Part
3 成長戦略（事業・サステナビリティ・DX）

2022年4月、当社グループは計9ヵ年（2023年3月期～2031年3月期）の
新たな中長期経営計画を公表しました。
本計画では、野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の下、
高い利益成長、高い資産・資本効率の実現、高還元と高成長の両立を掲げています。
事業、環境、人材、DXといったさまざまな取り組みを加速させることで
価値創造の考え方・手法の進化・変革につなげるとともに、本計画の達成を目指します。



目次

46 COOメッセージ
51 CFOインタビュー
56 中長期経営計画（2023/3～2031/3期）の概要
- 58 利益目標（事業利益）
- 59 財務目標
- 60 財務戦略

62 サステナビリティ戦略（気候変動と自然環境）
- 64 脱炭素へのロードマップ

68 サステナビリティ戦略（社会と社員）
70 人材戦略
72 DX戦略
76 事業と財務・非財務情報の関係性
78 事業別戦略
- 78 住宅部門
- 80 都市開発部門
- 82 海外部門
- 84 資産運用部門
- 86 仲介・CRE部門
- 88 運営管理部門

90 特集：人々と共に創る街づくり

本パートの位置づけ

中長期経営計画の全体像や達成に向けたポイントをお伝えするCOOメッセージやCFOインタビューに加え、財務戦略や株主還元の考え方、2030年までの重点課題（マテリアリティ）への取り組み、環境や人材、DX、そして事業別戦略などについて、詳細にご説明しています。





COO
MESSAGE

変化する環境の中、「個に寄り添う姿勢」を貫き、高い利益成長を実現する

代表取締役副社長　グループCOO
野村不動産株式会社　代表取締役社長　**松尾（まつお） 大作（だいさく）**

2022年3月期実績と前中長期経営計画の振り返り

2022年3月期は、前中長期経営計画フェーズⅠ（2020年3月期～2022年3月期）の最終年度でしたが、目標である850億円を大きく上回る927億円と、過去最高の事業利益を達成しました。ROEも8～9%という目標を上回る9.2%となりました。

フェーズⅠを振り返ると、住宅部門では、新型コロナウイルス感染症の影響による人々のライフスタイルやワークスタイルの変化に起因したニーズの多様化を背景に、2022年3月期には住宅分譲事業において過去最高水準の粗利益率を記録するなど、業績は好調に推移しました。また都市開発部門では、良好な不動産売買市場を背景に、収益不動産売却が想定通りに進捗し、賃貸資産ポートフォリオの入れ替えも順調に進みました。さらに住宅・都市開発に加え、海外部門においても、今後の利益成長の基盤となる開発機会の確保が進捗しました。サービス・マネジメント分野においては、資産運用部門では私募REIT・私募ファンドを中心に運用資産残高が増加、仲介・CRE部門では主にリテール事業の取扱高が増加、また運営管理部門では住宅管理戸数が着実に増加するなど、堅調に推移しました。

総括すると、新型コロナウイルス感染症の拡大による一時的な業績の落ち込みはあったものの、環境の変化に柔軟に対応することで、好調な業績を達成できたと同時に、将来に向けた事業機会の確保が進捗した3年間だったと認識しています。

事業環境の変化を成長につなげる

私が事業環境を捉える際に強く意識しているのは、変化が加速していること、そして変化への迅速な対応の重要性が増していることです。実際に、新型コロナウイルス感染症により、住まいやオフィスに対するニーズは短期間で大きく変容しました。またウクライナ情勢に起因して、サプライチェーンは大きく混乱し、エネルギー価格をはじめとした物価は急激に上昇しました。私たちはこれらの変化に際し、その都度対応に迫られてきました。将来においても、予期せぬ変化は起こり得ると想定されますが、それをリスクとしてだけではなく、事業機会として捉え、成長につなげることが必要だと考えています。

具体的に、注視する事業環境をご説明します。国内の住宅市場では、長期的には少子高齢化による労働人口の減少が想定されますが、足元では共働き世帯の増加や新型コロナウイルス感染症に起因した住まいに対する志向の変化により、新たな需要が喚起されています。オフィス市場では、テレワークなど新たな働き方が定着することにより、センターオフィスの在り方、存在意義が問われています。またEコマースの拡大に伴う、高機能な物流施設へのニーズは、今後も引き続き拡大すると考えています。

また、野村不動産グループが主に住宅分譲事業を展開するアジア諸都市では、良質な住宅に対するニーズが引き続き拡大することが見込まれます。特に、大規模かつ多様な都市機能を備えたタウンシップ開発への期待が大きく高まっており、これは新しい事業機会につながる変化だと捉えています。

新中長期経営計画において重視する考え方

2022年4月に、2023年3月期から2031年3月期を計画期間とする、新たな中長期経営計画（以下、新中長計）を策定しました。新中長計では、前計画を上回る年平均8%水準の事業利益成長を目標に掲げています。また私たちは、目まぐるしく変化する事業環境の中で、持続的かつ高い利益成長を実現するには、明確なビジョンを設定する必要があると考え、「野村不動産グループ2030年ビジョン」として「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」を策定しました。

当社グループの特徴は、デベロップメント分野とサービス・マネジメント分野の各事業が密接に関わり、不動産の開発と関連サービスを提供するビジネスモデルです。つまり私たちが提供し、重視するのは、「モノ」としての不動産の価値だけではなく、お客さまの生活「Life」や、過ごす時間「Time」です。そして今後も絶えず変化する環境下においては、価値創造の考え方・手法を進化・変革し、私たちにとっても、お客さまにとっても「まだ見ぬ」新しい価値を、将来にわたって提供し続けることが必要です。ビジョンには、このような考え方が込められています。

新中長計に掲げる利益成長を実現するには、当社グループの一人ひとりが、この考え方を重視し、新しい価値の提供に邁進することが、不可欠であると考えています。

利益成長率8%水準を実現するための重点戦略

利益成長を実現するため、「国内デベロップメント事業の更なる拡大」「海外事業の着実な成長」「サービス・マネジメント分野の高い利益成長」を重点戦略と位置付けました。

■ 国内デベロップメント事業の更なる拡大（住宅部門／都市開発部門）

住宅部門では、国内住宅分譲事業において、高い収益性を維持しながら、新中長計の期間を通じ、年間4,000～5,000戸を供給する計画です。先ほど述べた通り、国内の住宅市場は、長期的な拡大は見込めない一方、新型コロナウイルス感染症により加速したニーズの多様化などにより、足元で新たな需要が喚起されています。ただし、事業者側の視点に立てば、住宅開発に適した事業用地の不足などに起因した用地取得競争の過熱や建築費の上昇などが制約となり、事業量の確保は困難な状況が続いており、近年、市場全体の供給量は減少傾向にあります。この環境下、私たちは商品ラインナップや住まいに関するサービスを拡充し、かつ事業用地の確保に向けたさまざまな施策に重層的に取り組むことで、供給量の維持を図ります。つまり環境変化に柔軟に対応し、供給量を維持することで、縮小傾向にある市場においてシェアを拡大し、トップブランドとしての価値をより進化させることを目指していきます。

都市開発部門では、オフィス、商業施設、物流施設、ホテ

COOメッセージ

ルなど幅広い商品やサービスを展開していることから、マーケットの変化を捉え、お客さま一人ひとりの利用ニーズに対応し、新しい価値を提供していくことが、戦略の根幹となります。そこから生み出される、さまざまなアセットへの投資を通じた開発利益の獲得や、賃貸資産ポートフォリオ戦略を通じた含み益の実現化を通じ、フェーズⅠ（2023年3月期～2025年3月期）では300億円超、フェーズⅡ（2026年3月期～2028年3月期）以降は400億円水準の売却粗利益を実現する計画です。また多様化する働き方に対応した柔軟なオフィスポートフォリオの提案は、引き続き重要な戦略です。昨今のワークスタイルの変化を受け、さまざまな場所で社員一人ひとりが快適に働けるサテライト／シェアオフィスへのニーズは大きく高まりました。私たちは、サテライト型シェアオフィス の「H¹T」やサービス付小規模オフィスの「H¹O」、中規模ハイグレードオフィスの「PMO」や大規模オフィスなどを組み合わせたオフィスポートフォリオの提案を積極的に進めます。

大規模オフィスを代表するプロジェクトとして、2021年10月に「芝浦プロジェクト」の建設に着手しました。これは国家戦略特区である浜松町エリアに位置し、72,000坪のオフィスや日本初進出となる219室のラグジュアリーホテル、5,500坪の商業施設や住宅などを備えた当社グループとして過去最大級の開発です。私たちはこの数年で、テレワークなどにより、どのような場所でも働くことができるということを知りました。その一方で、人材育成の遅れや従業員エンゲージメントの希薄化、イノベーション創出の停滞などの課題も顕在化しつつあります。当社グループはデベロッパーとして、センターオフィスの意義を再定義し、ワーカーにとって魅力のある、そして新たな価値創造の場となるような、新しい街づくりを目指します。その考えに基づき、本プロジェクトの最大の特徴である、都心の利便性や眼前に広がる海と空による圧倒的な解放感、さらに足元に広がる親水空間と豊かな緑を有する稀有な立地を活かし、「東京にいながら、開放感・居心地の良さを享受できる」「ストレスが軽減され、ウェルビーイングな日常が実現する」新しい働き方である「TOKYO WORKation」を、この地で新たに提案していきます。

住宅・都市開発部門では、フェーズⅠの利益達成に向けた用地取得はほぼ完了しており、事業利益の目標を達成する確度は極めて高く、今後のポイントはフェーズⅡ・Ⅲに向けた事業用地の確保です。そのために、私たちは多様化するニーズに対応した分譲住宅や、さまざまな収益不動産への投資を継続します。さらに、中長期的な事業用地の確保に向けて、当社グループが強みを持つ法定再開発・マンション建替えに特化した、野村不動産の開発企画本部を通じた取り組みや、2022年4月に同社に新たに設置した事業創発本部を通じて、複合用途の公有地定期借地案件やコンセッション、MICE施設・ホテルレジデンスなどに加え、新領域の事業の探索にも取り組みます。

■ 海外事業の着実な成長

当社グループは現在、主にアジア諸都市での住宅分譲事業を中心に、海外事業を展開しています。国内で培ったノウハウを活用し、各国のお客さまのニーズに対応することを通じて、住宅分譲に加え、収益不動産事業の事業量を拡大させ、フェーズⅢにはグループ全体の事業利益に占める海外事業の割合が15%以上となることを目指しています。

海外事業を進める上で私たちが重視しているのは、単に資金の出し手にとどまるのではなく、設計や施工、販売といったあらゆるフェーズにおいて、国内で培ったノウハウを活かして開発に付加価値を提供し、お客さまの満足度を向上させることです。私たちは、2014年に東南アジアにおける住宅分譲事業に参画して以降、現地パートナー企業の探索と信頼関係の構築を進め、徐々に川上に近いフェーズにて付加価値を発揮できるような事業展開を進めてきました。2022年には、フィリピンにおいて大手財閥であるGTキャピタルグループの不動産部門であるフェデラルランド社と合弁で、長期にわたり継続して不動産開発を行う合弁会社である「Federal Land NRE Global」社を設立しました。これは私たちが築いてきた現地パートナー企業との信頼関係が、新たな事業機会の獲得につながった象徴的な事例です。提携先のフェデラルランド社とは、すでに複合開発案件の「サンシャインフォート」に共同で取り組んでおり、当社グループの設計や販売、工事管理などにおけるノウハウが高く評価されたことが、今回の合弁会社設立につながりました。フェデラルランド社は、フィリピン国内において豊富な事業用地を所有しており、本合弁会社においては、すでに中長期的に総事業費7,000億円を超える投資を決定済です。

海外事業も国内デベロップメント事業と同様、フェーズⅠの事業利益目標を達成するのに必要な事業ストックはほぼ確保しています。今後も当社グループのノウハウの発揮を通じた、アジアにおける住宅分譲事業のさらなる成長に加え、オフィスや物流施設、商業施設などの収益不動産事業についても、フェーズⅡ以降の利益寄与に向け、事業を拡大していきます。また、英国に加え、米国など、先進国における事業展開も、積極的に進めていきます。

■ サービス・マネジメント分野の高い利益成長（資産運用部門／仲介・CRE部門／運営管理部門）

サービス・マネジメント分野では、デベロップメント分野の各事業における開発を通じた、安定的なビジネスストックの積み増しを継続し、さらにDXを通じた生産性の向上などにより、利益成長を図ります。

資産運用部門では、賃貸バリューチェーンを活用した当社グループと運用ファンドの相互成長を継続します。さらに野村ホールディングスと共同で設立した「野村リアルアセット・インベストメント」では、当社グループの不動産運用ノウハウと野村ホールディングスの幅広い顧客基盤などを活かし、新たなアセットクラス・商品の事業化を含めた不動産ファンド事業を運営し、さらなる利益成長を図ります。

仲介・CRE部門では、リテール・ホールセールに加え、中堅・中小企業、企業オーナー、一部の個人投資家や富裕層などをターゲットとした「ミドル」領域における取扱高の拡大を図ります。今後ミドル事業の市場規模については、継続的な成長が見込まれており、増加するニーズの着実な獲得を目指します。

運営管理部門では、グループが開発する物件の運営を受託することによる、安定的な管理ストックの増加と、大規模修繕工事の長周期化商品「re:Premium（リ・プレミアム）」に代表される、競争力の高い工事提案により、受注工事の拡大を目指します。

また前述の通り、サービス・マネジメント分野の各事業におけるさらなる利益成長のポイントは、DXによる生産性の向上です。例えばすでに、仲介・CRE部門のリテール事業には、業界No.1の利用者数を誇る不動産情報サイト「ノムコム」がありますが、今後はさらに、AIを活用した新たなサービスの提供や、ミドル・ホールセールへのノウハウの展開を目指します。また運営管理部門においては、スマートフォンを活用した管理サービスの導入や、管理するマンションにお住まいの方に向け、自宅の施錠や共有施設の予約などのサービスを提供するアプリ「Will TAP（ウィルタップ）」の導入を進めています。

これらの事例に加え、さらなるDXの推進により生産性の向上を進め、より魅力的なサービスの提供に人材を投入することが、サービス・マネジメント分野の利益成長に大きく寄与すると考えています。



「個に寄り添う」開発を、数多く積み重ねてきた強み

これらの戦略を実現できる背景には、当社グループがBto Cのビジネスを中心に、お客さま一人ひとりの「個に寄り添う」開発を積み重ねてきたことによる強みがあると私は考えています。

当社グループは元来、住宅分譲事業を中心に成長を遂げてきました。伝統的に労働集約型であった同業界では、商品企画や販売において、効率性を追い求めるビジネスモデルが主流でした。その中で当社グループは、1990年代にオーダーメイドシステムを業界で初めて取り入れるなどして、差別化を図ってきました。同業他社が非効率と見なし、取り入れないような手法に、なぜ当社がこだわってきたのか、それは一人ひとりのお客さまのニーズを深く理解し、応えることを重視してきたからです。当社グループの住宅分譲事業は、設立当初から製造・販売・管理が一体となった組織体系で行ってきました。お客さまと向き合い、その声を聞き、想いにきちんと寄り添っていかなければという姿勢は今に引き継がれています。

近年の商品企画における代表的な事例は「床快full（ゆかいふる）」です。これは従来マンションでの施工は難しいとされてきた、二重床を利用した、住戸ごとのセントラル空調で、24時間365日、廊下やトイレも含めた居住空間全体を常に適温に保つ商品です。本商品を取り入れることは、一面では建築コストの上昇につながるものですが、私たちはお客さまの快適さを重視し、「プラウド」への導入を決めました。現在では、新たに複数の物件において導入が進んでいます。またコロナ対策として始めたオンラインでの接客やVRによる内覧といったDXの取り組みも、お客さま重視の

視点があったからこそ、実現できたと考えています。

こうした姿勢は、住宅分譲以外の事業、例えばオフィス事業にも活かされています。当社グループは、中規模ハイグレードオフィス「PMO」に加え、クオリティ・スモールオフィス「H¹O」、サテライト型シェアオフィス「H¹T」と、規模や利用目的が異なる、多様なオフィスを展開しています。ここでも私たちが目指すのは「ヒューマンファースト」、つまり、働く人の「個」に寄り添うことです。それぞれのオフィスは、そこで働く一人ひとりのパフォーマンスの最大化を目指して設計されており、実際にご使用になられたお客さまから、高い評価を得ています。

お客さま一人ひとりの満足度を重視し、一見、回り道に見える試みを、地道に積み重ねてきた経験が「野村不動産グループらしさ」として根付いています。大規模複合開発や海外事業、サービス・マネジメント分野の各事業も含めた、一つ一つの事業において、これが確実な強みとなっていると、私は確信しています。

事業と一体となったサステナビリティの推進

私は、当社グループの持続的な成長と持続可能な社会への貢献は一体であり、サステナビリティの推進は必要不可欠であると考えています。持続可能な社会の実現に向けて、当社グループが事業を通じてサステナビリティに取り組むことが、お客さまにも賛同いただける、という流れを生み出したいと考えています。そのため、2022年4月に当社グループの5つの重点課題（マテリアリティ）として、「ダイバーシティ&インクルージョン」「人権」「脱炭素」「生物多様性」「サーキュラーデザイン」を特定しました。

その中でも「ダイバーシティ&インクルージョン」は、人的資本を高めるという面から考えても事業と切り離せないテーマです。当社グループを形づくる根本は“人”であり、多様なバックグラウンドや価値観を持つ人々が能力を発揮できる環境が不可欠です。その実現に向け、現在約12%である女性のマネジメント職層比率を20%まで向上させる目標や、出産・育児といったライフステージの変化をサポートできるさまざまな制度の充実とあわせ、男女の育児休業取得率100%達成を目指す目標を掲げています。ただしこれら目標の達成は、あくまで最初のステップに過ぎません。目標の達成を、効率的な職場環境の整備や管理職の意識の変化につなげ、当社グループのダイバーシティ&インクルージョンを積極的に推進していきます。「働く」ということへの価値観が多様化する中、長く働きたい、働き続けたいと思える企業となるよう、今後もさまざまな観点から、各種制度・環境の整備に努めていきます。また「人権」の観点では、当社グループの社員に加え、当社グループの事業に関わる全ての人々における人権の尊重に向けて、人権デューデリジェンスなどの実施を通じて、取り組んでいきます。

「気候変動と自然環境」への対応としては、当社グループが培ってきた商品開発力を活かし、マンションやオフィスビルにおける省エネルギー性能の向上や、RE100※1の達成に向けた物流施設「Landport」や分譲戸建住宅「プラウドシーズン」における太陽光発電設備の実装などを通じ、SBT※2認定目標である「2031年3月期までに2020年3月期比、CO_2排出総量Scope1・2およびScope3をそれぞれ35%削減」の達成を目指します。

最後に

新中長計では明確なビジョンの下、高い利益成長を目指します。価値観が急速に多様化し、複雑化する社会において、それを実現するためには、冒頭に申し上げた通り、変化に柔軟に適応しながら、迅速に行動することが最も重要です。そのために私が重視しているのは、社員一人ひとりの「心の資本」です。「心の資本」とは、「ポジティブな思考」や「熱量」を意味し、それらが組織内に十分に満たされることで、個々人の「創造する力」や「イノベーション」が生み出され、組織としての成長につながると考えています。この循環をグループ全体に拡げることが、今後の成長に向けて不可欠な事項であり、グループCOOとしての私の使命だと考えています。

最後になりますが、当社グループは2025年、芝浦プロジェクトS棟に本社を移転します。これは、新中長計で掲げる高い利益成長を実現するために、グループ全体としてチャレンジングな組織風土を醸成することが目的です。センターオフィスの意義を再定義し、新たな価値創造の場となる芝浦プロジェクトにおいてウェルビーイングな働き方を実現し、グループの本社機能を集約することで、シナジー効果の最大化と新たなビジネスへの挑戦・探索意欲を向上させ、イノベーションの誘発や創出を促していきます。

当社グループはこれからも、受け継がれてきた、お客さま一人ひとりの「個に寄り添う姿勢」を活かし、時代時代のお客さまの期待に応えることで、成長を続けていきます。

引き続き、ステークホルダーの皆さまには、変わらぬ力添えをお願いいたします。

代表取締役副社長　グループCOO

松尾大作

※1. RE100: 事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギー由来の電力で調達することを目標とする国際的イニシアチブ
※2. Science Based Targets: パリ協定が求める水準と整合した形で企業が温室効果ガス排出削減目標を設定する国際的なイニシアチブ

CFOインタビュー



CFO INTERVIEW

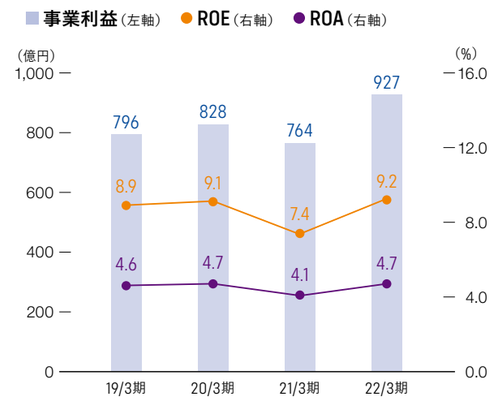
「まだ見ぬ、Life＆Time Developerへ」の実現に向け、財務面から、高成長、高効率※、高還元の事業モデルを確立します。

取締役　グループCFO　黒川（くろかわ）　洋（ひろし）

Q 前中長期経営計画フェーズⅠ（20/3～22/3期）についての評価をお聞かせください。

2022年3月期は、前中長期経営計画（以下、前中長計）フェーズⅠで目標としていた4つの財務目標（事業利益850億円、ROE 8～9%程度、ROA 4～5%程度、総還元性向40～50%程度）を、いずれも達成することができました。

事業利益については、927億円と過去最高益を達成、ROEは9.2%、ROAは4.7%と、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた2021年3月期から大きく回復させることができました。株主還元についても10期連続の増配とし、配当性向は31.7%、自己株式の取得を加味した総還元性向は44.3%としました。当社が継続してお伝えしてきた高い資産・資本効率（以下、高効率）・高還元を重視した経営方針について、投資家の皆さまへもしっかりとお示しできたと考えています。



事業利益 = 営業利益+持分法投資損益+企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費
ROE=当期純利益÷期中（平均）自己資本
ROA=事業利益÷期中（平均）総資産

※ 高効率とは「高い資産・資本効率」を表しています。

Q 高効率・高還元、そして高成長の3つの要素を重視した経営方針を掲げる理由を教えてください。

不動産会社においても、企業価値評価はその3つの要素が重要と考えるからです。

私は、不動産会社の企業価値評価（≒株価）も他業種と同様に、株主資本コストを上回るROEの実現とEPSの増加および高い株主還元、これらの観点から評価されると考えています。特に不動産業界には、賃貸事業を主とし、税メリットもあることなどから株主資本コストが比較的低い、REITというビークルが存在します。そのため不動産デベロッパーが相対的に高い株主資本コストを上回る利益を生み出し企業価値を向上させていくには、不動産開発により価値を創出し、その価値を売却により実現化して成長への再投資につなげる、というフローの収益を中心とした高効率経営を志向する必要があると考えます。当社の株主資本コストは7～8%程度と認識しており、それを上回るROE 10%以上を実現することが企業価値向上につながる、というのが当社の考え方です。

そして獲得した果実を投資家の皆さまにしっかりと還元していくことが大切です。高ROEを基盤として、成長のための再投資によるEPSの増加と同時に、高い株主還元を行うことがROEの最大化に、ひいてはTSR（Total Shareholder Return）の向上につながると考えています。

Q 2022年4月に発表された、新たな中長期経営計画のポイントを教えてください。

「年平均8%水準の利益成長」と「高効率と高還元の両立」です。

高効率と高還元の両立は当社の根幹であり、一定のご評価もいただいてきたと考えています。一方で、以前より持ち直してきたものの、株価については、P/NAVやPBRが1倍を下回る状況が続いています（2022年8月末時点）。CFOとして、当社の企業価値を高めていくにはどうすれば良いのか、と強い課題意識を持ちながら、この1年間、投資家の皆さまと多くの対話を行ってきました。そこで痛感したのは「利益成長」の必要性です。

投資家の皆さまはさまざまな観点から企業評価をされますが、REITとは異なる特性を持つ不動産デベロッパーは、保有する資産価値評価より、開発を通じて生み出す利益（≒EPS）を基にした評価がふさわしく、PERの観点で株価を意識いただければ、高い利益成長を達成することで、自ずと株価上昇を実現できるのではないかと考えました。

当社の実績を振り返ると、ROEは株主資本コストを上回る9%台ながら、利益成長という面では3ヵ年で約5%、5ヵ年では4%弱という状況でした。

この低成長から脱却し、かつ高効率・高還元を両立させるために、新中長期経営計画（以下、新中長計）で掲げたのが「年平均8%水準の利益成長」です。投資家の皆さまには、成長企業としての当社、そして新たなビジネスモデルを、ぜひご理解いただきたく考えております。

Q 利益成長8%水準を実現するには、どのような戦略・施策が必要でしょうか。

価値創造の連鎖型モデルである、独自の「事業ポートフォリオ戦略」により実現します。

当社の事業は、リスク・リターン特性の異なる「分譲・売却」「保有・賃貸」「サービス・マネジメント」の3つで構成されていますが、これらがどのように関連し、どのような役割を持たせているのかを示す「事業ポートフォリオ戦略」についてご説明します。

まず出発点である当社のコア・コンピタンスは、「実績に基づく開発力」です。この開発力を最大限に発揮することで、国内外の「分譲・売却事業」や「保有・賃貸事業」の事業量を拡大し、それに伴い、ビジネスストック（管理戸数や運用資産残高など）が拡大、「サービス・マネジメント事業」の成長に大きく寄与するという連鎖型のモデルを構築しています。この事業フローをしっかり回していくのが本戦略の根幹です。

次に、「分譲・売却事業」における「国内事業の利益率向上」と利益率の高い「海外事業の拡大」です。利益実現まで資金が寝る（＝利益を生まない）時間が長い不動産開発事業においては、成長投資拡大フェーズでもポートフォリオ全体のROAが低下しないような収益性が個別事業ごとに求められます。

そこで今回、新中長計の策定にあたりここにメスを入れ、長年投資基準としてきた売上高利益率に加え、IRR（内部収益率）を目標値とする2つの指標を組み合わせる運用に変更しています。この個別事業の収益性改善の積み上げにより、事業ポートフォリオ全体として利益成長につながる投資拡大を行いながらも（すなわち寝る資金の量も拡大しながらも）目指すROAを実現できるような組み立てとしました。

また海外事業については、国内事業より要求リターンを高く設定しています。これには海外事業はリスクが高いことからプレミアムも高くするという意味合いと、積極的に超過収益を獲得しに行くという2つの意味があります。

この高収益が期待できる海外事業が成長することと、国内分譲・売却事業の収益率向上により、「分譲・売却事業」全体のROA向上を目指します。

そして最後に、「保有・賃貸事業」と「サービス・マネジメント事業」のカップリング成長です。この2つの事業は安定キャッシュ・フローの獲得という共通項を持ちますが、「保有・賃貸事業」は保有資産の拡大により収益拡大が可能なもののROAを押し下げるという特性、「サービス・マネジメント事業」はノン・アセットで高ROAなものの収益を急速に増やすのが難しいという特性があります。この性質の異なる2つの事業の利益と資産を合算し、両事業合わせてROA 5%以上を目指し、安定収益基盤の増強を図っていくという考え方です。「サービス・マネジメント事業」が成長すれば、「保有・賃貸事業」も成長し、かつ全体のROAも維持されます。

つまり、安定キャッシュ・フローを得る「保有・賃貸事業」と「サービス・マネジメント事業」で強固な収益基盤を作り、その上に当社の強みを活かし適切なリスクを取って高回転・高収益を実現する「分譲・売却事業」を組み合わせる両輪戦略であり、これらによって利益成長と高効率を同時に達成していきたいと考えています。

Q 投資・回収計画についても教えてください。

持続的な成長に向け、新規投資やDX投資を純増させながらも、高ROA/高ROEとの両立を図ります。

新中長計では、9カ年でネット投資7,000億円としています。本計画終了後も成長し続けるための新規投資を純増させながらも、ROA、ROEともに高水準を実現することが本計画の骨格です。国内住宅分譲では、同水準の投資・回収を行いマーケットリーダーの地位を確かなものとし、加えてさらなる成長が見込める収益不動産事業（都市開発部門）、そして海外事業への投資を加速させていきます。

また、前中長計より進めてきた「賃貸資産ポートフォリオ戦略」も継続します。これは投資家の皆さまが不動産デベロッパー業界に対して懸念を示してきた「含み益が実現化されない」ことに対する当社の解であり、保有する賃貸資産の含み益を実現益に変えていくことを明確に示したものです。実際に、前中長計フェーズIの3ヵ年では360億円強の含み益を実現化しました。引き続き、新中長計期間においても、賃貸資産の適切な入れ替えによって含み益を実現化しながら、競争力高く、より良質な賃貸資産ポートフォリオの構築を目指します。

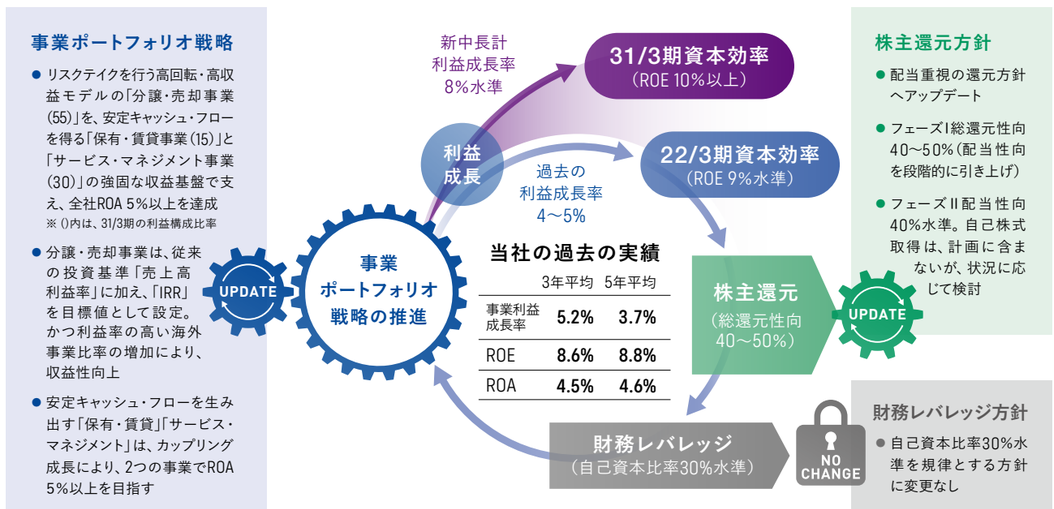
また、DX投資についても加速させていきます。新中長計の9年間でDX・ICT分野トータル1,300億円の投資を計画しており、これらの投資は生産性の向上や新たなデジタルビジネスの構築を目的としており、今後、当社の利益成長に大きく寄与するものと考えています。

Q 自己資本比率の適正水準を30%としている背景を教えてください。

「市況変動への備え」と「投資機会到来時の投資余力」の双方を充足するためです。

不動産業は案件あたりの投資額が大きく、多くの資金を必要とするビジネスです。当社の利益成長に伴い、借入額も一定程度大きくなることを踏まえれば、財務健全性を維持することは非常に重要です。

▶ 利益成長（年平均8%成長）実現に向けたポイント



自己資本比率30%水準という規律は、財務健全性という観点から不動産特有のシクリカルな市況変動にもしっかり耐えられるとともに、大きな投資機会があった時に思い切った意思決定が可能となる水準でもあると認識しています。

仮に投資が先行する際には、自己資本比率が一時的に低下する場面もあり得ますが、財務規律をしっかりと意識した運営を続けるとともに、利益成長を通じて自己資本の積み上げを着実に進めていきたいと考えています。

Q 今後、金利上昇の可能性もある中、資金調達に対する対応方針についてはどのように考えていますか。

返済（償還）ラダーの分散、資金調達手段の多様化、サステナブルファイナンスの取り組みの3点がポイントです。

まず一つ目は返済（償還）ラダーの分散によるリスク管理です。当社では有利子負債の長期比率および固定金利比率を90%以上にするとともに、年間返済額（償還額）および返済（償還）期限を分散化させることで、金利上昇時のコスト影響をマネジメントしています。

二つ目は資金調達手段の多様化です。社債発行や調達先を増やすことでリスクおよびコストを適正に管理しています。また、中長期的には財務健全性を高めることで信用格付を向上させ、さらなる資金調達の安定性を高めていく考えです。

これらに加え、サステナブルファイナンスによる資金調達にも力を注いでいきます。前回、今後5カ年でサステナブルファインナンスにより約2,000億円の資金調達を行うとお伝えしました。2022年6月末時点で既に710億円を調達するなど順調に進捗しています。このようなファイナンスは、金融機関および投資家の強いニーズに応えていく側面と、資金調達を通じて私たち自身がサステナブルな事業を行い、社会に貢献するという両面の意義があるものと考えています。

Q 株主還元の方針をアップデートされました。この考え方について解説ください。

中長期での企業価値やTSRの向上に資する最適な還元策だと考えています。

事業活動の果実をしっかりと株主の皆さまに還元していくことを基本方針としています。そのためには高ROEにて生み出した利益を適切にアロケートしていくことが重要です。

仮に、投資家の皆さまの期待を上回るROEを実現できる場合、全額再投資に回すことがEPSを最も早く成長させることにつながり、理論的には、企業価値を高める方法としては正しいこととなります。しかし、実際の不動産マーケットでそこまでの投資機会があるのかという現実的な論点もあります。今回当社がお示しした利益成長と還元方針は、さらなる成長につながる事業投資機会と還元の最適なバランスを追求したものです。仮に想定より事業機会を獲得できず利益成長が見込めない場合は、還元を増やすという選択肢もあるでしょう。

この考え方を図でお示ししました。投資家の皆さまが重視するTSRを長期に向上させ続けるためには、株価パフォーマンスに寄与するEPSの増加、配当利回りに寄与する現金配当の増額、双方を意識する必要があります。事業環境を見定めながら投資（≒利益成長）と還元、双方のバランスを大切にすることこそが企業価値、そしてTSRの向上にもつながると考えています。

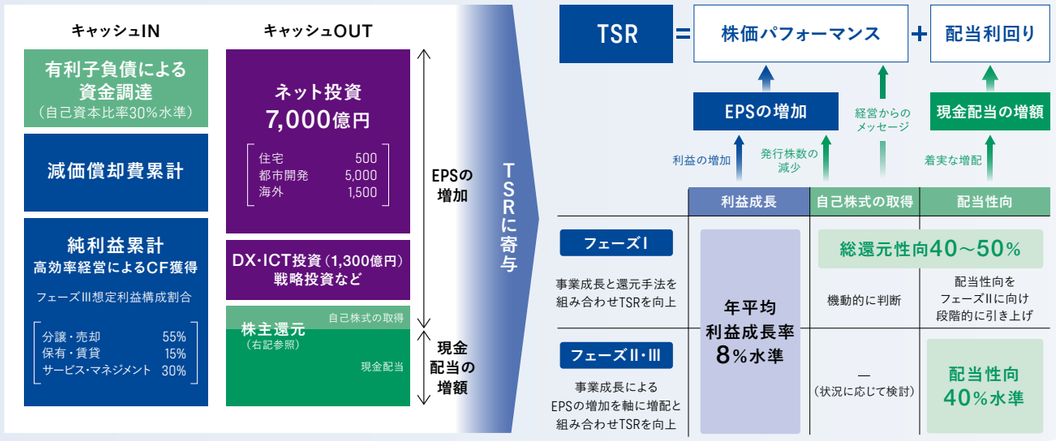
また、新中長計では、株主還元について現金配当をより重視する方針を掲げました。具体的な指針として、フェーズIでは、自己株式の取得を含めた総還元性向40～50%、フェーズII・IIIでは配当性向40%水準としています。

フェーズIについては、事業利益1,150億円の目標達成を着実なものとし、8%の利益成長を確かなものにしていくフェーズと考えています。また、現状の株価水準はまだまだ満足できるものではありませんので、フェーズIは総還元性向40～50%とし、現金配当とともに、機動的な自己株式の取得により経営からのメッセージを市場に伝えていく考えです。加えて、フェーズIIに向け、配当性向を2022年3月期実績31.7%から40%に向けて徐々に増加させていきます。

フェーズII・III以降についてのTSRの向上は、配当性向40%水準による現金配当によって下支えしながら、利益成長に伴うEPSの増加をドライバーとする考えです。ただし誤解のないように申し上げると、自己株式の取得も全く否定はしていません。自己株式の取得は、その時の株価、投資機会、当社のROE、財務体質などによって機動的に決定されるべきものであり、例えばROEが低く、投資機会がなく、株価も低いのであれば、再投資より自己株式取得の方が合理的であり、果敢に実行していきたいと思います。ただ、現時点でそのような想定を織り込んでおらず、フェーズIIが到来したタイミングで、その時の株価水準や事業環境に応じて、最適なキャピタルアロケーションを検討していきたいと考えています。

▶ **キャピタルアロケーション**（中長期経営計画期間9ヵ年）

●開発利益を中心としたキャッシュ・フロー創出力を高めながら、成長投資と還元を両立。
●EPSの増加と現金配当の増額によるTSRの向上も目指す。



Q 最後に、CFOとして果たすべき役割や決意を聞かせてください。

「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」というビジョンを掲げたことで、2030年に向けた当社グループの目指すべき姿が明確になりました。デジタル化やサステナビリティ、海外市場といったさまざまな領域で、従来の不動産業という枠にとらわれず、成長産業としてステークホルダーの皆さまに認識されるように、変革を遂げていくことを私自身楽しみにしています。

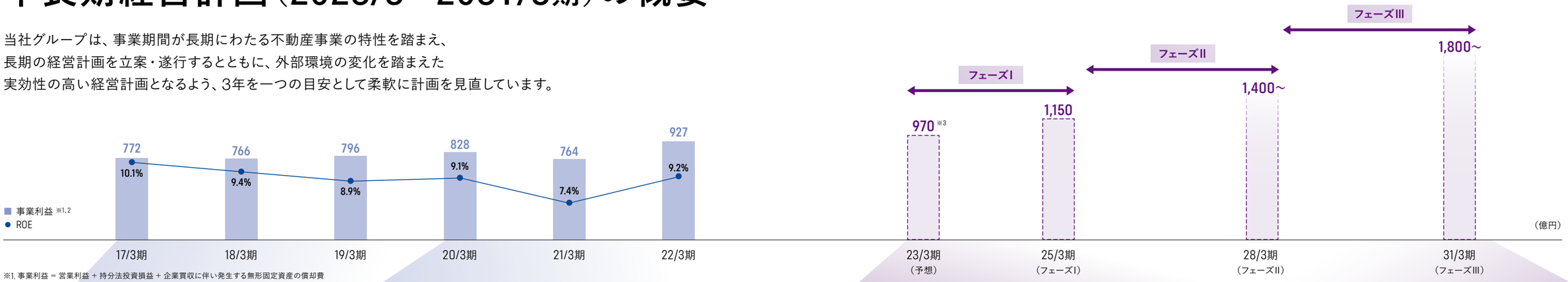
高効率・高還元経営の下、持続的な高成長を財務面から支えるのが私の役割です。各事業部門で収益の質と量を高めるとともに、事業ポートフォリオ戦略における各事業の有機的なつながりによって新たな価値創造を目指します。

新中長計で打ち出した「配当重視の還元方針」の策定に向け、その発表前の2022年3月期第3四半期決算発表時に、業績予想の上方修正とともに当社としては異例のタイミングでの増配予想を決定・公表し、市場の声に耳を傾けることとしました。結果的には、当社の配当を重視する姿勢に対し、株式市場はこれを好感する反応を示し、また投資家の皆さまからも前向きなご意見を多く頂戴し、当社が考える資本政策が市場と同方向である、と確信に変わったタイミングでもありました。このように、市場と常に対話をし続けることが企業価値向上には必要不可欠なものであると考えています。

これまで以上に、株主や投資家を含めたステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを重ねながら、より一層、企業価値を高めていく所存です。

中長期経営計画（2023/3～2031/3期）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。



※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. 2018年3月期以前の事業利益の値は営業利益を記載
※3. 2022年7月28日時点の予想値

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（2020/3-2028/3期）
『New Value, Real Value』

中長期経営計画（2023/3～2031/3期）

計画の概要・財務目標

中長期経営計画（2017/3-2025/3期）

- 既存事業における確実な収益拡大
- 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
- 長期的視点での成長実現に向けた積極的な取り組み

フェーズI：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

中長期経営計画（2020/3-2028/3期）

- 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
- 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」

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

フェーズI：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

中長期経営計画（2023/3～2031/3期）

- 野村不動産グループ2030年ビジョンの実現に向け、価値創造の考え方・手法を進化・変革
- 高い利益成長、高い資産・資本効率を実現。高還元と高成長を両立
- 当社グループの「持続的な成長」と「持続可能な社会への貢献」を一体と捉え、サステナビリティを推進

当社グループが目指す姿「野村不動産グループ2030年ビジョン」



重点テーマ | 高い利益成長と高い資産・資本効率の実現

フェーズI：23/3期-25/3期
- 事業利益 1,150億円（25/3期）
- 総還元性向 40～50%
- ROA 4.5%水準
- ROE 9%水準

フェーズII：26/3期-28/3期
- 事業利益 1,400億円以上（28/3期）
- 配当性向 40%水準
- ROA 5%水準
- ROE 10%水準

フェーズIII：29/3期-31/3期
- 事業利益 1,800億円以上（31/3期）
- 配当性向 40%水準
- ROA 5%以上
- ROE 10%以上



振り返り・達成状況

実績
- 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など、将来の成長への布石を積み上げ

課題
- 住宅部門の想定を上回る市況変動などにより、営業利益およびROE、ROAは目標には届かず

財務目標達成状況

	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	4.6%	5%以上	○
ROE	8.9%	10%水準	○
自己資本比率	29.9%	30%水準	●

実績
- 財務目標の事業利益、ROA・ROE、総還元性向は、いずれも目標を達成
- 4つの重点テーマの実現に向けた取り組みを推進

主な取り組み

マンション版全館空調システム「床快full」など、独自の商品を開発



海外事業での高品質なモノづくりを加速させる「KAIZENプロジェクト」



課題

フェーズIの年平均事業利益成長率は5.2%と低成長

財務目標達成状況

	22/3期実績	中長期計画（フェーズI）	達成状況
事業利益	927億円	850億円	●
総還元性向	44.3%	40～50%程度	●
ROA	4.7%	4～5%程度	●
ROE	9.2%	8～9%程度	●

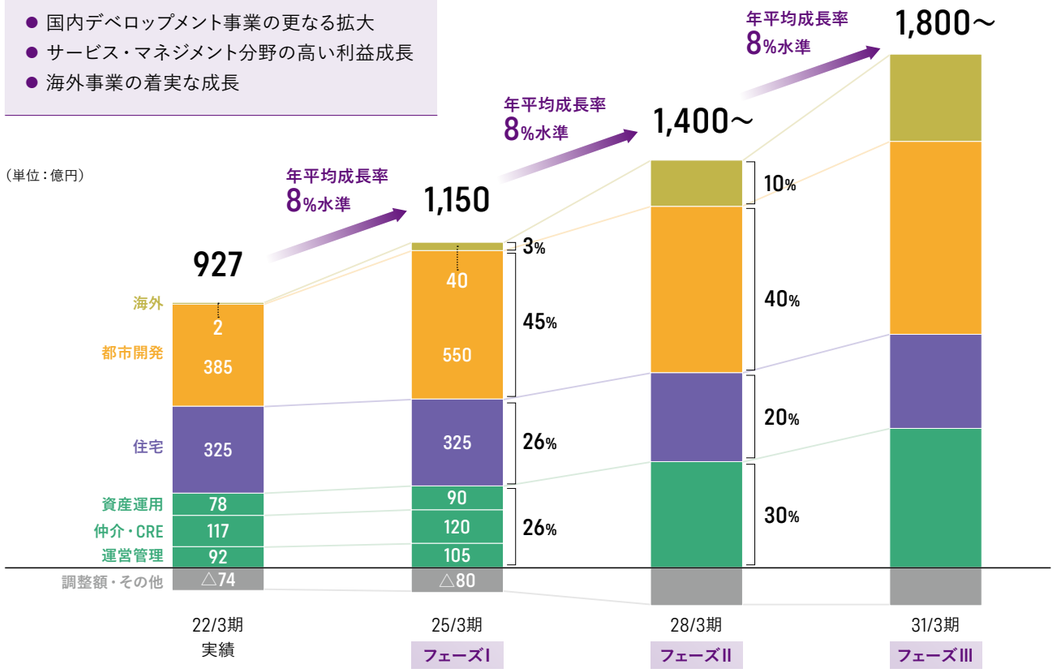
中長期経営計画（2023/3～2031/3期）の概要

利益目標（事業利益）

年平均事業利益成長率8%水準を実現。本計画期間にて事業利益は約2倍水準に成長予定

成長に向けた重点戦略

- 国内デベロップメント事業の更なる拡大
- サービス・マネジメント分野の高い利益成長
- 海外事業の着実な成長



※1. 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益＋企業買収に伴う無形固定資産の償却費
※2. 事業利益予想額から、その他・調整額を除いた上で、各部門の利益割合を算出

成長に向けたロードマップ（デベロップメント分野）

フェーズIの用地ストック充足率はおおむね100%水準（22/3期末時点）。フェーズII以降の利益実現を目指す

フェーズI

- 各事業の用地ストックはすでに充足済
- フェーズII以降の成長に向け投資を加速

住宅部門 計上戸数 **4,000~5,000戸の安定供給**

都市開発部門
収益不動産売却益 **各期 300億円超**

用地ストック充足率 住宅部門 都市開発部門 海外部門 **各事業共におおむね 100%**

フェーズII

- 各事業の用地ストックは、半分程度充足済
- 投資目標見直し後の案件の利益貢献開始
- 新規大型開発案件の新規稼働

住宅部門 計上戸数 **4,000~5,000戸の安定供給**

都市開発部門
収益不動産売却益 **各期 400億円水準**
新規稼働（固定資産） **日本橋一丁目中地区、芝浦プロジェクト（S棟）**

用地ストック充足率 住宅部門 **30~50%** 都市開発部門 **50~60%** 海外部門 **40~70%**

財務目標

高い資産・資本効率と高還元を両立

ROA・ROE

フェーズI
株主資本コストを上回るROEを維持しながら、フェーズII以降の利益成長実現のため、投資を拡大

フェーズII以降
投資目標見直し後の案件の利益貢献開始、海外事業の利益寄与拡大などにより、ROA・ROEの向上を見込む

	22/3期実績	フェーズI	フェーズII	フェーズIII
ROA	4.7%	4.5%水準	5%水準	5%以上
ROE	9.2%	9%水準	10%水準	10%以上

株主還元

フェーズI
安定的な配当と機動的な自己株式の取得を組み合わせ還元を実施。配当性向はフェーズIIに向け、40%水準へ段階的に引き上げ

フェーズII以降
配当性向40%水準にのっとり、利益成長とともに増配基調を継続。自己株式の取得は事業環境に応じて検討

22/3期実績	フェーズI	フェーズII	フェーズIII
総還元性向 44.3% 配当性向 31.7%	総還元性向 40~50%	配当性向 40%水準	

本計画における、企業価値向上に向けた考え方

エクイティスプレッドを生み出す高ROEから生み出した利益を最適活用
年平均8%水準の利益成長によるEPSの増加、高還元の両立により企業価値の最大化を図る

エクイティスプレッドの拡大

ROEの向上
株主資本コストを上回るROE 10%以上を生み出す

具体的な取り組み・施策
- 高い利益成長、高い資産・資本効率を実現させる取り組み →P34-41
- 事業ポートフォリオ戦略（ROA 5%以上の実現）
- 適切な財務レバレッジ（自己資本比率30%水準）

株主資本コストの低減
株主資本コスト7～8%の低減を目指す

具体的な取り組み・施策
- サステナビリティの取り組み（リスク低減）サステナビリティ戦略・人材戦略
- ガバナンス強化
- リスクマネジメント

獲得した利益の最適活用

企業価値の最大化を図るキャピタルアロケーション

EPSの増加
年平均8%成長を目指す

具体的な取り組み・施策
- 事業ポートフォリオ戦略（開発を起点とした事業拡大）
- 投資・回収戦略
- 賃貸資産ポートフォリオ戦略

価値創造の考え方・手法の進化・変革
- 事業別戦略
- サステナビリティの取り組み（事業機会拡大）サステナビリティ戦略・人材戦略
- DX戦略

＋

株主還元
配当性向40%水準に向け増配基調を継続

具体的な取り組み・施策
- 利益成長の果実を還元（前計画を上回る配当実施想定）
- TSRへ寄与する現金配当の増加（フェーズI・II・III）
- 安定配当と機動的な自己株式取得を組み合わせた還元方針（フェーズI）

ROE向上へ寄与

中長期経営計画（2023/3～2031/3期）の概要

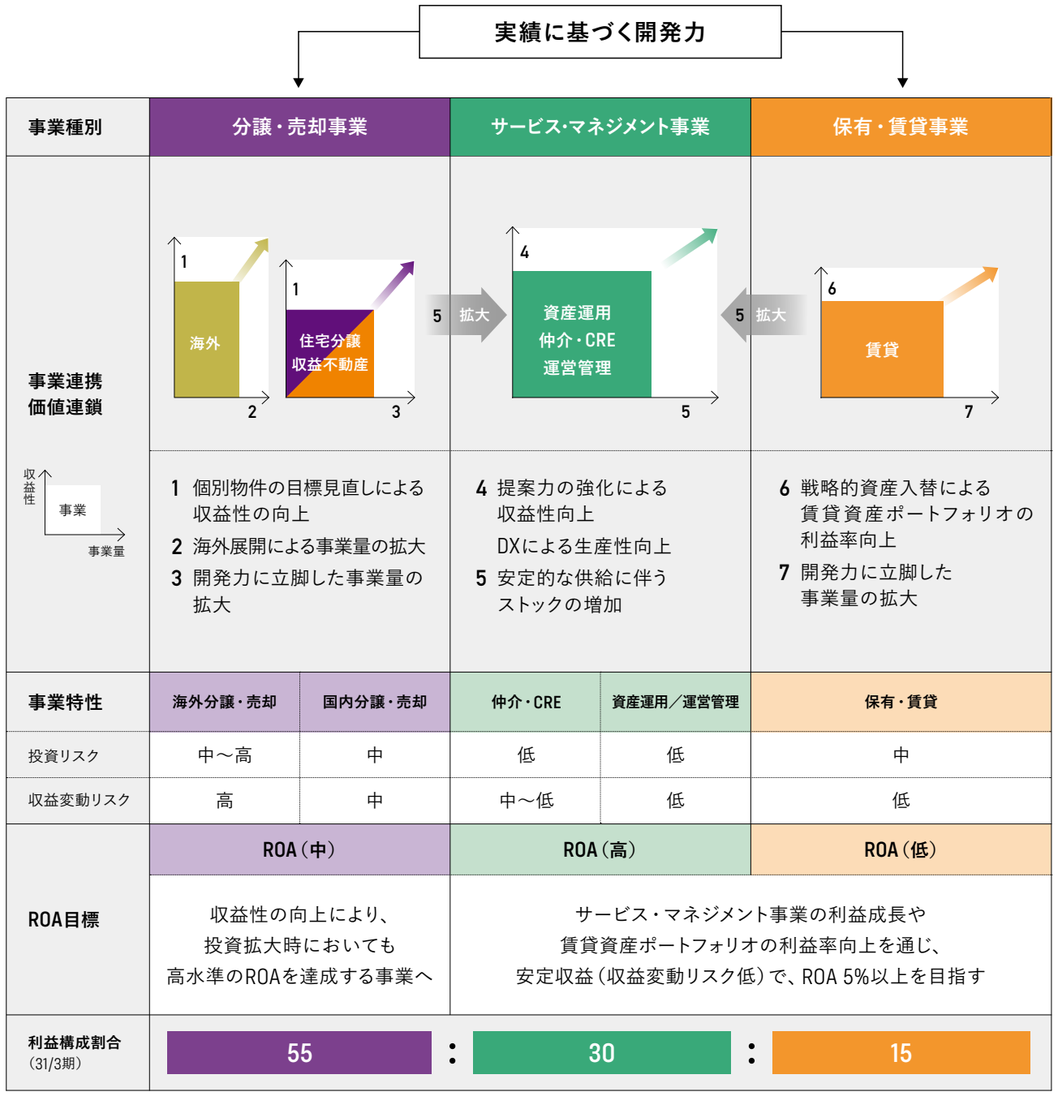
財務戦略

事業ポートフォリオ戦略

各事業の特性を活かし、利益成長と、高い資産・資本効率を両立する事業ポートフォリオを追求

本戦略のポイント

- 価値創造の軸となる「実績に基づく開発力」を起点とした事業連携・連鎖による事業拡大
- 分譲・売却事業、保有・賃貸事業の拡大が、サービス・マネジメント事業の成長に寄与
- 安定CFを生み出す、保有・賃貸（低ROA）＋ サービス・マネジメント（高ROA）で、ROA 5%以上を達成
- 個別案件の収益目標見直し、DXによる生産性向上、戦略的資産入れ替えなどにより、利益成長を加速



事業特性	海外分譲・売却	国内分譲・売却	仲介・CRE	資産運用／運営管理	保有・賃貸
投資リスク	中～高	中	低	低	中
収益変動リスク	高	中	中～低	低	低
ROA目標	ROA（中）		ROA（高）		ROA（低）
	収益性の向上により、投資拡大時においても高水準のROAを達成する事業へ		サービス・マネジメント事業の利益成長や賃貸資産ポートフォリオの利益率向上を通じ、安定収益（収益変動リスク低）で、ROA 5%以上を目指す		
利益構成割合（31/3期）	55		30		15

投資・回収戦略（住宅部門／都市開発部門／海外部門）

持続的かつ高い利益成長を目指し、ROA・ROEを維持向上させながらもネット投資を拡大

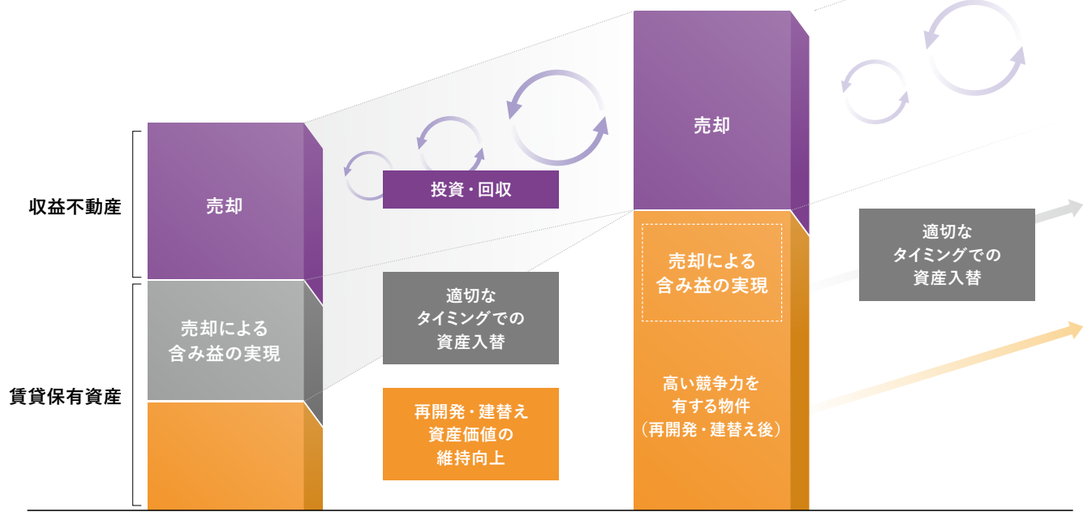
（単位：億円）

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

※表中の数値については、500億円単位で記載

賃貸資産ポートフォリオ戦略（都市開発部門）

含み益の実現化を進めつつ、新規開発案件の増加により、賃貸資産ポートフォリオを良化
新規開発物件についても、適切なタイミングで一定量の売却を実行



サステナビリティ戦略（気候変動と自然環境）

当社グループは、気候変動や天然資源の枯渇、生態系の崩壊を重要な社会課題と認識し、
省エネルギー・低炭素社会への取り組みなど、環境に配慮した建物や街づくりを通じて、持続可能な社会の
実現に貢献しています。さらに、環境法令・規制を遵守し、適切な環境マネジメントを推進するとともに、
テナント企業やサプライヤーをはじめとするステークホルダーの皆さまと共創しながら、取り組みを一層強化していきます。

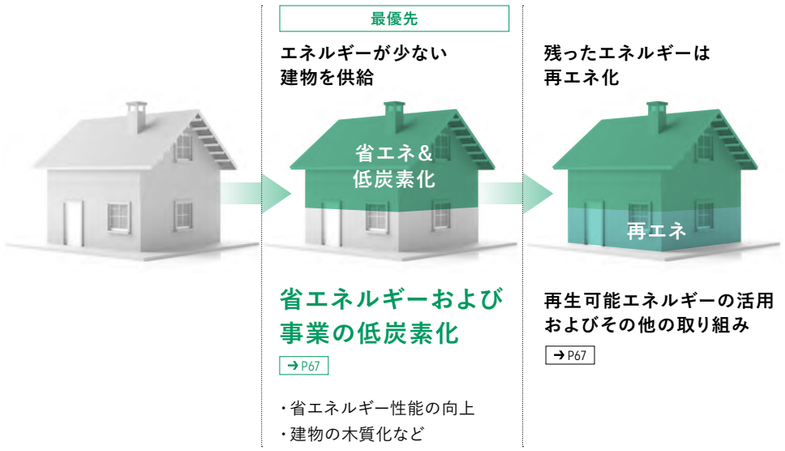
気候変動と自然環境

	国際的な喫緊課題であるCO_2排出量削減への貢献と、	CO_2削減に寄与する生物多様性保全、循環型社会の実現	
重点課題（マテリアリティ）／目標	**脱炭素** CO_2削減 CO_2固定化 「省エネルギー」「事業の低炭素化」「再生可能エネルギー転換」への取り組み SBT目標値　2020年3月期比で2031年3月期までにScope1・2・3で 35%削減	**生物多様性** CO_2固定化 CO_2吸収 国内の森林循環の回復を通し、 多様な生物が生息できる都市緑化や 森林保全による、CO_2吸収や自然環境への貢献	**サーキュラーデザイン** CO_2削減 建物長寿命化、再資源化、シェアリングなどを 取り入れた街づくりやサービスの提供を通じた 脱炭素社会、循環型経済への貢献
計測指標（KPI）	● CO_2総排出量35%削減　● 新築物件における省エネルギー性能指標ZEH/ZEB Oriented 水準を確保	● 木質化建物の開発　● 生物多様性に関する認証取得	● 建物の長寿命化への取り組み　● 廃棄物量削減と廃棄物再利用率向上

当社グループの取り組み

当社グループの脱炭素の方向性としては、「省エネルギー」「事業の低炭素化」「再生可能エネルギーの活用」の3つがあります。中でも、不動産デベロッパーとしての責務を果たすために、まずはいかに少ないエネルギーの建物を供給するのか（省エネ・低炭素化）を最優先に推進しています。それに加え、「再生可能エネルギー」の活用やその他の取り組みを通じて、脱炭素化を進める方針です。

脱炭素の取り組みの配分イメージ



グリーンビルディング認証取得に関する取り組み

当社グループは、国内の新規に開発する固定資産・収益不動産（賃貸住宅除く）においてグリーンビルディングに関する環境認証（DBJ Green Building※1、LEED※2、CASBEE※3、BELS※4など）の取得率100%を目標としています。

※1. DBJ Green Building: 日本政策投資銀行が運営する認証制度。環境・社会への貢献がなされた不動産の普及を目的としている
※2. LEED: 米国グリーンビルディング協会（USGBC）が開発・運用、環境に配慮した建物に与えられる認証システム
※3. CASBEE: 建築物の環境性能を総合的に評価するシステム。一般財団法人建築環境・省エネルギー機構（IBEC）などによる認証制度と自治体独自の評価制度がある
※4. BELS: 国土交通省が制定した建築物省エネルギー性能表示制度。建築物の省エネ性能を第三者評価機関が評価し認定

生物多様性は、自然環境への貢献のほか脱炭素社会の実現にも貢献できるものと考えています。特に森林をテーマに、新築建物における国産木材の活用を通した森林循環の回復への貢献は、炭素の固定化のほか、森林の機能回復によるCO_2吸収量の増加など、脱炭素社会の実現に寄与するものと考えています。

東京都奥多摩町における包括連携協定の締結

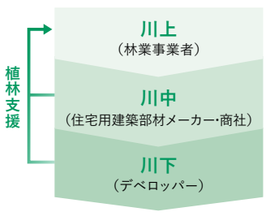
2021年8月に東京都奥多摩町との間で包括連携協定を締結し、奥多摩町における課題の解決や、当社事業エリアである東京都の森において、森林課題の解決や生物多様性、豊かな自然環境の保全に取り組みます。

民間事業者で初、農林水産省と「建築物木材利用促進協定」締結

日本の木材の自給率は低く、国内に豊富な資源があるにもかかわらず、供給先が定まらない木材が適齢期を迎えても伐採されず未利用となっている社会課題があります。

当社は、2022年に農林水産省・住宅用建築部材メーカーと「建築物木材利用促進協定」を締結し、安定的に国産木材が供給できるサプライチェーン構築に取り組みます。具体的には、当社グループは今後5年間で計10,000㎥の国産木材を利用することに努め、日本の山村の活性化、CO_2の吸収・固定化、生物多様性の保全などの多面的機能が発揮される森林サイクルの維持に貢献していきます。





サーキュラーデザインは、資源が循環するための仕掛けをあらかじめ製品・サービスに組み込むことや、製品そのものの寿命を延ばすことで、廃棄物を抑制する取り組みであり、脱炭素社会の実現にも貢献できるものといえます。その他、当社事業領域における廃棄物の削減、再資源化などの検討については、外部企業との共創も視野に、取り組みを推進していきます。

建物の長寿命化

当社は、建物の長寿命化によるライフサイクルコストの低減とそれに伴うCO_2排出量削減にも取り組んでおります。具体的には、当社分譲マンションの大規模修繕工事の周期を大きく延伸させる「re:Premium」「re:Premium Duo」を提供しているほか、新築時に高耐久部材・工法を採用する「アトラクティブ30」も提供しています。これらの取り組みにより大規模修繕工事のサイクルを一般的な12年周期から16-18年に延ばすことが可能になっています。

日本のマンションの未来を変えていく。
アトラクティブ30　re:Premium リ・プレミアム

シェアリング

当社は、サテライト型シェアオフィス「H¹T」を展開し、必要な時に必要な人々が快適なオフィス空間をシェアすることができる仕組みを通じて、移動時間の削減や省力化を通したCO_2排出量削減、循環型社会の実現に貢献しています。

H¹T HUMAN FIRST TIME

廃棄物削減

廃棄物削減への取り組みとして、当社グループが運営する「NOHGA HOTEL（ノーガホテル）」では、バスアメニティの個包装不使用、植物繊維由来の生分解性竹ストローの使用などによるプラスチックの削減、革や和服の端切れを再利用したネームプレートやチーフを使用するなど、廃棄物の削減・再利用に取り組んでいます。



端切れを再利用したネームプレート

サステナビリティ戦略（気候変動と自然環境）

脱炭素へのロードマップ

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

TCFDへの対応

野村不動産ホールディングスおよび野村不動産投資顧問は、気候変動は事業継続に影響を及ぼす重要な経営課題であると認識しており、さらなる取り組みを推進するためTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明しています。

❶ 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。

TOPIC

非財務指標の業績評価への組み入れ

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

❷ 戦略

当社グループは、気候変動の戦略を検討するにあたり、IPCC 第5次評価報告書およびパリ協定における合意内容などを踏まえ、シナリオを用いた定性的な分析を行いました。

気候変動が当社グループにとってどのようなリスク・機会をもたらしうるかを検討し、それらのリスク・機会を捉える戦略と施策を検討・実施しています。

分析の範囲

当社グループは、住宅部門（マンション・戸建住宅の開発・分譲など）、都市開発部門（オフィスビル、商業施設、物流施設、ホテルの開発・賃貸・販売など）、海外部門、資産運用部門（REIT・私募ファンドの運用など）、仲介・CRE 部門（不動産の仲介など）、運営管理部門（不動産の管理など）などで構成されますが、グループ全事業を分析の対象範囲としています。

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

シナリオの設定

シナリオ分析においては、パリ協定の達成および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「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などを参考にしています。また、1.5℃シナリオについても別途検討を進めています。

- 国連 IPCC 第5次評価報告書（2014年）「代表濃度経路（RCP）2.6」「代表濃度経路（RCP）8.5」
- IEA World Energy Outlook 2020「持続可能な開発シナリオ（SDS）」「すでに公表済みの政策によるシナリオ（STEPS）」

各シナリオにおいて想定される世界像（主に日本）

変化について、当社グループに大きな影響を与えると考えられる変化を以下に抜粋しました。

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10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	ZEH・ZEB、再エネなどの普及が進む オフィスの消費エネルギー約50%減	ZEH・ZEB、再エネなどの普及が進む 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

シナリオ分析の結果は当社グループに極めて大きな財務的リスク・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 大	分類 小	当社グループへの影響	当社の認識
移行リスク	政策・法規制リスク	**事業単位、物件単位（Scope1・2）でのGHG排出量削減規制などの施工・強化** 想定される事例 ・日本および海外における規制強化（省エネ法、東京都・環境確保条例、排出権取引制度、炭素税など） ・補助金制度の拡充（省エネ技術、ZEH・ZEBなど）	リスク 機会
移行リスク	市場リスク	**建物（ビル、住宅など）のエネルギー効率向上や脱炭素技術の開発・導入の遅れ** 想定される事例 ・不動産の開発コストの増加 ・脱炭素技術や省エネ設備の投資 ・再生可能エネルギーの導入	リスク 機会
移行リスク	評判リスク	**顧客の環境・省エネルギー・防災に関する機能の要求の高まり** 想定される事例 ・顧客（ビルなどの入居テナント、住宅の購入者、REITなど）のニーズ変化 ・ZEH・ZEBに対する顧客評価の高まり ・当社が保有する不動産の鑑定評価への影響	リスク 機会
移行リスク	技術リスク	**投資家・消費者などから、当社グループの取り組み・事業が評価されないリスク** 想定される事例 ・当社の事業・商品などに対する信頼性・ブランド価値の変化 ・株主、投資家、金融機関などの評価による資金調達への影響	リスク 機会
物理的リスク	急性物理的リスク	**台風、洪水、集中豪雨などの災害発生に伴う損失の発生** 想定される事例 ・災害発生に伴う当社保有建物の破損・機能停止 ・災害発生に伴い、当社が開発中の不動産に関する工事の中断・遅延	リスク
物理的リスク	慢性物理的リスク	**平均気温の上昇に伴う事業などへの影響** **海水面の上昇の顕在化に伴う、不動産の鑑定評価への影響** 想定される事例 ・真夏日の増加に伴う、顧客・従業員・取引先などへの健康影響 ・沿岸部などにおける不動産価値の毀損	リスク

シナリオ分析の結果（リスク・機会）を踏まえた2030年までの定量的なインパクトについて

シナリオ分析を踏まえて、リスクと機会の両面において、今後は、さらなる定量的インパクトのカバレッジ拡大を検討していきます。

	2030年までに想定する財務影響（累計額）	定量的インパクト（最大値）
リスク	災害増に伴う損害保険料の増加	600万円
リスク	カーボンプライシング／炭素税導入	15億円
機会	CO_2削減目標達成による資金調達コスト減	1.5億円
機会	建物環境性能向上に伴うエネルギーコスト減少	9億円

❸ 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。→P114-115「サステナビリティガバナンス」

さらに、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ヵ月に1回以上、取締役会に報告し、監督しています。→P116-120「リスクマネジメント」

サステナビリティ戦略（気候変動と自然環境）＞ 脱炭素へのロードマップ

❹ 指標と目標

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

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

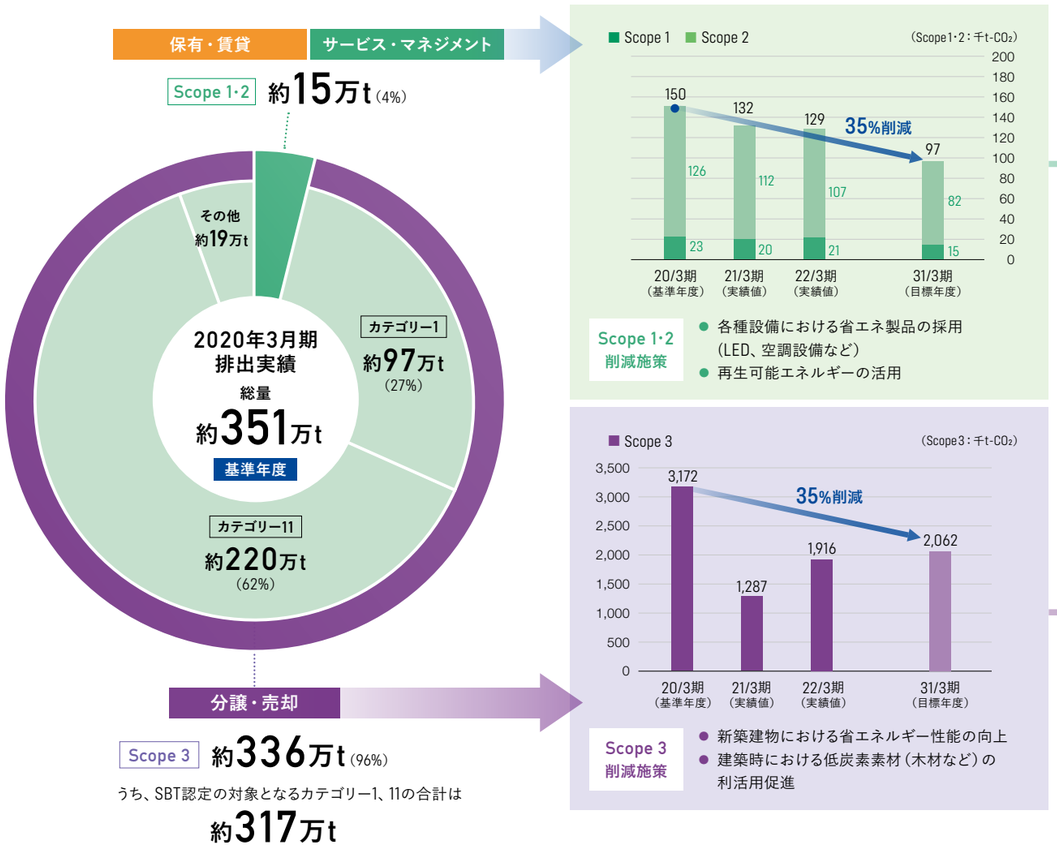
温室効果ガス排出総量に関する指標		Scope 1・2	Scope 3※
中長期目標	温室効果ガス（CO_2）の排出総量を2020年3月期比、2031年3月期までに	35%削減	35%削減
短期目標	温室効果ガス（CO_2）の排出総量を2020年3月期比、2026年3月期までに	15%削減	15%削減

※ カテゴリー1、11が対象

RE100
CLIMATE GROUP | CDP

再生可能エネルギーに関する指標		Scope 1・2	Scope 3
中長期目標	グループ全体の消費電力を、2050年までに	100%再生可能エネルギー由来とする	-
短期目標	野村不動産が保有する国内すべての賃貸資産※の消費電力を、2024年3月期までに	100%再生可能エネルギー由来とする	-

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



Scope 1・2 削減施策
- 各種設備における省エネ製品の採用（LED、空調設備など）
- 再生可能エネルギーの活用

Scope 3 削減施策
- 新築建物における省エネルギー性能の向上
- 建築時における低炭素素材（木材など）の利活用促進

【参考】2020年3月期→2021年3月期における、主な変動要因
Scope 1・2：コロナ禍におけるテナントの活動自粛に伴う利用電力低下など
Scope 3　：コロナ禍に伴う分譲マンションの供給減、算定対象となるマンションの減少など

【参考】2021年3月期→2022年3月期における、主な変動要因
Scope 1・2：電力の再エネメニューへの切り替え、固定資産売却
Scope 3　：新築物件（分譲マンション、収益不動産）竣工件数の増加

❺ 目標達成のための取り組み

省エネルギー
事業の低炭素化
再生可能エネルギーへの転換

ZEH/ZEB Oriented水準の建物の開発推進

当社グループは、新築建物におけるZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）/ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング）の開発に取り組んでおり、新たな重点課題（マテリアリティ）の一つとして「脱炭素」を特定し、計測指標（KPI）としても、2030年までに「新築物件における省エネルギー性能指標ZEH/ZEB Oriented水準の確保」を掲げています。

ZEHにおいては住宅部門が、ZEBにおいては都市開発部門が、それぞれ、2030年のZEH/ZEB Oriented水準達成に向けての長期ロードマップを策定しています。また、同ロードマップ達成にあたり、各年度において達成すべき省エネルギー性能指標を設定し、その達成度に応じて役員報酬を連動させる仕組みの運用を、2023年3月期より開始しています。

なお、2022年3月期は、環境省「高層ZEH-M（ゼッチ・マンション）支援事業」に「プラウド武蔵新城ステーションマークス」が採択されました。

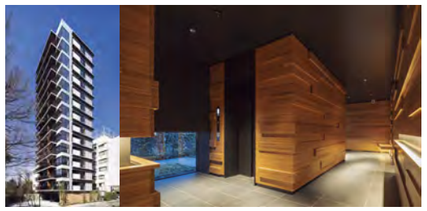

プラウド武蔵新城ステーションマークス

建物の木質化

従来の鉄筋造のみの建物から、低炭素素材である木材を活用した建物に移行することで、CO_2排出量を削減することができることなどから、木質化建物の開発を推進しています。また、住宅部門においては、独立した共用棟の構造などおよびラウンジなどの共用部内装には原則国産木材を用いて建設していく方針です。

2022年3月期は共創パートナーとの基本協定を締結し、木質建材の研究開発を推進しているほか、環境負荷の低い資材（低炭素資材）への置き換えについて、施工会社との連携を深めていきます。


プラウドシティ伊丹　共用棟


プラウド神田駿河台　外観と共用部


（仮称）溜池プロジェクト

再生可能エネルギーの活用

当社は2022年1月にRE100に加盟しており、2050年までに当社グループが事業活動で使用する電力について、100%再生可能エネルギーにすることを目指します。また、先行して当社グループの中核会社である野村不動産が保有する国内すべての賃貸資産においては、入居テナント分も含め 2024年3月期までに再エネの導入を予定しています。なお、今後は順次自社発電または追加性※のある創エネまたは再生可能エネルギーへの置き換えを推進していきます。


Landport厚木金田


Landport柏沼南I

※ 再エネ電力の発電施設を新設することで、さらなる再エネ電源の普及拡大に寄与すること

野村不動産と東京電力エナジーパートナーは、2050年までのカーボンニュートラル達成に向けた取り組みの一環として、野村不動産が首都圏を中心に展開する分譲戸建て「プラウドシーズン」にメガソーラー発電と同規模の太陽光発電を導入する「バーチャルメガソーラー」を始動させました。
（→詳細はP114ご参照）



サステナビリティ戦略（社会と社員）

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

社会と社員

	組織や業態を超えた「共創」のための	サステナビリティの推進基盤の強化
重点課題（マテリアリティ）／目標	**ダイバーシティ&インクルージョン** 女性や外国人をはじめとするさまざまなバックグラウンド・価値観を持つ多様な人材が最大限に能力発揮できる組織づくり	**人権** あらゆる社員、事業にかかわるすべての人々の尊厳と基本的人権が尊重しあえる企業としての基盤固め
計測指標（KPI）	● 女性マネジメント職層比率20% ● 男女育児休業取得率100% ● 調達ガイドライン アンケート実施率80%	● 人権デューデリジェンスの体制構築 ● 人権関連研修参加率100% ● インクルーシブデザイン※の商品・サービスの提供 ● 1on1ミーティングの実施率100%

※多様なバックグラウンド・価値観・課題を持つ人々をデザインプロセスに巻き込む手法

当社グループの取り組み

野村不動産グループ ダイバーシティ&インクルージョン推進方針と体制

推進方針

サステナビリティポリシーに掲げた、「人と人がお互いに支えつながり合う、誰ひとり取り残さない社会」「背景や価値観の異なる人々が個性を活かし合う創造的な社会」の実現に向け、ダイバーシティ&インクルージョン推進における考え方を明確にした「野村不動産グループ ダイバーシティ&インクルージョン推進方針」を2022年9月に発表しました。

全文はこちら：https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/pdf/dip.pdf

推進体制（ウェルネス・D&I推進委員会）

ウェルネス・D&I推進委員会を2023年3月期より設置しました。活動計画や目標、課題の特定や改善策について審議、決定するとともに、計画や目標に関するモニタリングを行い、経営計画や事業活動に反映します。

また、野村不動産ホールディングス代表取締役社長兼グループCEOが運用責任を担います。

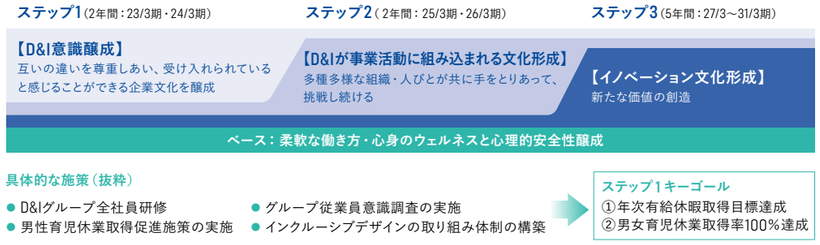
ダイバーシティ&インクルージョン推進ロードマップ

私たち自身がみな、さまざまな属性において多様性を持つこと、誰もがマジョリティとマイノリティである面の両方を持ちうることを認識し、当社グループではそれぞれの属性における課題を解消し、従業員一人ひとりの違いに着目した実質的な機会均等の実現を目指しています。また、事業活動を通じて、社内外のさまざまな属性の人々が参画し、多様な視点を活かすインクルーシブデザインなどの推進にも取り組み、まだ見ぬ価値の創造を目指します。

野村不動産グループ2030年ビジョン達成に向けたロードマップ

「D&I意識醸成」「D&Iが事業活動に組み込まれる文化形成」「イノベーション文化形成」をビジョン達成に向けた重要なテーマとして定めるとともに、3つのステップに区分しそれぞれにキーゴールを設定することで、早期のD&I文化の醸成を図ります。ステップ1では、グループ各社がそれぞれ定めた年次有給休暇取得目標の達成と、男女育児休業取得率100%をキーゴールに設定しました。この達成を通じて、職場環境の整備や管理職の意識の変化などにつなげることを目指しています。

詳細はこちら：https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/labor/diversity.html



具体的な施策（抜粋）

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

ステップ1キーゴール
①年次有給休暇取得目標達成
②男女育児休業取得率100%達成

計測指標（KPI）の進捗（22/3期）

当社グループでは、多様な視点を事業活動に活かす全社員活躍を推進する中で、女性の活躍推進や育児休業に関する目標を設定しています。また、出産・育児・介護・傷病など、多様なライフスタイル、ライフステージにある人たちの活躍を促進する人事制度の整備や各種施策を推進しています。

女性マネジメント職層比率 **11.6%**　育児休業取得率 **96.2%**（うち、男性育児休業取得率15.8%）

→ P134-135

人権デューデリジェンス体制構築

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月期は人権方針を策定、2022年3月期以降は人権デューデリジェンスの本格的な推進に向けた仕組みの構築を推進しています。

「野村不動産グループ人権方針」

主な記載内容
- 「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」
「子供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/sustainability/pdf/hrp.pdf

Phase 1

STEP 1	STEP 2	STEP 3
バリューチェーン上の人権リスク／課題の整理	顕著な人権課題の特定	人権方針の策定
「関わるすべてのステークホルダー」および「当社バリューチェーン」の2軸で人権リスクを洗い出し	「影響の深刻度」および「発生可能性」の2軸で人権リスクをマッピングし、特に深刻な人権リスクを特定	サステナビリティ委員会での審議の後、取締役会の決裁を経て最終決定

Phase 2　2022年10月時点のステータス

STEP 4	STEP 5
人権デューデリジェンス実施に向けた仕組みの構築	人権デューデリジェンス実施およびPDCAの展開
関係部署への調査、現状分析の結果、4つの優先課題（①従業員のウェルネスと人権②海外事業、外国人労働者③サプライチェーン上の人権④救済措置）と16のTo doリストを抽出	4つの優先課題と16のTo doリストの推進（海外外国籍従業員の雇用形態調査、サプライヤー雇用の外国人技能実習生実態調査など）

Phase 3

STEP 6
苦情処理メカニズムの構築

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月期は10社に対して、また、2022年3月期は取引額の上位約200社に対してエンゲージメントを実施しています。今後、さらなるエンゲージメント先企業の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
調達ガイドラインの周知 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社にエンゲージメント実施	エンゲージメント先企業拡大 **2021年3月期における当社主要会社との取引額（計2,370億円）をベースに、上位約200社を抽出** → 上位約200社に対して、調達ガイドライン28項目の遵守状況のアンケート調査実施 → 約90社（取引額ベースで約900億円）より回答受領＝アンケート実施率37%（900億円/2,370億円） → 回答企業全社へフィードバック資料を送付 さらに抽出10社と直接面談を実施	同ガイドラインを見直し エンゲージメント先企業拡大
	新規取引先を中心に周知先の拡大		

人材戦略

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

社員の幸せと、挑戦　し続けられる会社の実現

多様な人材の活躍

社員一人ひとりが活き活きと働くウェルネスの実現

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

多様な人材が活躍できるダイバーシティ&インクルージョンの推進 →P68

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

成長分野の人材確保

成長の起点となるデベロップメント分野の人材確保・育成

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

サービス・マネジメント分野の注力事業への人員配置

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

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

※中堅・中小企業、企業オーナー、一部の個人投資家や富裕層向け不動産仲介事業

ウェルネス推進

グループ会社におけるウェルネスアンケート

グループ全従業員を対象にウェルネスアンケートを実施し、グループ全体のウェルネス推進状態のモニタリングをしています。プレゼンティーズム、アブセンティーズム、ストレスチェック、生活習慣スコアから、課題を特定し、2023年3月期においては、2つの目標を設定しています。

プレゼンティーズム	生活習慣の改善
改善者比率30%の達成	（重点項目：食事・運動）

ウェルネス関連施策によるグループ各社健康経営度調査による認定取得

有給休暇取得促進や各種ウェルネス施策の集中取り組み期間の設定（2018年より毎年12月実施）他、各社課題にあわせた施策を推進しています。

詳細はこちら：
https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/labor/healthandsafety.html

グループ全社における1on1の推進

当社グループは社員の成長とウェルネスを実現するために、社員の心理的安全性が確保されることが重要と考え、2020年10月より1on1ミーティングを導入しています。
（2022年3月期 1on1ミーティング実施率 84%）

働き方改革

グループ本社移転に伴う新しい働き方トライアルを実施予定

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

労働環境改善に関するモニタリング

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

ワーケーショントライアルの実施

当社グループ事業への還元、長期休暇取得と柔軟な働き方の両立を目的とした「ワーケーション」についてトライアルを実施しています。

働き方ガイドブックの策定

組織と個人のパフォーマンス最大化に最適な働き方を模索するために、リアルとリモートの効率的な使い分けや生産性向上のノウハウを「働き方ガイドブック」として策定しました。各社ごと、組織ごとにおいてカスタマイズできる形で策定し、グループ全社での柔軟な働き方を推進しています。



人材戦略実現のための体制構築

人材戦略委員会の設置

野村不動産では、人材戦略委員会を経営会議の下部組織に設置し、成長分野へのリソース配分などの審議を今まで以上に推進する体制を構築しています。

人事制度改定

野村不動産では、挑戦し続けられる人と組織の実現に向けて、多様な人材がそれぞれの強みを伸ばし、成長・活躍できるように複線型の人事制度を導入します。また、各組織が社員一人ひとりを把握し、成長機会を与え活躍の場を広げるための「育成会議」を導入します（2023年4月予定）。

グローバル人材・DX人材の採用と育成

グローバル人材

- 留学生（外国籍）の採用（グローバル人材の育成）
- アジアビジネスリーダー人材育成プロジェクトへの参加（海外大学での講義受講、海外企業でのインターン就労）
- 海外アサイン時プログラム（海外での語学留学）の推進

DX人材

- キャリア採用にてDXビジネスキャリアが豊富な人材を積極採用
- 外部スクールへの通学による、IT・デジタルリテラシーの向上
- DXに関するグループ共通のe-learningの定期的な実施

能力開発

グループ階層別研修の実施

当社グループの従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして高い専門性を持って仕事に取り組むことができるよう、能力開発プログラムを提供しています。
グループ各社の能力開発プログラムに加え、グループ共通の階層別の研修を実施しています。

野村不動産グループ会社 階層別合同研修

対象層	研修内容（抜粋）
ポスト部長相当	●エグゼクティブマネジメントプログラム
ポスト課長相当	●課題設定型問題解決（実践編） ●組織マネジメント（実践編） ●グループ視野・経営視野での事業組成、経営戦略
課長職相当	●課題設定型問題解決（実践編） ●組織マネジメント（理論編） ●アンコンシャスバイアス研修 ●グループ理解研修
入社3年目	●問題解決話法 ●事業アイデアワーク
入社2年目	●発生型問題解決 ●仕事共有ワーク
入社1年目	●ロジカルプレゼンテーション・シンキング・ライティング ●ビジネススタンス ●チームビルディング・コミュニケーションスキル ●グループ理解研修

DX戦略

DXへの取り組みは価値創造の考え方・手法の進化・変革のために、
そして「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けた鍵となるものです。
DX戦略においても、「個に寄り添う姿勢」や、当社の競争優位性を発揮できる事業領域にフォーカスした上で、
野村不動産グループらしい取り組みと戦略的な投資により、新たな価値創造につなげていきます。

DX戦略の全体像

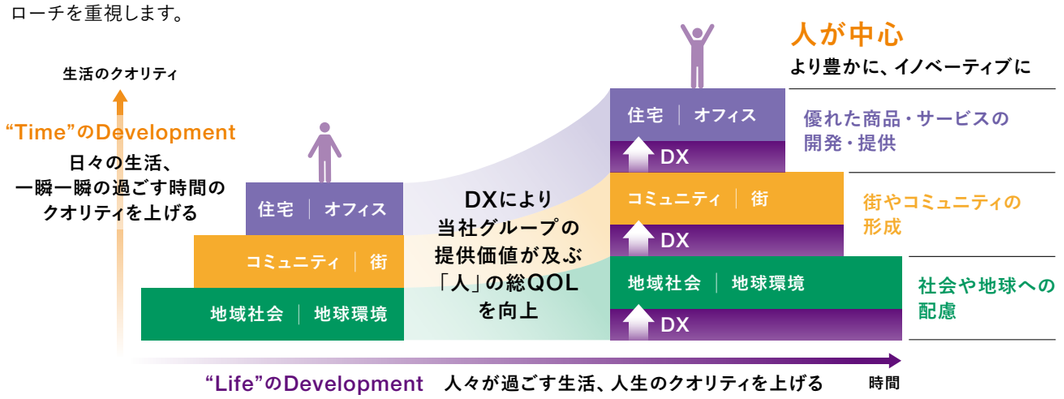
DX戦略で目指す提供価値

DX戦略のベースとなるのは、「人」すなわち、住まう、働く、憩う人々、一人ひとりを重視した「個に寄り添う姿勢」であることは事業と同一です。当社の競争優位性である「マーケットイン発想」「グループの事業連携・価値創造」「品質へのこだわり」「新たな領域への挑戦心」をDXの取り組みにより進化・変革させ、お客さまの「Quality Of Life（QOL）向上」に貢献する商品やサービスの開発・提供につなげます。

Quality Of Life（QOL）の向上

QOLの向上に向け、Life「人々の、さまざまな生活」そしてTime「一人ひとりの、過ごす時間」の2つの視点からのアプローチを重視します。

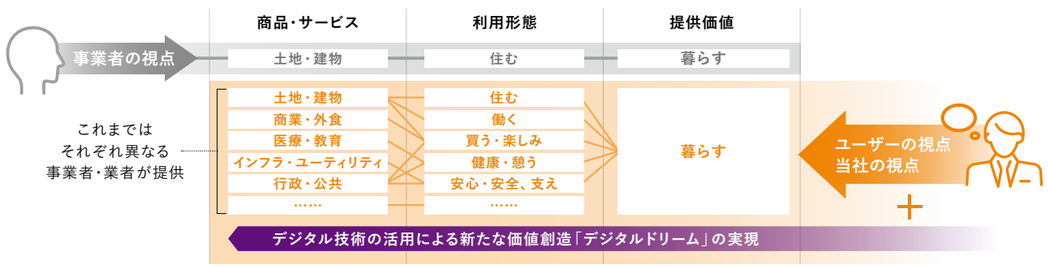
DXにより「人」を中心とした商品・サービスの開発に磨きをかけ、新たな商品・サービスの提供を目指します。



野村不動産グループらしいDX（デジタルドリームの実現）

当社はDXを、デジタルを“手段”として事業やビジネスモデル、創出価値などをトランスフォームさせ、デジタルビジネスとして構築することと捉えています。そして、デジタル技術の活用により、人々にとってこれまでにない利便性や新たな価値を創出することを「デジタルドリーム」と表現しています。

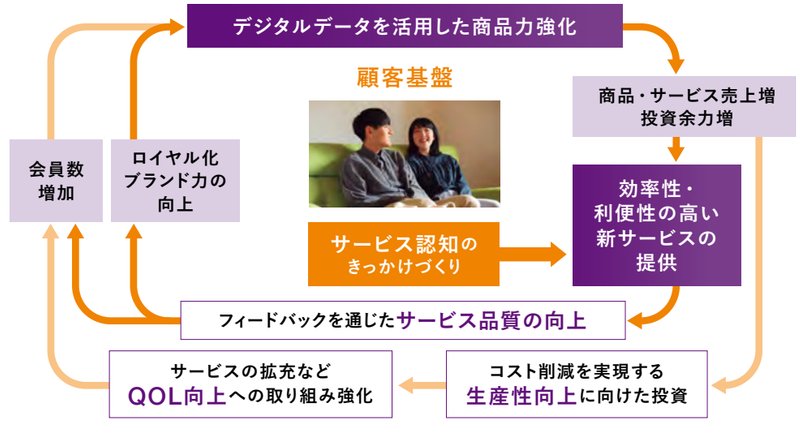
DXに取り組む際に重視する視点は「人」です。当社グループは、「個に寄り添う姿勢」により、ユーザーの視点を持ちながらさまざまな商品・サービスを開発・提供してきました。デジタル技術の活用により、住まう、働く、憩う人々を重視した商品開発を加速させるとともに、さまざまな事業者・業界が提供してきた商品・サービスを捉え直すことで、新たな市場を開拓、そしてデジタルドリームの実現を目指します。



プラットフォームの構築

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

当社グループの顧客基盤をベースとしたプラットフォームサービス



DXの投資テーマ

当社グループの優位性を活かせる分野に集中的に投資資金と人的資本を投下する方針です。事業の「革新」「成長」「維持」という観点からメリハリのあるDX投資を実行し、差別化された価値を提供する企業グループへの進化・変革を目指します。「革新」テーマについても、「強み領域」「必須領域」に切り分けることで、計画的かつスピード感をもって進めていきます。これに向けて、グループ共通クラウド基盤の構築やプロトタイプシステム開発の内製化を優先的に推進します。また、DXの進捗を計測するために、DX投資額の実績値や会員数などの進捗状況について、毎年DX戦略委員会を通して確認していきます。

DX投資テーマ分類

DX	革新	● まだ見ぬ、価値創造への挑戦 －試行錯誤するアプローチ －ROI（投資利益率）算出が困難
DX	成長	● 既存ビジネスの成長を加速させる取り組み －業務システムの刷新 －既存ビジネスのデジタル活用
ICT	維持	● 既存システムの維持・更改への対応 ● クラウド活用、サイバーセキュリティの強化 ● デバイスの多様化、ペーパーレス化、業務効率化

強み領域

当社グループの強みを活かした領域への投資

- 当社グループの顧客基盤を活かしたプラットフォームサービスなど、強みを活かした分野への投資を実行
- R&Dアプローチを経て強みが発揮できる領域を探索

必須領域

社会の変化を見据えた対応

- デジタル化が加速する社会に対応した、取り組むべき必須テーマ（住まいに関わるサービスの拡充としてのMaaSやEC分野への拡大）に対応
- デジタル技術の活用により各事業の生産性向上を推進

「革新」における投資テーマ



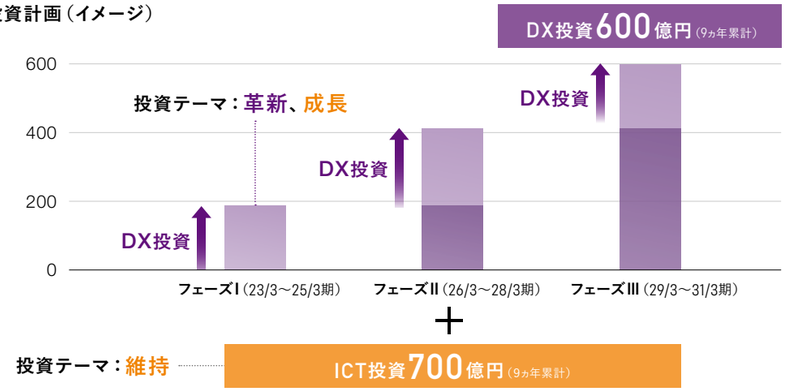
DX戦略

投資計画

DXによるQOLの向上の実現とともに、さまざまな業務プロセスの見直しやシステム導入による生産性向上も重要です。また、インターネットやクラウドサービスなどの促進においては、セキュリティの重要性も増しています。これらの認識の下、当社グループでは、中長期経営計画の9ヵ年でDX・ICTへの投資について、総額1,300億円を計画しています。

なお、DX人材の採用・育成については本投資計画とは別に計画を策定し、強化していく方針です。 →P70-71「人材戦略」

DX・ICT投資計画（イメージ）



推進体制

経営会議の下部組織としてDX戦略委員会を設置し、DX推進に関する方針・計画策定、ICT環境の充実およびICT基盤の整備などの投資計画における事柄について審議しています。また、グループDX協議会や分科会、各種ワーキンググループ（WG）定例会議にて、具体的な課題に対応しながら、DX戦略を推進しています。

DX戦略委員会

- 経営会議の下部組織であり、各会議体と連携しながらシステム投資の審議やDX推進に関する状況把握、情報や知識の共有などを実施
- 本委員会による適切な方針・計画策定により、現場で推進するDXプロジェクトにおいても適切にナビゲート

グループDX協議会	情報連携	グループDX分科会（不定期）	情報連携	各種WG定例会議
進捗状況		課題と対応の方向性		進捗状況
●グループDX連携推進 ●各社各本部のDX案件の見える化 ●グループDX予算共有（ICT予算も共有）		●グループ全体に関連する具体的な課題の対応策の検討		●共通のDXテーマで事業部・グループ会社が連携して進めるWGを発足し、相乗効果を発揮することでDXの実現を加速

担当役員メッセージ



執行役員 経営企画部、
DX・イノベーション推進部担当
山内 政人

デジタル技術の積極活用により、住まう、働く、憩う人々のQOL向上を目指します。

当社グループは、住まう、働く、憩うお客さまの長い人生に寄り添い、選ばれ続ける存在となるために、常に事業を通じた人々のQOLの向上に取り組んできました。人や個を中心に置き、ビジネスを進める私たちの考え方は、DXの推進においても変わらないものです。

DXに取り組むには、これまで当たり前のように提供してきた「マンションに住まう、オフィスで働く」という価値を、お客さまの視点で一から捉え直すことが必要です。デジタル技術を活用し、新たに生み出す商品・サービスの提供を通じたQOLの向上、これこそが当社が目指すデジタルドリームです。

人々の生活を支える不動産には多くのデータが蓄積しています。デジタル技術と不動産という強力な基盤を活用したプラットフォームの構築・推進などを通じて、まだ見ぬ、新たな価値創造を目指します。

不動産×DXにより、新たな事業機会へつなげる

当社グループが推し進める、働く人、個々のパフォーマンスの向上を目指し、さまざまなオフィスを組み合わせた使い方を提案する「オフィスポートフォリオ戦略」。その一翼を担い、場所に縛られない働き方を実現するサテライト型シェアオフィス「H¹T（エイチワンティー）」は、2019年のローンチ後、約3年間で首都圏を中心に216店舗、会員数約22.2万人へと急速な事業拡大を実現しました。

企業の働き方改革の推進、新型コロナウイルス感染症の拡大などを起因とした、ワークスタイルの多様化から生じる多くの需要を、スピーディに取り込めた要因の一つはDXの活用です。スマートキーなどのDXの活用により、人手を介さず全自動化したプラットフォームの構築は、お客さまの利便性向上につながるとともに、スピード感ある柔軟な店舗戦略を可能としています。

CLOSE UP

サテライト型シェアオフィス H¹T（エイチワンティー）





会員数 2,248社／約22.2万人
拠点数 216店舗（提携店含む）
※2022年3月末時点

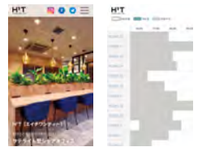
居心地と価格の両立が好評
都心から郊外まで拠点数を急増

オフィスの立地やインフラなどの環境に左右されることなく、快適に、生産性高く働けるワークプレイスの重要性が高まっています。“働く人の時間”を第一に考え、利便性が良く快適な第二のオフィスとなるワークプレイスの提供を目指し、駅前商業施設内などを含め、拠点を拡大しています。

予約から入退室を自動化したプラットフォームを構築

デジタルを活用し、人の手を介さずに各オペレーションを自動化

1 メンバーサイトで予約



2 スマートフォンにて入室／退室



3 H¹Tの利用



4 利用企業へ使用料金請求



首都圏の都心・郊外のターミナル駅を中心に店舗を展開
いつでも、どこでも快適に働くことが可能に



TOPIC

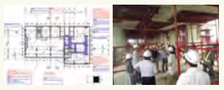
新たな事業展開
シェアオフィス向けデジタルプラットフォーム

「H¹T」で提供しているスマートキーと連携した予約などのアプリケーションは、シェアオフィスプラットフォームとして、さまざまな提携シェアオフィスで利用されており、運営の効率化に寄与しています。今後も幅広く提供していく方針です。



事業と財務・非財務情報の関係性

野村不動産グループ2030年ビジョンやサステナビリティポリシーの実現に向け、当社グループが持続的に成長するためには、
事業ポートフォリオ戦略をはじめとして、サステナビリティ、DX、人材活用など、財務・非財務を組み合わせた
価値創造の考え方・手法の進化・変革が不可欠です。異なる事業特性を踏まえた各部門の事業戦略の下、
それぞれの事業が持つ競争優位性や経営資本を活用しながら、さらなる事業成長に向けて取り組んでいます。

	財務目標		住宅部門	都市開発部門	海外部門	資産運用部門	仲介・CRE部門	運営管理部門
財務情報	事業利益 フェーズI （25/3期）	1,150億円	325億円	550億円	40億円	90億円	120億円	105億円
財務情報	ROA フェーズIII	5%以上	分譲・売却事業	保有・賃貸事業		サービス・マネジメント事業		
財務情報			収益性向上により、投資拡大時においても高水準		のROA達成へ	安定収益を生み出す 2つの事業（保有・賃貸事業／サービス・マネジメント事業）のカップリング成長により、ROA 5%以上を目指す		
非財務情報	**サステナビリティへの取り組み** 環境 環境問題への取り組み 社会 社会課題への取り組み		● 長寿命化・環境性能への対応（ZEH Oriented基準など） 環境 ● CO_2総排出量削減 環境 ● 低炭素資材の利用促進（建物木質化など） 環境 ● Be ACTO 社会	● 芝浦プロジェクト街区全体でCO_2排出量実質ゼロ実現 環境 ● 長寿命化・環境性能への対応（ZEB Oriented基準など） 環境 ● 賃貸保有資産の消費電力100%再エネ化 環境 ● ヒューマンファーストブランド 社会 ● 「TOKYO WORKation」（芝浦プロジェクト） 社会	● 既存建物の増改築工事（英国賃貸オフィスビル「127CXR」） 環境 ● 設計KAIZEN、現場KAIZENによる品質向上 環境 社会  設計KAIZEN　現場KAIZEN ● 良質な住宅の供給（KAIZENなど） 社会	● 運用物件のエネルギー使用量、CO_2排出量削減 環境 ● 不動産運用会社業界に先駆けた取り組み（気候変動アクション環境大臣表彰受賞） 環境 ● 運用物件を通じた社会課題への取り組み 社会	● 災害対策情報の提供 環境 街から ● コミュニティ形成や環境への配慮につながる仲介取引 環境 社会 ● 不動産ストックの有効活用（CRE提案、CRE-NAVI） 社会 CRE-NAVI	● 高省エネ性能機器などの導入 環境 ● リニューアル、リノベーション工事の提案 環境 ● 建物老朽化に対する取り組み（「re:Premium」、「re:Premium Duo」） 社会 re:Premium re:Premium Duo
非財務情報	**DXの推進**		● 販売活動のデジタル化 ● 商品企画のデジタル活用（スマートマンションアプリ、ロボット配送、スマートロックなど）	● デジタル技術を活用したサービス提供（オフィス商品の顔認証入退出システム、「HIT」のスマートロック、「Landport」の「Techrum」など）	● 工事現場の進捗を画像で確認できるデジタル技術の採用	● システム導入による生産性向上（ファンド運用システム、地震・内水アラートシステムなど）	● デジタル技術を活用したサービス提供（契約書面電子化など） ● 販売手法のデジタル化 ● ノムコムの活用	● 建物管理のデジタル化（管理ロイド）  ● 単純業務のRPA化

フェーズI ROA 4.5%水準 → フェーズII 5%水準 → フェーズIII 5%以上

→P60「事業ポートフォリオ戦略」



国内の価値創造の取り組み事例については、
→P90-91【特集】KAMEIDO PROJECT ご参照



海外の価値創造の取り組み事例については、
→P92-93【特集】海外事業 ご参照

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

当部門の事業

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・賃貸・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、不動産関連システム開発・販売事業、住まいの駆けつけサービス事業等

主なグループ会社

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

注視する事業環境

- 少子高齢化の進展による市場規模の変化
- ライフスタイルの変化・住まいに対するニーズの多様化
- サステナビリティ・カーボンニュートラルへの消費者意識の高まり
- 地域活性化・建物老朽化・木密地域の解消など再開発や建替えの社会ニーズ
- デジタル技術を活用した営業手法の一般化

競争優位性

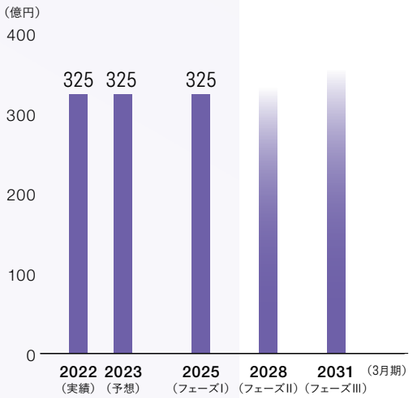
- 「製・販・管一貫体制」が生み出す、商品企画力
- 強固な顧客基盤と多様な顧客ニーズに対応した高付加価値なサービスの提供・開発力
- 都市型コンパクトタウン・再開発・建替え案件に関する実績・ノウハウ

経営資本（2022年3月末時点）

- 住宅分譲事業における用地ストック
  14,410億円（21,100戸相当）
- 野村不動産グループカスタマークラブ会員数
  約14.7万人
- 住宅系再開発案件取り組み数　**No.1**※

中長期経営計画（事業戦略・利益計画）

利益計画（事業利益）



※当社調べ

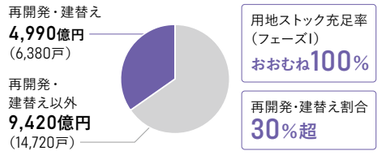
事業戦略

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

具体的な方針・取り組み（2022年3月期末時点）

住宅分譲事業での安定供給に向け、14,410億円（21,100戸分）相当の用地ストックを確保済。
フェーズII以降に計上される案件の用地取得を目指し事業を推進。

用地ストック：**14,410億円**（21,100戸相当）



部門長インタビュー

Q1 中長期経営計画の利益目標達成に向けたポイントを教えてください。

「プラウド」を中心に、お客さまの多様なニーズに応える良質な住まいを提供し続けることは、当部門の成長に向けた基本的な考え方です。住宅分譲においては、2022年3月期は4,329戸を計上し23.6%という高い粗利益率となりました。中長期経営計画においても、年間4,000～5,000戸を安定的に供給しながら収益性の維持・向上に努めることが基本方針です。

用地取得環境は厳しい状況が続きますが、フェーズI（2025年3月期）までの用地ストックはすでに確保しており、フェーズII以降の用地取得を進めています。これは、事業期間が長期にわたり、かつ参入障壁が高い一方で好立地が多い再開発や建替え案件にも積極的に取り組み、事業機会を獲得してきたことも寄与しています。フェーズII以降、再開発・建替え事業の割合を20%水準へ引き上げていく計画ですが、当該事業は地域の活性化や老朽化した建物の解消などの社会的な課題解決にもつながると考えています。

また、国内では、単身世帯や共働き世帯、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い、住まいへのニーズの変化が加速しています。コンパクトな間取りを含む多様なプランの提供、地方中核都市の好立地における住宅分譲の展開も推し進めます。加えて、賃貸住宅「プラウドフラット」や健康増進型・賃貸シニアレジデンス「オウカス」など、多様化するニーズに応える住まいの提供も進めていきます。また、野村不動産グループが提供する住まいと暮らしに関する事業やサービスの総合サイトの立ち上げなど、デジタル社会に対応した、より利便性の高いサービスの提供を目指していきます。

Q2 重点課題（マテリアリティ）の達成に向けて注力していることをお聞かせください。

当部門では、省エネルギー性能の高い商品・サービスの拡充にも積極的に取り組んでいます。新築物件においてZEH Oriented水準の省エネ性能の確保を目指すほか、マンション版の全館空調システム「床快full（ゆかいふる）」の導入、大規模修繕工事をはじめとしたライフサイクルコストを低減する「アトラクティブ30」の採用など、環境に配慮した住まいの提供を進めています。

また、お客さまが安心して長く住み続けられる住まいの提供を目指し、多機能で利便性が高いことはもちろん、地域全体のコミュニティ活性化による、サステナブルな街づくりも行っています。プラウドタワー亀戸クロス（東京都江東区）などで推進している「Be ACTO」→P91の取り組みは、住民や地域の方々が主体となって活動する環境づくりに貢献しています。

Q3 新たなサービスや収益性向上につながるDXへの取り組みを教えてください。

デジタル技術やオンラインを活用した、新たな販売手法への取り組みも進めています。3Dコミュニケーションプラットフォーム「ROOV（ルーブ）」を「プラウド」全物件に導入することで、場所を問わずパソコンやスマートフォンから物件にかかわるパンフレットなどが閲覧可能になりました。お客さまの利便性に資するとともに、資源の削減、当社の販売活動の最適化や生産性の向上にもつながります。

また、プラウドシティ日吉（神奈川県横浜市）では、ロボットを用いた商品配送の実証実験に加え、スマートフォンアプリ「WillTAP（ウィルタップ）」の導入によって、玄関の施錠やお風呂の湯張り、共用施設の予約や管理組合からのお知らせ、地域のインフォメーションもアプリの操作で確認できるなど、安心・安全で快適な暮らしを支えるサービスの提供にも力を注いでいます。

TOPICS

ロボットを用いた商品配送の実証実験を展開

KDDI 総合研究所と共同で、2022 年2月より、プラウドシティ日吉の住民を対象としたロボットを用いた商品配送にかかわる実証実験を段階的に進めています。EC サイトを通じて街区内の店舗から購入した商品は、配送ロボットなどによって各階や各住戸まで届けられるなど、お客さまの利便性向上に取り組んでいます。



サステナブルで世帯構成の多様化にも対応するプラウド高田馬場（東京都新宿区）

本物件は、環境省の「高層ZEH-M（ゼッチ・マンション）支援事業」に採択されました。マンション版の全館空調システム「床快full（ゆかいふる）」や大規模修繕工事をはじめとしたライフサイクルコストを低減する「アトラクティブ30」を採用し、脱炭素と省エネルギー、循環型社会を柱に環境に配慮した住まいを提供しています。世帯構成の多様化を踏まえ、ファミリータイプのみならずコンパクトタイプも組み込んだプラン構成も特徴的です。



都市開発 部門



芳賀 真（はが まこと）
取締役兼執行役員
都市開発部門長

当部門の事業

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

主なグループ会社

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

注視する事業環境

- 顧客の価値観の変化／個の重視、コミュニティの重視／健康重視、時間価値重視
- サステナビリティ・カーボンニュートラルへの意識の高まり
- ワークスタイルへの企業・従業員の意識の変化
- グローバルレベルでの日本の不動産への投資家資金流入動向
- 金利・イールドスプレッドの動向
- Eコマース・販売チャネルの多様化による購買構造の変化・物流拠点ニーズの高まり

競争優位性

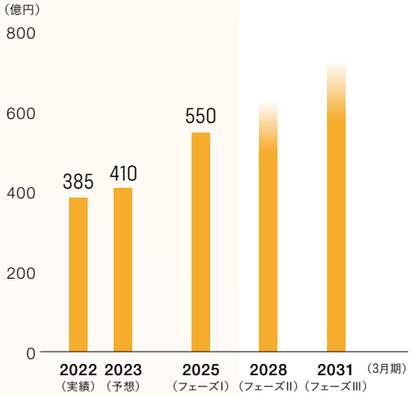
- 多様なアセットタイプの開発実績
- マーケットイン発想から生み出されたブランド、「PMO」「GEMS」「Landport」
- 資産運用部門との強力なバリューチェーンモデル
- 都心有数の大規模開発である「芝浦プロジェクト」や「日本橋一丁目中地区再開発」への参画

経営資本（2022年3月末時点）

- 賃貸可能床面積（オフィス・商業施設） **約79.0万㎡**
- テナント数 **2,000社以上**※
- H¹T拠点数／会員数 **216店舗／2,248社・約22.2万人**
- メガロス施設数／会員数 **38店舗／約11.0万人**

中長期経営計画（事業戦略・利益計画）

利益計画（事業利益）



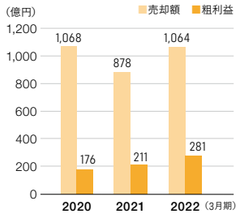
事業戦略

- 環境変化を事業機会につなげる価値創造の進化・変革
- 開発利益／含み益の実現化
- 戦略的な資産入れ替え

具体的な方針・取り組み（2022年3月期末時点）

開発利益／含み益の実現化に向け、7,430億円の収益不動産ストック（総投資額）を確保済。
過去3年で668億円超の開発利益を創出／含み益を実現化。さらなる事業拡大を目指す。

売却額・粗利益の推移



売却粗利益の想定
フェーズI
各期300億円超
フェーズII以降
各期400億円水準

用地ストック充足率（フェーズI）
おおむね100%

※ 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

部門長インタビュー

Q1 中長期経営計画の利益目標達成に向けたポイントを教えてください。

オフィスビルや物流施設、商業施設をはじめとした多様なアセットタイプの開発・運営を行う当部門では、開発量を拡充し、物件売却によるキャピタルゲインと賃貸運営によるインカムゲイン双方の成長を追求することが重要です。

当社グループは、累計開発実績70棟（予定含む。2022年3月時点）となる中規模ハイグレードオフィス「PMO」をはじめとして、「Landport」（物流施設）、「GEMS」（商業施設）など、高い商品性を持つ独自のブランドを生み出してきました。競争力の高い収益不動産の売却による開発利益の獲得と同時に、賃貸資産ポートフォリオを戦略的に入れ替え、含み益の実現化も目指します。2022年3月期の売却粗利益は281億円でした。中長期経営計画のフェーズIでは各期300億円超、フェーズII以降では各期400億円水準までの売却粗利益の拡大を図り、部門利益全体の底上げを実行します。

また、フェーズII以降、「芝浦プロジェクト」や「日本橋一丁目中地区」などの大規模開発案件が竣工・稼働します。オフィス、商業施設、ホテルの大型複合開発による新たな価値提供をスタートするとともに、賃貸収入の拡大成長を見込んでいます。

多様化する働き方に柔軟に対応できるオフィス商品として「H¹O」「H¹T」の展開も積極化しています。「H¹T」は会員制のビジネスモデルを採用しています。顧客ニーズの変化に合わせ、当社の収益モデル自体も柔軟に変化させることが、成長戦略のポイントであると考えています。

Q2 重点課題（マテリアリティ）の達成に向けて注力していることをお聞かせください。

社会の変化に対応し、お客さま一人ひとりの施設やサービスの利用シーンに根差した価値創造を進めるという点で、当部門の事業は、重点課題（マテリアリティ）の達成に不可欠です。特に、新型コロナウイルス感染症拡大を機に、健康、家族との絆、ワークスタイルに対する人々の意識は大きく変化しました。一例として、当社がオフィス商品ラインナップを多様化させ、人々のニーズ変化に対応していることは、当社の企業としての責任の現れです。「ヒューマンファースト（人を第一に考える）」の視点はサステナビリティの根幹であると考えています。

環境への配慮に関しても、当社グループはRE100に加盟し、2024年3月期までに保有する国内賃貸資産の消費電力の再エネルギー化に取り組んでいます。新規開発プロジェクトについては2030年までにZEB Oriented基準の標準化を目指すとともに、「芝浦プロジェクト」など街づくりを通じたカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを進めていきます。

Q3 新たなサービスや収益性向上につながるDXへの取り組みを教えてください。

多様化する顧客ニーズに対応し、顧客満足度を向上させ、新たな価値創造を推進するためには、DXの活用は不可欠です。オフィス商品における顔認証による入退出、スマートフォンアプリからの会議室の予約や照明・空調管理導入などがその一例です。シェアオフィスの「H¹T」での、WEB予約からスマートロックによる入退出、料金請求までを全自動化した仕組みは、利用者から高い評価をいただいています。→P75

物流施設事業ではテナントニーズに一層寄り添うため、単なるスペースの賃貸借から、物流そのものへの効率化支援に取り組んでいます。DXをフル活用した企業間共創プログラム「Techrum（テクラム）」をパートナー企業30社と共に推進し、物流の自動化（省人化・機械化）、オペレーションの効果検証でイニシアティブを獲得していきます。

TOPIC

サステナブルな街づくりに向けて ～芝浦プロジェクト～

東京湾に面した芝浦エリアならではの立地を活かし、都心で空・海・緑を感じる新たな働き方「TOKYO WORKation」を提案する芝浦プロジェクト。産学官の連携によるサステナブルな街づくりに向けた取り組みを「芝浦サステナブルアクション」と名付けました。最新の省エネ技術と自社施設などでの創電を通じて街区全体でのCO_2排出量実質ゼロの実現を掲げ、さらに、地震や停電、水害などへの対策を施すことで、事業に必要な機能を維持し、しなやかに回復する街づくりを目指します。



海外部門



賀来 高志（かく たかし）

執行役員　海外部門長、兼海外事業統括

当部門の事業

東南アジア・中国・英国を中心とした住宅・オフィスビル・サービスアパートメントや複合開発等の開発・賃貸・分譲事業

主なグループ会社

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

注視する事業環境

- アジア住宅市場のさらなる成長
- タウンシップ開発による社会課題解決への期待の高まり
- 収益不動産市場の流動性拡大

競争優位性

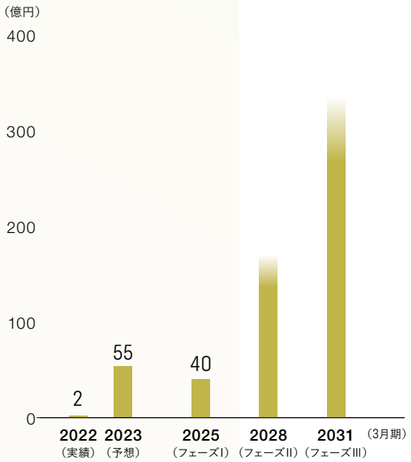
- 国内における60年以上の開発実績
- モノづくりへのこだわりや改善力、商品企画力

経営資本（2022年3月末時点）

- 住宅分譲参画案件数／総事業費（当社持分）
  26案件／約4,910億円
- 賃貸参画案件数／総事業費（当社持分）
  11案件／約620億円

中長期経営計画（事業戦略・利益計画）

利益計画（事業利益）



事業戦略

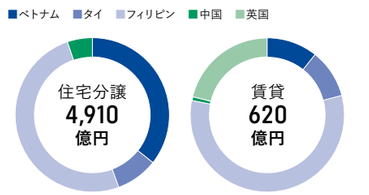
- 国内で培ったノウハウの活用と、現地デベロッパーとの強固なパートナーシップを通じた、海外における品質・サービスに対する期待への対応や新たな価値の提供

具体的な方針・取り組み（2022年3月期末時点）

成長著しい東南アジアを中心に事業を推進。当社が得意とする住宅分譲事業を中心に総事業費（当社持分）約5,540億円分の事業用地を確保済。

住宅分譲事業に加え、収益不動産事業への参画拡大も目指し事業を推進。

用地ストック（総事業費（当社持分））：**約5,540億円**



用地ストック充足率（フェーズI）**おおむね100%**

部門長インタビュー

Q1 中長期経営計画の利益目標達成に向けたポイントを教えてください。

当部門は、成長著しいアジアの諸都市を中心に、住宅の開発・分譲事業、オフィスビルなどの収益不動産の開発や賃貸事業を推進しています。2023年3月期より当部門を新設し、新たなスタートを切りました。中長期経営計画（以下、中長計）において、住宅分譲事業と収益不動産開発事業の双方の事業量の拡大により収益基盤を確立することで、フェーズIII（2031年3月期）には全社に占める事業利益割合を15%以上とすることを目指しています。

住宅分譲事業は、タイやベトナム、フィリピン、中国の実需層をメインターゲットとして展開していますが、フェーズIIIの利益の6割以上は住宅分譲事業で獲得する想定としており、当部門にとって大きな収益の柱です。タイでは、現地パートナーのオリジン社とのJVを進めており、累計14物件、約7,900戸まで拡大しています（2022年3月末時点）。強固な信頼関係に基づき、さらなる事業展開を進めます。ベトナムにおいては、同国で有力なデベロッパー3社と共に事業を展開しており、総戸数約11,000戸のグランドパーク第2期は、2023年3月期の当部門利益に大きく寄与します。また、フィリピンでは、同国での持続的な事業参画を目指し、フィリピン大手財閥グループGTキャピタルグループ傘下の不動産会社フェデラルランド社と合弁会社Federal Land NRE Global, Inc.（以下、FNG）を設立しました。中国では、事業環境の変化を注視しながら事業を推進していく計画です。

これまでに実績を積み上げてきたアジアにおける住宅分譲事業を部門の核としながら、アジアおよび先進国などでの収益不動産開発事業に取り組むことも中長計達成のポイントです。当社グループの英国資産運用会社ロスベリー社と協業し、ロンドン中心部の既存オフィスビルを増築リニューアルする事業を推進するほか、他の先進国などでも賃貸住宅やオフィスビルの開発機会の獲得を目指しています。

住宅分譲事業、収益不動産事業ともに、フェーズIの利益達成に向け必要な事業量はすでに確保済みです。目下、フェーズII以降の住宅分譲事業の新規参画、収益不動産開発の検証・事業化を進めており、先にお伝えしたFNGはフェーズIIIから利益貢献が始まる想定であり、海外事業の成長を一段引き上げる存在と期待しています。

Q2 重点課題（マテリアリティ）の達成に向けて注力していることをお聞かせください。

成長著しいアジアでの実需層向けの良質な住宅の供給は、社会課題の解決につながる取り組みと考えています。当社グループが海外事業で提供できる付加価値としては、商品提案と品質改善の2つが挙げられます。商品提案に関しては、現地大学との産学共同研究をはじめとした現地の住まい方やニーズへの深い理解を基に、商品企画・設計段階などの事業の川上から現地パートナーと協業を行っています。品質改善に関しては、当社の「KAIZEN」活動が大きな成果を挙げています。気候変動の影響は東南アジアも例外ではなく、雨期の雨水による漏水は住宅に限らず大きな課題です。住宅設備メーカーやゼネコンと協業し、漏水を防止すると同時にコスト競争力のある窓設備を商品化・実装できたことは多くのお客さまから高い評価を得ています。また、深刻な社会問題である水源・水質悪化に対しても、タウンシップ内の水質改善を通して、周辺コミュニティへの貢献を目指しています。これらの実績・経験を積み上げ永続的な取り組みにしていくため、現地化された当社独自の設計・品質マニュアルの作成を行っています。当社グループが国内住宅分譲事業で培ったノウハウが大いに活かされ、現地での信頼獲得につながっています。

不動産業はローカルビジネスです。だからこそ、日本のノウハウ・経験をそのまま輸出するのではなく、現地のお客さまのニーズや施工会社の技術レベルなどに合わせて柔軟にアレンジを加えることは必要不可欠です。現地の声に耳を傾け、モノづくりに活かす調整力や課題解決力は、海外においても当社グループの強みとなっています。

Q3 新たなサービスや収益性向上につながるDXへの取り組みを教えてください。

「KAIZEN」活動の現場では、新型コロナウイルス感染症拡大を契機にDXの取り組みも加速しています。各国への渡航制限などにより工事現場の現況把握が行いにくい事業環境が想定される中、DX技術の代表例として、施工現場版Google Earthと呼ばれるOpenspace社の技術の実装も進んでいます。低廉な価格で過去から現在までの施工現場あらゆる場所の状況を画像で確認可能なこのシステムは、2022年3月期に投資した不動産テックに特化したCVから情報を得ています。このように、DXを有効な手段として強化・成長させ、より豊かな大規模タウンシップ開発などの実現に向け取り組んでいきたいと思います。

TOPIC

グループ連携を軸に、英国オフィス開発事業へ参入

英国・ロンドンにおいて4階建ての低層オフィスビルを取得し、3階層を積み増す大規模な増改築プロジェクトを2022年内に着工します。当社グループのロスベリー社との協働案件であり、当社にとって英国でのオフィス開発事業の先駆けとなる取り組みです。物件の周辺では再開発が活発化しており、良質なオフィスビルへの需要が高まっています。今後も、英国内での豊富な開発実績やノウハウを持つ同社との協業により、次なる事業機会の獲得を目指します。


（現在）建物外観


（改修後）建物外観イメージ

資産運用部門



三浦 公輝（みうら こうき）
執行役員
資産運用部門長

当部門の事業

上場／私募REIT、私募ファンドおよび有価証券ファンド等の不動産証券化商品等を対象とした資産運用事業等

主なグループ会社

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

注視する事業環境

- 伝統的資産運用からオルタナティブ資産運用へ
- ESG投資の拡大
- 投資対象セクターの拡大
- 不動産運用のグローバル化

競争優位性

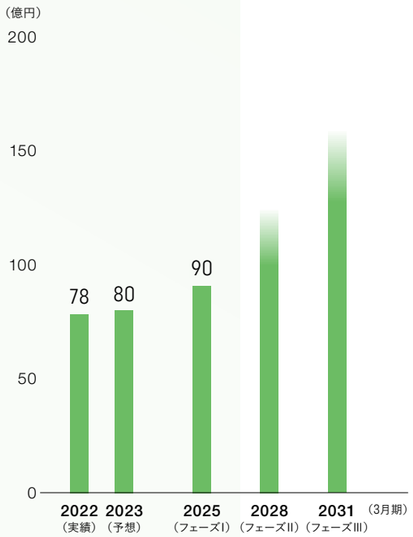
- 「賃貸バリューチェーン」による成長モデル
- 長年の運用経験を通じて築かれた、機関投資家との関係性
- 投資家ニーズに合った商品組成力

経営資本（2022年3月末時点）

- 運用資産残高（AUM） **約1.9兆円**
- 国内資産運用を通じた機関投資家顧客数（上場REIT除く） **235機関**

中長期経営計画（事業戦略・利益計画）

利益計画（事業利益）



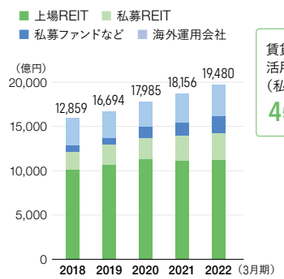
事業戦略

- 「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事業の着実な成長
- 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
- 新規投資家層の開拓や事業エリアの拡大

具体的な方針・取り組み（2022年3月期末時点）

機関投資家のオルタナティブ投資への旺盛なニーズを捉え、私募ファンドなどの運用資産残高が大きく成長。
今後も私募ファンド事業に注力し、さらなる事業拡大を目指す。

運用資産残高推移



賃貸バリューチェーンを活用した物件取得（私募ファンド）
4物件／660億円

主な取得物件



横浜野村ビル※

※ 22/3期末時点で本物件の持分の一部を取得。23/3期に残りの持分を追加取得

部門長インタビュー

Q1 中長期経営計画の利益目標達成に向けたポイントを教えてください。

当部門では、投資家のオルタナティブ投資に対するニーズを取り込み、安定的に運用資産残高を拡大させることを利益成長の基本に据えています。利益目標の達成にあたっては、基幹事業である上場・私募REITの安定的な成長に加えて、REIT事業に続く成長エンジンである私募ファンド事業においても多様な投資家ニーズに応える商品ラインナップの拡充を通じた着実な成長を目指します。さらに、将来の成長をより確かなものとするため、海外事業や新事業領域の開拓を進めることもポイントです。

上場REIT「野村不動産マスターファンド投資法人」の運用資産残高は約1兆1,200億円、私募REIT「野村不動産プライベート投資法人」は約3,000億円（どちらも2022年3月末時点）と、順調な拡大を続けています。これは、当社グループの強みである「賃貸バリューチェーン」→P40を活用しながら、外部成長を推進してきた結果とも言えます。引き続き上場・私募REIT事業を核とした収益基盤の強化を図ります。

私募ファンド事業は、投資家の旺盛なオルタナティブ投資ニーズを背景に、5年ほど前は500億円に満たなかった運用資産残高が、足元では約1,900億円規模まで大きく拡大しています。機関投資家とも強固な信頼関係を築けていることから、今後も投資ニーズの多様化を捉えた投資手法の工夫、多様なアセットタイプへの投資、超長期運用型を含む新たな商品組成などを幅広く検討していきます。

海外事業は、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。中長期的には海外運用会社のM&Aも視野に、さらなるグローバルネットワークの構築を進めていく方針です。

また、新事業領域への取り組みでは、野村ホールディングスと不動産ファンド事業を共同運営する合弁会社「野村リアルアセット・インベストメント」を設立しました。同社においては、当部門が培ってきた不動産運用ノウハウと野村ホールディングスが有する幅広い顧客基盤などを活用することで、個人富裕層や海外投資家を含む投資家層の拡大や新たなアセットクラスの事業化を含む運用商品の拡充を進めていく方針です。

Q2 重点課題（マテリアリティ）の達成に向けて注力していることをお聞かせください。

投資家のESG投資ニーズの高まりを受けて、不動産運用業界ではESGを踏まえた投資・運用が今や標準化しつつあります。安定的な運用資産残高の成長を実現するためには、こうした投資家ニーズの変化に対応し、投資家資金の獲得につなげることが極めて重要です。当部門は「サステナビリティにおける業界のトップランナー」を目指し、業界に先駆けて先進的な取り組みを実施してきました。その成果として、2022年3月期には私募REITで初となる「エコアクション21」の認証・登録を受けたほか、気候変動に対する取り組みなどが評価され、不動産運用会社として初の「気候変動アクション環境大臣表彰（普及・促進部門）」を受賞しました。

引き続き業界動向や業界における当部門の立ち位置を適切に把握しながら、業界を牽引する取り組みを主体的に進めていく方針です。

Q3 新たなサービスや収益性向上につながるDXへの取り組みを教えてください。

当部門が目指す姿は質・量ともに優れた資産運用会社であり、運用資産残高（量）の拡大はパフォーマンス（質）の裏付けが前提になるものと考えています。DXを活用したファンド運営の効率化は、迅速かつ的確な判断を可能とするものであり、結果としてパフォーマンス向上に大きく寄与するものと考えています。

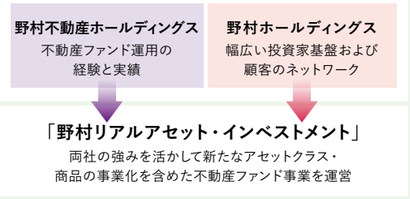
DXを活用した具体的な取り組みとして、2022年3月期より新たなファンド運用システムの運用を開始しました。これは、運用物件の管理やファンド会計などの各種データを一元的に管理・連携するもので、アセットマネジメントに関わる当部門だけでなく、プロパティマネジメントなどファンド運用に携わる関係者全体の生産性を向上させるものです。

また、不動産のレジリエンスに着目したDXの活用事例として、地震や内水氾濫に関するアラートシステムを活用し、災害発生時における被害情報の速やかな把握と、迅速な初動対応が可能となる仕組みを構築しています。本システムは業務の効率化のみならず、テナントの安心・安全にも大きく貢献する意義のある取り組みだと考えています。

TOPIC

不動産ファンド事業を行う合弁会社「野村リアルアセット・インベストメント」を設立

当社グループの持つ不動産運用ノウハウと、野村ホールディングスの持つ幅広い顧客基盤など、両社の強みを活かして新たなアセットクラス・商品の事業化を含めた不動産ファンド事業の運営を開始します。合弁会社設立後数年間は、伝統的セクターで機関投資家や個人投資家など向けのファンドを中心に事業を展開しながら、中長期的には新たなアセットクラスでのビジネス立ち上げに向けた検討を進め、将来的に7,000億円～1兆円の運用資産残高を目指します。



仲介・CRE 部門



前田（まえだ） 研一（けんいち）
執行役員
仲介・CRE部門長

当部門の事業

不動産仲介・コンサルティング事業、不動産情報サイト運営事業、保険代理店事業

主なグループ会社

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

注視する事業環境

- 中古不動産市場の継続的な拡大
- 相続・事業承継に伴う不動産ニーズの増加
- 一般事業法人のオフバランスニーズの増加
- 機関投資家のオルタナティブ投資ニーズの増加
- 大手間のサービス競争激化、IT系新興企業の台頭

競争優位性

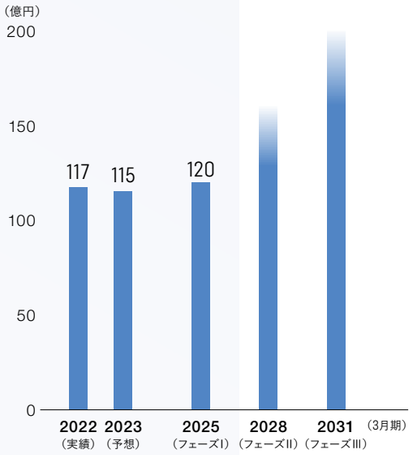
- デジタルテクノロジーの先進性
- リテール事業におけるお客さまからの高い満足度評価
- 野村證券や地域金融機関との提携

経営資本（2022年3月末時点）

- リテール店舗数　**86店舗**
- ホールセール拠点数　**10拠点**
- 「ノムコム」会員数　**約25.5万人**（2022年1月末時点）
- 野村證券／提携地域金融機関数　**98社**

中長期経営計画（事業戦略・利益計画）

利益計画（事業利益）



事業戦略

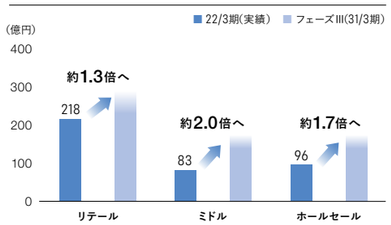
- リテール事業※1における、好調な実需を捉えた安定収益基盤の拡大
- ミドル事業※2における、野村グループや金融機関などとの協業による各種ニーズの獲得
- ホールセール事業※3における、CRE提案の推進・ファンドの投資ニーズの獲得

具体的な方針・取り組み（2022年3月期末時点）

市場のさらなる拡大が見込めるミドル事業を新たに区分。

需要が底堅いリテール事業の成長を基盤としながら、ミドル・ホールセールをさらに拡大させ、利益目標達成を目指す。

売買仲介手数料推移（イメージ）



※1. リテール事業：個人向け不動産仲介事業
※2. ミドル事業：中堅・中小企業、企業オーナー、一部の個人投資家や富裕層向け不動産仲介事業
※3. ホールセール事業：大企業・ファンド・海外投資家向け不動産仲介事業

部門長インタビュー

Q1 中長期経営計画の利益目標達成に向けたポイントを教えてください。

当部門は、不動産の売買仲介やCRE提案を中心としたサービス提供による売買仲介取扱高の拡大を通じて、中長期的な利益成長を目指しています。2022年3月期の売買仲介手数料割合はリテール約55%、ミドル約21%、ホールセール約24%ですが、中長期経営計画では、安定した収益基盤であるリテールを土台としながらも、さらなる成長が見込めるミドル、ホールセール事業を大きく伸ばしていく方針です。

リテール事業では、前期に立ち上げた都心のハイグレードマンションを専門に取り扱うサービスブランド「レアリア（REALIA）」の効果により、2億円以上の高額物件の取引が前期比1.5倍となるなど、期待を超える成果を上げています。中古住宅売買市場は、居住用や投資用物件の取引に加え、相続対策などの多種多様なニーズに下支えされ、今後も堅調な成長を見込んでいます。

また、新たな成長領域と捉えているのがミドル事業です。ミドル事業とは、中堅・中小企業や個人投資家、富裕層の売買ニーズに応える事業であり、専門組織が事業承継や相続などに起因する不動産の売買ニーズにお応えします。潜在的なニーズは非常に高いマーケットと見ており、野村グループをはじめとして、金融機関やライセンサーと協業しながら需要の獲得を図ります。

ホールセール事業も、CRE提案含め、まだまだ大きな可能性を秘めています。2022年3月期には、海外のインターナショナルスクールが日本進出する際の校舎取得ニーズに対応し、老朽化し未使用となっていた大学キャンパスの売買仲介を実現しました。これは海外資金を日本の不動産マーケットに呼び込んだ上で、遊休資産の活用につなげており、サステナビリティの取り組みそのものです。

Q2 重点課題（マテリアリティ）の達成に向けて注力していることをお聞かせください。

当部門の事業は、社会課題である不動産ストックの有効活用により、社会の活性化に寄与するものです。特に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もつながります。さらに多くの課題に対応すべく2022年3月に開設したのがCRE戦略支援サイト「CRE-NAVI」です。マーケットやトレンドの情報のみならずSDGs実現に向けた企業不動産の活用情報などを外部有識者とのコラボレーションを交えて発信しています。

また、昨今の自然災害の頻発を背景に、地域の災害情報の提供にも力を注いでいます。2021年11月より、「ノムコム」内に「街の防災対策」ページを追加し、エリアごとのハザードマップなどを解説しています。防災の観点からエリア特性を知っていただくことで、お客さまに納得してお住み替えを検討いただくことができると考えます。

Q3 新たなサービスや収益性向上につながるDXへの取り組みを教えてください。

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は、当部門の成長に向けた基本方針の一つです。

不動産会社売買仲介サイト13年連続利用者数 業界No.1※を誇る「ノムコム」が提供してきた「VRホームステージング（AIを活用したバーチャルリアリティ技術で居住中物件の空室を再現）」など多様なコンテンツは、今後のサービス拡大の礎です。利便性の高い情報をさらに拡充し、お客さまが不動産売買を検討する際の窓口としての機能を強化していきます。

DXによる新たな営業手法の構築も重要な施策です。「野村の仲介＋（PLUS）」の店舗では、オンライン接客やウェビナー、住宅ローン手続き専用アプリが生産性の向上につながり、非対面や非接触の推進、時間の有効活用といったお客さまのニーズにお応えしています。

※ Nielsen NetView調査。詳細は https://www.nomu.com/plus/ 参照

TOPICS

電子契約システムによる契約書類の署名・押印を開始

宅地建物取引業法の改正を見据え、2021年11月より個人向けの不動産売買時における電子契約システムによる契約書類の署名・押印を開始しました。これまで書面での発行が欠かせなかった重要事業説明書や売買契約書の電子交付が可能になり、不動産取引のデジタル化の進展が期待されます。他社に先駆けたサービスの提供により、お客さまのさらなる利便性向上につながるものです。



由緒ある旧校舎をインターナショナルスクールに甦生

2022年3月期に実を結んだのは、「街のにぎわいを取り戻してほしい」「価値ある校舎を後世に残したい」という売主である国内学校法人の強い希望と、「日本で新しい教育の場を創りたい」「インターナショナルスクールにふさわしい格式ある建物を取得したい」という海外の買主側のニーズを捉えた取引です。本取引は、長らく使われていなかった大学のキャンパスを、インターナショナルスクールへと蘇らせました。コミュニティ形成や環境への配慮などサステナビリティへの貢献という観点からも非常に意義のある取引となりました。



写真はイメージ

運営管理部門



福田（ふくだ） 明弘（あきひろ）
執行役員
運営管理部門長

当部門の事業

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、太陽光発電事業、オフィスビル等の清掃業務の受託事業等

主なグループ会社

野村不動産パートナーズ／野村不動産熱供給／野村不動産アメニティサービス

注視する事業環境

- デジタル技術の進化
- 暮らし方、働き方の変化、入居者属性の多様化
- 労働人口減少、少子高齢化
- 建物の高経年化スマートビルの増加、既存ビルの老朽化
- 自然災害の多発によるレジリエンスの強化

競争優位性

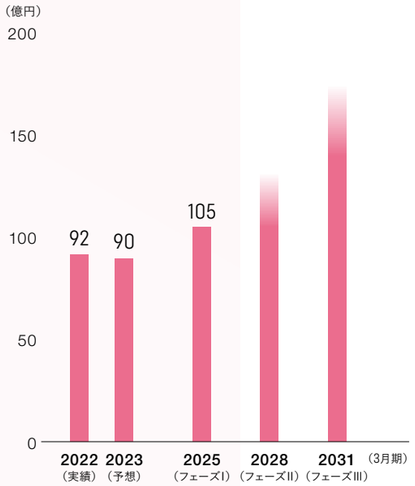
- グループ連携を通じた安定的な物件供給
- 管理品質における高い外部評価
- 大規模修繕工事の長周期化商品含む、工事提案力の高さ

経営資本（2022年3月末時点）

- 住宅管理戸数　**186,549戸**
- ビル等管理件数　**772件**

中長期経営計画（事業戦略・利益計画）

利益計画（事業利益）



事業戦略

- 顧客満足度の高い提案型管理の強化
- 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
- 管理領域とサービスメニューの拡大
- 大規模修繕工事をはじめとする受注工事の拡大

具体的な方針・取り組み（2022年3月期末時点）

13年連続No.1となる運営管理に対する高いお客さま満足度の維持・向上を引き続き推進。
　お客さまからの高い評価・信頼を土台に受注工事の拡大を目指す。

住まいサーフィン
管理会社満足度調査 2021
13年連続 第1位

re：Premium
re:Premium Duo
マンション大規模修繕工事の長周期化を実現
12年→16～18年へ

部門長インタビュー

Q1 中長期経営計画の利益目標達成に向けたポイントを教えてください。

　当部門は、マンションやオフィスビルを中心に、運営・管理サービスの提供や大規模修繕工事などを通じて、物件価値の維持・向上に取り組んでいます。管理受託の総数は、住宅で18.6万戸超、オフィスビルなどで800件弱と（どちらも2022年3月末時点）、当社グループの物件を中心に運営・管理の豊富なノウハウを培ってきました。高品質なサービスを提供し続けた結果として、「住まいサーフィン管理会社満足度調査」では13年連続で第1位を獲得するなど、お客さまからも高く評価されています。
　中長期経営計画（以下、中長計）における成長戦略としては、DXの推進と受注工事の拡大の2つがポイントです。
　当部門のサービスが外部から高い評価をいただける背景は、ホスピタリティ溢れる高品質なサービスを提供できる多くの「人材」がいることです。DXの推進により、一部業務をデジタルに置き換えることでお客さまの利便性を向上させるとともに、管理の質を高める新たな取り組みやサービスの提供に、ホスピタリティ溢れる人材を重点的に割り当てます。つまり、当部門が持つ強みをより一層発揮できる環境を生み出し、お客さまの満足度をさらに高めるものです。人材確保は引き続き重要な課題ですが、限られたリソースを最大限活用するためにもDXの推進は当部門の事業成長の大きな鍵となります。
　また、高品質な運営管理によって得た信頼を土台に、お客さまからの受注工事をさらに成長させることが重要です。管理受託しているオフィスビルの約6割は築年数が20年を超え、また、「プラウド」を中心に、当社グループが開発してきた分譲マンションの多くは、今後大規模修繕工事の適齢期に差し掛かります。こうした事業環境を背景に、技術力と提案力を活かした修繕工事を実施することは社会的にも大きな意義があるものであり、さらなる成長を見込んでいます。

Q2 重点課題（マテリアリティ）の達成に向けて注力していることをお聞かせください。

　当部門の事業である適切な運営管理と、計画的な修繕工事の実施は、長期間にわたって既存建物の価値を維持・向上させるというサステナビリティに直結した事業です。昨今、老朽化したまま放置されたマンションの増加が社会課題になっていますが、当部門では、「プラウド」物件を対象とした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）」、当社グループが過去、「プラウド」の誕生以前に分譲したマンションを対象とした「re:Premium Duo（リ・プレミアム デュオ）」を開発し、積極的にお客さまに提案しています。これらはライフサイクルコストの低減につながるとともに、低減できた資金を活用し、資産価値を高める工事の提案につなげるなど、お客さまの大切な資産を守り、長期に利活用いただくことにつながる取り組みです。
　また、中長期的に受注工事事業をさらに成長させていく上で、サステナビリティの観点を取り入れた工事提案は不可欠です。高い省エネ性能の機器を導入する工事提案、長期に価値を維持できるリニューアルやリノベーション工事の提案に対するお客さまからの期待は日に日に高まっています。当社グループに根付く「個に寄り添う姿勢」を活かし、お客さまそれぞれのニーズに寄り添った提案をすることが、重点課題（マテリアリティ）の達成につながるものと考えています。

Q3 新たなサービスや収益性向上につながるDXへの取り組みを教えてください。

　相対的に労働集約型な事業を行っている当部門には、現在でも旧来のアナログな手法により行っている業務も多く、DXの推進による生産性向上の余地がそれだけ大きいと言えます。企業の定年制度の延長などにより、管理業務の現場を担ってきたシニア人材の確保が難しいという社会的背景もあり、デジタルを通じた業務の効率化は喫緊の課題です。
　繰り返しですが、DXを活用して業務を効率化した分、付加価値の高い業務にリソースを充てるのが当部門の目指す姿です。すでに巡回ビル管理業務では現場の生産性向上を促進する「管理ロイド」の導入を始めているほか、単純業務のRPA化も積極的に進めています。DX関連部門の人員増強とともに、中長計では数十億円規模のDX投資を計画し、それを上回るDX効果を見込んでいます。デジタルの力と人材を適材適所に備えることによる、高効率かつ高品質な管理サービスの提供は、当部門の競争力を高めるものです。

TOPIC

ビル管理のデジタル化に向けた「管理ロイド」の導入

2021年6月、ビル管理業務において「管理ロイド」の全社展開を開始しました。すでに600棟以上に導入しており、手作業による業務の削減、AIを活用したメーター検針業務などにより、生産性向上を目指し、引き続き効果の検証を進めています。中期的には、不具合や管理業務履歴を取出・分析可能な電子データとして蓄積し、ビルオーナーに対する高精度かつ能動的な提案につなげていきたいと考えています。


AIのメーター画像解析による検針

地域の未来を見据えた街を創り出す KAMEIDO PROJECT

～「住宅×商業×教育施設×広場」の大規模複合開発～

当社グループが担う街づくりや不動産開発は、同じものは2つとありません。
だからこそ、当社グループは、その地域に寄り添い「自分たちが暮らす街への愛着や誇りが、街をより良く育んでゆく原動力となる」街づくりを目指しています。「KAMEIDO PROJECT」では、地域や住民の皆さまとの多くの対話を通じながら、地域の未来を見据えた街づくりを進めています。

地域密着、住民が主体の街づくり

地域の皆さまに20年にわたり愛され続けてきた商業施設「サンストリート亀戸」跡地に誕生した、住宅・商業施設・教育施設の大規模複合開発「KAMEIDO PROJECT」。当社グループが開発にあたり目指したのは、地域の人々の愛着が詰まった土地を受け継いで次世代につなぐこと。その実現に向け、地域にお住まいの方々の声に真摯に耳を傾け、街区計画の段階から「街づくり協議会」を通じて多くの対話を続け開発に活かしてきました。



地域の方々に長く親しまれた商業施設「サンストリート亀戸」



KAMEIDO CLOCK（左）／プラウドタワー亀戸クロス（右）



開発中の現場風景

KAMEIDO PROJECT

所在地： 東京都江東区
交通： 亀戸駅 徒歩2分
主用途： 分譲住宅「プラウドタワー亀戸クロス」（総戸数934戸）
商業施設「KAMEIDO CLOCK」（貸床面積 約28,000㎡）
小学校、幼稚園

小学校向け出張授業 まちをみるめ

地域社会と共に成長する街づくりへの仕掛けの一環として、「まちをみるめ」を区立第二亀戸小学校で実施



事業敷地に隣接する区立第二亀戸小学校での実施風景

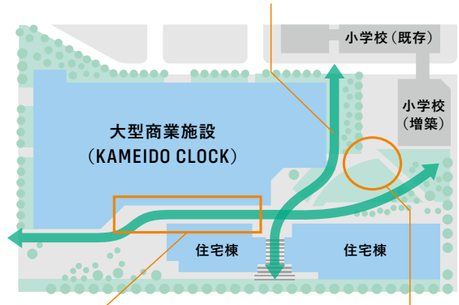
まちをみるめ



「まちをみるめ」は、自分以外の他者の「みるめ（視点）」になって街を観察する教育プログラム。当たり前すぎて見過ごしている街の中のさまざまな工夫や、潜在的な価値への気づきをつくります。子供たちの 興味や関心を育み、街の大切なものを未来へつなぐ、新しい街づくりの試みです。

地域との融合を目指した KAMEIDO PROJECT

「サンストリート亀戸」が担っていた、地域の方々が集い、交流する場としての機能を受け継いだ「カメクロステージ」。また、古き良き下町をイメージし、下町ならではの食文化を活かして賑わいを創出する「カメクロ横丁」。さまざまな要素を盛り込んだ「KAMEIDO PROJECT」は、その地域で、住まう人・働く人・訪れる人の交流を促進し街の新たな賑わいを生み出しています。



カメクロ横丁



住宅棟と商業施設に挟まれた通路に、地元の飲食店などが並ぶ。地域住民も利用できるコワーキングスペースも設置

カメクロステージ（広場）



住民以外も利用できる広場を設置。地域の方々が交流できる場を提供

コミュニティの活性化を実現する「Be ACTO」

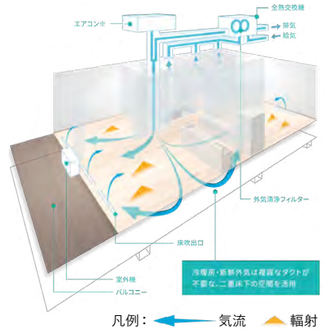
当社グループでは、多様なコミュニティの形成・活性化が地域や街の価値をより一層高めると考え、街づくりを推進しています。その実現を目指し、エリアマネジメント活動の一つであり、地域住民の方々が主体となって活動する当社グループ独自の仕組み「Be ACTO」を導入しました。活動の拠点となり気軽に利用できる多目的スペース、キッズスペースやリモートワーク、スタディスペースなどの提供に加え、仲間づくりをお手伝いするメンバーも参画し、新旧住民がつながる地域コミュニティの活性化を目指しています。



サステナブルな街づくりへ 環境負荷の低減と快適性の両立を実現

本プロジェクトは、当社が掲げる重点課題（マテリアリティ）、「気候変動と自然環境」に対応し、サステナブルな街づくりを実現しています。「プラウドタワー亀戸クロス」では、省エネ性を高めながら心地よい居住空間を実現できる当社独自開発のマンション版全館空調システム「床快full（ゆかいふる）」を導入、ZEH-M Oriented基準を満たしています。また、商業施設「KAMEIDO CLOCK」においても、コージェネレーション（熱電供給）システムを導入し、発電に際して生じる熱を熱湯や暖房に利用、高効率なエネルギー使用によりCO_2 排出量削減に貢献しています。

- 外気清浄機能
- 全熱交換型換気機能
- 冷暖房機能
- 省エネルギー



ローカルに根差した事業を展開し、海外事業を成長ドライバーに

当社グループは、中長期経営計画における重点戦略の一つとして海外事業の着実な成長を掲げています。
海外でも国内と同様、そこで住まい、集う人々に寄り添い、豊かな暮らし（Life）と時（Time）の提供を目指します。
現地パートナーとの信頼関係を基礎に、各国のお客さまのニーズ、慣習、施工環境などに応じた
最適な形での事業展開により、中長期経営計画フェーズIII（2031年3月期）には
全社に占める事業利益割合を15%以上とすることを目指しています。

海外事業の変遷 ～ローカルパートナーとの信頼関係強化により事業関与を深める～

当社グループは、2014年より海外事業を再開し、国内で実績を積み上げてきた住宅分譲事業を中心に事業を展開しています。不動産事業は、その国や都市の法令に加え、住まう・働く人々の志向や商慣習などに強く影響されるローカルなビジネスです。その国に根差した事業展開は必要不可欠であり、現地パートナーとのジョイントベンチャー（以下、JV）を基本としています。

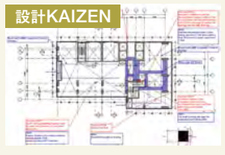
現地の企業の資金ニーズを取り込むことから始まった海外事業は、当社グループの付加価値が、現地に評価いただけるフェーズへと移行しています。当社グループならではの付加価値の提供を加速させ、さらなる成長を目指します。

	黎明期			成長期				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
パートナー戦略	● パートナー探索 ● 日系JVへのマイナーシェアで参画			● パートナーとの関係構築・深化 ● 当社単独でパートナーとJV参画				
事業への関与	● 純投資に近い事業参画			● 付加価値の創造、事業の川上への拡大				
人材・体制	● 人材育成とノウハウ習得			● 現地法人の設立 ● 事業の現地化を促進				

黎明期 ～独自の「KAIZEN」活動により当社の付加価値を伝える～

当社グループは、海外事業再開後、まず、ベトナム・中国案件のJVにマイナーシェアで参画しました。当初は、現地パートナーからの資金ニーズに応える純投資に近い事業参画でしたが、国内で培ってきたノウハウや経験を凝縮した品質向上を目指す「KAIZEN」活動を通じて、現地パートナーとの信頼関係の構築に取り組んできました。一見、手間のかかる取り組みですが、不具合発生の未然防止など、工期の短縮にもつながるものであり現地パートナー企業からの信頼獲得に大きく貢献しています。

「KAIZEN」活動





現地企業とのコンソーシアムによる品質向上を目指す取り組み。商品企画から設計・工事、引渡しなどの各事業フェーズにおいて、現地のニーズに合わせた取り組みを実施。設計品質の向上、施工不良の回避など、商品性や品質の向上や工期の短縮に貢献。

成長期 ～現地でのプレゼンスを確立させ、現地化を推進～

現地パートナーとの信頼関係を高めながら、さらなる事業の現地化を推進しています。現地法人の設立に加え、日系企業がメジャーシェアとなる事業にも参画、事業の川上領域からの事業参画も開始しており、商品の魅力や設計品質の向上、建築原価の削減、販売単価の上昇や販売スケジュールの短縮に貢献、現地パートナーや日系企業からも高い評価を受けています。

2021年には、当社グループ、三越伊勢丹ホールディングス、フィリピン大手財閥グループGTキャピタルグループ傘下の不動産会社フェデラルランド社（以下、FLI）の3社で共同推進するフィリピン・マニラにおける分譲住宅「ザ・シーズンズレジデンス」が、世界の優れた不動産プロジェクトを表彰する「International Property Award」においてフィリピンの最優秀賞を受賞しました。本事業を契機に、2022年にはFLIとの合弁会社設立に至るなど、現地に根差した事業展開が実を結びつつあり、海外事業の大きな成長が見込めるステージが到来しています。





サンシャインフォート（フィリピン・マニラ）

主用途： 住宅（ザ・シーズンズレジデンス 総戸数約1,400戸）、商業施設
竣工： 2022年～

TOPIC フィリピン市場での持続的な事業参画を目指し、合弁会社を設立

2022年、野村不動産は、FLIとともに、合弁会社「Federal Land NRE Global, Inc.」（以下、FNG）を設立しました。大手財閥グループGTキャピタルグループが持つ幅広いビジネスインフラやFLIの持つ豊富なランドバンク、当社グループが国内外で培った開発におけるノウハウなどのお互いの強みを活かせるゴーイング・コンサーンの会社です。FNGは、不動産開発事業に取り組める安定的かつ持続可能な事業基盤となり、さらなる成長が期待できるフィリピン市場において、継続的な事業拡大を目指します。

初期物件としてマニラ首都圏およびセブで4エリアの開発用地の組み入れを決定しており、総開発面積約250ha、総事業規模約7,700億円（当初10年間で約2,700億円）の不動産開発事業を推進するとともに、今後は4エリア以外でもさらなる追加投資を想定しています。

初期4プロジェクト概要 総開発面積 約250ha、総事業規模約7,700億円

マンダルヨン
主用途：
分譲住宅（約4,700戸）
商業施設（49,570㎡）
オフィス（18,005㎡）
施工：
2024年より順次着工予定



カビテ
主用途：
分譲住宅／宅地開発（約42,000戸）
商業施設（110,337㎡）
オフィス（653,613㎡）
施工：
2025年より順次着工予定



メトロパーク
主用途：
分譲住宅（約1,600戸）
商業施設（23,449㎡）
オフィス（13,824㎡）
施工：
2024年より順次着工予定



セブ
主用途：
分譲住宅（約940戸）
商業施設（18,306㎡）
施工：
2025年より順次着工予定



Part
4 ガバナンス

当社グループは、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、
長期的かつ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ています。
グループ全体の収益力の向上を目指して、多様な経験を持つ取締役による運営により、
グループ各社の事業活動を管理・監督するとともに、
公正かつ透明性の高い経営体制の構築を目指しています。



目次

96 取締役会議長×指名報酬諮問委員会委員長対談
100 社外取締役鼎談
104 コーポレートガバナンス
114 サステナビリティガバナンス
116 リスクマネジメント
120 内部統制・コンプライアンス／情報開示
122 役員一覧

本パートの位置づけ

持続的な成長には、実効性あるガバナンス体制の構築や取締役会の運営が不可欠です。当社グループのガバナンスの実効性について、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまのご理解につながるよう、取締役会議長と指名報酬諮問委員会委員長の対談や、社外取締役の鼎談などを交えながら、詳細にご説明しています。



DIALOGUE

取締役会議長×指名報酬諮問委員会委員長対談

取締役会議長の永松取締役と指名報酬諮問委員会の委員長である東取締役の対談を通じ、
当社のガバナンスの実効性に対する評価や課題などについてお伝えします。

永松 昌一（ながまつ しょういち）
取締役会議長
（取締役会長）

×

東 哲郎（ひがし てつろう）
指名報酬諮問委員会委員長
（社外取締役）


永松 昌一


東 哲郎

取締役会の構成や役員報酬制度への評価

Q 取締役会のメンバー構成についてはどのようにお考えですか。

東　現在の取締役が持つ経験や知識は充分な多様性があり、バランスの取れたメンバー構成であると考えています。ただし、社外取締役であった伊藤かつらさんが日本政府の要職に就任され、2022年3月付で退任したこともあり、現在女性の取締役は1名です。この状況は、早急に改善すべきであると考えています。当社グループの商品やサービスは多くの女性のお客さまに利用されており、取締役会メンバーの中に女性を増やし、多様な考え方を取り入れることが必要です。実際に指名報酬諮問委員会において、具体的な候補者の検討を進めています。

また、今後海外事業のさらなる拡大を目指すには、外国人取締役の登用も検討すべきであると認識しています。ただし現時点で外国人を直ちに取締役に選任するのではなく、当社グループについての知見を深め、DNAや企業文化を理解していただいた上で、取締役に登用する流れが望ましいと考えています。

永松　女性取締役の選任が、喫緊の課題であることには同意します。加えて中長期経営計画において重要な戦略であるDXを推進するために、ICT・デジタル関連に知見の深い取締役や執行役員も必要になると考えています。この点については、外部から専門人材を迎え入れることも選択肢に入れています。また中長期経営計画において、高い利益成長を目標に掲げたことからもわかるように、現在の当社グループは「攻め」に軸足を置いている状態であると考えています。このような局面では、リスクマネジメントがより重要性を増します。利益成長を達成するために、各事業部門から、積極的に事業計画が起案されるのは歓迎すべきことですが、それらのリスクを分析し、必要に応じてブレーキをかける機能は、ガバナンス上、極めて重要であり、その点に関する機能の強化も、今後検討を進めていきます。

Q 取締役の報酬制度を改定されました。その内容や狙いを教えてください。

東　指名報酬諮問委員会における審議および株主総会における決議を経て、取締役を対象とする株式報酬制度の改定を行いました。具体的には、新たな中長期経営計画の目標達成に向け、取締役の経営努力と報酬制度の連動性をより高めるため、株式報酬のうち業績連動部分を増加しました。また社外取締役（監査等委員である取締役は除く）を、非業績連動部分の株式報酬の対象に追加しました。

永松　この改定については取締役会でも議論されましたが、改定後の株式報酬は業界内での相対比較においても適正な水準であり、業績に対する責任としても望ましい内容だと判断しています。

東　取締役の使命は中長期的な企業価値の向上であり、その成否を示す代表的な指標の一つが株価であると認識しています。よって取締役と株主の利害を連動させるために、株式報酬を支給することは、極めて合理的です。これは取締役にとっては、中長期的に企業価値を高めようとするモチベーションに、株主にとっては当社株式を長期保有することへの安心感につながると考えています。私が以前、代表取締役を務めていた半導体製造装置メーカーの株主には、多くの外国人投資家がいましたが、取締役が自社の株式を保有することは、当然の行為であると認識されていました。今回の報酬制度の改定を通じ、取締役の報酬に占める株式報酬の比重を高めたことで、グローバルな観点から見ても、より取締役と株主の利害の一致を進めることができたと評価しています。

少数株主保護の観点

Q 大株主である野村ホールディングスとの関係性についての考えを教えてください。

永松　野村ホールディングス出身の立場として申し上げますが、野村ホールディングスとの関係性は、あくまで当社グループの企業価値向上につながるものであるべきと考えています。そのため、野村ホールディングスが持つ事業法人や富裕層の個人をはじめとした国内外の顧客ネットワークなどの強みを、不動産会社である当社グループの事業に活かせる分野において、協業を進めることが重要だと考えています。例えば、当社グループの資産運用事業や仲介・CRE事業は、その強みを活かしてシナジーを発揮できる代表的な分野です。2022年8月には、野村ホールディングスとの合弁で、不動産ファンド事業を手掛ける資産運用会社「野村リアルアセット・インベストメント」を設立しましたが、これは

双方の強みを活かした上で、当社グループの企業価値向上へとつながる代表的な事例です。これらのビジネス連携は大株主・少数株主にかかわらず歓迎されることであり、積極的に進めるべきだと考えています。

東　野村ホールディングスとの関係性は外部からの注目度が高く、特に当社のマネジメントに野村ホールディングス出身者が関わっていることは、非常に注視されるポイントであると認識しています。永松さんが述べた通り、両社でシナジーを発揮できる分野において協業を進めていくことは重要ですが、両社の関係性を株主・投資家の皆さまにご理解いただくには、取締役の選任における透明性の確保や、納得感のある選任理由の説明が重要です。そうした意味で、取締役や執行役員の候補者の指名や報酬、さらには解任を審議し、取締役会へ答申する指名報酬諮問委員会の持つ役割は大きく、独立社外取締役の私が委員長となっている体制そのものが実効性あるガバナンスの証左だと考えています。

実効性のあるガバナンスを持続させるために

Q サクセッションプランについての評価と課題を教えてください。

東　不動産事業の経験を積んだプロパー出身者や証券業における経営経験の豊富な野村ホールディングス出身者が取締役を務めるなど、次世代に向け、異なった経験・能力を持つ充分な人材が揃っていると認識しています。中長期的には、現体制の後継者候補に加え、さらにその次の世代において、マネジメント層を担うべき人材の育成が課題です。若手の抜擢や外部からの専門性の高い人材の登用を含め、検討を進めていきます。

永松　企業が置かれた事業環境や、その成長の段階によって、経営者に求められる資質は変わってくると思います。当社グループの経営層に求められる資質も、住宅事業の比重が高かった過去から、海外を含め事業が多角化している現在では大きく変化しています。現在の取締役はこの観点に基づき、充分に資質を満たすメンバーを選任していますが、今後も指名報酬諮問委員会において、当社グループの経営に必要な資質が何かをしっかりと議論した上で、適切なメンバーを選任していきます。

直近の取締役会における議論と課題

Q 経営課題と感じている点とその対応状況を聞かせてください。

永松　以前より当社グループの大きな課題の一つに上っており、今後も重要なテーマであるのがDXの推進です。新たな中長期経営計画策定の過程において、取締役会でも活発に議論されており、DX・ICT投資額などの具体的な内容を計画に落とし込めたことは評価しています。現在はスタッフ部門が中心となり、DX関連の取り組みを進めていますが、今後、より現場のニーズに即した取り組みを実現するためには、グループ全体でより迅速な連携を進めることがテーマになると思います。また中長期経営計画に掲げた高い利益成長を実現するための、各事業部門における取り組みが今後順調に進捗するかどうかも、重要な課題です。特に海外事業の拡大などについては、進捗を継続してモニタリングし監督することが必要だと考えています。

東　日本企業におけるDXは、経理部門などで情報処理の効率化を図るという面が強かったのですが、顧客に対するサービスメニューとしての活用が拡大してきているのが最近の特徴です。当社グループでも具体的な将来への展望が見えつつあり、全社的なDXへの意識の高まりを感じています。

　また私は以前より、海外事業における課題として、世界戦略としての重点地域や、それを踏まえた各地域での具体的な事業展開について、深い討議が必要であると認識してきました。この点に関しては、中長期経営計画の策定を通じて、重点国や都市、注力する事業について議論を重ね、ある程度絞り込みができてきています。今後は各国で推進する事業について、当社グループ固有の価値が提供できているのか、どのような差別化が実現できているのか、という点をしっかりとモニタリングしていきたいと考えています。

Q 最後に、当社グループの持続的な企業価値向上への想いや決意を聞かせてください。

永松　新たな中長期経営計画において「価値創造の考え方・手法を、進化させ、また変革していく必要がある」と述べている通り、当社グループは持続的な企業価値向上を実現するために、変革を志向しています。そのためには、過去のノウハウや現行の組織形態にとらわれず、広い視野で事業に取り組む姿勢が必要です。各部門のオーガニックな成長はもちろん重要ですが、デベロッパーとしてのチャレンジ精神をさらに発揮するため、新たな領域における事業機会の探索などを行う「事業創発本部」を野村不動産に新設したことは大変評価し、また期待しています。リスクマネジメントの観点は勿論重視した上で、成長に向けた取り組みを後押しできるよう、バランスを取って取締役会における議論を深めていきたいと思います。

東　私が以前に携わっていた半導体の業界は、ビジネスのサイクルが早く、2～3年で技術革新が生じていました。そのような環境では、常に新たな試みを続けていなければならないという危機感が強く、否応なくチャレンジせざるを得ません。その代わり、失敗があっても許容し、原因を突き詰めて社内でシェアすることに価値を置いていました。ビジネスのサイクルが長いと言われる不動産業においても、変化の大きい現代の環境下では、このように新たなチャレンジを前提とした考えに、シフトしていく必要があります。「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」というビジョンの下、新たな事業機会が生まれることを期待するとともに、それらを企業価値の向上につなげるために、貢献していきたいと考えています。



DIALOGUE

社外取締役鼎談

3名の社外取締役に、新たな中長期経営計画の策定のための議論の状況や、
当社グループ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。

茂木 良夫（もぎ よしお）
取締役（監査等委員）
（社外取締役）

宮川 明子（みやかわ あきこ）
取締役（監査等委員）
（社外取締役）

高橋 鉄（たかはし てつ）
取締役（監査等委員）
（社外取締役）



中長期経営計画や長期ビジョン策定に向けた議論

Q 新たな中長期経営計画や野村不動産グループ2030年ビジョンについて、どのように評価していますか。

高橋　約1年かけ議論を進められてきた中長期経営計画（以下、中長計）の骨格が形づくられたのは2021年後半頃という認識ですが、それ以前より当社グループでは、同業他社と比較して低い水準にとどまっている利益成長に対し大きな課題意識を持っていたと認識しています。

この低い成長からの脱却を目指し、沓掛CEO主導で始められてきた「ブレイクスルー・プロジェクト」では、新事業含めさまざまなアイデアが出され議論をされていました。最終的には、当社グループにとって一番重要なのはこれまで培ってきた本来の価値、例えばブランド価値も含めた社員一人ひとりが持つ野村不動産グループらしい根幹の部分、そこを大切にしながら本業をどうやって伸ばしていくか、という原点に立ち戻ることになりましたが、共通のコンセンサスをつくる非常に大切なきっかけになったと思います。

そのような議論を踏まえ、各部門がそれぞれに高い目標を掲げ、既存事業のさらなる成長と新領域への挑戦をしっかりと計画に組み込み、練り上げた結果としてお出しになった年平均8%水準の利益成長目標は素晴らしいと思いました。経営陣含めて、ここにトライするんだ、変わるんだという意思を強く感じました。

茂木　実は、中長計の議論において、会社全体が不動産に限定した視点になりがちであることに少し懸念を感じていました。複数の事業に携わる商社出身の私から見れば、不動産は数ある事業の中の一つですが、当社の事業はすべて不動産に関連したものです。不動産のプロが一生懸命に議論を煮詰めた末に完成させた計画に不満はないですが、不動産に関する計画はGOサインが出やすくなります。いわば、オール与党の体制になりがちなことに不安がないわけではありません。だからこそ、執行側に対して、10年先の経済環境、国際情勢はどう捉えているのか、という前提条件を都度確認しながら議論をするようにしてきました。社外取締役が各々の視座で自由に発言していくことが大切だと考えています。

中長計そのものについては、年率8%の利益成長へのドライバーとして海外、特に東南アジアを中心に事業を展開するという意思を明確にしたのは良かったと思います。確かにリスクはありますが、人材を揃えて海外に打って出るべきだという議論はこれまで取締役会で何度もしてきましたし、当社は人材採用や体制整備に対しても積極的に取り組んでいる印象です。

宮川　海外事業は複数国に分散して総花的になりがちなものですが、今回はフェデラルランド社との合弁会社設立の件も含め、フィリピンで腰を据えて事業を伸ばしていくという一つの大きな目標ができたのは良かったと思います。環境対応などを含め国内では求められる事業の難易度は高まります。そこで培った当社の良さを海外で活かすというのは適切な戦略です。

また、中長計と同時に発表された「野村不動産グループ2030年ビジョン」についても、執行側から当初提示された案は、やや意味が掴みづらいという印象でした。取締役会にて再考した方がよいのではという意見が出て、差し戻されましたが、わずかな期間で再提示されたのが「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」でした。個人的にしっくりときましたし、取締役会一同で納得を持って決定できました。その短期間での修正力に驚いたことも記憶に新しいです。

女性活躍や人権を重視する姿勢への評価

Q サステナビリティポリシー、そして2030年までの重点課題（マテリアリティ）についてのお考えなどをお聞かせいただけますか。

宮川　当社グループが取り組む重点課題（マテリアリティ）にはハードルの高い課題も多いと思います。専任のサステナビリティ委員会の協力を得て十分勉強をさせていただいており、徐々に理解が深まってきたと感じています。特に、野村不動産ホールディングスにおいても女性の執行役員が誕生したこともあり、女性活躍は着実に進んでいると評価しています。

茂木　古くはSOX法、最近ではSDGsと、時代によって社会から求められるものは変化します。流行りもの、という観点に振り回されてはいけないと思っています。そのような中で、特に大切なのは、女性が活躍できる会社になるかです。住宅はもとよりオフィスや商業施設においても、女性からの

評価、その重要性はより一層増していきます。将来的には社員の4～5割を女性にするとともに、取締役の3分の1程度を女性にするなどダイバーシティをさらに推進することが必要だと考えています。これは多様な人々をお客さまとする商いの視点から考えても合理的です。



茂木 良夫

宮川　マネジメント職の女性比率を高めるには、まず女性の新卒採用数を増やし、長く働きやすい環境を確保すること。さらに、リテンションのための施策や働きやすさの確保などを向上させながら、マネジメント候補者層を着実に増やすという長期的な視点が大切です。これらの点については、当社にはまだまだ工夫の余地があると思います。

高橋　不動産業界では、当社を含め、各社とも脱炭素を中心とした環境に関する計測指標（KPI）などを打ち出しており同じ方角を向いています。その中で、当社は、最初に「社会と社員」を置き、ダイバーシティ&インクルージョン、そして人権を前面に立たせています。この点が非常に印象的であり、私は弁護士でもあるので、人権を重視する姿勢を非常に高く評価しています。

　会社は社会的な存在であり、一人ひとりが尊重される社会をつくるための一員として努力すべきだと思っています。これを単なる標語にとどめるのでなく、ステークホルダーに対して経営陣がどのような行動を取るべきか、しっかりと理解した上で実践してほしいと期待しています。

実効性のあるガバナンスとは

Q 当社グループのガバナンスをどう評価しているのでしょうか。

茂木　当社グループは、ガバナンスに関して、非常に高い意識を持って対応していると思います。2021年からは指名報酬諮問委員会の委員長を社外取締役が務めるなど、実効性も担保されていると考えています。

高橋　指名報酬諮問委員会は過半数が社外取締役で構成されており、客観的な組織としての公正さは担保されています。実際に真摯な議論によって物事が決められており、ガバナンスを司るトップの人たちに対する抑制や牽制が効いた組織として機能していると思います。

　また、取締役会では、すべての事業部門から月次報告を受けており、3時間ほどかけて個別の案件についても確認します。疑問が残る点は積極的に意見や質問を出しています。

宮川　先日他社の社外役員を務める女性の方々と話す機会がありましたが、「言いたいことを言うのが社外取締役の役割である」という私の発言に対し、「言ってはいけないこともある」と言う方がいたのを思い出しました。私は、どんな小さなことでも疑問に感じたら質問し、当社の執行側はそれに対して丁寧に応えてくれます。他の社外取締役も積極的に発言していることもあり、とても話しやすい雰囲気を感じています。

Q 取締役会の発言などで意識していることはありますか。

茂木　たとえ執行側に嫌がられてでも、言うべきことは言おうと思っています。積極的な発言をためらわせるような雰囲気は払拭すべきです。特に、事業というのはすべてがうまく行くわけではなく、リスクを見越して未然に防ぐことが難しいからこそ、報告スピードが重要です。うまくいかなかった案件が、擦り傷レベルで報告され重症化を防げるのか、それとも骨折なのか、ICUの段階か、これが非常に大事です。そのために取締役会でしっかりとモニタリングして、早い段階で審議できるように口を酸っぱくして言い続けていかないと駄目だと思っています。

宮川　茂木さんのように積極的に意見を出す方がいると私も発言しやすいです。今後、女性取締役が増加していくよう呼び水となる存在でありたいと思います。



宮川 明子

高橋　個々の議案については、ブラッシュアップされて精度の高い内容になるような指摘を心掛けています。一方で、執行側は不動産のプロです。自身の経験と知力と人生を賭けた姿勢で持ち込んできた案件に、私がどれだけ有用な示唆を与えられるか悩むこともあります。しかし、企業経営においては、株主の目線を含めた多様な視点からのチェックを重ねていくのが正しい方法論なのだと信じています。

目指すべき大株主との関係

Q 大株主である野村ホールディングスとの関係については、どのように考えていますか。

茂木　野村ホールディングスは、富裕層や有力投資家、海外とのコネクションも豊富ですので、活用できることは活用すればよいと率直に思います。

宮川　Win-Winの関係が築けるのであれば、リソースとして積極的に活用すべきだと思います。ただし、当社グループとコンフリクトが生じるような動きが出た場合は、取締役会で即座に疑問を提起しようと思います。牽制を効かせながらもWin-Winの関係を目指すべきです。

高橋　私も同感です。野村ホールディングスも事業として共通の利益を取っていきたいと考えていると思います。当社グループにとっては他社にはないアドバンテージですので、有意義に使ってほしいと思います。一方、大株主としての支配関係の中で何らかの利益相反があった場合には、毅然とした態度で少数株主の利益を守っていくことが私たちの大事な使命だと考えています。

Q 最後に、当社グループの持続的な成長に向けた期待などを聞かせていただけますか。

茂木　日本の不動産会社としてトップ3に食い込んでほしいと思います。そのためにも海外事業に期待しています。加えて、国内においても地方など、まだまだ事業拡大の余地があるのではないかと感じています。

宮川　当社グループは、「まだ見ぬ、Life & Time Developer」に向けて走り始めたところです。そのためには“まだ見ぬ”ことを実現する多様な人材の活躍が不可欠です。女性のさらなる活躍など、グループ全体でのダイバーシティ&インクルージョンの推進に積極的に取り組んでいくことを期待しています。

高橋　当社グループの成長にとって一番大切なのは、社員一人ひとりが持つ野村不動産グループらしい根幹の部分です。私の周りにも当社グループのブランド力を高く評価する人が数多くいます。高い意欲と能力を持った一人ひとりが、自信を持って挑戦すれば、中長計の達成も、そしてさらなる成長も実現できると確信しています。



高橋 鉄

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの概要

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

コーポレートガバナンスの基本的な考え方 → P105
コーポレートガバナンス体制の特徴 → P105
コーポレートガバナンス体制 → P106
取締役の多様性 → P108
取締役会の実効性の向上 → P110
中長期経営計画策定に関する社外取締役との対話 → P111
政策保有株式に関する方針について → P111
役員報酬 → P112
サステナビリティガバナンス → P114
リスクマネジメント → P116

コーポレートガバナンスの最近の主な取り組み

当社のコーポレートガバナンスについての、最近の主な取り組みは以下の通りです。

1. 役員報酬制度の改正 → P112

中長期的な企業価値向上へのより一層の貢献を企図し、株式報酬制度の見直しや、非財務指標による評価の導入等を行いました。

2. 中長期経営計画策定に関する社外取締役との対話 → P111

計画策定時における社外取締役からの意見に加え、それを踏まえた当社の対応を記載しています。

コーポレートガバナンス・コードの対応状況

コーポレートガバナンス・コードの83原則に対し、2022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。

- 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の基本的な考え方

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

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

コーポレートガバナンス体制の特徴

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

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

▶ コーポレートガバナンス強化の歩み

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

※期中の退任による減員は記載していません。

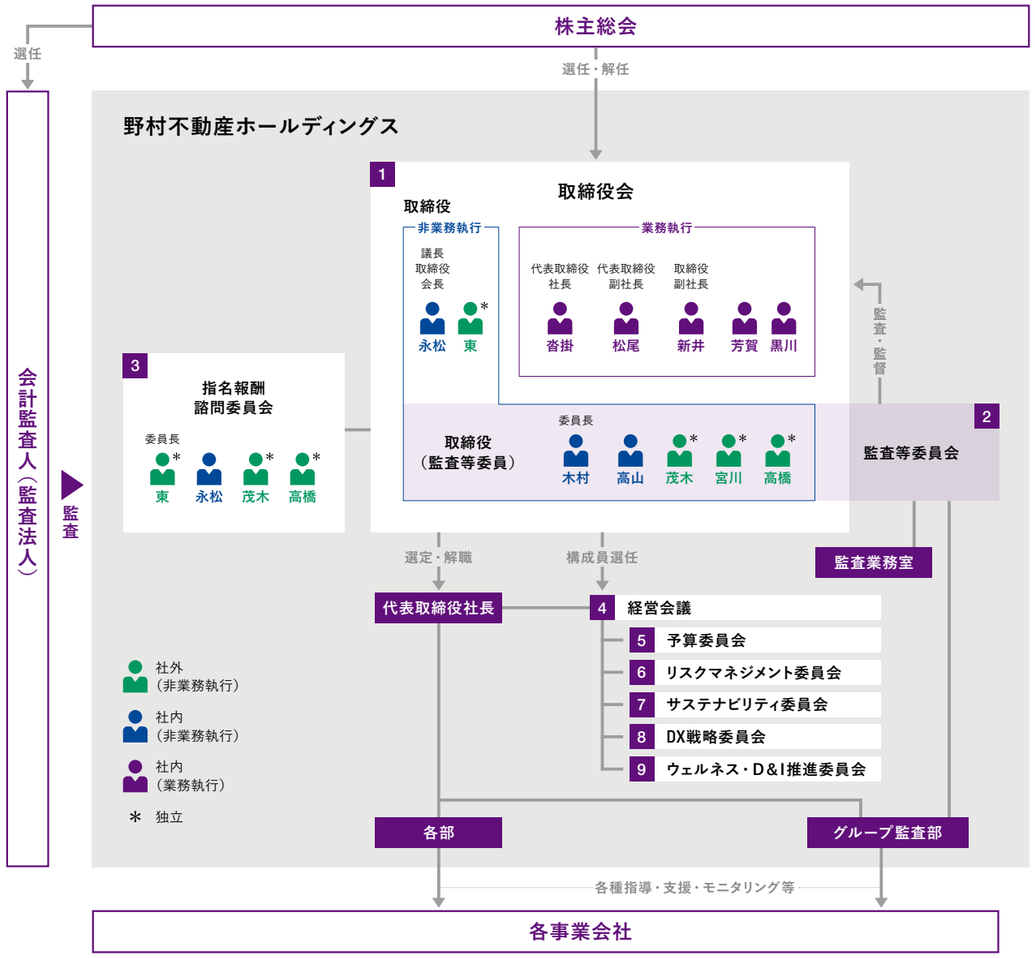
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

当社グループのコーポレートガバナンスの特徴

- 監査等委員会設置会社
- 取締役会議長は非業務執行取締役
- 取締役12名のうち4名は独立社外取締役
- 指名報酬諮問委員会設置
- 指名報酬諮問委員会委員長は独立社外取締役
- 監査等委員会、指名報酬諮問委員会は独立社外取締役が過半数を占める

▶コーポレートガバナンス体制図



グループガバナンスについて

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

1 取締役会　2022年3月期開催回数 21回

取締役会の役割

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

取締役会の構成

当社の取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）7名（うち社外取締役1名）および監査等委員である取締役5名（うち社外取締役3名）で構成されており、多分野にわたる事業を営む会社を統括する持株会社として必要なバランスと多様性を確保するため、さまざまな知識・経験・能力を有する多様な取締役を選任しています。また、取締役12名のうち4名を独立社外取締役とすることにより、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現を図っています。なお、議長は非業務執行取締役である取締役会長が務めています。

独立社外取締役の役割

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

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

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

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

2 監査等委員会　2022年3月期開催回数 12回

監査等委員会の役割

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

監査等委員会の構成

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

監査等委員会の主な取り組み

監査等委員会における主な検討事項として、監査等委員である取締役の選任議案の同意や、監査基本計画策定、グループ監査部の内部監査計画に関する同意、監査報告書の作成、会計監査人の評価に基づく再任の適否の決定、会計監査人の報酬等に関する同意、監査等委員以外の取締役の選任および報酬等に関する意見の決定等があります。常勤監査等委員の活動として、重要な会議に出席するとともに、必要に応じて業務執行部門から報告を求め、当社の業務執行状況に関する情報を収集しています。

3 指名報酬諮問委員会　2022年3月期開催回数 7回

取締役および執行役員の指名および報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、委員の過半数を独立社外取締役が構成する指名報酬諮問委員会を設置しています。現在の指名報酬諮問委員会は4名、うち3名が独立社外取締役という体制です。なお、議長は独立社外取締役が務めています。委員会は必要に応じて開催され、取締役および執行役員の指名・報酬や後継者計画、トレーニングに係る方針等の事項について審議した上で、その結果を取締役会へ答申します。

4 経営会議　2022年3月期開催回数 50回

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

5 予算委員会　2022年3月期開催回数 11回

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

6 リスクマネジメント委員会　2022年3月期開催回数 7回

経営会議の下部組織として、リスク管理の実践を通じ、事業の継続および安定的発展を確保するため、内部統制に関する事項およびグループ経営に係るリスクに関する事項等について審議します。取締役会で指名された、当社およびグループ会社の取締役、執行役員等をメンバーとしています。

7 サステナビリティ委員会　2022年3月期開催回数 5回

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

8 DX戦略委員会　2022年3月期開催回数 12回

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

9 ウェルネス・D&I推進委員会　2022年4月新設

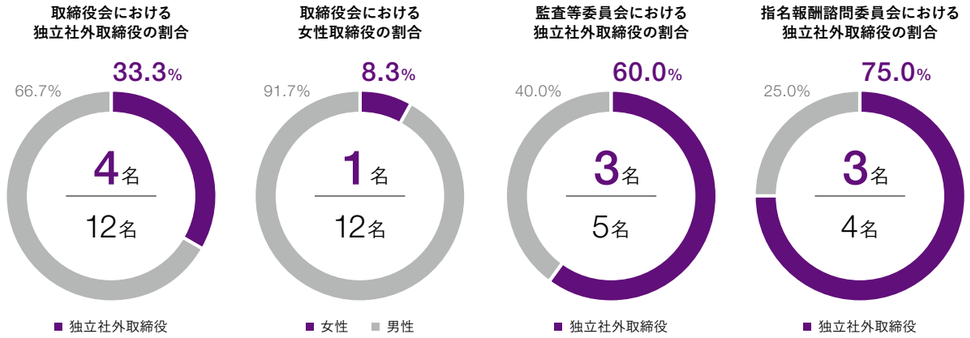
経営会議の下部組織として、活き活きと働くウェルネスの実現に向けた健全で働きやすい職場環境を維持し、多様性の確保に向けた人材育成方針の策定と社内環境整備の推進を図るため、ウェルネス推進、働き方改革、女性活躍推進等、グループの多様な人材の活用・活躍に係る中長期目標の設定と具体的な推進施策等について審議します。

コーポレートガバナンス

取締役の多様性

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

取締役会・委員会の構成



取締役の地位・役割、属性、出席状況等

氏名	地位・担当等	執行/社外/独立/新任	在任期間※1	性別	取締役会（上段）・監査等委員会（下段）出席率（開催回数）	監査等委員※2	指名報酬諮問委員会委員※2
永松（ながまつ） 昌一（しょういち）	取締役会長 取締役会議長	非執行	2年	男性	100%（21回/21回）		○
沓掛（くつかけ） 英二（えいじ）	代表取締役社長 兼社長執行役員 グループCEO	執行	8年	男性	100%（21回/21回）		
松尾（まつお） 大作（だいさく）	代表取締役副社長 兼副社長執行役員 グループCOO	執行	1年	男性	100%（17回/17回※3）		
新井（あらい） 聡（さとし）	取締役副社長 兼副社長執行役員	執行 新任	—	男性	（2022年6月24日に就任）		
芳賀（はが） 真（まこと）	取締役兼執行役員	執行	5年	男性	100%（21回/21回）		
黒川（くろかわ） 洋（ひろし）	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	執行	1年	男性	100%（17回/17回※3）		
東（ひがし） 哲郎（てつろう）	取締役	非執行 社外 独立	3年	男性	95%（20回/21回）		◎
木村（きむら） 博行（ひろゆき）	取締役 （監査等委員）（常勤）	非執行	1年	男性	100%（17回/17回※3） 100%（9回/9回※3）	◎	
高山（たかやま） 寧（やすし）	取締役 （監査等委員）（常勤）	非執行	3年	男性	100%（21回/21回） 100%（12回/12回）	○	
茂木（もぎ） 良夫（よしお）	取締役 （監査等委員）	非執行 社外 独立	3年	男性	100%（21回/21回） 100%（12回/12回）	○	○
宮川（みやかわ） 明子（あきこ）	取締役 （監査等委員）	非執行 社外 独立	3年	女性	100%（21回/21回） 100%（12回/12回）	○	
高橋（たかはし） 鉄（てつ）	取締役 （監査等委員）	非執行 社外 独立	2年	男性	100%（21回/21回） 100%（12回/12回）	○	○

※1. 在任期間は2022年6月24日時点の取締役在任年数　※2. ◎は委員長　※3. 2021年6月24日の取締役就任以降、2022年3月期に開催された会議の回数

取締役のスキルマトリックス

当社グループが取締役として期待する分野は、以下の通りです。

氏名	当社グループが取締役として期待する分野						
	企業経営	財務・会計	法務・コンプライアンス	不動産・建築	海外事業	ICT・デジタル	サステナビリティ
永松　昌一	●	●	●				
沓掛　英二	●	●		●			●
松尾　大作	●			●			●
新井　聡	●	●				●	
芳賀　真	●	●	●	●			
黒川　洋	●	●		●			●
東　哲郎	●	●			●	●	
木村　博行	●	●		●			
高山　寧	●	●	●		●		●
茂木　良夫	●	●			●		
宮川　明子		●			●		
高橋　鉄	●		●				

※上記の表は、各取締役が有するすべての知見および経験を表すものではありません。

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
東　哲郎	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。
茂木　良夫	経営者として長年にわたり活躍され、企業経営に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を有されています。これまでの豊富な経験や知見等は、取締役会の監督機能およびコーポレートガバナンス体制の強化と監査体制の充実に資することが期待されるため、監査等委員である社外取締役として選任しています。
宮川　明子	公認会計士として長年にわたり活躍され、会計および監査の専門家としての豊富な知識、経験と幅広い見識を有されています。社外取締役となること以外の方法で会社の経営に直接関与された経験はありませんが、これまでの豊富な経験や知見等は、取締役会の監督機能およびコーポレートガバナンス体制の強化と監査体制の充実に資することが期待されるため、監査等委員である社外取締役として選任しています。
高橋　鉄	弁護士として長年にわたり活躍され、法律の専門家としての豊富な知識、経験と幅広い見識を有されています。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。

取締役の能力向上や支援に関する取り組み

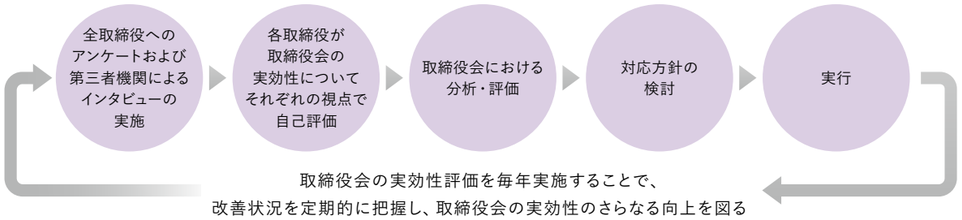
当社は、当社の企業理念や経営戦略を踏まえたトレーニングに努めており、全取締役に対して、コーポレートガバナンスやDX等に関する知見の充実のため、外部講師招聘による定期的な研修機会を設けています。また、社外取締役に対しては、当社グループの歴史や事業フレーム、ビジネスモデル等について理解を深めるため、就任時にこれらの説明を行うとともに、就任後の定期的な研修機会に加え、当社事業物件視察等の機会を設けています。加えて、円滑な審議が行えるよう、取締役会資料の事前提供を行うとともに、必要に応じて、開催前にブリーフィング等も行っています。

	具体的な内容	実施回数
外部講師による研修	2022年3月期においては、「サステナビリティと経営の融合による持続的成長に向けて」「カーボンニュートラルの潮流と事業への影響について」の2点において、外部の専門家を招聘し、取締役および執行役員を対象とした勉強会を実施しています。	1回
物件視察	当社グループの幅広い事業についての理解を深めるため、社外取締役に対し、当社事業物件の現場視察を定期的に実施しています。	1回

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。



2022年3月期における取締役会の実効性評価の内容は以下の通りです。

調査

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

取締役会の分析・評価

構成	取締役会の規模や、独立社外取締役の割合については概ね適切である。
討論状況	各取締役がその知識・経験を活かし、社内・社外の枠を越えて、議論は自由・活発に行われている。特に社外取締役の知見等により議論の充実が図れている。
運営	資料の事前提供・議案数の平準化等、安定的な運用がなされている。
審議内容	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」を活用した進捗管理等により、ガバナンス・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。

課題

運営	議案説明および資料における論点のさらなる明確化等については、引き続き改善に取り組む必要がある。
審議内容	中長期的な視点が求められる戦略討議については、さらなる充実を図る必要がある。

対応の実行

2023年3月期については、前事業年度と同様、「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。

取締役会や取締役意見交換会での主な議論

当社は取締役会における主な決裁・報告に加え、取締役意見交換会等も設け、より深い議論を行っています。2022年3月期における、主な決裁・報告・議論内容は以下の通りです。

分類	主な内容	
事業戦略	●年度予算、株主還元方針、資金調達（借入金、社債等） ●決算 ●投資家動向／IR戦略 ●部門戦略 ●M&Aの検討	●デジタル戦略 ●サステナビリティの推進 ●ウェルネス経営の推進 ●人材戦略
コーポレートガバナンス	●取締役会の実効性評価 ●監査等委員会監査所見への対応方針 ●指名報酬諮問委員会への諮問事項	●グループ・ガバナンスの充実化 ●各種経営課題への対応状況の月次モニタリング
リスクマネジメント／コンプライアンス／監査	●アセットリスクマネジメント ●投資リスクおよび外部リスクに関する管理 ●リスクマネジメント委員会報告	●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

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	
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	●戦略討議（デジタル、サステナビリティ） ●予算案と3か年予想について

TOPIC

中長期経営計画策定に関する社外取締役との対話

2022年4月発表の「中長期経営計画（2023/3～2031/3期）」策定においては、取締役会や意見交換会にて活発な議論を行ってきました。議論内容については、その内容の合理性含め検討の上、経営計画等に反映しています。

	社外取締役からの意見・指摘等	意見・指摘を踏まえた当社の対応
利益計画	計画上、安定的な利益成長を見込んでいるが、経済危機や市況の変動等、不測の事態を想定しておく必要はないのか。	**利益計画において、不測の事態に基づくダウンサイドリスクは織り込んでいない一方、アセットリスクマネジメントの観点から、各種ストレステストを実施**
	本計画上、都市開発部門と海外部門の成長がポイント。他社の戦略も踏まえた上で戦えるという判断はできているのか。	
資本政策	株主還元方針における、フェーズII以降の「配当性向40%水準」の開示は、利益計画達成の蓋然性も示さなければ、投資家が好意的に受け止めるとは限らない。	中長期経営計画説明資料にて以下を開示 **用地ストック率、収益不動産売却益等の水準を記載した「利益成長に向けたロードマップ」を開示** ※P58に抜粋情報を記載
	株主還元方針について、表面的な数値だけを取られ、フェーズI総還元性向45%、フェーズII・IIIは配当性向40%と低下していくよう見られる懸念がある。当社の考え方等、見せ方をしっかりと検討していく必要がある。	中長期経営計画説明資料にて以下を開示 **中長期的な配当性向を40%水準に高めていく方針を明示（配当重視の方針）**
DX戦略	DX戦略では、TGR※のRをコストと評価しているが、徹底的にデジタル化でコスト削減できればバリューとなり生み出されたリソースを成長分野に回せる。as a Serviceの検討に加え、現場業務のサービス標準化や生産性の向上に資する施策への投資まで検討を求む。 ※TGR：Transform／Growth／Run	中長期経営計画説明会等において以下を発信 **フェーズII以降は、投資機会・株価水準を踏まえ、自己株式取得を検討する可能性はある。但し、将来の環境によるため、現時点では計画には織り込んでいない。** **指摘を踏まえた、DX戦略を策定** →P72-75
人材戦略	ダイバーシティ・DX人材・海外事業を担う人材の獲得等の観点も人材戦略に盛り込めると、説得力が増す計画となるだろう。	
	近年は共働きが広がり女性の働く意欲も高い。意欲がありながら、制度の未整備等を起因に離職していくことのないよう、各種制度を充実させ、十分に活用されるように取り組んでもらいたい。	**指摘を踏まえた、人材戦略を策定** →P70-71

政策保有株式に関する方針について

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

当社は、当社グループが純投資目的以外の目的で所有する上場株式（政策保有株式）の継続的な保有の合理性について 取締役会にて毎年検証を行うとともに、当該検証を踏まえ、保有の合理性が低い株式については、市場環境等を考慮しつつ、売却を行うことを基本方針としています。なお、2022年3月期末時点での保有はありません。

政策保有株式保有状況
0
（ゼロ）

役員報酬

役員報酬等の内容の決定に関する方針等

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

役員報酬制度の改正のポイント（2022年6月）

- 中長期的な企業価値向上への貢献意識を高めるために、株式報酬のうち業績連動部分を増加
- 社外取締役における株主との価値共有意識の一層の向上を図ることを目的に、非業績連動部分の株式報酬の対象となる取締役に社外取締役（監査等委員を除く）を追加
- サステナビリティに対する意識付けの向上を目的とし、賞与に係る業績指標等の内容、算定方法に、連結事業利益等の業績による評価を中心としつつ、非財務指標（サステナビリティ要素等）による評価を追加。2023年3月期は、当該非財務指標としてBEI※を基準とする評価を予定

※ Building Energy - efficiency Indexの略。建築物のエネルギー消費性能の向上に関する法律（建築物省エネ法）の省エネ基準に基づく、建築物の省エネルギー性能を評価する指標。建築物の一次エネルギー消費量の水準を示す

基本方針

（1）取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するように、中長期経営計画等と連動した体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、取締役としての役割と役位に応じた適正な水準とすることを基本方針とする。

（2）取締役に関する報酬制度の運用および改定ならびに報酬額の決定等については、指名報酬諮問委員会における審議および取締役会への答申を踏まえ、取締役会にて決定する。

（3）報酬水準の妥当性の検証および株式報酬制度の内容検討の際には、必要に応じて外部の報酬コンサルタントからの助言を受けた上で、会社規模や事業特性等を考慮するものとする。

（4）取締役兼執行役員の報酬は、短期のみでなく中長期を含めた業績向上への明確なインセンティブとして機能するように、「基本報酬」「賞与」および「株式報酬」から構成する。

（5）取締役会長および社外取締役の報酬は、客観的立場から執行を監督する役割を担うことに加え、長期的な企業価値を向上させる役割を担うことから、株主との利害共有の要素も加味して、「基本報酬」および「株式報酬のうち譲渡制限型（RS）部分」から構成する。

（6）非常勤社内取締役の報酬は、客観的立場から執行を監督する役割を担うことから、「基本報酬」のみの構成とする。

個人別報酬の各種類の割合の決定に関する方針

（1）取締役兼執行役員の各報酬の割合の決定に関しては、基本方針（2）（4）を踏まえて決定する。

（2）取締役会長および社外取締役の報酬の割合の決定に関しては、基本方針（2）（5）を踏まえて決定する。

（3）非常勤社内取締役の報酬は、基本方針（2）（6）を踏まえて「基本報酬」のみの構成とする。

▶ **役員報酬の区分**

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

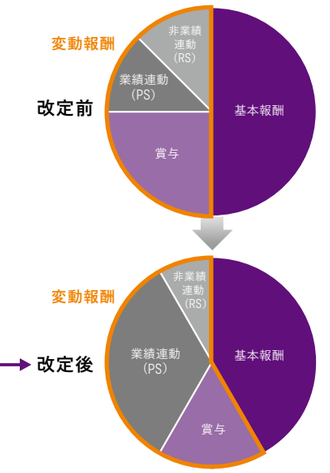
▶ **役員報酬の区分**

	固定報酬	変動報酬		
	基本報酬	賞与	株式報酬	
			PS※	RS※
取締役兼執行役員	○	○	○	○
取締役会長	○	–	–	○
非常勤社内取締役	○	–	–	–
社外取締役（監査等委員除く）	○	–	–	○
取締役（監査等委員）	○	–	–	–

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

▶ **役員報酬割合（イメージ）**

※当社が定める基準額100%の変動報酬の支給を仮定した場合



役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる役員の員数（人）
		基本報酬	賞与（業績連動報酬等）	株式報酬等（非金銭報酬等）		
				業績連動部分	非業績連動部分	
取締役（監査等委員である取締役を除く）（社外取締役を除く）	562	275	118	97	71	9
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	102	102	—	—	—	3
社外取締役	71	71	—	—	—	6
合　計	736	448	118	97	71	18

※1. 当事業年度末現在の取締役（監査等委員である取締役を除く）（社外取締役を除く）は5名です。上記「対象となる役員の員数」欄と相違しているのは、2021年6月24日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した3名が含まれていることおよび当事業年度末現在の取締役（監査等委員）1名が過去に業務執行取締役を務めており、当該期間に付与された株式報酬（業績連動部分）の支給額が当事業年度に確定したことによるものです。

※2. 当事業年度末現在の取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）は2名です。上記「対象となる役員の員数」欄と相違しているのは、2021年6月24日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した1名が含まれていることによるものです。

※3. 当事業年度末現在の社外取締役は5名です。上記「対象となる役員の員数」欄と相違しているのは、2021年6月24日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した1名が含まれていることによるものです。

※4. 取締役の報酬（「基本報酬」および「賞与」）の限度額は、2018年6月26日開催の定時株主総会決議により、取締役（監査等委員である取締役を除く）について年額550百万円以内となっており、決議当時の取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は8名（うち社外取締役2名）です。また、2020年6月23日開催の定時株主総会決議により、取締役（監査等委員）について年額170百万円以内となっており、決議当時の監査等委員である取締役の員数は6名（うち社外取締役4名）です。当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。取締役の報酬額は、当事業年度において支払われたか否かにかかわらず、当社が当事業年度に費用計上した金額を基に記載しています。

※5. 当社は、上記※4.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。当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。また、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当事業年度に費用計上した金額が含まれています。
なお、2022年6月24日開催の定時株主総会決議により、2023年3月末日で終了する事業年度から3事業年度を新たな対象期間（期間延長手続きが行われる場合には、以降の各3事業年度とする）として、取締役（監査等委員である取締役を除く）への報酬として信託へ拠出する上限を1,650百万円および672,000株（うち社外取締役については3事業年度ごとに1名あたり上限990万円および4,030株）としており、決議当時の本制度の対象となる取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は7名です。

※6. 業績連動報酬等のうち、金銭報酬である賞与に係る業績指標等の内容、算定方法および当該指標を選択した理由等は、「役員報酬等の内容の決定に関する方針等」に示した通りです。なお、業績指標に関する実績は下表の通りです。

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
事業利益	82,833百万円	76,448百万円	92,765百万円
対前年度比	+4.0%	△7.7%	+21.3%

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

（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）

	レンジ	実績
業績連動係数	0% ～ 200%	22.0%
事業利益	75,400百万円 ～ 105,600百万円	76,448百万円
ROE	6.5% ～ 12.5%	7.4%

（2020年3月期の開始から3年経過後である2022年3月期のレンジ）

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

※8. 非金銭報酬等の内容は当社の株式等であり、交付の条件等は、上記「基本方針」に示した通りです。

※9. 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、代表取締役社長省掛 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。

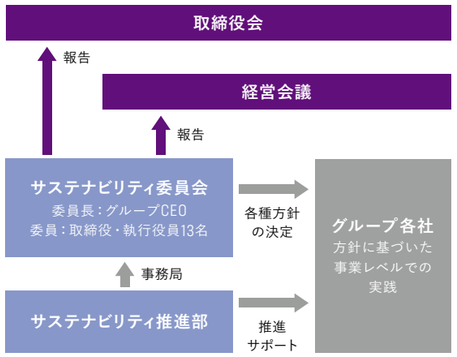
サステナビリティガバナンス

当社グループは、世界共通の課題である気候変動や災害の激甚化、人々の価値観の多様化等、
経営・事業環境における変化に正面から向き合い、当社グループにおける2050年のありたい姿として
サステナビリティポリシー「Earth Pride-地球を、つなぐ-」を策定しました。
「当社グループの持続的な成長」と「持続可能な社会への貢献」を一体として捉え、
事業を通じてサステナビリティを推進していきます。

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一体であり、事業戦略とサステナビリティの方向性を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、決定等を行っています。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。

2022年3月期は、同委員会を5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33回開催しました。



2022年3月期の主な実績

- サステナビリティポリシーの策定、その実現に向けた重点課題（マテリアリティ）の特定、計測指標（KPI）の設定
- RE100加盟
- 追加性のある再生可能エネルギー調達手段の検討(下記、TOPIC参照)
- グループ人事部主導でダイバーシティ&インクルージョン関連の情報開示の拡充
- ゼネコン・建材メーカーとの共同研究による木質建材の研究開発の推進
- 東京都奥多摩町との包括連携協定の締結(豊かな自然環境の保全に向けた共創検討)
- 農林水産省・住宅用建築部材メーカーと国産2×4建材利活用に向けた建築物木材利用促進協定締結
- 当社事業領域における廃棄物の削減、再資源化等の検討
- 人権デューデリジェンス実施に向けた体制づくり
- 「野村不動産グループ 調達ガイドライン」遵守状況について取引先約200社への調査活動

TOPIC

野村不動産×東京電力エナジーパートナー
国内初、首都圏の分譲戸建でバーチャルメガソーラーを始動

野村不動産と東京電力エナジーパートナーは、2050年までのカーボンニュートラル達成に向けた取り組みの一環として、野村不動産が首都圏を中心に展開する分譲戸建「プラウドシーズン」に、メガソーラー発電と同規模の太陽光発電（総発電出力1,000kW）を導入する「バーチャルメガソーラー」を始動させました。メガソーラー発電は、発電規模が1,000kW以上の大規模な太陽光発電システムを指しますが、土地の確保や開発過程での環境負荷等の課題があります。その中で、本取り組みは首都圏の戸建分譲住宅（年間約300戸）を活用するものであり、休閑地が少ない首都圏において省エネ・創エネを行う「電力の地産地消」の取り組みとして推進していきます。



重点課題（マテリアリティ）特定、計測指標（KPI）設定プロセス

サステナビリティポリシーおよび中長期経営計画等の策定に沿って、重点課題（マテリアリティ）を特定し、計測指標（KPI）も設定しました。

STEP 1	長期的な社会課題を幅広く検討	国際的フレームワークおよび外部コンサルティング会社からの情報を参考に、地球環境・社会環境・技術動向を含めた長期的な将来の見通しについて検討し、当社事業との関係性が高い社会課題を選定。
STEP 2	当社グループにとって重要な要素を抽出	「どのような価値を提供したいか」等について、グループの若手中堅・若手社員向けワークショップ（183名参加）、マネジメント層社員向けワークショップ（214名参加）を開催し、意見を収集。
STEP 3	ステークホルダーにとって重要な要素を抽出	当社グループに期待されていることや対応すべき社会課題等について、サステナビリティ専門家、機関投資家、お客さま等41名の社外ステークホルダーからアンケートで意見を収集。
STEP 4	サステナビリティポリシーと3つのテーマ、重点課題（マテリアリティ）の特定	STEP 2、3の検討結果を踏まえ、経営層へのアンケート（延べ約20名）を実施。さらに、新中長期経営計画の目指す姿と連動させた上で、サステナビリティ委員会にて決定。その内容を取締役会で報告。
STEP 5	重点課題（マテリアリティ）に対しての計測指標（KPI）を設定	新中長期経営計画およびSDGsやSASB等の国際的フレームワークや政策動向を踏まえ、STEP 4で選定した重点課題（マテリアリティ）に対しての計測指標（KPI）を選定。その内容を取締役会で報告。

重点課題（マテリアリティ）および計測目標（KPI）

サステナビリティポリシー

Earth Pride

地球を、つなぐ

人間らしさ

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

自然との共生

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

共に創る未来

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

2030年までの重点課題（マテリアリティ）

社会と社員

ダイバーシティ&インクルージョン　人権

計測指標（KPI）

- 女性マネジメント職層比率 20%
- 男女育児休業取得率 100%
- 調達ガイドライン アンケート実施率 80%
- 人権デューデリジェンスの体制構築
- 人権関連研修参加率 100%
- インクルーシブデザインの商品・サービスの提供
- 1on1ミーティングの実施率 100%

気候変動と自然環境

脱炭素　生物多様性　サーキュラーデザイン

計測指標（KPI）

- CO_2総排出量 35%削減（2020年3月期比）
- 新築物件における省エネルギー性能指標 ZEH/ZEB Oriented水準を確保
- 木質化建物の開発
- 生物多様性に関する認証取得
- 建物の長寿命化への取り組み
- 廃棄物量削減と廃棄物再利用率向上

リスクマネジメント

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

より詳細な情報については、有価証券報告書をご参照ください。 https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/pdf/hokoku_2205.pdf

リスク管理の基本方針

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

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

主要なリスクのうち管理すべき重要なリスクに該当するもの

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

リスク管理体制

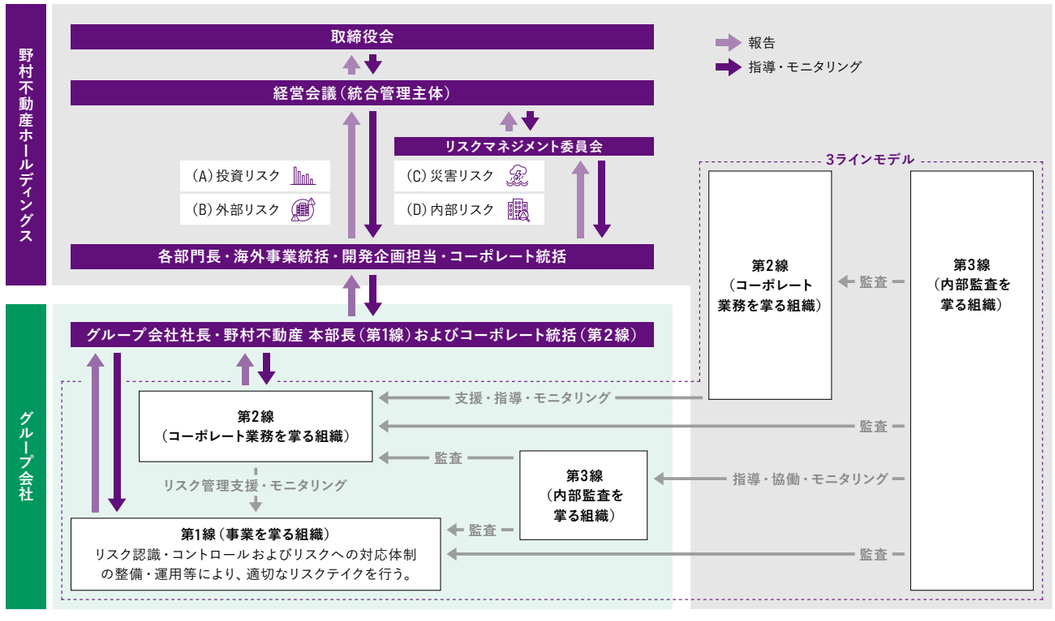
当社では、グループ経営に関するさまざまなリスクの審議を行うため、経営会議をリスクの統合管理主体として定め、主要なリスクの状況について定期的にモニタリング、評価および分析を行い、各部門およびグループ各社に対して必要な指導および助言を行うとともに、その内容を定期的に取締役会に報告を行う体制としています。

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

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

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

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



主要なリスクの内容

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下の通りです。また、主要なリスクのうち当社事業に与える影響の大きさや外部環境等を踏まえ、2023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、2022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通りです。

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

2023年3月期において、特に注視するリスク、それに対する取り組みや対応方針は以下の通りです。

リスクカテゴリー	具体的なリスク内容	主な取り組み、対応方針等
A：投資リスク	●資材価格の高騰に伴う工事費の上昇により、想定した収益の獲得が見込めないリスク	●工事費の一定程度の上昇を見込んだ事業計画に基づく投資決定
	●再開発事業など事業期間が長期間でかつ投資金額が大きいプロジェクトについて、収益性の悪化や想定事業スケジュールの遅延等が生じるリスク	●事業部門におけるモニタリングの実施および経営会議等での定期的な報告 ●芝浦一丁目、中野プロジェクト等大規模案件を推進する専門部署の設立
	●用地取得の競争激化等により、想定した事業量が確保できず、利益成長が鈍化するリスク	●中長期経営計画フェーズⅠ（23/3期～25/3期）については、事業用地ストックおおむね100% ●当社が強みとする法定再開発・マンション建替え事業の推進・拡大
B：外部リスク	●国内不動産市場や金融情勢の変化により、分譲住宅の販売価格・収益不動産の売却価格に影響が生じるリスク	●市況変動リスクを過度に取らない住宅分譲や収益不動産の用地取得方針（3～4年程度を目安とした用地ストック確保）
	●海外各国の経済・不動産市場の悪化等により、海外事業の収益性悪化や利益回収時期の遅延が生じるリスク	●現地の優良なデベロッパーとのジョイントベンチャーによる事業推進 ●「KAIZEN」プロジェクト実施等による、当社が国内で培ってきたノウハウの発揮・品質向上に向けた取り組み ●「海外事業モニタリング会議」の定期的な開催や、第2線の各組織によるモニタリングの実施
	●ライフスタイルや価値観の変化への対応、デジタルテクノロジーの加速度的な進化への対応、またサステナビリティへの対応等が遅れることにより、当社事業の競争優位性が低下するリスク	●DX・イノベーション推進部による、新領域事業の研究・開発やデジタル戦略等の企画・推進・支援 ●2030年までに特に取り組むべき重点課題の達成に向けたサステナビリティ推進
C：災害リスク	●甚大化する地震、台風、豪雨等の自然災害により事業が継続できないリスク	●新型コロナウイルス感染症等に対する、感染蔓延時の事業継続を目的としたコア業務の選定等の体制構築
D：内部リスク	●不動産開発事業における設計・施工の不備の発生によるリスク	●当社グループの「設計基準」および「品質マニュアル」の遵守徹底、発注者として施工状況の品質検査実施 ●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、事故等に備え損害保険を付保
	●多様な人材を確保し、人材が活躍し続けるための人事制度の整備が遅れることによるリスク	●グループ全体での人材戦略の推進 ●人事制度の改定等（多様な人材がそれぞれの強みを伸ばし成長・活躍可能な「複線型人事制度」の導入 他） ●「ウェルネス・D&I推進委員会」の設置、「野村不動産グループ ダイバーシティ&インクルージョン推進方針」の策定
	●サイバー攻撃による情報流出、事業継続への影響、損害等の発生・拡大によるリスク	●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、異常な動きに対する振る舞い検知システム導入等

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。

より詳細な情報については、有価証券報告書をご参照ください。 https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/pdf/hokoku_2205.pdf

(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	●予期せぬ土壌汚染の判明、許認可の取得の遅れ等による、竣工・計上時期の遅れ、追加費用等の発生
主な取り組み	●リスクの抽出および分析・評価・方針検討の上、経営会議または取締役会にて判断 ●土壌汚染に関してはあらかじめ来歴調査や汚染調査を実施。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を実施 ●事業用地取得後は、事業の所管組織にて進捗管理を実施。重要な事象が発生時は、必要に応じて経営会議または取締役会等に報告、対応を検討・実施

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	●M&A対象会社や、新規事業に期待する利益成長やシナジー効果等の未実現
主な取り組み	●投資対象と投資目的を定めた上で、既存事業とのシナジー効果や事業計画、財務内容および契約関係等を慎重に調査・検討 ●M&A実行後は、対象会社と当社グループとの統合プロセスの状況、経営課題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て定期的にモニタリング ●新規事業参画については、事業の推移等を定期的にモニタリング、計画修正や再生等が必要な場合は、取締役会または経営会議にて審議

(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	●デベロップメント分野： 販売価格の低下、在庫の増加、賃料水準の低下、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、たな卸資産や固定資産の評価損等の発生、建築費の上昇 ●サービス・マネジメント分野： 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、投資ファンド等の需要減退
主な取り組み	●現在および将来の市場の状況を把握・予測の上、過去のマーケットも確認し、市況変動の影響を一定程度に抑える基本方針 ●市場の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

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	●市中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、財務諸表上の外貨建ての資産および負債額の変動
主な取り組み	●借入金による資金調達では、長期・固定での借入を主とし、短期的な金利上昇リスクへ対応 ●為替変動リスクについては、海外展開する事業種別を踏まえた為替ヘッジ方針を定めて運営

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	●「宅地建物取引業法」や「建築基準法」等の不動産関連のさまざまな法規制や「金融商品取引法」等の変更による、新たな義務や費用負担の発生 ●不動産事業に関連する税制・会計制度変更に伴う各種費用の増加や、顧客の需要や戦略転換や投資計画の変化 ●海外における各国固有のカントリーリスク、国内と異なる法規制・税制、事業開始時には想定していない政治・社会情勢の変化や法規制・税制の変更および新設
主な取り組み	●当社の第2線の各組織にて、各種法規制、税制および会計制度の動向に対する対応を検討、重大な影響が予想される事項については、経営会議または取締役会にて審議 ●海外事業においては、事業参画時に外部の専門家の知見を踏まえ、適用される法規制および税制等を確認。参画後は重要な関連法令の変更の状況等を定期的に確認、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

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	●以下を要因とした、当社商品やサービスの競争力低下等 ・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 ・社会構造の変化に伴う顧客のニーズの変化 ・気候変動への対応（温室効果ガス削減規制等の施行・強化による顧客の環境・省エネルギー・防災に関する機能の要求の高まり、高い環境性能・エネルギー性能に関する技術への対応）
主な取り組み	●DX・イノベーション推進部による、新領域事業の研究・開発や、イノベーション創発・デジタル戦略等の企画・推進・支援 ●「事業アイデア提案制度」や「野村不動産グループアワード」等の実施による、価値創造の変革・進化に挑戦する風土の形成やグループ連携の強化 ●コーポレートベンチャーキャピタルを通じた、革新的技術やサービスを持つベンチャー企業との協業 ●2030年までに特に取り組むべき重点課題（「ダイバーシティ&インクルージョン」「人権」「脱炭素」「生物多様性」「サーキュラーデザイン」）達成に向けた、サステナビリティ委員会を中心としたサステナビリティ推進 （主な気候変動対応） ●SBT認定の取得（Scope 1・2・3において、2031年3月期に、2020年3月期比35%削減） ●RE100への加盟（2050年までに事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギー化） ●新築物件における省エネルギー性能指標（BEI値）ZEH/ZEB Oriented水準を2030年までに確保 ●2023年3月期より、BEI値目標を役員報酬制度へ組み込み

(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る事業への影響（収益逸失リスク、収益機会先送りリスク、不動産価格等下落リスク） ・収益逸失リスク：保有・運営する施設の営業の休止等による、賃料収入や運営収入、営業機会逸失による収入の減少 ・収益機会先送りリスク：住宅販売の営業の休止等による計上時期の変更、工事の休止等に起因する竣工・計上時期の変更 ・不動産価格等の下落リスク：保有・運用・管理等をしている不動産の毀損または滅失等
主な取り組み	●異なる事業特性を組み合わせた「事業ポートフォリオ戦略」の推進 ●災害発生時の事業継続計画や行動計画等の策定 ●首都直下地震を想定した事業継続計画（BCP）の策定や、「災害対策本部設置訓練」による対応状況確認 ●「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 ●新型コロナウイルス感染症等に対する、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等の体制構築

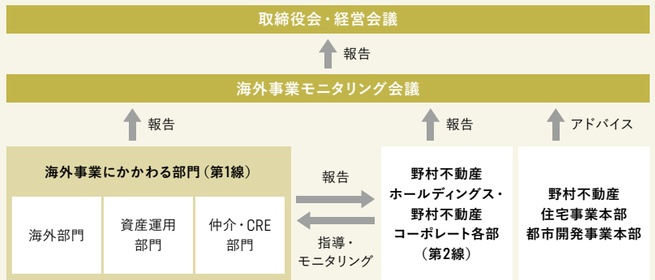
TOPIC

事業拡大を図る海外事業を支えるリスク管理体制

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

より実効性のあるリスク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おり、半期ごとを目安に取締役会に報告を行っています。

▶ 海外事業におけるリスク管理体制図



主なモニタリング項目

- **外部環境に関する事項**
  マクロ経済・政治状況、不動産市況、各種法令等
- **個別事業の状況に関する事項**
  個別事業の進捗、リスク顕在化時の影響額の可視化、JVパートナーの状況等
- **海外事業戦略に関する事項**
  現在および将来の事業戦略・リソース配分等

2023年3月期における主な取り組み内容

- マクロ経済・政治情勢
- 各事業における進捗確認等
- 恒大の債務危機に伴う不動産市場の動向の確認
- アジア各国における新型コロナウイルス感染状況の確認

(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	●宅地建物取引業に関する、重要事項説明の誤りや不実告知、不利益事実の不告知等の法令違反による行政処分 ●建築基準法、金融商品取引法、会社法、個人情報保護法、独占禁止法等の法令違反による信用の失墜、罰金等
主な取り組み	●「野村不動産グループ倫理規程」等の社内規程の制定と定期研修によるその周知徹底 ●宅地建物取引業法等の主要な法令における、各法令に応じた業務フローの策定、研修やOJTによる周知

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	●不動産開発事業における設計・施工等の不備や、賃貸・管理する施設の管理上の不備等による、信用の失墜や想定外の費用発生や事業計画の遅延
主な取り組み	●不動産開発事業 一定の信用力・技術力を有する第三者に建物の設計・施工業務等を発注の上、当社グループの「設計基準」（構造・建築・設備・電気）および「品質マニュアル」の遵守徹底かつ、発注者として施工状況の確認および品質検査を実施 ●賃貸・管理する施設 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、事故等に備え損害保険を付保

リスクマネジメント

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	●サイバー攻撃や不正アクセス等の不測の事態による、当社システムの稼働遅延・停止や、個人情報の外部漏洩による、営業活動や業務処理の遅延、信用の失墜、損害賠償の発生
主な取り組み	●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の実施 ●個人情報については、「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・啓蒙を実施、万一の情報漏洩等の事故発生に備え、サイバー保険を付保

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	●長時間労働発生等による健康被害や、労働基準に関する法制度への不適合による、行政処分や罰金、人材の流出および信用の失墜 ●多様な人材への労働環境整備遅延等による、人材確保や能力発揮困難による企業競争力の低下 ●海外拠点における、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る行政処分や、駐在員の現地でのサポート不足による健康が害されるリスク等
主な取り組み	●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」の推進 ●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 ●勤怠管理システムによる労務管理や、長時間労働に関する定期的な状況のモニタリング ●人事制度やその運用の遵法性に関する社外の専門家による定期的な検証 ●海外においては、外部の専門家等の知見を活用した人事労務制度の構築、駐在員の相談窓口等を整備

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	●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信用の失墜や損害賠償費用の発生
主な取り組み	●「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、啓発を実施 ●コンプライアンス推進責任者の配置により、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 ●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置

内部統制・コンプライアンス／情報開示

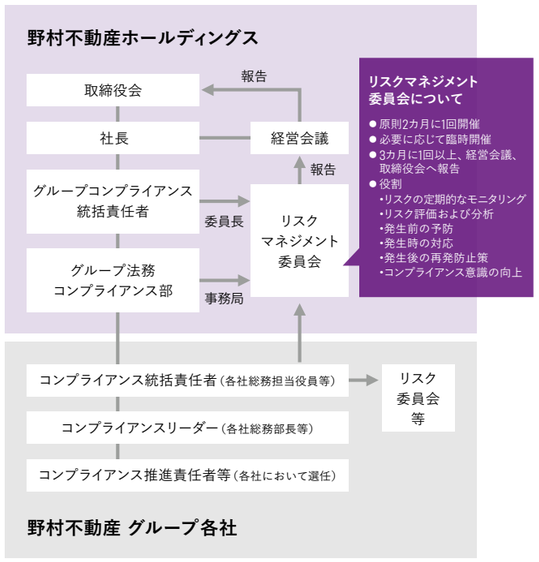
コンプライアンス体制

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

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

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

▶ コンプライアンス体制図



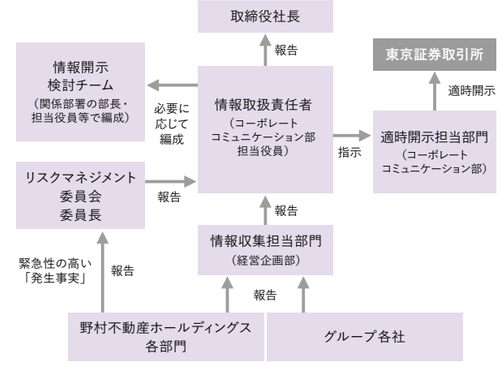
野村不動産グループ倫理規程
https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/base/compliance.html

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、内部統制システム等に関する情報を公正かつ適時・適切に開示します。具体的には、適時開示体制図（右図）の通り、各部門担当者・グループ各社担当者から情報収集担当部門（経営企画部）を通じて、情報取扱責任者（コーポレートコミュニケーション部担当役員）に会社情報を集約しています。適時開示の要否について判断を要する場合には、関係部署の部長・担当役員等で編成する「情報開示検討チーム」とともに検討し、その結果を取締役社長に報告しています。なお、適時開示が必要と判断された会社情報については、情報取扱責任者（コーポレートコミュニケーション部担当役員）の指示により、適時開示担当部門（コーポレートコミュニケーション部）が適時開示作業を行います。

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

▶ 適時開示体制図



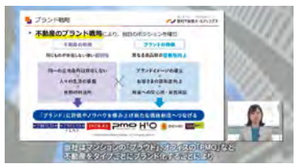
株主との対話

当社は、株主との対話を促進するための体制整備および取り組みに関する方針を制定し、建設的な対話に積極的に取り組んでいます。株主との対話は、IR担当役員（グループCFO）が中心となって実施し、IR担当部門（コーポレートコミュニケーション部 IR課）が補佐しています。決算説明会等においては、グループCEOより業績や今後の戦略について説明を実施しています。IR担当部門は、社内各部署との日常的な情報交換、会合等を通じて、情報の集約を図り、株主との対話の促進に努めています。IR担当役員は、株主との対話により把握した株主の意見や懸念を経営陣幹部に報告するとともに、定期的に取締役会において報告し、取締役は報告された内容について議論します。なお、株価に影響を与える情報の漏えいを防ぎ、情報開示の公平性を確保するため、「内部者取引未然防止規程」を制定し、同規程に則った適切なインサイダー情報管理を行うとともに沈黙期間を設けています。

IRに関する活動状況について

株主・投資家の拡大を目指し、機関投資家、個人投資家双方と、直接・間接的なコミュニケーション促進を図ることで、当社グループの事業活動や成長戦略の理解促進に努めています。

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


オンライン会社説明会の開催

2022年3月期の主なIR活動

機関投資家向け活動	実施回数
決算説明会（決算発表日の電話会議を含む）	4回
アナリスト・投資家との面談（以下の活動での面談含む）	373回
証券会社主催カンファレンス	11回
CEOスモールミーティング	1回
部門長スモールミーティング	1回
ESGミーティング	20回

個人投資家向け活動	実施回数
IRフェアへの出展	1回
オンライン会社説明会	2回

最新・詳細な情報についてはIRサイトをご覧ください。

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

役員一覧（2022年6月24日時点）

取締役

永松 昌一（ながまつ しょういち）



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

保有株数 1,400株※

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 同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 同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）

沓掛 英二（くつかけ えいじ）



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

保有株数 18,500株※

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）

松尾 大作（まつお だいさく）



1964年10月18日生

代表取締役副社長
兼副社長執行役員
グループCOO

保有株数 21,900株※

執行

1988年 4月 野村不動産株式会社入社
2012年 4月 同社執行役員
2015年 4月 同社常務執行役員
2018年 4月 当社執行役員
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）

新井 聡（あらい さとし）



1965年6月3日生

取締役副社長
兼副社長執行役員

保有株数 —※

執行 新任

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

芳賀 真（はが まこと）



1966年6月22日生

取締役兼執行役員
都市開発部門長

保有株数 22,100株※

執行

1989年 4月 野村不動産株式会社入社
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
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）

黒川 洋（くろかわ ひろし）



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

保有株数 8,500株※

執行

1990年 4月 野村不動産株式会社入社
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
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）

※2022年3月31日時点

東 哲郎（ひがし てつろう）



1949年8月28日生

取締役
指名報酬諮問委員会委員長

保有株数 —※

非執行 社外 独立

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
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（現UBE株式会社）
社外取締役（現任）

木村 博行（きむら ひろゆき）



1962年3月30日生

取締役（監査等委員）
監査等委員会委員長

保有株数 27,400株※

非執行

1984年 4月 野村不動産株式会社入社
2009年 4月 同社執行役員
2009年 6月 当社取締役
2010年 4月 野村不動産インベストメント・マネジメント 株式会社代表取締役社長
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）

高山 寧（たかやま やすし）



1964年2月1日生

取締役（監査等委員）

保有株数 —※

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・サービシズ株式会社取締役
2012年10月 ノムラ・セキュリティーズ・インターナショナル本社（ニューヨーク）法務部 マネージングディレクター、ジェネラルカウンセル
2013年 9月 ノムラ・ホールディング・アメリカ・インク 法務部マネージングディレクター、ジェネラルカウンセル
2015年 4月 野村ホールディングス株式会社 執行役員チーフ・リーガル・オフィサー
野村證券株式会社執行役員 法務担当
2019年 4月 野村不動産株式会社監査役（現任）
当社顧問
2019年 6月 当社取締役（監査等委員）（現任）

茂木 良夫（もぎ よしお）



1952年4月10日生

取締役（監査等委員）
指名報酬諮問委員会委員

保有株数 —※

非執行 社外 独立

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

宮川 明子（みやかわ あきこ）



1955年10月18日生

取締役（監査等委員）

保有株数 —※

非執行 社外 独立

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

高橋 鉄（たかはし てつ）



1956年10月24日生

取締役（監査等委員）
指名報酬諮問委員会委員

保有株数 —※

非執行 社外 独立

1986年 4月 東京弁護士会登録
三宅坂法律事務所参加
2003年 7月 霞が関パートナーズ法律事務所 代表パートナー
2020年 6月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）
2020年12月 ITN法律事務所 エクゼクティブ・パートナー（現任）
2022年 3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社 社外取締役（現任）

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

執行役員（取締役兼務を除く）

賀来 高志（かく たかし）
海外部門長、兼海外事業統括

福田 明弘（ふくだ あきひろ）
運営管理部門長

山本 成幸（やまもと しげゆき）
開発企画担当

前田 研一（まえだ けんいち）
仲介・CRE部門長

三浦 公輝（みうら こうき）
資産運用部門長

中村 治彦（なかむら はるひこ）
住宅部門長

吉村 哲己（よしむら てつみ）
品質管理・建築統括

山内 政人（やまうち まさと）
経営企画部、DX・イノベーション推進部担当

市原 幸雄（いちはら ゆきお）
内部監査・コンプライアンス担当、兼グループ監査部、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

宇木 素実（うき もとみ）
グループ人材開発部担当、兼グループ人事部長嘱託

塚崎 敏英（つかさき としひで）
財務部、資金部担当

山田 譲二（やまだ じょうじ）
経営企画部長嘱託

中村 篤司（なかむら とくじ）
サステナビリティ推進担当、兼コーポレートコミュニケーション部、サステナビリティ推進部担当

宇佐美 直子（うさみ なおこ）
グループダイバーシティ&インクルージョン推進担当、兼グループ人材開発部長嘱託

Part 5

データ等

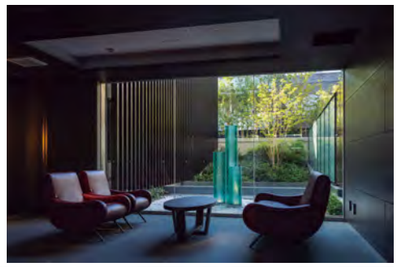
目次

124 主なアセットブランド
128 主な開発案件
130 財務11ヵ年データ
132 部門別データ
134 ESGデータ
136 グループ会社紹介
138 外部評価一覧
139 会社情報
139 「統合レポート2022」の発行にあたって（担当役員保証）

主なアセットブランド

住まう

これまでに培ってきた独自のノウハウを基に
住まいに関するブランドを展開。お客さま一人ひとりに寄り添い、
上質な住まいづくりにこだわり続けています。





プラウド元代々木町

プラウド

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

累計供給戸数：約7.4万戸※1,2

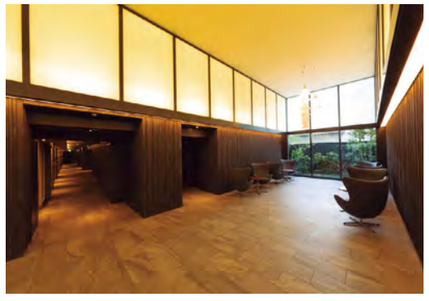


プラウドシーズン成城コート

プラウドシーズン

「人・街・時代の資産として残る
住まいづくり」をコンセプトにした
分譲一戸建て

累計供給戸数：約0.8万戸※1



プラウドフラット両国サウス



プラウドフラット中野

プラウドフラット

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

開発実績：129棟※1

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※1

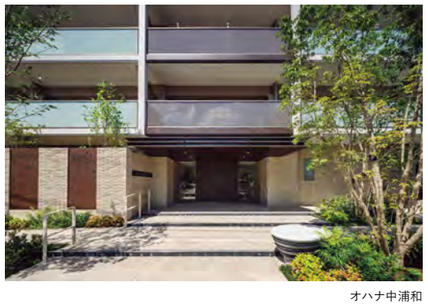
オハナ

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

累計供給戸数：約0.5万戸※1



オウカス日吉



オハナ中浦和

※1. 2022年3月末時点（開発実績は計画中含む）　※2.「プラウド」ブランドのマンション、一戸建ての累計供給戸数

主なアセットブランド

働く

働く「個」を重視する
「ヒューマンファースト」な働き方の実現を目指す
新たなオフィス空間の提案や、
働く環境にも配慮した
高機能型物流施設などを開発しています。

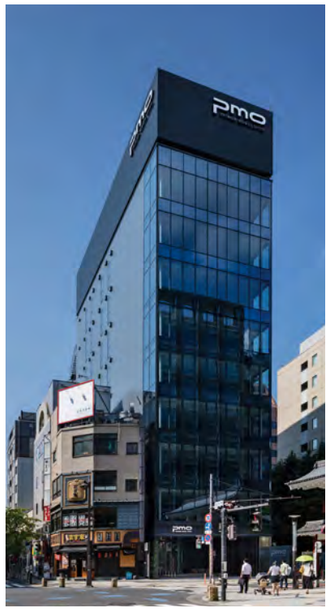
PMO（ピーエムオー）

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：70棟※



PMO EX新大阪



PMO 浜松町II

H¹O（エイチワンオー）

少人数で働く方々のニーズに対応した
サービス付小規模オフィス

開発実績：15棟※（ビル内のフロア開設型含む）



H¹O渋谷神南

H¹T（エイチワンティー）

働く方の多様化と効率化のニーズに対応した
サテライト型シェアオフィス

拠点数：216店舗※（提携店含む）



H¹T池袋西口

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：42棟※

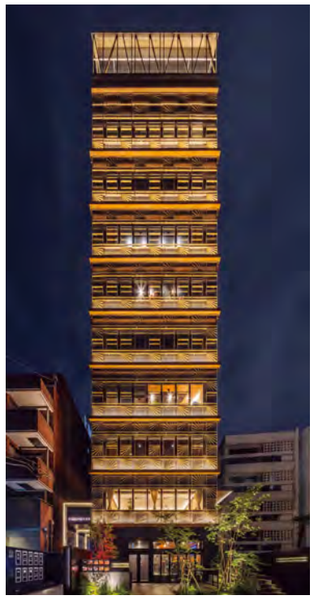


Landport青梅I、II、III

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：22棟※



GEMS六本木



GEMS川崎

SOCOLA（ソコラ）

食品スーパー・物販・飲食・
サービス店舗を集積させた
地域密着型商業施設

開発実績：6棟※



SOCOLA用賀

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※



NOHGA HOTEL KIYOMIZU KYOTO

憩う

お客さまの多様なニーズにお応えし、
駅前立地を中心に展開する
都市型商業施設や
エリアの利便性を高める
地域密着型商業施設、
地域とのつながりを大切にする
ホテルなどを開発しています。

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※



MEFULL藤沢

※ 開発実績（予定含む）、拠点数は2022年3月末時点

主な開発案件

大規模複合開発

オフィスや商業施設、住宅など多様な
アセットクラスを組み合わせた複合開発により、
高い利便性や快適性に優れた街づくりを推進しています。



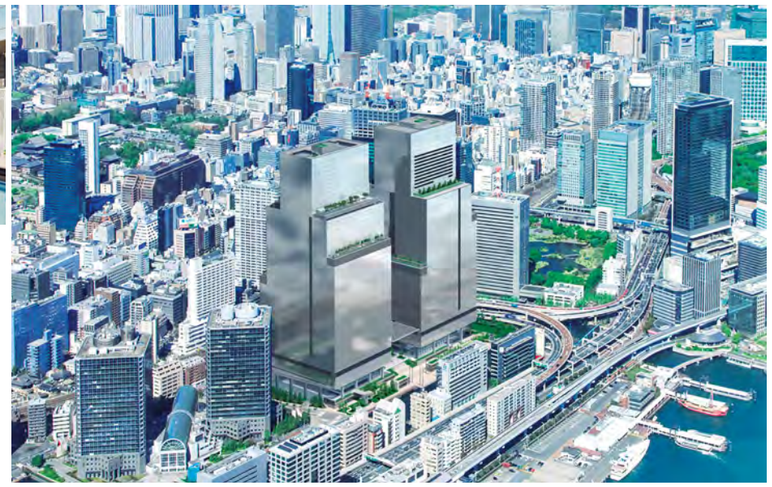
日本橋一丁目中地区再開発※1, 2

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



芝浦プロジェクト※1, 2

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㎡





岡山市駅前町一丁目2番3番4番地区第一種市街地再開発事業※2

竣工予定　2026年3月期
主用途　住宅、商業施設、オフィス、ホテル、ホール



中野駅新北口駅前エリア拠点施設整備事業※2

竣工予定　2029年3月期
主用途　ホール、オフィス、住宅、商業施設、ホテル



プラウドタワー亀戸クロス（分譲住宅）※2

竣工　2022年3月期
総戸数　934戸

KAMEIDO CLOCK（商業施設）

開業　2022年4月
貸床面積　約28,000㎡



海外事業

中国・東南アジア・英国において、
住宅分譲事業および
収益不動産開発事業を
推進しています。



フィリピン　マニラ サンシャインフォート※2

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



ベトナム　ホーチミンシティ グランドパーク第2期※2

竣工予定　2022年
主用途　分譲住宅
総戸数 約11,000戸

※1. 延床面積は、持分換算面積を記載　※2. JV案件

財務11カ年データ

	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	23/3 期（予想）※12
損益計算書／貸借対照表（期末）／キャッシュ・フロー計算書（百万円）：												
売上高	450,807	517,740	532,016	567,159	569,545	569,680	623,762	668,510	676,495	580,660	**645,049**	680,000
営業利益	49,939	58,308	74,307	71,894	80,912	77,271	76,660	79,162	81,905	76,333	**91,210**	90,500
事業利益※1	—	—	—	—	—	—	—	79,623	82,833	76,448	**92,765**	97,000
経常利益	34,173	45,806	64,058	63,681	72,679	68,952	68,033	69,323	73,077	65,965	**82,557**	85,000
親会社株主に帰属する当期純利益	17,591	19,357	26,844	38,441	47,182	47,005	46,029	45,873	48,886	42,198	**55,312**	57,000
総資産	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	**2,040,506**	—
流動資産	585,332	535,103	496,978	549,300	608,779	684,306	717,635	849,528	906,726	1,043,321	**1,126,802**	—
うちたな卸資産	396,857	369,667	349,167	429,764	496,910	570,888	592,996	636,925	714,734	875,520	**894,229**	—
うち営業エクイティ投資	41,895	29,578	7,128	6,316	819	2,567	9,612	18,066	30,983	28,770	**33,871**	—
固定資産	817,292	834,845	816,909	819,926	876,670	908,786	955,464	909,926	894,547	877,985	**913,703**	—
純資産	376,486	398,276	418,697	461,031	456,408	493,813	514,982	541,562	565,120	586,350	**621,398**	—
有利子負債	758,562	669,268	617,583	616,700	721,900	810,100	877,800	914,000	870,000	1,008,500	**1,022,735**	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,876	89,295	83,535	23,837	13,258	△31,889	21,498	89,964	56,618	△63,504	**52,793**	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	7,809	△2,588	△20,191	△32,476	△59,714	△54,558	△51,637	△46,699	△30,490	△55,789	**△ 46,277**	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△63,296	△94,666	△57,858	△8,983	53,637	76,575	43,787	13,723	△66,821	112,376	**△ 9,619**	—
設備投資額※2	14,098	18,963	21,938	38,871	50,367	61,300	71,665	20,824	20,363	45,665	**36,618**	—
1株当たり情報（円）：												
当期純利益	92.38	101.61	140.70	201.28	246.42	245.10	240.89	245.99	267.21	232.53	**307.81**	321.77
純資産	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	**3,478.14**	—
NAV※3	1,768	1,885	1,997	2,299	2,708	3,063	3,333	3,630	3,833	4,035	**4,442**	—
年間配当金	25.00	30.00	35.00	45.00	57.50	65.00	70.00	75.00	80.00	82.50	**97.50**	110.00
株式の情報（株）：												
期末発行済株式数（自己株式を含む）	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	**182,604,637**	—
期末自己株式数※4	1,016	1,125	1,206	1,206	1,508	1,709	3,956,956	7,821,664	11,367,181	12,490,613	**4,704,422**	—
経営指標：												
売上高営業利益率（%）	11.1	11.3	14.0	12.7	14.2	13.6	12.3	11.8	12.1	13.1	**14.1**	—
ROA※5（%）	3.7	4.5	5.6	5.5	5.8	5.1	4.7	4.6	4.7	4.1	**4.7**	—
ROE※6（%）	5.7	5.9	7.8	10.3	11.2	10.1	9.4	8.9	9.1	7.4	**9.2**	—
自己資本比率（%）	22.6	24.5	27.1	28.8	29.9	30.2	30.0	29.9	30.5	30.4	**30.3**	—
含み益※7（億円）	331	372	412	702	1,109	1,539	1,819	2,063	2,096	2,096	**2,470**	—
D/Eレシオ（倍）	2.4	2.0	1.7	1.6	1.6	1.7	1.8	1.7	1.6	1.7	**1.7**	—
EBITDA※8	528	610	728	821	948	937	938	933	1,016	918	**1,089**	—
EBITDA倍率※8（倍）	14.4	11.0	8.5	7.5	7.6	8.6	9.4	9.8	8.6	11.0	**9.4**	—
総還元性向※9（%）	27.1	29.5	24.9	22.4	23.3	26.5	50.8	41.4	46.3	45.0	**44.3**	—
配当性向※10（%）	27.1	29.5	24.9	22.4	23.3	26.5	29.1	30.5	29.9	35.5	**31.7**	34.2
株価指標（各事業年度末時点）：												
株価（円）	1,459	2,084	1,970	2,166	2,080	1,774	2,512	2,125	1,755	2,665	**2,933**	—
PER（倍）	18.5	20.9	15.0	14.2	9.9	7.9	10.7	8.5	6.9	12.0	**10.2**	—
PBR（倍）	0.9	1.2	1.1	1.1	0.9	0.7	1.0	0.8	0.6	0.9	**0.9**	—
P/NAV（倍）	0.8	1.1	1.0	0.9	0.8	0.6	0.8	0.6	0.5	0.7	**0.7**	—
配当利回り（%）	1.7	1.4	1.8	2.1	2.8	3.7	2.8	3.5	4.6	3.1	**3.3**	—
株主総利回り（TSR）※11（%）	—	—	—	—	—	—	145.5	128.0	111.6	167.6	**188.2**	—

※1. 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益＋企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費
※2. 設備投資額は、連結キャッシュ・フロー計算書の「有形及び無形固定資産の取得による支出」の数値を記載しています。
※3. 1株当たりNAV＝（自己資本＋含み益（税控除後））÷期末発行済株式数（自己株式控除後）、含み益（税控除後）＝含み益×（1-法定実効税率）
※4. 期末自己株式数には、役員報酬BIP信託が保有する株式および従業員株式付与ESOP信託が保有する株式を含んでいます。
※5. ROA＝事業利益÷期中（平均）総資産　ただし、17/3期以前の計算は、ROA＝（営業利益＋営業外収益）÷期中（平均）総資産
※6. ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益÷期中（平均）自己資本
※7. 含み益=賃貸等不動産の期末時価ー賃貸等不動産の期末簿価
※8. EBITDA＝税引き前当期純利益＋支払利息＋減価償却費 、EBITDA倍率＝有利子負債÷EBITDA
※9. 総還元性向＝（1株当たり配当金＋1株当たり自社株買い）÷ EPS
※10. 配当性向=1株当たり配当金 ÷ EPS
※11. 株主総利回り（TSR）＝（各事業年度末日の株価+22/3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）÷22/3期の5事業年度前の末日の株価
※12. 2022年7月28日時点の予想値

部門別データ

（百万円）

部門別売上高	19/3期	20/3期 ※1,2	21/3期	22/3期 ※3,4,5
住宅部門	375,373	333,966	272,577	**309,225**
住宅分譲（国内）	342,055	294,376	247,609	**284,015**
収益不動産（売却）※7	11,740	17,931	5,035	**4,120**
収益不動産（賃貸）※7	495	1,070	925	**1,501**
シニア	377	451	651	**998**
その他	20,701	20,136	18,355	**18,590**
都市開発部門※6	171,612	212,133	179,227	**202,460**
賃貸（オフィス）	53,975	48,562	47,411	**45,666**
賃貸（商業施設）	13,817	12,910	11,018	**12,302**
賃貸（その他）	7,974	8,375	5,776	**4,131**
収益不動産（売却）※8	65,350	106,816	87,846	**106,451**
収益不動産（賃貸）※8	4,533	7,037	11,239	**13,977**
フィットネス	16,647	15,757	11,509	**13,624**
その他	9,312	12,674	4,426	**6,306**
海外部門	—	—	—	**2,628**
資産運用部門	9,641	12,059	12,456	**12,804**
仲介・CRE部門	37,298	39,110	39,436	**43,762**
仲介手数料（リテール）※5	21,618	24,017	23,334	**21,825**
仲介手数料（ミドル）※5	—	—	—	**8,326**
仲介手数料（ホールセール）※5	11,517	11,138	11,384	**9,681**
その他	4,162	3,954	4,717	**3,929**
運営管理部門	91,374	98,274	98,384	**99,230**
運営管理	51,524	55,530	56,783	**58,264**
受注工事	32,371	37,327	35,863	**35,215**
その他	7,478	5,417	5,737	**5,750**
その他	94	1,143	2,070	**126**
調整額（消去又は全社）	△ 16,885	△ 20,193	△ 23,492	**△ 25,188**
連結合計	668,510	676,495	580,660	**645,049**

部門別営業利益

（百万円）

住宅部門	25,069	25,351	22,421	**32,519**
都市開発部門※6	37,600	38,941	35,138	**38,286**
海外部門	—	—	—	**△ 512**
資産運用部門	5,943	6,853	7,296	**7,515**
仲介・CRE部門	8,170	9,097	8,962	**11,713**
運営管理部門	7,434	8,474	9,089	**9,114**
その他	△ 43	△ 1,267	△ 798	**△ 199**
調整額（消去又は全社）	△ 5,013	△ 5,545	△ 5,776	**△ 7,227**
連結合計	79,162	81,905	76,333	**91,210**

部門別事業利益※9

（百万円）

住宅部門	25,032	25,339	22,404	**32,550**
都市開発部門※6	38,043	39,247	35,469	**38,590**
海外部門	—	—	—	**291**
資産運用部門	5,969	7,149	7,587	**7,836**
仲介・CRE部門	8,170	9,088	8,976	**11,716**
運営管理部門	7,464	8,566	9,281	**9,205**
その他	△ 43	△ 1,012	△ 1,495	**△ 199**
調整額（消去又は全社）	△ 5,013	△ 5,545	△ 5,776	**△ 7,227**
連結合計	79,623	82,833	76,448	**92,765**

※1. 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などの開発・賃貸事業およびZEN PLAZA CO., LTD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

※2. 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

※3. 2023年3月期より、海外部門を新設し、その他に区分していた野村不動産の海外事業本部および海外現地法人などを海外部門に区分変更。これにより、2022年3月期について、変更後の数値を記載

※4. 2022年4月1日付で、野村不動産と野村不動産ビルディングを合併（存続会社は野村不動産）し、都市開発部門における売上高の内訳を変更。これにより、2022年3月期について、変更後の数値を記載

（百万円）

部門別資産	19/3期	20/3期 ※1,2	21/3期	22/3期 ※3,4
住宅部門	463,277	457,505	505,976	**514,546**
都市開発部門※6	1,086,064	1,112,664	1,160,805	**1,204,549**
海外部門	—	—	—	**117,010**
資産運用部門	42,463	43,053	42,868	**43,220**
仲介・CRE部門	28,228	19,240	25,201	**35,787**
運営管理部門	42,294	47,106	50,095	**48,881**
その他	929	61,730	89,237	**777**
調整額（消去又は全社）	96,197	59,972	47,122	**75,733**
連結合計	1,759,455	1,801,273	1,921,306	**2,040,506**

部門別たな卸資産（開発・販売用不動産など）

（百万円）

住宅部門	391,508	401,119	463,944	**458,049**
都市開発部門※6	245,575	314,297	412,862	**436,810**
海外部門	—	—	—	**—**
資産運用部門	—	—	—	**—**
仲介・CRE部門	—	—	—	**—**
運営管理部門	397	69	44	**69**
その他	11	11	11	**11**
調整額（消去又は全社）	△ 567	△ 762	△ 1,342	**△ 712**
連結合計	636,925	714,734	875,520	**894,229**

部門別ROA※10

（%）

住宅部門	5.4	5.5	4.4	**6.3**
都市開発部門※6	3.5	3.5	3.1	**3.2**
海外部門	—	—	—	**0.2**
資産運用部門	14.1	16.6	17.7	**18.1**
仲介・CRE部門	28.9	47.2	35.6	**32.7**
運営管理部門	17.6	18.2	18.5	**18.8**
その他	—	—	—	**—**
全社ROA※11	4.6	4.7	4.1	**4.7**

部門別営業データ	19/3期	20/3期 ※1,2	21/3期	22/3期 ※3,4
住宅部門				
住宅分譲計上戸数（戸）	5,890	4,739	3,669	**4,329**
住宅分譲粗利益率（%）	19.1	20.4	22.6	**23.6**
住宅分譲期末完成在庫数（販売中）（戸）	229	321	239	**130**
住宅分譲期末完成在庫数（未販売）（戸）	47	187	182	**253**
都市開発部門※6				
期末賃貸可能床面積（オフィス・商業施設）（㎡）※12	955,381	915,311	829,670	**790,776**
期末空室率（オフィス・商業施設）（%）※12	4.6	4.0	4.9	**5.9**
期末メガロス会員数（人）	145,065	143,663	111,425	**110,608**
資産運用部門				
期末運用資産残高（百万円）	1,669,476	1,798,583	1,815,646	**1,948,071**
仲介・CRE部門				
売買仲介取扱件数（件）	8,922	9,515	9,322	**10,081**
売買仲介取扱高（百万円）	767,324	872,337	893,423	**964,882**
運営管理部門				
期末ビル等管理件数（件）	732	786	788	**772**
期末住宅管理戸数（戸）	177,582	182,259	183,162	**186,549**

※5. 2023年3月期より、仲介・CRE部門における売上高の内訳を変更。これにより、2022年3月期について、変更後の数値を記載。内訳の区分は以下の通り
リテール：個人向け　ミドル：中堅・中小企業、企業オーナー、一部の個人投資家や富裕層向け　ホールセール：大企業・ファンド・海外投資家向け

※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・販売するオフィスビル・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＝事業利益÷期末総資産

※11. 全社ROA＝事業利益÷期中（平均）総資産

※12. 2022年4月1日付で、野村不動産と野村不動産ビルディングを合併（存続会社は野村不動産）し、都市開発部門における賃貸可能床面積および空室率の算出方法を一部変更。これにより、変更後の数値を記載

ESGデータ

E 環境

	20/3期	21/3期	22/3期
環境マネジメント			
新築した収益不動産（賃貸住宅を除く）の環境認証取得率※1	100%	100%	**100%**
新築した収益不動産（賃貸住宅を除く）の環境認証の取得数※1	14件	15件	**15件**
気候変動への対応			
CO_2総排出量	3,518,302t-CO_2	1,588,269t-CO_2	**2,297,026t-CO_2**
うちScope1・2	150,588t-CO_2	132,206t-CO_2	**129,056t-CO_2**
うちScope3	3,367,714t-CO_2	1,456,063t-CO_2	**2,167,970t-CO_2**
エネルギー消費量※2	422,490MWh/年	381,817MWh/年	**379,428MWh/年**
原単位エネルギー消費量※2	0.208MWh/m²・年	0.184MWh/m²・年	**0.182MWh/m²・年**
物流施設「Landport」における太陽光発電量	15,194千kWh/年	21,926千kWh/年	**22,801千kWh/年**
効率的な水資源の利用			
水総取水量※2	2,287千m³/年	1,698千m³/年	**1,920千m³/年**
原単位水取水量※2	1.12m³/m²・年	0.81m³/m²・年	**0.93m³/m²・年**
適切な資源利用と汚染防止			
廃棄物総排出量※2	6,593t/年	5,112t/年	**7,213t/年**
原単位廃棄物排出量※2	5.159kg/m²・年	3.047kg/m²・年	**3.504kg/m²・年**

S 社会

	20/3期	21/3期	22/3期
雇用／人材活躍			
連結従業員数※3	7,176人	7,390人	**7,548人**
うち女性従業員比率※4	30.6%	31.8%	**32.4%**
新卒採用者数	306人	274人	**264人**
うち女性新卒採用比率	44.7%	41.9%	**39.7%**
女性マネジメント職層比率※5	10.3%	11.1%	**11.6%**
平均勤続年数※4	—	10.4年	**10.5年**
うち男性※4	—	11.5年	**11.7年**
うち女性※4	—	7.9年	**8.1年**
外国籍雇用者数※6	114人	140人	**303人**
障がい者雇用率※7	2.02%	2.05%	**2.33%**
健康経営			
平均法定時間外労働時間（1人当たり時間／月）	13.51時間	9.99時間	**13.73時間**
有給休暇取得率	61.1%	56.1%	**62.1%**
従業員の労働災害死亡事故件数	0	0	**0**
欠勤率※8	0.29%	0.41%	**0.45%**

S 社会

	20/3期	21/3期	22/3期
人材活用／高度化			
育児休業取得率※9	—	—	**96.2%**
うち男性	—	—	**15.8%**
育児休業復職率	92.0%	96.2%	**92.9%**
うち男性	—	100%	**100%**
うち女性	—	95.0%	**90.6%**
介護休業取得者数	7人	6人	**5人**
従業員1人当たりの研修費用※10	80,393円	70,462円	**47,936円**
従業員1人当たりの研修時間※10、11	12.65時間	9.87時間	**4.21時間**
その他			
職場への満足度回答率※12	97.8%	97.8%	**93.0%**
職場への満足度（5点満点）※12	4.05	3.96	**3.97**
平均報酬※13	9,462,899円	10,116,985円	**10,177,382円**
1on1ミーティング実施率	—	—	**84%**
調達ガイドライン　アンケート実施率※14	—	—	**37%**

G ガバナンス

	20/3期	21/3期	22/3期
取締役合計※15	12人	13人	**12人**
うち独立社外取締役※15	5人	5人	**5人**
うち女性取締役※15	2人	1人	**2人**
取締役会開催回数	16回	15回	**21回**
全取締役の平均出席率	99.0%	100%	**99.6%**
独立社外取締役の平均出席率	97.5%	100%	**99.0%**
監査等委員会開催回数	13回	14回	**12回**
全監査等委員の平均出席率	100%	100%	**100%**
独立社外監査等委員の平均出席率	100%	100%	**100%**

※1. 2023年3月期中に取得予定の物件を含みます。
※2. CO_2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。
※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7,692人をベースに算出しています。
※5. 女性マネジメント職層比率＝（女性管理職数＋女性管理職候補数）÷（全管理職数＋全管理職候補数）
※6. 外国籍雇用者数は、外国人技能実習生の雇用数を除いています。
※7. 各期の障がい者雇用率は、翌年度6月時点の数値となります。また、集計対象範囲は、障がい者雇用制度の対象となるグループ企業です。
※8. 欠勤率=欠勤による合計損失日数÷（所定労働日数×従業員数）
※9. 当該期間内に育児休業を取得した社員数／当該期間内に子供が産まれた社員数
※10. 2022年3月期より、野村不動産単体からグループ全体の数字に変更しております。
※11. 研修時間は、受講必須研修のみを対象としており、選択・選抜型研修・eラーニング研修を含みません。
※12. 職場への満足度は野村不動産単体の数値となります。
※13. 野村不動産ホールディングスの従業員平均となります。
2020年3月期24人、2021年3月期261人　2022年3月期283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）
※14. 当社主要会社との取引額（計2,370億円）を分母として、調達ガイドラインアンケート回答企業の取引金額の合計値を分子としています。
※15. 期中の退任による減員は記載していません。

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

グループ会社紹介 （2022年5月31日現在）

（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



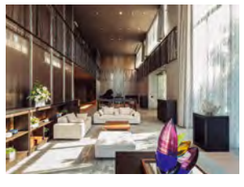
設立
1987年
本社所在地
神奈川県横浜市保土ヶ谷区神戸町134番地
事業内容
熱供給事業／太陽光発電事業

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



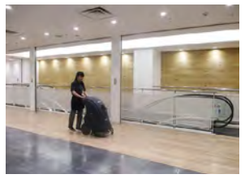
設立
2015年
本社所在地
東京都新宿区西新宿一丁目26番2号
事業内容
シニア向け住宅・サービスの開発企画・運営事業

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

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

武蔵



設立
2006年
本社所在地
東京都港区芝浦三丁目13番3号
芝浦SECビル6F
事業内容
不動産システムソリューションに特化したクラウドサービスの提供

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
北京発展大厦（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 Centre Tower 2 #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

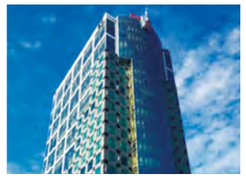
NOMURA REAL ESTATE (THAILAND)



設立
2019年
本社所在地※
689 Bhiraj Tower at EmQuartier, Unite3213-3214, 32nd 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

※2022年12月に上記所在地に移転予定

NOMURA REAL ESTATE VIETNAM



設立
2019年
本社所在地
Room 1201, 12th Floor, Sun Wah Tower, 115 Nguyen Hue Boulevard, Ben Nghe Ward, District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam
事業内容
現地マーケット調査、新規案件・パートナー発掘、現地パートナーとの関係構築・モニタリング、グループ会社・事業推進支援

野村房地産諮詢（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

外部評価一覧

ESGインデックスへの組み入れ状況

GPIFが採用するESG指数

2022 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（①）

2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

テーマ指数である「MSCI日本株女性活躍指数」に選定（①）

FTSE Blossom Japan

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

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

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

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

テーマ指数である「S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数」に選定（①）

FTSE4Good

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

2022 Sompo Sustainability Index

SOMPOアセットマネジメントが設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」に選定（①）

環境における認証・評価など

GRESB 2021

GRESB Public Disclosure 2021

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）

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2021

CDP気候変動 A－評価 同「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」選定（①）

エコアクション21 認証番号0012949

「エコアクション21」認証・登録（④）
※J-REITとして初めて、本制度の認証・登録を取得

社会における認証・評価など

2022 健康経営優良法人 Health and productivity

「健康経営優良法人2022」に選定（①②③⑥⑦⑧⑪）

work with Pride Bronze 2021

PRIDE指標でブロンズを受賞（②）

GOOD DESIGN

2021年度のグッドデザイン賞において6対象受賞。当社グループにおいては20年連続受賞（②）

イニシアチブへの署名など

THE GLOBAL COMPACT WE SUPPORT

国連グローバル・コンパクトに署名（①）

Signatory of: PRI Principles for Responsible Investment

責任投資原則に署名（③⑩）

RE100 CLIMATE GROUP | CDP

RE100に加盟（①）

SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

SBT（Science Based Targets）の認定取得（①③）

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

「気候関連財務情報開示タスクフォース」提言に賛同（①③）

JAPAN CLIMATE INITIATIVE

気候変動イニシアティブへ参加（③）

21世紀金融行動原則

「21世紀金融行動原則」に署名（③）

UK GBC

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

TNFD Forum Member

「自然関連財務情報開示タスクフォース」フォーラムへの参画（①）

30by30

「生物多様性のための30by30（サーティ・バイ・サーティ）アライアンス」への参加（①）

経団連生物多様性宣言イニシアチブ

経団連生物多様性宣言イニシアチブに賛同（①）

受賞・取得対象

①：野村不動産ホールディングス
②：野村不動産
③：野村不動産投資顧問
④：野村不動産マスターファンド投資法人
⑤：野村不動産プライベート投資法人
⑥：野村不動産ソリューションズ
⑦：野村不動産パートナーズ
⑧：野村不動産ライフ&スポーツ
⑨：野村不動産ウェルネス
⑩：Lothbury Investment Management
⑪：株式会社プライムクロス

※ MSCI指数への野村不動産ホールディングス株式会社の組み入れおよびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたは関連会社による野村不動産ホールディングス株式会社への後援、推奨、宣伝ではありません。MSCI指数は、MSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

会社情報（2022年3月31日時点）

会社概要

商号	野村不動産ホールディングス株式会社
代表者	代表取締役社長　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	7,548名（連結ベース）
事業年度	4月1日から翌年3月31日
定時株主総会	6月

株式の情報

資本金	1,186億404万4,550円
発行可能株式総数	450,000,000株
発行済株式総数	182,604,637株　（自己株式2,181,585株を含む）

※ 役員報酬BIP信託が保有する株式式2,091,166株および従業員株式付与ESOP信託が保有する株式431,671株は、上記自己株式数には含めていません。

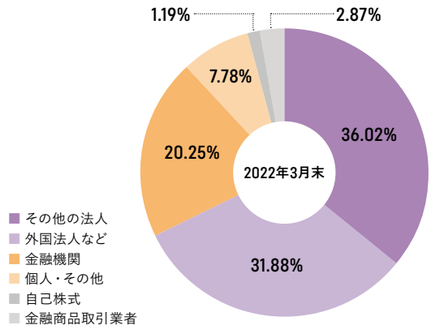
上場市場	東京証券取引所プライム市場
株式売買単位	100株
株主数	23,452名

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	35.90
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	19,462,700	10.78
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	10,040,400	5.56
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	3,312,272	1.83
野村不動産ホールディングス従業員持株会	3,077,940	1.70
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（役員報酬BIP信託口・76272口）	2,091,166	1.15
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,071,784	1.14
JPモルガン証券株式会社	1,968,577	1.09
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,820,854	1.00
THE BANK OF NEW YORK 133969	1,705,900	0.94

※1. 当社は、自己株式（役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する自己株式を除く）を2,181,585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. 持株比率は上記の自己株式（2,181,585株）を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況



株価および株主総利回り（トータル・シェアホルダーズ・リターン）※1、2、3



株主名	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
野村不動産ホールディングス株式会社	145.5%	128.0%	111.6%	167.6%	188.2%
TOPIX（配当込み）	115.9%	110.0%	99.6%	141.5%	144.3%

※1. 2017年3月31日の終値を100%としています。　※2. 株主総利回りは、キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。内閣府令にて規定する計算式で算出しています。
※3. 表の値は、2017年3月期末の終値で投資した場合の、2017年4月1日以降の期末時点の株主総利回りを記載しています。

「統合レポート2022」の発行にあたって（担当役員保証）

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

当社グループは、2022年4月に新たな中長期経営計画を策定し、高い利益成長と高い資産・資本効率・高還元の両立を掲げ新たなスタートを切りました。本レポートでは、その利益成長の確からしさをお伝えすべく、中長期経営計画と野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」、そして同時に発表させていただいたサステナビリティポリシー「Earth Pride -地球を、つなぐ-」の3つを軸に作成いたしました。利益成長を目指す中、当社グループの根幹となるのはグループに根付く「個に寄り添う姿勢」です。これらは、社会がどのように変わろうと“変わらないもの”です。本レポートを通じて、その独自性・優位性を皆さまにぜひご理解いただけると幸いです。

私は、編集責任を担うグループCFO、IR担当役員として、本「統合レポート2022」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。

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

取締役　グループCFO

野村不動産ホールディングス株式会社

〒163-0566 東京都新宿区西新宿一丁目26番2号
www.nomura-re-hd.co.jp

Printed in Japan