Creating Value through Change

アニュアルレポート 2013

2013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

The Next Growth Stage

野村不動産グループは、多様化する社会的なニーズに対し、
いかに応えるのか、何ができるのかを常に模索し続け、
革新性の高い商品やサービスを提供することを目指しています。

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

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・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。

野村不動産ホールディングス　プロフィール

野村不動産グループは、野村不動産をはじめとする各グループ会社によって構成され、「住宅事業」「賃貸事業」「資産運用事業」「仲介・CRE事業」「運営管理事業」「その他の事業」を展開しています。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、グループ各社がそれぞれの分野でマーケットに適応した商品・サービスを提供することで、グループ全体の企業価値の向上を目指します。

住宅事業

マンション・戸建住宅等の開発・分譲事業を行っています。製販一体の強みを活かし、首都圏を中心に「PROUD」ブランドの展開を図り、マンション・戸建住宅を供給しています。また、2011年8月に「OHANA」ブランドを立ち上げ、首都圏の郊外エリアを対象に展開しています。

- 野村不動産リフォーム株式会社
- 株式会社プライムクロス

野村不動産ホールディングス

- 野村不動産アーバンネット株式会社

仲介・CRE事業

不動産の仲介・コンサルティング業務、マンション・戸建住宅等の販売受託などを行っています。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、お客様の住み替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。

目次

04 2012年度の主な竣工物件
06 連結財務ハイライト
08 社長メッセージ
14 事業概況
16 セグメント at a Glance
18 住宅事業
22 賃貸事業
26 資産運用事業
28 仲介・CRE事業
30 運営管理事業
32 野村不動産グループの社会的責任（CSR）
37 コーポレート・ガバナンス
42 役員一覧
44 連結財務分析
50 連結貸借対照表

賃貸事業

「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」や「bono相模大野ショッピングセンター」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・物流施設等の収益不動産開発を行っています。

- 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
- 株式会社ジオ・アカマツ
- NREG東芝不動産ファシリティーズ株式会社

資産運用事業

投資法人や私募ファンド等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。

- 野村不動産投資顧問株式会社

野村不動産株式会社

「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・賃貸・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。

- 野村ビルマネジメント株式会社
- 野村リビングサポート株式会社
- 野村アメニティサービス株式会社

運営管理事業

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。

- 株式会社メガロス

その他の事業

主にフィットネスクラブを展開し、首都圏を中心に27店舗を運営しています。

52 連結損益計算書および連結包括利益計算書
53 連結株主資本等変動計算書
54 連結キャッシュ・フロー計算書
55 グループ会社紹介
57 投資家情報

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。

2012年度の主な竣工物件 ―2012年度は、「プラウド船橋」や「相模大野駅西側地区第一種市街地再開発事業」

プラウド船橋

三菱商事と共同で開発推進してきた
総戸数1,497戸の首都圏最大級の大規模プロジェクト。
「スマートシェア・タウン構想」をコンセプトとし、
次世代の街づくりを推進。

オハナ平塚桃浜

プラウドタワー住吉

プラウドシーズン東船橋
ガーデンアベニュー

プラウド上原

プラウド北千里

などの大規模プロジェクトが竣工しました。

プラウドタワー相模大野
bono相模大野ショッピングセンター

（相模大野駅西側地区第一種市街地再開発事業）

小田急小田原線「相模大野」駅前で、当社グループが推進してきた
総開発面積約3.1haの大型複合再開発事業。
「プラウドタワー相模大野」などの住宅、「bono相模大野ショッピングセンター」
などの大型商業施設や公共公益施設から構成。

PMO日本橋室町

ラゾーナ川崎東芝ビル

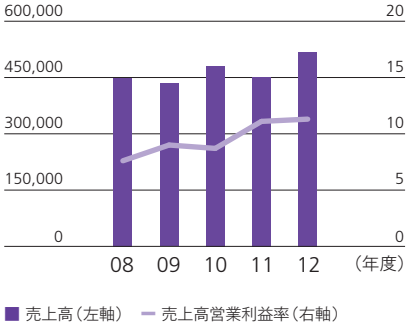
連結財務ハイライト

野村不動産ホールディングス株式会社および連結子会社

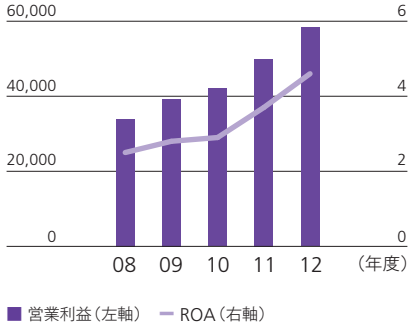
	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
年度：				
売上高	¥ 411,493	¥ 448,655	¥ 434,226	¥ 480,983
営業総利益	130,391	100,763	105,576	107,222
営業利益	69,821	34,012	39,274	42,083
経常利益	60,291	23,702	23,967	26,149
当期純利益	35,254	13,770	4,660	5,471
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,639	△108,030	19,266	33,947
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,347	△141,788	△24,571	△33,730
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,790	295,507	13,098	△7,485
設備投資額*1	18,174	56,662	26,796	37,570
減価償却費*2	4,892	7,148	10,758	12,835
1株当たり情報（円）：				
当期純利益	¥ 236.09	¥ 92.21	¥ 25.69	¥ 28.74
年間配当金	30.00	40.00	25.00	25.00
年度末：				
総資産	¥ 891,700	¥ 1,385,531	¥1,405,424	¥1,474,331
純資産	235,551	281,375	349,437	357,365
有利子負債	408,016	778,073	759,636	816,910
経営指標（%）：				
ROA*3	7.9	2.5	2.8	2.9
ROE*4	15.8	5.9	1.7	1.8
売上高営業利益率	17.0	7.6	9.0	8.7
配当性向（連結）	12.7	43.4	97.3	87.0
自己資本比率	26.1	17.0	21.4	20.7
D／Eレシオ（倍）	1.8	3.3	2.5	2.7
従業員数（人）	4,347	4,998	5,195	5,300

*1 設備投資額は、連結キャッシュ・フロー計算書の「有形及び無形固定資産の取得による支出」の数値を記載しています。
*2 減価償却費は、連結キャッシュ・フロー計算書の「減価償却費」の数値を記載しています。
*3 ROA ＝（営業利益＋営業外収益）／期末総資産
*4 ROE ＝ 当期純利益／期中（平均）自己資本

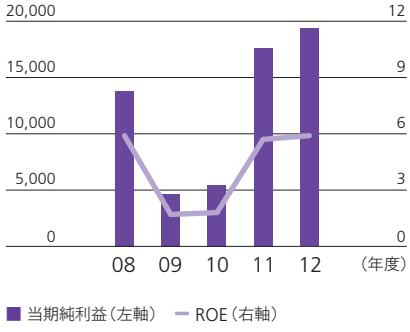
売上高／売上高営業利益率



営業利益／ROA



当期純利益／ROE



（百万円）

2011年度	2012年度
¥ 450,807	¥ 517,740
114,910	134,571
49,939	58,308
34,173	45,806
17,591	19,357
43,876	89,295
7,809	△2,588
△63,296	△94,666
14,098	18,963
13,534	13,513
¥ 92.38	¥ 101.61
25.00	30.00
¥1,402,624	¥1,369,949
376,486	398,276
758,562	669,268
3.7	4.6
5.7	5.9
11.1	11.3
27.1	29.5
22.6	24.5
2.4	2.0
5,399	5,581

決算のポイント

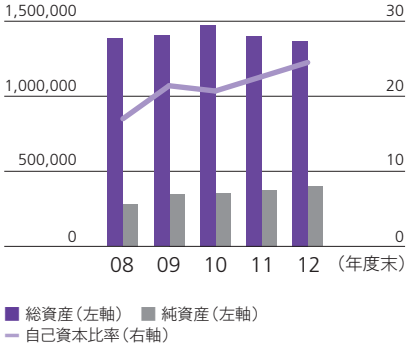
業績概要

主力事業である住宅分譲事業において、計上戸数が大きく増加したことなどにより、増収増益を確保しました。売上高は5,177億円（2011年度比14.8%増）、営業利益は583億円（同16.8%増）、経常利益は458億円（同34.0%増）、当期純利益は193億円（同10.0%増）となりました。

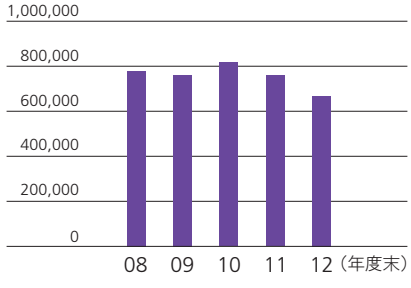
配当について

2012年度は、1株当たり年間配当金30円の配当とし、2011年度実績より5円増配いたしました。なお、2013年度の配当につきましても、1株当たり30円の年間配当金を計画しています。

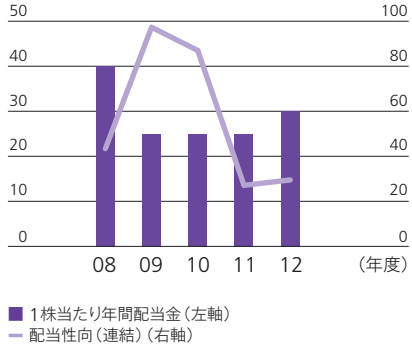
総資産／純資産／自己資本比率



有利子負債



1株当たり年間配当金／配当性向（連結）



社長メッセージ

変革を通じ、
価値を創出し続ける企業へ。

取締役社長 中井加明三

2012年度のハイライト

主力である住宅分譲事業において、過去最多の5,749戸を計上した結果、増収増益となりました。また、マンションの年間供給戸数で、当社初となる全国1位*の座を獲得しました。

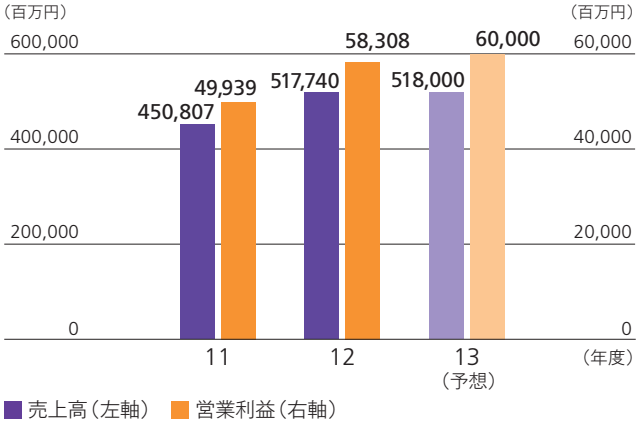
主力事業である住宅事業では、マンション、一戸建て合わせて、過去最多の5,749戸を計上し、2011年度と比べ、売上計上戸数が約1,700戸増加しました。また、プラウドマンションの販売を開始してから、節目の年となる10年目の2012年に、年間の供給戸数が全国1位の座を獲得するなど、「住まいのNo.1ブランド」を目指す当社グループにとって大変意義のある年となりました。

また、賃貸事業では、東芝グループが入居する予定の基幹オフィス「ラゾーナ川崎東芝ビル」の竣工や、グループ各社の連携により開発を進めてきた、相模大野駅前複合再開発エリア内の「bono相模大野ショッピングセンター」の開業など、長期にわたり取り組んできた事業が実を結んだ年となりました。

さらに、資本面においては、親会社による当社株式の一部売却により、当社は野村ホールディングスの連結子会社から持分法適用会社となりました。今後は、野村グループとは従来のビジネス上の協働・連携関係を維持しつつ、相互の成長を追求してまいります。

*（株）不動産経済研究所調べ

売上高／営業利益



2013年度の業績見通し

住宅分譲事業において、前年度の実績をさらに上回る6,200戸の計上を想定しています。また、各事業の成長により増収増益を見込んでいます。

2013年度の連結業績は、売上高5,180億円、営業利益600億円、経常利益480億円、当期純利益210億円と、2012年度と比べ増収増益を見込んでいます。

住宅事業では、事業環境は引き続き堅調に推移するものと考えています。2013年度のマンション、一戸建て合わせた計上戸数は6,200戸と、2012年度の最高記録を更新し、過去最多になると想定しています。また、期初の段階で、2013年度の計上戸数のうち、約8割はすでに契約済みとなっており、2013年度の業績の達成確度は、過年度と比較して高いものとなっています。

今後、住宅事業での業績の好調さを維持する上でのポイントは、優良な用地案件をいかに取得し続けるかということです。デベロッパー各社とも、取得意欲が旺盛なことから取得マーケットは厳しさを増していますが、その中でも当社は、2012年度に約7,500戸分の用地を取得し、2013年度以降の用地ストックとして、約22,500戸まで積み上げることができました。これは、「PROUD」、「OHANA」、戸建てという多様な商品展開を図るとともに、再開発や建替事業などの様々な事業機会に対応できるノウハウを蓄積してきたことが功を奏したものと考えています。

賃貸事業では、事業環境はオフィスの空室率が低下するなど回復の兆しが見えつつあります。当社においても、オフィス・商業施設を合わせた空室率は、2.2%と低位に推移しています。また、収益不動産開発事業では、リーマン・ショック前に取得した案件の資金回収を優先してきましたが、今後は、攻めの経営に転じるべく、当社のオフィスブランドである「PMO（プレミアム・ミッドサイズ・オフィス）」と併せ、物流施設・商業施設の開発を積極化していきたいと考えています。

また、資産運用事業では、J-REITの投資口価格も回復し、良好な資金調達環境が続いています。当社グループにおいても、2013年6月に物流施設・商業施設を投資対象とした「野村不動産マスターファンド投資法人」を上場することとなりました。これを機に資産運用事業の再成長を図るとともに、今後も投資家ニーズに応えた新たな商品の開発にも取り組んでいきたいと考えています。

中長期経営計画の策定

2012年10月に当社の将来を見据えた長期の経営計画として「野村不動産グループ 中長期経営計画（–2022.3）～Creating Value through Change～」を策定しました。

2012年度は、新しい経営体制のもと、将来を見据えた長期の経営計画として、2012年10月に「野村不動産グループ 中長期経営計画（–2022.3）～Creating Value through Change～」を策定しました。

中長期経営計画のポイントとして、最も重要なキーワードは「変革」と「価値創造」です。

当社グループを取り巻く経営環境は、今後も不確実で不安定な状況が続くことが予想されます。また、少子高齢化・世帯構成の変化に起因する社会構造の変化や顧客ニーズの多様化などは、今後も長期にわたり、当社グループの事業環境に大きな影響を及ぼすことが見込まれます。

このような環境認識のもと、当社グループは、長期ビジョンとして「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」を掲げました。変化に追随するだけでなく、変革によって新たな価値を創り、マーケットを開拓していく姿勢が、お客様から選ばれ続ける企業としての必要条件です。その認識を持ち、絶えず新たな挑戦をもって変革を追求し続け、多様化する社会・顧客ニーズに応える高い価値を創造し続けることを目指してまいります。

経営指標と段階的成長計画

10年にわたる中長期計画の中で、「自己資本比率30%以上」「ROA*5.5%以上」「営業利益1,000億円水準の収益基盤構築」の3つの経営指標を掲げ、段階的に達成する成長シナリオを描きました。

本計画は、10年という長期にわたる期間を計画期間として定めています。あえて10年としたのは、事業期間が長期にわたる不動産事業の特性に鑑み、当社を取り巻く環境の変化に、しっかりと向き合い、長期的視点で経営に臨むことが重要と考えたためです。この10年間の計画を、概ね3年ごとに3つのフェーズに分け、それぞれの経営目標を段階的に達成する成長シナリオを描きました。その経営目標は、「自己資本比率30%以上」「ROA 5.5%以上」「営業利益1,000億円水準の収益基盤構築」の3つの指標です。

まず、本計画の第一段階である2015年度までのフェーズ1においては、自己資本比率30%を達成することで、将来の成長に向けた積極的で機動的な投資を可能にし、事業環境や金融環境が大きく悪化した場合でも、安定した資金調達、事業活動を継続できる財務基盤を構築してまいります。また、このフェーズ1では、既存事業における着実な収益拡大によって、営業利益650億円を達成するとともに、将来の成長のための布石となる新規事業へのチャレンジもしていきます。

2018年度までのフェーズ2では、既存の各事業分野を効率的に成長させて、収益力の強化を図ります。既存の5つの事業分野には、まだまだ伸び代が残されています。その伸び代を追求し、収益力を強化することで、経営指標の一つであるROA 5.5%を達成します。ROAとはバランスシートの総資産と事業利益の比率であり、端的に言えば、いかに効率よく資金を使って利益を生み出しているかを表す指標です。保有資産の効率化を進めながら、資産運用、仲介、管理のバランスシートを多く使わない事業と、住宅分譲事業や収益不動産開発事業を成長させることで、バランスのとれた独自性のある事業ポートフォリオを構築してまいります。

そして最終期である2021年度までのフェーズ3では、中長期経営計画の最終目標として営業利益1,000億円を目指します。

3つの経営指標

自己資本比率 30%以上

- 継続的な企業成長に向けた新たな投資やチャレンジのための財務基盤の整備
- 安定した事業活動の継続が可能な水準の確保

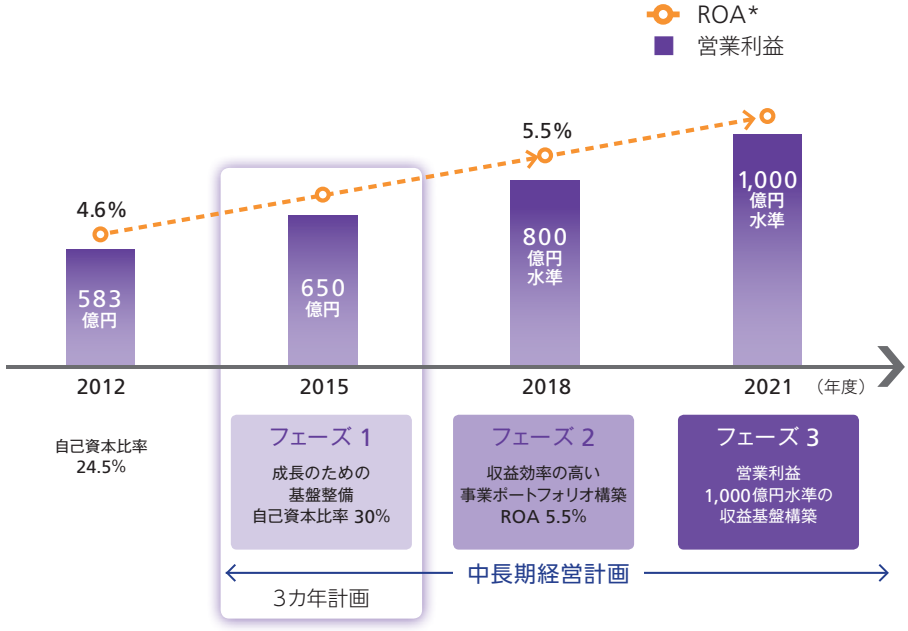
ROA 5.5%以上

- 資産効率の向上を推進し、高い収益効率を備えた事業ポートフォリオを構築
- デベロップメント分野の拡大に加えて、サービス・マネジメント分野を積極展開

営業利益1,000億円水準の収益基盤構築

- 総合不動産会社として存在感のある企業グループへ
- 既存事業領域の拡大と新たなビジネスモデルの創出

段階的成長計画



*ROA=（営業利益＋営業外収益）／期末総資産

事業ポートフォリオの構築

持続的に成長することができる、当社独自の事業ポートフォリオの構築を目指します。

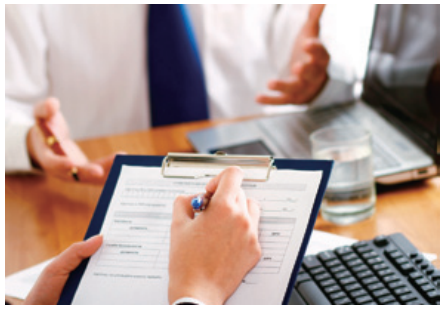
先ほど述べた経営指標を達成するにあたり、当社が目指す事業ポートフォリオ構築のポイントについてお話しします。

まず、住宅事業は、当社グループの中核事業として、PROUDを中心としたブランドを一層深化させ、安定的かつ着実な成長を目指していきます。目標は、2015年度までに7,000戸を安定的に供給できる体制を築くことです。また、当社の分譲物件にご入居いただいた後も、当社と永くお付き合いいただけるよう、お客様の住まいのライフサイクルに合わせた様々なサービスを充実させることで、お客様満足度の向上に努めてまいります。

次に、賃貸事業では、保有する賃貸資産の収益力を高めるとともに、デベロッパーとしてのノウハウを活用し、投資家へ売却を行う収益不動産開発事業、保有を目的とする賃貸資産の開発事業、それぞれを積極化してまいります。

最後に、当社のバランスシートを使わない事業である「資産運用事業」、「仲介・CRE事業」および「運営管理事業」を総称して「サービス・マネジメント分野」と定め、従来以上にそれらの事業の成長を加速させていきます。不動産のストック化や不動産市場におけるボーダーレス化が進む中、これらの事業機会は大きく拡大すると見込んでいます。

今後はサービス・マネジメント分野の事業成長を図り、10年後には、住宅事業、賃貸事業、サービス・マネジメント分野の3つが、それぞれ3分の1程度を占める事業ポートフォリオを目指してまいります。

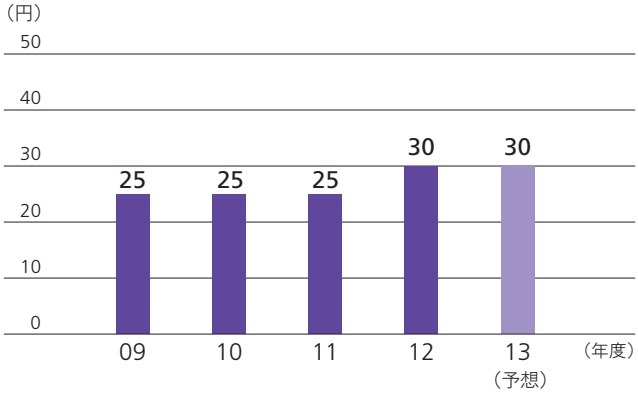


利益配分・配当政策

**2013年度業績見通しを踏まえ、
1株当たりの年間配当金を30円とする予定です。**

当社では、株主の皆様への利益還元については、経営環境や設備投資計画等を総合的に勘案し、内部留保を考慮の上、業績に応じて配当性向30%程度を目処とした利益配分を行うことを基本方針としています。2012年度は、期初のご案内のとおり、1株当たり年間配当金30円の配当とし、2011年度実績より5円増配させていただきました。なお、2013年度の配当につきましても、1株当たり30円の年間配当金を計画しています。

年間配当金



株主・投資家の皆様へのメッセージ

**当社グループは、絶えず変化するニーズに応え、
新たな価値を創出することで、時代を先取りした
不動産グループとして、企業価値の一層の
向上を追求していきます。**

最後に、繰り返しになりますが、当社は、絶えず変化する社会や顧客ニーズを新たなビジネスチャンスとして捉え、変わり続けることで新たな価値を創造しながら、その変化の中でもしっかりと成長できる企業グループを目指してまいります。それにより、中長期経営計画で掲げた経営ビジョンや経営目標の達成に向け、グループ一丸となって全力で取り組み、企業価値の向上を図ってまいります。

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

取締役社長　伊井加明三

事業概況

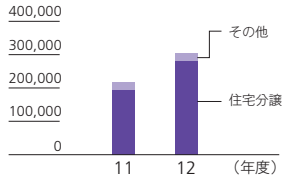
セグメント at a Glance

住宅事業

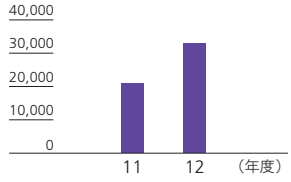
主要事業

■ 住宅分譲

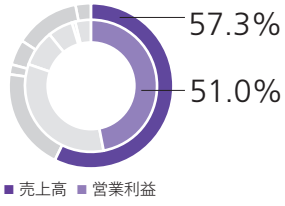
売上高（百万円）



営業利益（百万円）



売上高／営業利益構成比（%）



2012年度のトピックス

主力の住宅分譲部門において、「PROUD」ブランドの価値を高める戦略を実践するとともに、製造・販売・管理一貫体制という強みを活かし、用地選定、商品企画、販売の一層の強化を図りました。2012年度においては、「プラウド船橋」、「プラウド駒場」、「プラウドシーズンひばりが丘ガーデンテラス」などを計上しました。

また、新ブランドとして立ち上げた「OHANA」においては、「オハナ八坂萩山町」、「オハナ平塚桃浜」の計2物件、275戸を計上し、着実に実績を積み上げています。

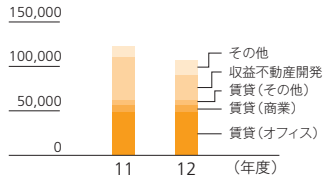
その結果、マンション・一戸建て合わせて、過去最多となる5,749戸を売上に計上しました。

賃貸事業

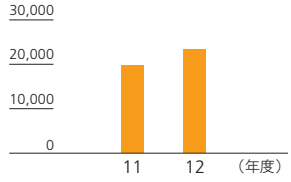
主要事業

■ 賃貸（オフィス）　■ 賃貸（その他）
■ 賃貸（商業施設）　■ 収益不動産開発

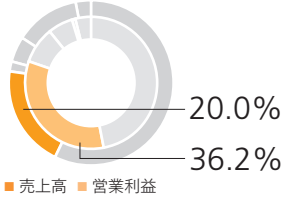
売上高（百万円）



営業利益（百万円）



売上高／営業利益構成比（%）



2012年度のトピックス

賃貸事業部門においては、テナントニーズに適応した営業活動を一層強化し、稼動率の向上に取り組みました。その結果、2012年度末の空室率は2.2%となり、引き続き低位に推移しています。

また、相模大野駅西側地区の再開発事業として進めていた「bono相模大野ショッピングセンター」や延床面積10万m²超の大型オフィスビル「ラゾーナ川崎東芝ビル」が竣工しました。

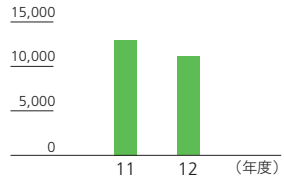
収益不動産開発部門においては、開発事業の推進と商品の売却促進に取り組みました。2012年度においては「PMO秋葉原Ⅱ」、「PMO日本橋二丁目」の計2棟を売上に計上しました。

資産運用事業

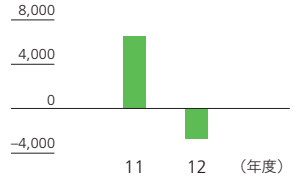
主要事業

■ 資産運用

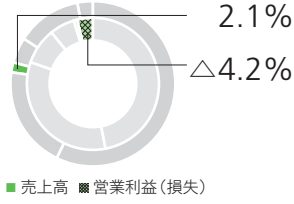
売上高（百万円）



営業利益（損失）（百万円）



売上高／営業利益（損失）構成比（%）



2012年度のトピックス

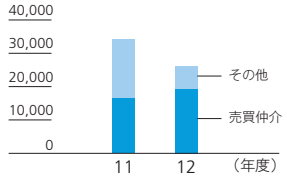
資産運用事業においては、当社グループが運用している各種ファンドの安定的な運用に注力しました。上場REITでは、保有物件のパフォーマンス維持・向上に努め、私募ファンドでは、過去に組成した案件の出口戦略の確実な遂行に注力しました。

仲介・CRE事業

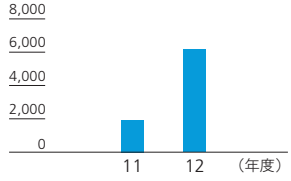
主要事業

■ 売買仲介

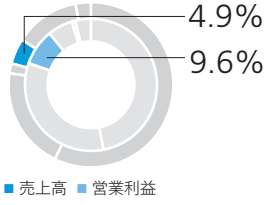
売上高（百万円）



営業利益（百万円）



売上高／営業利益構成比（%）

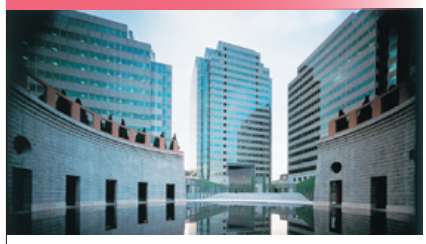


2012年度のトピックス

ホールセール部門においては、顧客ニーズに的確に応えるCREソリューションの提供を行い、顧客とのリレーションの構築に注力しました。

リテール部門においては、インターネット媒体を活用した営業活動の強化に加え、地域に密着した積極的な店舗展開を実施しました。2012年度においては、「青葉台センター」、「茗荷谷センター」など計6店舗をオープンしました。

運営管理事業

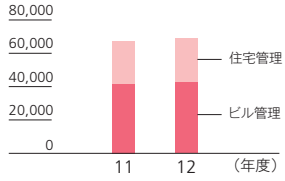


主要事業

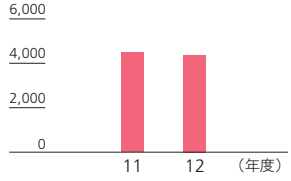
■ ビル管理

■ 住宅管理

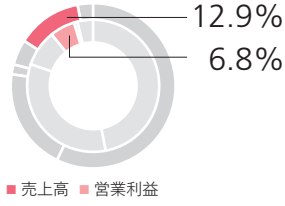
売上高（百万円）



営業利益（百万円）



売上高／営業利益構成比（%）



2012年度のトピックス

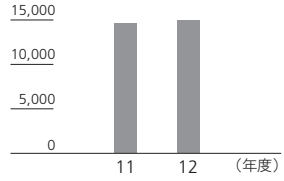
ビル管理部門においては、テナントからの工事受注や管理品質の向上に積極的に取り組むとともに、オフィスビルを中心とした多様な管理ストックの拡大を図りました。

住宅管理部門では、専有部のサービスメニューの拡充を図るなど、より一層の顧客満足度の向上に努めました。

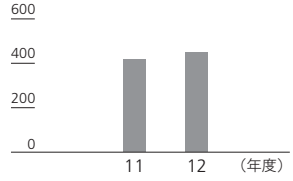
この結果、安定収益源となる管理受託数は、ビル管理部門、住宅管理部門ともに順調に拡大しました。

その他の事業

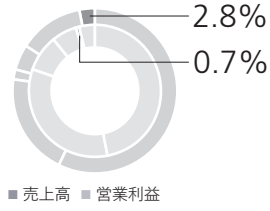
売上高（百万円）



営業利益（百万円）



売上高／営業利益構成比（%）



2012年度のトピックス

フィットネスクラブ事業部門においては、各種キャンペーンやイベントを実施し、新規入会者の獲得および会員の満足度向上に努めました。また、「メガロス立川店」などでリニューアル工事を実施し、トレーニングマシンの刷新等を行って店舗のクオリティの向上に努めました。

住宅事業

2012年度は、計上戸数、売上、営業利益のいずれも過去最高の実績を残すことができました。これは、基幹ブランドである「PROUD」の好調な販売状況に加え、郊外型マンション「OHANA」や戸建事業、再開発事業などの成長が寄与したためです。これからも、「住まいのNo.1ブランド」を目指し、製販管の一貫体制による顧客満足度のさらなる向上を図っていきます。

執行役員 住宅事業担当
宮嶋 誠一

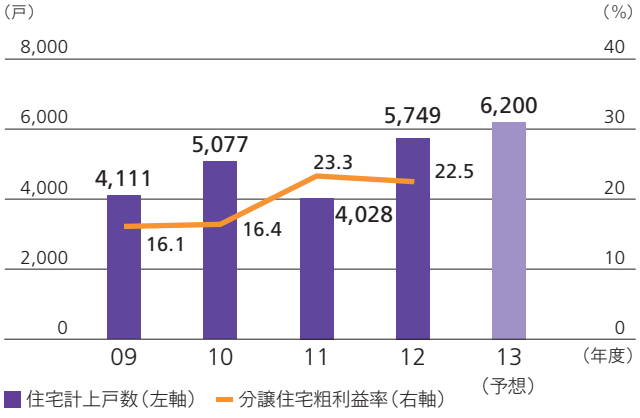
QUESTION 01

2012年度の取り組みについて教えてください。

当社の住宅事業は、従来、年間5,000戸を計上目標としてきましたが、2012年度の計上戸数は5,749戸、売上高3,057億円、営業利益329億円とともに過去最高の成果となりました。これはリーマン・ショックの後、他社が用地取得を手控えている時期に、当社は積極的に用地取得を推進し、優良な案件を数多く取得できたことが寄与しています。当社の基幹ブランドである「PROUD」をはじめ、郊外型マンションの「OHANA」や一戸建て「PROUD SEASON」も好調に推移し、再開発事業や建替え案件も合わせて計上戸数を伸ばしました。また、供給においては、2012年に全国主要都市で発売された民間マンションの事業主別供給戸数ランキングで初めて首位*を獲得しました。

*（株）不動産経済研究所調べ

住宅計上戸数と分譲住宅粗利益率の推移



QUESTION 02

最近の事業環境の変化について、住宅事業に与える影響を教えてください。

消費税増税による販売環境の変化は大きなリスクとして考えていました。実際に2012年の秋口には、消費税増税に対する軽減措置が決まらなかったため、購入に対して様子見のお客様も多く、一時的な需要の落ち込みが見られました。しかしながら、2013年に入り、住宅ローン減税の拡充をはじめとする消費税増税に対する軽減措置が打ち出されたことや、安倍政権がインフレターゲットを示したことに伴う住宅ローン金利や物件価格の先高感から、住宅の買い時感が高まり、購入を検討されるお客様も増えています。年明け以降、モデルルームを訪れるお客様は前年と比較しても、2割程度増加しています。今後しばらくの間、販売マーケットは、堅調に推移していくものと予想しています。

1 プラウド駒場　東京都目黒区
2 プラウドシーズンひばりが丘ガーデンテラス　東京都東久留米市
3 オハナ平塚桃浜　神奈川県平塚市

QUESTION 03

中期目標である「コアビジネスとしての安定成長」に向けての戦略を教えてください。

「コアビジネスとしての安定成長」に向けて、量的な成長と質的な向上を図ることを戦略の柱としています。

まず、「量的成長」として、中長期経営計画の3カ年計画で住宅分譲事業7,000戸の安定供給体制の構築を掲げています。すでに2012年度の成果として用地取得は7,500戸、契約戸数は7,150戸と、年間7,000戸の供給体制に向けて順調なスタートを切っています。先ほど申し上げたOHANA、再開発、建替え、戸建て等、他社にはない多様な開発事業のノウハウと、強みである販売力を活かし、量的成長を図っていきます。

もうひとつの戦略として掲げる「質的向上」には、商品性・品質・顧客サービスの全てを含みます。ものづくりでは、PROUDの立地、建物、品質にこだわりを持ち続け、製販管一貫体制によって営業や管理の現場がお客様のニーズを汲み上げ、お客様の求める商品を提供していくことによって、顧客満足度を高めていきます。また、既にお住まいになられているオーナーの皆様の満足を追求し、ブランド価値の一層の向上を図ります。2013年度は、引渡し後10年間専有部の安心を提供する業界初のメンテナンスサービス「NEXT PASS 10」を導入し、さらに震災以降、関心の高まっているエネルギーマネジメントやコミュニティ形成を支援するアクションプラン「～SMART & GROWING～」など、先進的な取り組みをスタートさせています。

以上のような「量的成長」と「質的向上」を追求していくことにより、「コアビジネスとしての安定成長」を目指してまいります。

次期の主なプロジェクト

プラウドタワー千代田富士見レジデンス
（東京都千代田区　総戸数137戸）

プラウドタワー東雲キャナルコート
（東京都江東区　総戸数600戸）

プラウドシティ元住吉
（神奈川県川崎市中原区　総戸数296戸）

総合力を活かしたPROUDブランドの展開

PROUDオーナーの皆様に、これからも価値あるサービスを提供し続けます。

住まいとしての利便性と快適性をいつまでも保ち続けたい、それはオーナーの皆様にとって当然の願いです。そのために、オーナーの皆様にご満足いただけるよう、様々なサービスを導入しています。

まず、当社がPROUDオーナー様向けに導入する「NEXT PASS 10」をご紹介します。従来の専有部アフターサービスは、修繕や設備機器の保証を引渡後2年間としてきましたが、「NEXT PASS 10」では、専有部の引渡から10年間、住宅設備機器の延長保証、緊急対応とリペアのサービス、長期メンテナンスサポートを有償で提供していきます。

また、転勤などによる不在時の留守宅を当社が直接借り上げ、転貸する「リロケーション・サービス」を2012年度から導入しました。当社が直接借り上げることで留守宅を賃貸することに対する不安を解消します。

さらに、次世代マンションの環境ビジョンとしてプラウドスマートデザイン「～SMART & GROWING～」を策定しました。これは2010年に策定した「プラウドエコビジョン」を進化させ、「スマートデザイン」をキーワードにして従来の様々な環境対応の取り組みを発展させ、新たにエネルギーマネジメントの仕組みや太陽光発電、小型蓄電池などの設備を標準装備し、環境対応を強化していくものです。これに共用空間の快適性の向上やコミュニティ育成支援、安心・安全な生活を提供する「グローイングデザイン」も加え、さらに一歩進んだPROUDのブランド価値を創造していきます。

こうした取り組みによって、オーナー様とのリレーションを強化し、長期間にわたるライフサイクルに応じた価値を提供し続ける「住まいのバリューチェーン」の構築を図っていきます。そのときどきのオーナー様のニーズによって、修繕、リフォーム、住み替え、買い増し、賃貸など、多彩なソリューションを提供し、当社グループとお客様との一生のお付き合いをつないでいきます。

再開発による街づくり

プラウドタワー大泉学園

プラウドタワー武蔵小杉

再開発事業による街の活性化など、社会的使命やニーズに応えていきます。

再開発事業は、多くの権利者の方々と合意形成を行う必要があるため、提案力と解決力、さらには多くの時間が必要で、デベロッパーとしての能力が試されます。開発に参画してから竣工するまで10年を要することもあります。その中で、当社は、住宅事業で培ったノウハウを活かし、10年以上前から、再開発事業に力を入れており、業界内でトップレベルの実績を残しています。

再開発事業における当社の基本的な役割は、デベロッパーとして街づくりを推進していくことです。再開発事業は、駅近の案件が多く、その街のシンボルになると言っても過言ではありません。再開発事業によって、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。当社がこれまで蓄積してきた住宅、オフィスビル、商業施設などの幅広い事業ノウハウを提供し、再開発を支援し、街を活性化していくことは、社会的意義も高く、デベロッパーとしての使命でもあると考えています。

一方、再開発事業は当社の成長戦略においても重要な意味を持ちます。従来の用地取得が一層厳しくなる中、安定供給体制を構築するために、多様な開発事業の取得チャンネルの一つとして、中長期的な用地ストックを確保するという意味において、再開発事業は重要な役割を担っています。今後も、再開発事業に多くのリソースを投入し、さらなる成長を目指します。

名称	住所	販売総戸数	当社持分	竣工（予定）時期
プラウドタワー大津	滋賀県大津市	161	128	2014／3期
THE SENDAI TOWER 一番町レジデンス	仙台市青葉区	118	59	2014／3期
プラウドタワー大泉学園	東京都練馬区	165	165	2015／3期
プラウドタワー武蔵小杉	川崎市中原区	433	303	2015／3期
CAPITAL GATE PLACE	東京都中央区	495	247	2016／3期
Tomihisa Cross Comfort Tower	東京都新宿区	993	407	2016／3期
立川駅前北口再開発プロジェクト	東京都立川市	292	292	2017／3期
府中駅南口再開発プロジェクト	東京都府中市	130	130	2017／3期
京急蒲田西口駅前再開発プロジェクト	東京都大田区	160	160	2017／3期

賃貸事業

2012年度は、オフィス事業・商業施設事業ともに順調に推移し、空室率は低水準を維持しました。オフィス事業では「ラゾーナ川崎東芝ビル」の竣工や「PMO」の事業展開、商業施設事業では「bono相模大野ショッピングセンター」の開業や都市型商業施設「GEMS」の立ち上げなど、幅広い事業展開を図りました。

執行役員 賃貸事業担当
中嶋 忠

QUESTION 01

2012年度の賃貸事業の取り組みについて教えてください。

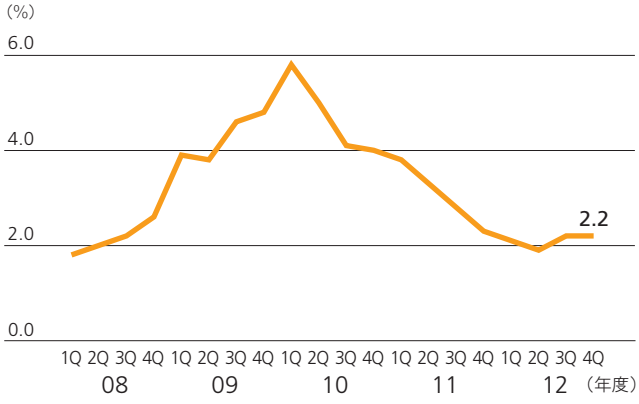
2012年度の賃貸事業における取り組みの大きなポイントは、「ラゾーナ川崎東芝ビル」の竣工、「bono相模大野ショッピングセンター」の開業、そしてオフィスビル「PMO」の事業スピードの加速の3点です。

「ラゾーナ川崎東芝ビル」は、東芝グループとの提携の代表的な事例で、延床面積で10万m²を超える大型のオフィスビルであり、当社の基幹ビルの一つと位置づけられます。当ビルは東芝スマートコミュニティ事業の拠点として東芝グループに一括して賃貸する予定です。一方、これに伴って、当社保有の「浜松町ビルディング」に約18,000坪の空室が発生するため、早期の埋め戻しを実施することが2013年度の大きな課題となります。

「bono相模大野ショッピングセンター」は、小田急線のターミナル駅である「相模大野」駅に直結した大型商業施設です。2013年3月15日に開業し、3日間で30万人を超えるお客様にご来場いただくなど、地域密着型ショッピングセンターとして好調なスタートを切ることができました。「bono相模大野ショッピングセンター」は、当社が初めて手がけた大型のショッピングセンターであり、野村不動産、ジオアカマツ、野村ビルマネジメント、野村リビングサポート、メガロスなど当社グループの総力を結集した事業として、今後の試金石となる重要な第一歩を成功裏に収めることができました。

PMO事業においては、2012年度に4棟の用地を取得しました。100坪前後の専有面積でワンフロアを使いたいという企業ニーズに応えるPMOの商品性が市場から認知されるようになり、テナント様やビルオーナー様から高い評価が得られていることなどから、事業としての高い成長性を感じています。今後は年間6棟の開発を目標とし、事業スピードを加速させていきます。

当社空室率（オフィス・商業施設）の推移



QUESTION 02

市場環境はどのように推移していくと考えていますか。

オフィスビル市況は停滞期から徐々に明るい兆しが見えつつあります。新築オフィスビルの供給量の大幅な増加が一巡し、空

1 ラゾーナ川崎東芝ビル　神奈川県川崎市幸区
2 bono相模大野ショッピングセンター　神奈川県相模原市南区

室率については改善傾向にあります。そのような環境下、当社の空室率は2.2%と低水準を維持しています。

また、オフィス賃料は、リーマン・ショック以降、継続していたテナント様との減額交渉は山を越えつつあります。当社の2012年度の賃料改定の実績としては、据え置き改定が全体の過半を占めるなど、賃料は底を打ちつつあると見ています。今後は、アベノミクスの効果により、企業業績の回復が鮮明になってくれば、企業のオフィス床の拡張ニーズが高まり、賃料の上昇局面を迎えるものと考えています。

QUESTION 03

今後の成長戦略を教えてください。

2013年度は、オフィスビル事業、商業施設事業、物流施設事業、それぞれに特化した用地取得や開発を進めていきます。

PMOは当面の目標として、50棟まで開発実績を積み、将来はPROUDと並ぶ当社の基幹ブランドに育て上げます。特に東日本大震災の後、耐震不安から老朽化したビルへの対応に苦慮されているビルオーナー様は多くいらっしゃいます。そのような老朽化したビルを当社が取得し、PMOとしての開発を推進するほか、ビルオーナー様との共同事業や、建て替えから運営管理に至るまで商品としてパッケージ化し、PMOのノウハウを提供する手法も視野に入れて事業展開をしていきます。

商業施設事業では、当社が得意とする住宅を中心とした大規模再開発事業の中で、「bono相模大野ショッピングセンター」で培ったノウハウを活用し、大型ショッピングセンターの開発を推進していきます。

また、駅前立地に特化した都市型商業施設としてブランドを立ち上げた「GEMS」は、今後、年間3～4棟を開発していきます。既に次の用地の手当てもできており、事業規模の拡大に向けて順調なスタートが切れています。このほか、JR「吉祥寺」駅徒歩3分の立地に「ユニクロ」が一棟借りを予定している商業施設を計画しています。このような都市型商業施設についても今後拡大を図っていきます。

物流施設事業では、これまで「LAND PORT」のブランドで計6カ所、約10万坪の物流施設を開発、運営している実績があり、同業他社と比べてもノウハウの蓄積が進んでいます。インターネット通販の興隆に伴う急速な物流ニーズの拡大に応えるため、積極的に物流施設事業を推進し、今後、年間2～3棟のペースで開発していきます。

PMOブランドの展開

マーケットの中で、唯一無二の存在として、PMOブランドの地位を確立していきます。

当社では、「中規模でも、大規模オフィスビルと同等のクオリティを持つオフィスビルに入居したい」というニーズに応えるべく、2008年の「PMO日本橋本町」を皮切りに、中規模オフィスビルのPMOブランドを展開しています。マーケットニーズを的確に捉えたPMOはオフィス市場において、一定のポジションを獲得することができてきています。

今後、PMO事業を更に加速させ、当社の中核を担うブランドに育てていきます。そのためには量的拡大もさることながら、質的向上にも努めていきます。

質的向上としては、建物の立地、規模、品質といったハード面のみならず、テナントの企業活動のサポートにつながるソフト面からの新しい付加価値の提供も行っていきます。

その一つの展開として、大震災以降に高まっている企業のBCP（事業継続計画）や福利厚生などのニーズに応えるべく、「PMO日本橋室町」に「N-FORT」を開設しました。「N-FORT」では、PMOに入居するテナントの共有スペースとして、通常時はプレゼンテーションルーム、会議室などを設置、さらに多様なテナント向けサービスの窓口も運営します。一方、災害時のための備蓄倉庫を設置し、緊急時の対応拠点として利用することも考えています。このようなソフト面からの新たな付加価値を提供することがテナントの満足度を向上させ、ひいては、PMOのブランド価値を高めることにつながると考えています。

量的拡大としては、現在は都心3区で集中的に展開しているPMOを、今後は渋谷、新宿エリアにも展開し、年間6棟程度の開発を行っていきます。

PMO日本橋室町

	名称	住所	賃床面積	竣工（予定）時期	状況
1	PMO日本橋本町	中央区日本橋本町	2,450m²	2008／6	売却済
2	PMO八丁堀	中央区八丁堀	2,074m²	2009／5	売却済
3	PMO岩本町	千代田区岩本町	1,041m²	2009／5	売却済
4	PMO東日本橋	中央区東日本橋	1,859m²	2009／10	売却済
5	PMO秋葉原	千代田区岩本町	3,037m²	2010／1	売却済
6	PMO日本橋大伝馬町	中央区日本橋大伝馬町	2,054m²	2010／3	売却済
7	PMO八丁堀Ⅱ	中央区八丁堀	3,174m²	2010／6	売却済
8	PMO秋葉原Ⅱ	千代田区東神田	2,700m²	2011／1	売却済
9	PMO日本橋二丁目	中央区日本橋	1,341m²	2011／7	売却済
10	PMO日本橋室町	中央区日本橋室町	3,857m²*	2013／1	稼動中
11	PMO八重洲通	中央区八丁堀	5,003m²	2013／5	稼動中
12	PMO田町	港区芝	約4,000m²	2014／1（予定）	工事中
13	PMO神田司町	千代田区神田司町	約3,400m²	2013／9（予定）	工事中
14	PMO銀座八丁目	中央区銀座	約2,000m²	2014／3（予定）	工事中
15	PMO日本橋茅場町	中央区日本橋茅場町	約3,400m²	2014／8（予定）	工事中
16	PMO芝公園	港区芝公園	約2,600m²	2014／7（予定）	工事中
17	PMO芝大門	港区芝大門	約1,700m²	2014／12（予定）	計画中
18	PMO日本橋江戸通	中央区日本橋小伝馬町	約1,300m²*	2015／10（予定）	計画中

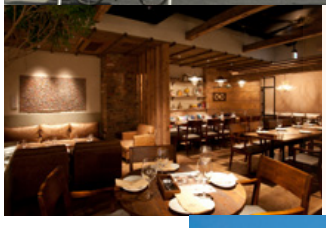
* 当社持分

（2013年7月現在）

商業施設と物流施設の展開

都市型商業施設と高機能の物流施設の開発を積極化していきます。

GEMS渋谷



当社が展開している都市型商業施設「GEMS」は、「大人たちが気軽に普段使いができ、かつ上質な『食』・『時間』・『空間』をゆっくりと楽しめる施設」をコンセプトに掲げています。第1号案件として、JR「渋谷」駅新南口前にて開発を進めていた「GEMS渋谷」が2012年10月にグランドオープンしました。周辺に勤務するオフィスワーカーのニーズを満たすべく、通常のチェーン店ではなく、渋谷初出店の店舗を誘致するなど、こだわり抜いた店舗構成を行いました。また、当社では施設をテナントに賃貸するということに留まらず、テナントと一緒になって、施設全体の運営や集客から、各テナントの売上向上施策まで考えていくことで施設全体を盛り上げていくことを目指していきます。運営力を高め、店舗をご利用いただくお客様の満足度を高めていくことが、施設の安定的な収益につながると考えています。

「LAND PORT」のブランドで展開している当社の物流施設は、いわゆる倉庫とは一線を画しています。最近、インターネット通販の急速な発展により、スピード感を持って消費者に届けることのできる機能性の高い物流施設が求められています。「LAND PORT」は、このニーズに応えるべく、2007年よりシリーズ展開しており、現在までに6棟の開発実績を有しています。この分野での当社の強みは、今までの開発・運営により培われた優良テナントとのリレーションから、テナントニーズを適切に反映した精度の高い商品企画を行うことができることであり、他社との差別化につなげていくことができるものと考えています。

ともに2013年4月に専門部署を立ち上げており、事業規模の拡大を図っていきます。

ランドポート川越

資産運用事業

2012年度は、低迷する市場環境の中で減収減益となりましたが、次のステージに向けた布石を打つことができた年でした。運用資産残高で約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、その本来のパフォーマンスが発揮できる効率的な事業体制を構築するべく、組織の見直しを進めています。

執行役員 資産運用事業担当
福井 保明

QUESTION 01

2012年度の概況と今後の見通しについて教えてください。

2012年度は、上場REITでは、規模拡大よりも保有物件のパフォーマンス維持・向上を優先したほか、私募ファンドにおいても、過去に組成した案件の出口戦略の確実な遂行に注力したことから、運用資産残高としては成長を描くことができませんでした。しかしながら、このような環境においても、次なるステージのための体制整備と新たな商品開発に向けた取り組みを進めてきました。

まず、体制整備については、過去の運用実績を分析し、パフォーマンスの良い運用会社にするにはどうしたら良いかを徹底的に議論した上で、事業体制の見直しと、より効率的な資産運用が行える組織作りに着手しました。

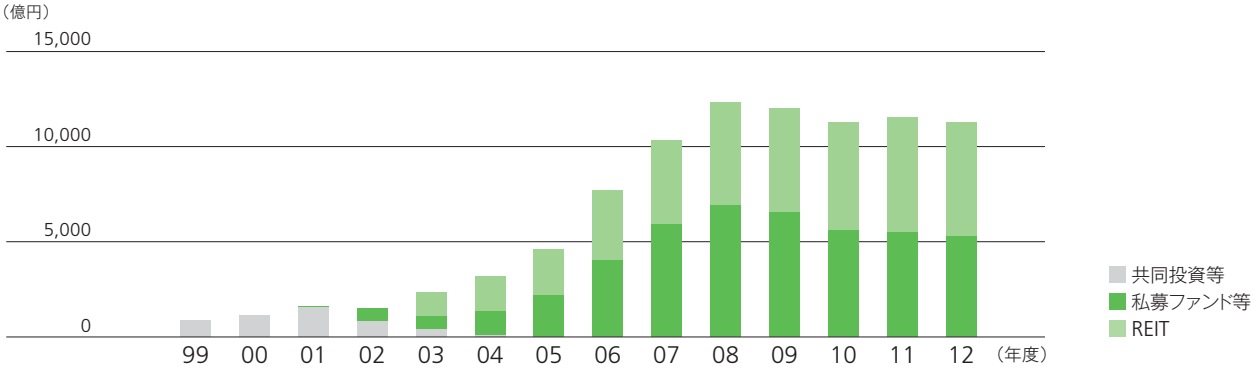
また、商品開発の点では、いわゆるアベノミクスの効果として、2012年末から市場の雰囲気は一変しました。当社においても2013年6月に「野村不動産マスターファンド投資法人」を上場させるなど、成長に向けた積極的な動きを取ることができる環境になっています。この機を逃さずに、次なるステージに向けて、飛躍を図っていくことを考えていきます。

QUESTION 02

次のステージに向けた基本構想とは、どのようなものですか。

本来、資産運用会社として、より良いパフォーマンスを発揮するためには、投資先や投資タイミングを見極めるリサーチが必要

資産運用残高の推移



NOMURA MASTER FUND

野村不動産マスターファンド投資法人の基本理念

投資哲学

「消費活動」の安定性に着目

消費者

宅配　販売

物流施設 Logistics　配送　商業施設 Retail

在庫管理等

商品提供　卸し

生産者

物流施設と商業施設は、共に「消費活動」を支える経済産業インフラとして不可欠

物流施設と商業施設に投資することで、消費活動を裏付けとした安定収益を実現

投資戦略

安定収益を生み出すポートフォリオ
Stable Portfolio

❶消費活動を支える「人口」の厚みを重視し、東京圏を中心（原則80%以上）（取得価格ベース）に据えた投資
❷物流施設と商業施設へのバランス投資
❸外部成長及び安定運営を支える開発・マネジメント力

ポートフォリオ構築

物流施設 Logistics　商業施設 Retail

野村不動産グループのバリューチェーン
Value Chain

○物流施設、商業施設における企画・開発・運営力
○野村不動産グループによるマネジメントサポート ○私募ファンド、J-REITの資産運用実績
○スポンサー・パイプラインによる外部成長の推進

東京圏を中心に据えた
物流施設・商業施設への投資により中長期的な安定収益の確保を目指す

です。また、投資家に対する責任を果たすためには、実際に行われた投資に対するパフォーマンス評価を明確にすることが重要です。そうしたリサーチや評価の軸となる哲学、すなわちハウスオピニオンを持った資産運用会社でなければ、グローバル化する市場において生き残ることはできません。当社は、こうした取り組みをより強化するため、資産運用における戦略策定を支援するリサーチ室と、投資パフォーマンスの評価機能等の強化を目的とした投資パフォーマンス室を新設しました。将来的にはハウスオピニオンの形成を可能とする組織体制の整備を進めることにより、意思決定のプロセスを目に見えるものにしたいと考えています。

QUESTION 03
「野村不動産マスターファンド投資法人」について教えてください。

野村不動産グループでは、成長の見込める不動産事業として物流施設や商業施設への投資を積極的に行っています。これらの物件は、投資運用対象としても安定したリターンが期待できます。そこで当社は、物流施設と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」の設立準備を進め、2013年6月に当社の運用する3本目のREITとして上場しました。上場当初の保有資産は54物件、資産規模は約2,270億円と大型であり、募集額もオーバーアロットメント分を含めて約1,750億円と、J-REIT史上、最大規模のIPOとなりましたが、投資家の皆様にご評価いただき、想定を上回る申し込みをいただきました。今後も、野村不動産グループの総合力を発揮して様々な不動産投資運用商品を開発し、時代のニーズに応えていきます。

モリシア津田沼

ランドポート浦安

仲介・CRE事業

2012年度の仲介・CRE事業における売買仲介実績は、取扱高、取扱件数ともに過去最高となりました。主な取り組みとしては、リテール部門では野村不動産アーバンネットのエリア店舗の拡充を図り、また、ホールセール部門では、企業および投資家に対するコンサルティングとソリューション提案を積極的に行いました。

執行役員 仲介・CRE事業担当
宮島 青史

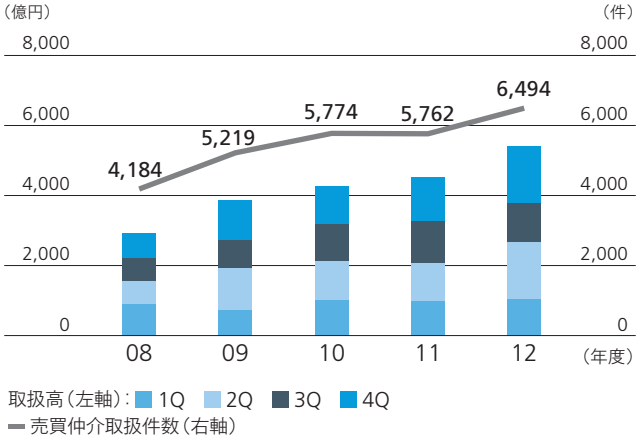
QUESTION 01

2012年度のリテール部門、ホールセール部門での取り組みを教えてください。

リテール部門においては、店舗ネットワークの拡充を図りました。2012年度中に6店舗を新規開設し、店舗数は48店舗に達するとともに、更なる店舗適地の探索を進めました。野村不動産アーバンネットにおける店舗展開の特徴は、同社が得意とする高価格帯の取引拡大を狙い、都心部を中心としたエリアネットワークの構築に力を入れている点です。また、人材の量的拡大、質的向上を図るべく、積極的な採用（新卒・中途）を継続するとともに、教育体系の見直しも進めました。独自の人材能力向上プログラムの確立に取り組み、2013年4月から野村ダイナモカレッジ（NODYC）という常設の研修センターを開設しています。

ホールセール部門においては、企業不動産（Corporate Real Estate）の有効活用による価値向上などのコンサルティングとソリューションの提案と実行、ファンドやデベロッパーなど不動産のプロ同士のディールの仲介に取り組んでいます。この部門は高い生産性を誇りますが、これは人材の育成や、組織面の強化などに取り組んできたことがようやく成果として表れてきた結果だと考えています。

売買仲介取扱件数および取扱高



QUESTION 02

今後の事業戦略について教えてください。

リテール部門は、今後も優良な住宅のストック化の進展に伴い、更なる事業機会の拡大を図ることができる分野であると考えています。また業界全体としては寡占化の進行により、大手業者間の競争が激化すると見ています。そうした基本認識のもと、マーケットで勝ち組となるためには、人材の確保と育成、情報ネットワークとエリアネットワークの充実が欠かせないと考えています。

人材については、積極的な採用活動の継続と、顧客満足度の向上につながる研修、教育の充実を図り、将来的に現在の約2倍となる営業1,000人体制を構築していきます。野村不動産アーバンネットのノムコム（nomu.com）は、不動産情報サイト

リテール部門

■ 店舗網を10年後に100店舗へ拡大

2013年7月現在

■ 業界トップクラスのアクセス数を誇る不動産ポータルサイト「nomu.com」の充実

として他社より先行してスタートし、市場から高い評価を得ています。引き続き情報ネットワークの中心としてノムコムを位置づけ、他社の追い上げを許さないコンテンツの充実とシステム投資の継続を行います。店舗展開に関しても、「PROUD」を中心とした野村不動産の分譲物件の集積したエリアや高価格帯が狙える都心エリアを中心に、現在の約2倍である100店舗へとネットワークの拡充を図ります。

ホールセール部門についても、企業における不動産の有効活用ニーズは底堅く、プロの不動産投資ニーズも今後拡大が見込まれることから、更なる成長が可能であると考えています。

この分野での中長期的成長に必要となるのは、ターゲット顧客に適応した人員体制の整備とプロ集団として提案力・実行力の向上ですが、現状では対象顧客数に比して体制整備がまだ十分ではないと認識しており、体制強化を進めていきます。ホールセールの分野では確固たる先行大手がいないことから、野村不動産グループ内の機能の活用と、野村證券グループとの情報連携強化で、投資家の満足度の向上とCRE戦略による企業価値の向上に取り組み、ナンバーワンブランドとなることが可能であると考えます。

ホールセール部門

■ 長期的視点に立った顧客リレーション、ニーズ発掘対応の強化
■ グループ各社の機能を活用した事業提案（開発、資産運用、運営管理）
■ 野村グループとの連携強化

運営管理事業

運営管理事業の2012年度の実績は、管理ストックの積み上げによる管理収入の増加等により、増収となりました。野村ビルマネジメントのISO20000の認証取得、野村リビングサポートの顧客満足度4年連続No.1獲得など、それぞれの取り組みに対する高い評価を得られたことは、今後の事業展開においても追い風となると考えます。

執行役員 運営管理事業担当
関 敏昭

QUESTION 01

2012年度の取り組みについて教えてください。

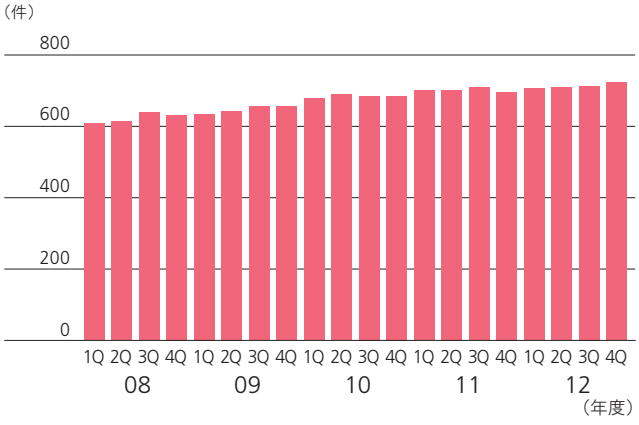
運営管理事業は、中長期経営計画の策定による管理区分の見直しによって新たにできたセグメントです。この事業の強みは、オフィスビルやマンションのみならず、物流施設、データセンター、大学、公共施設など幅広い案件に対応していることです。その強みを活かした結果、2012年度は、ビル等管理件数と住宅管理戸数のいずれも増加し、増収となりました。

野村ビルマネジメントでは、オフィスビルの管理もさることながら、数多くのデータセンターの管理業務に携わっており、2012年度はビル管理業界で初めてサービスマネジメントシステムの国際規格である「ISO20000」の認証を取得しました。今後は、ISO20000に定められた高い品質管理基準を幅広く活用することにより、高品質の管理サービスを提供できる企業を目指します。

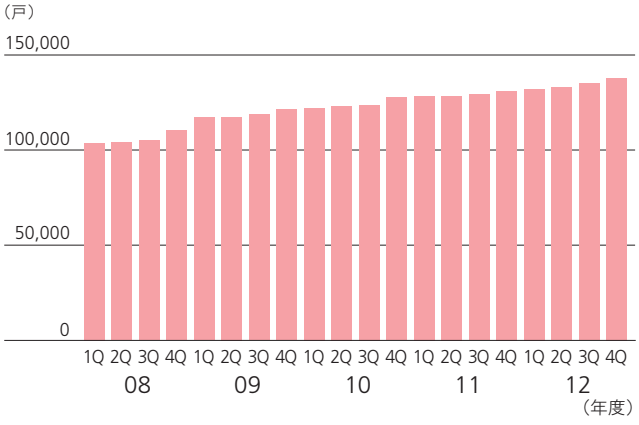
野村リビングサポートは、3年前に始めた「リビングQコール」という専有部分でのお困りごとへの駆けつけサービスに対する評価が高く、入居者の満足度調査において4年連続顧客満足度1位*を獲得しました。東日本大震災以降の安心・安全に対する住民の意識変化を先取りするかたちで、防災・減災への備えとしてコミュニティ形成の支援を行ってきたことも、満足度向上に寄与したと考えています。また、いざというときの自助共助の環境を醸成するためのガイドブックなども作成し、管理組合へ提案しています。このように顧客満足を第一に考えた施策を次々に生み出す提案力と対応力を一層高めていきます。

*不動産マーケティングのアトラクターズ・ラボ(株)調べ

ビル等管理件数



住宅管理戸数



事業基盤の拡大

・マンション
・オフィスビル
・データセンター
・教育施設
・物流施設
・スポーツ商業施設
・公共施設

ストック活用による周辺ビジネスの拡大

大規模修繕工事

リニューアル・設備改修工事

テナント入退去工事

専用部清掃

QUESTION 02

今後の成長戦略について教えてください。

運営管理事業部門の成長戦略において、野村リビングサポートの「リビングQコール」は少子高齢化時代の重要なサービスのプラットフォームと位置づけており、野村不動産が分譲した全物件に導入する予定です。こうした満足度の高いサービスの提供によって、お客様との信頼関係が将来にわたって維持され、住まいのバリューチェーンの基盤になっていくと考えています。

増え続ける管理ストックは、新たなビジネスチャンスにもつながります。マンションでは概ね12年に1度、オフィスビルでは10年に1度、大規模な修繕工事が必要となりますので、そうした計画的な工事を積極的に受注していきます。また、オフィスビルについては、稼動率向上のためのリニューアルや改正省エネ法対応の設備改修など、ビルオーナー様への提案と、テナントのレイアウト変更、入居・退去に伴う工事などを含め、オフィスの提案型トータルソリューションを展開することが成長エンジンであると考えています。

野村ビルマネジメントと野村リビングサポートのシナジー効果を引き出すことも成長戦略において重要なテーマです。システムの共通化によって規模の利益を享受することや、それぞれが得意とするノウハウの共有によって提案力と対応力をさらに高めていき、グループ全体の総合力の強化につなげていきます。

「リビングQコール」について

「リビングQコール」はマンションの入居者からの専有部におけるサービスニーズの高まりを受け、野村不動産が分譲し、野村リビングサポートが管理をしているマンション全戸に導入しています。

「リビングQコール」では、蛍光灯やダウンライトの照明電球の交換から、ディスポーザーのトラブルなどの専門的技術を要することまで、専門のサービススタッフが迅速に対応を行う「駆けつけサービス」、パソコンの操作等に関する相談や家事代行に関するサービスを提供する「暮らしのサービス」、部屋内の修繕やリフォーム、ハウスクリーニングなどをご紹介する「住まいのサービス」をご用意しています。

今後、「リビングQコール」メニューの一層の充実を図り、お客様の満足度の向上や信頼関係の構築に努めていきます。

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の社会的責任（CSR）

CSR4つの重点テーマ

野村不動産グループでは、「あしたを、つなぐ」というグループ・メッセージのもと、創業当時から受け継がれてきた社会貢献の精神を大切にし、4つの重点テーマを軸としたCSR活動を推進しています。日々の事業活動を通じて、社会課題に応え、新しい社会価値を創造することで、ステークホルダーの皆様への責任を果たしていきます。

- 品質・サービスの向上
- 環境に配慮した取り組み
- コンプライアンスの徹底
- 人材の育成

ステークホルダーとの関わり

お客様とともに

野村不動産グループでは、安心・安全・高品質な商品・サービスの提供と新しい社会価値の創造を目指し、「お客様第一の精神」に基づき、お客様の声や社会のニーズを商品・サービスに反映させるための様々な取り組みを行っています。

管理物件における防災対策

野村リビングサポートでは、災害時に備えた防災対策として、管理組合に対する防災訓練および震災対応マニュアル策定の提案と実施のサポートを行っています。また、地震対策や停電対策の手引きとなるよう、『防災ガイドブック』を作成し、管理を受託する全ての管理組合へ無料で配布しています。

防災ガイドブック

「かやぶきの里プロジェクト」を開始

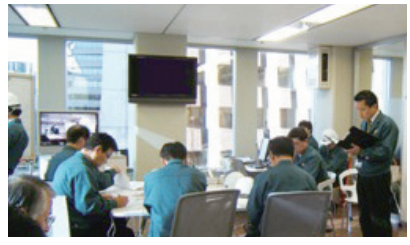
耕作放棄地の増加や山林荒廃などの問題を抱える里山と、都市住民との間にサスティナブルな相互扶助関係を築く仕組みづくりを考えようと、茨城県つくば市田井地区で「かやぶきの里プロジェクト」がスタートしました。野村不動産は、地域住民やNPO法人などからなる推進協議会に協賛し、つくば市や筑波大学の協力を得て、取り組みを進めています。

野村不動産ではPROUDにお住まいの方や社員を対象に、同地区での田植え、藍染め、稲刈りといった里山体験のご案内を始めました。普段は都市で生活する人々に、自然環境の保全や里山住民との交流や歴史・文化を学ぶ場を提供し、里山地域の活性化にもつなげていきます。

かやぶきの里プロジェクト

災害対策訓練の実施

野村不動産グループでは、テナントや来訪者の安心・安全を確保する取り組みとして、テナントとの防災訓練を定期的に実施しています。野村ビルマネジメントは、震災および火災時の防災マニュアル作成のサポート、管理員の普通救命講習などを実施しています。また、各拠点と本社間において毎月の「災害時連絡訓練」および年に1度の「広域災害対策訓練」を実施し、被害状況の把握・集計・伝達訓練や、無線機・テレビ会議システムを利用した体制の構築を行っています。


広域災害対策訓練

「プラウドBOX感謝祭」を開催

「PROUD」ブランドの販売を開始して10年を迎えた2013年、当社では日頃の感謝を込め、分譲住宅をご購入いただいたオーナー様やこれから購入を検討される「プラウドクラブ会員」の皆様、そしてプラウドを支援くださった方々を対象とした「プラウドBOX感謝祭」を開催しました。この感謝祭では、暮らしのサービス体験、ゲストトーク、ライフスタイル提案、ワークショップなど様々なイベントを行いました。

当社では初となる大規模な感謝祭でしたが、2日間で約1.6万人にご来場いただき、ご好評をいただきました。

プラウドBOX感謝祭

品質向上に向けた取り組み

●「2012年度グッドデザイン賞」受賞

野村不動産が開発するスマートマンションエネルギーシステム「enecoQ（エネコック）」「プラウドシティ稲毛海岸 シーズン街区+レジデンス街区」「プラウド伊丹郷町レジデンス、ジオ伊丹ザ・レジデンス」が、「2012年度グッドデザイン賞」を受賞しました。野村不動産の「グッドデザイン賞」受賞は11年連続となります。

● 受賞内容

スマートマンションエネルギーシステム「enecoQ（エネコック）」

電力利用状況により、マンション全体での電力需要の削減や、電力利用の「見える化」を行うなど、電力消費のピークシフトを目指す日本初の画期的な仕組みが評価されました。

「プラウドシティ稲毛海岸 シーズン街区+レジデンス街区」

住宅、商業施設、集会施設、公園などからなり、環境への配慮や、居住者のコミュニティの形成を促す仕組みづくりなどを行うことで、長く愛される街づくりを実現したことが評価されました。

「プラウド伊丹郷町レジデンス、ジオ伊丹ザ・レジデンス」

景観条例の重点区域内で一体的な開発・整備を行うことで、酒蔵・寺院などが主体の歴史的な美しい街並みに未来へ育むデザインを創出し、新たな魅力と趣を生み出したことが評価されました。

社員とともに

野村不動産グループでは、ステークホルダーからの信頼を得、企業として持続的に発展していくためには、事業の担い手である社員の成長が不可欠であると考えています。グループ社員が互いの多様な価値観を認め合い、個々の能力を最大限に発揮するために、働きやすい職場環境の整備および人材育成を行っています。

ダイバーシティ推進タスクフォース「チームTomorrow2013」の開始

野村不動産では、2013年6月、ダイバーシティマネジメントの取り組みとして、ダイバーシティ推進タスクフォース「チームTomorrow2013」を開始しました。このプロジェクトでは、年齢や性別等にかかわらず、多様な人材が能力を最大限発揮できる会社の実現に向け、ダイバーシティ（多様性）の具体的な推進を目的とします。

チームTomorrow2013

「ダイナモキャンプ」の実施

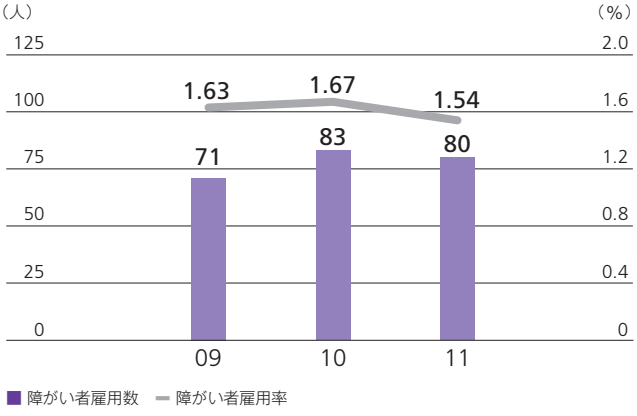
野村不動産では、会社の現在の状況への理解促進と、自らが主体となって会社を担うという意識喚起を目的として、部門横断型交流プログラム「ダイナモキャンプ」を開始しました。「ダイナモ」とは、「自発的に変革を起こしていく人材」を意味し、職種や部門を越えた様々な年次の社員が集まり、新規事業などのテーマに基づいて、会社の将来を考え議論する場となっています。

多様な人材の雇用

野村不動産グループでは、多様な人材が互いの価値観を認め合い、組織力を高めることが、企業価値の向上につながると考え、障がい者やシニアの方々の採用を行っています。2012年3月末現在、障がい者の雇用数は80人、障がい者雇用率は1.54%となっており、今後も採用活動を継続的に推進するとともに、障がい者が働きやすい職場環境づくりに取り組んでいきます。

また、野村リビングサポートでは、住まいるサポーター（管理員）などとして、シニアの方々を1,936名（2012年9月末現在）雇用しています。

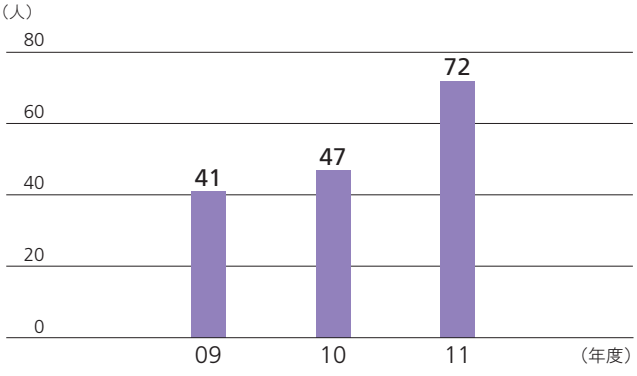
障がい者雇用数／障がい者雇用率



育児・介護の支援

野村不動産グループでは、社員一人ひとりが最適な働き方を選択し能力を発揮できる職場づくりを推進するため、育児休業制度や育児短時間勤務制度、介護休業制度を設け、育児・介護のため就業を断念することがないような環境づくりを行っています。

育児休業取得者数



また、これらの制度を利用する方法をイントラネット上において周知するとともに、取得しやすい職場環境づくりを促進しており、2011年度は、72名（うち男性社員3名）が育児休業制度を利用しました。

今後も、積極的な周知と活用の促進に取り組んでいきます。

地球環境とともに

野村不動産グループでは、「野村不動産グループ環境理念」のもと、各事業領域において、環境に配慮した取り組みを推進しています。環境への負荷を低減し持続可能な社会を実現していくことは、企業としての社会的使命であると考えています。

「ホタルがすむ街づくり展」が「かながわ地球環境賞」を受賞

「横浜ビジネスパーク（YBP）」では、2008年以降「ホタルがすむ街づくり展」を開催し、テナントの皆様や地域の方々とともに継続して行ってきましたが、その活動が評価され、神奈川県およびかながわ地球環境保全推進会議より「かながわ地球環境賞」を受賞しました。このイベントの開催を通して地域住民の皆様や横浜国立大学をはじめとする多くの団体の皆様とともに、ホタル観賞を通して自然や生物の大切さに触れ合い、その重要性を考える機会の場を提供します。

そのほか「横浜ビジネスパーク（YBP）」では、「ビオトープ観察会」、「稲作り教室」などのイベントを通して、地元の子どもたちとの交流や、安心・安全な街づくり支援にも積極的に取り組んでいます。

ホタルがすむ街づくり展

「ラゾーナ川崎東芝ビル」にて、「DBJ Green Building認証」の「プラチナ」、「CASBEE川崎Sランク」を取得

2013年3月に竣工した「ラゾーナ川崎東芝ビル」（神奈川県川崎市幸区）に対して、「Green Building認証」のプラン認証における最高ランクの評価である「プラチナ」および「CASBEE川崎Sランク」が付与されました。

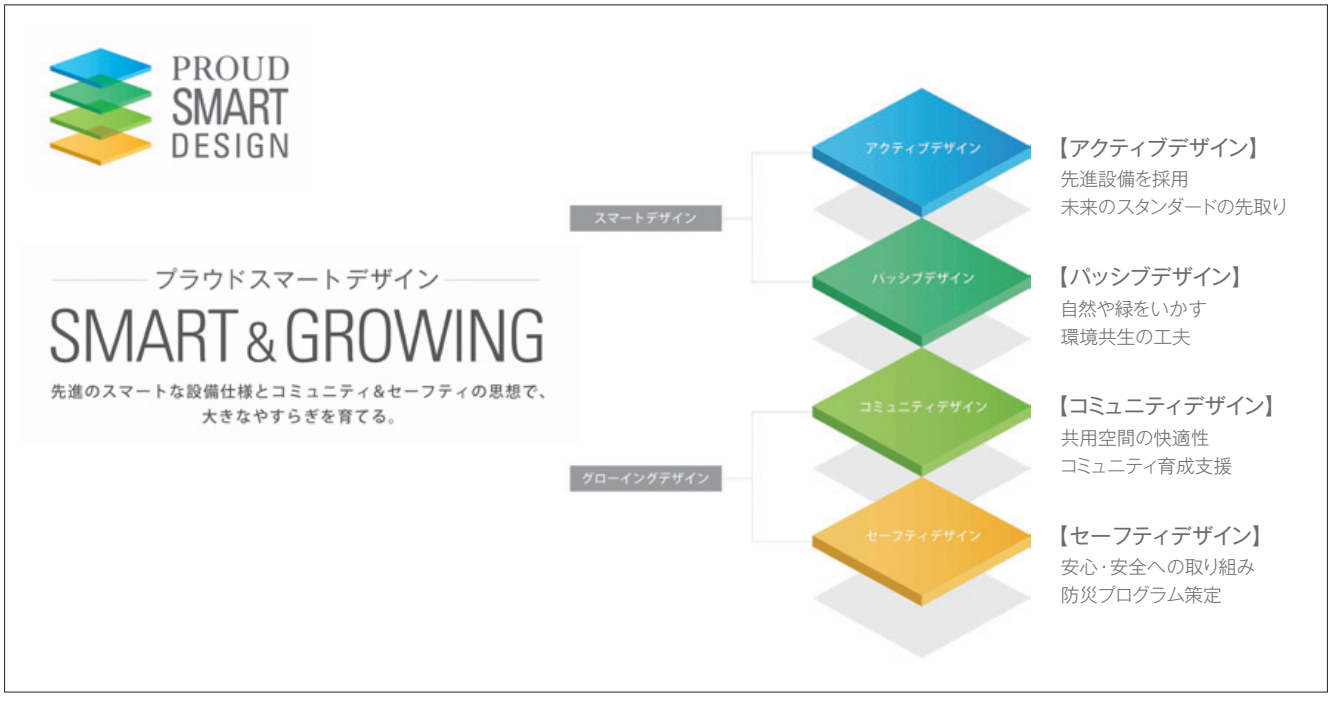
従来のオフィスビルと比較して、CO_2排出量を50％以上削減する最新の省エネ技術を備えた次世代型のオフィスビルで、国内トップクラスの卓越した環境・社会への配慮がなされている点、さらにはBCPに対応した建物であることなどが評価されました。

ラゾーナ川崎東芝ビル

プラウドスマートデザイン「～SMART&GROWING～」を策定

野村不動産は、分譲マンションとして展開している「PROUD」シリーズにおいて、次世代マンションの環境ビジョンとしてプラウドスマートデザイン「～SMART&GROWING～」を策定しました。プラウドスマートデザイン「～SMART &GROWING～」は2010年に策定した「プラウドエコビジョン」をより進化させ、次世代スマートマンションへの取り組みを加速する新アクションプランです。先進設備、環境との共生をテーマにした「スマートデザイン」と生活の安らぎを育み、持続的なマンション価値の維持を目指すサスティナビリティをテーマにした「グローイングデザイン」の大きく2つのコンセプトから構成されています。

プラウドスマートデザイン「～SMART&GROWING～」概念図



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

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全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。

コーポレート・ガバナンス体制

当社においては、取締役会は取締役5名（うち社外取締役1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が出席し、必要に応じて意見を述べています。なお、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、社内規程等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もとに業務を執行しています。

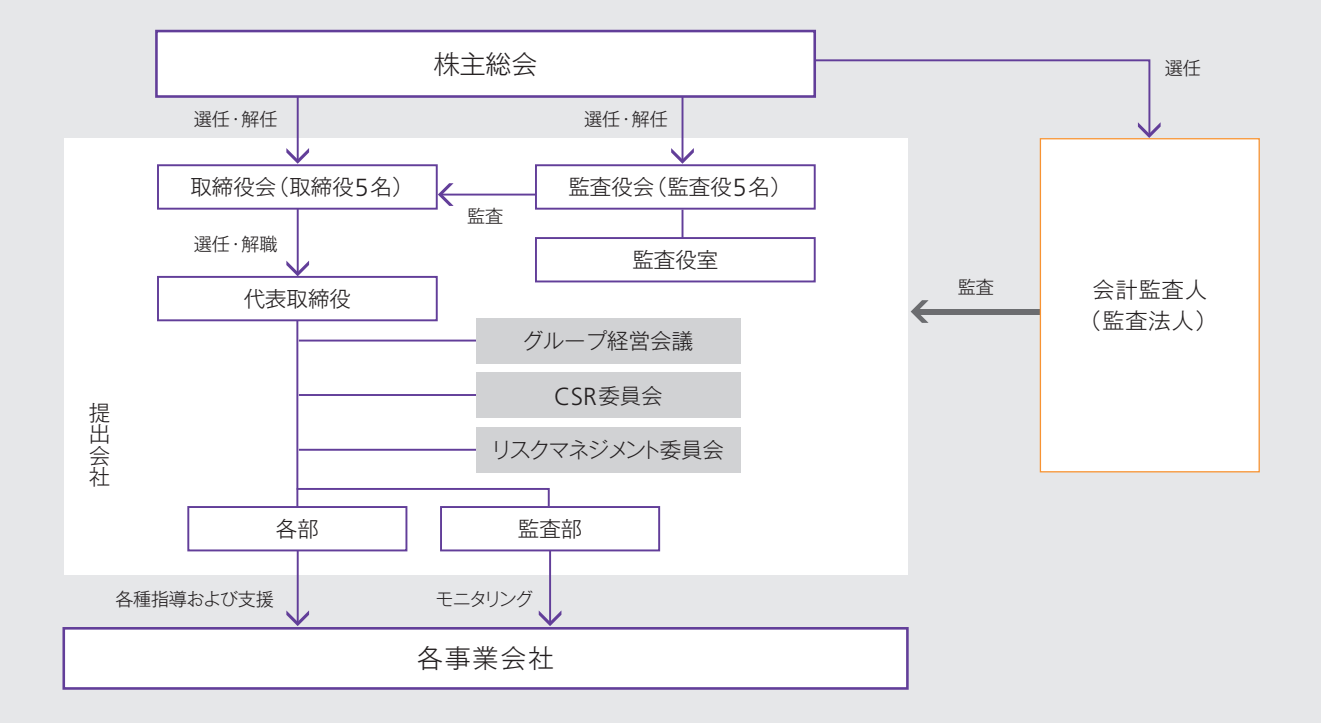
また、監査役会は監査役5名（うち社外監査役3名）で構成され、監査方針、業務の分担などの策定を行うとともに、その方針および分担に基づき行われた監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行っています。

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り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。また、監査役のうち半数以上を社外監査役とし、経営からの独立性を保ちつつ、的確な業務監査を実施できる体制としています。

さらに、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ることに加え、リスクマネジメント体制、コンプライアンス体制、内部監査体制を確立するとともに、各々について定期的に取締役会での報告を行うことで、取締役会による、取締役の職務執行の監督を実効性あるものとしています。

また、当社は、持株会社として、当社取締役と主要子会社の社長等をメンバーとするグループ経営会議を開催し、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、そのほかの業務執行状況を確認しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



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、取締役の職務執行を監査しています。

なお、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、監査役山手章は公認会計士の資格を有し、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、すでに自主的に業務執行社員について、当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置をとっています。

また、監査業務に係る補助者の構成については以下のとおりです。

公認会計士8名 会計士補等9名 その他7名

役員報酬

■ 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（年俸）、監査役150百万円（年額）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（基本報酬）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に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、企業価値の一層の増大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おり、行使価額（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、行使価額を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。

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（2012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） 基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	対象となる役員の員数（人）
取締役	280	160	45	74	—	5
監査役（社外監査役を除く）	67	51	—	16	—	3
社外役員	22	22	—	0	—	3
合計	370	234	45	90	—	11

（注）1. 2013年6月27日開催の定時株主総会決議により、監査役の報酬額については年額150百万円以内に改定しています。
2. 2013年6月27日付で辞任した社外監査役中島充氏が当社の親会社であった野村土地建物株式会社から2012年度の役員として受けた報酬等の額は27百万円です。なお、同社は、2013年3月21日付で当社の親会社に該当しないこととなっています。

監査報酬

■ 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・業務の特性等の要素を総合的に勘案し、適切に決定しています。

2012年度分の監査公認会計士等に対する報酬の内容は、以下の表のとおりです。

監査公認会計士等に対する報酬の内容（2012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）
提出会社	62	—
連結子会社	111	29
計	173	29

リスクマネジメント

■ 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やコンプライアンス、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。

情報セキュリティについては、業務上の必要性から各事業において多くの個人情報を取り扱うことから、これらの個人情報についての取り扱い方法、管理責任者の任命などに関する「情報セキュリティ規程」、「個人情報取扱規則」などの内部ルールを定め、社員の教育・啓発を行い、個人情報保護法ほか関係諸法令の遵守と適正な取り扱いに努めています。

■「リスク管理規程」の制定

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。

コンプライアンス

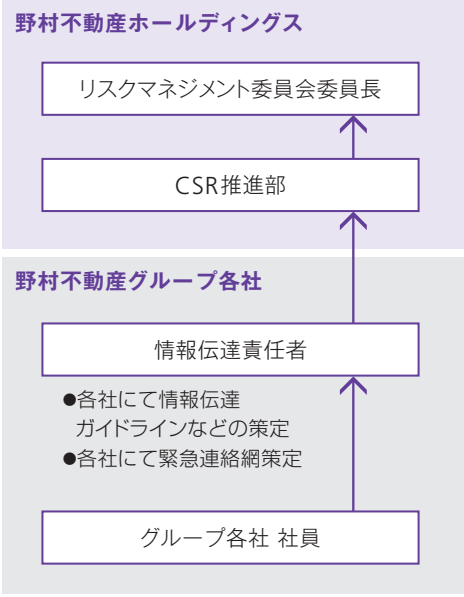
■ コンプライアンス体制

当社グループでは、法令や企業倫理の遵守等のコンプライアンスを経営の重要課題の一つとして位置付けており、その指針として「野村不動産グループ倫理規程」を策定しています。また、当社にCSR委員会およびCSR推進部を設置し、役職員に対し継続的な教育、啓蒙活動をグループ一体で推進するとともに、グループ各社への助言、指導および支援を行っています。さらに、グループ各社において「コンプライアンス統括責任者」および「コンプライアンスリーダー」を選任し、グループ全体のコンプライアンスの浸透に努めています。

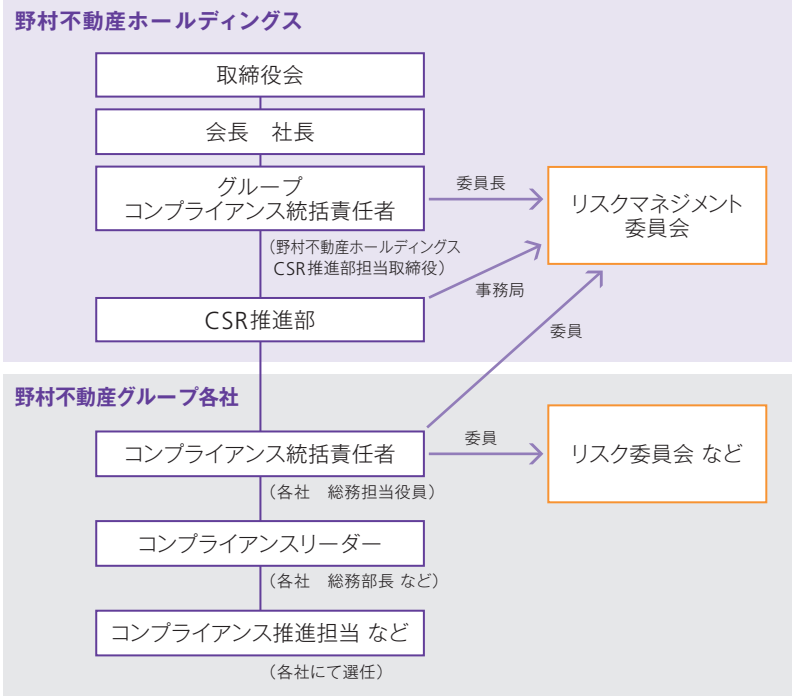
■ リスクホットライン

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。

情報伝達のフロー



野村不動産グループ　コンプライアンス体制



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、担当役員等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、開示内容等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。適時開示に当たっては、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）の承認のうえ、公表します。

IR活動

■ アナリスト・機関投資家とのコミュニケーションを実施

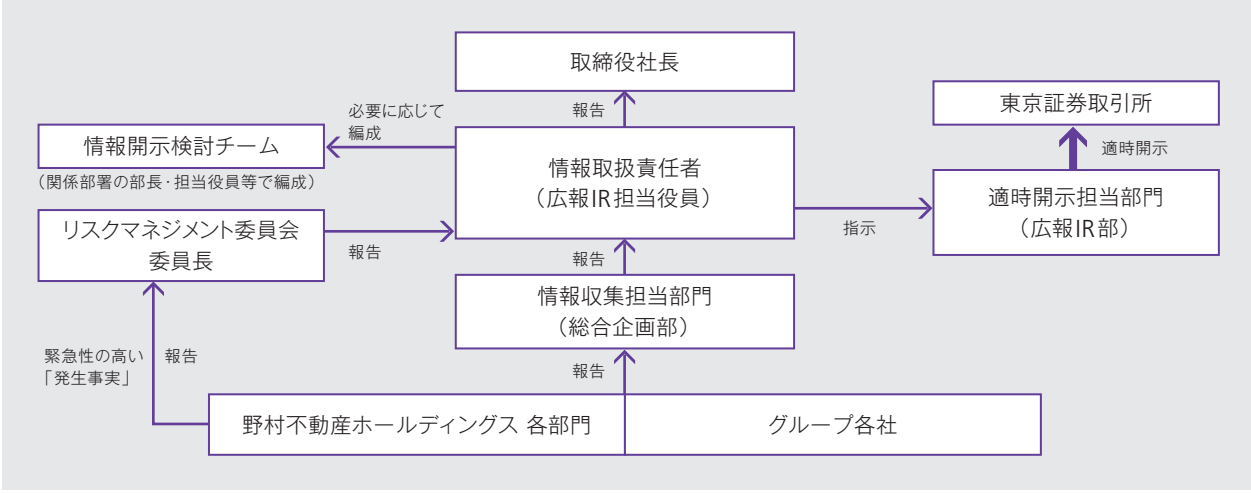
当社は年2回（本決算、第2四半期決算時）決算説明会を開催し、業績や今後の経営方針等についてご説明しています。また、海外機関投資家とのコミュニケーションも活発に行っており、海外IRを定期的に実施しています。

■ ホームページでの情報発信

2012年4月にIRサイトを拡充しました。決算短信や決算説明資料、アニュアルレポート等、IRに関する各種資料を掲載しています。また、個人投資家の皆様に当社をより深くご理解いただけるよう、2013年6月には「個人投資家の皆様へ」ページをリニューアルしました。

野村不動産ホールディングス　IRサイト
http://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/index.html

適時開示体制図



役員一覧

（2013年6月27日現在）

取締役社長（代表取締役）
兼 社長執行役員
中井 加明三

取締役（代表取締役）
兼 副社長執行役員
松本 聖二

執行役員
宮嶋 誠一

執行役員
宮島 青史

執行役員
賀来 高志

執行役員
関 敏昭

執行役員
福井 保明

取締役
兼 執行役員
折原 隆夫

執行役員
中嶋 忠

執行役員
山本 成幸

※1は、会社法第2条第15号に規定する社外取締役です。
※2は、会社法第2条第16号に規定する社外監査役です。

執行役員
伊勢 幸三

執行役員
木村 博行

取締役
兼 執行役員
吉田 祐康

執行役員
芳賀 真

取締役 ※1
松島 茂

監査役（常勤）
栗原 洋二

監査役（常勤）
吉岡 茂明

監査役（常勤）※2
藤谷 茂樹

監査役 ※2
大岸 聡

監査役 ※2
山手 章

連結財務分析

不動産業界の動向

住宅分譲市場では、2012年1月～12月に首都圏で販売された分譲マンションは、前年比2.5%増の45,602戸となりました。また2012年の平均初月契約率は、前年比1.5ポイント減の76.3%となりましたが、引き続き高水準を維持しました。これは低金利を背景として、一次取得を中心とした実需が底堅く推移したことなどによるものです。

賃貸オフィス市場では、賃料水準は未だ弱含みであるものの、新築オフィスビルの供給量の大幅な増加が一巡し、東京都心5区空室率は2013年3月末現在で、前年同月比0.48ポイント減の8.56%と改善傾向にあり、回復の兆しが窺えます。

不動産投資市場では、J-REITにおいて、投資家の買い意欲の高まりを受けて投資口価格が上昇しており、良好な資金調達環境が続いています。この結果、投資法人による新規上場や公募増資が活発化し、物件取得の動きが拡大するなど、事業環境は回復基調にあります。

経営成績に関する分析

当社グループでは、保有する固定資産のうち、事業収益性が低下した一部の賃貸資産等について、減損損失11,405百万円を特別損失に計上しましたが、主力事業である住宅分譲事業において、計上戸数が大きく増加したことなどにより、2011年度と比べ、増収増益となりました。この結果、当社グループの経営成績は、売上高は2011年度比66,933百万円（14.8%）増の517,740百万円、営業利益は同8,368百万円（16.8%）増の58,308百万円、経常利益は同11,633百万円（34.0%）増の45,806百万円、当期純利益は同1,765百万円（10.0%）増の19,357百万円となりました。

セグメントの状況

■ 住宅事業

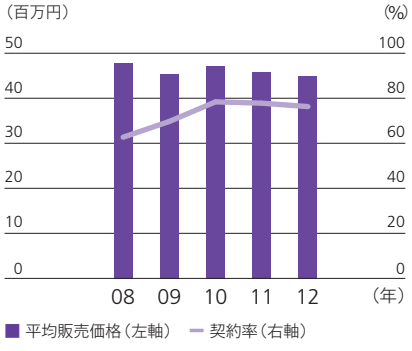
マンション分譲では「プラウドシティ浦和」（埼玉県さいたま市浦和区）、「プラウド駒場」（東京都目黒区）、「オハナ八坂萩山町」（東京都東村山市）、「プラウドタワー住吉」（兵庫県神戸市東灘区）などを、戸建分譲では「プラウドシーズン稲毛海岸」（千葉県千葉市美浜区）、「プラウドシーズン東船橋ガーデンアベニュー」（千葉県船橋市）などを売上に計上しました。

また、2012年度末における期末完成在庫数は42戸（2011年度末比72戸減）、契約済未計上残高は5,400戸（2011年度末比1,431戸増）となっています。

この結果、当セグメントの売上高は2011年度比88,182百万円（40.5%）増の305,760百万円、営業利益は同11,977百万円（57.2%）増の32,917百万円となり、大きく業績は伸長しました。これは主に、販売状況が順調に推移したことに加え、東日本大震災の影響に伴い、一部商品の計上期が2011年度から2012年度に変更になったことなどにより、計上戸数が大幅に増加したことなどによるものです。

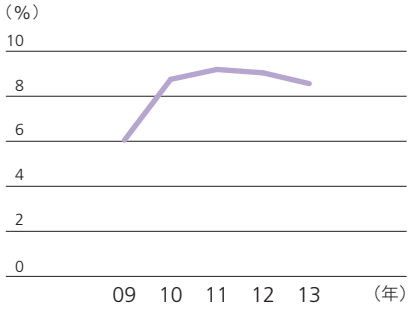
なお、共同事業における戸数、売上高、契約残高については事業シェア按分で計算しています。

首都圏マンション平均販売価格および契約率（暦年）



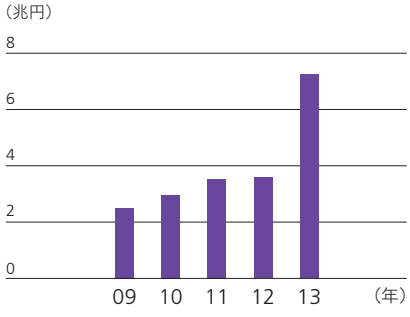
出典：（株）不動産経済研究所

東京都心5区空室率（3月31日現在）



出典：三鬼商事（株）

J-REIT 市場時価総額（3月31日現在）



出典：一般社団法人不動産証券化協会

■ 賃貸事業

賃貸事業部門では、テナントニーズに適応した営業活動に注力することで、保有物件の稼動率向上に取り組みました。開発を進めていた「bono相模大野ショッピングセンター」（神奈川県相模原市南区）が2013年3月に満床にて開業するなど、2012年度末の空室率については2.2%と、引き続き低水準で推移しています。また、延床面積10万㎡超の大型オフィスビル「ラゾーナ川崎東芝ビル」（神奈川県川崎市幸区）が2013年3月末に竣工しました。

収益不動産開発部門では、開発事業の推進と商品の売却促進に取り組みました。中規模でありながら大規模ビルと同等の高いクオリティを具備したオフィスビル「PMO」のブランド展開を積極的に図るとともに、2012年度においては「PMO秋葉原Ⅱ」（東京都千代田区）、「PMO日本橋二丁目」（東京都中央区）の計2棟を売上に計上しています。

この結果、当セグメントの売上高は2011年度比16,751百万円（13.6%）減の106,665百万円、営業利益は同3,645百万円（18.5%）増の23,335百万円となりました。2011年度と比べ、減収増益となっていますが、これは主に、収益不動産開発部門において商品の売却が減少したことなどによるものです。

■ 資産運用事業

当セグメントでは、当社グループが運用している各種ファンドの安定的な運営に注力しました。

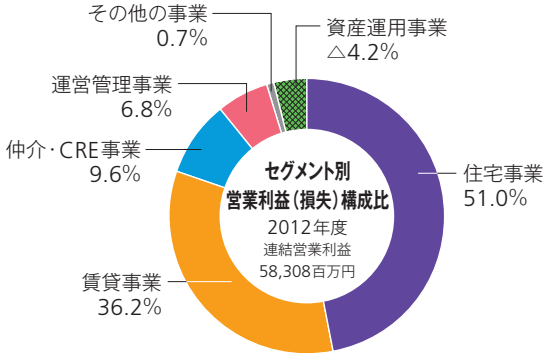
この結果、当セグメントの売上高は2011年度比1,830百万円（14.1%）減の11,133百万円、営業損失は2,724百万円（2011年度は営業利益6,551百万円）となりました。2011年度と比べ、減収減益となっていますが、これは主に、2011年度にSPCの物件売却による配当収入を計上したことに加え、2012年度に営業エクイティ投資評価損を計上したことなどによるものです。

■ 仲介・CRE事業

ホールセール部門では、顧客ニーズに的確に応えるCREソリューションの提供を行い、顧客とのリレーションの構築に注力しました。

リテール部門では、インターネット媒体を活用した営業活動の強化に加え、首都圏に「青葉台センター」、「茗荷谷センター」、「鶴見センター」、「赤坂センター」、「本八幡センター」を、関西圏に「西宮北口センター」の計6店舗を新規出店するなど、積極的な店舗展開を実施しました。

この結果、当セグメントの売上高は2011年度比8,209百万円（23.9%）減の26,093百万円、営業利益は同4,250百万円（220.7%）増の6,176百万円となり、2011年度と比べ、減収増益となっています。これは主に、2011年度において商品不動産の一部について他セグメントへの移管があった一方で、売買仲介部門における取扱件数および取扱高が大きく増加したことなどによるものです。



セグメント別営業利益（損失）および構成比（2012年度）

	（百万円）	
■ 住宅事業	32,917	（51.0%）
■ 賃貸事業	23,335	（36.2%）
■ 資産運用事業	△2,724	（△4.2%）
■ 仲介・CRE事業	6,176	（9.6%）
■ 運営管理事業	4,378	（6.8%）
■ その他の事業	447	（0.7%）

注：円グラフで表記されている各セグメントの営業利益（損失）は、「消去又は全社」を含んでいません。そのため各営業利益（損失）の合計は、円グラフ中央に表記した連結営業利益と合致しません。また構成比率は、各セグメントの営業利益（損失）の単純合算値を基に算出しています。

■ 運営管理事業

ビル管理部門においては、オフィスビルを中心とした多様な管理ストックの拡大を図るとともに、テナントからの工事受注や管理品質の向上に積極的に取り組みました。

住宅管理部門においては、当社グループの分譲物件の管理受託を中心に、順調に管理戸数を積み上げています。

また、専有部のサービスメニューの拡充を図るなど、より一層の顧客満足度の向上に努めました。

この結果、当セグメントの売上高は2011年度比1,693百万円（2.5%）増の69,064百万円、営業利益は同109百万円（2.4%）減の4,378百万円となりました。

■ その他の事業

フィットネスクラブ事業部門においては、各種キャンペーンやイベントを実施し、新規入会者の獲得および会員の満足度向上に努めました。

この結果、当セグメントの売上高は2011年度比370百万円（2.5%）増の14,962百万円、営業利益は同29百万円（7.1%）増の447百万円となりました。

各セグメントの主な営業指標データは以下のとおりです。

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
住宅事業：					
分譲マンション計上戸数（戸）	3,135	3,696	4,497	3,397	5,111
分譲戸建計上戸数（戸）	255	415	580	631	638
分譲住宅粗利益率（%）	21.8	16.1	16.4	23.3	22.5
分譲住宅期末完成在庫数（戸）	265	535	113	114	42
賃貸向マンション計上戸数（戸）	621	248	138	739	534
賃貸事業：					
期末空室率（オフィス・商業施設）*（%）	2.6	4.8	4.0	2.3	2.2
資産運用事業：					
期末運用資産残高（百万円）	1,235,611	1,204,546	1,126,601	1,153,898	1,127,495
仲介・CRE事業：					
売買仲介取扱件数（件）	4,184	5,219	5,774	5,762	6,494
売買仲介取扱高（百万円）	293,047	386,446	425,274	452,950	540,698
運営管理事業：					
期末ビル等管理件数（件）	631	655	684	696	723
期末住宅管理戸数（戸）	110,365	121,212	127,567	130,987	137,745
その他の事業：					
期末メガロス会員数（人）	129,944	128,365	127,707	133,033	132,196

* セグメントの変更に伴い、該当物件が2011年度から一部変更になっております。

財政状態に関する分析

総資産は1,369,949百万円となり、2011年度末と比べ32,675百万円減少しました。これは主に、営業エクイティ投資（2011年度末比12,316百万円減）、敷金及び保証金（同5,912百万円減）および有価証券（同5,000百万円減）が減少したことなどによるものです。

総負債は971,673百万円となり、2011年度末と比べ54,464百万円減少しました。これは主に、短期借入金（2011年度末比19,342百万円増）および支払手形及び買掛金（同12,996百万円増）が増加した一方で、長期借入金（同108,635百万円減）が減少したことなどによるものです。

純資産は398,276百万円となり、2011年度末と比べ21,789百万円増加しました。これは主に、利益剰余金（2011年度末比13,520百万円増）が増加したことなどによるものです。

なお、自己資本比率については、2011年度末に比べ1.9ポイント上昇し、24.5%となりました。

キャッシュ・フローの状況

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

2012年度における営業活動によるキャッシュ・フローは、89,295百万円の資金の増加（2011年度比45,418百万円増）となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益が34,993百万円、減価償却費が13,513百万円、および仕入債務が増加したことなどによるものです。

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

2012年度における投資活動によるキャッシュ・フローは、2,588百万円の資金の減少（2011年度比10,397百万円減）となりました。これは主に、有形及び無形固定資産の売却による収入、敷金及び保証金の回収による収入があった一方で、有形及び無形固定資産の取得による支出があったことなどによるものです。

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

2012年度における財務活動によるキャッシュ・フローは、94,666百万円の資金の減少（2011年度比31,370百万円減）となりました。これは主に、長期借入金を返済したことなどによるものです。

利益配分に関する基本方針および当期・次期の配当

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

2012年度の配当については、期末配当金は、従来予想どおり1株当たり15円とし、実施済みの第2四半期末配当金と合わせ、1株当たり年間配当金は30円としました。

なお、2013年度の配当についても、第2四半期末配当金、期末配当金をそれぞれ1株につき15円とし、1株当たり年間配当金は30円とする予定です。

2013年度の業績見通し

2013年度の連結業績については、営業収益518,000百万円、営業利益60,000百万円、経常利益48,000百万円、当期純利益21,000百万円を見込んでいます。

事業等のリスク

当社グループの事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。

なお、文中の将来に関する事項は、2012年度末現在において当社グループが判断したものであります。

（1）不動産市況の動向

2012年度における当社グループの業績は、2011年度と比べ、増収増益を確保いたしましたが、景気の先行きについては、欧州債務危機の影響や海外経済の停滞等が懸念され、不透明な状況が続いております。

今後についても、景気後退やそれに伴う企業収益の悪化及び個人消費の落ち込み、または金利上昇や不動産市場の供給過剰等が生じた場合、住宅事業、仲介・CRE事業等において顧客の購買意欲の減退、それに伴う販売価格の低下や在庫の増加、在庫の評価損等が発生する可能性があります。また、賃貸事業や資産運用事業等においてはオフィス賃料水準の低下や空室率の上昇、資産価格の下落、利益率の低下、それに伴う保有資産の評価損等が発生する可能性があります。この他、REIT市場における投資口価格の下落や投資ファンド等の需要減退が発生する可能性があります。以上のような状況となった場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

（2）不動産関連法制及び税制の変更

当社グループの各事業には各種法規制等が適用されており、今後も事業範囲の拡大により新たな法規制等を受けることになります。そのため、今後「建築基準法」をはじめ、「宅地建物取引業法」「金融商品取引法」及びその他不動産関連法制が変更された場合や新たな法規制が設けられた場合には、新たな義務や費用負担の発生等により、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、不動産事業に影響がある税制の変更がなされる場合には、資産保有及び取得・売却時の費用増加、顧客の購買意欲の減退や企業のファシリティ戦略の転換・投資計画の修正等により、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(3) 主要事業の免許及び許認可等

当社グループの主要事業においては、事業活動に際して、宅地建物取引業者免許や建設業許可などの免許、許認可等を得ております。

現在、当該免許及び許認可等が取消となる事由は発生しておりませんが、将来何らかの理由によりこのような事由が発生した場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(4) 有利子負債残高の影響

2012年度末における当社グループの有利子負債残高は、2011年度末比89,293百万円減の669,268百万円（対総資産48.9%、2011年度末比5.2ポイント減）となりました。借入金による資金調達にあたっては、長期・固定での借入を主とすることにより、短期的な金利上昇リスクへの対応を図っておりますが、市中金利の上昇による資金調達コストの増加は、当社グループの業績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(5) M&A

当社は、M&Aを成長戦略の一つとして位置付けており、持株会社体制の特色等を活かすとともに、シナジー効果が期待できるM&Aを実践していくことで、グループにおける企業価値の向上を目指しております。

しかしながら、事業環境の変化に伴い、M&A対象会社に期待する利益成長やシナジー効果等が実現できない場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(6) 天災地変等

地震や風水害等の天災地変または突発的な事故の発生により、当社グループが保有または運用している不動産の毀損または滅失等を招くおそれがあり、その場合、当社グループの業績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(7) 個人情報

当社グループでは業務遂行上の必要性から、各事業において多くの個人情報を取り扱っております。これらの個人情報に関しては、「個人情報の保護に関する法律」をはじめ、関係する諸法令の遵守と適正な取扱いの確保に努めており、グループ各社において「情報セキュリティ規程」ならびに「個人情報取扱規則」「個人情報の取扱委託に関するガイドライン」等を定めた上、社員の教育・啓蒙を行い、顧客の権利利益の保護を図っております。

しかしながら、不測の事態により、万一、個人情報が外部へ漏洩した場合、当社グループの信用の失墜等及びそれに伴う売上高の減少や損害賠償費用の発生等により、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(8) 土壌汚染

「土壌汚染対策法」により、土地の所有者等は同法に規定する特定有害物質による土壌汚染の状況の調査・報告や、汚染の除去等の措置を、命ぜられることがあります。

当社グループでは、事業用地取得にあたっては、予め来歴調査や汚染調査を実施しており、汚染が確認された場合は、当該用地の取得中止または専門業者による汚染の除去等の実施をしております。しかし、上記の調査においても土壌汚染の状況について事前に全てを認識できないことや、土壌汚染が発見されても売主がその瑕疵担保責任を負担できないこともあります。そのため、取得した用地に土壌汚染が発見された場合、当初の事業スケジュールの変更や追加費用等が発生し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

（9）アスベスト

一部の当社グループ所有建物にアスベストを含む吹き付け材が使用されております。当社グループが実施した第三者機関による調査の結果、当該吹き付け材に経年劣化等は認められず安定した状態にあることが確認されておりますが、今後吹き付け材の経年劣化等により、アスベストが飛散するおそれが生じた場合には、吹き付けアスベストの除去または封じ込め等の費用が発生し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

（10）業績の第4四半期集中

当社グループの売上高の50%超を占める住宅事業セグメント中、住宅分譲事業においては、顧客への引渡時に売上を計上しておりますが、完成引渡時期については、顧客の入居時期のニーズに対応し、2～3月に設定することが多くなっております。その結果、売上の計上が第4四半期に集中する傾向にあります。

（11）その他の関係会社との資本関係について

当社のその他の関係会社は、野村土地建物株式会社及びその親会社である野村ホールディングス株式会社であります。野村土地建物株式会社は、2012年度末において当社株式の34.0%を所有しており、今後、同社による株式の売却や当社の増資等により、同社の持株比率は変動する可能性があります。

連結貸借対照表

野村不動産ホールディングス株式会社および連結子会社

（百万円）

	2011年度	2012年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	45,458	42,498
受取手形及び売掛金	13,187	13,259
有価証券	25,000	20,000
販売用不動産	124,840	61,290
仕掛販売用不動産	197,637	224,409
開発用不動産	74,131	83,603
営業エクイティ投資	41,895	29,578
繰延税金資産	18,505	16,292
その他	44,868	44,373
貸倒引当金	△189	△202
流動資産合計	585,332	535,103
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	318,067	354,524
減価償却累計額	△96,388	△107,000
建物及び構築物（純額）	221,678	247,524
土地	471,901	483,759
その他	21,429	12,060
減価償却累計額	△5,292	△5,945
その他（純額）	16,136	6,115
有形固定資産合計	709,716	737,399
無形固定資産	9,857	9,406
投資その他の資産		
投資有価証券	45,949	46,184
敷金及び保証金	23,621	17,709
繰延税金資産	24,698	21,030
その他	3,468	3,116
貸倒引当金	△19	△1
投資その他の資産合計	97,717	88,039
固定資産合計	817,292	834,845
資産合計	1,402,624	1,369,949

（百万円）

	2011年度	2012年度
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	36,351	49,347
短期借入金	148,242	167,585
未払法人税等	6,109	6,448
預り金	14,475	21,251
賞与引当金	4,335	4,951
役員賞与引当金	267	434
事業整理損失引当金	76	149
災害損失引当金	413	303
その他	47,076	64,383
流動負債合計	257,348	314,855
固定負債		
社債	33,000	33,000
長期借入金	577,319	468,683
受入敷金保証金	55,642	55,189
繰延税金負債	72,317	70,617
再評価に係る繰延税金負債	4,370	4,537
退職給付引当金	15,618	15,291
転貸事業損失引当金	1,583	1,114
その他	8,936	8,384
固定負債合計	768,789	656,817
負債合計	1,026,138	971,673
純資産の部		
株主資本		
資本金	115,625	115,728
資本剰余金	92,955	93,057
利益剰余金	104,328	117,848
自己株式	△2	△2
株主資本合計	312,907	326,632
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△2,039	2,115
繰延ヘッジ損益	405	237
土地再評価差額金	6,625	7,224
為替換算調整勘定	△831	8
その他の包括利益累計額合計	4,159	9,586
新株予約権	713	951
少数株主持分	58,706	61,106
純資産合計	376,486	398,276
負債純資産合計	1,402,624	1,369,949

連結損益計算書および連結包括利益計算書

野村不動産ホールディングス株式会社および連結子会社

（百万円）

（連結損益計算書）	2011年度	2012年度
営業収益	450,807	517,740
営業原価	335,896	383,169
営業総利益	114,910	134,571
販売費及び一般管理費	64,970	76,263
営業利益	49,939	58,308
営業外収益		
受取利息	62	81
受取配当金	1,093	3,461
持分法による投資利益	5	2
その他	596	576
営業外収益合計	1,757	4,122
営業外費用		
支払利息	14,329	12,541
その他	3,194	4,081
営業外費用合計	17,523	16,623
経常利益	34,173	45,806
特別利益		
固定資産売却益	217	335
災害損失引当金戻入額	299	—
資産除去債務戻入益	—	256
特別利益合計	517	592
特別損失		
減損損失	9,722	11,405
特別損失合計	9,722	11,405
税金等調整前当期純利益	24,968	34,993
法人税、住民税及び事業税	10,918	11,546
法人税等調整額	△10,091	1,685
法人税等合計	826	13,231
少数株主損益調整前当期純利益	24,141	21,762
少数株主利益	6,549	2,405
当期純利益	17,591	19,357

（百万円）

（連結包括利益計算書）	2011年度	2012年度
少数株主損益調整前当期純利益	24,141	21,762
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△961	4,160
繰延ヘッジ損益	50	△167
土地再評価差額金	663	△0
持分法適用会社に対する持分相当額	△154	839
その他の包括利益合計	△401	4,833
包括利益	23,739	26,595
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	17,187	24,185
少数株主に係る包括利益	6,551	2,409

連結株主資本等変動計算書

野村不動産ホールディングス株式会社および連結子会社

（百万円）

	2011年度	2012年度
株主資本		
資本金		
当期首残高	115,574	115,625
当期変動額		
新株の発行	51	102
当期変動額合計	51	102
当期末残高	115,625	115,728
資本剰余金		
当期首残高	92,903	92,955
当期変動額		
新株の発行	51	102
当期変動額合計	51	102
当期末残高	92,955	93,057
利益剰余金		
当期首残高	91,497	104,328
当期変動額		
剰余金の配当	△4,760	△5,238
当期純利益	17,591	19,357
土地再評価差額金の取崩	—	△599
当期変動額合計	12,831	13,520
当期末残高	104,328	117,848
自己株式		
当期首残高	△2	△2
当期変動額		
自己株式の取得	△0	△0
当期変動額合計	△0	△0
当期末残高	△2	△2
株主資本合計		
当期首残高	299,973	312,907
当期変動額		
新株の発行	103	204
剰余金の配当	△4,760	△5,238
当期純利益	17,591	19,357
自己株式の取得	△0	△0
土地再評価差額金の取崩	—	△599
当期変動額合計	12,934	13,724
当期末残高	312,907	326,632

（百万円）

	2011年度	2012年度
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
当期首残高	△1,076	△2,039
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△963	4,155
当期変動額合計	△963	4,155
当期末残高	△2,039	2,115
繰延ヘッジ損益		
当期首残高	354	405
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	50	△167
当期変動額合計	50	△167
当期末残高	405	237
土地再評価差額金		
当期首残高	5,961	6,625
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	663	598
当期変動額合計	663	598
当期末残高	6,625	7,224
為替換算調整勘定		
当期首残高	△677	△831
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△154	839
当期変動額合計	△154	839
当期末残高	△831	8
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	4,562	4,159
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△403	5,427
当期変動額合計	△403	5,427
当期末残高	4,159	9,586
新株予約権		
当期首残高	646	713
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	66	238
当期変動額合計	66	238
当期末残高	713	951
少数株主持分		
当期首残高	52,183	58,706
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	6,523	2,399
当期変動額合計	6,523	2,399
当期末残高	58,706	61,106
純資産合計		
当期首残高	357,365	376,486
当期変動額		
新株の発行	103	204
剰余金の配当	△4,760	△5,238
当期純利益	17,591	19,357
自己株式の取得	△0	△0
土地再評価差額金の取崩	—	△599
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	6,186	8,065
当期変動額合計	19,120	21,789
当期末残高	376,486	398,276

連結キャッシュ・フロー計算書

野村不動産ホールディングス株式会社および連結子会社

（百万円）

	2011年度	2012年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	24,968	34,993
減価償却費	13,534	13,513
減損損失	9,722	11,405
固定資産売却損益（△は益）	△217	△335
持分法による投資損益（△は益）	△5	△2
貸倒引当金の増減額（△は減少）	101	△5
退職給付引当金の増減額（△は減少）	△230	△327
事業整理損失引当金の増減額（△は減少）	△36	72
転貸事業損失引当金の増減額（△は減少）	△419	△468
災害損失引当金の増減額（△は減少）	△2,194	△110
受取利息及び受取配当金	△1,155	△3,543
支払利息	14,329	12,541
売上債権の増減額（△は増加）	1,083	△72
たな卸資産の増減額（△は増加）	36,529	△2,314
営業エクイティ投資の増減額（△は増加）	6,699	12,316
仕入債務の増減額（△は減少）	△6,729	12,996
預り金の増減額（△は減少）	△14,812	6,776
その他	△9,002	13,592
小計	72,164	111,028
利息及び配当金の受取額	1,396	2,557
利息の支払額	△14,327	△12,837
法人税等の支払額	△15,356	△11,452
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,876	89,295
投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資有価証券の取得による支出	△81	△371
投資有価証券の売却及び清算による収入	3,846	392
有形及び無形固定資産の取得による支出	△14,098	△18,963
有形及び無形固定資産の売却による収入	15,070	7,832
貸付けによる支出	△3	△8
貸付金の回収による収入	17	24
敷金及び保証金の差入による支出	△1,995	△995
敷金及び保証金の回収による収入	3,614	6,830
受入敷金保証金の返還による支出	△4,101	△4,792
受入敷金保証金の受入による収入	2,515	3,893
その他	3,025	3,569
投資活動によるキャッシュ・フロー	7,809	△2,588
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△20,500	7,000
コマーシャル・ペーパーの増減額（△は減少）	△20,000	—
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△162	△195
長期借入れによる収入	98,392	39,900
長期借入金の返済による支出	△116,240	△136,193
株式の発行による収入	0	84
少数株主からの払込みによる収入	—	5
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△4,760	△5,238
少数株主への配当金の支払額	△25	△29
財務活動によるキャッシュ・フロー	△63,296	△94,666
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△11,609	△7,959
現金及び現金同等物の期首残高	82,065	70,456
現金及び現金同等物の期末残高	70,456	62,496

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・賃貸・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提供します。

野村リビングサポート株式会社

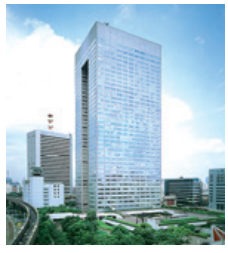
http://www.nomura-ls.co.jp/

マンションの管理事業をはじめとして、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/

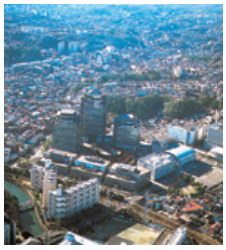
確かな住みかえをサポートする「住宅流通事業」、企業や投資家のニーズに対応した「事業用不動産流通事業」、マンション・戸建ての販売代理を行う「新築受託販売事業」など、不動産サービス・コンサルティングの分野でお客様にご満足いただけるソリューションを提供しています。



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。



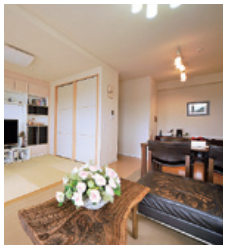
横浜ビジネスパーク熱供給株式会社

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あ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。

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。

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

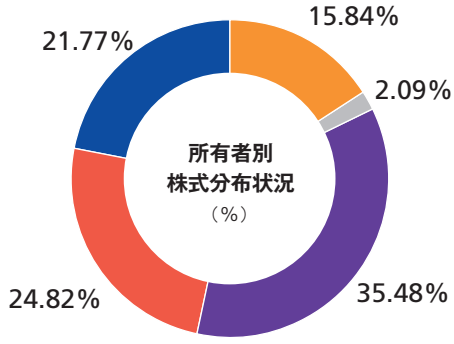
（2013年3月31日現在）

会社概要

商号：	野村不動産ホールディングス株式会社	設立：	2004年6月1日
代表者：	取締役社長　中井 加明三	従業員の状況：	5,581名（連結ベース）
本社：	〒163-0566 東京都新宿区西新宿1丁目26番2号	事業年度：	4月1日から翌年3月31日
		定時株主総会：	6月

株式の状況

資本金：	1,157億2,810万3,400円
発行可能株式総数：	450,000,000株
発行済株式総数：	190,595,500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：	59,123名



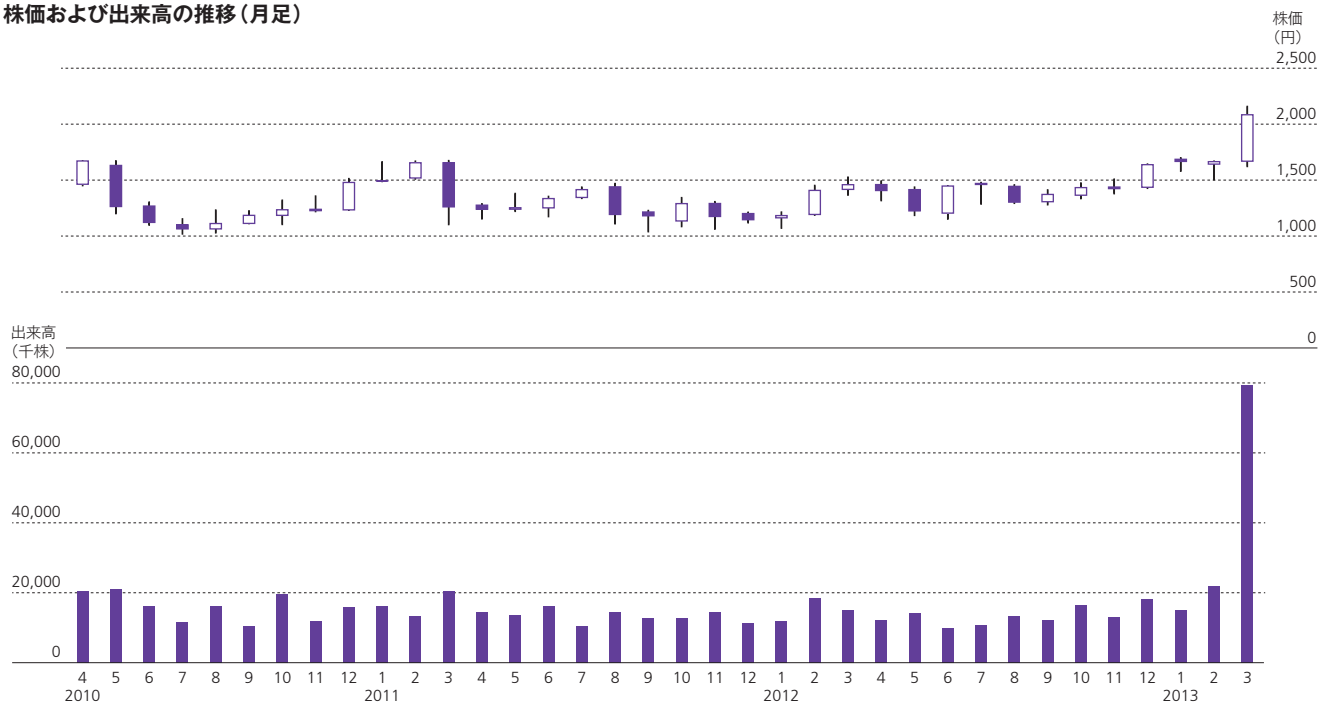
大株主（上位10名）

氏名・名称	株式数（株）	出資比率（%）
野村土地建物株式会社	64,777,500	33.98
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	7,775,400	4.07
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	5,880,300	3.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	5,518,700	2.89
野村不動産ホールディングス従業員持株会	3,295,482	1.72
RBC IST LONDON–CLIENTS ACCOUNT	2,180,800	1.14
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン アズ エージェント ビーエヌワイエム エイエス イーエイ ダッチ ペンション オムニバス 140016	2,152,183	1.12
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT–TREATY CLIENTS	2,092,700	1.09
野村證券株式会社	2,058,940	1.08
ザ バンク オブ ニューヨーク トリーテイー ジャスデツク アカウント	1,935,194	1.01

所有者別株式分布状況（%）

金融機関	（15.84%）
金融商品取引業者	（2.09%）
その他の法人	（35.48%）
外国法人等	（24.82%）
個人・その他	（21.77%）

株価および出来高の推移（月足）



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/

VEGETABLE OIL INK

FSC www.fsc.org ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C004803

Printed in Japan