

どのような価値を、 どのように実現するのか



40	副社長メッセージ	50	事業別戦略	62	CFOインタビュー
44	中長期経営計画 『New Value, Real Value』の概要	50	住宅部門		
46	中長期経営計画の進捗	52	都市開発部門		
49	外部環境認識（機会と脅威）	54	資産運用部門		
		56	仲介・CRE部門		
		58	運営管理部門		
		60	海外事業		



KAMEIDO PROJECT／プラウドタワー亀戸クロス

竣工予定：2022年3月期
主用途：住宅（934戸）、
商業施設（約28,000㎡）他

**PROUD
TOWER**

大型商業施設（サンストリート亀戸）の跡地を活用した大規模複合開発。亀戸駅徒歩2分の好立地に、利便性をより高める大型商業施設を同時に開発。環境性能・安全性・快適性、利便性に優れた地域共生型の街づくりを目指しています。

中長期経営計画で定めた「価値創造のテーマ」は
社会価値と経済価値の創出を目指す道標です。

事業とサステナビリティの取り組みを
一体化しながら、お客さまの声に耳を傾け
マーケットの半歩先、一步先をいく価値創造を
実現する商品や事業を創造していきます。



中長期経営計画「4つの価値創造のテーマ」



豊かなライフスタイル・
ワークスタイルの実現



「利便性」「快適性」
「安心・安全」に優れた
多機能な街づくり



地球環境・地域社会の
未来を見据えた街づくりと
コミュニティ形成



良質な商品・サービスの
グローバル展開

どのような価値を、どのように実現するのか

副社長メッセージ



お客さまの未来を想い、
人そして個に寄り添うことで
持続的な成長を実現する

代表取締役副社長
まつお だいさく
松尾 大作

現場で培った経験をグループの 持続的な成長に活かす

2021年6月、野村不動産ホールディングスの代表取締役副社長に就任いたしました。ステークホルダーの皆さまにご挨拶申し上げます。

私は1988年に野村不動産に入社して以来、住宅事業を中心に、オフィスの開発・運営事業、近年においてはアジアでの住宅分譲事業を手掛けるなど、当社グループのさまざまな事業に携わってまいりました。その間に現場で培った経験や、さまざまな事業において数多くの意思決定に携わったことが、現在の自分を形づくっていると考えています。これまでの経験を糧として活かしながら、当社の副社長としてグループの持続的な成長に全力を尽くしてまいります。

中長期経営計画の実現に向けて

2019年4月に、2028年3月期までの9カ年の中長期経営計画を策定しました。その中で、当社グループが取り組む4

つの価値創造のテーマとして「豊かなライフスタイル・ワークスタイルの実現」、「『利便性』『快適性』『安心・安全』に優れた多機能な街づくり」、「地球環境・地域社会の未来を見据えた街づくりとコミュニティ形成」、「良質な商品・サービスのグローバル展開」を定めています。これらの4つは当社グループが目指す「未来につながる街づくり」と「豊かな時の育み」の実現に向け、事業とサステナビリティの取り組みを一体化し、社会価値と経済価値の創出を目指す道標となるものです。

この4つのテーマを通じて9年間の収益成長を図り、同時に中長期的にROA 5%以上、ROE10%以上という指標を掲げ、当社グループの特色である資本効率・資産効率の高い経営を進めていきます。

2022年3月期は、中長期経営計画を3年ごとのフェーズに分けた、フェーズ1の最終年度にあたります。事業利益850億円、ROE8～9%という目標の達成に向けて、取り組んでいます。

当期（2021年3月期）の実績と 中長期経営計画の進捗

2021年3月期の事業利益764億円（前期比7.7%減）、ROA4.1%（同0.6ポイント減）、ROE7.4%（同1.7ポイント減）となりました。新型コロナウイルス感染症により、商業事業やフィットネス事業、ホテル事業を中心に影響が生じた一方で、在宅時間の長期化を受けた住宅ニーズの高まりにも支えられた住宅分譲事業や、機関投資家の不動産への旺盛な投資需要を捉えた収益不動産事業、サービス・マネジメント分野の各事業が当初の想定よりも堅調に推移しました。当社グループのリスク分散された事業ポートフォリオが効果を発揮した局面であり、各事業の着実な取り組みが成果を挙げつつあることの現れであったと認識しています。

デベロップメント分野（住宅部門／都市開発部門）

住宅部門では、新型コロナウイルス感染症の影響によって一部の営業活動を自粛せざるを得ない期間もありましたが、これを機会としてオンラインでの接客、バーチャルでの内覧など、デジタル化への対応を一気に進め、好調な住宅分譲マーケットを背景に、当初の想定を上回る結果となりました。

また、約3年かけて「プラウド」ブランドの深化、進化に取り組ましました。▶P30-33 お客さまのライフスタイルや嗜好が多様化する中、住宅のNo.1ブランドとして引き続きお客さまに選ばれ続けられるために、お住まいになる「お客さまの未来を想う」ことを目指す姿として定めました。まさに未来を見据えるサステナビリティそのものと言える視点です。この再構築によって「プラウド」は、確かなモノづくりの力とともに、事業の収益性も高まり新たな成長へと踏み出しています。

当社グループ独自のサステナビリティの取り組みの一つである、エリア全体のコミュニティ形成を促進する取り組み「ACTO（アクト）※」も、「プラウドシティ吉日」、「プラウドタワー亀戸クロス」などで展開を進めています。マンションにお住まいいただく方々だけではなく、地域の方々と共にエリア全体の価値向上を目指すこの取り組みは、長期間にわたって街の価値を高めることで、長く、安心して多くの方にお住まいいただくための活動であり、当社グループの独自性を示し、将来にわたって当社の物件を差別化する要素になると捉えています。

※ ACTO：地域・エリア全体のコミュニティ活性化を目指した当社独自の街づくり活動
https://www.acto-nreg.jp/

都市開発部門においては、好調な不動産売買市場を背景に収益不動産売却が好調に進捗しました。現在は、将来の賃貸資産ポートフォリオを見据えた資産入替のフェーズであり、その点においても順調に進捗していると評価しています。

オフィス事業では、「東京虎ノ門グローバルスクエア」のような大規模物件が竣工・稼働するとともに、当社グループ独自の商品である「PMO」や「H¹O」、「H¹T」についても積極展開を図り、コロナ以前から取り組んでいた「オフィスポートフォリオ戦略」への取り組みを進めています。▶P34-37 働き方の変化に伴いオフィスの在り方に起きている変革を先取りし、より快適にパフォーマンス高く働けるワークプレイスを提供することは、人そして個に寄り添う当社グループ独自のサステナビリティへの取り組みの一つであり、大きな事業機会と捉えています。

感染症拡大による外出自粛や活動制限の影響を強く受けた商業施設やホテル、フィットネスは厳しい状況が続いていますが、人々の「余暇を楽しみたい」「外食を楽しみたい」「健康に過ごしたい」というニーズは必ず戻ってくると考えています。当社グループらしい事業の進め方を検討する貴重な機会と捉え、今後のさらなる事業拡大を見据え取り組んでいます。

2022年3月期には、当社グループの歴史でも最大規模のプロジェクトである「芝浦一丁目プロジェクト」が着工します。オフィス、商業施設、ホテルや賃貸住宅などを備えた、次代を見据えた複合開発プロジェクトとして、さらに環境対応を含むエリアマネジメントという意味でも、私たちの仕事の集大成となります。また、当社の創業の地でもあるエリア体の再開発となる「日本橋一丁目中地区」、中野エリアの象徴的な存在である中野サンプラザの機能再整備を含む「中野駅新北口駅前エリア拠点施設整備事業」など、いずれも当社グループの真価が問われるダイナミックかつスケールの大きなプロジェクトが続きます。収益成長だけでなく、当社グループを一段上の成長ステージに引き上げるものであり、着実に取り組んでいきます。

再開発事業など、大規模プロジェクトは、防災機能や環境性能の向上、エリアの活性化、街の人々の生活再建・向上などを通じて、そのエリアにお住まいの方々や行政が直面するさまざまな社会課題の解決に共に取り組むものでありサステナビリティに直結するものです。これからも、当社グループが培ってきたノウハウや高い品質のモノづくりや街づくりを通じて積極的に取り組み、皆さまと共に価値を創造し続けていきたいと考えています。

サービス・マネジメント分野 （資産運用部門／仲介・CRE部門／運営管理部門）

当社グループが目指す、高効率・高ROE経営および分譲・売却した後もサービスを提供し、継続して価値を生み続けるビジネスモデルにおいて、サービス・マネジメント分野は、引き続き当社グループにとって重要な役割を果たします。

資産運用部門では、私募REITや私募ファンドを中心に投

どのような価値を、どのように実現するのか

副社長メッセージ

資家の需要を捉え、運用資産残高が増加しています。当社グループとREITとの相互成長を目指す「賃貸バリューチェーン」を活用しながら、ESGの観点でもトップランナーの地位を確立している野村不動産投資顧問の強みを活かし、引き続き安定成長を図ります。

仲介・CRE部門では、2021年4月に新たに野村不動産ソリューションズを発足、ホールセール事業（法人向け不動産仲介事業）とリテール事業（個人向け不動産仲介事業）を1社に集約し、ワンストップでお客さまのニーズにお応えする体制が整いました。加えて、リテール分野における業界No.1の利用者数を誇るウェブサイト「ノムコム」をはじめ、強みとしてきたデジタル領域の先進性をホールセール分野にも水平展開し、不動産仲介・CREの総合カンパニーとして選ばれ続けるNo.1ブランドを目指します。

運営管理部門は昨年、マンション管理会社の評価において3つの異なるリサーチ会社から顧客満足度調査で第1位を獲得するなど、高いご評価をいただいています。今後もマ

ンションやビル管理などのビジネスストックの積み上げによる着実な成長を見込むとともに、お客さまの声やニーズを汲み上げ、新しい商品に反映させるための重要な役割を担っていきます。

海外事業

東南アジアの諸都市での分譲住宅事業を中心に、海外事業を展開しています。すでに分譲住宅、賃貸含め総額で約1,060億円の投資を決定しており、さらなる成長を見込んでいます。単なる資金の投資にとどまらず、海外においても日本と同様に、実際に“住まう”、“働く”、“憩う”人々を意識したこだわりを徹底し、都市の成長を取り込んでいきます。

現地のパートナー企業や設計会社、建設会社と共に推し進める「KAIZENプロジェクト」は当社グループの海外事業の特色です。設計や施工、販売といったあらゆるフェーズにおいて当社グループが国内で培ったノウハウを活用し、ニーズに合わせた質の高い物件やサービスを提供することで、顧

客の満足度を高めるとともに、施工の不具合やスケジュールの遅延などといった、海外事業に伴うリスクを低減します。

当社グループのこのような姿勢・取り組みは現地のパートナー企業の信頼を獲得しつつあり、成長につながる道筋が見えてきた実感を持っています。海外事業においても“野村不動産グループらしさ”を発揮し、軌道に乗せアクセルを踏むことでさらなる成長フェーズへと入ることを期待しています。

新たな中長期経営計画の策定に向けて「人そして個に寄り添う」

今、まさに新型コロナウイルス感染症により、大きな社会変化が加速する事業環境において、当社グループの次なる成長を見据えた新たな中長期経営計画の策定に向けて動き出しており、2022年4月には開示する予定です。人々のライフスタイル・ワークスタイルが大きく変わる中で、これまで成長機会と捉えていた事業における新たな課題や、新たに生まれた事業機会を認識しながら、グループ全体の中長期における成長戦略を策定していきます。そのためにはDXのさらなる推進による既存事業の改革と、新たな事業機会の創造への取り組みも不可欠です。本社部門のDX・イノベーション推進部を中心に、住宅部門や都市開発部門などの現場にもDX推進を担う組織を設けており、グループ一体となって取り組んでいく考えです。

ここで、当社グループのDNAとして根付き、グループ全体で大切にしている価値観についてお話しします。

住宅事業における「プライド」のブランド・ミッションは「世界一の時間へ」、目指す姿は「お客さまの未来を想う」です。ここには、お客さまの暮らしに寄り添い、その一人ひとりに「自分らしい暮らし」を実現していただけるよう共に歩むという想いが込められています。

また、オフィス事業における「ヒューマンファースト」もテナント企業で働く一人ひとりに焦点を当てた働きやすさやイノベティブな発想を生み出す環境の提供、加えて各種サービスを展開することで、従業員の皆さま一人ひとりのパフォーマンス向上ひいては企業の業績向上に貢献したいという当社のコミットを示しています。

これは、住宅事業やオフィス事業に限ったものではなく、当社グループで展開するあらゆる事業で大切にしている価値観であり、我々の競争力の源です。

「人そして個に寄り添う」ことから生まれる当社グループの商品・サービスによって信頼と評価をいただき、皆さまから選ばれる企業ブランドであり続けることが、当社グループの今後の成長にとって大切であると考えています。



ステークホルダーの皆さまへ 中長期的な成長に向けて

「神は細部に宿る」。私の大切にしている言葉です。「物事を大雑把にみて小さなことをおろそかにしてはいけない。細部（＝現場）にこそ人生の真実や物事の真理がある」という意味ですが、まさに当社における住宅事業の「お客さまの未来を想う」やオフィス事業の「ヒューマンファースト」にも通じる考え方であると思います。

加えて今後10年程度の間には、「芝浦一丁目プロジェクト」などの大規模複合開発が複数予定されており、当社グループの中長期的な成長にも大きく寄与します。こういったスケールの大きなプロジェクトにおいても、そこに住まう人、働く人、憩う人にフォーカスし、個に寄り添うことで細部までこだわり抜く、当社グループの独自性や価値観が遺憾なく発揮されると確信しています。

不動産事業とは、未来の街の姿や、そこで暮らす方々の生活を見据えて、モノをつくり、サービスを提供していく事業です。常にお客さまのことを考えて事業を積み上げてきた歴史を、今後もあらゆる開発事業やサービスにおいて徹底していくことで、皆さまから支持され成長し続ける野村不動産グループでありたいと思います。

引き続き、ステークホルダーの皆さまには、変わらぬお力添えをお願いいたします。

代表取締役副社長

松尾天作

▶ 中長期経営計画「4つの価値創造のテーマ」の実現に向けた取り組み

4つの価値創造のテーマ



豊かな
ライフスタイル・
ワークスタイルの実現



「利便性」「快適性」
「安心・安全」に優れた
多機能な街づくり



地球環境・地域社会の
未来を見据えた街づくりと
コミュニティ形成



良質な
商品・サービスの
グローバル展開

当社グループ独自の取り組み

- 不動産デベロッパーとして、多様な働き方を実現する「オフィスポートフォリオ戦略」の推進
- サステナビリティと同期した「プライド」の「製・販・管一貫体制」による高品質のモノづくり、商品開発
- コミュニティ形成によるエリア全体の価値向上を目指す「ACTO（アクト）」の展開
- 法定再開発、大規模複合開発など、街づくりを通じた社会課題解決への貢献
- 当社グループとグループREITが一体となってビジネスストックの価値向上を図る「賃貸バリューチェーン」
- 東南アジア諸都市における高品質なモノづくりの展開、それを実現する「KAIZENプロジェクト」の実行

エリア一体となって未来を見据えた街づくりを目指す次世代大規模プロジェクト



日本橋一丁目中地区再開発
竣工予定：2026年3月期



芝浦一丁目プロジェクト
竣工予定：S棟 2025年3月期、N棟 2031年3月期



中野駅新北口駅前エリア拠点施設整備事業
竣工予定：2029年3月期

どのような価値を、どのように実現するのか

中長期経営計画『New Value, Real Value』の概要

当社グループは、事業期間が長期にわたる不動産事業の特性を踏まえ、長期の経営計画を立案・遂行するとともに、外部環境の変化を踏まえた実効性の高い経営計画となるよう、3年を一つの目安として柔軟に計画を見直しています。



		中長期経営計画 (2013/3-2022/3期) ～ Creating Value through Change ～		中長期経営計画 (2017/3-2025/3期) 『Creating Value through Change ～持続的変革による価値創造～』		中長期経営計画『New Value, Real Value』 (2020/3-2028/3期)																																		
概要	背景・ポイント	● 成長のための安定した財務基盤整備 (自己資本比率30%) ● 将来の発展的成長につながる布石となる新たな事業の創出 ● 収益効率の高い事業ポートフォリオの構築		● 安定した財務基盤に基づいた、「高い資産効率を備えた持続的な収益拡大」の実現 ● フェーズ1 (17/3-19/3期) をフェーズ2以降の成長のための基礎固めの時期と位置づけ ● 当社グループの「目指す姿」、「目指す成長モデル」を明確化		● リスク・リターン特性が異なる事業を組み合わせた最適な事業ポートフォリオの構築 ● 将来の大規模開発案件の竣工を見据えた、戦略的な資産売却による「競争力ある賃貸資産ポートフォリオの構築」および「開発利益の実現化」 ● 株主資本コストを上回る高効率経営を軸とした、投資・回収双方の拡大と株主還元の両立 ● 外部環境認識を踏まえた当社グループが目指す価値創造の明確化「4つの価値創造のテーマ」																																		
	経営方針／重点戦略	● 既存事業における確実な収益拡大 ● さらなる成長に向けた財務基盤の整備 ● 長期的視点での成長実現に向けた積極的な取り組み		● デベロップメント分野での事業量・事業領域の拡大 ● サービス・マネジメント分野での差別化、競争力の発揮 ● グループ連携による顧客基盤の拡充		● 事業戦略とサステナビリティの取り組みを一体とした「4つの価値創造のテーマ」の推進 ● 各事業の特性を活かした、高い資産効率と利益安定性を両立するポートフォリオの追求 ● 国内で培ったノウハウを活かした海外への事業展開																																		
	主要KPI (抜粋)	フェーズ1: 13/3-16/3期 ● 営業利益 650億円 ● 自己資本比率 30%		フェーズ1: 17/3-19/3期 ● 営業利益 850億円 中期的な指針 ● ROA 5%以上 ● 自己資本比率 30%水準 ● ROE 10%水準 ● 配当性向 30%程度		フェーズ1: 20/3-22/3期 ● 事業利益 850億円 ● 総還元性向 40～50%程度 ● ROA 4～5%程度 ● ROE 8～9%程度 フェーズ2: 23/3-25/3期 ● 事業利益 1,000億円 ● ROA 5%以上 ● ROE 10%以上 フェーズ3: 26/3-28/3期 ● 事業利益 1,200～1,400億円 ● ROA 5%以上 ● ROE 10%以上																																		
振り返り	重点戦略の振り返り	● フェーズ1の利益目標を達成 (2期前倒し) ● 安定した財務基盤の構築 (自己資本比率30%水準) ● 不動産業界でトップクラスの資産効率 (3カ年のROAは5%超) ● グループREITとの相互成長モデル「賃貸バリューチェーン」の構築 ● 海外事業展開への体制構築 (アジア3拠点設置、ベトナムでの事業参画)		● 資本市場との対話による株主還元の充実 (初の自己株式取得の実施、増配継続) ● 複合開発の推進、海外事業への参画拡大、M&Aによる事業拡大など、将来の成長への布石を着実に積み上げ ● 住宅部門の想定を上回る市況変動等により、営業利益およびROE、ROAは目標には届かず		4つの価値創造のテーマ ●  豊かなライフスタイル・ワークスタイルの実現 ●  「利便性」「快適性」「安心・安全」に優れた多機能な街づくり ●  地球環境・地域社会の未来を見据えた街づくりとコミュニティ形成 ●  良質な商品・サービスのグローバル展開																																		
	主要KPIの達成状況	<table><tr><th></th><th>16/3期実績</th><th>中長期計画 (フェーズ1)</th><th>達成状況</th></tr><tr><td>営業利益</td><td>809億円</td><td>650億円</td><td>✓</td></tr><tr><td>自己資本比率</td><td>29.9%</td><td>30%</td><td>✓</td></tr></table>			16/3期実績	中長期計画 (フェーズ1)	達成状況	営業利益	809億円	650億円	✓	自己資本比率	29.9%	30%	✓	<table><tr><th></th><th>19/3期実績</th><th>中長期計画 (フェーズ1)</th><th>達成状況</th></tr><tr><td>営業利益</td><td>791億円</td><td>850億円</td><td>✓</td></tr><tr><td>ROA</td><td>4.7%</td><td>5%以上</td><td>✓</td></tr><tr><td>ROE</td><td>8.9%</td><td>10%水準</td><td>✓</td></tr><tr><td>自己資本比率</td><td>29.9%</td><td>30%水準</td><td>✓</td></tr></table>			19/3期実績	中長期計画 (フェーズ1)	達成状況	営業利益	791億円	850億円	✓	ROA	4.7%	5%以上	✓	ROE	8.9%	10%水準	✓	自己資本比率	29.9%	30%水準	✓	●利益成長と株主還元の両立 高い資産・資本効率を維持しつつ、持続的に収益を上げ、利益成長と株主還元のバランスを両立 ●事業ポートフォリオ戦略 各事業の特性を活かし、高い資産効率と利益安定性を両立するポートフォリオを追求 ●投資計画・戦略投資 資産の回転性を高め、資産効率を向上。本計画の事業戦略・利益計画に加え、さらなる利益成長・ROA向上を目指すための戦略投資を実行		
	16/3期実績	中長期計画 (フェーズ1)	達成状況																																					
営業利益	809億円	650億円	✓																																					
自己資本比率	29.9%	30%	✓																																					
	19/3期実績	中長期計画 (フェーズ1)	達成状況																																					
営業利益	791億円	850億円	✓																																					
ROA	4.7%	5%以上	✓																																					
ROE	8.9%	10%水準	✓																																					
自己資本比率	29.9%	30%水準	✓																																					

どのような価値を、どのように実現するのか

中長期経営計画の進捗

利益計画（事業利益）

高い資産・資本効率を維持しつつ、持続的な収益成長を実現

	2022年3月期 フェーズ1	2025年3月期 フェーズ2	2028年3月期 フェーズ3
部門別事業利益※ (単位:億円)	850	1,000	1,200～1,400
住宅部門	300	360	
都市開発部門	330	360	
サービス・マネジメント部門	280	350	
資産運用部門	90	120	
仲介・CRE部門	110	140	
運営管理部門	80	90	
調整額	△60	△70	

※事業利益＝営業利益＋持分法投資損益＋企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費
※2020年4月1日付で行った、住宅部門および都市開発部門に区分していた海外事業等のその他への区分変更は、反映していません。

財務・資本政策

利益成長と株主還元を両立、フェーズ1の総還元性向の目標は40～50％程度

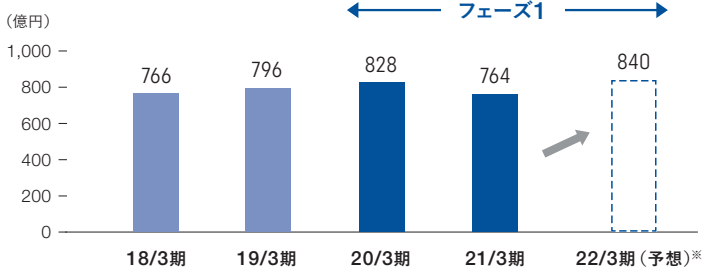
中長期的な指針			フェーズ1 (20/3-22/3期)	フェーズ2・3 (23/3-28/3期)
資産効率性	資本効率性	株主還元(フェーズ1)	ROA	ROE
ROA: 5%以上	ROE: 10%以上	総還元性向: 40～50%程度	4～5%程度	5%以上 8～9%程度 10%以上

利益計画、財務・資本政策の進捗

【利益計画】

- 21/3期は新型コロナウイルス感染症の影響により減益となったものの、22/3期は中長期経営計画と同水準となる事業利益840億円を予想

事業利益の推移



※ 2021年7月24日時点の予想値

【財務・資本政策】

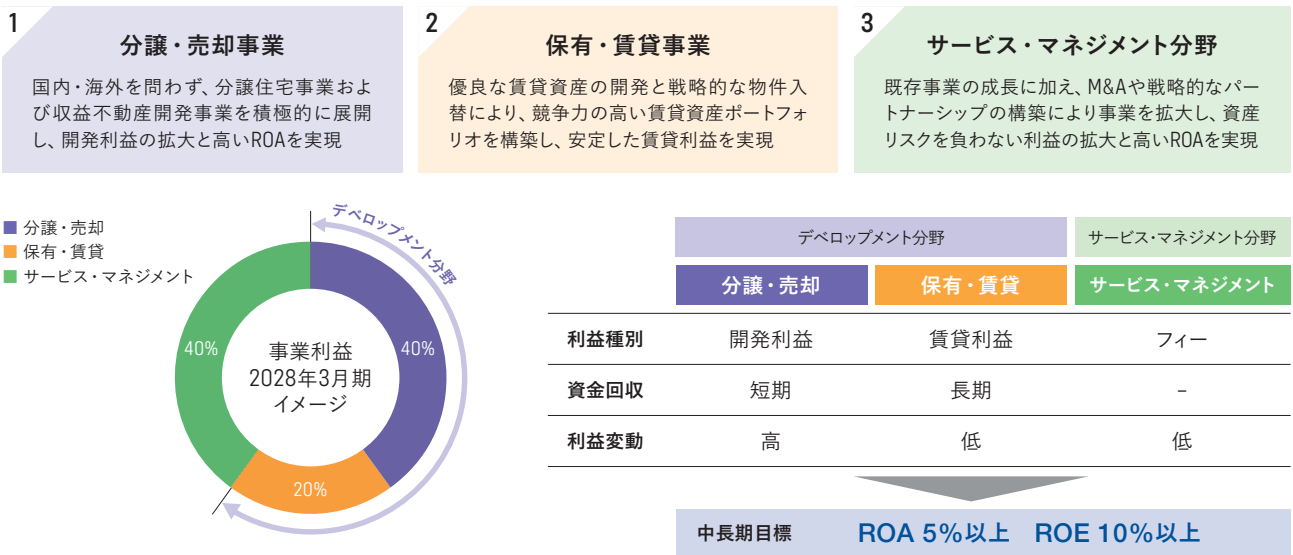
- ROE：利益減少により低下傾向も、22/3期は利益回復により8～9％程度への回復を想定
- 株主還元：総還元性向45％超の実績、22/3期も中長期経営計画の計画値と同水準を想定

	20/3期 実績	21/3期 実績	22/3期 予想
ROA	4.7%	4.1%	
ROE	9.1%	7.4%	8～9%程度
総還元性向	46.5%	45.3%	

事業ポートフォリオ戦略（利益構成）

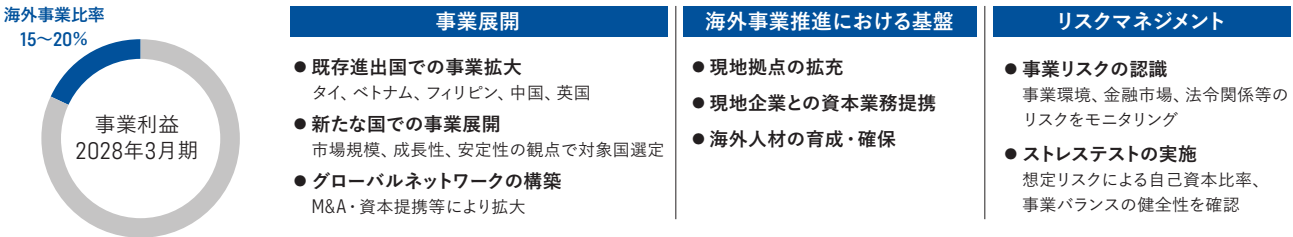
事業ポートフォリオの最適化

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



海外事業戦略

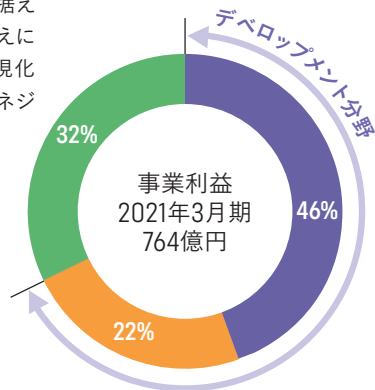
海外の成長マーケットを取り込み、フェーズ3で事業利益全体に占める海外事業利益割合を15～20％まで拡大



事業ポートフォリオ戦略の進捗

【事業ポートフォリオの最適化】

- 将来の大型物件の竣工を見据えた賃貸ポートフォリオ入れ替えによる物件売却、含み益の実現化を着実に実行。サービス・マネジメント分野も堅調に推移



【海外事業戦略】

- 21/3期末時点で、海外事業について約1,060億円の投資を決定済

海外事業 参画都市



どのような価値を、どのように実現するのか

中長期経営計画の進捗

投資計画

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

(単位：億円)					
	19/3期 期末	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3	合計
住宅部門					
投資	—	11,000	12,500	12,500	36,000
回収	—	10,000	12,000	12,500	34,500
都市開発部門					
投資	—	5,500	6,500	7,000	19,000
回収	—	4,000	5,000	5,500	14,500
合計					
総投資 (うち海外)	— —	16,500 (500)	19,000 (1,000)	19,500 (1,500)	55,000 (3,000)
総回収 (うち海外)		14,000 (0)	17,000 (500)	18,000 (1,000)	49,000 (1,500)
総資産残高	17,594	20,000	22,000	24,000	—

総投資
5.5兆円

総回収
4.9兆円

ネット
投資
0.6兆円

※ 総資産残高については、各フェーズの最終期末時点の想定値を記載しています。なお、投資・回収計画は住宅部門と都市開発部門のみを記載しているため、総資産残高の増減と、総投資から総回収を減額した計算結果とは一致しません。
※ 2020年4月1日付で行った、住宅部門および都市開発部門に区分していた海外事業等のその他への区分変更は、反映していません。

戦略投資

上記の投資計画とは別に、将来の成長に向けた戦略投資を実行

主な投資目的

サービス・マネジメント事業、海外事業の事業拡大 新領域への事業展開 外部ノウハウ・リソースの獲得

投資計画・戦略投資の進捗

(単位：億円)			
	20/3期	21/3期	計
住宅部門			
投資	2,973	2,792	5,765
回収	2,574	2,049	4,623
都市開発部門			
投資	1,644	1,613	3,257
回収	1,252	938	2,191
合計			
総投資 (うち海外)	4,617 (300)	4,405 (210)	9,022 (510)
総回収 (うち海外)	3,826 (33)	2,987 (33)	6,814 (66)
総資産残高	18,012	19,213	—

※ 2020年4月1日付で行った、住宅部門および都市開発部門に区分していた海外事業等のその他への区分変更は、反映していません。海外事業における投資・回収額については、住宅部門、都市開発部門に読み替え記載しています。

野村不動産グループとは

強みや特色は何か

どのような価値を、
どのように実現するのか

なぜ持続できるのか

ファクトデータ

外部環境認識（機会と脅威）

当社グループを取り巻く中長期的な事業環境に関しては、国内における超高齢化の進展、人口の減少、労働力不足などの社会的な課題が存在しています。また、ファミリー世帯の減少と単身世帯や共働き世帯の増加などの世帯構成の多様化、ライフスタイル・ワークスタイルの変化に伴うニーズの多様化、デジタルテクノロジーの進化はますます顕著になるものと考えています。

加えて、新型コロナウイルス感染症の影響により、人々の住まい方、働き方、憩い方、消費に関する志向などがより一層変化し、国内不動産市場の動向およびアジアや欧米諸国の経済情勢についても引き続き注視していく必要があります。このような外部環境認識（機会と脅威）を踏まえ、各事業は競争優位性や経営資本を最大限活用すべく、成長に向けた基本方針を策定し、事業成長に向け取り組んでいます。

外部環境認識および各事業の成長に向けた基本方針との関連

		機会										脅威						
成長に向けた基本方針／外部環境認識		単身世帯・共働き世帯・シニア世帯の増加	東京の都市力・国際競争力の向上	地方中核都市のコンパクトシティ化	不動産ストックの増加	修繕・建替えニーズの拡大	不動産投資ニーズの拡大・クロスボーダー化	アジア市場の成長継続	ライフスタイル・ワークスタイルの多様化	住まいやオフィスに対する価値観の多様化	テクノロジーの加速度的進化	eコマースの進展・消費に関する志向の変化	サステナビリティに関する取り組みに対する注目の高まり	激甚化する自然災害の増加	国内の人口の減少	ファミリー世帯の減少	経済情勢の急激な変化	労働力不足
住宅部門 ▶ P50-51	多機能でサステナブルな街づくりとコミュニティの提供																	
	顧客ニーズの多様化に応える良質な住まいの提供																	
	安心・安全な暮らしを支え続けるサービスの提供																	
都市開発部門 ▶ P52-53	独自性の高い企画力と利用者の満足度向上を追求した運営の実践																	
	開発量の拡充による、キャピタルゲイン・インカムゲインの成長																	
資産運用部門 ▶ P54-55	「賃貸バリューチェーン」を活かしたコアビジネスであるREIT事業の確実な成長																	
	REIT事業に続く成長エンジンとしての私募ファンド事業の強化																	
	グローバルネットワークの構築																	
仲介・CRE部門 ▶ P56-57	デジタルテクノロジーを活用した高品質かつ充実したサービスの提供																	
	顧客の課題解決型ソリューション営業の強化																	
	提携金融機関の拡大など幅広い顧客基盤の構築																	
運営管理部門 ▶ P58-59	顧客満足度の高い提案型管理の強化																	
	管理領域とサービスメニューの拡大																	
	デジタルテクノロジーを活用した高効率かつ高品質な管理サービスの提供																	
	大規模修繕工事をはじめとする受注工事の拡大																	
海外事業 ▶ P60-61	国内で培ったノウハウの活用と、現地デベロッパーとの強固なパートナーシップを通じた、海外における品質・サービスに対する期待への対応や新たな価値の提供																	

どのような価値を、どのように実現するのか

事業別戦略



住宅部門

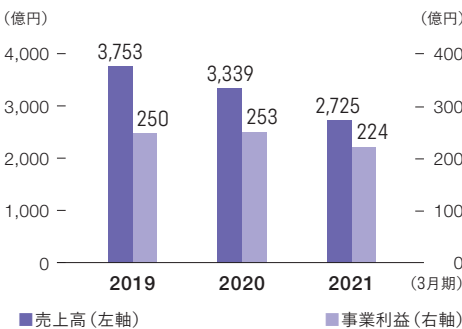


なかむら はるひこ
中村 治彦
執行役員 住宅部門長

主な事業

マンション・戸建住宅の開発・分譲事業、賃貸マンションの開発・販売事業、シニア向け住宅の開発・運営事業、インターネット広告の代理店事業、住まいの駆けつけ事業等

売上高／事業利益



注視する事業環境

- 国内の人口減少、ファミリー世帯の減少
- ライフスタイルの変化に伴う、住まいに対するニーズの多様化
- 単身世帯・共働き世帯・シニア世帯の増加
- 地方中核都市におけるコンパクトシティ化の進展

競争優位性

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

経営資本^{※1}

- 住宅分譲事業における用地ストック戸数 **約21,100戸**
- 野村不動産グループカスタマークラブ会員数 **約14.0万人**
- 住宅系再開発案件取り組み数 **No.1^{※2}**

成長に向けた基本方針

- 多機能でサステナブルな街づくりとコミュニティの提供
- 顧客ニーズの多様化に応える良質な住まいの提供
- 安心・安全な暮らしを支え続けるサービスの提供

中長期的な利益成長に向けた戦略

「プライド」に対していただいている高い評価は、当部門の事業における重要な資産です。ライフスタイルが多様化し、住まいへのニーズが変化し続ける中でも、No.1ブランドとしての評価を得るために、さまざまな試みを行っています。▶P30-33

中長期的に見れば、日本国内では住宅市場全体の大きな成長は困難である一方、単身・共働き・シニア世帯が増加するなど、世帯構造やライフスタイルの変化に伴う、住まいに対するニーズの多様化は、今後さらに進展が見込まれます。新型コロナウイルス感染

症の影響もこの傾向に拍車をかけており、ライフスタイルの多様化に合わせて当社グループが提供する商品を拡充することが、長期的にも充分な事業機会を確保し続けるポイントと認識しています。

単身世帯や共働き世帯、シニア世帯に向けたコンパクトな間取りなどの多様なプランや、高予算の顧客層をターゲットとした都心高価格帯物件の供給、利便性を重視した都心型戸建への取り組みや地方中核都市での事業など、エリア、物件タイプ双方の点で、新たな顧客層の獲得に向けた商品の提供を目指します。

特に、将来にわたって魅力的な商品の提供を継続するためには、顧客ニーズの変化を機敏に察知し、先取りすることが必須です。当社グループの独自性である「マーケットイン発想」や「製・

販・管一貫体制」、野村不動産グループカスタマークラブに代表される強固な顧客基盤は、そのような変化を捉え商品開発に活かすための大きな優位性となっています。19年連続のグッドデザイン賞受賞に象徴される、当社グループの高い商品企画力も、それを可能にする強みの一つです。お客さまの声に真摯に耳を傾け、将来起こる変化を予測し、魅力的な商品の開発につなげていきます。

多機能かつ利便性に優れた「都市型コンパクトタウン」は、そのような当社グループの魅力が詰まった開発の代表例です。分譲住宅を中心として、商業施設や教育施設などさまざまな都市機能を凝縮し、利便性を高めた、当社グループ独自の街づくりです。建物仕様の高さ、設備の豪華さなどだけではなく、お客さま自身にとっての住みやすさ、快適性をより重視する昨今の顧客ニーズに対応した、大変付加価値の高い開発であり、お客さまから高い評価を受けています。

商品そのものに加えて、建物が完成した後のさまざまなサービスも重要な差別化となる要素です。高品質な管理サービスの提供はもちろん、アプリやデジタル技術を活用して各種手続きや理事会運営などを簡便にする取り組みの導入検討、大規模修繕工事への不安を軽減する「アトラクティブ30」や「re:Premium」の提供など、運営管理部門も含めた、住まいに関するグループ一体となった価値提供が当社グループの強みとも言えます。

販売手法の面では、新型コロナウイルス感染症を契機にデジタル技術やオンラインを活用した手法が急速に普及しています。遠方にお住まいの方や小さなお子さまがいらっしゃる方など、これまでご来場が難しかった方も含めたあらゆるお客さまに対して住まいの情報提供が可能となりました。まさにお客さまの変化を捉えた取り組みであり、より効果的な営業手法の確立に向け取り組んでいきます。

事業を通じたサステナビリティへの取り組み

住まいにまつわる商品やサービスを提供する当部門にとって、サステナビリティは事業と一体化すべきものです。「プライドが追いつめる5つの価値」を掲げ、お客さまに資するさまざまな取り組みにつなげています。同時に、10年・20年先の変化を予測し、ニーズを先取りするために、未来の住まいや暮らしの在り方についての長期的な研究も進めています。

住まいとして長くお使いいただく上では、環境への対応、特にお住まいになっている期間の温室効果ガスの削減は重要なテーマです。ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）や「床快full（ゆかいふる）」の導入など、低炭素・脱炭素型の商品・サービスの拡充に取り組んでいます。

また、誰もが安心して住み続けられる住まいを提供するためには、地域全体の良質なコミュニティの形成が重要であると考え、地域全体の活性化を目指す「ACTO（アクト）^{※3}」の活動を進めています。デベロッパーである私たちが、周辺地域を含むコミュニティの形成に関与し続ける、当社グループならではの取り組みです。

多機能かつ利便性に優れた「都市型コンパクトタウン」



KAMEIDO PROJECT／ プライドタワー 亀戸クロス

大型商業施設に加え、広場や小学校を敷地内に備える複合開発。「ACTO」を通じ、近隣エリアを含めたコミュニティ活性化も推進



プライドタワー 川口クロス

商業・医療等の機能を備えた複合開発。非接触エレベーターや個別ブースを備えたスタディールームの設置等、コロナ以降の生活様式の変化に対応

※1. 2021年3月末時点

※2. 当社調べ

※3. ACTO：地域・エリア全体のコミュニティ活性化を目指した当社独自の街づくり活動 <https://www.acto-nreg.jp/>

都市開発部門

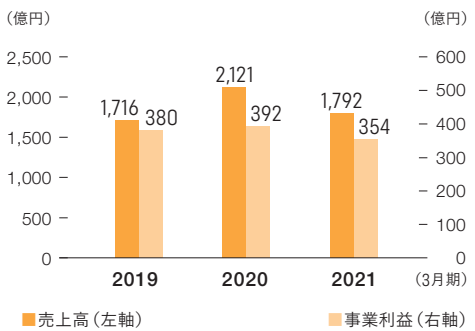


はが まこと
芳賀 真
取締役兼執行役員 都市開発部門長

主な事業

オフィスビル・物流施設・商業施設等の開発・賃貸・販売・運営受託事業、ホテルの開発・賃貸・運営事業、フィットネスクラブの運営事業、建築工事の設計監理事業等

売上高／事業利益



注視する事業環境

- 働き方の多様化やオフィスに対する価値観の変化
- デジタルテクノロジーの進化
- e-コマースの拡大と物流ネットワークの進化
- 消費や余暇に関する志向の変化

競争優位性

- 多様なアセットタイプの開発実績
- マーケットイン発想から生み出されたブランド、「PMO」「GEMS」「Landport」
- 都心有数の大規模開発である「芝浦一丁目プロジェクト」や「日本橋一丁目中地区再開発」への参画

経営資本^{※1}

- 賃貸可能床面積（オフィス・商業施設）約82.7万㎡^{※2}
- テナント数 約2,800社^{※3}
- HIT拠点数／会員数 84店舗／1,080社・約10.6万人^{※4}
- メガロス施設数／会員数 46店舗／約11.1万人

成長に向けた基本方針

- 独自性の高い企画力と利用者の満足度向上を追求した運営の実践
- 開発量の拡充による、キャピタルゲイン・インカムゲインの成長

中長期的な利益成長に向けた戦略

新型コロナウイルス感染症の拡大の影響もあり、人々の働き方や暮らしは大きく変化しています。外的な要因による一過性の行動変化ではなく、人々が求める意識そのものが変革しています。オフィ

スや商業施設、物流施設やフィットネス、ホテルといった日常に直接関わる事業を幅広く手掛ける当部門では、変化を捉え、新しい価値を提案、提供していくことが不可欠です。長く将来にわたって利用される生活の場、モノとしての不動産を提供することに加え、高い運営力やマネジメントによって変化し続ける利用者のニーズに対応し、満足度を向上させていくことが事業戦略の根幹です。

芝浦一丁目プロジェクト

2021年10月に着工した、「浜松町ビルディング」の建替えプロジェクト。当社グループのノウハウを結集し、DXの活用や環境性能の向上、健康への配慮など、さまざまな要素を織り込む4,000億円規模の大規模複合開発

所在：東京都港区
竣工予定：S棟2025年3月期／N棟2031年3月期
主用途：オフィス、商業施設、ホテル、住宅
延床面積：約550,000㎡



当部門の事業は、保有資産の量や規模だけにこだわらずにキャピタルゲインとインカムゲインのバランスを追求する点、また利用者のニーズを最優先に考えるという点で独自性を築いています。これまで「PMO」（オフィス）、「GEMS」（商業施設）、「Landport」（物流施設）など高い商品性を持つ独自のブランドを生み出し、当社グループの運営するREITやファンドなどに売却、という収益不動産事業を拡大してきました。これらの競争力あるブランドアセットによって積み上げてきた多くの開発ノウハウや高品質のサービスおよび豊富な顧客基盤が競争力の源泉となります。

この当社グループの強みを活かして、多様化する働き方に対応した柔軟なオフィス戦略の一例として、従来型のオフィスに加え、サービス付小規模オフィスの「H'Q」、サテライト型シェアオフィスの「H'T」を展開し、これらを組み合わせた「オフィスポートフォリオ」[▶P34-37](#)の提案を顧客に対して行っています。これらの、働く人、個々のパフォーマンスの向上を最優先に考える、という思想を「ヒューマンファースト」と呼んでいます。

2021年10月に着工した当社グループ史上最大の街づくりプロジェクト、「芝浦一丁目プロジェクト」は、これまで培ってきた当社のノウハウや経験を総結集させるものになります。単なる従来型の大型複合施設ではありません。働き方の変化、人々の暮らしの変化に対し、ヒューマンファーストの思想を軸として、DXの活用や環境性能の向上、健康への配慮など、さまざまな要素を組み合わせた施設とサービスの提供により、将来にわたって、人々の生活に価値を提供し続ける開発とすることをお約束します。

事業を通じたサステナビリティへの取り組み

社会変化に対応し、長期にわたって価値を生み出すモノ・サービスを提供するという当部門の事業自体がサステナビリティの実現に直結するものです。事業を通じて、働く人々、憩う人々、集う人々に対して「感動」「やすらぎ」「利便性」「コミュニティ」を提供し、社会全体が豊かに成長していく。これが、当部門が事業をする意義であり、存在価値です。当部門の顧客は常に変化を続けており、その裾野も広がっています。個々の価値観の多様化を尊重するのはもちろん、マイノリティに対する心掛けを併せ持つことで、サステナビリティへの取り組みを前に進めています。

環境への配慮も不可欠です。当部門で新規に開発するすべての不動産において環境認証の取得を目指す取り組みに加え、物流施設の屋上を活用した太陽光発電を推進しています。不動産を「つくる場面」「使う場面」の両面により環境負荷を低減させる努力を続けていきます。街づくりを担うデベロッパーの姿勢により、50年後、100年後の都市全体の姿は大きく変化します。社会ストックの将来像を正しく描き、その責任を自覚することが、不動産会社の経営の原点であると考えています。

※1. 2021年3月末時点
※2. 当社グループが長期保有するオフィスおよび商業施設の賃貸可能床面積の合計
※3. テナント数については、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を記載
※4. 当社グループ店舗および提携先店舗含む



資産運用部門

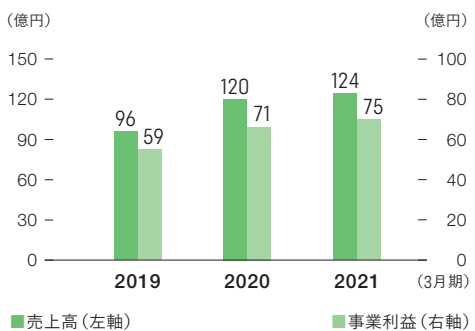


みうら こうき
三浦 公輝
執行役員 資産運用部門長

主な事業

REIT、私募ファンドおよび不動産証券化商品等を対象とした資産運用事業等

売上高／事業利益



注視する事業環境

- 投資家のオルタナティブ投資（不動産投資）に対するニーズの拡大
- 投資家のグローバル投資ニーズの拡大と多様化
- 急拡大するESG投資ニーズ

競争優位性

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

経営資本※

- 運用資産残高（AUM）
約1.8兆円
- 国内資産運用を通じた機関投資家顧客数（上場REIT除く）
232機関

成長に向けた基本方針

- 「賃貸バリューチェーン」を活かしたコアビジネスであるREIT事業の確実な成長
- REIT事業に続く成長エンジンとしての私募ファンド事業の強化
- グローバルネットワークの構築

中長期的な利益成長に向けた戦略

当部門は、上場REITである「野村不動産マスターファンド投資法人（NMF）」、私募REITである「野村不動産プライベート投資法人（NPR）」に加え、私募ファンド等の多様な商品ラインナップを活かし、不動産投資市場や資金調達環境に応じた投資家ニーズの変化を適切に捉えることで、中長期的な運用資産残高（AUM）の拡大と利益成長を目指しています。

直近の例を挙げれば、2021年3月期において、新型コロナウイルス感染症の影響を受け投資口価格が大きく下落した上場REIT市場では、一部の銘柄を除き公募増資による外部成長が困難な状況にありましたが、一方で、私募REIT・私募ファンドへの機関投資家による投資ニーズは旺盛な状況が継続していたため、当部門は機関投資家からの資金獲得に注力することで、順調に運用資産残高を拡大することができました。なお、今後は投資口価格が回復基調にあるNMFの外部成長についても、投資口価格の状況を注視しながら機動的に判断していきます。

このようにマーケットの状況に応じて、ファンドの特性を活かしながら成長機会を獲得していくことで、安定的な運用資産残高の拡大が可能になると考えています。

この戦略を進めるためには、良質な物件供給を受けることができるパイプラインの確保が不可欠であり、当社グループと当部門の運用ファンドとの間で、相互成長を目的として構築する「賃貸バリューチェーン」▶P26が、その役割を担っています。

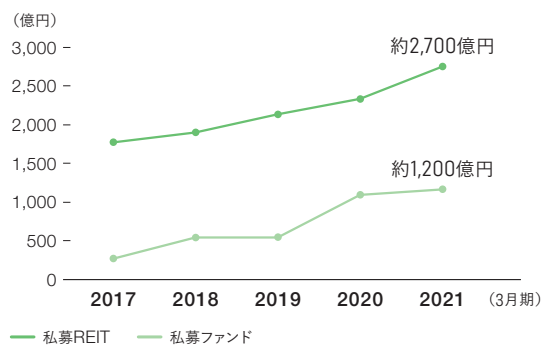
当社グループが開発した「PMO」、「Landport」、「クラウドフラット」などのブランド化された優良な物件を安定的に取得でき、そし

て、当社グループのマネジメント力を活用することで保有物件の資産価値向上を図れるこの仕組みは、NMFをはじめ、各ファンドが成長していく上で、当部門としての最大の特徴であり、強みであると考えています。

さらに、NPRや私募ファンドを成長させるためには、その顧客である機関投資家のニーズを的確に把握することも重要です。その点においては、当社グループが資産運用事業への参入以来、約20年にわたって築き上げた機関投資家との良好なリレーションが、大きな競争力の源泉となっています。このような関係性を構築できたのは、2010年に日本初の私募REITであるNPRの運用を開始する

私募REIT・私募ファンドのAUM拡大

機関投資家からの資金獲得により、順調にAUMを拡大



など、常に投資家のニーズに対応した商品を提供してきたことに要因があると自負しています。

なお、投資家のニーズに対応する新たな商品として、現在、超長期運用をコンセプトとした私募ファンドの組成を検討しています。これは、通常5～10年の満期を迎えた後には保有物件を売却する必要がある従来の私募ファンドと違い、満期時に継続して物件を運用する商品です。より長期の投資を志向する年金基金などにとって、私募REITに続く新たな投資先の選択肢を広げる取り組みです。

また国内事業に加え、海外事業についても、2018年にグループ会社となった英国ロスベリー社との協業が順調に進展しています。引き続き、資本提携・業務提携などを通じて、グローバルネットワークの構築を進めていく方針です。

今後も「賃貸バリューチェーン」を通じた安定的な成長基盤と、機関投資家との強固なリレーション、そして新商品の提供等を通じ、中長期的な運用資産残高の拡大を目指します。

事業を通じたサステナビリティへの取り組み

当部門は、不動産投資におけるESGへの対応が資産運用ビジネスの重要な差別化要因になると判断し、業界に先駆けてさまざまな先進的な取り組みを実施してきました。今後もさらに拡大が見込まれる投資家のESG投資ニーズに対応していくことは、投資家資金の獲得にとって極めて重要です。そして、その資金で野村不動産グループが開発する環境性能の高い物件を取得することにより、サ

※ 2021年3月末時点

ステナブルな社会実現への貢献、当社グループ全体の成長に寄与すると考えています。これらの考えに基づき、業界をリードするさまざまな取り組みを行っています。

直近では2021年2月に、業界として初めて、NMF・NPRにおいて、TCFD提言に基づく非財務情報（定性評価）の開示を実施しました。また外部評価については、2020年3月に野村不動産投資顧問が「21世紀金融行動原則 環境大臣賞」を受賞、NMF・NPRにおいては、GRESBの「4 star」以上を5年連続で取得するなどの成果を挙げています。

先進的なESGの取り組み

運用会社、ファンド双方にてさまざまな先進的取り組みを実施

年	取り組み
2017	責任投資原則（PRI）署名
	国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）署名
2019	NMF、「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」に組み入れ
2020	NMF・NPRにて、GRESB「4 star」を取得
	21世紀金融行動原則 環境大臣賞 受賞
2021	TCFD提言に基づく非財務情報開示



仲介・CRE部門

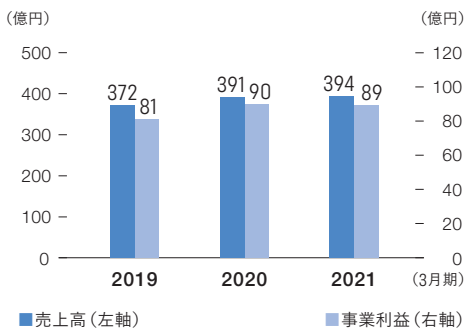


まえだ けんいち
前田 研一
執行役員 仲介・CRE部門長

主な事業

不動産の仲介・コンサルティング事業、マンション・戸建住宅等の販売受託事業、保険代理店事業等

売上高／事業利益



野村不動産グループとは

強みや特色は何か

どのような価値を、
どのように実現するのか

なぜ持続できるのか

ファクトデータ

注視する事業環境

- 優良な既存住宅ストックの増加
- 事業承継・相続対策ニーズの高まり
- デジタルテクノロジーの進化

競争優位性

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

経営資本※

- 売買仲介取扱件数 **9,322件**
- 野村証券／提携地域金融機関数 **88社**
- 仲介リテール店舗数 **87店舗**
- ノムコム会員数 **約23.6万人**

成長に向けた 基本方針

- デジタルテクノロジーを活用した高品質かつ充実したサービスの提供
- 顧客の課題解決型ソリューション営業の強化
- 提携金融機関の拡大など幅広い顧客基盤の構築

中長期的な利益成長に向けた戦略

当部門の使命は、売買仲介やCRE提案を中心としたサービスの提供を通じ、お客さまの不動産に関するさまざまな課題を解決することです。幅広い顧客層へのアプローチと高品質なサービスの提供による、売買仲介取扱高の拡大を通じ、中長期的な利益成長を目指しています。

2021年4月には、大企業から個人まで、あらゆるお客さまの課題に、ワンストップで、より迅速にお応えできる体制の構築を目指し、当社グループ内におけるリテール事業とホールセール事業の機能を統合した「野村不動産ソリューションズ（以下、SL社）」を設立し

ました。またSL社設立により、従来のリテール・ホールセール事業のサービスに加え、統合のメリットを活かした新たなサービスの提供を開始するなど事業領域を拡大しています。

その一つが、「パートナー営業本部」の設立です。これは中堅・中小企業による物件売却や、個人投資家の物件取得などのニーズに対応する専門組織です。事業承継や相続、資産運用等に起因する、多岐にわたる不動産売買ニーズにお応えしていきます。

また、都心エリアのハイグレードマンションを専門に取り扱う新サービスブランド「レリア（REALIA）」を立ち上げ、高価格帯物件の売買ニーズをお持ちの、国内外のお客さまに対し、ワンストップでの対応が可能となりました。深い知識を持つ専門スタッフも配備しており、お客さまにご満足いただけるサービスを提供できると考えています。

この二つの施策はいずれも、従来の組織体制では分散しがちであった売買情報を、1カ所に集約することで、お客さまにとってより付加価値のある提案を、より早く幅広くご提供するための取り組みです。SL社の幅広い顧客ネットワークを存分に活用した施策であると自負しており、取引機会の拡大にもつながっていると考えています。2021年4月に開始したばかりですが、すでに確かな手ごたえを感じています。

不動産会社（売買仲介）サイトとして12年連続利用者数No.1を誇る「ノムコム」に代表されるITやICTを活用したサービスは当社グループの大きな競争優位性であり、新たなサービス提供に積極的に取り組んでいます。「VRホームステージング」や「3Dウォークスルー動画」などに加え、今後も情報収集に役立つサービスを拡充し、お客さまの窓口としての機能を強化していきます。

「野村の仲介+（PLUS）」店舗においては、新型コロナウイルス

感染症への対策として導入したビデオ通話やウェビナーを活用した営業手法が、今後の大きな成長の鍵となる可能性を秘めています。移動時間や隙間時間を有効活用できる手段に対するお客さまのニーズは旺盛であり、実際に数カ月の店頭営業自粛期間があった2021年3月期に当部門が堅調な業績を確保できたことの大きな要因ともなりました。

お客さまの利便性を高め質の高いサービスを提供するのは、常にお客さまに寄り添い新たな価値創造を成し遂げてきた当社グループが得意とする分野です。このようなニーズはますます拡大すると考えており、SL社設立の強みを活かし、リテールに加え、ホールセールでもWebを活用した営業手法を確立していきます。

デジタルテクノロジーを活用したサービスの提供

ウェビナーを活用した営業や「ノムコム」におけるICTを活用した機能など、先進的なサービスを提供



顧客向けウェビナーの様子



CG家具で室内をコーディネートする「VRホームステージング」

事業を通じたサステナビリティへの取り組み

当部門の事業は、個人のお客さまによる中古住宅売買や事業法人による遊休資産の活用を促し、社会課題である不動産ストックの有効活用に寄与するものです。

ホールセール事業のCRE提案は、企業の遊休資産の活用や資産効率の向上に資するものであり、サステナビリティに貢献するものですが、企業のSDGsなどへの関心の高まりとともに新たな事業機会が生まれつつあります。当部門の提案においても、SDGsの観点を取り入れた新たな提案がお客さまよりご評価いただけるなど、財務そして社会的な側面からも大きな資産価値を持つ不動産の売買を通じて、お客さまのサステナビリティの取り組みに貢献していきます。

また不動産関連サービスの提供を行う当部門にとっては、人材こそが持続的な成長に資する最大の要素であり継続した投資が不可欠です。特に、人材の定着やモチベーションに大きく寄与する人材育成に注力しています。新入社員の入社時は、現場の最前線で活躍する営業社員を半年間、育成担当に配置転換することで、培ってきた経験やノウハウを存分に伝えられる制度を取り入れています。一見すると、一時的な営業力の低下につながるように見えますが、親身に育成することにより早期の戦力化につながっています。引き続き、人材育成・定着に向け、より効果的な取り組みを進めていきます。

※ 売買仲介取扱件数は2021年3月期。ノムコム会員数は2021年1月末時点。その他は2021年3月末時点

どのような価値を、どのように実現するのか

事業別戦略



運営管理部門



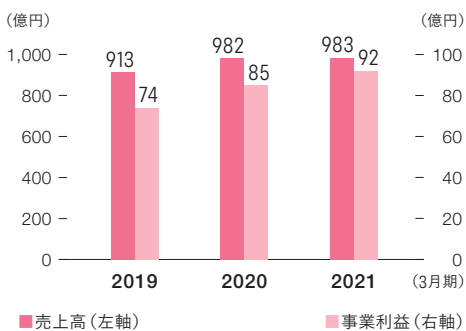
ふくだ あきひろ
福田 明弘

執行役員 運営管理部門長

主な事業

マンション・オフィスビル等の運営・管理・工事請負事業、リフォーム事業、地域冷暖房事業、オフィスビル等の清掃業務の受託事業等

売上高／事業利益



野村不動産グループとは

強みや特色は何か

どのような価値を、
どのように実現するのか

なぜ持続できるのか

ファクトデータ

注視する事業環境

- 管理の質や充実したサービスに対するニーズの高まり
- 老朽化建物の増加や大規模修繕工事適齢期マンションの増加
- デジタルテクノロジーの進化
- 定年延長等によるシニア人材の確保難

競争優位性

- グループ連携を通じた安定的な物件供給
- 管理品質における高い外部評価
- 大規模修繕工事の長周期化商品含む、工事提案力の高さ

経営資本※

- 住宅管理戸数
183,162戸
- ビル等管理件数
788件

成長に向けた 基本方針

- 顧客満足度の高い提案型管理の強化
- 管理領域とサービスメニューの拡大
- デジタルテクノロジーを活用した高効率かつ高品質な管理サービスの提供
- 大規模修繕工事をはじめとする受注工事の拡大

中長期的な利益成長に向けた戦略

当部門は、当社グループが開発するマンションやオフィスビルなどを中心に、管理サービスの提供や修繕工事の実施などを通じて、竣工後の物件価値の維持・向上に貢献しています。当部門の管理サービスは、分譲マンション購入者向けサイト「住まいサーフィン」で、13年連続で管理会社満足度1位となるなど、外部からも高く評価されています。

同時に、グループが開発する優良な資産を安定的に管理ストックとして加えることは当部門の大きな強みです。お客さまのニーズに沿った高品質な管理サービスの提供と、高い提案力に基づく、マンションの大規模修繕工事やオフィスビルなどのテナント入退去工事をはじめとした受注工事の拡大を通じ、中長期的な利益成長を図っています。

不動産の価値を長期的に維持するためには、適正な管理と計画的な修繕工事の実施が不可欠です。特に分譲マンションは、管理組合の運営が円滑に行われ、適切な修繕計画が策定されていることが物件の価値に直接結び付くこともあり、管理適正化に向けた法整備や、優良な管理体制のマンションを認定する制度の新設なども進められています。

当社グループは「製・販・管一貫体制」の下、住まいの開発段階から、将来の管理、修繕を考慮した設計や企画を行っています。その中で、物件にお住まいのお客さまと接する期間が最も長いのが当部門です。お客さまのニーズに対し長期にわたり寄り添い、お客さまと共に課題解決に親身になって取り組むことで、継続的な価値創造を支えることが当部門の役割と認識しています。

人口減少や高齢化による人材の不足は、当部門が直面する大きな社会課題です。より省人化、機械化に取り組むと同時に、管理品質の維持を図る必要があり、DXの活用に注力しています。これは、もちろん当部門の業務効率化にも資するものですが、同時に、テクノロジーの進化によって、さまざまな面でより利便性の高い管理サービスを提供することが可能になりつつあります。単身やシニア、共働き世帯の増加など、マンションにお住まいの方々のライフスタイルが多様化する中で、管理組合からの連絡や共用施設の予約手続きなどへのアプリの導入や、オンライン会議での理事会の開催、24時間・無人管理の仕組みは、多くの皆さまのニーズに応える取り組みです。

オフィスビルの管理においても、スマートフォンを活用し、設備点検や検針、報告書作成などがアプリ上で完結するシステムの導入を進めています。従来の業務に要していた時間の大幅な効率化を図り、その時間をテナントの皆さまからの課題やご要望に対応し満足度を向上するという、本来の付加価値を生み出す業務にシフトできる仕組みです。今後も、マンション、オフィスビル問わず、お客さまの満足度を高める視点に立って、新たなテクノロジーの導入を進めていきます。

日々の質の高い管理業務は、マンションの大規模修繕工事やオフィスビルのリニューアル工事などに際して、個々の物件が抱える課題や実態を正確に把握することにつながります。必要な工事と必要な時期を見極めることで、不要なコストを抑えた適正な工事を行う提案力につながっています。

マンションの大規模修繕工事に関して当部門では、2017年から当社グループのプラウド物件を対象に開発した、通常12年ごとに計画する大規模修繕工事の長周期化を実現する「re:Premium

(リ・プレミアム)」▶P32を本格導入し、すでに多数の実績が生まれています。さらに、2020年より、当社グループが過去に分譲したプラウド以前のマンションに同サービスの対象を広げた「re:Premium DUO (リ・プレミアム デュオ)」を開発・導入しまし

た。お住まいの方の懸念材料である大規模修繕工事への不安を軽減し、事業機会の拡大を図ります。また、昨今の新型コロナウイルス感染症の影響によりニーズが拡大しているマンションの共用部をテレワークスペースにするバリューアップ工事や、フリーアドレス化やリモート会議室の設置などオフィスビルの内装リニューアル工事についても引き続き取り組んでいます。

高品質な管理サービスの提供

DXの活用等を通じて、生産性高く高品質なサービスを提供。お客さまの満足度を向上し、高い外部評価を連続して獲得

DXを活用した管理



スマートフォンによる
メーター検針



共用施設の予約等が可能な
マンションアプリ

高い外部評価



「住まいサーフィン
管理会社満足度調査 2021」
第1位（13年連続）



「2021年 オリコン顧客満足度調査
分譲マンション管理会社 首都圏」
第1位（5年連続）

※ 2021年3月末時点

事業を通じたサステナビリティへの取り組み

当部門は、建物竣工後の管理サービスの提供や受注工事の実施などを通じ、誰もが安心・安全で、健康に住み続けられる街をつくるという当社グループの価値創造の一端を担っています。適切な管理と計画的な修繕工事の実施により、長年にわたって建物の価値を維持し続ける、という当部門の事業はサステナビリティへの取り組みを具現化するものであり、省エネ性能の高い照明や空調機器の導入などの温室効果ガス排出量削減の取り組み、クリーンエネルギーの導入、といった環境対応を、新築時だけでなく継続的に実現するためにも、当部門の果たす役割は重大です。

また、近年激甚化する台風や大雨などによる洪水被害への対応も重要です。すべての管理物件の水害ハザードマップを調査し、浸水リスクが高いマンションの管理組合に向けて水害ハザードマップを基にした浸水対策を提案するほか、水害対策の備品設置や訓練の周知など、事前準備を徹底し、被害を最小限にとどめられるように尽力しています。加えて、「製・販・管一貫体制」の下、マンション等の開発において、水害の被害を最小限にとどめられるような設計への貢献も行っています。



海外事業



かく たかし
賀来 高志

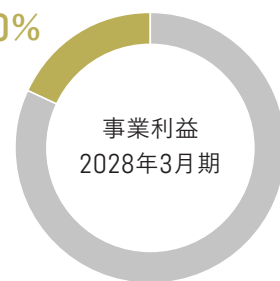
執行役員 海外事業統括

海外事業への取り組み

- アジアの諸都市を中心に、マンションの開発・分譲事業、オフィスビル等の開発・賃貸事業を推進
- 海外事業が事業利益全体に占める割合を、2028年3月期には15～20%まで拡大する計画

海外事業比率

15～20%



注視する事業環境

- アジア諸国における良質な住宅に対するニーズの高まり
- 投資対象国における政治・経済等の社会情勢や為替の変動

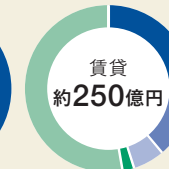
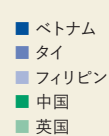
成長に向けた基本方針

- 国内で培ったノウハウの活用と、現地デベロッパーとの強固なパートナーシップを通じた、海外における品質・サービスに対する期待への対応や新たな価値の提供

海外事業の進捗

住宅分譲で19案件、約810億円、賃貸で7案件、約250億円、合計約1,060億円の投資を決定済

【投資決定額（2021年3月期末）】



【主な投資決定済案件】



ベトナム(ホーチミンシティ)グランドパーク第2期



フィリピン(マニラ) サンシャインフォート

中長期的な利益成長に向けた戦略

当社グループは、成長が著しいアジアの諸都市を中心に、住宅の開発やオフィスビル等の開発・運営事業を行っています。中長期経営計画では、海外事業を成長分野の一つと位置付けており、2028年3月期までに、海外事業が全体の事業利益に占める割合を15～20%へ拡大することを目標に掲げています。目標達成に向け、投資は順調に進捗しており、2021年3月末現在、住宅分譲で約810億円、賃貸で約250億円、合計約1,060億円の投資を決定済みです。

海外事業においても、国内と同様、お客さまのニーズに寄り添った開発やサービスの提供を目指しています。我々が事業に取り組むアジア諸都市では、住宅の絶対量が不足し、量が求められた時代から、質による差別化のフェーズに入っており、当社グループが日本国内で培ったノウハウや経験を活かすことができる環境が整っています。ただし不動産事業はローカルなビジネスであり、その国に根差した法規制や商慣習、ニーズを深く理解することが必要です。そのため、質の高い商品を供給するという点で当社グループと理念を共有できる、有力な現地デベロッパーとのJVを前提に事業を進めています。JVを通じたノウハウの提供により、付加価値を高めた商品を現地のお客さまに提供することが、海外事業における戦略です。

また、当然海外事業の展開においては、国内事業以上に、リスク管理の徹底が必要です。当社グループは「海外事業モニタリング会議」において、カントリーリスクをはじめとする海外事業固有のさまざまなリスクについて議論し、実効性の高いリスク管理・モ

ニタリングを実行しています。▶ P95

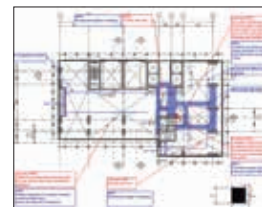
当社グループが海外事業で提供できる付加価値には、より良い商品を提供するための取り組みと、開発工程に関する取り組みという2つの側面があります。より良い商品の例として、スコールなど激しい天候の変化がある東南アジア諸都市における大きな課題である漏水対策に取り組み、現地のパートナー企業や日系住宅設備メーカーなどと協働で、漏水を防止する窓設備を開発しました。この商品はすでに導入され、現地では諦められていた漏水の防止を実現したことが、お客さまから驚きをもって受け止められ、

「KAIZEN」活動

チェックリストの遵守や現場巡回等を通じて、設計や施工の工程を見直し、設計品質の向上や不具合の回避を実現

代表的なKAIZENの取り組み

設計KAIZEN



チェックリストに基づく指摘を通じて、設計品質の向上

現場KAIZEN



現場巡回を通じた、施工不良の回避

高い評価につながっています。その他にも、現地の住まい方、暮らしに合わせた住宅の間取りや共用部デザインの提案、住宅設備の開発等を行っています。

現地のパートナー企業や設計会社、建設会社と共に、設計や施工等の工程を見直し、改善を図る取り組みも行っています。具体的には、当社グループのノウハウを基に、現地市場の特性を考慮した上で、遵守すべきチェックリストを作成、担当者による現場巡回やレクチャーなどを行っています。これらの活動は、施工不良やスケジュールの遅延の回避によって原価の低減や、品質の確保による販売価格の上昇という結果をもたらしており、パートナー企業からの信頼獲得にもつながっています。当社にとっても、事業リスクの一部を低減することにつながります。これらの取り組みを「KAIZEN」活動として海外での各事業に展開しています。

双方の取り組みに共通する特徴は、国内で培ったノウハウを、そのまま海外に展開するのではなく、現地で実際に住まわれるお客さまのニーズや施工会社の技術レベル、インフラ水準に合わせて、調整を加えている点です。マーケットイン発想に基づき、さまざまなニーズへの対応を行ってきたことにより可能になる、このような調整力と課題解決力そのものが、当社グループの海外事業における独自性であり、強みであると認識しています。

また社内に蓄積されたノウハウだけでなく、必要な技術を新たに獲得するための取り組みも行っています。2021年5月には、東南アジアでニーズが高まる、スマートシティ関連の技術を得るため「Taronga Ventures」が組成・運営する、不動産テック企業に特化したファンド「Real Tech Ventures I」へ出資しました。本出資を通じて得た技術は、今後さまざまな開発に展開していくことを想定しています。

事業を通じたサステナビリティへの取り組み

海外においても、事業活動を通じた付加価値の提供を継続し、安心で快適な住まいや働く空間等の提供に貢献していくことを目指しています。

そのためには、進出先の国・都市におけるお客さまのニーズについて、より深く理解することが必要です。当社グループは、タイ・ベトナムにおいて、現地の大学と共同で、住まいにおける空間の利用や暮らし方について研究を行い、現地での長期的な社会の変化と、それに伴う潜在的なニーズの発見を目指しています。一部の研究結果はすでに当社グループの参画案件に反映され、商品価値の向上に貢献しています。今後も長期的な観点で、研究内容を商品開発に活かしていきます。

長期的に海外事業を推進する上での重要な要素である、人材の面では、国内においては語学研修プログラムの充実等を通じ、グローバル人材の育成を進めています。進出先の各国では、現地法人の設立と優秀な現地スタッフの確保および当社グループの理念やノウハウを共有するための適切なトレーニングを通じて、事業の主体を段階的に現地に移管することを進めています。当社グループが国内で培ったノウハウの活用は継続しながら、顧客ニーズの把握やパートナー企業の探索といった機能の現地化を進めることで、中長期的に付加価値を提供し続けることを目指しています。

CFOインタビュー



社会に向けて
新たな価値を創造し、
挑戦し続けられる
企業集団となるため、
独自の高効率経営を
目指します。

取締役
グループCFO
くろかわ ひろし
黒川 洋

Q 本年（2021年）より新たにグループCFOに就任されました。これまでの経歴などを教えてください。

私は1990年に野村不動産に入社後、住宅分譲やオフィス、商業施設や物流施設の開発、資産運用ビジネスなど、さまざまな事業を担当してきました。また当社自身のIPO、野村不動産ビルディング（旧NREG東芝不動産）やJ-REITのM&Aなど、グループの転換点にも数多く携わり、コーポレートファイナンス、ひいては資本市場の重要性についても強く認識してきました。

幅広いセクターの不動産開発・運用・運営で培ってきた経験を活かし、グループCFOとして、中長期経営計画で掲げる「高効率経営」の推進、そして「グループの力強い成長」を財務面からサポートしていきたいと考えています。

Q 当期（2021年3月期）の業績についての評価をお願いします。

新型コロナウイルス感染症の影響を受けながらも、想定を上回る堅調な結果となりました。高還元も継続しており、株主還元重視の姿勢をお示しできたと評価しています。

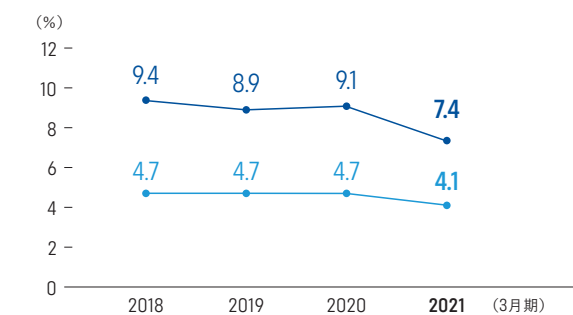
2021年3月期は、期初においては新型コロナウイルス感染症の業績に与える影響の見極めが困難なことから、上場来初めて業績予想をお示しできない状態でスタートし、その後一定の仮定を置いた上での精査を重ねた結果、1Q決算

発表の段階で事業利益600億円を業績予想として開示しました。年度の後半にかけて各部門における利益率の向上や経費などの削減努力等により、結果として事業利益764億円、親会社株主に帰属する当期純利益421億円と、業績予想を大きく上回る実績となりました。

ROEについては、前期比で減益となったことが主要因となり、7.4%と、目標である8~9%を若干下回る結果となりましたが、自己資本比率は30.4%と、当社の財務規律である30%水準を維持しました。

株主還元については、配当を1株当たり82.5円（前期比2.5円増）と9期連続の増配としたことに加え、自己株式の取得（40億円）を行い、総還元性向は45.3%となりました。不透明な環境下においても安定的な配当を堅持し、併せて自己株式取得を機動的に組み合わせて実施したことは、株主還元を重視する当社の姿勢をしっかりとお示しすることができたと考えています。

▶ ROE / ROA



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

Q 中長期経営計画は来期（2022年3月期）がフェーズ1の最終期となります。進捗をどのように評価していますか。

各種経営指標については目標と同水準の達成を見込んでおり、順調な進捗です。

2022年3月期はフェーズ1の最終期です。それぞれの経営指標における目標として、事業利益850億円、ROE 8~9%程度、総還元性向40~50%程度をお示しています。事業利益は新型コロナウイルス感染症の影響が引き続き想定される環境下ではありますが、目標と同水準の840億円、ROEと総還元性向についても目標を達成する見込みです。

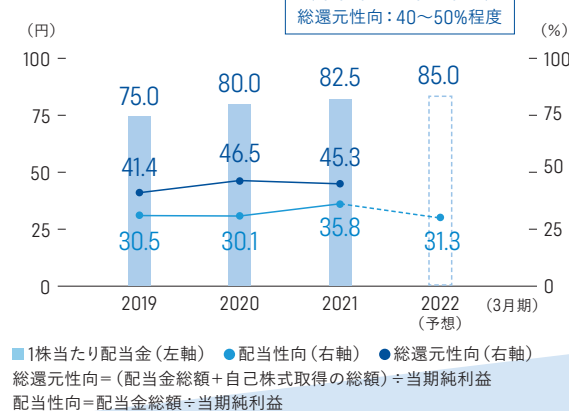
投資と回収については、総資産が過度に膨らまないよう適切にコントロールしています。特に都市開発部門での将来の大規模案件の竣工に備えた、賃貸資産ポートフォリオの戦略的な入れ替えの着実な実行、住宅部門での将来の事業ボリュームを確保した上での利益率を重視した厳選投資、契約の進捗を確認しながらフェーズ1の目標を前倒しで達成した海外事業など、各外部環境と内部環境に照らした意思決定を実行しています。

Q さらに成長を目指す上で、CFOとして重視するKPIは何でしょうか。

成長投資と還元の両立を可能とする高ROEです。株主資本コストを上回る10%以上の達成を目指します。

不動産デベロッパーである当社の株主資本コストは7~8%と認識していますが、これを十分に上回るROE10%以上を達成することを目指します。なぜなら、これにより成長と還元の両方を高い水準で実現させることが可能となると考えているからです。

▶ 株主還元



現中長期経営計画では、ROE10%以上を事業ポートフォリオの組み合わせにより実現する計画としています。リスク・リターン特性が異なる3つの事業「分譲・売却」、「保有・賃貸」、「サービス・マネジメント」を組み合わせる「事業ポートフォリオ戦略」の実行により、リスクをコントロールしながらROE10%以上を目指す計画です。▶ P29

成長投資と高還元を同時に成立させることは決して容易なことではありません。しかしながら、ステークホルダーの皆さまとの対話を重ねる中でもこの両立については特に高くご評価いただいている点であると認識しています。

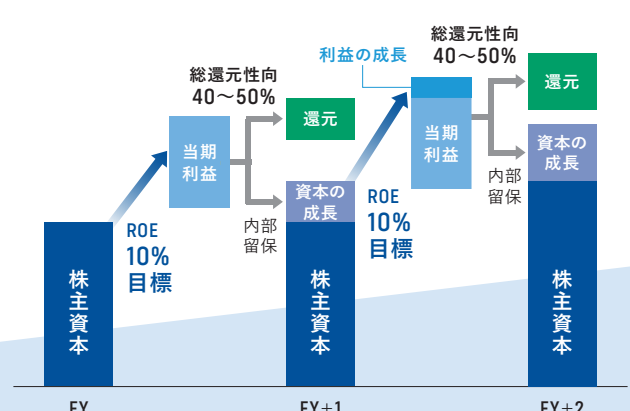
ROEは成長投資と高還元のいわば「源泉」ともいえるものです。従ってCFOである私の立場にとってROEは「KPI」ではなく「KGI」と捉えており、さらに高め、より盤石なものにしていくことが大きなミッションであると考えています。

Q ROEを高めるための財務レバレッジや財務健全性への考え方をご説明ください。

持続的な成長のためには、財務レバレッジを「成長機会の獲得」と「リスクへの対応」、双方の観点で適正水準に保つことが重要であり、自己資本比率30%水準を規律としています。

高ROEと財務健全性を両立するためには、財務レバレッジのコントロールが非常に重要です。当社は急速な市況悪化などのリスクへの備えとともに、将来の大きな成長機会をしっかりと捉えるための投資余力の確保を企図し、自己資本比率30%水準の維持を規律としています。本規律を維持していくことで、「攻め」と「守り」を両脱みすることが可能となり、ひいては当社グループの持続的な成長にも寄与すると考えています。そしてこの財務規律の中でROEを高めるためには必然的にROAを高めていくことが必要となります。

▶ 成長投資と還元を両立するエクイティストーリー



どのような価値を、どのように実現するのか

CFOインタビュー

Q ROAの向上により高ROEを実現する方針と理解しました。ROAを向上させる中で認識しておくべき特徴はありますか。

不動産開発事業の特性上、個別案件ごとの適切な利益目標の設定と、厳格な投下資本マネジメントが極めて重要です。

不動産業、特に開発事業には一般的な製造業等とは異なる大きな特徴がいくつかあります。それは工場や設備機器などの生産設備に資本投下を行い、それらを用いて生産した商品を販売して利益計上するのではなく、商品である不動産そのものに対して資本投下し、開発による新たな付加価値を加えたものを完成品として、販売売上や賃貸売上という形で資本回収する、という点です。

すなわち不動産開発事業は、生産設備の稼働率を上げることでの効率性向上や原価率低減という効果が生まれにくいということになります。違う視点では、ヒット商品を開発できたとしても、量産することが難しいもどかしさを抱えている事業であるともいえます。また、投資から資金回収までの時間軸が長いことも、大きな特徴の一つです。

このようないくつかの特徴のある不動産開発事業をプロフィタブルにするためには、個別の投資案件ごとの適正な利益目標設定と資金回収までのスケジューリング等を含めた綿密な事業コントロールが極めて重要となります。

当社グループは成長投資を継続的に行いながらもグループ全体でROA5%以上の実現を目指しています。この目標に向かい私は、個別事業において達成すべき利益目標を、投資期間によるリスク・リターンとの関係性も含めてより厳格に定めると同時に、事業期間中を通じて常に収益性改善を実現していく仕組みを構築していきたいと考えています。不動産開発事業では規模の経済は過度には期待できないため、一つ一つの事業の収益性を高めることそのものが全体のROAを高める最善の道だと考えるからです。



Q 個別事業の利益率を上げるポイントを教えてください。

「ブランド戦略」と「ナレッジ(知識・経験・情報)の蓄積」です。

「プラウド」や「PMO」などに代表される、アセットごとの統一「ブランド」は、当社グループの大きな「資産」です。

「ブランド」は当社グループからお客さまへの、高い品質や商品性に関する「固い約束」です。2つとして同じものがなく個性が強い不動産開発事業において、「ブランド」を用いることで物件の個性を超えた価値の訴求を可能とし、お客さまの探索コストを下げることは、個々の事業の利益率向上に大きく寄与します。

もう一つのポイントは、お客さまとの接点を増やし、ニーズや嗜好の変化を細やかに捉えて、新たな価値創造につながる知識・経験・情報等を社内に蓄積する「ナレッジヘビー」な状態を保つことです。

この実際の事業から得た貴重な「ナレッジ」の活用は、商品価値を着実に向上させるかけがえのない原動力です。そしてお客さまに寄り添うことで、新しいニーズを「発見」しそれを素早く次の商品に「展開」していく、これは当社グループのDNAである「大きな強み」であると改めて強調させていただきます。

「ブランド価値」や「ナレッジの蓄積量」はバランスシートには計上されないものの、非常に重要な「資産」と捉えています。CFOとしてこれらの「資産」をより大きくしていくという観点も重要視しながら投資判断を行っていきます。

Q 事業規模を拡大する必要がある「ナレッジヘビー」の実現と高ROEを目指す戦略との両立は可能なのでしょうか。

独自の「プラットフォーム戦略」※1によって「アセットライト」で「ナレッジヘビー」な状態にし、資産保有に依存しない経営を実現します。

一般的に賃貸不動産事業は資金回収に長期間を有するということから、バランスシート上の制限により事業量の拡大が難しいという特性があります。その中でも当社グループの最大の特徴は、住宅分譲事業と同様に、賃貸不動産においても開発と売却を短期間で回転させ、効率性を高めている点です。

当社グループでは、ここ10数年中規模ハイグレードオフィス「PMO」や高機能物流施設「Landport」など、顧客ニーズに応えた競争力のある商品を開発し、竣工後、比較的短期間でグループREIT等に売却して開発利益を実現益化してき

野村不動産グループとは	強みや特色は何か	どのような価値を、どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
-------------	----------	----------------------	-----------	---------

ています。これにより投資回収のサイクルを早めると同時に事業ボリュームを拡大し、キャピタルゲインを安定的に成長させてきました。財務面でいえば「アセットライト」な状態にして拡大再生産の回転を高める戦略です。

一方、当社グループでは物件売却後も当該物件の運営管理やテナントリーシングを引き続き行っています。従って事業ボリュームを拡大できれば、物件売却後もお客さまとの接点は増え続けることとなり、これにより資産を当社自身が保有していなくても「ナレッジヘビー」な状態を実現できます。

また少し俯瞰した視点に立てば、テナントである皆さまには「現状のオフィスに対する課題解決」、投資家の皆さまには「優良な投資機会の提供」という2つの社会的意義を「PMO」などのブランド化された商品によって実現しているとも言えます。

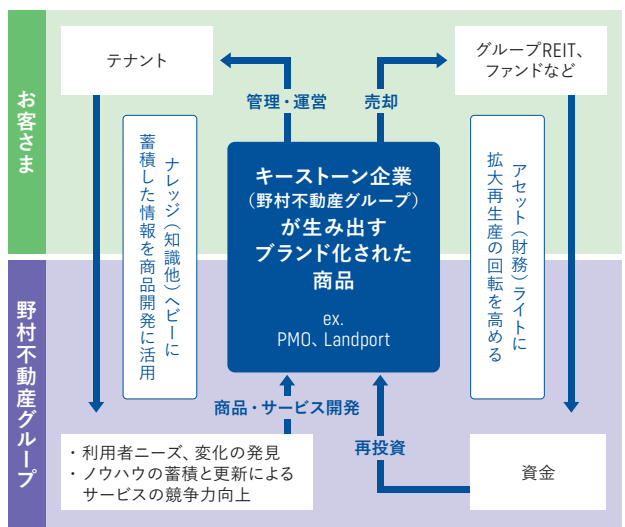
このように、当社グループの「プラットフォーム戦略」※1を十分に活用し、「アセットライト」と「ナレッジヘビー」を両立させていくことは、当社グループに大きな成長をもたらすと考えています。

Q 社会的な要請がますます高まるサステナビリティに対する方針についても、ご説明ください。

多額の資金を用いる不動産デベロッパーとして、事業活動・ファイナンスの双方からサステナビリティへの取り組みを加速させます。

不動産開発や街づくりを通じた価値創造を担う不動産デベロッパーの事業活動はサステナビリティへの取り組みそ

▶「アセットライト・ナレッジヘビー」な事業モデル



のものです。そして「プラウド」、「PMO」など環境性能や安全性の高い不動産開発は当社グループが最も得意とする分野です。ナレッジのさらなる蓄積とその活用により、今後もより良い商品やサービスを生み出し続けていきます。

また、当社グループではファイナンス面でもサステナビリティへの取り組みを強化しています。2021年2月にはサステナビリティボンド、2021年7月には国内初となる「包括型フレームワーク」を利用したサステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達を実施しました※2。当社グループの事業が持続可能な社会の実現に寄与するものであることをお示しできるファイナンスであると考えており、これらの仕組みを活用して今後5年間で約2,000億円を目安として資金調達していく方針です。

Q 最後に、グループCFO、IR担当役員としてのご自身の役割についてお聞かせください。

私の役割は当社グループの特性を活かした価値創造を持続的に社会に対して行っていくための「成長投資」と「還元」を両立する、「高効率経営」そして「高ROE経営」の実現です。

市場に目を向ければ、デジタル技術の革命的な進化によるライフスタイル・ワークスタイルの不可逆的な変化が起こっており、新型コロナウイルス感染症対策がその浸透を加速させています。私はこのマーケット環境の変化は、既存の不動産業の枠組みを根本的に変える可能性すら持っていると考えています。そして、私達自身がその変化に素早くかつ的確に適応していかなければならないと強く感じます。

このような大きな環境変化に対応するため、まずは社員一人ひとり、そしてグループ全体が挑戦し続けられる財務基盤を構築していきます。そしてその挑戦により生み出される価値を「企業価値の向上」や「配当」、それから個々の事業活動はもちろんESGへの取り組み等を通じての「社会課題の解決」という形でさまざまなステークホルダーに「還元」してまいります。私はこれらのフローを実現することがCFOとしての私の使命であり、投資家の皆さまのご期待にお応えすることだと確信しています。

これまでお話ししてきた内容を、2022年4月に発表を予定している新たな中長期経営計画を通じてより具体的に皆さまにお示しできればと考えています。

今後もより一層、株主、投資家の皆さまとの対話の機会を重視しながら、ご期待に応えられる企業集団であり続けることを目指してまいります。

※1. 出典：東洋大学 富田純一、東京大学 藤本隆宏ほか(2020)『野村不動産におけるプラットフォーム戦略 -PMOの開発事例を中心に-』東京大学経営教育研究センターディスカッションペーパー 2020-04. http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC525_2020.pdf
※2.「サステナビリティ・リンクローン」における、国内初の取り組み <https://www.nomura-re-hd.co.jp/cfiles/news/n2021092701870.pdf>

なぜ持続できるのか



- 68 サステナビリティ
- 70 環境戦略
- 72 人材戦略・人権方針
- 76 ガバナンス
- 76 取締役会議長メッセージ
- 78 社外取締役・指名報酬諮問委員会委員長メッセージ
- 80 社外取締役メッセージ
- 82 役員一覧
- 85 コーポレートガバナンス
- 94 リスクマネジメント
- 99 内部統制・コンプライアンス／情報開示

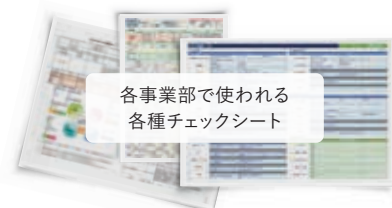


KAIZEN活動
(海外)

品質管理マニュアル



プラウド・コンパス



各事業部で使われる
各種チェックシート

事業に根付くサステナビリティへの取り組み

- 60年超の住まいづくりの歴史の中で培われたノウハウやアイデアが詰まった「品質管理マニュアル」、「プラウド・コンパス」
- 海外事業において、設計品質の向上や不具合の回避を目指す現地設計会社など外部企業を巻き込んだ「KAIZEN」活動
- 新規開発不動産の事業計画の決裁時の必要項目となる各種チェックシート

当社グループは、人々の生活に深く関連する
サステナビリティの4つの重点テーマを切り口に
新たな価値創造を通じた社会課題の解決を目指しています。
サステナビリティは持続的な成長を目指す上で
経営と不可分であり、同一線上であるべきものと考えます。
透明・公正なガバナンス体制の構築や環境戦略、人材戦略など
サステナビリティのさまざまな取り組みを加速させています。

サステナビリティ推進体系

グループ企業理念「私たちの約束」

あしたを、つなぐ

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

事業を通じた社会課題の解決と新しい社会価値の創造

サステナビリティの4つの重点テーマ



サステナビリティ推進基盤

人材	ウェルネスの実現・ダイバーシティの推進など
マネジメント体制	コーポレートガバナンス／コンプライアンス／リスクマネジメントなど

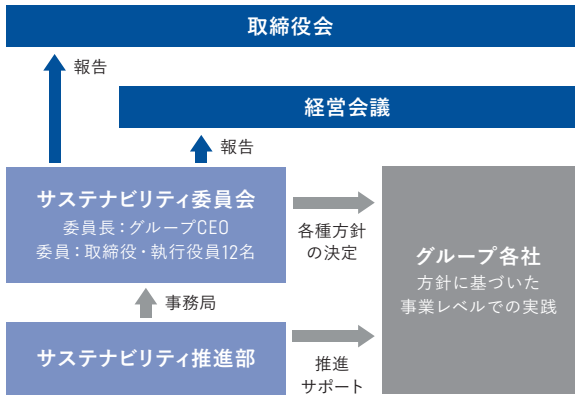
サステナビリティ

当社グループは、すべての事業活動において、解決すべき社会課題やステークホルダーの皆さまの期待に向き合い、サステナビリティの取り組みを推進しています。現在、「野村不動産グループサステナビリティ方針」の下、4つの重点テーマと2つの推進基盤という枠組みに沿って、活動を推進しています。

サステナビリティマネジメント体制

当社グループは、サステナビリティと経営は不可分であり、事業戦略とサステナビリティの方向性を完全に一致させるべきとの考えから、2021年4月より代表取締役社長 グループCEOがサステナビリティ委員会の委員長を務めることとし、取り組み体制の強化を図っています。当委員会は当社取締役会で決定された取締役・執行役員で構成され、サステナビリティに関する方針、活動計画の審議、決定などを行っています。当委員会で検討した結果は、経営会議・取締役会に報告され、経営計画や事業活動に反映しています。

2021年3月期は、同委員会を3回開催しました。加えて、社内の議論をより活発化するために「サステナビリティ小委員会」「環境分科会」「人権分科会」を計13回開催しました。



2021年3月期以降の主な実績

- ・2050年サステナビリティポリシー、2030年マテリアリティおよびKPIの検討
- ・気候変動への取り組み (TCFD賛同表明、SBT認定取得)
- ・人権方針の策定 [▶P75](#)
- ・調達ガイドラインのフォローアップ実施 [▶P75](#)
- ・人材に関する非財務目標の設定
- ・サステナブル・ファイナンスの取り組み (当社初のサステナビリティボンド発行&新たなスキームの構築)
- ・再生可能資材への一部置き換え (事業案件における建物木質化等)
- ・指名報酬諮問委員会委員長に社外取締役を選任、ICT・デジタルに知見の深い社外取締役を新たに招聘
- ・情報開示拡充 (統合レポート・HP開示項目の充実、機関投資家との統合レポート・ESGに関するミーティング実施)

TCFD賛同表明とSBT認定取得

2020年9月にTCFDに賛同表明したほか、11月には以下記載の目標にてSBT認定を取得。今後、さらなる気候変動への取り組みを強化していきます。詳細はP70をご覧ください。

指標		Scope1・2	Scope3
目標	期間：2031年3月期まで 比較対象：2020年3月期比	35%削減	35%削減

Scope1：燃料の燃焼などの直接排出量、Scope2：自社で購入した電気・熱の使用に伴う間接排出、Scope3：Scope1・2以外の間接排出量
(カテゴリ1：建物の建設時など、カテゴリ11：販売した商品の使用時)



サステナブル・ファイナンスの取り組み

2021年2月に当社グループの環境・社会双方の課題解決に貢献する施策・プロジェクトに充当する資金の調達手段として「サステナビリティボンド」を発行。

発行総額	100億円	発行日	2021年2月26日
第三者評価 (外部評価)	ヴィジオアイリス (Vigeo Eiris) 株式会社日本格付研究所 (JCR) 株式会社格付投資情報センター (R&I)		

また、2021年7月には、国内初となるサステナビリティ・リンク・ローン (SLL) における「包括型 SLL フレームワーク」を制定し、地銀広域連携「TSUBASA アライアンス」参加 9 行から、合計110億円の資金調達を実施しています。

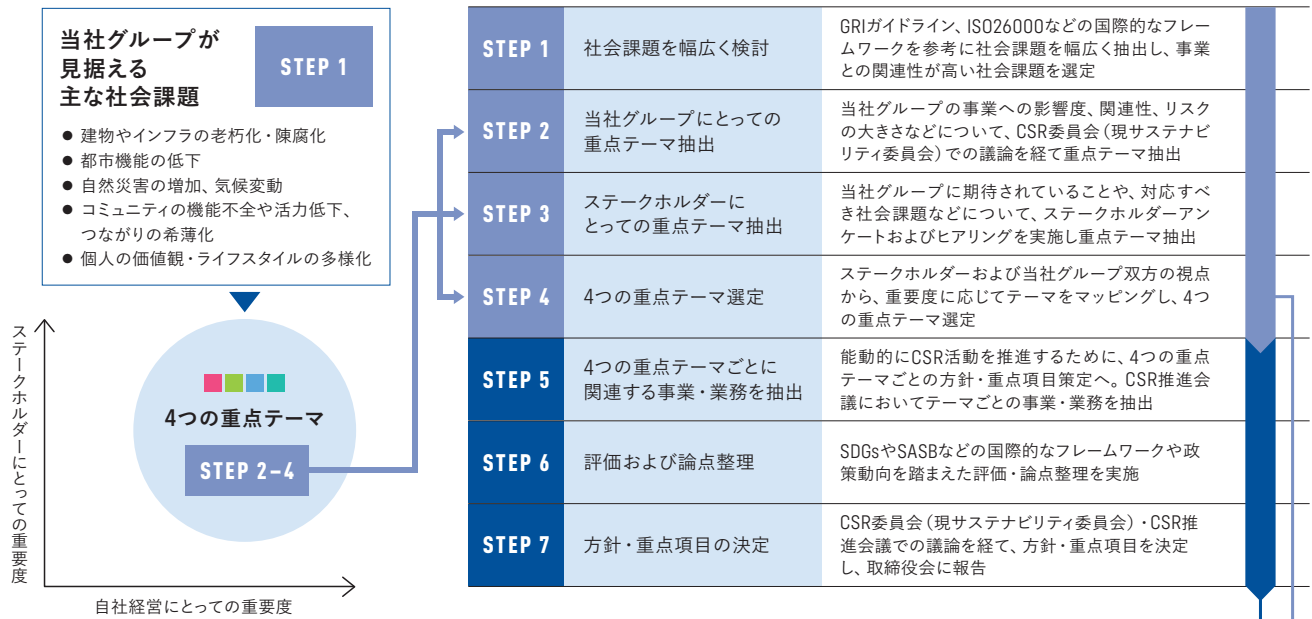
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/cfiles/news/n2021012501787.pdf>
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/cfiles/news/n2021092701870.pdf>

野村不動産グループとは	強みや特色は何か	どのような価値を、 どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
-------------	----------	--------------------------	-----------	---------

マテリアリティ特定のプロセスと当社グループのサステナビリティ方針

マテリアリティ特定のプロセスにおいては、2016年3月期に4つの重点テーマと2つの推進基盤を選定。2018年3月期には、下記のSTEP5→6→7と進め、グループCSR／ESG方針および重点項目を決定しました (取締役会報告は2019年3月期に実施)。また、サステナビリティ委員会においては、サステナビリティ方針と重点項目に対する進捗状況の確認および活動計画の審議・決定を行っています。

▶ マテリアリティ特定のプロセス



▶ サステナビリティ方針

テーマ		重点項目	今後の課題
E S G	環境	● 環境マネジメントの高度化 ● 気候変動への対応 ● 効率的な水資源の利用	● 生物多様性への配慮 ● 適切な資源利用と汚染防止
	安心・安全	● 設計・施工における安心・安全品質の向上 ● 運営・管理における安心・安全品質の向上 ● 長寿命・高耐久化の取り組み	● 災害時に地域に貢献できる強靭さ (レジリエンス) の取り組み強化
	コミュニティ	● コミュニティへの配慮と活性化支援	● オープン型コミュニティ施設「ACTO」の取り組みのPDCA化 ● 事業を展開している地域における負のインパクトを軽減するための各種イベントの拡大
	健康・快適	● 高齢化・多様性への対応と健康支援 ● 顧客満足と快適性の向上	● リモートワークへの対応 ● 顧客満足度調査の外部開示のカバレッジ拡大と満足度向上への取り組み強化
2つの推進基盤	人材	● 従業員の健康と安全の追求 ● ダイバーシティの推進 ● 公正で働きがいのある職場づくり	● 人的資源の高度化 ● サプライヤーの安全の確保
	マネジメント体制	● コーポレートガバナンス ● コンプライアンス ● リスクマネジメント	● 人権 ● サプライヤーマネジメントの高度化
6			● 人権デューデリジェンス体制の構築 ● 調達ガイドラインエンゲージメント先の拡充

なぜ持続できるのか

環境戦略

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、環境に配慮した街づくりを通じて持続可能な社会の実現に貢献します。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取り組みを強化しています。

指標	価値創造との関連	非財務目標
気候変動への対応	気候変動に係るリスクを最小化するとともに、事業機会につなげることで、中長期的な企業価値向上を実現する	2031年3月期までに 温室効果ガスの排出総量 35%削減(2020年3月期比)

※ 「気候変動への対応」以外の取り組みはサステナビリティレポートをご参照ください <https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/environment/>

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大きな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)への賛同を表明しています。



① ガバナンス

当社グループでは、野村不動産ホールディングス代表取締役社長グループCEOが責任者となり、グループ全体で気候変動への対応を進めています。また、野村不動産ホールディングスおよびグループ会社の

取締役などで構成される「サステナビリティ委員会」にて、関連方針や活動計画を審議し、決定しています。同委員会では、気候変動への対応についての目標を設定し、進捗状況のモニタリングをしています。

② 戦略

環境問題全般について、当社グループに及ぼすリスク・機会を都度確認し、対応を検討しています。特に気候変動については、当社および当事業に及ぼすリスク・機会を整理し、長期的な企業価値

向上に貢献する戦略を再確認するためにTCFD提言に基づく形でシナリオ分析を行いました。

気候変動に関するシナリオの設定

シナリオ分析においては、「世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求する」というパリ協定目標の達成、脱炭素社会の実現を念頭に置き「2℃シナリオ」を採用しました。また、本分析においては、気候変動対策が十分に進展せずその結果として自然災害が激甚化するケースとして併せて「4℃シナリオ」も検討しています。それぞれのシナリオにおける世界像構築にあたっては以下の文献・研究を特に参考にしました。

<文献例> 国連IPCC第5次評価報告書(2014年)地球温暖化シナリオ「代表濃度経路」(RCP2.6, RCP8.5)、IEA World Energy Outlook(2020年)「持続可能な開発シナリオ(SDS)」 「すでに公表済みの政策によるシナリオ(STEPS)」等

各シナリオにおいて

想定される世界像(主に日本)

各シナリオで想定される変化について、当社グループにとって極めて影響を与えると考えられる変化を右に抜粋しました。

考えられる変化	2℃シナリオ	4℃シナリオ
台風・洪水の増加	増大する(日本で約2倍)	大きく増大する(日本で約4倍)
猛暑日の増加	増大する(日本で約12日増)	大きく増大する(日本で約50日増)
法規制の進展	極めて厳格な規制強化が進行	規制の動きは限定的
顧客行動	オフィスの消費エネルギー約50%減	勤務時の消費エネルギー約20%減

シナリオ分析の結果(リスク・機会)と分析を踏まえた取り組み

上記変化は当社グループに極めて財務的リスク・機会をもたらすと認識し、気候関連課題への対応を進めています。

分類		2℃シナリオ	4℃シナリオ
物理的リスク	急性	台風・洪水	建物の設計基準の強化
	慢性	猛暑日増加	断熱材等の建物の機能強化
移行リスク	法規制	建物の改修・更新時の省エネ設備導入	断熱性を高める新技術・材料・設計基準導入
	顧客行動	ZEH/ZEBレベルの開発推進	断熱・設備等の省エネ検討

野村不動産グループとは	強みや特色は何か	どのような価値を、どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
-------------	----------	----------------------	-----------	---------

③ リスク管理 気候関連リスクを組織が識別・評価・管理するプロセス

環境・気候変動に関するリスクおよび機会については、主に、サステナビリティ委員会・環境分科会・サステナビリティ推進部で、対応策の検討を行います。検討された対応策のうち、経営上特に重要な事項については、取締役会・経営会議に報告・承認されます。

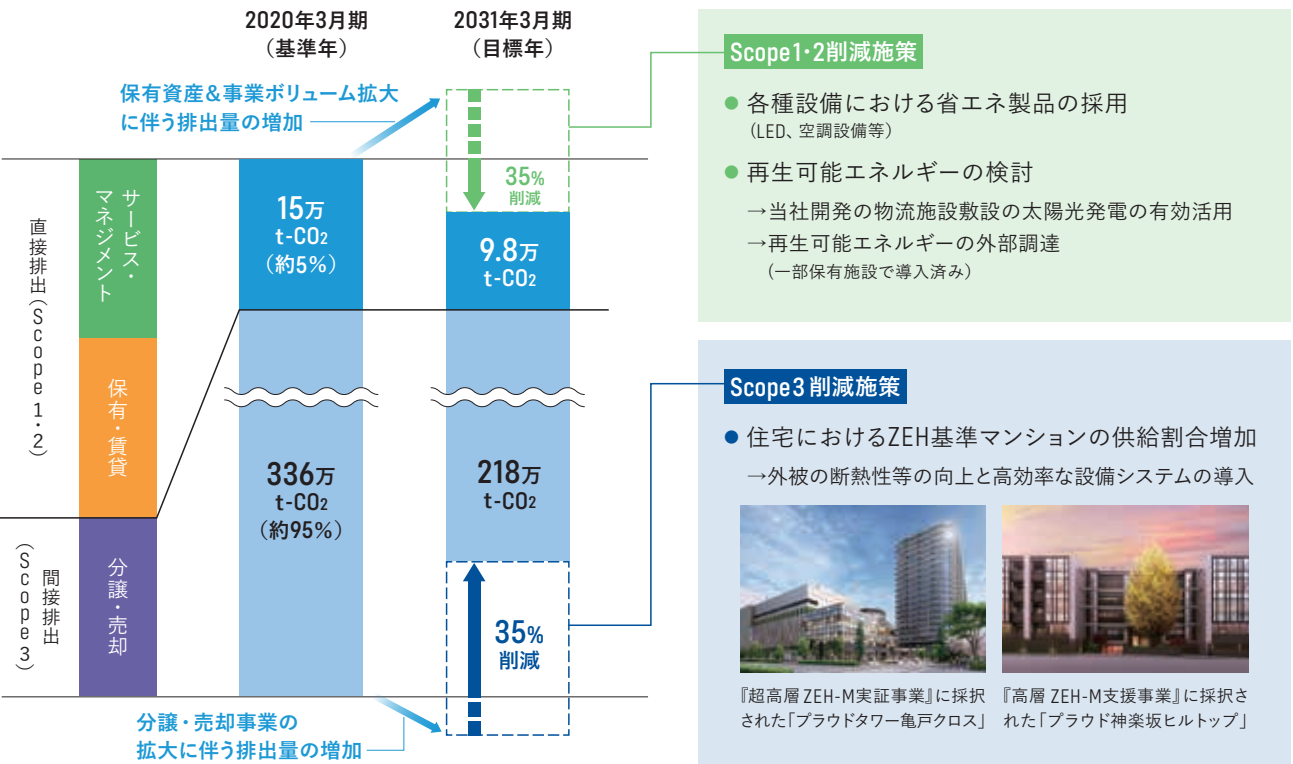
左記に加え、気候変動による事業環境の変化に伴うリスクや、自然災害に伴うリスクについても主要なリスクと特定し、リスクマネジメント委員会で審議および対応策の協議を行っています。審議内容については、3カ月に1回以上、取締役会に報告し、監督しています。

④ 指標と目標

指標		Scope1・2	Scope3
目標	温室効果ガス(CO ₂)の排出総量を2020年3月期比、2031年3月期までに	35%削減	35%削減

当社グループは、2020年にSBT認定を取得しており、「指標と目標」は、同認定に沿った形で設定しています。なお、基準年となる2020年3月期の直接・間接排出の内訳は以下の通りとなります。

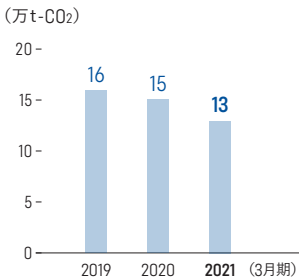
直接排出(Scope1・2:サービス・マネジメント、保有・賃貸)..... 15万t-CO₂(約5%)
間接排出(Scope3:マンション・収益不動産などの分譲・売却事業)..... 336万t-CO₂(約95%)



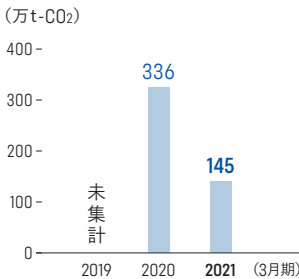
⑤ 実績

詳細データは▶P108-109

Scope1・2排出量



Scope3排出量



● 低炭素素材(木材等)の利活用促進



● 収益不動産における環境性能(断熱等)の向上

人材戦略・人権方針

当社グループは、すべての役職員が心身ともに健康で生き活きと仕事に取り組むことが企業の持続的な成長につながる「ウェルネス経営」を目指しています。当社グループにとって、従業員が最大の経営資源であり、持続的な成長のためには、人材育成が極めて重要であると認識しています。また、従業員やサプライヤーの安全衛生と健康の確保や人権の尊重・多様性の確保にも積極的に取り組んでいます。

指標	価値創造との関連	非財務目標
従業員の健康と安全の追求	労働災害や健康を損なう従業員を最小化することで、企業価値棄損などを防ぐ	2031年3月期までに ・女性管理職比率10%以上 ・育児休暇取得率100%※ ・障がい者雇用率2.4% ・従業員欠勤率0%
ダイバーシティの推進	多様な人材の活躍により、企業の活性化や新たな価値創造を促進する	
公正で働きがいのある職場づくり	やる気や実力がある役職員の活躍を促し、企業価値向上につながる	
人的資源の高度化	人材育成や採用の強化により、既存事業の強化や新規事業の創出につながる	
サプライヤーの安全の確保	サプライヤーの安全確保により関係を強化し、安定的な価値創造につながる	

※当社グループ独自の休暇制度含む

ダイバーシティ 詳細データは▶P108-109

女性活躍の取り組み

当社グループは、新たな企業価値を生み出すためには、多様な視点を事業に活かすことが不可欠であるとの考えの下、女性の活躍促進に取り組んでいます。野村不動産グループにおいては、女性従業員を対象にした「女性のための健康サポートセミナー」を開催し、780名が参加しました。

出産・育児・介護の支援

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

多様な人材の活躍促進の取り組み (外国人技能実習生&障がい者の雇用)

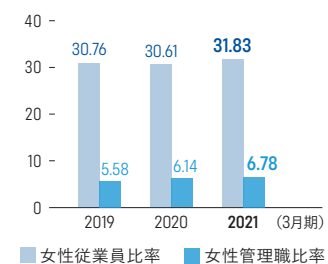
当社グループは、新たな企業価値を生み出すためには、多様な視点を事業に活かすことが不可欠であるとの考えの下、性別、年齢、国籍の枠を超えた人材の活躍促進に取り組んでいます。外国人人材の採用においても、外国人技能実習生を受け入れているほか、障がい者雇用においては、雇用支援会社と連携の上で、雇用促進を行っています。

◎ その他「多様な性のあり方についての理解促進の取り組み」については、サステナビリティレポートをご参照ください
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/labor/diversity.html>

実績

女性活躍推進

女性従業員比率と女性管理職比率(%)



ウェルネス 詳細データは▶P108-109

法定時間外労働管理

当社グループでは、野村不動産ホールディングス取締役会において、毎月、グループ各社の36協定遵守状況や各社労務状況について報告・確認を行っています。さらに半年に1回、グループ各社における労働時間等の労務状況やウェルネス経営促進施策への取り組み状況について報告し、課題を共有しています。

過重労働の防止

当社グループは、2018年3月期より開始した「働き方改革」の一環として、従業員の過重労働を防止するためのさまざまな取り組みを行っています。また、「1か月当たりの労働時間が一定時間を超過した社員」に対しては、「疲労蓄積自己診断チェックリスト」による体調確認を行い、部室店長へのフィードバックを実施するとともに、本人には産業医との面談などの健康確保措置を実施しています。

経営トップによる社員エンゲージメント

2020年3月期に続き、沓掛HD社長、宮嶋野村不動産社長(当時)による、社員との直接ミーティングを全11回実施。経営方針の社員浸透とともに、現場の意見の吸い上げにも役立ちました。

働き方改革 詳細データは▶P108-109

働き方改革と多様な働き方の促進

テレワークや在宅勤務の促進など、多様な働き方を促進するほか、労働時間の短縮に向けて「PC20時シャットダウン」などの各種施策を取り入れています。

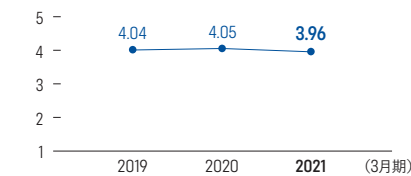
主な制度など	
多様な働き方の促進	・テレワーク(在宅勤務含む)制度 ・サテライトオフィスの確保 ・フレックス勤務制度の拡充 ・ICTを活用した業務効率化
休日・休暇の取得促進	・営業店舗における定休日の設定 ・バースデー休暇など各種休暇取得促進
労働時間短縮に向けた意識啓発	・労働時間の見える化 ・長時間労働防止のアラートメール発信 ・PC20時シャットダウン

従業員満足度の向上

昇給昇格に関わる評価においては、評価者のコメントを開示することで、透明性の確保と被評価者の納得度向上を図っています。

実績

職場への満足度(5点満点)



新たな働き方の創造

当社グループは、お客さまの安心・安全の確保と、社員の健康の維持・促進に即した新たな働き方を早急に構築する必要があると認識しています。ICTの有効活用により、各グループ会社や事業にとって最適な、新たな働き方を創造し、グループ各社が課題や対策に適切に取り組むことで、グループ全体の価値創造につなげていくことを目指しています。



ウェルネス経営

ウェルネス経営の概念図

社員の幸せと企業成長の実現

ウェルネスをベースに働き方改革とダイバーシティを推進し、社員の幸せと企業成長を実現

2020年7月から「グループウェルネス推進会議」(議長:野村不動産ホールディングス 代表取締役社長 グループCEO)が始動し、各種施策の検討、活動実績のモニタリングなどを行っています。また、その内容は取締役会にて定期的に報告されています。

ダイバーシティ

- 一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境
- 多様な価値観の発信とそれを認め合う風土

働き方改革

- 生産性向上により自由な時間を創出し社員の幸せと生きがいの向上
- 社員成長と働きがいのある企業グループへの成長

ウェルネス

心身ともに健康で生き活きと仕事に取り組める状態
=すべてのベース

4つの課題

- 営業手法や業務プロセスの徹底的な見直し
- 変化する価値観・働き方に対応するダイバーシティ推進
- ICTテクノロジーの有効活用機会やコストの検討
- 環境や働き方の変化にともなう心身の健康管理の実践

2つのアクション

新たな働き方の創造

社員の成長とウェルネスのための1on1ミーティング

グループウェルネス推進会議

1on1ミーティングの推進

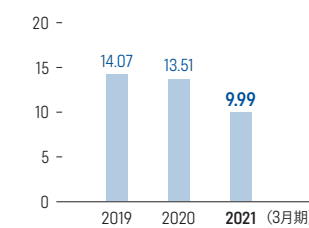
在宅勤務やリモートワークの増加に伴い、社内のコミュニケーションが減少し、社員の心身の不調の見落としや、社員の育成・評価が困難になるなどの課題が認識されていました。そこで、上司・部下のコミュニケーションの在り方の見直しの一環として、月に1回程度の「1on1ミーティング」を実施し、心理的安全性が感じられ、自己成長や働き甲斐のある職場の実現を目指しています。



実績

過重労働の防止

平均法定時間外労働時間(1人当たり時間/月)

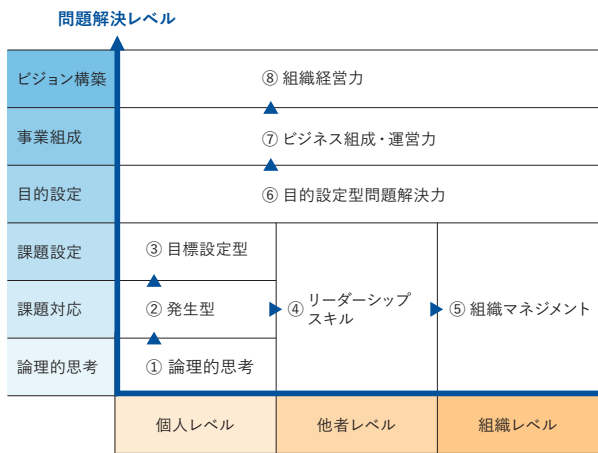


人的資源の高度化 ▶P108-109

人材育成プログラム

資格等級に合わせて、事業を推進する「高い専門性と実行力」と組織経営やマネジメント力を身に付ける「広い視野」の両面から人材を育成しています。

また、選抜型／公募型にて、MBA取得、海外人材派遣など、高度なビジネススキル習得のサポートの充実化を図っています。



資格等級	対象年次	研修内容	選抜型／公募型
ゼネラル マネジメント職	新任者	経営スキル研修、設定テーマに対して 討議&経営層へのプレゼン ⑦⑧	
シニア マネジメント職	新任者	組織マネジメント（自業務応用編）⑤ 目的設定型問題解決（基礎編、自業務応用編）⑥	
マネジメント職	新任者	組織マネジメント（基礎編）⑤ 目標設定型問題解決（自業務応用編）③	
リーダー職	リーダー職 2年目	キャリア研修：キャリア思考形成	
	9年目	リーダーシップスキル（自業務応用編）④ 環境分析 ⑦⑧	
プロフェッショナル職1級	7年目	目標設定型問題解決（自業務応用編）③ リーダーシップスキル（基礎編）④	
プロフェッショナル職2級	4年目	目標設定型問題解決（基礎編）③ キャリア研修：キャリア思考形成	
プロフェッショナル職3級	3年目	問題解決話法 ④	
	2年目	発生型問題解決 ②	
	1年目フォロー	ロジカルプレゼンテーション ①	
	新入社員 導入研修	ロジカルライティング ①	

グローバル人材の育成

今後の海外事業の強化に向けて、海外人材派遣のほか、「インプット」「アウトプット」「その他」の3つのカテゴリーにて、英語通信講座、TOEIC対策、オンライン英会話、英会話スクール、英会話コーチングメニューの各種プログラムを提供しています。

DX人材の育成

DX人材の育成に向けて「基礎編」「応用編」のそれぞれで通信・通学講座、資格取得サポート（ITパスポート、経営情報システム1～3級、ITコーディネータ）など各種プログラムを提供しています。

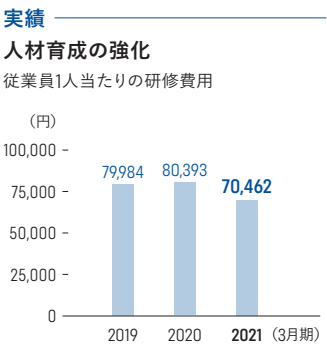
事業アイデア提案制度

当社グループは、グループ従業員が、日常の業務の枠組みを超えて、新規事業や新しい商品・サービスを提案できる「事業アイデア提案制度」を設けています。

これまで60件（うち2021年3月期9件）のエントリー、6件が検討中、5件が具現化しています。

自分らしい働き方を描く人が増える時代に「働き×暮らし×仲間と時代を楽しむ」新しい居場所をオンラインとオフライン双方で提供するシェアハウス&オフィス事業。
<https://www.nreg-tomore.jp/>

マンション共用部を活用し住民の課題を解決する副業定額サービス。「子育て世帯の心が豊かになる日々の食卓へ」がコンセプト。
<https://pre.kitchen/>



人事担当役員メッセージ

新型コロナウイルス感染症によって事業環境は急激に変化し、働き方においても新たな価値観が生まれています。当社グループでは、2020年7月に「グループウェルネス推進会議」を発足させ、グループ全体で「ウェルネス」「働き方改革」「ダイバーシティ」の取り組みを推進していますが、このような環境変化においては「新たな働き方の創造」「コミュニケーション強化」の2点が重要であると考えています。

「新たな働き方の創造」においては、ICTの有効活用・シェアオフィスの利用促進などを通した業務効率化・最適化を図ることで、より付加価値の高い業務に人材リソースを配分することが重要です。また、この取り組みと合わせて、既存ビジネスの深化と新規ビジネスの探索の両面における新たな価値創造を実現できる多様な人材の確保につながるような制度設計にしていきたいと考えています。

「コミュニケーション強化」は、在宅勤務などが増える中でコミュニケーションの絶対量が減少しているという懸念が背景にあります。このような状況下では、社員の心身の体調不良などが見落とされやすくなります。心理的安全性の確保による従業員満足度の向上という観点で、現在実施している上司と部下がお互いにしっかりと向き合う「1 on 1ミーティング」の拡充を図っていきます。

一人ひとりの社員に、安心して働いてもらえる場を提供するとともに、多様な人材に付加価値の高い業務機会を提供することは、社員自身の成長のみならず、ひいては当社グループの成長や企業価値向上にも寄与するものと考えています。



執行役員
（グループ人事部担当）
宇木 素実

人権方針

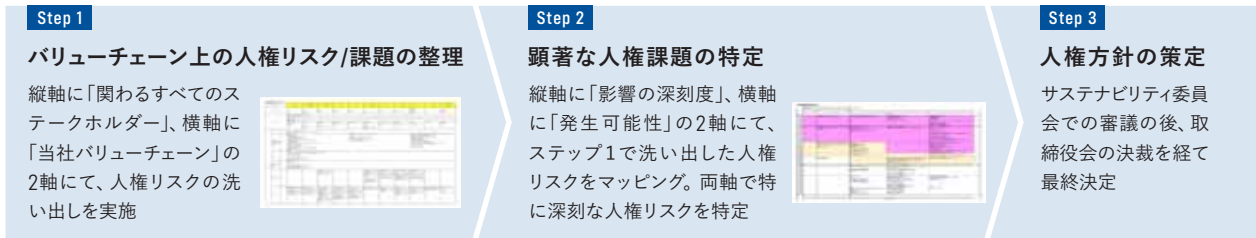
人権尊重とサプライヤーマネジメント

人権方針の策定と運用

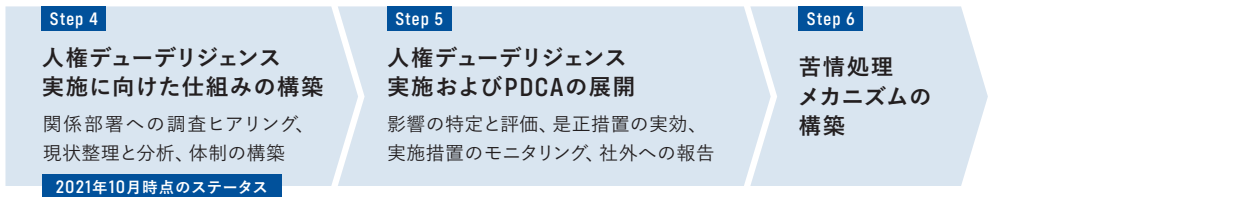
当社グループは、あらゆるステークホルダーの尊厳と基本的人権を尊重しており、国連グローバル・コンパクトに署名しています。人権に関する取り組みをさらに強化するため、2021年3月期はサステナビリティ委員会の下部組織として、人権分科会を立ち上げ、

バリューチェーン上の人権リスク／課題の洗い出しおよび顕著な人権課題の特定を実施。その上でサステナビリティ委員会での審議、取締役会の決裁を経て、2021年7月に「野村不動産グループ人権方針」を策定しており、今後本格的な運用を行っていきます。

PHASE 1



PHASE 2



「野村不動産グループ人権方針」

「国際人権基準の尊重」
「適用の範囲」
「人権尊重の実践」
「顕著な人権課題の特定」
「ステークホルダーとの関わり」
→従業員、サプライヤー・ビジネスパートナー、お客さま、地域社会の4カテゴリー別に取り組みを記述
「救済措置について」

尊重・支持した
主な国際人権基準

「国際人権章典」
「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」
「国連グローバル・コンパクトの10原則」
「子どもの権利とビジネス原則」
「ビジネスと人権に関する指導原則」

全文はこちら： <https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/pdf/hrp.pdf>

調達ガイドラインエンゲージメント

当社グループは2018年に「野村不動産グループ 調達ガイドライン」を策定し、お取引先各社に周知しています。2021年3月期からは、周知先企業のうち「人権リスク発生可能性」「当社との関わ

りの深さ」から、10社を選定の上で、ミーティングによるエンゲージメントを実施しており、今後、さらなるエンゲージメント先企業拡大と当社ガイドラインの遵守徹底を依頼していきます。

2019年3月期～	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期以降
調達ガイドライン周知 2018年の開示以降、約4,600社に対して、周知活動を実施	周知先企業のうち10社へのエンゲージメント 周知先企業のうち10社にエンゲージメント実施 建設会社：6社 メンテナンス会社：2社 レンタル会社：1社 警備会社：1社	エンゲージメント先企業拡充 調達金額ベースで上位企業を中心にさらなるエンゲージメント先を拡充	同ガイドライン見直し エンゲージメント先企業拡充
	新規取引先を中心に周知先の拡充		

取締役会議長メッセージ



経営体制の変革を図り、課題に取り組む

2021年6月の株主総会を経て当社の取締役会メンバーが変更となりました。執行4名、それを監督する非執行が8名、内5名が独立社外取締役で構成される、計12名体制です。取締役会では活発な議論が行われ、ガバナンスの実効性は十分に満たしています。社外取締役は、グローバルな半導体関連事業で経営手腕を発揮された東取締役をはじめ、新たに加わっていただいたIT企業で活躍されている伊藤取締役、総合商社において副社長、CFOなど中枢を務められた茂木取締役、会計士の宮川取締役、弁護士の高橋取締役と多様な領域をカバーできる理想的なメンバー構成となっています。それぞれの経験や知見から公正で透明性の高い経営の実現に向けた提言を期待しています。

2022年3月期の大きな変化としては、指名報酬諮問委員会の委員長に、社外取締役である東取締役が就任したことがあげられます。これまでも同委員会の過半を社外取締役が占めていましたが、加えて社外取締役が委員長となることで、適切な緊張感を保つことができ、また外部から見たときに、より中立性が担保されているものとなりました。

当社は2015年に監査等委員会設置会社に移行、翌2016年に指名報酬諮問委員会を設置して取締役会の監督機能の強化に努めてきました。ガバナンスを語るときに、透明・公正であることや、迅速な意思判断ができる体制を整えることは、大前提であり、ある意味当然の話です。その上で、執行を担う皆

さんが、企業価値を高めるために実際にどのような意思決定をしているのかをモニタリングし監督することが大切です。

そのために注意を払わなければならないことは、社外取締役への情報提供であると認識しています。内部監査を担う立場から個別事案に接する機会が多い監査等委員である取締役と、それ以外の社外取締役の方々との間に情報量格差が生じないための対応や、事業戦略など大局に関する議論を行う場をいかに設けるか、などの点を意識しています。今後は取締役会議長である私と社外取締役とのミーティングや、CEOなど経営のトップと社外取締役が、思い描く中期の事業戦略やビジョンなどについて意見交換を行う、というような機会を増やしていきたいと考えています。

当社は取締役会の実効性評価についても継続的に取り組んでおり、2015年に実効性評価を開始、2017年からは第三者評価機関を活用しています。今の当社グループの最も大きな課題の一つは、DXへの対応であると認識しており、ICTやデジタル戦略に関する知見を増やすため、社外取締役として日本マイクロソフト執行役員の伊藤かつらさんに取締役に参加いただきました。執行メンバー、そして当社グループ役職員が本気でデジタル戦略により「何を成し遂げたいか」を考えていくことが大前提ですが、DXを活用した改革の推進を取締役会としても支える体制を整えることができました。今後も、当社の事業領域の拡大や成長に合わせ、例えば外国人の招聘なども含めて、幅広く検討していく必要があると考えています。

野村不動産グループとは	強みや特色は何か	どのような価値を、どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
-------------	----------	----------------------	-----------	---------

不動産業と証券業の相違点も踏まえ、取締役会で議論を重ねる

私は長らく証券業に身を置きキャリアを重ねてきました。有価証券と実物不動産という違いはあるものの、市場原理が働くという意味では不動産業と共通する面がありますが、証券業との大きな違いの一つは「リスクヘッジ」の手段です。有価証券では空売りなどのヘッジ取引が日常的に用いられますが、不動産では同様の機能がありません。

もう一つの違いは「ビジネスの時間軸」です。仲介・CRE、資産運用、運営管理部門などの業務については理解しやすいのですが、デベロッパーの業務は体感が違います。証券業は市場動向によって1分1秒を争う判断が求められますが、不動産業の場合は3年先、5年先というような時間軸の長い未来を見通すべき案件が中心となります。加えて不動産開発においては、土地の仕入れ、物件への投資こそが将来収益の源泉となるため、市況を注視しながらも、いわゆる「ロング」ポジションを軸に経営を行う必要があります。用地取得から開発までに多くの時間を要する事業ほど、適切な出口戦略を見定めるのが難しくなります。証券業においてもプライベートエクイティなどの低流動性資産では資産の回転率が問われますが、大規模な投資を必要とする不動産開発事業では、固定資産や棚卸資産の保有額をコントロールし、総量を常にチェックする必要があります。

このような不動産業と証券業の類似点や違いを踏まえながら、当社グループがリスクマネジメントを実行する中で、適切な事業ポートフォリオや理想とするバランスシートについて、取締役会で議論を重ねていきたいと思っています。

また当社は、少数株主の保護を何よりも重視しながら、大株主である野村ホールディングスとの適切な関係性の構築にも努めています。透明で公正なガバナンスを実践し企業価値の向上を目指すという経営テーマは両社に共通するものであり、少数株主も含めたステークホルダー全体に資するものです。

不動産業を担うものとして、資産として不動産を保有している方々に何が提言できるのか。運営管理、資産の売却や入れ替え、開発などさまざまなメニューがあるはずです。また資金運用されている方に投資としての不動産の購入、もしくはREITによる運用といったメニューを提供することも考えられます。複合的に連携できることはたくさんあると思います。例えば両社の顧客満足向上にもつながる、仲介・CRE部門や資産運用部門における連携を強化するような取り組みは、当社グループがより社会に信頼され、強固なバリューチェーン・新たな価値を生み出すことにつながります。適切なガバナンスの実効を大前提としながら、当社グループならではの特色を活かして、すべてのステークホルダーの利益につながる関係性を探っていく必要があります。

よりダイナミックな変革を目指して

私には、非執行の取締役会議長として、リスクマネジメントについて厳しいチェックを行うという役目があります。その一方で、当社グループが新たな価値創造を追求するために、よりダイナミックで大きなチャレンジを行うのであれば、取締役会としてその背中を押ししたいという強い想いもあります。現在の取締役会のメンバーは、多様な経験と知識を持った方々が集まっており、事業への投資とリスクに関する、活発だけでなく非常に多面的な視点からのバランスが取れた議論ができています。

サステナビリティはその試金石となります。当社は個別のプロジェクトでは温室効果ガス排出量の削減や再生可能エネルギーの活用などに積極的に取り組んでいます。ステークホルダーやマーケットに対するメッセージをもっと強く打ち出してほしいと感じています。コーポレートガバナンス・コードの改訂なども契機として、「野村不動産グループらしいサステナビリティ」と実際の事業活動との結びつきをより効果的に、わかりやすく発信していく方法を、取締役会などでも経営陣と議論したいと考えます。

業務執行を担う役員には、将来どのような姿を描き、今何をするのか明確にしながら、足元の事業ポートフォリオも含め特徴ある野村不動産グループを確立してもらいたいと思っています。

新たな事業への参入などこれまでと異なるリスクテイクを行う場合には、限られた経営資本を最大限活用するという観点から、投資のプライオリティはもちろん、グループ全体の付加価値にどのようにつながるのかを厳しく精査する必要があります。また同時に、縦割りの組織としてではなく、各部門の力をこれまで以上に連携・結集し、独創的な空間やサービスを提供し、他社にはないブランドを追求してほしいと思います。

当社が経営指標として重視するROEを高めていくためにも、独自のビジネススタイルで高い付加価値の提供を目指すべきであり、そこが同業他社との差別化につながると考えています。

次の中長期経営計画を意識した議論が始まっています。不動産開発が未来の街づくりに根ざしているように、私たち自身が「不動産業とは夢を語る仕事」であることを自覚しながら、野村不動産グループらしさの具体化とダイナミックな変革を目指していきたいと思っています。

そのためには透明・公正であるとともに、迅速・果敢に意思決定を行う経営上の仕組みとしてガバナンスを実践し、株主やお客さま、お取引先をはじめとしたステークホルダーの皆さまの信頼・満足度の向上を通じて、企業価値を高めていく所存です。

社外取締役・指名報酬諮問委員会委員長メッセージ



社外取締役
(指名報酬諮問委員会委員長)

ひがし てつろう

東 哲郎

2021年6月に指名報酬諮問委員会の委員長に就任された東社外取締役に、当社のガバナンスに対する評価や課題などについて語っていただきました。

指名報酬諮問委員会委員長としての責務と期待

指名報酬諮問委員会は、最終的には取締役会に決議を委ねるとはいえ、取締役や執行役員、特に経営を担うトップとなるべき候補を指名し、そしてその働きを報酬という形で評価し、さらには罷免するという、大きな役割を担っています。同委員会の委員長となることに責任の重さと同時にやりがいを感じています。

企業の経営を行う者は、企業価値の向上とガバナンスの強化を両立させることができる人物であることが求められます。指名報酬諮問委員会の持つ機能を最大限に発揮して、そういった方を選び、評価する、独立社外取締役としてのバランスの取れた目線でそのリーダーシップを執ることが、私の責務であると考えています。

少数株主の利益を最大化する、大株主との関係を構築する

当社のガバナンスを考える際に、配慮すべきことの一つは、株主とのコミュニケーションです。

もちろん大株主と少数株主の利益が相反しかねない場面においては、少数株主の利益を棄損しない、そのための明確なガバナンス体制を確立することはすべての大前提であることは言うまでもありませんが、その上で、大株主である野村ホールディングスとその他の少数株主の皆さま、双方と対話を重ね、期待や懸念などを正しく理解することが大切です。

大株主と少数株主は、ほとんどの場面においては相反する立場ではなく、特に当社の企業価値の向上という側面においては共通の利害を持っているものと考えています。その前提に立てば、当社が企業価値を高めていく上で、日本で最大手の証券会社である野村ホールディングスとのコミュニケーションを促進し、彼らが持つ価値を当社の事業にも活用することで、当社の業績や株価の向上、株主への還元につながれば、少数株主にとって有益になります。

国内最大級の金融機関である大株主と、ガバナンス上の懸念点を払拭しながら、企業価値向上に資する緻密な関係性とバランスを維持することは、当社のガバナンス体制を構成する上での大きな特色の一つではないかと考えています。企業価値の向上は株主全員の利益であることを念頭に置き、指名報酬諮問委員会としても経営者に対して大株主、少数株主双方との適切な対話を促していくことで、さらに有意義な経営が実現できると考えています。

私が代表取締役を務めていた半導体製造装置メーカーでは、外国籍株主の1社が20%程度を保有していた時期もありました。ガバナンスという面では先進的に取り組んできた経験があります。企業と大株主が互いに目指すべき姿を話し合うことで、企業価値向上につながり、株価の上昇につながることを実感した自らの経験を今の立場において活かせると考えています。

野村不動産グループとは	強みや特色は何か	どのような価値を、どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
-------------	----------	----------------------	-----------	---------

サクセッションプランについて

企業のトップマネジメントにはさまざまな部門で培った事業経験と会社全体を俯瞰的に捉える視点が求められ、これらの欠如は経営リスクに直結します。その意味から、正しいサクセッションプランやトレーニングの実行は、企業の継続性を支えるものです。

当社では、後継者候補の育成が計画的に行われるよう、トレーニングについて指名報酬諮問委員会で定期的にモニタリングし、さらなる強化を図っています。サクセッションプランの一つとして、各取締役や執行役員にはさまざまな経験を積んでもらうことも意図しています。これらを含めた一連のトレーニングによって、次の世代が現在のマネジメントと同様に、当社の経営を担うために必要な能力を磨き、その能力を発揮する未来への可能性を拡げることが公正さの一つであり、当社グループの価値向上にもつながるものです。

当社のガバナンスへの評価と課題

社外取締役として見たときに、以前から、当社は取締役会に向けて十分な情報提供や事前説明が行われていると評価していますが、最近では、より上位の事業方針や具体的な活動に関する情報も充実しています。執行である社内取締役・監督する社外取締役の双方がそれぞれの経験を活かして役割を適切に果たして取締役会が運営されている印象であり、議論も活発です。そうした意味でガバナンスは効いていると評価しています。

ただし、まだ改善できる課題もあります。各事業部などの長期的な戦略について、次の中長期経営計画のためにもより多くの時間をかけて議論することを期待しています。長期的な成長ドライバーとして位置付ける海外事業も重要なテーマです。世界戦略としての重点エリア、それを踏まえた各地域での事業展開などの戦略討議を深める時期です。取締役はこうした意識を共有しておくべきものと考えています。

サステナビリティを新たな価値を生み出す機会に

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでもサステナビリティへの取り組みに関する明確な開示が求められています。技術の加速度的な進展により、社会や環境への正負のインパクトは甚大なものになっていることをまずは認識すべきです。サステナビリティへの取り組みは地球規模で差し迫った課題に対峙していくことであり、文字通り企業の存続にとって不可欠なものと言えます。

当社にとって重要なのは、サステナビリティへの取り組み

を新たな価値を生み出す機会と捉えることです。例えばSDGsでは「スマートシティ」が課題解決へのキーワードの一つとなっています。当社はこの分野において、中心的な役割を担える可能性を持っています。スマートシティというキーワードは、不動産の新たな価値を世間に認知していただく良いきっかけになるのではないのでしょうか。

お客さまがワクワクできるような未来を

当社グループのROE重視による、成長と株主還元の両立は、ユニークな経営目標です。他の国内大手不動産会社と比べて資産の回転が速く、効率的なマネジメントを展開している点は評価していますが、さらにブランド価値を高め、事業の利益率を向上させる努力を期待します。それにより、将来に向けた投資も、株主還元も可能となり、自ずと企業価値も高まります。

当社は分譲マンションの「プラウド」はもとより、オフィスでも先進的な「PMO」、「H¹O」や「H¹T」など多様なアセットブランドを形成し、独自のビジネスモデルを展開しています。しかし当社グループ自体のブランド価値については、まだ真価を世に伝えられていないと感じています。まずは、「野村不動産グループは他社とどこが違うのか」についてより深く考えること。そのヒントはお客さまやテナントの方々の声にあると思います。例えば「プラウドを選んでいただいたお客さまは、どこに価値基準を置いたのか」をいま一度突き詰めて考えることなどが重要です。

当社が提供する価値は、人々の生活において大切な要素を占める住まいや街にかかわるものであり、人々の夢につながるものです。だからこそ10年後、20年後を見据えた長期的な価値創造が求められます。お客さまがワクワクできるような未来を提示できれば、さらに価値を高められるはずです。

「Out-of-the-box」の理想に向けて

当社グループに、若い世代が取締役に加わり、将来の経営の担い手が出てきたことは非常に頼もしく感じています。未来志向の会社として、「Out-of-the-box」、つまり常識を超えた展開を全社で共有していく世界観が私が目指す理想です。少数株主を代表する独立社外取締役として、また経営を担う候補となる人材を指名する指名報酬諮問委員会委員長として、そうした企業グループとして発展していくための有益なアドバイスや貢献ができればと考えています。

社外取締役メッセージ



いとう かつら
伊藤 かつら

日本マイクロソフト株式会社
執行役員チーフラーニングオフィサー

IT企業の業務執行者として長年にわたり活躍し、ICT・デジタル領域に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を有する。2021年6月より当社取締役。

これまで培ってきたICT・デジタル領域に関する知識、経験と見識を活かすことで、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に貢献したいと考えています。特に、新型コロナウイルス感染症などの影響により不動産業を取り巻く事業環境は急速に、かつ大きく変化し、ICTの活用などによるDXへの取り組みが必要不可欠な時代の到来が想定されています。DXの価値はD(デジタル)ではなく、X(トランスフォーメーション)にあると考えており、デジタルをツールとしてどのように変革につなげていくのか、私なりの知見を通して貢献していきます。

取締役就任に向けたビジネスブリーフィングなどを通して、当社グループのユニークなビジネスモデル、機能性の高いガバナンス、精度の高いオペレーションに感銘を受けました。また「プラウド」など、一般に広く知られ、親しみあるブランドの裏にある絶え間ない企業努力を感じています。社会情勢の急激な変化を受け、個人や企業からの不動産への期待値が大きく変わる中で、当社グループが新たな価値を提供し、お客さま、社会、社員などすべてのステークホルダーが輝く未来を築くことを強く願っています。

さらに変化が加速する世界情勢の中で、企業の存在意義がより強く問われる時代になってきています。今後も当社グループについての理解を深めながら、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、バランスのとれたESG経営などの高い視点をもって、当社グループならではの価値創造に貢献していきたいと考えています。



もぎ よしお
茂木 良夫

双日株式会社
元代表取締役副社長執行役員CFO、CCO

経営者として長年にわたり活躍し、企業経営に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を有する。2019年6月より当社取締役(監査等委員)。

当社は、役職員一同、非常に真面目かつ真摯に業務に取り組んでいる印象を受けます。ガバナンスの取り組みにおいても、取締役会、監査等委員会における議題・案件に関する事前説明、資料提供は丁寧かつ十分です。取締役会での指摘事項を重点課題として一覧化し、モニタリングしている点は良い方法であり、案件次第で臨時の取締役会を設けるなどの柔軟な対応も高く評価しています。

昨年の統合レポートで、「M&A や海外展開をどこで加速させていくのか、といった大きな議論が必要な時期に来ている」との意見を述べました。新型コロナウイルス感染症の影響により対面での議論などは困難な環境ですが、長期戦略にかかわる議論については、取締役会だけではなく、オフサイトミーティングなど、深く話し合う場を設けていただけることを期待しています。

商社でCFOなどを務めた経験から、特に投資、資金の使い方などについて積極的に意見をしています。たとえば、ベンチャーキャピタルへの少額投資について、少額であるが故に時間経過とともに責任の所在が曖昧になりかねないこと、投資実行後のフォローやメンテナンスのコストに対する意見を述べました。また、事業の進捗に伴う資金回収のスピードへの意識を高めるべきとの提言も行いました。

当社グループの持続的成長を担保するものとして、「海外戦略」「アフターコロナの事業戦略」「DXの推進」などが考えられますが、これらについてさらに執行側との議論を活発に行っていきたいと考えています。今後、将来の収益の柱になるような第二、第三の「プラウド」「PMO」の発掘に大いに期待しています。



みやかわ あきこ
宮川 明子

宮川明子公認会計士事務所
代表

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

暮らしを担う当社グループの商品・サービスを利用する方々の半分は女性です。そうした視点から社内を見ると、表彰案件では女性社員の受賞者も多く、男女の区別なく人材力が発揮されていると感じます。一方、女性社員の管理職への登用はまだ道半ばという印象です。積極的に管理職を目指す人の後押しをするなど、上司からのアプローチが大切であると考えます。また、男性の育児休暇取得をさらに奨励するなど誰もが権利を平等に享受できるようになることを望んでいます。

この1年の取締役会では、海外投資のリスクマネジメントなどについて「目指すべき理念および主体的な戦略検討の重要性や、投資金額や配分についての枠組みの必要性」など、多くの議論がなされました。これらに対しては、海外事業本部に案件を集中することで統一的管理が図られてきたと感じています。海外事業は物理的に距離があることで情報を取りにくい面がありますが、会計数値なども網羅的に適時把握できるよう現地とのコミュニケーションの充実を期待しています。

企業にとって、脱炭素や再生可能エネルギーの活用は投資家からの期待も大きく、対応が必要不可欠であるだけでなく、いかに付加価値の創出に結び付けていくかが大事です。企業イメージとうまくつなげることで、世の中の動きと連動させながら当社の取り組みをきちんと発信することも重要であり、取締役会としてもサポートしていきたいと考えます。当社グループの特長は市場のニーズに敏感に反応しながら機動的に動けるところです。斬新なアイデアやコンセプトを育て、臨機応変に事業活動できるよう応援していきたいと思います。



たかはし てつ
高橋 鉄

ITN法律事務所
エグゼクティブ・パートナー

弁護士として長年にわたり活躍し、法律の専門家として豊富な知識、経験と幅広い見識を有する。2020年6月より当社取締役(監査等委員)。

当社グループは、役職員たちがグループの一員であることに誇りを持ちながら業務を遂行しているという印象を強く受けました。また、お客さまファーストの姿勢が徹底されているとも感じています。グループ各社がそれぞれの経営課題に対し、客観的な調査分析に基づき詳細な目標値を積み上げていく姿勢は高く評価できます。他方、緻密かつ慎重なアプローチが経営判断や事業遂行のスピード感をやや鈍らせているのでは、との危惧も感じています。

当社の取締役会は、非執行の会長を含めた社内取締役7名、社外取締役5名とバランスがとれた構成となっています。また、経営、財務、法務等の実務経験者、複数の女性取締役が在職しており、専門性や多様性が確保され、ガバナンス体制が整っているものと思います。

次期中長期経営計画では、アフターコロナを見据えた事業変革や事業戦略に基づく意欲的な内容となることを期待しています。また同時に、企業としての社会的責任を大いに自覚し、サステナビリティ／ESGにおける課題について積極的に取り組んでいくことも必要です。当社グループのブランドに対するお客さまの信頼に応え、他社との差別化を目指していただきたいと思います。

私を含む社外取締役には活発な議論等を通して取締役会の実効性をより確保し、ガバナンス機能を強化していくことが求められています。また、私は法務の専門家としてこれまで多くの会社のビジネス戦略について法的な観点からのアドバイスや支援をしてきましたが、当社が今後取り組むさまざまな課題についても知見や経験を最大限に発揮していく心構えです。

なぜ持続できるのか **ガバナンス**

役員一覧

(2021年6月24日時点)

取締役



ながまつ

しょういち

永松 昌一

1958年7月6日生

取締役会長
取締役会議長
指名報酬諮問委員会委員

非執行

- 1982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
- 2004年 4月 野村證券株式会社執行役
- 2008年10月 野村ホールディングス株式会社執行役
野村證券株式会社執行役員
- 2010年 6月 野村ホールディングス株式会社常務執行役員
野村證券株式会社常務執行役員
- 2012年 6月 野村證券株式会社代表執行役
兼常務執行役員
- 2013年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役
コーポレート統括
野村證券株式会社執行役兼専務執行役員
- 2016年 4月 野村證券株式会社代表執行役副社長
- 2017年 4月 野村ホールディングス株式会社
代表執行役副社長コーポレート統括
野村證券株式会社取締役
- 2018年 4月 野村ホールディングス株式会社
代表執行役副社長
- 2018年 6月 同社取締役兼代表執行役副社長
- 2020年 4月 同社取締役
- 2020年 6月 同社顧問
当社取締役
- 2021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)



くつかけ

えいじ

沓掛 英二

1960年9月12日生

代表取締役社長
兼社長執行役員
グループCEO

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(現任)
- 2017年 4月 野村不動産株式会社代表取締役会長(現任)



まつお

だいさく

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

新任 **執行**

- 1988年 4月 野村不動産株式会社入社
- 2011年 4月 同社法人カンパニービルディング事業部長
- 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
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
(現任)



ひがし

てつろう

東 哲郎

1949年8月28日生

取締役
指名報酬諮問委員会委員長

社外 **独立** **非執行**

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



いとう

伊藤 かつら

1964年4月26日生

取締役

新任 **社外** **独立** **非執行**

- 1987年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
- 2005年12月 アドビシステムズ株式会社入社
- 2011年 1月 日本マイクロソフト株式会社入社
同社業務執行役員
- 2013年 7月 同社執行役
- 2016年 7月 同社執行役員
- 2017年 7月 同社執行役員常務
- 2019年 7月 同社執行役員チーフラーニングオフィサー
(現任)
- 2021年 6月 当社社外取締役(現任)



は が

まこと

芳賀 真

1966年6月22日生

取締役兼執行役員
都市開発部門長

執行

- 1989年 4月 野村不動産株式会社入社
- 2010年 4月 野村不動産インベストメント・
マネジメント株式会社
(現野村不動産投資顧問株式会社) 取締役
- 2010年10月 野村不動産株式会社資産運用カンパニー
運用企画部長
- 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 同社取締役兼常務執行役員
NREG東芝不動産株式会社
(現野村不動産ビルディング株式会社) 取締役
野村不動産ライフ&スポーツ株式会社取締役
株式会社ジオ・アカマツ
(現野村不動産コマース株式会社) 取締役
株式会社プライムクロス取締役
野村不動産ウェルネス株式会社取締役
- 2017年 6月 当社取締役兼執行役員(現任)
- 2020年 4月 野村不動産株式会社取締役兼専務執行役員
(現任)
- 2021年 4月 野村不動産ビルディング株式会社取締役
(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
グループCFO
コーポレート統括兼IR担当

新任 **執行**

- 1990年 4月 野村不動産株式会社入社
- 2012年 4月 同社法人カンパニー開発事業一部長
株式会社ジオ・アカマツ
(現野村不動産コマース株式会社) 取締役
- 2013年 4月 野村不動産株式会社執行役員
- 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
野村不動産ウェルネス株式会社監査役
- 2017年10月 野村不動産ホテルズ株式会社監査役
- 2018年 4月 野村不動産パートナーズ株式会社取締役
- 2019年 3月 株式会社UHM取締役
- 2020年 4月 野村不動産株式会社専務執行役員
- 2021年 4月 当社執行役員
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(現任)



きむら

ひろふみ

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

新任 **非執行**

- 1984年 4月 野村不動産株式会社入社
- 2006年 2月 当社財務部長
- 2008年12月 NREG東芝不動産株式会社
(現野村不動産ビルディング株式会社) 取締役
- 2009年 4月 野村不動産株式会社執行役員
- 2009年 6月 当社取締役
- 2010年 4月 野村不動産インベストメント・マネジメント
株式会社代表取締役社長
野村不動産投資顧問株式会社取締役
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 6月 当社取締役兼執行役員
- 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 野村不動産株式会社監査役(現任)
当社顧問
- 2021年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
野村不動産ソリューションズ株式会社監査役
(現任)
野村不動産パートナーズ株式会社監査役
(現任)



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)

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 野村不動産株式会社監査役(現任)
当社顧問
- 2019年 5月 株式会社UHM監査役(現任)
- 2019年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
野村不動産投資顧問株式会社監査役(現任)
野村不動産アーバンネット株式会社
(現野村不動産ソリューションズ株式会社)
監査役(現任)
野村不動産パートナーズ株式会社監査役(現任)
NREG東芝不動産株式会社
(現野村不動産ビルディング株式会社) 監査役(現任)
野村不動産ウェルネス株式会社監査役(現任)
野村不動産ホテルズ株式会社監査役(現任)
株式会社プライムクロス監査役(現任)



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

社外　独立　非執行

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）



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）

社外　独立　非執行

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）



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

社外　独立　非執行

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（現任）
2007年　6月　株式会社グローバルス社外監査役
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（現任）
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）

※取締役 東哲郎、伊藤かつら、茂木良夫、宮川明子、高橋鉄は、会社法第2条15号に定める社外取締役です。

執行役員（取締役兼務を除く）

かく　　たかし

賀来　高志

海外事業統括

ふくだ　あきひろ

福田　明弘

運営管理部門長

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

みうら　こうき

三浦　公輝

資産運用部門長

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

やまうち　まさと

山内　政人

経営企画部、DX・イノベーション
推進部担当

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、
グループ総務部、秘書室担当

う　き　　もとみ

宇木　素実

グループ人事部担当

つかさき　としひで

塚崎　敏英

財務部、資金部担当

なかむら　とくじ

中村　篤司

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

野村不動産グループとは	他社とどう違うのか	どのような価値を、 どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
-------------	-----------	--------------------------	-----------	---------

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、株主をはじめとするステークホルダーの利益を考慮しつつ、長期的、継続的に企業グループ価値を最大化するように統治されなければならないと考え、グループ全体の収益力の向上を目指して、持株会社として傘下子会社の事業活動を管理、監督するとともに、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。

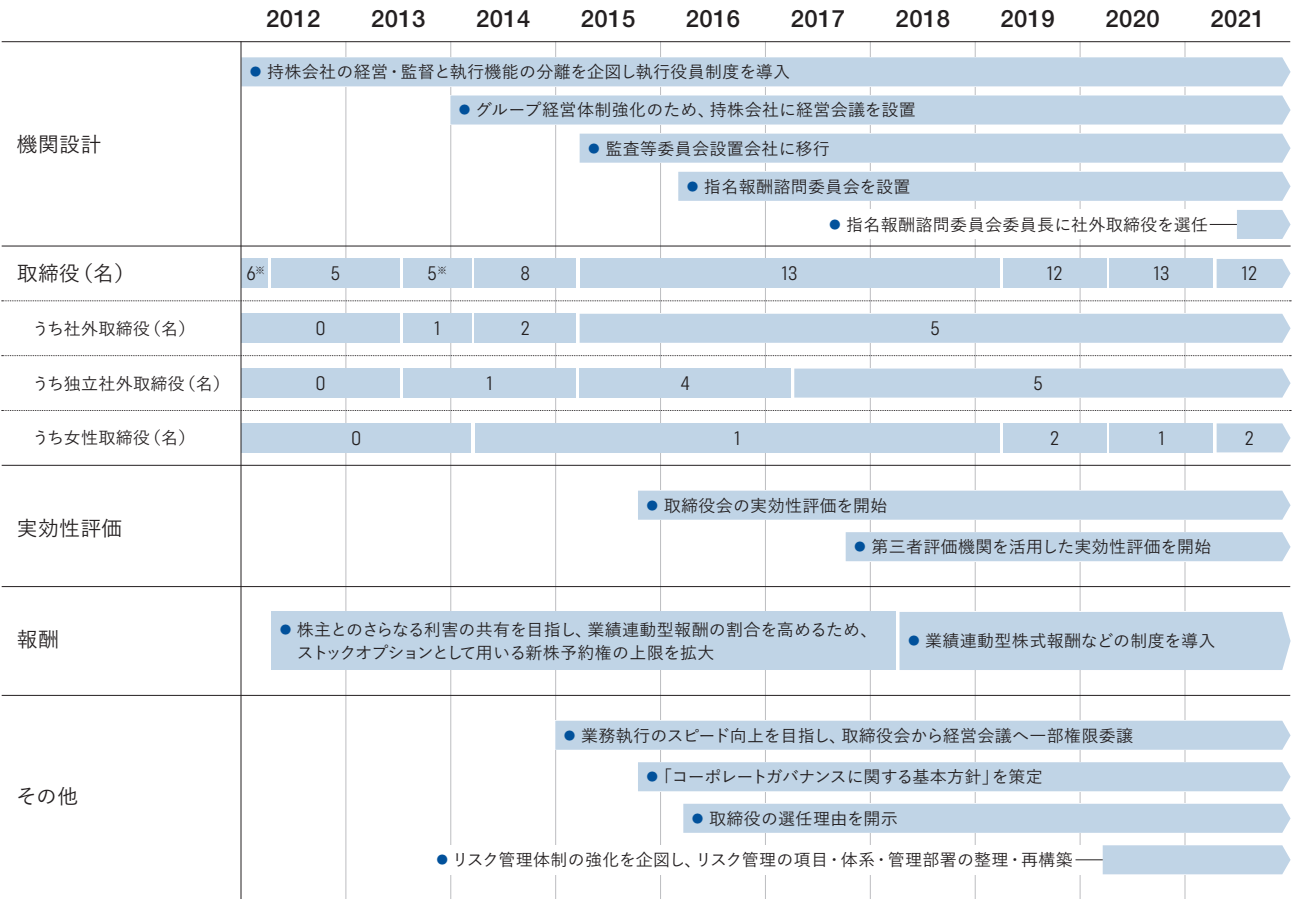
- 🌐 **コーポレートガバナンスページ** <https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/governance.html>
- 🌐 **コーポレートガバナンスに関する基本方針** <https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/pdf/cgpolicy.pdf>

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など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



※期中の選任による減員は記載していません。

なぜ持続できるのか ガバナンス
コーポレートガバナンス

▶ 取締役の状況

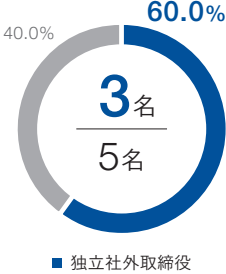
取締役会の
独立社外取締役の割合



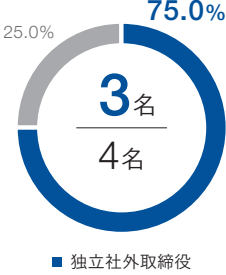
取締役会の
女性取締役の割合



監査等委員会の
独立社外取締役の割合



指名報酬諮問委員会の
独立社外取締役の割合



性別	氏名(生年月日)	地位・担当等	執行/社外/ 独立/新任	在任 期間 ^{※1}	取締役会出席率 (開催回数)	監査等 委員 ^{※2}	指名報酬 諮問委員会 委員 ^{※2}
男性	ながまつ しょういち 永松 昌一 (1958年7月6日生)	取締役会長 取締役会議長	非執行	1年	100% (10回/10回 ^{※4})		○
男性	くつかけ えいじ 沓掛 英二 (1960年9月12日生)	代表取締役社長 兼社長執行役員 グループCEO	執行	7年	100% (15回/15回)		
男性	まつお だいさく 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	新任 執行	—	(2021年6月24日 に就任)		
男性	はが あきこ 芳賀 真 (1966年6月22日生)	取締役兼執行役員 都市開発部門長	執行	4年	100% (15回/15回)		
男性	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 グループCFO コーポレート統括 兼IR担当	新任 執行	—	(2021年6月24日 に就任)		
男性	ひがし てつたろう 東 哲郎 (1949年8月28日生)	取締役	社外 独立 非執行	2年	100% (15回/15回)		◎
女性	いとう 伊藤 かつら (1964年4月26日生)	取締役	新任 社外 独立 非執行	—	(2021年6月24日 に就任)		

性別	氏名(生年月日)	地位・担当等	執行/社外/ 独立/新任	在任 期間 ^{※1}	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}
男性	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)	新任 非執行	—	(2021年6月24日 に就任)	◎	
男性	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)	非執行	2年	100% (15回/15回) 100% (14回/14回)	○	
男性	もぎ よしお 茂木 良夫 (1952年4月10日生)	取締役 (監査等委員)	社外 独立 非執行	2年	100% (15回/15回) 100% (14回/14回)	○	○
女性	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)	社外 独立 非執行	2年	100% (15回/15回) 100% (14回/14回)	○	
男性	たかはし てつ 高橋 鉄 (1956年10月24日生)	取締役 (監査等委員)	社外 独立 非執行	1年	100% (10回/10回 ^{※4}) 100% (9回/9回 ^{※4})	○	○

※1. 在任期間は2021年6月24日時点の取締役在任年数

※2. ◎は委員長

※3. 資本市場における知見、資金調達などの業務経験

※4. 2020年6月23日の取締役就任以降、2021年3月期に開催された会議の回数

野村不動産グループとは	他社とどう違うのか	どのような価値を、 どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
-------------	-----------	--------------------------	-----------	---------

当社グループが取締役として期待する分野							選任理由
企業 経営	ファイ ナンス ^{※3}	財務・ 監査	法務・ 監査	不動産・ 建築	海外 事業	ICT・ デジタル	
●	●	●					野村グループにおける豊富な業務・経営経験とあわせ、当社の取締役および取締役会長としての経験を有しています。これまでの経営に関する豊富な経験や知見等を活かすことで、取締役会の監督機能の強化および当社の持続的成長と企業価値向上に引き続き資することが期待されるため、選任しています。
●	●			●			野村グループにおける豊富な業務・経営経験とあわせ、当社の取締役社長としての経験を有しています。これまでの経営に関する豊富な経験や知見等を活かすことで、取締役会の監督機能の強化および当社の持続的成長と企業価値向上に引き続き資することが期待されるため、選任しています。
●				●			当社グループにおける豊富な業務・経営経験を有しています。これまでに積み重ねてきた住宅部門をはじめとした不動産の開発等に関する豊富な経験や知見等を活かすことで、取締役会の監督機能の強化および当社の持続的成長と企業価値向上に資することが期待されるため、選任しています。
●	●	●		●			当社グループにおける豊富な業務・経営経験とあわせ、当社の取締役としての経験を有しています。これまでに積み重ねてきた、経営企画や当社グループの財務・資本政策等に関する豊富な経験や知見等を活かすことで、取締役会の監督機能の強化および当社の持続的成長と企業価値向上に引き続き資することが期待されるため、選任しています。
●	●	●		●			当社グループにおける豊富な業務・経営経験を有しています。これまでに積み重ねてきた、経営企画や不動産の開発等に関する豊富な経験や知見等を活かすことで、取締役会の監督機能の強化および当社の持続的成長と企業価値向上に資することが期待されるため、選任しています。
●	●				●	●	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活かすことで、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。
●						●	IT企業の業務執行者として長年にわたり活躍され、ICT・デジタル領域に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を活かすことで、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。

企業 経営	ファイ ナンス ^{※3}	財務・ 監査	法務・ 監査	不動産・ 建築	海外 事業	ICT・ デジタル	選任理由
●	●	●		●			当社グループにおける豊富な業務・経営経験とあわせ、当社の取締役としての経験を有しています。これまでの財務および会計に関する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、監査等委員である取締役として選任しています。
●	●	●	●		●		野村グループにおける豊富な業務経験とあわせ、当社の取締役(監査等委員)としての経験を有しています。これまでの法務、財務および会計に関する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引き続き資することが期待されるため、監査等委員である取締役として選任しています。
●	●	●			●		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。
		●			●		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。同氏は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、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引き続き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に選任しています。
			●				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豊富な知識、経験と幅広い見識を有しています。同氏は過去に社外取締役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、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。

計	10名	8名	7名	2名	5名	4名	2名
---	-----	----	----	----	----	----	----

なぜ持続できるのか ガバナンス
コーポレートガバナンス

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、取締役に係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) 取締役に係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から、「基本報酬」のみの構成とする。
(→次ページ図1、図2参照)

個人別報酬の内容の決定方法等

- (1) 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、取締役会決議に基づき、代表取締役社長がその具体的内容の決定について委任を受けるものとする。

(2) 上記(1)の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るものとする。

(3) 株式報酬について、一定の事由（非違行為等）が生じた場合の当社株式等の交付等相当額の返還請求に関しては、「株式交付規程」に定め、対応する。

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)	494	278	97	42	75	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	76	76	—	—	—	6
合 計	672	456	97	42	75	14

※1. 2021年3月期末現在の社外取締役は5名です。上記取締役の員数と相違しているのは、2020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取締役1名が含まれているためです。

※2. 取締役の報酬の限度額は、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。取締役の報酬額は、2021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2021年3月期に費用計上した金額を基に記載しています。

※3. 当社は、上記※2. 記載の取締役の報酬額とは別枠で、2018年6月26日開催の定時株主総会決議により、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）に対する業績連動型株式報酬等の制度を導入しています。本制度では、3事業年度を対象期間として、取締役（社外取締役および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730百万円としており、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）の員数は社外取締役2名を除く6名です。

なお、上記「株式報酬等（非金銭報酬等）」欄の支給額は、業績連動型株式報酬等について2021年3月期に費用計上した金額が含まれています。

※4. 上記「株式報酬等（非金銭報酬等）」欄のうち「非業績連動部分」の支給額には、2021年3月期に費用計上したストックオプションによる報酬額（取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）5名に対し87万円）が含まれています。

なお、ストックオプションによる報酬については、上記※2. および※3. 記載の報酬額導入前の、2015年6月26日開催の定時株主総会決議による、年額650百万円以内の報酬限度額に基づき支給しており、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）の員数は社外取締役2名を除く6名です。2018年3月期に係るストックオプションによる報酬の支給をもって、現行のストックオプションは廃止し、新たなストックオプションによる報酬の支給は行わないこととしました。

※5. 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、「役員報酬等の内容の決定に関する方針等」および図1に示したとおりです。なお、業績指標に関する実績は下表のとおりです。

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
事業利益	79,623百万円	82,833百万円	76,448百万円
対前年度比	—	+4.0%	△7.7%

※6. 業績連動報酬等のうち、株式報酬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、上記「基本方針」および図1に示したとおりです。なお、業績指標のレンジについては下表のとおり決定しています。

（2019年3月期の開始から 3年経過後である2021年3月期のレンジ）				（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）				（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		レンジ		実績		レンジ		実績	
業績連動係数	0% ～ 200%	22.0%		業績連動係数	0% ～ 200%	—		業績連動係数	0% ～ 200%	—	
事業利益	75,400百万円 ～ 105,600百万円	76,448百万円		事業利益	70,800百万円 ～ 99,200百万円	—		事業利益	66,600百万円 ～ 93,400百万円	—	
ROE	6.5% ～ 12.5%	7.4%		ROE	6.5% ～ 12.5%	—		ROE	4.5% ～ 10.5%	—	

※7. 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、上記「基本方針」および図1に示したとおりです。

※8. 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、取締役会決議に基づき、代表取締役社長 菅 英二にその具体的内容の決定を委任しており、代表取締役社長において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。

野村不動産グループとは	他社とどう違うのか	どのような価値を、 どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
-------------	-----------	--------------------------	-----------	---------

連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等

氏名	役員区分	報酬等の種類別の総額 (百万円)				報酬等の総額 (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	非業績連動部分	
沓掛 英二	取締役	64	33	20	15	133
宮嶋 誠一	取締役	57	28	10	13	110

※「株式報酬等（非金銭報酬等）」欄の支給額は、2021年3月期に費用計上した金額を記載しています。

▶ 役員報酬の決定方針と構成（図1）

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	報酬内容の理由等	取締役の区分ごとの報酬の種類・構成			報酬の種類ごとの決定方針等
		社外取締役/ 非常勤社内取締役	取締役会長	取締役兼執行役員	
		客観的立場から執行を監督する役割を担うため	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	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させるため	
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	固定報酬	●	●	●	● 取締役としての役割と役位に応じて決定 ● 月例での支給
	金銭報酬			●	● 連結事業利益等の業績および個人査定に基づいて決定。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 ● 毎年事業年度終了後、一定の時期に支給
	変動報酬			●	● 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。
			●	●	● 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。

※1. 株式報酬は役員報酬BIP信託（以下「本信託」）の仕組みを採用し、交付等が行われる当社株式等は、以下の算定式に従って算出されるポイント数に応じ、1ポイントにつき当社株式1株として決定します。

【ポイント数の算定式】

・PS（パフォーマンスシェア型）部分

役位ごとに予め定められた基準報酬額を本信託が当社株式を取得したときの株価で除して算定したポイント数（PSポイント数）を、各事業年度に付与する。

各事業年度に付与されたPSポイント数に対して、当該事業年度の開始から3年経過後の業績に応じて決まる業績連動係数を乗じて、業績連動ポイント数を算出する。

業績連動係数は、中長期経営計画で掲げている経営指標のうち、利益成長の観点から「事業利益」を、資本効率性の維持の観点から「ROE」を選定の上、レンジ（0～200％）を設定する。

・RS（譲渡制限型）部分

役位ごとに予め定められた基準報酬額を本信託が当社株式を取得したときの株価で除して算定したポイント数（RSポイント数）を、各事業年度に付与し、加算する。

▶ 役員報酬の構成・役割イメージ（図2）

評価基準					
変動報酬	▲	▲	▲	賞与	25%
				株式報酬（PS）	25%
				株式報酬（RS）	25%
固定報酬	▲	▲	▲	基本報酬	50%
				● 役割・役位に応じた基準で付与	

社外取締役/ 非常勤社内取締役	取締役会長	取締役兼執行役員
--------------------	-------	----------

※2. 上記割合は、当社が定める基準額100％の変動報酬を支給した場合の基本モデルとなります。

なぜ持続できるのか **ガバナンス**
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。

2021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とおりです。

実施内容	分析・評価結果		
	評価された点		課題・今後の改善策など
●全取締役（監査等委員を含む）に対するアンケート調査および第三者評価機関を活用したインタビュー ●上記結果を踏まえた取締役会での審議による分析・評価・対応方針の決定	【構成】	取締役会の規模や、独立社外取締役の割合については概ね適切である。	—
	【討論状況】	各取締役がその知識・経験を活かし、社内・社外の枠を超えて、議論は自由・活発に行われている。特に社外取締役の知見等により議論の充実が図られている。	—
	【運営】	エグゼクティブサマリーの導入や継続して実施している資料の事前提供の徹底等の運用改善については、取締役会の実効性向上に寄与していると概ね評価されている。	議案説明および資料における論点のさらなる明確化等の運用については、改善の余地がある。引き続き運用改善に取り組むことで、取締役会の実効性のさらなる向上を図る。
	【審議内容】	取締役会としてモニタリングすべき課題を整理した「重点課題一覧」によって、各種課題に関する取り組みの進捗管理も実施し、ガバナンスの充実およびリスク管理の高度化等に向けた議論の充実が図られている。	アフターコロナを見据えた事業戦略やデジタル戦略、サステナビリティ推進等については中長期的な視点も踏まえた、戦略的な議論をさらに充実させる必要がある。 2022年3月期については、「戦略討議の充実」と「ガバナンスの最適化」を重点施策と位置づけ、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。 【想定する主な戦略的な議論のテーマ】 ●アフターコロナの事業戦略／新中長期経営計画（事業ポートフォリオ戦略含む） ●人材戦略（DX、海外事業等） ●海外事業戦略 ●サステナビリティの推進 等 ●デジタル戦略

今後も取締役会の実効性評価を毎年実施することで、改善状況を定期的に把握し、取締役会の実効性のさらなる向上を図ります。

取締役会での主な議論

2021年3月期における、取締役会での主な決裁・報告事項は以下のとおりです。

分類	主な内容	
経営戦略・経営計画	●年度予算、株主還元方針、資金調達（借入金、社債など） ●決算 ●投資家動向／IR戦略 ●部門戦略	●M&Aの検討 ●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
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	●政策保有株式に関する方針 ●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	●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
個別事業	●中野駅新北口駅前エリア拠点施設整備事業参画 ●ベトナム・ハノイエリア分譲住宅事業計画	

上記、取締役会での審議事項等に加え、より深い議論の実施を目指し、取締役の意見交換会を実施しています。

	主な内容		実施回数
取締役 意見交換会	●新たな中長期経営計画について ●資産ポートフォリオ戦略について	●デジタル戦略について ●予算案と3か年予想について	3回

野村不動産グループとは	他社とどう違うのか	どのような価値を、どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ

社外取締役への情報提供・支援

社外取締役の職務遂行に必要な情報提供・支援を実施しています。

	具体的内容	実施回数
社外取締役による開発物件の視察	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、社外取締役に對し、当社事業物件の現場視察を定期的に実施しています。2021年3月期には、地方における分譲住宅、オフィス、商業施設、大規模複合開発案件などの現地視察を実施しました。	1回

監査等委員会での主な検討・審議事項

2021年3月期における、監査等委員会での主な検討・審議事項は以下のとおりです。

分類	主な内容
委員会の構成および運営について	●監査等委員である取締役の選任議案に関する同意
	●委員長および常勤委員の選定
	●監査等委員会規程および監査等委員会監査規程の改定
委員会の監査活動について	●監査基本計画の策定
	●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
会計監査人について	●会計監査人の報酬等に関する同意
	●会計監査人の評価に基づく再任の適否の決定
取締役の指名・報酬等について	●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

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

2021年6月1日改訂前のコーポレートガバナンス・コードの78原則に対し、2021年6月時点で「エクスプレイン」、すなわち実施しない理由を開示している内容は下記の1点です。

なお、2021年3月期末時点でエクスプレインとしていた「取締役のトレーニング方針」(コーポレートガバナンス・コード 原則4-14、補充原則4-14-1、補充原則4-14-2)については、2021年3月期は外部講師を招き、「アフターコロナと住まい」「最新のテクノロジーとDXの動向」等の研修を実施するなど、継続的にトレーニング機会を設けていることなどを踏まえ、コンプライへ移行することとしました。

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		
当社は、当社の企業理念や経営戦略に沿ったCEOを、社外からの候補者も含め、適正に選定することが、持続的な成長を遂げる上で重要であると考えています。CEOの後継者計画に関しては、役員選任基準およびCEO選任基準に基づき、トレーニング方針および選任までのプロセスを策定しています。今後は、当該策定した後継者計画に係る後継者候補の育成が計画的に行われていく	よう、指名報酬諮問委員会にて定期的にモニタリングし、取締役会へ報告するとともに、トレーニング体制・内容のさらなる強化を図っていきます。	(コーポレートガバナンス・コード 補充原則4-1-3「最高経営責任者（CEO）等の後継者の計画（プランニング）の適切な監督」)

政策保有株式に関する方針について

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、2021年3月期に、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）をすべて売却しています。

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。

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。

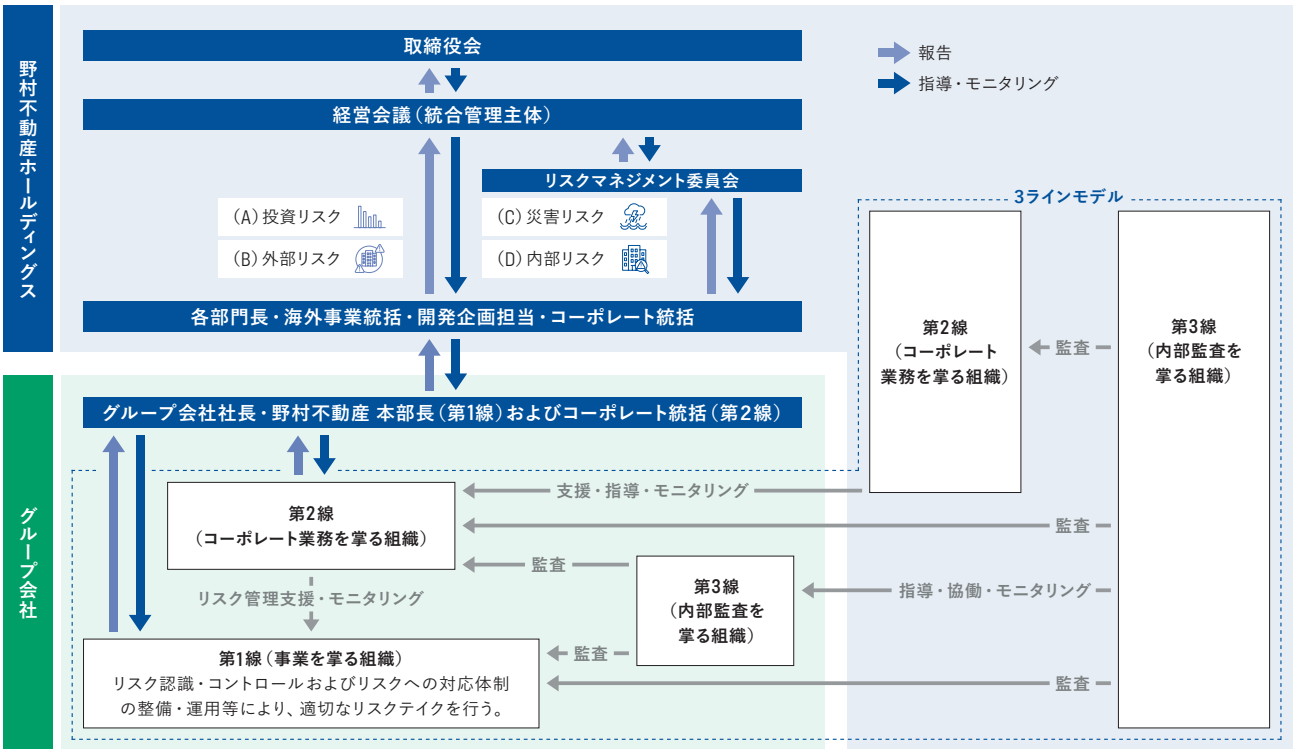
「リスク管理規程」において、リスク管理の実践を通じ、事業の継続および安定的発展を確保することを基本方針と定め、主要なリスクを「A:投資リスク」、「B:外部リスク」、「C:災害リスク」、「D:内部リスク」の4つのカテゴリーに分類し、そのうち以下に該当するリスクを管理すべき重要なリスクと定め、リスクの規模・特性等に応じた有効かつ効率的な管理を行うこととしています。

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り締役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署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、以下のとおりです。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、2022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、2021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項目は以下のとおりです。

リスクカテゴリー（定義）			主要なリスク項目
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

2022年3月期において、特に注視するリスクは以下のとおりです。

リスクカテゴリー	具体的なリスク内容
A：投資リスク	●不動産開発事業における収益性の悪化や事業スケジュールの遅延等 ●新型コロナウイルス感染症の影響が大きい事業（フィットネスクラブ・ホテル事業等）における回復の遅れ
B：外部リスク	●不動産売買マーケットや株式市場の変化 ●海外各国の経済・不動産市場の変化 ●新型コロナウイルス感染症による人々の行動変容 ●進化を続けるデジタルテクノロジーの活用が遅れ
C：災害リスク	●甚大化する豪雨等の自然災害の増大 ●新型コロナウイルス感染症の流行による事業継続への影響
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 ●サイバー攻撃による情報流出・業務遅延・損害等の発生 ●多様な人材を確保するための人事制度整備の遅れ

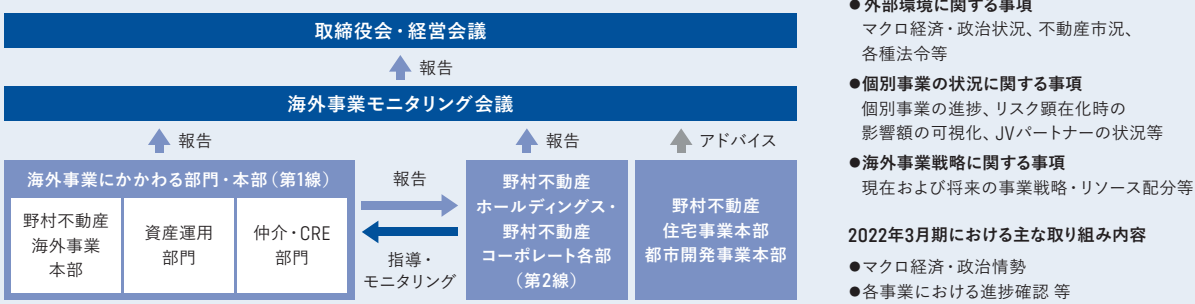
事業拡大を図る海外事業を支えるリスク管理体制

当社は、現中長期経営計画にて2028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15～20%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体制の構築を企図し、海外事業にお

けるリスク管理やモニタリング機能の実効性を高めることを目的として、2020年4月に海外事業モニタリング会議を設置し、外部環境・個別の事業状況等に関するモニタリングを開始しています。2021年3月期は取締役会に計2回報告を行いました。

海外事業におけるリスク管理体制図



なぜ持続できるのか **ガバナンス**
リスクマネジメント

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
リスクの内容	当社グループが行う不動産投資・開発事業においては、予期せぬ土壌汚染の判明、許認可の取得の遅れ、追加の工事の発生等により、事業が計画通りに進捗しない場合があります。そのような場合、当初の事業スケジュールの変更に伴う竣工時期・計上時期の遅れや追加費用等が発生し、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可能性があります。
主な取り組み	不動産投資・開発事業については、予めリスクの抽出および分析・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います。特に、土壌汚染に関しては予め来歴調査や汚染調査を実施しており、汚染が確認された場合は、当該用地の取得中止または専門業者による汚染の除去等の実施をしています。 また、事業用地の取得後は、スケジュールが遅延するリスクおよび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報告し、課題への対応を行っています。
リスク項目	② 戦略投資（M&A）・新規事業に伴うリスク
リスクの内容	当社グループは、M&Aを成長戦略の一つとして位置付けており、シナジー効果が期待できるM&Aを実践していくことで、グループにおける企業価値の向上を目指していますが、M&A対象会社に期待する利益成長やシナジー効果等が実現できなかった場合、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可能性があります。 また、当社グループでは、既存の事業領域にとどまらない、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を検討・実施していますが、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および経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。
主な取り組み	M&Aにあたっては、主な投資対象と投資目的を定めるとともに、当社グループの既存事業とのシナジー効果、事業計画、財務内容および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います。また、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、経営課題およ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います。 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、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います。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、取締役会または経営会議にて審議を行っています。

(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
リスクの内容	当社グループは不動産関連のさまざまな事業を行っており、それぞれの事業環境や市況の変化が生じた場合、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。なお、経済情勢の変化や災害の発生等により、不動産関連の事業環境や市況等に影響が生じる場合があります。 住宅部門においては、顧客の購買意欲の減退、それに伴う販売価格の低下や在庫の増加等が生じ、事業計画で想定した利益が確保できない状況や保有するたな卸資産の評価損等が発生する可能性があります。都市開発部門においては、賃料水準の低下や空室率の上昇、キャップレートの上昇による資産価格の下落等が生じ、事業計画で想定した利益が確保できない状況や保有するたな卸資産や固定資産の評価損等が発生する可能性があります。その他、不動産売買市場における需要の減退、REIT市場における投資口価格の下落や投資ファンド等の需要減退、建築費の上昇等が発生した場合、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可能性があります。
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います。 不動産投資・開発事業における投資決定にあたっては、現在および将来の市場の状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います。また、市場の状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、リスク評価を実施した上で、投資予算を策定しています。 2021年3月期においては、新型コロナウイルス感染症による影響が不動産関連の事業環境や市況等において顕在化して以降、当社グループのビジネスの特性ごとに、各事業への影響の検証を行い、経営会議等で対応方針や今後の戦略について審議いたしました。また、2021年3月期の4月～5月に発出された緊急事態宣言下では、各事業への影響を見極めるために、グループ各社における投資決定時の基準等の社内ルールの運用を一部見直し、市場の変化によるリスクへの対応を行いました。

リスク項目	④ 経済情勢の変化によるリスク
リスクの内容	国内外の景気後退、中金金利の上昇による資金調達コストの増加、為替レートの変動による円換算での投資額および回収額の変動ならびに連結財務諸表上の外貨建ての資産および負債額の変動等が生じた場合、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可能性があります。
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います。また、新型コロナウイルス感染症の影響が顕在化して以降、企業業績、個人所得・消費等の動向を特に注視しています。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います。また、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います。

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
リスクの内容	当社グループの各事業には国内外の各種法規制等が適用されています。例えば、国内においては、「宅地建物取引業法」や「建築基準法」に加え、不動産関連のさまざまな法規制が適用されているほか、「金融商品取引法」等による規制も適用されています。これらの法規制が変更されあるいは追加された場合、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には、新たな義務や費用負担の発生等により、当社グループの財政状態および経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。 また、不動産事業に影響がある国内外の各種税制・会計制度等の変更がなされる場合には、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や企業の実力戦略の転換・投資計画の修正等により、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可能性があります。 海外においては、その国固有の社会情勢に基づくカントリーリスク、国内とは異なる法規制・税制に関するリスクがあり、事業開始時には想定していない社会情勢の変化や法規制・税制の変更および新設があった場合、新たな義務、費用負担および事業推進上の障壁等が発生し、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可能性があります。
主な取り組み	各種法規制、税制および会計制度の動向について、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います。 海外における事業においては、事業参画時に外部の専門家の知見を踏まえ、適用される法規制および税制等を確認し、参画後には事業の戦略・収支・推進等に影響を及ぼす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上、取締役会または経営会議にて審議を行っています。

	野村不動産グループとは	他社とどう違うのか	どのような価値を、どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
--	-------------	-----------	----------------------	-----------	---------

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
リスクの内容	当社グループが関係する不動産関連のさまざまな事業分野において、急速な技術革新や革新的な新規参入企業が出現し大きな産業構造・事業環境の変化が起きた場合や、社会構造の変化に伴う顧客のニーズの変化等への対応に遅れた場合には、競争優位性が低下し、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可能性があります。 また、気候変動に関して、顧客の不動産に対するニーズ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には、当社商品およ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および経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。
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きました。この強みをさらに高めるため、当社にDX・イノベーション推進部を設置し、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・支援等を行うとともに、当社グループ各社の従業員が、日常の業務の枠組みを超えて新規事業等を提案できる「事業アイデア提案制度」を設け、新規事業や新しい商品・サービスの事業化を推進するとともに、グループ内表彰制度「野村不動産グループアワード」を通じた、変革による価値創造に挑戦する風土の形成やグループ連携の強化に取り組んでいます。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を開始しています。 気候変動については、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）第5次評価報告書等の将来シナリオを把握の上、各シナリオで想定されるリスクと機会を分析しています。また、顧客ニーズを適切に把握するために顧客満足度調査を実施し、分譲マンションにおけるZEH-Mの開発や商品企画・設計時の環境性能評価の実施、環境認証の取得等に取り組んでいます。
主な取り組み	<新型コロナウイルス感染症に関する事項> 新型コロナウイルス感染症の影響により、ライフスタイル・ワークスタイル・消費や余暇に関する考え方に急速な変化が生じています。2021年3月期においては、リモート営業・電子契約システムの活用、シェアオフィス事業の拡大等、各部門においてコロナ環境下で加速した変化に適応した事業活動の推進に取り組むとともに、多様化する顧客ニーズの把握、新たな付加価値の検討・模索に努めてきました。

(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
リスクの内容	大規模な地震、風水害、感染症の流行等により、当社や取引先等が事業を通常通り行うことが困難となり、収益を逸失するリスクおよび収益機会が先送りされるリスクが発生する場合があります。 収益を逸失するリスクとして、当社グループが保有・運営する施設の営業の休止または制約による賃料収入や運営収入の減少、営業機会の逸失による収入の減少等があります。また、収益機会が先送りされるリスクとして、住宅販売の営業の休止または制約による計上時期の変更、建設業者による工事の休止等に起因する工期の延長による竣工・計上時期の変更等が発生し、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可能性があります。 また、地震・火災・風水害等の天災地変または突発的な事故の発生により、当社グループが保有・運用・管理等をしている不動産の毀損または滅失等を招くおそれがあり、その場合、当社グループの財政状態および経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。
主な取り組み	当社グループでは、さまざまな災害発生時の増加を重要な社会課題と認識し、行政およ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、災害発生時の事業継続計画や行動計画等を策定し、当社グループにおける事業の継続に関する取り組みを行っています。 首都直下地震に関しては、事業継続計画（BCP）を策定し、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ています。また、年に一度「災害対策本部設置訓練」を実施し、BCPに定められている対応の確認（役職員の生命や安全の確保、指揮系統の確立、事業復旧）などを行い、非常時に備えています。 その他、「台風上陸想定時の行動チェックリスト」の策定や、海外での災害発生に対する準備・初動対応を定めた行動計画の策定を行っています。 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います。
主な取り組み	<新型コロナウイルス感染症に関する事項> 新型コロナウイルス感染症の流行に対応すべく策定されていた業務継続計画をベースに、当社グループにおける対応の基本方針を策定し、これらを随時更新するとともに、グループCEOを本部長とする対策本部を設置しました。同対策本部にて、政府や自治体等から寄せられる情報を収集し、お客さまおよび従業員ならびにその家族の健康確保と感染拡大の防止を優先事項と位置づけた上で、事業継続のために以下の対応策を実施しています。 ・リモートワークおよび時差通勤の積極的な活用 ・リモートワーク実施のためのシステム環境の強化 ・マスク着用の徹底、アクリルパーテーションおよび消毒液の設置等による感染リスク低減策の実施 ・感染者・濃厚接触者発生時の周辺接触者への在宅指示等、社内における二次感染リスク低減策の早期実施 ・感染蔓延時の事業継続を目的とした、コア業務の選定および行動マニュアルの策定 ・感染予防およびPCR受検フロー等に関する共通ルールの策定と全従業員への周知徹底 ・感染者・濃厚接触者発生時のグループ全体としての報告・指示体制の構築 また、感染拡大防止の観点から、フィットネスクラブの休館を決定するとともに、政府・自治体による休業要請の影響を被る商業施設テナントの事業継続を支援すべく、一定の範囲で賃料の繰り延べ・減免措置を採りました。旅行者の減少の影響を直接被ったホテル事業を含め、これらの事業では一時的な減収を余儀なくされましたが、事業活動を通じて社会課題を解決し、同時にお客さまのニーズにお応えするという当社のサステナビリティの推進の考え方に沿った企業行動であり、中長期的な観点からは、企業価値向上に資するものであると考えています。

なぜ持続できるのか **ガバナンス**
リスクマネジメント

(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
リスクの内容	当社グループの主たる業務である宅地建物取引業に関して、顧客に対する重要事項説明の誤りや不实告知、不利益事実の不告知等の法令違反により当局から行政処分等を受ける場合があります。また、建築基準法、金融商品取引法、会社法、個人情報保護法、独占禁止法等、当社グループが事業を行う上で関係する法令に違反した場合、当社グループの信用の失墜、罰金等が課されることにより、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。
主な取り組み	役職員が法令等を遵守し、より高い倫理観に従って行動するための基本的な事項を定める「野村不動産グループ倫理規程」をはじめ、社内規程の制定と定期研修によるその周知徹底並びに継続的な教育および啓発を推進しています。また、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の定期的自主点検を行っています。 また、外国公務員等への不適切な接遇に関しては、「外国公務員等贈賄防止規程」「贈賄防止ガイドライン」を定め、海外事業に関係する役職員およ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います。

リスク項目	⑨ 品質不良の発生によるリスク
リスクの内容	当社グループが行う不動産開発事業において設計・施工等の不備が発生した場合、また、当社グループが賃貸・管理する施設において管理上の不備が発生した場合は、当社グループの信用の失墜、想定外の費用および開発計画、運営計画の遅延が生じる等、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。
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)および「品質マニュアル」を定め、設計・施工業務等の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および品質検査を実施しています。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います。

リスク項目	⑩ 情報システム危機発生によるリスク
リスクの内容	当社グループでは、お客さまに提供する商品やサービスの多様性が増加している中、持続的な成長を実現するために、生産性と業務効率のさらなる向上が不可欠と考え、この改善につながるICT環境の整備とDX推進に向けて、インターネット(クラウド)のメリット(スピード・柔軟性・コスト)を積極的に活用しています。また業務遂行上の必要性から、各事業において多くの個人情報を取り扱っています。 そのため、サイバー攻撃や不正アクセス等の不測の事態により、万一、当社の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えいした場合、当社グループの営業活動や業務処理の遅延、信用の失墜およ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可能性があります。
主な取り組み	情報システムやICTを活用した取り組みを積極的に推進している状況において、セキュリティの確保はこれまで以上に重要性を増していくと考え、インターネット接続における情報アクセスへの制限やログ管理と情報端末の紛失に備えた対策の強化、第三者によるシステム・セキュリティ診断の実施、ウイルススキャンや異常な動きに対する振る舞い検知システム導入等を行い、サイバー攻撃や情報漏えいに備えたICT環境整備を進めています。 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」および「情報取扱ガイドライン」を定め、定期的に社員の教育・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います。また、万一の情報漏えい等の事故発生に備え、サイバー保険を付保しています。

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
リスクの内容	当社グループにおいて、人材は最大の財産であり、新たな価値創造による持続的な成長の源泉であると考えています。そのため、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たり、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により当局から行政処分等を受けた場合、当社グループの人材の流出および信用の失墜、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可能性があります。 また、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、企業競争力の低下につながるリスクがあります。 海外拠点における人事労務面においては、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等があります。
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」を目指しています。 また、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の導入を実施するとともに、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います。 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適法性については、定期的に社外の専門家による検証を行い、リスク顕在化の予防に努めています。 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います。

リスク項目	⑫ 不正、過失等の発生によるリスク
リスクの内容	当社グループでは、役職員の不正、情報の不適切な管理による情報の流出、業務上の過失等によるリスクが発生する可能性があります。当該リスクが顕在化した場合には、当社グループの信用の失墜およ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可能性があります。
主な取り組み	当社グループでは、役職員が法令および野村不動産グループ各社が定める社内規程および規則等を遵守し、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、啓発を行っています。 また、当社およびグループ会社の各部署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います。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」を設置し、通報および相談窓口を内部および外部にそれぞれ設け、通報者に対しては、通報内容の機密を保証し、あわせて通報者が通報を理由に不利な取り扱いを受けないようにしています。

野村不動産グループとは	他社とどう違うのか	どのような価値を、どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
-------------	-----------	----------------------	-----------	---------

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などのコンプライアンスを経営の重要課題の一つとして位置付けており、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、啓蒙活動をグループ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」を行っています。

 **野村不動産グループ倫理規程**
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/base/compliance.html>

適切な情報開示と透明性の確保

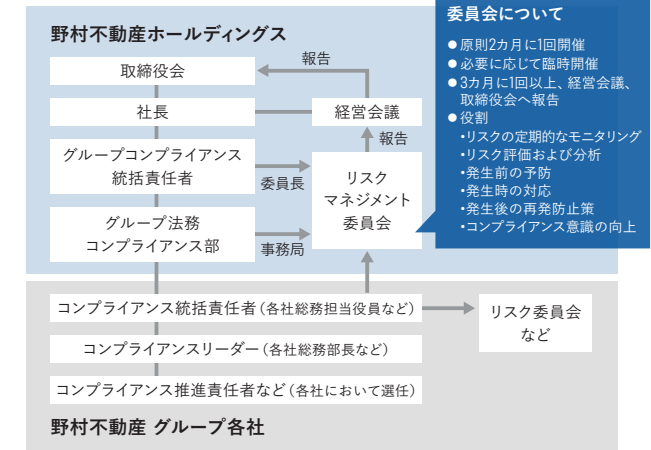
当社は、会社法および金融商品取引法、その他の法令ならびに東京証券取引所上場規則に基づき、当社グループの経営戦略、財務、リスク管理、内部統制システムなどに関する情報を公正かつ適時・適切に開示します。具体的には、適時開示体制図(右図)のとおり、各部門担当者・グループ各社担当者から情報収集担当部門(経営企画部)を通じて、情報取扱責任者(コーポレートコミュニケーション部担当役員)に会社情報を集約しています。適時開示の可否について判断を要する場合には、関係部署の部長・担当役員などで編成する「情報開示検討チーム」とともに検討し、その結果を取締役社長に報告しています。なお、適時開示が必要と判断された会社情報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

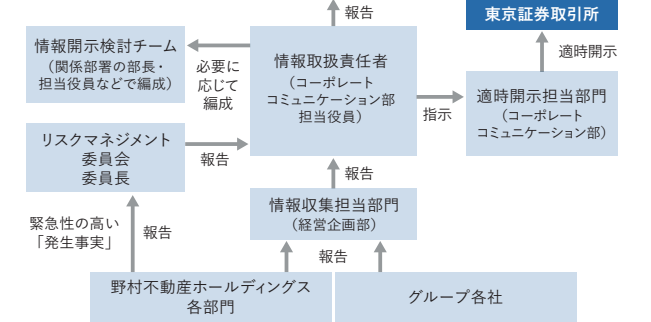
株主との対話

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。決算説明会などにおいては、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、会合などを通じて、情報の集約を図り、株主との対話の促進に努めています。IR担当役員は、株主との対話により把握した株主の意見や懸念を経営陣幹部に報告するとともに、定期的に取締役会において報告し、取締役は報告された内容について議論します。なお、株価に影響を与える情報の漏えいを防ぎ、情報開示の公平性を確保するため、「内部者取引未然防止規程」を制定し、同規程に則った適切なインサイダー情報管理を行うとともに沈黙期間を設けています。

▶ コンプライアンス体制図



▶ 適時開示体制図



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、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、一般社団法人日本IR協議会が主催する「IR優良企業賞2020」において、積極的なIR活動を共有し、ベストプラクティスの実現を目指すことを目的とし、応募企業による投票によって決定される「“共感”IR賞」を受賞しました。



2021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)	6回
アナリスト・投資家との面談(以下の活動での面談含む)	347回
証券会社主催カンファレンス	8回
CEOスモールミーティング	1回
CFOスモールミーティング	2回
部門長スモールミーティング	1回
ESGミーティング	16回

個人投資家向け活動	実施回数
IRフェアへの出席	2回
ネット会社説明会	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/>

Part
5

ファクトデータ



- 101 主なアセットブランド
- 102 主な開発実績・今後の開発案件
- 104 財務11カ年データ
- 106 部門別データ
- 108 ESGデータ
- 110 グループ会社紹介
- 112 会社情報
- 113 外部評価一覧



新宿野村ビル

野村不動産グループとは	強みや特色は何か	どのような価値を、どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
-------------	----------	----------------------	-----------	---------

主なアセットブランド

住宅^{※1}



PROUD

「プロウド」
製・販・管一貫体制で
お客さまに寄り添い続け、
理想の住まいづくりを
追求する分譲マンション
開発実績：約8.3万戸^{※2}



PROUD SEASON

「プロウドシーズン」
「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
開発実績：約1.0万戸



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
開発実績：約0.6万戸



PROUD FLAT

「プロウドフラット」
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
開発実績：120棟



OUKAS

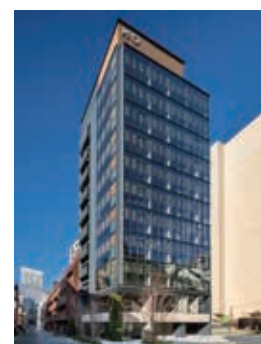
「オウカス」
人生を、謳歌する住まい
というコンセプトで展開する
健康増進型・
賃貸シニアレジデンス
開発実績：6棟

オフィス^{※1}



PMO

「PMO（ピーエムオー）」
大規模ビルと同等の機能性とグレード
を持つ中規模オフィス
開発実績：66棟



H'O

「H'O（エイチワンオー）」
少人数で働く方々のニーズに対応した
サービス付小規模オフィス
開発実績：15棟



H'T

「H'T（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
開発実績：84店舗（提携店含む）

商業施設^{※1}



GEMS

「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
開発実績：23棟



MEFULL

「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
開発実績：8棟



SOCOLA

「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
開発実績：6棟

物流施設^{※1}

Landport

「Landport（ランドポート）」
先進的で高い機能を持つ
物流施設
開発実績：37棟



ホテル^{※1}

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
開発実績：3棟



※1.開発実績（予定含む）、拠点数は2021年3月末時点 ※2.「プロウド」ブランドのマンション、一戸建ての累計供給戸数

主な開発実績・今後の開発案件

住宅



プラウド南麻布
2013年竣工 総戸数:88戸



プラウドタワー明石
2017年竣工 総戸数:216戸



プラウド上原フォレスト
2020年竣工 総戸数:15戸



プラウド神田駿河台
2021年竣工 総戸数:36戸



プラウドタワー東池袋ステーションアリーナ
竣工予定:2022年3月期 総戸数:248戸

オフィス



新宿野村ビル
1978年竣工 延床面積:58,512㎡^{※1}



浜松町ビルディング
1984年竣工 延床面積:158,732㎡



日本橋室町野村ビル
2010年竣工 延床面積:44,989㎡



東京虎ノ門グローバルスクエア
2020年竣工 延床面積:20,860㎡^{※1}

商業施設



ボノ相模大野
2013年竣工 延床面積:43,059㎡



Landport東習志野
2019年竣工 延床面積:61,573㎡^{※2}

※1.延床面積は、持分換算面積を記載 ※2.野村不動産マスターファンド投資法人に売却済

野村不動産グループとは	強みや特色は何か	どのような価値を、どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
-------------	----------	----------------------	-----------	---------

再開発・複合開発



ふなばし森のシティ^{※1}
2014年竣工
主用途:住宅、商業施設、病院・子育て支援施設、健康増進型・賃貸シニアレジデンス
開発面積:約17.6ha



プラウドシティ日吉^{※1}
2020・2021年竣工:レジデンスI・II、2022年3月期竣工予定:レジデンスIII
主用途:住宅(1,318戸)、商業施設(2,439㎡)、健康増進型・賃貸シニアレジデンス



KAMEIDO PROJECT / プラウドタワー亀戸クロス^{※1}
竣工予定:2022年3月期
主用途:住宅(934戸)、商業施設(約28,000㎡)他



岡山市駅前町一丁目2番3番4番地区再開発^{※1}
竣工予定:2026年3月期(住宅棟)/2027年3月期(街区全体)
主用途:住宅(約400戸)、ホテル、商業施設、駐車場



芝浦一丁目プロジェクト^{※1}
竣工予定:S棟2025年3月期/N棟2031年3月期
主用途:オフィス、商業施設、ホテル、住宅
延床面積:約550,000㎡



日本橋一丁目中地区再開発^{※1}
竣工予定:2026年3月期
主用途:オフィス、商業施設、ホテル、サービスアパートメント、住宅、カンファレンス
延床面積:約373,200㎡

海外



タイ バンコク オンサイト^{※1}
2020年竣工
主用途:住宅(総戸数601戸)



ベトナム ホーチミンシティ グランドパーク第2期^{※1}
竣工予定:2022年3月期以降
主用途:住宅(総戸数約10,000戸)



イギリス ロンドン 127-133 チャリング・クロス・ロード
竣工予定:2025年3月期
主用途:オフィス 延床面積:約5,200㎡^{※2}

※1.JV案件 ※2.既存建物の増改築を行った後の面積

ファクトデータ

財務11カ年データ

	11/3 期	12/3 期	13/3 期	14/3 期	15/3 期	16/3 期	17/3 期	18/3 期	19/3 期	20/3 期	21/3 期	22/3 期 (予想) ^{※11}
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	480,983	450,807	517,740	532,016	567,159	569,545	569,680	623,762	668,510	676,495	580,660	680,000
営業利益	42,083	49,939	58,308	74,307	71,894	80,912	77,271	76,660	79,162	81,905	76,333	77,000
事業利益 ^{※1}	—	—	—	—	—	—	—	—	79,623	82,833	76,448	84,000
経常利益	26,149	34,173	45,806	64,058	63,681	72,679	68,952	68,033	69,323	73,077	65,965	72,500
親会社株主に帰属する当期純利益	5,471	17,591	19,357	26,844	38,441	47,182	47,005	46,029	45,873	48,886	42,198	49,500
総資産	1,474,331	1,402,624	1,369,949	1,313,887	1,369,226	1,485,449	1,593,093	1,673,099	1,759,455	1,801,273	1,921,306	—
流動資産	636,925	585,332	535,103	496,978	549,300	608,779	684,306	717,635	849,528	906,726	1,043,321	—
うちたな卸資産	433,386	396,857	369,667	349,167	429,764	496,910	570,888	592,996	636,925	714,734	875,520	—
うち営業エクイティ投資	60,948	41,895	29,578	7,128	6,316	819	2,567	9,612	18,066	30,983	28,770	—
固定資産	837,406	817,292	834,845	816,909	819,926	876,670	908,786	955,464	909,926	894,547	877,985	—
純資産	357,365	376,486	398,276	418,697	461,031	456,408	493,813	514,982	541,562	565,120	586,350	—
有利子負債	816,910	758,562	669,268	617,583	616,700	721,900	810,100	877,800	914,000	870,000	1,008,500	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,947	43,876	89,295	83,535	23,837	13,258	△31,889	21,498	89,964	56,618	△63,504	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△33,730	7,809	△2,588	△20,191	△32,476	△59,714	△54,558	△51,637	△46,699	△30,490	△55,789	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,485	△63,296	△94,666	△57,858	△8,983	53,637	76,575	43,787	13,723	△66,821	112,376	—
設備投資額 ^{※2}	37,570	14,098	18,963	21,938	38,871	50,367	61,300	71,665	20,824	20,363	45,665	—
1株当たり情報 (円)：												
当期純利益	28.74	92.38	101.61	140.70	201.28	246.42	245.10	240.89	245.99	267.21	232.53	274.98
純資産	1,599.57	1,664.78	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	—
NAV ^{※3}	1,719	1,768	1,885	1,997	2,299	2,708	3,063	3,333	3,630	3,833	4,035	—
年間配当金	25.00	25.00	30.00	35.00	45.00	57.50	65.00	70.00	75.00	80.00	82.50	85.00
株式の情報 (株)：												
期末発行済株式数 (自己株式を含む)	190,387,000	190,456,900	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	—
期末自己株式数 ^{※4}	924	1,016	1,125	1,206	1,206	1,508	1,709	3,956,956	7,821,664	11,367,181	12,490,613	—
経営指標：												
売上高営業利益率 (%)	8.7	11.1	11.3	14.0	12.7	14.2	13.6	12.3	11.8	12.1	13.1	—
ROA ^{※5} (%)	2.9	3.7	4.5	5.6	5.5	5.8	5.1	4.7	4.7	4.7	4.1	—
ROE ^{※6} (%)	1.8	5.7	5.9	7.8	10.3	11.2	10.1	9.4	8.9	9.1	7.4	—
自己資本比率 (%)	20.7	22.6	24.5	27.1	28.8	29.9	30.2	30.0	29.9	30.5	30.4	—
含み益 ^{※7} (億円)	369	331	372	412	702	1,109	1,539	1,819	2,063	2,096	2,096	—
D/Eレシオ (倍)	2.7	2.4	2.0	1.7	1.6	1.6	1.7	1.8	1.7	1.6	1.7	—
EBITDA ^{※8}	460	528	610	728	821	948	937	938	933	1,016	918	—
EBITDA倍率 ^{※8} (倍)	17.7	14.4	11.0	8.5	7.5	7.6	8.6	9.4	9.8	8.6	11.0	—
総還元性向 ^{※9} (%)	87.0	27.1	29.5	24.9	22.4	23.3	26.5	50.6	41.4	46.5	45.3	—
配当性向 (%)	87.0	27.1	29.5	24.9	22.4	23.3	26.5	28.9	30.5	30.1	35.8	—
株価指標 (各事業年度末時点)：												
株価 (円)	1,261	1,459	2,084	1,970	2,166	2,080	1,774	2,512	2,125	1,755	2,665	—
PER (倍)	34.2	18.5	20.9	15.0	14.2	9.9	7.9	10.7	8.5	6.9	12.0	—
PBR (倍)	0.8	0.9	1.2	1.1	1.1	0.9	0.7	1.0	0.8	0.6	0.9	—
P/NAV (倍)	0.7	0.8	1.1	1.0	0.9	0.8	0.6	0.8	0.6	0.5	0.7	—
配当利回り (%)	2.0	1.7	1.4	1.8	2.1	2.8	3.7	2.8	3.5	4.6	3.1	—
株主総利回り (TSR) ^{※10} (%)	—	—	—	—	—	—	88.4	127.3	112.3	98.3	146.0	—

※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＝（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＝（配当金総額＋自己株式取得の総額）÷親会社株主に帰属する当期純利益
※10. 株主総利回り (TSR)＝（各事業年度末日の株価＋21/3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）÷21/3期の5事業年度前の末日の株価
※11. 2021年7月24日時点の予想値

ファクトデータ

部門別データ

(百万円)				
部門別売上高	18/3期 ^{※1}	19/3期 ^{※2,3}	20/3期 ^{※4,5}	21/3期
住宅部門	355,445	375,373	333,966	272,577
住宅分譲 (国内)	336,819	342,055	294,376	247,609
賃貸住宅 (売却) ^{※7}	—	11,740	17,931	5,035
賃貸住宅 (賃貸収入) ^{※7}	—	495	1,070	925
シニア	—	377	451	651
その他	18,626	20,701	20,136	18,355
都市開発部門 ^{※6}	134,941	171,612	212,133	179,227
賃貸 (オフィス)	53,312	53,975	48,562	47,411
賃貸 (商業施設)	12,686	13,817	12,910	11,018
賃貸 (その他)	7,193	7,974	8,375	5,776
収益不動産 (売却) ^{※8}	43,301	65,350	106,816	87,846
収益不動産 (賃貸) ^{※8}	4,724	4,533	7,037	11,239
フィットネス	—	16,647	15,757	11,509
その他	13,722	9,312	12,674	4,426
資産運用部門	9,378	9,641	12,059	12,456
仲介・CRE部門	35,703	37,298	39,110	39,436
仲介手数料 (リテール)	20,791	21,618	24,017	23,334
仲介手数料 (ホールセール)	10,845	11,517	11,138	11,384
その他	4,065	4,162	3,954	4,717
運営管理部門	104,581	91,374	98,274	98,384
運営管理	50,386	51,524	55,530	56,783
受注工事	31,604	32,371	37,327	35,863
フィットネス・シニア	16,064	—	—	—
その他	6,526	7,478	5,417	5,737
その他 (海外事業含む)	107	94	1,143	2,070
調整額 (消去又は全社)	△ 16,396	△ 16,885	△ 20,193	△ 23,492
連結合計	623,762	668,510	676,495	580,660

(百万円)				
部門別営業利益				
住宅部門	24,523	25,069	25,351	22,421
都市開発部門 ^{※6}	35,232	37,600	38,941	35,138
資産運用部門	5,911	5,943	6,853	7,296
仲介・CRE部門	8,452	8,170	9,097	8,962
運営管理部門	7,078	7,434	8,474	9,089
その他 (海外事業含む)	△ 10	△ 43	△ 1,267	△ 798
調整額 (消去又は全社)	△ 4,527	△ 5,013	△ 5,545	△ 5,776
連結合計	76,660	79,162	81,905	76,333

(百万円)				
部門別事業利益 ^{※9}				
住宅部門	—	25,032	25,339	22,404
都市開発部門 ^{※6}	—	38,043	39,247	35,469
資産運用部門	—	5,969	7,149	7,587
仲介・CRE部門	—	8,170	9,088	8,976
運営管理部門	—	7,464	8,566	9,281
その他 (海外事業含む)	—	△ 43	△ 1,012	△ 1,495
調整額 (消去又は全社)	—	△ 5,013	△ 5,545	△ 5,776
連結合計	—	79,623	82,833	76,448

※1. 2019年3月期より、住宅部門に区分していた野村不動産リフォームについて運営管理部門の区分に変更。これにより、2018年3月期について、変更後の数値を記載

※2. 2020年3月期より、都市開発部門に区分していた賃貸住宅事業、運営管理部門に区分していたシニア事業について、住宅部門の区分に変更。これにより、2019年3月期について、変更後の数値を記載

※3. 2020年3月期より、運営管理部門に区分していたフィットネス事業について、都市開発部門の区分に変更。これにより、2019年3月期について、変更後の数値を記載

※4. 2021年3月期より、住宅部門に区分していた海外におけるマンションの開発・分譲事業、都市開発部門に区分していた海外におけるオフィスビル等の開発・賃貸事業およびZEN PLAZAについて、その他の区分に変更。これにより、2020年3月期について、変更後の数値を記載

※5. 2020年4月1日付で、都市開発部門に区分していたNREG東芝不動産ファシリティーズを消滅会社、運営管理部門に区分している野村不動産パートナーズを存続会社とする合併を実施。これにより、2020年3月期について、会社合併後の部門の区分に基づいた数値を記載

野村不動産グループとは	強みや特色は何か	どのような価値を、どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
-------------	----------	----------------------	-----------	---------

(百万円)				
部門別資産	18/3期 ^{※1}	19/3期 ^{※2,3}	20/3期 ^{※4,5}	21/3期
住宅部門	448,412	463,277	457,505	505,976
都市開発部門 ^{※6}	1,060,815	1,086,064	1,112,664	1,160,805
資産運用部門	34,840	42,463	43,053	42,868
仲介・CRE部門	17,181	28,228	19,240	25,201
運営管理部門	62,781	42,294	47,106	50,095
その他 (海外事業含む)	921	929	61,730	89,237
調整額 (消去又は全社)	48,147	96,197	59,972	47,122
連結合計	1,673,099	1,759,455	1,801,273	1,921,306

(百万円)				
部門別たな卸資産 (開発・販売用不動産など)				
住宅部門	401,030	391,508	401,119	463,944
都市開発部門 ^{※6}	187,299	245,575	314,297	412,862
資産運用部門	—	—	—	—
仲介・CRE部門	—	—	—	—
運営管理部門	5,091	397	69	44
その他 (海外事業含む)	13	11	11	11
調整額 (消去又は全社)	△ 437	△ 567	△ 762	△ 1,342
連結合計	592,996	636,925	714,734	875,520

(％)				
部門別ROA ^{※10}				
住宅部門	5.5	5.4	5.5	4.4
都市開発部門 ^{※6}	3.3	3.5	3.5	3.0
資産運用部門	17.0	14.0	15.9	17.0
仲介・CRE部門	49.2	28.9	47.2	35.6
運営管理部門	11.3	17.6	18.1	18.5
その他 (海外事業含む)	—	—	—	—
全社ROA ^{※11}	4.7	4.7	4.7	4.1

部門別営業データ	18/3期 ^{※1}	19/3期 ^{※2,3}	20/3期 ^{※4,5}	21/3期
住宅部門				
住宅分譲計上戸数 (戸)	5,865	5,890	4,739	3,669
住宅分譲粗利益率 (％)	19.1	19.1	20.4	22.6
住宅分譲期末完成在庫数 (販売中) (戸)	239	229	321	239
住宅分譲期末完成在庫数 (未販売) (戸)	218	47	187	182
都市開発部門 ^{※6}				
期末賃貸可能床面積 (オフィス・商業施設) (㎡)	1,021,004	953,620	913,446	827,737
期末空室率 (オフィス・商業施設) (％)	0.7	4.7	4.0	5.1
期末メガロス会員数 (人)	139,836	145,065	143,663	111,425
資産運用部門				
期末運用資産残高 (百万円)	1,285,903	1,669,476	1,798,583	1,815,646
仲介・CRE部門				
売買仲介取扱件数 (件)	8,561	8,922	9,515	9,322
売買仲介取扱高 (百万円)	800,739	767,324	872,337	893,423
運営管理部門				
期末ビル等管理件数 (件)	723	732	786	788
期末住宅管理戸数 (戸)	173,705	177,582	182,259	183,162

※6. 2020年3月期より、賃貸部門を都市開発部門に名称を変更

※7. 不動産投資市場向けに開発・販売する賃貸住宅

※8. 不動産投資市場向けに開発・販売するオフィス・商業施設・物流施設など

※9. 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

※10. 部門別ROA＝（営業利益＋持分法投資損益）÷期末総資産

※11. 全社ROA＝（営業利益＋営業外収益）÷期中（平均）総資産

ESGデータ

	19/3期	20/3期	21/3期
E 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（予定含む）	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（予定含む）	15件	14件	15件
気候変動への対応			
CO ₂ 総排出量※1、2	160,586t-CO ₂	3,518,302t-CO ₂	1,588,269t-CO ₂
うちScope1・2	160,586t-CO ₂	150,588t-CO ₂	132,206t-CO ₂
うちScope3	—	3,367,714t-CO ₂	1,456,063t-CO ₂
エネルギー消費量※2	445,772MWh/年	422,490MWh/年	381,817MWh/年
原単位エネルギー消費量※2	0.224MWh/m ² ・年	0.208MWh/m ² ・年	0.184MWh/m ² ・年
物流施設「Landport」における太陽光発電量	12,081千kWh/年	15,194千kWh/年	21,926千kWh/年
効率的な水資源の利用			
水総取水量※2	2,062千m ³ /年	2,287千m ³ /年	1,698千m ³ /年
原単位水取水量※2	1.03m ³ /m ² ・年	1.01m ³ /m ² ・年	0.71m ³ /m ² ・年
適切な資源利用と汚染防止			
廃棄物総排出量※2	6,832t/年	6,593t/年	5,112t/年
原単位廃棄物排出量※2	4.867kg/m ² ・年	5.159kg/m ² ・年	3.047kg/m ² ・年
S 雇用／人材活躍			
連結従業員数※3	6,980人	7,176人	7,390人
うち女性従業員比率※4	30.76%	30.61%	31.83%
採用者数※4	258人	306人	274人
うち女性採用比率※4	36.82%	44.77%	41.97%
女性管理職比率※4	5.58%	6.14%	6.78%
女性ジュニアマネジャー比率※4、5	16.07%	15.87%	18.27%
平均勤続年数※4	—	—	10.42年
うち男性※4	—	—	11.53年
うち女性※4	—	—	7.90年
外国籍雇用者数※6	16人	114人	140人
障がい者雇用率※7	1.96%	2.02%	2.05%
健康経営			
平均法定時間外労働時間（1人当たり時間／月）	14.07時間	13.51時間	9.99時間
有給休暇取得率	47.31%	61.19%	56.14%
従業員の労働災害死亡事故件数	0	0	0
欠勤率※8	0.37%	0.29%	0.41%

野村不動産グループとは	強みや特色は何か	どのような価値を、どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
-------------	----------	----------------------	-----------	---------

	19/3期	20/3期	21/3期
S 人材活用／高度化			
育児休業取得者数	178人	253人	289人
うち男性	6人	10人	28人
うち女性	172人	243人	261人
育児休業復職率	91.46%	92.08%	96.23%
うち男性	—	—	100%
うち女性	—	—	95.06%
介護休業取得者数	4人	7人	6人
従業員1人当たりの研修費用	79,984円	80,393円	70,462円
従業員1人当たりの研修時間※9	12.65時間	12.65時間	9.87時間
その他			
職場への満足度回答率※10	97.4%	97.8%	97.8%
職場への満足度（5点満点）※10	4.04	4.05	3.96
平均報酬※11	10,223,680円	9,462,899円	10,116,985円

G コーポレートガバナンス			
取締役合計※12	13人	12人	13(12)人
うち独立社外取締役※12	5人	5人	5(5)人
うち女性取締役※12	1人	2人	1(2)人
取締役会開催回数	14回	16回	15回
全取締役の平均出席率	100%	99.0%	100%
独立社外取締役の平均出席率	100%	97.5%	100%
監査等委員会開催回数	11回	13回	14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. 2019年3月期は、Scope1・2のみの開示となります。SBT認証取得に伴い、2020年3月期以降についてはScope1・2・3の合計値を算出しています。

※2. CO₂総排出量、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。（参考：CO₂総排出量（Scope1+2）191施設 2,079,952m³）

※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（当社および連結子会社）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（当社および連結子会社）への出向者を除いた連結従業員数7,401人をベースに算出しています。

※5. 管理職より一つ手前の職位を示しています。

※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. 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。

※10. 職場への満足度は野村不動産単体の数値となります。

※11. 野村不動産ホールディングスの従業員平均となります。

2019年3月期31人、2020年3月期24人、2021年3月期261人（2021年3月期より従業員数は野村不動産をはじめとしたグループ会社との兼務者を含めた就業員数を表示する方法へ変更しています）

※12. 2021年3月期の括弧内の数字は2021年10月時点の数字を記載しています。

ファクトデータ

グループ会社紹介 (2021年5月31日現在)

野村不動産ホールディングス



設立
2004年
本社所在地
東京都新宿区西新宿一丁目26番2号
事業内容
株式の所有を通じたグループ会社の事業活動の管理および経営指導に係る事業

野村不動産



設立
1957年
本社所在地
東京都新宿区西新宿一丁目26番2号
事業内容
マンション分譲事業／戸建分譲事業／投資・開発事業／ビルディング事業／建築・設計事業／資産運用事業 など

野村不動産投資顧問



設立
2003年
本社所在地
東京都新宿区西新宿八丁目5番1号
事業内容
投資運用事業／第二種金融商品取引業／投資助言・代理業／宅地建物取引業 など

野村不動産ソリューションズ



設立
2000年
本社所在地
東京都新宿区西新宿一丁目26番2号
事業内容
個人向け不動産仲介事業／法人向け不動産仲介事業／新築受託販売事業／保険代理店事業／不動産情報サイト運営事業

野村不動産パートナーズ



設立
1977年
本社所在地
東京都新宿区西新宿一丁目26番2号
事業内容
ビル管理事業／マンション管理事業／建築インテリア事業／プロパティマネジメント事業／清掃事業／保険代理業／リフォーム事業

野村不動産ビルディング



設立
1972年
本社所在地
東京都港区芝浦一丁目1番1号
事業内容
不動産の所有、管理、運営、売買、賃貸、仲介、代理、コンサルティング事業／宅地造成・建築工事・営繕工事等の設計、施工、監理事業 など

野村不動産ライフ&スポーツ



設立
1989年
本社所在地
東京都中野区本町一丁目32番2号
事業内容
スポーツ施設の企画・経営およびコンサルタント事業／スポーツ用品等の販売・レンタル事業 など

野村不動産熱供給



設立
1987年
本社所在地
神奈川県横浜市保土ヶ谷区神戸町134番地
事業内容
熱供給事業

野村不動産コマース



設立
1968年
本社所在地
東京都新宿区西新宿八丁目5番1号
事業内容
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

野村不動産ウェルネス



設立
2015年
本社所在地
東京都新宿区西新宿一丁目26番2号
事業内容
シニア向け住宅・サービスの開発企画・運営事業

野村不動産ホテルズ



設立
2017年
本社所在地
東京都新宿区西新宿一丁目26番2号
事業内容
ホテルの企画・運営・管理事業

UHM



設立
1950年
本社所在地
東京都千代田区神田三崎町一丁目1番16号
事業内容
ホテル・レストラン経営に係る事業

野村不動産グループとは

強みや特色は何か

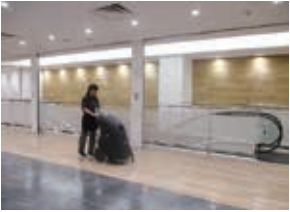
どのような価値を、どのように実現するのか

なぜ持続できるのか

ファクトデータ

(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。

野村不動産アメニティサービス



設立
1990年
本社所在地
東京都新宿区西新宿八丁目4番1号
事業内容
ビル、マンションの清掃事業／消耗品等の販売事業

プライムクロス



設立
2006年
本社所在地
東京都新宿区西新宿六丁目22番1号
事業内容
インターネット広告代理事業／クリエイティブ事業／マーケティング事業

ファーストリビングアシスタンス



設立
2017年
本社所在地
東京都新宿区西新宿六丁目26番12号
事業内容
住まいと暮らしの駆けつけ事業

Lothbury Investment Management



設立
2010年
本社所在地
1 Angel Lane
London, EC4R 3AB, U.K.
事業内容
英国における資産運用事業

ZEN PLAZA



設立
1995年
本社所在地
54-56 Nguyen Trai Street,
Ben Thanh Ward, District 1,
Ho Chi Minh City, Vietnam
事業内容
Zen Plaza (オフィスビル) の保有・運営事業

北京首開野村不動産管理



設立
2018年
本社所在地
北京市朝陽区東三環北路5号
事業内容
北京発展大廈(ビル)の運営管理事業

Tokio Property Services



設立
1983年
本社所在地
20 Kramat Lane #03-12
United House, Singapore 228773
事業内容
シンガポールをベースとした住宅・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

NOMURA REAL ESTATE ASIA



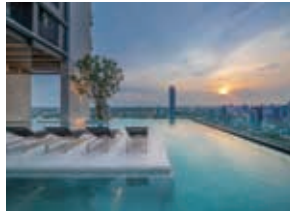
設立
2015年
本社所在地
10 Marina Boulevard, Marina Bay
Financial Center Tower2 #33-6,
Singapore 018983
事業内容
東南アジアを中心とした不動産開発事業機会の探索、マーケット調査、パートナーとの関係構築

NOMURA REAL ESTATE HONG KONG



設立
2016年
本社所在地
30/F Two International Finance Centre,
8 Finance Street, Central, Hong Kong
事業内容
海外投資家のインバウンド投資サポート、現地企業・投資家とのリレーション構築、事業機会探索

NOMURA REAL ESTATE (THAILAND)



設立
2019年
本社所在地
689 Bhiraj Tower at EmQuartier, Unit2307,
23rd Floor, Sukhumvit Road, Klongton
Nua, Vadhana, Bangkok 10110, Thailand
事業内容
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



設立
2019年
本社所在地
Room 1106, 11th Floor, No.115 Nguyen
Hue Street, Ben Nghe Ward, District 1,
Ho Chi Minh City, Vietnam
事業内容
不動産マーケット調査、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

野村房地產諮詢(上海)



設立
2021年
本社所在地
上海市静安区石門一路288号
興業太古匯香港興業中心タワー
1-2037号室
事業内容
不動産コンサルティング事業、物業コンサルティング事業、企業管理コンサルティング事業

会社概要

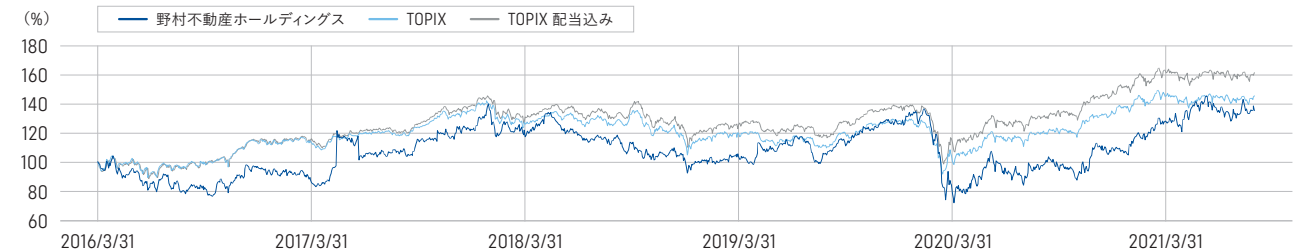
商号	野村不動産ホールディングス株式会社
代表者	代表取締役社長 沓掛 英二
本社	〒163-0566 東京都新宿区西新宿一丁目26番2号
設立	2004年6月1日
従業員の状況	7,390名(連結ベース)
事業年度	4月1日から翌年3月31日
定時株主総会	6月

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	35.48
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,358,600	5.67
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,915,100	4.88
JPモルガン証券株式会社	3,131,100	1.71
野村不動産ホールディングス従業員持株会	3,095,130	1.69
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,925,384	1.05
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	1,916,700	1.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	1,839,100	1.00
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	1,808,100	0.99
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)	1,709,734	0.93

※1. 当社は、自己株式を10,528,064株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
※2. 上記の発行済株式より除く自己株式には、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する当社株式は、含まれていません。

株価



※ 2016年3月31日の終値を100%としています。

株主総利回り(トータル・シェアホルダーズ・リターン) ※1, 2

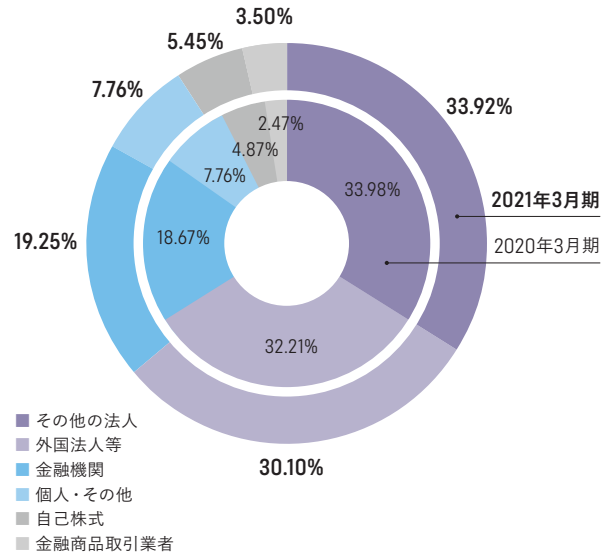
株主名	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
野村不動産ホールディングス株式会社	88.4%	127.3%	112.3%	98.3%	146.0%
TOPIX (配当込み)	102.3%	118.5%	112.5%	101.8%	144.8%

※1. 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. 2016年3月期末の終値で投資した場合の、2016年4月1日以降の期末時点の値です。

株式の情報

資本金	1,180億4,356万3,700円
発行可能株式総数	450,000,000株
発行済株式総数	193,099,001株 (自己株式10,528,064株を含む) ※1. 役員報酬BIP信託が保有する株式1,709,734株および従業員株式付与ESOP信託が保有する株式252,815株は、上記自己株式数には含めていません。 ※2. 2021年5月31日をもって自己株式の消却を行い、発行済株式総数を10,980,064株消却しています。
上場市場	東京証券取引所
株式売買単位	100株
株主数	25,306名

所有者別株式分布状況



- その他の法人
- 外国法人等
- 金融機関
- 個人・その他
- 自己株式
- 金融商品取引業者

ESGインデックスへの組み入れ状況

GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人) が採用するESG指数

2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数 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①④	 総合型指数である「FTSE Blossom Japan Index」に選定①
2021 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	 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

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

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

「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

不動産セクターのESG配慮を図る年次のベンチマークであるGRESBのリアルエステイト評価において「4 star」(④⑤)、開示評価において「A」を取得 (①④)

社会における認証・評価など

「健康経営優良法人2020(大規模法人部門)」に選定 (①②③⑥⑧)

2020年度のグッドデザイン賞において10対象受賞。当社グループにおいては19年連続受賞 (①②⑦⑧)

イニシアチブへの署名など

国連グローバル・コンパクトに署名 (①)

責任投資原則に署名 (③⑩)

国連環境計画・金融イニシアチブに署名(③)

SBT (Science Based Targets) の認定取得 (①)

「気候関連財務情報開示タスクフォース」提言に賛同 (①③)

気候変動イニシアチブへ参加 (③)

「21世紀金融行動原則」に署名 (③)

UK Green Building Council (GBC、英国グリーンビルディング協会)メンバー (⑩)

経団連生物多様性宣言イニシアチブに賛同 (①)

情報開示

GPIFが選ぶ優れた統合報告書

「統合レポート2020」がGPIFの国内株式運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」に選定 (①)

当社のIRサイトが、日興アイ・アール全上場企業ホームページ充実度ランキングにおいて、2020年の総合ランキングと業種別ランキングで最優秀サイトに選定 (①)

当社のIRサイトが、大和インベスター・リレーションズインターネットIR表彰において、2020年の優良賞に選定 (①)

当社のIRサイトが、Gomez IRサイトランキングにおいて、2020年の銀賞に選定 (①)

サステナビリティサイト・アワード2021

当社の「CSRレポート2020」が(一社)CSRコミュニケーション協会が主催した同アワードにて優秀賞を獲得 (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(旧野村不動産アーバンネット) 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：野村不動産ウェルネス ⑩：Lothbury Investment Management

※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。

編集方針

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、当社グループの価値創造を独自のものとする、歴史と共に磨かれてきた、人そして「個に寄り添う姿勢」とは何か、そしてそれを最大限に活用した特色ある事業戦略などの解説に注力したほか、トップマネジメントや取締役会議長、社外取締役メッセージなどを通じて、当社グループが目指す価値創造、そしてその確からしさをお伝えできるよう努めました。

編集にあたっては、VRF※「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などに加え、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。

表紙のご説明

当社グループは、不動産開発と不動産関連サービスの提供を通じて「未来につながる街づくり」と「豊かな時の育み」による新たな価値創造を通じた社会課題解決を目指しています。

表紙では、“住まい”、“働き”、“憩う”多くの人々と共に創り上げる「未来につながる街づくり」を表現いたしました。また、当社グループの価値創造によってつながる未来を指し示すオレンジ色の線は、コーポレートカラーの一つであるオレンジ色（ホスピタリティ、挑戦心）を採用し、グループ企業理念「私たちの約束」の実現に向けた当社グループの意志の強さを表しています。



参考としたガイドライン

- ・GRI (Global Reporting Initiative) スタンドダード
- ・ISO26000「社会的責任に関する手引き」
- ・VRF (Value Reporting 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」



※ 2021年6月、IIRC (The International Integrated Reporting Council)とSASB(Sustainability Accounting Standards Board)が合併してVRF (Value Reporting Foundation)を設立

報告対象期間

2021年3月期（2020年4月～2021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（計22社）

見通しに関する注意事項

この統合レポートには、野村不動産グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。

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

「統合レポート2021」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。これまで多くのステークホルダーの方々とさまざまな形で対話させていただいており、そこで頂戴した貴重なご意見やご要望は当社グループの事業活動ならびに本レポート作成にも大変有意義に活用させていただいております。この場をお借りしまして厚く御礼申し上げます。

野村不動産ホールディングスでは、2014年より、当社グループの中長期的な価値創造についてのご理解を深めていただくため、統合報告書を発行しており本作が8作目となります。

「統合レポート2021」では、“当社グループとは”、“強みや特色は何か”など、当社グループがお伝えしたい要素ごとにパートを分け、当社グループが目指す価値創造への理解を深めていただけるよう重点的に記載しています。

特に、当社グループの特色である、歴史と共に磨かれてきた人そして「個に寄り添う姿勢」による「マーケットイン発想」や「品質へのこだわり」による不動産開発と継続的な不動産関連サービスの提供、そしてそれを活かした当社グループの存在意義を高めるブランド戦略をはじめとした“独自の事業戦略”は、いずれもサステナブルな街づくりを実現するために不可欠な要素であり、皆さまにぜひご理解いただきたい内容です。

また、中長期的な経営方針や戦略については、沓掛グループCEOをはじめ、松尾副社長などからのメッセージの発信を通じて、当社グループがどのように外部環境を捉え、中長期的な観点での取り組みを進めているかをご理解いただけるよう努めています。

注目度の高いサステナビリティについては、ESGの各要素はいずれも当社グループの持続的な成長を支えるために不可欠なものです。ガバナンスにおいては取締役会議長と社外取締役のメッセージを掲載、環境や人材においてはそれぞれ推し進めている戦略や施策を記載しており、より深く当社グループを理解いただけるよう内容の充実を図っています。

本レポートが、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにとって、当社グループをより一層ご理解いただき、親しみを持っていただく一助となれば幸いです。

私は、編集責任を担うグループCFO、IR担当役員として、統合レポート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。

新型コロナウイルス感染症の影響などにより、社会情勢が大きく変化していますが、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り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、この場を借りて深く感謝申し上げます。

取締役
グループCFO