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

Printed in Japan

2024

野村不動産ホールディングス株式会社

統合レポート2024

統合レポート 2024

あしたを、つなぐ ── 野村不動産グループ
野村不動産ホールディングス

まだ見ぬ、
Life & Time Developerへ

2024.9

目次

Introduction

イントロダクション

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

To be

目指す姿

6 CEO Message
10 野村不動産グループが目指す姿

Strengths

積み上げてきた強みと根幹

12 COO Message
16 価値創造プロセス
18 人的資本経営および人材戦略
22 野村不動産グループの競争優位性
22 マーケットイン発想
24 グループの事業連携・価値創造
26 品質へのこだわり
28 新たな領域への挑戦心
30 競争優位性を示す代表的な経営資本

Actions

取り組む課題と戦略

32 CFO Interview
38 外部環境の変化と主な対応策
40 中長期経営計画(2023/3～2031/3月期)の概要
42 DX戦略
44 サステナビリティ戦略
44 マテリアリティとサステナビリティ戦略
46 マテリアリティごとの取り組み(気候変動と自然環境)
48 脱炭素へのロードマップ
50 マテリアリティごとの取り組み(社会と社員)
52 部門別戦略
52 住宅部門
54 都市開発部門
56 海外部門
58 資産運用部門
60 仲介・CRE部門
62 運営管理部門

Base

活動を支える基盤

64 取締役会議長・取締役鼎談
68 社外取締役鼎談
71 社外取締役就任のごあいさつ
72 コーポレートガバナンス
80 役員報酬
82 リスクマネジメント
86 内部統制・コンプライアンス／情報開示
88 役員一覧

Data

データ等

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

統合レポート2024の構成

「目指す姿(To be)」では、当社グループが中長期的にどのような姿を目指しているのか、「積み上げてきた強みと根幹(Strengths)」では、当社がどのような強みを築き上げてきたのか、そして「取り組む課題と戦略(Actions)」では、目指す姿の実現に向けて、各部門、人材、サステナビリティ、DXなどについてどのような戦略を描いているのか、をお伝えします。

「目指す姿(To be)」から順番に読み進めていただくことで、当社グループがどのように企業価値向上を実現するのかを一連のストーリーとしてご理解いただける構成としています。

想定する読者の方々に向け、お読みいただきたいページは以下の通りです。

統合レポート全体をお読みになりたい方(当社の統合レポートを初めて読まれる方など)

冒頭のIntroductionからご覧ください。当社グループの歴史や概要からお読みいただくと、目指す姿(To be)以降の流れがご理解いただきやすくなります。

「統合レポート2024」と「統合レポート2023」の主な変更点を中心にお読みになりたい方

統合レポート2024では、統合レポート2023同様の目次構成としています。

主な変更点は「CEO,COO各メッセージ、CEOインタビュー、人的資本経営および人材戦略、野村不動産グループの競争優位性、外部環境の変化と主な対応策、サステナビリティ戦略、部門別戦略、取締役鼎談」です。

つながりをご理解いただくためにも目指す姿(To be)からご覧いただきたいですが、お時間が限られる方は主な変更点をお読みください。

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

2024年3月期(2023年4月～2024年3月)
一部内容に、当該期間以前または以後の活動と見通しも記載しています。

■ 報告対象範囲

野村不動産ホールディングスおよび野村不動産グループ企業

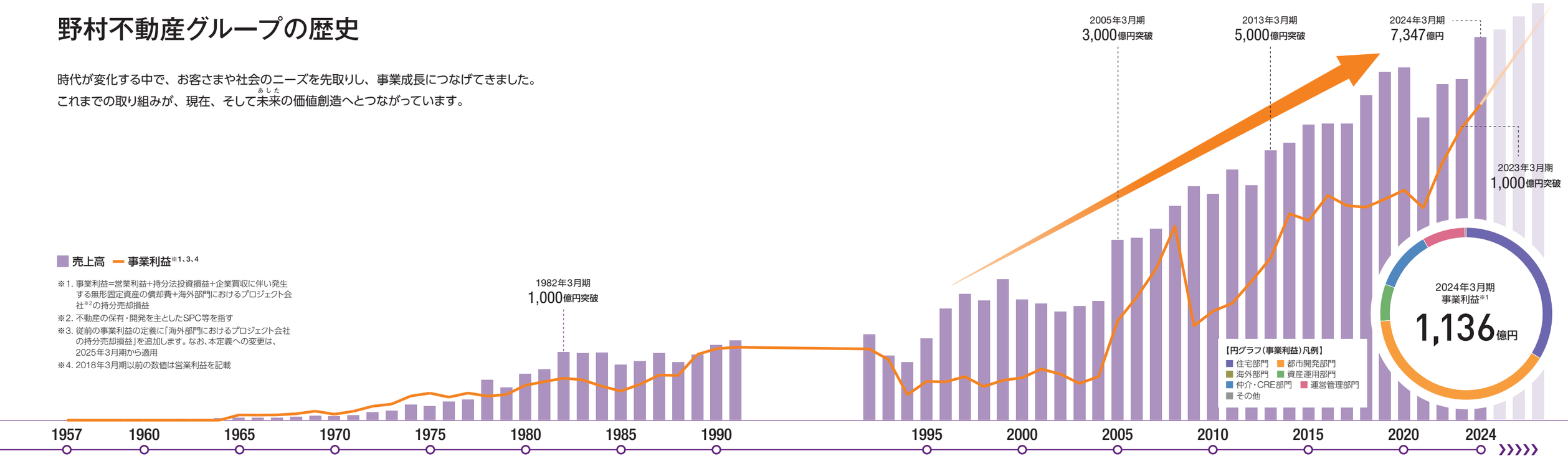
■ 見通しに関する注意事項

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通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。

また、経済動向、不動産業界における競争の激化、法規制や税制、諸制度などに関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ、実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。

野村不動産グループの歴史

時代が変化する中で、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（あした）の価値創造へとつながっています。



※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＋海外部門におけるプロジェクト会社※2の持分売却損益
※2. 不動産の保有・開発を主としたSPC等を指す
※3. 従前の事業利益の定義に「海外部門におけるプロジェクト会社の持分売却損益」を追加します。なお、本定義への変更は、2025年3月期から適用
※4. 2018年3月期以前の数値は営業利益を記載

成長ステージごとのトピックス

戦後の社会課題解決を目指して住宅開発事業へ参入、今にもつながる住宅事業のノウハウの蓄積

1957年　野村證券の新社屋建設を契機に野村證券の資産管理会社として設立
1961年　戦後の社会課題であった住宅難の解消を目指し、「鎌倉・梶原山住宅地」の開発で、デベロッパー事業を開始
1963年　「コープ竹の丸」の建設でマンション分譲事業に進出

1957年

野村證券の資産管理会社として設立

1963年

「コープ竹の丸」の建設でマンション分譲事業に進出

大規模オフィス開発への取り組み、総資産や賃貸事業の拡大

1978年　当社の本社を構える超高層ビル「新宿野村ビル」を開発
1990年～　民間単独では最大級の業務系開発「横浜ビジネスパーク（YBP）」竣工、大規模オフィスビル・複合開発に参入

1978年

「新宿野村ビル」竣工
本社を日本橋から移転

1990年～竣工

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

特色あるサービスブランド、アセットブランドの開発

1999年　他社に先駆けITを活用した不動産情報サイト「ノムコム」を開設
2002年　住宅の統一商品・サービスブランド「プラウド」が誕生
2007年　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」が誕生
2008年　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」が誕生

1999年　不動産情報サイト「ノムコム」スタート

ネットで住みかえ ノムコム
nomu.com

PROUD

2002年

住宅の統一商品・サービスブランド「プラウド」が誕生。「プラウド久我山」竣工（2003年）

2008年

PMO PREMIUM MIDSIZE OFFICE

「PMO日本橋本町」竣工

東証一部（現東証プライム）に上場、ホールディングス体制として多角化経営へ

2006年　「野村不動産ホールディングス」が東証一部（現東証プライム）に上場
2008年　「NREG東芝不動産」（2022年4月に野村不動産に吸収合併）が当社グループ入りし、賃貸事業を大きく拡大
2010年　日本初の非上場オープンエンド型私募REIT「野村不動産プライベート投資法人」誕生
2015年　上場3REIT合併により「野村不動産マスターファンド投資法人」が誕生
2017年　「プラウド」向け長期保証を実現した大規模修繕工事「re:Premium」を発表
2023年　私募ファンド等の運用を受託する「野村リアルアセット・インベストメント」が事業開始

2006年

「野村不動産ホールディングス」東証一部上場

2015年
上場3REIT合併による「野村不動産マスターファンド」誕生
MASTER FUND 野村不動産マスターファンド投資法人

2017年
大規模修繕工事「re:Premium」を発表
re:Premium

2023年
野村ホールディングス株式会社と当社で共同出資して設立した「野村リアルアセット・インベストメント」事業開始
Nomura Real Asset Investment

時代のニーズを捉えた新たな商品・サービス提供への挑戦

2014年　海外事業を再開
2022年　フィリピンでの合弁会社「Federal Land NRE Global, Inc.（FNG）」設立
2022年　東京都西多摩郡奥多摩町と約130haの森林を30年間にわたり保有する地上権設定契約を締結。「森を、つなぐ」東京プロジェクト始動
2024年　「企画・設計・運営」のノウハウを持つ「UDS株式会社」の全株式取得、グループ入り
2025年　大規模複合開発「BLUE FRONT SHIBAURA」（芝浦プロジェクト）S棟竣工予定

2022年

「森を、つなぐ」東京プロジェクト始動

2022年
フィリピンでの合弁会社「Federal Land NRE Global, Inc.(FNG)」設立
FNG Federal Land NRE Global

2025年

2024年
UDS株式会社グループ入り
UDS

「BLUE FRONT SHIBAURA」（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

2024年3月期 決算等概要

売上高は7,347億円、事業利益は1,136億円、親会社株主に帰属する当期純利益は681億円と、売上高および各利益はいずれも過去最高益となりました。

売上高	7,347億円	1株当たり配当金	140.00円	総資産	2兆2,514億円
事業利益※1、3	1,136億円	総還元性向	46.0%	自己資本比率	30.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	681億円	ROA	5.2%	CO_2総排出量（2020年3月期比）	
EPS	392.29円	ROE	10.1%	Scope 1・2	75千t-CO_2（約50%削減）
				Scope 3※4	2,060千t-CO_2（約35%削減）

※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+海外部門におけるプロジェクト会社※2の持分売却損益
※2. 不動産の保有・開発を主としたSPC等
※3. 従前の事業利益の定義に「海外部門におけるプロジェクト会社の持分売却損益」を追加します。なお、本定義への変更は、2025年3月期から適用
※4. SBT認定対象のカテゴリー1、11の合計値

部門別構成比（2024年3月期）※5、6

売上高

- 住宅 3,591億円（47.7%）
- 都市開発 2,163億円（28.8%）
- 海外 46億円（0.6%）
- 資産運用 143億円（1.9%）
- 仲介・CRE 495億円（6.6%）
- 運営管理 1,081億円（14.4%）
- その他 2億円（0.0%）

事業利益

- 住宅 414億円（33.8%）
- 都市開発 493億円（40.2%）
- 海外 -3億円（—%）
- 資産運用 85億円（7.0%）
- 仲介・CRE 134億円（11.0%）
- 運営管理 100億円（8.2%）
- その他 1億円（0.1%）

総資産

- 住宅 6,613億円（29.5%）
- 都市開発 12,218億円（54.6%）
- 海外 2,168億円（9.7%）
- 資産運用 588億円（2.6%）
- 仲介・CRE 290億円（1.3%）
- 運営管理 499億円（2.2%）
- その他 13億円（0.1%）

※5. 構成比は、それぞれの単純合計額を基に算出し小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100%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。
※6. 2025年3月期より、都市開発部門に区分していたホテル事業について、住宅部門の区分に変更しています。これにより、2024年3月期について、変更後の数値を記載しています。

	部門	主な事業	主な物件
デベロップメント分野	住宅部門	●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・売却 ●ホテルの開発・賃貸・運営 ●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 主なブランド：PROUD、PROUD SEASON、PROUD FLAT、OHANA、OUKAS、NOHGA HOTEL、ルテホの庭 HOTEL NIWA TOKYO	プラウドタワー目黒MARC プラウドフラット両国サウス NOHGA HOTEL KIYOMIZU KYOTO
	都市開発部門	●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 ●建築工事の設計監理 など 主なブランド：pmo PREMIUM MIDSIZE OFFICE、H1O HUMAN FIRST OFFICE、H1T HUMAN FIRST TIME、Landport、GEMS、MEFULL、SOCOLA、MEGALOS	PMO銀座Ⅱ BLUE FRONT SHIBAURA（芝浦プロジェクト）
	海外部門	●東南アジアを中心とした住宅の開発・分譲 ●東南アジア・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	ザ・シーズンズレジデンス（フィリピン） 55 セントジェームズストリート（イギリス）

	部門	主な事業	主な物件／主なトピックス
サービス・マネジメント分野	資産運用部門	●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 主なブランド：MASTER FUND 野村不動産マスターファンド投資法人、野村不動産プライベート投資法人 NOMURA REAL ESTATE PRIVATE REIT, INC.	MEFULL茶屋町（取得物件） プラウドフラット渋谷笹塚（取得物件）
	仲介・CRE部門	●不動産仲介・コンサルティング（個人、企業不動産など） ●不動産情報サイト運営 ●保険代理店 など 主なブランド：野村の仲介+ PLUS、REALIA、ネットで住みかえ ノムコム nomu.com	REALIA（レアリア）東京（2024年8月移転オープン） 野村の仲介＋（PLUS）津田沼センター（2024年1月オープン）
	運営管理部門	●マンション・オフィスビル等の運営・管理・工事請負 ●マンション・戸建等のリフォーム ●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 主なブランド：re:Premium リ・プレミアム、re:Premium Duo リ・プレミアム・デュオ、LIVING Q CALL	プラウドタワー芝浦（管理開始物件） PMO池袋Ⅱ（管理開始物件）

（注）各部門の経営資本についてはP52-63「部門別戦略」を参照

CEO Message

「まだ見ぬ、Life ＆Time Developerへ」の実現に向け、自らも先陣を切って当社グループの新たな価値創造に取り組みます。

代表取締役社長　グループCEO
新井 聡

「BLUE FRONT SHIBAURA」（芝浦プロジェクト）開発区域内の「浜松町ビルディング」内、当社グループの本社移転に向けた新しい働き方をトライするトライアルオフィスにて撮影（2024年6月）

就任1年を振り返って

2023年4月にCEOに就任して1年が経過しました。この1年を振り返ると、依然として個人の住宅購入への需要や投資家の不動産投資意欲は旺盛であり、当社グループにおいても、住宅分譲や収益不動産の売却をはじめとした国内事業が好調に推移しました。一方、海外事業においては住宅販売の進捗が一部で遅れたり、英国の資産運用では投資家の解約が増加したりするなど、市況変動の影響が顕在化しました。そのような中で、グループ全体では事業利益をはじめとした各利益は過去最高と、2024年3月期の業績は引き続き好調であったと言えます。ただし、当社グループが今後も継続して成長するためには、これから、さらに「自らのビジネスモデルに磨きをかけないといけない」状況にあると私は考えています。

事業環境の大きな変化

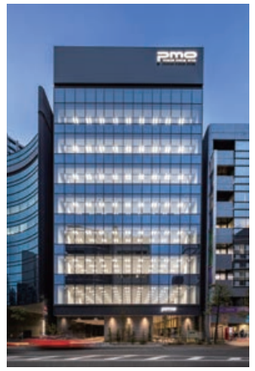
「自らのビジネスモデルに磨きをかけないといけない」と申し上げるのは、この1年の間に日本の不動産業を巡る事業環境の変化が加速しているためです。大きな変化の一つ目は金利上昇であり、この変化は住宅を購入されるお客さまの需要や投資家の収益不動産への投資意欲にマイナスの影響を及ぼす可能性があります。現時点で、私自身は大幅に金利が上昇するとは見込んではいませんが、「金利がつく」時代にしっかりと対応していく必要があると認識しています。もう一つの大きな変化は、この1年でさらに加速した建築費の上昇です。建築費については、その要素の一つである資材価格上昇が落ち着いたとしても、もう一つの要素である労務費上昇は継続するでしょうから、当社では今後も建築費が上昇することを見込んだうえで各事業の計画を立案しています。

一方で、賃金上昇が本格化することによって長い間続いたデフレ感が払拭されつつあることや円安が急激に進んだことで海外勢にとって日本の不動産の割安感が高まったことなど、私たちの事業にプラスとなる変化も起こっています。ただし、金利上昇や建築費上昇というマイナスの変化の影響は大きいので、全体としては事業環境が厳しくなることを想定して、自らのビジネスモデルに磨きをかけていかなければならないと考えています。

当社のビジネスモデルの特徴

ここで、当社のビジネスモデルの二つの特徴に触れておきます。まず、特徴の一つ目はさまざまな不動産関連サービスの提供において、お客さまに付加価値を提供することをグループ全体で徹底していることです。この背景には、不動産の開発、建築の推進、販売、管理に至るまでをグループ内で一体感を持って行いながら、相互に連携することによって、それぞれの価値提供を極めようとする姿勢があります。このようなビジネスモデルによって生み出されたプラウド（分譲住宅）やPMO（オフィスビル）、Landport（物流施設）等に代表される当社グループの各事業はお客さまから高い評価を得ることができており、結果として高い収益を上げることにつながっていると自負しています。

プラウドタワー目黒MARC



PMO池袋Ⅱ

もう一つの特徴は、「賃貸バリューチェーンモデル」によって、バランスシート全体のコントロールを図っていることです。これは、開発した不動産の一部を資産運用部門のお客さまである投資家が出資するファンドに売却することによって収益を確保しつつ、運営管理部門で当該不動産を管理させていただくことなどによって、長期にわたるフィー収入をいただきながら、常に当社の保有する賃貸資産の最適化を図るというモデルです。このモデルによって当社グループは高い資産・資本効率を実現可能とすることに加え、金利上昇のような環境変化にも対応して安定的に利益を生み出していくことを目指しています。

これまで、当社グループはこのようなビジネスモデルの特徴を活かすことによって、事業利益を伸ばしながら高い株主還元も実現してきましたが、事業環境の変化が加速していることに加えて、お客さまの嗜好や世の中も変化し続けることを踏まえると私たちはビジネスモデルに磨きをかけながら、さらに良い方向への進化を急がなければならないと認識しています。

今後の方向性

目指すべき方向として、私がグループ従業員に対して繰り返し伝えているのは、事業環境が不透明な今だからこそ、全員で、とにかく徹底して「サービス」のことを考えて、それを極めていこうということです。そして、「サービス」を極めることができれば、自ずと「ビジネス」は拡大していくはずだと話しています。ここで言う「サービス」とは、「何かを無償で提供する」という意味ではなく、「お客さまに価値を提供する」ということであり、「ビジネス」とは当社グループの利益のことを表しています。つまり、当社の利益を考える前に、一人ひとりがお客さまに提供している価値を高めながら、新しい価値を提供することに注力しようと伝えています。なぜ今、このようなことを目指すべき方向として掲げているか、それは、事業環境が厳しくなると、どうしても利益の確保、つまりビジネスを重視する姿勢が強くなることが想定されますが、その結果として当社の強みである「サービス」に対する思いが弱まってはならないと考えているからです。

ビジネスモデルの特徴でも述べたように、当社グループの強みは、お客さまのニーズに寄り添い、価値を提供する姿勢にあります。例えば、主要な事業であるプラウドやPMOもそれぞれの立ち上げ当初から、実際に家にお住まいになる方々、オフィスで働く方々のニーズにいかに応えるかということに真摯に取り組みながら事業が開始されました。そして、時間とともにさまざまな面で、「サービス」を磨き上げてきた結果として、売上や利益の面で大きなインパクトを持つ「ビジネス」に成長した経緯があります。お客さまにとって価値のある「サービス」は、それがどのような事業であれ、必ず「ビジネス」につながるはずです。私たちの強みである「サービス」への思いを実現していくことができれば、当社グループは着実に成長していけると確信しています。

また、当社グループは「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」という2030年ビジョンを掲げています。従来型の不動産デベロッパーが、住宅やオフィスなどの「ハード」を開発することに注力してきたのに対し、私たちは優れた「ハード」の提供に加えて、人びとのLifeやTime、つまり「ソフト」まで開発していくデベロッパーになることを志しています。前述の通り、お客さまへの「サービス」を追求し、「ハードからソフト」までの開発に取り組んでいく、これが私たちの目指す大きな方向性です。

もちろん、「サービス」を追求しながら、「Life & Time Developerへ」の変革を成し遂げるのは、容易なことではありませんが、すでにいくつかの変化は出始めています。まず当社が開発したマンションにおいて、周辺エリア全体のコミュニティ活性化を図るエリアマネジメント活動は、着実に実績を積み上げており、2024年5月にはプラウドシティ武蔵浦和ステーションアリーナでの取り組みを開始しました。マンションにお住まいの方だけでなく、周辺地域の皆さまも使用できる拠点を当社が保有し、地域の交流を生み出しています。また、2024年4月には資本業務提携したやる気スイッチグループと共同で、当社グループが運営するフィットネスクラブの中に「アイキッズスター（i Kids Star®）メガロス町田」を開園し、幼児園事業を開始しました。このように、さまざまな新しい「サービス」の提供が始まっています。さらに、同じく2024年4月には企画・設計・運営事業を一体として手掛けるUDS社がグループ入りしました。住宅、ホテル、商業施設などさまざまな施設において、運営を通じて実際のお客さまの声を獲得し、次の企画・設計に活かすというユニークな強みを持つUDS社は、まさに「サービス」を追求してきた会社であると言えます。今後UDS社ともグループ一体となって、新たなビジネスを創り上げていきたいと思います。

「サービス」の追求と、「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現、2025年4月に発表予定の新たな中長期経営計画の中では、この方向性に基づく戦略をお示ししていくつもりです。

BE ACTO武蔵浦和

アイキッズスター　メガロス町田

また、当社グループが目指すべき方向性に向けて進化していくためには、人的資本経営（▶P18-21）や、DXへの取り組み（▶P42-43）は非常に重要であると位置付けています。改めて申し上げるまでもなく、人的資本は当社グループにおけるすべての価値創造の源泉であり、マネジメントとして採用・育成・配置等の人材戦略を経営戦略と緊密に連動させていく必要があると考えています。さらに、今後新たなビジネスを創り上げるためには、デジタル技術の活用を通じ、生産性の向上を図るだけでなく、今までにない商品・サービスの提供に注力していくことが重要であると認識しています。

サステナビリティに対する考え

ここまでお話ししてきた方向性は、当社が掲げるサステナビリティポリシー「Earth Pride -地球を、つなぐ-」の実現と、両輪で進めていくべきものです。（▶P11）サステナビリティ経営を推し進めていくためには、サステナビリティポリシーやマテリアリティに真摯に取り組むことはもちろんですが、それだけでなく「ステークホルダーをより広く捉えることで、多くのステークホルダーに思いを馳せること」が大事であると私は考えています。私はお客さま・従業員・株主といった、直接的に接点がある方々に加えて、地球やそこに存在する生き物や資源、世界のあらゆる人びとなども、ステークホルダーであると捉えています。そして、多くのステークホルダーを豊かに、幸せにすることを意識し、行動することが、高いレベルでのサステナビリティの実現につながると考えています。このようにステークホルダーを広く捉えれば、お客さまに優れた商品やサービスを提供することと、豊かなこの地球を次の世代につないでいくことは、当たり前に私たち一人ひとりが目指すべきことであると考えることができます。

最後に

このメッセージでお伝えしましたように、当社グループが引き続き成長するためには、「自らのビジネスモデルに磨きをかけないといけない」状況にあり、そして、そのためにグループ全員で「サービス」を極めていかなければならないと考えています。私はCEOとして、多様な才能を持つグループの全員が日々進化しながら、お客さまに提供する「サービス」を磨き上げていけるような環境を整えてまいります。それに加えて、金融業界でお客さまへの商品・サービスの高度化に取り組んできた経験を活かすことによって、自らも先陣を切って当社グループの新たな価値創造に取り組む所存です。

これらの取り組みによって、多くのステークホルダーのご期待に応えながら、当社グループを中長期的に成長させていきたいと考えておりますので、皆さまにおかれましては引き続き温かいご支援を賜りますよう何卒よろしくお願い申し上げます。

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

私たちは、人、街が大切にしているものを活かし
未来（あした）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

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。

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

事業利益	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

脱炭素　生物多様性　サーキュラーデザイン

社会と社員

ダイバーシティ&インクルージョン　人権

重点課題達成に向けた主な計測指標（KPI）

気候変動と自然環境

CO_2排出量削減（2020年3月期比）
Scope 1・2：35%削減　Scope 3：35%削減

社会と社員

女性マネジメント職層比率：20%
男女育児休業取得率：100%

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

COO Message

UDS株式会社が運営する、HAMACHO HOTELにて撮影（2024年6月）

野村不動産グループのさらなる「強み」と新たな「強み」を生み出し、戦略の実行に邁進します。

代表取締役副社長　グループCOO
松尾 大作

外部環境を踏まえた、野村不動産グループの「強み」

2024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2年目の年でした。前年度は国内において金利の上昇傾向が強まり、建築費高騰の影響も顕在化するなど、不動産事業にとっても影響の大きい環境変化が起きましたが、当社グループは過去最高益を達成することができました。これは海外における住宅分譲事業や資産運用事業において想定外の動きはあったものの、主に国内の住宅分譲や収益不動産事業が順調に進捗した結果と考えています。

分譲・売却、保有・賃貸、サービス・マネジメントなど、多岐にわたる不動産ビジネスを展開し、最適な事業ポートフォリオの構築に尽力したことが奏功し、当社グループは2025年3月期についても引き続き最高益の達成を見込んでいます。

このような事業ポートフォリオの構築に至った背景は、創業以来、当社グループが多くの資産を持たずにビジネスを拡大してきたことにあります。私たちは与えられた資産を使って稼ぐのではなく、お客さまのニーズをくみ取り、それを商品・サービスの開発に活かすノウハウを身に付けてきました。そして、自分や部署で解決できないニーズには、グループ一体となって取り組み、事業を拡大させる経験を積んできました。長年にわたり、積み上げてきたこの経験が、現在の当社グループのDNAであり、独自の強みとなっています。

その強みを発揮した事例を、過去を振り返りながら、いくつか紹介します。

まずは住宅部門で取り組んでいる「オーダーメイドマンション」。これは今から25年前、当社グループが1999年に開始した、お客さまのご要望に合わせて、部屋の数や位置、キッチンや収納などの設備を自由に選ぶことができるマンションです。また、家族構成の変化などに合わせ、お住まいになった後でも間取りを変えることができるという、大変画期的な商品でした。当時、マンションは注文住宅と異なり、間取りや設備仕様、内装が画一的にならざるを得ないという常識が、不動産業界には存在していました。しかし、私たちはお客さまと密に接する中で、たとえマンションであっても、ライフスタイルに合わせて自分らしくアレンジしたいというニーズをくみ取り、施工の技術的なハードルの高さを乗り越え、業界に先駆けて「オーダーメイドマンション」の商品化を実現しました。

また、都市開発部門で取り組むオフィス事業では、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、当社の主力ブランドである「PMO」に加え、2019年には新たにサービスオフィス「H¹O」の展開を開始しました。H¹Oは主に10人以下の少人数のお客さまに特化しており、執務スペースは個室として利用しながら、受付、ラウンジ、会議室などのビジネス機能をシェアすることで、オフィス利用の効率化を実現する商品です。お客さまは、セキュリティが求められる作業に取り組む場合は執務スペースを、ミーティングをする場合は会議室を、そしてリフレッシュのためにはラウンジをというように、柔軟に働く場所を選べることで、ウェルビーイングの向上につなげることができます。主にスタートアップ企業や大企業のプロジェクトチームなどからご利用いただいています。

H¹Oの名前の由来は「ヒューマン・ファースト・オフィス」からきています。当社らしくテナント企業の成長をサポートすることを重視し、当社の強みである「個に寄り添う姿勢」の下、従業員一人ひとりが快適で柔軟に自分らしく働き、ポテンシャルを引き出すことにフォーカスした商品で、H¹Oは計画中も含め、現在26棟まで事業を拡大させることができました。

H¹O虎ノ門 ラウンジ

これらは、先に述べた当社のDNAの下、お客さま一人ひとりに寄り添い、ニーズを商品・サービス化させて成長してきた証です。

「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」実現に向け、新たに積み上げる「強み」

将来を見据えると、短期的には金利や建築費の上昇の影響や地政学リスクの高まり、中長期的には国内における少子高齢化の進展やワークスタイルの変化等、先の読めない環境変化はさらに大きくなっていくと思われます。

目先の外部環境の変化に過剰反応したり、短期的な業績を過度に追い求めたりせず、継続的な企業価値向上にまい進するには、先ほど述べた、野村不動産グループの「強み」をさらに研ぎ澄ましていく必要があると考えています。私がその思いの下に取り組んだ事例を、ご紹介したいと思います。

「BLUE FRONT SHIBAURA」S棟の竣工

「BLUE FRONT SHIBAURA」（芝浦プロジェクト）は、当社のこれまでの歴史で培ったモノづくりのノウハウや競争優位性を発揮する、当社グループ過去最大規模の複合開発で、2025年2月にS棟が竣工し、2031年3月期にN棟が竣工する予定です。

私たちは当事業をハブとしてエリアの活性化や社会課題の解決に取り組んでいこうと考えています。具体的には、「浜松町」駅を中心に、当事業が位置する「芝浦一丁目」地区、「竹芝」地区、「浜松町駅西口」地区の三地区連携によるエリアの活性化や、晴海～芝浦・日の出区間の舟運サービス「BLUE FERRY」の運航による新たな交通手段の提供にも着手しています。

そして、本プロジェクトの開業や運営で得たノウハウを大きな財産とし、今後控える西麻布などの大規模複合開発にも反映させていきます。また、S棟竣工により延床面積30万㎡超の優良な賃貸資産がポートフォリオに加わることで、安定収益としての賃貸収入は大きく拡大し、同時に当社の賃貸資産ポートフォリオは、質・量ともに大きく向上します。

このように、財務・非財務両面で「BLUE FRONT SHIBAURA」を通じて、大きな強みを獲得できると考えています。

「BLUE FRONT SHIBAURA」（芝浦プロジェクト）

人材戦略と当社グループの「BLUE FRONT SHIBAURA」への本社移転

当社グループの企業理念の実現に向けて、新たに人的資本経営と人材戦略を定義しました。詳細な内容や取り組みはこの後の人的資本経営・人材戦略ページ（▶P18-21）でご説明いたしますが、グループ横断での人材戦略であるという点が大きな特徴だと考えています。人的資本を「個人」と「組織」に分け、「個人」は「能力（Potential）」と「意欲（Will）」、「組織」は「生産性（Productivity）」と「価値創造力（Value Creation）」と定義します。経営戦略と連動した人材戦略の方針により人的資本を最大化させることで、企業価値の最大化および企業理念の実現につなげたいと考えています。

また、当社グループは2025年度に「BLUE FRONT SHIBAURA」S棟へ本社を移転します。この本社移転を通じ、グループ一体での価値創造力がさらに強化されます。新本社は1フロアの面積が約1,500坪（約5,000㎡）と、都内でも希少なサイズを誇り、現本社「新宿野村ビル」と比べれば約4倍の大きさとなります。またS棟にはグローバル企業の本社オフィスと比肩する水準で、総貸室面積の約10%相当を共用施設として整備する予定です。本プロジェクトの空と海に面した立地による開放感を活かしながら、「TOKYO WORKation（トウキョウ ワーケーション）※」という新たな働き方を提案し、従業員のウェルネスを実現します。新たな価値創造を発揮・強化できる土台がまもなくできあがる計画です。

ただ、従業員にも伝えたいのは、本社移転があくまで「次なるステップに向けたスタートに過ぎない」ということです。最新の奇麗なオフィスに引っ越すことが目的ではなく、新たな環境で個人とチームのパフォーマンスを最大化し、グループ内における連携を高めることが重要です。現在、開発区域内に立地する「浜松町ビルディング」において、本社移転に向けて新しい働き方をトライするトライアルオフィスを設置し、グループ各社・各部門が数カ月単位で、働き方の検証、課題抽出を実施しています。体験後のフィードバックを新本社での新しい働き方に活かし、本社移転後は、新たな価値創造に向けてアクセルを踏めるように準備を徹底しています。

ホテル事業の強化

2024年4月、当社がこれまで住宅事業を通じて築き上げてきた、住まいにおける快適性や利便性を実現するノウハウは、ホテルの開発や運営においても充分に発揮できると判断し、ホテル事業を都市開発部門から住宅部門に移管しました。インバウンド増加によるホテルでの滞在期間の長期化やコンドミニアムホテルへの需要の高まりに加え、人々の暮らしの多様化により「住まい」の定義のボーダーレス化も進んでいる中、変化するお客さまのニーズに応えた商品・サービスを提供できる体制を整えました。

また、ホテル事業の基盤を強化していく足掛かりとして、住宅、ホテル、ワークプレイス、商業施設などさまざまなアセットの企画・設計・運営に長けたUDS株式会社がグループ入りしました。

当社グループは、60年以上の住宅分譲を通じて、住宅の企画・設計・デザインのノウハウや、富裕層の住宅に対するニーズの把握力や顧客基盤、さらにライフスタイル型ホテル「NOHGA HOTEL」の開発や運営経験を培ってきました。加えて、UDS社のさまざまなアセットに対する企画・設計・デザイン・運営力を組み合わせることでシナジーを発揮できると考えています。具体的には、住まいやホテルの新しい形への挑戦や、従来のデベロッパーの枠を超えた、ソフト面での価値提供ができると想定しています。

これらが2030年ビジョンの「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」を目指す上での当社の新しい「強み」の一つとなると考えています。

NOHGA HOTEL UENO TOKYO

部門間連携を通じた事業機会の確保

用地取得競争が激化する中でも、継続して事業機会を確保するには、競合他社よりも付加価値の高い提案を地権者に対して行うことが不可欠です。当社グループにとって、その付加価値の根源となるのは、部門間の密接な連携であると考えています。各部門が扱うさまざまなアセットタイプ、そして開発から竣工後の運営までを担う機能を組み合わせることで、魅力的な提案につなげることができます。

2024年3月に東京医科歯科大学と事業契約を締結した、「越中島地区土地活用事業」はその強みが結実した代表的な事例です。本事業は、東京医科歯科大学が保有する東京都江東区の土地において、「地域との連携・交流を企図した、多世代交流が可能な街づくり」を目指し、開発を行う事業者を募集していた案件です。当社グループは、マンション・商業施設・シニア住宅などの豊富な開発実績を活かした提案と、竣工後の運営管理・エリアマネジメントまでを一貫して行える体制、そしてその遂行力が高く評価され、街づくりのパートナーとして選定を受けることができました。

今後も新たな事業機会を確保する上では、同様に厳しい競争が想定されますが、当社グループにおける部門間の密接な連携は、大きな強みであり続けると自負しています。

グループCOOとしての思い

お客さまの価値観の多様化、ニーズの複雑化は日々進んでおり、私たちは将来求められるニーズを先読みして提供し続ける必要があります。先ほども述べましたが、当社グループの強みは、各部門やグループ企業がそれぞれ独立しているわけではなく、密接に連携しながらお客さまのニーズに応えるために動くことができる点にあります。

当社グループの各部門は、住宅やオフィスなどのアセットタイプごとに競争力のある商品を開発できることに加え、資産運用、売買仲介、運営管理などのサービス提供においても、各分野で強みを発揮しています。それらのサービスを通じてお客さまに継続して関与し続けることで、より深くニーズを把握し、また新たなアセットの開発につなげていくという価値創造の連鎖が、私たちの特徴です。

「BLUE FRONT SHIBAURA」への本社移転により、グループ全体がよりパワーアップできる環境に身を置くことで、個人と組織の連携による価値創造の連鎖は、より多くの成果を生み出していくことになると期待しています。そして、さらにもう1歩進んで、今までになかった新しい価値を、生み出せるような会社を目指してまいります。

※「TOKYO WORKation」は本プロジェクトで実現される、東京における新しい働き方です。
働く人びとのパフォーマンスや従業員エンゲージメント向上につながり、また周辺部を含めたエリア全体を、一つのワークプレイスとして捉えた働き方を提案します。詳細はこちら（▶P28-29）

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基に、中長期経営計画を達成し、高い利益成長、高い資産・資本効率、そして高い株主還元を実現させます。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。

To be
目指す姿

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

事業利益	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

●2030年までの重点課題（マテリアリティ）：脱炭素／生物多様性／サーキュラーデザイン

●主な計測指標（KPI）：CO_2排出量削減（2020年3月期比）　Scope 1・2 35%削減　Scope 3 35%削減

社会と社員

●2030年までの重点課題（マテリアリティ）：ダイバーシティ&インクルージョン／人権

●主な計測指標（KPI）：女性マネジメント職層比率 20%　男女育児休業取得率 100%

事業を通じたサステナビリティの取り組みを推進

Actions
取り組む課題と戦略

中長期経営計画

- 利益目標、財務目標、株主還元方針 ▶P40
- 財務戦略 ▶P41
- 部門別戦略 ▶P52-63
- 人材戦略 ▶P18-21
- DX戦略 ▶P42-43
- サステナビリティ戦略 ▶P44-51
- 戦略投資

主な事業環境認識

- ●建築費の上昇
- ●インバウンドの増加
- ●国内外の金融環境の変動リスクの顕在化
- ●リノベーション・既存ストック活用ニーズの増加
- ●国内における富裕層の増加継続と関連マーケットの動向
- など

Strengths
積み上げてきた強みと根幹

野村不動産グループの競争優位性 ▶P22-29

- マーケットイン発想
- 品質へのこだわり
- 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
- 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 ▶P30

Base
活動を支える基盤

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
- 活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 ▶P72-79　リスクマネジメント ▶P82-85　内部統制・コンプライアンス ▶P86　情報開示 ▶P86-87

人的資本経営および人材戦略

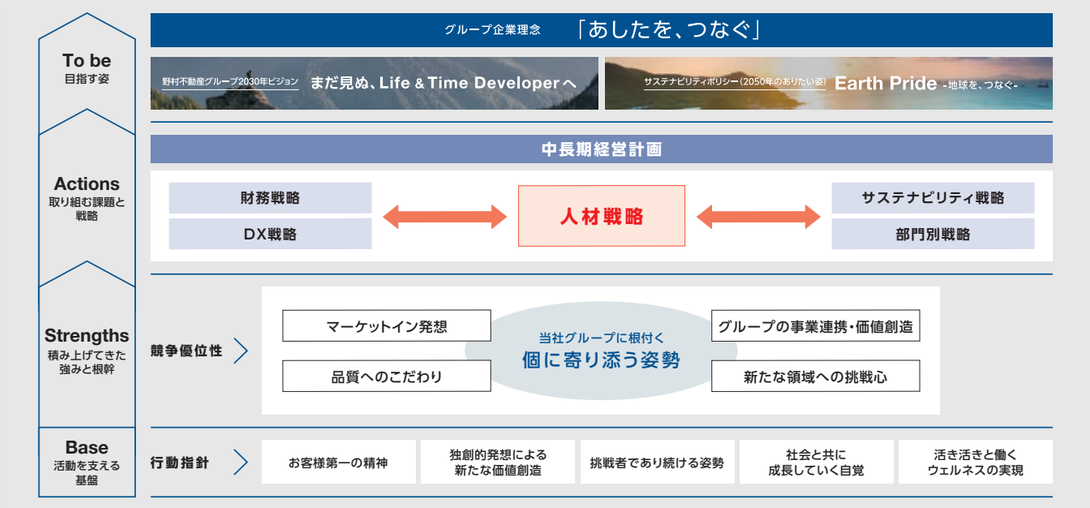
人的資本に対する考え

当社グループは、グループ企業理念「あしたを、つなぐ」を実現するためには、すべての価値創造の源泉となる「人的資本」を最大化することが不可欠であると考えています。経営戦略と連動した人材戦略により、人的資本が最大化され、目指す姿を実現することを、当社グループにおける「人的資本経営」と定義しています。

価値創造プロセスにおける人的資本経営および人材戦略の位置付け

当社グループでは、人材戦略を各経営戦略と連動させ、目指す姿を実現することを「人的資本経営」と位置付けています。
また、目指す姿の実現のために、人的資本の最大化に向けた人材戦略に取り組んでいます。（人材戦略の具体的な定義や取り組みは▶P20-21）

当社グループ「価値創造プロセス」における人材戦略の位置付け／人的資本経営の定義

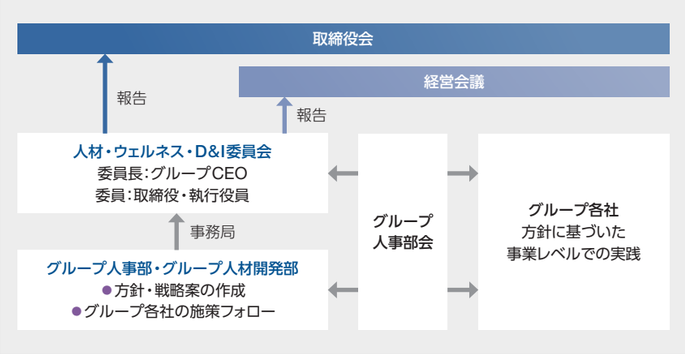


人材戦略を各戦略と連動させ、目指す姿を実現することを「人的資本経営」と定義

人的資本経営の推進体制

人的資本経営に関する当社グループ全体の方針・目標等については、人材・ウェルネス・D&I委員会で審議しています。同委員会は2024年4月に従前のウェルネス・D&I推進委員会から改称し、人的資本をグループ一体でマネジメントし、経営戦略と連動する人材戦略の在り方について議論しています。

当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、その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。



INTERVIEW

「人材戦略」を推進する担当役員による人材戦略インタビュー

宇木 素実（写真左）
執行役員
グループ人事部、
グループ人材開発部担当

×

宇佐美 直子（写真右）
執行役員
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担当

―― 人的資本タスクフォースを立ち上げた経緯と、そこでの議論の内容をお聞かせください。

宇佐美　当社は多くの資産を持たずに創業した歴史から、各事業において、人的資本を重視した経営を行ってきたと自負しています。一方で事業領域が拡大し、2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現を目指すには、「当社が定義する人的資本とは何か」を定めたうえで、グループ横断的な人材戦略を策定する必要がありました。それには、当社グループとして人的資本経営をどのように推進していくのか、グループ人事部としてどのように人材戦略を実行するのかを全従業員および投資家の皆さまに示していかなければなりません。そこで、2023年にグループ各社の人事部や経営企画部など部門を横断した人的資本タスクフォースを組成し、グループ一体で取り組んでいます。

タスクフォースの中では、当社グループが、個々の人材の能力を最大化できているのか、そして能力を十分に発揮して活躍できる舞台を用意できているのかという点を議論しました。その議論の末に浮かび上がってきたのが、当社における人的資本とは「個人」と「組織」のかけ合わせで成り立ち、人的資本を最大化させるには「適所適材」と、能力を最大限発揮して活躍してもらう「環境整備」の双方が重要という考え方です。

宇木　タスクフォースが当社グループの人的資本経営や人材戦略の大きな方針を一旦定め、その内容を2024年3月期の有価証券報告書で開示しました。ここからは、具体的な人材戦略に、その方針を落とし込んでいくフェーズです。2025年4月以降の中長期経営計画の次期フェーズに向けて、その経営戦略と連動させる人材戦略の在り方や具体的な取り組みを日々議論しています。

―― 2024年4月より「人材・ウェルネス・D&I委員会」が立ち上がりました。その委員会の役割や、今後推進すべき方針をお聞かせください。

宇佐美　人的資本をグループ一体でマネジメントし、経営戦略と連動する人材戦略の在り方を議論することを目的に、新井グループCEOを委員長とし、取締役、各部門の部門長、CFOなどで構成した「人材・ウェルネス・D&I委員会」を組成しました。また、議論に際しては人材戦略・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髙倉社外取締役にもご意見をいただいています。

当委員会の役割は人材戦略を「適所適材」と「環境整備」の両輪で推進することです。片方では意味がありません。両輪で推進して初めて、企業価値向上につながる人材戦略が実現します。企業価値向上を実現するために、今後の成長の起点となるデベロップメント分野やサービス・マネジメント分野の注力事業で、人材の最適化を進める必要があります。部門単位やグループ各社単位で人材をどう採用・配置・育成するかではなく、経営戦略と連動した人材の最適化をグループ人事部が横串を入れて取り組まなければなりません。

宇木　特に、今後の成長ドライバーとなる海外事業を担える人材をどう育てるかが重要です。幸いなことに、新卒学生や、転職希望者に当社を選んでいただき、一定の人材は確保できていますが、入社後すぐの海外配置は難しいと感じています。国内で不動産デベロッパーのビジネスモデルや当社らしさを理解したうえで、海外のカルチャーに合わせた当社らしさを発揮できる人材を育てていく必要があると思います。

一方で、海外事業の成長にはナショナルスタッフの採用も重要です。加えて、ナショナルスタッフのマネジメントと、現地のパートナー企業とのコミュニケーションができる人材もセットで重要と認識し、海外事業のさらなる拡大に人材面で働きかけていきます。

―― 最後に、企業価値の向上に向けて人材戦略をどのように実現させていくか、決意と抱負をお聞かせください。

宇木　不動産事業、特にデベロップメント分野はビジネスサイクルが長いため、採用した人材には長く働いてもらう工夫が必要と考えています。

そのため、一人ひとりのキャリア実現を意識したうえで、配置・登用・育成を行っていく必要があります。キャリア実現が働く意欲へとつながり、パフォーマンスの向上が達成されると考えています。

宇佐美　当社の強みは会社同士の多様性を備えており、大きなシナジーを発揮できる可能性を秘めている点です。グループ人事部がグループ全体を巻き込んで、それぞれ異なる能力を持つ人材同士で新たな価値創造を生み出せる環境づくりを目指していきます。

人的資本の定義

当社グループにおける人的資本は、「個人」と「組織」のかけ合わせで成り立ち、「個人」の力が「能力」と「意欲」を高めることで強化されることで、それが「組織」の「生産性」と「価値創造力」の向上にもつながると捉えています。

個人
一人ひとりの日々の進化

×

組織
チーム力の創出

能力（Potential） × **意欲**（Will）

生産性（Productivity） × **価値創造力**（Value-Creation）

人材戦略の定義

人的資本を構成するこれらの要素を最大化するため、「適所適材」につながる人材の確保、配置・登用、育成および「環境整備」につながるウェルネス、ダイバーシティ＆インクルージョンの各施策を講じることが、当社グループにおける人材戦略です。経営戦略と連動した人材戦略として「適所適材」と「環境整備」の取り組みを推進することで、人的資本の「個人」と「組織」を強化させます。そして、人的資本を最大化させることで野村不動産グループが目指す姿の実現を目指します。

定義	適所適材	環境整備
人事施策	●人材の確保 ●配置・登用 ●育成	●ウェルネス ●ダイバーシティ&インクルージョン ▶P50-51
取り組み方針	●成長の起点となるデベロップメント分野の人材の確保・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 ●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：私募ファンド事業（資産運用部門）、ミドル事業※1（仲介・CRE部門）、受注工事事業（運営管理部門）	●社員一人ひとりが活き活きと働くウェルネスの実現 ・グループ合同での健康測定会や食育セミナー等、社員の健康が企業活動のベースであることをグループ全体に向けて発信 ●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（以下、D&I）の推進 ・D&Iグループ全社員研修 ・男性育児休業取得促進策の実施 ・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!）の実施 ・インクルーシブデザインの取り組み体制の構築 **指標と目標** 目標 / 2023年3月期実績 / 2024年3月期実績 女性マネジメント職層比率　20% / 13.9% / 14.7% 男女育児休業取得率　100% / 64.5% / 101.2%※2 1on1 ミーティング実施率　100% / 83.0% / 82.1% 人権・ウェルネス・D&I研修参加率　100% / — / 100.0%※3

人材戦略と経営戦略を連動させ、野村不動産グループが目指す姿の実現を目指す

※ 1. ミドル事業：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
※ 2. 分母は該当年度に出産した女性社員および配偶者が出産した男性社員の数、分子は該当年度に出生時育児休業・育児休業・育児を目的とした休暇制度による休暇等を取得した女性社員および男性社員の数
※ 3. グループ合同で実施したオンライン研修の参加率

人材戦略の取り組み内容

適所適材

●人材・ウェルネス・D&I委員会による推進

全部門長が出席する人材・ウェルネス・D&I委員会では、当社グループにおける人的資本状況の可視化や理想の組織像について整理することで、方針や施策等の具体的な検討を進めています。

●重要人材の確保・育成：DX人材の育成

DXによる価値創造の実現に向けて、DXワーキンググループが発足し、当社グループにおけるDX人材のスキル要件・人材像の検討を行っています。また、「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全役職員向けに定期配信するなど、グループ全体での育成施策を継続的に実施しています。

●重要人材の確保・育成：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。英国拠点であるNOMURA REAL ESTATE UKに日本から社員が赴任するなど、2024年6月現在、海外拠点に勤務する当社グループ社員は約160名となっています。

●グループ合同の育成プログラム

当社グループの従業員一人ひとりが「能力」と「意欲」を高め、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ことを目的として、グループ合同の階層別研修を実施しています。新任マネジメント職層の一部を対象に「将来の野村不動産グループの経営をデザインする」というテーマの下、グループ視点でのありたい姿について約6か月の講義・ディスカッションを行い、経営提言まで行います。

取り組みの事例 ～ビジネスリーダー育成研修への参加～

NOMURA REAL ESTATE HONG KONG
Managing Director
堀 奈々瀬（写真左）

過去のキャリアと異なる領域にチャレンジしたい思いから、人材育成プログラムの一つ、海外インターンシップも含まれたビジネスリーダー育成の研修に参加しました。新規ビジネス立案のプロセス、異業種のメンバーとの合意形成、語学学習など、多くの学びを得ることができました。

現在は、仲介・CRE事業の拠点であるNOMURA REAL ESTATE HONG KONGの拠点長として3名のメンバーと共に、アジアの投資家や富裕層による日本への不動産投資ニーズを開拓しています。仲介・CRE部門においても、当社の成長を担う海外事業にて、さらに収益貢献できるよう一丸となって努めてまいります。

環境整備

●ウェルネス推進：「健康経営銘柄2024」に初選定

当社は、経済産業省と東京証券取引所が共同で実施する「健康経営銘柄2024」に初選定されました。当社は独自の e-learning によるヘルスリテラシー向上や、女性特有の健康課題に向けた制度導入や産婦人科医によるセミナー等、「健康経営」に向けた各種取り組みが評価されています。

●ウェルネス推進：労働環境改善に関するモニタリング

グループ各社にて平均年間総労働時間、年次有給休暇取得日数の目標を設定し、モニタリング状況を人材・ウェルネス・D&I委員会、取締役会において報告しています。

● D&I推進：「出生時育児休業（産後パパ育休）」を有給化

D&I推進の重点施策として男性育児休業取得を促進しています。男性女性共に、仕事と両立しながら継続的に育児しやすい環境を整備する必要があります。当社グループとしても育児休業期間中の経済的不安を理由に、育児休業の取得判断を迷うことがないように、男性社員の育休取得を支援しています。男性および女性社員が継続的に育児参画できる休暇制度の運用を通じて、自分らしく安心して育児に取り組める環境整備に努めています。2024年3月期はグループ8 社において、育児・介護休業法で定める「出生時育児休業（産後パパ育休）」を有給化（最大 28 日間）し、男性育児休業取得率が100%を超えました。

● D&I推進：従業員エンゲージメントの向上

グループ従業員が仕事・職場・会社に対して日頃感じていることを明らかにし、それらを経営と共有して、より良い職場づくりに活かすことを目的に「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。この調査結果を踏まえ、2024年3月期は、グループCEOとグループCOOが部店長と働き方や経営ビジョンについて対話する場を持ちました。

取り組みの事例 ～男性マネジメント職の育児休暇取得～

野村不動産パートナーズ
ファシリティマネジメント事業本部
PPP事業部 部長
青柳 良典

子どもの成長を近くで見たいと思い、男性育児休暇制度（以下、育休）を利用しました。育休制度を理解できる研修や、育休取得6カ月前から引き継ぎをする体制が整っており、不安なく仕事から離れることができました。私が育児に専念し、妻は体力の回復に専念してもらうことで育休期間を最大限有効に活用していました。

育休を通じて、業務改善への意識が高まりました。子どもの入浴は私の担当なので、早く退社できるように業務の効率化を図っています。上司や同僚の理解と後押しのおかげで、かけがえのない時間を過ごすことができました。私自身も、部下に率先して育休取得を促しています。

野村不動産グループの競争優位性

Strengths

1 マーケットイン発想

「住宅分譲事業」における、用地取得から商品企画まで一貫したマーケットイン発想

野村不動産のサービスブランド「プラウド」は供給開始から20年が経過しましたが、当社の住宅分譲事業ではそれ以前から、事業主である野村不動産の社員を中心に分譲住宅の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のお声を直接聞く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し、次の商品へと活かすことができます。

用地取得への「マーケットイン発想」の取り組み

現在の住宅のトレンドやお客さまのニーズ、ウォンツだけではなく、将来的な予測を加味した上で用地を取得しています。価値観の多様化、金利の上昇懸念、インバウンド顧客の増加など、住宅分譲事業を取り巻く外部環境の変化が激しい時代です。一方、当社が提供する商品は実需でお求めになる方が中心なので、お客さま一人ひとりが快適にお住まいいただける姿を想像することができる住宅用地を取得することを心掛けています。

また、土地所有者さまやその土地の近隣住民の皆さま、行政とのコミュニケーションも重要視し、長期的な信頼関係を築きながら、この土地を当社に開発してほしいと共感いただけるような事業提案をさせていただき、付加価値の提供を行っています。

具体的な事例

プラウドシーズン久我山五丁目

首都圏の建売戸建は、建物面積が約100㎡前後の商品が中心で、それ以上の広さの商品は、ご自身で土地を購入し、注文住宅での建築を検討するケースが一般的です。しかし、当社は一般的な商品の枠にとらわれず、都心部でも100㎡以上の広さを備えた建売戸建に対するお客さまのニーズを見いだし、用地取得～商品企画を実施しています。

商品企画への「マーケットイン発想」の取り組み

近年、ライフスタイルや家族構成の変化に伴い、お客さまの住宅に対する価値観やニーズが幅広く多様化しています。例えば、

- 世界に一つしかない理想の住まいを求めるお客さま
- 面積はコンパクトでも都心に近く、駅近の利便性を求めるお客さま
- ライフスタイルや家族構成の変化に合わせた住み替えを前提に、住まい探しをするお客さま

など、時代の変化に合わせてニーズも刻々と変化します。

このようなお客さまの声に対応および先回りするべく、当社は商品ラインナップを拡充し、それぞれのお客さまに対して最適な住宅提案を行っています。

具体的な事例

プラウド参宮橋

最上階の特徴的なデザインに、CLT（Cross Laminated Timber：直交集成板）と鉄骨のハイブリッド構造を採用することで、木材の活用と耐火性能の確保を両立しています。木材の活用によるCO_2固定化や、住戸全体にエアコンの風を送るセントラル方式の空調システム「床快full（ゆかいふる）」による省エネ性能の向上は、高い環境性能を実現しています。本物件の高いデザイン性と環境性能の両立は、お客さまから高くご評価いただきました。

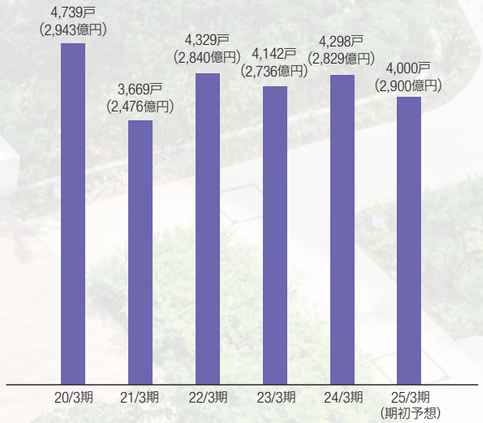
住宅分譲事業の概要

分譲住宅計上戸数の推移

中長期経営計画（2023年3月期～2031年3月期）における住宅部門の成長戦略でも掲げているとおり、分譲住宅の安定的な供給を目指し、新型コロナウイルス感染症の拡大が影響した2021年3月期を除き、2020年3月期以降は毎年安定的に供給しています。

首都圏はマンションに適した用地が限られており、ここ数年は首都圏の新築マンション供給数が減っています。一方、当社はお客さまの住宅に対する価値観やニーズの多様化に対応し、高付加価値な商品やサービスの提供、お客さま満足度の向上に注力することで、安定的な供給を実現していきます。

分譲住宅計上戸数（売上高）



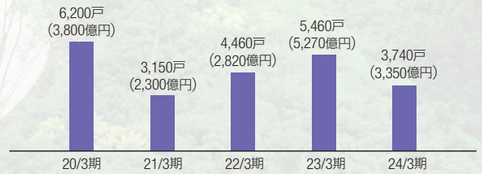
分譲住宅用地取得の推移、用地ストックの状況

住宅分譲事業では、各期の計上計画に沿った事業用地を取得しています。採算の見合う用地は取得競争が激しいため、事業用地の取得は厳しい環境が続いていますが、当社は2027年3月期までの用地取得をほぼ完了することができました。

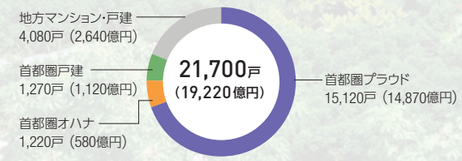
今後は、参入障壁が高い再開発や建替え事業に注力するとともに、ニーズが拡大傾向にある行政や公共・公益法人、学校法人等が保有する用地の有効活用に向けた提案にも注力し、事業機会の獲得を図ります。

建物の老朽化や都市機能の陳腐化を背景にした、市街地再開発や建替え、事業法人のオフバランスや大学等の土地・施設の利活用を求める社会的な需要拡大に応えることで、安定的な用地取得体制を築いていきます。

用地取得戸数（売上高）



用地ストック（2024年3月期末時点）



Interview

用地取得段階から根付いた「マーケットイン発想」の視点

現職に着任する前は都心部の用地取得担当として、小規模から大規模複合開発案件まで幅広く携わらせていただきました。

当社の競争優位性の一つである「マーケットイン発想」の下、土地所有者さまに最大限ご満足いただける売却スキームを個別に構築する提案力が当社の強みと感じています。

当然ですが、土地所有者さまそれぞれにご事情があり、金銭面を最大限重要視される方、地域の顔となる街づくりをされたい方、等価交換などで新たに不動産を取得されたい方など、そのニーズは千差万別で、それにオーダーメイドのご提案をすることが当社の付加価値です。

例えば私自身が担当した、大学法人が保有する土地の有効活用事業の事例です。大学法人側が事業協力者に選定する条件は、提示金額の評価以上に、有効活用に則した定性面の評価に大きなウェイトを置いていました。具体的には、周辺住民が憩う場となる公園や緑地の計画、多世代が交流できる施設計画などです。周辺や近隣にお住まいの皆さまを想像した結果、当社は分譲マンション・賃貸シニアレジデンス・商業施設など、総合デベロッパーの強みを活かした複合型施設を当社グループにて運営する提案を実施し、事業協力者として選定いただきました。

今後も用地取得段階から弊社の強みを最大限発揮できる提案を継続し、安定的に用地を取得することで、社会に必要とされる街づくりを実現してまいります。

山本 昌平

野村不動産　住宅事業本部
企画室　企画課長
（2018年～2024年まで
東京都内の用地取得を担当）

Strengths

2 グループの事業連携・価値創造

当社グループとグループREIT等の相互成長と新たな価値創出を実現する「賃貸バリューチェーン」

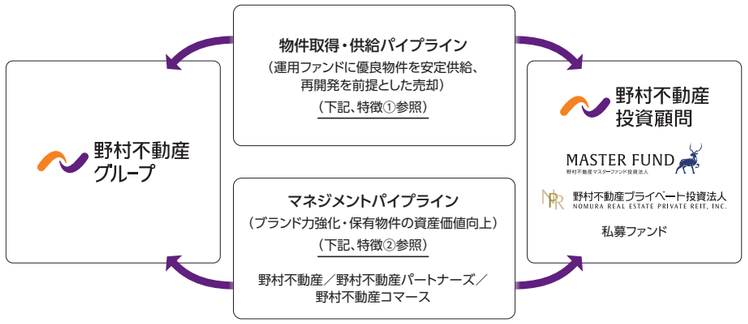
付加価値の高い開発力を起点として、賃貸資産の保有にこだわらず、売却により開発利益を実現し、高い資産・資本効率を実現する、この回転型のビジネスモデルは、当社グループ成長の大きな柱の一つです。

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。

グループREIT・ファンドと構築する「賃貸バリューチェーン」

当社独自の「賃貸バリューチェーン」の強みは、2つの特徴に表れています。

まず「物件取得・供給パイプライン」を通じて、当社グループはグループREITやファンドに優良な物件を供給しています。そして、築年数等により競争力が低下したとグループREITが判断した物件を、再開発を前提に当社グループに売却し、開発機会を提供しています。さらに「マネジメントパイプライン」を通じ、物件売却後もサービスを提供し続けることで、売却後も物件の資産価値向上と、ブランド価値の維持を実現しています。



特徴① 当社グループとグループREITの相互成長を目的とした「物件取得・供給パイプライン」

2013年の「不動産等の情報提供に関する基本協定書」の締結後、物件取得・供給パイプラインに基づき108物件 5,862億円の取引実績、および再開発を前提とした511億円の売却実績を実現してきました。当社グループにとっては優良な物件売却先として、グループREITにとっては高い環境性能など、競争力のある優良物件を取得できるスポンサーパイプラインとして機能しており、相互成長に大きく寄与しています。

物件取得・供給パイプラインに基づく取引実績

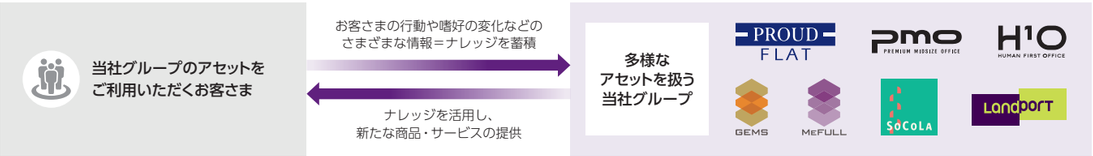
当社グループ開発案件	取得実績	取得額
オフィス（PMOなど）	30	2,521億円
商業施設（GEMSなど）	20	588億円
賃貸住宅（プラウドフラットなど）	41	738億円
物流施設（Landportなど）	15	1,960億円
その他	2	53億円
計（2024年3月時点）	108	5,862億円

再開発を前提とした売却実績

グループREITから当社グループに開発機会を提供した案件	
NOF日本橋本町ビル	Morisia津田沼
NOF溜池ビル	イトーヨーカドー東習志野店
NOF南新宿ビル	三菱自動車　渋谷店（底地）
	三菱自動車　杉並店（底地）
計（2024年3月時点）	511億円

特徴② 「マネジメントパイプライン」による、新たな価値創造につながるナレッジの蓄積・活用

物件をグループREIT・ファンドに売却した後も「マネジメントパイプライン」を通じてサービス提供を続けることで、ブランド力強化や資産価値の向上を図っています。さらに、当社が価値提供するお客さまの声や社会の変化をナレッジとして蓄積・活用することで、新たな商品やサービスの提供を目指しています。



2024年3月期の「賃貸バリューチェーン」の実績

グループREITからの再取得と再開発を実現した、木質サステナブルオフィス『野村不動産溜池山王ビル』竣工

「野村不動産溜池山王ビル」は、野村不動産マスターファンド投資法人（以下、グループREIT）から、野村不動産（以下、当社）が取得し、再開発により社会やテナント企業に付加価値を提供できた事例です。グループREITは売却利益を得るだけでなく、当社に開発機会を提供することで「賃貸バリューチェーン」を実現しています。

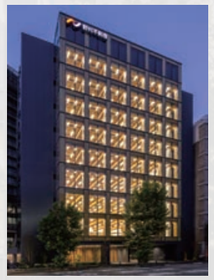
本事業は既存ビルを新築にリニューアルするだけでなく、清水建設株式会社と共同で「木質サステナブルオフィス」へと再開発をしました。社会課題として、各企業はCO_2排出量の削減が求められ、さらに人材獲得のためにウェルビーイングな働き方を整備することが求められています。そこで当社はオフィスの木質化による環境配慮とそこで働く方々のウェルネスを同時に実現することで、高い付加価値の提供を実現しました。

なお、当社の事業企画・監修の下、清水建設株式会社の「シミズ ハイウッド®」を活用し木質建築部材と鉄骨造を合理的に組み合わせ、高い耐震性と耐火性を確保しつつ心地よい無柱の木質オフィス空間を実現したことが評価され、令和3年度 国土交通省のサステナブル建築物等先導事業（木造先導型）に採択されました。※1

※ 1. 再生可能な循環資源である木材を大量に使用する大規模な木造建築物等の先導的な整備事例について、木造建築物等に係る技術の進展に資するとともに普及啓発を図ることを目的にする国土交通省の事業です。先導的な設計・施工技術が導入される大規模な建築物の木造化を実現する事業計画の提案を公募し支援対象として適切と思われる提案が採択されます。

「野村不動産溜池山王ビル」の再開発と木質化の取り組み

再開発前（NOF溜池ビル）


再開発後（野村不動産溜池山王ビル）

木質化の効果

① 環境配慮
- 木の使用量を最大化し、CO_2削減を実現
- 中高層オフィスビルの木質化の実現
- ZEB Ready 認証取得

② ウェルネス
- 開放的な木質無柱空間の創出
- 格子状の木質ファサードによる印象的な外装計画
- 親自然的エントランス

Strengths

3 品質へのこだわり

“資金の出し手”にとどまらず、付加価値の最大化を目指す「海外事業」

当社グループは、社内に一級建築士を多く抱え（2024年4月1日時点 318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、当社グループが日本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「品質へのこだわり」の競争優位性は、国内の不動産開発のみならず、海外事業でも活かされており、現地のパートナー企業からも高い評価をいただけるなど、当社グループならではの価値創造につながっています。

“資金の出し手”にとどまらない、「品質へのこだわり」の具体的な取り組み

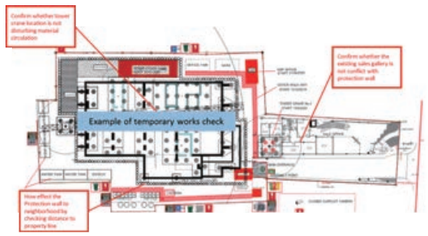
一般的にローカルビジネスと言われる不動産ビジネスの海外展開においては、現地パートナー企業へ実務を委託し、日本企業側は“資金の出し手”にとどまるケースも多くなります。そのような中、当社では、用地取得や開発の許認可取得など現地パートナーに頼る部分と、商品企画や品質管理・マーケティングなど当社が国内で培ったノウハウが発揮できる部分に分け、不動産開発プロセスにおける「川上」の工程から携わることで付加価値の最大化に努めています。これらを「KAIZEN」と称し取り組むことで、現地パートナー企業からの信頼を得て、新たなビジネス機会の獲得につながっています。

当社における「KAIZEN（カイゼン）」とは

設計・施工品質向上のためのPDCAサイクルを実施しています。設計・施工・引き渡し時の品質不良を早期発見し、是正することで、高品質の商品づくりを生み出すことで高い付加価値をお客さまに提供しています。

また、引き渡し後の顧客満足度調査を実施し、今後の商品計画の向上に活かしています。

さらに国ごとに生活習慣や文化、お客さまのニーズが異なるため、国ごとの品質・設計マニュアルを作成し、参画案件の品質レベル底上げを図っています。



設計レビュー（設計KAIZEN）

現場巡回（現場KAIZEN）

アジア各国における「KAIZEN」の事例

2022年、タイ・バンコクにおける「ウドムスック」での事例

タイでは現在、タイ大手不動産会社「ORIGIN PROPERTY PUBLIC CO.,LTD.」（以下、Origin 社）」の子会社とJVを組み、事業を展開しています。2019年、Origin社から現場の施工品質を改善したいとの要望があり、タイでの「KAIZEN」に取り組み始めました。

ウドムスックにおいては、品質レベルの改善と商品レベルの向上の観点で提案を行いました。具体的には、

- 品質レベルの改善：窓枠やバルコニーの排水、屋上スラブなどの漏水対策を提案・実施
- 商品レベルの向上：物件外周部やプールがある中庭の緑化や配棟計画により、居住者やプール利用者の視線防止やプライバシー配慮にこだわった商品企画の提案・実施

これらの「品質へのこだわり」を通じて、商品性の向上に深く関与し、お客さまのご評価およびパートナー企業の信頼獲得へとつながりました。

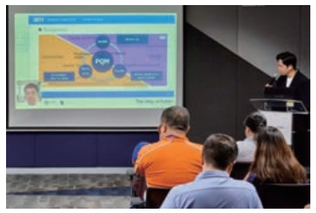
ウドムスック（タイ・バンコク）

2024年7月、フィリピンにおける「KAIZEN」活動のレクチャー会の開催

フィリピンでは、フィリピン大手財閥の一つ、GTキャピタルグループ傘下の不動産会社フェデラルランド社（以下、FLI）とともに合弁会社「Federal Land NRE Global Inc.（以下、FNG）」を設立し、総開発面積約250ha、総事業費約7,700億円（当社持分約2,600億円）の事業を進めています。

同国においてFNGが推進した「ザ・シーズンズ・レジデンス（住宅）、ミツコシ BGC（商業）」で、当社は「KAIZEN」を実施してきました。住宅の施工や商業施設の開業を通じて得たノウハウを水平展開するために、120名を超えるFLIやFNGの社員に向けて「KAIZEN」活動のレクチャー会を実施しました。

お客さまに安全で品質の高い商品を提供する思想を現地スタッフとともに醸成する取り組みです。



レクチャー会の様子

「KAIZEN」等を通じた現地デベロッパーの信頼獲得が事業機会につながった、隈 研吾氏設計の「ヴーイェン・プロジェクト」に参画決定

ベトナム・ハイフォン特別市、ヴーイェン島において、同国最大手の不動産デベロッパーであるビンホームズ社（ベトナム・ハノイ）が推進する「ヴーイェン・プロジェクト」のうち、敷地面積約 23.9ha、1,550 戸の住宅等を整備する大規模都市開発事業に参画しました。

ビンホームズ社とは現在、ベトナム・ホーチミンにてグランドパーク第2期・グランドパーク第3期の合計20,000戸を超える事業を共同で推進しており、同事業では、「KAIZEN」等を通じて、商品企画段階における外観デザイン提案を行って貢献するなど、事業推進に関与してきました。

グランドパークに続くビンホームズ社との事業となる本プロジェクトでは、世界的に著名な建築家である隈 研吾氏を起用し、川に囲まれた島というロケーションを活かし、「自然との調和」をテーマとした商品企画・設計を行っています。日系企業他3社と共にこれまで国内や海外で培ってきた住宅開発事業の知見を活かした商品企画や、施工品質管理を行うことにより、安心・安全かつ良質な住宅の整備・供給を行ってまいります。

「ヴーイェンプロジェクト」完成予想パース

Strengths

4 新たな領域への挑戦心

野村不動産グループ過去最大規模の複合開発「BLUE FRONT SHIBAURA」（芝浦プロジェクト）に込めた“挑戦”

本プロジェクトは、浜松町ビルディング（東芝ビルディング：東京都港区芝浦 1-1-1）の建替え事業として、高さ約230mのツインタワーの建設を予定しています（S棟：2025年2月竣工予定、N 棟：2030年度竣工予定）。区域面積約4.7ha、延床面積約55万㎡の、オフィス・ホテル・商業施設・住宅を含む、S棟の着工からN棟の竣工まで約10年間に及ぶ大規模複合開発です。

「BLUE FRONT SHIBAURA」という名称は、東京都心部における空と海の最前列である本プロジェクトが持つ、圧倒的な開放感を表しています。本プロジェクトは、「水辺ならではのライフスタイルを創造し、これを広め、東京のベイエリアをつないでいく」ことを目指し、さらなる成長が期待されるベイエリアから、東京の発展に寄与していきます。

「BLUE FRONT SHIBAURA」S棟における“新たな領域への挑戦心”

“三地区”の連携、エリア回遊性の向上と賑わいの創出へ

本プロジェクトの最寄り駅となるJR「浜松町」駅は、主要交通機関が集積する利便性の高いターミナル駅であり、羽田から東京の玄関口としての機能を果たしています。すでに開業済みの「東京ポートシティ竹芝」や「ウォーターズ竹芝」等の「竹芝」地区、2029年度に再開発が完了する「浜松町駅西口」地区、そして本プロジェクトが位置する「芝浦」地区の“三地区”の機能連携を目指し、歩行者ネットワークの構築等による「浜松町」駅の交通結節点としての機能強化や、本エリアにおける回遊性向上と賑わい創出を目指しています。具体的には、イベント等を活用したエリアマネジメントによる賑わいの創出を企図しています。

三地区連携 概念図

舟運活性化で水辺の賑わいづくりを目指す取り組み 舟旅通勤®【BLUE FERRY（ブルーフェリー）】の運行開始

本プロジェクトの開発意義は、ベイエリアと東京都心部の結節点「つなぐ“まち”」の創出にあります。「東京ベイエリア」は、複数の大規模開発が控え、今後の成長が期待されています。本プロジェクトは都内有数の舟運ターミナルである「日の出ふ頭」や、芝浦エリアを流れる「芝浦運河」と近接しています。この立地を活かし、船着場整備および舟運の新航路開拓等を行うことで、新たな交通手段として注目される舟運の活性化や水辺のにぎわい創出に取り組み、ベイエリア各地の水辺をつなぎます。

「BLUE FERRY」船上デッキ

「TOKYO WORKation」を提供するオフィス

中層部のオフィスフロアでは、1フロア約1,500坪（約5,000㎡）の都内でも希少なフロアサイズを備えており、一人ひとりに寄り添う、芝浦の豊かな自然環境を活かした「TOKYO WORKation（トウキョウ　ワーケーション）」を提唱しています。28階には空と海の開放感を体感できるテラス付きの共用部「スカイラウンジ」など、総貸室面積の10%相当を共用部として用意し、グローバル企業の本社水準のビルスペックを採用しました。

街全体をワークスペースとして利用でき、その多様なワークスペースをアプリ等のデジタル施策で支援します。一人ひとりがより良いパフォーマンスを発揮できるように、そのコンディションに合わせたワークシーンを選択できる働き方が実現できる街づくりを目指しています。

テナント企業専用テラス（28階）

Interview

新たなマーケットを創造するデベロッパーへの進化に“挑戦”します

「BLUE FRONT SHIBAURA」は、当社における過去最大規模の開発事業であるだけでなく、位置する“東京ベイエリア”においてもオフィス×商業施設×ホテル×住宅一体の複合開発事業は極めて珍しい事例です。世界的に見ても水辺の活用は都市の発展に重要であり、東京都においても交通渋滞や満員電車の解消に対する舟運への期待は非常に大きく、当社が「BLUE FERRY」をはじめ、舟運活性化や水辺の賑わいづくりを推進することは非常に大きな意義があると思っています。

当社の目指す思想として、都心大規模Sクラスビルを生み出すことがゴールではありません。三地区連携をはじめ、他エリアとの連携・共有を意識したエリアマネジメント活動を積極的に行うことで、浜松町エリアの価値向上、ひいては街のブランド化を図ることがゴールと考えています。当社は、分譲住宅「プラウド」や中規模オフィス「PMO」のように、既存マーケットのニーズに対して高い付加価値を提供することを得意としてきましたが、東京におけるベイエリアに対する価値・ニーズには明確な解がありません。当事業が目指す街づくりの思想として「BLUE FRONT SHIBAURA」発信で良い商品やサービスを提供し、新たなマーケットを創造したいという思いがあります。“マーケットを創造するデベロッパー”への進化に挑戦し、新たな人の流れを生み出し、エリアの賑わいを創出することを目指しています。

当事業での“新たな領域への挑戦心”は「西麻布三丁目北東地区第一種市街地再開発事業」など今後当社で担当するさまざまな複合開発事業への試金石と考えています。新たな価値創造と価値提供に向けて、今後着工を予定するN棟においても“新たな領域への挑戦心”を持ち続けていきます。

野村不動産　芝浦プロジェクト本部
芝浦プロジェクト企画部　企画課
内田 賢吾（左）　**髙橋 和也**（右）

「BLUE FRONT SHIBAURA」（芝浦プロジェクト）全体概要

事業主体：野村不動産株式会社、東日本旅客鉄道株式会社、施工者：S棟：清水建設株式会社、N棟：未定、設計者：株式会社槇総合計画事務所、清水建設株式会社、オーヴ・アラップ・アンド・パートナーズ・ジャパン・リミテッド、株式会社日建設計、所在地：東京都港区一丁目1番1号、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、住宅、建物の最高高さ：約230m、階数：S棟：地上43階 地下3階、N棟：地上45階 地下3階、竣工：2025年2月（S棟）、2031年3月期（N棟）

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:	30.7%
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1.9兆円
海外事業用地ストック（総事業費（当社持分））:	約6,500億円
国内収益不動産用地ストック（総投資額）:	約9,930億円
運用資産残高（AUM）:	約2.0兆円
賃貸可能床面積（オフィス・商業施設）:	約68.1万m^2
住宅管理戸数:	約19.3万戸

人的資本

連結従業員数:	7,929人
一級建築士数:	318人
女性従業員比率:	33.5%
女性マネジメント職層比率※1、2:	14.7%

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22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※3

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15.8万人
メガロス会員数:	約11.5万人
テナント数:	2,000社以上※4
国内資産運用を通じた機関投資家顧客数（上場REIT除く）:	291機関
H¹T会員数:	約47万人
ノムコム会員数:	約27.5万人

（注）2024 年 3 月期または 2024 年 3 月末時点の数字。ただし、一級建築士数は 2024 年 4 月 1 日時点、ノムコム会員数は 2024 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. 国内連結子会社のみを対象
※ 3. 当社調べ
※ 4. 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

売上高:	7,347億円
事業利益:	1,136億円
ROA:	5.2%
ROE:	10.1%
総還元性向:	46.0%

非財務

住宅分譲 供給戸数（累計）:	約18.9万戸

収益不動産開発実績（累計）※5:

賃貸住宅	プラウドフラット	138棟
オフィス	PMO	75棟
	H¹O	26棟※4
物流施設	Landport	51棟
商業施設	GEMS	23棟
	MEFULL	9棟
	SOCOLA	7棟

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:	108物件、5,862億円

CO_2排出量削減進捗:

Scope 1・2:	約50%減（2020年3月期比）
Scope 3※6:	約35%減（2020年3月期比）

（注）2024 年 3 月期または 2024 年 3 月末時点の数字
※ 5. 計画中を含む開発棟数です。また、2024 年 3 月期時点で固定資産として保有している物件も含まれています。
※ 6. SBT 認定対象のカテゴリー 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

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数
2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）
FTSE Blossom Japan
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
S&P/JPX カーボンエフィシェント指数
MORNINGSTAR GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

マンションブランド
17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
JCR: A+ ／ R&I: A

グループREIT GRESB評価※3
上場REIT: 4 star ／ 私募REIT: 5 star

不動産会社サイト（売買仲介）年間訪問者数
5年連続 1,000万人超※4
ネットで住みかえ ノムコム nomu.com

マンション管理評価
14年連続 No.1※5

グッドデザイン賞
22年連続受賞
GOOD DESIGN AWARD 2023

※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「プラウド」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年実施のGRESBリアルエステイト評価
※4. 「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：2019年1月1日～2023年12月31日
※5. 「住まいサーフィン」管理会社満足度調査ランキング（2009～2022年、2023年は2位）

CFO Interview

事業環境の変化に対応し、利益成長に向けた投資と高い株主還元を両立させます。

執行役員　グループCFO
塚崎 敏英

Q. グループCFOに就任されてからの１年間の振り返りをお願いします。

当社を取り巻く事業環境は大きな変化が続き、当社にとっても私自身にとってもさまざまな判断や対応が求められる１年でした。

中長期経営計画（以下、「中長計」）フェーズⅠの2年目となる2024年3月期は、国内外での事業環境の違いが当社の各事業に影響する中、事業利益をはじめとする各利益は、いずれも過去最高を更新するとともに、ROAは5.2%、ROEは10.1%と高い資産・資本効率を達成することができました。これは最適な事業ポートフォリオの構築に取り組んできた成果だと考えています。

一方で、国内での金利上昇や建築費上昇の影響など、外部環境には注視すべき変化が続いており、今後も当社グループが高い資産・資本効率と利益成長を実現していくためには、さらに柔軟な対応が必要になってくると認識しています。

また、IR活動を通じて国内外の投資家と数多く面談を実施しました。面談において投資家の皆さまに当社の経営・事業を理解・評価していただくことに加え、皆さまからのご意見を当社経営にフィードバックさせることも、CFOの務めであると考え取り組んでまいりました。

この１年間でも、投資家との対話状況や対話内容を取締役会に報告を行うとともに、経営会議でも適宜投資家の反応等を共有してきました。詳細は後述していますが、今回強化した株主還元方針は、市況変動による減益・減配を懸念する投資家の声を受け、DOE（自己資本配当率）に基づく配当金の下限設定も含めて配当を拡充させる考えを経営陣で判断したものです。

Q. 金利や建築費上昇による業績への影響を教えてください。

2024年7月、日銀が政策金利の引き上げを決定しました。金利動向が当社の事業に与えるインパクトは注視していますが、金利上昇がすぐに深刻な影響に直結するとは考えていません。その理由の一つには、海外と異なり、国内の金利は急ピッチかつ大幅な上昇は考えにくく、時間をかけながら緩やかに上昇していくであろうことが挙げられます。

住宅分譲でみると、住宅ローンを利用する当社のお客さまのうち、約８割は変動金利を利用しています。日銀の政策金利引き上げに伴い、今後は住宅ローンの変動金利の上昇につながると見ている一方、緩やかな金利上昇であれば、お客さまにおける返済額の増加負担は、賃金上昇などで充分に吸収し得る範囲に収まるであろうと考えています。

また、収益不動産売却においても、国債利回りと比べて一定のスプレッドが期待できる投資対象として、不動産マーケットに資金流入する動きが続いており、金利上昇がキャップレートの上昇につながる動きは今のところ確認できていません。これは、投資家側でも、インフレの進行に合わせた今後の賃料アップ・資産価値の増加を期待している面があるものと思われます。

ただし、金利上昇により分譲住宅や収益不動産の需要や購入マインドに変化はないか、継続的に注視し続ける必要があります。

次に、建築費の上昇についてです。これまで続いていた、急ピッチな建築資材高騰の動きは、緩やかな上昇フェーズに転じる一方で、深刻な人手不足を背景とした労務費の上昇は今後本格化すると思われます。こうした動きは、利益率の低下につながる可能性があるため、今後の建築費の動向は一段と注視すべき課題と捉えています。

この対応として、当社では開発投資を決定する段階で、継続的な建築費上昇を計画に織り込んだ上で収支計画を組んでいます。加えて、予備費（予算上のバッファ）を増やすことで、さらなる建築費上昇への対応を始めています。

また、こうした上昇するコストに対し、お客さまにご納得いただける付加価値の提供を行うことで、販売価格や賃料を引き上げていくことが何より重要です。従って、これまで以上に付加価値の高い商品・サービスを創り出すことが必要です。当社のDNAにある「個に寄り添う姿勢」の下、お客さまの期待に応え、さらに期待を超える商品・サービスを提供し、この課題を乗り切っていく所存です。

Q. 日銀がマイナス金利を解除し、17年ぶりの利上げに踏み切りました。金利上昇局面における資金調達の方針を教えてください。

当社はこれまで、マイナス金利下で固定金利に基づく長期借入を中心としながら、返済額の年度別分散を図ることで、金利の上昇リスクに対応した資金調達を進めてきました。その結果、昨今の長期金利上昇に伴う支払利息の増加の影響を軽微に抑えることができています。

しかし、当社がこの先も利益成長に向けた投資拡大を進めていくうえでは、資金調達コストの抑制が今まで以上に重要となるとみています。

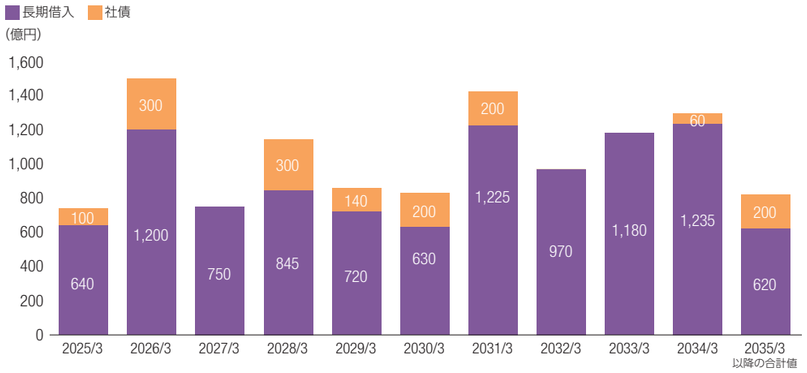
この対応としては、調達ルートや方法の多様化・最適化を引き続き進めていきたいと考えています。前年度においても、取引金融機関数を74社から82社まで拡大するとともに、低金利での融資条件・手段による資金調達を進めてきました。また、金融機関側の融資意欲が高いサステナブル・ファイナンスによる調達を積極的に進めた結果、2024年3月期末時点でサステナブル・ファイナンスの残高は3,750億円、有利子負債全体の3割を超える水準まで拡大しています。

また、金融機関に対しては、30%水準を目安とする自己資本比率など、当社は安定的な財務基盤を示すとともに、当社が展開するさまざまな事業分野において融資以外にもさまざまな協業機会を創出することで、確固たる関係づくりを一層進めていきたいと考えています。

海外各国では急速な金利上昇が見られるものの、当社ではこれまで国内で調達した資金で海外に投資する運用をしてきたため、現地金利の変動による直接的な影響は限定的です。一方で、国内外の金利差の拡大により、これまで為替の変動リスクをコントロールすべく行ってきた円と各国通貨との為替ヘッジに要するコストが急上昇する課題が生じる状態にあります。

この対応として、これまでの日本を起点に円ベースで投資・回収を繰り返す資金スキームを改め、シンガポールを拠点に海外各国間をドルベースで資金循環させる運用へのシフトを進めています。これにより、一定の為替変動リスクをコントロールしながら、ヘッジコストを抑制していく考えです。

長期借入金返済予定額（24/3期末）



平均残存年数※1	5.7年
長期借入比率	97.6%
固定金利比率	94.9%

※ 1. 長期、短期を含めたすべての有利子負債における平均残存年数

（注1）当社の国内円資金調達の状況を示しており、海外事業におけるSPCおよび子会社による外貨調達は含まない
（注2）ハイブリッドファイナンスは初回の期限前弁済・償還可能日を期日として算出
（注3）2024年3月末時点の借入等に対する、現時点での返済予定額を示しており、また、「35/3以降の合計額」は2035年3月期以降に返済期限を迎える借入等の合計額を記載

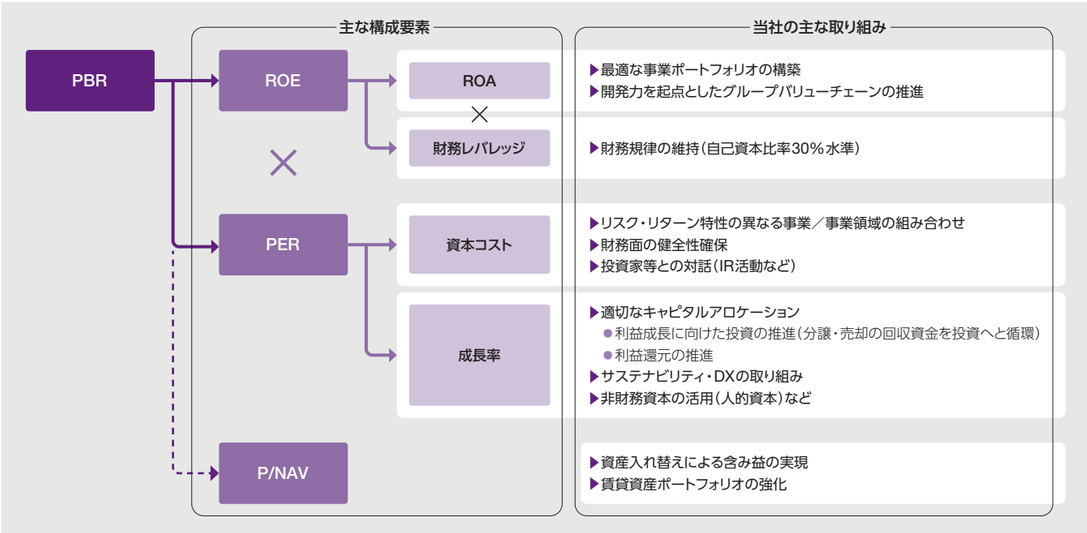
Q. 日本の株式市場全体の株価上昇に伴い、野村不動産ホールディングスの株価も一定水準の上昇が見られました。株価の観点で株式市場による評価をどのように捉えていますか。

2024年3月期の1年間を通じ、当社株価はTOPIXをアウトパフォームしながら50%程度上昇し、PBRで1倍を超える水準となっています（2024年3月末時点）。

しかしながら、当社は不動産デベロッパーとして保有不動産の含み益も加味した純資産に対する指標P/NAVも意識しており、現状の株価は未だにP/NAV1倍の水準に届かず、満足できる水準にはないと考えています。

この要因を、PBRをROEとPERに分解して考えます。まず、ROEについては足元の業績で着実な利益を獲得してきた結果、10.1%を達成しました。当社が想定する株主資本コスト7～8%を超えており、高い収益性を示しています。

企業価値／市場評価の向上に向けた取り組み



一方で、PERが低水準にあることから、当社の株価は満足できる水準に届いていないものと認識しています。そしてその原因としては、投資家から見た期待成長率が低いことや、リスクフリーレートの上昇により株主資本コストが当社の想定を上回っていることなどが推測されます。

この状況を踏まえ、まずは当社の実態・将来を理解してもらうためのIR活動をより充実させたいと考えています。2024年3月期も、国内外の数多くの投資家との面談を実施しましたが、さらに一層投資家とのコミュニケーションの頻度・内容を充実させて、当社の成長性に関する当社の認識と投資家の期待値とのギャップの解消に努めていきます。

また、当然ながら、成長投資も含めた最適なキャピタルアロケーションの実行が重要と考えていることは言うまでもありません。

2024年3月期の投資家との対話状況（IR活動など）

面談数	437件
面談先概要	セルサイドアナリストおよび国内外のバイサイドアナリスト（アクティブ投資家、パッシブ投資家、ESGスコアリング重視の投資家など）
面談形式	国内・国外のアナリスト・投資家との面談（1on1ミーティング、証券会社主催カンファレンス、CEOスモールミーティング、ESGミーティング、物件見学会など）
当社対応者	グループCEO、グループCOO、副社長、グループCFO、コーポレートコミュニケーション部長、サステナビリティ推進部長、事業担当者　など
主な対話テーマ	●2024年3月期の業績、および業績予想の見通し ●中長期経営計画における進捗と課題認識 ●当社が掲げる「高い資産・資本効率の実現」に対する具体的な資本政策 ●海外事業や住宅事業、「BLUE FRONT SHIBAURA」（芝浦プロジェクト）などの事業説明 ●環境／社会／ガバナンス（ESG）の取り組みの進捗と課題認識
投資家意見の社内共有	●取締役会や経営会議における、年4回の投資家意見のフィードバック ●取締役や執行役、決算業務関連部署を対象に、四半期決算説明会への参加案内 ●全従業員を対象に、社内報や社内イントラへの掲載による決算情報の発信
投資家意見を参考とした事例	●DOE（自己資本配当率）の導入 ●開示情報の整理、充実化 ●事業説明会、物件見学会の充実 ●決算説明会における日英同時通訳の導入

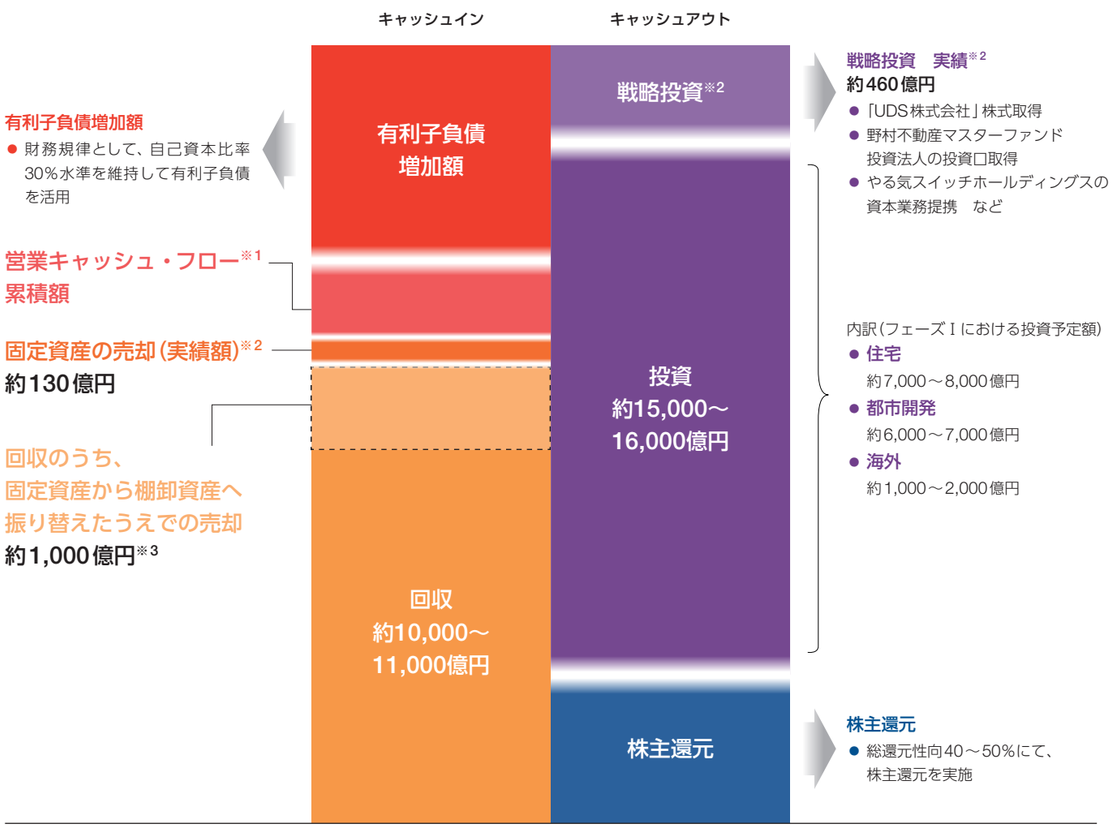
Q. 投資と回収が重要なキャピタルアロケーションについて考えを教えてください。

当社ではこれまで高い資産・資本効率を実現させるため、分譲・売却事業を軸にしながら資金回転を意識した取り組みを積極的に進めてきました。これはすなわち、回収した資金を新たな成長投資や株主還元に充当することを可能にするということです。実際に、現中長計期間中においても、高い資産・資本効率の下、棚卸資産だけでなく、固定資産として保有していた賃貸物件も含めて保有資産の売却を進め、これによる回収資金をさらなる成長投資や株主還元に充当してきました。

これにより2024年3月期は、厳しい競争環境が続く中でも利益率が確保できる事業性を見極めながら、各部門で開発用地の取得や設備投資を着実に進めることができました。これ以外にも、ホテルをはじめ、さまざまな施設の企画・設計・運営を手掛けるUDS株式会社の全株式を取得するなど、さらなる成長に向けた戦略投資も実行しています。そのほか、人材やDXなど事業拡大を加速させるための投資も着実に進めています。

2025年3月期は、より一層の投資規模の拡大を見込んでいます。2025年2月に竣工を予定する「BLUE FRONT SHIBAURA」（芝浦プロジェクト）S棟を含め、デベロップメント分野の住宅・都市開発・海外部門での投資額の合計は約6,000億円を計画しています。これらは現中長計フェーズⅠで想定した投資計画とほぼ同程度で進捗するペースであるため、将来の利益成長に向けた投資を着実に進めていきたいと考えています。

フェーズⅠ（23/3期～25/3期）におけるキャピタルアロケーションの概念図



※1. 営業活動によるキャッシュ・フロー＋棚卸資産の増減額＋営業エクイティ投資の増減額－減価償却費－固定資産売却益
※2. 23/3期・24/3期の実績額
※3. 23/3期・24/3期の実績額＋25/3期の売却予定額

Q. 株主還元についての方針を教えてください。

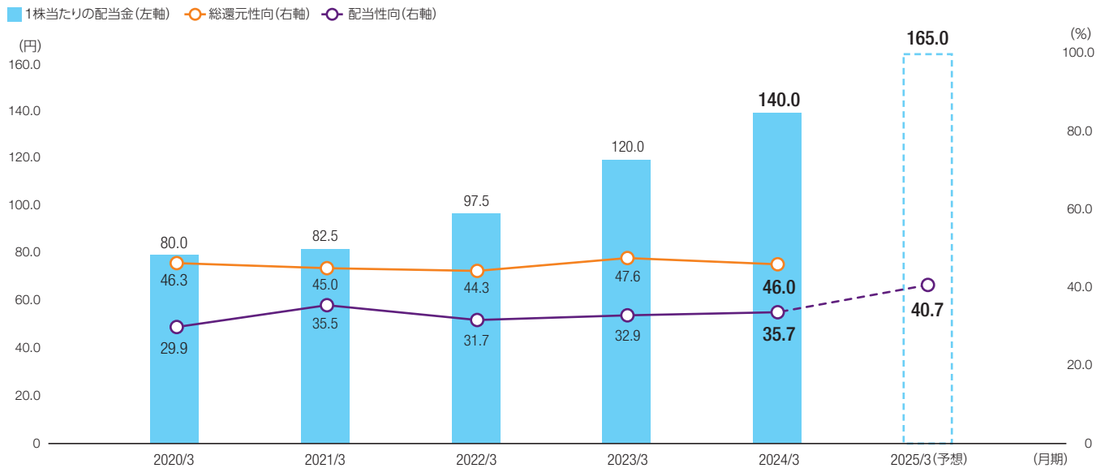
当社では、株価を意識する経営を進めるうえで、これまでも株主還元は重要なテーマと位置付け、積極的な取り組みを進めてきましたが、今回株主還元をより一層強化することとしました。具体的には、株主が還元の効果を直接享受できる現金配当をより重視する方向にシフトするべく、配当性向を一段引き上げました。2024年3月期の配当性向35.7%に対し、2025年3月期の配当性向は、期初時点で40.7%を想定しています。

さらに、前述の通り、利益変動による減配を懸念する投資家の声に対応するべく、配当方針にDOE（自己資本配当率）の考え方を導入し、期中平均自己資本に対して4%を配当額の下限とすることを決定しました。

引き続き、利益成長に応じた配当金の増加を実現させていく基本方針に変わりはありませんが、今回の配当性向の引き上げにより、一層の配当金の増加が期待できるとともに、DOEの指標導入で市況悪化により利益成長が滞る場合も一定の配当実施を担保されることとなります。投資家の皆さまにとって配当の成長性と安定性が両立されるといった魅力が高まるものと考えており、当社株式の評価アップを期待しています。

なお、DOEは自己資本をベースとする指標ですので、これまで当社が取り組んできた資本コストを意識した経営を、よりご理解いただけることにつながる点も、今回の導入の理由です。

株主還元推移



Q. 企業価値の向上に向けて、最後に一言お願いします。

当社がこれまで掲げてきた高い資産・資本効率に基づく利益成長と積極的な株主還元を目指す姿勢は今後も変わりません。不動産を保有し賃料を稼ぎ続けるビジネスモデルであるREITと異なる特徴を意識しながら、デベロッパーとして価値創造を通じた開発利益や、含み益の実現による利益成長を追求し続けていきます。

市況の変化、投資家の期待を機敏に察知し、新たな中長期経営計画にしっかりと反映させてまいります。

外部環境の変化と主な対応策

2023年3月期から2031年3月期の9カ年を対象とする中長期経営計画が進行中であり、今年度はフェーズⅠ（2023年3月期～2025年3月期）の最終年度となります。
現中長期経営計画を策定した2022年4月時点と現在を比較すると、国内外の事業環境は大きく変化しており、当社グループとしての外部環境認識にも一部変更が生じています。現在の当社グループを取り巻く外部環境の変化と、主な対応策をお示しします。

中長期経営計画の策定時点（2022年4月）の外部環境認識

注視する事業環境

●アフターコロナ・ウィズコロナへの対応	●労働人口減少・少子高齢化の進展
●ライフスタイル・ワークスタイルの多様化	●人材獲得競争の激化
●デジタル技術の加速度的な進化	●建物老朽化など建替えニーズの増加
●所有・場所に対する価値観の変化	●気候変動、災害の激甚化
●サステナビリティに対する意識の高まり	●地政学リスクの増大
●新興国経済の発展	●金融環境における変動リスクの高まり

現中長計時点の25/3期事業利益

【円グラフ（事業利益）凡例】
■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

2025年3月期初時点の外部環境認識

2022年4月の中長期経営計画策定時点の外部環境と比べて、国内外におけるさまざまな社会課題、当社事業を取り巻く環境の変化、人々の住まいや働き方等に関する価値観・志向の変化等による事業環境の変化を認識しています。
これらを踏まえ、特に注視する外部環境は以下の通りです。なお、中長期経営計画策定時点（2022年4月）より新たに追加した事業環境を赤字、修正した事業環境を青字で記載しています。

注視する事業環境

●建築費の上昇	●国内外の金融環境の変動リスクの顕在化
●インバウンドの増加	●国内における富裕層の増加継続と関連マーケットの動向
●ライフスタイル・ワークスタイルの多様化	●労働人口の減少・少子高齢化の進展
●デジタル技術の加速度的な進化	●人材獲得競争の激化
●所有・場所に対する価値観の変化	●リノベーション・既存ストック活用ニーズの増加
●サステナビリティに対する意識の高まり	●気候変動、災害の激甚化
●新興国経済の発展	●地政学リスクの増大

今期特に注意すべき事業環境

- ●国内外の金利上昇、インフレ進行等による経済情勢・資金調達市場・企業業績・個人消費等への影響
- ●不動産売買マーケットやREIT 投資口価格の動向、機関投資家・個人富裕層等の不動産投資意欲の変化
- ●国内外の資材価格や人件費の高騰によるさらなる工事費の上昇
- ●海外事業の投資対象国における政治情勢・経済環境（金利・為替等）の動向

今期特に注意すべき事業環境に対する対応策

●国内の金利上昇

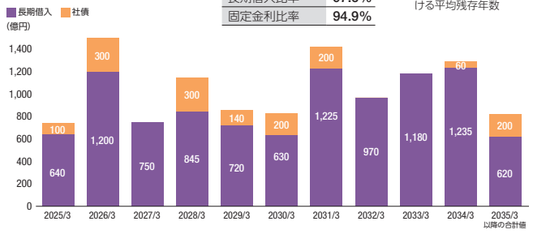
●返済額の年度分散

固定金利に基づく長期借入を中心に資金調達を行い、さらに返済額は年度ごとに分散を図ることで、金利上昇リスクに対応しています。これにより、有利子負債の調達に対する今後の金利上昇を踏まえた支払利息の増加額は、現在の事業利益の規模に対して影響は限定的であると見込んでいます。

長期借入金返済予定額（24/3期末）

平均残存年数※1	5.7年
長期借入比率	97.6%
固定金利比率	94.9%

※1. 長期、短期を含めたすべての有利子負債における平均残存年数



●調達ルート・調達方法の多様化・最適化

2024年3月期においては、取引金融機関を74社から82社まで拡大し、低金利での融資条件を模索し、有利子負債の調達を進めています。
また、金融機関側の融資意欲が高いサステナブル・ファイナンスでの調達も積極的に進めています。2028年3月期までに累計7,000億円の調達を目指しており、2024年3月期末時点での残高は3,750億円、有利子負債全体の3割を超える水準まで拡大してきました。

●不動産売買マーケットや投資口価格の動向、機関投資家などの不動産投資意欲の変化

●野村不動産マスターファンド投資法人の投資口価格の追加取得

2023年7月、野村不動産が野村不動産マスターファンド投資法人の投資口（12万口）を追加取得しました。
本取引を通じ、野村不動産による野村不動産マスターファンド投資法人へのコミットメントを一層明確化し、相互成長の循環サイクル（賃貸バリューチェーン）を強化しました。▶P24

●資産運用部門の私募REIT・私募ファンド事業における、機関投資家のオルタナティブ投資ニーズへの対応

株式や債券など伝統的資産に対するオルタナティブな投資機会として、不動産ファンドへの投資は年金基金や地方銀行などの機関投資家を中心に堅調な需要が見られ、新運用商品の開発を進めています。
2024年3月期より、投資家のニーズに応え、当社グループが開発した物件群を投資対象とした長期コア投資型私募ファンドを組成、運用を開始しました。

●仲介・CRE部門のミドル事業における、不動産投資ニーズの対応

ミドル事業とは、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で、特に野村證券との協業が進む事業です。
上記の機関投資家だけでなく、個人投資家を含めた富裕層による不動産投資ニーズにも応える取り組みを強化しています。

●資材価格や人件費の高騰によるさらなる工事費の上昇

●高い付加価値を提供した商品の開発

工事費のコスト上昇分をそのまま販売価格や賃料に上乗せするのではなく、価格設定に対してお客さまにご納得いただける付加価値の提供を追求しています。具体的な取り組みは以下の通りです。

【住宅部門】　環境配慮型マンションや高額建売戸建の取り組み

住宅に対する省エネの意識が高まる中で、当社では生活で使用する電気・ガスをカーボンニュートラル都市ガスや実質再生可能エネルギーに置き換え、CO_2排出量の実質ゼロを実現した環境配慮型マンションを開発しています。
また、お客さまの戸建に対する新たなニーズに応えるため、これまでは注文住宅での建築を検討されるケースが一般的だった広さ・価格帯の商品について、建売での展開を開始しました。

プラウドタワー相模大野クロス（環境配慮型マンション）

プラウドシーズン久我山五丁目（高額建売戸建）

【都市開発部門】　複数のオフィスビル商品を組み合わせた提案

テナント企業の多様なニーズに応えるオフィスビルを開発し、賃料単価の向上を図っています。
中規模ハイグレードオフィスPMOとサービス付き小規模オフィスH^{1}O を建物内で組み合わせた、新しいオフィスを開発しました。テナント企業専用ラウンジや、中規模オフィスに珍しい総合受付が、賃料単価の向上につながっています。

PMO EX 日本橋茅場町内
ヒューマンファーストサロン
(テナント企業専用ラウンジ)

●海外事業の投資対象国における、政治情勢や経済環境の動向

●拡大する海外事業における、リスク管理の強化

現在の当社グループの海外事業はアジア圏の住宅分譲が中心である一方、2021年以降は、さらなる利益の拡大と収益機会の多様化を目指し、先進国におけるオフィスや賃貸住宅の開発に参画しています。
投資量および投資対象国の拡大を踏まえ、2023年5月から「海外事業リスク会議」を実施しています。本会議では、各国のマクロ環境や各事業の進捗が定期的に報告されるほか、事業に影響を及ぼしうる事象や対応策についてはさらに経営会議・取締役会に報告がなされます。

イギリスでの投資案件

127チャリング
クロスロード

55セントジェームズストリート

アメリカでの投資案件

プレスブロック

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
- 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

▶P41

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

▶P52-63

人材戦略
- 適所適材
- 環境整備

▶P18-21

DX戦略
- デジタルドリームの実現
- QOLの向上
- DX戦略プラットフォームの構築

▶P42-43

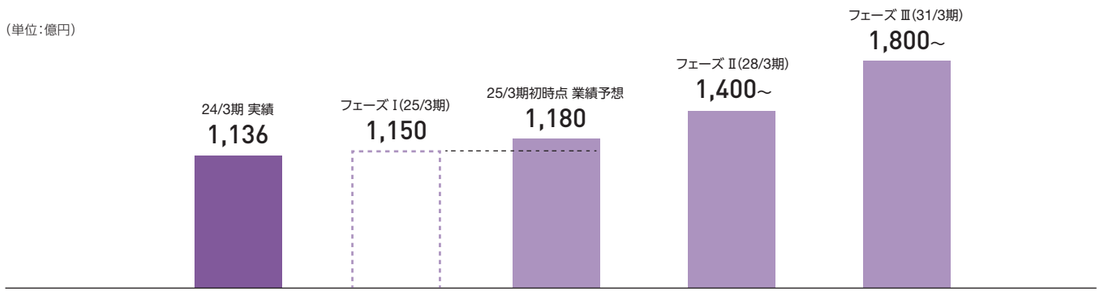
サステナビリティ戦略
- 気候変動と自然環境
- 社会と社員

▶P44-51

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
- 2025年3月期の事業利益は1,180億円の見込み。2022年4月策定の中長期経営計画のフェーズI最終年度として見込んでいた、2025年3月期の事業利益1,150億円を上回る想定。



※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

財務目標

- 高い資産・資本効率の追求。

	フェーズ I	フェーズ II	フェーズ III
ROA※2	4.5%水準	5%水準	5%以上
ROE※3	9%水準	10%水準	10%以上

※ 2. ROA＝事業利益÷期中（平均）総資産
※ 3. 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。さらに、配当の安定性を高めるため、年間の配当金についてDOE※4 4%を下限とする方針を新たに追加。

	フェーズ I	フェーズ II	フェーズ III
株主還元方針	総還元性向 40～50%	配当性向 40%水準	

※ 4. DOE＝年間配当額÷ 期中平均自己資本

財務戦略

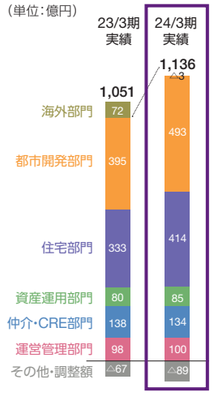
事業ポートフォリオ戦略

計画
- 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

事業種別	分譲・売却事業		サービス・マネジメント事業		保有・賃貸事業
事業特性	海外分譲・売却	国内分譲・売却	仲介・CRE	資産運用／運営管理	保有・賃貸
投資リスク	中～高	中	低	低	中
収益変動リスク	高	中	中～低	低	低
ROA目標	ROA（中）		ROA（高）		ROA（低）
	収益性の向上により、投資拡大時においても高水準のROAを達成する事業へ		サービス・マネジメント事業の利益成長や賃貸資産ポートフォリオの利益率向上を通じ、安定収益（収益変動リスク低）でROA5%以上を目指す		

実績（2024年3月期）
- 2024年3月期事業利益は1,136億円（前期比+8.1%）
- 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ROA5.2%を達成

事業利益※5
（単位：億円）



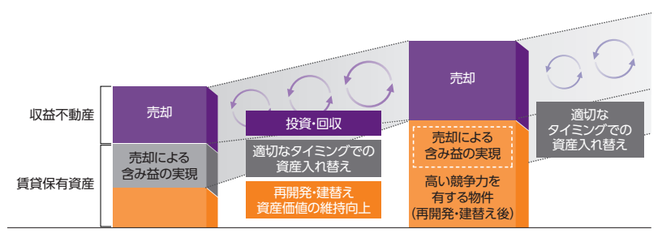
部門別ROA

海外部門	△0.2%
都市開発部門	4.0%
住宅部門	6.3%
資産運用部門	14.6%
仲介・CRE部門	46.2%
運営管理部門	20.2%
その他	12.3%
連結合計	5.2%

※ 5. 2025年3月期より、都市開発部門に区分していたホテル事業について、住宅部門の区分に変更。2024年3月期について、変更後の数値を記載。

賃貸資産ポートフォリオ戦略

計画
- 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、一定量の含み益を具体化
- 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
- 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



実績（2024年3月期）
- 収益不動産売却により粗利益362億円を計上（都市開発部門）
- 固定資産売却により特別利益59億円を計上
- 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2024年3月期末時点の貸借対照表残高は約15億円）
- 「BLUE FRONT SHIBAURA」（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
- 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

（単位：億円）

	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

（注）表中の数値は500億円単位で記載

実績（2023年3月期・2024年3月期2ヵ年累計）
- フェーズIネット投資額計画4,000億円に対して、2,050億円まで進捗

（単位：億円）

	フェーズ I 期間中（23/3期・24/3期2ヵ年累計）
住宅	
投資	4,970
回収	4,680
都市開発	
投資	3,070
回収	2,010
海外	
投資	980
回収	280
合計	
投資	9,020
回収	6,970
ネット投資	2,050

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。

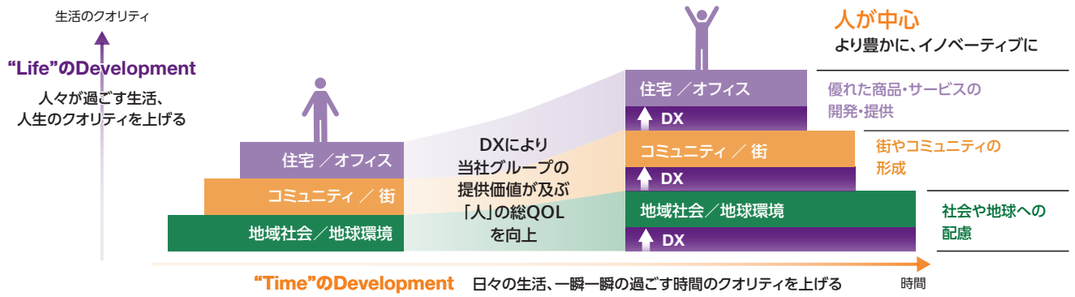
DX戦略の全体像

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、人々を重視した「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

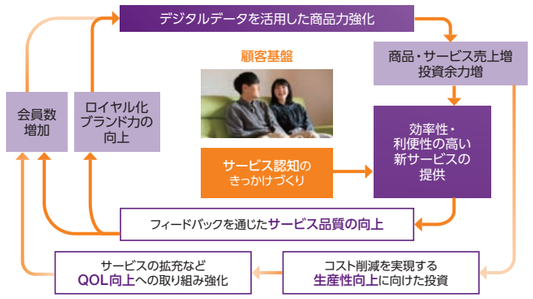
QOLの向上に向け、Life「人々の、さまざまな生活」そしてTime「一人ひとりの、過ごす時間」の2つの視点からのアプローチを重視します。DXにより「人」を中心とした商品・サービスの開発に磨きをかけ、新たな商品・サービスの提供を目指します。



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、グループ間での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。

投資計画と進捗

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。中長期経営計画策定後の2年間での当社グループ全体における投資計画の進捗として、DX・ICTで約300億円の投資を実行し、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目指し、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・提供につながる取り組みや、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

QOLの向上

サービス提供開始
- 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）

実証実験中
- ロボット配送
- 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）
- マンション居住者向け駐車場契約システム　など

NOMURA no KURASUMA ウェブサイト

業務の生産性向上

利用開始
- 当社グループ共通のクラウド基盤構築　など

実証実験中
- 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（BLUE FRONT SHIBAURA）におけるデジタル技術の活用　など

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

DXの取り組み①：ノムコムAIアドバイザー

生成AIを活用した対話型チャットサービス「ノムコムAIアドバイザー」の提供を開始しました。

2023年11月にリリースした「AI Answer Plus（ベータ版）」では、従来のチャットボットのような一問一答形式に近い形でしたが、「ノムコムAIアドバイザー」は、お客さまの希望条件や課題のヒアリングを行い、AIが提案を行うアドバイザーとしての役割を果たすサービスです。

物件提案はもちろんのこと、間取り図の解説、小中学校の学区情報の提供など、幅広い不動産情報の提供が可能です。

お客さまのニーズに寄り添うデジタルサービスを提供し、住まい探しの効率化と当社の営業効率化双方にメリットのある取り組みです。

DXの取り組み②：インテリアオンラインサロン（ECサイト）

インテリアオンラインサロンは、自宅や外出先からでもいつでも好きな時に新居のインテリアを探すことができるサービスです。新築住宅のご契約者さま向けの、リアル開催のインテリア見学イベントとも連動させ、オンラインとリアルの融合を体験価値として提供しています。

お客さまはオンライン上でインテリアアドバイザーと相談をしながら、検討・見積り・申込・決済を一貫してオンライン上で完結させることが可能となり、お客さまの利便性が大きく向上しました。

デジタル活用のポイント

対象顧客の拡大	業務の効率化	提供価値の拡大
ECサイトをきっかけに、お客さまとの接点を拡大	受注・顧客管理を中心に業務をデジタル化し、効率化	総合サービス化・データ活用につなげ、顧客ニーズに対応

マテリアリティとサステナビリティ戦略

当社グループは、世界共通の課題である気候変動や災害の激甚化、人々の価値観の多様化など、経営・事業環境における変化を、新たな成長機会と捉えています。その機会を活かすには、グループとしての方向性を明確化し、社員一人ひとりが長期的な方向性をしっかりと共有することが必要であると考え、2050年のありたい姿として、サステナビリティポリシー「Earth Pride－地球を、つなぐ－」を策定・公表しています。このポリシーは、企業理念「あしたを、つなぐ」、そして、野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」と一体のものであり、私たちの進むべき道を示す指針と位置付けています。また、当社ならではのサステナビリティの在り方として、「人」にフォーカスしたポリシーになっているのが大きな特長と言えます。

サステナビリティポリシーは、当社グループが大切にしたい「人間らしさ」「自然との共生」「共に創る未来」の３つのテーマをベースにしています。さらに、これらを実現するために、2030年までに特に取り組むべき５つの重点課題（マテリアリティ）を特定しています。

当社グループの持続可能な成長・中長期的な企業価値向上への貢献

重点課題（マテリアリティ）	背景・ねらい		2031年3月期のKPI	2024年3月期実績
脱炭素 気候変動課題解決のため、当社グループの開発建物における「省エネルギー」「事業の低炭素化」「再生可能エネルギー転換」の推進によるCO_2総排出量の削減をサプライチェーン全体で推進	● 2050年に向けた世界共通課題であり、不動産業界は課題解決に貢献する業界として期待されている ● 当社グループの事業は、天然資源やエネルギーを多く利用しており、環境問題は事業継続に影響する ● 環境問題は、当社グループの事業だけでなく、ステークホルダーの生活や事業にも影響する大きな課題	● 気候変動課題解決のため、当社グループの開発建物における「省エネルギー」「事業の低炭素化」「再生可能エネルギー転換」の推進によるCO_2総排出量の削減を目指す	CO_2総排出量：**35%**削減	CO_2排出量（2019年度比） Scope 1・2／約50%減 Scope 3※1／約35%減
			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	KPI達成に向けて設定した単年度ごとのBEI※2値目標に対して、2023年度は目標達成
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	● 気候変動の次の世界共通課題として注目され、すでに国連等でのガイドライン策定作業・法制化の検討が行われている ● 国内の森林循環を回復し、多様な生物が生息できる都市緑化や森林整備を通じた自然環境の保全を目指す		木質化建物の開発： 炭素貯蔵量**10,000t-CO_2/年**※3	15,700t-CO_2／年
			生物多様性に関する認証取得	延べ4件
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	● 循環型社会の重要性が注目される中、企業活動においても、資源が循環するための仕組みづくりは重要課題 ● 廃棄物排出量の削減、建物の長寿命化、再資源化、シェアリングを取り入れた街づくりやサービスの提供を通じ、脱炭素社会、循環型経済への貢献を目指す	 庭のホテルでの資源循環サービス	建物の長寿命化への取り組み： 自社基準実施率**100%**	89%
			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%**	24%
ダイバーシティ&インクルージョン 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	● 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、多様な人々の各々の価値観・ライフスタイル実現を目指す ● そのために、まず当社グループ自身が多様な個性や存在を互いに認め合う、包摂性を備えた組織である必要がある	● 多様な人材が能力を最大限発揮し、社会の多様なニーズに応える商品・サービスを生み出すことで、長期的な企業成長に向けた価値創出を実現する	女性マネジメント職層比率：**20%**	14.7%
			男女育児休業取得率：**100%**	101.2%※4
			インクルーシブデザイン※5の商品・サービスの提供	4回の体験会実施（計51名参加）
			1on1ミーティングの実施率：**100%**	82.1%
人権 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	● 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、あらゆる人がウェルネスを実感できる持続可能な社会を実現する責任がある ● あらゆる人の尊厳と基本的人権を尊重して行動することが、当社グループの事業活動における不可欠の前提である	 技能実習生の交流会	人権デューデリジェンスの体制構築	▶P51に実績記載
			調達ガイドラインアンケート実施率：**80%**	56%
			人権関連研修参加率：**100%**	100%※6

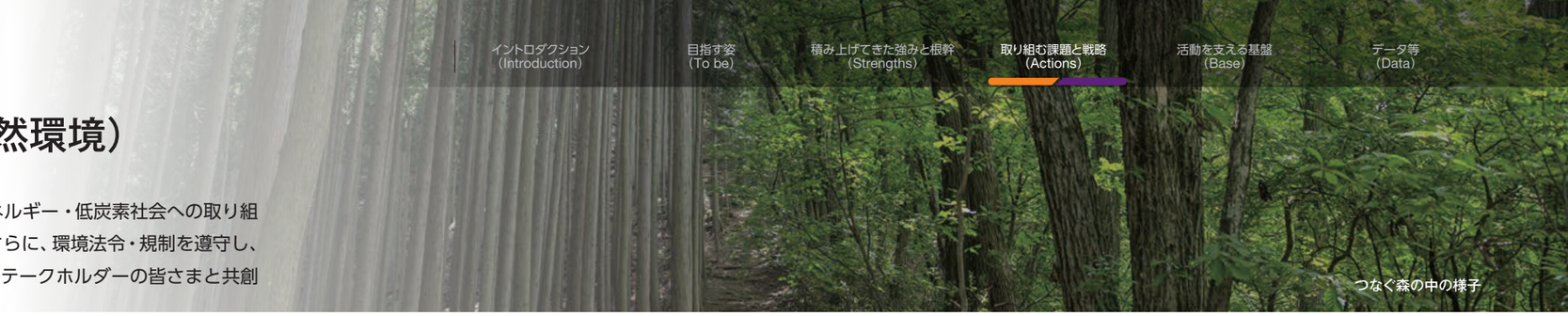
脱炭素への貢献

サステナビリティポリシー、重点課題（マテリアリティ）、計測指標（KPI）策定プロセスと浸透について

- サステナビリティポリシー策定には、延べ460名以上が参加　中堅・若手社員（183名）、マネージメント層（214名）、ステークホルダー（41名）等
- 2023年度実施したグループ合同でのウェルネス・D&I意識調査（「あなたの声があしたをつなぐ!」）では、サステナビリティポリシーと本マテリアリティの浸透度合いは約53%
- 当社グループのサステナビリティの取り組みの社内外への浸透を目指し、HPをリニューアル（“みんなで、つなぐ！” https://www.minnade-tsunagu.com/）、当社グループの各部門にサステナビリティ部門事務局を設置

STEP 1　長期的な社会課題を幅広く検討
STEP 2　当社グループにとっての重要な要素を抽出
STEP 3　ステークホルダーにとっての重要な要素を抽出
STEP 4　サステナビリティポリシーと3つのテーマの設定と重点課題（マテリアリティ）の特定
STEP 5　重点課題（マテリアリティ）に対しての計測指標（KPI）を設定

※ 1. Scope 3 はカテゴリー1,11 のみ対象
※ 2. 省エネルギー性能指標（Building Energy-efficiency Index）
※ 3. 林野庁の木材炭素貯蔵量計算ガイドラインに基づき概算で算出
木材使用量 16,500m^3 はスギ丸太約 50,000 本、スギ人工林約 65ha に相当、炭素貯蔵量 10,000t-CO_2 と試算
※ 4. 分母は該当年度に出産した女性社員および配偶者が出産した男性社員の数、分子は該当年度に出生時育児休業・育児休業・育児を目的とした休暇制度による休暇等を取得した女性社員および男性社員の数
※ 5. 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、新たな気付きを得て、まだ見ぬ価値を創造するための手法
※ 6. グループ合同で実施したオンライン研修「人権・ウェルネス・D&I 研修」の参加率



つなぐ森の中の様子

マテリアリティごとの取り組み（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。

国際的に喫緊の課題であるCO_2排出量削減への貢献と、CO_2削減に寄与する生物多様性保全、循環型社会の実現

脱炭素

低炭素（建物建設時のCO_2の排出量を減らす）

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

- 5年間で計10,000m³の国産木材を利用することに努める
- 「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）

省エネルギー（建物使用時のCO_2の排出量を減らす）

ZEH/ZEB Oriented水準の建物の開発推進

- ZEHにおいては住宅部門が、ZEBにおいては都市開発部門が、それぞれ2030年のZEH/ZEB Oriented水準達成に向けての長期ロードマップを策定。また、単年度の目標値達成度合いを役員報酬に連動
- 分譲戸建においてもZEHを推進
  2023/3月期において25%だった実績を2026/3月期には全分譲住宅の50%以上をZEHにすることを目標化

大規模複合開発「BLUE FRONT SHIBAURA」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
- 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
- S棟オフィス部分において省エネルギーに配慮した製品の導入（放射空調と対流空調のハイブリッド空調／高性能Low-e複層ガラスなど

再生可能エネルギー（CO_2排出量の少ない再エネを利用する）

RE100加盟と再エネ調達の推進

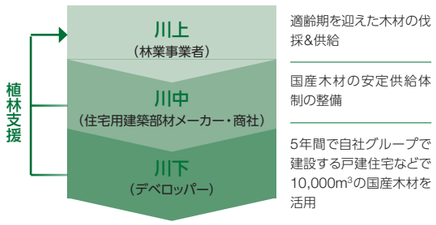
- 2022年1月にRE100に加盟
- 2023年度までに国内すべての賃貸物件※において、入居テナント分も含め、再生可能エネルギーを導入
- パワーエックス社が提供する蓄電池を活用した電力供給サービス「X-PPA」による100%追加性のある再エネ約11Gwh/年を新たに導入
- 休閑地が少ない首都圏において、戸建分譲住宅（年間約300戸）に、メガソーラー発電と同規模の太陽光発電（総発電出力1,000kW）を導入する「バーチャルメガソーラー©」を推進

※ 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用部は除く

生物多様性

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



東京都と「建築物木材利用促進協定」を締結

- 奥多摩町の当社保有林において、地産地消の循環する森づくりや生物多様性への取り組みを推進

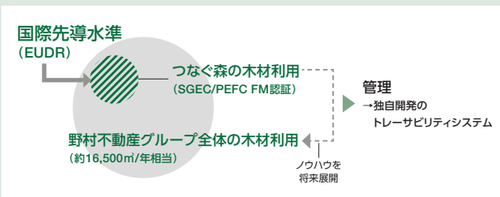
「野村不動産グループ生物多様性方針」の策定

- 公益財団法人世界自然保護基金ジャパン（WWFジャパン）監修の下ネイチャーポジティブの実現に向けた方針を策定
- 当方針については、以下URL先をご参照ください。
  https://www.nomura-re-hd.co.jp/cfiles/news/n2024070302464.pdf

「森を、つなぐ」東京プロジェクト

国際先導水準に準じた、つなぐ森の木材サプライチェーンマネジメント

- つなぐ森の木材は、野村不動産グループ独自開発のトレーサビリティシステムを用い、国際先導水準（EUDR：欧州森林破壊防止規則）と同等の木材サプライチェーンマネジメントを目指す
- SGEC森林管理認証（FM認証）および国際相互認証制度PEFC認証を取得し、さらに木材サプライチェーン全体への森林認証取得を促している

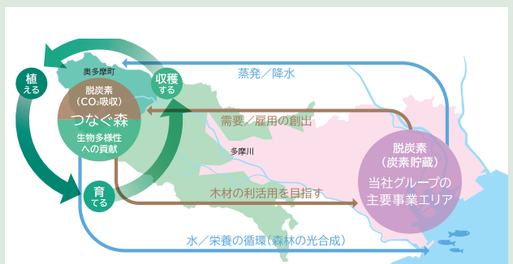


つなぐ森が目指す姿に向けた、独自のモニタリング

- 生態系の長期的な変化を図る国際水準の生態系調査を5年ごとに実施
- 比較的早く現れる変化を毎年定期観測

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、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



サーキュラーデザイン

建物の長寿命化

- 新築時における高耐久部材・工法の採用や、野村不動産パートナーズによる大規模修繕『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

re：Premium（リ・プレミアム）
re：Premium Duo（リ・プレミアム デュオ）

シェアリング

- **PMO×SET UP OFFICE（セットアップオフィスの新規展開）**
  PMO内装・什器付きのデザインオフィス。テナントのSPEED（タイム・パフォーマンス）やCOST（移転費用と労力）の削減を実現しつつ、廃棄物削減にも貢献
- **不用品を「回収」「選別」「リユース・リサイクル」する資源循環サービス"PASSTO"を導入**
  当社グループ内で運営・管理する一部の商業施設、ホテル、住宅において、施設利用者からの不要品を回収し、リユース市場で再利用を促進。焼却される場合と比べて、CO_2排出量削減に貢献

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。

1. ガバナンス

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、その都度、取締役会および経営会議に報告する体制としています。また、サステナビリティ委員会の委員長は、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が務めています。

TOPIC

- 役員報酬に関わる非財務指標としてBEI値（省エネルギー性能指標）を基準とする評価を導入
- 取締役会にて年2回、CO_2削減実績（速報値・確定値）を報告

詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。
特集　TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への対応＞ガバナンス
https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/special/

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・機会をもたらしうるかを検討し、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。

TOPIC

- 1.5℃シナリオにおける定量分析の実施
- 同シナリオに基づいた、新たな削減目標の検討

詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。
特集　TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への対応＞戦略
https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/special/

リスク・機会の特定

TCFD提言では、気候変動に関わるリスク・機会について、移行リスク・機会（政策・法規制、技術、市場、評判）と物理的リスク・機会（急性、慢性）に分類しています。当社グループは、この分類に従い、各リスク・機会項目について、財務インパクトにおける影響度（小・中・大に分類）、時間軸における影響度（長・中・短に分類）を特定しています。

	影響度設定	連結事業利益への影響度	【参考】24/3期実績を踏まえた影響度基準額（金額／年）
財務インパクト影響度基準設定	大	10%～	113億円～
	中	5%～10%	56～113億円
	小	～5%	～56億円

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

シナリオ分析の結果

当社認識	分類 大分類	分類 小分類	項目	定量分析 1.5℃ 影響度	1.5℃ 期間	4℃ 影響度	4℃ 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
		技術	事業・商品等に対する信頼性等の変化	―	―	―	―
	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	長
			気温上昇被害（猛暑日）	小	長	小	長
機会	移行機会	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	―	―	―
		評判	ZEB物件売却収益増	中	中	無	無
			ZEH物件売上増	大	中	無	無
		技術	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

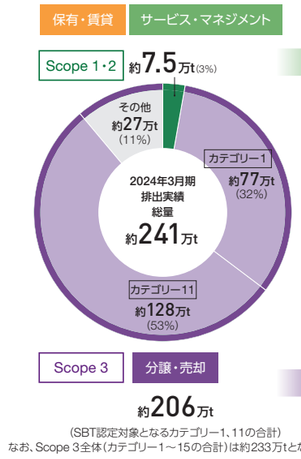
※ 一部、現時点では定量化が困難な項目は「－」で表示

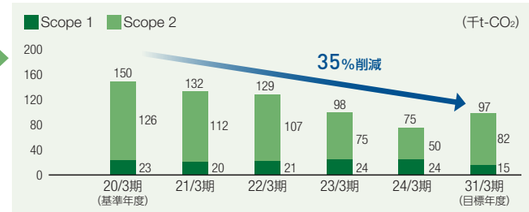
3. リスク管理

気候変動を含むサステナビリティ関連のリスクの詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。
特集　TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への対応＞リスク管理
https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/special/

4. 指標と目標

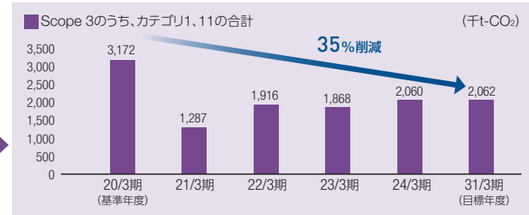
当社グループは、2020年にSBT認定を取得しています。また、2022年1月にはRE100にも加盟しており、「指標と目標」は、これらの認定およびGHGプロトコルに沿った形で設定をしています。
温室効果ガス排出量に関する指標、再生可能エネルギーに関する指標の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。
特集　TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への対応＞指標と目標
https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/special/





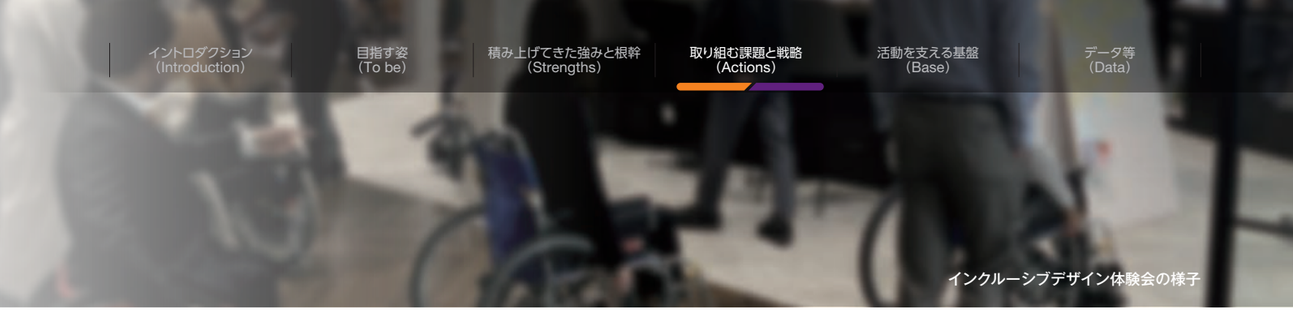
削減施策

- 各種設備における省エネ製品の採用（LED、空調設備など）
- 再生可能エネルギーの活用



削減施策

- 新築建物における省エネルギー性能の向上
- 建築時における低炭素素材（木材など）の利活用促進


インクルーシブデザイン体験会の様子

マテリアリティごとの取り組み（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、多様な人びと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、人びと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。

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の強化

ダイバーシティ&インクルージョン

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

ステップ1（23/3期・24/3期）
【D&I意識醸成】
互いの違いを尊重しあい、受け入れられていると感じることができる企業文化を醸成

ステップ2（25/3期・26/3期）
【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・人びとが共に手をとりあって、挑戦し続ける

ステップ3（27/3～31/3期）
【イノベーション文化形成】
新たな価値の創造

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

具体的な施策（抜粋）
- D&Iグループ全社員研修
- 男性育児休業取得促進施策の実施
- グループ従業員意識調査の実施
- インクルーシブデザインの取り組み体制の構築

ステップ1 キーゴール
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

TOPIC　D&I ×地域とつながるまちづくり

教育プログラムによる社員のD&I醸成・社会課題解決への挑戦

当社グループでは、D&I推進による新たな価値の創造とエリアマネジメントを掛け合わせた、各種教育プログラムを実施しています。授業を通して、社員のD&I意識醸成も図られ、さらに、子供たちの街への興味・関心を育むほか、教員や授業実施者も街の魅力を再発見できるプログラムです。

本プログラム実施により、地域と小学校など、世代を超えたコミュニティや連携の醸成が見込めます。

サステナビリティの推進基盤の強化

- **男女育児休業取得に関する取り組み**
  - D&I推進の重点施策として男女育休取得を促進
  - 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。男性育休取得率100%超を達成
- **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**
  - 車イスユーザーや視覚障がいの方が参加するインクルーシブデザイン体験会をさまざまな事業において実施
  - リードユーザーが参加するインクルーシブデザイン体験会をさまざまな事業において実施
  - つなぐ森の木材を用いたオリジナル家具をリードユーザーと共に開発
    ※当社グループのインクルーシブデザイン定義：商品・サービスづくり等のプロセスへ多様な背景・価値観を持つ人びと（リードユーザー）の参画により、新たな気付きを得て、まだ見ぬ価値を創造するための手法

インクルーシブデザイン体験会

- **女性マネジメント職層への取り組み**
  - 当社グループの女性役員・部長のネットワーキングを実施
  - 女性マネジメント職層の継続就業・登用に関してグループ全体で取り組み継続
- **1on1ミーティング**
  - インクルーシブな職場づくりにおいて、対話が非常に重要と位置付け。グループ全体で1on1ミーティング実施率100%をKPIに掲げ推進
  - 新任管理職や、グループ合同2年目研修で1on1ミーティング実践研修を実施
- **その他**
  - 介護両立支援サービスの導入
  - パートナーシップ制度導入
  - LGBT当事者の方を対象とした採用イベント「野村不動産の事業とD&I推進」を実施
  - 女性の継続就業に向けて、女性の健康セミナーをグループ合同課長研修で実施

人権

人権デューデリジェンスロードマップ

Phase 1			Phase 2		Phase 3
ステップ 1	ステップ 2	ステップ 3	ステップ 4	ステップ 5	ステップ 6
バリューチェーン上の人権リスク／課題の整理	顕著な人権課題の特定	人権方針の策定	人権デューデリジェンス実施に向けた仕組みの構築	人権デューデリジェンス実施およびPDCAの展開	苦情処理メカニズムの構築
「かかわるすべてのステークホルダー」および「当社バリューチェーン」の2軸で人権リスクを洗い出し	「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	サステナビリティ委員会での審議の後、取締役会の決裁を経て最終決定	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	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）	

調達ガイドラインエンゲージメント

2019年3月期～	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
調達ガイドラインの周知	周知先企業のうち、10社にエンゲージメント実施	エンゲージメント先企業拡充	調達ガイドラインを見直し エンゲージメント先企業のさらなる拡充	実施率向上の施策を実施
2018年の開示以降、約4,600社に対して周知活動を実施				

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
①取引総額※	約2,370億円	約2,800億円	約3,035億円
②アンケート送付企業	約200社	約300社	約300社
③アンケート回答企業	89社	154社	132社
④アンケート回答企業取引総額	約900億円	約1,430億円	約1,712億円
⑤実施率（④／①）	37%	51%	56%
⑥直接面談実施数	10社	10社	10社

新規取引先を中心に周知先の拡充

※ 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。

人権デューデリジェンスの体制構築

3カ年ロードマップ（23/3～25/3期）の中で設定した4つの優先課題について、以下の通り取り組みを実施
当該ロードマップは25/3期に見直し、26/3期から新3カ年ロードマップを運用開始予定

- **従業員のウェルネスと人権**
  - 実態調査アンケートを国内外のグループ会社に展開。アンケート結果を踏まえて、2社に直接面談を実施。アンケート、直接面談を踏まえた課題抽出と対応方針を検討
- **海外事業・外国人労働者**
  - 人権要素を組み入れた海外プロジェクト評価基準の運用開始
  - 外国籍従業員を雇用する当社グループ会社宛に人権リスク確認チェックリスト作成・運用開始。そのうち2社に面談を実施。外国人技能実習生2名とも直接面談を行い、技能実習生の雇用体制が人権に対応できているかについて確認
- **サプライチェーン上の人権**
  - 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
  - 2024年3月期より、初めてコンサル同席のもとでエンゲージメント実施。サプライヤー向けに、人権に関する勉強会開催による意識啓発、エンゲージメント後のフィードバックも行った
- **救済措置**
  - 救済措置（通報・相談）体制整備を促進（人権の問題に対応できる窓口を拡大）
  - 事業拡大を目指す海外事業での人権DD・救済措置体制の整備を目指す

- **ステークホルダーとの対話**
  - 人権分科会メンバー向けに認定特定非営利活動法人「エフ・オー・イー・ジャパン（FoE Japan）」による勉強会を開催。木材調達の中で発生しうる人権侵害の問題等の実態を把握し、質疑応答も実施
  - 建設・不動産「人権DD推進協議会」有志メンバーにて、IOM（国際移住機関）と、不動産業界における海外事業の中での人権リスクについて、意見交換会を実施

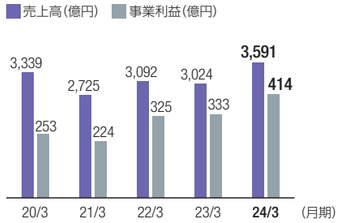
部門別戦略

住宅部門

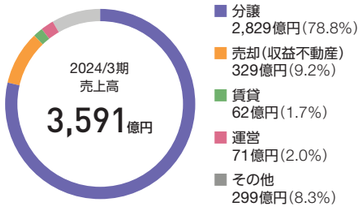
なかむら はるひこ
中村 治彦
執行役員
住宅部門長

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／野村不動産ホテルズ／UDS／沖縄UDS

売上高・事業利益※



売上高構成比※



※ 2025年3月期より、都市開発部門に区分していたホテル事業について、住宅部門の区分に変更。
2024年3月期について、変更後の数値を記載。なお、変更前の数値は、売上高3,518億円、事業利益408億円。

部門長メッセージ

住宅部門長 中村 治彦

—中長期的な利益成長に向けた方針—

当部門の成長に向けた重点方針として、分譲住宅事業においては、新築分譲マンションの供給戸数が減少傾向にある中ではありますが、再開発・建替え事業の取り組み強化、多様化するニーズへ対応する商品ラインナップの拡充により、引き続き安定的な供給を目指してまいります。

収益不動産事業においては、賃貸マンションシリーズ「プラウドフラット」や健康増進型・賃貸シニアレジデンス「オウカス」に加えて、ライフスタイルの変化にあわせた新規アセットの取り組みを検討しています。2024年4月に都市開発部門から移管したホテル事業においては、既存の住宅事業で培ってきた商品企画力に加えて、UDS社の企画・設計・運営力等を活かすことで、事業の拡大を図ってまいります。

多様な商品・事業において、お客さまにご評価いただける商品づくりを通じて、当社ならではの付加価値の向上と、高い収益性の確保に取り組んでまいります。

西麻布三丁目北東地区再開発

主な事業

住宅分譲

- マンションと戸建住宅の開発・分譲

PROUD / PROUD SEASON / OHANA

プラウド白金長者丸 | プラウドシーズン湘南藤沢六会 | オハナ新所沢デュアーレ

賃貸住宅

- 賃貸住宅の開発・賃貸・売却

PROUD FLAT

プラウドフラット両国サウス

ホテル・シニア向け住宅・その他

- ホテルの開発・賃貸・運営
- 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事業
- 住まいの駆けつけサービス事業

NOHGA HOTEL / OUKAS

NOHGA HOTEL KIYOMIZU KYOTO | オウカス世田谷仙川

事業環境認識

- 少子高齢化の進展
- 建築費の上昇
- 住宅ローン金利環境の変化
- ライフスタイルの変化・住宅に対するニーズの多様化
- サステナビリティ・カーボンニュートラルへの消費者意識の高まり
- 地域活性化・建物老朽化・木密地域の解消など再開発や建替えの社会ニーズ
- 首都圏への人口流入回復による住宅需要の拡大
- 中長期的な、インバウンド顧客の増加

経営資本・強み

- 住宅分譲
用地ストック：約**19,220億円**
(約**21,700戸**相当)
- 野村不動産グループカスタマークラブ会員数：約**15.8万人**
- 住宅系再開発案件取り組み数：**業界トップクラス**※2

※ 2. 当社調べ

競争優位性

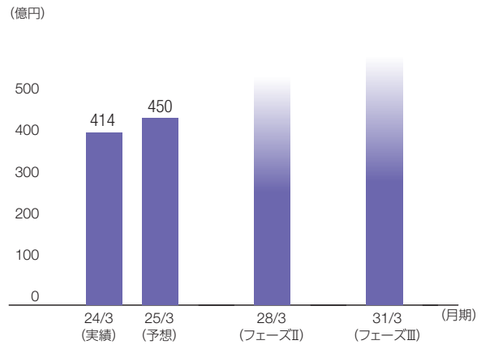
- 「製・販・管一貫体制」が生み出す商品企画力
- 17年連続No.1※3を誇るマンションブランド「プラウド」
- 強固な顧客基盤と多様な顧客ニーズに対応した高付加価値なサービスの提供・開発力
- 都市型コンパクトタウン・再開発・建替え案件に関する実績・ノウハウ

※ 3. 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

事業戦略

- **住宅分譲事業における「プラウド」のさらなる進化**
- **多様化する顧客ニーズへ対応する商品・サービスメニューの拡充**
- **再開発・建替え事業の取り組み強化**
- **賃貸住宅・ホテル等の収益不動産事業における事業量拡大への取り組み強化**

財務目標(事業利益※4)



※ 4. 2025 年 3 月期より、都市開発部門に区分していたホテル事業について、住宅部門の区分に変更。これにより、2024 年 3 月期について、変更後の数値を記載。

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CO_2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

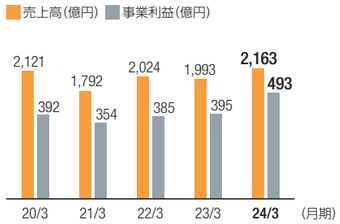
<サーキュラーデザイン>
- 新築マンションの長寿命・高耐久化の取り組み
- 運営ホテルにおけるアメニティの個包装不使用等による廃棄物の削減

都市開発部門

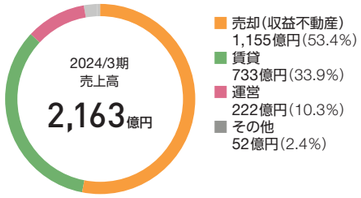
黒川 洋（くろかわ ひろし）
取締役 兼 執行役員
都市開発部門長

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

売上高・事業利益※



売上高構成比※



※ 2025 年3 月期より、都市開発部門に区分していたホテル事業について、住宅部門の区分に変更。
2024 年3 月期について、変更後の数値を記載。なお、変更前の数値は、売上高2,237億円、事業利益499億円。

部門長メッセージ

都市開発部門長 黒川 洋

―中長期的な利益成長に向けた方針―

オフィスビルや商業施設、物流施設など幅広いアセットタイプにおいて、外部環境の変化を事業機会と捉え、実際にその物件を使用するお客さまのニーズに応えるアセットを開発・運営することが当部門の重要な方針です。そのようにして新たな事業機会を確保し続けることで、物件の保有・運営を通じたインカムゲインや、売却を通じたキャピタルゲインを中長期的に成長させていきます。

サービスオフィス・サテライト型シェアオフィスを含む多様なオフィスポートフォリオの提供や、荷主・物流企業の課題を解決する高機能な物流施設等は、当社が強みを持つアセットの代表例です。また、野村不動産ライフ&スポーツ社のキッズ事業においては、水泳や体操などのスポーツスクール事業で長年培ってきたノウハウを最大限活かし、アフタースクールやバイリンガル幼児園など、社会課題の解決に寄与するサービスにも注力してまいります。

そして、大規模複合開発「BLUE FRONT SHIBAURA」（芝浦プロジェクト）が、遂に2025年2月にS棟の竣工を迎えます。海と空に面する希少な立地において「ウェルビーイングな働き方」を提案する、全く新しい街づくりをぜひご期待いただければと思います。

BLUE FRONT SHIBAURA（芝浦プロジェクト）

主な事業

売却（収益不動産）／賃貸

オフィスビル

- オフィスビルの開発・賃貸・売却

PMO 池袋Ⅱ

H¹O 芝公園

商業施設

- 商業施設の開発・賃貸・売却

GEMS田町 / MEFULL木場 / SOCOLA日吉

物流施設

- 物流施設の開発・賃貸・売却

Landport横浜福浦

その他

- サテライト型シェアオフィスの運営
- フィットネスクラブの運営
- キッズ事業の運営（スポーツスクール・アフタースクール・バイリンガル幼児園等）
- 建築工事の設計監理事業

メガロス町田

H¹T Lab powered by point0

アイキッズスター

事業環境認識

- 顧客の重視する価値観（個、コミュニティ、ウェルネス、時間価値）の変化
- サステナビリティ・カーボンニュートラルへの消費者意識の高まり
- 消費者物価、建築費、動光熱費などにおけるインフレの進行
- 国内外における金利上昇による、不動産売買市況への影響
- ワークスタイルの変化とオフィスに求める機能への従業員の意識の変化
- スタートアップ企業の増加などによる、サービスオフィスなど多様なオフィスニーズの増加
- EC化の加速と2024年からの時間外労働の上限規制による、物流拠点ニーズの高まり
- コロナ禍の終息による、ショッピングセンターや飲食店舗の来館数や売上の回復

経営資本・強み

- 賃貸可能床面積（オフィス・商業施設）：約**68.1万m²**
- テナント数：**2,000社**以上※
- サテライト型シェアオフィス「H¹T」拠点数／会員数：**283店舗**／約**5,600社**・約**47万人**
- フィットネスクラブ「メガロス」施設数／会員数：**37店舗**／約**11.5万人**

※ 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

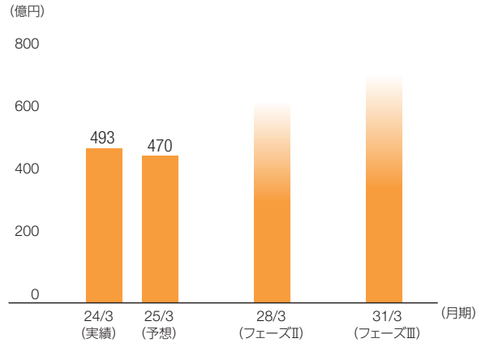
競争優位性

- 多様な不動産の開発実績
- 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」「H¹O」「GEMS」「Landport」など
- 資産運用部門との賃貸バリューチェーン ▶P58
- 都心有数の大規模開発「BLUE FRONT SHIBAURA」（芝浦プロジェクト）や「日本橋一丁目中地区再開発」

事業戦略

- **働き方の変化などにハードとソフト両面での価値提供の強化や、高機能物流施設などの成長分野への投資拡大など、環境変化を事業機会につなげる価値創造の進化**
- **戦略的な資産入れ替えによる、含み益の具体化と賃貸ポートフォリオの強化**
- **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**

財務目標（事業利益※）



※ 2025 年 3 月期より、都市開発部門に区分していたホテル事業について、住宅部門の区分に変更。これにより、2024 年 3 月期について、変更後の数値を記載。

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CO_2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

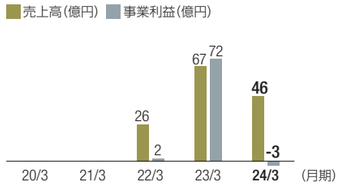
<サーキュラーデザイン>
- サテライト型シェアオフィスH¹Tにおけるワークスペース、設備機器、什器のシェアおよび再利用による資源の節約・廃棄物の削減

海外部門

やまうち まさと
山内 政人
執行役員
海外部門長、兼海外事業統括

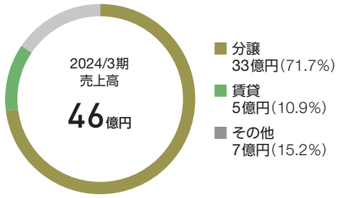
主なグループ会社　野村不動産／ZEN PLAZA／NOMURA REAL ESTATE ASIA／NOMURA REAL ESTATE (THAILAND)／NOMURA REAL ESTATE VIETNAM／野村房地産諮詢(上海)／北京首開野村不動産管理／NOMURA REAL ESTATE UK／NOMURA REAL ESTATE US

売上高・事業利益



(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



部門長メッセージ

海外部門長 山内 政人

—中長期的な利益成長に向けた方針—

海外事業においては、国内事業と比較して高い収益性が期待できる一方、事業環境が大きく変化することがあります。しかし、短期的に業績が変動しても、中長期的に海外事業が当社グループの利益成長における大きな成長ドライバーであることに変わりはありません。

当部門は、国内で培った開発ノウハウを活かしながら、各国の優良なパートナーと協業し、良好なリレーションやガバナンス体制の構築を行うことで、安定的な事業機会の獲得と中長期的な利益成長を目指します。

具体的には、アジア各国の住宅分譲事業において、現場に深く入り込む「KAIZEN」等を通じて品質改善と顧客満足度の向上を図ります。また、これらを通じて現地パートナー企業の信頼を獲得し、新たな案件へとつなげていきます。2024年6月に参画した、ベトナムの「ヴーイェンプロジェクト」はその代表的な事例となります。

イギリス・アメリカにおいては、収益機会の多様化を目指して収益不動産事業を拡大していきます。2024年3月期には、ロンドンにおいて環境性能に優れた新築オフィスビル開発事業への参画や既存オフィスビルの取得を決定するなど、順調に事業を拡大しています。

ヴーイェンプロジェクト(ベトナム)

主な事業

分譲

- ベトナム:グランドパーク第2期・第3期(ホーチミン)、ヴーイェン(ハイフォン特別市)、エコパーク(ハノイ)など
- タイ:パークオリジントンロー、パークオリジンラチャテウィ(共にバンコク)など
- フィリピン:ザ・シーズンズレジデンス、ザ・オブザバトリー、メトロパーク(すべてマニラ)など

パークオリジントンロー(タイ)

グランドパーク第3期(ベトナム)

ザ・シーズンズレジデンス(フィリピン)

賃貸

- オフィス:サンワータワー、ゼンプラザ(共にベトナム)、北京発展ビル(中国)、247トットナムコートロード、55 セントジェームズストリート(共にイギリス)
- 商業施設:ミツコシBGC(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 スクンビット24(共にタイ)
- 複合型施設:ザ・オブザバトリー、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)

ミツコシBGC(フィリピン)

55 セントジェームズストリート(イギリス)

スクンビット24(タイ)

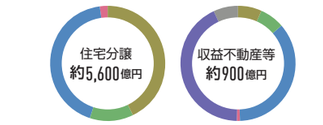
事業環境認識

- 各国の中長期的な経済成長
- アジア各国における金利高止まりによる住宅市場への影響
- 政策金利水準と収益不動産売買市場の動向
- 不動産開発を通じた社会課題解決への期待の高まり

経営資本・強み

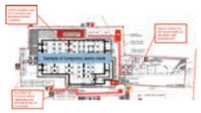
- 住宅分譲参画案件数／総事業費(当社持分):**32案件**／約**5,600億円**
- 収益不動産等参画案件数／総事業費(当社持分):**14案件**／約**900億円**

用地ストック(総事業費(当社持分))



競争優位性

- 国内における事業実績で培ってきた開発・営業ノウハウ
- モノづくりへのこだわり、改善力や商品企画力
- 現地デベロッパーと築いてきた良好なリレーション



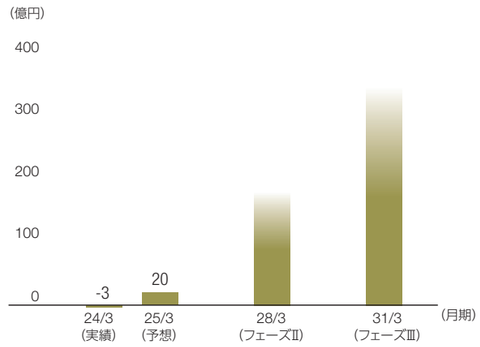
設計レビュー(設計KAIZEN)

現場巡回(現場KAIZEN)

事業戦略

- **成長著しいアジア各国の住宅分譲事業における、現地パートナーとの良好なリレーションの構築および着実な事業の拡大**
- **先進国の収益不動産事業における投資の拡大**
- **国内で培ったノウハウ・知見を活かした「KAIZEN」等による、商品や品質への貢献範囲の拡大**

財務目標(事業利益)



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

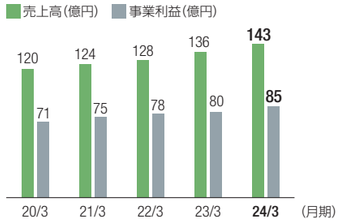
<ダイバーシティ&インクルージョン>
- グローバル人材の活躍推進、海外現地法人における現地人材の採用

資産運用部門

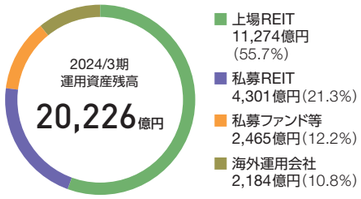
かたやま　まさおみ
片山 優臣
執行役員
資産運用部門長

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



運用資産残高構成比



部門長メッセージ

資産運用部門長 片山 優臣

―中長期的な利益成長に向けた方針―

2024年4月より資産運用部門長に着任した片山と申します。

当部門は、上場REIT、私募REIT、私募ファンドなどの多様な商品を通じ、幅広い投資家のニーズにお応えすることで、継続した運用資産残高の拡大と利益成長を目指しています。

上場REITでは、公募増資による外部成長が困難な状況は続いていますが、資産入れ替えによりポートフォリオを改善し、内部成長を実現していきます。一方、私募REIT・私募ファンドでは、機関投資家のオルタナティブ投資ニーズの拡大を背景に、運用資産の順調な拡大を見込みます。特に、私募ファンドにおいては、金利上昇等により機関投資家のリターン目線にも変化の兆しが見られるなか、バリューアッドファンドなどノンコア戦略にも取り組むことで成長を加速させていきます。

前期においては、当社グループが開発した物件群を投資対象とした長期コア投資型私募ファンドを新たに組成し、運用を開始しました。また「野村リアルアセット・インベストメント」においても、野村ホールディングスのリソースを活用して新たな投資家層やセクターへの事業領域の拡大を図ります。

事業環境が大きく変化する昨今の環境下においても、変化に応じた機動的な戦略を推進し、安定的な成長を図ってまいります。

2024年3月期に取得した物件

MEFULL茶屋町

プラウドフラット
渋谷笹塚

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

MASTER FUND
野村不動産マスターファンド投資法人

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4,000億円超の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
NOMURA REAL ESTATE PRIVATE REIT, INC.

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
- 野村ホールディングスと合弁で設立した「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

Nomura Real Asset Investment

海外

- 投資家の海外不動産投資ニーズに対応するため、米国・欧州などの現地資産運用会社が運用するさまざまな海外不動産ファンドの私募取扱いを行うことで、グローバルネットワークを構築

事業環境認識

- 伝統的資産運用からオルタナティブ資産運用への変化
- 国内外における金利上昇による不動産売買市況や機関投資家の需要への影響
- 投資対象セクターの拡大（データセンター／インフラなど）
- ESG投資の拡大

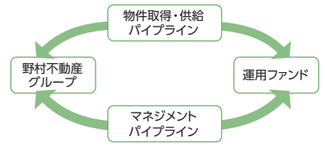
経営資本・強み

- 運用資産残高（AUM）：約**20,226億円**
- 国内資産運用を通じた機関投資家顧客数（上場REIT除く）**291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 ▶P24
- 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

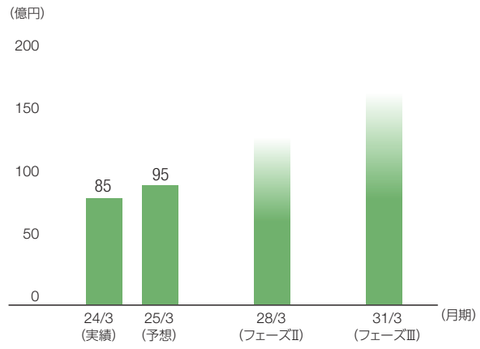
「賃貸バリューチェーン」イメージ



事業戦略

- **賃貸バリューチェーンのさらなる強化による継続的な運用資産残高の成長**
- **オルタナティブ投資ニーズの獲得に向けた商品ラインナップ拡充による私募ファンド事業の成長加速**
- **野村ホールディングスとの協業による、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と拡大**

財務目標（事業利益）



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・CO_2排出量の削減
- ファンド運用物件における再生可能エネルギーの活用（オフサイトPPAなど）

<ダイバーシティ&インクルージョン>
<人権>

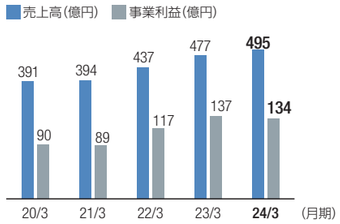
- 従業員が働く意義を見出し、働き甲斐のある職場環境実現のための組織風土改革「パーパス&サステナビリティの拠り所探求プロジェクト」

仲介・CRE部門

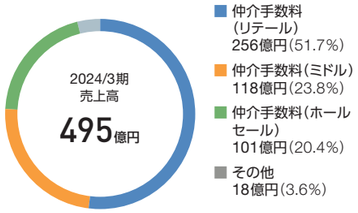
まえだ　けんいち
前田 研一
執行役員
仲介・CRE部門長

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



部門長メッセージ

仲介・CRE部門長 前田 研一

―中長期的な利益成長に向けた方針―

当部門では、個人や法人、また国内やアジア圏を中心とした海外まで、幅広いお客さまの不動産流通ニーズにワンストップで対応しています。日々変化、多様化するお客さまのニーズに応え、今後も成長を継続するには、仲介取扱高や件数の拡大をやみくもに追求するのではなく、「高効率、高生産、高品質」なサービスの提供により注力していくことが必要だと考えています。

例えば個人向けのリテール事業では、今後も旺盛な取引ニーズが見込める都心エリアでの人員増強を進め、より高単価な取引の獲得を図ります。また、主に法人向けのミドル、ホールセール事業においては、営業スタッフが作成する提案資料をデータベース上で共有し、好事例を形式知化するなど、属人的になりがちなノウハウを水平展開し、生産性の向上を図ります。

このように、より競争力を発揮できる事業領域へのリソースシフトや、デジタル技術の活用により、高品質なサービスの提供と生産性の向上を両立してまいります。

REALIA（レアリア）東京

野村の仲介＋（PLUS）津田沼センター
（2024年1月オープン）

主な事業

リテール

- 「野村の仲介＋（PLUS）」および「REALIA（レアリア）」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

野村の仲介＋ PLUS

REALIA

ミドル

- 中堅・中小企業、企業オーナー、個人投資家さま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
- 金融機関や弁護士、税理士、司法書士等が関わる不動産案件に対して、専門チーム体制でサポート、顧客の利益を最大限にするコンサルティング

ホールセール

- 野村不動産グループ各社の総合窓口として、業界ごとの専門セクター体制や不動産鑑定士等専門スタッフの連携による、高度なCRE（企業不動産）ソリューションを提供
- 野村グループの海外拠点と連携し、インバウンドおよびアウトバウンドのサポートを提供

事業環境認識

- 都心部の中古不動産市場の価格上昇および堅調な反響の継続と、郊外の購入ニーズの落ち着き
- 業績好調な中小企業による、株高、資産ポートフォリオ見直しを背景とした堅調な購入ニーズ
- 地政学リスクの高まりに起因したアジア圏の投資家による収益不動産取引ニーズの増加
- 製造業の国内生産回帰による新規投資ニーズの増加
- 機関投資家のオルタナティブ投資ニーズの増加

経営資本・強み

- 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**27.5万人**
  （2024年1月末時点）
- 野村證券および提携地域金融機関数：**121社**

競争優位性

- 「ノムコム」などのデジタルテクノロジーの先進性 ▶P43
- リテール事業におけるお客さまからの高い満足度評価
- 野村證券や地域金融機関との提携

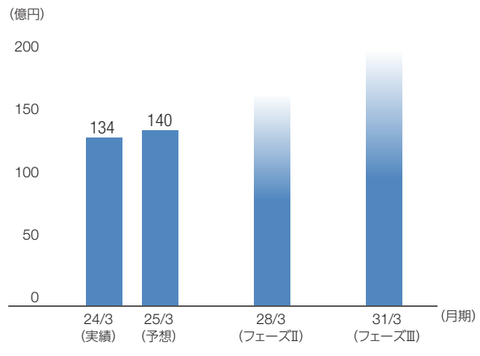
ネットで住みかえ ノムコム
nomu.com

「ノムコム」ウェブサイト

事業戦略

- **高い効率と高い生産性を実現する人材育成やデジタルの活用による、高品質なサービスの提供**
- **リテール事業における、都心エリアへの人員増強による富裕層向け体制の強化**
- **ミドル事業における、野村證券や金融機関等との協業による不動産関連ニーズの獲得**
- **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**

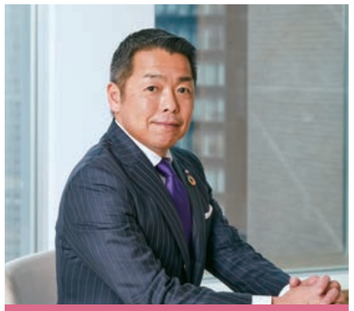
財務目標（事業利益）



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

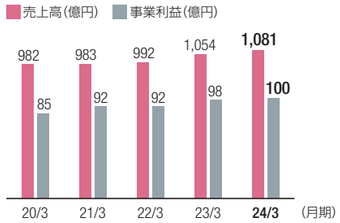
運営管理部門



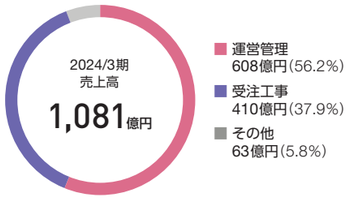
とい だ　かずひろ
問田 和宏
執行役員
運営管理部門長

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



部門長メッセージ

運営管理部門長 問田 和宏

―中長期的な利益成長に向けた方針―

人材が重要な経営資源である当部門にとって、人材獲得競争の激化や人手不足に対応するため、DXを活用した省人化に取り組むことが重要な方針です。具体的には、ビルおよびマンション管理の基幹システムの開発やマンション居住者向けアプリの開発、エレベーターと連携したオフィスビルの掃除ロボットの実証実験など、多様な取り組みを進めてまいります。また、省人化と合わせて、提供する運営管理サービスや工事品質の向上をはかってまいります。

運営管理においては、お客さまに寄り添ったサービス提供が評価され、顧客満足度調査「SUUMO AWARD 2024」にて100戸未満の部・100戸以上の部の両部門にて総合評価で最優秀賞を受賞したことに加え、その他5つの部門で最優秀賞・優秀賞を受賞しました。引き続きサービス品質の向上に取り組んでまいります。

受注工事において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)のほか、修繕積立金不足が懸念される管理組合向けに、独自の瑕疵保険を用いて工事実施時期を延伸することで修繕積立金を積み増す期間を設ける仕組みを提案するなど、アセットの種類を問わず、お客さま視点に立ち、資産価値の向上に資する提案を進めてまいります。

SUUMO　AWARD 2024
分譲マンション管理会社の部
首都圏 ―100戸未満の部―
総合評価　最優秀賞　他3部門受賞

SUUMO　AWARD 2024
分譲マンション管理会社の部
首都圏 ―100戸以上の部―
総合評価　最優秀賞　他2部門受賞

主な事業

運営管理

- 約19.3万戸の住宅を管理するマンション管理事業
- 794件のビル等を管理するファシリティマネジメント事業
- 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事業
- 公共施設の管理運営などを行うPPP(Public-Private-Partnership)事業
- 45年以上の管理実績があるデータセンター管理事業

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

事業環境認識

- 人材獲得競争の激化(労働人口減少、少子高齢化)
- デジタル技術の進化
- 暮らし方、働き方の変化、入居者属性の多様化
- 建物の高経年化
- インフレによる資材費や人件費のコスト上昇

経営資本・強み

- 住宅管理戸数:約**19.3万戸**
- ビル等管理件数:**794件**
- 管理業務主任者:**639人**
- 建築物環境衛生管理技術者:**570人**

競争優位性

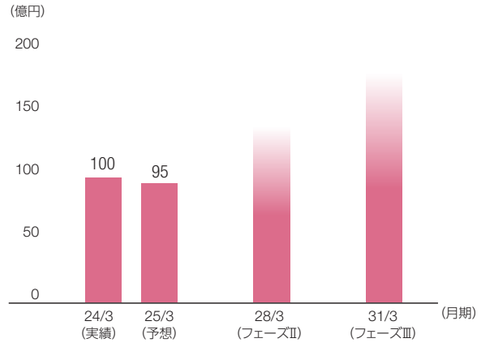
- グループ連携を通じた他部門からの物件の安定供給
- 管理品質における高い外部評価
- 大規模修繕工事の長周期化商品を含む、工事提案力の高さ

大規模修繕工事の長周期化商品
re:Premium (リ・プレミアム)
re:Premium Duo (リ・プレミアム デュオ)

事業戦略

- **お客さま視点に立ったサービス追求による競争力のある商品・サービスの開発・展開**
- **DXを活用した業務効率化・省人化の促進とサービス品質向上の両立**
- **お客さま資産の価値向上に資する高品質な改修・修繕工事の提案および提供**

財務目標(事業利益)



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命化・高耐久化を実現

<ダイバーシティ&インクルージョン>
<人権>
- 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

DIALOGUE

取締役会議長・取締役鼎談

取締役会議長、コーポレート統括の取締役、指名報酬諮問委員会前委員長の3名が、
取締役会の果たすべき役割と、あるべきガバナンスの姿について語ります。

取締役会議長
取締役会長
沓掛（くつかけ） 英二（えいじ）

×

代表取締役副社長
副社長執行役員
コーポレート統括
芳賀（はが） 真（まこと）

×

取締役（監査等委員）
指名報酬諮問委員会前委員長
高橋（たかはし） 鉄（てつ）

取締役会が果たすべき役割とあるべきメンバー構成

沓掛　不動産業は、事業環境等が大きく変化する中で、5～10年先を見据えた中長期での戦略的な取り組みが重要です。従って取締役会では、私は“大局観”という言葉を使っていますが、ビジネスの大きな方向性やビジョンが大切です。そもそも取締役会は、当社グループとしてどのように発展していくのかを確認し合う場と考えています。ゆえに取締役会は、社内・社外の知見やノウハウを引き出しながら、それぞれの取締役がさまざまな見地から議論し、会社自体がどちらの方向に向かって成長していくのかをしっかりと監督していく場でなければなりません。

自由闊達な議論でさまざまな意見が出るだけでなく、それらが業務執行側にしっかりと伝わって良い方向を探っていく、すなわち、真に実効性のある環境づくりが、私の取締役会議長としての役割であると認識しています。

芳賀　取締役会とは、当社が全社レベルで取るべきリスクを適切に取れているかを判断すべき場だと考えています。

議案審議においては、客観的、合理的、論理的な判断に基づいているか、そのプロセスが適切かについて、業務執行・非執行の取締役双方が、侃々諤々と議論を戦わせています。結果として、最もバランスの良い事業ポートフォリオが構築されていきます。これは取締役会に求められる中心的な役割であると捉えています。

高橋　取締役会には基本的に、重要な業務の意思決定をする、執行の監督をするという2つの役割があり、どこを重視するかについては、企業の業態や事業の在り方でさまざまなバリエーションがあると思っています。

当社グループのようにさまざまなグループ会社を傘下に持つホールディングスという事業体であれば、取締役会では各事業における個別の意思決定よりはガバナンス、すなわち監督機能が重視されると考えられます。

もちろん、一つひとつの事業の意思決定が、その会社の業績に大きく反映するのであれば、個別の意思決定に重きを置かなければならないのは当然です。当社の取締役会において一番良いバランスとはどういうものなのかを模索して実現していくことが重要だと思います。

沓掛　バランスの観点では、取締役会のメンバー構成も重要です。

理想的なメンバー構成という点では、スキルマトリクスに示しているように、さまざまなスキルを持つ取締役が各々のスキルを発揮

してくれることが理想だと認識しています。2024年6月までは企業経営のトップとしての経験やスキルを持つ社外取締役が一時的に不在という課題がありました。2024年6月の株主総会にて企業経営のトップを経験された山下さんを取締役に迎え入れることができ、非常にバランスの良いメンバー構成になりました。

将来的には、海外ビジネスが当社にとって大きな成長ドライバーになると捉えていますので、海外での経営実務やリスク・リターンを踏まえたエクスポージャーの管理に長けたメンバーが必要になると考えています。

高橋　今回の株主総会では、株式会社リコーで大きな実績を残し、困難な時代を乗り越えてきた山下さん、会計に専門的な知識をお持ちの末村さんが加わり、総合商社でCFOを経験した茂木さん、人的資本経営のエキスパートの髙倉さん、末村さんと同じく会計に精通する宮川さん、そして弁護士の私と、多岐にわたる経験やスキルを持つメンバーが揃っていると思います。

将来的にも、今のようなメンバー構成を維持しながら、取締役としての資質を備え、当社の企業価値向上に対して新たな視点を加えていただけるような人材を指名報酬諮問委員会として選んでいく使命があります。

沓掛さんが言われたように、さらに海外市場に豊かな経験のある方、あるいは専門的な知識・経験を持つ外国人といった、日本人とは違う視点を持つ方などを検討していく必要があります。山下さんも20年以上にわたる海外でのご経験があるとのことですから、当社にとって有用なアドバイスをいただけると考えています。

CEOのサクセッションプランについて

芳賀　当社のサクセッションプランでは、この一年でCEOをはじめとしたCOO,CFO、コーポレート統括などの要件を一段と整備するとともに、候補者を継続的に観察できる工夫を加えています。数多くの候補者を育てることで、そのときの環境に最も適した人を選任できるような仕組みとしています。

高橋　サクセッションプランにおいては、サクセッションの具体的な内容と手続が公正さを保っているか、恣意性はないか、それに基づいて得た結論が最適であるかどうか、の見極めが非常に重要です。

2023年4月に就任した新井CEOの選任を振り返ると、当社がCEOに求める資質として、リーダーシップ、業界での経験、チャレンジ精神、ステークホルダーとの関係構築力などが明確化されており、複数の候補者について定量的な評価を行っており、明確に説明できるように評価していきました。その評価をベースに、候補者本人や関係者とのインタビューなどの調査を進め、社外取締役が半数以上を占める指名報酬諮問委員会で複数の議論を重ね、結論に至っています。選任されなかった候補者についてはフィードバックの面談をしています。現時点では若干不足していた適性を今後どのように伸ばしていくかを対話し、当社にさらに貢献していただけるようにすることも、指名報酬諮問委員会の重要な役割であると考えています。

明快で良い仕組みになっていますが、さらに改善を加えていくとすれば、候補者一人ひとりを継続的な視点で育成し続けることが欠かせません。

沓掛　この1年間は指名報酬諮問委員会において、CEOのサクセッションプランに関してさらに議論を深めました。今後はこのサクセッションプランに実効性を持たせるため、指名報酬諮問委員会および取締役会で議論を充実させることが私の役割と認識しています。

2025年春に策定予定の新中長期経営計画について

沓掛　私も芳賀も、これまでに3回、中長期経営計画（以下、中長計）を策定した経験があります。日本では昨今、中長計を立てることで数字を追う事が目的になってしまうことが、いわゆる「中計病」と揶揄されることもあります。しかし、これだけ大きく環境が変化する中で、中長期にわたる計画を策定する目的は、取締役と執行役員が議論を重ねて意見を摺り合わせ、危機感とスピード感を持って計画を立案し、計画を達成するための各戦略の実行につなげることです。そして計画の策定後は、中長計の進捗を取締役としてどのように監督していくか、執行とガバナンスのバランスが重要です。

芳賀　不動産業は、長期のビジネスであるため、フォワードルッキングな計画を策定することが重要です。コロナ禍を経てお客さまの「暮らすこと」「働くこと」へのニーズが特に大きく変化しています。そこに向けてどのような価値を提供できるか、それには野村不動産グループがどのような姿になっているべきかを整理することが欠かせません。

将来をしっかり展望すべきだと考えるもう一つの理由は、不動産業にとって経営しやすい低金利の事業環境であった過去に対し、これからの事業環境は金利上昇を前提とする必要がある事です。当社の成長ドライバーである海外事業の環境を見ても、金利、物価、為替の動きは激しく、一段と緻密な市場環境分析と共に事業アロケーションを考えていく必要があります。

不動産業が20年後、30年後どのようになっていくのかを取締役会で徹底的に議論し、その上で細かい計画に落とし込んでいくプロセスがこれまで以上に必要です。

複数のシナリオを用意し、どのシナリオの確率が高いか、金利上昇を受け身とせずに、自分たちの力で対応できる部分はないかなど、能動的に働きかける要素を明確に整理しながら、取り組んでいくべきです。

インフレーションの基調を捉え、トップラインを引き上げる戦略をとるには、全社員の意識改革も必要になります。自分たちの強みを一層活かし、自信を持って販売価格や賃料を引き上げていくことが何よりも大事になります。

高橋　当社の株主は、中長計の利益目標を達成してくれるだろうという、経営陣に対する信頼の下、株主になっていただいていると思われます。不動産事業は、市街地再開発事業であれば期間は10年以上に及ぶこともあり、さまざまな経済事情の変化に影響されます。一方、逆にこの先2、3年の見通しという観点で見ると、業績は比較的見通しが立てやすいという特徴もあります。

従って10年という期間で見ると、沓掛さんが言われたように、10年後はこうなりたいという当社のありたい姿を示すことがポイントになります。

事業利益の目標を開示することも当然重要ですが、10年後、社員が会社とどのように関わり、ステークホルダーとの関係がどのように深まって社会に貢献していくのかがイメージできるような、会社の将来を語るという意味合いも込めた計画にしたいと考えています。

沓掛　取締役会として中長計は策定したら終わりではなく、バックキャスティングの発想で、執行側と状況を確認しつつ、本当に3年後、5年後のありたい姿に近づいているか、戦略的に実行できているかを問いかけていくことが非常に重要です。

「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けて、あるべきガバナンスの姿とは

高橋　2030年ビジョンの実現に向け、新たな価値を創造していくにあたっては、ハード面での不動産の提供にとどまらず、生活に関連する、ありとあらゆるソフト面のサービスを新しい視点で提供することを目指しており、社会的な意義と貢献がある取り組みが期待されます。取締役、執行役員をはじめ、経営層がこれを理解し、それぞれの経営課題について議論を重ねていくことが必要です。

芳賀　「まだ見ぬ、Life ＆Time Developerへ」を実現する商品やサービスを社会に提供するには、取締役会としても会社としても変化しなければ成し遂げることができません。執行側から市場変化に適した提案を行い、取締役会で議論を交わすことで、柔軟に、

機動的に事業ポートフォリオを構築できることが、目指すべきガバナンスです。

将来の当社のポジションを明確にし、そこに向かう複数のシナリオを準備し、取締役会の議論の下地を用意する事が、私自身の役割だと自覚しています。

沓掛　当社は2024年3月期に過去最高益を達成していますが、同業他社も常に進化しています。最高益と聞いて、「良い会社になった、良い会社に入った」と思って甘んじてはいけません。取締役一人ひとりが「まだ見ぬ、Life ＆ Time Developerへ」のビジョンを自分事として捉え、投資家も社員も当社の将来に期待が持てる企業グループを目指さなければなりません。そのためには、取締役会がガバナンスを通じて企業価値向上のために役割を果たすことが大切と考えています。

DIALOGUE

社外取締役鼎談

社外取締役3名が2024年3月期の取締役会における議論を振り返り、海外事業の成長戦略、人的資本経営の要点、「株主資本コストと株価を意識した経営」の実現についての、それぞれの知見や経験に基づいた考えや取締役会への関わり方を語ります。

2024年3月期業績に対する評価と今後の成長ドライバーについて

茂木　2024年3月期は過去最高益を達成し、株価も2024年5月に上場来高値を更新（2024年9月時点）したように、業績は順調であり、株主・投資家の皆さまにもその点は充分にご評価いただいていると思います。一方で、資本市場の関心はすでに“来期以降の利益成長はどうなるのか”という点に移っています。不動産事業においては、利益成長のためには、まずは事業用の土地を確保することが重要です。

宮川　不動産業の特徴として、建築費などの原価は数年前に確定しており、その上昇は遅れて影響が出てくるという側面があります。今後、さらに資材価格や人件費が上昇する中で、どれだけの利益を確保できるかが課題だと思います。また、1年間の取締役会における議論を振り返ると、海外事業の一部案件における工事や販売進捗の遅れへの対応は、重点的な議論のテーマとなりました。当社グループの成長ドライバーである海外事業について、どのようにモニタリングしていくかは重要な課題であると認識しています。

髙倉　株主総会でも質問があったように、今後の利益成長に向けた次の一手をどのように打つかについて関心が高いです。取締役会では、足元の事業をどのように展開していくのかについて、また、将来の新規事業の創出について、それぞれの経験や専門性に基づいて多角的な議論を重ねています。海外部門は2024年3月期、厳しい業績でしたが、将来のポテンシャルを考えれば、当社の有力な成長ドライバーの位置付けであることに変わりありません。

私たち社外取締役も、定期的に海外事業現場の視察を行っておりますが、現地の社員が将来の成長に向け、当社グループの積み上げたノウハウを発揮しようと奮闘している姿は、非常に印象的でした。一方で、海外事業には変数が多く、予想しなかったことも起こりえるため、マネジメント力が問われていると痛感しました。海外事業が、将来どれだけ利益貢献できるか不確定な要素が多いのは確かですが、さまざまな事柄を取締役会で決定していかなければなりません。

茂木　海外事業は利幅が大きい反面、リスクも大きいため、そのリスクが顕在化した際、どれだけ損失を小さくできるか、利益変動のアップダウンのアップは取るけれども、ダウンをできる限り少なくできるかが、海外事業における一番の肝になります。

総合商社出身の私の立場から申し上げれば、東南アジア諸国については、距離的にも、商慣習的にも日本国内との差異は小さく、もはや海外という意識を捨て、言葉とルールが少し違うだけで日本の地方と変わらない事業領域と考えて取り組まなければ、現地に根差していかないと思っています。飛行機で数時間あれば、東京から地方に行く事とさほど変わりないというマインドセットが重要です。

宮川　海外事業の検討においては、どのように数字や情報を収集しているか、現地の監査法人の意見はどうかについて、会計監査人からもヒアリングしています。2024年3月期に、資産運用部門の英国子会社に関して減損損失が発生した件については、情報のアップデートが遅かったと反省しています。現地子会社からの情報提供を受け身で待つのではなく、リスク管理上重要な情報については、主導権を持って獲得しにいく必要性があると感じており、今後改善を図る必要がある点だと考えています。

グローバルに展開する事業の管理は、やはり現地にしっかりと根を下ろさないと成り立ちません。コロナ禍では、どうしても電話やオンラインのコミュニケーションが中心になっていましたが、やはり現地を訪れなければ、「危うい火種」があるかどうかを察知することは困難です。現地に行って現地を体感すれば、日本と異なる文化や習慣に気付くことにもなり、多様性の推進にもつながると思います。

人的資本経営の要点は、「ベンチに座っている選手層の厚さ」

髙倉　当社のこれまでの発展は、住まいを探す個人のお客さま、テナントとしてオフィスビル等を利用される法人のお客さまに目を向け、それぞれが知恵を出し合ってお客さまのニーズを事業化させたことが競争力の源泉につながったと思います。海外事業も同様で、お客さまのニーズを将来視点で事業化できる人材を育成しなければなりません。これには時間がかかり、ポテンシャルのある若手社員を早い段階で海外に出し、切磋琢磨させる必要があります。なぜなら、海外事業を率いることができる人材が、一気に生まれてくるわけではないからです。

かつて日本企業の人材育成の要諦を調べたところ、グローバルマーケットで勝負する企業の幹部層はいずれも、30歳少し前に海外赴任を経験しています。日本で阿吽の呼吸でできたことが叶わず、慣れない場所かつゼロベースで立ち上げていくには、人間力が問われることになります。

茂木　若くして海外に出れば、小さな失敗は笑い話ですむ故、取締役会でも、若手社員にもっと海外を経験させるべきとアドバイスしています。また、海外事業に注力するのなら、海外に役員を駐在させるべきとも進言しています。

当社は、海外事業を再開して約10年ですが、10年程度で事業を拡大させることは容易ではありません。また事業をつくることも大事ですが、人脈形成も重要です、それには現地のキーパーソンとの人間関係づくりが欠かせません。

髙倉　私もグローバル経営に20年あまり携わってきましたが、この時求められたのは、地球儀の上から俯瞰するような対応でした。その点、当社はモノの見方が“東京起点”であることを取締役会でも指摘しています。茂木さんが言われたように、アジア諸国に根差した事業をやるのであれば、ナショナルスタッフを採用すること以外に、意欲の高い日本の人材に挑戦するチャンスを与えるのも良いでしょう。

グローバル化の要点は、人・モノ・金の経営資源を最適に配分し、事業を進化させることですが、変化のスピードが速いため、事業展開のシナリオもすぐに変わっていきます。つまり、多様な人材が座っている“ベンチを厚くしておく”状況の準備が重要なのです。

当社の取締役会においても、人材ポートフォリオをどのようにしていくのか、人的資本経営をどう進めていくのかの議論がスタートしました。

宮川　当社はさまざまな事業を展開しているため、人材ポートフォリオでは、ローテーションによってジェネラリストとして育てていくことも重要ですが、それぞれの分野のスペシャリストも求められていますから、そのバランスをコントロールしていくことが大事になります。

髙倉　先ほどの“ベンチを厚くしましょう”の思想ですが、欧米企業では「グローバル・ベンチ・ストレングス」を非常に重視しています。

これまでは戦略をまず描き、その戦略を実行できる人材・人員を配置すれば成長できました。ところが、不確実性が高まり、予期せぬ事態が起こる状況では、組織内を同質性の高い人材ばかりで固めていると、戦略の幅を広げたとしても、その戦略に対応できる人材が不足しており、十分な対応ができません。

それを避けるには、どれだけ多様な人材を“ベンチ”に揃えているかがポイントになります。日本で多様性と言うと、女性活躍にフォーカスされることが多いですが、ここでは、多様な価値観、視点、才能をも包含する層の厚さがあるかが問われます。多様な人材を“ベンチ”に揃えておくことで不確実な時代に対応できる戦略を描けると思っています。

現時点では、当社グループとしての人材戦略の大きな方針が固まった段階ですので、今後具体的な人事施策を通じて、“ベンチ”に揃う人材の多様性および人材の強化を進めるための議論を深めていく必要があります。

「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向けて

宮川　取締役会ではこの一年、「本当に、これは取り組む価値があるのか」という議論がかなりなされてきたと思います。

取締役会や経営会議で議論される案件については、IRR等は満たされた水準に達しているか、結局ROEにどのように響いてくるのかなどをしっかりと見ています。逆に、ブランド力を上げるために取り組むべき事業があれば、取締役会がその選択を後押しする場面もあると思います。

私は取締役会の実効性が保たれている、つまりガバナンスが効いている状態というのは、取締役がそれぞれに期待される役割を果たしており、それをお互いにしっかりと見張ることができている状態だと思っています。そしてその場合、取締役会はただリスクを回避するだけでなく、適正なリスクを取った上で、合理的な意思決定を行うべきであると考えています。つまり、皆がブレーキを踏んでいる時に、アクセルを踏む後押しをするのも、取締役会の役割ではないでしょうか。

茂木　「資本コストや株価を意識した経営」については、経営陣は高い意識をもって取り組んでいると思いますが、私が強く意識したいのは、現状当社は業績が良いため、株価も含め、資本市場から評価されているという事実です。私は最終的には、赤字の会社が高く評価されることは無いと考えています。そのため取締役会においては、個々の案件の収益性について、拘って議論を積み重ねていきたいと思います。

そして地道に利益を上げ、自己資本を積み上げていけば、仮に浮き沈みがあっても、株価は自己資本が積み上がっていった割合で自ずと上がっていきます。IR等を通じて会社内容をより知ってもらうことが株価対策には必要ですが、先ずは収益を獲得することが何よりも重要です。その意味で、海外事業の人・モノ・金をどのように配分するのか、どこを攻めるのかを徹底して議論しなければなりません。

髙倉　「資本コストや株価を意識した経営」は非常に大きなテーマで、サステナビリティ経営などと重ね合わせて論じられていますが、やはり、稼ぐ力がなければ、世界で勝つことができず、生き残っていくことはできないと考えています。

海外事業が成長ドライバーの一要因と考えますが、これから一層必要なことはスピードではないでしょうか。リスクを慎重にマネジメントする姿勢は大事ですが、失敗を恐れず挑戦しなければ、グローバルな競争はできません。

また、「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」が示すように、当社の企業価値は、“ハードとしての不動産を建てて終わり”ではなく、10年、20年後の人が住む環境や人の働き方を見据えて、これから先の付加価値を考えていくことによって生まれていくのだと確信しています。

社外取締役就任のごあいさつ

社外取締役（指名報酬諮問委員会委員長）
山下（やました） 良則（よしのり）

2024年6月、当社の社外取締役に就任し、7月に指名報酬諮問委員会委員長に就任いたしました。取締役就任に際し、これまで勤務した株式会社リコーと当社には、企業として大切にする価値観に相通じるものがあると感じています。それは、事業を通じてよりよい「あした」を創り出していく、という企業理念や、「お客さま第一の精神」をはじめとした行動指針です。普遍的な価値観を共有できる当社において、私のこれまでの経験を活かした貢献ができると考えております。

私は長年の経営を通じ、グローバルな製造業およびサービスプロバイダーとしての事業変革を主導してまいりました。中でも、コーポレートガバナンス、サステナビリティ、DXなどの分野では、社会などからの要請に先んじた取り組みを実施してまいりました。これらの知見を活かして、取締役会での議論に貢献してまいります。また、指名報酬諮問委員会委員長としては、指名と報酬のプロセスの安全性・独立性・客観性を確実に担保することに加え、決定事項の検証や、継続的なプロセス・体制の改善にも取り組みます。

創業以来、事業変革による成長を続けてきた野村不動産グループが、昨今の目まぐるしい環境変化を次の成長機会と捉え、さらなる飛躍を遂げることができるよう、社外取締役の責務を全うしていく所存です。

社外取締役（監査等委員）
末村（すえむら） あおぎ

2024年6月、当社の社外取締役に就任いたしました。公認会計士として監査法人において不動産ファンドや不動産関係企業の監査を数多く担当し、事業会社においても不動産に係る経理業務に従事しました。不動産分野におけるこれらの業務経験から、同業界に親近感を抱いておりましたので、今般当社の取締役に選任いただいたことは大変光栄に存じております。

独立社外取締役の使命は、各々がこれまでに培った見識を活かし、ESGの観点から、少数株主をはじめとするさまざまなステークホルダーの代弁者として会社の経営をモニタリングすることと考えています。同時に監査等委員は、独立した立場から、取締役の業務執行を監査する役割も担います。これまでの社外取締役監査等委員の経験においても、その職責を全うするため客観的かつ批判的な視点と徹底した独立性を意識して努めてまいりました。

不動産デベロッパーは、社会に対して大きな責任を負っており、地域の発展や生活の質の向上に貢献することが期待されています。野村不動産グループがその期待に応え、今後も持続的な企業価値向上を実現するためには、環境や社会に配慮した成長戦略の進捗と強固なガバナンスの継続が必要であると思います。当社グループの質が高く透明性の高いコーポレートガバナンスの醸成に資するよう、さまざまな施策を注視し、忌憚のない意見を発信してまいります。

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 ➔P72

取締役会の実効性の向上 ➔P79

コーポレートガバナンス体制の特徴 ➔P73

政策保有株式に関する方針について ➔P79

コーポレートガバナンス体制 ➔P74

役員報酬 ➔P80

取締役の多様性 ➔P76

リスクマネジメント ➔P82

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。

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。

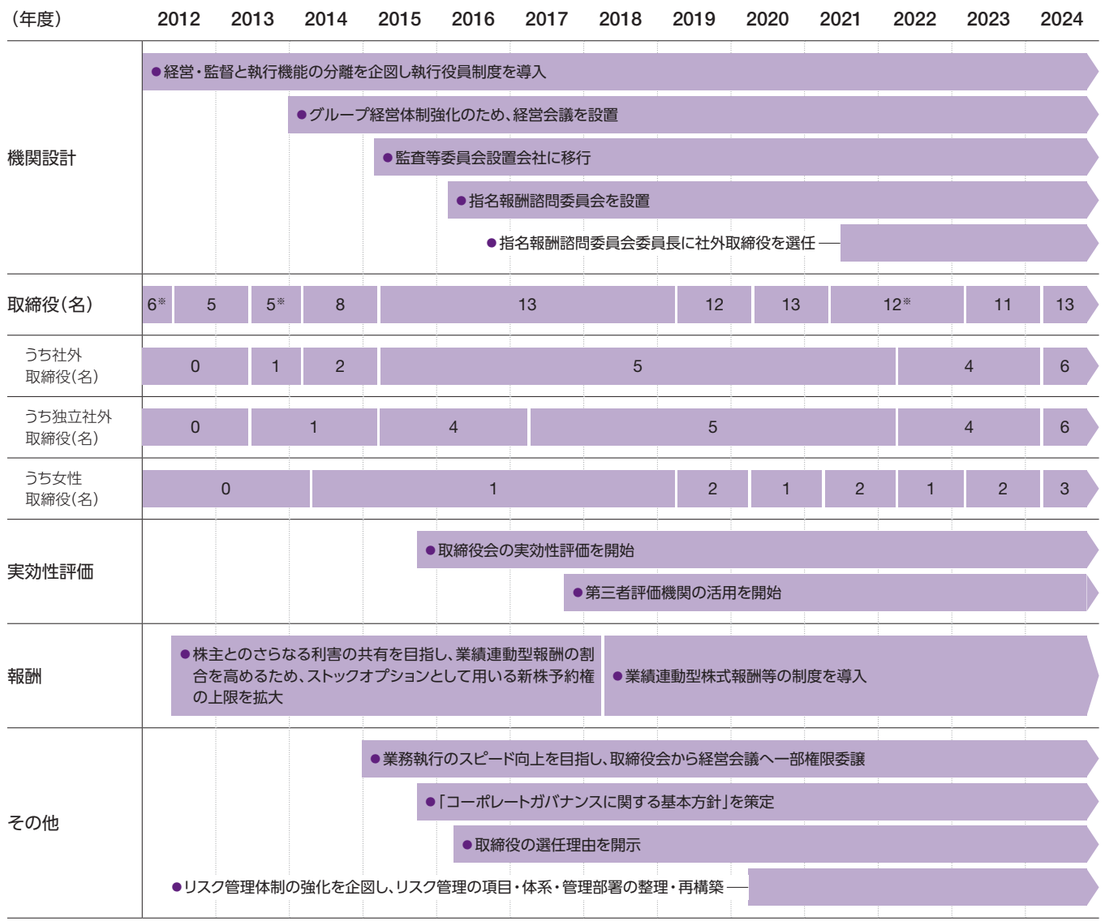
コーポレートガバナンスページ　https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/governance.html
コーポレートガバナンスに関する基本方針　https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/pdf/cgpolicy.pdf

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



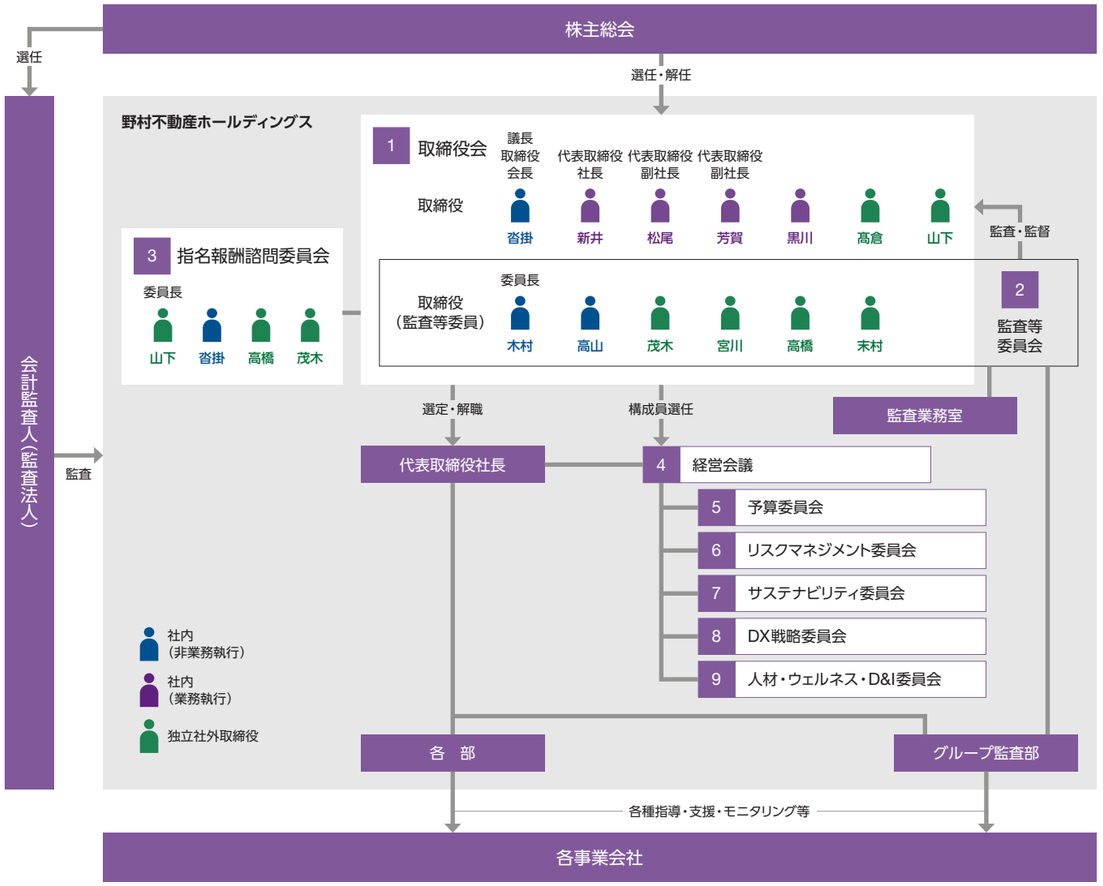
※期中の退任による減員は記載していません。

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13名のうち6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

2024年3月期開催回数 13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。）7名（うち社外取締役2名）および監査等委員である取締役6名（うち社外取締役4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13名のうち6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。）2名および監査等委員である独立社外取締役4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

2024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）4名の6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

2024年3月期開催回数 7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4名、うち3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

2024年3月期開催回数 46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

2024年3月期開催回数 9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

2024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

2024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

2024年3月期開催回数 12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 人材・ウェルネス・D&I委員会

2024年3月期開催回数 2回

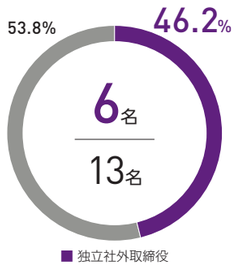
経営会議の下部組織として、事業戦略と連動した人的資本戦略の推進等を目的として、グループ共通の人材面での課題およびグループ各社の適所適材（配置・登用、育成、確保）に関する事項、働く環境の整備（ウェルネス・D&I）に関する事項等について審議しております。

取締役の多様性

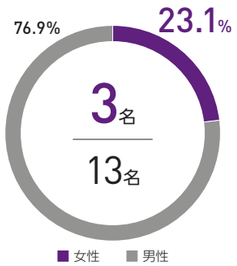
当社は、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に基づき、さまざまな知識・経験・能力を有する多様な人物を経営幹部として選任・指名する方針としています。

取締役会・委員会の構成

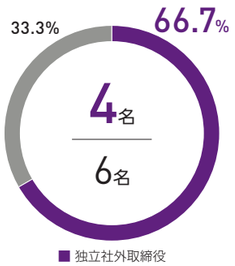
取締役会における独立社外取締役の割合



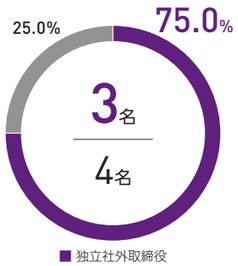
取締役会における女性取締役の割合



監査等委員会における独立社外取締役の割合



指名報酬諮問委員会における独立社外取締役の割合



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（くつかけ） 英二（えいじ）	取締役会長	非執行	10年	男性	100%（13回／13回）		○
新井（あらい） 聡（さとし）	代表取締役社長 兼社長執行役員 グループCEO	執行	2年	男性	100%（13回／13回）		
松尾（まつお） 大作（だいさく）	代表取締役副社長 兼副社長執行役員 グループCOO	執行	3年	男性	100%（13回／13回）		
芳賀（はが） 真（まこと）	代表取締役副社長 兼副社長執行役員	執行	7年	男性	100%（13回／13回）		
黒川（くろかわ） 洋（ひろし）	取締役兼執行役員	執行	3年	男性	100%（13回／13回）		
髙倉（たかくら） 千春（ちはる）	取締役	非執行 社外 独立	1年	女性	100%（10回／10回※3）		
山下（やました） 良則（よしのり）	取締役	非執行 社外 独立 新任	－	男性	（2024年6月21日に就任）		◎
木村（きむら） 博行（ひろゆき）	取締役 （監査等委員） （常勤）	非執行	3年	男性	100%（13回／13回） 100%（12回／12回）	◎	
高山（たかやま） 寧（やすし）	取締役 （監査等委員） （常勤）	非執行	5年	男性	100%（13回／13回） 100%（12回／12回）	○	
茂木（もぎ） 良夫（よしお）	取締役 （監査等委員）	非執行 社外 独立	5年	男性	100%（13回／13回） 100%（12回／12回）	○	○
宮川（みやかわ） 明子（あきこ）	取締役 （監査等委員）	非執行 社外 独立	5年	女性	100%（13回／13回） 100%（12回／12回）	○	
高橋（たかはし） 鉄（てつ）	取締役 （監査等委員）	非執行 社外 独立	4年	男性	100%（13回／13回） 100%（12回／12回）	○	○
末村（すえむら） あおぎ	取締役 （監査等委員）	非執行 社外 独立 新任	－	女性	（2024年6月21日に就任）	○	

※1. 在任期間は2024年6月21日時点の取締役在任年数　※2. ◎は委員長　※3. 2023年6月23日の取締役就任以降、2024年3月期に開催された会議の回数

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
髙倉 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、政府機関の専門委員会への参画等を通じて人材戦略・人材開発を含む人的資本経営の推進等に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を有されており、これらを活かすことで、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。
山下 良則	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されており、これらを活かすことで、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されています。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されています。社外役員となること以外の方法で会社経営に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されています。社外役員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。
末村 あおぎ	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されています。同氏は社外役員となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、公認会計士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、全取締役に対して、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、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（2024年3月期）
外部講師による研修	2024年3月期においては、「人的資本経営の推進等」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実施しています。	1回

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	●	●		●		●	
髙倉 千春	●				●		●
山下 良則	●				●	●	●
木村 博行	●	●		●			
高山 寧		●	●		●		●
茂木 良夫	●	●			●		
宮川 明子		●			●		
高橋 鉄	●		●				
末村 あおぎ		●		●			

※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。

スキルの定義

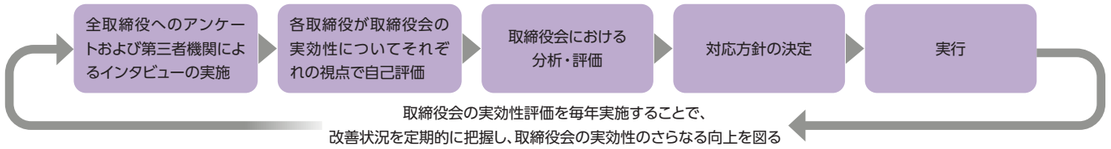
取締役会は、さまざまな分野の事業を営む会社を統括する持株会社として必要なバランスと多様性を確保するため、さまざまな知識・経験・能力を有する多様な取締役で構成しています。

各スキルの選定理由

スキル	選択理由
企業経営	事業環境が大きく変化する中、中長期的な経営戦略を策定・実行するためには、企業経営全般に関する知識・経験が必要と考えています。
財務・会計	正確な財務報告、強固な財務基盤の構築、成長投資の推進と株主還元の強化の実現にあたっては、財務・会計分野における知識・経験が必要と考えています。
法務・コンプライアンス	法律およびコンプライアンスを踏まえたリスクマネジメントは、持続的な成長を目指すうえでの基盤となるため、法務・コンプライアンス分野における知識・経験が必要と考えています。
不動産・建築	中長期経営計画で掲げる、「開発力を起点とした独自の価値創造」の実現にあたっては、不動産・建築に関する豊富な知識・経験が必要と考えています。
海外事業	成長分野と位置付ける海外事業の推進・監督にあたっては、海外における事業経験、海外の生活文化・環境等に関する知識が必要と考えています。
ICT・デジタル	デジタル技術の活用による、新たな価値の創造や各事業における生産性向上の推進にあたっては、ICT・デジタル分野における知識・経験が必要と考えています。
サステナビリティ・D&I	当社で掲げるサステナビリティポリシーの実現、人材戦略の構築や推進にあたっては、サステナビリティ・人材戦略に関する知識・経験が必要と考えています。

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。



2024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。

調査

- 全取締役アンケートの実施
- 第三者評価機関を活用した全取締役へのインタビューの実施

取締役会の分析・評価

構成	取締役会の規模や、独立社外取締役の割合についてはおおむね適切である。
討論状況	各取締役がその知識・経験を活かし、社内・社外の枠を越えて、議論は自由・活発に行われている。特に社外取締役の知見等により議論の充実が図れている。
運営	資料の事前提供・議案数の平準化等、安定的な運用がなされている。
審議内容	個別案件の審議において、当社の持続的成長・企業価値の向上の観点に基づく一定の充実した議論がなされた。

課題

運営	重要議案の審議時間をより一層確保するため、引き続き改善に取り組む必要がある。
審議内容	中長期的な視点が求められる戦略討議については、さらなる充実を図る必要がある。

対応の実行

2025年3月期については、「中長期的な企業価値の向上に向けた討議の充実」と「IR・ガバナンス機能の強化」を重点施策と位置付け、より一層の企業価値向上およびコーポレートガバナンス強化に向けた取り組みを推進する。

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。2024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	●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	●DXの推進 ●サステナビリティの推進 ●ウェルネス・D&Iの推進 ●人的資本経営の推進
コーポレートガバナンス	●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	●グループ・ガバナンスの充実化 ●各種経営課題への対応状況の月次モニタリング
リスクマネジメント／コンプライアンス／監査	●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	●年度コンプライアンスプログラムの策定 ●グループ内部監査計画・結果報告

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、2024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

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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。

(4) 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。

(5) 取締役会長および社外取締役の報酬は、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。

(6) 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。

個人別報酬の各種類の割合の決定に関する方針

(1)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。

(2)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。

(3)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	役割・役位に応じた基準で付与
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	●連結事業利益等の業績 ●単年度施策および中長期施策の実施状況等 ●非財務指標(サステナビリティ要素、BEI値等)による評価も実施
	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	3年経過後の業績連動評価 (評価指標:事業利益、ROE)
	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	役位に応じた基準で付与

役員報酬の現況

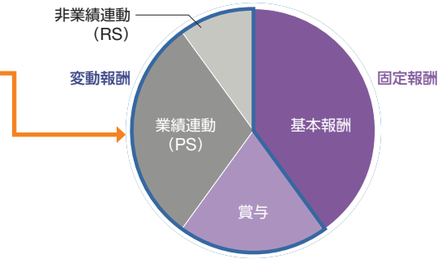
役員報酬の区分

	固定報酬	変動報酬		
	基本報酬	賞与	株式報酬 PS※	株式報酬 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) 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	株式報酬等(非金銭報酬等) 非業績連動部分	対象となる役員の員数(人)
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)	707	279	144	196	86	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	66	63	—	—	3	4
合計	875	445	144	196	89	12

(注)1. 2024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5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、2023年6月23日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した1名が含まれていることによるものです。

(注)2. 2024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。

(注)3. 2024年3月期末現在の社外取締役は4名です。

(注)4. 取締役の報酬額は、2024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2024年3月期に係る報酬等として費用計上した金額を基に記載しています。なお、上記「賞与(業績連動報酬等)」欄の支給額には、2023年3月期に係る取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く)5名に対する役員賞与引当金と2024年3月期中において支給した賞与額との差額(13百万円)は含まれていません。また、株式報酬等のうち業績連動部分について、2024年3月期において、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)2名に対する付与ポイント数として過年度において費用計上した金額と2024年3月期中の株式等の交付等により支給した金額との差額(4百万円)が発生していますが、当該差額金額は上記「株式報酬等(非金銭報酬等)」欄の支給額に含まれていません。

(注)5. 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550百万円以内となっており、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170百万円以内となっており、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。なお、2024年6月21日開催の定時株主総会決議により、取締役(監査等委員)の報酬限度額を年額180百万円以内に改定しており、当該決議に係る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。

(注)6. 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拠出する上限を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。

(注)7. 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
2024年3月期	113,665百万円	+8.1%

(注)8. 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。

(2022年3月期の開始から3年経過後である2024年3月期のレンジ)

	レンジ	実績
業績連動係数	0%～200%	143.0%
事業利益	83,300百万円～116,700百万円	113,665百万円
ROE	6.5%～12.5%	10.1%

(注)9. 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。

(注)10. 取締役会決議に基づき、2024年3月期に係る金銭報酬である基本報酬および賞与の支給額については、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_2406.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つのカテゴリーに分類し、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

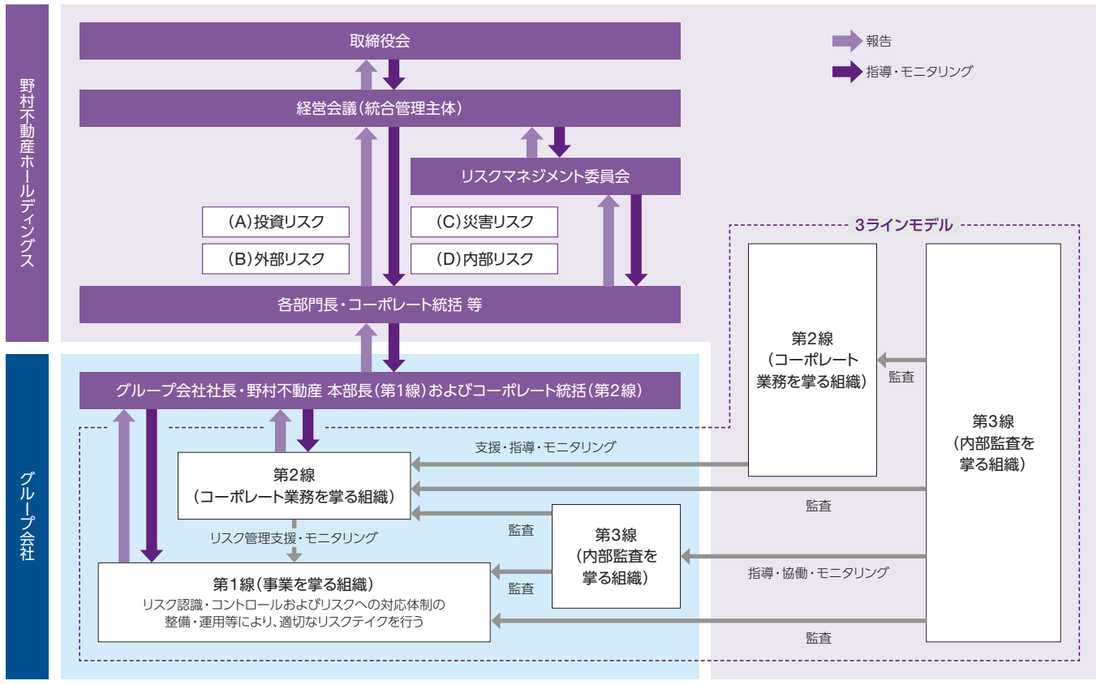
当社では、グループ経営に関するさまざまなリスクの審議を行うため、経営会議をリスクの統合管理主体として定め、主要なリスクの状況について定期的にモニタリング、評価および分析を行い、各部門およびグループ各社に対して必要な指導および助言を行うとともに、その内容を定期的に取締役会に報告を行う体制としています。

「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（株）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、2025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、2024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、現時点では予見でき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ーと主要なリスクは以下の通りです。

リスクカテゴリー（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）

リスクカテゴリー	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る利益成長が実現困難なリスク ● 新築工事に関して、事業計画や予算で見込んでいる想定以上のコストの上昇や工期の長期化、またゼネコンによる工事受注の制約等により、事業収益が悪化するリスク ● 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	● 激甚化する地震、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・浸透が遅れることによるリスク ● サイバー攻撃・システム障害による情報流出、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の適正な価格転嫁を実現するための取引体制の強化が遅れることにより、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、ゼネコンによる工事受注の制約、工期の長期化、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の実施、ならびに工事費の動向及び工事費上昇に伴う影響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。 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。

リスク項目	② 戦略投資（M&A）・新規事業に伴うリスク
リスク内容	● 戦略投資（M&A）において、投資した対象会社に期待する利益成長やシナジー効果等が実現できなかった場合、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 ● 新事業領域への取り組みや新たなアセットタイプへの投資等において、当初計画する事業計画やグループ各社とのシナジー効果等が実現できなかった場合、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）実行後には、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。

（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	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。

リスク項目	④ 経済情勢の変化によるリスク
リスク内容	●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	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。 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。 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。 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。 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。

TOPIC

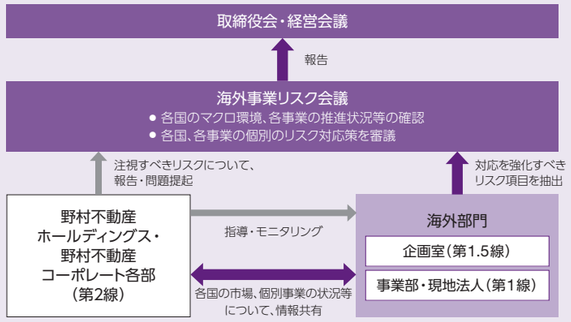
事業拡大を図る海外事業を支えるリスク管理体制

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



海外事業リスク会議　運用方針

●運用

各国のマクロ環境や各事業の進捗状況等については定期的に1線・1.5線・2線の間で情報の収集・分析と共有を行い、特に注視すべきリスク・課題と確認された事象について当会議へ報告

●審議テーマ

国ごと、事業ごとに個別に対応を強化すべきリスク事象や課題を抽出し、対応策を審議

● 取締役会・経営会議へ報告

当会議での議論の内容や個別のリスク項目および対応策等について報告

2024年3月期における主な審議事項

●ベトナムの分譲住宅市場、および住宅分譲事業の進捗
●中国の経済・社会の動向、および不動産市況
●ベトナム・タイにおけるゼネコンの財務状況
●英国における賃貸住宅開発事業の事業環境
●米国における賃貸住宅開発事業の進捗

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	●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・社会情勢に基づくカントリーリスクにより、事業開始時には想定していない政治・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 ●バリューチェーン上の人権課題に対し、適切な対応を取らないことにより、顧客との取引停止等事業活動の制限や、当社グループのブランド価値の毀損が発生するリスク
主な取り組み	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。 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。 人権については、社長執行役員（グループCEO）を委員長とする「サステナビリティ委員会」が、「野村不動産グループ人権方針」に則った方針の策定、各目標に対する進捗状況の確認、及び活動計画の審議を行っております。また、下部組織である「人権分科会」が、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく、人権デュー・デリジェンスのプロセスの構築・運用に取り組んでおります。

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	●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に遅れた場合、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	当社グループはこれまでも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。 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。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取り組める「イノベーション推進制度」を設け、イノベーション人材の育成を図るとともに新たな領域探索活動を推進しております。 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。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ついては、コーポレートコミュニケーション部を事務局としてグループ内表彰制度「野村不動産グループアワード」を設けて取り組んでおります。 さらに、人材確保難への対応として、デジタルテクノロジー等の活用による業務効率化・省力化に取り組むとともに、「適所適材」につながる配置・登用、育成、人材の確保及び「環境整備」につながるウェルネス、ダイバーシティ&インクルージョンの各施策を講じております。

（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

リスク項目	⑦ 顧客及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	●大規模な地震、風水害、感染症の流行等の災害により、当社グループの役職員の生命・身体の安全が脅かされ、事業継続に必要な人員確保が滞ることにより、当社グループの事業継続が困難になるリスク ●大規模な地震、風水害等の災害により、当社グループが分譲・賃貸・管理する物件等が毀損し、当該物件等に関わる顧客等の安心・安全が脅かされるリスク
主な取り組み	当社グループでは、さまざまな災害発生の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。 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、海外におけるさまざまな地政学リスク・テロ・災害発生等に対する初動対応や国外退避基準等を定めたBCPも策定しております。 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浸水対策の規定、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。

（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	●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	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。 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、法令遵守体制の強化に取り組んでおります。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、海外事業に関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。

リスク項目	⑨ 品質不良の発生によるリスク
リスク内容	●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	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（ただし、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。

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	●サイバー攻撃、不正アクセス、及びシステム障害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が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	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。 システム障害による事業継続への対応として、ネットワークやシステムの稼働状況を監視し、万一の障害発生に備えた速やかな復旧手段や業務代替手段の整備拡充に取り組んでおります。 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管理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、定期的に役職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。 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。

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	●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	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。 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。 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違法性については、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。 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。 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「人材・ウェルネス・D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）委員会（ウェルネス・D&I推進委員会から名称変更）」、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。2024年3月期には、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、2025年3月期までをステップ1としてD&I意識醸成に取組んでまいりました。2026年3月期からはステップⅡとして「D&I意識醸成」の継続的な取り組み、「D&Iが事業活動に組み込まれる文化形成」を目指し、キーゴールとして「①グループ新本社での新たな働き方スタートに向けてD&Iの推進、②インクルーシブデザインの認知向上、体験会等の実施継続」を設定しております。 また、2025年3月期において、経営戦略と人材戦略の連動による「人的資本経営」を推進すべく、野村不動産グループ各社が参加する「人的資本タスクフォース」を設置し、人的資本経営の方針について議論を行っております。

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	●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	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。 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ことで、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。

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

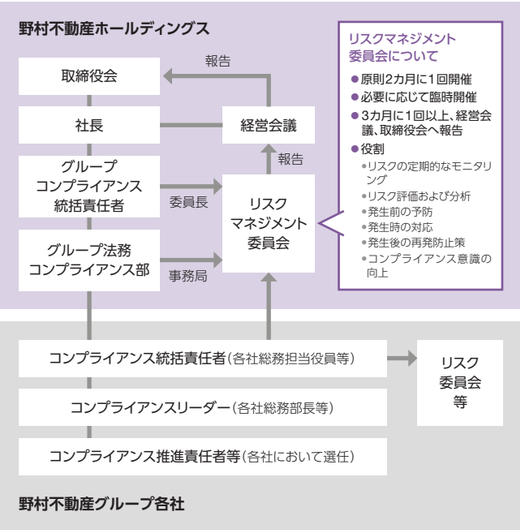
当社グループでは、法令や企業倫理の遵守等のコンプライアンスを経営の重要課題の一つとして位置付けており、その指針として「野村不動産グループ倫理規程」を策定しています。さらに、当社にリスクマネジメント委員会およびグループ法務コンプライアンス部を設置し、役職員に対し継続的な教育、啓発活動をグループ一体で推進するとともに、グループ各社への助言、指導および支援を行っています。

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」を行っていきます。

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

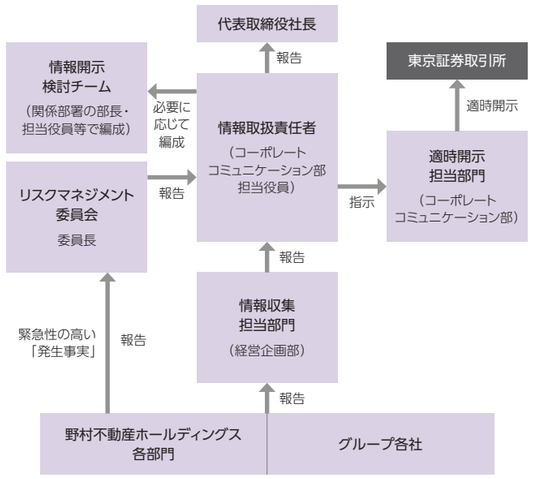


適切な情報開示と透明性の確保

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、その結果を代表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担当部署（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。

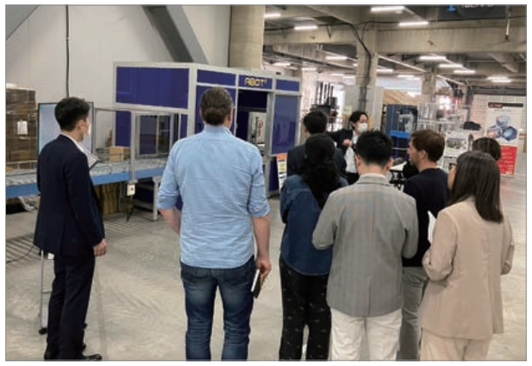
IR担当部署は、社内各部署との日常的な情報交換、会合等を通じて、情報の集約を図り、株主との対話の促進に努めています。IR担当役員は、株主との対話により把握した株主の意見や懸念を経営陣幹部に報告するとともに、定期的に取締役会において報告し、取締役は報告された内容について議論します。

なお、株価に影響を与える情報の漏えいを防ぎ、情報開示の公平性を確保するため、「内部者取引未然防止規程」を制定し、同規程に則った適切なインサイダー情報管理を行うとともに沈黙期間を設けています。

IRに関する活動状況について

株主・投資家の拡大を目指し、IR担当部署（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、IRフェアやカンファレンスへ積極的に参加しています。


機関投資家向け物流施設見学会の開催

2024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
物件見学会	5回
アナリスト・投資家向け事業説明会	3回
アナリスト・投資家との面談（以下の活動での面談含む）	437回
うち、証券会社主催カンファレンス	10回
うち、CEOスモールミーティング	1回
うち、ESGミーティング	18回

個人投資家向け活動	実施回数
IRフェアへの出展	1回

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 （2024年6月21日時点）

取締役

沓掛 英二（くつかけ えいじ）
非執行
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 51,000株※

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
2023年 4月　当社取締役会長（現任）
野村不動産株式会社取締役（現任）

新井 聡（あらい さとし）
執行
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 7,600株※

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）

松尾 大作（まつお だいさく）
執行
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 23,500株※

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）

芳賀 真（はが まこと）
執行
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 28,100株※

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）

黒川 洋（くろかわ ひろし）
執行
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 13,700株※

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）

髙倉 千春（たかくら ちはる）
非執行
社外
独立
1959年12月22日生

取締役

保有株数 —※

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）
三井住友海上火災保険株式会社社外取締役
（現任）

山下 良則（やました よしのり）
非執行
社外
独立
新任
1957年8月22日生

取締役
指名報酬諮問委員会
委員長

保有株数 —※

1980年 3月　株式会社リコー入社
2008年 4月　RICOH ELECTRONICS, INC. 社長
2010年 4月　株式会社リコーグループ執行役員
2011年 4月　同社常務執行役員
2012年 6月　同社取締役専務執行役員
2016年 6月　同社副社長執行役員
2017年 4月　同社代表取締役兼社長執行役員
2021年 4月　公益社団法人経済同友会副代表幹事（現任）
2023年 4月　株式会社リコー代表取締役会長（現任）
2024年 6月　当社社外取締役（現任）

木村 博行（きむら ひろゆき）
非執行
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33,800株※

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）

高山 寧（たかやま やすし）
非執行
1964年2月1日生

取締役（監査等委員）

保有株数 —※

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・サービシズ
株式会社取締役
2012年10月　ノムラ・セキュリティーズ・インターナショナル
本社（ニューヨーク）法務部
マネージングディレクター、ジェネラルカウンセル
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
2016年 6月　株式会社証券保管振替機構社外取締役
2019年 4月　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）

茂木 良夫（もぎ よしお）
非執行
社外
独立
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 —※

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

宮川 明子（みやかわ あきこ）
非執行
社外
独立
1955年10月18日生

取締役（監査等委員）

保有株数 —※

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

高橋 鉄（たかはし てつ）
非執行
社外
独立
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

保有株数 —※

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
2007年 6月　株式会社グローベルス 社外監査役
2007年10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
2012年 2月　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法律事務所エクゼクティブ・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）

末村 あおぎ（すえむら）
非執行
社外
独立
新任
1959年12月10日生

取締役（監査等委員）

保有株数 —※

1992年10月　朝日新和会計社（現有限責任あずさ監査法人）
入所
1999年 8月　株式会社ゴールドクレスト入社
2002年 1月　住友商事フィナンシャルマネジメント株式会社
入社
2004年11月　監査法人トーマツ
（現有限責任監査法人トーマツ）入所
2008年 6月　同監査法人社員（現パートナー）
2022年 1月　末村あおぎ公認会計士事務所代表（現任）
2022年 6月　リケンテクノス株式会社社外取締役
（監査等委員）（現任）
2023年 3月　新日本電工株式会社社外監査役
2024年 3月　新日本電工株式会社社外取締役（監査等委員）
（現任）
2024年 6月　当社社外取締役（現任）

執行役員（取締役兼務を除く）

山本 成幸（やまもと しげゆき）
開発企画担当

前田 研一（まえだ けんいち）
仲介・CRE部門長

中村 治彦（なかむら はるひこ）
住宅部門長

吉村 哲己（よしむら てつみ）
品質管理・建築統括

問田 和宏（といだ かずひろ）
運営管理部門長

片山 優臣（かたやま まさおみ）
資産運用部門長

榎本 英二（えのもと えいじ）
DX 推進統括

山内 政人（やまうち まさと）
海外部門長

市原 幸雄（いちはら ゆきお）
内部監査・コンプライアンス担当、兼ICTマネジメント部、
グループ総務部、秘書室担当

宇木 素実（うき もとみ）
グループ人事部、グループ人材開発部担当

梶 貴之（かじ たかゆき）
事業創発担当

塚崎 敏英（つかさき としひで）
グループCFO、兼IR担当、兼財務部、資金部担当

山田 譲二（やまだ じょうじ）
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

田中 克弥（たなか かつや）
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

宇佐美 直子（うさみ なおこ）
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担当

増田 雄一（ますだ ゆういち）
グループ監査部、グループ法務コンプライアンス部担当

※ 2024年3月31日時点
（注）取締役 髙倉千春、山下良則、茂木良夫、宮川明子、高橋鉄、末村あおぎは、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

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、
選び抜いた立地で、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7.9万戸※1、2

プラウドタワー芝浦（共用部分）

プラウド白金長者丸

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0.9万戸※1

プラウドシーズン湘南藤沢六会

※ 1. 累計供給戸数は 2024 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

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：138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

OUKAS

オウカス

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

OHANA

オハナ

「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0.6万戸※1

オハナ新所沢デュアーレ

ホテル

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※1

NOHGA HOTEL KIYOMIZU KYOTO

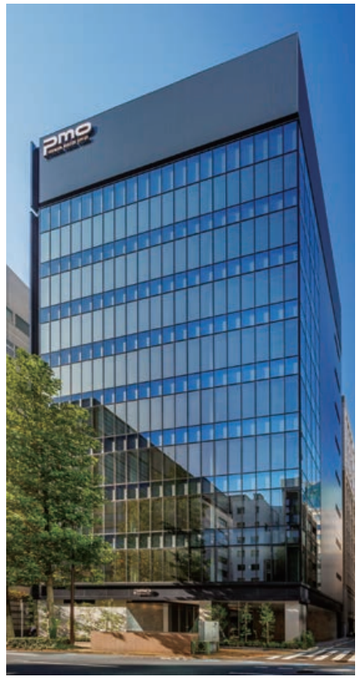
オフィス

PMO（ピーエムオー）

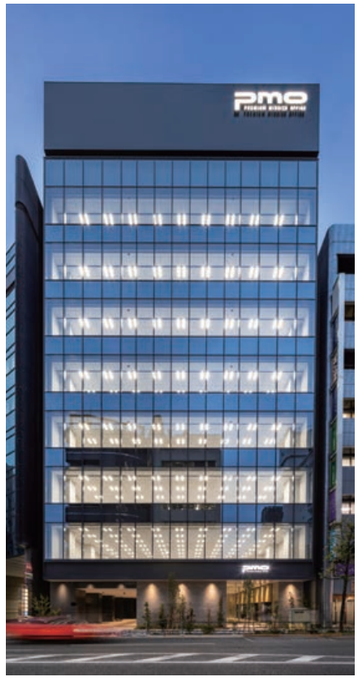
大規模ビルと同等の機能性と快適性、
デザイン性を併せ持つ
中規模オフィスビル

累計開発棟数：75棟※

PMOEX 日本橋茅場町内ヒューマンファーストサロン
（テナント企業専用ラウンジ）



PMO銀座Ⅱ



PMO池袋Ⅱ

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：26棟※
（ビル内のフロア開設型含む）

H¹O芝公園

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：283店舗※（提携店含む）

H¹T池袋西口

※ 累計開発棟数（計画中含む）、拠点数は2024年3月末時点

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：51棟※

Landport横浜福浦

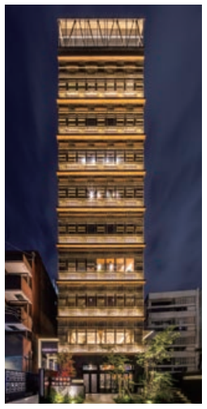
商業施設

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：23棟※

GEMS田町



GEMS六本木

GEMS HIROO CROSS

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・くらし」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：9棟※

MEFULL木場

主な開発案件

大規模複合再開発

BLUE FRONT SHIBAURA（芝浦プロジェクト）※1

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

日本橋一丁目中地区 第一種市街地再開発事業※1

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㎡

西麻布三丁目北東地区 第一種市街地再開発事業※1

竣工予定　2030年3月期
主用途　住宅、ホテル、商業、オフィス、寺院、神社
延床面積　約99,570㎡（寺社含む）

郡山駅前一丁目第二地区 第一種市街地再開発事業※2

竣工予定　2026年3月期
主用途　住宅、医療施設
延床面積　約20,800㎡

※1. 共同事業案件
※2. 個人施行案件

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3期※1

竣工　2023年
主用途　分譲住宅
総戸数　約9,600戸

フィリピン　マニラ ザ・シーズンズ レジデンス※1

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
商業施設貸床面積　約17,000㎡

タイ　バンコク パーク オリジン トンロー※1

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 55 セントジェームズ ストリート

竣工　2015年（竣工済）
主用途　オフィス・賃貸住宅
貸床面積
　オフィス　約2,147㎡
　賃貸住宅　約318㎡

アメリカ　ポートランド プレスブロック プロジェクト※1

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・オフィス棟貸床面積
　商業施設　約1,113㎡
　オフィス　約1,840㎡

財務11カ年データ

	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**	25/3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	532,016	567,159	569,545	569,680	623,762	668,510	676,495	580,660	645,049	654,735	**734,715**	790,000
営業利益	74,307	71,894	80,912	77,271	76,660	79,162	81,905	76,333	91,210	99,598	**112,114**	114,000
事業利益※1	—	—	—	—	—	79,623	82,833	76,448	92,765	105,172	**113,665**	118,000
経常利益	64,058	63,681	72,679	68,952	68,033	69,323	73,077	65,965	82,557	94,121	**98,248**	100,000
親会社株主に帰属する当期純利益	26,844	38,441	47,182	47,005	46,029	45,873	48,886	42,198	55,312	64,520	**68,164**	70,000
総資産	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	**2,251,456**	—
流動資産	496,978	549,300	608,779	684,306	717,635	849,528	906,726	1,043,321	1,126,802	1,182,306	**1,256,777**	—
うち棚卸資産	349,167	429,764	496,910	570,888	592,996	636,925	714,734	875,520	894,229	999,125	**1,011,917**	—
うち営業エクイティ投資	7,128	6,316	819	2,567	9,612	18,066	30,983	28,770	33,871	32,320	**48,014**	—
固定資産	816,909	819,926	876,670	908,786	955,464	909,926	894,547	877,985	913,703	928,387	**994,678**	—
純資産	418,697	461,031	456,408	493,813	514,982	541,562	565,120	586,350	621,398	655,737	**692,440**	—
有利子負債	617,583	616,700	721,900	810,100	877,800	914,000	870,000	1,008,500	1,022,735	1,121,548	**1,192,728**	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	83,535	23,837	13,258	△ 31,889	21,498	89,964	56,618	△ 63,504	52,793	△ 42,809	**70,878**	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 20,191	△ 32,476	△ 59,714	△ 54,558	△ 51,637	△ 46,699	△ 30,490	△ 55,789	△ 46,277	△ 62,896	**△ 83,638**	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 57,858	△ 8,983	53,637	76,575	43,787	13,723	△ 66,821	112,376	△ 9,619	65,675	**39,921**	—
設備投資額※2	21,938	38,871	50,367	61,300	71,665	20,824	20,363	45,665	36,618	44,064	**66,013**	—
1株当たり情報（円）：												
当期純利益	140.70	201.28	246.42	245.10	240.89	245.99	267.21	232.53	307.81	365.26	**392.29**	404.85
純資産	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	**4,002.79**	—
NAV※3	1,997	2,299	2,708	3,063	3,333	3,630	3,833	4,035	4,442	4,764	**5,075**	—
年間配当金	35.00	45.00	57.50	65.00	70.00	75.00	80.00	82.50	97.50	120.00	**140.00**	165.00
株式の情報（株）：												
期末発行済株式数（自己株式を含む）	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	**183,268,237**	—
期末自己株式数※4	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	**10,656,043**	—
経営指標：												
売上高営業利益率（%）	14.0	12.7	14.2	13.6	12.3	11.8	12.1	13.1	14.1	15.2	**15.3**	—
ROA※5（%）	5.6	5.5	5.8	5.1	4.7	4.6	4.7	4.1	4.7	5.1	**5.2**	—
ROE※6（%）	7.8	10.3	11.2	10.1	9.4	8.9	9.1	7.4	9.2	10.1	**10.1**	—
自己資本比率（%）	27.1	28.8	29.9	30.2	30.0	29.9	30.5	30.4	30.3	31.0	**30.7**	—
含み益※7（億円）	412	702	1,109	1,539	1,819	2,063	2,096	2,096	2,470	2,525	**2,667**	—
D/Eレシオ（倍）	1.7	1.6	1.6	1.7	1.8	1.7	1.6	1.7	1.7	1.7	**1.7**	—
EBITDA※8（億円）	728	821	948	937	938	933	1,016	918	1,089	1,189	**1,311**	—
EBITDA倍率※8（倍）	8.5	7.5	7.6	8.6	9.4	9.8	8.6	11.0	9.4	9.4	**9.1**	—
総還元性向※9（%）	24.9	22.4	23.3	26.5	50.8	41.4	46.3	45.0	44.3	47.6	**46.0**	—
配当性向※10（%）	24.9	22.4	23.3	26.5	29.1	30.5	29.9	35.5	31.7	32.9	**35.7**	40.7
株価指標（各事業年度末時点）：												
株価（円）	1,970	2,166	2,080	1,774	2,512	2,125	1,755	2,665	2,933	2,930	**4,400**	—
PER（倍）	15.0	14.2	9.9	7.9	10.7	8.5	6.9	12.0	10.2	8.5	**11.6**	—
PBR（倍）	1.1	1.1	0.9	0.7	1.0	0.8	0.6	0.9	0.9	0.8	**1.1**	—
株主総利回り（TSR）※11（%）	—	—	—	—	—	—	86.4	133.1	150.3	155.8	**231.5**	—

※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ー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+24/3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）÷24/3期の5事業年度前の末日の株価
※12. 2024年7月25日時点の予想値

部門別データ

（百万円）

部門別売上高	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
住宅部門※1、2、3	—	—	—	**359,180**
分譲	—	—	—	**282,988**
売却（収益不動産）※4	—	—	—	**32,918**
賃貸※5	—	—	—	**6,201**
運営	—	—	—	**7,112**
その他	—	—	—	**29,959**
都市開発部門※1、2、3	—	—	—	**216,384**
売却（収益不動産）※5	—	—	—	**115,517**
賃貸	—	—	—	**73,350**
運営	—	—	—	**22,246**
その他	—	—	—	**5,269**
海外部門※6	—	2,628	6,770	**4,616**
分譲	—	1,785	5,876	**3,359**
賃貸	—	692	657	**536**
その他	—	150	235	**720**
資産運用部門	12,456	12,804	13,632	**14,356**
仲介・CRE部門	39,436	43,762	47,700	**49,588**
仲介手数料（リテール）※7	23,334	21,825	24,071	**25,670**
仲介手数料（ミドル）※7	—	8,326	9,613	**11,889**
仲介手数料（ホールセール）※7	11,384	9,681	11,571	**10,190**
その他	4,717	3,929	2,442	**1,838**
運営管理部門	98,384	99,230	105,474	**108,190**
運営管理	56,783	58,264	59,502	**60,817**
受注工事	35,863	35,215	39,875	**41,067**
その他	5,737	5,750	6,096	**6,305**
その他	2,070	126	282	**280**
調整額（消去又は全社）	△ 23,492	△ 25,188	△ 20,913	**△ 17,882**
連結合計	580,660	645,049	654,735	**734,715**

部門別営業利益

（百万円）

住宅部門※2	22,421	32,519	33,323	**41,416**
都市開発部門※2	35,138	38,286	39,231	**49,055**
海外部門※6	—	△ 512	2,414	**△1,248**
資産運用部門	7,296	7,515	7,796	**8,303**
仲介・CRE部門	8,962	11,713	13,785	**13,444**
運営管理部門	9,089	9,114	9,816	**10,050**
その他	△ 789	△ 199	147	**161**
調整額（消去又は全社）	△ 5,776	△ 7,227	△ 6,917	**△9,070**
連結合計	76,333	91,210	99,598	**112,114**

部門別事業利益※8

（百万円）

住宅部門※2	22,404	32,550	33,333	**41,499**
都市開発部門※2	35,469	38,590	39,529	**49,325**
海外部門※6	—	291	7,288	**△357**
資産運用部門	7,587	7,836	8,089	**8,571**
仲介・CRE部門	8,976	11,716	13,822	**13,447**
運営管理部門	9,281	9,205	9,878	**10,088**
その他	△ 1,495	△ 199	147	**161**
調整額（消去又は全社）	△ 5,776	△ 7,227	△ 6,917	**△9,070**
連結合計	76,448	92,765	105,172	**113,665**

※1. 2025年3月期より、住宅部門および都市開発部門における売上の区分を変更。これにより、2024年3月期について、変更後の数値を記載
※2. 2025年3月期より、都市開発部門に区分していたホテル事業について、住宅部門の区分に変更。これにより、2024年3月期について、変更後の数値を記載
※3. 住宅部門と都市開発部門の売上高について、2024年3月期以前の事業分類での売上高推移をご覧になりたい場合は、最新の決算説明資料「参考資料」ページをご覧ください。
当社HP 決算説明資料　https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/ir_library/materials.html
※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. 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

（百万円）

部門別資産	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
住宅部門※2	505,976	514,546	607,382	**661,363**
都市開発部門※2	1,160,805	1,204,549	1,225,125	**1,221,842**
海外部門※6	—	117,010	160,942	**216,896**
資産運用部門	42,868	43,220	44,064	**58,865**
仲介・CRE部門	25,201	35,787	29,088	**29,091**
運営管理部門	50,095	48,881	51,368	**49,920**
その他	89,237	777	1,324	**1,310**
調整額（消去又は全社）	47,122	75,733	△ 8,602	**12,256**
連結合計	1,921,306	2,040,506	2,110,693	**2,251,456**

部門別棚卸資産

（百万円）

住宅部門※2	463,944	458,049	514,774	**495,098**
都市開発部門※2	412,862	436,810	485,188	**517,952**
海外部門※6	—	—	—	**—**
資産運用部門	—	—	—	**—**
仲介・CRE部門	—	—	—	**—**
運営管理部門	44	69	377	**76**
その他	11	11	11	**11**
調整額（消去又は全社）	△ 1,342	△ 712	△ 1,225	**△ 1,131**
連結合計	875,520	894,229	999,125	**1,011,917**

部門別ROA※9

（%）

住宅部門※2	4.4	6.3	5.5	**6.3**
都市開発部門※2	3.1	3.2	3.2	**4.0**
海外部門※6	—	0.2	4.5	**△ 0.2**
資産運用部門	17.7	18.1	18.4	**14.6**
仲介・CRE部門	35.6	32.7	47.5	**46.2**
運営管理部門	18.5	18.8	19.2	**20.2**
その他	—	—	11.2	**12.3**
全社ROA※10	4.1	4.7	5.1	**5.2**

部門別営業データ	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
住宅部門				
住宅分譲計上戸数（戸）	3,669	4,329	4,142	**4,298**
住宅分譲粗利益率（%）	22.6	23.6	25.6	**24.6**
住宅分譲期末完成在庫数（販売中）（戸）	239	130	222	**248**
住宅分譲期末完成在庫数（未販売）（戸）	182	253	199	**279**
都市開発部門				
期末賃貸可能床面積（オフィス・商業施設）（㎡）※11	829,670	790,776	697,085	**681,509**
期末空室率（オフィス・商業施設）（%）※11	4.9	5.9	4.8	**4.4**
期末メガロス会員数（人）	111,425	110,608	114,914	**115,284**
資産運用部門				
期末運用資産残高（百万円）	1,815,646	1,948,071	1,957,676	**2,022,606**
仲介・CRE部門				
売買仲介取扱件数（件）	9,322	10,081	9,985	**10,204**
売買仲介取扱高（百万円）	893,423	964,882	1,060,313	**1,221,849**
運営管理部門				
期末ビル等管理件数（件）	788	772	782	**794**
期末住宅管理戸数（戸）	183,162	186,549	189,574	**193,959**

※7. 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
※8. 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
※9. 部門別ROA＝事業利益÷期末総資産
※10. 全社ROA＝事業利益÷期中（平均）総資産
※11. 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

E 環境

	22/3期	23/3期	24/3期
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	13件	**19件**
気候変動への対応			
CO_2総排出量	2,297,026t-CO_2	2,173,921t-CO_2	**2,410,000t-CO_2**
うちScope 1・2	129,056t-CO_2	98,280t-CO_2	**75,712t-CO_2**
うちScope 3	2,167,970t-CO_2	2,075,641t-CO_2	**2,334,288t-CO_2**
エネルギー消費量※2	379,428MWh/年	382,231MWh/年	**380,365MWh/年**
原単位エネルギー消費量※2	0.182MWh/m^2・年	0.186MWh/m^2・年	**0.205MWh/m^2・年**
物流施設「Landport」における太陽光発電量	22,801千kWh/年	22,356MWh/年	**23,837MWh/年**
効率的な水資源の利用			
水総取水量※2	1,920千m^3/年	2,040千m^3/年	**2,050千m^3/年**
原単位水取水量※2	0.93m^3/m^2・年	0.99m^3/m^2・年	**0.97m^3/m^2・年**
適切な資源利用と汚染防止			
廃棄物総排出量※2	7,213t/年	11,188t/年	**10,861t/年**
原単位廃棄物排出量※2	3.504kg/m^2・年	5.453kg/m^2・年	**5.822kg/m^2・年**

S 社会

	22/3期	23/3期	24/3期
雇用／人材活躍			
連結従業員数※3	7,548人	7,695人	**7,929人**
うち女性従業員比率※4	32.5%	33.0%	**33.5%**
新卒採用者数※4	264人	290人	**338人**
うち女性新卒採用比率※4	39.8%	39.3%	**46.4%**
女性マネジメント職層比率※5、6	11.0%	13.9%	**14.7%**
平均勤続年数※4	10.5年	10.8年	**10.8年**
うち男性※4	11.7年	12.1年	**11.9年**
うち女性※4	8.1年	8.2年	**8.5年**
外国籍雇用者数※4、7	151人	158人	**230人**
障がい者雇用率※8	2.33%	2.31%	**2.26%**
健康経営			
平均法定時間外労働時間（1人当たり時間／月）	13.81時間	11.03時間	**8.67時間**
有給休暇取得率	62.34%	69.36%	**69.86%**
従業員の労働災害死亡事故件数	0	0	**0**
欠勤率※9	0.45%	0.36%	**0.43%**

S 社会

	22/3期	23/3期	24/3期
人材活用／高度化			
育児休業取得率※6、10、11	96.20%	64.55%	**101.19%**
うち男性※6	15.80%	38.59%	**102.91%**
育児休業復職率※6	92.90%	98.81%	**96.86%**
うち男性※6	100%	100%	**100%**
うち女性※6	90.60%	98.10%	**90.00%**
介護休業取得者数※6	5人	8人	**7人**
従業員1人当たりの研修費用※12	47,936円	52,706円	**88,279円**
従業員1人当たりの研修時間※12、13、14	4.21時間	3.87時間	**10.08時間**
その他			
（グループ）意識調査回答率※15	93.00%	92.37%	**94.40%**
職場へのエンゲージメント※16	3.97	3.87	**3.91**
平均報酬※17	10,177,382円	10,339,925円	**10,905,420円**
1on1ミーティング実施率※18	84%	83%	**82%**
調達ガイドライン　アンケート実施率※19	37%	51%	**56%**

G ガバナンス

取締役合計※20	12人	12人	**11人**
うち独立社外取締役※20	5人	4人	**4人**
うち女性取締役※20	2人	1人	**2人**
取締役会開催回数	21回	15回	**13回**
全取締役の平均出席率	99.6%	99.4%	**100%**
独立社外取締役の平均出席率	99.0%	98.2%	**100%**
監査等委員会開催回数	12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. 2025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バ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7,963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. 国内連結子会社のみを対象としています。
※7. 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。
※8. 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。
※9. 欠勤率＝欠勤による合計損失日数÷（所定労働日数×従業員数）
※10. 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）に合わせた有価証券報告書の開示計算に則った開示に変更しています。
※11. 分母は該当年度に出産した女性社員および配偶者が出産した男性社員の数、分子は該当年度に出生時育児休業・育児休業・育児を目的とした休暇制度による休暇等を取得した女性社員および男性社員の数
※12. 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。
※13. 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。
※14. 2024年3月期より研修時間の集計方法を一部変更しています。
※15. 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（国内のみ）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）
※16. 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月期より、当社グループ（国内のみ）の意識調査の「職場へのエンゲージメント」の数値です。
※17. 野村不動産ホールディングスの従業員平均の数値です。
2022年3月期283人　2023年3月期283人　2024年3月期351人
※18. 2023年3月期までは、野村不動産グループ（国内のみ）で実施したアンケート調査結果を掲載しており、2024年3月期は野村不動産グループ（国内のみ）の意識調査の結果を記載しています。
※19. 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。
※20. 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（2024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://megalos.co.jp/corporate/
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/
UDS	2009年	まちづくりにつながる場の「企画」「設計」「運営」	https://uds-net.co.jp/
沖縄UDS	2016年	ホテル運営・企画プロデュース	https://okinawa-uds.co.jp/company/
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	デジタル広告事業、クリエイティブ事業、クラウドサービス事業、デジタルトランスフォーメーション事業	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/
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 UK	2020年	英国における収益不動産の開発、売買、運営事業	—
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	—
野村房地産諮詢（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、設立年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

ESGインデックスへの組み入れ状況

GPIFが採用するESG指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

総合型指数である「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ」に選定（①）

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

テーマ指数である「MSCI日本株女性活躍指数」に選定（①）

FTSE Blossom Japan Index

総合型指数である「FTSE Blossom Japan Index」に選定（①）

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

総合型指数である「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に選定（①）

S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数

テーマ指数である「S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数」に選定（①）

MORNINGSTAR GenDi J

テーマ指数である「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」に選定（①）

FTSE4Good

ESG投資の代表的指数である「FTSE4Good Index Series」に選定（①）

2024 Sompo Sustainability Index

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）

環境における認証・評価など

GRESB

GRESBのリアルエステイト評価において「5Star」（⑤）
GRESBのリアルエステイト評価において「4Start」（④）
開示評価において「A」を取得（①④）

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2023

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）

エコアクション21 認証番号0012949

「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

エコアクション21 認証番号0013469

「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

社会における認証・評価など

2024 健康経営銘柄

「健康経営銘柄2024」に選定（①）

2024 健康経営優良法人 ホワイト500

「健康経営優良法人2023」に選定（①②③⑥⑧）

GOOD DESIGN AWARD 2023

2023年度のグッドデザイン賞において7対象受賞。
当社グループにおいては22年連続受賞（②⑦）

work with Pride Gold 2023

PRIDE指標でゴールドを受賞（①②③⑧）

work with Pride Silver 2023

PRIDE指標でシルバーを受賞（⑥）

work with Pride Bronze 2023

PRIDE指標でブロンズを受賞（⑦）

イニシアチブへの署名など

THE GLOBAL COMPACT WE SUPPORT

国連グローバル・コンパクトに署名（①）

Signatory of: PRI Principles for Responsible Investment

責任投資原則に署名（③⑨）

RE100 CLIMATE GROUP CDP

RE100に加盟（①）

SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

SBT（Science Based Targets）の認定取得（①③）

TCFD

「気候関連財務情報開示タスクフォース」提言に賛同（①③）

JAPAN CLIMATE INITIATIVE

気候変動イニシアティブへ参加（③）

21世紀金融行動原則

「21世紀金融行動原則」に署名（③）

UK GBC

UK Green Building Council（GBC、英国グリーンビルディング協会）メンバー（⑨）

TNFD Forum Member

「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）

30by30

「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）

Keidanren Initiative for Biodiversity

経団連生物多様性宣言イニシアチブに賛同（①）

JCLP

「日本気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP）」へ加盟①

受賞・取得対象

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
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
⑪：野村不動産コマース
⑫：野村不動産ホテルズ

（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の独占的財産です。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。

会社情報（2024年3月31日時点）

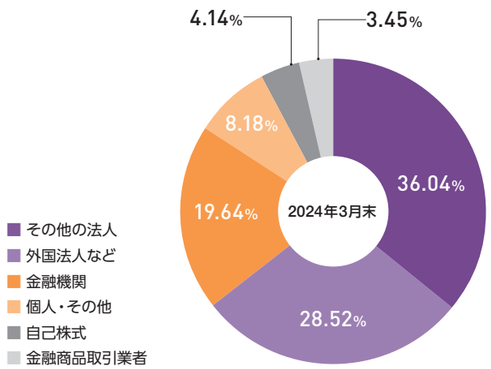
会社概要

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	7,929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	1,194億7,956万円
発行可能株式総数	450,000,000株
発行済株式総数	183,268,237株　（自己株式7,602,792株を含む） ※ 役員報酬BIP信託が保有する株式2,552,143株および従業員株式付与ESOP信託が保有する株式501,108株は、上記自己株式数には含めておりません。
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	29,527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	36.87
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	19,715,500	11.22
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	9,367,600	5.33
野村不動産ホールディングス従業員持株会	3,005,605	1.71
STICHTING PENSIOENFONDS ZORG EN WELZIJN	2,606,299	1.48
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）	2,552,143	1.45
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,400,584	1.36
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,096,559	1.19
JP MORGAN CHASE BANK　385781	1,495,476	0.85
STATE STREET BANK WEST AND TRUST COMPANY　505103	1,455,439	0.82

（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7,602,792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（7,602,792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

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
野村不動産ホールディングス株式会社	86.4%	133.1%	150.3%	155.8%	231.5%
TOPIX（配当込み）	90.5%	128.6%	131.2%	138.8%	196.2%

※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、2019年3月期末の終値で投資した場合の、2019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

統合レポート
https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/ir_library/annualreport.html

● 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

非財務情報

● 会社情報
https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/

● 事業紹介
https://www.nomura-re-hd.co.jp/service/

● サステナビリティ
https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/

● サステナビリティレポート（PDF）
https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/download/index.html

「統合レポート2024」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、2025年3月期は、2022年4月に策定した中長期経営計画（2023年3月期～2031年3月期の9カ年、以下中長計）のフェーズIの最終年度であり、中長計で掲げた財務目標が達成できるのかが問われる1年です。また国内外で外部環境が目まぐるしく変化する中でも、新たな事業機会を獲得できているのか、また外部環境を踏まえた適切な戦略の見直しがなされているのかという点が、大きく注目されていると認識しています。本レポートでは、現時点での外部環境認識、環境の変化にも揺るがない当社グループの強みや競争優位性、変化に対応できる強固な事業ポートフォリオに基づく戦略をお示しする事に注力しました。

本レポートを通じて、当社グループが企業価値の向上や企業理念の実現に向けたストーリーを、読者の皆さまにご理解いただけると幸いです。

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2024」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通じて、開示の充実と透明性の向上を図り、より良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て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