

まだ見ぬ、 Life & Time Developer ^



目次



イントロダクション Introduction

- 2 野村不動産グループの歴史
- 4 野村不動産グループの概要

目指す姿

- 6 CEOメッセージ
- 12 野村不動産グループが目指す姿

積み上げてきた強みと根幹

- 14 価値創造プロセス
- 16 野村不動産グループの競争優位性
- 21 外部評価

取り組む課題と戦略

- 22 COOメッセージ
- 28 CFOインタビュー
- 34 中長期経営計画
 - 34 中長期経営計画(2023/3~2031/3月期)の概要
 - 36 DX戦略
 - 38 人材戦略
- 40 サステナビリティ戦略
 - 40 サステナビリティ戦略(気候変動と自然環境)
 - 42 脱炭素へのロードマップ
 - 46 サステナビリティ戦略(社会と社員)
- 48 部門別戦略
 - 48 住宅部門
 - 50 都市開発部門
 - 52 海外部門
 - 54 資産運用部門
 - 56 仲介・CRE部門
 - 58 運営管理部門
- 60 特集:市街地再開発や公的不動産の有効活用などを通じた社会課題の解決

活動を支える基盤

- 62 社外取締役鼎談
- 65 取締役会議長メッセージ/社外取締役就任のごあいさつ
- 66 コーポレートガバナンス
- 74 役員報酬
- 76 リスクマネジメント
- 80 内部統制・コンプライアンス/情報開示
- 82 役員一覧

データ等

- 84 主なアセットブランド
- 88 主な開発案件
- 90 財務11カ年データ
- 92 部門別データ
- 94 ESGデータ
- 96 グループ会社一覧
- 97 外部評価一覧
- 98 会社情報

To be

Strengths

Actions

Base

Data

統合レポート2023の構成

野村不動産グループは、グループ企業理念「あしたを、つなぐ」の実現に向け、野村不動産グループ2030年ビジョン、サステナビリティポリシーを掲げ、事業とサステナビリティを一体としながら持続的な成長に向けて取り組んでいます。統合レポート2023では、

「イントロダクション(Introduction)」

「目指す姿(To be)」

「積み上げてきた強みと根幹(Strengths)」

「取り組む課題と戦略(Actions)」

「活動を支える基盤(Base)」

「データ等(Data)」

に区分けし、当社の企業価値向上に向けた取り組み等をわかりやすくお伝えする構成としています。

編集方針

本レポートは、当社グループの中長期的な価値創造(社会的価値・経済的価値)の実現に向けた考え方や戦略、具体的施策について、外部環境を踏まえながら、財務情報と非財務情報を関連付けてご説明することで、株主・投資家をはじめとした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、対話を深めるツールとなることを目指しています。

今回は、当社グループがこれまでに積み上げてきた強みや根幹、中長期経営計画で掲げる高い利益成長と高い資産・資本効率の実現に向けた戦略とその進捗、目指す姿をお示しすることにより、当社グループが取り組む価値創造の確からしさをお伝えできるように努めました。

編集にあたっては、The IFRS Foundation(IFRS財団)「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2.0」などに加え、投資家の皆さまとの対話の中でいただいたご意見やご要望を参考にしています。

■ 参考としたガイドライン

- ・GRI(Global Reporting Initiative)「GRIスタンダード」
- ・ISO26000「社会的責任に関する手引き」
- ・IFRS財団(The IFRS Foundation)「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2.0」

■ 報告対象期間

2023年3月期(2022年4月~2023年3月)
一部内容に、当該期間以前または以後の活動と見直しも記載しています。

■ 報告対象範囲

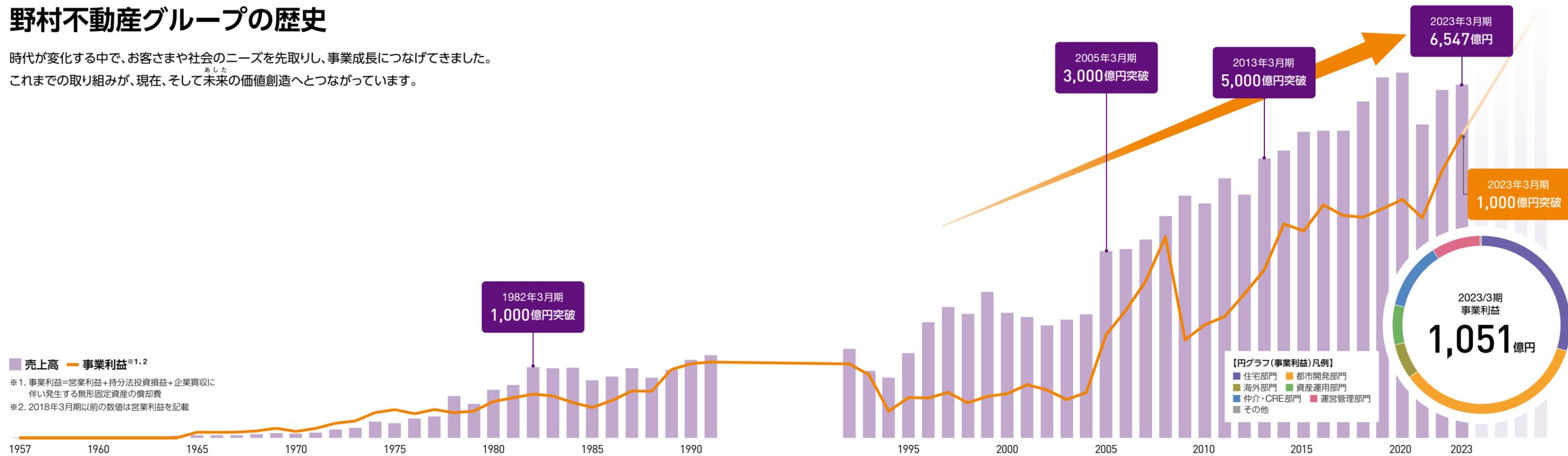
野村不動産ホールディングスおよび野村不動産グループ企業

■ 見直しに関する注意事項

本レポートには、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直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せん。それゆえ、実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。

野村不動産グループの歴史

時代が変化の中で、お客さまや社会のニーズを先取りし、事業成長につなげてきました。これまでの取り組みが、現在、そして未来の価値創造へとつながっています。



1957-1990
高度成長期～バブル経済

1991-2002
バブル崩壊～平成不況

2003-2010
経済回復～世界金融危機

2011-2022
東日本大震災～グローバル化の進展

2023-
ウィズコロナ・アフターコロナの時代へ

戦後復興時の住宅難解消を目指し、住宅開発事業へ参入。

1957年、野村証券の新社屋建設を契機に野村証券の資産管理会社として設立。1961年には、戦後復興期の社会課題であった住宅難の解消を目指し、住宅開発事業に参入。1963年にはマンション分譲事業に進出するなど大手民間デベロッパーとしての地位を確立しました。ビル事業においても事業を着実に拡大し1978年には、今なお当社の本社を構える超高層ビル「新宿野村ビル」を開発しました。



野村証券から分離独立、ビルの賃貸・管理を主業務として不動産事業を開始



「鎌倉・梶原山住宅地」の開発で、デベロッパー事業を開始



「コープ竹の丸」の建設で、マンション分譲事業に進出



「新宿野村ビル」竣工
本社を日本橋から移転

住宅事業に経営資源を集中、経済危機を乗り越える。

バブル崩壊によって経済・不動産市場は急速に悪化。当社グループは、地価下落に伴う住まいの都心回帰ニーズを捉え、経営資源をマンション事業に集中し危機を乗り越えました。1999年には他社に先駆けITを活用した不動産情報サイト「ノムコム」を開発、2002年には、住宅の統一商品・サービスブランド「プロウド」を発表するなど、当社の競争優位性につながる商品やサービスを生み出してきました。



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)」竣工



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」竣工(2003年)

ネットで住みかえ ノムコム
nomu.com

不動産情報サイト「ノムコム」スタート

— PROUD —

M&Aによる成長と、特色あるブランド展開を加速。

2006年10月、東証一部(現東証プライム)へ上場。資本市場からの資金調達力を高め、「NREG東芝不動産」(2022年4月に野村不動産に吸収合併)のM&Aにより賃貸事業を大きく拡大。また、中規模ハイグレードオフィスという新たな市場を生み出した「PMO」、投資家のニーズを捉え早期に参入・開発した高機能型物流施設「Landport」など、特色あるアセットブランドを次々と生み出しました。



「野村不動産ホールディングス」東証一部上場



「Landport厚木」竣工



「PMO日本橋本町」竣工



「NREG東芝不動産」当社グループ入り

国内外で「未来につながる街づくり」を推進。

当社グループとして過去最大となる、延床面積約55万㎡の大規模複合開発「芝浦プロジェクト」(S棟:2025年2月竣工予定、N棟:2031年3月期竣工予定)など、グループのノウハウを発揮する事業に取り組んでいます。さらに、成長著しいアジア諸国の都市を中心に、国内で培った知見の海外への展開を加速しています。また、東京都奥多摩町では、約130haの森林を保有し、木材の利活用を通じた建物の低炭素化と森林機能の維持・回復を目指す新たな取り組みを開始しています。今後も国内外で、人々のニーズを的確に捉え「未来につながる街づくり」を推進していきます。

MASTER FUND
野村不動産マスターファンド投資法人

2015年

2022年

3REIT合併による「野村不動産マスターファンド」誕生

2025年

「森を、つなぐ」東京プロジェクト始動

FNG
Federal Land NRE Global

2022年

2023年

フィリピンでの合併会社「Federal Land NRE Global, Inc.」設立

Nomura Real Asset Investment

「野村リアルアセット・インベストメント」事業開始

「芝浦プロジェクト」S棟竣工予定

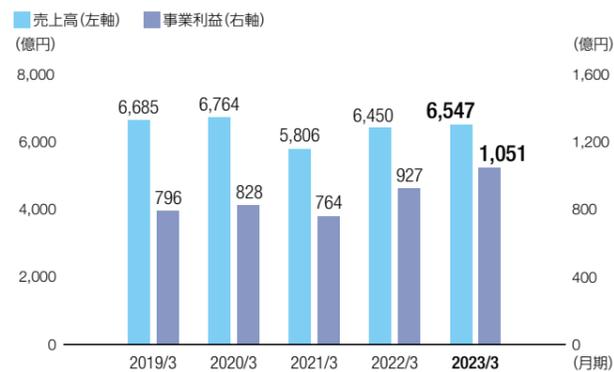
野村不動産グループの概要

当社グループは、不動産開発や関連サービスの提供まで幅広い事業を展開しています。

2023年3月期実績					
2023年3月期の事業利益*1は1,051億円、親会社株主に帰属する当期純利益は645億円と、それぞれ過去最高益となりました。					
売上高	6,547億円	1株当たり配当金	120.00円	総資産	2兆1,106億円
事業利益*1	1,051億円	総還元性向	47.6%	自己資本比率	31.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	645億円	ROA	5.1%	CO ₂ 総排出量(2020年3月期比)	
EPS	365.26円	ROE	10.1%	Scope 1・2	98千t-CO ₂ (約35%削減)
				Scope 3*2	1,868千t-CO ₂ (約41%削減)

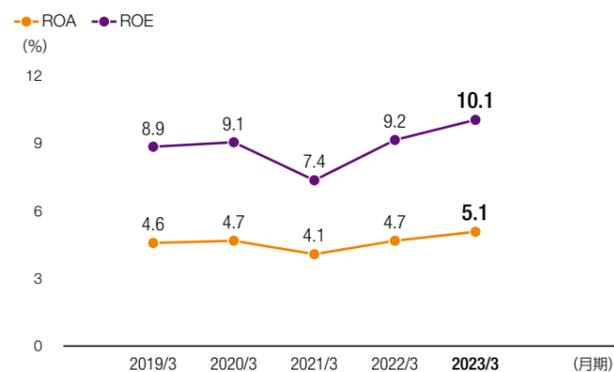
各種指標の推移

売上高／事業利益



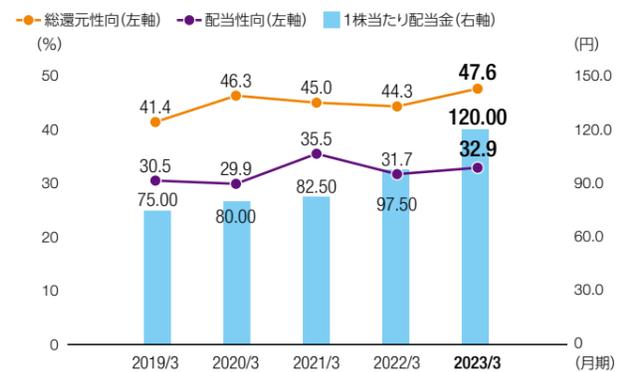
2023年3月期の事業利益は前期比+124億円(前期比+13.4%)の1,051億円となり、過去最高益を達成しました。

ROA／ROE



2023年3月期は、ROA5.1%、ROE10.1%となり、中長期経営計画(P34)で掲げる目標を達成しました。

総還元性向／配当性向／1株当たり配当金



2023年3月期は、利益成長と配当性向の向上により、11期連続の増配を達成しました。また、総還元性向は47.6%となり、中長期経営計画(P34)で掲げる株主還元方針を達成しました。

CO₂総排出量 (Scope 1・2、3)



2031年3月期までに、2020年3月期比でCO₂排出量を35%削減(P45)する目標を掲げ、脱炭素に向けたさまざまな取り組みを進めています。

*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
 *2. SBT認定対象のカテゴリ1、11の合計値
 (注) 各指標の計算式については、P90-91を参照

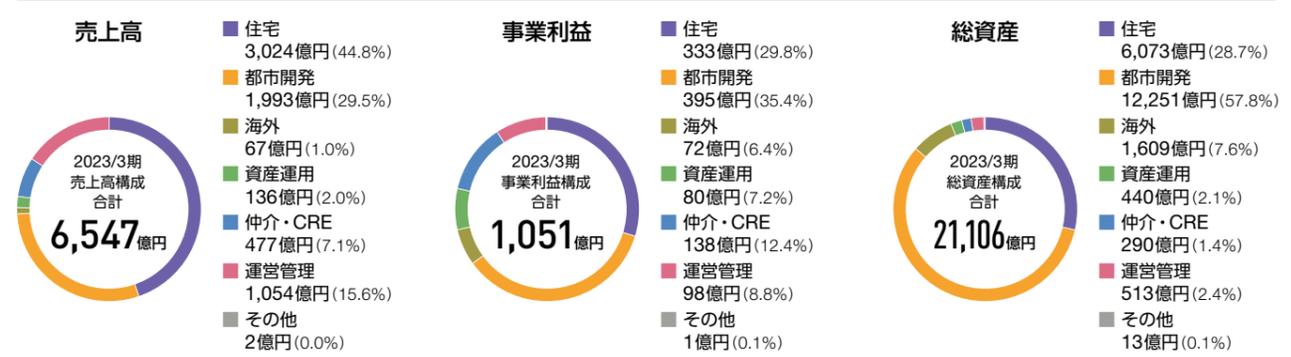
部門別概況

当社グループは、主に不動産開発による価値創造を行うデベロップメント分野と、不動産関連サービスの提供による価値創造を行うサービス・マネジメント分野の2分野(計6部門)で事業を構成しています。

	部門概要	主な経営資本*3	主要なブランドなど	
デベロップメント分野	住宅部門	<ul style="list-style-type: none"> マンション・戸建住宅の開発・分譲 賃貸マンションの開発・賃貸・販売 シニア向け住宅の開発・運営 インターネット広告の代理店 など 	<ul style="list-style-type: none"> 国内住宅分譲事業 用地ストック 約17,700億円(約22,380戸相当) 野村不動産グループカスタマークラブ 会員数 約15.2万人 住宅系再開発案件取り組み数 業界トップクラス*4 	PROUD SEASON FLAT, OHANA, OUKAS
	都市開発部門	<ul style="list-style-type: none"> オフィスビル・物流施設・商業施設等の開発・賃貸・販売・運営受託 フィットネスクラブの運営 ホテルの開発・賃貸・運営 建築工事の設計監理 など 	<ul style="list-style-type: none"> 賃貸可能床面積(オフィス・商業施設) 約69.7万㎡ テナント数 2,000社以上*5 HIT拠点数/会員数 248店舗/約3,600社・約40万人 メガロス施設数/会員数 37店舗/約11.4万人 	pms, HIO, HIT, LandPORT, GEMS, MEFULL, SOCoLA, MEGALOS, NOHGA HOTEL, ルネッサの庭 HOTEL NISSA TOKYO
	海外部門	<ul style="list-style-type: none"> 東南アジア・中国を中心とした住宅の開発・分譲 東南アジア・中国・英国・米国を中心としたオフィスビル、サービスアパートメント等の開発・賃貸 など 	<ul style="list-style-type: none"> 住宅分譲参画案件数/総事業費(当社持分) 31案件/約5,600億円 収益不動産等参画案件数/総事業費(当社持分) 12案件/約700億円 	
サービス・マネジメント分野	資産運用部門	<ul style="list-style-type: none"> 上場・私募REIT、私募ファンドを対象とした資産運用 有価証券ファンド等の不動産証券化商品等を対象とした資産運用 など 	<ul style="list-style-type: none"> 運用資産残高(AUM) 約1.9兆円 国内資産運用を通じた機関投資家顧客数(上場REIT除く) 296機関 資産運用ノウハウ 20年以上 	MASTER FUND, NRE 野村不動産プライベート投資法人 NOMURA REAL ESTATE PRIVATE REIT, INC.
	仲介・CRE部門	<ul style="list-style-type: none"> 不動産仲介・コンサルティング 不動産情報サイト運営 保険代理店 など 	<ul style="list-style-type: none"> リテール店舗数 88拠点*6 ミドル拠点数 11拠点*6 ホールセール拠点数 9拠点*6 「ノムコム」会員数 約26.3万人 野村証券および提携地域金融機関数112社 	野村の仲介, REALIA, nomu.com
	運営管理部門	<ul style="list-style-type: none"> マンション・オフィスビル等の運営・管理・工事請負 リフォーム 地域冷暖房・太陽光発電 オフィスビル等の清掃業務受託 など 	<ul style="list-style-type: none"> 住宅管理戸数 約18.9万戸 ビル等管理件数 782件 管理業務主任者 616人 建築物環境衛生管理技術者 571人 	re:Premium, re:Premium Duo

*3. 2023年3月期または2023年3月末時点の数字。ただし、ノムコム会員数のみ2023年1月末時点 *4. 当社調べ
 *5. 当社グループ保有物件およびプロパティマネジメント業務受託物件におけるテナントの合計数 *6. 複数の事業を行う店舗・拠点は、事業ごとに集計

部門別構成比(2023年3月期)*7



*7. 構成比は、それぞれの単純合計額を基に算出小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。また円グラフ中央に表示している合計は、調整額の金額を含んでいるため、各部門の売上高、事業利益ならびに総資産を合計した数値と異なります。

CEOメッセージ

「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」
の実現に向け、
CEOとしての役割を果たしてまいります。

あらい さとし
新井 聡

代表取締役社長 グループCEO

CEO就任への思いと私の役割

2023年4月に野村不動産ホールディングスのグループCEOに就任した、新井です。私は1988年に野村證券に入社し、34年間を金融の世界で過ごし、2022年4月に野村不動産グループに加わりました。野村證券において、おおむね半分の期間は個人・法人・金融機関といった幅広いお客さまに対してさまざまな提案を行う業務に、残り半分の期間は、新商品の組成や人事・営業企画・経営企画などの業務に従事しておりました。これまでに培った知識や経験を活かし、当社グループが目指す姿の実現に向け、貢献していく所存です。

私が当社グループのCEOに就任し、強く意識していることは、個々の社員が気持ちよく働ける、そして挑戦を続けられる環境を整えることです。これは「生き活きと働くウェルネスの実現」や「挑戦者であり続ける姿勢」という、当社グループの行動指針にも沿ったものです。前社においても、営業部門長として数多くの社員をマネジメントする立場にありましたが、このことを強く意識していました。

例えば、支店に何か指示を出す場合でも、支店長を通じて一方的に伝達するだけでなく、必要に応じて私自身が支店に出向いて多くの社員とコミュニケーションを取ることを心掛けていました。また役職員に対し、組織の方針を伝える際は、自ら原稿を作成し、私自身の言葉で思いを込めて伝えるようにしていました。当社グループにおいても、私はこのような意識や行動を継続してまいります。

私は野村證券での経験を通じ、事業法人や富裕層などの個人のお客さまが、金融商品だけでなく不動産に対してもさまざまなニーズを持っていることを感じていました。当社グループはそのようなお客さまに、不動産関連サービスはもちろんのこと、資産運用サービスも提供しています。そして、サービス提供において野村證券とは幅広く連携しています。今後、この連携を強化することに加えて、新しい領域で協業を深めていくつもりです。この点は、私が当社グループのCEOを務めることによる、一つの付加価値であると考えております。

当社グループの執行サイドには不動産に関する経験豊富な役員が数多く、また、社外取締役には多様な業界での豊かな知見をお持ちの方々が揃っていらっしゃいます。一方で、私自身には金融業界での30数年にわたる経験がご

ざいますので、当社グループの取締役会、経営会議、各種委員会での議論および経営判断の深化ならびに高度化に貢献してまいります。

当社が目指す姿 (To be)

野村不動産グループ2030年ビジョン

当社グループが目指す姿は、2022年4月に発表した、野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」に示されています。このビジョンには、私たちが中長期的に目指す姿と、それを社員一人ひとりが目指していこうという、強い意志が込められています。

LifeとTimeには、それぞれにさまざまな意味合いがあります。Lifeという言葉は「生活」だけでなく、「生命」「生涯」「活力」など数多くの捉え方があります。Timeには「時間」だけでなく、「歳月」「時期」「時代」「余暇」などの意味があります。従来のデベロッパーが、住宅やオフィスビルなどの“ハード”をつくることに注力していたのに対し、私たちは優れた“ハード”に加えて、人びとのLifeやTime、つまり“ソフト”まで開発していく、新たなデベロッパーの姿を目指しています。

当社グループは、住宅、オフィス、物流施設、商業施設、ホテルなどを開発し、それらを管理し、流通させるだけでなく、不動産運用の機会も提供していますので、すでにさまざまなLifeやTimeを提供していると言えます。しかし、今後お客さまが期待するLifeやTimeはさらに高度化、多様化していきますので、私たちは“まだ見ぬ”、Life & Time Developerを目指さなければならないのです。

そのために私はグループの全員に「自分がどのようなLifeとTimeを提供したいのかを考えて、それを実現していくこと」を通じて日々進化することを求めています。役職員全員の進化によって、組織全体の変革が促され、当社グループをまだ見ぬ新たな姿に進化させることができるはずですので、それをしっかりと実現していきます。

中長期経営計画／サステナビリティ・DXの推進

このビジョンの実現に向けた具体的な戦略を、2023年3月期から2031年3月期を対象にした中長期経営計画にて定めています。本計画では、重点戦略である「国内デベロップメント事業の更なる拡大」「サービス・マネジメント分野の高い利益成長」「海外事業の着実な成長」(▶P34)に加え、サステナビリティやDXの推進を、目標に掲げてまいります。

サステナビリティについては、サステナビリティポリシー「Earth Pride 地球を、つなぐ」において、2050年に向けたグループとして、社員として向かうべき方向を示しています(▶P13)。そのポリシー実現に向けて2030年までに取り組むべき5つの重点課題(マテリアリティ)(▶P13)も定めています。私はこのポリシーが、「会社という組織が決めたもの」とならず、「社員が自分事として達成できるもの」であるべきと考えており、事業を通じて社員一人ひとりが取り組めるよう、随時KPIの見直しを行ってまいります(▶P40-41,46-47)。

DXの推進も、当社グループの成長に向けた重要な鍵となります。デジタル技術の進化による事業環境の変化は、私たちの既存のビジネスモデルを陳腐化させるリスクである一方、新たな事業領域の拡大へとつながるチャンスでもあると捉えています。デジタル技術の活用を通じて、既存事業における生産性の向上に加え、お客さまのLifeとTimeを豊かにする新たな商品・サービスの提供に取り組んでまいります。

当社の競争優位性

個に寄り添う姿勢

私たちが目指す姿を実現するためには、事業における確かな競争優位性が必要です。当社グループの競争優位性は4つの切り口で表現できますが(▶P16-19)、その根幹にあるのは「個に寄り添う姿勢」です。これは「お客さまのために良いモノをつくり出そう、お客さまにより良いサービスを提供していこう」という強い意識が、当社グループ全体に浸透していることを意味します。

例えば、当社グループには300人を超える一級建築士が在籍しています(2023年4月1日時点)。販売だけではなく、建築技術、品質管理などのモノづくりに精通した社員が、ゼネコンや設計事務所と侃々諤々、丁々発止のやりとりをしてきたことが、「プラウド」の16年連続マンションブランドNo. 1の座につながっています*。そして、「プラウド」ブランドを築き上げる中で培われた、さまざまな知見

* 日本経済新聞社によるマンションブランドアンケートより当社集計。複数ある評価項目のうち、他社ブランドと比較して「プラウド」がNo.1を獲得した数が最多である年数を集計

が、その他アセットの開発に活かされてきたことによって、中規模ハイグレードオフィス「PMO」、物流施設の「Landport」、商業施設の「GEMS」など、優れた商品性を持つ独自のブランドを生み出してきました。

また、挑戦を続ける企業風土の醸成や、グループ連携の強化を目指し、当社グループでは2016年に「野村不動産グループアワード」を開始しました。直近の開催では、各部門から100件を超える優れた取り組みが応募され、特に優れた事例が表彰されています。一つの例として、このアワードを契機として、野村不動産パートナーズ(運営管理部門)は、社会的な課題にもなっている、マンション修繕の問題に対応した施策を高度化させ続けています。サービス・マネジメント分野を含むグループの各社が、それぞれの現場でお客さまと末永い関係性を築けるよう努めていることがよく表れた事例です。



当社グループの社員の持つ、「本当に良い不動産関連サービスを提供しよう」、「自分たちが提供する付加価値を

一層高めていこう」と考えるプロ意識、これこそが、当社の競争優位性の源泉です。

今後の経営戦略

中長期経営計画の進捗

先に申し上げた当社の目指す姿、そして競争優位性を踏まえ策定された中長期経営計画は、2023年3月期が初年度でしたが、順調に進捗しています。CEO就任にあたり、私はこの経営計画にある戦略・施策に基づいて経営を進めていく考えです。

中長期経営計画のフェーズI(2023年3月期～2025年3月期)を見据えると、住宅・都市開発・海外部門における、事業機会となる用地の取得はほぼ完了しています。またフェーズII(2026年3月期～2028年3月期)に関して、

その中盤までは事業機会獲得の目途が立っています。つまり、フェーズIIの中盤まで、各事業部門において、利益計画を達成できる土台が整いつつあります。

その中でも大きな成長を見込むのが、都市開発部門です。当社グループにおける過去最大の複合開発である「芝浦プロジェクト」(S棟竣工:2025年2月、N棟竣工:2031年3月期)の完成によって、優良かつ大規模な資産をポートフォリオに加えることとなります。強化された事業基盤を活用することで、新たな投資に取り組むなど、取り得る選択肢のバリエーションも大きく拡大すると考えています。

当社グループの事業ポートフォリオの変遷を振り返ると、2000年代初頭、バブル崩壊による市況の悪化に対し、分譲マンション事業に経営資源を集中して危機を乗り切り、「プラウド」ブランドを立ち上げたことに端を発し、2008年にはNREG東芝不動産を買収し、賃貸事業の拡充を図りました。その後は、同社の資産も活かしながら都市開発部門を拡充するとともに、2014年に海外事業を再開するなど、デベロップメント分野の成長に注力してきました。一方で、2015年に「野村不動産マスターファンド」を誕生させ、資産運用事業を拡大するだけでなく、仲介・CRE部門や運営管理部門を着実に成長させることで、安定的な成長が見込めるサービス・マネジメント分野も拡大させてきました。

これらの的確な選択と集中の結果、足元の事業ポートフォリオは良好な状態となっており、各部門とも安定的に利益を出せるようになっただけでなく、着実に利益を伸ばすことができるようになっています。また、バランスシートも健全な状態を維持しており、事業環境の変化を見据えながら新たな成長機会への投資が行えるだけの状態であ

ると認識しています。中長期経営計画に掲げた成長を、確実に実現していくことが、CEOとしての私の使命だと考えています。

事業環境の変化への対応

一方で、中長期経営計画を策定した2022年4月の時点から比較して、ウクライナ情勢の長期化に起因する原材料費・燃料コストの上昇、世界的な金利の上昇、日本国内においても本格化し始めたインフレなど、当社を取り巻く事業環境は大きく変わってきています。このような大きな変化が起こる中で、中長期経営計画に掲げた成長を確かなものにしていくために、部門ごとの投資計画を常に精査して必要な見直しを行っていきます。それに加えて、不透明な事業環境下におけるチャンスを捉えられるようにアンテナを高くしておくことによって、一例ではありますが、不動産価格が大きく低下している欧米の不動産市場での事業機会獲得、国内外を問わず当社とシナジーを発揮できる企業への戦略投資を通じたインオーガニックな成長機会の確保などにも挑戦していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

冒頭に申し上げた通り、私の役割は「社員が気持ちよく、挑戦し、存分に力を発揮できるような環境を整える」ことを通じ、当社グループの価値創造を継続、拡大していくことだと任じています。そして、当社グループが高い競争優位性を活かして、付加価値を創造することで、お客さま、株主の皆さま、役職員とその家族をはじめとする多くのステークホルダーに喜んでいただけるよう努めてまいります。

さらに、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに当社グループの優れた価値創造力をご認識いただけるようコミュニケーション強化も図ってまいります。

皆さまにおかれましては、まだ見ぬ、Life & Time Developerへの進化を目指す当社グループに、これまで以上のご期待、ご支援をいただきますよう、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

野村不動産グループが目指す姿

グループ企業理念「あしたを、つなぐ」の下、持続的な成長を実現すべく、野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」、サステナビリティポリシー「Earth Pride 地球を、つなぐ」(2050年のありたい姿)を定めました。併せて、2030年(2031年3月期)をターゲットとした、財務目標および重点課題(マテリアリティ)・計測指標(KPI)も策定しています。

グループ企業理念

あしたを、つなぐ

中長期経営計画



野村不動産グループ2030年ビジョン

まだ見ぬ、Life & Time Developerへ

当社グループは、不動産開発や関連サービスの提供を通じて、お客様一人ひとりの生活や時間に寄り添うことを大切にしてきました。今多くの社会課題に直面し、お客様の生活スタイル・価値観も多様化する中で、わたしたち自身もまた、変化していく必要があります。

人びとの、様々な生活“Life”。
一人ひとりの、過ごす時間“Time”。

この2つを軸として、今まで以上に深く、グローバルに、新たな価値を創造する「Life & Time Developer」へと、自ら変革していきます。

私たちは、人、街が大切にしているものを活かし
あした
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

サステナビリティ推進



サステナビリティポリシー(2050年のありたい姿)

Earth Pride 地球を、つなぐ

人間らしさ

テクノロジーがますます発展し、人々の暮らしと融合する世の中において、人間の存在意義や人の幸せとは何かを問い続ける。人と人がお互いを支えつながり合う、人間らしい暮らしを提供し、誰ひとり取り残さない社会の実現に貢献する。

自然との共生

未来を生きる子どもたちと自然豊かな地球のために、人間の経済活動をもう一度見つめ直し、本来あるべき美しい環境との共生を実現する。地球の限りある資源を大切にしながら、自然と人間との関係をより良いものへと変えていく。

共に創る未来

多種多様な組織・人が共に手をとりあい、それぞれの枠を超えて今までにない価値を生み出す。そして、背景や価値観の異なる人々が個性を活かし合う創造的な社会をめざし、暮らし・ビジネス・働き方において、常識にとらわれず挑戦し続ける。

2030年(2031年3月期)ターゲット

中長期経営計画 財務目標

利益	資産・資本効率	株主還元
事業利益: 1,800 億円以上	ROA: 5% 以上 ROE: 10% 以上	配当性向: 40% 水準

重点課題(マテリアリティ)

気候変動と自然環境	社会と社員
<p>気候変動と自然環境</p> <p>CO₂ 脱炭素 生物多様性 サーキュラーデザイン</p>	<p>社会と社員</p> <p>ダイバーシティ&インクルージョン 人権</p>
<p>重点課題達成に向けた主な計測指標(KPI)</p> <p>気候変動と自然環境</p> <p>CO₂排出量削減(2020年3月期比)</p> <p>Scope 1・2: 35%削減 Scope 3: 35%削減</p>	<p>社会と社員</p> <p>女性マネジメント職層比率: 20% 男女育児休業取得率: 100%</p>

マテリアリティ策定プロセスはこちら <https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/theme/process.html>

価値創造プロセス

当社グループが構築してきた競争優位性を元に、中長期経営計画を達成することで高成長と高還元を両立させていきます。高い資産・資本効率の実現、サステナビリティの取り組みを推進することで、野村不動産グループ2030年ビジョンやサステナビリティポリシー、その先につながるグループ企業理念の実現を目指します。



グループ企業理念 「あしたを、つなぐ」

中長期経営計画

野村不動産グループ2030年ビジョン **まだ見ぬ、Life & Time Developerへ**

サステナビリティ推進

サステナビリティポリシー (2050年のありたい姿) **Earth Pride** -地球を、つなぐ-

2030年(2031年3月期)ターゲット

利益	資産・資本効率	株主還元
事業利益 1,800 億円以上	ROA 5% 以上 ROE 10% 以上	配当性向 40% 水準

高い利益成長／高い資産・資本効率／高い株主還元の実現

気候変動と自然環境	社会と社員				
<p>● 2030年までの重点課題 (マテリアリティ)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>脱炭素</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>生物多様性</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>サーキュラーデザイン</p> </div> </div> <p>● 主な計測指標 (KPI)</p> <p>CO₂排出量削減 (2020年3月期比)</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Scope 1+2</td> <td>Scope 3</td> </tr> <tr> <td>35%削減</td> <td>35%削減</td> </tr> </table>	Scope 1+2	Scope 3	35%削減	35%削減	<p>● 2030年までの重点課題 (マテリアリティ)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>ダイバーシティ&インクルージョン</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>人権</p> </div> </div> <p>● 主な計測指標 (KPI)</p> <p>女性マネジメント職層比率 20%</p> <p>男女育児休業取得率 100%</p>
Scope 1+2	Scope 3				
35%削減	35%削減				

事業を通じたサステナビリティの取り組みを推進

中長期経営計画

利益目標、財務目標、株主還元方針 ▶ P34	財務戦略 ▶ P35	DX戦略 ▶ P36-37	人材戦略 ▶ P38-39	サステナビリティ戦略 ▶ P40-47	部門別戦略 ▶ P48-59	戦略投資
---------------------------	---------------	------------------	------------------	------------------------	-------------------	------

主な事業環境認識 ● 労働人口減少・少子高齢化進展 ● ライフスタイル・ワークスタイルの多様化 ● デジタル技術の進化 ● サステナビリティに対する意識の高まり など

野村不動産グループの競争優位性 ▶ P16-19

マーケットイン発想

当社グループに根付く
個に寄り添う姿勢

グループの事業連携・価値創造

品質へのこだわり

新たな領域への挑戦心

60年以上にわたる不動産関連事業の歴史 ▶ P2-3

経営資本 ▶ P20

行動指針 [私たちが大切にすること]

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
----------	-----------------	-------------	---------------	-----------------

コーポレートガバナンス ▶ P66-73	リスクマネジメント ▶ P76-79	内部統制・コンプライアンス ▶ P80	情報開示 ▶ P80-81
----------------------	--------------------	---------------------	---------------

野村不動産グループの競争優位性

当社グループに根付く「個に寄り添う姿勢」に基づく競争優位性は、「マーケットイン発想」「グループの事業連携・価値創造」「品質へのこだわり」「新たな領域への挑戦心」の4つです。これらは、不動産開発と不動産関連サービスの事業において発揮されています。

マーケットイン発想

お客さまや市場から得たニーズを起点に、不動産開発やサービス提供・サステナビリティへの取り組みを行う。

野村不動産の分譲住宅「プラウド」シリーズは供給開始から20年が経過しましたが、それ以前から、事業主である野村不動産の社員を中心に販売活動を内製化しています。事業主の社員自らがお客さまと直接対面することにより獲得したマーケットニーズを、素早く用地取得や商品企画へ還元、活かすことができます。

この住宅事業での強みを水平展開した代表例が、中規模ハイグレードオフィス「PMO」です。テナント営業を行う中で、営業チームが顧客ニーズと市場における商品不足のミスマッチに気づき、用地取得や商品企画チームとともに商品コンセプトを作り上げました。

競争優位性が発揮される具体的な事例

マーケットニーズを起点とする、住宅事業における「製・販・管一貫体制」

住宅事業における主な業務プロセス



社会課題やテナントニーズを捉えて開発した中規模ハイグレードオフィス「PMO」

社会課題・テナントニーズ

- 旧耐震設計の中小ビルの建替えが必要(社会課題)
- 高品質な中小規模のビルが少ない(社会課題)
- 高品質・高性能な大規模ビルと同等の機能やグレードのビルに入居したい(ニーズ)
- セキュリティを確保できる1フロア全体を利用したい(ニーズ)

「PMO」の開発

- 中規模サイズながら、大規模ビルと同等の機能性と快適性、デザイン性を併せ持つ
 - 1フロア1テナントを原則とする独立性の高い設計
 - 強固な躯体を採用し、入居テナントの事業環境の確保につながる
 - 入居テナントの交流イベントやセミナー開催などの独自サービスを展開
- ▶社会課題・テナントニーズを起点に新たな付加価値を創出



PMO日本橋本町

グループの事業連携・価値創造

グループバリューチェーンにより新たな価値を創出する。

付加価値の高い開発力を起点として、賃貸資産の保有にこだわらず、売却により含み益を実現し株主還元を行う、この回転型のビジネスモデルは、当社グループ成長の大きな柱の一つです。

当社グループと当社グループが運用するREITやファンドの相互成長を実現する循環サイクル「賃貸バリューチェーン」は、このビジネスモデルにおける重要な役割を担い、大きな強みと言えます。当社グループが開発した優良物件を運用ファンドへ安定供給、またファンド保有物件を当社グループが取得しバリューアップすることもできます。運営ノウハウ等の共有を通じて物件の資産価値向上にも寄与します。

競争優位性が発揮される具体的な事例

当社グループとグループREIT等の相互成長を実現する「賃貸バリューチェーン」

「賃貸バリューチェーン」の特徴

- グループ一体となった価値向上(開発物件のブランド維持・強化、資産価値向上)
- 開発物件の取得・売却を通じた相互成長



当社グループが開発・売却する主な収益不動産



当社グループからREIT・私募ファンドへの売却実績(累計)

86物件
4,787億円



品質へのこだわり

提供する不動産開発やサービスなどについて、品質に徹底的にこだわる。

当社グループは、社内に一級建築士を多く抱え(2023年4月1日時点 304人)、インハウスの一級建築士事務所、品質管理・商品企画やアフターサービスの専門部署を設置するなど、長年にわたり高品質なモノづくりの体制を整えてきました。業界に先駆けて独自の「集合住宅構造設計基準」を作成し、当社グループが全国で供給するマンションに適用するなど、品質へのこだわりはさまざまな場面で発揮されています。

この姿勢は、不動産開発のみならず、不動産関連サービスにおいても同様です。分譲マンションの管理において品質の高いサービスを提供し続けており、マンション管理評価*において14年連続No.1の評価をいただいています。

国内で培ってきた競争優位性は海外事業でも活かされており、当社グループならではの価値創造につながっています。

競争優位性が発揮される具体的な事例

国内において培われた「品質へのこだわり」を海外へも展開

国内における品質管理

- 一級建築士等の専門家集団である品質管理部署による、構造、建築、設備面における検査体制を徹底
- 経験・ノウハウを共有し承継するために、60年以上にわたる英知を結集した設計基準やマニュアルを完備



設計基準やマニュアル

海外での取り組み

- 国内で培ったノウハウ等を基礎に、設計品質の向上、施工不良の回避に貢献する「設計KAIZEN」「現場KAIZEN」に取り組む
- 海外事業を共に取り組む現地パートナー企業からの信頼獲得と顧客評価に大きく貢献し、次なる事業機会の獲得につなげる



建築工程における監理、デザイン性・快適性の追求など、モノ・サービスへの「品質へのこだわり」は外部からの評価につながる

(▶ P21「外部評価」)



プラウドシティ吉祥寺



野村不動産大手町北ビル



プラウドシーズン成城コート



グッドデザイン賞21年連続受賞



マンション管理評価
14年連続No.1*

*「住まいサーフィン」管理会社満足度調査ランキング

新たな領域への挑戦心

国内外の幅広いアセットタイプやサービスへ価値創造の領域を広げ、挑戦し続ける。

当社グループは、戦後の住宅難という社会課題解消を目指して住宅開発事業に進出したことに始まり、事業環境の変化とともにさまざまな事業に挑戦し続けてきました。

不動産ファンドビジネスへの早期参入、働き方の変化をいち早く捉えたシェアオフィスやサービスオフィス、個性ある飲食店を集めた飲食ビル、ホテルやフィットネス、物流施設など、これらアセットやサービスは着実に拡大しています。

挑戦を後押しする表彰制度「野村不動産グループアワード」や新規事業アイデア育成制度「NEXPLORER」などの社内制度も、当社グループに根付くチャレンジ精神醸成に大きく寄与しています。

競争優位性が発揮される具体的な事例

「H'T」や「H'O」などオフィスの多様化を実現

働き方の多様化により、オフィスの在り方は変化しています。働き方の新時代を見据えて、伝統的な大規模オフィスや中規模ハイグレードオフィス「PMO」に加えて、「H'T」や「H'O」を展開することで多様なオフィスポートフォリオを提案しています。

事業環境の変化

- 働き方の多様化(コロナ禍を経て加速)
- オフィスに対する価値観の変化
- ICTの発展
- AI、IoTの技術革新

多様なワークスペースの提供

「H'T」

- 利便性高く快適な、自宅・職場に続く第3のワークスペースとなるシェアオフィス
- 多様な座席・空間を用意し、利用者がシーンによって使い分け可能



H'T新宿西口

「H'O」

- 充実した共用施設、高セキュリティ性と快適性を確保した小規模オフィス
- 来客受付サービスのほか、IoTを活用した個室管理が可能



H'O渋谷神南

競争優位性を示す代表的な経営資本

当社グループが築き上げてきた競争優位性は目に見える形で経営資本に表れています。

財務資本			
自己資本比率:	31.0%	D/Eレシオ:	1.7倍

製造資本			
国内住宅分譲用地ストック:	約 1.7 兆円	海外事業用地ストック(総事業費(当社持分)):	約 6,300 億円
国内収益不動産用地ストック(総投資額):	約 9,200 億円	運用資産残高(AUM):	約 1.9 兆円
賃貸可能床面積(オフィス・商業施設):	約 69.7 万㎡	住宅管理戸数:	約 18.9 万戸

人的資本			
連結従業員数:	7,695人	一級建築士数:	304人
女性従業員比率:	33.0%	女性マネジメント職層比率*1:	13.9%

知的資本、自然資本など			
不動産開発ノウハウ:	60年以上	資産運用ノウハウ:	20年以上
グッドデザイン賞21年連続受賞など、高い商品企画・デザイン力		住宅系再開発案件取り組み数:	業界トップクラス*2

顧客基盤			
野村不動産グループ カスタマークラブ会員数:	約 15.2 万人	メガロス会員数:	約 11.4 万人
テナント数:	2,000社以上*3	国内資産運用を通じた 機関投資家顧客数(上場REIT除く):	296機関
HIT会員数:	約 40 万人	ノムコム会員数:	約 26.3 万人

(注) 2023年3月期または2023年3月末時点の数字。ただし、一級建築士数は2023年4月1日時点、ノムコム会員数は2023年1月末時点
 ※1. 女性マネジメント職層比率=(女性管理職数+女性管理職候補数)÷(全管理職数+全管理職候補数)
 ※2. 当社調べ
 ※3. 当社グループ保有物件およびプロパティマネジメント業務受託物件におけるテナントの合計数

経営資本を元にした財務・非財務価値の創出

財務		非財務	
売上高:	6,547 億円	住宅分譲供給戸数(累計):	約 18.5 万戸
事業利益:	1,051 億円	収益不動産開発実績(累計):	賃貸住宅 132 棟 オフィス 81 棟 商業施設 38 棟 物流施設 47 棟
ROA:	5.1%	賃貸バリューチェーン取引実績(累計):	REIT・私募ファンドへの売却: 86 物件、4,787 億円
ROE:	10.1%	CO ₂ 排出量削減進捗:	Scope 1・2: 約 35% 減(2020年3月期比) Scope 3*: 約 41% 減(2020年3月期比)
総還元性向:	47.6%		

(注) 2023年3月期または2023年3月末時点の数字
 ※ SBT認定対象のカテゴリ1、11の合計値

外部評価

競争優位性を発揮する当社グループの活動はステークホルダーなどから評価を受けています。

ESG評価: GPIFが日本株投資にて採用するESGインデックス6銘柄すべてに組み入れ



マンションブランド 16年連続 No.1*1 PROUD	収益不動産(都市開発部門) 環境認証取得率 100%*2	格付評価*3 JCR: A+ / R&I: A	グループREIT GRESB評価*4 5 Star, Sector Leader
---------------------------------	---------------------------------	----------------------------	---

不動産会社サイト(売買仲介)年間訪問者数 7年連続 700万人超*5 nomu.com	マンション管理評価 14年連続 No.1*6	グッドデザイン賞 21年連続受賞 GOOD DESIGN AWARD 2022	GRESB REAL ESTATE sector leader 2022
---	---------------------------	---	--------------------------------------

※1. 日本経済新聞社によるマンションブランドアンケートより当社集計。複数ある評価項目のうち、他社ブランドと比較して「プロウド」がNo.1を獲得した数が最多である年数を集計
 ※2. 取得予定含む
 ※3. 2023年8月末時点
 ※4. 2022年実施のGRESBリアルエステイト評価。上場REITは「アジア・総合型(上場)」, 私募REITは「アジア・総合型(上場・非上場)」におけるSector Leaderに選出
 ※5. 「Googleアナリティクス(ユニバーサルアナリティクスプロパティ)」にて自社集計。集計期間: 2016年1月1日~2022年12月31日
 ※6. 「住まいサーフィン」管理会社満足度調査ランキング

COOメッセージ



現場目線を重視し、 中長期経営計画の達成に向けた、 戦略と基盤づくりを推進します。

まつお だいさく
松尾 大作

代表取締役副社長 グループCOO
野村不動産株式会社 代表取締役社長

2023年3月期の振り返り／COOとしての使命

2023年3月期は、2031年3月期までを計画期間とする中長期経営計画(以下、中長計)のスタートとなる1年であり、事業利益*は想定を上回り、過去最高の1,051億円と順調なスタートとなりました。

ただし事業環境が目まぐるしく変化する昨今、短期的な業績の動きに一喜一憂せず、当社グループの不動産開発・サービス提供の一つひとつの現場の動向に目を凝らしていくことが重要です。実際に私はこの1年間、さまざまな現場において、お客さまの動向の変化や社員の声など、業績の裏側にある重要な生の情報に触れてきました。

その経験から、国内の住宅分譲市場における需要の強さ、機関投資家を中心とした収益不動産への投資意欲の高さ、中古マンション取引の活況さなど、現在の業績を支える市場環境の確からしさを実際に確認することができました。

同時に、DXの進展やコロナによるワークスタイル・ライフスタイルの変化、2022年2月以降、長期化するウクライナ情勢に起因した原材料費の高騰や継続する人件費の上昇などが、多くの現場に影響を与えていることも実感しています。例えばオフィスなどの賃貸事業は動光熱費の上昇に、ホテル事業はインバウンドの回復に対応するためのスタッフ確保の難しさに直面しています。

私はCOOとしてまず2025年3月期、中長計フェーズI最終年度の事業利益1,150億円の確実な実現、そしてフェーズII・IIIの利益計画達成に向けた事業機会の確保に向けて現場目線で戦略を推進すること、そして戦略を支える基盤をつくることを自らの使命と任じ、取り組んでいきたいと思っています。

* 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

事業環境の見通しと当社の戦略

国内デベロップメント分野

(住宅／都市開発部門)

住宅部門について、国内では長期的に少子高齢化の影響は避けられないものの、中期的には共働き世帯の増加や賃金上昇による世帯所得の向上や低水準な住宅ローン金利等の要因で、需要は底堅く推移すると見込んでいます。

一方で、2023年7月に日銀が長短金利操作の運用の柔軟化に踏み切り、住宅ローン金利への影響が懸念されること、建築費が未だ上昇傾向であることを踏まえると、今後十分な収益性を確保し続けるには、これまで以上にお客さまに支持される商品の作り込みと、多様な商品ラインナップの供給が必要であると考えます。

現在、年間4,000～5,000戸の計上目標に向け、フェーズIの用地取得はほぼ完了しており、フェーズII・IIIの用地取得に取り組んでいます。従来の商品ラインナップに加え、富裕層を対象にした超高額物件の供給や、複合用途による提案型開発案件、公有地や教育機関の土地有効活用などにも幅広く取り組み、事業機会を確保する方針です。

都市開発部門も住宅部門と同様、建築費が上昇傾向にある中、フェーズII・IIIに向けて収益性を満たす事業機会を確保することに注力しています。ここではセクターごとの環境、戦略についてお話しします。

オフィス市場ではコロナ禍からの正常化が進み、企業のオフィスの拡充と移転の動きが徐々に活発になってきています。当社はこのような環境下、「PMO」や「H' O」、 「H' T」を組み合わせた「オフィスポートフォリオ戦略」を引き続き進めていきます。物流施設については、他事業と比べて建物割合が大きいことによる建築費上昇の影響を受けやすいという特徴があるものの、Eコマースの進展に伴い高機能な物流施設へのニーズは拡大しており、市場は今後も成長する見込みです。入札だけでなく土地区画整理事業など、よりデベロッパーとしての総合力や知見が求められる手法も取り入れ、用地取得を拡大する方針です。ホテル、商業施設はインバウンド需要の回復により運営状況は改善傾向にあり、減速していた開発のスピードを徐々に回復させる方針です。

何れのセクターにおいても、実際に物件をご利用になる

お客さまのニーズに着目した高い商品性を持つアセットを開発することが当社グループの強みです。社員一人ひとりがこの強みを意識し、事業を進めていきたいと思っております。

また、当社グループとして過去最大となる「芝浦プロジェクト」においては、私たちがこれまで積み上げた実績・ノウハウを活用することに加え、昨今のワークスタイル・ライフスタイルの変化への対応やサステナビリティの実現など、さまざまな面で全く新しい街づくりを目指してまいります。

事業機会の獲得に向けた新たなチャレンジ

競争が厳しい中で当社が事業機会を確保する戦略の一つが、よりデベロッパーとしての総合力や知見が求められる手法にチャレンジすることです。代表的な事例が、再開発やマンション建替え、そして公共施設や公有地の有効活用や学校法人との連携です。

再開発・マンション建替えは、デベロッパーが地権者の皆さまの合意形成を図りながら開発をサポートし、新たに生み出された区画を取得、売却して利益を得る取り組みです。当社グループは2014年に専門部署である開発企画本部を組織し、現在では住宅系の法定再開発事業において業界トップクラスの取り組み数を誇ります。フェーズII以降も、当事業が住宅分譲事業の利益に占める割合をさらに拡大してまいります。

また2022年には、老朽化した公共施設や未利用の公有地、少子高齢化に伴う学校法人などの建物・土地の有効活用を通じた開発機会の獲得に加え、MICE施設・ホテルレジデンスなど新領域の開発機会を探る部署を立ち上げました。

▶ P60-61「特集：市街地再開発や公的不動産の有効活用などを通じた社会課題の解決」

これら再開発や公有地の開発といった取り組みにおいては、街としての利便性の向上や防災機能の向上など、社会課題を解決する能力が求められます。当社グループは、住宅・商業・シニア向けレジデンスなどを組み合わせた利便性の高い街づくりに加え、コミュニティの活性化によって街の価値を高める「エアリアマネジメント」に強みを持って



います。特に「ふなばし森のシティ(2014年竣工)」や「プラウドシティ日吉(2020年竣工)」「KAMEIDO PROJECT(2022年竣工)」などで実績を積み重ねてきた、住民の皆さんが主体となったエアリアマネジメントの強みは高く評価されています。

地域経済の活性化を迫られている地方公共団体は、このような取り組みに大きな関心を寄せており、これらの実績は今後の事業拡大に向けて、貴重な優位性になると考えています。

海外部門

2014年に東南アジアにおける住宅分譲事業に参画し、海外事業を再開して以来、共存共栄できる現地パートナー企業の探索と、信頼関係の構築に力を注いできました。その結果、2023年3月期には、本格的な利益貢献(事業利益:72億円)が始まりました。

パートナー企業との信頼を構築するため、当社グループは単なる資金の出し手にとどまらず、国内で培ったノウハウを活かした付加価値を提供してきました。

結果的に各国で信頼できるパートナーとの関係が構築できており、タイでは2017年以来、オリジン社との間で

20物件以上の共同事業を、ベトナムでは同国最大規模のデベロッパーであるビンホームズ社ほか2社と継続的に共同事業を行っています。フィリピンでは大手財閥であるGTキャピタルグループの不動産部門であるフェデラルランド社と合弁で「Federal Land NRE Global, Inc.」を設立し、今後30年で総事業費7,000億円を超える投資を行う計画です。

また英国・ロンドンではオフィスビルの増築リニューアル、米国・ポートランドでは賃貸住宅の開発に参画し、先進国における収益不動産開発事業も拡大しています。

住宅分譲に収益不動産開発事業を組み合わせ、2031年3月期には、全社の利益に占める海外事業の割合を、15%以上とする計画です。

サービス・マネジメント分野

(資産運用／仲介・CRE／運営管理部門)について

サービス・マネジメント分野3部門の事業機会の確保と利益成長には、前述したデベロップメント分野3部門(住宅・都市開発・海外)の成長が大きく寄与します。両分野が連携して成長を実現することは、中長計における重要な戦略です。



資産運用部門では、上場REIT・私募REIT・私募ファンドなど、投資家属性の異なるファンドを運用し、市況が変化しても安定的に外部からの物件取得を継続できる体制を構築しています。また2022年8月には野村ホールディングスと共同で「野村リアルアセット・インベストメント」を設立しており、当社グループの不動産運用ノウハウと野村ホールディングスの顧客基盤を活かし、今後の利益成長を図ります。

仲介・CRE部門においては、足元ではリテール・ミドル・ホールセール事業ともに取引が活況な状況です。特に、今後市場規模の継続的な成長が見込まれる中堅・中小企業、企業オーナー、一部の個人投資家や富裕層向け不動産の売買仲介を取り扱うミドル事業において、大きな成長を計

画しています。

運営管理部門では、住宅部門や都市開発部門が開発する各アセットの運営管理を受託することで、管理ストックは安定的に増加する見込みです。またマンションの大規模修繕工事の長周期化商品「re:Premium (リ・プレミアム)」など、競争力の高い工事提案も行っており、社会的な課題となっている、建物の長寿命化を実現しています。

アセットを多く持たず、労働集約的なビジネスモデルのこれら3部門では、仲介・CRE部門におけるオンラインを通じた情報提供、運営管理部門におけるスマートフォンを活用した管理サービスの提供など、DXによる生産性向上を通じて、利益成長を実現していきます。

戦略を実現するための基盤づくり

人的資本経営

中長計で掲げる高い利益成長を実現するには、人的資本経営の強化が欠かせません。この目標に向け、現在グ

ループを横断したタスクフォースを組織し、新たな人材戦略の構築を進めており、来年度以降に開示する予定です。それに先立って、人的資本経営において私が重視する考え

を申し上げます。

加速度的に人材の流通市場が拡大した昨今においては、ただ単に人材をつなぎ止めるという考えだけではなく、人材が流動的に移動することを前提に社員が働き続けたいと思える会社、そして外部の優秀な人材と一緒に働いてみたいと思える会社を目指すべきであると考えています。そのためには、給与などの待遇に加え、それぞれの人材に見合った活躍の場を提供し、社員一人ひとりにとって魅力のある会社であり続けることが重要です。

当社グループでは、社員がさまざまな不動産ビジネスを経験することで、幅広い知見を備え、成長することを促しています。若手だけでなく、シニア・ミドルマネジメント層も含めた全階層の社員が高いモチベーションを持って活動できるよう、組織の活性化を図っています。

(▶ P38-39「人材戦略」)

サステナビリティ戦略の推進

当社グループの持続的な成長と持続可能な社会への貢献は一体であるという考えの下、2022年4月に5つの重点課題(マテリアリティ)とKPIを定めています。

その中でもマテリアリティの一つ「脱炭素」の実現に向

けては、新たに「2050年までに、当社グループ全体でのScope 1・2および3におけるカーボンニュートラルの実現」を目標に掲げ、マンションやオフィスビルにおける省エネルギー性能の向上や、物流施設や分譲戸建住宅における太陽光発電設備の実装などを進めています。その他のマテリアリティについても、具体的なKPIを設定し、達成に向けたさまざまな活動を行っています。

(▶ P40-47「サステナビリティ戦略」)

DX戦略の推進

中長計に掲げる価値創造の考え方・手法の進化、変革のためには、DXへの取り組みが重要な鍵となります。そのために重視するのは、DX人材の採用および育成です。直近でも異業種からの採用を通じ、これまでグループ内に存在しなかった知見・ノウハウを獲得しています。また既存の人材についても全社的なDX研修を実施し、知識の底上げを実現しています。これらの試みによりDX戦略を推進する基盤は整いつつあり、各現場においても具体的な取り組みが進捗しています。

(▶ P36-37「DX戦略」)

ステークホルダーの皆さまへ

中長計における利益計画、そして「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けては、社員一人ひとりが変化に柔軟に適応し、迅速に行動していくことが求められます。グループ全体として挑戦し続ける組織風土を醸成するため、環境の整備や人材の育成、配置が極めて重要だと考えています。

そのための代表的な取り組みが、2025年の「芝浦プロジェクト」へのグループ本社機能の移転です。新たな働き方を実現する芝浦の地に、グループの本社機能を集約することでシナジー効果の最大化と新たなビジネスへの挑戦・探索意欲を加速させ、イノベーションの創出を促して

いきます。また多様な人材がそれぞれの強みを伸ばし、成長・活躍できるための複線型の人事制度も併せて整備を進めます。芝浦への移転を機に「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けて、さらに成長を加速させていきます。

当社グループは今後も、絶えず変化する環境下において価値創造の考え方・手法を進化・変革し、私たちにとってもお客さまにとっても「まだ見ぬ」新たな価値を将来にわたって提供し続けます。引き続き、ステークホルダーの皆さまには変わらぬ力添えをお願い申し上げます。

CFOインタビュー

バランスシートの左右を最適化し、
「高い利益成長と高い資産・資本効率の実現」
を目指します。

つかさき としひで
塚崎 敏英
執行役員 グループCFO



Q. 2023年4月にグループCFOに就任されました。自己紹介をお願いします。

2023年4月、グループCFOに就任しました。私は、1991年に野村不動産に入社し、これまで事業部門、コーポレート部門の双方を経験してきました。

事業部門では、オフィスビルを中心に開発、リーシング、運営などに携わったほか、物流施設や賃貸住宅等の収益不動産開発やホテル事業を手掛けてきました。また、コーポレート部門では、経営企画部長として当社グループの経営企画に携わったほか、財務部、資金部担当の役員として2022年4月に発表した中長期経営計画(以下、中長計)の

策定にも関わっていました。

多様な不動産開発や関連サービスの提供を通じた成長を目指す当社グループにおいては、バランスシートの左右両面の最適化を図ることが極めて重要です。事業部門とコーポレート部門それぞれで培ってきた経験を活かし、中長計の重点テーマである「高い利益成長と高い資産・資本効率の実現」をグループCFOとして推進していきます。

Q. 中長期経営計画初年度、2023年3月期の振り返りをお願いします。

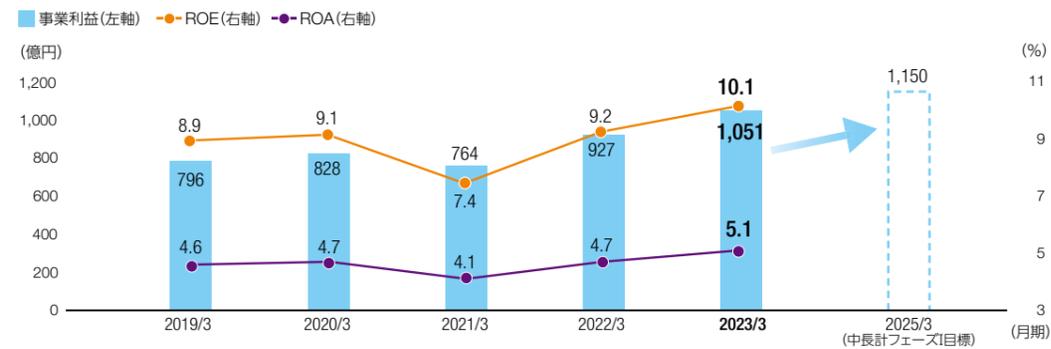
中長計では、「高い利益成長と高い資産・資本効率の実現」を重点テーマにし、「高い株主還元の実施」を掲げています。具体的な定量目標(フェーズI期間:2023年3月期~2025年3月期)としては、年平均成長率:8%水準、ROA:4.5%水準、ROE:9%水準、総還元性向:40~50%としています。

こうした中、2023年3月期は、売上高6,547億円、事業利益1,051億円、親会社株主に帰属する当期純利益645億円と、期初時点における業績予想を大きく上回り、過去

最高益を達成し、中長計1年目として順調なスタートを切ることができました。2022年3月期に対して事業利益で13.4%増、親会社株主に帰属する当期純利益で16.6%増となるもので、中長計フェーズIの利益目標達成をしっかりと見据えることができる状態にあります。

また、投資拡大を進め、総資産は約2.1兆円と増加させながらも、ROAは5.1%、ROEは10.1%と、いずれも中長計フェーズI目標を上回り、資産・資本効率の高い経営を順調に進めることができています。

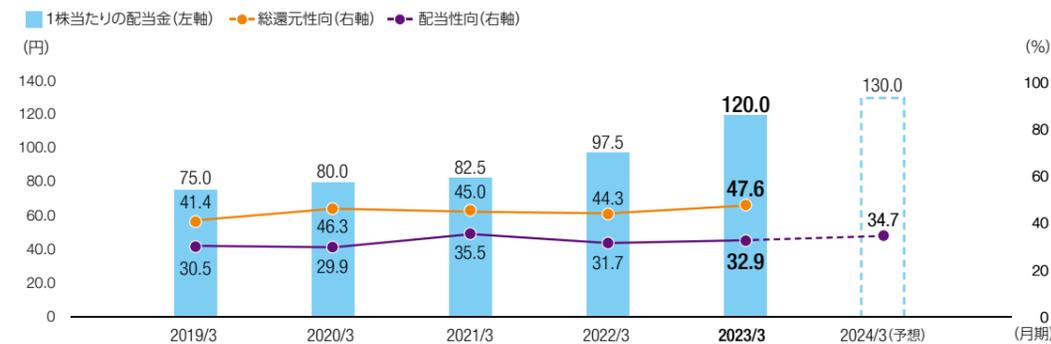
事業利益/ROE/ROA推移



年間配当金は、当初時点における予想より10.0円引上げ11期連続増配となる120.0円としたことに加えて、95億円相当の自己株式の取得を行った結果、総還元性向:

47.6%、配当性向:32.9%と利益成長に合わせた高い株主還元をお示しできたと考えています。

株主還元推移

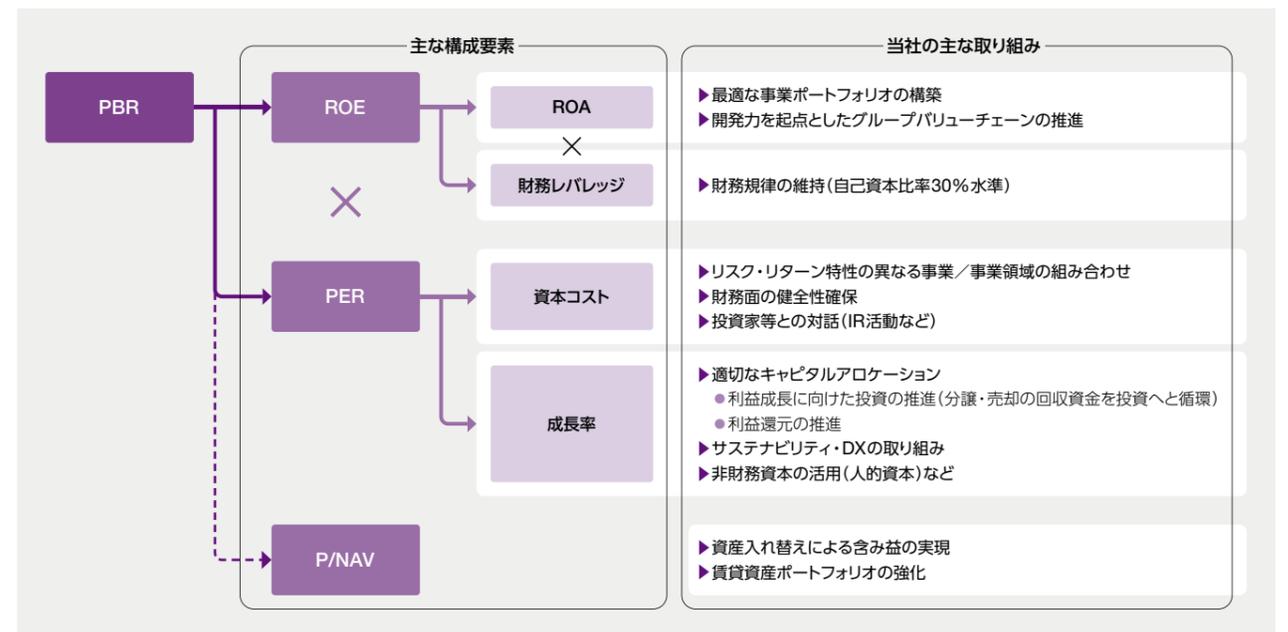


Q.東京証券取引所はプライム市場上場企業に対して「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を通達しました。株価の観点で、株式市場による評価をどのように捉えていますか。CFOとしてどのような取り組みをお考えか教えてください。

不動産デベロッパーとしてバランスシートを活用する当社では、東証通達の以前より、株主資本コストや株価への意識の下、「高い資産・資本効率の実現を通じた利益成長と株主還元を両立させる経営」を実践してきています。しかし、依然として当社の株価はPBR1倍を下回る水準にと

どまっています(2023年7月末時点)。CFOとして、株主の皆さまや市場との対話を重視しながら、引き続き株主資本コスト・株価を意識した取り組みを進めていきたいと考えています。

企業価値/市場評価の向上に向けた取り組み



改めて、PBRは「ROE×PER」に分解できますが、一定の資産を保有するデベロッパーにおいては、その含み益を加味したNAVへの考慮も欠かせません。

これら各指標の引き上げに向けた取り組み方をお話すると、まず「ROA×財務レバレッジ」からなるROEに向けては、単にレバレッジを高めるのではなく、「最適な事業ポートフォリオの構築」と「グループバリューチェーンの推進」を通じた高いROAの実現が基本です。不動産の保有・賃貸が主たる事業であるため株主資本コストが低いREITと比較して、不動産の開発を主たる事業に持つデベロッパーの株主資本コストは相対的に高く、当社では7~8%程度と認識しています。こうした中、当社は、株主資本コストを上回る価値創出に向け、開発によって生み出した価値を含み益として抱えるのではなく、実現化する取り組みを進めています。すなわちこれは、開発した商品を分譲・売却することで事業の回転スピードを上げるとともに、高い収益性の実現を狙いとしています。なお、当社では固定資産として保有する賃貸資産についても、「全体の資産ボリュームのコントロール」と「賃貸資産ポートフォリオの強化」の観点から、一部を入れ替えながら含み益を実現益として株主還元していく取り組みを続けています。これはNAV評価の引き上げに向けても有効であると考えています。

さらに、ROA向上に向けて、資産を使わずフィー収益の獲得を中心とするサービス・マネジメント事業のより一層の拡大も目指します。

開発により創出した価値を分譲・売却することで顕在化させるとともに、開発後も継続して資産や顧客との接点を持ち続けながら、関連サービスの提供を通じフィー収益の増大を図る「グループバリューチェーン」を当社の特徴であるビジネスモデルとして、一層の推進を図ってまいります。

▶ P35「中長期経営計画(2023/3~2031/3月期)の概要 (事業ポートフォリオ戦略)」

次にPERの向上に向けては、一般的には下記算式から導き出されるように、

「株主資本コストの引き下げ」と「期待成長率の引き上げ」が必要です。

$$PER = \frac{1}{r - g}$$

r:株主資本コスト g:期待成長率

「株主資本コストの引き下げ」については、リスク・リターンの特性が異なる事業を組み合わせることで収益の安定性を高めるほか、財務面での健全性の確保、投資家との対話等を通じて、コストのさらなる低減を目指します。

CFOインタビュー

「期待成長率の引き上げ」については、中長計に掲げる戦略を実行していくことが重要ですが、その実現のためには、適切なキャピタルアロケーションを通じた成長投資が

欠かせません。今後も、株主資本コストを上回るROEを維持しながら、継続した利益成長を実現させることが考え方の根底にあることは言うまでもありません。

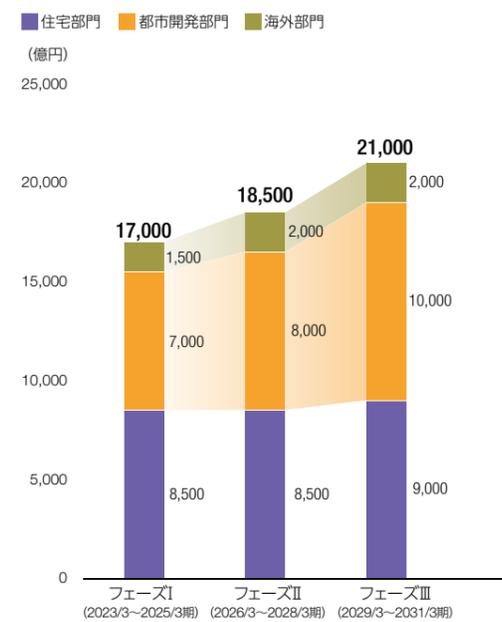
Q. キャピタルアロケーションについて考えを教えてください。

当社は、成長投資と株主還元を両立を目指しており、主に、事業活動を通じて獲得するキャッシュ・フローやファイナンスにより調達するキャッシュ・フローなどが原資となります。分譲・売却事業を軸にしながら資金回転させることで、回収した資金を投資や還元の拡大に充てることが可能です。また、安定的な財務基盤を背景に、ファイナンスを通じた調達にも十分な余力がある状態です。

事業活動を通じて獲得した資金をもとに、中長計フェーズI期間中は総還元性向を40～50%とすること、また、フェーズII以降に向けて配当性向を40%水準まで段階的に引き上げていく株主還元方針をお示ししています。引き続き、この方針に沿って株主還元を行っていく考えです。

また、高い利益成長の実現に向け、投資の拡大を進めていきます。右に示す中長計における投資計画にあるように、都市開発部門、海外部門での投資を拡大していくほか、インオーガニックな成長実現に向けM&A等含め戦略投資の実行を積極化させていきます。

中長期経営計画における投資計画



Q. 中長期経営計画策定後、国内外の金利動向に変化が生じています。資金調達の方針を教えてください。

当社は、中長期にわたる不動産開発事業の特性を踏まえ、長期資金を中心とした資金調達が基本として、金利の固定比率を高くするとともに、返済額(償還額)の年度別分散を図ることで、金利上昇リスクに備えています。これらにより、足元の金利変動による支払利息が増加する影響は限定的です。

また、海外事業の展開においては、国内での調達資金を

海外向け投資資金に振り向けることを基本としているため、昨今の海外での急速な金利上昇に対する直接の影響は、そう大きくはありません。一方で、為替の変動リスクに対応するため投資元本の一部を為替ヘッジしていますが、そのコストは上昇する傾向にあり、為替変動のリスクとコストのバランスをどう最適化させるかに気を配る必要があると考えています。

この先も不透明な金融環境が続くことが想定されますが、中長計に沿った利益成長の達成に向け、開発事業を中心とした投資拡大を進めていく上では、コストを抑えながら必要な資金量を確実に調達していくことが求められます。

今後も、長期資金を中心に金利を固定化していく方針に変更はありませんが、調達ルート・手法の多様化に取り組むことで、調達コストの抑制を図っていきます。調達ルートでいえば、私が資金部を担当した足元の4年間で取引金融機関の数を55から74まで増やしましたが(2023年3月末時点)、社債調達も含めさらなる拡大を進めていきま

す。また、調達手法としては、複数の種類のサステナブル・ファイナンスによる調達を積極化しています。2023年3月期の調達額のうち9割近くをこうした手法によった結果、サステナブル・ファイナンスの残高は2,000億円を超える水準まで拡大しました。加えて、今後5年間でさらに5,000億円の追加調達を行っていく考えです。

なお、2023年8月に国内信用格付機関2社による当社の発行体格付は格上げされました。こうした信用格付の評価アップは、調達における与信コストの削減をはじめ、資金調達力のさらなる強化につながるものと考えています。

Q. 最後に、グループCFOとして決意を聞かせてください。

「高い利益成長」、「高い資産・資本効率」の達成、「高い株主還元」の実施とともに、日頃のIR活動を通じて当社の取り組みを株主・投資家の皆さまにしっかりとお伝え、皆さまと対話していくことがCFOとして私が果たすべき役割だと考えています。

野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けて、株主や投資家の皆さまの期待を超えるパフォーマンスの実現を目指していきます。引き続き、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションに尽力し、当社の企業価値を高めてまいります。



中長期経営計画(2023/3~2031/3月期)の概要

当社グループは2022年4月に策定した中長期経営計画の下、「高い利益成長と高い資産・資本効率の実現」を目指し、重点戦略として掲げる「国内デベロップメント事業の更なる拡大」「サービス・マネジメント分野の高い利益成長」「海外事業の着実な成長」等、さまざまな戦略を推進しています。

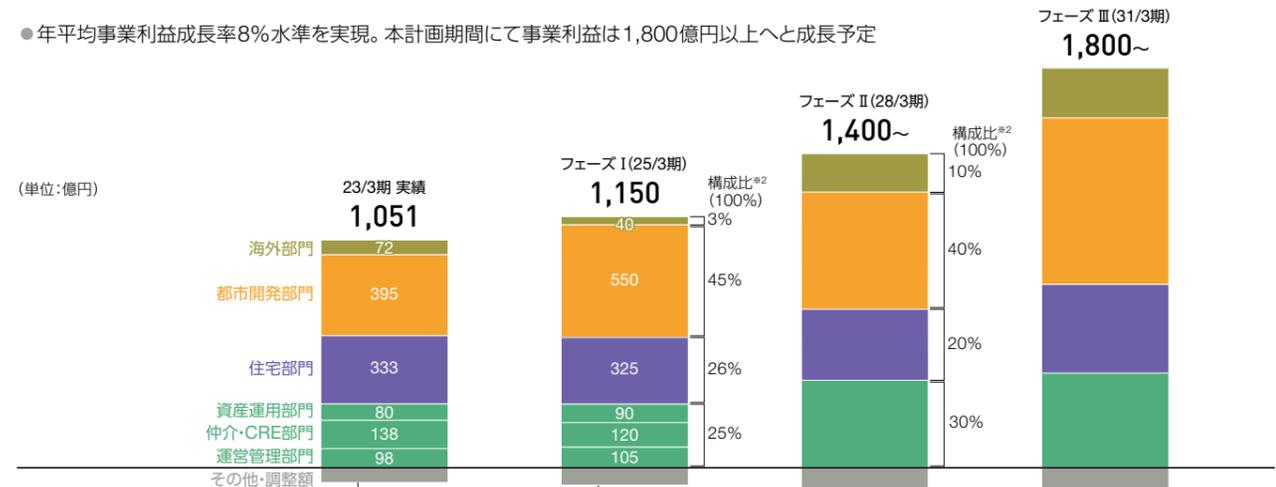
なお、事業期間が長期にわたる特性を踏まえ、長期の経営計画を立案・遂行するとともに、外部環境の変化に応じて3年を一つの目安として柔軟に計画を見直しています。

計画実現に向けた各戦略

重点戦略 <ul style="list-style-type: none"> 国内デベロップメント事業の更なる拡大 サービス・マネジメント分野の高い利益成長 海外事業の着実な成長 	財務戦略 事業ポートフォリオ戦略 賃貸資産ポートフォリオ戦略 投資・回収戦略 ▶P35	DX戦略 ▶P36-37	サステナビリティ戦略 気候変動と自然環境 社会と社員 ▶P40-47	部門別戦略 住宅部門 都市開発部門 海外部門 資産運用部門 仲介・CRE部門 運営管理部門 ▶P48-59	戦略投資 サービス・マネジメント分野、デジタル分野、海外不動産関連を中心とした戦略投資の実行によりさらなる成長の加速
--	--	------------------------	--	---	--

利益目標(事業利益※1)

●年平均事業利益成長率8%水準を実現。本計画期間にて事業利益は1,800億円以上へと成長予定



事業別事業利益構成比	23/3期実績		フェーズ I (25/3期)		フェーズ II (28/3期)		フェーズ III (31/3期)	
	分譲・売却	保有・賃貸	分譲・売却	保有・賃貸	分譲・売却	保有・賃貸	分譲・売却	保有・賃貸
	55%	18%	約60%	約15%	約55%	約15%	約55%	約15%
	27%		約25%		約30%		約30%	

※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
 ※2. 事業利益予想額から、その他・調整額を除いた上で、各部門の利益割合を算出

財務目標

●高い資産・資本効率の追求



※3. ROA=事業利益÷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

株主還元方針

●高い株主還元を実施



財務戦略

事業ポートフォリオ戦略

事業種別	計画		実績(2023年3月期)	
	分譲・売却	保有・賃貸	22/3期実績	23/3期実績
事業特性	海外分譲・売却	国内分譲・売却	927	1,051
投資リスク	中~高	中	2	72
収益変動リスク	高	中	385	395
ROA目標	ROA(中)	ROA(高)	325	333

●各事業の特性を活かし、利益成長と、高い資産・資本効率を両立する事業ポートフォリオを追求
 ●開発力を起点としたグループ内の事業連携・価値連鎖により、事業拡大と収益性向上を図り、利益成長率8%水準を実現
 ●収益構造・リスクの異なる事業の組み合わせにより、ROA5%以上の達成を目指す

●2023年3月期事業利益は1,051億円(前期比+13.4%)
 ●特性の異なる事業の組み合わせにより、フェーズI目標を上回るROA5.1%を達成

部門	ROA
海外部門	4.5%
都市開発部門	3.2%
住宅部門	5.5%
資産運用部門	18.4%
仲介・CRE部門	47.5%
運営管理部門	19.2%
その他	11.2%
連結合計	5.1%

賃貸資産ポートフォリオ戦略

計画	実績(2023年3月期)	
	収益不動産	賃貸保有資産
●中長期的な競争力が相対的に低い物件を売却することにより、一定量の含み益を実現化	●収益不動産売却により粗利益293億円を計上(都市開発部門)	●売却による含み益の実現
●再開発・建替えにより競争力が高い物件が増加し、賃貸資産ポートフォリオが良化	●固定資産売却により特別利益68億円を計上	●適切なタイミングでの資産入れ替え
●再開発、建替え後の物件についても、適切なタイミングで一定量の売却を実行	●中長期的な売却等を見据え、一部の固定資産を棚卸資産に振り替え(振り替え物件の2023年3月期末時点の貸借対照表残高は約150億円)	●高い競争力を有する物件(再開発・建替え後)

●「芝浦プロジェクト」や「日本橋一丁目中地区再開発」を推進

投資・回収戦略

計画	実績(2023年3月期)	
	投資	回収
●高い利益成長のために、ROA・ROEを維持向上させながらもネット投資を拡大	●フェーズIネット投資額計画4,000億円に対して、初年度は1,430億円と順調に進捗	

	フェーズ I (23/3期~25/3期)	フェーズ II (26/3期~28/3期)	フェーズ III (29/3期~31/3期)	合計
住宅				
投資	8,500	8,500	9,000	26,000
回収	8,000	8,500	9,000	25,500
都市開発				
投資	7,000	8,000	10,000	25,000
回収	4,500	7,000	8,500	20,000
海外				
投資	1,500	2,000	2,000	5,500
回収	500	1,500	2,000	4,000
合計				
投資	17,000	18,500	21,000	56,500
回収	13,000	17,000	19,500	49,500
ネット投資	4,000	1,500	1,500	7,000

	2023年3月期
住宅	
投資	2,700
回収	2,130
都市開発	
投資	1,390
回収	910
海外	
投資	510
回収	130
合計	
投資	4,600
回収	3,170
ネット投資	1,430

(注) 表中の数値は500億円単位で記載

DX戦略

DXへの取り組みは価値創造の進化・変革や「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けた鍵となるものです。競争優位性を発揮できる事業領域にフォーカスし、当社グループらしい取り組みと戦略的な投資により、新たな価値創造につなげていきます。

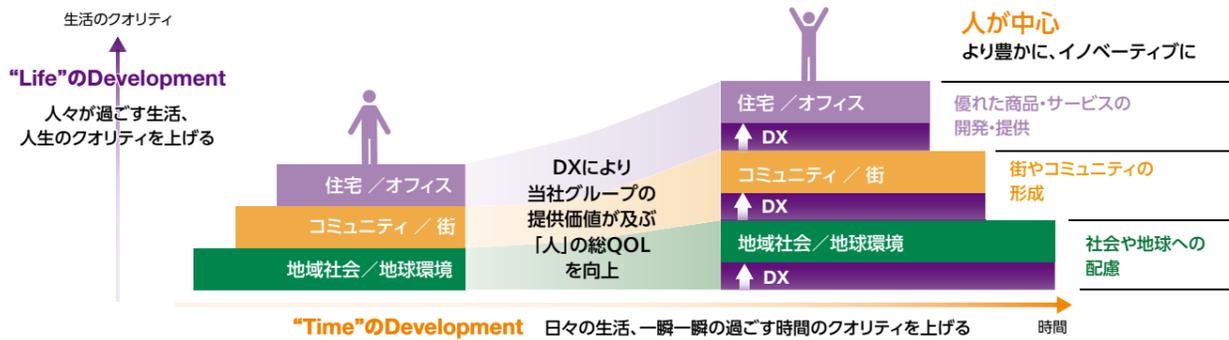
DX戦略の全体像

DX戦略で目指す提供価値(デジタルドリームの実現)

DX戦略のベースは、一人ひとりを重視した「個に寄り添う姿勢」であり、お客さまの「Quality Of Life (QOL) 向上」に貢献する商品やサービスの開発・提供につなげることを目指します。当社では、DXによる価値創造を「デジタルドリームの実現」という言葉で表現しています。

Quality Of Life (QOL) の向上

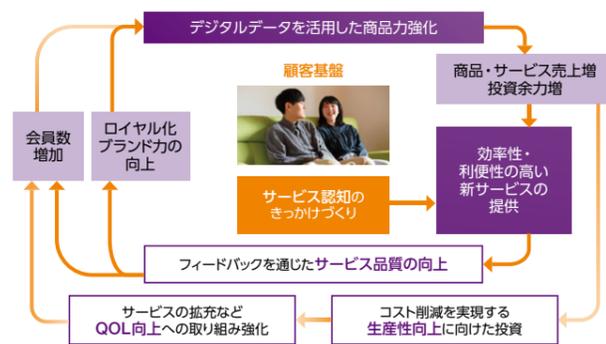
QOLの向上に向け、Life「人々の、さまざまな生活」そしてTime「一人ひとりの、過ごす時間」の2つの視点からのアプローチを重視します。DXにより「人」を中心とした商品・サービスの開発に磨きをかけ、新たな商品・サービスの提供を目指します。



DX戦略プラットフォームの構築

当社グループの強みでもある顧客基盤を活かし、デジタルデータを活用したプラットフォームの構築を目指します。ユーザー視点からも、一つのタッチポイントからさまざまな商品・サービスが利用可能となる、人々のQOLの向上に寄与するものです。

当社グループの顧客基盤をベースとしたプラットフォームサービス



推進体制

経営会議の下部組織としてDX戦略委員会を設置し、DX推進に関する方針・計画策定やICT環境の充実・基盤の整備などの投資計画を審議しています。さらに、グループDX協議会や各種ワーキンググループ定例会議にて、具体的な課題に対応しながらDX戦略を推進しています。

投資計画

当社グループでは、DXによるお客さまのQOL向上と、業務プロセスの見直しやシステム導入による生産性向上を重要視しています。また、セキュリティの重要性も増しており、これら認識の下、中長期経営計画の9年間でDX・ICTへの総額1,300億円の投資(9カ年累計:DX投資600億円、ICT投資700億円)を計画しています。2年目までの進捗として、DX・ICTで約200億円の投資を計画し、併せて、DX人材の採用・育成についても強化しています。

DXの投資テーマと進捗状況

DX投資においては、当社グループの優位性を確立できる分野に集中的に資金と人的資本を投下する方針です。お客さまの多様化するニーズへの対応、限られた人的資源をより付加価値の高い業務へ配分することなどを旨とし、投資の対象として、DX戦略に沿って、お客さまの「QOL向上」に貢献する商品やサービスの開発・提供につなげる取り組みや、業務の生産性向上につながる基盤整備などを選定しています。その進捗として、すでにサービスの提供を開始している取り組みに加え、実証実験を通じて効果を検証している取り組みがあります。グループ共通クラウド基盤の構築やプロトタイプシステム開発の内製化の効果はすでに表れてきつつあります。なお、DXの進捗については、各テーマの工程や投資状況をDX戦略委員会を通して毎月確認しています。

主な投資テーマと具体例

商品やサービスの開発・提供	サービス提供開始 <ul style="list-style-type: none"> Will TAP (マンション居住者向けアプリ) NOMURA no KURASUMA (暮らしと住まいにまつわる総合サービスサイト) NOMURA WORK-LIFE PLUS (オフィスビルテナント企業従業員向けサービス) など 実証実験中 <ul style="list-style-type: none"> ロボット配送 (「プライドシティ日吉」街区内の店舗で購入した商品の自動配送) 企業間共創プログラム「Techrum (テクラム)」(物流の自動化、オペレーションの効果検証) シェアオフィス向けデジタルプラットフォーム など 	<p>NOMURA no KURASUMA ウェブサイト</p>
業務の生産性向上	利用開始 <ul style="list-style-type: none"> 当社グループ共通のクラウド基盤構築 など 実証実験中 <ul style="list-style-type: none"> マンション・オフィスビル管理のスマートサービス化 オフィスビル内の清掃ロボット活用 AIを活用した仲介・CRE提案 当社グループ新本社(芝浦プロジェクト)におけるデジタル技術の活用 など 	<p>オフィスビル管理における画像解析による自動検針 新本社におけるDXを活用した働き方の試行</p>

DXの取り組み: WORK-LIFE PLUS

「NOMURA WORK-LIFE PLUS」は、企業・働く人が抱える多様な課題を解決すべく、さまざまなサービスを備えたサービスプラットフォームです。当社グループが開発したオフィスビルで働く方、テナント企業の従業員の方などに向けてサービスを提供します。オフィスビル開発というハード面での価値提供に加え、ソフト面での価値提供を通じて、企業にも、働く人にとっても、強いパートナーになることを目指しています。

「ハード(働く場所)」+「ソフト(働く人のためのサービス)」による価値提供

	WORKに+ <ul style="list-style-type: none"> 多様な働き方を実現 1 フレキシブルワーク <ul style="list-style-type: none"> サテライト型シェアオフィス オフィスコンシェルジュ スペース・備品予約管理 バーチャルオフィス など ビジネスの課題を解決 2 ビジネスソリューション <ul style="list-style-type: none"> ビル関連機能 ワークコンシェルジュ 企業不動産コンシェルジュ 業務サポート など 	LIFEに+ <ul style="list-style-type: none"> スキルアップを促進 3 スキリング <ul style="list-style-type: none"> ビジネスセミナー ビジネス動画 人材研修 交流会 など 心身の健康をサポート 4 ウェルネス <ul style="list-style-type: none"> ライフコンシェルジュ フィットネスジム フィットネス動画 ファミリーイベント など

デジタル活用のポイント

1	一人ひとりの手に届くサービス:	PC・スマートフォンから、いつでもどこでも、サービスを利用可能
2	柔軟なサービス拡張:	優先度の高いサービスから順次かつ迅速に展開
3	データ分析によるサービス改善:	利用者の行動を基に、既存機能改善/新規機能開発

人材戦略

当社グループは、すべての役職員が心身共に生き生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」を推進しています。また、「多様な人材の活躍」と「成長分野の人材確保」の循環により、社員の幸せと挑戦し続けられる会社を実現します。

また、「グループ人的資本戦略タスクフォース」を設置し、グループ各社横断で継続的な議論を行っています。タスクフォースで議論された内容は、短期・長期両面での当社グループの人材戦略として今後開示を予定しています。



多様な人材の活躍

社員一人ひとりが生き生きと働くウェルネスの実現

- 社員の成長と働きがいのある企業グループへの成長
- 社員一人ひとりの多様な能力を引き出すマネジメント人材・リーダー人材の育成
- 社員一人ひとりが自発的にそれぞれの可能性を伸ばすリスクリングの導入

多様な人材が活躍できるダイバーシティ&インクルージョンの推進

- ダイバーシティマネジメント研修の推進により女性、シニア、LGBTQ、障がい者、外国人などのさまざまなバックグラウンドや価値観を持つ多様な人材が最大限に能力発揮できる職場環境を整備
- 出産・育児・介護・傷病との両立支援、労働時間短縮に向けた意識啓発



成長分野の人材確保

成長の起点となるデベロップメント分野の人材確保・育成

- 採用の強化による複合開発・再開発・建築など専門性の高い人材の獲得
- グループ間の人材流動化により成長分野にリソース配分
- グローバル人材の育成
- 事業進出国におけるナショナルスタッフの採用・育成

サービス・マネジメント分野の注力事業への人員配置

- グループでのDX人材獲得・育成による生産性向上
- 上記により確保した人材を注力事業へ配置

注力事業	資産運用	仲介・CRE	運営管理
	私募ファンド事業	ミドル事業*	受注工事事業

※ 中堅・中小企業、企業オーナー、一部の個人投資家や富裕層向け不動産仲介事業

取り組み事例

グループ全体での健康経営の推進

グループ全従業員を対象にグループ全体のウェルネス推進状態のモニタリングをしています。プレゼンティーズム、アブセンティーズム、生活習慣スコアから課題を特定し、2023年3月期は運動や食生活に関する具体的な施策としてアプリを活用したウォーキングイベントなどを実施しました。

女性の健康ハンドブックの作成

女性の健康に関しては、全役職員に向けた研修の継続実施とともに、グループ役員のために、女性特有の健康課題について基礎的な内容をまとめた冊子を作成し、困った時や研修の振り返りに活用できるようにしました。



エフ休暇制度の導入

野村不動産をはじめ一部のグループ会社では、女性特有の体調不良の際に、月1回取得できる特別休暇「エフ休暇」を新設し、取得事由を生理日に制限せず、不妊治療や更年期による体調不良まで拡充しました。

グループ本社移転に伴う新しい働き方トライアルを実践中

本社移転プロジェクトを通じて、社員の幸せと挑戦し続けられる会社の実現を目指します。柔軟な働き方を実現すべく、仕組み・運用ルールの構築・浸透を段階的に行ってまいります。



労働環境改善に関するモニタリング

グループ各社の労働時間や年次有給休暇取得などについて、活動計画の立案、目標の設定、課題の特定や改善に向けた対応策の策定などについて審議、決定し、計画・目標に関する進捗管理のモニタリングを行います。また、その結果は取締役会に報告し、経営計画や事業活動に反映します。

D&I推進に向けた研修の実施

介護に関する理解を促進するセミナーや、LGBTQについての知識を向上させる研修などを通じ、多様な人材が活躍できる職場環境の実現を目指しています。

社員エンゲージメントの向上

グループ職員が普段捉えている会社や職場の良い点や課題点を経営と共有し、よりよい職場づくりに活かすため、「野村不動産グループ サステナビリティ、ウェルネス・D&I意識調査(あなたの声があしたをつなぐ!)」を実施しています。今後も同様の取り組みを通じ、グループ全体で従業員満足度・自発的貢献意欲を見える化し、グループ共通の課題に対する施策の検討等のシナジーをより一層促進していきます。

複線型の新人事制度の導入

各部門の中核会社である野村不動産・野村不動産ソリューションズ・野村不動産パートナーズなど一部のグループ会社においては、挑戦し続けられる人と組織の実現に向け、多様な人材がそれぞれの強みを伸ばし、成長・活躍できるよう、役職員の職能に加え、個々の役割を評価する「複線型」の人事制度を導入しています。



人材のグローバル化

海外事業を中長期経営計画における成長ドライバーと位置付け、グローバル人材およびナショナルスタッフの採用・育成を推進しています。2023年6月現在、海外拠点に勤務する当社グループ社員は約150名で、今後も増加する予定です。

また、2023年3月期より「海外ナレッジエクステンジブプログラム」を実施しています。本プログラムでは、国籍やバックグラウンドの異なる現地採用社員やインターンシップ学生が、日本や海外の事業現場の見学などを通じて交流することで、知見・技術の向上と現地習慣の理解を促進しています。



DX人材の採用・育成

DXによる価値創造の実現に向けて、DX関連の知見が豊富な人材のキャリア採用を進めています。またDXに関するマインドセットの向上に向け「デジタルドリームラーニング」と題した動画コンテンツを配信するなど、既存社員の育成にも積極的に取り組んでいます。

育成プログラムの提供

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、グループ各社の育成プログラムに加え、資格等級に応じたグループ合同の階層別研修を実施しています。また、野村不動産では、従業員一人ひとりが自律的にキャリア形成ができるよう、「キャリア研修」を実施しています。10年に一度、これまでのキャリアを振り返り、将来のキャリアを考える機会を提供しています。

育成会議の導入

野村不動産では、人事制度改定に合わせ、「育成会議」という仕組みを導入しました。社員一人ひとりの個性やキャリア志向を踏まえて、短期の役割アサインと中長期の育成方針を現場組織全体で検討し、サクセッションを会社全体で議論しています。

仲介・CRE部門における人材育成

不動産流通ビジネスにおいては、「人材」こそが最大のサービス差別化要因であり、最も重要な経営資本です。従って、人的資本の拡充が持続的な成長に向けて特に重要な要素となります。とりわけ個人のお客さまへ売買仲介の提案を行うリアルタイムにおいては、新卒社員に対して、現場で活躍している先輩社員を会社が教育担当者として任命し、責任をもって指導を行うことで、自身の経験やノウハウを十分に伝える育成プログラムを取り入れています。この取り組みは現場の負担が大きいかようにも見えますが、実際には新卒社員の早期戦力化と定着だけではなく教育担当者自身の成長にもつながっており、人的資本の拡充に大きく貢献しています。

サステナビリティ戦略(気候変動と自然環境)

当社グループは、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など、環境に配慮した建物や街づくりを通じて、持続可能な社会の実現に貢献しています。さらに、環境法令・規制を遵守し、適切な環境マネジメントを推進するとともに、テナント企業やサプライヤーをはじめとするステークホルダーの皆さまと共創しながら、取り組みを一層強化していきます。

気候変動と		自然環境	
重点課題 (マテリアリティ) /目標	国際的に喫緊の課題であるCO₂排出量削減への貢献と、		CO₂削減に寄与する生物多様性保全、循環型社会の実現
	CO₂ 脱炭素 「省エネルギー」「事業の低炭素化」「再生可能エネルギー転換」への取り組み SBT目標値：2020年3月期比で2031年3月期までにScope 1・2、3で35%削減	生物多様性 国内の森林循環の回復を通じ、多様な生物が生息できる都市緑化や森林保全による、CO ₂ 吸収や自然環境への貢献	サーキュラーデザイン 建物長寿命化、再資源化、シェアリングなどを取り入れた街づくりやサービスの提供を通じた脱炭素社会、循環型経済への貢献
目標達成のための計測指標 (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> CO₂総排出量：35%削減^{*1} 新築物件における省エネルギー性能指標 ZEH/ZEB Oriented水準を確保 木質化建物の開発：炭素貯蔵量10,000 t-CO₂/年^{*2} ※1.実績はP45に記載しております。	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性に関する認証取得 建物の長寿命化への取り組み：自社基準実施率100%^{*2} 廃棄物量削減と廃棄物再利用率向上：産業廃棄物量削減率20%^{*2} ※2.当該項目は2024年3月期を集計の上、翌期に実績開示予定	
当社グループの取り組み	再生可能エネルギー 2022年1月にRE100へ加盟 ●国内すべての賃貸物件において、入居テナント分も含め、2024年3月期までに再生可能エネルギーを導入予定 国内初、首都圏の分譲戸建で「パーチャルメガソーラー [®] 」を始動 ●休閑地が少ない首都圏において、戸建分譲住宅(年間約300戸)に、メガソーラー発電と同規模の太陽光発電(総発電出力1,000kW)を導入する「パーチャルメガソーラー [®] 」を推進	都市と自然をつなぐ、新しい経済循環の構築 ●「植林」「保育」「収穫」というサイクルを回しながら、「収穫」した木を「製材」し、都市部で「木材の利活用」をすることで、都市と山間部の間における新しい経済循環を創出 ●当社は「森を、つなぐ」東京プロジェクトとして、東京都森林組合、地元製材加工所、建材メーカーなど、複数の共創パートナーと連携し、東京都の森林資源を利活用し、「地産地消の循環する森づくり」を推進。	建物の長寿命化 ●新築時に高耐久部材・工法を採用する「アトラクティブ30」の提供 ●当社分譲マンションの大規模修繕工事の周期を大きく延伸させる「re:Premium」「re:Premium Duo」の提供 ●これらの取り組みにより、大規模修繕工事のサイクルを一般的な12年周期から16～18年に延伸 大規模修繕のコスト低減に向けて。 アトラクティブ30 re:Premium
	省エネルギー 大規模複合開発「芝浦プロジェクト」街区全体でCO ₂ 排出量実質ゼロを実現 ●各種省エネの取り組みを実現することにより、S棟オフィス部分において「ZEB Oriented」を取得予定(2023年9月時点) ●当社グループのエネルギー事業等による「太陽光発電」と「カーボンニュートラル都市ガス」を導入予定	低炭素化 建物の木質化 ●低炭素素材である木材の活用を住宅、オフィスの建築において積極的に実施 ●分譲マンションの独立共用棟は木質化することを方針化 ●建物への炭素貯蔵に資する木質建材の研究開発を推進 ●「森を、つなぐ」東京プロジェクトで切り出した木材を当社事業にて活用し、炭素を貯蔵(11,000t-CO ₂ /累計30年間分を想定) ●5年間で計10,000m ³ の国産木材を利用することに努める	農林水産省・木材商社と「建築物木材利用促進協定」を締結 ●安定的に国産木材が供給できるサプライチェーンを構築 川上(林業事業者) 適齢期を迎えた木材の伐採&供給 川中(住宅用建築部材メーカー・商社) 国産木材の安定供給体制の整備 川下(デベロッパー) 5年間で自社グループで建設する戸建住宅などで10,000m ³ の国産木材を活用

サステナビリティ戦略(気候変動と自然環境)

脱炭素へのロードマップ

当社グループのサステナビリティ戦略(気候変動と自然環境)の大きな柱となっているのが脱炭素に向けた取り組みです。TCFD、SBTおよびRE100の考え方に沿いつつ、外部企業との共創のほか、不動産デベロッパーとしての当社グループらしい取り組みに注力しています。

TCFDへの対応

野村不動産ホールディングスおよび野村不動産投資顧問は、気候変動は事業継続に影響を及ぼす重要な経営課題であると認識しており、さらなる取り組みを推進するためTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明するとともに、国内賛同企業による組織「TCFDコンソーシアム」へ加入しています。TCFD提言に基づく情報開示はP42(1. サステナビリティガバナンス)～P45(4. 指標と目標)で行っています。

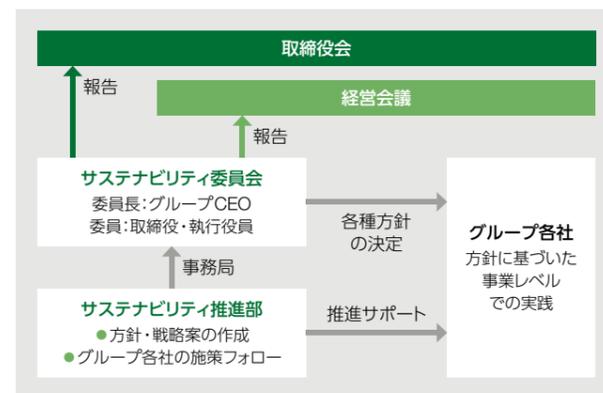


1. サステナビリティガバナンス

取締役会による監督

気候変動を含むサステナビリティ推進に関する当社グループ全体の方針・目標等については、サステナビリティ委員会で審議しています。同委員会は、これまで毎年3回以上開催の上、気候変動に関するリスク・機会の検討、グループGHG削減目標等の検討およびモニタリングなどを行っています。また、サステナビリティ委員会の審議内容については、原則として半年に1回以上、取締役会および経営会議に報告され、併せてグループ経営において重要な事項がある場合は、都度、取締役会および経営会議に報告する体制としています。

サステナビリティガバナンス体制



経営陣の役割

当社グループでは、野村不動産ホールディングス代表取締役社長兼グループCEOがサステナビリティ委員会の委員長を務め、グループ全体でサステナビリティ・気候変動への対応を進めています。グループCEOは、取締役会および経営会議における執行側の最高責任者であり、サステナビリティや気候変動課題への対応を含む、企業としての持続的な成長を実現するために最善の意思決定を下し、関連する重要な業務を執行する責任を負います。

なお、当社グループは、気候変動への対応において、取締役をはじめとしたグループ各社の経営層のサステナビリティへの意識付けを向上させる目的で、2023年3月期より、役員報酬に関わる業績指標などのうち、非財務指標として省エネルギー性能指標であるBEI値(Building Energy-efficiency Index)を基準とする評価を新たに組み入れています。

2. 戦略

当社グループは、気候変動対応の戦略を検討するにあたり、IPCC第6次評価報告書およびパリ協定における合意内容などを踏まえ、シナリオを用いた定性的な分析を行いました。気候変動が当社グループ

にとってどのようなリスク・機会をもたらすかを検討し、それらのリスク・機会を捉える戦略と施策を検討・実施しています。

分析の範囲

当社グループは、住宅部門(マンション・戸建住宅の開発・分譲など)、都市開発部門(オフィスビル、商業施設、物流施設、ホテルの開発・賃貸・販売など)、海外部門(海外における不動産の開発など)、資産運用部門(REIT・私募ファンドの運用など)、仲介・CRE部門(不動産の仲

介など)、運営管理部門(不動産の管理など)、その他より構成されますが、グループ全事業を分析の対象範囲としています。

なお、GHG排出量の算定範囲として、当社グループのScope 1・2、3すべてを対象としています。

シナリオの設定:「1.5℃シナリオ」に開示を拡充

シナリオ分析においては、パリ協定の目標達成および脱炭素社会の実現を念頭に置き、2022年に「2℃シナリオ」による情報開示を開始しました。今回、さらなる定量情報の開示拡充を図るべく、「1.5℃シナリオ」についても開示しました。また、本分析においては、気候変動対策が十分に進展せずその結果として自然災害が激化するケースとして「4℃シナリオ」も検討しています。それぞれのシナリオの構築にあたっては右記の文献などを参考にしています。なお、本レポートにおいては、

「1.5℃シナリオ」および「4℃シナリオ」による影響を開示しています。
 ・国連IPCC 第5次評価報告書(2014年)「代表濃度経路(RCP)2.6」「代表濃度経路(RCP)8.5」
 ・国連IPCC 第6次評価報告書(2021年)
 ・IEA World Energy Outlook 2020「持続可能な開発シナリオ(SDS)」[すでに公表済みの政策によるシナリオ(STEPS)]

開示項目	2022年9月末時点開示内容	2023年9月末時点開示内容*
シナリオ設定	シナリオ 2℃/4℃	シナリオ 1.5℃/2℃/4℃
定性分析	リスクと機会を一体とした分析	リスクと機会を分けて分析
定量分析	一部シナリオの定量分析実施	すべてのシナリオの定量分析実施
財務インパクト 影響度設定	一部項目のみ財務インパクト開示	すべての項目の財務インパクト開示(影響度を「大」「中」「小」と表現)
時間軸設定	2030年までの想定	2050年までの想定(影響期間を「長」「中」「短」と表現)

* 2023年9月末時点開示内容の詳細はP44に記載

シナリオ分析の結果

当社認識	定性分析			定量分析			
	大分類	分類	項目	1.5°C		4°C	
				影響度	期間	影響度	期間
リスク	移行 リスク	政策・法規制	ZEH/ZEB規制対応による工事費増	小	中～長	無	無
			自社排出への炭素税の課税増(Scope 1・2)	小	中～長	小	短
		市場	開発コストにおける炭素税の負担増(Scope 3 カテゴリー1)	中	中～長	小	短
			省エネ設備等の投資	小	中～長	無	無
		評判	非ZEB物件の年間賃料損失	中	中	無	無
	物理的 リスク	急性	風水害の激甚化による損害増(洪水)	小	長	小	長
			慢性	海面上昇被害(洪水)	小	長	中
		慢性	気温上昇被害(猛暑日)	小	長	小	長
		政策・法規制	省エネ技術、ZEB、ZEH等の補助金制度の拡充	—	—	—	—
			市場	太陽光発電収益	小	—	小
評判	ZEB物件売却収益増	中		中	無	無	
	技術	ZEH物件売上増	大	中	無	無	
機会		移行 機会	事業・商品等に対する信頼性等の変化	—	—	—	—
	CO ₂ 削減による資金調達コスト減		小	短	小	短	
	省エネ性能向上による光熱費減		小	中	小	中	

※一部、現時点では定量化が困難な項目は「-」で表示

財務インパクト 影響度基準設定	影響度設定	連結事業利益への影響度	2023年3月期実績(金額/年)
	大	10%～	105億円～
	中	5%～10%	52～105億円
	小	～5%	～52億円

時間軸設定	影響期間設定		想定期間
	短期	中期	
	短期	中期	～2025年
	中期	長期	～2030年
			～2050年

3. リスク管理 気候関連リスクを組織が識別・評価・管理するプロセス

気候変動を含むサステナビリティ関連のリスクに関しては、取締役会および経営会議が管理・監督するとともに、経営会議の下部組織であるサステナビリティ委員会でも都度審議しています。

また、事業に関する個別事項(ビジネス企画・商品企画等)については各事業部門で管理しています。具体的には、マーケット(顧客企業、

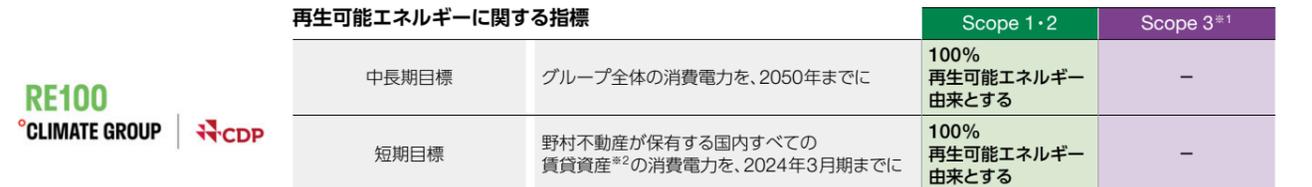
消費者)や法規制(建築、不動産等)に関するリスクを個々に調査・把握し、事業・商品等の企画に都度反映させるとともに、各事業部門で検討された事項のうち当社グループ全体に影響が大きい事項については、内容に応じて、取締役会・経営会議・サステナビリティ委員会・リスクマネジメント委員会に適宜報告されています。

4. 指標と目標

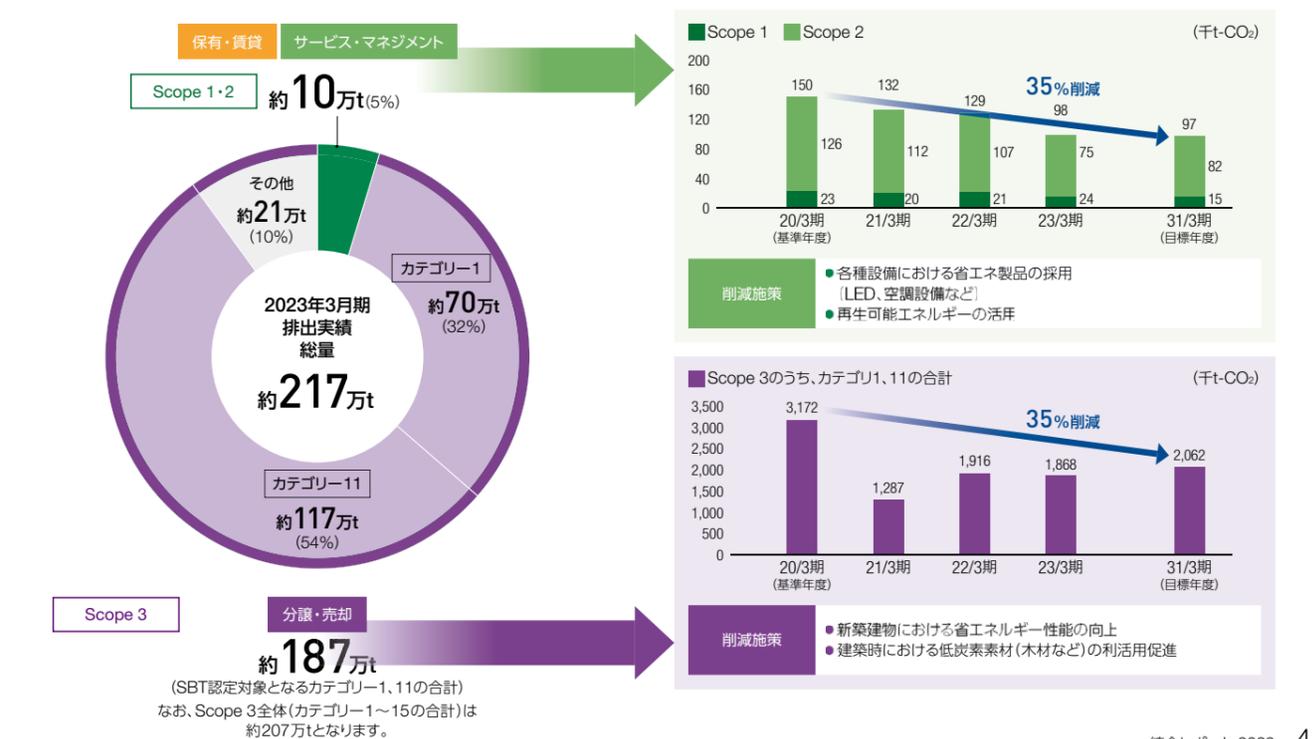
当社グループは、2020年にSBT認定を取得しています。また、2022年1月にはRE100にも加盟しており、「指標と目標」は、これらの認定およびGHGプロトコルに沿った形で設定をしています。



※1. カテゴリー1、11が対象



※2. 野村不動産が電力会社と直接電力契約を実施する賃貸資産(テナント使用分含む)、野村不動産が他者と区分・共有して保有する資産、売却・解体対象資産および一部賃貸住宅の共有部は除く



サステナビリティ戦略(社会と社員)

人や街・コミュニティを未来へつなげていく企業グループとして、多様な人々のバックグラウンドや価値観を尊重したライフスタイルの実現を目指しています。また、すべての事業活動において、人々の尊厳と基本的人権を尊重し、組織や業態を超えた「共創」のためのサステナビリティの推進基盤として、ダイバーシティ&インクルージョン、人権を重点課題と定め、推進しています。



	社会と	社員																		
重点課題 (マテリアリティ) / 目標	<p>組織や業態を超えた「共創」のための</p> <p>ダイバーシティ&インクルージョン</p> <p>女性や外国人をはじめとするさまざまなバックグラウンド・価値観を持つ多様な人材が最大限に能力発揮できる組織づくり</p>																			
重点課題 (マテリアリティ) / 目標	<p>サステナビリティの推進基盤の強化</p> <p>人権</p> <p>あらゆる社員、事業にかかわるすべての人々の尊厳と基本的人権が尊重しあえる企業としての基盤固め</p>																			
目標達成のための計測指標 (KPI)	<p>●女性マネジメント職層比率 20% ●男性育児休業取得率 100% ●インクルーシブデザイン^{*1}の商品・サービスの提供 ●1 on 1ミーティングの実施率 100%</p> <p>●人権デューデリジェンスの体制構築 ●人権関連研修参加率 100%^{*2} ●調達ガイドラインアンケート実施率 80%</p> <p><small>*1. 商品・サービスづくり等のプロセスへ多様な背景・価値観を持つ人々の参画により、新たな気づきを得て、まだ見ぬ価値を創造するための手法</small></p> <p><small>*2. 当該項目は2024年3月期を集計の上、翌期に実績開示予定</small></p>																			
当社グループの取り組み	<p>ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進ロードマップ</p> <p>ステップ1 (23/3期・24/3期) ステップ2 (25/3期・26/3期) ステップ3 (27/3~31/3期)</p> <p>【D&I意識醸成】 互いの違いを尊重しあい、受け入れられると感じることができる企業文化を醸成</p> <p>【D&Iが事業活動に組み込まれる文化形成】 多種多様な組織・人びとと共に手を取りあって、挑戦し続ける</p> <p>【イノベーション文化形成】 新たな価値の創造</p> <p>ベース: 柔軟な働き方・心身のウェルネスと心理的安全性醸成</p> <p>具体的な施策(抜粋)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●D&Iグループ全社員研修 ●グループ従業員意識調査の実施 ●男性育児休業取得促進施策の実施 ●インクルーシブデザインの取り組み体制の構築 <p>ステップ1 キーゴール</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 年次有給休暇取得目標達成 ② 男性育児休業取得率100%達成 	<p>人権デューデリジェンスロードマップ</p> <p>Phase 1 Phase 2 2023年10月時点のステータス Phase 3</p> <p>STEP 1 STEP 2 STEP 3 STEP 4 STEP 5 STEP 6</p> <p>パリューチェーン上の人権リスク/課題の整理</p> <p>「かかわるすべてのステークホルダー」および「当社パリューチェーン」の2軸で人権リスクを洗い出し</p> <p>顕著な人権課題の特定</p> <p>「影響の深刻度」および「発生可能性」の2軸で人権リスクをマッピングし、特に深刻な人権リスクを特定</p> <p>人権方針の策定</p> <p>サステナビリティ委員会での審議の後、取締役会の決議を経て最終決定</p> <p>人権デューデリジェンス実施に向けた仕組みの構築</p> <p>関係部署への調査、現状分析の結果、4つの優先課題(①従業員のウェルネスと人権②海外事業、外国人労働者③サプライチェーン上の人権④救済措置)と16のToDoリストを抽出</p> <p>人権デューデリジェンス実施およびPDCAの展開</p> <p>4つの優先課題と16のToDoリストの推進(海外外国籍従業員の雇用形態調査、サプライヤー雇用の外国人技能実習生実態調査など)</p> <p>苦情処理メカニズムの構築</p>																		
計測指標(KPI)の進捗(2023年3月期)	<p>女性マネジメント職層への取り組み</p> <p>マネジメント職層比率^{*3} 13.9%</p> <ul style="list-style-type: none"> ●当社グループの女性役員・部長のネットワーキングを2023年3月期実施 ●2024年3月期も継続就業・登用に関してグループ全社で取り組む <p><small>*3. 女性マネジメント職層比率=(女性管理職数+女性管理職候補数)÷(全管理職数+全管理職候補数)</small></p> <p>インクルーシブデザインの商品・サービスに関する取り組み</p> <p>インクルーシブデザインの体験会を始めています。事業へ取り込むために、2024年3月期は活動をグループ全社にて推進していきます</p>	<p>男女育児休業取得に関する取り組み</p> <p>取得率 64%</p> <ul style="list-style-type: none"> ●当社グループの全執行役員以上および部長職を対象に講演会を実施(グループ13社 イクボス企業同盟に加盟) ●グループ8社にて、「出生時育児休業(産後パパ育休)」を100%有給化 <p>1on1ミーティング実施率 83%</p> <p>インクルーシブな職場づくりにおいて、対話が非常に重要だと位置付けています。役員を対象に対話スキル向上のためのトレーニングも実施しました</p>																		
計測指標(KPI)の進捗(2023年3月期)	<p>人権デューデリジェンスの体制構築(4つの優先課題について、以下の取り組みを推進)</p> <p>従業員のウェルネスと人権</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ウェルネス・D&I推進委員会を中心に各種施策の実施 ●有給休暇取得目標達成に向け各種施策を実施 <p>海外事業・外国人労働者</p> <ul style="list-style-type: none"> ●海外事業におけるプロジェクト評価基準に人権要素の組み入れ ●人権リスク確認チェックリスト作成 <p>サプライチェーン上の人権</p> <ul style="list-style-type: none"> ●サプライヤー向け外国人技能実習生雇用状況ヒアリングシート作成&配布 <p>救済措置</p> <ul style="list-style-type: none"> ●海外拠点勤務者向け内部通報制度の改修と周知 ●指導原則で定められている事項とのGAP分析実施 																			
計測指標(KPI)の進捗(2023年3月期)	<p>調達ガイドラインエンゲージメント</p> <p>2019年3月期~ 2021年3月期 2022年3月期 2023年3月期</p> <p>2018年の開示以降、約4,600社に対して周知活動を実施</p> <p>周知先企業のうち、10社にエンゲージメント実施</p> <p>エンゲージメント先企業拡充</p> <p>調達ガイドラインを見直し</p> <p>エンゲージメント先企業のさらなる拡充</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2022年3月期</th> <th>2023年3月期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①取引総額^{*4}</td> <td>約2,370億円</td> <td>約2,800億円</td> </tr> <tr> <td>②アンケート送付企業</td> <td>約200社</td> <td>約300社</td> </tr> <tr> <td>③アンケート回答企業</td> <td>89社(約900億円)</td> <td>154社(約1,430億円)</td> </tr> <tr> <td>④実施率(③/①)</td> <td>37%</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td>⑤直接面談実施数</td> <td>10社</td> <td>10社</td> </tr> </tbody> </table> <p><small>*4. 取引総額は、当社主要会社との年間取引額を示しております。</small></p> <p>新規取引先を中心に周知先の拡充</p>			2022年3月期	2023年3月期	①取引総額 ^{*4}	約2,370億円	約2,800億円	②アンケート送付企業	約200社	約300社	③アンケート回答企業	89社(約900億円)	154社(約1,430億円)	④実施率(③/①)	37%	51%	⑤直接面談実施数	10社	10社
	2022年3月期	2023年3月期																		
①取引総額 ^{*4}	約2,370億円	約2,800億円																		
②アンケート送付企業	約200社	約300社																		
③アンケート回答企業	89社(約900億円)	154社(約1,430億円)																		
④実施率(③/①)	37%	51%																		
⑤直接面談実施数	10社	10社																		
計測指標(KPI)の進捗(23/3期)	<p>主な見直し項目</p> <ul style="list-style-type: none"> ●適用範囲の明確化(間接的な取引先も含む旨言及) ●結社の自由、団体交渉権の確保を明文化 ●最長労働時間への対応を明文化 ●法令を超える賃金控除の防止などを明文化 ●お取引先様専用ヘルプライン(通報窓口)の記載 <p>計測指標(KPI)の進捗(23/3期)</p> <p>調達ガイドラインアンケート 実施率51%</p> <p>アンケート回答企業のうち、複数社に対して外部コンサルティング会社同席のもと、エンゲージメント実施</p>																			

部門別戦略

住宅部門



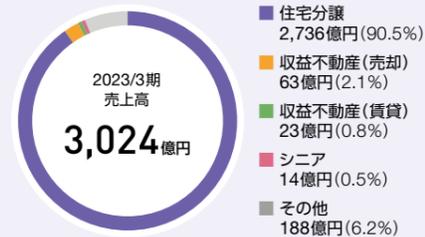
主なグループ会社

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

売上高・事業利益



売上高構成比



主な事業

国内住宅分譲

- マンションと戸建住宅の開発・分譲



収益不動産

- 賃貸マンションの開発・賃貸・販売



シニア・その他

- シニア向け住宅の開発・運営
- インターネット広告の代理店業務
- 住まいの駆けつけサービス業務



経営資本(2023年3月末時点)

- 国内住宅分譲:
用地ストック 約17,700億円(約22,380戸相当)
- 野村不動産グループカスタマークラブ会員数:
約15.2万人
- 住宅系再開発案件取り組み数:
業界トップクラス*

*当社調べ

競争優位性

- 「製・販・管一貫体制」が生み出す商品企画力
- 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・開発力
- 都市型コンパクトタウン・再開発・建替え案件に関する実績・ノウハウ

事業戦略を踏まえた具体的な取り組み・方針

1. 住宅分譲事業における「プロウド」のさらなる進化(年間4,000~5,000戸の安定供給)

「プロウド」をはじめとした住宅分譲事業をさらに磨き高め、安定供給するための事業基盤強化のため、さまざまな取り組みを実施しております。



- 首都圏を中心としたマンション総合案内拠点「プラウドギャラリー」「プラウドラウンジ」の開設による、生産性向上の取り組み(首都圏・名古屋に計8拠点を開設済み)
- デジタル技術・オンラインを活用した新たな販売手法の実践

プランの提供、EV普及を見込んだ充電設備設置拡大など、時代の変化に合わせた商品企画



- 賃貸シニアレジデンスにおいて、健康寿命延伸を図る多様なサービスの取り組み
 - リノベーション事業(区分所有マンションの買取再販事業)・都心部における戸建住宅供給の拡大
- 変化する事業環境や多様化する顧客ニーズに対応する上記の取り組みを推進します。

2. 再開発・建替え事業の取り組み強化

厳しい用地取得環境が続いている中ではありますが、2026年3月期までの用地ストックは取得をほぼ完了しています。引き続き、当社の実績・ノウハウを活かした用地取得に取り組みます。



- 事業期間が長期にわたる一方、好立地の多い再開発・建替え案件への積極的な取り組み
 - 行政や公共・公益法人、学校法人等が保有する用地の有効活用に向けた提案
 - 主に都心部における高額物件の商品企画等への取り組み
- 上記を組み合わせてながら事業機会の獲得を図り、年間4,000~5,000戸を安定して供給していきます。

3. 多様化するニーズへの対応

単身世帯や共働き世帯の増加、ライフスタイルの変化に加えて、コロナ禍を経て人々の価値観や住まいに求める考え方も大きく変化しています。

- 分譲住宅・賃貸住宅において、コンパクトな間取りなどの多様な

4. ノンアセット事業の収益化

当部門の大きな柱である住宅分譲事業とともに、蓄積された顧客基盤に基づくサービスの提供に取り組んでおります。

- 当社グループが提供する暮らしと住まいに関連する事業やサービスのプラットフォーム「NOMURA no KURASUMA」を活用した各種サービスの提供
 - 当社分譲住宅居住者向けの駆けつけ・小修繕等の業務受託の推進
- 上記に積極的に取り組んでいます。

マテリアリティ達成に向けた主な取り組み

- <脱炭素>**
 - 新築物件におけるZEH Oriented水準の確保
 - 戸建分譲住宅への太陽光発電の導入
 - 分譲マンションのCO₂削減を実現する「床快full(ゆかいふる)」
- <生物多様性>**
 - 国産木材の活用
- <サーキュラーデザイン>**
 - 新築マンションの長寿命・高耐久化の取り組み

事業戦略

1. 住宅分譲事業における「プロウド」のさらなる進化(年間4,000~5,000戸の安定供給)
2. 再開発・建替え事業の取り組み強化
3. 多様化するニーズへの対応
4. ノンアセット事業の収益化

住宅分譲 計上戸数の推移



財務目標(事業利益)



都市開発部門

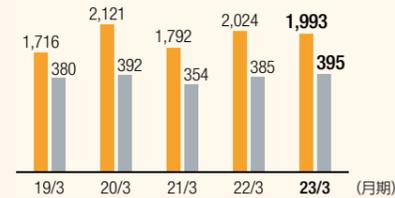


主なグループ会社

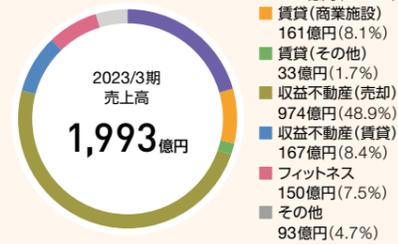
野村不動産 / 野村不動産ライフ&スポーツ / 野村不動産コマース / 野村不動産ホテルズ

売上高・事業利益

売上高(億円) 事業利益(億円)



売上高構成比



主な事業

賃貸

- オフィスビル・商業施設等の開発・賃貸

東京虎ノ門グローバルスクエア KAMEIDO CLOCK

収益不動産

- オフィスビル・物流施設・商業施設等の開発・賃貸・販売

PMO田町III Landport多摩

フィットネス・ホテル・その他

- フィットネスクラブ運営
- ホテルの開発・賃貸・運営
- 建築工事の設計監理事業

メガロス田町 NOHGA HOTEL Kiyomizu Kyoto

経営資本(2023年3月末時点)

- 賃貸可能床面積(オフィス・商業施設): 約69.7万m²
- テナント数: 2,000社以上*
- H1T拠点数/会員数: 248店舗/約3,600社・約40万人
- メガロス施設数/会員数: 37店舗/約11.4万人

* 当社グループ保有物件およびプロパティマネジメント業務受託物件におけるテナントの合計数

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アセットブランド、「PMO」「GEMS」「Landport」など
- 資産運用部門との賃貸バリューチェーン ▶P17
- 都心有数の大規模開発「芝浦プロジェクト」や「日本橋一丁目中地区再開発」の推進

事業戦略を踏まえた具体的な取り組み・方針

1. 環境変化を事業機会に繋げる価値創造の進化

当部門では、環境の変化を的確に捉え、競争力の高い商品を企画・開発しています。

- オフィス: 高品質な中規模ビルが不足する市場を開拓した「PMO」、スタートアップ企業の増加等による小規模オフィスニーズに対応する「H'O」、働き方の多様化に対応する「H1T」
- 物流施設: Eコマース拡大・高機能施設ニーズに対応した「Landport」
- ホテル: インバウンド需要増を捉えたライフスタイル型ホテルを展開する「NOHGA HOTEL」
- 商業施設: 多様なニーズに応える施設を展開する「GEMS」「MEFULL」「SOCOLA」

減、人手不足や働き方の多様化といった課題を抱える入居テナント様がウェブブラウザ上で利用できるサービスプラットフォーム「NOMURA WORK-LIFE PLUS」の展開など

- 物流施設: 施設の屋根を活用した太陽光パネルの設置、自動化機器の効率的な活用により物流オペレーションの最適化を図る企業間共創プログラム「Techrum」の推進など

TOPIC

芝浦プロジェクト
東京湾に面した芝浦エリアならではの立地を活かし、都心で空・海・緑を感じる新たな働き方「TOKYO WORKation」を提案いたします。



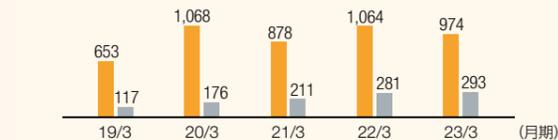
▶P88

事業戦略

1. 環境変化を事業機会に繋げる価値創造の進化
2. 戦略的な資産入れ替えによる、含み益の実現化と賃貸ポートフォリオの強化
3. サステナブルな社会への貢献やデジタル技術を活用した新たな商品・サービス等の構築

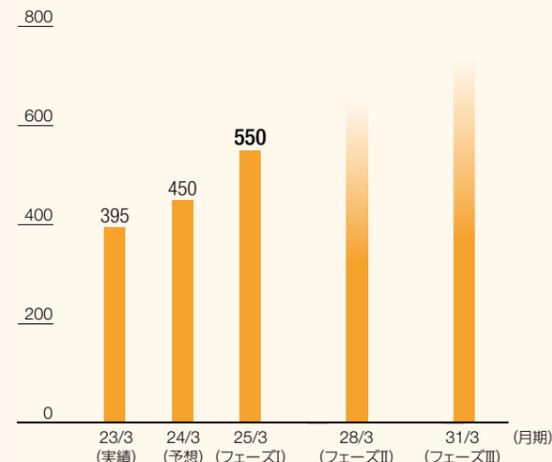
収益不動産の売却額・粗利益の推移

売却額(億円) 粗利益(億円)



財務目標(事業利益)

(億円)



2. 戦略的な資産入れ替えによる、含み益の実現化と賃貸ポートフォリオの強化

良質な賃貸資産ポートフォリオ構築のため、賃貸資産の戦略的な売却・入れ替えを実施しています。これらを通じて回収した資金および獲得した開発利益・含み益を再び不動産開発事業に投資することで、高い資産効率と持続的な成長を実現させる方針です。

3. サステナブルな社会への貢献やデジタル技術を活用した新たな商品・サービス等の構築

社会課題(脱炭素や、物流業界を取り巻く課題等)と多様化するニーズに応える取り組みを推進しています。

- オフィス: 主要構造部の柱と梁の一部に木造ハイブリッド構造を採用したオフィスビル開発によるCO₂排出量の削減



H'O青山

マテリアリティ達成に向けた主な取り組み

- <脱炭素>**
 - 新築物件におけるZEB Oriented水準の確保
 - 賃貸資産における再生可能エネルギーの活用
 - 木材の活用を通じた建設時のCO₂削減
- <生物多様性>**
 - 木材の活用を通じた森林サイクル保全への寄与
- <サーキュラーデザイン>**
 - 運営ホテルにおけるアメニティの個包装不使用等による廃棄物の削減

海外部門

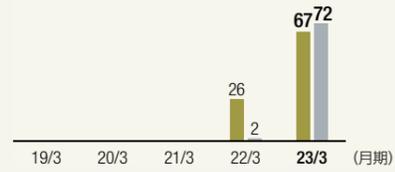


主なグループ会社

野村不動産／ZEN PLAZA／北京首開野村不動産管理／
NOMURA REAL ESTATE ASIA／NOMURA REAL ESTATE (THAILAND)／
NOMURA REAL ESTATE VIETNAM／野村不動産諮詢(上海)

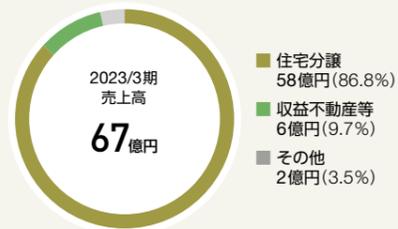
売上高・事業利益

■売上高(億円) ■事業利益(億円)



(注) 海外部門は2023年3月期より新設。その他に区分していた野村不動産の海外事業本部等を海外部門に区分変更。2022年3月期については変更後の数値を記載

売上高構成比



主な事業

住宅分譲

- ベトナム: グランドパーク第2期・第3期(ホーチミン)、エコパーク(ハノイ)など
- タイ: パークトンロー、パークオリジンラチャテウイ(共にバンコク)など
- 中国: 常州 I・II(常州市)など
- フィリピン: マニラBGCサンシャインフォート住宅棟、マンダロン、メトロパーク(全てマニラ)など



収益不動産等

- オフィス: サンワータワー・ゼンプラザ(ベトナム)、北京発展ビル(中国)、127チャリングクロスロード(イギリス)
- 商業施設: マニラBGCサンシャインフォート商業棟(フィリピン)
- サービス・アパートメント: ステイブリッジトンロー・ステイブリッジスクンピット24(タイ)
- 複合型施設: マンダロン・メトロパーク等(フィリピン)、プレスブロックプロジェクト(アメリカ)



経営資本(2023年3月末時点)

- 住宅分譲参画案件数/総事業費(当社持分): **31案件/約5,600億円**
- 収益不動産等参画案件数/総事業費(当社持分): **12案件/約700億円**

■ベトナム ■タイ ■フィリピン ■中国 ■英国 ■米国



※ 用地ストック(総事業費(当社持分))

競争優位性

- 国内において60年以上培ってきた開発実績と開発ノウハウ
- モノづくりへのこだわりや改善力、商品企画力



事業戦略を踏まえた具体的な取り組み・方針

1. 成長著しいアジア各国における住宅分譲事業の着実な成長

成長著しいアジア圏は、経済の発展・所得水準の伸びに伴い、良質な住宅への需要が高まっているため、当社が国内で60年以上培ってきた開発ノウハウを活かすことができます。

- ベトナム: 現地パートナー複数社との協業が進んでおり、グランドパーク第2期など総戸数1万戸超の事業にも参画
 - タイ: 現地パートナーのオリジン社とのJVを進めており、2022年10月には同国での累計分譲戸数が1万戸を突破
 - 中国: 既存の常州でのプロジェクトや新規案件の取得など事業環境を注視しながら推進
- 各国の優良なパートナーを選定し、良好なリレーションやガバナンス体制の構築、安定的な事業機会の獲得とさらなる成長を目指します。



ニューアル事業と、アメリカ・ポートランドの賃貸住宅・オフィス・商業の複合開発に参画。今後、先進国における収益不動産事業への投資を積極化していきます。



3. フィリピンに設立した合併会社FNGの継続的な事業拡大

フィリピンでの持続的な事業参画を目指し、同国の大手財閥グループGTキャピタルグループ傘下の不動産会社フェダラルランド社と合併会社FNGを設立しました。FNGでは既に4プロジェクト、総事業費で約7,700億円(当社持分約2,600億円)の事業が決まっており、中長期経営計画フェーズⅢ以降(2029年3月期~)に利益貢献が始まる想定です。海外事業の大きな成長を担う存在として位置付けています。



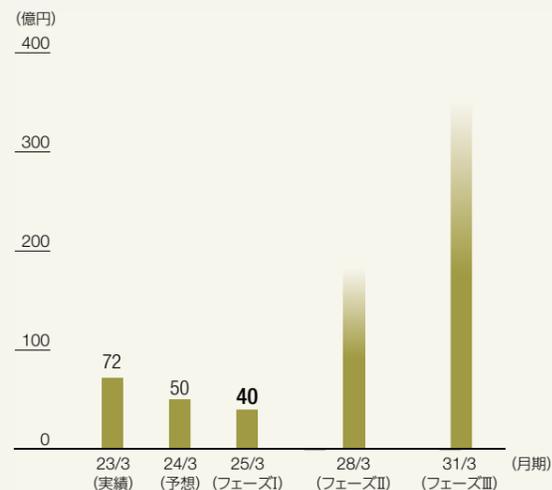
事業戦略

1. 成長著しいアジア各国における住宅分譲事業の着実な成長
2. 英米を中心とした収益不動産事業の取り組み強化
3. フィリピンに設立した合併会社Federal Land NRE Global, Inc. (以下、FNG)の継続的な事業拡大

FNGにて投資決定済みの4案件

プロジェクト名	所在地	分譲住宅	延床面積	着工時期
マンダロン	マニラ	約4,700戸	約67,000㎡	2024年~
メトロパーク	マニラ	約1,600戸	約37,000㎡	2024年~
カピテ	マニラ近郊	約42,000戸	約763,000㎡	2025年~
セブ	セブ	約940戸	約18,000㎡	2025年~

財務目標(事業利益)



2. 英米を中心とした収益不動産事業の取り組み強化

中長期的な視点で、先進国において収益不動産事業への取り組みを強化します。イギリス・ロンドン中心地の既存オフィスの増築リ

マテリアリティ達成に向けた主な取り組み

- <人権>
 - サプライヤーとの協業、調達ガイドライン遵守の要請
- <ダイバーシティ&インクルージョン>
 - グローバル人材の活躍推進、海外現地法人における現地人材の採用

資産運用部門



みうら こうき
三浦 公輝
執行役員
資産運用部門長

主なグループ会社

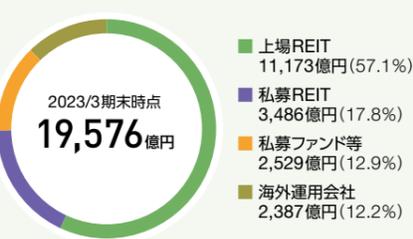
野村不動産投資顧問 / Lothbury Investment Management / 野村リアルアセット・インベストメント

売上高・事業利益

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)



運用資産残高構成比



主な事業

REIT

野村不動産
マスターファンド投資法人

- 国内最大級の総合型・上場REIT
- オフィス、商業施設、物流施設、居住用施設を中心に1兆円を超えるポートフォリオを運用



野村不動産
プライベート投資法人

- 日本初の総合型・私募REIT
- オフィス、商業施設、物流施設、居住用施設を中心に3,000億円超のポートフォリオを運用



私募ファンド

- さまざまなファンドのスキーム、投資対象セクターでの運用経験を活かし、機関投資家のニーズに合わせた不動産私募ファンドを組成・運用

海外

Lothbury Property Trust

- 投資家の海外不動産投資ニーズに対応するため、2018年に英国資産運用会社ロスベリー社と資本提携



経営資本(2023年3月末時点)

- 運用資産残高(AUM): 約**19,576**億円
- 国内資産運用を通じた機関投資家顧客数(上場REIT除く): **296**機関
- 資産運用ノウハウ: **20**年以上

競争優位性

- 「賃貸バリューチェーン」による成長モデル ▶P17
- 長年の運用経験を通じて築かれた、機関投資家からの信頼
- 投資家ニーズに合わせた商品組成力

「賃貸バリューチェーン」イメージ



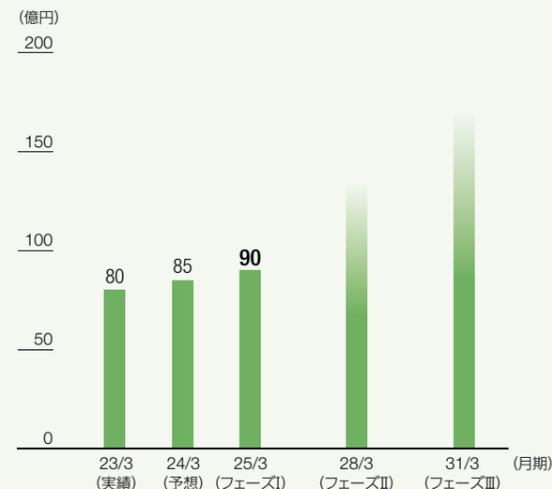
事業戦略

1. 賃貸バリューチェーンの活用によるREIT事業の着実な成長
2. 旺盛なオルタナティブ投資ニーズの獲得に向けた私募ファンド事業の強化
3. 野村グループとの協業による新たな領域(新規投資家層、新規セクター等)における事業機会の獲得



野村ホールディングスと合併で設立した「野村リアルアセット・インベストメント」。2023年4月にファンド運用事業を開始

財務目標(事業利益)



事業戦略を踏まえた具体的な取り組み・方針

1. 賃貸バリューチェーンの活用によるREIT事業の着実な成長

当部門の基幹事業である上場・私募REITは、野村不動産グループの強みである「賃貸バリューチェーン」を活用しながら外部成長を推進しています。野村不動産マスターファンド投資法人(NMF)は、REIT市場における軟調な投資口価格を背景に、公募増資による物件取得の機会が限られますが、競争力が低下した物件の売却や手元資金の活用を通じて、野村不動産が開発した物流施設やオフィスビル等、約126億円の物件取得を行いました(2023年3月期)。また、野村不動産プライベート投資法人(NPR)は増資などにより約398億円の物件を野村不動産から取得し(2023年3月期)、上場・私募REITの着実な成長へとつながっています。

今後も、スポンサーパイプラインを活用して競争力のある優良物件を取得するとともに、外部からの物件取得も継続します。総合型REITの特性を活かしてアセットタイプの異なる物件を組み合わせた資産の入れ替えを行うなど、事業環境に応じて取得手法や資金調達方法を検討します。

「賃貸バリューチェーン」取引累計(2023年3月末時点)

野村不動産グループから上場・私募REIT、私募ファンドへの物件売却
86 物件、**4,787** 億円

2. 旺盛なオルタナティブ投資ニーズの獲得に向けた私募ファンド事業の強化

投資家の旺盛なオルタナティブ投資ニーズを取り込み、私募ファンド事業の強化に取り組んでいます。2023年3月期末の運用資産残高(AUM)は2,529億円で、前期末比で565億円増加しました。当部門が培ってきた機関投資家との強固な信頼関係を軸に、オフィスや賃貸住宅などの伝統的なアセットタイプに加えて、物流施設の

底地ファンドを組成するなど、投資ニーズの多様化を捉えた私募ファンドの組成に取り組んでいます。さらに、野村不動産グループとの「賃貸バリューチェーン」を強化する新規の私募ファンドの組成を2024年3月期に計画しています。新たな商品組成や商品ラインナップの拡充等を通じて、今後も私募ファンド事業の強化を進めます。

3. 野村グループとの協業による新たな領域(新規投資家層、新規セクター等)における事業機会の獲得

野村ホールディングスと合併で設立した「野村リアルアセット・インベストメント」は、ライセンス登録等を完了させ、2023年4月にファンド運用事業を開始しました。足元では、AUM900億円超の私募不動産ファンドの運用を担っています(2023年6月末時点)。個人富裕層や海外投資家を含む投資家層の拡大や、新たなアセットクラスの事業化を含む運用商品の拡充を進め、将来的に7,000億円~1兆円のAUMを目指します。

その他、当部門の海外事業に関しては、当社グループの英国ロスベリー社との協業に加えて、さらなるグローバルネットワークの構築を進めます。

マテリアリティ達成に向けた主な取り組み

- <脱炭素>
 - ファンド運用物件のエネルギー使用量、CO₂排出量の削減

仲介・CRE部門



まえだ けんいち
前田 研一
執行役員
仲介・CRE部門長

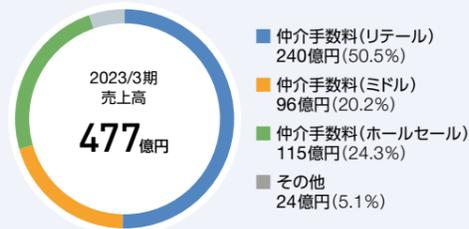
主なグループ会社

野村不動産ソリューションズ／NOMURA REAL ESTATE HONG KONG／Tokio Property Services

売上高・事業利益



売上高構成比



主な事業

リテール	ミドル	ホールセール
<ul style="list-style-type: none"> 「野村の仲介+ (PLUS)」および「REALIA (レリア)」のブランドで、首都圏、関西圏、中部圏において88店舗を展開 地域に密着した質の高いサービスで、主に個人のお客さまを中心にベストソリューションを提供 	<ul style="list-style-type: none"> 中堅・中小企業、企業オーナー、個人投資家様等がお持ちの不動産売買のニーズを的確に捉え、期待を超えるソリューションを提供 	<ul style="list-style-type: none"> 野村不動産およびグループ企業の総合窓口となり、お客さまの不動産に新たな価値を創造 多角的な事業をベースとした総合力を最大限に活かし、多彩なソリューションを提供



経営資本 (2023年3月末時点)

- リテール店舗数: 88店舗
- ミドル拠点数: 11拠点
- ホールセール拠点数: 9拠点
(注)複数の事業を行う店舗・拠点は、事業ごとに集計
- 「ノムコム」会員数: 約26.3万人 (2023年1月末時点)
- 野村証券および提携地域金融機関数: 112社

競争優位性

- デジタルテクノロジーの先進性
- リテール事業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提携



「ノムコム」ウェブサイト

事業戦略を踏まえた具体的な取り組み・方針

1. リテール事業における、好調な実需を捉えた安定収益基盤の拡大

コロナ禍を経て、これまで以上に住まいに求めるニーズが増しており、中古不動産市場は継続的に拡大しています。足元では、都心における実需層の売買動向を的確に捉えることで、リテール事業における取扱高が順調に拡大しています。引き続き、都心エリアの高額不動産売買ニーズに対応したサービスブランド「REALIA (レリア)」を軸に都心高額物件の情報を一元集約する体制を推進します。さらに、多様な顧客ニーズに応える組織的なリテール営業体制を強化するとともに、不動産情報サイト「ノムコム」の利便性向上などによる顧客満足度の向上にも取り組むことでリテール事業の安定的な収益基盤の拡大を進めていきます。

しています。これらは成果に結びついており、提携金融機関からの紹介による売買仲介案件の成約手数料が増加しています。今後も、野村証券をはじめとする野村グループや金融機関、ライセンサーとの協業を強化し、事業機会の獲得を進めていきます。

3. ホールセール事業における、顧客基盤に基づくCRE提案の推進・ファンドの投資ニーズの獲得

事業会社のオフバランスニーズの増加を捉えて、これまで培ってきた顧客基盤を基にホールセール事業の拡大に取り組んでいます。具体的には、建築ほかコンストラクションマネジメントにおけるノウハウを活用した提案や、野村不動産グループ・野村証券と連携した顧客企業とのリレーション構築などを通じて、CRE提案の機会を拡大し、案件の獲得を推進しています。

また、足元では海外からの入国も再開されて海外投資家の国内不動産への投資も活発化するとともに、国内の機関投資家によるオルタナティブ投資ニーズの拡大も続いています。

リテール、ミドル、ホールセールの各事業で培ってきた高品質のサービスを、ワンストップで顧客に提供することで、新たな事業機会の獲得に取り組んでいきます。

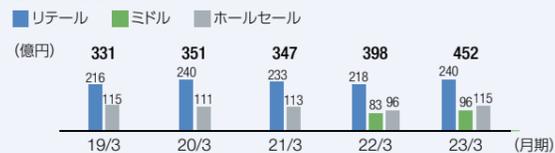
マテリアリティ達成に向けた主な取り組み

- ＜サーキュラーデザイン＞
 - 不動産ストックの有効活用
 - 仲介取引を通じた遊休資産の活用促進

事業戦略

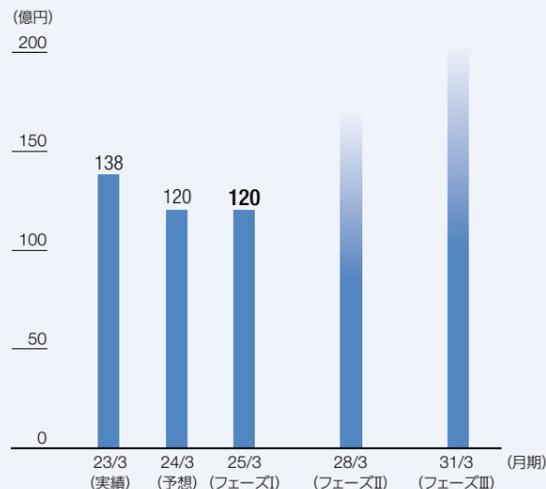
1. リテール事業における、好調な実需を捉えた安定収益基盤の拡大
2. ミドル事業における、野村証券をはじめとする野村グループや金融機関等との協業による各種ニーズの獲得
3. ホールセール事業における、顧客基盤に基づくCRE提案の推進・ファンドの投資ニーズの獲得

手数料推移



※ 23/3期より、リテール・ホールセールの二つの事業区分から、リテール・ミドル・ホールセールの事業区分に変更しています。それに伴い22/3期の手数料内訳について修正を行っています。

財務目標(事業利益)



2. ミドル事業における、野村証券をはじめとする野村グループや金融機関等との協業による各種ニーズの獲得

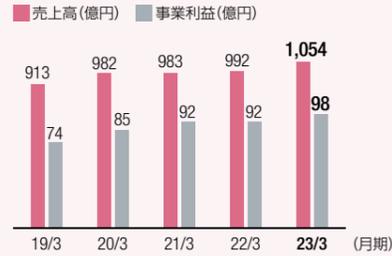
ミドル事業は、当部門において新たな成長領域と位置付けています。相続や事業承継に伴う不動産取引ニーズが増加している状況を捉えて、中堅・中小企業や個人投資家、富裕層向けの不動産仲介事業を強化しています。112社(2023年3月末時点)の金融機関等と協業しながら、不動産に関連する各種ニーズに対する提案を強化

運営管理部門

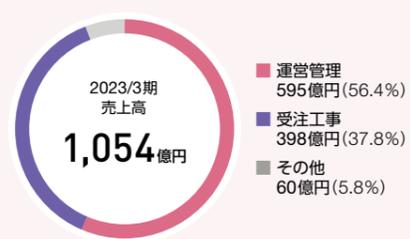


主なグループ会社
野村不動産パートナーズ／野村不動産熱供給／野村不動産アメニティサービス

売上高・事業利益



売上高構成比



主な事業

- 運営管理**
- 約18.9万戸の住宅を管理するマンション管理事業
- 782件のビル等を管理するビル管理事業
- オーナーに代わって物件の最適な運営戦略を提案・実践するプロパティマネジメント
- 公共施設の管理運営などを行うPPP (Public-Private-Partnership) 事業



受注工事

- 多方面からの情報収集と蓄積したノウハウを活かし、建物に応じた最適な工事計画や修繕計画を提案するリニューアル工事
- マンションリフォーム、戸建リフォーム、リノベーションなどを行うリフォーム事業



経営資本 (2023年3月末時点)

- 住宅管理戸数：**約18.9万戸**
- ビル等管理件数：**782件**
- 管理業務主任者：**616人**
- 建築物環境衛生管理技術者：**571人**

競争優位性

- グループ連携を通じた他部門からの物件の安定供給
- 管理品質における高い外部評価
- 大規模修繕工事の長周期化商品を含む、工事提案力の高さ

大規模修繕工事の長期化商品



事業戦略を踏まえた具体的な取り組み・方針

1. 運営管理における、高品質と省人化の両立

運営管理事業において、品質高く、迅速に、お客さまに寄り添ったサービスを提供する上でホスピタリティ溢れる人材が不可欠です。例えば、マンション設備を再現した研修センターを設けて管理や技術のプロフェッショナルを育成しており、高品質なサービスを提供するための基盤構築に取り組んでいます。

加えて、人材の確保が厳しさを増す中、デジタル技術の活用により管理業務プロセスを改善することも重要です。中長期経営計画では数十億円規模のDX投資を計画しており、マンション管理の現場において担当者の業務支援や駐車場の契約・解約を管理するシステムの開発に着手するなど、具体的な取り組みを開始しています。業務の改善により時間を創出し、これまで以上の高品質化と省人化に取り組んでいきます。

評価され、公益財団法人住宅リフォーム・紛争処理支援センター主催の「第39回住まいのリフォームコンクール」で理事長賞を受賞しました。



3. 顧客ニーズに応え、競争力のある商品・サービスの開発・展開

野村不動産パートナーズは、大規模修繕工事の長周期化商品「re:Premium」(リ・プレミアム)と「re:Premium Duo」(リ・プレミアムデュオ)の開発に続き、工事実施時期に修繕積立金が不足している管理組合向けに、独自の新しい瑕疵保険を用いて工事実施時期を延伸する仕組みを開発しました。これは、事前の調査等の実施で大規模修繕工事の着工時期を遅らせ、その間に修繕積立金会計を健全化するものです。本件は、国土交通省が支援する「マンションストック長寿化等モデル事業」に認定されました。

今後も、建物の価値向上につながる修繕・リニューアル工事に向けた商品やサービスの検討・開発に継続的に取り組みます。

事業戦略

1. 運営管理における、高品質と省人化の両立
2. 受注工事における、技術力・提案力とデータ蓄積・分析の融合
3. 顧客ニーズに応え、競争力のある商品・サービスの開発・展開

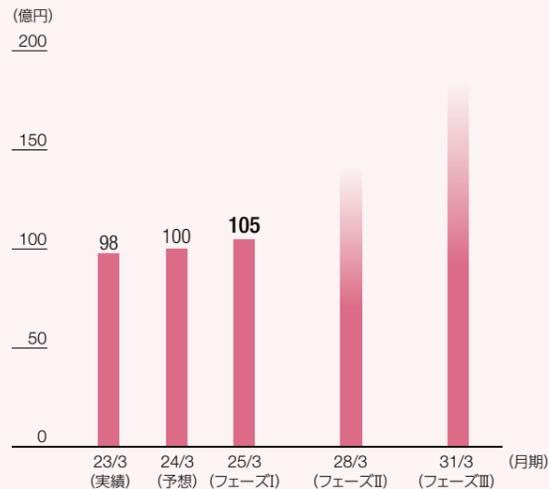
「管理ロイド」ビル管理アプリ



「Will TAP」マンション居住者向けアプリ



財務目標(事業利益)



高品質のサービスは顧客評価にもつながる

→「住まいサーフィン 管理会社満足度調査」で

14年連続で第1位を獲得



2. 受注工事における、技術力・提案力とデータ蓄積・分析の融合

マンションやオフィスビルを中心に大規模修繕工事などの実績を積み上げてきました。蓄積した技術力とノウハウを活かして物件価値の維持・向上に取り組んでいます。

2022年3月期には、野村不動産グループが分譲し、野村不動産パートナーズが管理を受託する「コープ野村東六郷(東京都大田区、1982年竣工)」の共用部排水管改修工事を実施しました。これは管種の異なる共用部分の排水管を樹脂化することでライフサイクルコストの低減を図りました。この取り組みは既存マンションの長寿化に関わる点が

マテリアリティ達成に向けた主な取り組み

- <脱炭素>**
 - リニューアル、リノベーション工事における高性能機器導入による省エネルギー化の実現
- <サーキュラーデザイン>**
 - 「re:Premium」「re:Premium Duo」の導入を通じた建物の長寿化・高耐久化を実現
- <社会と社員>**
 - 自由な発想や意見の尊重、やりがいのある職場環境の実現のための組織風土改革「み・ら・いプロジェクト」

特集

市街地再開発や公的不動産の有効活用などを通じた社会課題の解決

国内の不動産業界では、不動産開発適地の減少を背景に用地取得環境は厳しい状況が継続しています。一方で既存建物の老朽化への対応や公共施設の再整備等、不動産に関連する社会課題は引き続き増加すると見込まれております。

中長期経営計画(以下、中長計)の達成に向けた重点戦略として「国内デベロップメント事業の更なる拡大」を掲げる当社では、市街地再開発やマンションの建替え、公的不動産の有効活用等を通じて社会課題を解決し、一層の付加価値をステークホルダーの皆さまに提供していきたいと考えております。

社会課題 — 建物や公共施設の老朽化・陳腐化

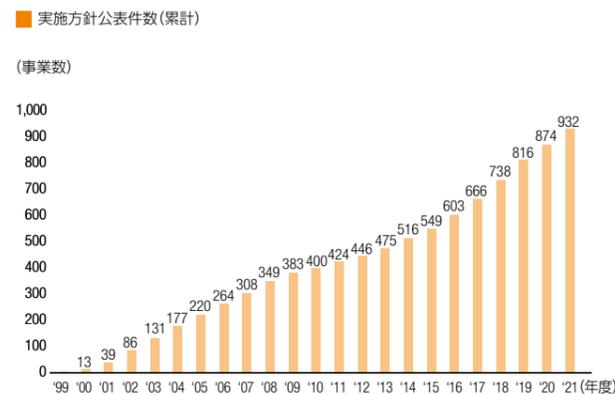
<p>今後増加が見込まれる社会課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 既存建物老朽化に伴う建替えや、木造密集地域の解消等に向けた再開発 ● 老朽化した公共施設の再整備 ● 事業法人のオフバランス 大学等の施設利活用 	<p>不動産会社の事業環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 首都圏を中心に不動産開発適地が減少 ● 不動産会社間の競争激化
--	--

不動産業界を取り巻く事業環境が変化中、建物の老朽化や都市機能の陳腐化を背景に、市街地再開発や建替えを求める社会的な需要が拡大しています。

また公共施設の建設、管理等に民間資金・ノウハウを活用する事例も増加しており、自治体に対する公的不動産の有効活用の提案は、今後の事業機会獲得にあたり大変重要な手法です。また、少子高齢化や産業構造の変化に伴い、事業法人のオフバランスや大学等の土地・施設の利活用に対するニーズも拡大が見込まれています。

建物や都市に関わる幅広いステークホルダーの皆さまに、一層の付加価値を提供してまいります。

公共施設等における民間活力の活用事業数の推移



内閣府発表資料「PFI事業数の推移」を基に、当社作成
 ※ PFI(Private Finance Initiatives): 公共施設等の建設、維持管理、運営などを、民間の資金、経営能力や技術的能力を活用して行う手法

当社による課題解決 — 専門組織の組成と蓄積したノウハウの最大活用

開発企画本部・事業開発本部	
<p>課題解決手法</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 市街地再開発 ● マンション建替え ● 公的不動産の有効活用、再整備に伴う開発 ● 国立大学法人の土地利活用と産学連携 	<p>蓄積したノウハウ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 多様な開発メニュー ● 地権者、自治体等、複数の関係者の要望をまとめる力 ● 長期間の事業を推進する力

老朽化した公共施設や複合用途の公有地、学校・医療法人の施設・土地、PFIなど近年増加する新しい需要を専門で掘り起こす組織として、2022年4月、野村不動産に「事業開発本部」を新設しました。事業法人や地方公共団体、大学等と中長期的な関係を構築し、事業を推進するとともに、新たにホール・アリーナ等の開発に取り組めます。また次世代モビリティや環境・エネルギーなど、新領域の事業の開拓も進めます。首都圏を中心に多くの市街地再開発に取り組んできた「開発企画本部」と両輪で、社会課題を解決する開発を提案し、新たな事業機会の創出につなげていきます。

事例① 「老朽化した公共施設の再整備」 **中野駅新北口駅前エリア拠点施設整備事業**
 ～中野サンプラザのDNAを継承し独自で多様な文化を活かしたまちづくり～

中野駅北口エリアの2haを超える大規模な敷地における複合再開発事業です。野村不動産は事業者グループ7社の代表として、行政協議や権利者協議を推進しています。中野区の象徴的な存在で

ある中野サンプラザの機能を承継し文化を原動力とした生活・産業・交流を活性化させる街づくりを進めています。





(注)完成予想パース(今後変更になる可能性があります)

所在地: 東京都中野区
 交通: 「中野」駅徒歩1分
 敷地面積: 約2.3ha
 主用途: ホール、オフィス、住宅、商業施設、ホテル、エリアマネジメント施設
 竣工予定: 2030年3月期(予定)

事例② 「大学等の土地・施設の利活用」 **東京医科歯科大学越中島地区 土地活用事業**
 ～健康維持・増進に取り組み、QOL向上に寄与するまちづくり～

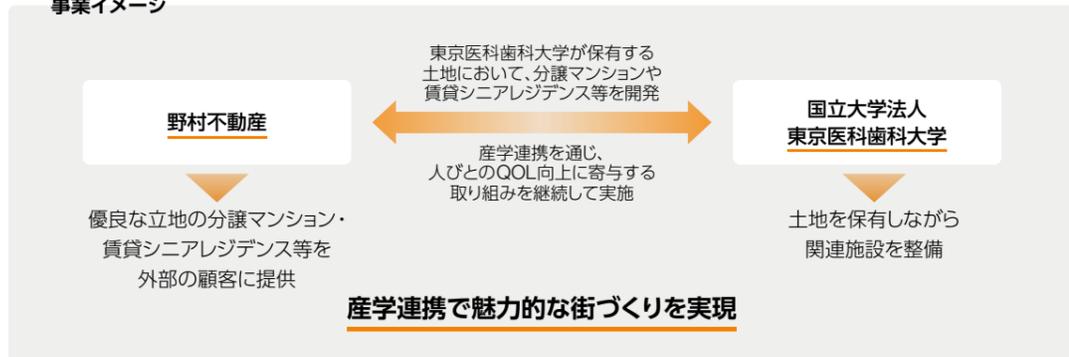
2022年8月に国立大学法人東京医科歯科大学が公募した本事業について、野村不動産が事業協力者として選定され、両者間で基本協定書の締結を行いました。

本事業は、東京医科歯科大学が東京都江東区越中島一丁目において保有する土地の有効活用事業です。分譲マンション、賃貸シニアレジデンス、商業施設、医療・学童保育施設の設置のほか、地域との連携・交流を企図した、多世代交流が可能なまちづくりの検討を進める予定です。

両者が協力しながら、産学連携の取り組み実現に向けた検討を進めています。

<事業コンセプト>
トータルヘルスケア for All Generations
 ～全世代の未病、予防、健康維持・増進に取り組み、QOL向上に寄与する街づくり～

事業イメージ



産学連携で魅力的な街づくりを実現

社外取締役鼎談

DIALOGUE

社外取締役3名が、当社グループのガバナンスに対する評価、取締役会での議論の在り方、そして新たな会長・社長の選任プロセスについて語ります。



取締役(監査等委員)
指名報酬諮問委員会委員
もぎ よしお
茂木 良夫



取締役(監査等委員)
みやかわ あきこ
宮川 明子



取締役(監査等委員)
指名報酬諮問委員会委員長
たかはし てつ
高橋 鉄

2023年3月期の取締役会での議論

高橋 新しい中長期経営計画の1年目でしたので、業績予想を達成し、上回っていくことが一番の重要課題だと認識していました。結果的に業績予想を上回り、過去最高益を達成できたことで、1年目にふさわしいスタートを切れたと感じています。

取締役会では、引き続き真摯な議論が交わされていますが、取締役会が重要な議案の決裁を行うという使命を持っている都合上、どうしても個別の案件の議論に終始しがちになる印象があります。当社においてはその課題を十分に認識しており、会社全体の目標や中長期的な戦略といったテーマを議論する「意見交換会」、外部講師を招き、時流に即したテーマの見識を深める「取締役トレーニング」等、取締役会以外の場も活用しながら、取締役会としての実効性の向上に取り組んでいます。

昨年度2023年3月期の、取締役会において議論された主な事例としては「やる気スイッチグループホールディングス」との資本業務提携が挙げられます。当社グループのこれまでの事業展開を鑑みれば、教育ビジネスに携わる同社との提携について当初は懐疑的な意見があったことも事実ですが、さまざまな視点から取締役会で多くの議論を重ね、最終的にぜひ取り組むべきとの結論となりました。このような新たな事業へのチャレンジには、もっと取り組んでいただきたいと思います。

茂木 非常に好調な業績の中で、金額的にはまだ小さいものの、一番伸びたのは海外部門でした。今年度2024年3月期以降は海外事業がどのように成長していくか、非常に期待しています。

同時に、世界中でリスクが高まっていますから、海外事業におけるコンプライアンスの確保やリスクマネジメントを、どのように実効性のあるものにしていくか、今年度はより議論を深めていく必要があると考えています。海外事業は国内からの目が届きにくくなるのが必定ですので、注意が必要です。

一方で現在のように好調な業績が続いている場合、それは「エラー」の数が少ないとも解釈できますが、裏返せば「チャレンジ」の数が少ないという懸念もあります。新しい事柄にどんどんチャレンジしていかないとエラーも出てこない、という危機感を常に持つべきだと思います。

宮川 私は取締役に就任して丸4年になりますが、取締役会には発言しやすい雰囲気があり、皆さんとは異なる観点から気付いた点をお伝えしようと思っています。

昨年度は各部門への資源の配分について、どのように選択と集中を進めるか、といった議論が中心に進められてきました。また、ダイバーシティ&インクルージョン、人材活用やウェルネスに関する議論も盛んに行われてきました。

こうした中、公認会計士としての専門性から意見を述べる一方で、女性として、生活者としての視点からの発言も心掛けるようにしています。

取締役会の構成について

宮川 今の取締役会はバランスが取れていて、とても良い構成だと思っています。昨年度、女性は私のみでしたが、2023年6月に高倉さんが加わり、2名体制になったことを高く評価しています。高倉さんは人事関連に精通しているため、取締役会において人的資本の議論が深まることを期待しています。また将来的には、社内からの女性取締役の登用が進むことも必要だと考えています。

高橋 高倉さんには、これからどのように社員を処遇し、さらに能力開発していくのかなど、高い視点での提言を期待しています。当社がこれだけのブランド力と、お客さまからの信頼を獲得したのには、社員一人ひとりの努力があったと思っています。その力を最大限に発揮させるにはどのようにすべきかなど、職場環境も含め、改善すべきところをどんどん指摘してほしいと思います。

茂木 現在の取締役会の機能を補完するという観点では、トップマネジメントの経験者も必要ではないかと考えています。私自身は過去に副社長を務めていましたが、やはり社長のような経営トップが担う責任の大きさ、得られる経験の豊富さは、他の役職とは異なるものです。一段上の視点から、広く大きく未来を見据える、経営トップとしての経験や知見は、取締役会にとって大きな示唆をもたらしてくれるはずですよ。

また私が高倉さんに期待したいのは、外国人、特に管理職層の外国人の登用の要否や、入社後のステップアップに関する提言です。取締役会の多様性という観点では、女性はもちろんですが、今後外国人の選任

の必要性について、確実に議論が必要になると思うからです。

取締役会の実効性を高めるには

宮川 誰かが説明をして、粛々と賛成されるだけの取締役会は、実効性が高いとは言えません。反対意見を含むさまざまな意見が出た上で、しっかりと議論を重ね、目指すべき方向のコンセンサスを得ることが重要です。その意味では、高橋さんが言及した意見交換会なども活用し、しっかりと準備を重ねた上で議論が行われている現状は、実効性の高い状態と言えると考えています。

茂木 私も同様の観点で「統制の取れた対立」が必要だと考えています。それは例えば、不動産の開発案件を審議する際に、不動産業の知見が豊富なプロパー出身者だけでなく、社外取締役の私たちが議論に加わり、時には強くブレーキを踏む意見を出すような状況をイメージしています。そしてこのような状況を継続して生み出すには、取締役メンバーの知識や経験の多様性が重要だと考えています。

高橋 「実効性」という言葉は、実は抽象的です。非常に活発な議論がされることなのか、何回も何回も否決され、再度起案されることなのか、あるいは常に起案が可決され続けることなのか。私は、取締役会が会社における決裁手順の最終工程にあたる以上、そこに至るまでの議論をどのように充実させるかが重要だと考えています。社外取締役としては、執行側の取締役が見落としている部分を見抜き、きちとした議論で再確認していく作業が非常に重要です。あるいは、その確認を経て、執行側の取締役の背中を押すことが必要となるタイミングもあるかもしれません。

そのような機能を十分に発揮し、取締役会の実効性を充実させるには、取締役の一人ひとりの資質はもちろん、経営経験者や各分野の専門家といったように、メンバーの多様性を高めることが不可欠だと考えています。

大株主とWin-Winの関係を目指すべき

高橋 当社のガバナンスにおける一つの特徴が、大株主としての野村

ホールディングスの存在であり、その点も踏まえて少数株主の利益を保護することが、課題として非常に重要であると認識しています。取締役会の議論では常に、この視点は持たなければなりません。そして、少数株主の皆さまにしっかりと納得いただける公正性を持った判断をし、その判断について透明性の高い開示をしなければなりません。

一方で、不動産業と証券業は昨今、非常に近接してきており、特に当社の主要な事業である資産運用事業や仲介・CRE事業においては、野村ホールディングスとの間で高いシナジーを発揮できます。当社グループがそのシナジーを活かしているのかをしっかりと考えることが、少数株主を含む株主の皆さま全体の利益に資することだと考えています。

茂木 当社は上場して17年ほどの若い会社にもかかわらず、大きく業績を成長させてきました。不動産事業が金融の世界に近づき、その金融の世界で大きな存在感を持つ野村ホールディングスが株主であることは、もっと活用するべき点だと思います。それを当社の経営陣がリードしていくのが理想です。Win-Winの関係を築ける環境は整っています。

宮川 昨年度、野村ホールディングスと合併で「野村リアルアセット・インベストメント」を設立しました。合併会社の設立にあたっては、双方がシナジーを発揮できること、互いの企業価値を向上させられるようなストーリーが存在すること、公正な手続きがなされていることを確認した上で、設立に賛成しました。このような点を見ていくのも、社外取締役である私たちの重要な役割だと考えています。

新体制の選任プロセスについて

高橋 大株主出身者が会長、社長を務めることで、ガバナンスが機能しているのかどうか、という点についてはさまざまな議論がありました。当然そのような見方があり、私たち自身が常にそのような視点を持たなければならないと認識しています。

指名報酬諮問委員会委員長という、候補者を答申する立場から申し上げれば、出身母体のみを理由として選んだということは全くありません。指名報酬諮問委員会、そして取締役会において、中長期経営計画

社外取締役鼎談

を実現していくのに最も良い体制とは何なのかを真剣に議論していく中で、新たな会長・社長の選任に至ったと認識しています。

2023年4月に社長に就いた新井CEOは各部門のさまざまな意向や判断に十分に耳を傾け、そこに議論を重ねて意見形成していくことを目指していると感じています。一つ一つの議案についても、このような非常に密度の濃い議論を通じて良いジャッジを探っていく方向に進んでいけたらと考えています。

茂木 大株主の利益を優先して、新たなCEOを選任したという背景はありません。

指名報酬諮問委員会において、複数の候補者に対して、書類での選考や個別インタビューを行い、複数回の議論を重ね、チャレンジ精神や交渉力など、多くの項目で高い評価を得た新井CEOが選任されました。

証券業界出身者として金融やマーケットの知識を駆使しながらリスクをいかに見極め、コントロールできるか、培ったバランス感覚、そして長い営業経験で磨いた対人交渉力を活かした経営に期待しています。

高橋 新井CEOは2022年6月に当社の取締役就任しており、そこから約1年を経過してCEOに選任されました。私はこの期間における印象に加え、中長期経営計画を達成するための資質を最も重視しました。CEOは、ありとあらゆることを一人で決めるわけではなく、会社全体の意見を取りまとめ、コンセンサスを形成していく能力が重要です。茂木さんが指摘されたような、対外的な発信力も含めて秀でているという観点も踏まえ、今回の選択がありました。

指名報酬諮問委員会において、公正さが担保された議論がなされ、利益相反的な関係もなく、透明性を持って取締役会に答申し、取締役会で選任される、というプロセスが非常に重要です。この点を念頭に置きながら、指名報酬諮問委員会でもできるだけ丁寧に意見を出し合って合意形成を図りました。

宮川 私が一つだけ気になっていたのは、大株主出身のCEOという存在について、社員がどのように感じているのだろうかという点でした。実際に複数の社員と会話する中で、「経営者としての資質があれば、出身母体は関係ない」という意見が多く、そのような感覚は非常に重要だなと感じました。

高橋 今後新たなCEOを選任することがあっても、候補者の資質、能

力、経験のすべてを考慮し、最もふさわしい者を選任するという、会社としてのコンセンサスができていと確信しています。

野村不動産グループの持続的成長に対する期待

宮川 新しい事業領域に踏み込んで、何か新しいことを始めていくことを期待しています。その先に、非常に大きな未来があるのではないかと考えています。それをしっかりと育てつつ、今の金の成る木、コアビジネスで稼いでいく。そのバランスを上手に取っていくことが大事だと感じています。

高橋 長期的なビジョンについてはすでに発表されていて、それに向かって会社一丸で進んでいると認識しています。

それも大事なのですが、私が注目しているのは今年度の業績です。スタートが素晴らしい業績で、この2年目がまた良いと、さらにつなげていこうという期待が高まります。

各部門が自分たちに課された事業目標を明確に達成していくことが一番の関心事ですので、継続して状況を注視し、意見を言い続けたいと思っています。

不動産ビジネスは一般的には、事業領域の水平展開に限られた事業だと思われるかもしれませんが、今後会社が進化し、変革していく上では、既存事業とは全く違う視点で、新たな付加価値を創っていくことが重要です。特に若い世代の社員が、そのような気持ちを持っていないと会社は変わらないと思います。

チャレンジを是として、長い目を見た時、いろいろなものをつくったり、広げたりしていく会社になってほしいと思います。現状ではまだまだ保守的な社風であると感じています。「まだ見ぬ」会社になることを目指して、ぜひ、殻を破ってほしいです。

茂木 特に若い世代の社員に、危機感を持ってほしいです。日本の人口が減っている中で、不動産事業を行う当社は、未来に向けて何をやるのか、常に考えていかなければいけません。ここ数年、事業は安定しているように見えますが、危機感を持たなければあつという間に業績が悪くなります。その危機感を浸透させて行動に結びつけているかどうか、しっかりと注視していきたいと思っています。



取締役会議長メッセージ

2023年4月に、当社は経営体制を変更し、新井聡氏が代表取締役社長 グループCEOに、私が取締役会長に就任いたしました。就任に際し、私に課せられた使命は、8年間のCEOとしての経験を活かし、議長として取締役会を監督し、ガバナンス強化などを通じて、持続的な企業成長に資することであるとと考えています。

企業価値を持続的に成長させるためには、当社グループが直面する、さまざまな課題を解決できる体制を構築することが極めて重要です。この考えは、私がCEOを務めていた時代から一貫しており、部門経営体制の導入、指名報酬諮問委員会の設置、業績連動型株式報酬制度やサステナビリティ関連指標に基づく評価の導入、そしてCEO等のサクセッションプランの策定など、さまざまな施策を講じてきました。

また当社の取締役会の中では、第三者機関からも評価されている通り、自由・活発な議論が行われています。特に2022年4月に発表した「野村不動産グループ2030年ビジョン」「中長期経営計画」そして「サステナビリティポリシー」の策定の過程では、社内・社外の枠を超え、多くの議論が交わされ、内容に反映されました。

足元で事業環境が大きく変化中、今後これらを実現するためには、取締役会における、より深い議論が必要となります。私たちが掲げる「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けて、そして長期的な企業価値の向上に向け、取締役会議長として貢献していきたいと思っています。



取締役会議長(取締役会長)
くつかけ えいじ
番掛 英二

社外取締役就任のごあいさつ

2023年6月、当社の社外取締役に就任いたしました。私は、これまでに国内外の製薬会社などの多国籍な社員が勤務する企業において人的資本経営の展開を推進してきました。その過程で、人々が生き生きとした人生を送るためには、住まい、働く「空間」が重要だと常々感じていました。当社グループが生み出す商品やサービスは、「空間」をつくり出すのみならず、同時に、コミュニティとのつながりや、そこで人々が過ごす時間を創造しています。これらは、将来の社会全体にとっても極めて重要な価値だと考えます。

また、足元では人的資本に対する注目度が高まっています。各社横並びの画一的な考え方では十分ではなく、当社グループ特有の視点で人材の価値を最大限に引き出し続けるための議論が重要だと認識しています。人事部門での業務執行経験や知見を活かして、取締役会において意見を積極的に発信していきたいと思っています。併せて、社内の体制整備についても注視しながら業務執行へのモニタリングをしていきたいと考えています。



社外取締役
たかくら ちはる
高倉 千春

グローバル企業の人事部門の業務執行の要職において長年にわたり活躍し、また政府機関の専門委員会への参画等を通じて人材戦略・人材開発等に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を有する。2023年6月より当社社外取締役。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの概要

本レポートでは、当社のコーポレートガバナンスについて、以下の内容を掲載しています。

コーポレートガバナンスの基本的な考え方 ▶P66	取締役会の実効性の向上 ▶P72
コーポレートガバナンス体制の特徴 ▶P67	政策保有株式に関する方針について ▶P73
コーポレートガバナンス体制 ▶P68	役員報酬 ▶P74
取締役の多様性 ▶P70	リスクマネジメント ▶P76

コーポレートガバナンス・コードの対応状況

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しています。なお、2022年3月期末時点でエクस्पラインとしていた「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」（コーポレートガバナンス・コード 補充原則4-1-3）については、2023年3月期における指名報酬諮問委員会への重点諮問事項の一つと位置づけ、同委員会での審議を経て、役員選任基準・運用方法の一部に係る見直しを実施したこと等を踏まえ、コンプライへ移行することとしました。

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、2015年に策定した「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ページ <https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/governance.html>
- コーポレートガバナンスに関する基本方針 <https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/pdf/cgpolicy.pdf>

コーポレートガバナンス体制の特徴

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持つこと等により取締役会の監督機能を一層強化することを目的として2015年に監査等委員会設置会社に移行、翌2016年には、指名報酬諮問委員会を設置しました。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ることに加え、リスクマネジメント体制、コンプライアンス体制、内部監査体制を確立するとともに、各々について定期的に取締役会での報告を行うことで、取締役会による、取締役の職務執行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。なお、現在、監査等委員会および指名報酬諮問委員会は、いずれも独立社外取締役が過半数を占めています。

また、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。

コーポレートガバナンス強化の歩み

(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
機関設計	●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											
	●グループ経営体制強化のため、経営会議を設置											
	●監査等委員会設置会社に移行											
	●指名報酬諮問委員会を設置 ●指名報酬諮問委員会委員長に社外取締役を選任											
取締役(名)	6*	5	5*	8	13			12	13	12*	11	
うち社外取締役(名)	0	1	2	5			4		4			
うち独立社外取締役(名)	0	1	4	5			4		4			
うち女性取締役(名)	0	1			2		1	2	1	2		
実効性評価	●取締役会の実効性評価を開始											
	●第三者評価機関の活用を開始											
報酬	●株主とのさらなる利害の共有を目指し、業績連動型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新株予約権の上限を拡大											
その他	●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一部権限委譲											
	●「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を策定											
	●取締役の選任理由を開示 ●リスク管理体制の強化を企図し、リスク管理の項目・体系・管理部署の整理・再構築											

※期中の選任による減員は記載していません。

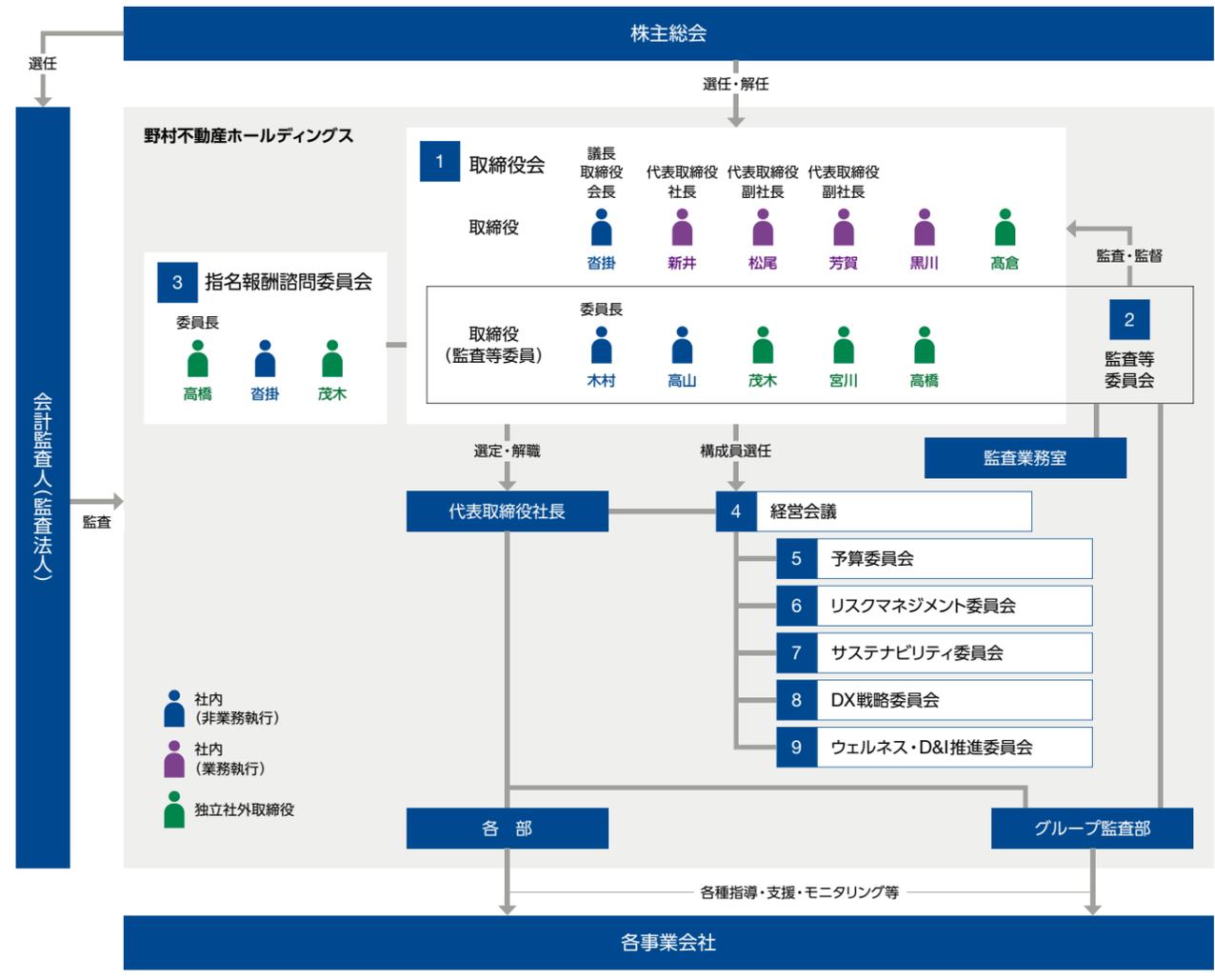
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

当社グループのコーポレートガバナンスの特徴

- 監査等委員会設置会社
- 取締役会議長は非業務執行取締役
- 取締役11名のうち4名は独立社外取締役
- 指名報酬諮問委員会設置
- 指名報酬諮問委員会委員長は独立社外取締役
- 監査等委員会、指名報酬諮問委員会は独立社外取締役が過半数を占める

コーポレートガバナンス体制図



グループガバナンスについて

当社は持株会社として、「グループの組織運営に関する規程」「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等を兼任、あるいは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。

1 取締役会 2023年3月期開催回数 **15回**

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ています。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等を通じて、当社のために最善の意思決定を行う役割があります。

取締役会の構成

当社の取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）6名（うち社外取締役1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）で構成されており、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を選任しています。また、取締役11名のうち4名を独立社外取締役とすることにより、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現を図っています。

独立社外取締役の役割

取締役会の監督機能の強化および公正で透明性の高い経営の実現のため、独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）1名および監査等委員である独立社外取締役3名を選任しています。

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等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会において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」の独立性基準に加え、当社独自の基準を制定しています。

●独立社外取締役の独立性基準：
「コーポレートガバナンスに関する基本方針」第14条
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/pdf/cgpolicy.pdf>

2 監査等委員会 2023年3月期開催回数 **12回**

監査等委員会の役割

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。

監査等委員会の構成

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する者とします。監査等委員会は、監査等委員（常勤）2名、監査等委員（独立社外取締役）3名の5名で構成されています。

監査等委員会の主な取り組み

監査等委員会における主な検討事項として、監査等委員である取締役の選任議案の同意や、監査基本計画策定、グループ監査部の内部監査計画に関する同意、監査報告書の作成、会計監査人の評価に基づく再任の適否の決定、会計監査人の報酬等に関する同意、監査等委員以外の取締役の選任および報酬等に関する意見の決定等があります。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。

3 指名報酬諮問委員会 2023年3月期開催回数 **9回**

取締役および執行役員の指名および報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、委員の過半数を独立社外取締役が構成する指名報酬諮問委員会を設置しています。現在の指名報酬諮問委員会は3名、うち2名が独立社外取締役という体制です。なお、議長は独立社外取締役が務めています。委員会では、取締役および執行役員の指名・報酬や後継者計画、トレーニングに関する方針等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。

4 経営会議 2023年3月期開催回数 **47回**

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

5 予算委員会 2023年3月期開催回数 **10回**

経営会議の下部組織として、予算編成および中長期経営計画策定等のため、予算および中長期経営計画の立案ならびに執行等に関する事項等について審議します。

6 リスクマネジメント委員会 2023年3月期開催回数 **7回**

経営会議の下部組織として、リスク管理の実践を通じ、事業の継続および安定的発展を確保するため、内部統制に関する事項およびグループ経営に係るリスクに関する事項等について審議します。

7 サステナビリティ委員会 2023年3月期開催回数 **3回**

経営会議の下部組織として、サステナビリティ推進に関する方針・計画策定および実績管理ならびにグループ社員への理解浸透・各種情報開示等のため、サステナビリティ推進に関する事項等について審議します。

8 DX戦略委員会 2023年3月期開催回数 **13回**

経営会議の下部組織として、DX推進に関する方針・計画策定ならびにICT環境の充実および効果的な利用の実現のため、DX戦略に関する事項ならびにICT基盤の整備および情報システム構築等の投資計画に関する事項等について審議します。

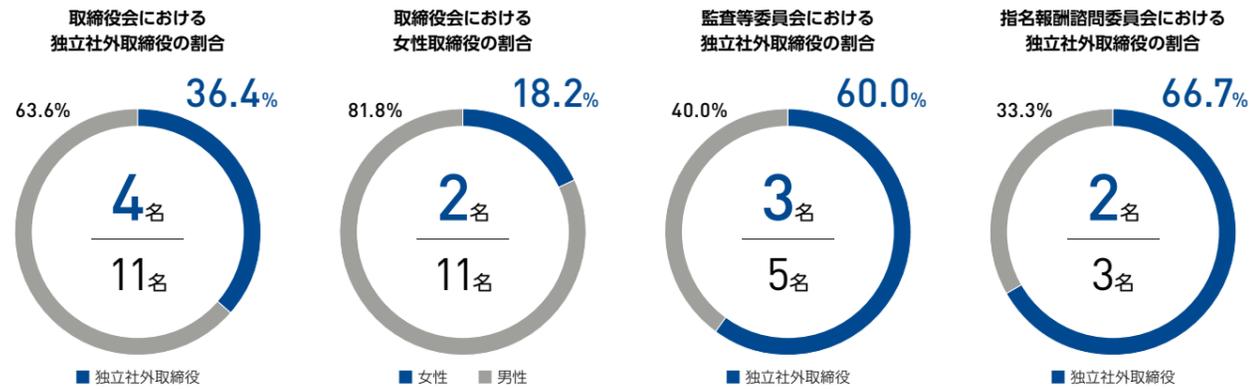
9 ウェルネス・D&I推進委員会 2023年3月期開催回数 **3回**

経営会議の下部組織として、生き生きと働くウェルネスの実現に向けた健全で働きやすい職場環境を維持し、多様性の確保に向けた人材育成方針の策定と社内環境整備の推進を図るため、ウェルネス推進、働き方改革、女性活躍推進等、グループの多様な人材の活用・活躍に係る中長期目標の設定と具体的な推進施策等について審議します。

取締役の多様性

当社は、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に基づき、さまざまな知識・経験・能力を有する多様な人物を経営幹部として選任・指名する方針としています。

取締役会・委員会の構成



取締役の地位・役割、属性、出席状況等

氏名	地位・担当等	執行/社外/独立/新任	在任期間 ^{※1}	性別	取締役会(上段)・監査等委員会(下段)出席率(開催回数)	監査等委員 ^{※2}	指名報酬諮問委員会委員 ^{※2}
沓掛 英二	取締役会長	非執行	9年	男性	100% (15回/15回)		○
新井 聡	代表取締役社長兼社長執行役員グループCEO	執行	1年	男性	100% (10回/10回 ^{※3})		
松尾 大作	代表取締役副社長兼副社長執行役員グループCOO	執行	2年	男性	100% (15回/15回)		
芳賀 真	代表取締役副社長兼副社長執行役員	執行	6年	男性	100% (15回/15回)		
黒川 洋	取締役兼執行役員	執行	2年	男性	100% (15回/15回)		
高倉 千春	取締役	非執行 社外 独立 新任	-	女性	(2023年6月23日に就任)		
木村 博行	取締役(監査等委員)(常勤)	非執行	2年	男性	100% (15回/15回) 100% (12回/12回)	◎	
高山 寧	取締役(監査等委員)(常勤)	非執行	4年	男性	100% (15回/15回) 100% (12回/12回)	○	
茂木 良夫	取締役(監査等委員)	非執行 社外 独立	4年	男性	100% (15回/15回) 100% (12回/12回)	○	○
宮川 明子	取締役(監査等委員)	非執行 社外 独立	4年	女性	100% (15回/15回) 100% (12回/12回)	○	
高橋 鉄	取締役(監査等委員)	非執行 社外 独立	3年	男性	100% (15回/15回) 100% (12回/12回)	○	◎

※1. 在任期間は2023年6月23日時点の取締役在任年数 ※2. ◎は委員長 ※3. 2022年6月24日の取締役就任以降、2023年3月期に開催された会議の回数

氏名	企業経営	財務・会計	法務・コンプライアンス	不動産・建築	海外事業	ICT・デジタル	サステナビリティ・D&I
沓掛 英二	●	●		●			
新井 聡	●	●				●	●
松尾 大作	●			●	●		●
芳賀 真	●	●		●		●	
黒川 洋	●	●		●		●	
高倉 千春	●				●		●
木村 博行	●	●		●			
高山 寧		●	●		●		●
茂木 良夫	●	●			●		
宮川 明子		●			●		
高橋 鉄	●		●				

※上記の表は、各取締役が有するすべての知識・経験等を表すものではありません。

取締役のスキルマトリックス

当社グループが取締役として期待する分野は、以下の通りです。

氏名	当社グループが取締役として期待する分野						
	企業経営	財務・会計	法務・コンプライアンス	不動産・建築	海外事業	ICT・デジタル	サステナビリティ・D&I
沓掛 英二	●	●		●			
新井 聡	●	●				●	●
松尾 大作	●			●	●		●
芳賀 真	●	●		●		●	
黒川 洋	●	●		●		●	
高倉 千春	●				●		●
木村 博行	●	●		●			
高山 寧		●	●		●		●
茂木 良夫	●	●			●		
宮川 明子		●			●		
高橋 鉄	●		●				

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
高倉 千春	グローバル企業の人事部門の業務執行の要職において長年にわたり活躍され、また政府機関の専門委員会への参画等を通じて人材戦略・人材開発等に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を有しており、これらを活かすことで、人的資本経営の推進、取締役会の監督機能およびコーポレートガバナンス体制の強化と公正で透明性の高い経営の実現に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。
茂木 良夫	経営者として長年にわたり活躍され、企業経営に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を有しています。これまでの豊富な経験や知見等は、取締役会の監督機能およびコーポレートガバナンス体制の強化と監査体制の充実に資することが期待されるため、監査等委員である社外取締役として選任しています。
宮川 明子	公認会計士として長年にわたり活躍され、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しています。社外取締役となること以外の方法で会社の経営に直接関与された経験はありませんが、これまでの豊富な経験や知見等は、取締役会の監督機能およびコーポレートガバナンス体制の強化と監査体制の充実に資することが期待されるため、監査等委員である社外取締役として選任しています。
高橋 鉄	弁護士として長年にわたり活躍され、法律の専門家としての豊富な知識、経験と幅広い見識を有しています。社外取締役となること以外の方法で会社の経営に直接関与された経験はありませんが、法律事務所代表ならびに社外取締役・監査役としての豊富な経験や知見等は、取締役会の監督機能およびコーポレートガバナンス体制の強化と監査体制の充実に資することが期待されるため、監査等委員である社外取締役として選任しています。

取締役の能力向上や支援に関する取り組み

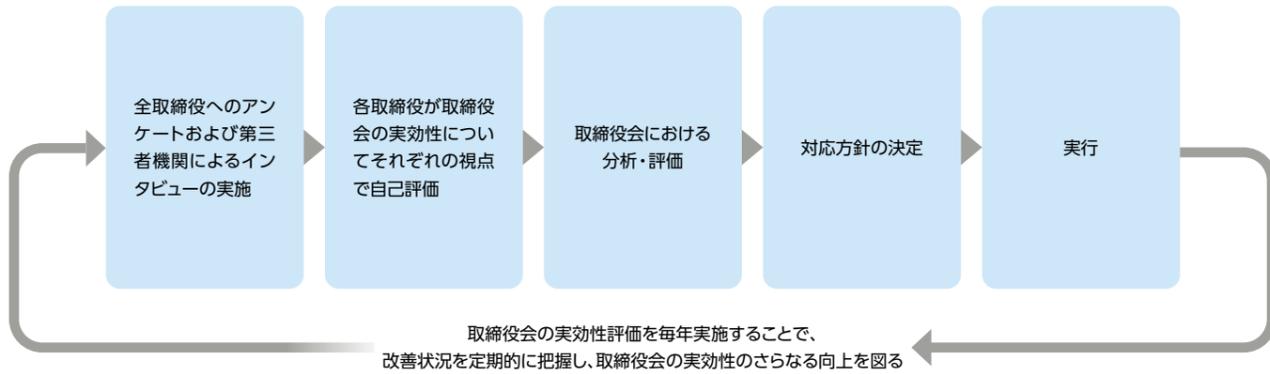
当社は、当社の企業理念や経営戦略を踏まえたトレーニングに努めており、全取締役に対して、コーポレートガバナンスやDX等に関する知見の充実のため、外部講師招聘による定期的な研修機会を設けています。また、社外取締役に対しては、当社グループの歴史や事業フレーム、ビジネスモデル等について理解を深めるため、就任時にこれらの説明を行うとともに、就任後の定期的な研修機会に加え、当社事業物件視察等の機会を設けています。加えて、円滑な審議が行えるよう、取締役会資料の事前提供を行うとともに、必要に応じて、開催前にブリーフィング等も行っています。

具体的な内容		実施回数 (2023年3月期)
外部講師による研修	2023年3月期においては、「ダイバーシティ&インクルージョン推進の要諦」をテーマとして、外部の専門家を招聘し、取締役および執行役員を対象とした勉強会を実施しています。	1回
物件視察	当社グループの幅広い事業についての理解を深めるため、社外取締役に対し、当社事業物件の現場視察を定期的にも実施しています。	1回

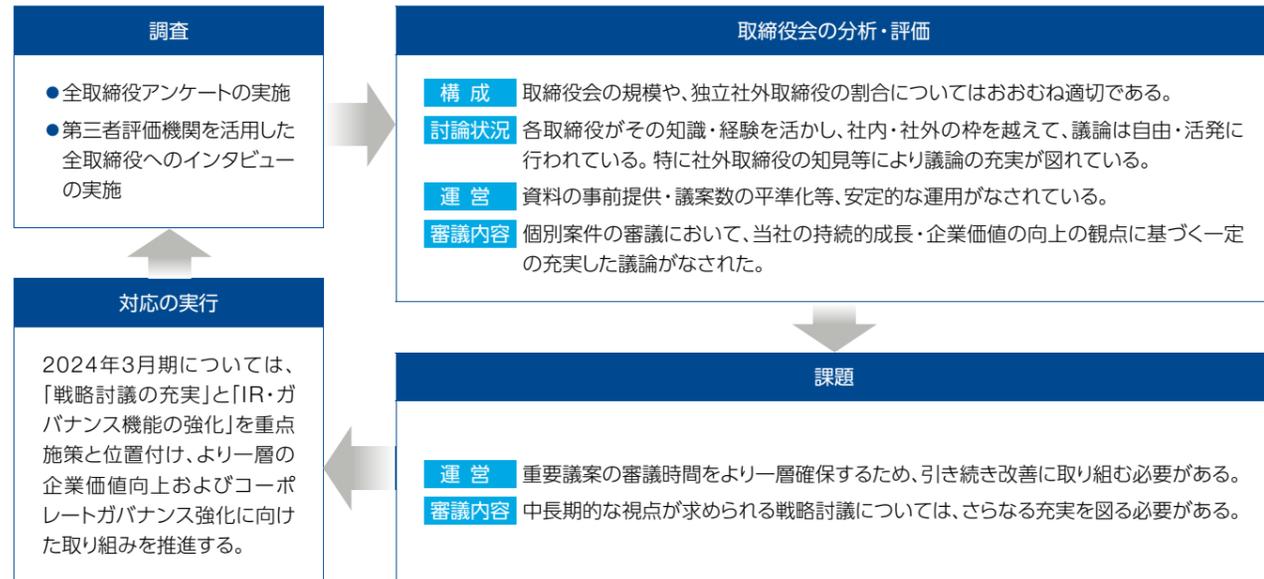
コーポレートガバナンス

取締役会の実効性の向上

当社は、「取締役会の実効性評価の実施」および当該評価を基にした「取締役会の対応方針の決定と実行」というサイクルを回すことで、取締役会の実効性の持続的な向上を図っています。



2023年3月期における取締役会の実効性評価の内容は以下の通りです。



取締役会での主な議論

当社は取締役会において、より深い議論を行っています。2023年3月期における、主な決裁・報告・議論内容は以下の通りです。

分類	主な内容
事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 年度予算、株主還元方針、資金調達（借入金、社債等） ● 決算 ● 投資家動向／IR戦略 ● 部門戦略 ● M&Aの検討
コーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性評価 ● 監査等委員会監査所見への対応方針 ● 指名報酬諮問委員会への諮問事項
リスクマネジメント／コンプライアンス／監査	<ul style="list-style-type: none"> ● アセットリスクマネジメント ● 投資リスクおよび外部リスクに関する管理 ● リスクマネジメント委員会報告

政策保有株式に関する方針について

当社は、取引先との取引関係の強化、戦略的な業務提携等の総合的な観点から、当社の企業価値向上に資すると認められるものであることを株式の政策保有方針としています。

当社は、当社グループが純投資目的以外の目的で所有する上場株式（政策保有株式）の継続的な保有の合理性について取締役会にて毎年検証を行うとともに、当該検証を踏まえ、保有の合理性が低い株式については、市場環境等を考慮しつつ、売却を行うことを基本方針としています。なお、2023年3月期末時点での保有はありません。

政策保有株式
保有状況
0
(ゼロ)

役員報酬

役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、取締役会において、監査等委員を除く取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。なお、当社は、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を設置しており、取締役に関する報酬制度の運用等については、この指名報酬諮問委員会における審議および取締役会への答申を踏まえ、取締役会にて決定しています。

基本方針

- 取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するように、中長期経営計画等と連動した体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、取締役としての役割と役位に応じた適正な水準とすることを基本方針とする。
- 取締役に関する報酬制度の運用および改定ならびに報酬額の決定等については、指名報酬諮問委員会における審議および取締役会への答申を踏まえ、取締役会にて決定する。
- 報酬水準の妥当性の検証および株式報酬制度の内容検討の際には、必要に応じて外部の報酬コンサルタントからの助言を受けた上で、会社規模や事業特性等を考慮するものとする。
- 取締役兼執行役員の報酬は、短期のみで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」から構成する。
- 取締役会長および社外取締役（監査等委員除く）の報酬は、客観的立場から執行を監督する役割を担うことに加え、長期的な企業価値を向上させる役割を担うことから、株主との利害共有の要素も加味して、「基本報酬」および「株式報酬のうち譲渡制限型(RS)部分」から構成する。
- 非常勤社内取締役の報酬は、客観的立場から執行を監督する役割を担うことから、「基本報酬」のみの構成とする。

個人別報酬の各種別の割合の決定に関する方針

- 取締役兼執行役員の各報酬の割合の決定に関しては、「基本方針(2)(4)」を踏まえて決定する。
- 取締役会長および社外取締役の報酬の割合の決定に関しては、「基本方針(2)(5)」を踏まえて決定する。
- 非常勤社内取締役の報酬は、「基本方針(2)(6)」を踏まえて「基本報酬」のみの構成とする。

役員報酬の区分

報酬区分	報酬の種類ごとの決定方針	評価基準
固定報酬	基本報酬	取締役としての役割と役位に応じて決定
変動報酬	賞与	連結事業利益等の業績および個人査定に基づいて決定。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等を評価
	株式報酬(PS)	業績連動部分として、中長期的な業績向上へのインセンティブとなる「パフォーマンスシェア型(PS)」を採用し、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金額の交付および給付を各事業年度の開始から3年経過後に行う
	株式報酬(RS)	非業績連動部分として、長期的な貢献や企業価値向上へのインセンティブとなる「譲渡制限型(RS)」を採用し、役員退任時まで交付等を繰り延べる

イントロダクション (Introduction)	目指す姿 (To be)	積み上げてきた強みと根幹 (Strengths)	取り組み課題と戦略 (Actions)	活動を支える基盤 (Base)	データ等 (Data)
-----------------------------	-----------------	-----------------------------	------------------------	--------------------	----------------

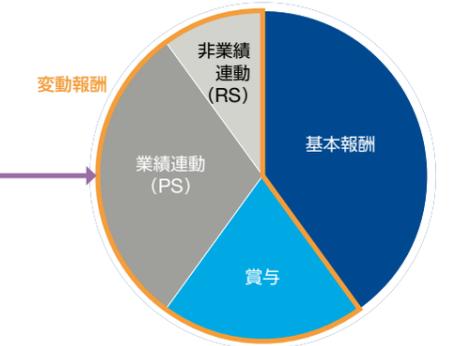
役員報酬の区分

	固定報酬	賞与	変動報酬	
			PS*	RS*
取締役兼執行役員	○	○	○	○
取締役会長	○	-	-	○
社外取締役 (監査等委員除く)	○	-	-	○
取締役(監査等委員)	○	-	-	-

※PS: パフォーマンスシェア型(業績連動部分) / RS: 譲渡制限型(非業績連動部分)

役員報酬割合(イメージ)

(注)当社が定める基準額100%の変動報酬の支給を仮定した場合



役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与(業績連動報酬等)	株式報酬等 (非金銭報酬等)		
				業績連動部分	非業績連動部分	
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)	661	295	151	120	94	6
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	102	102	-	-	-	2
社外取締役	61	61	-	-	-	4
合計	825	459	151	120	94	12

- 2023年3月期末現在の取締役(監査等委員である取締役を除く)(社外取締役を除く)は6名です。
- 2023年3月期末現在の取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)は2名です。
- 2023年3月期末現在の社外取締役は3名です。上記「対象となる役員の員数」欄と相違しているのは、2022年12月31日をもって退任した1名が含まれていることによるものです。
- 取締役の報酬(「基本報酬」および「賞与」)の限度額は、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)について年額550百万円以内となり、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)です。また、2020年6月23日開催の定時株主総会決議により、取締役(監査等委員)について年額170百万円以内となり、決議当時の監査等委員である取締役の員数は6名(うち社外取締役4名)です。当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。取締役の報酬額は、2023年3月期において支払われたか否かにかかわらず、当社が2023年3月期に費用計上した金額を基に記載しています。
- 当社は、上記(注)4.記載の取締役の報酬額とは別枠で、業績連動型株式報酬等の制度を導入しています。2022年6月24日開催の定時株主総会決議により、2023年3月末日で終了する事業年度から3事業年度を新たな対象期間(期間延長手続きが行われる場合には、以降の各3事業年度とする)として、取締役(監査等委員である取締役を除く)への報酬として信託へ提出する上限を1,650百万円および672,000株(うち社外取締役については3事業年度ごとに1名当たり上限990百万円および4,030株)としており、決議当時の本制度の対象となる取締役(監査等委員である取締役を除く)の員数は7名です。
- 業績連動報酬等のうち、金銭報酬である賞与に係る業績指標等の内容、算定方法および当該指標を選択した理由等は、前ページの基本方針の通りです。なお、業績指標に関する実績は下表の通りです。

	事業利益	対前期比
2023年3月期	105,172百万円	+13.4%

- 業績連動報酬等のうち、株式報酬等に係る業績指標等の内容、算定方法および当該指標を選択した理由等は、前ページの基本方針の通りです。なお、業績指標のレンジについては下表の通り決定しています。

(2020年3月期の開始から3年経過後である2022年3月期のレンジ)

	レンジ	実績
業績連動係数	0%~200%	127.0%
事業利益	70,800百万円~99,200百万円	92,765百万円
ROE	6.5%~12.5%	9.2%

(2021年3月期の開始から3年経過後である2023年3月期のレンジ)

	レンジ	実績
業績連動係数	0%~200%	192.0%
事業利益	66,600百万円~93,400百万円	105,172百万円
ROE	4.5%~10.5%	10.1%

- 非金銭報酬等の内容は当社の株式等であり、交付の条件等は、前ページに示した通りです。
- 取締役会決議に基づき、2023年3月期に係る金銭報酬である基本報酬の支給額については、2023年3月31日まで代表取締役社長を務めていた沓掛英二(現取締役会長)が、また、賞与の支給額については、2023年4月1日より代表取締役社長を務める新井聡が、その具体的内容の決定を行っています。代表取締役社長に委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ、各取締役の個人査定を行うには代表取締役社長が適していると判断したためです。なお、委任をした決定権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、支給水準については指名報酬諮問委員会における審議を経ていきます。

リスクマネジメント

当社グループは、リスクの適切な管理および運営によって経営の健全性を確保することを重要な経営課題と認識しています。社会環境が急速に変化する中で、新たな価値を提供し、持続的な成長を実現するために、中長期的な視点で当社グループにとってのリスクと機会を見極め、適切な対応を図ります。

より詳細な情報については、[有価証券報告書をご参照ください。](https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/pdf/hokoku_2306.pdf)

リスク管理の基本方針

当社グループでは、リスク管理を「企業グループの組織・事業目的の達成に関わるすべてのリスクを統合的かつ一元的に管理し、自社のリスク許容限度内でリスクをコントロールしながら企業価値の向上を目指す経営管理手法」と捉え、リスクの適切な管理および運営によって経営の健全性を確保することを目的として、「リスク管理規程」を定めています。

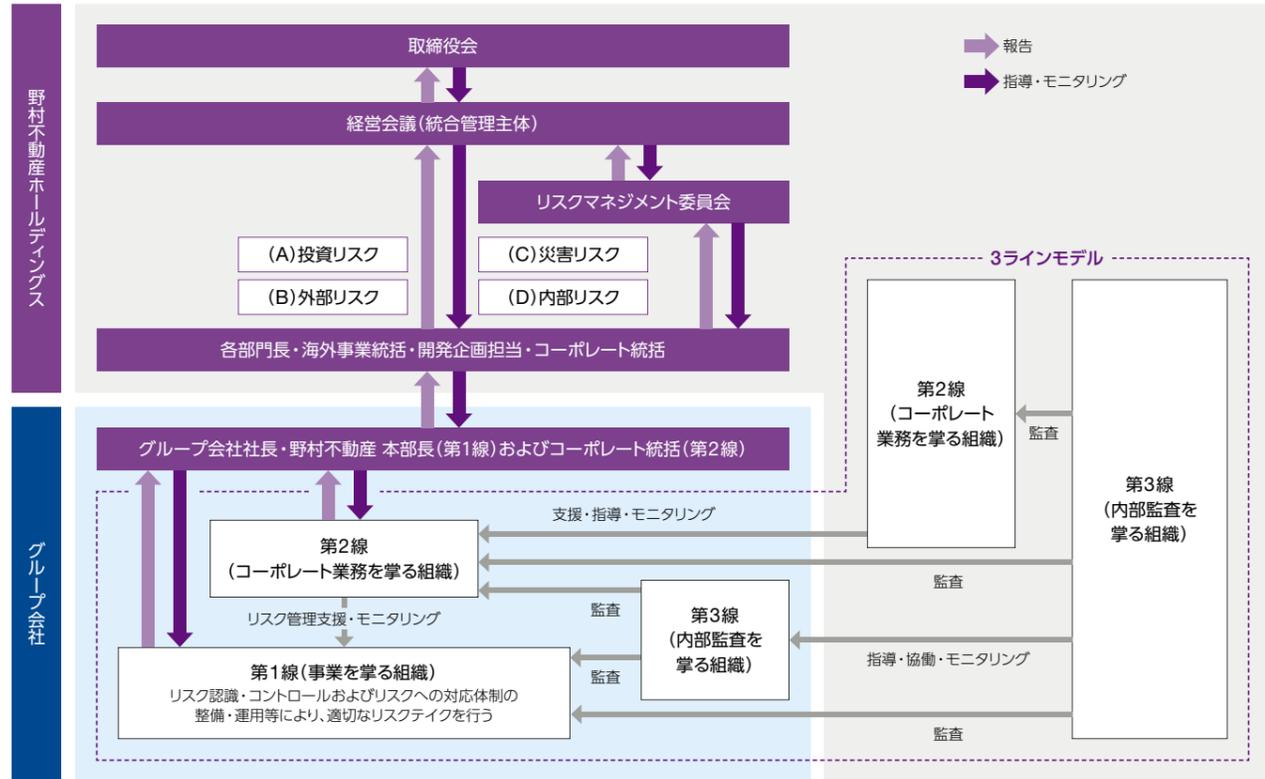
「リスク管理規程」において、リスク管理の実践を通じ、事業の継続および安定的発展を確保することを基本方針と定め、主要なリスクを「A:投資リスク」「B:外部リスク」「C:災害リスク」「D:内部リスク」の4つのカテゴリに分類し、そのうち以下に該当するリスクを管理すべき重要なリスクと定め、リスクの規模・特性等に応じた有効かつ効率的な管理を行うこととしています。

主要なリスクのうち管理すべき重要なリスクに該当するもの

- グループ経営に大きな影響を及ぼすおそれのあるリスク
- 社会的に大きな影響を及ぼすおそれのあるリスク
- 訴訟等の重大なトラブルが発生するリスク
- その他野村不動産グループとして管理すべき重要なリスク

リスク管理体制

当社では、グループ経営に関するさまざまなリスクの審議を行うため、経営会議をリスクの統合管理主体として定め、主要なリスクの状況について定期的にモニタリング、評価および分析を行い、各部門およびグループ各社に対して必要な指導および助言を行うとともに、その内容を定期的に取締役会に報告を行う体制としています。



「A:投資リスク」「B:外部リスク」については、統合管理主体である経営会議が直接モニタリング等を行い、「C:災害リスク」および「D:内部リスク」については、経営会議の下部組織として設置している「リスクマネジメント委員会」が定期的なモニタリング、評価および分析を行うとともに、発生前の予防、発生時対応、発生後の再発防止等についての対応策の基本方針を審議しています。また、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各社の取締役、執行役員等で構成される「グループリスク連絡会議」を設置し、グループ内でのリスク情報および対応方針を共有しています。

リスク管理については、各部門長が所管する部門のリスク管理を統括し、その状況を必要に応じて経営会議またはリスクマネジメント委員会に報告するとともに、グループ各社の社長(野村不動産においては各本部長)は、リスク管理に関する事項について適時適切に部門長に報告することとしています。

また、グループ各社において事業を掌る組織をリスク管理の「第1線」、当社およびグループ各社においてコーポレート業務を掌る組織を同「第2線」、当社およびグループ各社において内部監査を掌る組織を同「第3線」と定義し、当社の第2線および第3線がグループ各社の第2線および第3線に支援・指導・協働を行う等、それぞれの立場からリスク管理における役割を担うことで、ガバナンスとリスクマネジメントを支援する効率的な組織およびプロセスを構築しています。

緊急を要する重要な問題が発生した場合には、「リスク管理規程」に則り、リスクマネジメント委員会委員長が関係部室の担当役員等と協議の上、対応策等の基本方針を決定し、社長執行役員(グループCEO)に報告を行い、その基本方針に則った対応等の指示を行います。

主要なリスクの内容

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクは、以下の通りです。また、主要なリスクのうち当社事業に与える影響の大きさや外部環境等を踏まえ、

2024年3月期において特に注視するリスクを選定しています。

なお、文中の将来に関する事項およびリスクの認識は、2023年3月期末時点において当社グループが判断したものです。ただし、すべてのリスクを網羅したものではなく、現時点では見えないまたは重要と見なされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。

当社グループにおけるリスクカテゴリと主要なリスクは以下の通りです。

リスクカテゴリ(定義)		主要なリスク
A:投資リスク	個別の投資(不動産投資・戦略投資(M&A)等)に関するリスク	① 不動産投資に伴うリスク
		② 戦略投資(M&A)・新規事業に伴うリスク
B:外部リスク	事業に影響を及ぼす外的要因に関するリスク	③ 市場の変化によるリスク
		④ 経済情勢の変化によるリスク
		⑤ 政治・社会情勢・制度(法規制・税制・会計制度等)の変化によるリスク
		⑥ 事業の前提となる社会構造の変化・イノベーションに遅れることによるリスク
C:災害リスク	顧客および事業継続等に大きな影響を与える災害に起因するリスク	⑦ 顧客および事業継続等に大きな影響を与える災害(地震・台風・洪水・津波・噴火・大火災・感染症の流行等)に起因するリスク
D:内部リスク	当社およびグループ各社で発生するオペレーショナルなリスク	⑧ 法令違反によるリスク
		⑨ 品質不良の発生によるリスク
		⑩ 情報システム危機発生によるリスク
		⑪ 人材に関する事項への対応不備によるリスク
		⑫ 不正・過失等の発生によるリスク

(特に注視するリスク)

リスクカテゴリ	具体的なリスク内容
A:投資リスク	● 用地取得の競争激化等により、想定した事業量が確保できず、中長期経営計画で見込んでいた利益成長が実現困難なリスク ● 資材価格の高騰に伴う工事費の上昇や工期の遅延、またエネルギー調達コストの高騰等により、想定した収益の獲得が見込めないリスク ● 再開発事業など事業期間が長期間でかつ投資金額が大きいプロジェクトについて、経済情勢の変動により収益性の悪化や想定事業スケジュールの遅延等が生じるリスク
B:外部リスク	● 国内不動産市場や金融情勢の変化により、分譲住宅の販売価格・収益不動産、さらには資産入替物件の売却価格に影響が生じるリスク ● 海外各国の経済・不動産市場の悪化やゼネコンやJVパートナーの財務状況悪化等により、海外事業の収益性悪化や利益回収時期の遅延が生じるリスク ● ライフスタイルや価値観の変化への対応、デジタルテクノロジーの加速度的な進化への対応、またサステナビリティ・人材への対応等が遅れることにより、当社事業の競争優位性が低下するリスク
C:災害リスク	● 甚大化する地震、台風、豪雨等の自然災害により事業が継続できないリスク
D:内部リスク	● 不動産開発事業における設計・施工の不備の発生によるリスク
	● 多様な人材を確保し、人材が活躍し続けるための人事制度の整備が遅れることによるリスク
	● サイバー攻撃による情報流出、事業継続への影響、損害等の発生・拡大によるリスク
	● 資材価格、エネルギーコストなどの上昇を踏まえた受注者への適正な価格転嫁を実現するための取引体制の強化の遅れにより、法令等に抵触し、また相手方との円滑な取引の実現に支障が生じるリスク

主要なリスク項目の内容と主な取り組みについては、以下の通りです。

(A) 投資リスク:個別の投資(不動産投資・戦略投資(M&A)等)に関するリスク

リスク項目	① 不動産投資に伴うリスク
リスク内容	● 予期せぬ土壌汚染等の判明、許認可の取得の遅れ、追加工事の発生、及び工事費・エネルギーコストの上昇等により、計上時期の遅れや収益性の悪化が発生し、当社グループの経営成績等に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	不動産投資・開発事業については、予めリスクの抽出及び分析・評価、リスクテイクまたはリスク回避の方針を検討の上、当社またはグループ会社の経営会議または取締役会等において判断をしております。特に、工事費の上昇リスクについては、事業用地の取得時に一定の追加コストを織り込む等の対応を実施しております。なお、事業用地の取得後は、スケジュールが遅延するリスクや建築コストの状況等について、事業を所管する組織にて把握し、特に重要な事象が発生した場合には必要に応じて当社またはグループ会社の経営会議または取締役会等にて審議のうえ、課題への対応を行っております。また、推進中及び完了した事業において、各事業の進捗のモニタリングや実績の振り返りを行い、事業種別ごとの課題や傾向等について把握・分析を行っております。

(B) 外部リスク:事業に影響を及ぼす外的要因に関するリスク

リスク項目	③ 市場の変化によるリスク
リスク内容	● 競合他社の動向、革新的な新規参入企業の出現、経済情勢・政治・社会情勢の変動、地政学リスクの発現、及び災害の発生等が事業環境や市況の変化につながり、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	戦略投資(M&A)にあたっては、当社グループの既存事業とのシナジー効果や、対象会社の経営計画・財務内容・契約関係等を慎重に調査・検討し、将来の当社グループの業績に貢献すると判断した場合に実行しております。また、戦略投資(M&A)実行後は、対象会社と当社グループとの統合プロセスの状況、経営課題及びその対応方針等について、取締役会または経営会議において定期的にモニタリングを行っております。新規事業の検討にあたっては、当社グループの既存事業とのシナジー効果や、事業計画等を慎重に調査・検討し、将来の当社グループの業績に貢献すると判断した場合に実行をしております。また、新規事業への参画後は、事業の推移等を定期的にモニタリングし、計画の修正や再生等が必要な場合には、当社またはグループ会社の経営会議または取締役会にて審議を行っております。

(C) 内部リスク:事業に影響を及ぼす外的要因に関するリスク

リスク項目	③ 市場の変化によるリスク
リスク内容	● 競合他社の動向、革新的な新規参入企業の出現、経済情勢・政治・社会情勢の変動、地政学リスクの発現、及び災害の発生等が事業環境や市況の変化につながり、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	当社グループでは、各事業についての外部環境の認識を定期的に更新し、業績への影響の把握と事業の進捗管理や精度の向上に努めております。不動産投資・開発事業における投資決定にあたっては、現在及び将来の市況を把握または予測するとともに、過去のマーケットの推移等も確認し、市況の変動が発生した場合においても影響を一定程度に抑えることを基本としております。また、市況に急激な変動が生じた場合でも、財務状況に関して一定の健全性を確保することができるように、リスク評価を実施したうえで、投資予算を策定しております。

リスクマネジメント

リスク項目	④ 経済情勢の変化によるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●国内外の景気後退により、住宅分譲事業における顧客の購買意欲の減退や、オフィスビル等の賃料水準の低下や空室率の上昇等が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク ●市中金利の上昇により、当社グループの資金調達コストの増加、住宅ローン金利の上昇による住宅分譲事業における顧客の購買意欲の減退、及びキャップレートの上昇による資産価格の下落等が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク ●為替レートの変動により、円換算での投資額・回収額の変動や、連結財務諸表上の外貨建ての資産及び負債額の変動等が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク ●海外各国のゼネコンやJVパートナーの財務状況悪化等により、海外事業の収益性悪化や利益回収時期の遅延が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	<p>経済情勢の変化については、外部環境の認識を定期的に更新し、業績への影響の把握に努めております。</p> <p>借入金による資金調達にあたっては、長期・固定での借入を主とすることにより、短期的な金利上昇のリスクへの対応を図っております。</p> <p>不動産投資・開発事業においては、賃料の低下やキャップレートの上昇による資産価格の下落等が発生した場合においても影響を一定程度に抑える投資判断を行っております。</p> <p>為替変動のリスクについては、海外で展開する事業種別を踏まえた為替ヘッジ方針を定め、これに沿った運営をしております。</p> <p>また、海外事業におけるゼネコンやJVパートナーの状況については、第1線による定期的なモニタリングとともに、海外事業リスク会議(海外事業モニタリング会議から名称変更)等を通じて、事業に影響を及ぼす事象やその対応について定期的に確認・審議し、必要に応じて当社またはグループ会社の経営会議または取締役会等においても審議を行っております。</p>

TOPIC

事業拡大を図る海外事業を支えるリスク管理体制

当社は、現中長期経営計画にて2031年3月期には事業利益全体に占める海外事業による利益割合を15%まで拡大することを目指しています。

より実効性のあるリスク管理体制の構築を企図し、2020年4月に海外事業モニタリング会議を設置し、海外における事業状況に関するモニタリングを実施してまいりました。

投資量および投資対象国の拡大を踏まえ、国別に、リスク事象をより一層深く把握し、その対応を強化していくことを目的として、2023年5月に海外事業リスク会議(海外事業モニタリング会議から名称変更)の運用を開始し、リスク管理体制のさらなる強化に取り組んでいます。

海外事業におけるリスク管理体制



リスク項目	⑤ 政治・社会情勢・制度(法規制・税制・会計制度等)の変化によるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●ロシアによるウクライナ侵攻等に見られる地政学リスクの顕在化等、政治・社会情勢の変化が生じた場合、為替市場、エネルギー市場、及びサプライチェーンの混乱等により、建築費やエネルギーコストの上昇や事業スケジュールの遅延等が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク ●海外事業において、その国固有の政治・社会情勢に基づくコントロールリスクにより、事業開始時には想定していなかった政治・社会情勢の変化が生じた場合、事業推進上の障壁等につながり、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク ●当社グループの各事業に適用される国内外の各種法規制等について変更等が生じた場合、また今後の事業範囲の拡大により新たな法規制等の影響を受けることになった場合、新たな義務や費用負担等が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク ●不動産事業に影響がある国内外の各種税制・会計制度等について変更等が生じた場合、資産の取得・保有・売却時の費用の増加、顧客の購買意欲の減退、及び企業のファンシリティ戦略の転換・投資計画の修正等が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	<p>国内外の政治・社会情勢、各種法規制、税制及び会計制度の動向については、業界団体や専門家、取引関係先等からの情報を収集・分析して当社の第2線の各組織にて対応の検討を行い、重大な影響が予想されるものについては内容に応じて取締役会または経営会議にて審議を行っております。</p> <p>特に海外事業においては、事業参画時に外部の専門家の知見を踏まえ、今後の政治・社会情勢の見通し、適用される法規制及び税制等を確認し、参画後には海外事業リスク会議等を通じて、事業の戦略・収支・推進等に影響を及ぼす政治・社会情勢、重要な関連法令の変更の状況等を定期的に確認し、変更がある場合には影響の評価・対応の方針等を検討のうえ、取締役会または経営会議にて審議を行っております。</p>

リスク項目	⑥ 事業の前提となる社会構造の変化・イノベーションに遅れることによるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●社会構造の変化や、急速な技術革新・革新的な新規参入企業の出現による産業構造の変化への対応が遅れた場合、当社商品及びサービスの競争優位性が低下し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク ●少子高齢化の進展による人材確保難が当社商品及びサービスの展開能力を制約するリスク ●温室効果ガス削減規制等の施行・強化による顧客の環境・省エネルギー・防災に関する要求の変化や、高い環境性能・エネルギー性能に関する技術への対応が遅れた場合、当社商品及びサービスの競争優位性が低下し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	<p>当社グループはこれまで事業環境の変化の中で、マーケットインの発想に基づく不動産開発力や、街づくり・不動産関連サービスにおける品質へのこだわりといった強みを活かし、独自性の高い新たな価値を創造し、社会とお客さまに提供してまいりました。</p> <p>この強みをベースに、社会構造・産業構造の変化や、社会や顧客のサステナビリティへの意識の高まりに対応すべく、当社に「DX・イノベーション推進部」と「サステナビリティ推進部」を設置し、新領域事業の研究・開発、イノベーション創発・デジタル戦略等の企画・推進、及びサステナビリティに関する取り組み等を行っております。</p> <p>DX・イノベーション推進部を事務局として、当社グループ各社の従業員が、日常の業務の枠組みを超えて新規事業等を提案できる「事業アイデア提案制度」を設け、新規事業や新しい商品・サービスの事業化を推進するとともに、グループ内表彰制度「野村不動産グループアワード」を通じた、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の強化に取り組んでいます。</p> <p>また、コーポレートベンチャーキャピタルを通じて、出資先となる革新的技術やサービスを持つベンチャー企業と協業し、デジタルテクノロジーを活用したサービスの提供も継続しております。</p> <p>さらに、人材確保への対応として、デジタルテクノロジー等の活用による業務効率化・省力化に取り組んでいます。</p>

イントロダクション(Introduction)	目指す姿(To be)	積み上げてきた強みと根幹(Strengths)	取り組み課題と戦略(Actions)	活動を支える基盤(Base)	データ等(Data)
リスク項目	⑦ 顧客および事業継続に大きな影響を与える災害(地震・台風・洪水・津波・噴火・大火災・感染症の流行等)に起因するリスク				
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●大規模な地震、風水害、感染症の流行等の災害による、当社グループが保有・運営する施設の営業の休止、または制約による賃料収入や運営収入の減少、営業機会の逸失による収入減少等、収益を逸出するリスク ●大規模な地震、風水害、感染症の流行等の災害による、住宅販売の営業の休止、または制約による計上時期の変更、建設業者による工事の休止等に起因する工期の延長による竣工・計上時期の変更等、収益機会が先送りされるリスク 				
主な取り組み	<p>当社グループでは、様々な災害発生が増加を重要な社会課題と認識し、行政及び防災の専門家等との協議を踏まえ、災害時の安心・安全の確保に努めるとともに、災害が発生した場合には、その影響を最小限に抑え、生活や事業を継続できるように防災に取り組むとともに、災害発生時における事業継続に関する行動計画(BCP)を策定しております。</p> <p>地震、風水害に関しては、BCPにて、非常時の指揮命令系統、事業継続のための任務分担などを定め、災害の影響を最小限に抑える体制を整備し、年に一度「災害対策本部設置訓練」を実施することで、規定内容の確認(役職員の生命や安全の確保、指揮系統の確立、事業復旧)を行い、非常時に備えています。感染症については、新型コロナウイルス感染症の当社グループにおける対応実績を踏まえ、今後の新たな感染症の発生に備えて、感染確認時から蔓延時まで、感染状況に応じた対応(指揮系統の確立、事業継続を目的としたコア事業の選定、感染予防等に関する共通ルールの策定等)について取りまとめた感染症に関するBCPを策定しております。また、国内だけでなく、海外での災害発生に対する準備・初動対応を定めたBCPも策定しております。</p> <p>地震・火災・風水害等の突発的な事故の発生に関しては、当社グループの「品質マニュアル」における集中豪雨対策や漏水対策の規定、防災対応マニュアルの整備や防災ガイドブックの配布等の管理物件における居住者・管理組合・テナント企業・施設利用者等に対する防災支援等を行い、災害時の安心・安全を確保するための取り組みを行っております。</p>				

(D) 内部リスク: 当社およびグループ各社で発生するオペレーショナルなリスク

リスク項目	⑧ 法令違反によるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●宅地建物取引業法、建築基準法、金融商品取引法、会社法、個人情報保護法、独占禁止法、下請法その他関係法令に違反し、信用の失墜や行政処分、罰金等が課されることにより、経営成績に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	<p>当社グループでは、役職員が法令及びグループ各社が定める社内規程等を遵守し、さらに、より高い倫理観に従って行動することを目的とし「野村不動産グループ倫理規程」を定め、役職員に対する継続的な教育、研修を行っております。</p> <p>宅地建物取引業法等の主要な法令に関しては、法令遵守のため、各法令に応じた業務フローの策定を行い、研修やOJTによる周知徹底と法令遵守状況の定期的な自主点検を行っております。独占禁止法等に関しては、資材価格、エネルギーコストなどの上昇を踏まえた受注者への適正な価格転嫁を実現するため、グループ各社の業務特性や事業規模に応じた業務ルールの策定や、マニュアルの作成、研修の実施などを行い、取引体制の強化に取り組んでいます。また、外国公務員等への不適切な接遇に関しては、規程等を制定し、海外事業に關係する役職員及び海外現地採用職員を対象として、定期的な研修を実施しております。</p>
リスク項目	⑨ 品質不良の発生によるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●不動産開発事業における設計・施工等の不備、また、賃貸・管理する施設における管理上の不備等により、信用の失墜や想定外の費用及び開発計画、運営計画の遅延が生じ、経営成績に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	<p>不動産開発事業においては、一定の信用力・技術力を有する第三者に建物の設計・施工業務等を発注し、その設計・施工における品質を確保するため、当社グループにて「設計基準」(構造・建築・設備・電気)及び「品質マニュアル」等を定め、発注先による遵守徹底を図るとともに、発注者として施工状況の確認及び品質検査を実施しております(但し、他社との共同事業や再開発組合が主体となる再開発事業等においては、事業形態に応じて異なる方法を採用する場合があります)。また、賃貸・管理する施設に関しては、管理に係る業務標準書、修繕工事における安全・仮設ガイドライン等を策定して業務を行うとともに、万一の不備や事故等に備え、損害保険を付保しております。</p>

リスク項目	⑩ 情報システム危機発生によるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●サイバー攻撃や不正アクセス等の不測の事態により、万一、情報システムが正常に利用できない場合や個人情報外部へ漏洩した場合、当社グループの営業活動や業務処理の遅延、信用の失墜及びそれに伴う売上高の減少や損害賠償費用の発生等により、当社グループの経営成績に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	<p>インターネットやクラウドサービスを活用した業務変革や、持続的な成長の実現へ向けたDXへの取り組みを積極的に推進している状況において、情報セキュリティの確保はこれまで以上に重要性を増してきており、インターネットからの不正アクセス遮断や情報端末のウイルススキャン、万一マルウェアやボット等が侵入した場合に振る舞いを検知して不正送信を阻止する等のセキュリティシステムを導入し、さらにこれらのシステムからのアラート監視を行い、サイバー攻撃や情報漏洩に備えたICT環境の整備を進めています。また、クラウドサービスの利用においては、事前にセキュリティチェックを行っており、安全に利用するよう確認しております。</p> <p>個人情報に関しては、関係する諸法令の遵守と適正な取扱いの確保に努めており、当社グループにおける情報の組織的 management とセキュリティのレベルの維持向上を図ることを目的として「情報セキュリティ規程」及び「情報取扱ガイドライン」を定め、定期的に社員への情報セキュリティ啓蒙を行い、顧客の権利や利益の保護と当社グループにおけるICT環境の安定的な運用を図っております。</p> <p>また、万一の情報漏洩等の事故発生に備え、サイバー保険を付保しております。</p>

リスク項目	⑪ 人材に関する事項への対応不備によるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●当社グループの従業員の勤務時間が適切に把握されず、長時間労働が行われることによって従業員の健康が害されるリスク ●人事制度やその運用が労働基準に関する法制度に適合しないことで、当局から行政処分等を受けた場合に人材流出や信用の失墜、罰金等が課されること等により、当社グループの経営成績に影響を及ぼすリスク ●多様な人材(育児・介護等による短時間勤務者、性的マイノリティ、障がい者、シニア、外国人等)を受け入れる労働環境の整備が遅れることにより、必要な人材を確保できず、または確保した人材が活躍し続けられず、企業競争力の低下につながるリスク ●海外拠点における人事労務面において、現地労働関係法令・慣習等に反する制度の導入や運用により、当局から行政処分等を受けるリスク、現地従業員の退職によりノウハウを喪失するリスク、駐在員の現地での生活を適切にサポートする仕組みがないことにより駐在員の健康が害されるリスク
主な取り組み	<p>当社グループは「活き活きと働くウェルネスの実現」を行動指針として掲げ、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、すべての役職員が心身ともに健康で活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」を目指しております。</p> <p>多様な人材が働きやすい労働環境の構築のため、有給休暇の取得推奨、テレワークの推進、育児・介護等による休業や短時間勤務制度等を導入するとともに、定期的な研修により、役職員の多様性に関する理解度向上に取り組んでおります。また、野村不動産など一部のグループ会社において、男性の出生時育児休業の一部有休化や積立有休制度を導入しております。</p> <p>勤務時間の適切な把握のため、勤怠管理システムを導入して管理を行い、特に長時間労働については定期的な状況のモニタリングを行っており、また、人事制度やその運用の適法性については、定期的に社外の専門家による検証を行い、リスク顕在化の予防に努めております。</p> <p>また海外においては独自の法律、文化、慣習があることから、外部の専門家等の知見を活用した人事労務制度の構築、駐在員の相談窓口の整備、医療機関の斡旋や受診のサポートを行うサービスの整備等を行っております。</p> <p>なお、当社グループでは、ウェルネス・働き方改革・人材の多様性の確保を一体的に推進すべく、社長執行役員(グループCEO)を委員長とする「ウェルネス・D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)推進委員会」、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に係る専任組織「グループ人材開発部/ウェルネス・D&I推進室」を設置しております。当連結会計年度より、当社グループのD&I推進方針及び中期・短期の推進ロードマップを策定・公表し、2024年3月期までをステップ1として「D&I意識醸成期間」と定め、キープゴールとして「①年次有給休暇取得目標達成 ②男女育児休業取得率100%達成」を設定しております。</p>

リスク項目	⑫ 不正・過失等の発生によるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●役職員の不正・不適切な管理による情報の流出、業務上の過失等により、信用の失墜や、それに伴う売上高の減少や損害賠償費用の発生等が生じ、経営成績に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	<p>当社グループでは、役職員が法令及びグループ各社が定める社内規程などを遵守し、さらに、より高い倫理観に従って行動することを目的とし「野村不動産グループ倫理規程」を定め、役職員に対する継続的な教育、研修を行っております。</p> <p>また、当社及びグループ会社の各部室店にコンプライアンス推進責任者を配置するとともに、各職場におけるコンプライアンス活動の実効性を高める体制を構築しております。さらにグループ各社共用の内部通報制度「野村不動産グループ・ヘルプライン」によって、通報及び相談窓口を内部及び外部にそれぞれ設ける等、公益通報者保護法に基づく体制整備及び運用を行っております。</p>

内部統制・コンプライアンス／情報開示

コンプライアンス体制

当社グループでは、法令や企業倫理の遵守等のコンプライアンスを経営の重要課題の一つとして位置付けており、その指針として「野村不動産グループ倫理規程」を策定しています。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部を設置し、役員に対し継続的な教育、啓発活動をグループ一体で推進するとともに、グループ各社への助言、指導および支援を行っています。

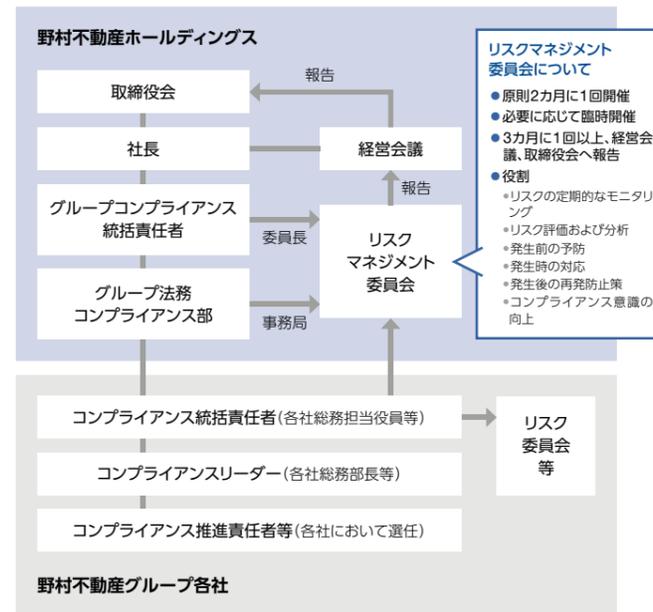
また、リスク情報収集の観点から、グループ職員の内部通報窓口「野村不動産グループ・ヘルプライン」を設置しています。なお、当社は、ヘルプライン業務に携わった者に守秘義務を課するとともに、通報したことによる不利益な取り扱いを禁止しています。

より一層の取り組み強化のため、2019年5月には、国連グローバル・コンパクトに署名しました。同イニシアチブの原則に基づき、「強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取り組み」を行っています。

野村不動産グループ倫理規程

<https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/base/compliance.html>

コンプライアンス体制図

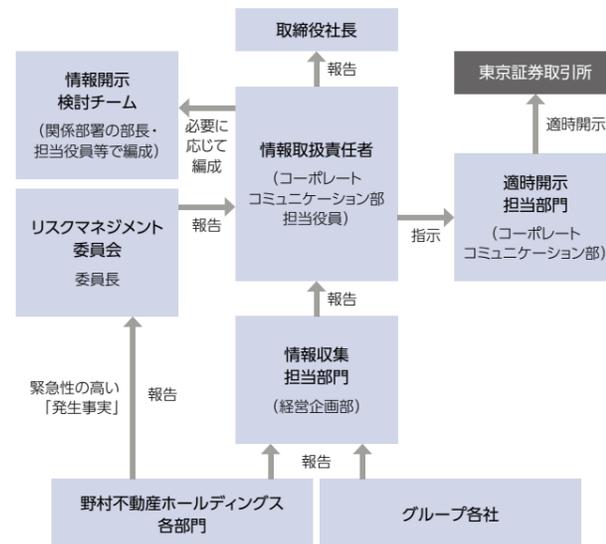


適切な情報開示と透明性の確保

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、内部統制システム等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)の通り、各部門担当者・グループ各社担当者から情報収集担当部門(経営企画部)を通じて、情報取扱責任者(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ています。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・担当役員等で編成する「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しています。なお、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、適時開示体制の整備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等の当社の重要な会議へ出席するほか、監査等委員会が選定する監査等委員は、取締役等からの報告聴取、書類の閲覧等により、適時開示体制が適正に機能しているか調査をします。

適時開示体制図



株主との対話

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(グループCFO)が中心となって実施し、IR担当部門(コーポレートコミュニケーション部 IR課)が補佐しています。決算説明会等においては、グループCEOより業績や今後の戦略について説明を実施しています。IR担当部門は、社内各部署との日常的な情報交換、会合等を通じて、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、定期的に取り締役員において報告し、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

株主・投資家の拡大を目指し、IR担当部門(コーポレートコミュニケーション部 IR課)が中心となり、機関投資家、個人投資家双方と、直接・間接的なコミュニケーション促進を図ることで、当社グループの事業活動や成長戦略の理解促進に努めています。

また、幅広い投資家の皆さまへ、当社の事業や経営戦略への理解を深めていただくため、インターネットを活用したオンライン会社説明会の開催やIRフェアへ積極的に参加しています。

2023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(決算発表日の電話会議を含む)	4回
アナリスト・投資家向け事業説明会	1回
アナリスト・投資家との面談(以下の活動での面談含む)	396回
うち、証券会社主催カンファレンス	11回
うち、CEOスモールミーティング	1回
うち、CFOスモールミーティング	1回
うち、ESGミーティング	19回

個人投資家向け活動	実施回数
IRフェアへの出展	1回
オンライン会社説明会	1回



オンライン会社説明会を開催

最新・詳細な情報についてはIRサイトをご覧ください。

日本語版 <https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/>

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

役員一覧 (2023年6月23日時点)

取締役

くつかけ えいじ
沓掛 英二

1960年9月12日生

取締役会長
取締役会議長
指名報酬諮問委員会委員

保有株数 25,200株*

非執行

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
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
野村證券株式会社専務執行役員
2012年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役
2012年 8月 野村證券株式会社代表執行役副社長
2013年 4月 同社取締役兼代表執行役副社長
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
2017年 4月 野村不動産株式会社代表取締役会長
当社取締役会長(現任)
2023年 4月 野村不動産株式会社取締役(現任)

あらい さとし
新井 聡

1965年6月3日生

代表取締役社長
兼社長執行役員
グループCEO

保有株数 7,300株*

執行

1988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
2011年 4月 野村證券株式会社執行役兼専務執行役員
2014年 4月 同社常務執行役員
2017年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役員
野村證券株式会社執行役兼専務執行役員
2018年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役員
コーポレート統括
2019年 4月 野村證券株式会社代表取締役副社長
2022年 4月 当社顧問
野村不動産株式会社取締役
2022年 6月 当社取締役副社長兼副社長執行役員
2023年 4月 当社代表取締役社長兼社長執行役員
グループCEO(現任)
野村不動産株式会社代表取締役会長(現任)

まつお だいきく
松尾 大作

1964年10月18日生

代表取締役副社長
兼副社長執行役員
グループCOO

保有株数 24,200株*

執行

1988年 4月 野村不動産株式会社入社
2012年 4月 同社執行役員
2015年 4月 同社常務執行役員
2018年 4月 当社執行役員 住宅部門長
野村不動産株式会社取締役兼専務執行役員
2021年 4月 当社副社長執行役員
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)
2021年 6月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員
2022年 4月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員
グループCOO(現任)

はが まこと
芳賀 真

1966年6月22日生

代表取締役副社長
兼副社長執行役員
コーポレート統括

保有株数 31,800株*

執行

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
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 当社執行役員 コーポレート統括
野村不動産株式会社取締役兼常務執行役員
2017年 6月 当社取締役兼執行役員 コーポレート統括
2019年 4月 当社取締役兼執行役員 グループCFO、
コーポレート統括
2020年 4月 野村不動産株式会社取締役兼専務執行役員
2021年 4月 当社取締役兼執行役員 都市開発部門長
2023年 4月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員 コーポ
レート統括(現任)
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)

くろかわ ひろし
黒川 洋

1968年2月2日生

取締役
兼執行役員
都市開発部門長

保有株数 10,200株*

執行

1990年 4月 野村不動産株式会社入社
2013年 4月 同社執行役員
2015年 4月 野村不動産投資顧問株式会社代表取締役兼専務
執行役員
2017年 4月 当社執行役員
野村不動産株式会社常務執行役員
2020年 4月 同社専務執行役員
2021年 4月 当社執行役員 グループCFO、コーポレート統括
野村不動産株式会社
取締役兼専務執行役員(現任)
2021年 6月 当社取締役兼執行役員 グループCFO、
コーポレート統括
2023年 4月 当社取締役兼執行役員 都市開発部門長(現任)

たかくら ちはる
高倉 千春

1959年12月22日生

取締役

保有株数 一*

非執行 社外 独立 新任

1983年 4月 農林水産省経済局入省
1993年 8月 株式会社三和総合研究所入社
1999年 7月 ファイザー株式会社入社
2006年10月 ノバルティス ファーマ株式会社入社
2013年10月 日本テトラパック株式会社常務執行役員
2014年 7月 味の素株式会社理事グローバル人事部長
2020年 4月 ロート製薬株式会社入社
2020年 6月 同社取締役
2021年 6月 日本特殊陶業株式会社社外監査役
2022年 3月 ロート製薬株式会社取締役チーフヒューマンリ
ソースオフィサー
2022年 6月 日本特殊陶業株式会社社外取締役(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(現任)

きむら ひろゆき
木村 博行

1962年3月30日生

取締役(監査等委員)
監査等委員会委員長

保有株数26,400株*

非執行

1984年 4月 野村不動産株式会社入社
2009年 4月 同社執行役員
2009年 6月 当社取締役
2010年 4月 野村不動産投信株式会社(現野村不動産投資顧
問株式会社)取締役
2011年10月 野村不動産投資顧問株式会社常務取締役
2012年 5月 当社執行役員
2012年 6月 当社取締役兼執行役員
2013年 4月 野村不動産株式会社取締役兼常務執行役員
2013年 6月 当社執行役員
2014年 4月 当社執行役員財務統括(CFO)
2014年 6月 当社取締役兼執行役員 財務統括(CFO)
2017年 4月 当社取締役兼執行役員 グループCFO
2019年 4月 当社取締役
野村不動産投資顧問株式会社代表取締役兼副社
長執行役員
2021年 4月 当社顧問
野村不動産株式会社監査役(現任)
2021年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

たかやま やすし
高山 寧

1964年2月1日生

取締役(監査等委員)

保有株数 一*

非執行

1988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
2011年 6月 野村ファイナンシャル・プロダクツ・サービス
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
ウンセル
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
野村證券株式会社執行役員 法務担当
株式会社証券保管振替機構社外取締役
2019年 4月 当社顧問
野村不動産株式会社監査役(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)

もぎ よしお
茂木 良夫

1952年4月10日生

取締役(監査等委員)
指名報酬諮問委員会委員

保有株数 一*

非執行 社外 独立

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
CCO
2018年 4月 双日リートアドバイザーズ株式会社取締役
2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

みやかわ あきこ
宮川 明子

1955年10月18日生

取締役(監査等委員)

保有株数 一*

非執行 社外 独立

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ロサンゼルス事務所参加
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)

たかはし てつ
高橋 鉄

1956年10月24日生

取締役(監査等委員)
指名報酬諮問委員会委員長

保有株数 一*

非執行 社外 独立

1986年 4月 東京弁護士会登録
三宅坂法律事務所参加
2003年 7月 霞が関パートナーズ法律事務所代表パートナー
2006年 3月 アップルジャパン株式会社 社外監査役
2007年 3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社
社外監査役
日本マクドナルド株式会社社外取締役
株式会社グローバルベス 社外監査役
2007年 6月 株式会社ビットアイル(現エクイニクス・ジャパン
株式会社)社外監査役
2012年 1月 株式会社ブークス(現株式会社イーブックイニシ
アティブジャパン)社外監査役
株式会社ズーム社外監査役
2015年 6月 同社社外取締役(監査等委員)
2016年10月 株式会社イーブックイニシアティブジャパン
社外監査役
2020年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2020年12月 ITN法律事務所エグゼクティブ・パートナー
(現任)
2022年 3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社
社外取締役(現任)

* 2023年3月31日時点
(注) 取締役 高倉千春、茂木良夫、宮川明子、高橋鉄
は、会社法第2条第15号に定める社外取締役
です。

執行役員 (取締役業務を除く)

やまもと しげゆき
山本 成幸

開発企画担当

まえだ けんいち
前田 研一

仲介・CRE部門長

なかむら はるひこ
中村 治彦

住宅部門長

よしむら てつみ
吉村 哲己

品質管理・建築統括

といだ かずひろ
問田 和宏

運営管理部門長

やまうち まさと
山内 政人

海外部門長、兼海外事業統括

いちばら ゆきお
市原 幸雄

内部監査・コンプライアンス担当、兼グループ監
査部、
グループ法務コンプライアンス部、
ICTマネジメント部、グループ総務部、秘書室担当

う き もとみ
宇木 素美

グループ人事部、
グループ人材開発部担当

つかさき としひで
塚崎 敏英

グループCFO、兼IR担当、
兼財務部、資金部担当

やまだ しょうじ
山田 譲二

経営企画部、グループオフィス戦略室、
DX・イノベーション推進部担当

たなか かつや
田中 克弥

サステナビリティ推進担当、
兼コーポレートコミュニケーション部、
サステナビリティ推進部担当

う さ み なおこ
宇佐美 直子

グループダイバーシティ&
インクルージョン推進担当、
兼グループ人材開発部長職託

主なアセットブランド

住宅事業

PROUD

プラウド

時代の先をいく住みやすさ、想像を超える美しさ、選ばれた立地で、お客さま一人ひとりの自分らしい暮らしを追求する分譲マンション

累計供給戸数: 約7.7万戸^{※1,2}



プラウド練馬中村橋マークス(共用部分)



プラウド元代々木町

PROUD FLAT

プラウドフラット

野村不動産グループの豊富なノウハウでつくる、確かなクオリティの賃貸マンション

累計開発棟数: 132棟^{※1}



プラウドフラット中野(共用部分)



プラウドフラット両国サウス

PROUD SEASON

プラウドシーズン

「人・街・時代の資産として残る住まいづくり」をコンセプトにした分譲一戸建て

累計供給戸数: 約0.8万戸^{※1}



プラウドシーズン成城コート

オウカス

OUKAS

人生を、謳歌する住まいというコンセプトで展開する健康増進型・賃貸シニアレジデンス

累計開発棟数: 11棟^{※1}



オウカス世田谷仙川

オハナ

OHANA

「上質な住まいを、より多くのお客さまにお届けすること」をコンセプトにした郊外型分譲マンション

累計供給戸数: 約0.5万戸^{※1}



オハナ中浦和

※1. 累計供給戸数は2023年3月末時点(開発棟数は計画中含む)
 ※2. 「プラウド」ブランドのマンション、一戸建ての累計供給戸数

都市開発事業

オフィス



PMO (ピーエムオー)

大規模ビルと同等の機能性と快適性、デザイン性を併せ持つ中規模オフィスビル
累計開発棟数: 72 棟*



PMO 西新橋

PMO 田町IV



H1O (エイチワンオー)

少人数で働く方々のニーズに対応したサービス付き小規模オフィス
累計開発棟数: 18 棟*
(ビル内のフロア開設型含む)



H1O 青山



H1T (エイチワンティー)

働く方の多様化と効率化のニーズに対応したサテライト型シェアオフィス
拠点数: 248 店舗* (提携店含む)



H1T 池袋西口

物流施設



Landport (ランドポート)

先進的で高い機能を持つ物流施設
累計開発棟数: 47 棟*



Landport 多摩

※ 累計開発棟数(計画中含む)、拠点数は2023年3月末時点

商業施設



GEMS (ジェムズ)

1フロア1テナントの飲食を中心とした都市型商業施設
累計開発棟数: 22 棟*



GEMS 田町

GEMS 六本木

GEMS 川崎



SOCOLA (ソコラ)

食品スーパー・物販・飲食・サービス店舗を集積させた地域密着型商業施設
累計開発棟数: 7 棟*



SOCOLA 日吉



SOCOLA 南行徳



MEFULL (ミーフル)

「健康・学び・暮らし」のサービス業種を主体とした都市型商業施設
累計開発棟数: 8 棟*



MEFULL 田町

ホテル

NOHGA HOTEL

NOHGA HOTEL (ノーガホテル)

「地域との深いつながりから生まれる素敵な経験」をコンセプトとするホテル
累計開発棟数: 3 棟*



NOHGA HOTEL KIYOMIZU KYOTO

主な開発案件

大規模複合再開発

芝浦プロジェクト^{※3}

浜松町ビルディング(東芝ビルディング)の建替事業としてツインタワーの建設を推進しています。区域面積約4万7千㎡、延床面積約55万㎡の大規模複合開発です。

東京湾に面した芝浦エリアならではの立地を活かし、都心で空・海・緑を感じる新たな働き方「TOKYO WORKation^{※1}」を提案します。また当社は、グループ各社の本社^{※2}をS棟に移転することを決定しました。中長期経営計画の重点テーマ「高い利益成長と高い資産・資本効率の実現」に向けて、これまで以上にチャレンジングな組織風土の醸成とともに、新たな働き方を自ら実現していきます。

所在地: 東京都港区
 区域面積: 約47,000㎡
 延床面積: 約550,000㎡
 主用途: オフィス・商業・ホテル・共同住宅・駐車場ほか
 階数: S棟 地上43階・地下3階
 N棟 地上45階・地下3階
 竣工予定: S棟 2025年2月
 N棟 2031年3月期
 事業主体: 野村不動産株式会社、東日本旅客鉄道株式会社



日本橋一丁目中地区第一種市街地再開発事業^{※3}

竣工予定 2026年3月期
 主用途 オフィス、商業、ホテル、住宅、カンファレンス
 延床面積 約380,300㎡



中野駅新北口駅前エリア拠点施設整備事業^{※3}

竣工予定 2030年3月期
 主用途 ホール、オフィス、住宅、商業施設、ホテル、エリアマネジメント施設
 延床面積 約298,000㎡



岡山市駅前町一丁目2番3番4番地区第一種市街地再開発事業^{※3}

竣工予定 2026年3月期
 主用途 住宅、商業施設、オフィス、ホテル、ホール
 延床面積 約84,300㎡



※1. ウェルビーイングに配慮したオフィスエリア、ホテルや商業施設、周辺部の屋外空間などから、ワークプレイスを選べることにより、パフォーマンスや従業員エンゲージメントの向上につながる働き方
 ※2. 移転対象範囲については検討中
 ※3. 共同事業案件

海外事業

アジア

ベトナム ホーチミンシティ グランドパーク第2期^{※3}

竣工 2022年
 主用途 分譲住宅
 総戸数 約11,000戸



フィリピン マニラ サンシャインフォート^{※3}

竣工予定 分譲住宅 2023年以降
 商業施設 2022年
 主用途 分譲住宅・商業施設
 総戸数 約1,400戸
 商業施設賃貸床面積 約17,000㎡



タイ バンコク パーク オリジン トンロー^{※3}

竣工 2022年
 主用途 住宅
 総戸数 約1,180戸



イギリス・アメリカ

イギリス ロンドン 127チャリング クロスロード

改修工事完了予定 2024年
 主用途 オフィス、店舗
 賃貸床面積 約5,200㎡



アメリカ ポートランド プレスブロック プロジェクト^{※3}

竣工予定 2025年
 主用途 賃貸住宅、商業、オフィス
 賃貸住宅棟総戸数 341戸
 商業・オフィス棟賃貸床面積
 商業施設 約1,113㎡
 オフィス 約1,840㎡



財務11年データ

	13/3期	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期(予想) ^{*12}
損益計算書／貸借対照表(期末)／												
キャッシュ・フロー計算書(百万円)：												
売上高	517,740	532,016	567,159	569,545	569,680	623,762	668,510	676,495	580,660	645,049	654,735	750,000
営業利益	58,308	74,307	71,894	80,912	77,271	76,660	79,162	81,905	76,333	91,210	99,598	103,000
事業利益 ^{*1}	—	—	—	—	—	—	79,623	82,833	76,448	92,765	105,172	109,000
経常利益	45,806	64,058	63,681	72,679	68,952	68,033	69,323	73,077	65,965	82,557	94,121	94,000
親会社株主に帰属する当期純利益	19,357	26,844	38,441	47,182	47,005	46,029	45,873	48,886	42,198	55,312	64,520	65,000
総資産	1,369,949	1,313,887	1,369,226	1,485,449	1,593,093	1,673,099	1,759,455	1,801,273	1,921,306	2,040,506	2,110,693	—
流動資産	535,103	496,978	549,300	608,779	684,306	717,635	849,528	906,726	1,043,321	1,126,802	1,182,306	—
うち棚卸資産	369,667	349,167	429,764	496,910	570,888	592,996	636,925	714,734	875,520	894,229	999,125	—
うち営業エクイティ投資	29,578	7,128	6,316	819	2,567	9,612	18,066	30,983	28,770	33,871	32,320	—
固定資産	834,845	816,909	819,926	876,670	908,786	955,464	909,926	894,547	877,985	913,703	928,387	—
純資産	398,276	418,697	461,031	456,408	493,813	514,982	541,562	565,120	586,350	621,398	655,737	—
有利子負債	669,268	617,583	616,700	721,900	810,100	877,800	914,000	870,000	1,008,500	1,022,735	1,121,548	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	89,295	83,535	23,837	13,258	△ 31,889	21,498	89,964	56,618	△ 63,504	52,793	△ 42,809	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,588	△ 20,191	△ 32,476	△ 59,714	△ 54,558	△ 51,637	△ 46,699	△ 30,490	△ 55,789	△ 46,277	△ 62,896	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 94,666	△ 57,858	△ 8,983	53,637	76,575	43,787	13,723	△ 66,821	112,376	△ 9,619	65,675	—
設備投資額 ^{*2}	18,963	21,938	38,871	50,367	61,300	71,665	20,824	20,363	45,665	36,618	44,064	—
1株当たり情報(円)：												
当期純利益	101.61	140.70	201.28	246.42	245.10	240.89	245.99	267.21	232.53	307.81	365.26	374.27
純資産	1,764.05	1,863.12	2,061.86	2,320.84	2,508.73	2,664.70	2,854.21	3,031.15	3,229.80	3,478.14	3,756.30	—
NAV ^{*3}	1,885	1,997	2,299	2,708	3,063	3,333	3,630	3,833	4,035	4,442	4,764	—
年間配当金	30.00	35.00	45.00	57.50	65.00	70.00	75.00	80.00	82.50	97.50	120.00	130.00
株式の情報(株)：												
期末発行済株式数(自己株式を含む)	190,595,500	190,906,800	191,119,700	191,679,601	191,877,801	192,155,201	192,373,101	192,875,301	193,099,001	182,604,637	182,938,437	—
期末自己株式数 ^{*4}	1,125	1,206	1,206	1,508	1,709	3,956,956	7,821,664	11,367,181	12,490,613	4,704,422	9,015,395	—
経営指標：												
売上高営業利益率(%)	11.3	14.0	12.7	14.2	13.6	12.3	11.8	12.1	13.1	14.1	15.2	—
ROA ^{*5} (%)	4.5	5.6	5.5	5.8	5.1	4.7	4.6	4.7	4.1	4.7	5.1	—
ROE ^{*6} (%)	5.9	7.8	10.3	11.2	10.1	9.4	8.9	9.1	7.4	9.2	10.1	—
自己資本比率(%)	24.5	27.1	28.8	29.9	30.2	30.0	29.9	30.5	30.4	30.3	31.0	—
含み益 ^{*7} (億円)	372	412	702	1,109	1,539	1,819	2,063	2,096	2,096	2,470	2,525	—
D/Eレシオ(倍)	2.0	1.7	1.6	1.6	1.7	1.8	1.7	1.6	1.7	1.7	1.7	—
EBITDA ^{*8} (億円)	610	728	821	948	937	938	933	1,016	918	1,089	1,189	—
EBITDA倍率 ^{*8} (倍)	11.0	8.5	7.5	7.6	8.6	9.4	9.8	8.6	11.0	9.4	9.4	—
総還元性向 ^{*9} (%)	29.5	24.9	22.4	23.3	26.5	50.8	41.4	46.3	45.0	44.3	47.6	—
配当性向 ^{*10} (%)	29.5	24.9	22.4	23.3	26.5	29.1	30.5	29.9	35.5	31.7	32.9	34.7
株価指標(各事業年度末時点)：												
株価(円)	2,084	1,970	2,166	2,080	1,774	2,512	2,125	1,755	2,665	2,933	2,930	—
PER(倍)	20.9	15.0	14.2	9.9	7.9	10.7	8.5	6.9	12.0	10.2	8.5	—
PBR(倍)	1.2	1.1	1.1	0.9	0.7	1.0	0.8	0.6	0.9	0.9	0.8	—
株主総利回り(TSR) ^{*11} (%)	—	—	—	—	—	—	87.6	76.0	115.5	130.1	134.8	—

※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

※2. 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。

※3. 1株当たりNAV=(自己資本+含み益(税控除後))÷期末発行済株式数(自己株式控除後)、含み益(税控除後)=含み益×(1-法定実効税率)

※4. 期末自己株式数には、役員報酬BIP信託が保有する株式および従業員株式付与ESOP信託が保有する株式を含んでいます。

※5. ROA=事業利益÷期中(平均)総資産 ただし、17/3期以前の計算は、ROA=(営業利益+営業外収益)÷期中(平均)総資産

※6. ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷期中(平均)自己資本

※7. 含み益=賃貸等不動産の期末時価-賃貸等不動産の期末簿価

※8. EBITDA=税引き前当期純利益+支払利息+減価償却費、EBITDA倍率=有利子負債÷EBITDA

※9. 総還元性向=(1株当たり配当金+1株当たり自社株買い)÷EPS

※10. 配当性向=1株当たり配当金÷EPS

※11. 株主総利回り(TSR)=(各事業年度末日の株価+23/3期の4事業年度前から各事業年度までの1株当たり配当額の累計額)÷23/3期の5事業年度前の末日の株価

※12. 2023年7月27日時点の予想値

部門別データ

(百万円)

部門別売上高	20/3期	21/3期	22/3期 ^{*1,2,3}	23/3期
住宅部門	333,966	272,577	309,225	302,480
住宅分譲(国内)	294,376	247,609	284,015	273,662
収益不動産(売却) ^{*4}	17,931	5,035	4,120	6,300
収益不動産(賃貸) ^{*4}	1,070	925	1,501	2,303
シニア	451	651	998	1,403
その他	20,136	18,355	18,590	18,811
都市開発部門	212,133	179,227	202,460	199,309
賃貸(オフィス)	48,562	47,411	45,666	41,191
賃貸(商業施設)	12,910	11,018	12,302	16,195
賃貸(その他)	8,375	5,776	4,131	3,323
収益不動産(売却) ^{*5}	106,816	87,846	106,451	97,471
収益不動産(賃貸) ^{*5}	7,037	11,239	13,977	16,786
フィットネス	15,757	11,509	13,624	15,040
その他	12,674	4,426	6,306	9,301
海外部門	—	—	2,628	6,770
住宅分譲	—	—	1,785	5,876
賃貸	—	—	692	657
その他	—	—	150	235
資産運用部門	12,059	12,456	12,804	13,632
仲介・CRE部門	39,110	39,436	43,762	47,700
仲介手数料(リテール) ^{*3}	24,017	23,334	21,825	24,071
仲介手数料(ミドル) ^{*3}	—	—	8,326	9,613
仲介手数料(ホールセール) ^{*3}	11,138	11,384	9,681	11,571
その他	3,954	4,717	3,929	2,442
運営管理部門	98,274	98,384	99,230	105,474
運営管理	55,530	56,783	58,264	59,502
受注工事	37,327	35,863	35,215	39,875
その他	5,417	5,737	5,750	6,096
その他	1,143	2,070	126	282
調整額(消去又は全社)	△ 20,193	△ 23,492	△ 25,188	△ 20,913
連結合計	676,495	580,660	645,049	654,735

部門別営業利益	(百万円)			
住宅部門	25,351	22,421	32,519	33,323
都市開発部門	38,941	35,138	38,286	39,231
海外部門	—	—	△ 512	2,414
資産運用部門	6,853	7,296	7,515	7,796
仲介・CRE部門	9,097	8,962	11,713	13,785
運営管理部門	8,474	9,089	9,114	9,816
その他	△ 1,267	△ 789	△ 199	147
調整額(消去又は全社)	△ 5,545	△ 5,776	△ 7,227	△ 6,917
連結合計	81,905	76,333	91,210	99,598

部門別事業利益 ^{*6}	(百万円)			
住宅部門	25,339	22,404	32,550	33,333
都市開発部門	39,247	35,469	38,590	39,529
海外部門	—	—	291	7,288
資産運用部門	7,149	7,587	7,836	8,089
仲介・CRE部門	9,088	8,976	11,716	13,822
運営管理部門	8,566	9,281	9,205	9,878
その他	△ 1,012	△ 1,495	△ 199	147
調整額(消去又は全社)	△ 5,545	△ 5,776	△ 7,227	△ 6,917
連結合計	82,833	76,448	92,765	105,172

※1. 2023年3月期より、海外部門を新設し、その他に区分していた野村不動産の海外事業本部、および海外現地法人等を海外部門に区分変更。これにより、2022年3月期について、変更後の数値を記載
 ※2. 2022年4月1日付で、野村不動産と野村不動産ビルディングを合併(存続会社は野村不動産)し、都市開発部門における売上高の内訳を変更。これにより、2022年3月期について、変更後の数値を記載
 ※3. 2023年3月期より、仲介・CRE部門における売上高の内訳を変更。これにより、2022年3月期について、変更後の数値を記載。内訳の区分は以下の通り
 リテール:個人向け ミドル:中堅・中小企業、企業オーナー、一部の個人投資家や富裕層向け ホールセール:大企業・ファンド・海外投資家向け

イントロダクション (Introduction)	目指す姿 (To be)	積み上げてきた強みと根幹 (Strengths)	取り組む課題と戦略 (Actions)	活動を支える基盤 (Base)	データ等 (Data)
部門別資産	20/3期	21/3期	22/3期 ^{*1,2}	23/3期	
住宅部門	457,505	505,976	514,546	607,382	
都市開発部門	1,112,664	1,160,805	1,204,549	1,225,125	
海外部門	—	—	117,010	160,942	
資産運用部門	43,053	42,868	43,220	44,064	
仲介・CRE部門	19,240	25,201	35,787	29,088	
運営管理部門	47,106	50,095	48,881	51,368	
その他	61,730	89,237	777	1,324	
調整額(消去又は全社)	59,972	47,122	75,733	△ 8,602	
連結合計	1,801,273	1,921,306	2,040,506	2,110,693	

部門別棚卸資産	(百万円)			
住宅部門	401,119	463,944	458,049	514,774
都市開発部門	314,297	412,862	436,810	485,188
海外部門	—	—	—	—
資産運用部門	—	—	—	—
仲介・CRE部門	—	—	—	—
運営管理部門	69	44	69	377
その他	11	11	11	11
調整額(消去又は全社)	△ 762	△ 1,342	△ 712	△ 1,225
連結合計	714,734	875,520	894,229	999,125

部門別ROA ^{*7}	(%)			
住宅部門	5.5	4.4	6.3	5.5
都市開発部門	3.5	3.1	3.2	3.2
海外部門	—	—	0.2	4.5
資産運用部門	16.6	17.7	18.1	18.4
仲介・CRE部門	47.2	35.6	32.7	47.5
運営管理部門	18.2	18.5	18.8	19.2
その他	—	—	—	11.2
全社ROA^{*8}	4.7	4.1	4.7	5.1

部門別営業データ	20/3期	21/3期	22/3期 ^{*1,2}	23/3期
住宅部門				
住宅分譲計上戸数(戸)	4,739	3,669	4,329	4,142
住宅分譲粗利益率(%)	20.4	22.6	23.6	25.6
住宅分譲期末完成在庫数(販売中)(戸)	321	239	130	222
住宅分譲期末完成在庫数(未販売)(戸)	187	182	253	199
都市開発部門				
期末賃貸可能床面積(オフィス・商業施設)(㎡) ^{*9}	915,311	829,670	790,776	697,085
期末空室率(オフィス・商業施設)(%) ^{*9}	4.0	4.9	5.9	4.8
期末メガロス会員数(人)	143,663	111,425	110,608	114,914
資産運用部門				
期末運用資産残高(百万円)	1,798,583	1,815,646	1,948,071	1,957,676
仲介・CRE部門				
売買仲介取扱件数(件)	9,515	9,322	10,081	9,985
売買仲介取扱高(百万円)	872,337	893,423	964,882	1,060,313
運営管理部門				
期末ビル等管理件数(件)	786	788	772	782
期末住宅管理戸数(戸)	182,259	183,162	186,549	189,574

※4. 不動産投資市場向けに開発・販売する賃貸住宅
 ※5. 不動産投資市場向けに開発・販売するオフィスビル・商業施設・物流施設など
 ※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. 部門別ROA=事業利益÷期末総資産
 ※8. 全社ROA=事業利益÷期中(平均)総資産
 ※9. 2022年4月1日付で、野村不動産と野村不動産ビルディングを合併(存続会社は野村不動産)し、都市開発部門における賃貸可能床面積および空室率の算出方法を一部変更。これにより、変更後の数値を記載

ESGデータ

	21/3期	22/3期	23/3期
E 環境			
環境マネジメント			
新築した収益不動産(賃貸住宅を除く)の環境認証取得率 ^{*1}	100%	100%	100%
新築した収益不動産(賃貸住宅を除く)の環境認証の取得数 ^{*1}	15件	15件	13件
気候変動への対応			
CO ₂ 総排出量	1,588,269t-CO ₂	2,297,026t-CO ₂	2,173,921t-CO₂
うちScope 1・2	132,206t-CO ₂	129,056t-CO ₂	98,280t-CO₂
うちScope 3	1,456,063t-CO ₂	2,167,970t-CO ₂	2,075,641t-CO₂
エネルギー消費量 ^{*2}	381,817MWh/年	379,428MWh/年	382,231MWh/年
原単位エネルギー消費量 ^{*2}	0.184MWh/m ² ・年	0.182MWh/m ² ・年	0.186MWh/m²・年
物流施設「Landport」における太陽光発電量	21,926千kWh/年	22,801千kWh/年	22,356MWh/年
効率的な水資源の利用			
水総取水量 ^{*2}	1,698千m ³ /年	1,920千m ³ /年	2,040千m³/年
原単位水取水量 ^{*2}	0.81m ³ /m ² ・年	0.93m ³ /m ² ・年	0.99m³/m²・年
適切な資源利用と汚染防止			
廃棄物総排出量 ^{*2}	5,112t/年	7,213t/年	11,188t/年
原単位廃棄物排出量 ^{*2}	3.047kg/m ² ・年	3.504kg/m ² ・年	5.453kg/m²・年

	21/3期	22/3期	23/3期
S 社会			
雇用/人材活躍			
連結従業員数 ^{*3}	7,390人	7,548人	7,695人
うち女性従業員比率 ^{*4}	31.8%	32.5%	33.0%
新卒採用者数	274人	264人	292人
うち女性新卒採用比率	42.0%	39.8%	39.4%
女性マネジメント職層比率 ^{*5}	11.2%	11.7%	13.9%
平均勤続年数 ^{*4}	10.4年	10.5年	10.8年
うち男性 ^{*4}	11.5年	11.7年	12.1年
うち女性 ^{*4}	7.9年	8.1年	8.2年
外国籍雇用者数 ^{*6}	140人	303人	311人
障がい者雇用率 ^{*7}	2.05%	2.33%	2.31%
健康経営			
平均法定時間外労働時間(1人当たり時間/月)	9.99時間	13.73時間	11.03時間
有給休暇取得率	56.14%	62.11%	68.43%
従業員の労働災害死亡事故件数	0	0	0
欠勤率 ^{*8}	0.41%	0.45%	0.40%

	21/3期	22/3期	23/3期
S 社会			
人材活用/高度化			
育児休業取得率 ^{*9}	—	96.20%	64.54%
うち男性	—	15.80%	38.58%
育児休業復職率	96.20%	92.90%	98.81%
うち男性	100%	100%	100%
うち女性	95.00%	90.60%	98.10%
介護休業取得者数	6人	5人	8人
従業員1人当たりの研修費用 ^{*10}	70,462円	47,936円	51,612円
従業員1人当たりの研修時間 ^{*10,11}	9.87時間	4.21時間	3.79時間
その他			
(グループ)意識調査回答率 ^{*12}	97.80%	93.00%	92.37%
職場へのエンゲージメント ^{*13}	3.96	3.97	3.87
平均報酬 ^{*14}	10,116,985円	10,177,382円	10,339,925円
1on1ミーティング実施率	—	84%	83%
調達ガイドライン アンケート実施率 ^{*15}	—	37%	51%

	21/3期	22/3期	23/3期
G ガバナンス			
取締役合計 ^{*16}	13人	12人	12人
うち独立社外取締役 ^{*16}	5人	5人	4人
うち女性取締役 ^{*16}	1人	2人	1人
取締役会開催回数	15回	21回	15回
全取締役の平均出席率	100%	99.6%	99.4%
独立社外取締役の平均出席率	100%	99.0%	98.2%
監査等委員会開催回数	14回	12回	12回
全監査等委員の平均出席率	100%	100%	100%
独立社外監査等委員の平均出席率	100%	100%	100%

- ※1. 2024年3月期中に取得予定の物件を含みます。
- ※2. エネルギー消費量、水総取水量、廃棄物総排出量などの集計対象となるパウンダリーは異なります。詳細は、サステナビリティレポートをご覧ください。
- ※3. 当社グループ(当社および連結子会社)からグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含みます。
- ※4. 当社グループ(当社および連結子会社)からグループ外への出向者を含み、グループ外から当社グループへの出向者を除いた連結従業員数7,996人をベースに算出しています。
- ※5. 女性マネジメント職層比率=(女性管理職数+女性管理職候補数)÷(全管理職数+全管理職候補数)
- ※6. 外国籍雇用者数は、外国人技能実習生の雇用数を除いています。
- ※7. 各期の障がい者雇用率は、翌年度6月時点の数値となります。また、集計対象範囲は、障がい者雇用制度の対象となるグループ企業です。
- ※8. 欠勤率=欠勤による合計損失日数÷(所定労働日数×従業員数)
- ※9. 2023年3月期より、厚生労働省指針(育児休業取得状況の公表の義務化)にあわせて有価証券報告書の開示計算に則った開示に変更
- ※10. 2022年3月期より、野村不動産単体から当社グループ全体の数値に変更しています。
- ※11. 研修時間は、受講必須研修のみを対象としており、選択・選抜型研修・eラーニング研修を含みません。
- ※12. 2021年3月期、2022年3月期は、野村不動産単体で満足度調査の回答率となり、2023年3月期より当社グループ全体の意識調査の回答率です。(対象が約2,000名から約7,000名に拡大)
- ※13. 2021年3月期、2022年3月期は、野村不動産単体で実施した、満足度調査の「職場への満足度」の数値を掲載しており、2023年3月期は、当社グループ全体の意識調査の「職場へのエンゲージメント」の数値です。
- ※14. 野村不動産ホールディングスの従業員平均の数値です。
2021年3月期261人 2022年3月期283人 2023年3月期283人
- ※15. 当社主要会社との取引額を分母として、調達ガイドラインアンケート回答企業の取引金額の合計値を分子としています。
- ※16. 期中の退任による減員は記載していません。

サステナビリティ情報 <https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/>

グループ会社一覧 (2023年7月31日現在)

会社名	設立	事業内容	ウェブサイト
野村不動産ホールディングス	2004年	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	https://www.nomura-re-hd.co.jp/
野村不動産	1957年	マンション分譲事業/戸建分譲事業/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	https://www.nomura-re.co.jp/
野村不動産投資顧問	2003年	投資運用事業/第二種金融商品取引業/投資助言・代理業/宅地建物取引業 など	https://www.nre-am.co.jp/
野村不動産ソリューションズ	2000年	個人向け不動産仲介事業/法人向け不動産仲介事業/保険代理店事業/銀行代理業/不動産情報サイト運営事業	https://www.nomura-solutions.co.jp/
野村不動産パートナーズ	1977年	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	https://www.nomura-pt.co.jp/
野村不動産ライフ&スポーツ	1989年	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	https://www.megalos.co.jp/
野村不動産熱供給	1987年	熱供給事業/太陽光発電事業	—
野村不動産コマース	1968年	商業施設にかかる、商圏調査、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	https://www.nomura-rp.co.jp/
野村不動産ウェルネス	2015年	シニア向け住宅・サービスの開発企画・運営事業	https://www.nomura-re-wn.co.jp/
野村不動産ホテルズ	2017年	ホテルの企画・運営・管理事業	https://www.nomura-hotels.co.jp/
野村不動産アメニティサービス	1990年	ビル、マンションの清掃事業/消耗品等の販売事業	—
プライムクロス	2006年	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	https://www.prime-x.co.jp/
ファーストリビング アシスタンス	2017年	住まいと暮らしの駆けつけ事業	http://www.f-la.co.jp/
Lothbury Investment Management	2010年	英国における資産運用事業	https://www.lothburyim.com/
ZEN PLAZA	1995年	Zen Plaza(オフィスビル)の保有・運営事業	https://zenplaza.com.vn/
北京首開野村不動産管理	2018年	北京発展大廈(ビル)の運営管理事業	—
Tokio Property Services	1983年	シンガポールをベースとした住宅・オフィス・工場などの各種不動産の売買仲介事業および賃貸仲介事業	https://www.tokioproperty.com.sg/
NOMURA REAL ESTATE ASIA	2015年	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	2016年	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	—
NOMURA REAL ESTATE (THAILAND)	2019年	現地における事業への投資、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	—
NOMURA REAL ESTATE VIETNAM	2019年	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(上海)	2021年	不動産コンサルティング事業、情報コンサルティングサービス事業、建設プロジェクト管理サービス事業	—

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

外部評価一覧

イントロダクション (Introduction)	目指す姿 (To be)	積み上げてきた強みと根幹 (Strengths)	取り組み課題と戦略 (Actions)	活動を支える基盤 (Base)	データ等 (Data)									
<h3>ESGインデックスへの組み入れ状況</h3> <p>GPIFが採用するESG指数</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 45%;"> <p>2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>総合型指数である「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」に選定(①)</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)</p> <p>テーマ指数である「MSCI日本株女性活躍指数」に選定(①)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <p>FTSE Blossom Japan Index</p> <p>総合型指数である「FTSE Blossom Japan Index」に選定(①)</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p> <p>総合型指数である「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に選定(①)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <p>S&P/JPXカーボンエフィシエント指数</p> <p>テーマ指数である「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に選定(①)</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>MORNINGSTAR GenDi J</p> <p>テーマ指数である「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」に選定(①)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <p>FTSE4Good</p> <p>ESG投資の代表的指数である「FTSE4Good Index Series」に選定(①)</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>2023 Sompo Sustainability Index</p> <p>SOMPOアセットマネジメントが設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」に選定(①)</p> </div> </div>			<h3>社会における認証・評価など</h3> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="width: 45%; text-align: center;">  <p>「健康経営優良法人2023」に選定(①②③⑥⑦⑧⑩)</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;">  <p>PRIDE指標でシルバーを受賞(①②③)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%; text-align: center;">  <p>PRIDE指標でブロンズを受賞(⑥⑦)</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;">  <p>2022年度のグッドデザイン賞において5対象受賞。当社グループにおいては21年連続受賞(②)</p> </div> </div>			<h3>イニシアチブへの署名など</h3> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="width: 30%; text-align: center;">  <p>国連グローバル・コンパクトに署名(①)</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;">  <p>責任投資原則に署名(③⑨)</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;">  <p>RE100に加盟(①)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%; text-align: center;">  <p>SBT (Science Based Targets) の認定取得(①③)</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;">  <p>「気候関連財務情報開示タスクフォース」提言に賛同(①③)</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;">  <p>気候変動イニシアチブへ参加(③)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%; text-align: center;">  <p>「21世紀金融行動原則」に署名(③)</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;">  <p>UK Green Building Council (GBC、英国グリーンビルディング協会)メンバー(⑨)</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;">  <p>「自然関連財務情報開示タスクフォース」フォーラムへの参画(①)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%; text-align: center;">  <p>「生物多様性のための30by30(サーティ・バイ・サーティ)アライアンス」への参加(①)</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;">  <p>経団連生物多様性宣言イニシアチブに賛同(①)</p> </div> </div>			<h3>環境における認証・評価など</h3> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="width: 45%; text-align: center;">  <p>GRESBのリアルエステイト評価において「5Star」(④⑤)開示評価において「A」を取得(①④)</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;">  <p>CDP気候変動 A-評価 同「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」選定(①)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%; text-align: center;">  <p>「エコアクション21」認証・登録(④) ※ J-REITとして初めて、本制度の認証・登録を取得</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;">  <p>「エコアクション21」認証・登録(⑤) ※ 私募REITとして初めて、本制度の認証・登録を取得</p> </div> </div>			<h3>受賞・取得対象</h3> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>①: 野村不動産ホールディングス ②: 野村不動産 ③: 野村不動産投資顧問 ④: 野村不動産マスターファンド投資法人 ⑤: 野村不動産プライベート投資法人</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>⑥: 野村不動産ソリューションズ ⑦: 野村不動産パートナーズ ⑧: 野村不動産ライフ&スポーツ ⑨: Lothbury Investment Management ⑩: プライムクロス</p> </div> </div> <p>(注) MSCI指数への野村不動産ホールディングス株式会社の組み入れおよびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたは関連会社による野村不動産ホールディングス株式会社への後援、推奨、宣伝ではありません。MSCI指数は、MSCIの独自の財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。</p>		

会社情報 (2023年3月31日時点)

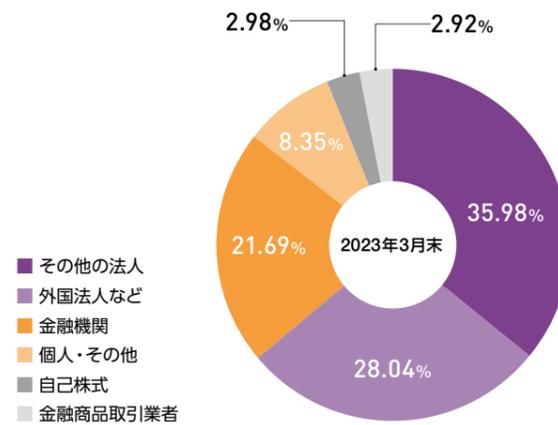
会社概要

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 新井 聡
本社	〒163-0566 東京都新宿区西新宿一丁目26番2号
設立	2004年6月1日
従業員の状況	7,695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	1,190億5,400万円
発行可能株式総数	450,000,000株
発行済株式総数	182,938,437株 (自己株式5,462,338株を含む) ※ 役員報酬BIP信託が保有する株式2,976,697株および株式付与ESOP信託が保有する株式576,360株は、上記自己株式数には含めていません。
上場市場	東京証券取引所プライム市場
株式売買単位	100株
株主数	28,457名

所有者別株式分布状況



大株主(上位10名)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
野村ホールディングス株式会社	64,777,500	36.49
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	21,274,800	11.98
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,191,400	6.30
野村不動産ホールディングス従業員持株会	3,055,181	1.72
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(役員報酬BIP信託口・76272口)	2,976,697	1.67
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	2,245,384	1.26
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,841,551	1.03
JPモルガン証券株式会社	1,618,877	0.91
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,486,476	0.83
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,475,607	0.83

(注) 1. 当社は、自己株式(役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する自己株式を除く)を5,462,338株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
(注) 2. 持株比率は上記の自己株式(5,462,338株)を控除して計算しています。

株主総利回り(トータル・シェアホルダーズ・リターン)^{※1,2}

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
野村不動産ホールディングス株式会社	87.6%	76.0%	115.5%	130.1%	134.8%
TOPIX(配当込み)	95.0%	85.9%	122.1%	124.6%	131.8%

※1. 株主総利回りは、キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。内閣府令にて規定する計算式で算出しています。
※2. 表の値は、2018年3月期末の終値で投資した場合の、2018年4月1日以降の期末時点の株主総利回りを記載しています。

ウェブサイトを通じた情報開示

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。

ウェブサイト
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/>



財務情報	非財務情報
<p>● 投資家情報 https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/ 経営方針 業績・財務 IRライブラリー 株式情報</p>	<p>● 会社情報 https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/</p> <p>● 事業紹介 https://www.nomura-re-hd.co.jp/service/</p> <p>● サステナビリティ https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/</p> <p>● サステナビリティレポート(PDF) https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/download/index.html</p>

「統合レポート2023」の発行にあたって(担当役員保証)

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さま、日頃よりご支援・ご協力を賜り誠にありがとうございます。

当社グループにおいては、2023年4月に杵掛が取締役会長に、新井がグループCEOに就任し、新体制での経営をスタートしました。本レポートでは、CEOメッセージにて新CEOとしての思いをお伝えするとともに、COOメッセージやCFOインタビューでは中長期経営計画で掲げる、高い利益成長と高い資産・資本効率の実現に向けた戦略とその進捗をお示ししています。

本レポートを通じて、当社グループがこれまでに積み上げてきた強みや根幹、中長期経営計画を中心とした戦略や取り組む課題、当社グループの目指す姿について、読者の皆さまにご理解いただくと幸いです。

私は、編集責任を担うグループCFO、IR担当執行役員として、「統合

レポート2023」の作成プロセスが正当であり記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。

当社グループは、引き続き皆さまとの対話を起点としながら、開示の充実と透明性の向上を図り、よりよいレポートにすべく改善に取り組んでいきたいと考えています。ぜひ忌憚のないご意見をお寄せいただければと存じます。

最後に、本レポートを手にとったくださった読者の皆さま、そして制作と発行に関わっていただいたすべての関係者に、深く感謝を申し上げます。

執行役員 グループCFO
 塚崎 敏英

塚崎 敏英

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一丁目26番2号
www.nomura-re-hd.co.jp

