

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  
www.nomura-re-hd.co.jp/

あしたを、つなぐ



## ステークホルダーの皆さまへ

## グループ企業理念「私たちの約束」

## あしたを、つなぐ

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

## 行動指針「私たちが大切にすること」

## お客様第一の精神

私たちは、創業から大切にしてきた  
 「お客様第一」の精神と、信頼や期待に応えていく姿勢を、  
 これからも変わらず守り続けます

## 独創的発想による新たな価値創造

私たちは、未来を見据えた先見性や、  
 グローバルな視点を大切に、これまでにない自由な発想で、  
 新たな価値を生むことにこだわります

## 挑戦者であり続ける姿勢

私たちは、常にチャレンジャーであることを忘れずに、  
 謙虚さと向上心を持って、新しいことに挑戦していきます

## 社会と共に成長していく自覚

私たちは、人や街の未来をつくる責任と誇りを忘れずに、  
 社会に貢献し、常に必要とされる存在であり続けます

## 生き活きと働くウェルネスの実現

私たちは、生き活きと働くことが会社と  
 自らの成長の源泉であることを認識し、  
 心身の健康を何よりも大切にします



野村不動産グループは企業理念「あしたを、つなぐ」を、お客さまやステークホルダーの皆さまに向けて、「私たちの約束」として掲げています。これは街づくりや不動産開発そして不動産に関わるさまざまなサービスのご提供にあたり社会課題の解決に正面から向き合う決意を示したものです。

そして、行動指針である「私たちが大切にすること」を社員一人ひとりが常に心に留めながら、事業を通じて「私たちの約束」を実現していくことで持続的な企業価値向上を目指していきます。

今般、新たな中長期経営計画(2020年3月期～2028年3月期)がスタートしました。当社グループが社会に対して新たな価値を創造し、高い資産・資本効率を維持しながら、一層のガバナンス向上と利益成長を実現する姿を目指すものです。本計画を通じた取り組みが、企業価値の向上のみならず、持続可能な社会の実現に寄与するものと考えています。

本統合レポートは、当社グループを取り巻く外部環境を踏まえ、持続的な企業価値向上のための考え方や具体的施策について、財務と非財務の両面で情報をまとめた報告書です。ステークホルダーの皆さまに当社グループをご理解いただき、対話を深めるための一助となりますことを願っています。

2019年9月

代表取締役社長  
 グループCEO

くっかけ  
 沓掛 英二

## Contents

野村不動産ホールディングス  
統合レポート2019  
New Value, Real Value

## Part 1

企業情報

独自の価値を生み出し続ける  
野村不動産グループ

## Part 2

企業戦略

野村不動産グループの中長期の  
企業価値向上ストーリー

## Part 3

ファクトデータ

野村不動産グループの  
財務・非財務情報

- 6 野村不動産グループの挑戦と創造の歩み
- 8 野村不動産グループ At a Glance
- 10 野村不動産グループ 部門紹介

- 18 CEOメッセージ
- 24 企業価値向上プロセス
- 26 競争優位性
- 30 COO兼CSR担当役員メッセージ
- 34 マテリアリティ
- 36 新中長期経営計画
- 40 CFOメッセージ
- 44 部門別戦略
  - 44 住宅部門
  - 48 都市開発部門
  - 52 資産運用部門
  - 56 仲介・CRE部門
  - 60 運営管理部門
- 64 成長を支える仕組み
- 70 人材マネジメント
- 74 経営基盤
  - 74 会長メッセージ
  - 76 社外取締役メッセージ
  - 78 役員一覧
  - 81 コーポレートガバナンス

- 92 財務・非財務ハイライト
- 94 10カ年データ
- 96 連結貸借対照表
- 98 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 99 連結キャッシュ・フロー計算書
- 100 部門別データ
- 102 設備の状況
- 106 環境・人材データ
- 108 グループ会社紹介
- 110 会社情報



くっかけ  
**沓掛 英二**  
代表取締役社長  
グループCEO



**宮嶋 誠一**  
代表取締役副社長  
グループCOO



**芳賀 真**  
取締役  
グループCFO



**吉川 淳**  
取締役会長

## 逆引きインデックス

目的	「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」の該当項目	コンテンツ	ページ
企業としての価値観、方向性を知りたい	価値観	▶ CEOメッセージ ▶ COO兼CSR担当役員メッセージ	P.18 P.30
強み、競争優位性を知りたい	ビジネスモデル (市場勢力図における位置づけ)	▶ 野村不動産グループ At a Glance ▶ 競争優位性	P.8 P.26
収益構造を知りたい	ビジネスモデル (競争優位を確保するために不可欠な要素)	▶ 野村不動産グループ 部門紹介 ▶ CFOメッセージ	P.10 P.40
持続可能な成長の確からしさを知りたい	持続可能性・成長性 (ESGに対する認識)	▶ COO兼CSR担当役員メッセージ ▶ マテリアリティ	P.30 P.34
	持続可能性・成長性 (主要なステークホルダーとの関係性の維持)	▶ 野村不動産グループ 部門紹介 ▶ 部門別戦略	P.10 P.44
	持続可能性・成長性 (事業環境の変化リスク)	▶ CEOメッセージ ▶ CFOメッセージ ▶ 企業価値向上プロセス ▶ 部門別戦略	P.18 P.40 P.24 P.44
具体的な戦略を知りたい	戦略	▶ CFOメッセージ ▶ 新中長期経営計画 ▶ 部門別戦略 ▶ 成長を支える仕組み ▶ 人材マネジメント	P.40 P.38 P.44 P.64 P.70
戦略の進捗を測る指標を知りたい	成果と重要な成果指標(KPI)	▶ 新中長期経営計画 ▶ 部門別戦略	P.38 P.44
事業ポートフォリオマネジメント、資本コストに対する認識を知りたい	戦略 成果と重要な成果指標(KPI)	▶ CFOメッセージ ▶ 新中長期経営計画	P.40 P.38

## 統合レポート2019編集方針

本レポートは、野村不動産グループの中長期的な価値創造に向けた戦略、施策について、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを目的に発行しています。編集にあたっては、IIRC「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参考にしました。

## 参考としたガイドライン

- GRI (Global Reporting Initiative) スタンドアード
- ISO26000「社会的責任に関する手引き」
- IIRC (The International Integrated Reporting Council) 「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」



## 報告対象期間

2019年3月期(2018年4月～2019年3月)  
一部内容に、当該期間以前または以後の活動と見通しも記載しています。

## 報告対象範囲

野村不動産ホールディングスおよび  
野村不動産グループ企業(21社)

## 見通しに関する注意事項

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

# Part 1

## 企業情報

# 独自の価値を生み出し続ける 野村不動産グループ

## Contents

- 6 野村不動産グループの  
挑戦と創造の歩み
- 8 野村不動産グループ At a Glance
- 10 野村不動産グループ 部門紹介

# 野村不動産グループの挑戦と創造の歩み

当社グループは創業から60年超にわたり、お客さまや社会が抱える課題に真正面から向き合い、事業を通じてその期待に応え続けてきました。これからも持続可能な社会の実現に寄与すべく、変革と挑戦を続けていきます。



1957年  
野村證券から分離独立、ビルの賃貸・管理を主業務として不動産事業を開始



1961年  
「鎌倉・梶原山住宅地」の開発で、デベロッパー事業を開始



1963年  
「コープ竹の丸」の建設で、マンション分野に進出



1978年  
「新宿野村ビル」竣工。本社を日本橋から移転



1988年  
民間単独では最大級の業務系開発「横浜ビジネスパーク(YBP)」着工



2002年  
住宅の統一商品・サービスブランド「プロウド」を発表「プロウド久我山」



2006年  
野村不動産ホールディングス、東証一部上場

ネットで見みかえ **nomu.com**

1999年  
不動産情報サイト「ノムコム」スタート

**野村不動産アーバンネット**

2000年  
野村不動産アーバンネット設立

**MEGALOS**

1995年  
埼玉県草加市に「メガロス1号店(現メガロス草加店)」オープン

**野村不動産オフィスファンド投資法人**

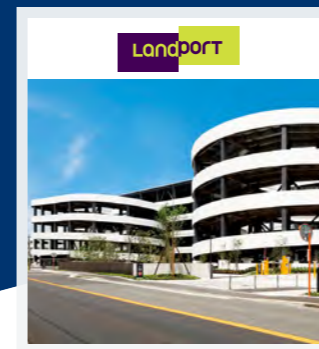
2003年  
野村不動産オフィスファンド投資法人、東京証券取引所に上場



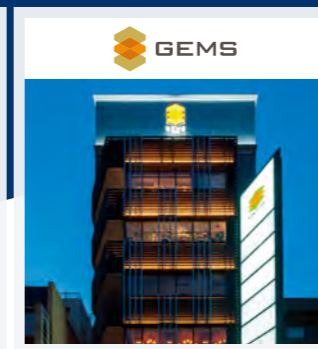
2008年  
「PMO日本橋本町」竣工



2005年  
「プロウドフラット代々木上原」竣工



2007年  
「Landport厚木」竣工



2012年  
「GEMS渋谷」竣工



2008年  
NREG東芝不動産、当社グループ入り

**野村不動産投資顧問**

2011年  
既存の資産運用会社3社合併で現野村不動産投資顧問誕生

**野村不動産パートナーズ**

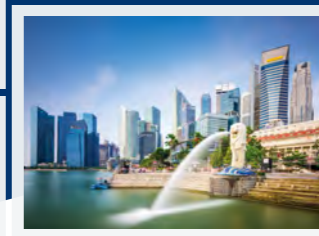
2014年  
野村不動産パートナーズ設立

**MASTER FUND**

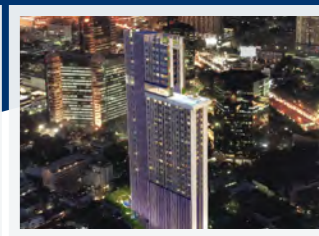
2015年  
既存3リート合併で新生野村不動産マスターファンド投資法人誕生



2014年  
都市型コンパクトタウン「ふなばし森のシティ」竣工



2015年  
NOMURA REAL ESTATE ASIA PTE. LTD. 設立



2017年  
タイ・バンコクにおいて、分譲住宅事業に参画



2011年  
「オハナ」ブランドスタート「オハナ八坂萩山町」



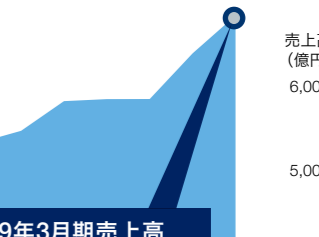
2018年  
英国不動産運用会社ロスベリー社、当社グループ入り



2017年  
サービス付き高齢者向け住宅第1号「オウカス船橋」開業



2017年  
ホテルブランド「NOHGA HOTEL」を発表「NOHGA HOTEL UENO」



2019年  
庭のホテル、当社グループ入り

1,000億円突破

2,000億円突破

3,000億円突破

2019年3月期売上高  
6,685億円

売上高推移(億円)

※ 2004年3月期までは野村不動産単体



## 野村不動産グループ At a Glance

## 当社グループの資本

事業サイクルが長い不動産ビジネスにおいて、  
継続的な発展を可能とする  
十分かつ健全な財務基盤

自己資本*1	5,267億円
自己資本比率*1	29.9%
D/Eレシオ*1	1.7倍
格付(格付投資情報センター)*1	A-
格付(日本格付研究所)*1	A

独創的で品質の高い商品・サービスを  
生み出す多様なプロ人材

連結従業員数*1	6,980名
1級建築士*1	253名*2

挑戦と創造の歴史の中で培った  
差別化された知見

オーダーメイドマンション 累計供給戸数	約5,000戸
収益不動産開発実績	約200棟
品質管理マニュアル	約60年間の蓄積
資産運用残高*1	約1.6兆円

幅広い顧客基盤

野村不動産グループカスタマークラブ	約12万人
仲介リテール拠点数*1	81拠点
ノムコム会員数*3	約22万人
住宅管理戸数*1	17.7万户
メガロス施設数*1	44拠点
メガロス会員数*1	14.5万人
海外拠点数*4	6カ国・地域

## 野村不動産グループ

## 当社グループの事業分野

## デベロップメント分野

## 住宅部門



- マンション、戸建住宅などの開発分譲事業
- サービス付き高齢者向け住宅の  
開発企画・運営事業
- 賃貸マンションの開発・販売事業
- 住宅に関するインターネット広告代理事業
- 住まいと暮らしの駆けつけ事業 など

事業概要を知りたい

P.11

事業戦略を知りたい

P.44-47

## 都市開発部門



- オフィスビル、商業施設、物流施設、ホテル  
などの開発・賃貸および運営事業
- 収益不動産の開発・販売事業
- 商業施設の企画運営業務など受託事業
- フィットネスクラブの運営事業 など

事業概要を知りたい

P.12

事業戦略を知りたい

P.48-51

## サービス・マネジメント分野

## 資産運用部門



- REIT、私募ファンドなど不動産証券化商品  
を対象とした資産運用事業

事業概要を知りたい

P.13

事業戦略を知りたい

P.52-55

## 仲介・CRE部門



- 不動産の仲介・コンサルティング事業
- マンション、戸建住宅などの新築受託販売事業
- 保険代理店事業
- 不動産情報サイト運営事業 など

事業概要を知りたい

P.14

事業戦略を知りたい

P.56-59

## 運営管理部門



- マンション、オフィスビル、教育施設などの  
管理事業
- 修繕工事、テナント工事の請負事業
- マンション、戸建住宅などのリフォーム工事  
の請負事業
- マンション、オフィスビルなどの清掃事業 など

事業概要を知りたい

P.15

事業戦略を知りたい

P.60-63

## 成長を支える仕組み

## 商品開発・品質管理



- 設計・施工監理業務
- 商品開発 など

事業戦略を知りたい

P.64-65

## 再開発・建替え



- 市街地再開発事業に参画し、  
またその事務局機能を支援
- マンション建替え事業 など

事業戦略を知りたい

P.66-67

## 海外事業



- 住宅、賃貸事業
- クロスボーダーニーズに対応した  
資産運用、仲介事業 など

事業戦略を知りたい

P.68-69

## アウトカム

高効率経営が生み出す利益創出・還元

売上高*5	6,685億円
事業利益*5,6	796億円
ROE*5,7	8.9%
ROA*5,8	4.7%
総還元性向*5,9	41.4%

さらなる成長へ向けた進化

住宅系再開発取組実績*10	No.1
新アセットタイプへの参入	ホテル事業の拡大
海外事業の拡充	英国資産運用会社 ロスベリー社グループ入り シンガポール 不動産仲介会社資本提携

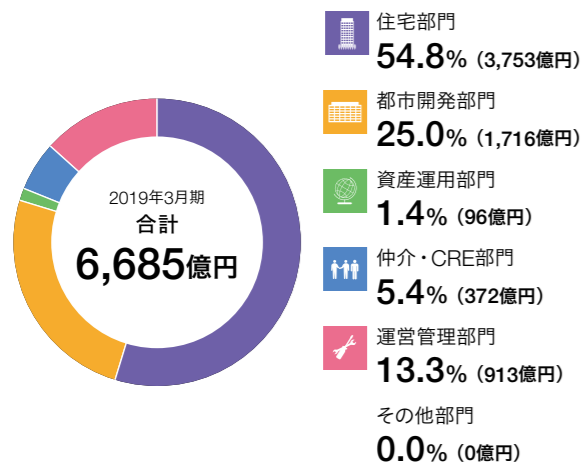
丁寧につくりこまれた高品質の  
商品・サービスを提供

「プラウド」ブランド評価*11	No.1
グッドデザイン賞	17年連続受賞
不動産仲介評価*12	4年連続 No.1
マンション管理満足度*13	10年連続 No.1
ESG運用評価	GRESBセクターリーダー*14

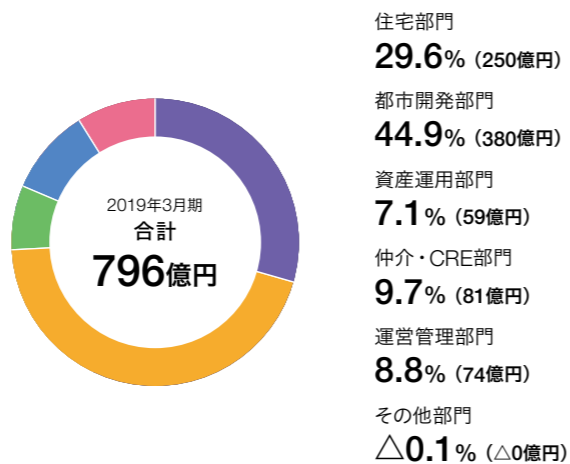
\*1. 2019年3月末時点  
\*2. 野村不動産、野村不動産パートナーズ社員のうち、  
1級建築士資格保有者  
\*3. 2019年2月末時点  
\*4. 中国、香港、シンガポール、ベトナム、タイ、英国  
\*5. 2019年3月期実績  
\*6. 事業利益=営業利益+持分法投資損益+  
企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費  
\*7. ROE=当期純利益÷期中(平均)自己資本  
\*8. ROA=(営業利益+営業外収益)÷期中(平均)総資産  
\*9. 総還元性向=(配当金総額+自己株式取得の総額)÷当期純利益  
\*10. 当社調べ  
\*11. 日本経済新聞社によるマンションブランドアンケート2018に  
おいてプラウドは10項目中7項目でNo.1を獲得  
\*12. 2016~2019年オリコン顧客満足度調査の不動産仲介  
「売却 戸建て」「購入 マンション」において4年連続1位を獲得  
\*13. 「住まいサーフィン」顧客満足度  
\*14. 2018年実施のGRESB評価において、  
野村不動産マスターファンド投資法人はグローバル・セクター  
リーダーに、野村不動産プライベート投資法人は  
アジア・セクターリーダーに選出

## 野村不動産グループ 部門紹介

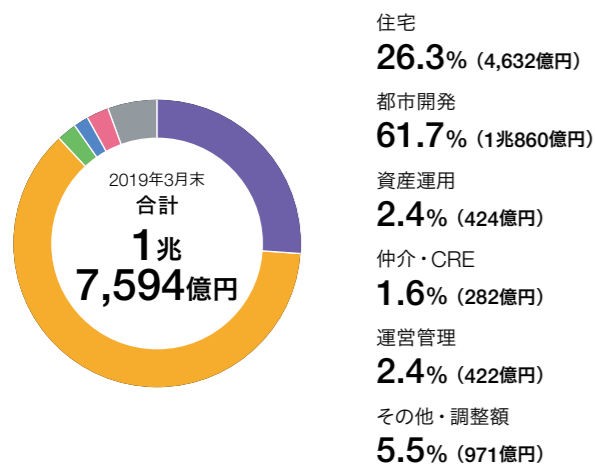
### 部門別売上高実績\*



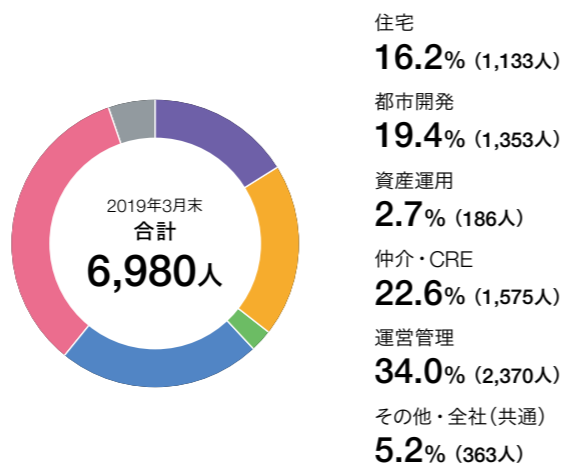
### 部門別事業利益実績\*



### 部門別資産残高

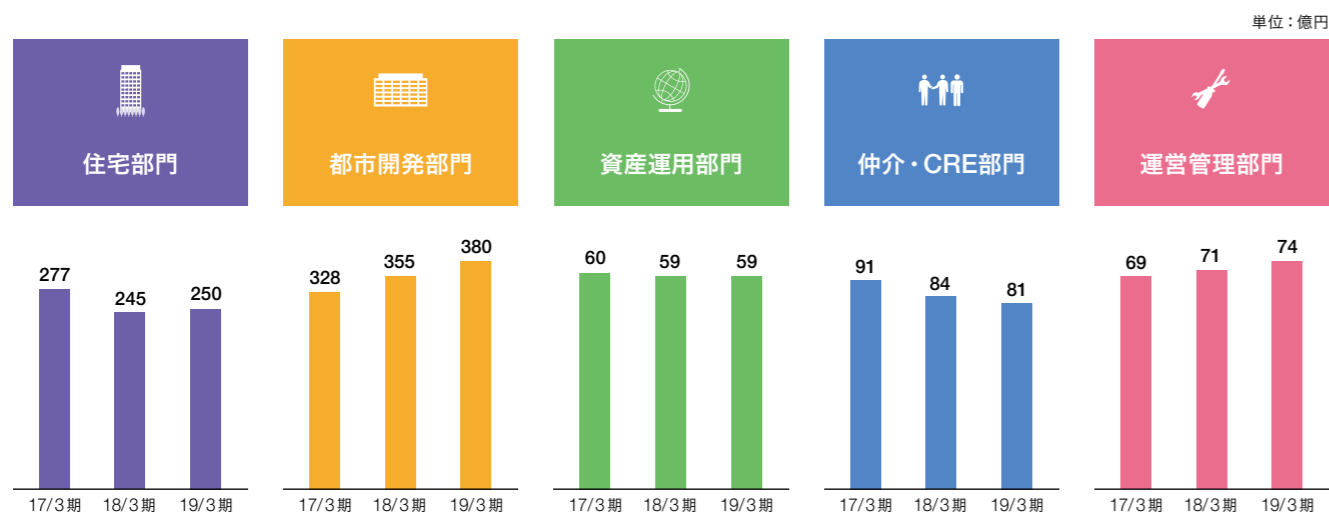


### 部門別従業員数



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

### 部門別事業利益推移 (事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益 + 企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費)



## 住宅部門

事業戦略を知りたい

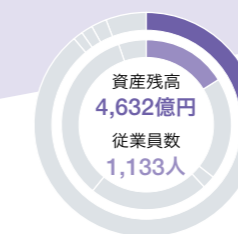
P.44-47

### 事業規模

売上高/事業利益



資産残高/従業員数



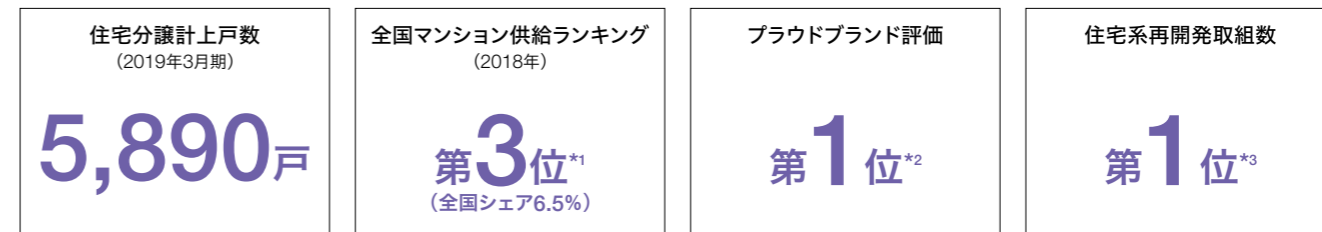
グループ会社

- 野村不動産
- 野村不動産ウェルネス
- プライムクロス
- ファーストリビングアシスタンス



松尾 大作  
執行役員 住宅部門長

### 業界でのプレゼンス



### 主要な事業の紹介

#### 住宅分譲事業

PROUD

野村不動産の代名詞となるマンションブランド



プライド代官山猿楽町



プライド恵比寿ヒルサイドガーデン



プライドシーズン学芸大学

PROUD TOWER

高層タワーマンション



プライドタワー 武蔵小金井クロス

PROUD CITY

大規模マンション



プライドシティ日吉

OHANA

郊外型マンションブランド



オハナ昭島中神

#### 賃貸住宅事業

PROUD FLAT

賃貸マンション



プライドフラット 門前仲町V

#### シニア事業

OUKAS

サービス付き高齢者向け住宅



オウカス船橋

#### インターネット広告事業

不動産・住宅業界特化型

PRIME CROSS

\*1. 不動産経済研究所公表資料より

\*2. 日本経済新聞社によるマンションブランドアンケート2018において、プライドは10項目中、7項目で第1位を獲得

\*3. 当社調べ

## 都市開発部門

事業戦略を知りたい

P.48-51

### 事業規模

売上高/事業利益



資産残高/従業員数



グループ会社

- 野村不動産
- NREG東芝不動産
- 野村不動産ライフ&スポーツ
- ジオ・アカマツ
- 野村不動産ホテルズ
- UHM
- NREG東芝不動産ファシリティーズ



関 敏昭

副社長執行役員 都市開発部門長

### 業界でのプレゼンス

賃貸可能床面積  
(2019年3月末時点)95.3万m<sup>2</sup>\*4収益不動産開発実績  
(2019年3月末時点)

累計109棟\*5

スポーツクラブ メガロス会員数  
(2019年3月末時点)

14.5万人

### 主要な事業の紹介

#### 不動産保有・賃貸事業

■ 主な長期保有のオフィスビル



新宿野村ビル



横浜野村ビル

■ 主な長期保有の商業施設



ポニー相模大野



日本橋室町野村ビル



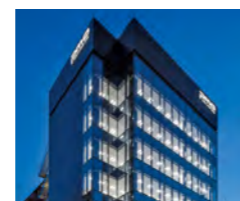
浜松町ビルディング



Morisia津田沼

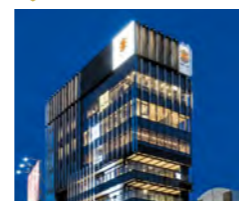
#### 収益不動産開発・売却事業

オフィス



PMO芝公園

商業施設



GEMS茅場町

物流施設



Landport岩槻

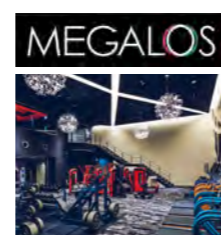
#### ホテル事業



NOHGA HOTEL

庭のホテル

#### フィットネス事業



MEGALOS

\*4. 当社グループが長期保有するオフィス、商業施設の賃貸可能床面積の合計

\*5. 賃貸住宅の開発実績については、住宅部門への移管に伴い、実績数から除いています。計画中のプロジェクトを含みます。

## 資産運用部門

事業戦略を知りたい

P.52-55

### 事業規模

売上高/事業利益



資産残高/従業員数



グループ会社

- 野村不動産
- 野村不動産投資顧問
- Lothbury Investment Management



安部 憲生

執行役員 資産運用部門長

### 業界でのプレゼンス

国内資産運用残高  
(2019年3月末時点)

約1.3兆円

海外資産運用残高  
(2019年3月末時点)

約3,000億円

ESGにおけるトップクラスの外部評価

野村不動産  
マスターファンド投資法人  
(上場・総合セクター、世界29社中)野村不動産  
プライベート投資法人  
(非上場・総合型セクター、アジア9社中)

第1位\*6

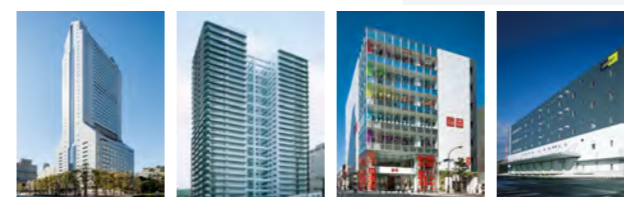


### 主要な事業の紹介

#### 上場REIT・私募REIT



野村不動産マスターファンド投資法人

運用ポートフォリオ  
1兆740億円  
(2019年3月末時点)

オフィス、住宅、商業施設、物流施設、ホテルなど、約1.1兆円を運用する、国内最大級の総合型REITです。

#### 私募ファンド・有価証券ファンド

- オフィスファンド
- ヘルスケアファンド
- J-REIT投信
- 海外オープンエンドFoFs ほか

運用資産残高  
754億円  
(2019年3月末時点)

投資家のニーズに合わせ、私募ファンド、有価証券ファンドなど、多様な運用を行っています。

野村不動産プライベート投資法人  
NOMURA REAL ESTATE PRIVATE REIT, INC.運用資産残高  
2,169億円  
(2019年3月末時点)

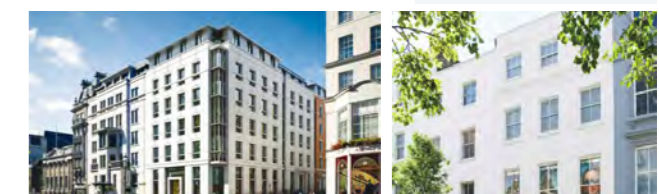
2010年に運用を開始した、日本初の私募REITです。2019年3月末の運用資産残高は2,169億円となり、今後も厳選投資を通じ、さらなる成長を目指しています。

#### REIT事業の特徴



#### 海外事業

LOTHBURY Investment Management

運用資産残高  
3,030億円  
(2019年3月末時点)

ロンドンおよび英国南東部で、商業・オフィス・物流を中心に約3,000億円、64物件を運用しています。

\*6. 2018年GRESBリアルエステイト評価



## 仲介・CRE部門

事業戦略を知りたい

P.56-59

### 事業規模

売上高/事業利益



資産残高/従業員数



グループ会社

- 野村不動産
- 野村不動産アーバンネット
- Tokio Property Services



木村 順太郎  
執行役員 仲介・CRE部門長

### 業界でのプレゼンス

売買仲介取扱高  
(2019年3月期)

第4位\*7  
(7,673億円)

国内リテール店舗  
(2019年3月末)

81 拠点

ノムコム  
(不動産会社サイト)アクセス数

第1位\*8

お客さま満足度調査

第1位\*9

### 主要な事業の紹介

リテール 個人向け不動産流通事業

#### 野村の仲介+

首都圏・関西圏・名古屋圏に展開する「野村の仲介+」では、不動産の売却・購入・住み替えに関してトータルでサポート



新築受託販売事業

新築分譲マンションや一戸建ての販売を受託。お客さまのニーズを的確に捉えた付加価値の高い分譲事業をコーディネート



不動産情報サイト「ノムコム」

ネットで住みかえ ノムコム  
**nomu.com**

初めて売買される方のための購入・売却ガイドや、市況・最新不動産ニュース、住宅ローン情報など、売りたい方、買いたい方のニーズに応じたメニューを用意しています。

\*7. 当社調べ

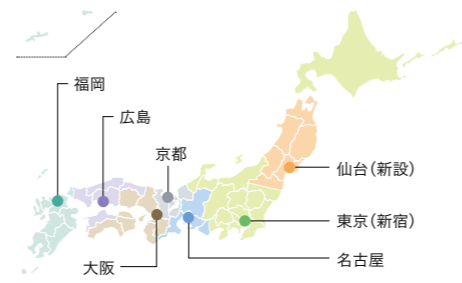
\*8. 2019年2月のNielsen NetView(家庭または職場PCからのアクセス/アプリ除く)の利用者数約111.2万人、Nielsen MobileNetView(iOSまたはAndroidからのアクセス/アプリ含む)のスマートフォンからの利用者数約258.9万人となっています(不動産会社(売買仲介)で月間利用者数第1位)。PCとスマートフォンの利用者数には重複する利用者がいますが、PCとスマートフォンの合計数はニールセンデジタルのデータを基に自社推計を行っています。

\*9. 2019年オリコン顧客満足度調査 不動産仲介「売却 戸建て」「購入 マンション」で第1位

ホールセール 法人向け不動産流通事業

#### ホールセール 国内営業拠点

国内の企業、企業オーナー、機関投資家、資産家の不動産ニーズに全国規模で対応



海外拠点

東南アジアを中心とした地域の企業、および機関投資家などの不動産ニーズに幅広く対応



コ・ワーク



野村証券・その他金融機関  
(銀行、信金、信組など)

約900件 (2019年3月期成約件数)

各金融機関と密接に連携することで、不動産に関するお客さまのニーズに応じたサービスをご提案・提供しています。

## 運営管理部門

事業戦略を知りたい

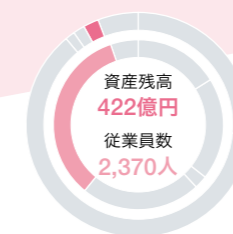
P.60-63

### 事業規模

売上高/事業利益



資産残高/従業員数



グループ会社

- 野村不動産パートナーズ
- 野村不動産熱供給
- 野村不動産アメニティサービス



福田 明弘  
執行役員 運営管理部門長

### 業界でのプレゼンス

住宅管理戸数  
(2019年3月末)

17.7 万戸

ビル等管理件数  
(2019年3月末)

732 件

マンション入居者管理満足度

1位\*10  
(10年連続)

1級建築施工管理技士

130 名\*11

### 主要な事業の紹介

建物運営管理

マンションの運営・管理



オフィスビルの運営・管理



公共施設の運営・管理



受注工事

オフィスビルのリニューアル



マンションの修繕・リフォーム



マンション価値を維持向上させる大規模修繕工事



re:Premium

re:Premiumの効果

採用前 1回目 2回目 3回目 4回目 5回目

採用後 1回目 2回目 3回目 4回目 抑制

総工事回数が削減される分、修繕積立金が抑制

長期保証を実現

	標準仕様	re:Premium仕様
屋上防水工事	10年保証	15年保証
外壁シーリング工事	5年保証	10~15年保証
外壁塗装工事	5年保証	7年保証
鉄部塗装工事	2年保証	3~5年保証
バルコニー・廊下防水工事	5年保証	10年保証

\*10. 住まいサーフィン調べ

\*11. 野村不動産パートナーズにおける資格保有者数(2019年3月31日時点)

# Part 2

## 企業戦略

# 野村不動産グループの中長期の 企業価値向上ストーリー

## Contents

18	CEOメッセージ
24	企業価値向上プロセス
26	競争優位性
30	COO兼CSR担当役員メッセージ
34	マテリアリティ
36	新中長期経営計画
40	CFOメッセージ
44	部門別戦略
44	住宅部門
48	都市開発部門
52	資産運用部門
56	仲介・CRE部門
60	運営管理部門
64	成長を支える仕組み
70	人材マネジメント
74	経営基盤
74	会長メッセージ
76	社外取締役メッセージ
78	役員一覧
81	コーポレートガバナンス

## CEOメッセージ

くっかけ  
沓掛 英二代表取締役社長  
グループCEO

野村不動産グループは、新たな価値創造により  
新中長期経営計画の達成を目指します。

## 新中長期経営計画の策定とその背景

当社グループは企業理念として「あしたを、つなぐ—私たちは、人、街が大切にしているものを活かし、未来につながる街づくりとともに、豊かな時を人びとと共に育み、社会に向けて、新たな価値を創造し続けます」を、ステークホルダーの皆さまへの私たちの約束として掲げ、2016年4月より前中長期経営計画(以下、前計画)を推進してきました。前計画フェーズ1の3年間では、住宅系再開発事業に加えてオフィスなどの複合型再開発事業への取り組みの加速や、収益不動産事業の拡大、海外事業における基盤構築など将来の成長への布石を着実に積み上げてきました。

その間日本国内においては、景気全体の穏やかな回復が進みながらも、人口減少、労働力不足などの社会課題が顕在化するとともに、共働き世帯の増加など、少子高齢化の一言だけでは言い表すことのできないほどのライフスタイル・ワークスタイルの多様化が急速に進行しています。不動産市場では、それらに伴う顧客ニーズの大きな変化に加え、建築費の高止まりや用地取得競争から生じる新築分譲住宅における販売価格の上昇などが発生しました。

このような状況下、当社グループの2019年3月期の営業利益は前計画フェーズ1の営業利益目標850億円に対して791億円、ROEは10%水準の目標に対し実績は8.9%となりました。この結果については、各部門の対応すべき課題が浮き彫りになってきていると認識しており、当社グループとして強い危機感を持っています。

2019年4月には新中長期経営計画(以下、新計画)を発表しました。新計画は、前計画で積み上げた成長への布石を土台に、急速に進む社会環境の変化を踏まえた中長期的な視野を持つことで、我々は何を戦略的にしなければいけないか、将来を見据えたバックキャストにより策定しました。これは、当社グループの強みを活かした新たな価値を創造し続けることで、持続的成長を目指す計画となっています。

## 企業理念と事業戦略

企業経営においては、明確な企業理念と、それを実現する事業戦略、組織やガバナンスを含めた仕組みが極めて重要です。これらの確立なくしては企業の持続的な成長は望めません。また私たちは、不動産とは、その土地や建物が連綿とつないできたさまざまな歴史や人々の思いの集合体であると考えています。そのかけがえのない不動産を活用した開発や関連するサービスの提供を通じ、その土地、育まれたものを活かし、時代とともに役割を変え、新たな価値をつくりだし、未来に向けてつないでいきます。これこそが当社グループの果たす社会的な役割と考えています。

## 変化し続ける社会環境への対応

事業戦略の立案・遂行にあたって重要な点は、変化し続ける社会環境・事業環境を的確に捉え、その時代における社会課題に応えることです。当社グループは創業以来60年以上にわたり、不動産開発事業や不動産に関わる多様なサービスの提供と拡充を通じて、変化し続けるさまざまな社会課題と対峙してきた歴史があり、その行動は今もなお継続しています。

当社グループは「お客様第一の精神」、「独創的発想による新たな価値創造」、「挑戦者であり続ける姿勢」、「社会と共に成長していく自覚」、「生き活きと働くウェルネスの実現」の5点を行動指針としています。それらは、ライフスタイル・ワークスタイルの変化に伴う住宅事業における顧客嗜好の変化、賃貸事業における働き方改革や技術革新によるオフィスニーズの変化、またIoTやデジタルテクノロジーの進化、超高齢社会での相続関連の不動産仲介ビジネス機会の増加、インバウンド投資の増加など不動産を取り巻くあらゆる分野での変化や将来を見通して対応していく「マーケットイン発想」へとつながっています。これらは当社グループの事業戦略における大きな競争優位性となっています。

加えて、住宅に限らず都市開発における幅広いアセットタイプでの開発実績、品質へのこだわり、グループ総合力といった、当社グループの強みのすべてを最大限に活かすことこそが、新計画において定めたフェーズごとの成長を達成する上で大切であると考えています。現場で吸い上げた顧客ニーズを具体的な商品開発へとつなげる発想力や、世の中の動きや顧客ニーズへの感度を常に高め続けられるよう、グループ一体となって取り組んでいきます。

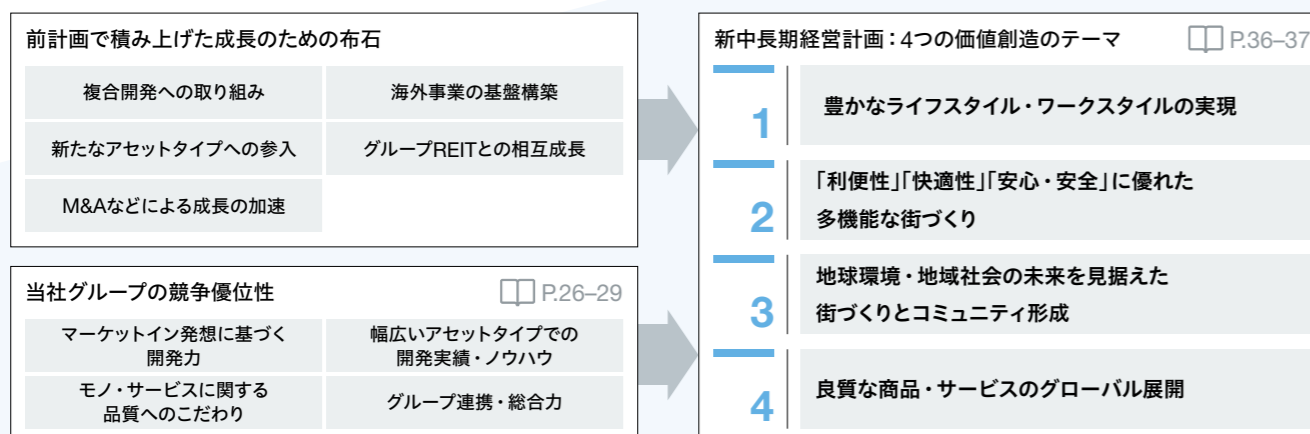
## 新計画における4つの価値創造のテーマの意義

新計画においては、特に重要な価値創造のテーマとして「豊かなライフスタイル・ワークスタイルの実現」、「『利便性』『快適性』『安心・安全』に優れた多機能な街づくり」、「地球環境・地域社会の未来を見据えた街づくりとコミュニティ形成」、「良質な商品・サービスのグローバル展開」の4つを定めています。これらは、グループ企業理念で掲げる姿への方向性を具体的に指し示す羅針盤となるものです。これにより、この先9カ年で当社グループが取り組む企業価値向上へのプロセスがより鮮明になりました。

この4つの価値創造のテーマはいずれも、当社グループが培ってきた競争優位性と、これまで積み上げてきた布石、その双方を十分に活用することと、挑戦者の精神を持って臨んでいくことで実現可能となります。いずれも当社グループが積み上げてきた実績の先に見据える未来を指し示したものです。これからも持続的な価値創造の実現に向け取り組んでいく所存です。

国内における社会環境の変化への対応を通じて成長を続けることに加えて、当社グループの持続的な成長を見据える上で海外事業に取り組む意義は大きく高まっています。アセアン各国を含むアジアの国々の成長を取り込むだけでなく、成熟マーケットである欧米におけるビジネス展開への視点を持つことに加え、海外から国内へのインバウンドニーズなど、グローバルな事業の推進・知見の獲得は待たなしと考えています。

### 当社グループが積み上げてきた実績を土台に取り組む価値創造



## 利益計画と事業ポートフォリオ

新たな利益計画については、利益目標を事業利益\*1と定め、フェーズ1で850億円、フェーズ2で1,000億円、フェーズ3で1,200億～1,400億円としました。現在や将来の不動産市況やビジネス環境を鑑みた上での計画ですが、特にお伝えしたいのは目指すべき事業ポートフォリオです。

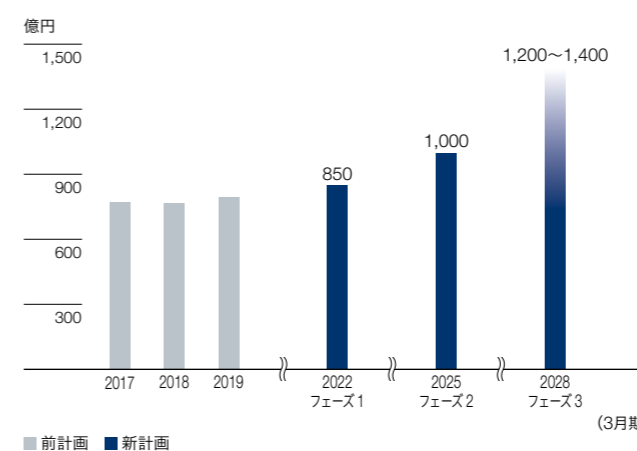
これまで、当社グループの事業ポートフォリオは、比較的短期間で開発利益を具現化する分譲・売却事業、安定したキャッシュ・フローを生み出す保有・賃貸事業、REITなどの資産運用、仲介・CRE、管理運営といったサービス・マネジメント事業の構成比率をバランス良く成長させることを目標としていました。新計画では、グループ全体の事業規模の成長に合わせて、総資産ボリュームを抑えると同時に資産

回転率を高め、高水準のROEおよびROAを目指す方針を掲げました。これに向け、9年後の2028年3月期には分譲・売却事業とサービス・マネジメント分野の利益構成割合をそれぞれ40%まで高めていきます。

プラウドに代表される住宅分譲事業や、PMOをはじめとする収益不動産事業など、開発利益を具現化する分譲・売却事業は当社グループの大きな柱となる事業です。これを加速させることに加え、将来の大型賃貸物件の竣工も見据えて、既存の賃貸資産を含む総資産全体のマネジメントを行い、バランスシートを適正規模にマネジメントすると同時に開発利益の具現化を積極化させていく計画としています。

\*1. 事業利益=営業利益+持分法投資損益+企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費

### 事業利益計画



## 海外事業への戦略的な取り組み

海外事業については、前計画で打ち出したその基盤づくりができつつあります。新計画においてはより戦略的に投資対象国や投資額を増加させ、利益拡大が可能な段階にまで積極的に取り組んでいきます。フェーズごとに投資と回収を加速させていくことで、新計画の最終年度の事業利益全体に占める海外事業の利益比率を15～20%に高める計画です。

海外における不動産開発事業はその国の法律をはじめ文化・商風習・歴史からくる住まいや働き方と密接に関連したローカル色が非常に強い事業です。そのため、現地の信頼できるパートナーとの共同事業を推進していく戦略が重要です。事業への資金提供に加えて、当社が日本国内で培ってきた課題解決力・ノウハウを提供できる機会も多く、新たな価値の創造を実現する事業展開を目指します。

同時に、海外展開には為替をはじめとしてさまざまなリスクも存在します。本社機能の一つとして設置した海外企画部を各部門と連携させることで、各国の不動産市場のリサーチやビジネスのモニタリングを行いながら、海外事業の規模の拡大とスピードを加速し積極的な展開を図っていきます。同時に海外事業の展開は、役職員の意識改革や視点の変化を促す良い機会となります。新しい環境でより広い視野と鋭い感度をさらに身に付け、国内・海外事業、双方への良い還流が起きることを期待しています。



## 資本コストを上回るROEの実現と株主還元の拡大

新計画では、経営として資本政策、特に資本効率と株主還元を高める施策を重視しています。投資家の皆さまから当社に期待される資本コストを考慮し、新計画では中長期のKPIとしてROE10%以上を目指します。その実現のために、分譲・売却事業を通じた開発利益の具現化、資産効率の高いサービス・マネジメント分野を組み合わせることでROA5%以上を目指します。

株主還元について、当社はこれまで7期連続の増配に加え、2018年3月期に同業他社の中で初めて自己株式の取得を実施、その後も継続するなど、資本市場との対話を踏まえた経営をしてきました。新たな計画においても、フェーズ1の総還元性向は40~50%程度を予定しています。

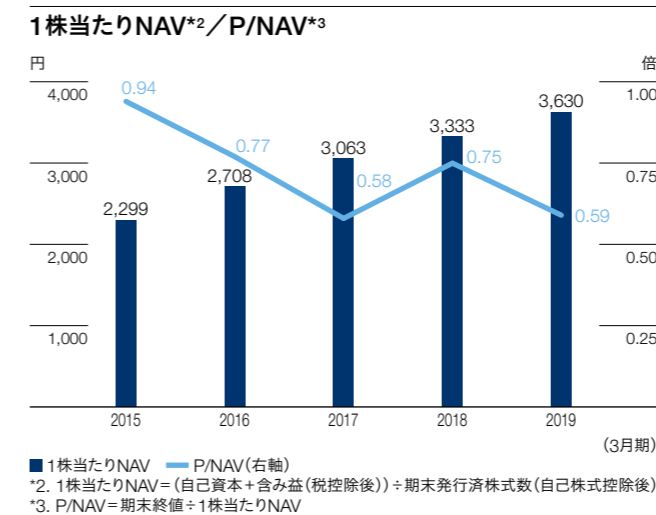
## CSR/ESGへの取り組みの深化

CSR/ESGへの取り組みについては、持続的な企業価値の向上に向けて我々が意識をもう一段引き上げる必要があります。企業価値や収益力の持続的向上を考えた時に環境・社会それぞれの側面で見据えるべき機会とリスクは何か、機会を取り込み、リスクを最小化する戦略や考え方は何か、グループ内・外へ具体的にお伝えしていきます。当社グループでは、そうした環境や社会課題への取り組みを役員の業績評価にも組み込みました。

2019年5月には、国連グローバル・コンパクトに署名、参加企業として登録するなど、CSR/ESGを経営や事業活動の中心に据えています。我々は新計画策定の過程では、社外取締役とも、事業機会・リスク認識に加え、経営資源の配分、活かすべき強みをどう伸ばすか、弱みをどう補完するか、目指すべき姿を見据えたバックキャストの観点で、さまざまな角度から議論を重ねてきました。これらのプロセスは当社グループのガバナンスの向上と企業価値向上の一翼を担っています。2019年6月の株主総会にてご承認いただいた、新たな社外の取締役の方々にも大きな期待をしています。数年来継続して実施している取締役会の実効性評価も踏まえて、さらなるガバナンスの進化に向け取り組んでいきます。

## 開発利益の具現化と企業価値向上に向けて

不動産業における企業バリエーションは、その土地・エリアを開発し価値を創造した資産の時価評価をベースとしたNAV(Net Asset Value)が評価基準とされるべきである、と私は考えています。ところが資本市場を見ると、当社グループを含む国内デベロッパーの多くはNAVを下回る評価が続いています。もちろん市況や環境にも左右されますが、物件を保有し安定した賃貸キャッシュ・フローを得るREITは、



ROAは2~3%程度ながら、株価のNAV倍率は1倍程度の概ね適正な評価を受けています。一方、当社グループを含む主なデベロッパーはROAが4%台と効率性はREITを上回るにもかかわらず、株式市場の評価はNAV倍率1倍以下であり、利益の積み上げや成長、含み益の拡大が適正な市場の評価につながっていないと言わざるを得ません。

多くの投資家の皆さまと対話を繰り返す中で、当社の評価においても、含み益の具現化への信頼が十分得られていないことがわかりました。生み出した価値に対して資本市場から適正な評価を得ることは、持続的な企業価値向上に不可欠です。新計画においては、価値の適切な具現化を通じて、ステークホルダーの皆さまからのより高い評価を得られるよう行動していくことが、CEOとしての責務と考えています。

## 最後に

新計画は2019年4月から2028年3月までの9カ年計画となります。冒頭にお示ししたとおり、大きく変化していく社会環境を見据えた新たな価値の創造と、それを実現するための利益計画、資本政策といった仕組みづくりが新計画の根幹です。

新計画の遂行を通して、中長期的に当社グループの企業価値がステークホルダーの皆さまから評価され、応援していただける企業グループでありたいと思います。引き続きご理解・ご支援のほど何卒よろしくお願い申し上げます。

2019年9月

代表取締役社長  
グループCEO

くっかけ  
沓掛 英二

# 企業価値向上プロセス

社会環境の変化や多様なニーズ、社会課題を見据え、これまで培った強みを活かした革新的な事業やサービスの提供を通じて、お客さまや社会への新たな価値を提供し続けます。



## 競争優位性

## マーケットイン発想に基づく開発力

「お客様第一の精神」で期待以上のものづくりを続ける中で、お客さまや市場との対話から得られたニーズやヒントを、ものづくりにフィードバックする企業文化が醸成されました。高い技術力に知恵と熱意を加えた業界随一の開発力は、4つの重点テーマとも相まって、未来の街づくりにつながる新たな付加価値を生み出します。

マーケットイン発想に基づく開発力	
CSRの重点テーマ	安心・安全 木造不燃化特区の再開発事業
	環境 ハイブリッド型マンション開発
	コミュニティ BE UNITED構想
	健康・快適 運営スポーツクラブの多様化

## 木造不燃化特区の再開発事業(プライドタワー東池袋)

2013年に東京都の「木密地域不燃化10年プロジェクト不燃化特区制度 先行実施地区」においてコア事業と位置づけられた「プライドタワー東池袋」。エリア一帯は、老朽化した木造住宅が密集する地域として災害時の危険性が高く、防災上の課題がありました。本事業区域は災害に強い安心・安全な建物へと生まれ変わりました。



プライドタワー東池袋

## ハイブリッド型マンション開発「プライド上原フォレスト」

1984年に建設されたマンションを、居住性能を高めつつ余剰容積を活用して増築する日本初のハイブリッド型マンション\*。民間デベロッパーでは初めて、築年数が経過したマンションにおいて長期優良住宅認定を取得するなど、技術面・法制面での挑戦を重ねることで、「価値あるものは長く遺す」という本質・環境配慮を追求した物件です。

1984年  
竣工当時2020年  
完成予想パース

\* 既存物件に新築物件を増築したマンション

## BE UNITED構想(プライドシティ日吉)

街への愛着や誇りが、街を育むと考える「シビックプライド」。この考えを醸成させていくための街づくりの考え方・構想を取りまとめたのが、当社の「BE UNITED構想」です。住み続けたい、行ってみたい街とするために、地域や人々のつながりを取り込み、世代を超えた循環型のオープンコミュニティをつくりだすことを目指します。

この「BE UNITED構想」を実現するために必要な活動を「ACTO」と名づけ、第一弾として「プライドシティ日吉」に導入し、あらゆる垣根を越えたオープンコミュニティを育み、街の価値を高める地域共創型の街づくりを行います。



敷地の一部を仮設HUB拠点「吉日楽校」として開放。地域の大学や法人と連携してさまざまなイベントを開催しています。

## 運営スポーツクラブの多様化

多様な動き方が進む中、スポーツクラブ「メガロス」では24時間営業の店舗を拡充しています。また、女性専用スタジオ「メガロスフレ」、パーソナルトレーニングを提供する「メガロスゼロプラス」など、さまざまなニーズに合わせた店舗展開で、健康のサポートと日々の生活の充実とに寄与できるように取り組んでいます。



メガロスフレ心斎橋

## 幅広いアセットタイプでの開発実績・ノウハウ

住宅ブランド「プライド」のノウハウを活かし、お客さまに接する現場が、ニーズを吸い上げ、高いデザイン性と機能性を有する「PMO」をはじめとする収益不動産開発事業において、独創性の高いビジネスモデルを確立しました。シニア事業やホテル事業にも参画するなど、当社グループは未来につながる街づくりの裾野をさらに広げています。

幅広いアセットタイプでの開発実績・ノウハウ	
CSRの重点テーマ	安心・安全 中規模サイズで高いセキュリティ性を確保する「PMO」
	環境 太陽光発電を敷設した物流施設「Landport」
	コミュニティ コミュニティデザイン手法100の思想を取り入れた「プライド」
	健康・快適 快適で上質な飲食特化型商業施設「GEMS」



- PROUD -

分譲住宅

PMO  
PREMIUM MIDSIZE OFFICE

オフィス



Landport

物流施設



GEMS

商業施設



OUKAS

サービス付き  
高齢者向け住宅

NOHGA HOTEL

ホテル

## 中規模サイズで高いセキュリティ性を確保するオフィス「PMO」

「1フロア1テナント」を基本構成とし、水回りもテナント専用とすることでセキュリティ性と機能性を確保。エントランスにもセキュリティを設けるなど、中規模サイズでも、ハイグレードの大規模ビルと遜色のない品質と防犯性を提供します。



## 太陽光発電を敷設、環境にも配慮した物流施設「Landport」

環境配慮とランニングコスト削減を目的に全館LED照明を採用するほか、太陽光パネルの設置を推進。2018年度は、「Landport」の発電量は約1,208kWh。これは一般家庭約3,360世帯分の年間電力消費量に相当します。



## 「マンションコミュニティのためのデザイン手法100」の思想を踏襲した「プライド」

良好なコミュニティのための共用空間のしかけとして、産学協同研究にて「マンションコミュニティのためのデザイン手法100」を開発。「人と場所」「人と人」が自然につながる仕掛けを各マンションにて反映しています。



## 快適で上質な飲食特化型商業施設「GEMS」

大人たちが気軽に立ち寄り、かつ上質な「食」「時間」「空間」をゆっくりと楽しめる施設が「GEMS」のコンセプト。会食が可能なお店が不足しがちなエリアを中心とした出店戦略が特徴です。



## モノ・サービスに関する品質へのこだわり

創業時から培ってきた品質へのこだわりは、お客さまや社会からの確かな信頼を獲得してきました。品質へのこだわりは形を変えながらも脈々と受け継がれています。環境認証の取得、長期保証の修繕工事「re: Premium」など、品質を起点にした高い付加価値を提供しています。

CSRの 重点テーマ	モノ・サービスに関する品質へのこだわり	
	安心・安全	業界水準を超える長期保証の修繕工事「re: Premium」
	環境	「DBJ」「BELS」「LEED」認証といった環境認証の取得
	コミュニティ	入居者満足度No.1、高品質の仲介サービスNo.1
健康・快適	グッドデザイン賞17年連続受賞	

## 業界水準を超える長期保証の修繕工事「re: Premium」

「ブラウド」において、野村不動産パートナーズが品質にこだわった責任施工を行うことにより、長期保証を実現した大規模修繕工事「re: Premium」。大規模修繕工事の実施周期を延伸し、修繕費を抑制します。また、削減したコストで共用部のグレードアップ工事を実施するなど、住まいを購入した時以上の安心・安全を提供します。

re: Premium	標準仕様	10年保証	5年保証	5年保証
	re: Premium仕様 (長期保証)	15年保証	10~15年保証	7年保証

## 「DBJ」「BELS」「LEED」などの各種環境認証を取得

品質へのこだわりは、各種環境認証の取得にもつながっています。ブラウドにおいては、「BELS★★★」以上の達成を目標としています。また、2019年3月期に新たに竣工したオフィスビル、商業施設、物流施設、賃貸マンションのグリーンビルディング環境認証取得率は100%を達成しています\*。

\* DBJ Green Building, LEED, CASBEE, BELSのいずれかの認証取得を示しています。

## 2019年3月期 アセットタイプ別環境認証取得数一覧

 オフィスビル 6物件	 商業施設 7物件	 物流施設 1物件	 賃貸住宅 6物件
--	---	--	--

## 高品質の仲介サービス 4年連続No.1

野村不動産アーバンネットは、「2019年オリコン顧客満足度調査」において、「売却 戸建て」「購入 マンション」で4年連続のNo.1を獲得。「あの人に頼んで良かった」と感じていただける質の高いサービスを提供します。

## マンション管理満足度 10年連続No.1

野村不動産パートナーズは、「住まいサーフィン」による管理満足度調査において、顧客満足度10年連続No.1に選ばれるなど、コミュニティ形成の一助を担う管理会社として管理品質の向上を図っています。

## グッドデザイン賞 17年連続受賞

創業以来のDNAとして当社グループに受け継がれてきた「ものづくり」へのこだわりが、17年連続の受賞につながっています。2018年度グッドデザイン賞では、過去最高となる9つのプロジェクトが受賞しました。今後も、人や街が大切にしているものを活かし、快適性を追求していきます。



ブラウドタワー名古屋栄



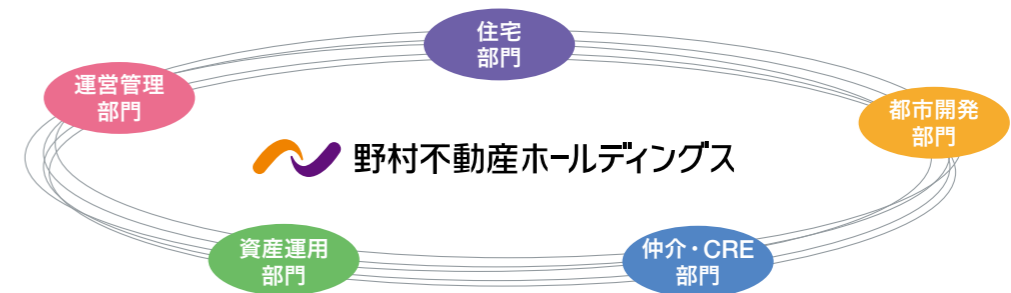
ブラウド新宿中落合

ブラウドシティ塚口

## グループ連携・総合力

当社グループは、独創的な発想による新たな価値を生むために、一人ひとりが多様な役割をこなすとともに、組織同士が連携し合う風土が自然と備わってきました。そうした風土から生まれた「製・販・管一貫体制」は、グループの総合力として、大きな成長の源泉となっています。

CSRの 重点テーマ	グループ連携・総合力	
	安心・安全	住宅分譲事業の製・販・管一貫体制
	環境	ESG投資を鑑みた「賃貸バリューチェーン」
	コミュニティ	野村不動産グループカスタマークラブ
健康・快適	サービス付き高齢者向け住宅「オウカス」	



## 住宅分譲事業における製・販・管一貫体制



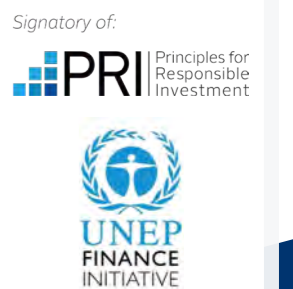
ブラウドシリーズにおいては、用地取得、商品設計、施工管理、営業、アフターサービス、入居後の管理面に至るまで、自社グループでの一貫体制を構築。グループ内で各担当者が連携を取ることで、お客さまに対して安心かつ安全な住まいを提供しています。



## ESG投資を鑑みた「賃貸バリューチェーン」



野村不動産投資顧問は、「責任投資原則 (PRI)」などに署名しており、ESGに配慮した運用を実施。投資家目線の開発物件の環境基準を都市開発部門にフィードバックするなど、「賃貸バリューチェーン」を活かした環境配慮を実施しています。



## 野村不動産グループカスタマークラブ



野村不動産、野村不動産アーバンネット、野村不動産パートナーズの3社が連携して、より上質な毎日をお届けするために、住み替えサポート、長期メンテナンスサポートなどのサービスを提供。また、豊かな時間とコミュニティ形成の一環として、音楽イベントなどのプログラムを提供しています。



## サービス付き高齢者向け住宅「オウカス」



野村不動産ウェルネスが運営するサービス付き高齢者向け住宅「オウカス」。生涯の在宅・自立を支援するために、「健康維持・増進」サービスの一環として、野村不動産ライフ&スポーツが運営する「メガロス」のインストラクターが施設内にて健康維持・増進プログラムを提供しています。





## COO兼CSR担当役員メッセージ



当社グループは、企業理念として「あしたを、つなぐ」を掲げ、お客さまやステークホルダーの皆さまに向けた「私たちの約束」として、「未来につながる街づくり」と「豊かな時の育み」を通じた新たな価値創造に取り組んでいます。2016年に私がCSR委員長に就任して以降、CSR/ESGへの取り組みをさらに加速させ、私たちが取り組むべき重点テーマを設定しました。「人材」と「マネジメント体制」の2つを推進基盤としながら、具体的な活動に落とし込むために現在の社会課題を抽出・分析した上で、「安心・安全」「環境」「コミュニティ」「健康・快適」の4つを重点テーマとしています。CSR/ESGの推進は事業活動を通じた企業理念の実践と深く結びついており、今後もこのCSR/ESGを事業活動の基盤と位置づけ、企業価値を高め持続的な成長を目指します。

## 宮嶋 誠一

代表取締役副社長  
グループCOO

新中長期経営計画 4つの価値創造のテーマ P.36-37

- 1 豊かなライフスタイル・ワークスタイルの実現
- 2 「利便性」「快適性」「安心・安全」に優れた多機能な街づくり
- 3 地球環境・地域社会の未来を見据えた街づくりとコミュニティ形成
- 4 良質な商品・サービスのグローバル展開

当社グループが定めたSDGsにおける注力分野 P.34-35

## CSR/ESGの推進を通じた持続的な成長を目指す

2019年4月に発表した新中長期経営計画(以下、新計画)では、4つの価値創造のテーマについて謳っています。当社グループが独自の強みを活かし、社会とお客さまに向けてどのような価値を提供し続けていくか、その羅針盤となるテーマです。

まず日本を見てみると、人口減少・少子高齢化や労働人口減少といった社会構造の大きな変化から、ライフスタイル・ワークスタイルや、価値観は急速に多様化しています。また、世界的に見ても地球温暖化や自然災害の発生といった気候変動に関連する問題のほか、人権や労働問題などさまざまな社会課題が存在します。パリ協定やSDGsなどの国際的コンセンサスや、資本市場におけるESG投資の拡大といった動きは、そうした社会課題に対する世界的な関心の高まりを示しています。こうした状況下において、CSR/ESGの取り組みを通じて社会課題を解決し、同時にお客さまのニーズにお応えすることは企業が持続的な成長を遂げる上で不可欠であることは言うまでもありません。社会やお客さまが求めるニーズに対し、新たな価値を創造することが、新しい技術や事業機会を獲得することになり、さらには事業リスクの低減にもつながると考えます。

具体的には、例えば、サプライヤーと協働した活動を進めることで、人権・貧困といった社会課題の解決に寄与するとともに、サプライチェーン全体の事業継続リスクを低減します。また、温室効果ガス削減への取り組みがグローバルに加速する中で、脱炭素やゼロエネルギーの住宅、ビルが立案されるなど、新しい技術や事業を開発する機会が生まれており、今後の新たな社会価値・顧客価値の創造につながると考えます。このように、CSR/ESG活動にしっかり取り組むことにより、持続可能な社会への意識・感度を高め、より付加価値の高い商品とサービスを生み出していきたいと考えています。

## 新中長期経営計画における価値創造のテーマ

当社グループは、約60年の歴史の中で、住まいを中心とした多くの街づくりを通じて、各時代における社会課題に真摯に向き合ってきました。創業の時代は住宅難の解決に向けた宅地造成を手掛け、近年では「プライド」、「オハナ」といったマンションブランドでさまざまな住まいのニーズに応えてきました。また、駅前再開発や都市型コンパクトタウンを通じた多機能で利便性の高い街づくりを推進することや、老朽化したビルを環境性能が高く安心・快適なビルへと建て替える収益不動産事業の拡大など、お客さまと社会のニーズに応えながら、持続的な成長を果たしてきました。

その一方、「住まい方」「働き方」は、ここ数年で大きな変化を遂げています。高齢社会の進展、共働き世帯の増加などにより、お客さまの志向や価値観の変化に加え、ワークライフバランスも大きく変わりつつあります。さらに、テクノロジーの加速度的進化により、IoTやAIを活用した利便性の高いサービスが提供されるなど、社会構造が大きく変化しています。それに加え、環境やCSR/ESGに関する社会や資本市場からの期待・要望はますます高まりを見せています。

このような状況の下、新計画策定にあたり、事業を取り巻く機会や脅威を整理し、今一度当社の強みを活かし将来に向けて社会とお客さまに向けてどのような価値提供を続けていくかといった議論を重ねてきました。安心・快適なものづくりと、「住まい」、「働き」、「集い」、「憩う」人々の豊かな時の育みを実現することが、当社が事業を通じて社会的責任を果たし、収益の成長とともに企業として持続的な成長を果たすこととなります。そのために、当社グループが担うべき役割・目指す姿を表明したのが新計画の4つの価値創造テーマ(詳細はP.36-37参照)です。この4つのテーマは、社会課題の解決とともに

SDGsにおける開発目標にも合致し、この価値創造の実現が、当社グループの持続的成長に必要な不可欠であると捉えています。

その実現に向け、当社独自の新たな取り組みを加速しており、力強い手応えも感じています。

## 未来に提供していく価値

2019年3月期は、CSR/ESG活動を一層加速させた1年となりました。ここで、その実績についてお伝えします。

まず、国連グローバル・コンパクトに署名しました。社会の一員として持続可能な社会に貢献する決意の表明であり、グローバルなステークホルダーに企業姿勢を示すものです。次に、環境に関する取り組みとして、2030年に温室効果ガスを2013年比で30%削減する目標と、自社領域(スコープ1、2\*)のアクションプランを設定しました。今後、2050年に向けたより長期的な目標と、顧客・取引先の領域(スコープ3\*)のアクションプランの検討も進めていきます。具体的には、ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)など低炭素・脱炭素型の商品・サービスの開発を進めていきたいと思えます。3つ目は、取引先・パートナーに関する取り組みです。2018年11月より運用を開始した「野村不動産グループCSR調達ガイドライン」に則った事業活動については、取引先・パートナーの協力を得ながらサプライチェーン全体を持続可能なものとします。

また、情報開示の拡充にも取り組みました。CSR/ESGについて当社のポジションをできる限り定量把握することに加え、ホームページなどを通じてこれまで行ってきた活動を社内外のステークホルダーに幅広く丁寧に開示しています。従業員へのさらなる浸透と、投資家を含めた社外とのコミュニケーションをしっかりと実施していきます。このほか、部門・グループ会社ごとにCSR/ESGを推進する具体的な目標も設定し、CSR/ESGがすべての事業活動の基盤として経営トップから現場まで意識して取り組む風土を醸成してきました。

職住近接の街づくりや行政が主導するコンパクトシティ化が推進される中、安心・快適で利便性の高い多機能な街づくりのニーズはますます高まっており、今後も当社がお客さまに選ばれ続けるためには、さらなる付加価値の提供と、差別化に向けた取り組みが重要となります。その取り組みの一つが、「ふなばし森のシティ」での経験を発展させた「BE UNITED構想」(詳細はP.26参照)です。「街を開くことで始まる地域共創型の街づくり」をコンセプトに、マンションの居住者だけでなく、地域周辺の皆さままで巻き込んで、多種多様なプレイヤーにより、街の内外の連携基盤を有する街づくりを目指します。

さらにその「BE UNITED構想」を実現するための手段であるコミュニティ活動「ACTO」も開始しました。これは「ACT」と、誰にでも扉が開かれた場所「開く扉(あくどびら)」を意味し、これまで外部には閉じられていたマンション共用部の床を、野村不動産が保有し、エリアマネジメント組織に無償で貸与することで、街にオープンで、かつサステナブルな「まちの共用部」をつくりだします。エリアマネジメントの企画運営を行うスタッフとして、野村不動産の社員を配置し、コミュニティ活動・イベント情報の発信や、交流・マッチングの基盤となる「街サイト」を開設することで、バーチャルな交流環境も整備します。

\* スコープ: 企業によるCO<sub>2</sub>排出量の算定・報告の対象範囲

スコープ1: 燃料の燃焼などの直接排出量

スコープ2: 自社で購入した電気・熱の使用に伴う間接排出量

スコープ3: スコープ1・2以外の間接排出量。販売した製品の使用、廃棄物、従業員の通勤や出張など



## 最後に

当社グループは、新たな価値創造により企業としての価値と競争力を高め、さらに新たな事業機会を獲得しながら成長につなげる好循環を生み出そうとしており、その確かな手応えを感じています。繰り返すようになりますが、ここ数年、世界的にもCSR/ESGの取り組みは加速しています。企業の論理だけでは持続的成長を果たすことはできません。30年後、50年後を見据え、社会と協調して企業が成長していくことこそ、当社グループが目指すべき価値創造です。あらゆるステークホルダーのためにその責任を果たし、CSR/ESGの側面でもリーディングカンパニーを目指します。新計画での4つの価値創造のテーマや具体的な事業活動の事例は、当社グループの歴史や強みに加え、社内だけでなく社外取締役の知見も取り入れ、またこれまで注力してきたCSR/ESG活動の実績も踏まえて、生まれてきたものです。

将来にわたって、社会が求める社会価値・顧客価値を提供し、事業リスクの低減、および収益成長を通じて、企業価値の向上につなげる。その活動を適切に情報開示することで、顧客・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまと、一層対話を深める。こうした活動を通じて事業を広げ、当社グループの持続的成長を実現していきます。

### 街・エリアとともに付加価値を生み出す取り組み「ACTO」

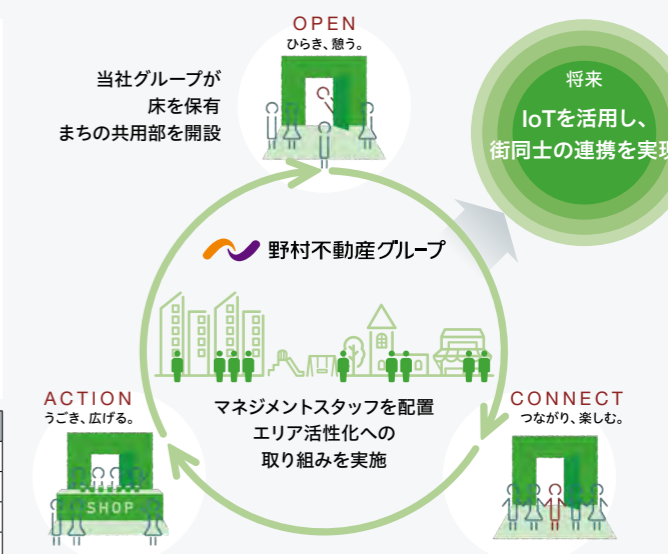
当社グループが関与し続けることで、その地域や人のつながりをも取り込む循環型のオープンコミュニティをつくりだし、サステナブルな街づくりを目指します。

#### ACTOとは

#### 地域・エリア全体のコミュニティ活性化を目指した5つの街づくりの活動

- 1 活動拠点となる「まちの共用部」を設営
- 2 つなぐひと「エリアデザイナー」を用意
- 3 活動団体「まち会社(仮称)」設立
- 4 バーチャルな交流拠点「街サイト」を開設
- 5 街ができる前から活動を開始

導入物件(予定を含む)	竣工	街びらき
プラウドシティ日吉	2020年3月	2022年春
東池袋四丁目2番街区地区	2022年3月期	未定
亀戸六丁目プロジェクト	2022年3月期	未定
板橋駅板橋口地区	2026年3月期	未定



# マテリアリティ

当社グループは、すべての事業活動において、配慮すべき社会課題やステークホルダーの皆さまのご期待に向き合い、CSRの取り組みを推進しています。現在、「野村不動産グループCSR/ESG方針」の下、4つの重点テーマと2つの推進基盤という枠組みに沿って、それぞれのテーマにSDGsや事業活動と紐づけた定量・定性目標を設定。PDCAを着実に回しながら、活動を推進しています。

## CSRマネジメント体制

当社グループは、CSR活動の一層の強化・推進を図るため、CSR委員会(委員長:代表取締役副社長兼グループCOO)を設置しています。委員会は野村不動産ホールディングス取締役会で決定された取締役・執行役員で構成され、CSRやESGに関する方針、活動計画の審議、決定などを行っています。当委員会が検討した結果は、取締役会に報告され、経営計画や事業活動に

反映しています。また、委員会で決定した方針等を実践する組織としてCSR推進会議を設置しています。推進会議はCSR委員会委員長が指名した各事業部門の事業推進責任者で構成され、活動方針の実践と管理、社員に対するCSRの啓発を行っています。

## 持続可能な開発目標(SDGs)達成への貢献

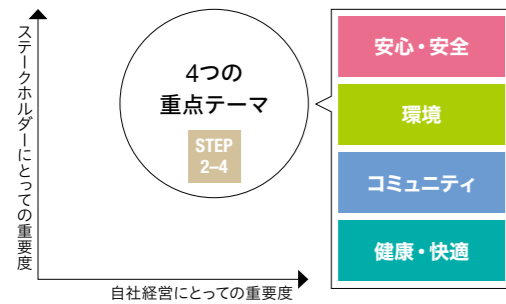
2015年9月に国連サミットにおいて採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」に盛り込まれている17の目標は、世界共通で取り組むべき目標であり、当社グループとしてもその達成に貢献していくことが重要であると認識しています。当社グループは4つの重点テーマおよび重点項目における取り組みを通じて、SDGs達成に貢献していきます。

### 当社グループが定めたSDGsにおける注力分野



## 4つの重点テーマおよび方針・重点項目(マテリアリティ)策定のプロセス

2016年3月期に4つの重点テーマを選定。2018年3月期には、下記のSTEP5→6→7と進め、グループCSR/ESG方針および重点項目(マテリアリティ)を策定しました。



- 当社グループが見据える主な社会課題** (STEP 1)
- 建物やインフラの老朽化・陳腐化
  - 都市機能の低下
  - 自然災害の増加
  - 気候変動
  - 天然資源の枯渇
  - 生態系の崩壊
  - 少子高齢化や空き家の増加などによるコミュニティの機能不全や活力低下、つながりの希薄化
  - 個人の価値観・ライフスタイルの多様化

STEP 1	社会課題を幅広く検討	GRIガイドライン、ISO26000などの国際的なフレームワークを参考に社会課題を幅広く抽出し、事業との関連性が高い社会課題を選定
STEP 2	当社グループにとっての重点テーマ抽出	当社グループの事業への影響度、関連性、リスクの大きさなどについて、CSR委員会での議論を経て重点テーマ抽出
STEP 3	ステークホルダーにとっての重点テーマ抽出	当社グループに期待されていることや、対応すべき社会課題などについて、ステークホルダーアンケートおよびヒアリングを実施し重点テーマ抽出
STEP 4	4つの重点テーマ設定	ステークホルダーおよび当社グループ双方の視点から、重要度に応じてテーマをマッピングし、4つの重点テーマ抽出
STEP 5	4つの重点テーマごとに関連する事業・業務を抽出	能動的にCSR活動を推進するために、4つの重点テーマごとの方針・重点項目策定へ。CSR推進会議においてテーマごとの事業・業務を抽出
STEP 6	評価および論点整理	SDGsやSASBなどの国際的なフレームワークや政策動向を踏まえた評価・論点整理を実施
STEP 7	方針・重点項目の決定と承認	CSR委員会・CSR推進会議での議論を経て、方針・重点項目を決定し、取締役会で承認

## 野村不動産グループCSR/ESG方針

CSRテーマ	グループ方針	重点項目	グループ目標・指標	関連する主なSDGs	
E 環境	野村不動産グループは、気候変動や天然資源の枯渇、生態系の崩壊を重要な社会課題と認識し、省エネルギー・低炭素社会への取り組みや再生可能エネルギーの活用、適切な資源利用などの環境に配慮した街づくりを通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。また、環境法令・規制を遵守し、適切な環境マネジメントを推進します。	環境マネジメントの高度化	環境認証(DBJ Green Building、LEED、CASBEEなど)取得	7 気候変動に具体的な対策を 12 つるみくみ 13 気候変動に具体的な対策を	
		気候変動への対応	CO <sub>2</sub> 排出量削減 太陽光発電促進 エネルギー使用量削減	12 つるみくみ 13 気候変動に具体的な対策を	
		効率的な水資源の利用	水使用量削減	13 気候変動に具体的な対策を	
		生物多様性への配慮	生物多様性認証(ABINC/JHEP/SEGES)取得	15 陸の豊かさを保つ	
		適切な資源利用と汚染防止	廃棄物排出量削減 国産・FSC認証木材使用促進	15 陸の豊かさを保つ	
S 4つの重点テーマ	野村不動産グループは、建物やインフラの老朽化・陳腐化、都市機能の低下、自然災害の増加を重要な社会課題と認識し、適切な品質管理に基づく商品・サービスの提供や持続可能な街づくりによって、お客さまや地域社会の安心・安全の実現に貢献します。また、非常時にも事業や生活を継続できる職住環境づくりを推進します。	設計・施工における安心・安全品質の向上	設計基準・品質マニュアルの遵守	9 産業と雇用 12 つるみくみ	
		運営・管理における安心・安全品質の向上	管理品質の向上とアフターサービスの充実	12 つるみくみ 13 気候変動に具体的な対策を	
		長寿命・高耐久化の取り組み	長寿命・高耐久の商品・サービスの提供	13 気候変動に具体的な対策を	
		災害時の安心・安全の確保	防災対策の拡充	13 気候変動に具体的な対策を	
S コミュニティ	野村不動産グループは、少子高齢化や空き家の増加などによるコミュニティの機能不全や活力低下、つながりの希薄化を重要な社会課題と認識し、建築設計上の取り組みや運営上のサービスを通じて、お客さまや地域社会のつながりを醸成し、コミュニティの育成を支援します。このことにより、非常時の円滑な共助や地域・コミュニティの活性化を促し、共生型社会の実現に貢献します。	コミュニティへの配慮と活性化支援	コミュニティを活性化させる設計・デザインの拡充 運営・管理におけるコミュニティ活性化支援	8 働きがい 16 平和と公正 17 パートナーシップ	
		健康・快適	高齢化・多様性への対応と健康支援	ユニバーサルデザイン推進 健康支援・健康寿命増進	3 健康と福祉 5 ジェンダー平等
			顧客満足と快適性の向上	顧客満足向上のためのコミュニケーション 快適性の向上	10 人や国の不平等をなくす
G 2つの推進基盤	野村不動産グループは、持続可能な社会の実現に向けて、事業活動を継続し、企業価値を向上していくために、すべての従業員が心身ともに健康で生き生きと仕事に取り組むことが企業の持続的成長につながる「ウェルネス経営」を目指します。また、従業員やサプライヤーの安全衛生と健康の確保が重要な経営課題であると認識し、これを推進します。そして新たな価値を創造し続けるために、多様性がもたらすイノベーションが重要であると認識し、さまざまな視点・考え方を持った人材が、属性に関わらず、個性や能力を十分に発揮できるよう、ダイバーシティの推進と公正で働きがいのある職場づくりに努めます。	従業員の健康と安全の追求	労働災害の防止 従業員の心身にわたる健康管理の徹底 有給休暇の取得促進 過重労働の防止	3 健康と福祉 5 ジェンダー平等	
		ダイバーシティの推進	女性活躍促進 育児・介護支援 高齢者・障がい者雇用促進	5 ジェンダー平等 8 働きがい	
		公正で働きがいのある職場づくり	公正な評価・報酬の実施 従業員満足度の向上	8 働きがい	
		人的資源の高度化	人材育成の強化	8 働きがい	
		サプライヤーの安全の確保	CSR調達ガイドラインの遵守 サプライヤーの安全の確保	8 働きがい	
G マネジメント体制	野村不動産グループは、持続可能な社会の実現に向けて、事業活動を継続し、企業価値を向上していくために、コンプライアンスの強化、リスクマネジメントやコーポレートガバナンスの推進が重要な経営課題であると認識し、これを推進します。また、お客さまや地域社会、従業員やサプライヤーを含むすべての人の人権を尊重した事業活動を行います。	コーポレートガバナンス	取締役会における多様性確保	5 ジェンダー平等	
		コンプライアンス	コンプライアンス遵守	10 人や国の不平等をなくす	
		リスクマネジメント	リスクマネジメントの徹底	16 平和と公正	
		人権	人権研修の徹底	16 平和と公正	



# 新中長期経営計画

当社グループの競争優位性、前計画で積み上げた成長のための布石を基に、各部門が事業機会を適切に捉えることで、新たな価値創造を目指します。

	デベロップメント分野					サービス・マネジメント分野							
	住宅部門			都市開発部門		資産運用部門	仲介・CRE部門		運営管理部門				
	住宅分譲	賃貸住宅	シニア住宅	インターネット広告	保有・賃貸	収益不動産	ホテル	フィットネス	不動産運用	不動産流通	新築受託販売	運営管理	受注工事
機会	<p>単身世帯・共働き世帯・シニア世帯の増加</p> <p>東京の都市力・国際競争力の向上</p> <p>地方中核都市のコンパクトシティ化</p> <p>不動産ストックの増加</p> <p>修繕・建替えニーズの拡大</p> <p>不動産投資ニーズの拡大・クロスボーダー化</p> <p>アジア市場の成長継続</p> <p>ライフスタイル・ワークスタイルの多様化</p> <p>住まいやオフィスに対する価値観の多様化</p> <p>テクノロジーの加速度的進化</p> <p>e-コマースの進展・消費に関する志向の変化</p>												
脅威	<p>国内の人口の減少</p> <p>ファミリー世帯の減少</p> <p>経済情勢の急激な変化</p> <p>労働力不足</p>												

新たな価値の創造

## 前計画で積み上げた成長のための布石

- 複合開発への取り組み
- 新たなアセットタイプへの参入
- M&Aなどによる成長の加速
- 海外事業の基盤構築
- グループREITとの相互成長

## 当社グループの競争優位性

□ P.26-29

- マーケットイン発想に基づく開発力
- モノ・サービスに関する品質へのこだわり
- 幅広いアセットタイプでの開発実績・ノウハウ
- グループ連携・総合力



## 新中長期経営計画で取り組む4つの価値創造のテーマ

### 1 豊かなライフスタイル・ワークスタイルの実現



当社グループはこれまで「プラウド」「オハナ」「PMO」をはじめ、「GEMS」「Landport」「オウカス」「NOHGA HOTEL」など、さまざまなアセットタイプにおいて、現場発・マーケットインの発想から独創性の高い商品とサービスを提供してきました。ライフスタイルやワークスタイルが大きく変わり、価値観が多様化する現在、変化を先取りして速やかに対応していかなければなりません。この変化への対応力や商品開発力こそが当社グループの大きな強みであると考えています。これからもマーケットの先駆者として新たなマーケットニーズを開拓し、お客さまのニーズと社会の変化の先をいく商品・サービスの提供を通じて独自のビジネスモデルを発展させていきます。

### 2 「利便性」「快適性」「安心・安全」に優れた多機能な街づくり



当社グループでは、「ふなばし森のシティ」をはじめ、現在販売中のプラウドシティ日吉、プラウドシティ吉祥寺、プラウドタワー武蔵小金井クロスのように、住宅開発と併せて、商業・医療・保育・シニア施設などの多様な都市機能を有する「都市型コンパクトタウン」の開発や複合再開発を積極的に進めてきました。こうした多機能で利便性の高い安心・快適な街づくりは、前計画に引き続き、当社グループが社会に対して価値提供する重点領域として位置づけています。

### 3 地球環境・地域社会の未来を見据えた街づくりとコミュニティ形成



資本市場において、ESG投資の拡大はますます広がりを見せており、CSR/ESGの推進は企業が持続的成長を遂げる上で不可欠な要素です。当社グループも日々の事業活動とSDGsとを紐づけた目標をグループ全体で共有しています。環境負荷を低減し、ハード・ソフトともに永続的に価値を高められる街づくりや、街区を超えて周辺地域とも連携するコミュニティの形成を実現し、環境に優しく、地域社会に貢献する未来を見据えた街づくりを進めていきます。

### 4 良質な商品・サービスのグローバル展開



当社グループが国内で培ってきたノウハウや強みを活かして、価値提供を行う機会は着実に広がっています。海外事業を成長ドライバーの一つと位置づけ、既に進出している都市においては、各事業部門が、開発事業をはじめとした良質な商品・サービスの提供を行いながら、積極的に投資を拡大するとともに、新たな投資対象となる国・都市を選定・拡大しながら、グローバル展開を加速させ海外事業の利益比率を、フェーズ3では全体の15~20%まで伸ばしていくことを計画しています。

## 利益計画(事業利益)\*

高い資産・資本効率を維持しつつ、持続的な収益成長を実現

(億円)

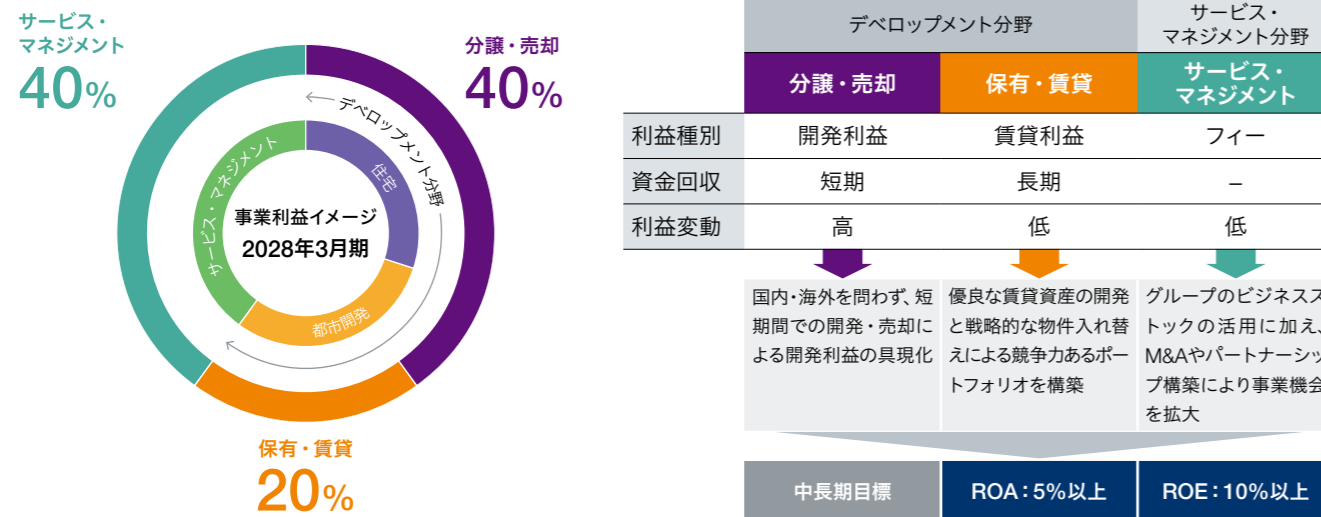
	2019年3月期	2022年3月期 フェーズ1	2025年3月期 フェーズ2	2028年3月期 フェーズ3
部門別事業利益*	796	850	1,000	1,200~1,400
住宅部門	250	300	360	
都市開発部門	380	330	360	
サービス・マネジメント部門	216	280	350	
資産運用部門	59	90	120	
仲介・CRE部門	81	110	140	
運営管理部門	74	80	90	
調整額	△50	△60	△70	

\* 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益 + 企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費

## 事業ポートフォリオ戦略(利益構成)

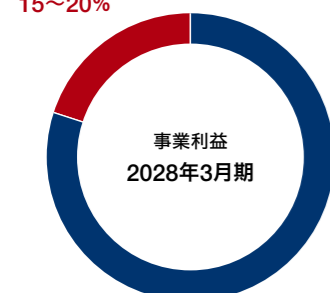
事業ポートフォリオの最適化

各事業の特性を活かし、高い資産効率と利益安定性を両立するポートフォリオを追求



## 海外事業戦略

海外の成長市場を取り込み、フェーズ3で海外事業利益を15~20%まで拡大

海外事業比率  
15~20%

事業展開	海外事業推進における基盤	リスクマネジメント
<p>既存進出国での事業拡大 タイ、ベトナム、フィリピン、中国、英国</p> <p>新たな国での事業展開 市場規模、成長性、安定性の観点で対象国選定</p> <p>グローバルネットワークの構築 M&amp;A・資本提携等により拡大</p>	<p>現地拠点の拡充</p> <p>現地企業との資本業務提携</p> <p>海外人材の育成・確保</p>	<p>事業リスクの認識 事業環境、金融市場、法令関係等のリスクをモニタリング</p> <p>ストレステストの実施 想定リスクによる自己資本比率、事業バランスの健全性を確認</p>

## 財務・資本政策

利益成長と株主還元を両立、フェーズ1の総還元性向は40~50%程度

	2019年3月期(実績)	フェーズ1(20/3期~22/3期)	フェーズ2(23/3期~25/3期)	フェーズ3(26/3期~28/3期)
ROA	4.7%	4~5%程度		5%以上
ROE	8.9%	8~9%程度		10%以上

資産効率性 ROA: 5%以上

資本効率性 ROE: 10%以上

株主還元(フェーズ1) 総還元性向: 40~50%程度

## 投資計画

新規投資を加速させる一方、資産の回転性を高めネット投資を抑制、資産効率を向上

投資・B/S計画

単位: 億円

	19/3末	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3	合計
住宅部門					
投資	-	11,000	12,500	12,500	36,000
回収	-	10,000	12,000	12,500	34,500
都市開発部門					
投資	-	5,500	6,500	7,000	19,000
回収	-	4,000	5,000	5,500	14,500
合計					
総投資	-	16,500	19,000	19,500	55,000
(うち、海外)		(500)	(1,000)	(1,500)	(3,000)
総回収	-	14,000	17,000	18,000	49,000
(うち、海外)		(0)	(500)	(1,000)	(1,500)
総資産残高	17,594	20,000	22,000	24,000	-

総投資 5.5兆円  
総回収 4.9兆円  
ネット投資 0.6兆円

※ 各フェーズの最終期末時点の想定総資産残高を記載

参考 戦略投資 上記の投資計画とは別に、将来の成長に向けた投資を実行

投資目的			
サービス・マネジメント事業、 海外事業の事業拡大	新領域への事業展開	外部ノウハウ・リソースの獲得	
戦略投資			
主な投資対象			
健康サービス	仲介・コンサルティング	海外不動産関連	ホテル事業
シニア事業	不動産運用事業	ICT、デジタル分野	建物管理

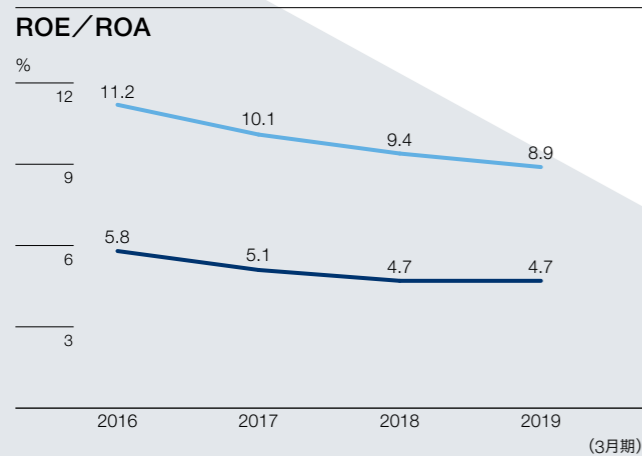
## CFOメッセージ



事業の回転性を高めることで、資産拡大ベースの  
マネジメントを行うとともに、ROA向上を図る  
成長に向けての投資実行、高水準の株主還元を両立させる

## 芳賀 真

取締役  
グループCFO



ROE = 当期純利益 ÷ 期中(平均)自己資本  
ROA = (営業利益 + 営業外収益) ÷ 期中(平均)総資産

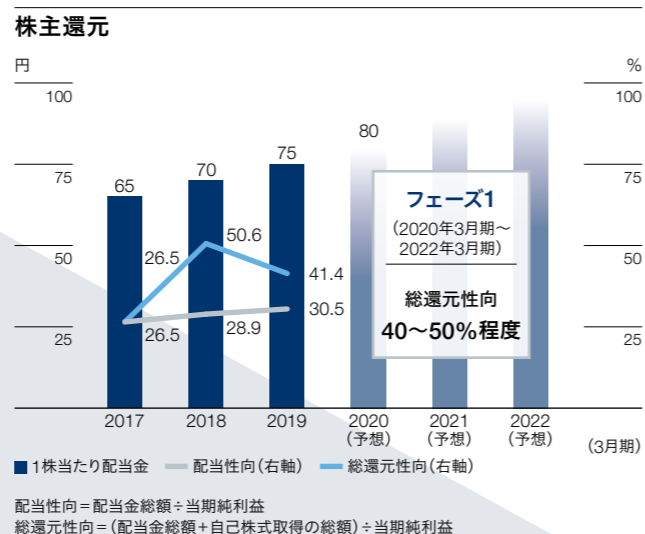
前計画(2017年3月期～  
2019年3月期)の振り返りと評価

前中長期経営計画(以下、前計画)フェーズ1最終年度2019年3月期実績について、売上高は7,000億円の目標に対し6,685億円、営業利益は目標の850億円に対し791億円と、売上高、営業利益ともに目標を下回る着地となりました。これは、住宅部門を取り巻く市況変動等による目標未達が主たる要因です。

一方で、2008年のNREG東芝不動産の買収をはじめ、当社グループ全体の事業ポートフォリオは、住宅部門偏重型から分散型に変革を遂げてきています。住宅部門の目標未達を他の部門が補い一定の業績を維持できたことは、この事業分散によるグループ全体の収益を安定させる取り組みが奏功したものと評価しています。

財務・資本政策面では、ROE10%水準、ROA5%以上の目標を掲げてきました。当社グループでは、株主資本コストを7～8%と想定しており、エクイティスプレッドを2%以上実現するROEを目標とすることで、投資家の皆さまの期待に応える企業価値を創出できると考えています。自己資本比率については30%水準を指針としており、その水準を維持しながら10%のROEを実現するためには、5%以上のROAが必要と考えています。

これらROE、ROA実績は、前計画期間において、それぞれ8.9～10.1%、4.7～5.1%となりました。目標水準を下回る事業年度もありますが、国内大手デベロッパーとの比較においては依然高水準を維持できています。株主還元においても着実な増配に加え、2018年3月期、2019年3月期には自己株式取得を行うことで、総還元性向は41.4%～50.6%を実現しています。



前計画期間においては、安定した収益性、高い資本効率を維持しながら持続的に成長していくための基盤づくりは、着実に進捗したと考えています。また、株主還元への積極的な姿勢をお示しすることができた3力年であったとも捉えています。

新中長期経営計画(2020年3月期～  
2028年3月期)での事業戦略、資本政策

当社グループは、2019年4月に3段階のフェーズからなる9か年の新中長期経営計画(以下、新計画)を新たに発表しました。これは、前計画期間を通じて積み上げた成長への布石に基づき、高い資産・資本効率を維持しつつ、持続的な収益成長を目指すものです。また、デベロップメント事業の特性や、将来の大型物件の竣工をも見据えた計画としています。

新計画では、それぞれのフェーズごとに事業計画や利益計画を定めていますが(詳細は、P.38-39をご覧ください)、まずは2022年3月期を区切りとするフェーズ1の目標達成に全力で取り組みます。

引き続きROE10%以上、ROA5%以上を中期的な目標と掲げ、株主資本コストを意識した企業価値創造に努めます。自己資本比率についても、これまで通り30%水準とすることで、財務の健全性を維持しながらもROEの維持・向上を目指していく方針です。加えてフェーズ1の総還元性向は40～50%の高い水準で実現していきます。

これらの実現のためには、「最適な事業ポートフォリオの構築」「成長投資と株主還元の両立」の2つが重要なポイントとなります。

## 最適な事業ポートフォリオの構築

当社グループ全体として、「ROA5%以上を達成する事業ポートフォリオの構築」が必要であることは前述の通りです。リスク・リターン特性が異なる「分譲・売却」、「保有・賃貸」、「サービス・マネジメント」の3つの事業を組み合わせることで、高い資産効率と利益安定性を両立させた事業ポートフォリオ構築を目指します。

「分譲・売却事業」は、用地取得から売却までおよそ3年程度と事業期間が短い一方、利益変動幅が大きいため特徴です。市況変動リスクを見極め、事業精度を高めながら、開発利益の

具現化を図り、高いROAの実現を目指します。

「保有・賃貸事業」は、安定したキャッシュの獲得が可能で利益変動幅が小さい一方、ROAは相対的に低い事業です。新たに開発される賃貸資産、および既存保有している賃貸資産の全体を俯瞰し、戦略的な売却を実行することで、全体の資産ボリュームをコントロールしながら、競争力のある保有賃貸資産ポートフォリオの構築を図ります。

デベロップメントにより創出された開発利益のすべてを「含み益」として内包せず、一部を「実現益」として株主に還元する戦略は「分譲・売却事業」の構成要素となりますが、グループ全体で高いROEを追求するためには重要なポイントです。

「サービス・マネジメント事業」は、原則、資産を使用せず手数料やフィー収入にて収益を獲得します。相対的にリスクが低く、グループ全体のROA向上に資する事業です。グループ全体のビジネスストック(売却済みのすべての不動産、顧客を含むストック)のフル活用に加え、M&Aやパートナーシップ構築による事業機会の拡大も目指します。

新計画では、これら3つの事業の利益構成を、中長期的に40:20:40の割合にしていくことを目標としました。従前と比べると「分譲・売却」「サービス・マネジメント」の割合を拡大していきます。緻密なアセットリスクマネジメントの下で、事業ポートフォリオを構築し、ROA5%以上を目指します。この達成のために、その土台となる各事業部門においても、ROAをベースとした収益管理を徹底しており、全社一丸となって取り組んでいます。

また、新計画の最終フェーズである2028年3月期に、海外事業利益比率を15～20%とする計画にしています。成長性の高い国・都市においても、不動産への需要は「量から質」に変化しつつあります。開発事業を軸として、当社グループが国内で培った経験・ノウハウを活かし収益実現を目指します。海外事業においては、実質成長率、金利動向、為替動向、資産流動性等、留意すべきリスクが多く存在します。パートナー企業の選定も含め、十分なモニタリングが重要と考えています。当面は投資先行の期間が続くため、透明性の高い開示を通じて進捗をお示していきます。

## 成長投資と株主還元の両立を目指す

新計画期間においては合計で5兆5,000億円前後の投資を計画する一方、総回収額は5兆円前後を計画しています。積極的な投資を行いながらも資産の回転性を高め、9年間累計での総資産の純増額を6,000億～7,000億円程度に抑制します。この戦略

は前述のROA向上に資するだけでなく、自己資本比率30%水準の維持において、株主資本をやみくもに蓄積する必要がないことを意味します。この効果により、株主の皆さまに高い還元を実現することができます。

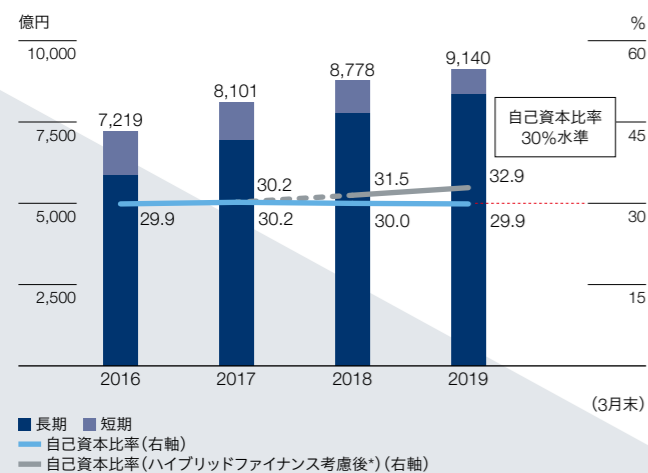
この成長投資と株主還元をバランス良く実現することを基本方針とします。新計画では、まずフェーズ1において、各期の総還元性向目標を40~50%としました。増配基調の下で30%程度の配当性向を維持し、これに自己株式取得を組み合わせ、総還元性向目標を実現します。

繰り返しますが、株主還元を重視し、総還元性向を高めるとの方針は、将来への成長投資を減速させることを意味しているわけではありません。新計画における総投資額は前計画を上回る水準です。資産の回収率を高め、総資産をマネジメントすることで、成長機会を逃すことなく、自己資本比率を維持し、さらに高水準の株主還元も実現できます。この投資と還元の両立を当社グループのエクイティストーリーとしてお示しします。

## デットファイナンス戦略について

当面のデット調達環境としては低金利水準が継続すると考えています。不動産リターンと調達コストのイールドスプレッドをフル活用するべく、レバレッジを上げるといった戦略もあり得ますが、当社の財務健全性は自己資本比率30%水準を指標としています。低金利環境においては、安易に財務レバレッジを上げるのではなく、多様な調達手段を講じて将来の展開に備える視点が重要であると考えています。

### 有利子負債／自己資本比率



\* ハイブリッドファイナンス1,050億円のうち、50% (525億円)をみなし資本として算出

前計画期間においては、金利の固定化・借入期間の長期化を進めるとともに、ハイブリッドファイナンス(資本性を併せ持つ劣後社債・借入)も実施しました。収益のアップサイドを狙う機動的成長投資に活用することも可能ですし、市況のダウンサイド時には自己資本の補完として活かすことも可能です。将来のマーケット変動に対応できるユニークな調達手段だと考えています。

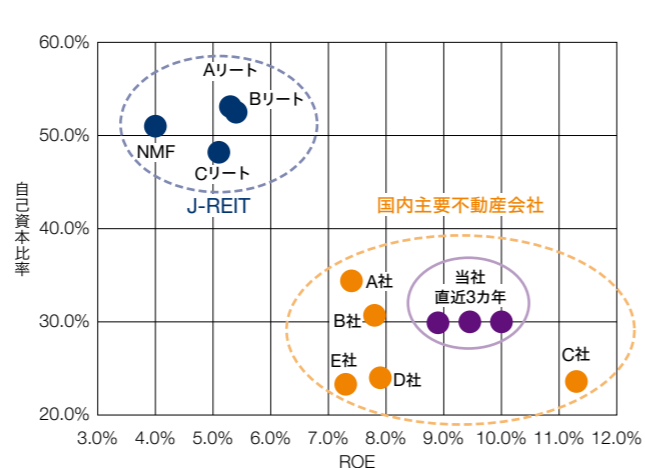
## 投資家の皆さまへ

不動産業においては、「分譲・売却事業」と「保有・賃貸事業」において投資家の皆さまが期待する利回りは大きく異なります。それに加え、課税制度の違いなどを踏まえると、賃貸資産の保有についてはREIT等のファンドが担い、当社グループのようなデベロッパーは、「分譲・売却事業」や「サービス・マネジメント」事業による価値創造にシフトしていく。将来的な日本の不動産セクターの事業構造変化は、この方向性であろうと展望しています。

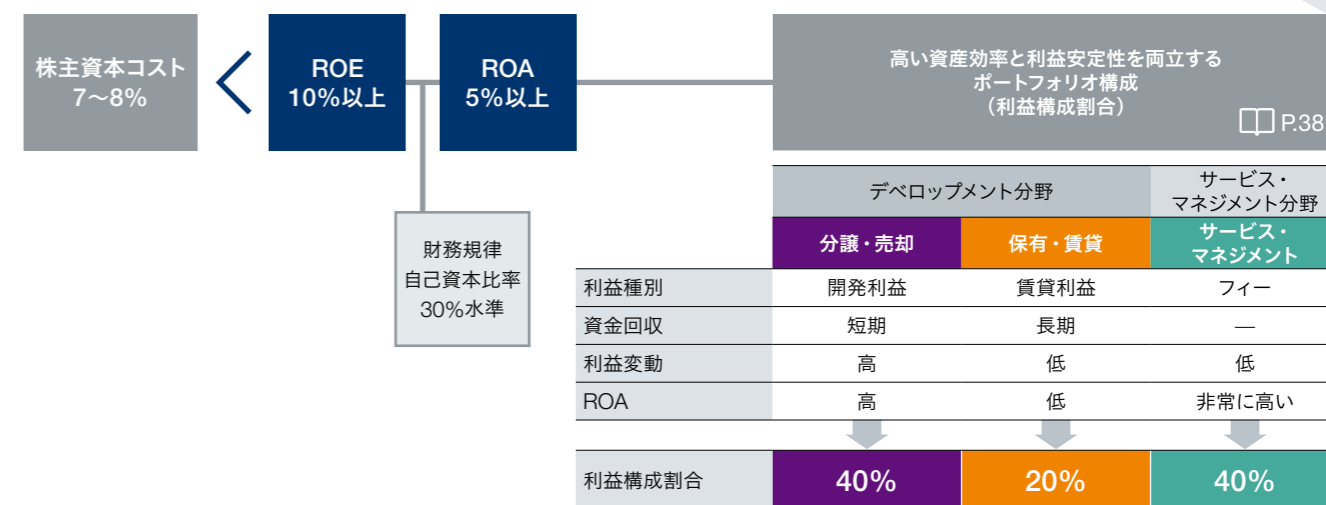
当社グループは、一定の安定収益源を確保しつつも、開発利益の具現化を軸とした高ROE経営を志向し、独自のポジショニングの確立を目指していきます。

新計画を着実に実行し、成果をお示しすることで株主・投資家の皆さまのご期待にお応えできればと考えています。引き続き、当社グループへのご理解とご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

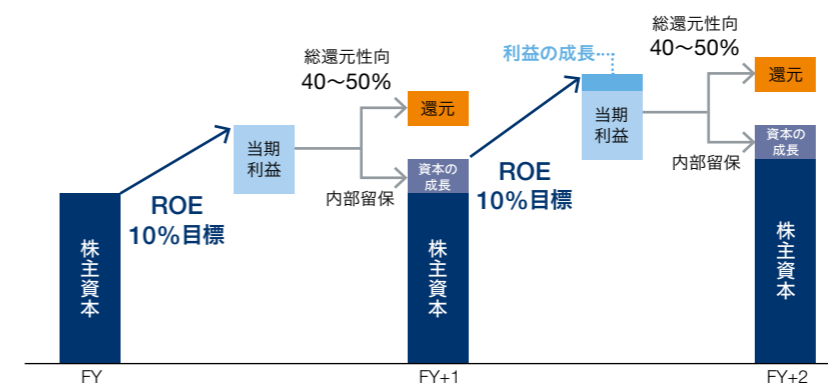
### 自己資本比率／ROE(国内主要不動産会社、J-REIT)



### ROEロジックツリー



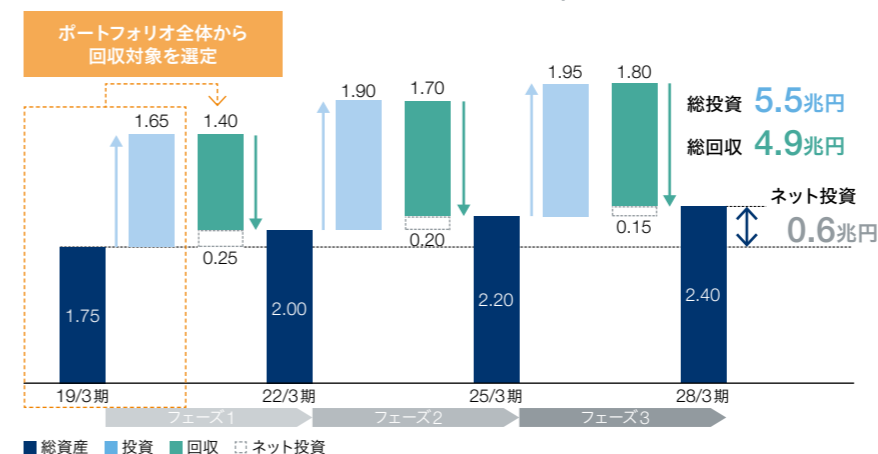
### 成長投資と還元を両立するエクイティストーリー



#### POINT

- 高効率経営により創出された利益を成長投資と株主還元バランス良く配分
- 毎期利益の内部留保による株主資本の増加を年率5%程度にマネジメント

### バランスシートマネジメントを重視した投資計画 P.39



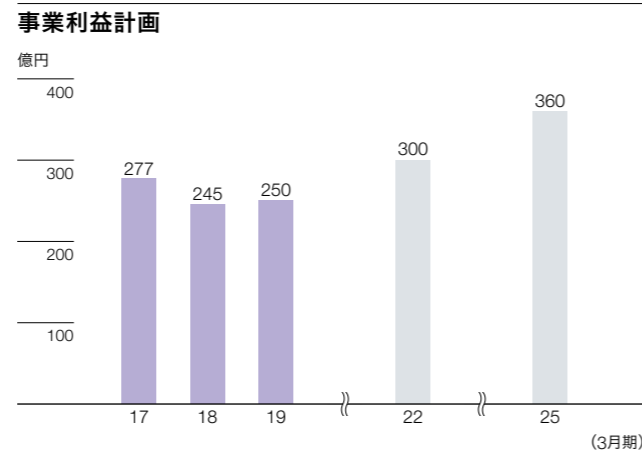
#### POINT

- 自己資本比率30%水準の維持のため、バランスシートの増加も年率5%程度にマネジメント
- 事業機会を逃さない成長投資、開発利益を実現化させる投資回収をともに積極化



## 住宅部門

顧客ニーズの変化に対応した商品ラインナップ拡充や、地方・海外における事業拡大により、継続的な成長を目指します。



### 注視する事業環境

- 人口減少、ファミリー世帯の減少
- 単身世帯・共働き世帯・シニア世帯の増加
- 地方中核都市におけるコンパクトシティ化
- 経済成長続くアジア諸国における、良質な住宅に対するニーズ拡大

### 競争優位性

- 製・販・管一貫体制が生み出す、商品企画力・開発力
- 強固な顧客基盤と多様な顧客ニーズに対応した高付加価値なサービスの提供
- 都市型コンパクトタウン・再開発・建替え案件に関するノウハウ

### 成長のための布石

- 分譲・賃貸・シニア事業の部門一元化により「住まい」における事業領域を拡大
- 顧客のあらゆるライフステージに対応できる商品・サービスの提供を可能とする体制を構築
- アジア諸都市における事業基盤の整備

### 事業戦略

- 商品ラインナップの拡大と顧客向けサービスの拡充
- 都市型コンパクトタウン・再開発事業のさらなる強化
- 地方中核都市での事業拡大
- アジア諸都市における事業拡大

## 今後の戦略

### 内外の環境認識

当社グループの祖業でもある住宅分譲事業は、「製・販・管一貫体制」を強みとして、独自の付加価値を数多く生み出してきました。高いブランド力を誇る「プライド」シリーズの商品や業界No.1の住宅系再開発実績、そしてそこから生み出される強固な顧客基盤は、住宅分譲事業の収益を支える源泉となっています。

住宅事業全体を取り巻く環境は大きな変化を迎えようとしています。長期的には国内の人口減少、少子高齢化のさらなる進展が想定されますが、足元では既に変化の予兆が表れています。

特に顕著なのは、世帯構成の多様化です。従前は夫婦とその子供で構成されるファミリー世帯が住宅購買層の中心であり、当社グループもファミリー向けの商品展開に注力していましたが、現在では、単身世帯・シニア世帯の占める割合がそれぞれ大きく伸びていることに加え、共働き世帯の割合も増加するなど、顧客層は多様化しています。この変化に対応することは、喫緊の課題であると考えています。また海外に目を向ければ、経済成長著しい多くのアジア諸国で、良質な住宅に対するニーズが高まっています。このような環境の下、当社グループの強みやノウハウを結集することで、新たな価値創造を行える機会が、国内・海外に数多く存在していると考えています。

### 新中長期経営計画における事業戦略

新中長期経営計画では、2022年3月期の事業利益300億円、2025年3月期の事業利益360億円という目標を掲げました。この目標を達成するため、顧客ニーズの多様化に対応した商品提供を進めていきます。国内分譲では、共働き世帯の増加により、通勤アクセスの良さや生活・子育て環境に対するニーズが高まっており、それらを満たす利便性の高いエリアや立地での物件開発に注力していきます。加えて、当社グループが強みを持つ、多機能かつ高い利便性を有する「都市型コンパクトタウン」の開発

も積極的に推進していきます。また、増加する単身・シニア世帯等のニーズに一元的に対応するため、2020年3月期より賃貸住宅事業とシニア事業を当部門に移管しています。あらゆる世帯のニーズに対応できる事業基盤を活かし、当社グループが得意とするファミリー向け商品に加え、多様な商品の開発を進めます。今後は幅広い顧客基盤を一元化することで「住まい」における事業領域を拡大し、顧客のライフステージに沿った商品・サービスの提供を通じて、「住まいのNo.1ブランド」の構築を目指します。

駅前など利便性が高いエリアにおける物件の開発においては、再開発・建替えの手法を通じ、事業量を確保していきます。フェーズ1では、さまざまな要因で一時的に再開発・建替え事業の竣工物件が少ないものの、フェーズ2以降、利便性が高いエリアでの竣工物件が数多く控えており、今後も住宅系再開発事業において、当社グループは同業トップクラスの位置づけにあります。また、このノウハウを活かし、首都圏に加え、地方中核都市での再開発事業も加速させていきます。幅広いラインナップの商品提供および再開発・建替え等を通じた事業量の確保により、フェーズ2以降、国内住宅事業の成長を見込めると考えています。

大きな経済成長を遂げるアジア諸国での海外事業も拡大を目指して取り組んでいます。進出済みの中国や、タイ、フィリピン、ベトナムなどの東南アジアを中心に、信頼できる現地のパートナー企業とJVを組み、事業を推進していきます。事業の特徴として、不動産業は各エリアの地域特性に大きく左右されるからこ

そ、信頼できるパートナーを見つけることが非常に重要です。また、都市開発部門との連携や、既進出国以外の国々における事業機会も、積極的に検討していきたいと考えています。

### ESG視点の取り組み

当社グループは、多機能かつ高い利便性を有する「都市型コンパクトタウン」の開発等を通じ、環境への取り組みとコミュニティ形成に注力してきました。その一つの集大成が千葉県船橋市の「ふなばし森のシティ」です。環境性能に加え、住民同士が自ら行うコミュニティ活性化の取り組みは、海外からも高い評価を得ています。今後の街づくりにおいて、マンション内のコミュニティを超えた、外に開かれたエリアコミュニティの形成が、街の価値向上につながる重要な差別化要素であると考えています。現在、神奈川県横浜市で開発中の「プライドシティ日吉」では、新たな試みとして、当社グループが一部の共用施設を保有し非営利団体に貸与する仕組みを取り入れます。この仕組みを通じて、物件の竣工後もマンションの居住者だけでなく、周辺住民や商業施設、企業、学校、各種団体などとの相互連携を図るなど、エリアコミュニティに積極的に関与していきます。今後もこのようなエリアコミュニティ形成の取り組みを継続し、持続可能な街づくりの実現を通じて、共生型社会の実現に貢献していきます。

松尾 大作  
執行役員 住宅部門長





## 住宅部門

## 商品ラインナップの拡大と顧客向けサービスの拡充

共働き・単身・シニア世帯が増加する中、変化する顧客ニーズを捉えるため、これまで培った商品企画力・開発力を活かし、新領域における商品開発を進めます。

## 「住まい」における事業領域の拡大



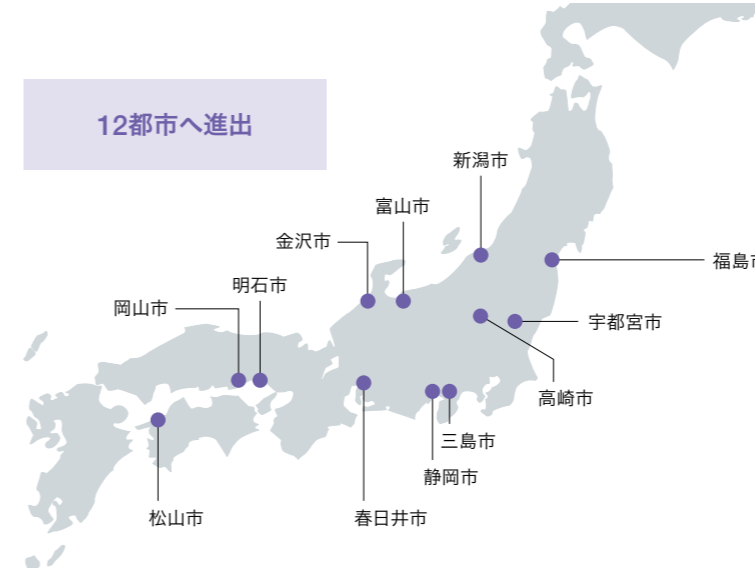
## 都市型コンパクトタウン・再開発事業のさらなる強化

顧客の利便性に対するニーズを満たすため、駅前立地での再開発や、多機能な都市型コンパクトタウンの開発を進めます。



## 地方中核都市での事業拡大

コンパクトシティ化へのニーズに対応するため、首都圏で培ったノウハウを活かし、地方中核都市での事業を拡大します。



宇都宮駅 東口地区整備事業



岡山市駅前一丁目地区

## アジア諸都市における事業拡大

経済成長続くアジア諸国における良質な住宅に対するニーズの拡大に応えるため、現地デベロッパーとのパートナーシップを通じ、当社グループが国内で培ったノウハウを活かし、事業を拡大します。



タイ



フィリピン

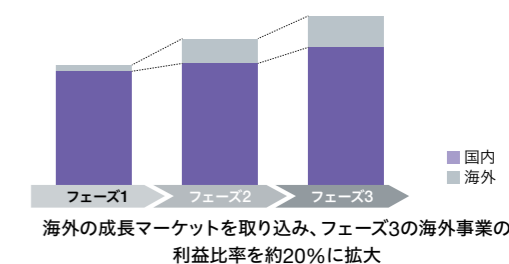


ベトナム



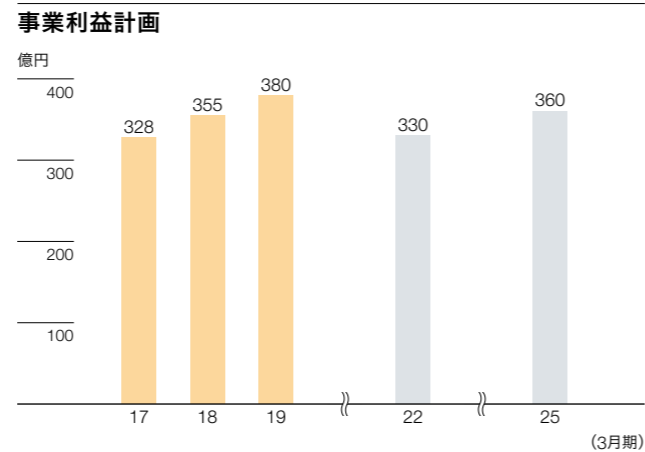
中国

## 海外事業の利益比率



## 都市開発部門

ユーザーニーズを捉えた多様なアセット開発と、  
東京都心部の大規模複合開発を推進します。



### 注視する 事業環境

- 働き方改革やe-コマースの拡大等によるユーザーニーズの変化
- 訪日外国人の増加による宿泊ニーズ増加
- 用地取得競争の激化

### 競争優位性

- 多様なアセットタイプの開発実績
- マーケットイン発想から生み出されたブランド、「PMO」「GEMS」「Landport」
- 都心有数の大規模開発である芝浦一丁目地区や日本橋一丁目地区への参画

### 成長のための 布石

- ユーザーニーズに基づく、新たなアセットタイプ開発への取り組み
- NOHGA HOTELの立ち上げ/庭のホテルのグループ入り
- 海外事業の基盤構築

### 事業戦略

- ユーザーニーズを捉えた収益不動産開発
- 大規模複合開発案件の推進
- ホテル事業の拡大
- 海外事業の推進

## 今後の戦略

### 内外の環境認識

当部門はオフィス・商業施設・物流施設などの開発を通じて、多様なアセットの開発ノウハウを蓄積してきました。その過程では、日々の営業活動や施設運営の中で、お客さまのニーズをくまなく吸い上げ対応する「マーケットインの発想」を特に重視しています。この発想に基づき生み出されたのが、オフィスの「PMO」、商業施設の「GEMS」、物流施設の「Landport」等、高い価値を持つブランドです。これらのブランドを中心に展開してきた収益不動産事業は、現在では大きな収益の源泉となってい

ます。また直近では、増加する訪日外国人の宿泊ニーズに対応するため、ホテル事業にも進出しました。2020年3月期より当部門に移管されたフィットネス事業を含めた、多様なアセットの開発・運営力は、当部門の大きな競争優位性と考えています。

市場環境に目を向ければ、各アセットのキャップレートが低水準で推移する中、開発用地の取得競争は厳しさを増しています。一方、テナントニーズの観点では、ここ数年でメガトレンドとなった「働き方改革」による労働環境改善が加速し、柔軟な勤務制度やより良いオフィス環境を導入する企業が増加しています。これは、使用するオフィススペースの増加や働く場所を選ばないシェアオフィスのニーズ拡大などにつながる大きな変化と捉えています。このほかにも、e-コマースの急増に伴う物流施設ニーズの拡大や、「モノ消費」から「コト消費」へのシフトに伴う商業施設に対するニーズの変化等、マーケットイン発想を重視する当部門の事業機会となり得る市況の変化は、多く存在すると考えています。

### 新中長期経営計画における事業戦略

今後もマーケットイン発想に立ち、テナントニーズを捉えた物件を開発する方針は変わりませんが、特に重視するのはユーザー視点です。私は、これまで運営管理部門長としてユーザー視点から事業に携わってきました。その経験から、今後の不動産事業にはユーザー視点が何よりも大切なことを実感しています。

オフィスワーカーや物流倉庫のスタッフ、飲食店の来店客やホテル宿泊客のニーズに対応し、満足度の向上を図ることが、物件を開発する上で大切な要素であり、大きな強みになると考えています。そして、ニーズを捉えた商品やサービスを企画することが、その後のリーシング活動・物件運営における高い競争力、そして高付加価値を反映した物件売却につながります。加えて、新たな用地取得においても、競争力の源泉となります。日々の営業活動や施設運営を通じてユーザーニーズを捉え、用地取得、商品企画・開発、売却のサイクルを効率的に回転させることで収益不動産事業を拡大していきます。

同時に、このユーザー視点を重視することで、当社グループの保有・賃貸事業においても、一層の資産価値向上を図っていきます。

複合開発に関しては、参画済みの案件を中心に、当社グループ最大規模の開発となる芝浦一丁目地区、日本橋一丁目地区など、東京都心部を中心とした大規模複合開発プロジェクトを着実に推進していきます。

ホテル事業に関しては、当社グループ直営の「NOHGA HOTEL」に加え、新たにグループ入りした「庭のホテル」の両ブランドを連携させ、地域とのつながりや和のおもてなしなど、宿泊以外の個性的な付加価値を提供していきます。「庭のホテル」のホテル運営ノウハウと、当社グループの用地取得力・開発力を掛け合わせることで、ホテル事業の拡大が図れると考えています。

海外事業では、成長著しいアジアを当面の注力地域に掲げ、さまざまなプロジェクトを進めています。国内で培った開発・運営ノウハウと品質管理力が差別化となり、現地で高い評価を得ています。今後は、アジアに加え、欧米でもチャンスを見出すべく、英国ロズベリー社のネットワークを活かし、事業参画を検討しています。新中長期経営計画期間中には具体的な実績が見えるように取り組んでいく考えです。

### ESG視点の取り組み

当社グループが掲げる重点テーマの一つである、「環境」に関する取り組みとしては、2019年9月以降、「NOHGA HOTEL」全店で調達する電力を再生可能エネルギー由来の電力に切り替え、調達電力の二酸化炭素排出量のゼロ化を行うこととしました。この取り組みを通じ、グループ全体として掲げた、「2030年に温室効果ガスを2013年比で30%削減する」目標の達成に貢献していきます。

また、「健康・快適」に関する活動として、スポーツクラブ「メガロス」で導入しているプログラムを、住宅部門が運営するサービス付き高齢者向け住宅「オウカス」にて提供しています。現地に常駐する運動スタッフが提供するプログラムを通じ、入居者の身体機能改善を行うことで、健康寿命の増進に貢献しています。



関 敏昭  
副社長執行役員 都市開発部門長



## 都市開発部門

## ユーザーニーズを捉えた収益不動産開発

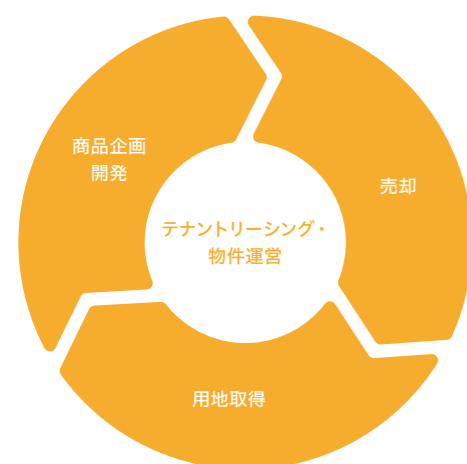
働き方改革やe-コマースの拡大などにより、変わりつつあるユーザーニーズを捉え、収益不動産の開発を進めます。中長期的には、各期1,200億円程度の取得と売却を進めることを目指します。

## ユーザーニーズへの対応

多様なアセットの開発ノウハウを活用し、ユーザーのニーズを捉えた独自の商品企画を行います。

セクター	ニーズ	当社グループ開発ブランド
オフィス	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小規模でもグレードが高いビルに入居したい</li> <li>セキュリティが整ったビルに入居したい</li> <li>説明会や採用面接を実施したい</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>スモールビジネスに適したサイズのオフィスに入居したい</li> <li>セキュリティが整った個室で働きたい</li> <li>来客対応などの受付サービスをしてほしい</li> </ul>	
商業	<ul style="list-style-type: none"> <li>魅力的な店舗を出店したい</li> <li>個性的な飲食店を訪れたい</li> <li>非日常的な雰囲気を感じたい</li> <li>職場の近くの飲食店を訪れたい</li> </ul>	
物流	<ul style="list-style-type: none"> <li>荷物の保管効率を高めたい</li> <li>労働力を確保したい</li> <li>良好な環境で働きたい</li> <li>扱う商品の特性に合わせて建物仕様を整えたい</li> </ul>	

## 収益不動産事業のサイクル



日々のテナントリレーションを通じて捉えたユーザーニーズを、商品企画に反映し、付加価値の高い物件開発を実現します。

物件特性を活かしたリーシングや、テナント満足度を向上させる物件運営により、物件価値の向上につながります。

生み出された高い付加価値を、物件売却によって実現します。また売却後も運営に関与し続けることで、物件価値・ブランド価値の向上に貢献します。

高い付加価値を生み出すこれらの力を背景に、競争力の高い用地取得を行い、新たな事業機会の創出を行います。

## 大規模複合開発案件の推進

東京都心部を中心に、芝浦一丁目地区や日本橋一丁目中地区など、大規模な複合開発プロジェクトを着実に推進していきます。

芝浦一丁目地区

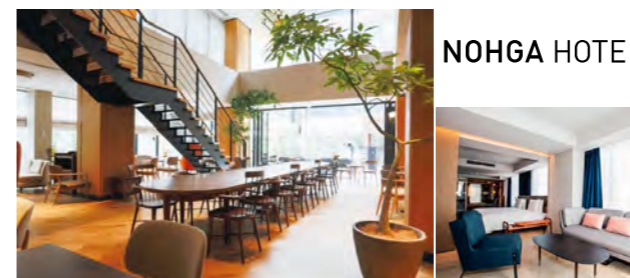


日本橋一丁目中地区



## ホテル事業の拡大

増加する訪日外国人の宿泊ニーズに対応し、ホテル事業を拡大しています。直営ブランド「NOHGA HOTEL」の立ち上げに続き、2019年1月には「庭のホテル」がグループ入りしました。両ブランドの連携により、ホテル事業のさらなる成長を目指します。



## 海外事業の推進

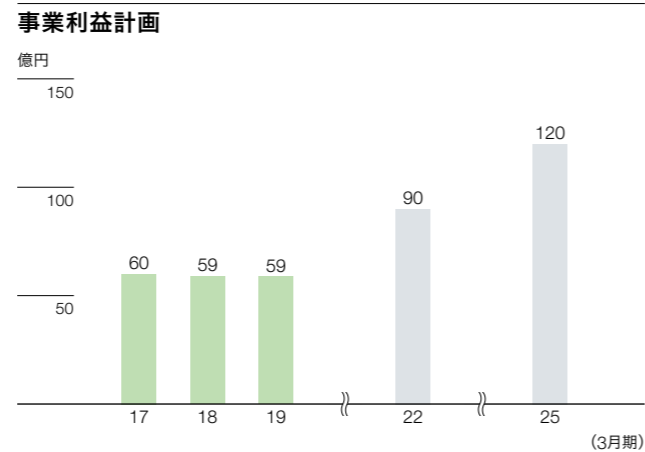
現地デベロッパーとのパートナーシップの下、国内で培った開発・運営ノウハウを活かして、事業を推進します。





## 資産運用部門

屋台骨である国内REIT事業の成長に加え、私募ファンド事業、海外事業の拡大を進めます。



### 注視する事業環境

- 年金基金等長期投資家のオルタナティブ投資ニーズ拡大
- 投資家ニーズのクロスボーダー化
- 将来的な不動産売買市場・金融市場の変動

### 競争優位性

- 賃貸バリューチェーンによる成長モデル
- 長年の運用経験を通じて築かれた、機関投資家との関係性
- 投資家ニーズに合った商品組成力

### 成長のための布石

- ロスベリー社を軸とする海外事業基盤
- ESG評価の実績

### 事業戦略

- 賃貸バリューチェーンを活用したAUMの拡大
- ESGへ配慮した運用
- 機関投資家のニーズに対応した商品組成
- パートナーシップを通じた海外展開の拡大

## 今後の戦略

### 内外の環境認識

国内最大級となった総合型上場REIT、野村不動産マスターファンド投資法人(NMF)と順調に拡大を続ける私募REITの野村不動産プライベート投資法人(NPR)は、当部門の大きな収益の源泉であり、今後も安定した成長を見込んでいます。

また、「賃貸バリューチェーン」による相互成長ビジネスモデル、ESG活動に関する高い外部評価、機関投資家との幅広いネットワーク等、これまでに築き上げた運用プラットフォームは、今後のビジネス展開において大きな強みとなります。

海外事業については、実績の積み上げや、グローバル人材の育成・確保といった課題もありますが、ロスベリー社との提携を皮切りに、今後構築しようとしている海外事業ネットワークが、将来のビジネス拡大に向けた重要な基盤になると捉えています。

資産運用事業を取り巻く環境に関して言えば、年金基金など長期大口投資家のオルタナティブ投資ニーズの拡大や、良好な資金調達環境、また不動産投資ニーズのクロスボーダー化を背景に、不動産投資に振り向けられる資金はますます拡大する見込みであり、当部門にとっては大きな事業機会が存在すると考えています。一方でキャップレートが歴史的低水準にある不動産売買市場や、低金利環境が続く金融市場については、その変化が当部門に与える影響が大きいため、インハウスのリサーチ能力を強化し、確実にモニターしていきます。

### 新中長期経営計画における事業戦略

現在の屋台骨を支えている国内REIT事業に加えて、私募ファンド・有価証券ファンド・海外事業等を次なる収益ドライバーとしていくことが、成長戦略の大きな考え方です。なお、当たり前の話ですが、顧客である個人投資家、機関投資家から選ばれ続けることが重要です。常に顧客の目線に立ち、高い運用パフォーマンスを達成し続けることを今後も愚直に追求していきます。国内REIT事業においては、引き続き「賃貸バリューチェーン」を

活用し、持続的な外部成長(運用資産残高(AUM)の拡大)を実現していきます。

私募ファンド事業については、機関投資家のオルタナティブ運用ニーズの高まりに対応し、幅広いラインナップでの商品組成を図ります。これまでに構築した機関投資家との信頼関係と、私たちの持つ専門性・経験を掛け合わせ、個々の投資家のニーズに合致した商品提供を進めます。

海外事業については、ロスベリー社等既存の提携先との関係をさらに強固にすることに加えて、フェーズ2以降、最大の市場である北米、国内投資家の潜在的な投資ニーズが見込まれる大陸欧州、経済成長著しいアジアでも運用会社とのアライアンス/パートナーシップを結ぶことで、さらなる飛躍を図ります。今後ますます大きくなると想定される、顧客の海外分散投資ニーズに迅速に対応できるネットワークの拡大を目指します。

定量面では、フェーズ1で事業利益90億円、フェーズ2で120億円を目指す計画です。意欲的な目標ですが、前述した施策の実行を通じて、収益基盤であるAUMの拡大および海外事業の基盤整備が実現できれば、十分に達成可能だと考えています。

### ESG視点の取り組み

当部門は、中長期的な投資主価値の向上を図るため、ファンド運用における環境への配慮や社内のガバナンス体制整備等、

ESGに対するさまざまな取り組みを進めています。資産運用会社としては、2017年12月に「責任投資原則(PRI)」および「国連環境計画金融イニシアティブ(UNEP FI)」、2019年7月には「21世紀金融行動原則」にそれぞれ署名し、ESG不動産投資の普及促進に努めています。NMFにおいては、SDGsやパリ協定(COP21)で採択された地球環境や社会を取り巻く課題の解決に向け、ESG課題(マテリアリティ)を設定しました。その一つが、気候変動に代表される環境課題であり、設定した方針・目標および主要指標(KPI)に基づき、低環境負荷物件への投資、保有物件における環境・省エネルギー対策等の運用を通じたエネルギー利用の効率化に取り組んでいます。

これらの取り組みは、外部機関より高い評価を得ており、2018年には、不動産セクターのESG配慮を測る世界的なベンチマーク評価であるGRESB(グローバル不動産サステナビリティ・ベンチマーク)にて、NMFが「グローバル・セクターリーダー」、NPRが「アジア・セクターリーダー」に選ばれています。

また、2019年には、NMFがESGに優れた企業を選別して構成される指数であるMSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数にも組み入れられました。

ESG投資拡大のトレンドは今後ますます加速していくことが見込まれており、パフォーマンス向上と同様、徹底的にこだわっていきます。



安部 憲生  
執行役員 資産運用部門長



## 資産運用部門

## 賃貸バリューチェーンを活用したAUMの拡大

賃貸バリューチェーンによる物件取得パイプラインおよびマネジメントパイプラインを活用し、安定的なAUMの拡大と運用物件の資産価値向上を実現します。



## 再開発を前提とした売却実績

当社グループへの売却実績	
NOF日本橋本町ビル	Morisia津田沼
NOF溜池ビル	イトーヨーカドー東習志野店
NOF南新宿ビル	三菱自動車 渋谷店(底地)
	三菱自動車 杉並店(底地)
計	511億円*1

\*1. 2019年3月末時点

## 物件取得パイプラインに基づく取得実績

当社グループ開発案件 取得実績 (2015年5月以降)	棟数	取得額
オフィス(PMOなど)	14	613億円
商業施設(GEMSなど)	11	347億円
賃貸住宅(プロウドフラットなど)	16	200億円
物流施設(Landportなど)	6	570億円
計	47	1,731億円*1

## 再開発の実績



サミットストア  
本天沼店  
(旧三菱自動車  
杉並店(底地))



Landport東習志野  
(旧イトーヨーカドー  
東習志野店)



プロウドフラット  
渋谷富ヶ谷  
(旧三菱自動車  
渋谷店(底地))

## ESGへ配慮した運用

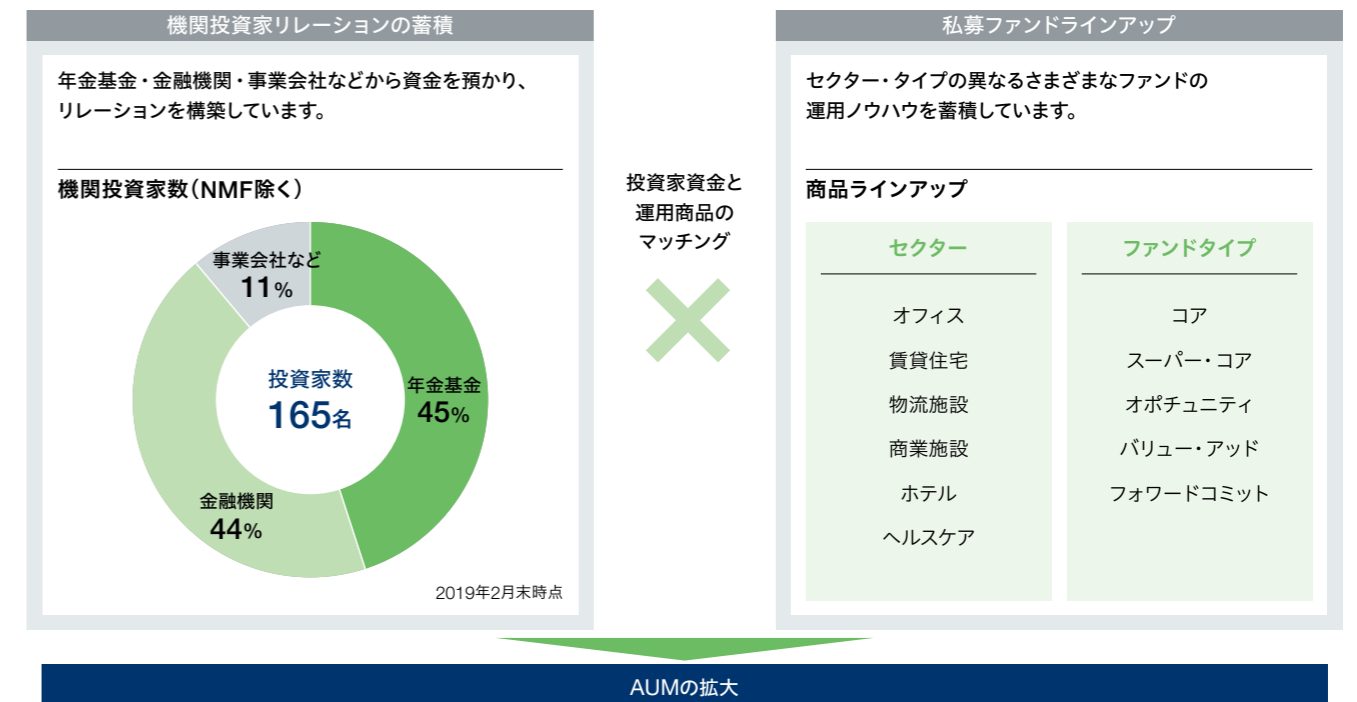
投資主価値の中長期的向上を目指し、ESGに関するさまざまな取り組みを進めます。

運用会社としての取り組み	運用ファンドにおける取り組み
ESGに関するイニシアティブに署名	サステナビリティへの取り組みが評価され、世界的指標であるGRESBにおいて高い評価を取得。
Signatory of: Principles for Responsible Investment 21世紀金融行動原則	NMF グローバル・セクターリーダー選出*2 GRESB REAL ESTATE Sector Leader 2018 NPR アジア・セクターリーダー選出*2 GRESB REAL ESTATE Sector Leader 2018

\*2. 2018年 GRESBリアルエステイト評価

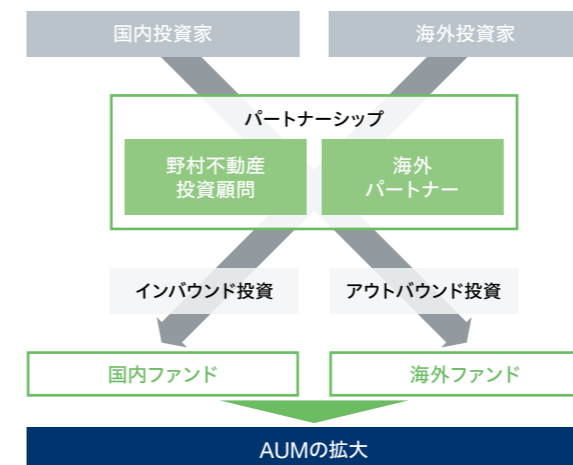
## 機関投資家のニーズに対応した商品組成

長年の資産運用を通じて築かれた、機関投資家とのリレーションおよび多様なファンド商品の運用経験を活かし、機関投資家のニーズに合った商品を組成します。



## パートナーシップを通じた海外展開の拡大

既存パートナーシップの強化を通じて、投資家ニーズのクロスボーダー化に対応します。新たな運用会社との提携も検討し、さらなる海外展開の拡大を図ります。

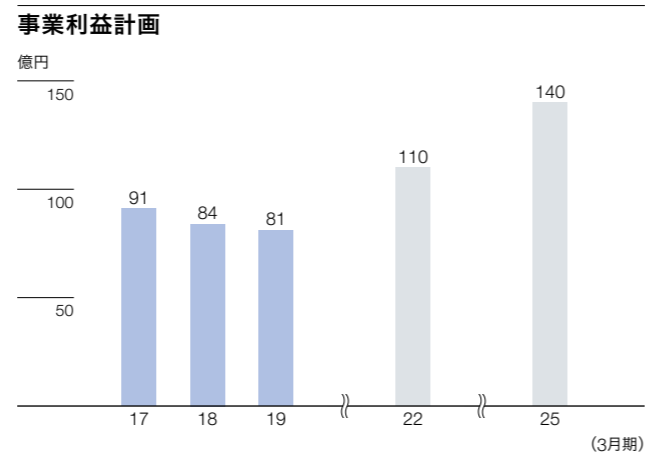


- 北米・欧州・アジアのアセットマネジメント会社との戦略的パートナーシップの構築
- 国内投資家のアウトバウンドニーズへの対応
- 海外運用資産残高の拡大



## 仲介・CRE部門

リテール・ホールセール拠点新設と、海外事業の拡大により、  
安定的な成長を目指します。

注視する  
事業環境

- 既存住宅ストックの増加
- 事業承継・相続対策のための資産売買ニーズ拡大
- アジアの富裕層からのインバウンド投資ニーズ拡大
- 他業界からの新規参入によるビジネスモデルの変化

## 競争優位性

- ITサービスのノウハウ
- リテール部門におけるお客さまからの高い満足度評価
- 野村証券や地域金融機関との連携

成長のための  
布石

- 香港現地法人の設立/  
トキオプロパティサービス社(シンガポール)との提携
- リテール・ホールセールの拠点網拡大

## 事業戦略

- リテール店舗網の拡大
- IT活用による  
マーケティング強化
- ホールセール拠点の新設/  
提携金融機関の拡大
- 海外事業の拡大

## 今後の戦略

## 内外の環境認識

「野村の仲介+」ブランドの下、お客さまとの接点となるリテール拠点数は、2019年3月末時点で80店舗超となりました。年々着実に店舗数は増えていますが、より多くの拠点数を持つ競合他社と比較すると、依然拠点ネットワークは拡大途上です。一方でサービスの質は、2019年オリコン顧客満足度調査において、2つのランキングで1位を獲得するなど、顧客から高い支持を得ています。また、将来を見据えて投資を進めてきたITを活用した

サービスについては、幅広い情報を提供する不動産情報サイト「ノムコム」を代表に、当部門の大きな武器となっています。

ホールセール事業に関しては、国内拠点網の拡大を通じて、全国の顧客に迅速に対応できる体制整備を進めてきました。また自社拠点に加えて、国内・海外に幅広い顧客基盤を有する野村証券とのリレーションと、日本国内約60社の地域金融機関との戦略的な提携によるネットワークが、当社グループにとっての大きな強みとなっています。

市場環境に目を向ければ、住宅流通市場においては、優良な既存住宅のストックが増加傾向にあります。また新築住宅と比較した、既存住宅の流通比率も拡大しており、リテールビジネスの裾野はさらに広がっていく見通しです。

国内事業会社を主な顧客とするホールセールでも、事業環境は大きく変わりつつあります。大企業に対しては、資産効率の向上を求める、株主・社会からの要請が強まっており、遊休資産整理・活用へのニーズが一層高まりつつあります。また中小企業においては、経営者の高齢化から、事業承継や相続対策の不動産売買ニーズが増加しています。

海外事業に関しては、経済成長を続けるアジア諸国において、富裕層による日本国内の不動産に対する投資ニーズが高まっています。これらのさまざまな環境変化は、重要な事業機会であると認識しています。

一方で、金融機関や小売業など異業種からの参入に加え、ICTを活用した技術革新により、不動産仲介事業の競争環境が激化する可能性については、常に注視する必要があると考えています。

## 新中長期経営計画における事業方針

既存住宅の売買仲介ニーズ増加に対応するため、リテール拠点数に関しては、2024年末までに100店舗、2028年3月末までに120店舗とする計画です。同じようなコンセプトの店舗を単に増やすのではなく、地域の特性や顧客層に合った店づくりを追求します。またICTを活用したサービス提供を、さらに強化していきます。従来の不動産仲介サービスは、初期対応からクロージングまですべて「人」が対応していましたが、今後は不動産情報サイト「ノムコム」を入り口として、初期対応をICTでカバーすることで、ネットでの集客数拡大を図り、効率的に、より多くの顧客対応を可能にすることを目指します。国内ホールセールについても、拠点新設による顧客基盤の拡大を図ります。2019年は既存拠点に加えて、仙台に営業所を新設し、地域金融機関との連携等を通じて、近隣顧客層のニーズ獲得を進める方針です。

海外事業も加速していきます。2019年1月に資本提携したシンガポールのトキオプロパティサービス社との協業等、東京・香港・シンガポール拠点の連携を強化し、アジア諸国から日本へのインバウンド需要をこれまで以上に取り込んでいきます。さらに、野村証券のアジアウェルス・マネジメント部門と協働し、野村証券が抱えるアジアの富裕層へアプローチしていく考えです。

## ESG視点の取り組み

日本国内では人口減少や高齢化に起因して、空き家率の上昇が進行しています。当部門は日々の事業活動を通じて、これら空地や空き家の流通を促進し、持続可能な循環型社会の実現に貢献していきます。また、より直接的な活動としては、リテール事業において、日々の業務の中でお客さまのお宅を訪問する際に、お客さまの異変に気づいた場合、速やかに行政機関・警察・消防へ連絡する、高齢者等の見守り活動を自治体と共同で進めています。さらに危険や困りごとがあった際に、子供たちが避難できる場所として店舗スペースを提供する活動も実施しています。今後もこれらの活動を通じて、少子化や高齢化などの社会課題に取り組んでいきます。



木村 順太郎  
執行役員 仲介・CRE部門長

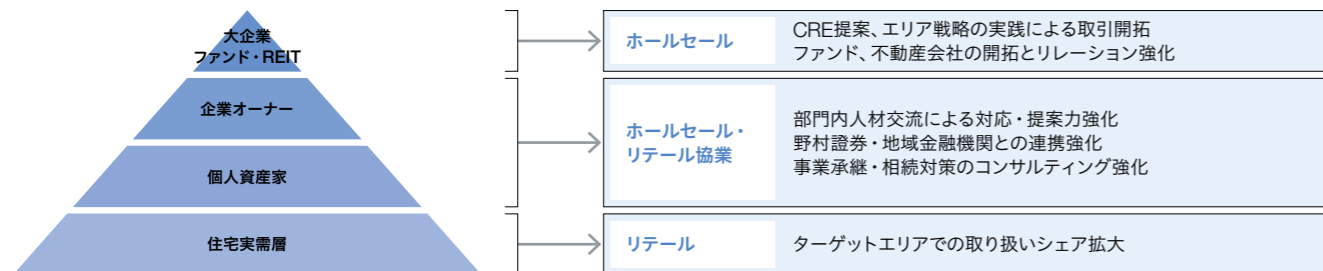


仲介・CRE部門

顧客ターゲット別の戦略策定

幅広い顧客基盤に向けて、最適な提案ができる体制を構築します。

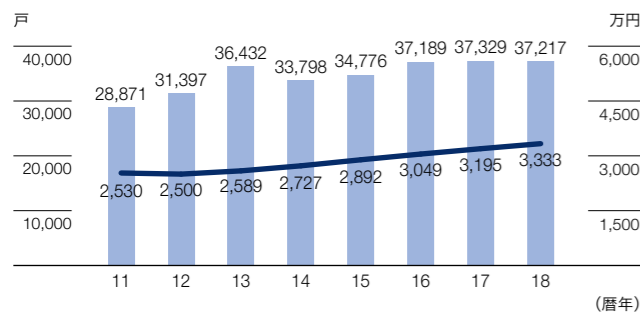
顧客ターゲット別戦略



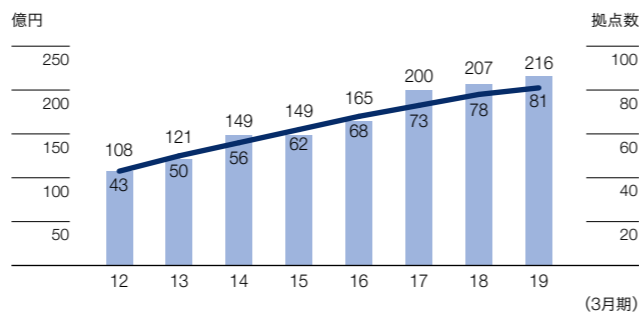
リテール 店舗網の拡大/IT活用によるマーケティング強化

既存住宅流通市場の成長に対応するため、店舗網の拡大およびITの活用による効率的なマーケティング体制の構築を進めます。

[首都圏]中古マンション契約数/価格



リテール手数料/期末リテール拠点数推移



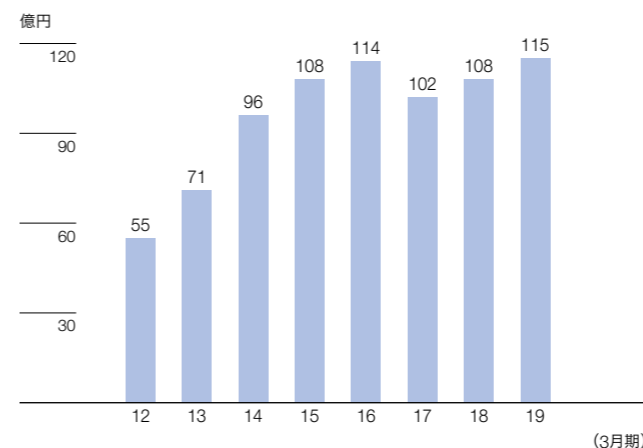
IT活用によるマーケティングの強化と生産性の向上



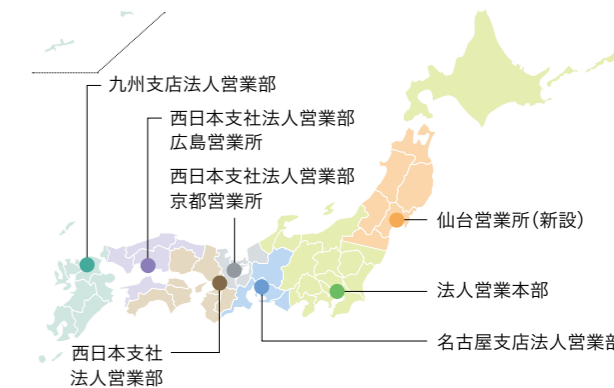
ホールセール 拠点の新設/提携金融機関の拡大

全国の顧客に対応可能な体制構築のため、拠点の新設および地域金融機関との協業の強化を進めます。

ホールセール仲介手数料推移

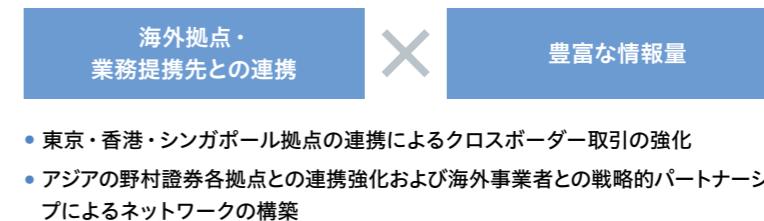


ホールセール国内営業拠点



海外事業の拡大

アジア諸国から日本へのインバウンド投資ニーズに対応し、海外拠点・提携先との連携を強化します。



海外拠点

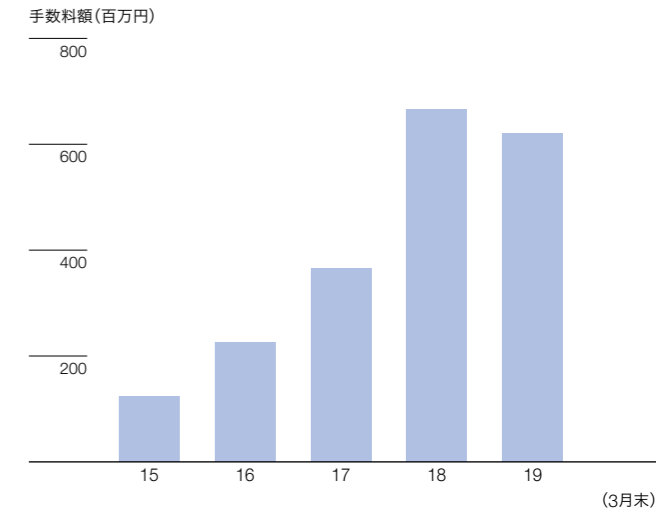
従来からの業務提携先であるシンガポールの不動産仲介会社トキオプロパティサービス社の株式50%を2019年1月に取得

<今後の事業展開>

- 現地からのインバウンド仲介の拡大
- 周辺国へのビジネス拡大
- 日本からアジアへのアウトバウンド仲介の拡大



海外顧客との取引

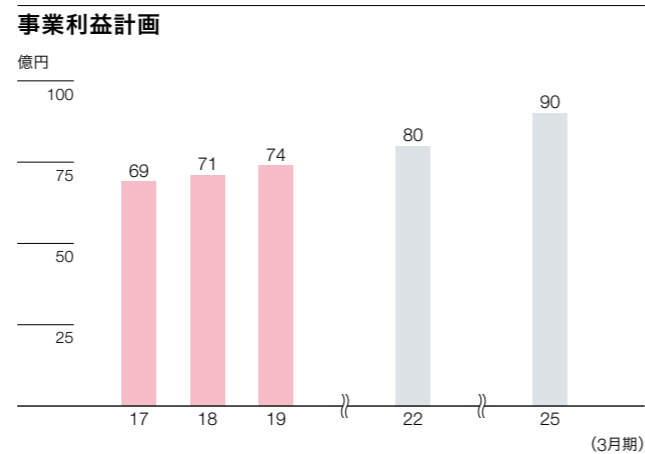


ASEAN諸国



## 運営管理部門

高い管理品質による物件価値向上への貢献に加え、  
新たな事業領域における成長を目指します。



### 注視する 事業環境

- 大規模修繕工事適齢期を迎えるマンションの増加
- 老朽化する公共・公益施設の維持
- アジアでの日本式の物件管理手法への注目増大
- 清掃・管理スタッフの確保難

### 競争優位性

- グループ連携を通じた安定的な物件供給
- 管理品質における高い外部評価
- 工事提案力の高さ

### 成長のための 布石

- 「re: Premium」への取り組み開始
- PPP案件への取り組み開始

### 事業戦略

- グループ全体の開発事業推進、ブランド価値向上への貢献
- 管理領域の拡大 (再開発/PPP/指定管理)
- 大規模修繕工事の受注拡大

## 今後の戦略

### 内外の環境認識

当部門は住宅部門・都市開発部門が開発する物件、また資産運用部門が運用する物件を安定的に管理ストックに加えることで、事業規模を拡大してきました。今後もグループ連携を通じたストックの拡大が見込めることは、当部門の大きな強みです。また高い管理品質も競争優位の源泉です。当部門の中核企業である野村不動産パートナーズは、分譲マンション購入者向けサイト「住まいサーフィン」による、マンション入居者への管理満足度調査において、10年連続で総合満足度1位に選ばれました。品質

が求められる日本において、お客さまから高い評価を得られていることは、大きな優位性となります。またビル管理においても同様に、ビルオーナーやテナントから高い評価をいただいています。

運営管理事業の市場環境に視点を移すと、マンション・ビルの管理に加え、行政と連携したPPP事業や公的施設の民間による管理へのニーズが高まってくると考えています。国や自治体に財政制約が存在する中、今後は老朽化した公共施設や公益施設の運営について、民間の力が求められる場面が増加する見込みです。これは当社グループが培った施設運営のノウハウを大いに活用できる事業機会であると捉えています。

また受注工事の市場環境については、大規模修繕工事の適齢期を迎えるマンションのストック増加を重大な変化として捉えています。プライドについても、今後大規模修繕を実施する物件が増加するため、事業機会は大きく拡大していく見込みです。

一方で、人口減少や高齢化を背景に、マンション・ビルの管理スタッフや清掃スタッフの人材確保が難しくなっていることは、当部門にとっての大きな課題だと認識しています。

### 新中長期経営計画における事業方針

当部門では引き続き、プライド・PMOをはじめ、都市型コンパクトタウン・複合再開発案件等、当社グループ開発物件の管理品質向上を通じて、グループ全体の開発事業の推進、ブランド価値の維持・向上に貢献します。

高い管理品質を維持するための課題である、スタッフの人材確保に向けた対応策の一つとしては、清掃ロボットの導入を進めています。まずは複数の清掃スタッフを必要とする、大規模オフィスビルに清掃ロボットを導入し、管理コストの削減と人手不足の解消を狙います。またマンション管理においてもITやセキュリティシステムを活用した省人化を進めていきます。管理品質を考慮すると、ファミリー世帯を対象とするマンションにおける管理の無人化を実現することは難しいですが、単身や二人暮らし世帯向けのマンションでは、完全無人化が可能だと考えています。

運営管理事業の成長分野としては、再開発、PPP、海外案件への取り組みを拡大していきます。当社グループ全体で重点的に取り組む複合再開発案件においては、計画の初期段階から事業に参画し、管理者として「街づくり」に直接的に関わっていくことに加え、エリアマネジメントへ貢献することを通じて、まち全体の価値向上に寄与します。

またノウハウを活かした効率的な施設運営を提案し、PPP案件の受注増加を図ります。海外事業については、現在中国・ベトナムで請け負っている、簡易的な建物チェック業務をさらに拡大し、管理業務の実施を目指します。日本流の予防保全ノウハウを活かし、管理コンサルティング業務を受注していく考えです。

受注工事事業に関しては、豊富な住宅管理ストックを活用し、大規模修繕工事受注の拡大を図ります。日々の管理業務を通じて管理組合とのリレーションを構築し、競争力の高い提案を実現していきます。この提案においては、当社グループが独自に開発した大規模修繕工事のブランドである「re: Premium」も活用

します。「re: Premium」は高耐久な部材・工法を活用し、大規模修繕工事のサイクルを延伸することで、余剰資金を物件価値向上に充当できる仕組みです。これを通じ、居住者にとって価値のある提案を行い、工事受注の拡大につなげていきます。

### ESG視点の取り組み

野村不動産熱供給は、横浜ビジネスパークで地域冷暖房システムによる蒸気・冷水の供給事業を実施するほか、Landportにおいて、設置したソーラーパネルを通じた太陽光発電・売電事業を展開しています。当社グループ開発物件の一部を有効活用することで、効率的に事業を展開していきます。加えて、管理物件のエネルギー効率改善について、継続して検討を進めており、グループの開発・保有物件において、連携して管理コスト削減に向けて取り組んでいます。

また野村不動産アメニティサービスは、外国人技能実習制度の下、ベトナム等から実習生を受け入れています。実習生たちが安心して日本での生活を過ごせるための環境整備を進め、今後も受け入れ人数を拡大していく予定です。将来実習生が自国に戻り、当社グループで培った日本式の管理ノウハウを広めることに加え、当該国で運営管理事業を展開する際に、共同して事業を進める可能性を見込んでいます。今後も当社グループは、人材育成を通じた国際貢献を進めていきます。



福田 明弘  
執行役員 運営管理部門長





## 運営管理部門

## グループ全体の開発事業推進、ブランド価値向上への貢献

高い品質の管理サービスを提供することで、グループ全体における、開発事業の推進・物件価値向上に貢献します。

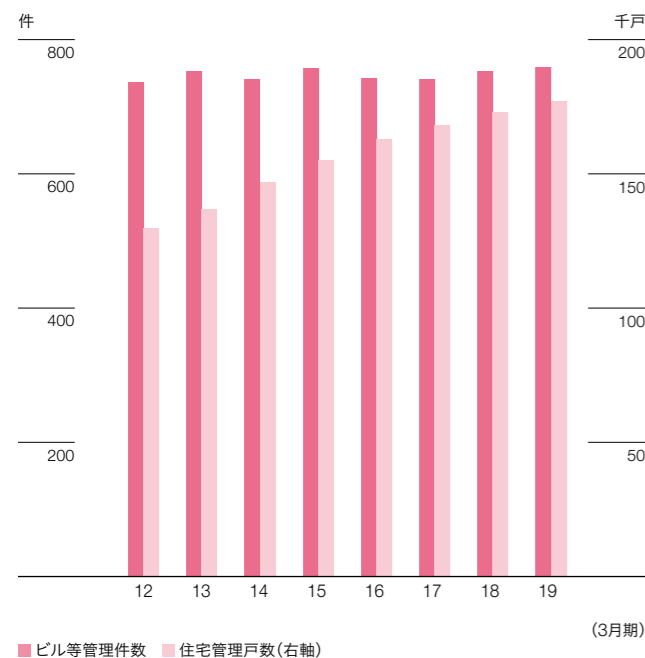
## グループ連携を通じたブランド価値向上への貢献



## 安定的な管理ストックの拡大

ビル・住宅ともに順調に管理ストックが増加

## ビル等管理件数/住宅管理戸数



## 高品質な管理水準

マンション入居者への管理満足度調査(住まいサーフィン)において、10年連続で総合満足度1位に選出



## 人手不足への対応

ロボットを活用し、清掃業務を省人化



## 管理領域の拡大(再開発/PPP/指定管理)

当社グループとして取り組みが増加している複合再開発や、民間ノウハウの活用が期待されるPPP/指定管理等の案件に取り組み、事業領域を拡大します。

## 再開発案件への貢献

住宅・商業・公共施設の管理業務を包括的に受託



ブラウドタワー武蔵小金井クロス

## PPP/指定管理への参画

先端産業拠点・クールジャパン発信拠点の整備・運営事業に参画

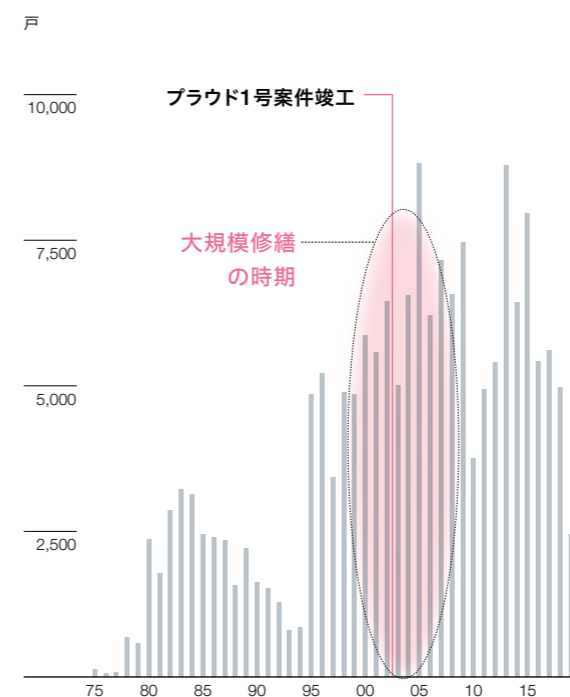


HANEDA INNOVATION CITY

## 大規模修繕工事の受注拡大

大規模修繕工事適齢期を迎えるマンションの増加に対応し、「re: Premium」も活用しながら、工事受注量を拡大します。

## 当社グループ管理物件の竣工別戸数



## 大規模修繕工事の長周期化シミュレーション



\*1. マンション新築時における高耐久部材・工法の採用と、re: Premiumの導入により、大規模修繕周期を長期化する取り組みの総称

\*2. ブラウドを対象に、当社グループが材料メーカー・施工会社と協働して施工するマンション大規模修繕工事のブランド。高品質な施工により、大規模修繕周期の長期化が可能

## 成長を支える仕組み

### 安心・安全品質の徹底と社会課題解決に向けた商品開発

#### 安心・安全品質の徹底

「設計基準」「品質マニュアル」の遵守

設計・施工における安心・安全品質を確保するため、「設計基準」(構造・建築・設備・電気)および「品質マニュアル」を定めており、設計会社・施工会社にも遵守徹底させています。



徹底した品質管理

建築工事の主要段階において、「設計基準」「品質マニュアル」の遵守、施工状況の確認や工事の進捗について、野村不動産の品質管理担当技術者が品質検査を実施します。

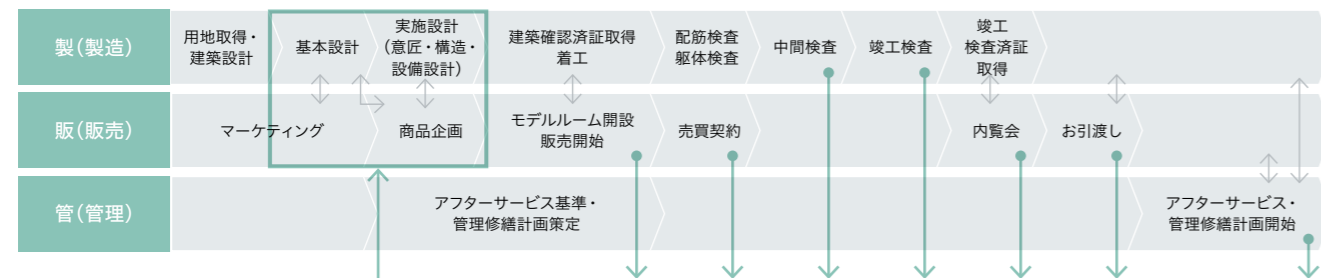


#### 社会課題解決と新しい価値創造に向けた商品開発

「製(製造)・販(販売)・管(管理)」一貫体制

当社グループは、「製(製造)・販(販売)・管(管理)」一貫体制により、用地取得、設計・施工、営業・販売から入居後の管理・アフターサービスなどを一貫して行っています。お客様のニーズや施工現場の情報は、業務改善や商品開発に活かしています。

「プラウド」のケース



お客様の声と施工現場の情報は、次の「プラウド」の商品企画に活かされます。

グッドデザイン賞17年連続受賞



プラウド南麻布



「1000のイゴゴチ」



ミライフル(サイホン排水システム)



賀来 高志

執行役員  
品質管理・建築統括

#### 技術系社員を中心とした「つくること」への最適解の追求

人々の住まいや働く場となる建築物は、多様で複雑かつ巨大な一品生産品です。だからこそ、つくるプロセス・つかうプロセスの両面で創意工夫により大きな付加価値を創出することができます。

まず、第一に「つくること」による価値は、どのように作り出すのか(how to build)という観点が重要となります。当社グループには多くの技術系社員が在籍し、1級建築士も200名を超えています。このメンバーが中心となり、プロジェクトごとに、魅力的な空間、優れた耐震性、売却・賃貸面積の増大、コスト合理化など多様な観点を考慮しながら最適解を求めて取り組んでいます。

施工中には、当社グループ社員が現場に出向き、独自の「設計基準・品質マニュアル」や管理手法を用いて、施工者の方々とともに品質をつくりこんでいます。この「設計基準・品質マニュアル」は、お客さまや現場からの声、社会課題を反映して常時更新し続けています。例えば、近年激しさを増す集中豪雨を見越し、10年以上前から敷地内の雨水処理能力を高めるなど、商品開発における付加価値の提供にも貢献しています。

建築は経験工学と言われるように、新しいことに挑むたびに新たな課題にぶつかります。アセットタイプの多様化が進み、経験したことのない課題に直面することもあります。社会的使命である安心・安全品質の徹底に向け取り組んでいます。

#### 常識や先入観にとらわれず「つかうこと」を追求し続ける商品開発

第二に、住まい手・使い手であるお客さまのニーズに応え、「つかうこと」による価値を提供するためには、何を作り出すか(what to build)が重要となります。

当社グループは「製・販・管」一貫体制により、お客さまのニーズや現場の社員・サプライヤーの声を、商品・サービスの開発に

活かしています。「オーダーメイドマンション」、間取りの可変性を広げる「ミライフル」やPMO・GEMSシリーズなどは、お客さまの潜在的ニーズを起点に独自に開発した業界初の商品・サービスであり、既存の常識や先入観に挑んだサービスです。

例えば、「マンションの居住者は、プライバシーを重視し、余計な付き合いを好まない」という考え方に対し、当社の分譲マンション共用部の使用状況調査や居住者へのヒアリングを実施し、潜在的なコミュニティへのニーズを確認した上で、「マンションコミュニティのためのデザイン手法100」を策定しました。導入物件の「ふなばし森のシティ」においてはコミュニティを重視した街づくりが評価され、フランス政府の「エコカルティエ(環境配慮型地区)認証」をフランス国外で初めて授与されるなど、国内外から非常に高い評価を獲得しています。

#### 事業を通じた社会課題への対応

近年ESG投資が活発になっており、この視点を商品・サービスに反映していくことも重要です。当社グループでは、2019年3月期、気候変動への対応を強化し2030年までの二酸化炭素排出量削減目標を策定しました。不動産は耐用年数が長く、ストックの活用や、使用期間にわたるCO<sub>2</sub>排出量削減など不動産デベロッパーの責務は明確です。当社グループは、これまでも省エネ・低炭素商品の開発や運営を志してきましたが、さらに基準を上げ、ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)や再生可能エネルギーの活用、運営面でも省エネルギー・低炭素の取り組みに挑戦していきます。

## 再開発・建替え事業

## 新中長期経営計画期間中の主な推進プロジェクト

- 国内実績No.1の住宅系再開発事業に加え、業務系複合再開発事業など、当社グループのノウハウを活かし、利便性の高いエリアで多くの事業を推進中。
- 新中長期経営計画期間中、住宅分譲で約5,000億円超<sup>\*1</sup>、賃貸事業で約32万m<sup>2</sup>の事業量を確保、さらなる拡大を目指して取り組んでいます。



\*1. 2019年3月31日時点における、本計画に想定している、再開発・建替え事業の事業量を記載しています。

\*2. 2019年3月31日時点における、再開発・建替え事業推進中案件のうち、本計画に当社が取得を予定している面積(オフィス、商業、ホテル他)を記載しています。

\*3. 各プロジェクト(名称含む)は現時点では計画段階にあるため、今後変更となる場合があります。

## 再開発・建替え事業による街づくりの実績

- 地域が直面している課題に対し、地域社会・行政と長期にわたって密に連携しながら業務を推進。
- 魅力ある街づくりを通じて、開発エリアにおける資産価値の最大化を目指しています。



山本 成幸

執行役員  
開発企画担当

## 地域に根ざしたアプローチにより事業を推進

住まい、働き場所などあらゆる不動産において、「利便性」がこれまで以上に重視されてきており、不動産開発事業の成否を握る重要なキーワードとなっています。駅前などの利便性の高い好立地に事業機会を獲得するには、再開発・建替えという開発手法が必要不可欠です。当社グループは、分譲住宅において「プラウド」ブランドが高い評価をいただいていることに加え、高品質な商品やサービスの提供実績をご評価いただき、多くの再開発・建替え事業を推進してきました。その結果、住宅系再開発事業の取り組み数で国内No.1の実績を有しています。現在では、住宅系再開発事業に加え、虎ノ門駅前地区や、日本橋一丁目中地区などの業務系再開発事業も数多く推進しており、当社グループの事業成長に大きな寄与が期待できるフェーズが到来しつつあります。

本事業を推進していく上で重要な要素は3点です。1つ目は、再開発・建替え事業の主体は地権者・地域の方々であり、その方々をサポートする行政の皆さまであるということです。現場に足繁く通い、地域に溶け込み、顔を突き合わせて、皆さまにとって真に良いこと、望まれることは何かを一緒になって考える。これを徹底的に突き詰めた上で合意形成を図るアプローチを重視しています。それに加え、資金面・実務面などあらゆる面で丁寧なサポートを心掛けており、こうした開発アプローチやノウハウが当社グループの強みであり差別化につながっています。2つ目は、一般的に事業化まで長い年月が必要であり、地権者の方々や行政との密な連携が必要となることから、実績や信用が非常に重視される点です。実績が信用を高め、その評判が他の地域に伝わることで、新たなご相談をいただくなど、事業機会の獲得

につながっていきます。当社グループは、これまで多くの案件の事業化に取り組み着実に実現してきました。この点も事業獲得の上で大きな差別化となっています。3つ目は、当社グループが提供できる多様なアセットタイプやサービスです。完成後も建物、エリアの価値を維持していくために必要不可欠な高品質な施設管理は、再開発案件への参加要件の重要な要素であり、ホテル事業やシニア事業の実績は、にぎわいを求める地域や高齢化が進む地域での再開発案件で強みとなります。これまで当社グループが60年にわたり培ってきた多様なアセットの開発、運営管理のノウハウが大きく貢献しています。

## 地域が直面する社会課題に 대응することで、

## 魅力ある街づくりを実現する

再開発や建替え事業は、首都圏マーケット全体で約100のプロジェクトが動いており、そのうち年間10案件ほどが竣工しています。この流れは当面続くと捉えています。また、地方中核都市においても再開発の機運は高まっており、事業機会はますます広がりを見せています。住宅でもオフィスでも、ハードとソフトをいかにうまく組み合わせ魅力あるエリアを創造できるかが重要であり、これは当社グループが目指す街づくりそのものです。

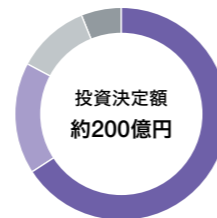
企業が持続的な成長を遂げるためには、CSR/ESGへの取り組みが不可欠であり、再開発・建替え事業はそれに真正面から取り組む事業です。耐震性への懸念がある建物への対応、災害リスクの高い木造密集地の解消など、地域が直面している課題は今なお多く存在しています。国や自治体などと密な連携を行いながら、当社グループの総力を挙げ社会課題解決、そして持続的な成長に向け取り組んでいきます。

## 海外事業

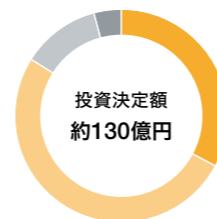
- 量から質への転換期が到来している東南アジア諸国を中心に、住宅・都市開発両部門で事業を拡大。海外事業利益比率15~20%への拡大(2028年3月期)を目指す
- リスク管理を徹底しながら、事業拡大を目指し新中長期経営計画9カ年累計で3,000億円の投資を計画

## 住宅部門 海外案件

プロジェクト	総戸数	共同事業主	当社持分	前計画期間 (17/3~19/3)	新中長期経営計画		
					フェーズ1 (20/3~22/3)	フェーズ2 (23/3~25/3)	フェーズ3 (26/3~28/3)
中国	瀋陽	約4,100戸	三菱商事 現地デベロッパ	11.25%	竣工	竣工	竣工
ベトナム	ホーチミン	約2,400戸	フーミーファン社 大和ハウス 住友林業	12.25%	竣工	竣工	竣工
フィリピン	マニラ	約1,400戸	フェデラルランド社 三越伊勢丹HD	20.00%	着工		竣工
タイ	バンコク ラチャヨーティン	A棟334戸 B棟489戸	オリジン社	49.00%	着工	竣工	竣工
	バンコク オンヌット	601戸	オリジン社	49.00%	着工	竣工	
	バンコク ラムカムヘン	685戸	オリジン社	49.00%	着工	竣工	
	バンコク トンロー	1,236戸	オリジン社	49.00%		着工	竣工
	バンコク ラチャテウィ	264戸	オリジン社	49.00%		着工	竣工
	バンコク ラマ4	501戸	オリジン社	49.00%		着工	竣工



■ タイ  
■ ベトナム  
■ フィリピン  
■ 中国



■ タイ  
■ ベトナム  
■ フィリピン  
■ 中国

## 都市開発部門 海外案件

プロジェクト	総事業規模	共同事業主	当社持分	前計画期間 (17/3~19/3)	新中長期経営計画		
					フェーズ1 (20/3~22/3)	フェーズ2 (23/3~25/3)	フェーズ3 (26/3~28/3)
フィリピン	マニラ	商業: 約28,000m <sup>2</sup>	フェデラルランド社 三越伊勢丹HD	20.00%	着工	開業(予定)	
タイ	バンコク トンロー	SA: 303室	オリジン社	49.00%	着工	開業(予定)	
	バンコク スクンビット24	SA: 411室	オリジン社	49.00%	着工	開業(予定)	
ベトナム	ホーチミン サンワータワー (既存物件)	オフィス: 約32,000m <sup>2</sup>	サンワー社	24.00%	持分取得		
	ホーチミン ZEN PLAZA (既存物件)	オフィス: 約17,000m <sup>2</sup>	—	100% 子会社	持分取得		
中国	北京 北京発展ビル (既存物件)	オフィス: 約55,000m <sup>2</sup>	北京首都開発	(運営に 参画)	運営参画		

## 当社グループの海外事業拠点



片山 優臣  
執行役員  
海外企画部担当

## 当社グループの強みを活かした海外事業展開

住宅部門および都市開発部門では、タイ・ベトナム・フィリピン・中国などの成長著しい国々で事業を展開しています。また、資産運用部門では英国の不動産運用会社ロスベリー社との資本提携を実施、仲介・CRE部門では、シンガポールの不動産仲介会社であるトキオプロパティサービス社と資本提携するなど海外事業展開を加速させています。

2019年4月に発表した新中長期経営計画では、2028年3月期の全事業利益に占める海外事業の利益比率を15~20%まで拡大することを目標に掲げ、9カ年で累計3,000億円の投資を計画しています。(詳細はP.38~39参照)

目標達成には、当社グループが国内で培ってきた開発・運営・不動産関連サービスに関するノウハウの活用やマーケットイン発想を活かして、現地の潜在的ニーズを読み解き、求められる商品・サービスの提供を通じた新たな価値創造を実現することが重要です。各地の優良な企業との継続的パートナーシップの構築を前提に、現地により深く根ざした継続的な事業体制を構築します。

東南アジア諸国では、より質が高く快適な住環境を求める志向が高まり、住宅市場における量から質への転換期が到来しています。当社グループのノウハウを十分に発揮できる環境へと変化しており、既に販売を開始した各国の住宅事業は好調に進んでいます。また、日系企業や多国籍企業が多数入居する優良なオフィスビルへの投資・運営も実施しています。

欧米などの市場規模が大きく透明性が高い成熟市場では、ロスベリー社との資本提携のようなM&A戦略により資産運用部門の拡大を目指します。なお、ロスベリー社は開発機能も有しており、都市開発部門との連携による英国での開発事業への参画も検討します。

## リスク管理を徹底する体制構築

海外での事業展開においては、国内以上にリスク管理の徹底が不可欠です。注視すべき主なリスクとしては、その国固有の政治情勢、社会情勢に基づくカントリーリスクや、経済成長の鈍化リスク、金利や為替動向などが挙げられます。このリスク管理においては、各国の政治経済、社会環境を調査・分析の上、当社グループの財務的なリスク許容量と照らし合わせ、国ごとの投資枠を設定しています。為替についても、リスクと照らし合わせて必要に応じたリスクヘッジ策を講じます。継続的な事業エリアにおいては現地通貨での資金調達も検討していく考えです。

個別の事業リスクについては、国内での投資基準に、諸条件を踏まえて国ごとに設定したリスクプレミアムを加えた利益率を上回る事業への投資を行うこととし、リスクとリターンバランスを常に考慮しています。

現地拠点および各部門の海外戦略を横断的に策定・推進する海外企画部が、パートナーの状況、経済情勢、不動産マーケット、関係法令などの変化、プロジェクト進捗をモニタリングし、的確な施策を講ずることによってリスクに対応していきます。

## グローバル人材体制の構築へ

人材育成も海外事業拡大の鍵となります。大学と提携し開発した語学学習プログラムなどを活用し年間10人程度の海外人材の育成、および現地における採用も進め、海外事業に対応できるグローバルな人材を200人程度まで拡充させていく計画です。こうした人材が海外事業の最前線で活躍しており、人事ローテーションを通じて、国内と海外の知見を共有する循環をつくりあげることによって、国内外での事業拡大に貢献できる人材を育成していきます。

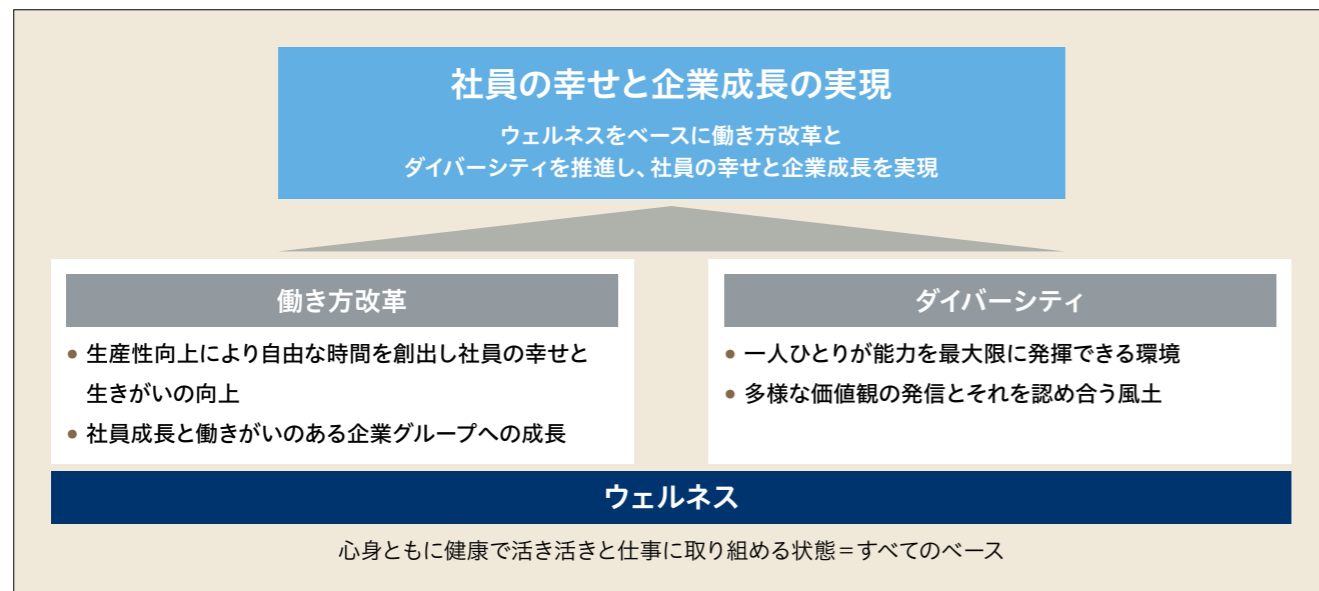
## 人材マネジメント

### 人の成長を企業の成長へ

当社グループは、従業員は企業にとって大切な経営資源であり、企業の持続的成長のためには、人材育成が極めて重要であると認識しています。すべての役職員が心身ともに健康で生き活きと仕事に取り組むことが企業の持続的成長につながる「ウェルネス経営」を目指します。また従業員やサプライヤーの安全衛生と健康の確保も重要な経営課題であると認識し、これを推進します。そして新たな価値を創造し続けるために、多様性がもたらすイノベーションが不可欠であると認識し、さまざまな視点・考え方をを持った人材が、属性に関わらず、個性や能力を十分に発揮できるよう、ダイバーシティの推進と公正で働きがいのある職場づくりに努めます。

#### ウェルネス経営の推進

##### ウェルネス経営の概念図



野村不動産グループは、すべての役職員が、心身ともに健康で、生き活きと仕事に取り組むことが、企業の持続的な成長につながる「ウェルネス経営」を目指します。また、この方針を経営トップから継続的に発信し、理解浸透と着実な実践に努めます。

#### 野村不動産 健康経営宣言

野村不動産では、2017年10月に社員の健康管理を経営的な視点で捉え、健康経営を推進すべく「野村不動産 健康経営宣言」を策定し、社長を健康経営推進最高責任者に選定しました。

#### “野村不動産 健康経営宣言”

野村不動産において、人材は最大の財産であり、社員が心身ともに健康であることが、未来につながる新たな価値創造の源泉であると考えます。この人材を基軸とする理念に基づき、私たちは、社員の健康保持・増進を積極的に支援する健康経営を推進いたします。

#### マネジメント体制

当社グループは、野村不動産ホールディングス グループ人事部担当役員が責任者となって、ウェルネス経営の実現に向けた取り組みを進めています。

2017年4月には、野村不動産ホールディングスおよびグループ会社の取締役などで構成される「働き方改革推進委員会」(委員長：野村不動産ホールディングス代表取締役副社長兼グループCOO)を設置しました。同委員会では、ウェルネス経営やダイバーシティの推進に向けた課題と施策の検討、目標の設定、および活動実績のモニタリングなどを行い、年に2度、取締役会に報告しています。

さらに、野村不動産ホールディングスおよびグループ会社の取締役などで構成される「CSR委員会」(委員長：野村不動産ホールディングス代表取締役副社長兼グループCOO)にて、関連方針を審議・決定し、取締役会に報告しています。

#### 目標

- 過重労働の防止
- 有給休暇の取得促進
- 従業員の心身にわたる健康管理の徹底
- 労働災害の防止

#### 主な取り組み事例

##### 経営層による健康と安全の改善への取り組み

野村不動産ホールディングスの代表取締役社長および代表取締役副社長と社員のミーティングを延べ69回実施し、労働時間短縮と生産性向上、社員のワークライフバランスの実現について、直接対話を積み重ねました。

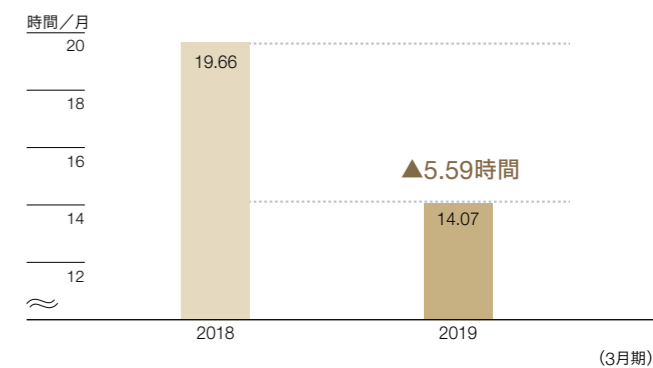


経営層ミーティング

##### 法定時間外労働時間の管理

当社グループでは、野村不動産ホールディングス取締役会において、毎月、グループ各社の36協定遵守状況について報告・確認を行っています。さらに毎月、部門別の労働時間や休日休暇取得状況について報告し、課題を共有しています。

#### 平均法定時間外労働時間\*



\* 海外グループ会社を含みません。

#### 過重労働の防止

当社グループは、2018年3月期より開始した「働き方改革」の一環として、従業員の過重労働を防止するためのさまざまな取り組みを行っています。

主な施策
労働時間の見える化
ノー残業デーの設定
退社時刻宣言制度
PC20時シャットダウン
バースデー休暇など各種休暇の取得促進

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

#### 健康管理の充実

当社グループは、人間ドックや健康診断の受診を従業員に義務づけるほか、社外専門家への相談窓口として「心と体の相談窓口」を、グループ内に医師や看護師が常勤する「健康相談室」を設置し、従業員の心身の健康促進に取り組んでいます。2019年3月期の野村不動産の人間ドック・健康診断の受診率は100%です。

#### 健康と安全のリスク管理

野村不動産では、ウェルネス会議を半年に1度実施し、管理監督者である部課長が、健康面のケアが必要な従業員の状況を担当役員および人事部担当役員と共有しています。また管理監督者である部課長の健康と安全については、担当役員が把握に努め、人事部と課題を共有しています。

## 働き方改革／ダイバーシティの推進

野村不動産グループは、多様性がもたらすイノベーションの重要性を鑑み、「野村不動産グループ倫理規程」を策定し、基本的人権の尊重と差別・ハラスメントの禁止を定めており、あらゆる属性の人が平等な雇用と活躍の機会を確保され、多様な個性や能力を十分に発揮できるよう、ダイバーシティ経営を推進しています。

また、野村不動産ホールディングスでは、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」において、取締役会を、さまざまな知識・経験・能力を有する多様な取締役で構成することを定めています。

→ガバナンスについては、P.74-89をご覧ください。

### 目標

- 女性活躍促進
- 多様な働き方の促進
- 多様な人材の活躍促進

### 主な取り組み事例

#### 働き方改革と多様な働き方の促進

当社グループは、2017年4月よりグループCOOを委員長とし、各部門長などから構成される「野村不動産グループ働き方改革推進委員会」を発足しました。

主な施策	
多様な働き方の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テレワーク(在宅勤務含む)制度</li> <li>● サテライトオフィスの確保</li> <li>● フレックス勤務制度の拡充</li> </ul>
休日・休暇の取得促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業店舗における定休日の設定</li> <li>● パスデー休暇など各種休暇取得促進</li> </ul>
労働時間短縮に向けた意識啓発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働時間の見える化</li> <li>● 退社時刻宣言制度</li> <li>● ノー残業デー設定</li> <li>● 生産性評価の導入</li> <li>● PC20時シャットダウン</li> </ul>
育児・介護の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 時差出勤制度</li> <li>● 職制転換制度</li> <li>● ベビーシッター費一部補助</li> <li>● 男性社員のパス休暇制度</li> </ul>

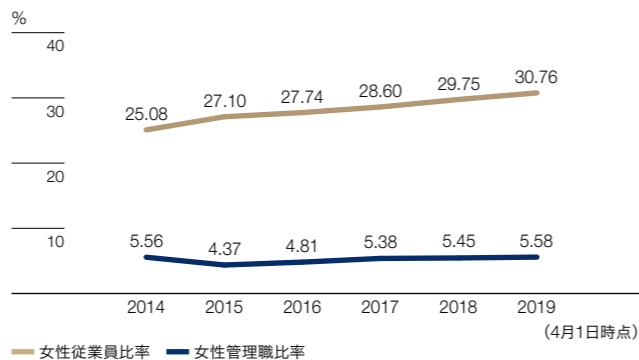
#### 多様な人材の活躍促進の取り組み

当社グループは、新たな企業価値を生み出すためには、多様な視点を事業に活かすことが不可欠であるとの考えの下、性別、年齢、国籍の枠を超えた人材の活躍促進に取り組んでいます。

2019年4月1日現在、女性従業員比率は30.76%、女性管理職比率は5.58%、女性ジュニアマネージャー\*比率は16.07%となっています。また、障がい者の雇用数は127名、障がい者雇用率は1.96%です。

\*ジュニアマネージャー：次期管理職候補

#### 女性従業員比率／女性管理職比率



\* 2015年以降、一部事業会社にて管理職要件の見直しを行っています。

#### 多様な人材の活躍促進

	2016	2017	2018	2019
障がい者雇用率 (%)	1.85	1.97	1.90	1.96

\* 各年6月1日時点の数値

#### 育児・介護の支援

当社グループは、出産・育児・介護などのライフイベントのために就業を断念することがないよう、人事制度を整備しています。また、イントラネットなどで、制度の周知や意識啓発を行い、制度を活用しやすい職場環境をつくっています。

#### 主な制度

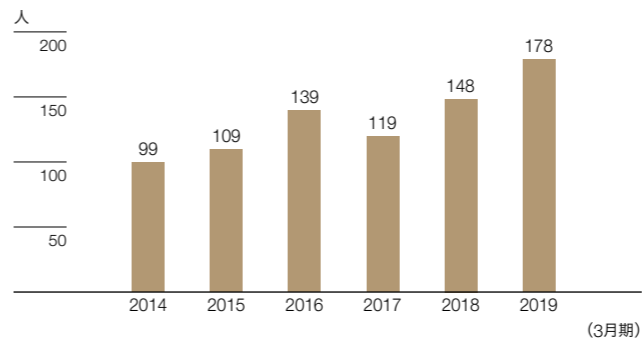
- 育児休業
- 介護休業
- 休日保育支援制度やベビーシッター費用の一部補助
- 男性社員のパス休暇制度
- 介護短時間勤務制度

#### 介護休暇取得者数

年	2014	2015	2016	2017	2018	2019
取得者数	2	1	1	2	4	4

(3月期)

#### 育児休暇取得者数



#### 挑戦できる風土の醸成

当社グループは、従業員が変革による価値創造に挑戦する風土の形成やグループ連携、個人・組織のモチベーション向上を目的とした制度を取り入れています。

#### 主な取り組み事例

##### 野村不動産グループアワードの開催

グループ内表彰制度「野村不動産グループアワード」を2016年より毎年開催しています。当制度は、その年の事業・商品・サービスの中から優れたものを表彰しており、直近では、小学校出張プログラム「まちをみるめ」や、行政と連携しながら住民主導の組織を育成した「エリアマネジメント南山」などが表彰されました。

評価基準
● 変革・イノベーション
● 顧客満足度の向上
● グループ連携
● CSR活動・社会貢献
● 継続性・粘り強さ



「グループアワード2019」最優秀賞の「まちをみるめ」チーム

#### 事業アイデア提案制度

当社グループは、2017年11月より、グループ各社の全従業員が、日常の業務の枠組みを超えて、いつでも新規事業や新しい商品・サービスを提案できる「事業アイデア提案制度」を設けています。これまで、45件(うち2019年3月期5件)のエントリー相談があり、18件が検討中、3件が事業化または実現しました。2020年3月期より、より自主提案しやすいよう運営ルールを見直し、さらなる事業アイデアの育成を図っています。

#### 人的資源の育成・高度化

当社グループは、野村不動産グループ行動指針として掲げている「私たちが大切にすること」を実現することを目指し、人的資源の高度化を図っています。また、当社グループの従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして高い専門性を持って仕事に取り組むことができるよう、それぞれの資質・能力を伸ばすプログラムを提供しています。

#### 野村不動産の人材育成基本方針

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

#### 研修の実績

項目	2018	2019
従業員1人当たりの研修時間	12.53時間	12.65時間
総研修時間	27,073時間	25,077時間
従業員1人当たりの研修費用	59,482円	79,985円

\* 野村不動産ホールディングスおよび野村不動産の実績

#### 能力開発プログラム

野村不動産では、従業員の自己研鑽支援制度として「N-COLLEGE」を開設し、宅地建物取引士・不動産鑑定士・1級建築士などの不動産に関連する専門資格、および財務・ファイナンス・語学などのビジネススキル全般にわたるプログラムを提供しています。

#### 主な取り組み事例

##### グループ人事部長の実施

グループ会社の人事担当役員または人事部長が出席する「グループ人事部長会」を1カ月に1度実施しています。人材育成などについて情報共有と意見交換を行い、ベストプラクティスを共有することで、グループ全体で人的資源の高度化に取り組んでいます。

## 経営基盤

### 会長メッセージ

#### さらなるガバナンスの進化に向けて

##### これまでの取り組みについて

前中長期経営計画では、住宅やオフィスといった既存事業だけでなく、シニア事業やホテル事業といった新たなアセットタイプに加え、地方中核都市での再開発事業を加速するなど、事業領域の拡大に挑戦し、将来の成長に向けた布石を打つことができました。また、ガバナンスの面でも大きく進化を遂げたと考えています。特に力を注いできたのは新たな役員報酬制度の導入です。固定報酬と変動報酬を50:50とし、その変動報酬を短期インセンティブと長期インセンティブに案分した制度設計としています。この長期インセンティブのうち、業績連動部分については3年後の業績目標の達成度に連動しており、収益化までに時間を要する不動産業の特性に合った仕組みとしました。目標指標についても、事業利益およびROEとしており利益と効率性の双方を重視する当社の姿勢を表明しています。この導入によって、長期的な企業価値向上に向けたインセンティブが明確になったほか、執行役員の目標設定も企業価値、報酬としっかりと結びつき、より株主の皆さまと同じ目線に立てたと考えています。各執行役員もそれぞれの上席役員と目標についてより深く会話を交わすことになり、以前に増してお互いの納得感が醸成されつつあります。これに加え、2019年2月には従業員の報酬制度も一部変更しました。経営に近い管理職など一部の従業員向けに行っていたストックオプション制度を廃止し、その代わりに現物株を付与する従業員インセンティブ・プラン「株式付与ESOP信託」



の導入を決定しました。加えて、対象者をより現場に近い範囲まで拡大しています。これは、これまで以上に従業員も株主の皆さまの視点を理解し、企業価値向上に向け取り組んでもらいたいという経営の意思の表れです。役員と従業員が一体となり、長期的な企業価値向上に向けて取り組む企業文化を育む土壌ができたのではないかと考えています。

##### 新中長期経営計画について

新中長期経営計画(以下、新計画)策定においては、1年間かけ取締役会で丁寧に議論を重ねてきました。議論に際しては、まず当社グループが目指す将来像と、それを実現させるための新計画の前提とすべき経営環境と株主資本コストについての議論から始めました。また、新計画の具体策の検討段階で特に注意を払ったのが投資と還元とのバランスです。株主の皆さまから投資を委託されている身として、多くの資産を使う不動産業だからこそ、投資・回収を含めた資産効率、そして還元との適正なバランスを取ることが重要となります。執行サイドと議論を重ね今回お示した新計画は、皆さまからご理解を賜ることのできる内容になったのではないかと考えています。計画策定後は新計画を実行し、成果を上げていくことが何より大事になります。アセットタイプの拡充や海外事業の拡大など、取締役会として注視すべきリスクが増えているのも事実です。資産効率を意識した経営を志向していきますが、新計画に組み込んだ資産の入れ替えはこれまで以上に高度な判断が求められます。執行役員や現場においては一つ一つの案件のリスクに対する意識は高いと認識していますが、会社全体の健全なる成長にはアクセルとブレーキのバランスが肝要です。取締役会として、リスクのモニタリングを継続する一方で、時には背中を押してあげることも視野に入れながら、中長期的な観点からの当社の健全な発展に資するため議論を尽くしていく所存です。

##### 取締役会の実効性評価について

取締役会の実効性評価については、2016年3月期から開始し今回で4回目となりました。前回より第三者評価機関を活用したインタビューをすべての取締役に対して実施しており、その内容も踏まえた評価結果に基づき取締役会で議論し、決定した改善策を推し進めています。具体的には、持株会社であるホールディングスの取締役会のモニタリング機能を強化すべく、各事業会社の取締役会との役割分担を明確にしました。これにより、

#### 取締役会の多様性マトリクス

	社内/ 社外	独立役員	性別	在任期間	監査等委員 <sup>*1</sup>	指名報酬 諮問委員 <sup>*1</sup>	当社グループが取締役として期待する分野					
							企業経営	ファイナンス <sup>*2</sup>	財務・監査	法務・監査	海外事業	建築・設計
吉川 淳	社内(非執行)		男性	2年		●	●			●		
沓掛 英二	社内		男性	5年		●	●					
宮嶋 誠一	社内		男性	5年		●					●	
関 敏昭	社内		男性	5年		●						
芳賀 真	社内		男性	2年		●	●	●			●	
篠原 聡子	社外	●	女性	5年							●	
東 哲郎	社外	●	男性	新任		●	●			●		●
折原 隆夫	社内(非執行)		男性	4年	●		●	●				
高山 寧	社内(非執行)		男性	新任	●		●	●	●	●		
小野 顕	社外	●	男性	4年	●	●			●			
茂木 良夫	社外	●	男性	新任	●	●	●	●		●		
宮川 明子	社外	●	女性	新任	●			●			●	

\*1. ●は委員長です。

\*2. 資本市場における知見、資金調達などの業務経験

ホールディングスの取締役会ではより大局的な見地から、執行のモニタリングや戦略的な議論ができるようになりました。今回の新計画の策定においても、取締役会の場とは別に取締役同士の議論の場を設けるなど多くの時間をかけて議論を重ねてきました。また、海外事業の本格化に向けて海外企画部や海外現地法人を設立しましたが、これも取締役会での議論がきっかけとなっています。現在は、海外事業のモニタリングポイントをまとめたマトリクス表に基づき現場から取締役会に適宜報告され、取締役会からの指摘に現場はタイムリーに対応する仕組みができてきています。

##### 取締役会の構成について

取締役会の人数や多様性についても、取締役会の実効性評価での意見を踏まえて、取締役会で見直しを行ってきました。具体的には、社内取締役を1名減らし取締役総数を13名から12名へ減員しました。従前は経営企画担当役員が取締役を兼務していましたが、執行と監督の分離の観点から兼務を見直しました。また、2019年6月の株主総会において3名の社外取締役の方々が退任され、新たに3名の社外取締役が選任されましたが、独立社外取締役の数はこれまでと同じく5名となっています。再任の方々を含め新たな社外取締役の構成は、ITやグローバルな企業経営の経験者、建築士、弁護士、公認会計士となり、各々の経験と知見を存分に発揮し活発な議論が期待できるバランスの良い構成になったと思っています。また、女性取締役も2名となりました。新計画では、新たな成長ステージに向けて、海外事業の拡大や戦略投資のためのM&Aなども想定しており、難易度の高い意思決定を求められる局面も多くなると考えています。豊富なビジネス経験や専門性を持つ社外取締役の方々の知見は、これ

からの当社の健全な成長戦略を推進していく上で大きな役割を果たすことになるでしょう。また、指名報酬諮問委員会も委員長の私に加えて3名の社外取締役にご参加いただき、計4名で構成され動き出しました。取締役会の諮問機関として、報酬に関することに加えて、CEOなどの重要な役職に関する指名プロセス、サクセッションプラン、将来のマネジメントを育てるトレーニングなどに関してもしっかりと議論を重ねていきます。

##### 最後に

企業を取り巻く環境は、2018年6月に東京証券取引所より「改訂コーポレートガバナンス・コード」が、2019年3月には金融庁より「記述情報の開示に関する原則」が公表されるなど、透明性の高い経営を求める声が年々高まっています。株主の皆さまをはじめ、ステークホルダーの方々からの期待に応えられるよう、新たな取締役会メンバーとともに透明性の高い取締役会の議論を通じて、当社の中長期的な企業価値向上の実現に向け取り組んでいきます。

2019年9月

野村不動産ホールディングス株式会社

取締役会長

### 吉川 淳

## 社外取締役メッセージ



### 篠原 聡子

日本女子大学家政学部住居学科教授  
空間研究所代表

建築家として長年にわたり活躍するとともに、研究者としても集合住宅における共用空間の在り方について豊富な知識、経験と幅広い見識を有する。2014年から当社社外取締役。

成熟社会に根づく日本の事業会社として、これまで培ってきた経験や視点を活かすことで、どのような社会貢献が可能かを突き詰めていくことが重要となります。加えて、今まで「住まい」領域を中心として成長してきた当社グループにとって、海外においても、蓄えてきた知見を十分に活かすことで、持続的かつ責任ある事業を行っていくことが大切であると考えています。

2014年より当社の社外取締役を務めていますが、事業執行に対するモニタリングは非常に重要と認識しています。これまでも、大規模事業や新規事業に関して、取締役会決裁後の定期的なモニタリングの必要性などを提言してきました。また、建築や住居学の専門家として、設計・建築だけでなく、街づくりとしての持続的な社会貢献の在り方、地域社会に対する責任をどのように担えるかを真摯に考え、助言してきました。

これからの社会には、安心・安全、環境といった要素を実現する総合的なデザインの価値もますます重要になっていきます。当社グループが社会に対し新たな価値を提供できるよう、引き続き助力できればと思います。

同業他社と比べて、当社グループのビジネスモデルや経営ビジョンの独自性と面白さを感じています。不動産業は、住む空間、働く空間、遊ぶ空間と人々の生活、社会の在り方に密接に結びついた事業です。時代の変化を読み、快適さ、便利さ、幸せなど個人の生活と社会での生活に豊かさ楽しさを提供し続けるとともに、常に創意工夫を重ね、時代が求める付加価値を提供しなければなりません。当社グループがそうした創意工夫に挑み続ける企業集団として位置づけられることが重要だと考えています。

当社グループの特徴を伸ばすため、業務執行へのモニタリングとしては、事業規模だけを追い求めるのではなく、品質、新たな価値、事業間の連携、顧客の真の満足を得られる個性などに注目しながら、事業ごとの利益率の向上に注視していきます。良質な中規模経営、および資産の長期滞留を回避し回転の速い経営を目指すには、業界のレベルを超える高いROEが求められます。

これまでの経営者としての経験、グローバル化の経験、海外企業とのM&Aの経験などをベースに、経営に活かせる意見、また留意すべき項目に関する意見を積極的に発信していきたいと思っています。



### 東 哲郎

元 東京エレクトロン  
代表取締役社長兼CEO

経営者として長年にわたり活躍し、企業経営に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を有する。セブン&アイ・ホールディングス社外取締役を務めるほか、2019年6月より当社社外取締役。



### 小野 顕

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

当社グループの新中長期経営計画は、事業環境認識を前提に、部門の成長戦略や事業ポートフォリオ、財務・資本政策、そしてそれらを貫く当社グループが目指す価値創造など、各構成要素についてさまざまな検討を重ねることで策定に至りました。社外取締役として、その過程のモニタリングに加え、各要素を投資家の皆さまにどのように説明しご理解いただくかの観点を中心に意見を述べてきました。また、本計画は、当社グループがこれまで培ってきた力を土台としつつ、海外事業を一つの大きな成長ドライバーとして位置づけるなど意欲的な挑戦も含むものです。それを支えるガバナンスなどの体制が適正に構築され継続的に運用されていることが計画達成のための大切な基盤であり、私どものモニタリングにおいても重要な要素と考えています。

弁護士としての職務を通じて培ってきた知識・経験に加え、当社の社外取締役として4年間、また当社子会社の社外監査役を含めると計7年間、当社グループの事業および経営に関する認識を深めてきました。これらの知見を融合・昇華させ、株主・投資家の皆さまのご期待に応えることができるよう精進していきます。

社外取締役への資本市場からの期待、役割の重要性が増す中、当社グループの社外取締役への選任打診を受けた際には、その重要な役割を十分に果たすにはどうするべきか自問自答しました。外から見ると、不動産業は不動産営業の側面が色濃く見えますが、実際に中から見てみると当社グループの緻密で丁寧な仕事ぶりに感心しています。

不動産という限られた資源をどう活かして収益拡大につなげるのか。海外や地方都市など、新たなエリアでどのように事業を展開するのか。金融機関との連携によりどのような付加価値が生まれるのか。さまざまな面で、当社グループにはまだまだ新たな事業開拓の余地があると考えています。そしてそれをいかに切り開いていくのかは、人材教育を含め今後の大きな課題と認識しています。海外での事業経営や不動産事業のリスクとリターンをどう管理していくのかを注視し、しっかりとモニタリングしていきたいと考えています。私が今まで培ってきた経験を少しでも活かし、執行の助けになればと思います。



### 茂木 良夫

元 双日  
代表取締役副社長執行役員CFO、CCO  
経営者として長年にわたり活躍し、企業経営に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を有する。2019年6月より当社社外取締役(監査等委員)。

社外取締役就任前から、当社グループの名前は新聞や建築現場等でもよく見かけ親近感を持っており、また不動産業界自体にも興味を持って着目していました。以前から当社グループ社員のまじめで勉強熱心な様子などに感銘を受けていましたが、就任後にお会いしたマネジメントの方々も同じく誠実な印象を受けています。

2020年以降も含めた国内の住宅市場に成熟感がある中、バランスを意識した多角化やサービスの充実、および他社との差別化を図ることが重要であると考えています。新しいチャレンジが増えていくにつれて、新たなリスクや課題、想定外の事象が発生するものですが、それに対しどのように認知し、対処するか、そしてその体制がきちんと整備されているかを、注視してモニタリングしていきたいと考えています。

海外を含む会計業界において経験した、手本とすべき事象とそうではない事象、そしてその要因分析に基づく知見を活かし、当社グループの健全かつ攻めのガバナンス体制の強化に貢献していく考えです。



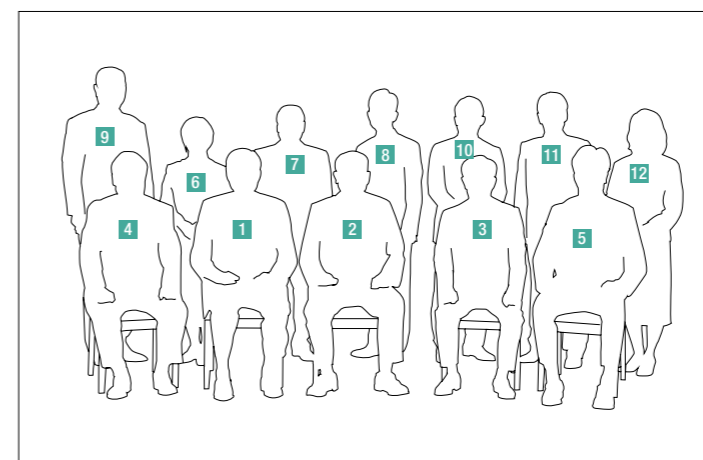
### 宮川 明子

宮川明子公認会計士事務所代表  
公認会計士として長年にわたり活躍し、会計および監査の専門家としての豊富な知識、経験と幅広い見識を有する。2019年6月より当社社外取締役(監査等委員)。



## 役員一覧

(2019年9月末現在)



- |                |                |                 |
|----------------|----------------|-----------------|
| <b>1</b> 吉川 淳  | <b>5</b> 芳賀 真  | <b>9</b> 高山 寧   |
| <b>2</b> 沓掛 英二 | <b>6</b> 篠原 聡子 | <b>10</b> 小野 顕  |
| <b>3</b> 宮嶋 誠一 | <b>7</b> 東 哲郎  | <b>11</b> 茂木 良夫 |
| <b>4</b> 関 敏昭  | <b>8</b> 折原 隆夫 | <b>12</b> 宮川 明子 |

## 関 敏昭

代表取締役副社長 兼 副社長執行役員  
都市開発部門長

- 1980年4月 野村不動産株式会社入社
- 2003年6月 同社取締役
- 2007年3月 同社常務取締役
- 2007年4月 野村リビングサポート株式会社  
(現野村不動産パートナーズ株式会社)  
代表取締役社長
- 2008年4月 同社代表取締役社長兼社長執行役員
- 2010年12月 野村不動産リフォーム株式会社  
(現野村不動産パートナーズ株式会社)  
代表取締役社長
- 2012年5月 当社執行役員
- 2013年4月 野村ビルマネジメント株式会社  
(現野村不動産パートナーズ株式会社)  
取締役
- 2014年4月 野村不動産パートナーズ株式会社  
代表取締役社長兼社長執行役員
- 2014年6月 当社代表取締役兼執行役員
- 2015年4月 野村不動産アーバンネット株式会社  
取締役  
野村不動産パートナーズ株式会社  
代表取締役会長  
野村不動産ウェルネス株式会社  
代表取締役社長
- 2015年6月 株式会社メガロス  
(現野村不動産ライフ&スポーツ  
株式会社) 取締役(現任)
- 2018年4月 当社代表取締役副社長  
兼副社長執行役員(現任)  
野村不動産リフォーム株式会社  
(現野村不動産パートナーズ株式会社)  
取締役  
NF/パワーサービス株式会社  
代表取締役社長
- 2019年4月 野村不動産株式会社代表取締役  
副社長兼副社長執行役員(現任)  
NREG東芝不動産株式会社取締役  
(現任)

## 取締役

### 吉川 淳

取締役会長

- 1978年4月 野村證券株式会社  
(現野村ホールディングス株式会社)  
入社
- 2000年6月 同社取締役
- 2001年10月 野村證券株式会社取締役
- 2003年6月 同社執行役員
- 2004年4月 野村ホールディングス株式会社執行役員  
野村アセットマネジメント株式会社  
常務執行役員
- 2006年4月 野村アセットマネジメント株式会社  
専務執行役員
- 2008年4月 同社取締役兼執行役員社長
- 2008年10月 野村ホールディングス株式会社執行役員  
野村アセットマネジメント株式会社  
取締役、執行役員社長兼CEO
- 2011年6月 野村ホールディングス株式会社  
専務執行役員  
Nomura Holding America Inc. CEO  
兼社長
- 2012年8月 野村ホールディングス株式会社  
代表執行役員グループCOO
- 2013年6月 同社取締役兼  
代表執行役員グループCOO
- 2016年6月 同社顧問
- 2017年4月 野村不動産株式会社取締役(現任)  
当社顧問
- 2017年6月 当社取締役会長(現任)
- 2018年5月 株式会社良品計画社外取締役(現任)

### 沓掛 英二

代表取締役社長 兼 社長執行役員  
グループCEO

- 1984年4月 野村證券株式会社  
(現野村ホールディングス株式会社)  
入社
- 2007年4月 野村證券株式会社執行役員
- 2008年10月 同社執行役員
- 2009年4月 同社常務執行役員
- 2011年4月 野村ホールディングス株式会社  
常務執行役員
- 2012年4月 同社執行役員
- 2012年8月 野村證券株式会社代表執行役員副社長
- 2013年4月 同社取締役兼代表執行役員副社長
- 2014年4月 当社顧問
- 2014年6月 当社代表取締役兼副社長執行役員
- 2015年6月 当社代表取締役社長兼社長執行役員  
(現任)
- 2017年4月 野村不動産株式会社代表取締役会長  
(現任)

### 宮嶋 誠一

代表取締役副社長 兼 副社長執行役員  
グループCOO

- 1981年4月 野村不動産株式会社入社
- 2004年6月 同社取締役
- 2008年4月 同社上席執行役員
- 2009年4月 同社常務執行役員
- 2012年4月 同社代表取締役兼専務執行役員
- 2012年5月 当社執行役員
- 2014年4月 野村不動産株式会社代表取締役  
兼副社長執行役員
- 2014年6月 当社代表取締役兼執行役員
- 2015年4月 野村不動産株式会社代表取締役社長  
兼社長執行役員(現任)
- 2017年4月 当社代表取締役副社長  
兼副社長執行役員(現任)

### 芳賀 真

取締役 兼 執行役員  
グループCFO、コーポレート統括、兼 IR担当、  
兼 コーポレートコミュニケーション部担当

- 1989年4月 野村不動産株式会社入社
- 2011年10月 野村不動産投資顧問株式会社取締役  
投資運用本部長
- 2012年4月 野村不動産株式会社執行役員
- 2012年5月 当社執行役員
- 2015年4月 野村不動産株式会社常務執行役員
- 2017年4月 同社取締役兼常務執行役員(現任)  
NREG東芝不動産株式会社取締役  
野村不動産ライフ&スポーツ株式会社  
取締役  
株式会社ジオ・アカマツ取締役  
野村不動産リフォーム株式会社  
(現野村不動産パートナーズ株式会社)  
取締役  
株式会社プライムクロス取締役  
野村不動産ウェルネス株式会社取締役  
当社取締役兼執行役員(現任)

### 篠原 聡子

取締役(社外)

- 1983年4月 有限会社環境造形研究所  
(現有限会社香山壽夫建築研究所)  
入社
- 1987年5月 株式会社空間研究所取締役
- 1990年10月 株式会社隈研吾建築都市設計事務所  
取締役
- 2000年11月 株式会社空間研究所代表取締役  
(現任)
- 2009年3月 株式会社隈研吾建築都市設計  
事務所代表取締役(現任)
- 2010年2月 合同会社篠原聡子  
居住デザイン研究所  
(現合同会社居住デザイン研究所)  
代表社員
- 2010年4月 日本女子大学教授(現任)
- 2014年6月 当社社外取締役(現任)

### 東 哲郎

取締役(社外)

- 1977年4月 東京エレクトロン株式会社入社
- 1990年12月 同社取締役
- 1994年4月 同社常務取締役
- 1996年6月 同社代表取締役社長
- 2003年6月 同社代表取締役会長
- 2011年6月 同社取締役会長
- 2012年6月 宇部興産株式会社社外取締役
- 2013年4月 東京エレクトロン株式会社  
代表取締役会長  
兼社長兼最高経営責任者(CEO)
- 2015年6月 同社代表取締役社長  
兼最高経営責任者(CEO)
- 2016年1月 同社取締役相談役
- 2018年5月 株式会社セブン&アイ・  
ホールディングス社外取締役(現任)
- 2019年6月 宇部興産株式会社社外取締役(現任)  
当社社外取締役(現任)

## 取締役

### 折原 隆夫

取締役(監査等委員)	
1980年4月	野村不動産株式会社入社
2005年6月	当社取締役 野村不動産株式会社取締役
2008年4月	同社取締役兼上席執行役員
2009年4月	同社取締役兼常務執行役員
2010年4月	NREG東芝不動産株式会社取締役
2012年5月	当社取締役兼執行役員
2014年4月	野村不動産株式会社監査役(現任) 株式会社ジオ・アカマツ監査役 当社顧問
2014年6月	当社監査役 野村不動産アーバンネット株式会社 社外監査役 野村不動産パートナーズ株式会社 社外監査役 株式会社メガロス (現野村不動産ライフ&スポーツ 株式会社)社外監査役
2015年6月	当社取締役(監査等委員)(現任) 野村不動産アーバンネット株式会社 監査役(現任) 野村不動産パートナーズ株式会社監査役 (現任) NREG東芝不動産株式会社監査役
2015年10月	株式会社メガロス(現野村不動産ライフ &スポーツ株式会社)監査役(現任)
2018年4月	野村不動産ウェルネス株式会社監査役 野村不動産ホテルズ株式会社監査役
取締役(監査等役員)	
1988年4月	野村証券株式会社 (現野村ホールディングス株式会社)入社
2011年6月	野村ファイナンシャル・プロダクツ・ サービズ株式会社取締役
2012年10月	ノムラ・セキュリティーズ・ インターナショナル本社(ニューヨーク) 法務部マネージングディレクター、 ジェネラルカウンセラー
2013年9月	ノムラ・ホールディング・アメリカ・ インク法務部マネージング ディレクター、ジェネラルカウンセラー
2015年4月	野村ホールディングス株式会社 執行役員チーフ・リーガル・オフィサー 野村証券株式会社執行役員法務担当
2016年6月	株式会社証券保管振替機構 社外取締役
2019年4月	野村不動産株式会社監査役(現任) 当社顧問
2019年5月	株式会社UHM監査役(現任)
2019年6月	当社取締役(監査等委員)(現任) 野村不動産投資顧問株式会社監査役 (現任) 野村不動産アーバンネット株式会社 監査役(現任) 野村不動産パートナーズ株式会社監査役 (現任) NREG東芝不動産株式会社監査役 (現任) 野村不動産ウェルネス株式会社監査役 (現任) 野村不動産ホテルズ株式会社監査役 (現任) 株式会社プライムクロス監査役(現任)

### 高山 寧

### 小野 顕

取締役(監査等委員)(社外)	
1998年4月	東京弁護士会登録 東京青山法律事務所(現ペーカー& マッケンジー法律事務所)参加
1999年3月	冲信・石原・清法律事務所 (現スプリング法律事務所)参加
2006年1月	同事務所パートナー(現任)
2012年6月	株式会社メガロス(現野村不動産ライフ &スポーツ株式会社)社外監査役
2015年6月	当社社外取締役(監査等委員)(現任)
取締役(監査等委員)(社外)	
1975年4月	日綿實業株式会社(現双日株式会社) 入社
2006年4月	同社執行役員
2008年4月	同社常務執行役員
2012年4月	同社専務執行役員CFO
2012年6月	同社代表取締役専務執行役員CFO
2014年4月	同社代表取締役副社長執行役員CFO
2014年7月	双日インフィニティ株式会社 社外取締役
2017年4月	双日株式会社 代表取締役副社長執行役員兼COO 双日リートアドバイザーズ株式会社 取締役
2018年4月	双日株式会社顧問
2019年6月	当社社外取締役(監査等委員)(現任)

## 茂木 良夫

### 宮川 明子

取締役(監査等委員)(社外)	
1978年4月	チェース・マンハッタン銀行 (現JPモルガン・チェース銀行) 東京支店入行
1987年11月	丸の内会計事務所 (現有限責任監査法人トーマツ)入社
2000年1月	デロイトUSロサンジェルス事務所参加
2005年6月	有限責任監査法人トーマツパートナー
2008年7月	デロイト台湾台北事務所参加
2015年10月	有限責任監査法人トーマツ東京事務所 参加
2018年8月	宮川明子公認会計士事務所代表 (現任)
2019年6月	当社社外取締役(監査等委員)(現任)

取締役(監査等委員)(社外)

## コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、株主をはじめとするステークホルダーの利益を考慮しつつ、長期的、継続的に企業グループ価値を最大化するように統治されなければならないと考え、グループ全体の収益力の向上を目指して、持株会社として傘下子会社の事業活動を管理、監督するとともに、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に則り、より透明性の高い経営体制の構築に努めています。

コーポレートガバナンスに関する基本方針 [www.nomura-re-hd.co.jp/ir/pdf/cgpolicy.pdf](http://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/pdf/cgpolicy.pdf)

### コーポレートガバナンスに関する基本方針について

#### 株主の権利・平等性の確保について

当社は、どの株主も、保有する株式の持分に応じて実質的な平等が保たれるように対応するとともに、情報格差が生じないよう適時・適切な情報開示を行います。

また、株式の政策保有にあたっては、取引先との取引関係の強化、戦略的な業務提携などの総合的な観点から、当社の企業価値向上に資すると認められるものであることを保有方針とし、継続的な保有の合理性について毎年検証を行います。また政策保有株式に係る議決権行使にあたっては、投資先企業の企業価値向上を通じて、当社の企業価値向上に資するかどうかを基準に適切に判断します。

#### ステークホルダーとの適切な協働について

##### ステークホルダーとの関係強化

当社は、企業が社会の一員であることを認識し、取締役、執行役員および従業員が高い倫理観に基づき、社会の良識に従って行動するための行動準則として「野村不動産グループ倫理規程」を定めています。当社は、株主をはじめ、従業員、お客さま、取引先、債権者、地域社会その他のさまざまなステークホルダーの利益を考慮し、適切に協働するよう努めています。

#### 野村不動産グループのコーポレートガバナンス強化の歩み

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>機関設計</b>	■ 持株会社の経営・監督と執行機能の分離を企図し、執行役員制度を導入		■ 監査役会設置会社から「監査等委員会設置会社」に移行		■ グループ経営体制強化のため、持株会社に経営会議を設置		■ 指名報酬諮問委員会を設置	
<b>取締役(名)</b>	6*	5	5*	8		13		12
<b>社外取締役(名)</b>		0	1	2		5		
<b>うち、独立役員(名)</b>		0	1	1		4	5	
<b>女性取締役(名)</b>		0				1		2
<b>実効性評価</b>			■ 取締役会の実効性評価を開始				■ 第三者評価機関を活用した実効性評価を開始	
<b>報酬</b>	■ 株主との利害の共有を目指し、業績連動報酬の割合を高めるため、ストックオプションとして用いる		■ 株主との利害の共有を目指し、業績連動報酬の割合を高めるため、ストックオプションとして用いる				■ 業績連動型株式報酬などの制度を導入	
<b>その他</b>			■ 業務執行のスピード向上を目指し、取締役会から経営会議への権限委譲を拡大		■ 取締役の選任理由を開示		■ 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を策定	

\* 期中の退任による減員は記載していません。

## 執行役員

### 賀来 高志

品質管理・建築統括

### 安部 憲生

資産運用部門長

### 木村 順太郎

仲介・CRE部門長

### 山本 成幸

開発企画担当

### 福田 明弘

運営管理部門長

### 松尾 大作

住宅部門長

### 片山 優臣

海外企画部担当

### 山内 政人

経営企画部、  
ICT・イノベーション推進部担当

### 市原 幸雄

内部監査・コンプライアンス担当、グループ監査部、  
グループ法務コンプライアンス部、秘書室担当、  
グループ総務部長囑託

### 石川 陽一郎

グループ人事部担当

### 塚崎 敏英

財務部、資金部担当

## コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

コーポレートガバナンス・コードの78原則に対し、2019年8月時点で「Explain」、すなわち実施しない理由を開示している内容は下記の2点です。

原則	実施しない理由
【補充原則4-1-3】 最高経営責任者（CEO）等の後継者の計画（プランニング）の適切な監督	当社は、当社の企業理念や経営戦略に沿ったCEOを、社外からの候補者も含め、適正に選定することが、持続的な成長を遂げるうえで重要であると考えています。CEOの後継者計画に関しては、役員選任基準およびCEO選任基準に基づき、トレーニング方針および選任までのプロセスを策定しました。今後は、当該策定した後継者計画に係る後継者候補の育成が計画的に行われていくよう、指名報酬諮問委員会にて定期的にモニタリングし、取締役会へ報告するとともに、トレーニング体制・内容のさらなる強化を図っていきます。
【原則4-14、補充原則4-14-1、補充原則4-14-2】 取締役のトレーニング方針	当社は、当社の企業理念や経営戦略を踏まえたトレーニングに努めており、全取締役に対して、ファイナンスやコーポレートガバナンス等に関する知見の充実のため、外部講師招聘による定期的な研修機会を設けています。また、社外取締役に対しては、当社グループの歴史や事業フレーム、ビジネスモデル等について理解を深めるため、就任時にこれらの説明を行うとともに、就任後の定期的な研修機会に加え、国内外の当社事業物件視察等の機会を設けています。今後も、取締役をはじめとしたトレーニング体制・内容のさらなる強化に向けて、引き続き指名報酬諮問委員会を中心に検討していきます。

## 株式の保有状況

a. 投資株式のうち保有目的が純投資目的以外の目的であるものの銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

区分	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	12	779
非上場株式以外の株式	1	292

b. 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の銘柄、株式数、貸借対照表計上額および保有目的

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額(百万円)	保有目的	当社の株式の保有の有無
(株)オンワードホールディングス	500,000	292	取引関係を強化して企業価値向上に資するため	無

c. 保有目的が純投資目的である投資株式の2019年3月期における貸借対照表計上額の合計額ならびに受取配当金、売却損益および評価損益の合計額

区分	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)	受取配当金の合計額(百万円)	売却損益の合計額(百万円)	評価損益の合計額(百万円)
非上場株式	1	0	0	—	—
上記以外の株式	15	1,045	30	—	420

## 適切な情報開示と透明性の確保について

### 情報の開示体制

当社は、会社法および金融商品取引法、その他の法令、ならびに東京証券取引所上場規則に基づき、当社グループの経営戦略、財務、リスク管理、内部統制システムなどに関する情報を公正かつ適時・適切に開示します。具体的には、適時開示体制図(右図)のとおり、各部門・グループ各社から情報収集担当部門(経営企画部)を通じて、情報取扱責任者(コーポレートコミュニケーション部担当役員)に会社情報を集約し、適時開示の要否について判断を要する場合には、関係部署の部長・担当役員などで編成する「情報開示検討チーム」とともに検討し、その結果を取締役社長に報告することとしています。適時開示が必要と判断された会社情報については、情報取扱責任者(コーポレートコミュニケーション部担当役員)の指示により、適時開示担当部門(コーポレートコミュニケーション部)が適時開示作業を行います。

また、当社内に設置された「グループ監査部」は、適時開示体制の運用状況に関するモニタリングを行い、加えて、各監査等委員は取締役会などの当社の重要な会議へ出席するほか、取締役

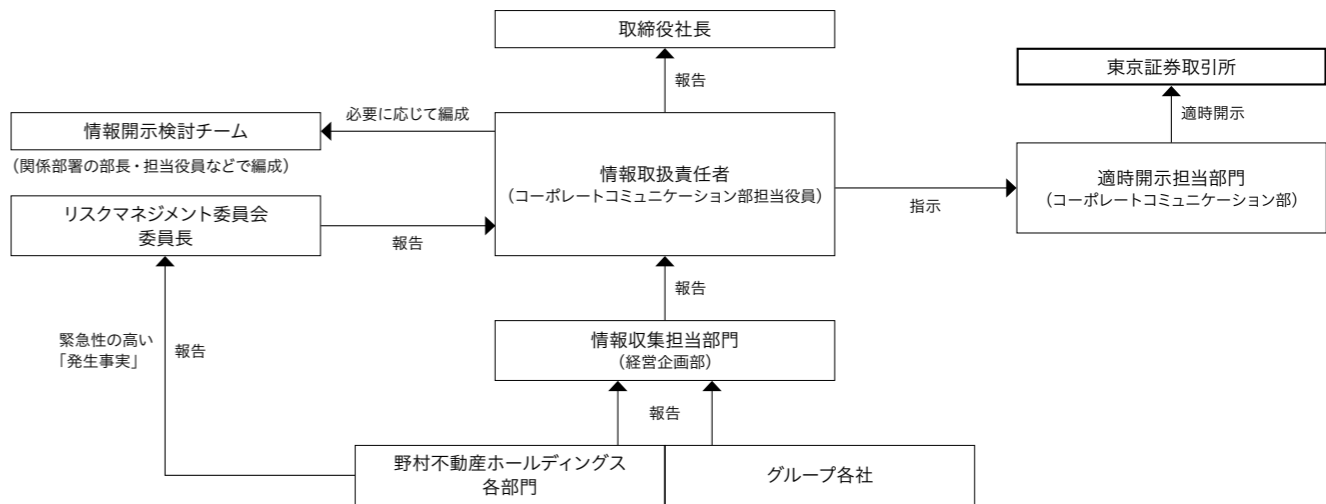
などからの報告聴取、書類の閲覧などにより、適時開示体制が適正に機能しているかについて調査をします。

### リスク管理体制

当社は、当社グループの事業運営上のあらゆるリスクに的確に把握・対応し、経営の健全性を確保することがコーポレートガバナンスの重要な基盤であると認識し、リスク管理の基本事項として「リスク管理規程」を定めています。

その中で、予期せぬ発生事実の速やかな経営陣への情報伝達フローを確立しています。また、当社およびグループ各社の取締役、執行役員などで構成する「リスクマネジメント委員会」を設置しています。加えて、リスクマネジメント委員会委員長により指名されたグループ会社の取締役、執行役員などで構成される「グループリスク連絡会議」を設置しています。同委員会および同連絡会議は原則として隔月、必要ある時は随時開催され、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、定期的にと取締役会に報告しています。

## 適時開示体制図



## 内部監査および監査等委員会監査体制

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

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

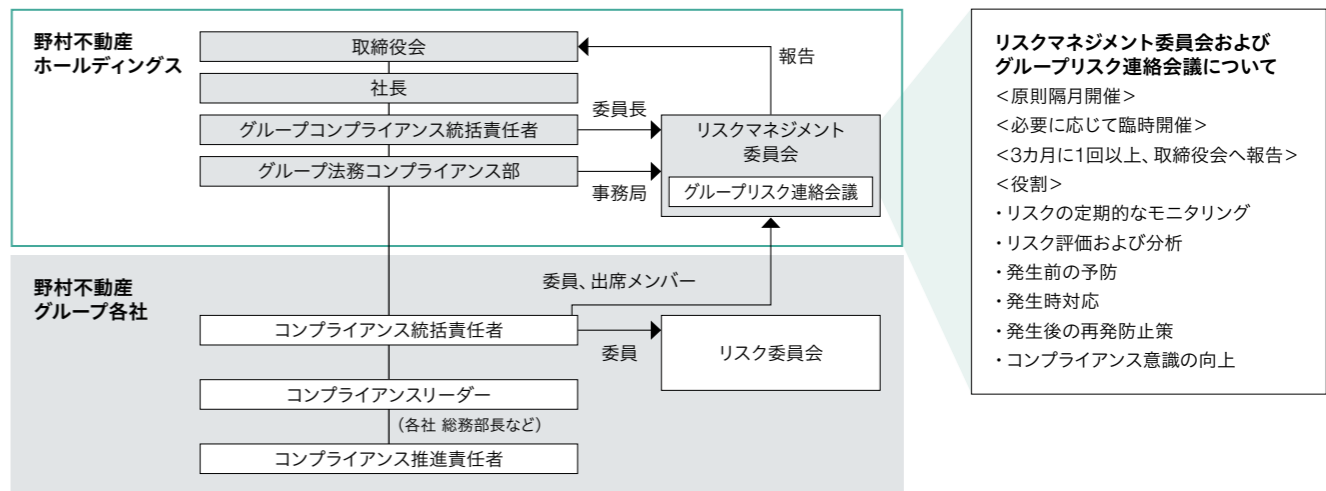
監査等委員は、取締役会その他重要な会議に出席するとともに、必要に応じて業務執行部門から報告を求め、当社の業務執行状況に関する情報を収集しています。当社は、監査等委員会の職務を補助するため監査業務室を設置しており、専属のスタッフを配置し、監査実務の実効性を高める施策を講じています。

当社は、EY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。

## コンプライアンス体制

当社グループでは、法令や企業倫理の遵守などのコンプライアンスを経営の重要課題の一つとして位置づけており、その指針として「野村不動産グループ倫理規程」を策定しています。さらに、当社にリスクマネジメント委員会およびグループ法務コンプライアンス

## コンプライアンス体制およびリスク管理体制



ス部を設置し、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。

また、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・ヘルプライン」を設置しています。なお、当社は、内部通報者に対して、その通報の機密を保証し、通報したことによる不利益な取り扱いを禁止しています。

#### 情報伝達フロー



#### 取締役会などの責務について

当社は、監査等委員である取締役が取締役会における議決権を付与することにより、監査・監督機能を強化することを目的として、監査等委員会設置会社という経営形態を選択しています。また、複数の社外取締役の招聘や、指名報酬諮問委員会の設置により、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現を図っています。加えて、リスクマネジメント体制、コンプライアンス体制、内部監査体制を確立するとともに、各々について定期的に取締役会での報告を行うことで、取締役会による、取締役の職務執行と執行役員の業務執行の監督を実効性あるものとしています。

#### グループ経営の監督について

当社は、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下に業務を執行しています。

また、当社は持株会社として、「関係会社管理規程」、「グループ内部監査規程」等の諸規程に基づきグループ会社を管理するとともに、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）および執行役員が主要なグループ会社の取締役などを、監査等委員である取締役が監査役を兼任すること等を通じて、グループ経営を強化しています。さらに、当社およびグループ会社にリスクマネジメント体制、コンプライアンス体制、内部監査体制を展開

し、その各々について定期的に当社の取締役会に報告することで、グループ経営の監督についても実効性あるものとしています。

#### 取締役会の役割

取締役会は、すべての株主のために、実効的なコーポレートガバナンスを実現し、これを通じて、当社が持続的に成長し、長期的な企業価値の最大化を図ることについて責任を負うものと考えます。その責任を果たすために、経営に対する監督機能を発揮して、経営の公正性・透明性を確保するとともに、重要な業務執行の決定などを通じて、当社のために最善の意思決定を行う役割があります。取締役会は、さまざまな分野の事業を営む会社を統括する持株会社として必要なバランスと多様性を確保するため、さまざまな知識・経験・能力を有する多様な取締役で構成します。具体的には、取締役（監査等委員である取締役を除く）7名（うち社外取締役2名）および監査等委員である取締役5名（うち社外取締役3名）で構成され、経営の基本方針など重要な事項を決定するとともに、取締役の職務執行と執行役員の業務執行を監督しています。

当社グループが各取締役に期待する分野については、P.75「取締役会の多様性マトリクス」をご覧ください

#### 独立社外取締役の役割

独立社外取締役は、自らの知見に基づき、当社の持続的な成長と企業価値向上の観点から適切な助言を行うこと、取締役会の重要な意思決定を通じた経営の監督を行うこと、会社と経営陣または主要株主などとの間の利益相反を監督すること、および経営陣から独立した立場で株主その他のステークホルダーの意見を取締役に適切に表明することが主たる役割です。当社は、独立社外取締役の独立性の判断に関し、東京証券取引所が定める「独立役員」の要件に加え、当社独自の基準を制定しています。

当社の独立社外取締役の独立性基準については、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」第14条を参照ください。

<https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/pdf/cgpolicy.pdf>

#### 監査等委員会について

監査等委員会の委員の過半数は独立社外取締役とし、委員である取締役のうち最低1名は、財務・会計に関する適切な知見を有している者となります。

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

また、監査等委員は、経営会議その他の当社の重要な会議体等へ出席し、業務執行状況に関する情報を収集し、意見を述べる

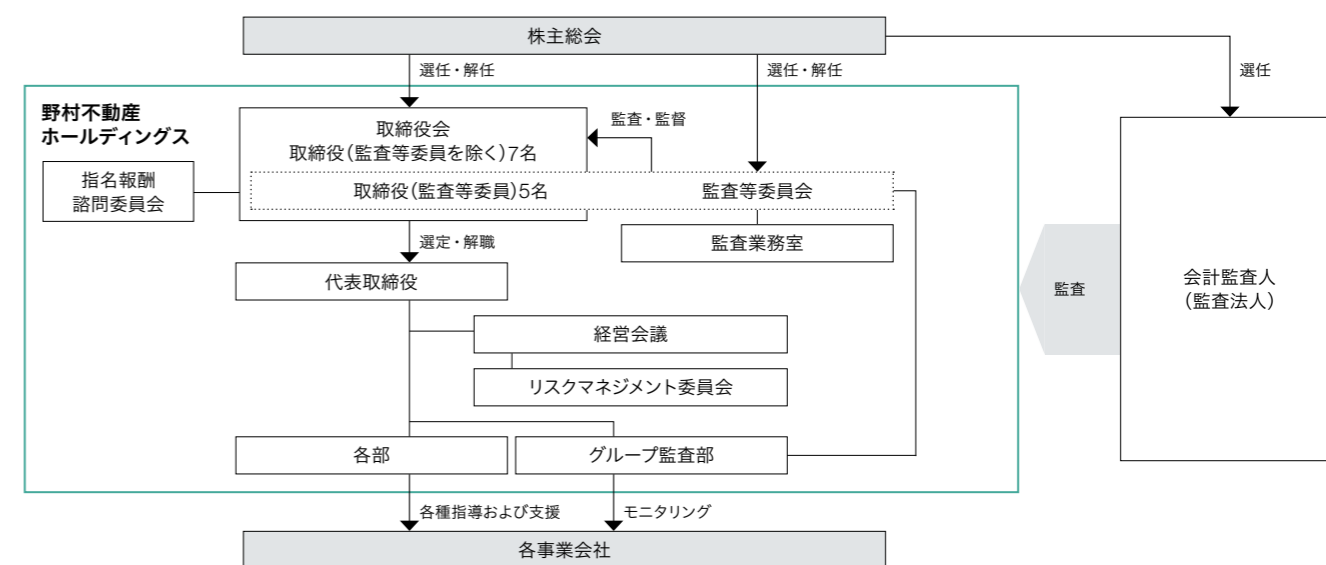
ことができ、実効的な監査・監督を実施できる体制としています。監査等委員会における主な検討事項として、監査計画策定、

監査報告書の作成、会計監査人の再任に関する評価、会計監査人の報酬等に関する同意などがあります。常勤監査等委員の活動として、重要な会議に出席するとともに、必要に応じて業務執行部門から報告を求め、当社の業務執行状況に関する情報を収集しています。

#### 指名報酬諮問委員会について

当社は、取締役候補の指名および取締役の報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性をより強化するため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を主要な構成員とする、「指名報酬諮問委員会」を2016年2月に設置しました。委員会は必要に応じて開催され、取締役および執行役員の指名・報酬に係る事項について審議した上で、その結果を取締役会へ答申します。

#### コーポレートガバナンス体制図



#### 取締役会と2つの委員会の構成



社内 (非執行) 社外 (独立) 社内 (執行)

## 取締役会の実効性評価

### 取締役会の実効性向上に向けた取り組みについて

当社グループでは、持続的な企業価値向上を目的として、取締役会のさらなる実効性の向上を目指しています。具体的な取り組みとして(1)取締役会の実効性評価の実施、それを基にした(2)取締役会の対応方針の決定・実施というサイクルを決定・実行することで、実効性の向上を図っています。

### (1) 取締役会の実効性評価の実施

- ① 対応方針に関する実施状況の確認、および評価方針を決定します。
- ② 各取締役へのアンケート実施、および個別インタビューを実施します。
- ③ ②にて実施した結果の共有を取締役会にて審議、評価をします。

### (2) 取締役会対応方針の決定・実施

- ① 実効性評価を基に、取締役会にて対応方針を決定します。
- ② 決定した対応方針に基づき取締役会などを実施・運営します。

## 取締役会の実効性評価

実効性評価	
対象期	実施内容 分析・評価結果
2017年 3月期	<p>(構成) 取締役会の規模や、独立社外取締役の割合については概ね適切である。 (討論状況) 各取締役がその知識・経験を活かし、社内・社外の枠を超えて、議論は自由・活発に行われている。 (運営) 2017年3月期に実施した取締役会の運用改善については、取締役会の実効性向上に寄与していると概ね評価されている。 取締役会の実効性のさらなる向上を図るべく、2017年4月以降、資料の事前配布の徹底や、議案説明や資料における論点をより明確にする等の運用改善を行っている。 (議題・審議内容) 2017年3月期は中長期的な経営の方向性や方針についての議論を充実させるべく、取締役会で取り扱う議題の絞り込み等を行った。戦略的な議論をより充実させるべく、2017年4月以降、取締役会で取り扱う議題のさらなる絞り込みや、定例取締役会以外での審議機会を設ける等の運用改善を行っている。 今後、当分析・評価を毎年実施することで改善状況を定期的に把握し、取締役会の実効性のさらなる向上を図る。</p>
2018年 3月期	<p>(構成) 取締役会の規模や、独立社外取締役の割合については概ね適切である。 (討論状況) 各取締役がその知識・経験を活かし、社内・社外の枠を超えて、議論は自由・活発に行われている。 (運営) 2018年3月期に実施した資料の事前配布の徹底や、議案説明および資料における論点をより明確化する等の運用改善については、取締役会の実効性向上に寄与していると概ね評価されている。 引き続き運用改善の徹底を図ることで、取締役会の実効性のさらなる向上を図る。 (審議内容) 2018年3月期は取締役会で取り扱う議題のさらなる絞り込みや、定例取締役会以外での審議機会を設ける等の運用改善を実施した。 2019年3月期については、さらなる議題の絞り込み等により、中長期的な経営方針や戦略的な議論の充実に向けた改善を継続して行う。 今後も取締役会の実効性評価を毎年実施することで、改善状況を定期的に把握し、取締役会の実効性のさらなる向上を図る。</p>
2019年 3月期	<p>(構成) 取締役会の規模や、独立社外取締役の割合については概ね適切である。 (討論状況) 各取締役がその知識・経験を活かし、社内・社外の枠を超えて、議論は自由・活発に行われている。 (運営) 継続して実施している資料の事前配布の徹底や、議案説明および資料における論点をより明確化する等の運用改善については、取締役会の実効性向上に寄与していると概ね評価されている。 引き続き運用改善の徹底を図ることで、取締役会の実効性のさらなる向上を図る。 (審議内容) 取締役会で取り扱う議題の絞り込みや、定例取締役会以外での審議機会を設ける等の運用改善を継続して実施し、新たな中長期経営計画の策定に向けた議論を充実させた。 2020年3月期については、新たに策定した中長期経営計画を踏まえ、戦略的な議論をさらに充実させる。 今後も取締役会の実効性評価を毎年実施することで、改善状況を定期的に把握し、取締役会の実効性のさらなる向上を図る。</p>

## 役員報酬について

当社は、2018年6月26日開催の定時株主総会において、取締役の報酬と業績および株主価値との連動性をより明確にする方針の下、ストックオプションに代えて、中長期業績に連動した業績連動型株式報酬等の導入を決定しました。本制度の導入については、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名報酬諮問委員会における審議を経ています。

当社の取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と、変動報酬である賞与および株式報酬から構成されており、固定報酬と変動報酬の支給割合の方針、およびそれぞれの報酬の内容については以下のとおりです。

### 固定報酬と変動報酬の支給割合の方針

取締役兼執行役員報酬に関しては、短期のみではなく中長期を含めた業績向上への明確なインセンティブとして機能するように、基本報酬、賞与および株式報酬から構成されており、それぞれの支給割合の方針は以下の「役員報酬の構成」とおりとなっています。

取締役会議長である取締役会長(業務執行取締役以外の取締役)の報酬に関しては、客観的立場から執行を監督する立場を担うことに加え、長期的な企業価値を向上させる立場も担うことから、株主との利害共有の要素も加味して、基本報酬と株式報酬のうちのRS部分(右記参照)から構成されています。

社外取締役および監査等委員である取締役の報酬に関しては、客観的立場から執行を監督する立場を担うことから、基本報酬のみの構成としています。

### 報酬の内容

#### 基本報酬

基本報酬は、取締役としての役割と役位に応じて金額を決定しています。

#### 賞与

賞与は、連結営業利益等の業績および個人査定に基づいて決定しています。なお、個人査定については、財務的な業績数値だけでは測ることができない単年度施策および中長期施策の実施状況などを評価するために導入しています。

#### 株式報酬

株式報酬は、2019年3月期より従来のストックオプション(以下、「SO」)に代えて、当社株式等の交付等を各事業年度の開始から

3年経過後に行うパフォーマンスシェア型(以下、「PS」)部分と、原則として取締役および当社グループの役員のいずれも退任した時に行う譲渡制限型(以下、「RS」)部分から構成されます。本制度は、役員報酬BIP信託(以下、「本信託」)の仕組みを採用し、交付などが行われる株式数は、以下の算定式に従って算出されるポイント数に応じ、1ポイントにつき当社株式1株として決定します。

本制度は、役員への報酬が当社株価に連動することにより、当社の中長期的な企業価値向上へのインセンティブとして機能する点や当社株主との利害を共有できる効果が期待できます。なお、2019年3月期においては、2018年3月期に係る役員報酬としてのSOが費用計上されています。

### ポイント数の算定式

#### ■ PS部分

役位ごとに予め定められた基準報酬額を本信託が当社株式を取得した時の株価で除して算定したポイント数(PSポイント数)を、各事業年度に付与します。各事業年度に付与されたPSポイント数に対して、当該事業年度の開始から3年経過後の業績に応じて決まる業績連動係数を乗じて、業績連動ポイントを算出します。業績連動係数は、中長期経営計画で掲げている経営指標のうち、利益成長の観点から事業利益を、資本効率性の維持の観点からROEを選定のうえレンジを設定し、その達成度に応じて0～200%の範囲で変動することにより、事業期間が中長期に及ぶ不動産事業の特性等との整合性を高めるとともに、中期的な業績向上への明確なインセンティブとなります。

なお、2019年3月期の開始から3年経過後である2021年3月期のレンジについては、2019年3月期の開始時の中長期経営計画などを踏まえ、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名報酬諮問委員会における審議を経て取締役会で決定しています。

#### ■ RS部分

役位ごとに予め定められた基準報酬額を本信託が当社株式を取得した時の株価で除して算定したポイント数(RSポイント数)を、各事業年度に付与し、加算していきます。株式交付の時期を原則として当社グループの役員退任時まで繰り延べることにより、当社グループへの長期的な貢献や企業価値向上へのインセンティブとなります。

## 役員報酬の構成

社外／監査等委員	固定報酬		
	基本報酬		
社内(業務執行)	固定報酬	変動報酬	
	基本報酬 50%	賞与 25%	株式報酬(PS・RS) 25%

(注)上記割合は、当社が定める基準額100%の変動報酬を支給した場合の基本モデルです。

(注)取締役会議長である取締役会長(業務執行取締役以外の取締役)の報酬は、基本報酬と株式報酬(RS部分)で構成されています。

## 役員報酬の内訳

報酬	固定報酬	変動報酬		
	基本報酬	現金報酬	株式報酬	
評価／基準	役員に応じた基準	賞与	PS	RS
	評価／基準	役員に応じた基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結営業利益などの業績</li> <li>半年度実施および中長期施策の実施状況など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3年経過後の業績連動評価</li> <li>評価指標：事業利益、ROE</li> </ul>
支給／交付時期	毎月	年1回	対象事業年度から3年経過後	役員退任時

## 役員区分ごとの報酬などの額(2019年3月期)

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)		株式報酬	対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	賞与		
取締役 (監査等委員である取締役を除く)(社外取締役を除く)	528	291	115	122	6
取締役 (監査等委員)(社外取締役を除く)	102	102	—	—	2
社外役員	69	69	—	—	5
合計	700	462	115	122	13

(注)「株式報酬」欄の支給額は、2019年3月期に費用計上した金額(SOIによる報酬額(28百万円)を含む)を記載しています。

## 報酬などの総額が1億円以上である者の報酬など(2019年3月期)

氏名	役員区分	報酬などの種類別の総額(百万円)		株式報酬	報酬などの総額 (百万円)
		基本報酬	賞与		
沓掛 英二	取締役	61	34	27	123
宮嶋 誠一	取締役	54	29	23	107

(注)「株式報酬」欄の支給額は、2019年3月期に費用計上した金額を記載しております。

## 役員報酬等の決定プロセス

2018年6月26日開催の定時株主総会決議により、取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等は株式報酬等とは別枠で年額550百万円以内となっています。なお、決議当時の取締役(監査等委員である取締役を除く)の員数は8名(うち社外取締役2名)となっています。

また、株式報酬については、2018年6月26日開催の定時株主総会決議により、対象期間(3事業年度)ごとに、当社が信託に拠出する金銭の額の上限を730百万円、当社の取締役に交付等が

行われる当社株式数の上限を423,000株としています。なお、決議当時の本制度の対象となる取締役の員数は、社外取締役2名を除く6名となっています。

2015年6月26日開催の定時株主総会決議により、監査等委員である取締役の報酬等は年額150百万円以内となっています。なお、決議当時の監査等委員である取締役の員数は5名(うち社外取締役3名)となっています。

個別の役員報酬の額については、上記株主総会で決議された総枠の中で、取締役(監査等委員である取締役を除く)は、委員

の過半数を独立社外取締役に構成する指名報酬諮問委員会における審議を経て取締役会で決定しており、監査等委員である取締役は、監査等委員の協議にて決定しています。

また、取締役に関する報酬制度、報酬枠、報酬額、業績評価に基づく賞与、報酬に関する重要な規程の制定および改廃等については、取締役会から指名報酬諮問委員会へ諮問し、同委員会にて審議を行い、取締役に答申した上で、取締役会にて決定しています。なお、報酬水準の妥当性の検証および現在導入している株式報酬制度の内容検討の際には、外部の報酬コンサルタントからの助言を受けた上で、会社規模等を考慮し、決定しています。

報酬額などの決定過程における取締役会および指名報酬諮問委員会の2019年3月期における活動内容は以下のとおりです。

- 取締役の報酬の枠および額等の設定について
- 業績連動型株式報酬制度の導入および株式交付規程制定について
- 2020年3月期役員報酬について

## 株主との対話について

当社は、株主との対話を促進するための体制整備および取り組みに関する方針を制定し、建設的な対話に積極的に取り組んでいます。株主との対話は、IR担当役員が中心となって実施し、IR担当部門がこの業務を補佐しています。IR担当部門は、社内各部署との日常的な情報交換、会合などを通じて、情報の集約を図り、株主との対話の促進に努めています。IR担当役員は、株主との対話により把握した株主の意見や懸念を経営陣幹部に報告するとともに、定期的に取締役会において報告し、取締役は報告された内容について議論します。なお、株価に影響を与える情報の漏えいを防ぎ、情報開示の公平性を確保するため、「内部者取引未然防止規程」を制定し、同規程に則った適切なインサイダー情報管理を行うとともに沈黙期間を設けています。

## IRに関する活動状況について

個人投資家に対しては、IRフェアやグループCEOによる会社説明会、ネット会社説明会を通じて、積極的な対話に努めています。また、アナリスト・機関投資家向けには、第2四半期決算、期末決

算発表後の決算説明会の場において、グループCEOが業績や経営戦略などを説明するとともに、ホームページ上で説明会の動画を公開しています。加えて、各四半期決算発表日の電話会議、および物件見学会を実施することで、当社への理解の促進に努めています。

海外投資家向けには、ホームページ上で、英文での決算情報の配信や決算説明会英語動画などの配信を実施しています。このほか、グループCEO、グループCOO、もしくはグループCFOが、米国、欧州、アジアをはじめとする海外投資家を個別訪問し、業績や経営戦略を説明するなど、理解の促進に努めています。

なお、当社は投資家の皆さまに対して、公正・公平に情報を提供すべく、ホームページによる開示の充実を図っています。2019年3月期においては、Gomez IRサイトランキングにおいて、優秀企業銀賞を受賞し、総合41位(前期35位)、業界4位(前期4位)に選定されています。

## 2019年3月期の主なIR活動

機関投資家向け活動	実施回数
決算説明会	2回
決算発表日当日の電話会議	4回
アナリスト・投資家との面談(以下の活動での面談含む)	364回
海外IR(欧州・米国・アジア)(海外でのカンファレンス含む)	6回
証券会社主催カンファレンス(国内)	6回
物件見学会	6回
SRミーティング	13回

個人投資家向け活動	実施回数
グループCEOによる会社説明会	1回
IRフェア	1回
ネット会社説明会	1回

## IRサイトをご活用ください

日本語版：  
www.nomura-re-hd.co.jp/ir/

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

# Part 3

ファクトデータ

## 野村不動産グループの 財務・非財務情報

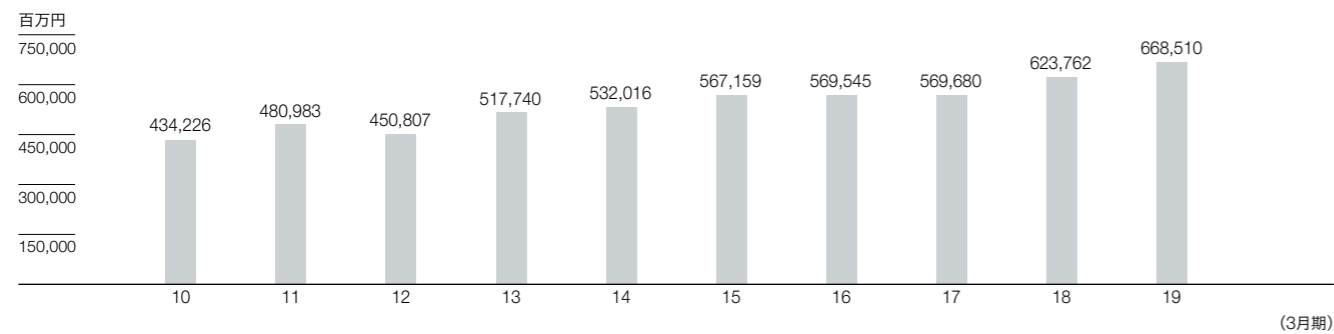
### Contents

- 92 財務・非財務ハイライト
- 94 10カ年データ
- 96 連結貸借対照表
- 98 連結損益計算書/  
連結包括利益計算書
- 99 連結キャッシュ・フロー計算書
- 100 部門別データ
- 102 設備の状況
- 106 環境・人材データ
- 108 グループ会社紹介
- 110 会社情報

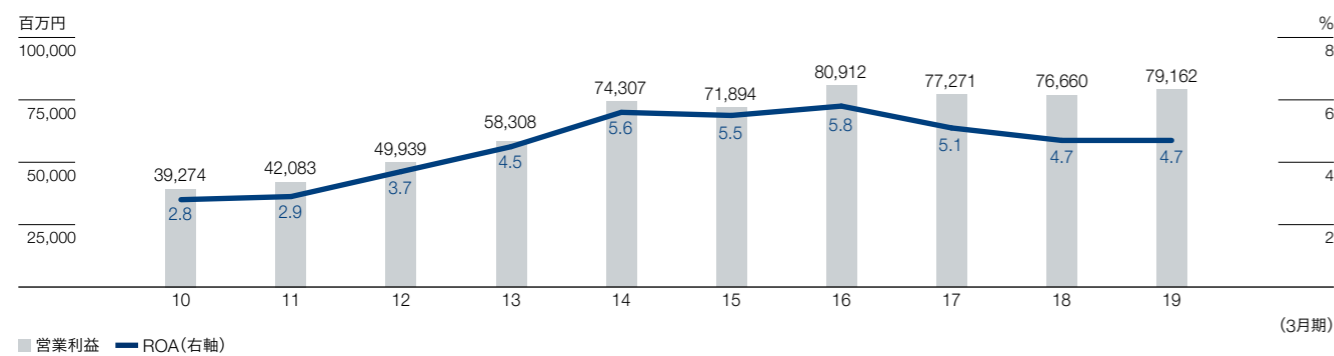
## 財務・非財務ハイライト

## 主要財務データ

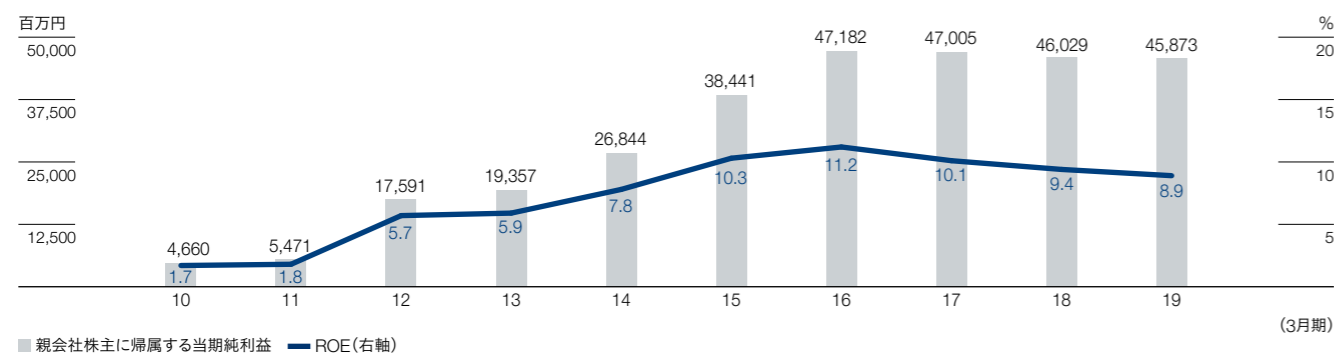
## 売上高



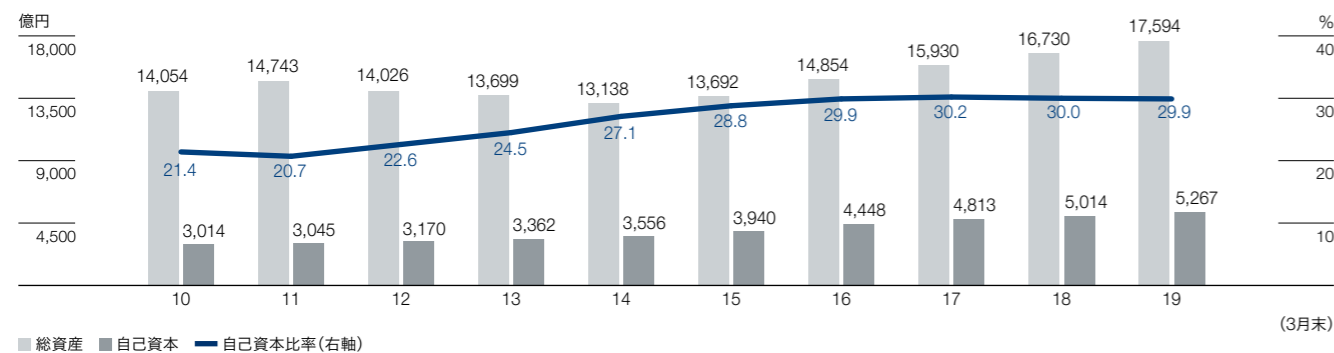
## 営業利益/ROA\*1



## 親会社株主に帰属する当期純利益/ROE\*2



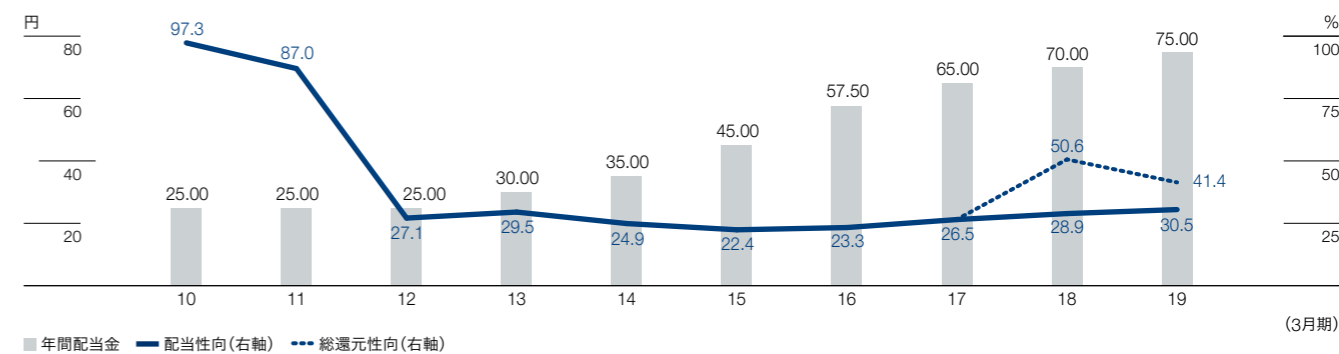
## 総資産/自己資本/自己資本比率



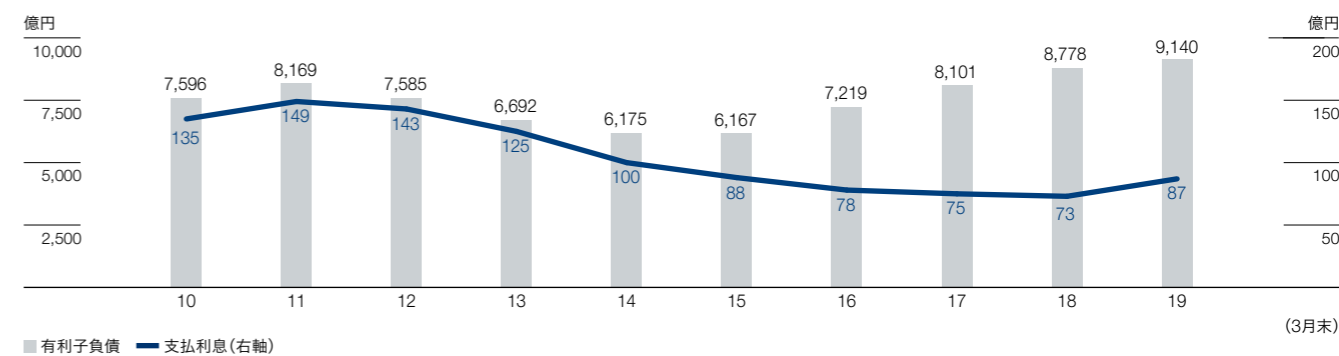
\*1. ROA = (営業利益 + 営業外収益) / 期中(平均)総資産

\*2. ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 期中(平均)自己資本

## 年間配当金/配当性向/総還元性向

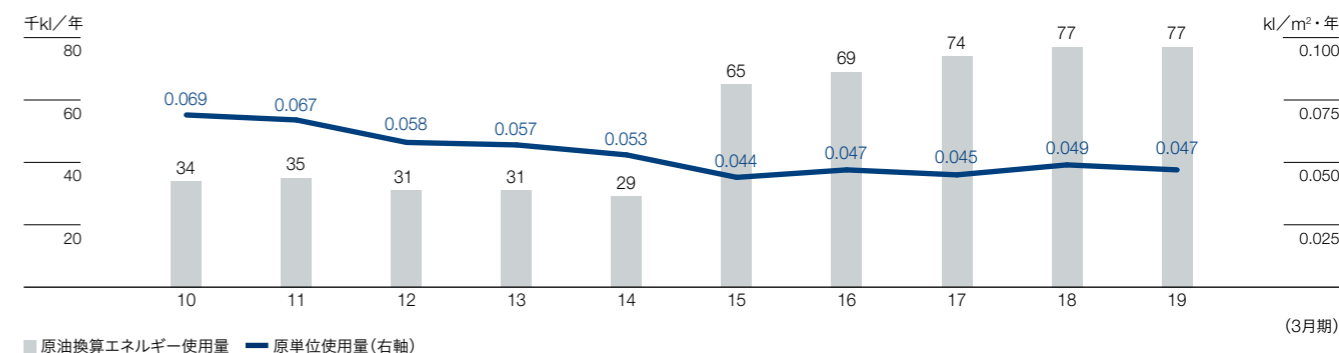
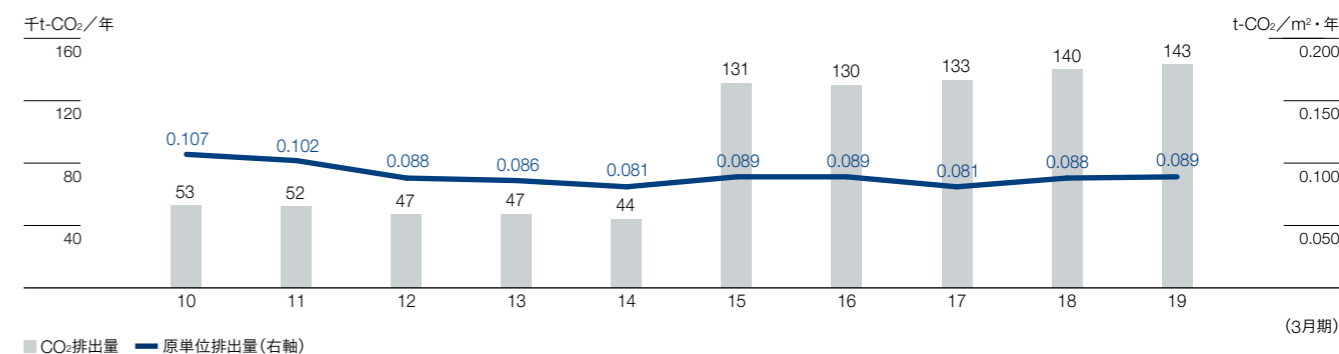


## 有利子負債/支払利息



## 主要非財務データ

## 原油換算エネルギー使用量/原単位使用量\*3

CO<sub>2</sub>排出量/原単位排出量\*4\*3. 2014年3月期までは、東京都環境確保条例対象および当社グループの持分面積が50,000m<sup>2</sup>以上のビル(オフィスを主たる用途とするもの)7施設を対象に集計しています。2015年3月期は、省エネ法届出対象施設のうち、マンション販売センターなどを除く143施設を対象に集計しています。2016年3月期は同条件で142施設、2017年3月期は同条件で181施設、2018年3月期は184施設、2019年3月期は182施設を対象に集計しています。\*4. CO<sub>2</sub>排出量は、東京都環境確保条例で指定する排出係数により算出しています。



## 10カ年データ

	(百万円)											
	10/3期	11/3期	12/3期	13/3期	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期(予想)	
売上高	434,226	480,983	450,807	517,740	532,016	567,159	569,545	569,680	623,762	668,510	739,000	
売上総利益	105,576	107,222	114,910	134,571	159,335	162,051	177,973	177,241	182,053	188,712	—	
営業利益	39,274	42,083	49,939	58,308	74,307	71,894	80,912	77,271	76,660	79,162	79,500	
経常利益	23,967	26,149	34,173	45,806	64,058	63,681	72,679	68,952	68,033	69,323	70,000	
親会社株主に帰属する当期純利益	4,660	5,471	17,591	19,357	26,844	38,441	47,182	47,005	46,029	45,873	46,000	
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,266	33,947	43,876	89,295	83,535	23,837	13,258	△31,889	21,498	89,964	—	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△24,571	△33,730	7,809	△2,588	△20,191	△32,476	△59,714	△54,558	△51,637	△46,699	—	
財務活動によるキャッシュ・フロー	13,098	△7,485	△63,296	△94,666	△57,858	△8,983	53,637	76,575	43,787	13,723	—	
設備投資額*1	26,796	37,570	14,098	18,963	21,938	38,871	50,367	61,300	71,665	20,824	—	
減価償却費*2	10,758	12,835	13,534	13,513	14,333	15,258	16,026	16,877	18,824	19,201	—	
<b>1株当たり情報(円):</b>												
親会社株主に帰属する当期純利益	25.69	28.74	92.38	101.61	140.70	201.28	246.42	245.10	240.89	245.99	251.13	
年間配当金	25.00	25.00	25.00	30.00	35.00	45.00	57.50	65.00	70.00	75.00	80.00	
<b>期末:</b>												
総資産	1,405,424	1,474,331	1,402,624	1,369,949	1,313,887	1,369,226	1,485,449	1,593,093	1,673,099	1,759,455	—	
流動資産	709,618	636,925	585,332	535,103	496,978	549,300	608,779	684,306	717,635	849,528	—	
うち たな卸資産	458,921	433,386	396,857	369,667	349,167	429,764	496,910	570,888	592,996	636,925	—	
うち 営業エクイティ投資	94,889	60,948	41,895	29,578	7,128	6,316	819	2,567	9,612	18,066	—	
固定資産	695,805	837,406	817,292	834,845	816,909	819,926	876,670	908,786	955,464	909,926	—	
純資産	349,437	357,365	376,486	398,276	418,697	461,031	456,408	493,813	514,982	541,562	—	
有利子負債	759,636	816,910	758,562	669,268	617,583	616,700	721,900	810,100	877,800	914,000	—	
<b>経営指標(%):</b>												
ROA*3	2.8	2.9	3.7	4.5	5.6	5.5	5.8	5.1	4.7	4.7	—	
ROE*4	1.7	1.8	5.7	5.9	7.8	10.3	11.2	10.1	9.4	8.9	—	
売上高営業利益率	9.0	8.7	11.1	11.3	14.0	12.7	14.2	13.6	12.3	11.8	10.8	
配当性向	97.3	87.0	27.1	29.5	24.9	22.4	23.3	26.5	28.9	30.5	32.1	
自己資本比率	21.4	20.7	22.6	24.5	27.1	28.8	29.9	30.2	30.0	29.9	—	
連結従業員数(人)	5,195	5,300	5,399	5,581	5,747	6,029	6,233	6,467	6,636	6,980	—	

\*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。

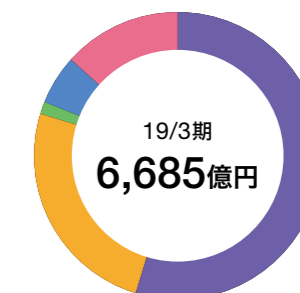
\*3. ROA = (営業利益+営業外収益) / 期中(平均)総資産

\*4. ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 期中(平均)自己資本

\*5. 2019年3月期より、住宅部門に区分していた野村不動産リフォーム(株)について、運営管理部門の区分に変更。これにより、2018年3月期について、変更後の数値を記載。

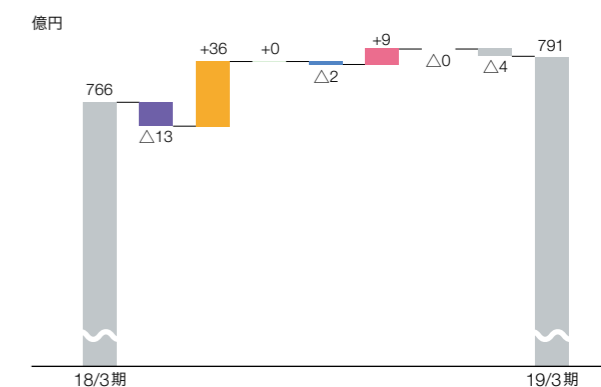
\*6. 2020年3月期より賃貸部門を都市開発部門に名称変更。

売上高構成比\*5、6



百万円	17/3期	18/3期	19/3期
■ 住宅部門	329,787	355,445	362,761
■ 都市開発部門	115,009	134,941	167,628
■ 資産運用部門	9,662	9,378	9,641
■ 仲介・CRE部門	34,820	35,703	37,298
■ 運営管理部門	95,764	104,581	107,802
■ その他部門	106	107	94

営業利益増減要因\*5、6



## 主な要因

■ 住宅部門	業務受託収入の減少
■ 都市開発部門	収益不動産売却の増加
■ 資産運用部門	AUMの増加による資産運用報酬の増加
■ 仲介・CRE部門	新規出店などによる経費増加
■ 運営管理部門	建物管理受託棟数の増加
□ その他部門	■ 調整額

## 連結貸借対照表

資産の部	(百万円)	
	18/3末	19/3末
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	52,347	81,351
受取手形及び売掛金	17,308	26,601
有価証券	9,000	37,000
販売用不動産	102,884	161,224
仕掛販売用不動産	261,278	290,398
開発用不動産	228,326	184,650
営業エクイティ投資	9,612	18,066
その他	36,917	50,274
貸倒引当金	△ 39	△ 39
流動資産合計	717,635	849,528
<b>固定資産</b>		
有形固定資産		
建物及び構築物	403,011	394,979
減価償却累計額	△ 163,985	△ 171,594
建物及び構築物(純額)	239,026	223,385
土地	592,550	544,226
その他	26,576	29,885
減価償却累計額	△ 9,778	△ 10,464
その他(純額)	16,797	19,421
有形固定資産合計	848,374	787,033
無形固定資産	12,364	18,104
投資その他の資産		
投資有価証券	42,362	50,522
敷金及び保証金	23,131	25,448
繰延税金資産	20,843	20,863
その他	8,387	7,956
貸倒引当金	△ 0	△ 0
投資その他の資産合計	94,725	104,789
固定資産合計	955,464	909,926
<b>資産合計</b>	1,673,099	1,759,455

負債の部	(百万円)	
	18/3末	19/3末
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	41,696	53,927
短期借入金	102,300	79,500
未払法人税等	14,993	13,318
預り金	18,807	26,915
賞与引当金	7,679	8,176
役員賞与引当金	590	495
事業整理損失引当金	36	26
その他	48,073	49,513
流動負債合計	234,176	231,873
<b>固定負債</b>		
社債	140,000	140,000
長期借入金	635,500	694,500
受入敷金保証金	60,241	59,249
繰延税金負債	59,828	61,563
再評価に係る繰延税金負債	3,900	3,900
転貸事業損失引当金	102	15
退職給付に係る負債	18,375	18,175
株式給付引当金	—	719
その他	5,991	7,895
固定負債合計	923,940	986,019
負債合計	1,158,116	1,217,893
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	117,072	117,293
資本剰余金	110,316	110,537
利益剰余金	275,299	307,570
自己株式	△ 10,004	△ 18,787
株主資本合計	492,683	516,613
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	4,516	6,718
繰延ヘッジ損益	262	△ 259
土地再評価差額金	7,860	7,860
為替換算調整勘定	△ 225	△ 677
退職給付に係る調整累計額	△ 3,605	△ 3,507
その他の包括利益累計額合計	8,807	10,134
<b>新株予約権</b>	2,424	2,346
<b>非支配株主持分</b>	11,067	12,467
<b>純資産合計</b>	514,982	541,562
<b>負債純資産合計</b>	1,673,099	1,759,455

## 連結損益計算書／連結包括利益計算書

	(百万円)	
	18/3 期	19/3 期
<b>(連結損益計算書)</b>		
<b>営業収益</b>	623,762	<b>668,510</b>
営業原価	441,708	<b>479,797</b>
<b>営業総利益</b>	182,053	<b>188,712</b>
販売費及び一般管理費	105,393	<b>109,549</b>
<b>営業利益</b>	76,660	<b>79,162</b>
営業外収益		
受取利息	45	<b>44</b>
受取配当金	75	<b>69</b>
持分法による投資利益	25	<b>167</b>
固定資産受贈益	—	<b>54</b>
還付加算金	162	—
出資持分買取請求権譲渡益	112	—
その他	351	<b>409</b>
営業外収益合計	773	<b>746</b>
営業外費用		
支払利息	7,334	<b>8,753</b>
その他	2,065	<b>1,831</b>
営業外費用合計	9,400	<b>10,584</b>
<b>経常利益</b>	68,033	<b>69,323</b>
特別利益		
固定資産売却益	3,311	—
投資有価証券売却益	455	—
特別利益合計	3,766	—
特別損失		
減損損失	3,614	<b>1,989</b>
建替関連損失	462	<b>835</b>
固定資産移管損失	—	<b>1,091</b>
特別損失合計	4,077	<b>3,916</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	67,722	<b>65,407</b>
法人税、住民税及び事業税	23,811	<b>23,263</b>
法人税等調整額	△ 2,755	<b>△ 4,385</b>
法人税等合計	21,055	<b>18,877</b>
当期純利益	46,666	<b>46,529</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	636	<b>655</b>
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	46,029	<b>45,873</b>

	(百万円)	
	18/3 期	19/3 期
<b>(連結包括利益計算書)</b>		
<b>当期純利益</b>	46,666	<b>46,529</b>
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	△ 3,430	<b>2,201</b>
繰延ヘッジ損益	142	<b>△ 521</b>
土地再評価差額金	△ 0	<b>△ 0</b>
為替換算調整勘定	△ 33	<b>△ 216</b>
退職給付に係る調整額	523	<b>98</b>
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 254	<b>△ 296</b>
その他の包括利益合計	△ 3,052	<b>1,265</b>
<b>包括利益</b>	43,613	<b>47,795</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	42,976	<b>47,201</b>
非支配株主に係る包括利益	636	<b>594</b>

## 連結キャッシュ・フロー計算書

	(百万円)	
	18/3 期	19/3 期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	67,722	<b>65,407</b>
減価償却費	18,824	<b>19,201</b>
減損損失	3,614	<b>1,989</b>
固定資産売却損益(△は益)	△ 3,311	—
投資有価証券売却損益(△は益)	△ 455	—
持分法による投資損益(△は益)	△ 25	<b>△ 167</b>
貸倒引当金の増減額(△は減少)	1	<b>0</b>
事業整理損失引当金の増減額(△は減少)	△ 11	<b>△ 9</b>
転貸事業損失引当金の増減額(△は減少)	△ 155	<b>△ 87</b>
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△ 555	<b>△ 291</b>
受取利息及び受取配当金	△ 121	<b>△ 114</b>
支払利息	7,334	<b>8,753</b>
売上債権の増減額(△は増加)	△ 769	<b>△ 8,922</b>
たな卸資産の増減額(△は増加)	△ 28,943	<b>32,938</b>
営業エクイティ投資の増減額(△は増加)	△ 7,044	<b>△ 8,454</b>
仕入債務の増減額(△は減少)	6,084	<b>11,781</b>
預り金の増減額(△は減少)	△ 10,652	<b>8,102</b>
その他	4,566	<b>△ 8,105</b>
<b>小計</b>	56,103	<b>122,023</b>
利息及び配当金の受取額	94	<b>257</b>
利息の支払額	△ 9,425	<b>△ 8,181</b>
法人税等の支払額	△ 25,274	<b>△ 24,134</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,498	<b>89,964</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
投資有価証券の取得による支出	△ 4,439	<b>△ 4,971</b>
投資有価証券の売却及び清算による収入	3,491	<b>143</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	<b>△ 21,544</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	<b>520</b>
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 71,665	<b>△ 20,824</b>
有形及び無形固定資産の売却による収入	19,589	<b>0</b>
敷金及び保証金の差入による支出	△ 1,148	<b>△ 649</b>
敷金及び保証金の回収による収入	1,240	<b>951</b>
受入敷金保証金の返還による支出	△ 3,153	<b>△ 3,859</b>
受入敷金保証金の受入による収入	4,189	<b>3,219</b>
その他	258	<b>314</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 51,637	<b>△ 46,699</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 11,500	<b>△ 8,000</b>
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△ 149	<b>△ 160</b>
長期借入れによる収入	80,000	<b>112,500</b>
長期借入金の返済による支出	△ 60,800	<b>△ 68,300</b>
社債の発行による収入	69,360	—
社債の償還による支出	△ 10,000	—
株式の発行による収入	391	<b>122</b>
自己株式の取得による支出	△ 10,048	<b>△ 8,790</b>
配当金の支払額	△ 13,435	<b>△ 13,602</b>
非支配株主への配当金の支払額	△ 31	<b>△ 44</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	43,787	<b>13,723</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	0	<b>△ 5</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	13,648	<b>56,983</b>
現金及び現金同等物の期首残高	47,699	<b>61,347</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	61,347	<b>118,330</b>



## 設備の状況

### 1. 設備投資などの概要

2019年3月期において「NOHGA HOTEL UENO」(東京都台東区)など、総額19,776百万円の設備投資を実施しました。部門ごとの設備投資の内訳は以下のとおりです。

部門	2018年3月期(百万円)	2019年3月期(百万円)	増減(百万円)
住宅	645	537	△107
都市開発*	69,151	15,880	△53,270
資産運用	26	10	△15
仲介・CRE	527	488	△38
運営管理	2,110	1,692	△418
その他	2	19	16
小計	72,464	18,628	△53,835
調整額	1,111	1,148	37
合計	73,575	19,776	△53,798

\* 2020年3月期より賃貸部門を都市開発部門に名称変更。

2019年3月期において、以下の設備が竣工しました。

会社名	名称 (所在地)	部門	主な用途	構造規模または設備の内容など	面積(m <sup>2</sup> )	竣工時期	取得価額 (百万円)
NREG東芝不動産(株)ほか	NOHGA HOTEL UENO (東京都台東区)	都市開発	ホテル	鉄骨造、地上10階	建物 4,868 土地 966	2018年10月	3,153

2019年3月期において、以下の設備を取得しました。

会社名	名称 (所在地)	部門	主な用途	構造規模または設備の内容など	面積(m <sup>2</sup> )	取得価額 (百万円)
野村不動産(株)	(仮称)京都市清水五条計画* (京都府京都市東山区)	都市開発	建物建設 予定地	—	土地 1,382	3,631

\* 土地面積は、持分換算面積を表示しています。

2019年3月期において、以下の固定資産を開発用不動産などに振り替えています。

会社名	名称 (所在地)	部門	主な用途	構造規模または設備の内容など	面積(m <sup>2</sup> )	帳簿価額 (百万円)
野村不動産(株)ほか	日本航空田町ビル (東京都港区) ほか6物件	都市開発	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造、地下1階、地上7階	建物 17,531 土地 4,134	77,033

\* 名称、部門、主な用途、構造規模または設備の内容など、面積は日本航空田町ビルの内容を表示しています。

2019年3月期において、(株)隆文堂の株式を取得したことに伴い、以下の設備が主要な設備となっています。

会社名	名称 (所在地)	部門	主な用途	構造規模または設備の内容など	面積(m <sup>2</sup> )	取得価額 (百万円)
(株)隆文堂ほか	庭のホテル 東京 (東京都千代田区)	都市開発	ホテル	鉄骨造(一部鉄骨鉄筋コンクリート造)、 地上16階、ほか2棟	建物 9,280 土地 1,710	19,782

2019年3月期において、虎ノ門リアルエステート(株)の株式を売却したことに伴い、以下の設備は主要な設備から除外されました。

会社名	名称 (所在地)	部門	主な用途	構造規模または設備の内容など	面積(m <sup>2</sup> )	帳簿価額 (百万円)
虎ノ門リアルエステート(株)	晩翠ビル (東京都港区)	都市開発	オフィス	鉄筋コンクリート造 (一部鉄骨鉄筋コンクリート造)、 地下1階、地上7階	建物 3,289 土地 555	5,892

### 2. 主要な設備の状況

2019年3月期末における部門ごとの主要設備は以下のとおりです。

(1) 都市開発部門\*

会社名	名称 (所在地)	主な用途	構造規模または 設備の内容など	建物延床 面積(m <sup>2</sup> )	竣工時期または [取得時期]	土地面積 (m <sup>2</sup> )	帳簿価額(百万円)			
							建物	土地	その他	合計
NREG 東芝不動産(株)	浜松町ビルディング/ 東芝ビルディング (東京都港区)	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造 (一部鉄骨造および鉄筋 コンクリート造)、地下3 階、地上39階	158,732	1984年3月	33,921	13,464	129,809	228	143,502
野村不動産(株)	横浜ビジネスパーク*2 (神奈川県横浜市 保土ヶ谷区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄筋 コンクリート造)、地下2 階、地上21階、ほか11棟	245,200	1990年2月ほか	70,817	28,976	14,584	960	44,521
NREG 東芝不動産(株)	ラゾーナ川崎東芝ビル (神奈川県川崎市幸区)	オフィス	鉄骨造、地上15階	98,428	2013年3月	9,764	14,079	22,245	438	36,762
野村不動産(株)	日本橋室町野村ビル (東京都中央区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄筋コンク リート造および鉄骨鉄筋 コンクリート造)、地下5 階、地上21階	44,989	2010年9月	2,737	13,571	19,227	330	33,130
野村不動産(株)	横浜野村ビル *3 (神奈川県横浜市西区)	オフィス	鉄骨造、地上17階、ほか 1棟	58,755	2017年1月	6,721	18,831	8,809	503	28,144
野村不動産(株)	野村不動産銀座ビル *3 (東京都中央区)	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造 (一部鉄筋コンクリート造 および鉄骨造)、地下5 階、地上17階	26,748	1982年3月	3,184	1,691	22,677	10	24,380
野村不動産(株)	野村不動産日本橋本町ビル (東京都中央区)	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート 造、地下3階、地上8階	29,430	1961年4月	3,196	1,918	21,116	—	23,035
野村不動産(株)	新宿野村ビル *2,3 (東京都新宿区)	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造 (一部鉄筋コンクリート造 および鉄骨造)、地下5 階、地上50階	58,512	1978年5月	4,639	5,920	16,303	279	22,504
野村不動産(株)	Landport高槻 (大阪府高槻市)	物流施設	鉄筋コンクリート造 (一部鉄骨造)、地上5階、 ほか1棟	70,529	2017年6月	35,276	9,879	10,247	341	20,468
(株)隆文堂ほか	庭のホテル東京 (東京都千代田区)	ホテル	鉄骨造(一部鉄骨鉄筋 コンクリート造)、 地上16階、ほか2棟	1,710	2009年3月	9,280	3,229	16,418	120	19,768
(同)御堂筋みらい デバロップメント	御堂筋野村ビル *2 (大阪府大阪市中央区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄筋コンク リート造)、 地下2階、地上14階	20,420	2009年2月	1,939	3,519	15,707	21	19,248
野村不動産(株)	Morisia津田沼 *2 (千葉県習志野市)	商業施設	鉄骨鉄筋コンクリート造 (一部鉄筋コンクリート 造)、地下3階、地上12 階、ほか1棟	97,699	1978年10月 ほか	19,194	1,781	16,037	30	17,849
野村不動産(株)	(仮称)亀戸六丁目計画 *2,4 (東京都江東区)	建物建設 予定地	—	—	[2017年12月]	24,822	—	17,497	—	17,497
野村不動産(株)	野村不動産芝大門ビル (東京都港区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄筋 コンクリート造)、 地下2階、地上11階	15,700	2010年4月	2,447	3,555	10,650	72	14,278
野村不動産(株)	大手町野村ビル *2,3 (東京都千代田区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄筋 コンクリート造)、 地下5階、地上27階	9,815	1994年2月	749	1,290	12,584	7	13,881
NREG 東芝不動産(株)	ラゾーナ川崎プラザ *3,5 (神奈川県川崎市幸区)	商業施設	鉄骨鉄筋コンクリート造 (一部鉄筋コンクリート造 および鉄骨造)、 地下1階、地上6階	98,254	2006年9月	72,013	13,142	—	442	13,585
NREG 東芝不動産(株)	東芝浜松町ビル (東京都港区)	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート 造、地上8階	13,482	1974年7月	2,907	389	10,956	2	11,349
野村不動産(株)	第二江戸橋ビル *5 (東京都中央区)	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート 造、地下3階、地上9階	13,359	1973年11月	1,376	486	10,553	1	11,041
野村不動産(株)	ポーノ相模大野 ショッピングセンター *3 (神奈川県相模原市南区)	商業施設	鉄筋コンクリート造 (一部鉄骨造)、地下1階、 地上11階	43,059	2013年1月	5,797	5,458	4,649	315	10,422
野村不動産(株)	南行徳SC *2 (千葉県市川市)	商業施設	鉄骨造(一部鉄筋コンク リート造)、 地下2階、地上2階	35,612	2000年4月	16,503	4,873	4,942	10	9,826
野村不動産(株)	(仮称)東京虎ノ門グローバ ルスクエア*6 (東京都港区)	建物建設 予定地	—	—	[2018年10月]	2,782	—	9,369	—	9,369
NREG 東芝不動産(株)	府中東芝ビル (東京都府中市)	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造 (一部鉄筋コンクリート 造)、地下1階、地上8階、 ほか1棟	32,299	1993年4月	8,290	3,497	5,247	13	8,758

\* 2020年3月期より賃貸部門を都市開発部門に名称変更。

会社名	名称 (所在地)	主な用途	構造規模または 設備の内容など	建物延床 面積 (m <sup>2</sup> )	竣工時期または [取得時期]	土地面積 (m <sup>2</sup> )	帳簿価額(百万円)			
							建物	土地	その他	合計
NREG 東芝不動産(株)	新横浜東芝ビル (神奈川県横浜市港北区)	研修施設	鉄筋コンクリート造、 地下1階、地上4階、 ほか4棟	28,822	1969年6月 ほか	15,829	3,067	5,660	30	8,758
野村不動産(株)	野村不動産仙台青葉通ビル (宮城県仙台市青葉区)	オフィス	鉄骨造、地下1階、 地上10階	12,026	2017年4月	1,595	4,012	3,306	89	7,407
野村不動産(株)	和幸ビル (東京都港区)	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造、 地下1階、地上8階	3,171	1971年4月	621	536	6,786	—	7,323
NREG 東芝不動産(株)	NREG川崎ロジスティクス センター(神奈川県川崎市 川崎区)	物流施設	鉄筋コンクリート造 (一部鉄骨造)、地上5階	49,046	2014年3月	27,866	3,634	3,109	400	7,145
NREG 東芝不動産(株)	梅田スカイビル*3 (大阪府大阪市北区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄筋 コンクリート造および 鉄筋コンクリート造)、 地下2階、地上40階	43,093	1993年3月	8,325	2,417	4,585	99	7,102
野村不動産(株)	(仮称)神田錦町一丁目計画 (東京都千代田区)	建物建設 予定地	—	—	[2017年9月]	886	—	7,049	—	7,049
NREG 東芝不動産(株)	東芝大阪ビル (大阪府大阪市中央区)	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造、 地下4階、地上10階	15,220	1965年10月	1,307	959	5,989	4	6,954
NREG 東芝不動産(株)	NREG御堂筋ビル/ 野村不動産御堂筋ビル (大阪府大阪市中央区)	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造、 地下2階、地上10階	21,007	1974年4月	2,366	535	5,768	32	6,336
野村不動産(株)	野村不動産市ヶ谷ビル (東京都千代田区)	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造、 地下2階、地上9階	6,753	1982年1月	1,220	2,871	3,182	2	6,056
野村不動産(株)	虎ノ門セントラルビル (東京都港区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄筋コンク リート造および鉄骨鉄筋 コンクリート造)、 地下3階、地上10階	4,431	1977年8月	548	709	4,999	0	5,709
NREG 東芝不動産(株)	クエアール東芝府中 (東京都府中市)	住宅	鉄筋コンクリート造 (一部鉄骨鉄筋コンク リート造)、地上10階	26,352	1992年1月	20,590	4,080	1,516	36	5,633
NREG 東芝不動産(株)	鶴見東芝ビル (神奈川県横浜市鶴見区)	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造、 地下1階、地上10階	20,648	1991年3月	3,501	2,360	3,073	18	5,452
野村不動産(株)	福岡天神センタービル*2,3 (福岡県福岡市中央区)	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造、 地下3階、地上19階	25,103	1976年4月	2,256	856	4,413	30	5,301
野村不動産(株)	PMO日本橋室町*3 (東京都中央区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄筋 コンクリート造)、 地下1階、地上9階	5,333	2013年1月	701	974	3,716	12	4,703
野村不動産(株)	野村不動産溜池ビル (東京都港区)	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造、 地下1階、地上9階	6,478	1959年7月	690	179	4,393	—	4,572
野村不動産(株)	(仮称)外神田三丁目計画 (東京都千代田区)	建物建設 予定地	—	—	[2018年3月]	663	—	4,168	—	4,168
NREG 東芝不動産(株)	東芝福岡ビル (福岡県福岡市中央区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄筋 コンクリート造)、 地下2階、地上17階	23,711	1993年7月	4,597	1,860	1,918	26	3,805
NREG 東芝不動産(株)	東芝万世橋ビル*5 (東京都千代田区)	オフィス	鉄筋コンクリート造、 地下1階、地上9階	5,319	1961年9月	681	221	3,551	0	3,773
野村不動産(株)	(仮称)京都清水五条計画*3 (京都府京都市東山区)	建物建設 予定地	—	—	[2018年9月]	1,382	—	3,635	—	3,635
NREG 東芝不動産(株)	野村不動産西新宿 共同ビル*3 (東京都新宿区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄筋 コンクリート造および 鉄筋コンクリート造)、 地下1階、地上8階	6,716	1993年10月	1,249	915	2,700	2	3,619
NREG 東芝不動産(株)	東芝仙台ビル*3,5 (宮城県仙台市青葉区)	ホテル	鉄骨造(一部鉄筋 コンクリート造)、 地下2階、地上11階	16,179	1975年4月	1,731	592	2,817	4	3,413
NREG 東芝不動産(株)ほか	NOHGA HOTEL UENO (東京都台東区)	ホテル	鉄骨造、地上10階	4,868	2018年10月	966	2,109	617	353	3,080

\*1.「建物」には建物勘定、「土地」には土地勘定および借地権勘定、「その他」には構築物・機械装置・工具器具備品・車両運搬具・リース資産勘定を記載しています。「合計」は、建設仮勘定を除く有形固定資産合計に借地権を加算した金額になっています。

\*2. 信託受益権を含めて表示しています。

\*3. 建物延床面積、土地面積ともに持分換算面積を表示しています。

\*4. 土地面積は、住宅分譲事業を含めた計画の全体面積を表示しています。

\*5. 土地面積には借地を含めて表示しています。

\*6. 土地面積は、再開発建物に関する面積を表示しています。

前表のほか、都市開発部門において、当社グループが賃借している主要な転貸用建物は、以下のとおりです。

会社名	名称 (所在地)	賃借面積 (m <sup>2</sup> )
野村不動産(株)	アクロス新大阪(大阪府大阪市淀川区)	17,298
野村不動産(株)	AKSビル(東京都千代田区)	7,516

## (2) 運営管理部門

会社名	名称 (所在地)	主な用途	構造規模または 設備の内容など	建物 延床面積 (m <sup>2</sup> )	竣工時期または [取得時期]	土地面積 (m <sup>2</sup> )	帳簿価額(百万円)			
							建物	土地	その他	合計
野村不動産ライフ &スポーツ(株)	メガロス草加店ほか 45施設 (埼玉県草加市ほか)	フィットネス クラブ	鉄筋コンクリート造3階、ほか 1棟およびフィットネスクラブ 設備	15,321	2002年6月	15,430	8,304	—	1,055	9,360

\*1.「建物」には建物勘定、「土地」には土地勘定および借地権勘定、「その他」には構築物・機械装置・工具器具備品・車両運搬具・リース資産勘定を記載しています。「合計」は、建設仮勘定を除く有形固定資産合計金額になっています。

\*2. 建物延床面積はメガロス柏店、メガロスクロス千種24店およびメガロス鷺沼店についての所有面積の合計を、土地面積は上記3施設についての借地面積の合計を表示しています。また、「構造規模または設備の内容など」および「竣工時期または[取得時期]」はメガロス柏店について表示しています。

## 3. 設備の新設、除却等の計画

2019年3月期末における重要な設備の新設および改修計画は以下のとおりです。また、重要な設備の拡充、除却などの計画はありません。

### (1) 重要な設備の新設

会社名	名称 (所在地)	部門	主な用途	構造規模または 設備の内容など	投資予定金額(百万円)		資金調達方法	着工および竣工予定	
					総額	既支払額		着工	竣工
野村不動産(株)	(仮称)東京虎ノ門グローバ ルスクエア (東京都港区)	都市開発	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄筋 コンクリート造)、地下4階、 地上24階	35,361	14,643	借入金および 自己資金	2018年 3月期	2021年 3月期
野村不動産(株)	(仮称)京都清水五条計画 (京都府京都市東山区)	都市開発	ホテル	鉄骨造、地下1階、地上6階	11,929	3,666	借入金および 自己資本	2020年 3月期	2022年 3月期
野村不動産(株)	(仮称)神田錦町一丁目計画 (東京都千代田区)	都市開発	オフィス	鉄骨造、地下1階、 地上10階	11,607	7,079	借入金および 自己資金	2020年 3月期	2022年 3月期
野村不動産(株)	(仮称)外神田三丁目計画 (東京都千代田区)	都市開発	ホテル	鉄骨造、地上10階	6,766	4,186	借入金および 自己資金	2019年 3月期	2021年 3月期
NREG 東芝不動産(株)	(仮称)銀座六丁目計画 (東京都中央区)	都市開発	商業施設	鉄骨造(一部鉄骨鉄筋 コンクリート造)、地下3階、 地上11階	4,572	2,567	借入金および 自己資金	2018年 3月期	2020年 3月期

### (2) 重要な設備の改修

会社名	名称	部門	投資予定金額(百万円)		工期	備考
			総額	既支払額		
野村不動産(株)	—	都市開発	2,800	—	2019年4月～2020年3月	設備改修工事

\* 野村不動産(株)が保有する複数の既存建物に関する重要な設備の改修について表示しています。

## 環境・人材データ

## 環境データ

	2018年3月期	2019年3月期
新築物件(非住宅)におけるグリーンビルディング認証取得率	100%	100%
生物多様性認証取得 物件数*1	新規4(累計11)	新規2(累計13)
保有物件のCO <sub>2</sub> 排出総量(スコープ1・2)	140千t-CO <sub>2</sub>	143千t-CO <sub>2</sub>
保有物件の床面積当たりCO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1・2)	0.088 t-CO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup>	0.089 t-CO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup>
保有物件の床面積当たりエネルギー使用量(スコープ1・2)	0.048 kl/m <sup>2</sup>	0.047 kl/m <sup>2</sup>
保有物件の床面積当たりの廃棄物排出量	4.34 kg/m <sup>2</sup>	4.87 kg/m <sup>2</sup>

## 人材データ

	2018年3月期	2019年3月期
女性従業員比率*2	29.75%	30.76%
女性管理職比率*2	5.45%	5.58%
女性ジュニアマネージャー比率*3	15.08%	16.07%
離職率	3.85%	3.99%
平均法定時間外労働時間(1人当たり時間/月)	19.66	14.07
従業員の労働災害・死亡事故件数	1	0
野村不動産(株) 従業員の人間ドック・健康診断 受診率	100%	100%
欠勤率	0.38%	0.37%
野村不動産(株)単体 従業員満足度調査 回答率	95.1%	97.4%
野村不動産(株)単体 従業員満足度調査 評価(5点満点)	3.81	4.04
育児休暇取得者数	148人	178人
育児休暇復職率	92.59%	91.46%
介護休暇取得者数	4人	4人
障がい者雇用率*4	1.90%	1.96%
従業員1人当たりの研修時間	12.53時間	12.65時間
従業員1人当たりの研修費用	59,482円	79,985円

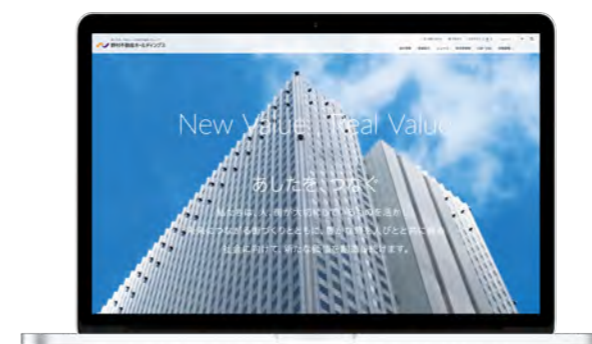
\*1. ABINC、ABINC ADVANCE、JHEP、SEGESを対象

\*2. 各年4月1日時点

\*3. ジュニアマネージャー: 次期管理職候補

\*4. 各年6月1日時点

本レポート以外にもさまざまな情報をウェブサイトに掲載しています。


[www.nomura-re-hd.co.jp/](http://www.nomura-re-hd.co.jp/)

## 会社情報

会社概要・沿革、役員の状況・組織図、コーポレートガバナンス  
グループ企業一覧など
 [www.nomura-re-hd.co.jp/company/](http://www.nomura-re-hd.co.jp/company/)


## 事業紹介

当社グループの各事業など

 [www.nomura-re-hd.co.jp/service/](http://www.nomura-re-hd.co.jp/service/)


## 投資家情報

経営方針、IRライブラリー、個人投資家の皆さまへ、株式情報、よくあるご質問など

 [www.nomura-re-hd.co.jp/ir/](http://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/)


## CSR/ESG

CSR情報、マテリアリティ、CSR推進基盤、ESG投資家さま向け索引など


 [www.nomura-re-hd.co.jp/csr/](http://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/)


## 各種レポート

■ 統合レポート

 [www.nomura-re-hd.co.jp/ir/ir\\_library/annualreport.html](http://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/ir_library/annualreport.html)

■ CSRレポート

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

## グループ会社紹介

### 野村不動産ホールディングス株式会社



**設立**  
2004年

**本店所在地**  
新宿区西新宿一丁目26番2号

**事業内容**  
株式の所有を通じたグループ会社の事業活動の管理および経営指導に係る事業

### 野村不動産株式会社



**設立**  
1957年

**本店所在地**  
新宿区西新宿一丁目26番2号

**事業内容**  
マンション分譲事業/戸建分譲事業/法人仲介事業/投資・開発事業/ビルディング事業/建築・設計事業/資産運用事業 など

### 野村不動産投資顧問株式会社



**設立**  
2003年

**本店所在地**  
新宿区西新宿八丁目5番1号

**事業内容**  
投資運用事業/第二種金融商品取引業/投資助言・代理/宅地建物取引業 など

### 野村不動産アーバンネット株式会社



**設立**  
2000年

**本店所在地**  
新宿区西新宿一丁目26番2号

**事業内容**  
住宅流通事業/投資用・事業用不動産流通事業/新築受託販売事業/保険代理店事業/不動産情報サイト運営事業

### 野村不動産アメニティサービス株式会社



**設立**  
1990年

**本店所在地**  
新宿区西新宿八丁目4番1号

**事業内容**  
ビル、マンションの清掃事業/消耗品、清涼飲料等の販売事業

### NREG東芝不動産ファシリティーズ株式会社



**設立**  
1972年

**本店所在地**  
港区芝浦一丁目1番1号

**事業内容**  
ビル・施設の総合管理業務(設備管理・警備業務・各種清掃業務・事務管理)に係る事業 など

### 株式会社プライムクロス



**設立**  
2006年

**本店所在地**  
新宿区西新宿六丁目22番1号

**事業内容**  
インターネット広告代理事業/クリエイティブ事業/マーケティング事業

### 株式会社ファーストリビングアシスタンス



**設立**  
2017年

**本店所在地**  
新宿区西新宿六丁目26番12号

**事業内容**  
住まいと暮らしの駆けつけ事業

### 野村不動産パートナーズ株式会社



**設立**  
1977年

**本店所在地**  
新宿区西新宿一丁目26番2号

**事業内容**  
ビル管理事業/マンション管理事業/建築インテリア事業/プロパティマネジメント事業/清掃事業/保険代理業/リフォーム事業

### NREG東芝不動産株式会社



**設立**  
1972年

**本店所在地**  
港区芝浦一丁目1番1号

**事業内容**  
不動産の所有、管理、運営、売買、賃貸借、仲介、代理、コンサルティング、鑑定事業/宅地造成・建築工事・管繕工事等の設計、施工、監理、請負事業 など

### 野村不動産ライフ&スポーツ株式会社



**設立**  
1989年

**本店所在地**  
中野区本町一丁目32番2号

**事業内容**  
スポーツ施設の企画・経営およびコンサルタント事業/スポーツ用品等の販売・レンタル事業 など

### 野村不動産熱供給株式会社



**設立**  
1987年

**本店所在地**  
横浜市保土ヶ谷区神戸町134番地

**事業内容**  
熱供給事業

### Lothbury Investment Management Limited



**設立**  
2010年

**本店所在地**  
155 Bishopsgate, London EC2M 3TQ, U.K.

**事業内容**  
英国における資産運用事業

### 東京不動産 Tokio Property Services Pte Ltd



**設立**  
1983年

**本店所在地**  
20 Kramat Lane #03-12 United House, Singapore 228773

**事業内容**  
シンガポールをベースに日系企業を対象に住宅・オフィス・工場などの各種不動産の売買、賃貸仲介事業

### NOMURA REAL ESTATE ASIA PTE. LTD.



**設立**  
2015年

**本店所在地**  
10 Marina Boulevard, Marina Bay Financial Center Tower2 #33-6, Singapore 018983

**事業内容**  
東南アジアを中心とした不動産開発事業機会の探索、マーケット調査、パートナーとの関係構築

### NOMURA REAL ESTATE HONG KONG LIMITED



**設立**  
2016年

**本店所在地**  
25/F., C C Wu Building, 302-308 Hennessy Road, Wan Chai, Hong Kong

**事業内容**  
海外投資家のインバウンド投資サポート、現地企業・投資家とのリレーション構築、事業機会探索

### 株式会社ジオ・アカマツ



**設立**  
1968年

**本店所在地**  
新宿区西新宿八丁目5番1号

**事業内容**  
商業施設における、商圈調査、需要予測、マーケットリサーチ、事業計画、運営計画、マーチャンダイジングなどのプロジェクトマネジメント事業/商業施設のプロパティマネジメント事業

### 野村不動産ウェルネス株式会社



**設立**  
2015年

**本店所在地**  
新宿区西新宿一丁目26番2号

**事業内容**  
シニア向け住宅・サービスの開発企画・運営事業

### 野村不動産ホテルズ株式会社



**設立**  
2017年

**本店所在地**  
新宿区西新宿一丁目26番2号

**事業内容**  
ホテルの企画・運営・管理事業

### 株式会社UHM



**設立**  
1950年

**本店所在地**  
千代田区神田三崎町一丁目1番16号

**事業内容**  
ホテル・レストラン経営に係る事業

### NOMURA REAL ESTATE VIETNAM CO., LTD.



**設立**  
2019年

**本店所在地**  
11th floor, Sun Wah Tower 115 Nguyen Hue Boulevard, HCMC, Vietnam

**事業内容**  
現地マーケット調査、新規案件・パートナー発掘、現地パートナーとの関係構築・モニタリング、グループ会社・事業推進支援

### 野村不動産諮詢(北京)有限公司



**設立**  
2012年

**本店所在地**  
北京市朝陽区東三環北路5号 北京發展ビル708号室

**事業内容**  
不動産コンサルティング事業、物業コンサルティング事業、企業管理コンサルティング事業

(注)一部事業会社においては、設立年以降に統合ならびに商号変更を行っています。



## 会社情報

(2019年3月31日現在)

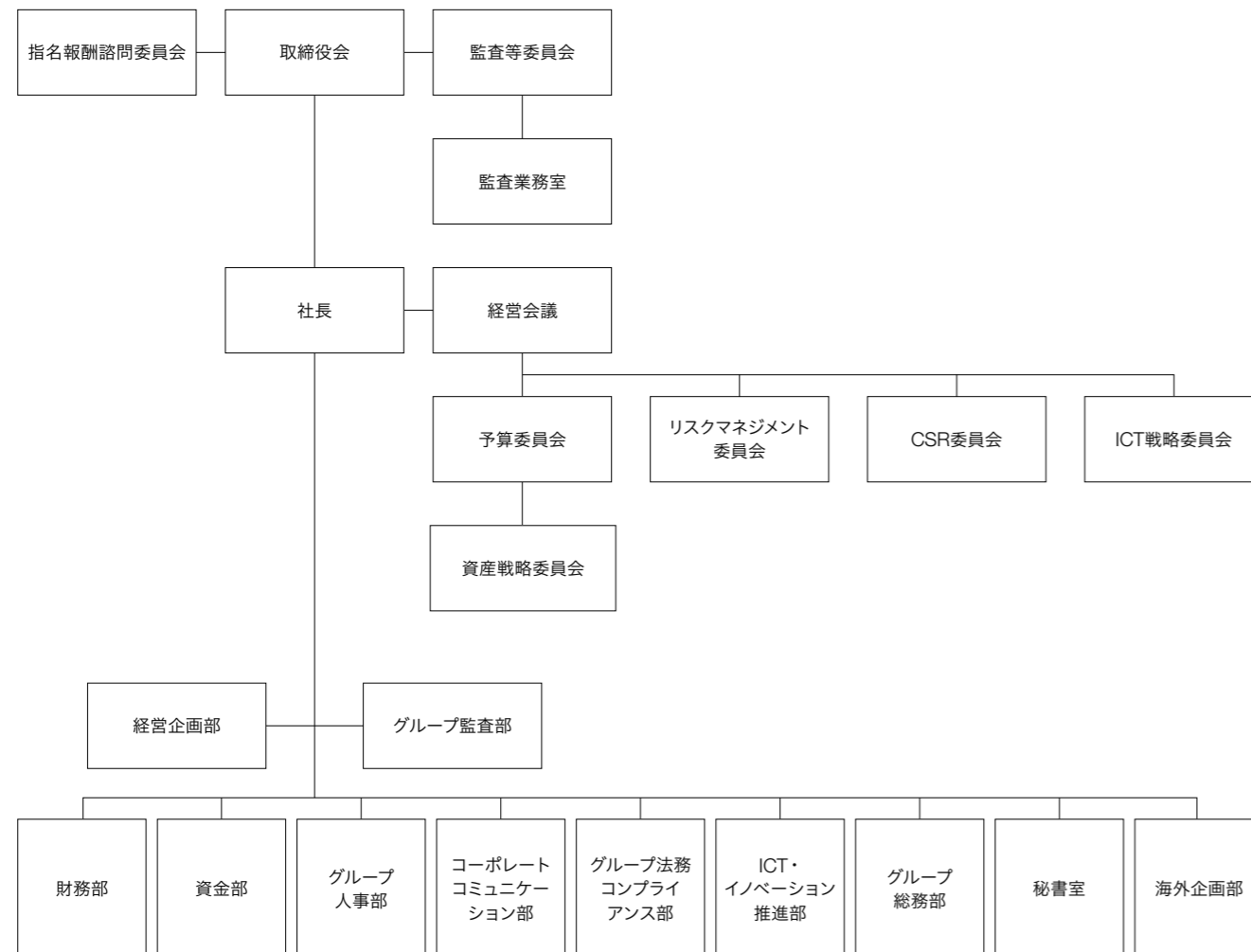
### 会社概要

商号	野村不動産ホールディングス株式会社
代表者	代表取締役社長 沓掛 英二
本社	〒163-0566 東京都新宿区西新宿1丁目26番2号
設立	2004年6月1日
従業員の状況	6,980名(連結ベース)
事業年度	4月1日から翌年3月31日
定時株主総会	6月

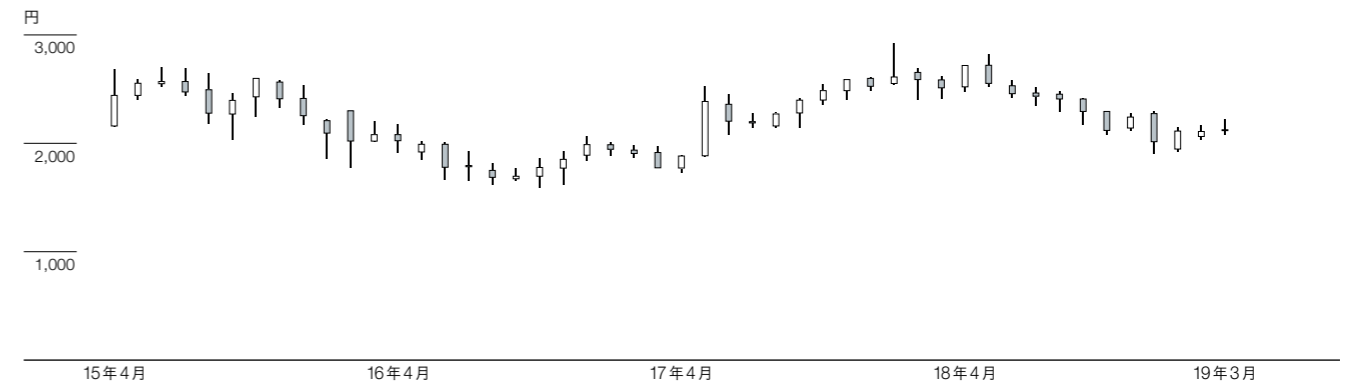
### 株式の情報

資本金	1,172億9,390万5,100円
発行可能株式総数	450,000,000株
発行済株式総数	192,373,101株(自己株式6,096,664株を含む)
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	29,476名

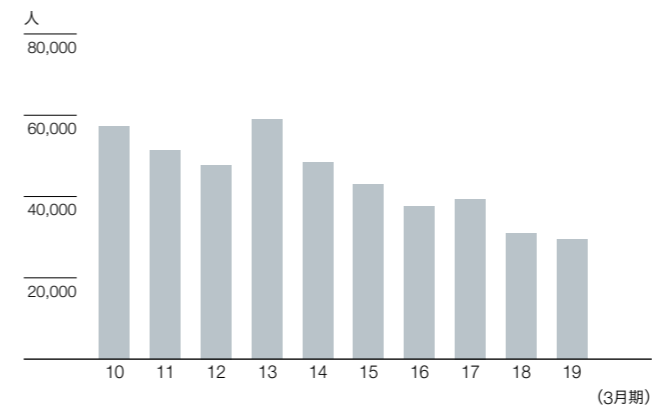
### 組織図



### 株価



### 株主数の推移



### 大株主(上位10名)

氏名・名称	株式数(株)	出資比率(%)
野村ホールディングス株式会社	64,777,500	34.77
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,571,300	5.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,325,000	3.93
BNYMSANV AS AGENT / CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	5,048,900	2.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	3,332,600	1.78
HSBC BANK PLC A/C CLIENTS 1	3,223,954	1.73
野村不動産ホールディングス従業員持株会	2,935,682	1.57
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	2,572,700	1.38
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,386,484	1.28
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	1,965,300	1.05

### 所有者別株式分布状況

