

社外取締役鼎談

DIALOGUE

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



取締役(監査等委員)
指名報酬諮問委員会委員
もぎ よしお
茂木 良夫



取締役(監査等委員)
みやかわ あきこ
宮川 明子



取締役(監査等委員)
指名報酬諮問委員会委員長
たかはし てつ
高橋 鉄

2023年3月期の取締役会での議論

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

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

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

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

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

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

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

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

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

取締役会の構成について

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

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

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

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

の必要性について、確実に議論が必要になると思うからです。

取締役会の実効性を高めるには

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

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

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

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

大株主とWin-Winの関係を目指すべき

高橋 当社のガバナンスにおける一つの特徴が、大株主としての野村

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

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

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

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

新体制の選任プロセスについて

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

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

社外取締役鼎談

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

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

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

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

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

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

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

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

高橋 今後新たなCEOを選任することがあっても、候補者の資質、能

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

野村不動産グループの持続的成長に対する期待

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

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

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

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

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

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

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



取締役会議長メッセージ

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

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

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

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



取締役会議長(取締役会長)
くつかけ えいじ
唐掛 英二

社外取締役就任のごあいさつ

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

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

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



社外取締役
たかくら ちはる
高倉 千春

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの概要

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

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

コーポレートガバナンス・コードの対応状況

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

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、株主をはじめとするステークホルダーの利益を考慮しつつ、長期的、継続的に企業グループ価値を最大化するように統治されなければならないと考え、グループ全体の収益力の向上を目指して、持株会社として傘下子会社の事業活動を管理、監督するとともに、2015年に策定した「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に則り、より透明性の高い経営体制の構築に努めています。

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

コーポレートガバナンス体制の特徴

当社は、監査等委員である取締役が取締役会における議決権を持つこと等により取締役会の監督機能を一層強化することを目的として2015年に監査等委員会設置会社に移行、翌2016年には、指名報酬諮問委員会を設置しました。複数の社外取締役の招聘や、指名報酬諮問委員会の設置により、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現を図ることに加え、リスクマネジメント体制、コンプライアンス体制、内部監査体制を確立するとともに、各々について定期的に取締役会での報告を行うことで、取締役会による、取締役の職務執行と執行役員の業務執行の監督を実効性あるものとしています。なお、現在、監査等委員会および指名報酬諮問委員会は、いずれも独立社外取締役が過半数を占めています。

また、当社は、経営の監督・意思決定機能と業務執行機能を分離し、執行機能の拡充を図ることでグループ経営を強化することを目的に執行役員制度を導入しています。取締役会で選任された各執行役員は、社内規程等に基づき委譲された職務権限により、取締役会で決定した会社の方針および社長執行役員の指示の下に業務を執行しています。

コーポレートガバナンス強化の歩み

(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
機関設計	●経営・監督と執行機能の分離を企図し執行役員制度を導入											
	●グループ経営体制強化のため、経営会議を設置											
	●監査等委員会設置会社に移行											
	●指名報酬諮問委員会を設置 ●指名報酬諮問委員会委員長に社外取締役を選任											
取締役(名)	6*	5	5*	8	13			12	13	12*	11	
うち社外取締役(名)	0	1	2	5			4		4			
うち独立社外取締役(名)	0	1	4	5			4		4			
うち女性取締役(名)	0	1			2		1	2	1	2		
実効性評価	●取締役会の実効性評価を開始											
	●第三者評価機関の活用を開始											
報酬	●株主とのさらなる利害の共有を目指し、業績連動型報酬の割合を高めるため、ストックオプションとして用いる新株予約権の上限を拡大											
その他	●業務執行のスピード向上を目指し、取締役会から経営会議へ一部権限委譲											
	●「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を策定											
	●取締役の選任理由を開示 ●リスク管理体制の強化を企図し、リスク管理の項目・体系・管理部署の整理・再構築											

※期中の選任による減員は記載していません。

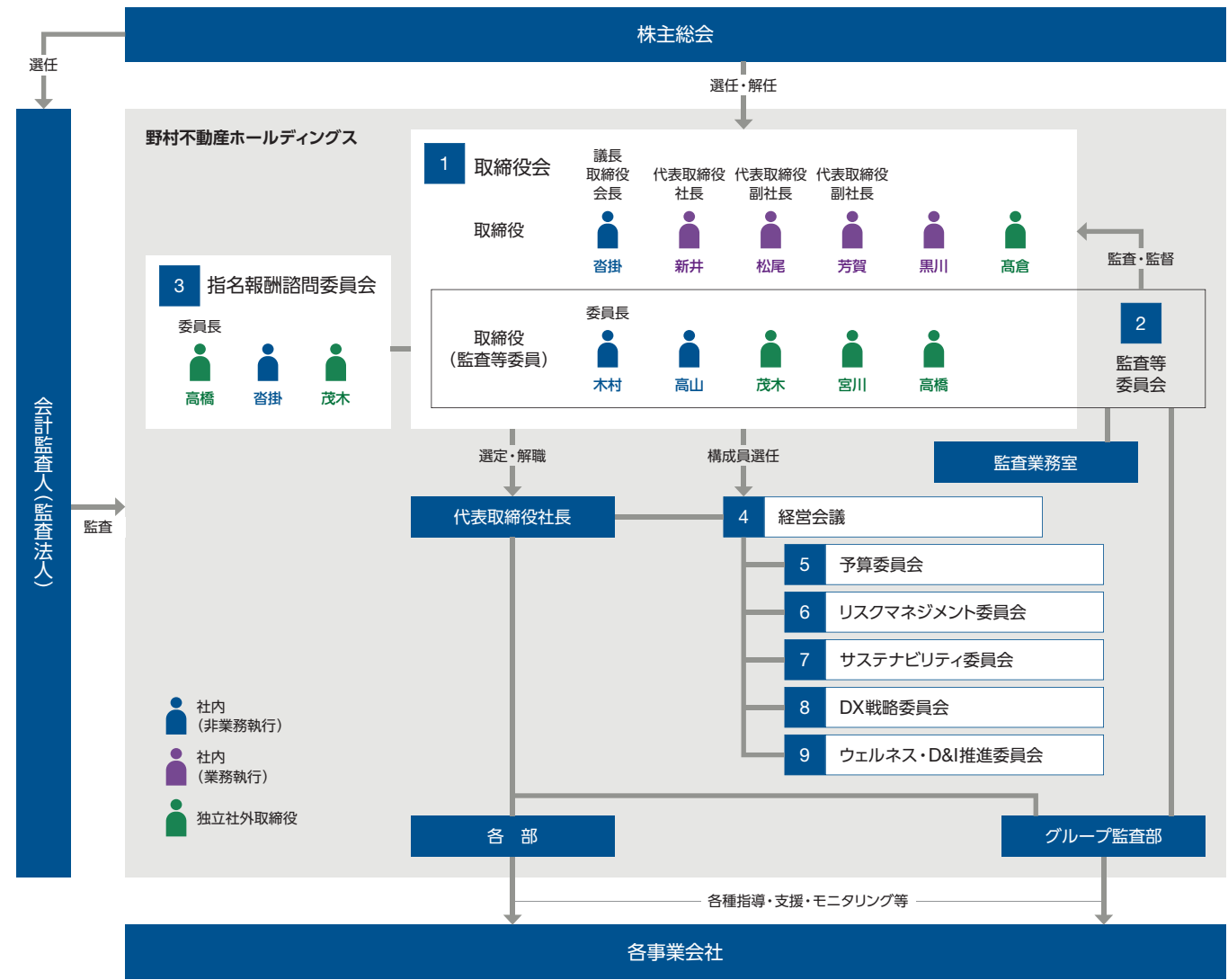
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

当社グループのコーポレートガバナンスの特徴

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

コーポレートガバナンス体制図



グループガバナンスについて

当社は持株会社として、「グループの組織運営に関する規程」「グループ内部監査規程」等の諸規程に基づきグループ会社を管理するとともに、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員が主要なグループ会社の取締役等を兼任、あるいは監査等委員である取締役が監査役を兼任すること等を通じて、グループ経営を強化しています。さらに、当社およびグループ会社にリスクマネジメント体制、コンプライアンス体制、内部監査体制を展開し、その各々について定期的に当社の取締役会に報告することで、グループ経営の監督についても実効性あるものとしています。

1 取締役会 2023年3月期開催回数 15回

取締役会の役割

取締役会は、すべての株主のために、実効的なコーポレートガバナンスを実現し、これを通じて、当社が持続的に成長し、長期的な企業価値の最大化を図ることについて責任を負うものと考えています。その責任を果たすために、経営に対する監督機能を発揮して、経営の公正性・透明性を確保するとともに、重要な業務執行の決定等を通じて、当社のために最善の意思決定を行う役割があります。

取締役会の構成

当社の取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）6名（うち社外取締役1名）および監査等委員である取締役5名（うち社外取締役3名）で構成されており、さまざまな分野の事業を営む会社を統括する持株会社として必要なバランスと多様性を確保するため、さまざまな知識・経験・能力を有する多様な取締役を選任しています。また、取締役11名のうち4名を独立社外取締役とすることにより、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現を図っています。

独立社外取締役の役割

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

独立社外取締役は、自らの知見に基づき、当社の持続的な成長と企業価値向上の観点から適切な助言を行うこと、取締役会の重要な意思決定を通じた経営の監督を行うこと、会社と経営陣または主要株主等との間の利益相反を監督することおよび経営陣から独立した立場で株主その他のステークホルダーの意見を取締役に適切に表明することが主たる役割です。

当社は、独立社外取締役の独立性の判断に関し、東京証券取引所が定める「独立役員」の独立性基準に加え、当社独自の基準を制定しています。

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

2 監査等委員会 2023年3月期開催回数 12回

監査等委員会の役割

監査等委員会は、当社の内部統制システムを活用した監査を行い、内部監査部門から定期的に内部監査の実施状況とその結果の報告を受けるとともに、必要に応じて、当社およびグループ会社の取締役、執行役員、業務執行部門に対して報告を求めることができる体制としています。また、監査等委員は、経営会議その他の当社の重要な会議体等へ出席し、業務執行状況に関する情報を収集し、意見を述べることができ、実効的な監査・監督を実施できる体制としています。

監査等委員会の構成

監査等委員会の委員の過半数は独立社外取締役とし、委員である取締役のうち最低1名は、財務・会計に関する適切な知見を有する者とします。監査等委員会は、監査等委員（常勤）2名、監査等委員（独立社外取締役）3名の5名で構成されています。

監査等委員会の主な取り組み

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

るとともに、必要に応じて業務執行部門から報告を求め、当社の業務執行状況に関する情報を収集しています。

3 指名報酬諮問委員会 2023年3月期開催回数 9回

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

4 経営会議 2023年3月期開催回数 47回

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

5 予算委員会 2023年3月期開催回数 10回

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

6 リスクマネジメント委員会 2023年3月期開催回数 7回

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

7 サステナビリティ委員会 2023年3月期開催回数 3回

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

8 DX戦略委員会 2023年3月期開催回数 13回

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

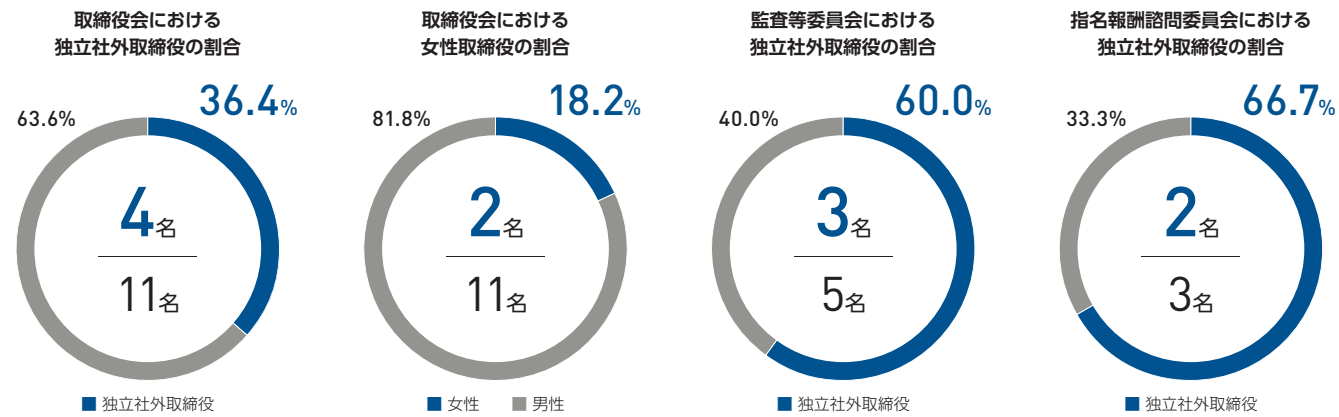
9 ウェルネス・D&I推進委員会 2023年3月期開催回数 3回

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

取締役の多様性

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

取締役会・委員会の構成



取締役の地位・役割、属性、出席状況等

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

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

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

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

取締役のスキルマトリックス

当社グループが取締役として期待する分野は、以下の通りです。

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

社外取締役の選任理由

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

取締役の能力向上や支援に関する取り組み

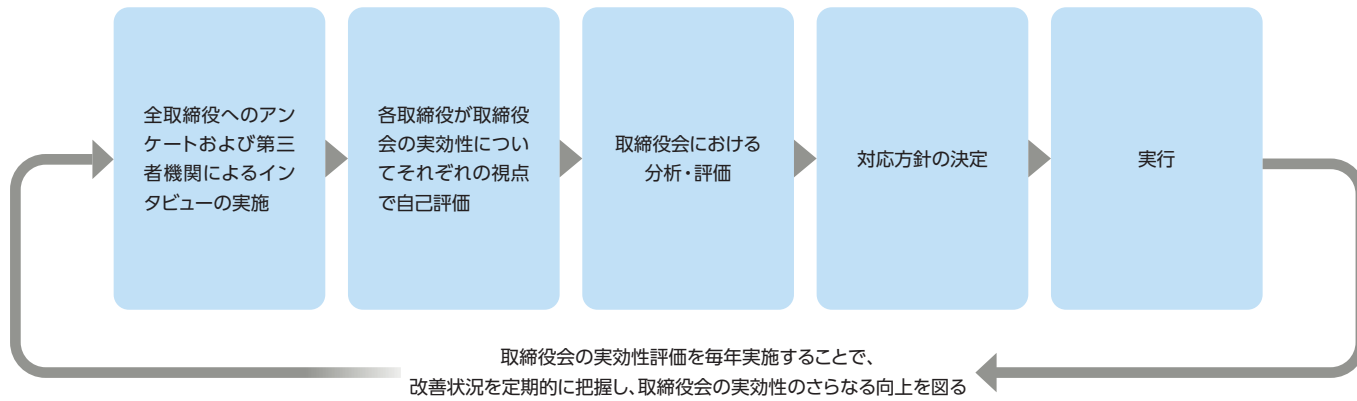
当社は、当社の企業理念や経営戦略を踏まえたトレーニングに努めており、全取締役に対して、コーポレートガバナンスやDX等に関する知見の充実のため、外部講師招聘による定期的な研修機会を設けています。また、社外取締役に対しては、当社グループの歴史や事業フレーム、ビジネスモデル等について理解を深めるため、就任時にこれらの説明を行うとともに、就任後の定期的な研修機会に加え、当社事業物件視察等の機会を設けています。加えて、円滑な審議が行えるよう、取締役会資料の事前提供を行うとともに、必要に応じて、開催前にブリーフィング等も行っています。

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

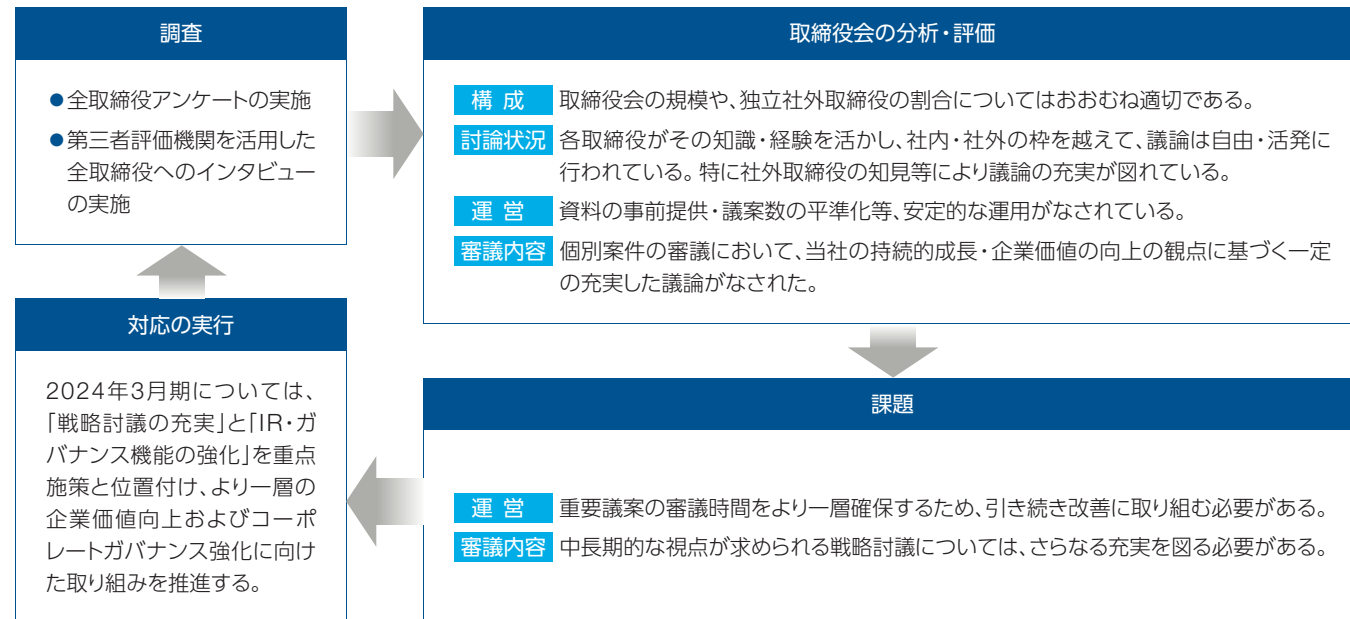
コーポレートガバナンス

取締役会の実効性の向上

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



2023年3月期における取締役会の実効性評価の内容は以下の通りです。



取締役会での主な議論

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

分類	主な内容
事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 年度予算、株主還元方針、資金調達（借入金、社債等） ● 決算 ● 投資家動向／IR戦略 ● 部門戦略 ● M&Aの検討
コーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● D&Iの推進 ● デジタル戦略 ● サステナビリティの推進 ● ウェルネス経営の推進 ● 人材戦略
リスクマネジメント／コンプライアンス／監査	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
	<ul style="list-style-type: none"> ● アセットリスクマネジメント ● 投資リスクおよび外部リスクに関する管理 ● リスクマネジメント委員会報告 ● 海外事業におけるモニタリング報告 ● 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、2023年3月期末時点での保有はありません。

政策保有株式
保有状況
0
(ゼロ)

役員報酬

役員報酬等の内容の決定に関する方針等

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

基本方針

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

個人別報酬の各種別の割合の決定に関する方針

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

役員報酬の区分

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

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

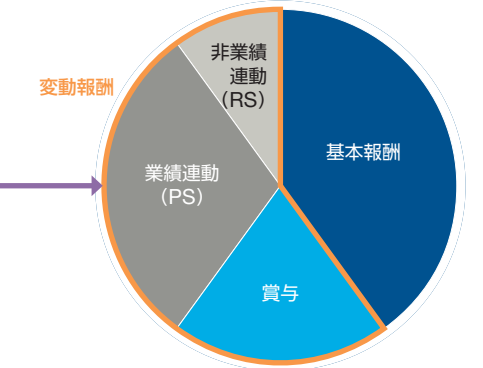
役員報酬の区分

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

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

役員報酬割合(イメージ)

(注)当社が定める基準額100%の変動報酬の支給を仮定した場合



役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

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

(注)1. 2023年3月期末現在の取締役(監査等委員である取締役を除く)(社外取締役を除く)は6名です。

(注)2. 2023年3月期末現在の取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)は2名です。

(注)3. 2023年3月期末現在の社外取締役は3名です。上記「対象となる役員の員数」欄と相違しているのは、2022年12月31日をもって退任した1名が含まれていることによるものです。

(注)4. 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。取締役の報酬額は、2023年3月期において支払われたか否かにかかわらず、当社が2023年3月期に費用計上した金額を基に記載しています。

(注)5. 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)6. 業績連動報酬等のうち、金銭報酬である賞与に係る業績指標等の内容、算定方法および当該指標を選択した理由等は、前ページの基本方針の通りです。なお、業績指標に関する実績は下表の通りです。

	事業利益	対前期比
2023年3月期	105,172百万円	+13.4%

(注)7. 業績連動報酬等のうち、株式報酬等に係る業績指標等の内容、算定方法および当該指標を選択した理由等は、前ページの基本方針の通りです。なお、業績指標のレンジについては下表の通り決定しています。

(2020年3月期の開始から3年経過後である2022年3月期のレンジ)

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

(2021年3月期の開始から3年経過後である2023年3月期のレンジ)

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

(注)8. 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)9. 取締役会決議に基づき、2023年3月期に係る金銭報酬である基本報酬の支給額については、2023年3月31日まで代表取締役社長を務めていた斎掛英二(現取締役会長)が、また、賞与の支給額については、2023年4月1日より代表取締役社長を務める新井聡が、その具体的内容の決定を行っています。代表取締役社長に委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ、各取締役の個人査定を行うには代表取締役社長が適していると判断したためです。なお、委任をした決定権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、支給水準については指名報酬諮問委員会における審議を経ていきます。

リスクマネジメント

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

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

リスク管理の基本方針

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

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

主要なリスクのうち管理すべき重要なリスクに該当するもの

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

リスク管理体制

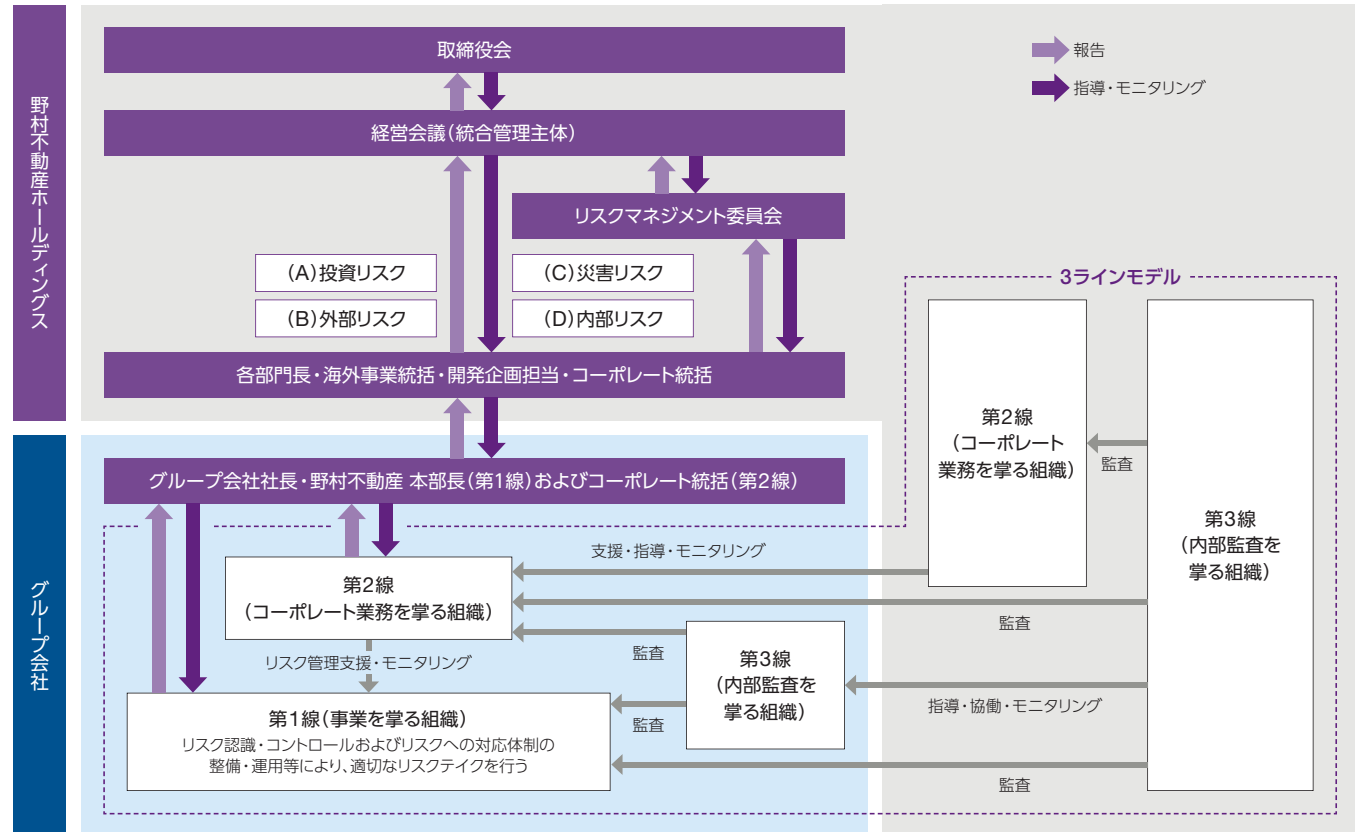
当社では、グループ経営に関するさまざまなリスクの審議を行うため、経営会議をリスクの統合管理主体として定め、主要なリスクの状況について定期的にモニタリング、評価および分析を行い、各部門およびグループ各社に対して必要な指導および助言を行うとともに、その内容を定期的に取締役会に報告を行う体制としています。

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

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

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

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



主要なリスクの内容

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

2024年3月期において特に注視するリスクを選定しています。

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

当社グループにおけるリスクカテゴリと主要なリスクは以下の通りです。

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

(特に注視するリスク)

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

主要なリスク項目の内容と主な取り組みについては、以下の通りです。

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

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

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およ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。

内部統制・コンプライアンス／情報開示

コンプライアンス体制

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

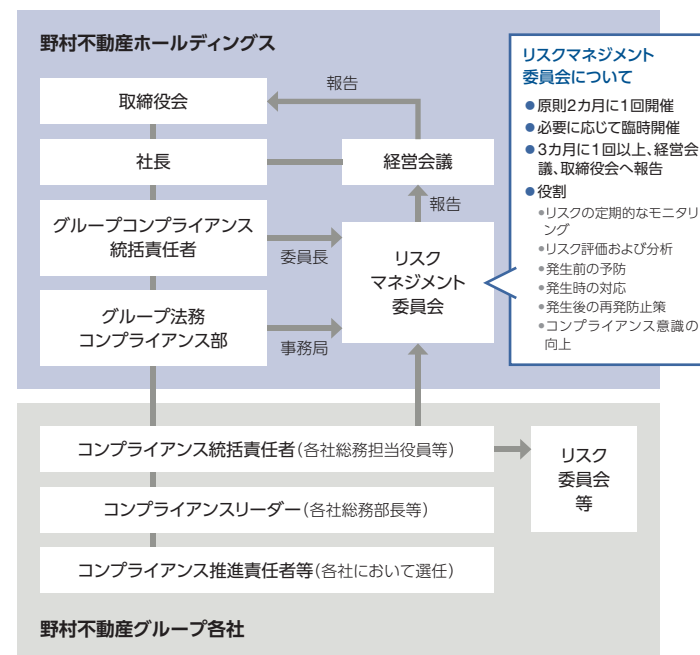
また、リスク情報収集の観点から、グループ職員の内部通報窓口「野村不動産グループ・ヘルプライン」を設置しています。なお、当社は、ヘルプライン業務に携わった者に守秘義務を課するとともに、通報したことによる不利益な取り扱いを禁止しています。

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

野村不動産グループ倫理規程

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

コンプライアンス体制図

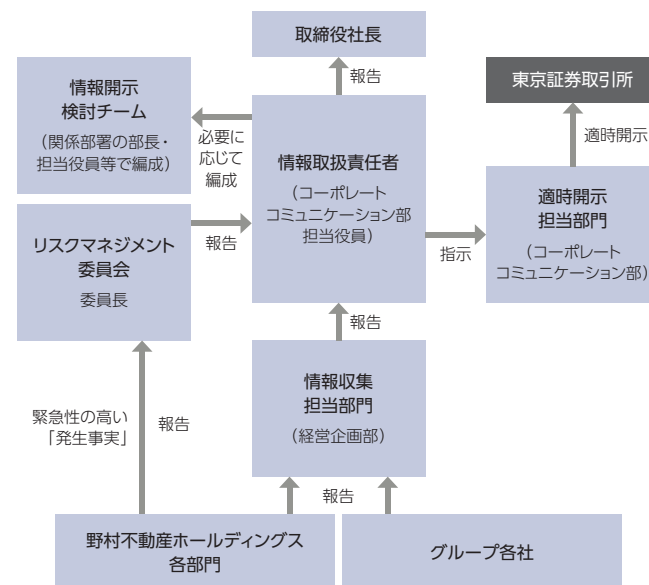


適切な情報開示と透明性の確保

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

また、当社内に設置された「グループ監査部」は、適時開示体制の整備運用状況に関するモニタリングを行い、加えて、各監査等委員は取締役会等の当社の重要な会議へ出席するほか、監査等委員会が選定する監査等委員は、取締役等からの報告聴取、書類の閲覧等により、適時開示体制が適正に機能しているか調査をします。

適時開示体制図



株主との対話

当社は、株主との対話を促進するための体制整備および取り組みに関する方針を制定し、建設的な対話に積極的に取り組んでいます。株主との対話は、IR担当役員(グループCFO)が中心となって実施し、IR担当部門(コーポレートコミュニケーション部 IR課)が補佐しています。決算説明会等においては、グループCEOより業績や今後の戦略について説明を実施しています。IR担当部門は、社内各部署との日常的な情報交換、会合等を通じて、情報の集約を図り、株主との対話の促進

に努めています。IR担当役員は、株主との対話により把握した株主の意見や懸念を経営陣幹部に報告するとともに、定期的に取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、株主に影響を与える情報の漏えいを防ぎ、情報開示の公平性を確保するため、「内部者取引未然防止規程」を制定し、同規程に則った適切なインサイダー情報管理を行うとともに沈黙期間を設けています。

IRに関する活動状況について

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

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

2023年3月期の主なIR活動

機関投資家向け活動	実施回数
決算説明会(決算発表日の電話会議を含む)	4回
アナリスト・投資家向け事業説明会	1回
アナリスト・投資家との面談(以下の活動での面談含む)	396回
うち、証券会社主催カンファレンス	11回
うち、CEOスモールミーティング	1回
うち、CFOスモールミーティング	1回
うち、ESGミーティング	19回
個人投資家向け活動	実施回数
IRフェアへの出展	1回
オンライン会社説明会	1回



オンライン会社説明会を開催

最新・詳細な情報についてはIRサイトをご覧ください。

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

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

役員一覧 (2023年6月23日時点)

取締役

くつかけ えいじ
沓掛 英二



1960年9月12日生

取締役会長
取締役会議長
指名報酬諮問委員会委員

保有株数 25,200株*

非執行

- 1984年 4月 野村證券株式会社 (現野村ホールディングス株式会社) 入社
- 2007年 4月 野村證券株式会社執行役
- 2008年10月 同社執行役員
- 2009年 4月 同社常務執行役員
- 2011年 4月 野村ホールディングス株式会社 常務執行役員
野村證券株式会社専務執行役員
- 2012年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役
- 2012年 8月 野村證券株式会社代表執行役副社長
- 2013年 4月 同社取締役兼代表執行役副社長
- 2014年 4月 当社顧問
- 2014年 6月 当社代表取締役兼副社長執行役員
- 2015年 6月 当社代表取締役社長兼社長執行役員
- 2017年 4月 野村不動産株式会社代表取締役会長
当社取締役会長(現任)
- 2023年 4月 野村不動産株式会社取締役(現任)

あらい さとし
新井 聡



1965年6月3日生

代表取締役社長
兼社長執行役員
グループCEO

保有株数 7,300株*

執行

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

まつお だいきく
松尾 大作



1964年10月18日生

代表取締役副社長
兼副社長執行役員
グループCOO

保有株数 24,200株*

執行

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

はが まこと
芳賀 真



1966年6月22日生

代表取締役副社長
兼副社長執行役員
コーポレート統括

保有株数 31,800株*

執行

- 1989年 4月 野村不動産株式会社入社
- 2011年10月 野村不動産投資顧問株式会社取締役
- 2012年 4月 野村不動産株式会社執行役員
- 2012年 5月 当社執行役員
- 2015年 4月 野村不動産株式会社常務執行役員
- 2017年 4月 当社執行役員 コーポレート統括
野村不動産株式会社取締役兼常務執行役員
- 2017年 6月 当社取締役兼執行役員 コーポレート統括
- 2019年 4月 当社取締役兼執行役員 グループCFO、
コーポレート統括
- 2020年 4月 野村不動産株式会社取締役兼専務執行役員
- 2021年 4月 当社取締役兼執行役員 都市開発部門長
- 2023年 4月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員 コーポレート統括(現任)
野村不動産株式会社代表取締役副社長兼副社長執行役員(現任)

くろかわ ひろし
黒川 洋



1968年2月2日生

取締役
兼執行役員
都市開発部門長

保有株数 10,200株*

執行

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

たかくら ちはる
高倉 千春



1959年12月22日生


取締役

保有株数 一*

非執行 社外 独立 新任

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

きむら ひろゆき
木村 博行



1962年3月30日生

取締役(監査等委員)
監査等委員会委員長

保有株数26,400株*

非執行

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

たかやま やすし
高山 寧



1964年2月1日生

取締役(監査等委員)

保有株数 一*

非執行

- 1988年 4月 野村證券株式会社 (現野村ホールディングス株式会社) 入社
- 2011年 6月 野村ファイナンシャル・プロダクツ・サービス株式会社取締役
- 2012年10月 ノムラ・セキュリティーズ・インターナショナル本社(ニューヨーク)法務部マネージングディレクター、ジェネラルカウンセラー
- 2013年 9月 ノムラ・ホールディング・アメリカ・インク 法務部マネージングディレクター、ジェネラルカウンセラー
- 2015年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役員
チーフ・リーガル・オフィサー
野村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)

もぎ よしお
茂木 良夫



1952年4月10日生

取締役(監査等委員)
指名報酬諮問委員会委員

保有株数 一*

非執行 社外 独立

- 1975年 4月 日綿實業株式会社(現双日株式会社)入社
- 2006年 4月 同社執行役員
- 2008年 4月 同社常務執行役員
- 2012年 4月 同社専務執行役員 CFO
- 2012年 6月 同社代表取締役専務執行役員 CFO
- 2014年 4月 同社代表取締役副社長執行役員 CFO
- 2014年 7月 双日インフィニティ株式会社社外取締役
- 2017年 4月 双日株式会社代表取締役副社長執行役員兼COO
双日リートアドバイザーズ株式会社取締役
- 2018年 4月 双日株式会社顧問
- 2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

みやかわ あきこ
宮川 明子



1955年10月18日生


取締役(監査等委員)

保有株数 一*

非執行 社外 独立

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

たかはし てつ
高橋 鉄



1956年10月24日生

取締役(監査等委員)
指名報酬諮問委員会委員長

保有株数 一*

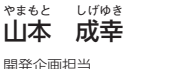
非執行 社外 独立

- 1986年 4月 東京弁護士会登録
三宅坂法律事務所参加
- 2003年 7月 霞が関パートナーズ法律事務所代表パートナー
- 2006年 3月 アップルジャパン株式会社 社外監査役
- 2007年 3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社 社外監査役
日本マクドナルド株式会社社外取締役
株式会社グローバルス 社外監査役
- 2007年 6月 株式会社ビットアイル(現エフエックス・ジャパン株式会社) 社外監査役
- 2012年 1月 株式会社ブーフス(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)

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

執行役員 (取締役業務を除く)

やまもと しげゆき
山本 成幸



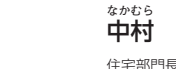
開発企画担当

まえだ けんいち
前田 研一



仲介・CRE部門長

なかむら はるひこ
中村 治彦



住宅部門長

よしむら てつみ
吉村 哲己



品質管理・建築統括

といだ かずひろ
問田 和宏



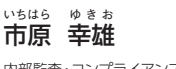
運営管理部門長

やまうち まさと
山内 政人




海外部門長、兼海外事業統括

いちばら ゆきお
市原 幸雄



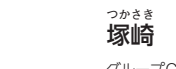
内部監査・コンプライアンス担当、兼グループ監査部、グループ法務コンプライアンス部、ICTマネジメント部、グループ総務部、秘書室担当

う き もとみ
宇木 素美



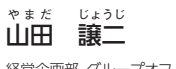
グループ人事部、グループ人材開発部担当

つかさき としひで
塚崎 敏英




グループCFO、兼IR担当、兼財務部、資金部担当

やまだ しょうじ
山田 譲二




経営企画部、グループオフィス戦略室、DX・イノベーション推進部担当

たなか かつや
田中 克弥



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

う さ み なおこ
宇佐美 直子



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

主なアセットブランド

住宅事業

PROUD

プラウド

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

累計供給戸数: 約7.7万戸^{※1,2}



プラウド練馬中村橋マークス(共用部分)



プラウド元代々木町

PROUD FLAT

プラウドフラット

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

累計開発棟数: 132棟^{※1}



プラウドフラット中野(共用部分)



プラウドフラット両国サウス

PROUD SEASON

プラウドシーズン

「人・街・時代の資産として残る住まいづくり」をコンセプトにした分譲一戸建て

累計供給戸数: 約0.8万戸^{※1}



プラウドシーズン成城コート

オウカス

OUKAS

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

累計開発棟数: 11棟^{※1}



オウカス世田谷仙川

オハナ

OHANA

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

累計供給戸数: 約0.5万戸^{※1}



オハナ中浦和

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

都市開発事業

オフィス



PMO (ピーエムオー)

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



PMO西新橋

PMO田町IV



H1O (エイチワンオー)

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

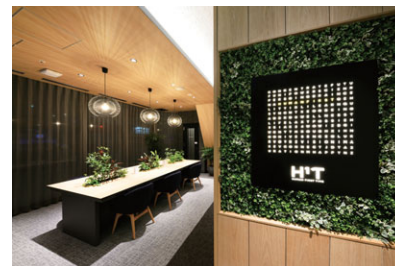


H1O青山



H1T (エイチワンティー)

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



H1T池袋西口

商業施設



GEMS (ジェムズ)

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



GEMS田町

GEMS六本木

GEMS川崎



SOCOLA (ソコラ)

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



SOCOLA日吉

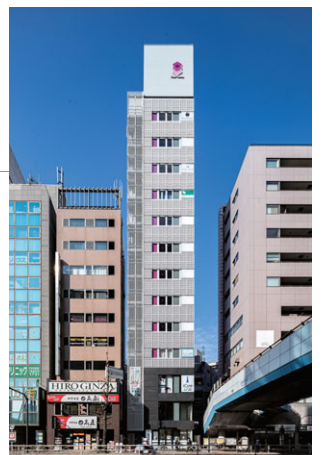


SOCOLA南行徳



MEFULL (ミーフル)

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



MEFULL田町

物流施設



Landport (ランドポート)

先進的で高い機能を持つ物流施設
累計開発棟数: 47棟*



Landport多摩

※ 累計開発棟数(計画中含む)、拠点数は2023年3月末時点

ホテル

NOHGA HOTEL

NOHGA HOTEL (ノーガホテル)

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



NOHGA HOTEL KIYOMIZU KYOTO

主な開発案件

大規模複合再開発

芝浦プロジェクト^{※3}

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

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

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



日本橋一丁目中地区第一種市街地再開発事業^{※3}

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



中野駅新北口駅前エリア拠点施設整備事業^{※3}

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



岡山市駅前町一丁目2番3番4番地区第一種市街地再開発事業^{※3}

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



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

海外事業

アジア

ベトナム ホーチミンシティ グランドパーク第2期^{※3}

竣工 2022年
 主用途 分譲住宅
 総戸数 約11,000戸



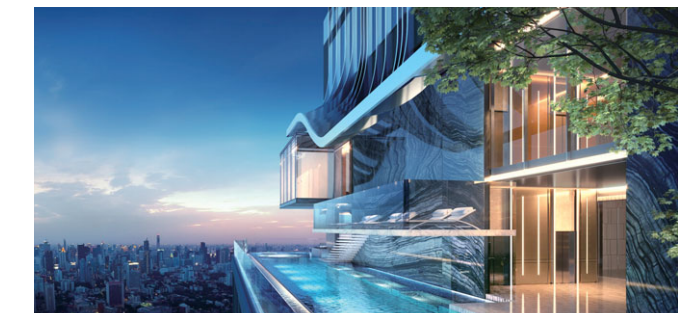
フィリピン マニラ サンシャインフォート^{※3}

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



タイ バンコク パーク オリジン トンロー^{※3}

竣工 2022年
 主用途 住宅
 総戸数 約1,180戸



イギリス・アメリカ

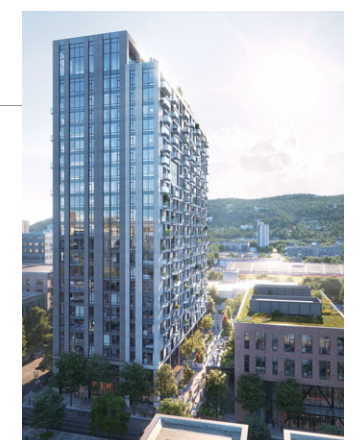
イギリス ロンドン 127チャリング クロスロード

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



アメリカ ポートランド プレズブロック プロジェクト^{※3}

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



財務11年データ

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

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

※2. 設備投資額は、連結キャッシュ・フロー計算書の「有形及び無形固定資産の取得による支出」の数値を記載しています。

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

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

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

※6. ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷期中(平均)自己資本

※7. 含み益=賃貸等不動産の期末時価-賃貸等不動産の期末簿価

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

※9. 総還元性向=(1株当たり配当金+1株当たり自社株買い)÷EPS

※10. 配当性向=1株当たり配当金÷EPS

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

※12. 2023年7月27日時点の予想値

部門別データ

(百万円)

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

部門別営業利益	(百万円)			
	20/3期	21/3期	22/3期 ^{*1,2,3}	23/3期
住宅部門	25,351	22,421	32,519	33,323
都市開発部門	38,941	35,138	38,286	39,231
海外部門	—	—	△ 512	2,414
資産運用部門	6,853	7,296	7,515	7,796
仲介・CRE部門	9,097	8,962	11,713	13,785
運営管理部門	8,474	9,089	9,114	9,816
その他	△ 1,267	△ 789	△ 199	147
調整額(消去又は全社)	△ 5,545	△ 5,776	△ 7,227	△ 6,917
連結合計	81,905	76,333	91,210	99,598

部門別事業利益 ^{*6}	(百万円)			
	20/3期	21/3期	22/3期 ^{*1,2,3}	23/3期
住宅部門	25,339	22,404	32,550	33,333
都市開発部門	39,247	35,469	38,590	39,529
海外部門	—	—	291	7,288
資産運用部門	7,149	7,587	7,836	8,089
仲介・CRE部門	9,088	8,976	11,716	13,822
運営管理部門	8,566	9,281	9,205	9,878
その他	△ 1,012	△ 1,495	△ 199	147
調整額(消去又は全社)	△ 5,545	△ 5,776	△ 7,227	△ 6,917
連結合計	82,833	76,448	92,765	105,172

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

イントロダクション (Introduction)	目指す姿 (To be)	積み上げてきた強みと根幹 (Strengths)	取り組む課題と戦略 (Actions)	活動を支える基盤 (Base)	データ等 (Data)
部門別資産	20/3期	21/3期	22/3期^{*1,2}	23/3期	(百万円)
住宅部門	457,505	505,976	514,546	607,382	
都市開発部門	1,112,664	1,160,805	1,204,549	1,225,125	
海外部門	—	—	117,010	160,942	
資産運用部門	43,053	42,868	43,220	44,064	
仲介・CRE部門	19,240	25,201	35,787	29,088	
運営管理部門	47,106	50,095	48,881	51,368	
その他	61,730	89,237	777	1,324	
調整額(消去又は全社)	59,972	47,122	75,733	△ 8,602	
連結合計	1,801,273	1,921,306	2,040,506	2,110,693	

部門別棚卸資産	(百万円)			
	20/3期	21/3期	22/3期 ^{*1,2}	23/3期
住宅部門	401,119	463,944	458,049	514,774
都市開発部門	314,297	412,862	436,810	485,188
海外部門	—	—	—	—
資産運用部門	—	—	—	—
仲介・CRE部門	—	—	—	—
運営管理部門	69	44	69	377
その他	11	11	11	11
調整額(消去又は全社)	△ 762	△ 1,342	△ 712	△ 1,225
連結合計	714,734	875,520	894,229	999,125

部門別ROA ^{*7}	(%)			
	20/3期	21/3期	22/3期 ^{*1,2}	23/3期
住宅部門	5.5	4.4	6.3	5.5
都市開発部門	3.5	3.1	3.2	3.2
海外部門	—	—	0.2	4.5
資産運用部門	16.6	17.7	18.1	18.4
仲介・CRE部門	47.2	35.6	32.7	47.5
運営管理部門	18.2	18.5	18.8	19.2
その他	—	—	—	11.2
全社ROA^{*8}	4.7	4.1	4.7	5.1

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

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

ESGデータ

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

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

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

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

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

グループ会社一覧 (2023年7月31日現在)

会社名	設立	事業内容	ウェブサイト
野村不動産ホールディングス	2004年	株式の所有を通じたグループ会社の事業活動の管理および経営指導に係る事業	https://www.nomura-re-hd.co.jp/
野村不動産	1957年	マンション分譲事業/戸建分譲事業/投資・開発事業/ビルディング事業/建築・設計事業/資産運用事業 など	https://www.nomura-re.co.jp/
野村不動産投資顧問	2003年	投資運用事業/第二種金融商品取引業/投資助言・代理業/宅地建物取引業 など	https://www.nre-am.co.jp/
野村不動産ソリューションズ	2000年	個人向け不動産仲介事業/法人向け不動産仲介事業/保険代理店事業/銀行代理業/不動産情報サイト運営事業	https://www.nomura-solutions.co.jp/
野村不動産パートナーズ	1977年	ビル管理事業/マンション管理事業/建築インテリア事業/プロパティマネジメント事業/清掃事業/保険代理業/リフォーム事業	https://www.nomura-pt.co.jp/
野村不動産ライフ&スポーツ	1989年	スポーツ施設の企画・経営およびコンサルタント事業/スポーツ用品等の販売・レンタル事業など	https://www.megalos.co.jp/
野村不動産熱供給	1987年	熱供給事業/太陽光発電事業	—
野村不動産コマース	1968年	商業施設にかかる、商圏調査、需要予測、マーケットリサーチ、事業計画、運営計画、マーチャンダイジングなどのプロジェクトマネジメント事業/商業施設のプロパティマネジメント事業	https://www.nomura-rp.co.jp/
野村不動産ウェルネス	2015年	シニア向け住宅・サービスの開発企画・運営事業	https://www.nomura-re-wn.co.jp/
野村不動産ホテルズ	2017年	ホテルの企画・運営・管理事業	https://www.nomura-hotels.co.jp/
野村不動産アメニティサービス	1990年	ビル、マンションの清掃事業/消耗品等の販売事業	—
プライムクロス	2006年	インターネット広告代理事業/クリエイティブ事業/マーケティング事業	https://www.prime-x.co.jp/
ファーストリビング アシスタンス	2017年	住まいと暮らしの駆けつけ事業	http://www.f-la.co.jp/
Lothbury Investment Management	2010年	英国における資産運用事業	https://www.lothburyim.com/
ZEN PLAZA	1995年	Zen Plaza(オフィスビル)の保有・運営事業	https://zenplaza.com.vn/
北京首開野村不動産管理	2018年	北京発展大廈(ビル)の運営管理事業	—
Tokio Property Services	1983年	シンガポールをベースとした住宅・オフィス・工場などの各種不動産の売買仲介事業および賃貸仲介事業	https://www.tokioproperty.com.sg/
NOMURA REAL ESTATE ASIA	2015年	東南アジアを中心とした不動産開発事業機会の探索、マーケット調査、パートナーとの関係構築	—
NOMURA REAL ESTATE HONG KONG	2016年	海外投資家のインバウンド投資サポート、現地企業・投資家とのリレーション構築、事業機会探索	—
NOMURA REAL ESTATE (THAILAND)	2019年	現地における事業への投資、マーケット調査、新規案件・パートナー発掘、現地パートナーとの関係構築・モニタリング、グループ会社・事業推進支援	—
NOMURA REAL ESTATE VIETNAM	2019年	現地マーケット調査、新規案件・パートナー発掘、現地パートナーとの関係構築・モニタリング、グループ会社・事業推進支援	—
野村不動産諮詢(上海)	2021年	不動産コンサルティング事業、情報コンサルティングサービス事業、建設プロジェクト管理サービス事業	—

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

外部評価一覧

イントロダクション (Introduction)	目指す姿 (To be)	積み上げてきた強みと根幹 (Strengths)	取り組む課題と戦略 (Actions)	活動を支える基盤 (Base)	データ等 (Data)									
<h2>ESGインデックスへの組み入れ状況</h2> <p>GPIFが採用するESG指数</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 45%;"> <p>2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>総合型指数である「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」に選定(①)</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)</p> <p>テーマ指数である「MSCI日本株女性活躍指数」に選定(①)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <p>FTSE Blossom Japan Index</p> <p>総合型指数である「FTSE Blossom Japan Index」に選定(①)</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p> <p>総合型指数である「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に選定(①)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <p>S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数</p> <p>テーマ指数である「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に選定(①)</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>Morningstar GenDi J</p> <p>テーマ指数である「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」に選定(①)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <p>FTSE4Good</p> <p>ESG投資の代表的指数である「FTSE4Good Index Series」に選定(①)</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>2023 Sompo Sustainability Index</p> <p>SOMPOアセットマネジメントが設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」に選定(①)</p> </div> </div>			<h2>社会における認証・評価など</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <p>健康経営優良法人 2023</p> <p>「健康経営優良法人2023」に選定(①②③⑥⑦⑧⑩)</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>work with Pride Silver 2022</p> <p>PRIDE指標でシルバーを受賞(①②③)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <p>work with Pride Bronze 2022</p> <p>PRIDE指標でブロンズを受賞(⑥⑦)</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>GOOD DESIGN AWARD 2022</p> <p>2022年度のグッドデザイン賞において5対象受賞。当社グループにおいては21年連続受賞(②)</p> </div> </div>			<h2>イニシアチブへの署名など</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%;"> <p>THE GLOBAL COMPACT WE SUPPORT</p> <p>国連グローバル・コンパクトに署名(①)</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>Signatory of: PRI</p> <p>責任投資原則に署名(③⑨)</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>RE100 CLIMATE GROUP</p> <p>RE100に加盟(①)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%;"> <p>SCIENCE BASED TARGETS</p> <p>SBT (Science Based Targets)の認定取得(①③)</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>TCFD</p> <p>「気候関連財務情報開示タスクフォース」提言に賛同(①③)</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>JAPAN CLIMATE INITIATIVE</p> <p>気候変動イニシアチブへ参加(③)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%;"> <p>21世紀金融行動原則</p> <p>「21世紀金融行動原則」に署名(③)</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>UK GBC</p> <p>UK Green Building Council (GBC、英国グリーンビルディング協会)メンバー(⑨)</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>TNFD Forum Member</p> <p>「自然関連財務情報開示タスクフォース」フォーラムへの参加(①)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%;"> <p>30by30</p> <p>「生物多様性のための30by30(サーティ・バイ・サーティ)アライアンス」への参加(①)</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>経団連生物多様性宣言イニシアチブ</p> <p>経団連生物多様性宣言イニシアチブに賛同(①)</p> </div> </div>			<h2>環境における認証・評価など</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <p>GRESB</p> <p>GRESBのリアルエステイト評価において「6Star」(④⑤)開示評価において「A」を取得(①④)</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>CDP</p> <p>CDP気候変動 A-評価 同「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」選定(①)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <p>ea</p> <p>「エコアクション21」認証・登録(④) ※ J-REITとして初めて、本制度の認証・登録を取得</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>ea</p> <p>「エコアクション21」認証・登録(⑤) ※ 私募REITとして初めて、本制度の認証・登録を取得</p> </div> </div>			<h2>受賞・取得対象</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <p>①:野村不動産ホールディングス ②:野村不動産 ③:野村不動産投資顧問 ④:野村不動産マスターファンド投資法人 ⑤:野村不動産プライベート投資法人</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>⑥:野村不動産ソリューションズ ⑦:野村不動産パートナーズ ⑧:野村不動産ライフ&スポーツ ⑨:Lothbury Investment Management ⑩:プライムクロス</p> </div> </div> <p>(注) MSCI指数への野村不動産ホールディングス株式会社の組み入れおよびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたは関連会社による野村不動産ホールディングス株式会社への後援、推奨、宣伝ではありません。MSCI指数は、MSCIの独占的財産です。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。</p>		

会社情報 (2023年3月31日時点)

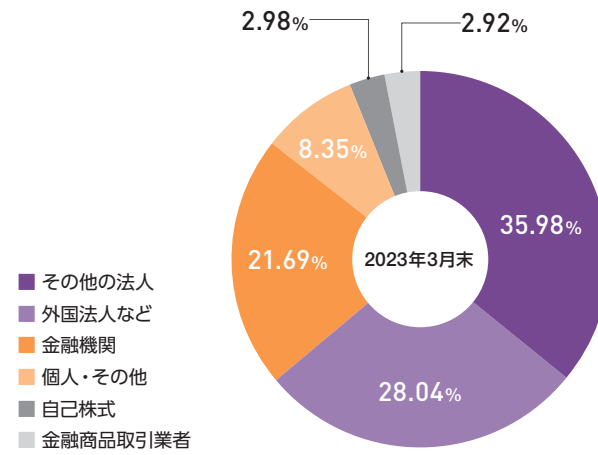
会社概要

商号	野村不動産ホールディングス株式会社
代表者	代表取締役社長 新井 聡
本社	〒163-0566 東京都新宿区西新宿一丁目26番2号
設立	2004年6月1日
従業員の状況	7,695名(連結ベース)
事業年度	4月1日から翌年3月31日
定時株主総会	6月

株式の情報

資本金	1,190億5,400万円
発行可能株式総数	450,000,000株
発行済株式総数	182,938,437株 (自己株式5,462,338株を含む) ※ 役員報酬BIP信託が保有する株式2,976,697株および株式付与ESOP信託が保有する株式576,360株は、上記自己株式数には含めていません。
上場市場	東京証券取引所プライム市場
株式売買単位	100株
株主数	28,457名

所有者別株式分布状況



大株主(上位10名)

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

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

株主総利回り(トータル・シェアホルダーズ・リターン)※1,2

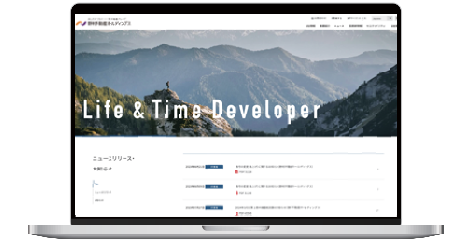
	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
野村不動産ホールディングス株式会社	87.6%	76.0%	115.5%	130.1%	134.8%
TOPIX(配当込み)	95.0%	85.9%	122.1%	124.6%	131.8%

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

ウェブサイトを通じた情報開示

本レポート以外にもさまざまな情報をウェブサイトに掲載しています。

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



財務情報	非財務情報
統合レポート https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/ir_library/annualreport.html	
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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2023」の発行にあたって(担当役員保証)

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

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

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

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

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

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

執行役員 グループCFO
塚崎 敏英

塚崎 敏英