

# 統合レポート 2025

INTEGRATED REPORT 2025

あしたを、つなぐ ― 野村不動産グループ  
野村不動産ホールディングス

まだ見ぬ、Life & Time Developerへ  
― 幸せと豊かさを最大化するグループへ ―

野村不動産ホールディングス株式会社

統合レポート2025

野村不動産ホールディングス株式会社

[www.nomura-re-hd.co.jp](http://www.nomura-re-hd.co.jp)

## グループ企業理念

### 「私たちの約束」

# あしたを、つなぐ

私たちは、人、街が大切にしているものを活かし

あした  
未来につながる街づくりとともに

豊かな時を人びとと共に育み

社会に向けて、新たな価値を創造し続けます。

## 行動指針

### 「私たちが大切にすること」

企業理念を実現するために、  
社員一人ひとりがとるべき行動指針を定めています。

#### 01 お客様第一の精神

私たちは、創業から大切にしてきた「お客様第一」の精神と、信頼や期待に応えていく姿勢を、これからも変わらず守り続けます

#### 02 独創的発想による新たな価値創造

私たちは、未来を見据えた先見性や、グローバルな視点を大切に、これまでにない自由な発想で、新たな価値を生むことにこだわります

#### 03 挑戦者であり続ける姿勢

私たちは、常にチャレンジャーであることを忘れずに、謙虚さと向上心を持って、新しいことに挑戦していきます

#### 04 社会と共に成長していく自觉

私たちは、人や街の未来をつくる責任と誇りを忘れずに、社会に貢献し、常に必要とされる存在であり続けます

#### 05 生き活きと働くウェルネスの実現

私たちは、生き活きと働くことが会社と自らの成長の源泉であることを認識し、心身の健康を何よりも大切にします

## 目次 野村不動産ホールディングス 統合レポート2025

### 野村不動産グループの価値創造

- 4 野村不動産グループが目指す姿
- 6 **CEO Message**
- 12 野村不動産グループの価値創造プロセス

### 野村不動産グループの競争優位性

- 14 野村不動産グループの価値創造の歩み
- 16 野村不動産グループの事業ポートフォリオ
- 17 野村不動産グループの事業間のシナジー
- 18 競争優位性を示す代表的な経営資本
- 19 外部評価
- 20 野村不動産グループの独自性・競争優位性

### 価値創造に向けた各戦略

- 22 **COO Message**
- 26 経営計画(長期経営方針・3カ年計画(2026年3月期～2028年3月期))の全体像
- 28 外部環境認識 ーリスクと機会ー
- 30 2030年までの財務目標と非財務目標
- 32 **CFO Message**
- 36 基幹事業のポジション構築
- 38 3カ年計画(2026年3月期～2028年3月期)
- 42 利益計画および財務戦略
- 44 サステナビリティ戦略
- 52 人的資本経営および人材戦略
- 56 DX戦略
- 60 部門別戦略
  - 60 住宅部門
  - 62 都市開発部門
  - 64 海外部門
  - 66 資産運用部門
  - 68 仲介・CRE部門
  - 70 運営管理部門



### 野村不動産グループの価値創造を支える基盤

- 72 **社外取締役座談会**
- 76 取締役会議長・新任取締役メッセージ
- 78 コーポレート・ガバナンス
- 86 役員報酬
- 88 リスクマネジメント
- 92 内部統制・コンプライアンス／情報開示
- 94 役員一覧

### データ集

- 96 財務11カ年データ
- 98 部門別データ
- 100 ESGデータ
- 102 グループ会社一覧
- 103 会社情報

# 統合レポート2025の構成

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

具体的には、

- 当社がどのようにして価値創造をし、お客様や社会に価値提供をするのか
- 経営資本や競争優位性を活用して、当社がどのようにして経営方針や経営戦略を実行し、目指す姿を実現するのか
- 各戦略を実行するために、どのようにしてコーポレート・ガバナンスやリスクマネジメントを徹底するのか

これらを一連のストーリーとして構成しております。

想定する読者の方々に向け、お読みいただきたいページは以下の通りです。

### 統合レポート全体をお読みになりたい方

(当社の統合レポートを初めて読まれる方など)

冒頭の「野村不動産グループの価値創造」からご覧ください。目指す姿やCEO Messageからお読みいただくと、「野村不動産グループの競争優位性」以降の流れがご理解いただきやすくなります。

### 「統合レポート2025」の主なポイントを中心にお読みになりたい方

統合レポート2025では、2025年4月に策定した経営計画で掲げた2030年ビジョン、および2050年サステナビリティポリシーを実現するためのプロセスにフォーカスしています。

主にご覧いただきたいポイントは、「CEO,COO,CFO各メッセージ、価値創造プロセス、価値創造に向けた各戦略、社外取締役座談会」です。

つながりをご理解いただくためにも「野村不動産グループの価値創造」からご覧いただきたいですが、お時間が限られる方は主にご覧いただきたいポイントをお読みください。

# 編集方針

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

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

編集にあたっては、The IFRS Foundation(IFRS財団)「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」などに加え、投資家の皆様との対話の中でいただいたご意見やご要望を参考にしています。

|                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>■ 参考としたガイドライン</div> <div><div>・GRI(Global Reporting Initiative)「GRIスタンダード」</div><div>・ISO26000「社会的責任に関する手引」</div><div>・IFRS財団(The IFRS Foundation)「国際統合報告フレームワーク」</div><div>・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」</div></div> | <div>■ 報告対象範囲</div> <div>野村不動産ホールディングスおよび野村不動産グループ企業</div>                                                                                                                                                                                                          |
| <div>■ 報告対象期間</div> <div><div>2025年3月期(2024年4月～2025年3月)</div><div>一部内容に、当該期間以前または以後の活動と見通しも記載しています。</div></div>                                                                                                               | <div>■ 見通しに関する注意事項</div> <div><div>本レポートには、野村不動産グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。</div><div>また、経済動向、不動産業界における競争の激化、法規制や税制、諸制度などに関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ、実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。</div></div> |

(注) 掲載情報は2025年7月28日時点の情報であり、今後更新される可能性があります。

統合レポート2025の最新情報は当社HPをご参照ください。  
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/ir-library/integrated-report.html>

## ウェブサイトを通じた情報開示

本レポート以外にもさまざまな情報をウェブサイトに掲載しています。

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



財務情報

非財務情報

統合レポート

[https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/ir\\_library/annualreport.html](https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/ir_library/annualreport.html)

● 投資家情報

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

経営方針  
業績・財務  
IRライブラリー  
株式情報   ほか

● 会社情報

<https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/>

● 事業紹介

<https://www.nomura-re-hd.co.jp/service/>

● サステナビリティ

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

● サステナビリティレポート(PDF)

<https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/download/index.html>

## 「統合レポート2025」の発行にあたって(担当役員保証)

株主様・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様、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、2025年4月に2026年3月期から2030年頃を計画期間とする「経営計画(長期経営方針・3カ年計画(26/3期～28/3期))」を発表しました。

昨今は、世界各所での紛争や通商政策、国内の建築費高騰や金利動向に関する話題など、1年先の予測も難しい環境変化が不動産デベロッパーを取り巻いています。その中で当社をどのように成長させるべきかについて喧々諤々と議論を重ね、今回の経営計画を策定しました。本レポートにおいては、持続的な利益成長の実現に向け、この経営計画に織り込んだ方針・戦略をお示しすることに注力しています。

一方、統合レポートは本来、今回の経営計画期間よりさらに先、未来を見据えて当社グループがどうなりたいか、社会に何を提供できるのか、をステークホルダーの皆様にお伝えするためのものです。目下の事業戦略だけでなく、サステナビリティや人材、DX戦略など、当社が持続的に社会へ価値提供をし続けていくために取り組む方針や施策の開示にも注力しました。本レポートを通じて、企業価値の向上や企業理念の実現に向けた当社グループのストーリーを、読者の皆様にご理解いただけると幸いです。

私は、編集責任を担うグループCFO、IR担当執行役員として、「統合レポート2025」の作成プロセスが正当であり記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。

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

最後に、本レポートを手にとってください読者の皆様、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。

統合レポートのご感想をお聞かせください。

執行役員   グループCFO  
塚崎 敏英

塚崎 敏英



野村不動産グループが目指す姿

グループ企業理念「あしたを、つなぐ」の下、持続的な成長を実現すべく、当社グループが目指す姿として、野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへー 幸せと豊かさを最大化するグループへー」、サステナビリティポリシー「Earth Pride -地球を、つなぐ-」（2050年のありたい姿）を定めています。

また、併せて、2030年頃をゴールとした、財務指針および重点課題(マテリアリティ)・計測指標(KPI)も策定しています。

グループ企業理念

あしたを、つなぐ

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

経営計画

野村不動産グループ2030年ビジョン

まだ見ぬ、Life & Time Developerへー 幸せと豊かさを最大化するグループへー

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

人びとの様々な生活“Life”  
一人ひとりの過ごす時間“Time”

この2つを軸として、今まで以上に深く、グローバルに、新たな価値を創造する「Life & Time Developer」へと、自ら変革していきます。そして、その変革を通じて、人びとの「幸せ」と社会の「豊かさ」の最大化を追求していきます。

サステナビリティ推進

サステナビリティポリシー（2050年のありたい姿）

Earth Pride  
地球を、つなぐ

人間らしさ

自然との共生

共に創る未来

長期経営方針

財務指針（2026年3月期～2030年頃）

| 目指す姿               | 資産・資本効率                    |
|--------------------|----------------------------|
| 資本コストを上回る高い資産・資本効率 | ROA 5%以上<br>ROE 10%以上      |
| 持続的な高い利益成長         | 事業利益年平均成長率 8%水準            |
| 健全な財務状況            | 自己資本比率 30%水準               |
| 高い株主還元             | 総還元性向 40~50%以上<br>DOE 4%下限 |

2030年までの重点課題（マテリアリティ）

| 重点課題（マテリアリティ）          | 重点課題達成に向けた主な計測指標（KPI）              |
|------------------------|------------------------------------|
| 気候変動と自然環境              | 気候変動と自然環境                          |
| GHG排出量削減（2020年3月期比）    | Scope 1・2: 60%削減<br>Scope 3: 50%削減 |
| 社会と社員                  | 社会と社員                              |
| ダイバーシティ&インクルージョン<br>人権 | 女性マネジメント職層比率 20%<br>男女育児休業取得率 100% |



## CEO Message

お客様に今まで以上の幸せを提供することで、  
社会を豊かにしていくグループ、  
“まだ見ぬ、Life & Time Developer”を  
目指すことを改めて宣言します。

代表取締役社長  
グループCEO

新井 聡

## 1. 新経営計画始動、CEOの役割

野村不動産ホールディングス グループCEOの新井です。  
お客様、株主様、お取引先様をはじめとするステークホルダーの  
皆様には、平素より当社グループをお引き立ていただき、また、  
当社の統合レポートをご覧くださいまして、誠にありがとうございます。

当社の業容は、2006年の上場以来、順調に拡大しており、特に  
この数年の業績は好調に推移しています。一方で、お客様の価値  
観やニーズの変化、私たちを取り巻く事業環境の不透明化等を

鑑みますと、当社は不動産を開発して分譲・賃貸・売却するとい  
う従来型のデベロッパーを脱皮して、新しいステージに進んで  
いかなければならない、そして、私自身はCEOとしてその進化  
を加速させなければならぬと考えています。そこで、新たな経  
営計画では、私たちがお客様に今まで以上の幸せをご提供する  
ことによって、社会を豊かにしていくグループ、“まだ見ぬ、Life  
& Time Developer”を目指すことを改めて宣言して、そのため  
の具体的な戦略を示すことにいたしました。



CEO Message

2. 前中長期経営計画の振り返りと、当社を取り巻く外部環境の見通し

当社の2025年3月期の事業利益は、前中長期経営計画(2022年4月策定)時点の予想1,150億円を上回り、過去最高益となる1,251億円となりました。また、売上高や営業利益、経常利益、当期純利益においても同様に過去最高を達成しました。分譲住宅や収益不動産の堅調な需要や、ベトナムでの住宅販売の進捗が主な要因です。

また、積極的な株主還元を一貫して継続しており、株式分割<sup>※1</sup>考慮前の2025年3月期の1株当たり配当金は170.0円、前期比+30.0円の13年連続増配を実施しました。また、2025年3月期時点の総還元性向は45.9%となりました。

ここ数年好調な事業環境が続いている一方で、私たち不動産デベロッパーを取り巻く外部環境の見通しは不透明さ・不確実性が高まっております。今後特に注視すべき外部環境の見通しは、国内では建築費や金利の想定を超える急な上昇、グローバル

では世界的なリセッション(景気後退)等と考えています。これらは事業への影響が大きいと想定されるため、日々の経済情勢を見定めて事業を舵取りしなければなりません。一方、外部環境の変化はネガティブなものばかりではなく、お客様の価値観やニーズの多様化、個人富裕層の増加やインバウンドの拡大、機関投資家の不動産投資ニーズの高まり、サステナビリティやウェルネスへの意識向上など、当社がチャンスとして捉えることができるさまざまな変化もあります。

当社には強固な事業ポートフォリオが備わっているだけでなく、柔軟に変化に対応できるグループ組織の体制を整えていますので、ネガティブな外部環境の変化にしっかりと対応しながら、ポジティブな変化をビジネスチャンスと捉えることによって引き続き成長を目指していきます。

3. 資本市場を意識した経営

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)の1年間で当社の株主数は個人投資家を中心に倍増しており、資本市場における当社株式への評価は着実に高まっていると感じています。

その背景には、

- 当社は事業利益年平均8%水準の高い利益成長を実現してきており、2025年3月期(以下前期)初時点で前期の事業利益や純利益など各利益において最高益を達成する見通しや、前期第3四半期での業績見通しの上方修正などにご好感をお持ちいただきました。



- 当社グループと当社グループの運用するファンドが相互成長できる「賃貸バリューチェーン戦略」**P17**や、事業ごとのリスク・リターン特性を鑑みて事業を分散・多様化させる「事業ポートフォリオ戦略」**P43**など、強固な事業ポートフォリオ運営をご評価いただいている。
  - 市場環境においては、日銀の利上げが資本市場の想定範囲内であり、不動産デベロッパーの業績を急激に悪化させることはないとの安心感が広がった。
- などがあると私は考えています。

また、政策保有株や賃貸資産などを多く保有する企業が、それらの売却で得た資金をどう活用するかが資本市場で注目を浴びております。当社は、ほぼ政策保有株を保有しておらず、バランスシートの最適化のために従前より収益不動産の売却を通じた含み益の顕在化を実行し、事業投資と株主還元を活用する戦略を採ってきました。当社のこれらの戦略は投資家の皆様にも非常に高く評価されていると自負しております。

一方、2025年3月31日時点でのNAV倍率は0.77倍と、不動産の含み益(税控除後)を加味した純資産に対して割安になっているのは事実です。当社は住宅や収益不動産の分譲・売却を中心とし

たビジネスモデルですが、その用地の仕入れから売却までの回転型のビジネスモデルの継続性をリスクと捉えられているため、純資産に比べて割安に評価されている可能性があります。それ以外に、当社は多岐にわたる業態のグループ<sup>※2</sup>で構成されていることでコングロマリット・ディスカウントが働いているとご指摘をされる投資家もいらっしゃいます。しかし、私はグループ

連携が当社の重要な強みであり、お客様への価値創造の源泉の一つであると思っています。つまり、グループ連携の強化は当社グループの成長に欠かすことができない戦略です。グループ連携によるシナジーをさらに発揮できるよう、グループ全体を経営してまいります。**P17**

<sup>※2</sup> 2025年3月末時点の当社グループの詳細は第21期有価証券報告書をご確認ください。

4-1. 新経営計画への想い ― 長期経営方針～2030年ビジョンの深化と価値創造手法の進化・変革～

2025年4月、新たな経営計画を策定しました。計画の詳細は「経営計画説明資料」や本誌の「経営計画の全体像」**P26**以降のページにてご確認くださいので、ここでは今回の経営計画策定に込めた想いや具体的な方針などをご説明します。

当社グループは、創業以来、事業基盤を大きく拡大してきましたが、長きにわたり変化せず、かつ磨き続けてきた独自性・競争優位性は「個々のお客様を起点として街・社会へ開いていくアプローチ」と再認識しました。

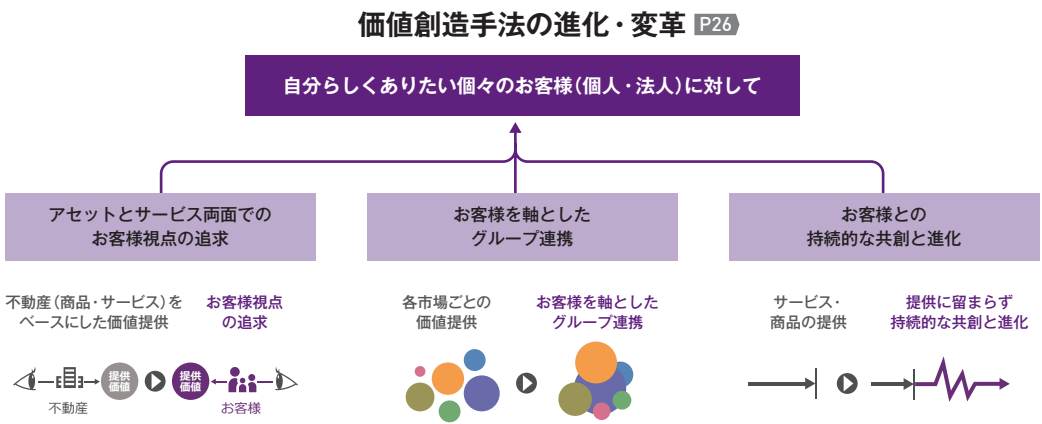
一般的に、不動産デベロッパーといえば、建物を建てて街をつくっていくことが事業の根幹にあり、それをお客様に分譲したり、それをお客様に使っていただいたりすることで収益を獲得しています。一方で、当社は個人・法人のお客様のニーズにお応えしていくことが事業の根幹にあり、そのニーズに合った商品・サービスを提供していくことを収益の源泉としてきました。両者とも事業は同じように見えますが、アプローチが異なるわけです。

このアプローチでは、お客様のニーズに合った商品・サービスを広く展開することができれば、それを利用いただくお客様が感じる「幸せ」の総量が増えていき、結果として街や社会の

「豊かさ」が高まっていきます。そこで、今回策定した経営計画では、前中長期経営計画における2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」と進んでいく方針は変えることなく、具体的に何をするのかをお客様や株主様、あるいは当社グループの従業員に示すために当社が「幸せと豊かさを最大化するグループ」を目指すということを明確化しました。グループの社員一人ひとりがお客様に幸せを感じていただくことに真摯に取り組むことによって、社会全体を豊かにしていき、2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現を目指して、当社グループ全員で進んでまいります。

次に、価値創造手法の進化・変革です。従来から「個々のお客様を起点とした価値創造」を当社の競争優位性としてきましたが、ここからさらなる進化・変革を図ります。そのために、次の3点の施策、

- ① アセットとサービス両面でのお客様視点の追求
  - ② お客様を軸としたグループ連携
  - ③ お客様との持続的な共創と進化
- を推し進めていきます。ここから、具体例も交えながらご説明します。



※1. 当社は、2025年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っております。株式分割考慮後の1株当たり配当金は34.0円、前期比+6.0円の増配となります。





## CEO Message

### ① アセットとサービス両面でのお客様視点の追求

当社は、これまでのお客様のニーズを想定しながらさまざまなアセットを開発してサービスを提供してきましたが、さらに提供する付加価値を高めていくために、目の前のお客様は何を求めているのか、未来のお客様やまだお会いできていないお客様はどのようなことを期待されるかをこれまで以上に徹底的に追求しながら、商品・サービスを提供していきます。

例えば、最近の事例で「TOMORE (トモア)」があります。**P20** これは、単なるシェア型の賃貸住宅ではなく、「アセットとサービス両面でのお客様視点の追求」によって実現することができ

た好事例だと考えています。「TOMORE」はコリビング賃貸レジデンスで、専有部をコンパクトに抑え、キッチンなどのスペースをシェアする思想までは既存のシェア型住宅と似ていますが、このシェアスペースを通じたコミュニティ形成の促進という付加価値の提供は当社独自のものです。この背景には2021年11月にスタートしたシェアスペースのトライアルや市場調査によってシェアスペースを利用されるお客様のニーズに応えようとしたこと、つまり、アセットとサービス両面でのお客様視点の追求がありました。

### ② お客様を軸としたグループ連携

当社グループは不動産に関連するさまざまな商品・サービスを提供しており、住宅、オフィス、商業、ホテル、物流等のアセットと関連サービスを国内外で展開しています。一方で、当社の商品・サービスを利用いただいていたお客様に対して、当社グループで提供できる商品・サービスを幅広くご提供することは十分にはできていませんでした。これから、お客様の幸せと豊かさの最大化につなげていくために、「私たちはグループとしてお客様に何を提供できるのか？」という視点でグループ連携を強化・徹底し、新たな価値を提供していきます。

一つの例にはなりますが、「野村のクラスマ」**P59** のサイト運営があります。詳細はDX戦略 **P56** で記述しますが、野村不動産・野村不動産ソリューションズ・野村不動産パートナーズのグループ3社で運営する当サイトでは、お住まいを探す、インテリアを探す、メンテナンスを依頼する、売却の相談をする、会員特典を利用するなど、住まいに関するお困りごとを一元的に解決できるサービスを提供しています。商品・サービスを軸にするのではなく、お客様を軸としてサービスを展開している事例です。

### ③ お客様との持続的な共創と進化

これまで当社も、例えば、分譲マンション「プラウド」にご入居されるお客様や中規模オフィス「PMO」をご契約されたテナント様には、アセットを通じての管理や運営のお手伝いをすることによって、長い関係を築いてまいりました。今後はこのような関係を強化しながら、長期にわたるお客様のニーズを踏まえたアセットに関するサービスを持続的に共創して、それを進化させていくことを目指します。

本年9月開業の大規模複合開発「BLUE FRONT SHIBAURA」(以下、「本事業」)では、エリアマネジメントを推進していきますが、これもその一例です。本事業が位置する浜松町駅周辺では、本事業を推進している「芝浦一丁目地区」だけでなく、「東京ポートシティ竹芝」などすでに開発を完了した「竹芝地区」、世界貿易センタービル建替え事業として2027年に竣工予定の「浜松町駅西口地区」と、3つの地区の開発が進行しています。本事業のエリアマ

ネジメント構想とはこれらの3地区が連携し合い、一緒にエリアを盛り上げていこうという考えです。エリア一体で街の魅力を高めることによって、このエリアにお越しいただくお客様の満足度を向上させながら、このエリアのオフィスで働く方々の生産性も向上させていく、そのような長期的な価値創造に取り組んでいきます。

ここまでご説明したように価値創造手法を変革しながら、人びとの「幸せ」と社会の「豊かさ」の最大化を目指すことによって、当社グループは引き続き高い資産・資本効率を追求しながら、持続的な高い利益成長を実現させて、株主の皆様にご満足いただける株主還元を行っていきます。財務指針としては、2030年頃までの期間において、「ROA5%以上、ROE10%以上」、「事業利益年平均成長率8%水準」、「自己資本比率30%水準」、「総還元性向40-50%とDOE4%下限」とすることを掲げております。

## 4-2. 新経営計画への想い ― 長期ビジョンを実行するための人材、DX、サステナビリティ戦略 ―

2030年ビジョンや財務指針を達成するために、経営方針や事業方針と連動させた人材・DX・サステナビリティ戦略をさらに深化させていく必要があります。

お客様の幸せと社会の豊かさの最大化を目指すうえで重要なのは、不動産というアセットをベースにした商品・サービスを提供することにとどまらず、お客様のニーズや価値観に深く根差した新たな価値創造を継続していくことであり、その源泉はやはり人材であると考えています。**P52-55** 経営方針や事業方針と連動した人材の配置や育成、その人材が最大限のパフォーマンスを発揮できるウェルネスやダイバーシティ&インクルージョンの推進を行うこと、つまり人的資本経営を推進することによって、これからも当社グループらしい価値創造を続けます。

また、新たな価値創造を持続的に実現するためには、DXの活用も必須と考えています。**P56-59** DX活用は業務プロセスの効率化だけでなく、お客様に新たな体験価値を提供できるツールです。例えば、住宅購入を検討するためにモデルルームを見学されたいお客様は、新型コロナウイルス感染症拡大の前までは、モデルルームに足を運ぶことが当たり前でしたが、最近ではメタ

バース空間でのモデルルーム見学も主流になりつつあります。このように、お客様のニーズ・価値観の変化に合わせ、一歩先を進んだDXによる価値提供を推進してまいります。

最後に、サステナビリティ戦略です。**P44-51** サステナビリティポリシー (2050年のありたい姿) に向け、5つのマテリアリティを設定していますが、定めたKPIの達成に向けて取り組むことに変わりはありません。グローバルにはサステナビリティに対する姿勢が変化しているように感じていますが、私の考えは昨年の統合レポートでも述べた、「ステークホルダーをより広く捉えることで、多くのステークホルダーに思いを馳せる」ことから一貫して変わっていません。世界中の人びと、生き物や資源、これらの幸せと豊かさを思い、それらも最大化していくことを意識して行動を続けることこそ重要だと思っています。

以上のように、経営方針や事業方針と連動する形で、人材・DX・サステナビリティ戦略を一体で遂行し、「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現を目指し、グループ全体で幸せと豊かさの最大化を追求してまいります。

## 5. 最後に、持続的な企業価値向上に向けて

私自身が新しい経営計画の実行において大切だと思っていることは、人びとの幸せと社会の豊かさを最大化するために、さまざまなステークホルダーの幸せと豊かさを循環的に上げていくことです。

私たちのグループがお客様に幸せを提供し、社会を豊かにすることに取り組むことで、社員が幸せを感じながら働けるようになります。その結果、さらなる付加価値が生まれて、グループの利益も増加します。これにより、株主様にも喜んでいただけるだけでなく、将来の幸せと豊かさの最大化のための投資が可能になります。このようにして、グループが成長していくことで、価値のある商品・サービスをお届けするお客様も増えていく、そして、さらにお客様に提供する幸せが広がっていく、と考えています。

つまり、お客様、株主様、お取引先様、全役職員といったそれぞれのステークホルダーの幸せと豊かさを循環的に広げること

によって、それぞれを最大化していくことができると考えています。その中心に当社グループを置くことによって、持続的に企業価値を向上させてまいります。

私はグループCEOとしてグループの全役職員と共にステークホルダーの幸せと豊かさを広げる循環を創り出していく所存です。今後ともご支援のほど何卒よろしくお願い申し上げます。





## 野村不動産グループの価値創造プロセス

当社グループが構築してきた経営資本や競争優位性を基に、2025年4月に策定した経営計画を達成し、持続的な高い利益成長、高い資産・資本効率、健全な財務状況、高い株主還元とマテリアリティの達成を実現させます。そして、これらの財務・非財務価値の実現を通して、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を目指します。

グループ企業理念

# あしたを、つなぐ

サステナビリティポリシー

## Earth Pride

地球を、つなぐ

### Outcome

人びとの「幸せ」と  
社会の「豊かさ」の  
最大化

### Input

競争優位性 P20

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

経営資本 P18

人的資本を中心とした  
強固な資本

人的資本

財務資本

製造資本

知的資本、自然資本

社会資本、顧客基盤

### Process

ビジネスモデル

不動産  
デベロップメント  
住宅 都市 開発 海外  
(キャピタルゲイン・  
インカムゲイン)

収益構造・  
リスクの  
異なる事業の  
組み合わせ

不動産関連  
サービス  
資産 仲介・ 運営  
運用 CRE 管理  
(サービスマネジメント  
フィー)

商品・サービスを通じた、  
お客様への価値提供

経営計画 (長期経営方針・3カ年計画 (2026/3期～2028/3期)) P26

2030年ビジョン

まだ見ぬ、Life & Time Developerへ  
－ 幸せと豊かさを最大化するグループへ －

長期経営方針 P26

3カ年計画 P36

2030年ビジョン達成に向けた財務・非財務戦略

財務戦略  
P42サステナ  
ビリティ戦略  
P44人材戦略  
P52DX戦略  
P56部門別  
戦略  
P60

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス P78

行動指針 巻頭

### Output

非財務価値 P31

マテリアリティ

気候変動と自然環境



脱炭素

生物  
多様性サーキュラー  
デザイン

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

社会と社員

ダイバーシティ&  
インクルージョン

人権

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

財務価値 P30

財務指針 (目指す姿)

資本コストを上回る高い資産・資本効率

持続的な高い利益成長

健全な財務状況

高い株主還元

野村不動産グループの価値創造の歩み

当社は戦後の社会課題解決を目指した住宅開発への参入、大規模オフィス開発への取り組みを通じた賃貸事業の拡大、特色のあるサービス・アセットブランドの開発を通じて、事業基盤を構築してきました。その後、2006年の上場以降、多角化経営にも取り組み、時代のニーズを捉えた新たな商品・サービス提供に挑戦し、事業量を拡大させてきました。そして、これからはサステナビリティへの取り組みや新本社への移転を通じて、価値創造の転換を図っていきます。

住宅部門

1961年

約46万㎡の丘陵地「鎌倉・梶原山住宅地」の開発で、デベロッパー事業を開始

1963年

「コープ竹之丸」でマンション分譲事業に進出

2002年

住宅の統一商品・サービスブランド「プロウド」が誕生

2017年

自立型シニア住宅「オウカス」が誕生

2024年

「企画・設計・運営」のノウハウを持つ「UDS株式会社」の全株式取得、グループ入り

2024年

コリビング賃貸レジデンス「TOMORE(トモア)」が誕生

都市開発部門

1965年

旧本社「江戸橋ビル」竣工、賃貸業務を拡大

1978年

超高層ビル「新宿野村ビル」を開発

1990年

民間単独では最大級の業務系開発「横浜ビジネスパーク(YBP)」竣工、大規模オフィスビル・複合開発に参入

2007年

高機能型物流施設「Landport」が誕生

2008年

「NREG東芝不動産」(2022年4月に野村不動産に吸収合併)が当社グループ入りし、賃貸事業を大きく拡大

2008年

中規模ハイグレードオフィス「PMO」が誕生

2025年

BLUE FRONT SHIBAURA TOWER S竣工

海外部門

1972年

フィジー島の別荘地分譲を開始、海外事業に進出

1983年

ロサンゼルスにて海外での不動産賃貸事業に進出

2014年

改めて海外事業を再開

2015年

ベトナム・ハノイにて「ミッドタウンプロジェクト」開始

2022年

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

資産運用部門

1997年

「グレース八丁堀ビル(現 八丁堀NFビル)」を取得し、ビル投資ファンドを組成

2001年

不動産投資プライベートファンド運用会社「野村不動産インベストメント・マネジメント」を設立

2010年

日本初の非上場オープンエンド型私募REIT「野村不動産プライベート投資法人」が誕生

2015年

上場3REIT合併により「野村不動産マスターファンド投資法人」が誕生

2023年

私募ファンド等の運用を受託する「野村リアルアセット・インベストメント」が事業開始

仲介・CRE部門

1959年

仲介業務、鑑定業務を開始

1999年

他社に先駆けITを活用した不動産情報サイト「ノムコム」を開設

2001年

流通事業部門を独立、「野村不動産アーバンネット株式会社(現 野村不動産ソリューションズ株式会社)」営業開始

2013年

住宅流通事業の新サービスブランド「野村の仲介+ (PLUS)」スタート

2021年

都心エリアのハイグレードマンションに特化したサービスブランド「REALIA(レリア)」スタート

運営管理部門

1959年

野村證券ビル新館完成に伴い、管理運営業務を開始

1977年

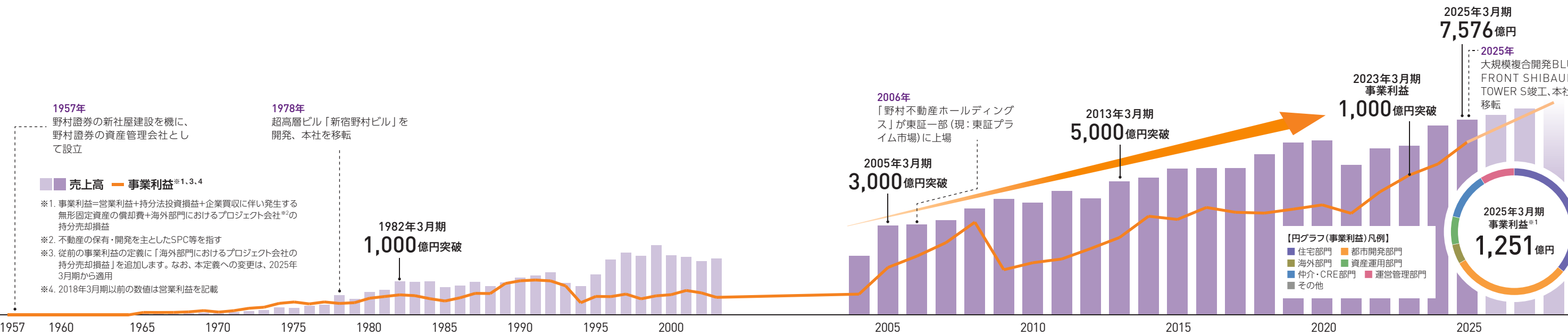
ビル・マンションの総合管理会社として野村ビル総合管理株式会社(現 野村不動産パートナーズ株式会社)を設立

2013年

業界初。引渡後10年間の専有部メンテナンスサービス「NEXT PASS10」スタート

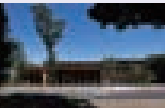
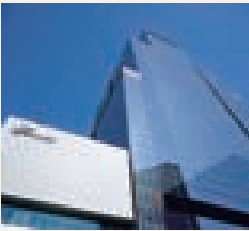
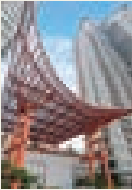
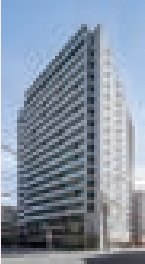
2017年

「プロウド」向け長期保証を実現した大規模修繕工事「re:Premium」を発表



野村不動産グループの事業ポートフォリオ

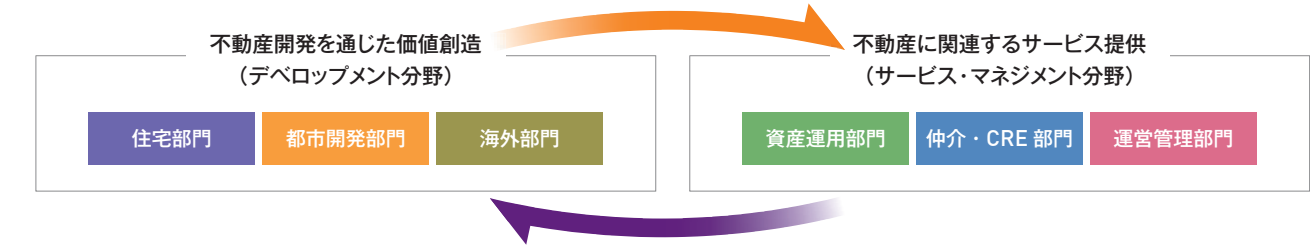
時代が変化する中で、お客様や社会のニーズを先取りし、事業成長につなげてきました。  
これまでの取り組みが、現在、そして未来の価値創造へとつながっています。

| 部門            | 主な事業                                                                                                                                                                                                                                                     | 主な物件等                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| デベロップメント分野    | <b>住宅部門</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●マンション・戸建住宅の開発・分譲 ●賃貸マンションの開発・賃貸・販売</li><li>●ホテルの企画・設計・開発・賃貸・運営 ●シニア向け住宅の開発・運営</li><li>●インターネット広告の代理店 ●住まいの駆けつけ事業 など</li></ul> 主なブランド<br>PROUD SEASON OHANA NOHGA HOTEL TOMORE OUKAS HOTEL NIWA TOKYO  |  TOMORE (トモア) 品川中延<br> プラウドシティ 方南町<br> オウカス 世田谷仙川 |
|               | <b>都市開発部門</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●オフィスビル・商業施設・物流施設等の開発・賃貸・販売・運営受託</li><li>●フィットネスクラブの運営 ●建築工事の設計監理 など</li></ul> 主なブランド<br>PMO PREMIUM MESSIA OFFICE H'IO HUMAN FIRST OFFICE H'IT HUMAN FIRST TIME Landport GEMS MEFULL SoCoLa MEGALOS |  BLUE FRONT SHIBAURA TOWER S<br> PMO 高輪 ゲートウェイ                                                                                      |
|               | <b>海外部門</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●東南アジアを中心とした住宅の開発・分譲</li><li>●東南アジア・イギリス・アメリカを中心としたオフィスビル、サービスアパートメント等の開発・賃貸 など</li></ul>                                                                                                              |  エコパーク (ベトナム)<br> 127チャリングクロス ロード(イギリス)                                                                                         |
|               | <b>資産運用部門</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●上場・私募REIT、私募ファンドを対象とした資産運用</li><li>●有価証券ファンド等の不動産証券化商品等を対象とした資産運用 など</li></ul> 主なブランド<br>MASTER FUND 野村不動産マスターファンド投資法人 NR 野村不動産プライベート投資法人 NOMURA REAL ESTATE PRIVATE REIT, INC.                     |  H'IO日本橋小舟町(運用物件)<br> Landport 多摩(運用物件)                                                                                         |
| サービス・マネジメント分野 | <b>仲介・CRE部門</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●不動産仲介・コンサルティング(個人、企業不動産など) ●不動産情報サイト運営</li><li>●保険代理店・銀行代理業 など</li></ul> 主なブランド<br>野村の仲介+ nomu.com REALIA ソムコム NEOBANK                                                                            |  REALIA(レアリア) 東京<br> 法人営業本部「札幌営業所」                                                                                              |
|               | <b>運営管理部門</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●マンション・オフィスビル等の運営・管理・工事請負</li><li>●マンション・戸建等のリフォーム ●地域冷暖房・太陽光発電</li><li>●オフィスビル等の清掃業務受託 など</li></ul> 主なブランド<br>re:Premium re:Premium Duo LIVING QCALL                                                |  プラウド 五反田 (管理物件)<br> PMO 秋葉原Ⅲ (管理物件)                                                                                            |

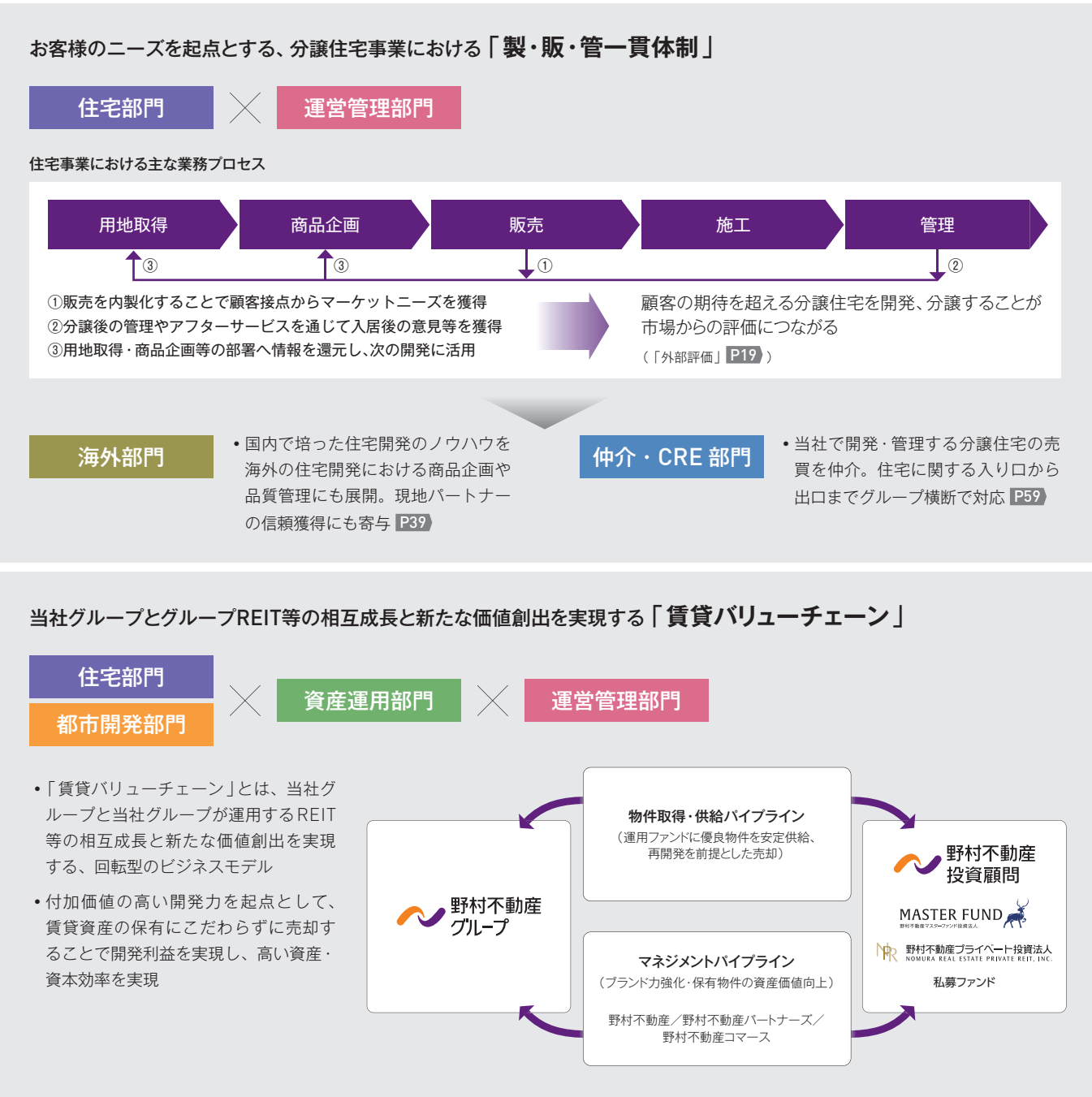
(注)各部門の経営資本についてはP60-71「部門別戦略」を参照

野村不動産グループの事業間のシナジー

お客様のニーズを軸に各部門・グループ各社が連携し、シナジーを発揮しています。



シナジーが発揮されている事例





競争優位性を示す代表的な経営資本

当社グループが築き上げてきた競争優位性は経営資本の数値に端的に表れています。

| 人的資本     |        |                                |       |
|----------|--------|--------------------------------|-------|
| 連結従業員数:  | 8,732人 | 一級建築士数:                        | 324人  |
| 女性従業員比率: | 37.8%  | 女性マネジメント職層比率 <sup>*1,2</sup> : | 18.9% |

| 財務資本    |       |         |      |
|---------|-------|---------|------|
| 自己資本比率: | 27.9% | D/Eレシオ: | 2.1倍 |

| 製造資本                 |                      |                       |          |
|----------------------|----------------------|-----------------------|----------|
| 国内住宅分譲用地ストック:        | 約2.3兆円               | 海外事業ストック(総事業費(当社持分)): | 約7,600億円 |
| 国内収益不動産用地ストック(総投資額): | 約1.1兆円               | 運用資産残高(AUM):          | 約2.0兆円   |
| 賃貸可能床面積(オフィス・商業施設):  | 約76.3万m <sup>2</sup> | 住宅管理戸数:               | 約19.7万户  |

| 知的資本、自然資本など                    |       |                                       |       |
|--------------------------------|-------|---------------------------------------|-------|
| 不動産開発ノウハウ:                     | 60年以上 | 資産運用ノウハウ:                             | 20年以上 |
| グッドデザイン賞23年連続受賞など、高い商品企画・デザイン力 |       | 住宅系再開発案件取り組み数: 業界トップクラス <sup>*3</sup> |       |

| 社会資本、顧客基盤             |                        |                               |         |
|-----------------------|------------------------|-------------------------------|---------|
| 野村不動産グループカスタマークラブ会員数: | 約16.6万人                | メガロス会員数:                      | 約11.5万人 |
| テナント数:                | 2,500社以上 <sup>*4</sup> | 国内資産運用を通じた機関投資家顧客数(上場REIT除く): | 331機関   |
| HIT会員数:               | 約44万人                  | ノムコム会員数:                      | 約29.5万人 |

(注) 2025年3月期または2025年3月末時点の数字。ただし、一級建築士数は2025年4月1日時点、ノムコム会員数は2025年1月末時点  
※1. 女性マネジメント職層比率=(女性管理職数+女性管理職候補数)÷(全管理職数+全管理職候補数)  
※2. 国内連結子会社のみを対象  
※3. 当社調べ  
※4. 当社グループ保有物件およびプロパティマネジメント業務受託物件におけるテナントの合計数

経営資本を元にした財務・非財務価値の創出

| 財務               |         |        |       |
|------------------|---------|--------|-------|
| 売上高:             | 7,576億円 | ROA:   | 5.1%  |
| 事業利益:            | 1,251億円 | ROE:   | 10.4% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益: | 748億円   | 総還元性向: | 45.9% |

| 非財務                                   |      |          |                   |
|---------------------------------------|------|----------|-------------------|
| 収益不動産<br>開発実績<br>(累計) <sup>*5</sup> : | 賃貸住宅 | ブラウドフラット | 145棟              |
|                                       | オフィス | PMO      | 72棟               |
|                                       |      | H'O      | 33棟 <sup>*4</sup> |
|                                       | 物流施設 | Landport | 55棟               |
|                                       | 商業施設 | GEMS     | 23棟               |
|                                       |      | MEFULL   | 9棟                |
|                                       |      | SOCOLA   | 7棟                |

|                         |  |           |         |
|-------------------------|--|-----------|---------|
| 賃貸バリューチェーン取引実績(累計):     |  |           |         |
| REIT・私募ファンドへの売却:        |  | 128物件、    | 7,025億円 |
| GHG排出量削減進捗:             |  |           |         |
| Scope 1・2:              |  | 2025年9月更新 |         |
| Scope 3 <sup>*6</sup> : |  | 2025年9月更新 |         |

(注) 2025年3月期または2025年3月末時点の数字  
※5. 計画中を含む開発棟数です。また、2025年3月期時点で固定資産として保有している物件も含まれています。  
※6. SBT認定対象のカテゴリ1、11、13の合計値

外部評価

ESGインデックスへの組み入れ状況

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ選抜

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

総合型指数である「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ」に選定(①)

テーマ指数である「MSCI日本株女性活躍指数」に選定(①)

FTSE Blossom Japan Index

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

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

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

ESG4Good Index Series

テーマ指数である「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に選定(①)

Morningstar Gender Diversity Tilt Index

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

FTSE4Good

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

2024 S&P Sustainability Index

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

環境における認証・評価など

GRESB

GRESBのリアルエステイト評価において「4Star」を取得(④⑤)  
開示評価において「A」を取得(④)

CDP

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)

eco

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

eco

エコアクション21  
認証番号0013469

「エコアクション21」認証・登録(⑤)  
※ 私募REITとして初めて、本制度の認証・登録を取得

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野村不動産熟供給

社会における認証・評価など

健康経営銘柄2025

「健康経営銘柄2025」に選定(①)

健康経営優良法人2025

「健康経営優良法人2025 ホワイト500 (大規模法人部門)」に選定(①②③⑥⑧)

GOOD DESIGN AWARD 2024

2024年度のグッドデザイン賞において4プロジェクト受賞。  
当社グループにおいては23年連続受賞(①②)

PRIDE

PRIDE指標でゴールドを受賞(①②③⑥⑧)

PRIDE

PRIDE指標でシルバーを受賞(⑦)

イニシアチブへの署名など

国連グローバル・コンパクト

署名(①)

PRI

責任投資原則に署名(③⑨)

RE100

RE100に加盟(①)

SBT

SBT(Science Based Targets)の認定取得(①③)

TCFD

「気候関連財務情報開示タスクフォース」提言に賛同(①③)

JAPAN CLIMATE INITIATIVE

気候変動イニシアティブへ参加(③)

21世紀金融行動原則

「21世紀金融行動原則」に署名(③)

UK GBC

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

TNFD

「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

「自然共生サイト 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

経団連生物多様性宣言イニシアチブに賛同(①)

JCLP

「日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)」へ加盟①

事業における認証・評価など

マンションブランド

17年連続 No.1<sup>\*1</sup>

PROUD

収益不動産(都市開発部門) 環境認証取得率

100%<sup>\*2</sup>

JCR: A+ / R&I: A

不動産会社サイト(売買仲介)年間訪問者数

6年連続 1,000万人超<sup>\*3</sup>

ネットで見みかえ ノムコム nomu.com

マンション管理評価

15回目 No.1<sup>\*4</sup>

格付評価

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

※1. 2024年8月末時点。日本経済新聞社によるマンションブランドアンケートより当社集計。複数ある評価項目のうち、他社ブランドと比較して「ブラウド」がNo.1を獲得した数が最多である年数を集計

※2. 取得予定含む

※3. 「Googleアナリティクス(ユニバーサルアナリティクスプロパティ)」にて自社集計。集計期間:2019年1月1日～2024年12月31日

※4. 「住まいサーフィン」管理会社満足度調査ランキング(2009～2024年、2023年は2位)

統合レポート 2025

18 野村不動産ホールディングス

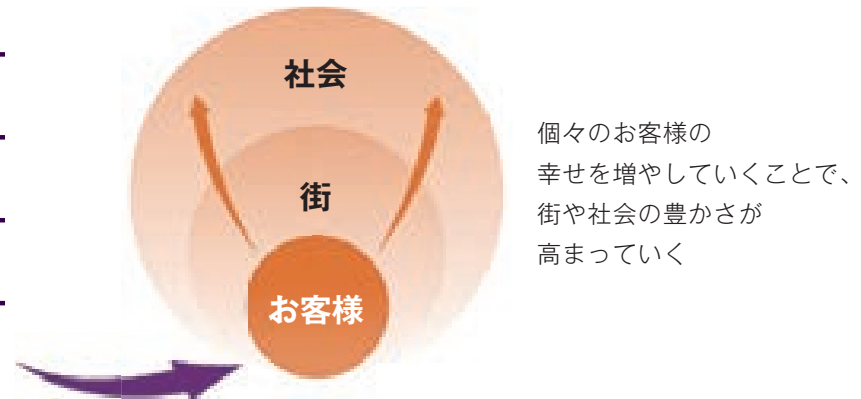
19

## 野村不動産グループの独自性・競争優位性

- 当社グループの独自性は、多様化する個々のお客様（個人・法人）のニーズや価値観を起点に事業を展開し、個々のお客様の幸せを増やしながら街や社会の豊かさを高めていくことを目指すアプローチ手法です。

野村不動産グループの競争優位性

- |    |                |
|----|----------------|
| 01 | マーケットイン発想      |
| 02 | グループの事業連携・価値創造 |
| 03 | 品質へのこだわり       |
| 04 | 新たな領域への挑戦心     |



お客様のニーズや価値観を起点にしたアプローチ

### 01 マーケットイン発想

お客様や市場から得たニーズを起点に、不動産開発やサービス提供を行っています。

#### アセットとサービス両面でのお客様視点の追求



- お客様のニーズに合致した用地選定と商品企画
- お客様のニーズに合致したサービス提供

お客様へ付加価値の高い商品・サービスの提供を実現

#### TOPICS

#### コリピング賃貸レジデンス「TOMORE（トモア）」

##### 事業環境やお客様のニーズの変化

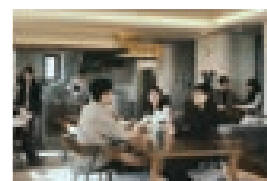
- インフレが進む中で賃貸住宅の家賃が上昇
- 20代の若年層を中心に、在宅勤務をするためのスペースが不足
- 市場ニーズに対する、シェア型住宅の商品不足

##### お客様への当社の価値提供

- ワーキングスペースやキッチン、洗濯機をシェアすることで、コンパクトな専有部でもニーズに合致した間取りを実現
- 専有部をコンパクトに設計することで、毎月の家賃を周辺相場より低く設定
- 住民同士のコミュニティ形成を当社で支援。イベントやセミナーなど、TOMOREならではの体験価値を提供



TOMORE品川中延 専有部



TOMORE品川中延 共用部

### 02

## グループの事業連携・価値創造

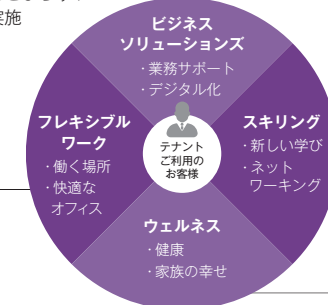
お客様のニーズを軸にグループ各社が連携したグループバリューチェーンにより新たな価値を創造し、お客様に価値提供します。

#### TOPICS

#### NOMURA WORK-LIFE PLUS — オフィス入居テナント向け統合型シェアサービス —

- 当社とテナント企業との「借りる」と「貸す」の関係にとどまらず、企業の業務課題の解決や従業員の私生活のサポートを実施
- 当社グループの豊富なサービスラインナップで、企業と従業員をサポート

- 働き方をもっと自由にするシェアオフィス「HIT（エイチワンティー）」
- 働く環境をもっと快適に「オフィスコンシェルジュ」



- 特別プランでフィットネスジム「メガロス」を利用  
また、フィットネス動画も見放題



- 家族のマイホームも気軽に相談  
「住まいコンシェルジュ」

新築住宅の購入相談    ご自宅等の購入・売却相談



### 03

## 品質へのこだわり

お客様に提供する不動産開発やサービスなどについて、品質に徹底的にこだわる姿勢や実績がお客様から高いご評価を得ています。

#### 海外での取り組み

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



設計レビュー（設計KAIZEN）



現場巡回（現場KAIZEN）

#### TOPICS

#### 「KAIZEN活動」の評価による事業機会の獲得 P39

ベトナム・ハイフォン特別市「ロイヤルアイランド（ヴーイエン）」への参画



イギリス・ロンドンの賃貸住宅事業「ハーン・ヒル」への参画



### 04

## 新たな領域への挑戦心

国内外の幅広い不動産開発やサービスへ価値創造の領域を広げ、挑戦し続けます。

#### TOPICS

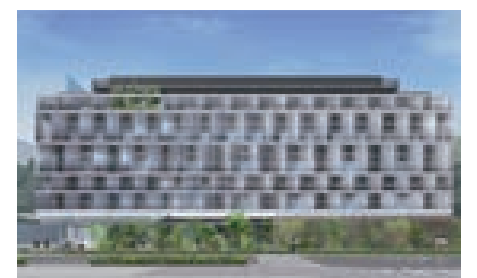
#### 「ラボオフィス」の開発事業を拡大 — 横浜ビジネスパーク内に新棟着工（延床面積約10,000坪） —

##### 事業環境やお客様のニーズの変化

- 自社研究開発施設から、外部交流の生まれるオープンイノベーションへのシフト
- 人材確保の観点で、都市部でのラボオフィスの需要拡大

##### ラボオフィスを通じた新しい領域への挑戦

- バイオ分野以外に、半導体やモビリティなど製造業分野の研究開発にも対応
- 横浜市内の雇用の増大や市内企業の事業機会の拡大など、横浜市の地域経済活性化に貢献





C00 Message



前中長期経営計画の振り返り

2025年3月期は、2022年4月に公表した中長期経営計画フェーズⅠ（2023年3月期～2025年3月期）の最終年でした。この3カ年は、建築費の高騰や金利の上昇など、マクロ環境の変化によって当社グループの事業環境における不確実性が増すこととなりましたが、業績の面でも、将来への種まきという面でも、しっかりと成果を上げることができました。誌面の都合もあるため、この場では一部をご紹介しますながら振り返ってみます。

国内分譲住宅事業では、最上級クラスの商品企画による都心

エリアでの高額分譲マンションに本格的に事業参入を果たし、「プラウド神宮前」が竣工した一方で、赤坂、愛宕、西麻布エリアでの再開発案件が着工を迎える等、将来に向けても継続的な事業量を確保できました。また、ホテル事業については、従来から運営する「NOHGA HOTEL」、「庭のホテル」に加え、UDS社のグループ入りを経て、当社グループが運営するホテルのラインナップが拡大しました。今後に向けては、新たなタイプのホテル開発も加速させています。

オフィス事業については、PMOに次ぐ成長の柱として2019年に1号物件を開業した、サービス付き小規模オフィス「H'0」は計画中のものを含めて総投資額2,000億円超まで事業量を拡大できました。また、物流事業に関しては、首都圏に加えて、中部・関西・九州圏などにも事業エリアを拡大し、今後の計画も含め、累計開発棟数は55棟（2025年3月末時点）となりました。また、倉庫内における自動オペレーションの最適化を目指す「Techrum（テクラム）」の取り組み等、物流業界の課題解決に貢献するソフト面での活動も積極化しています。



プラウド神宮前



海外事業については、当社グループがこれまで国内事業で培ってきた知見を現地の商品企画に活かし、単なる投資にとどまらない、「事業」として、東南アジアの現地のパートナー企業と粘り強く協議しながら事業推進できるまでに成長しています。また、先進国においても、アメリカやイギリスにおいてオフィスや賃貸住宅案件に参画し、今後のさらなる成長に向けた道筋を

立てることができました。

この3カ年では成果を上げる一方で、課題も見えてきました。皆さんもご承知の通り、ここ数年の建築費の上昇により、特に事業期間が長期にわたる再開発事業は大きな影響を受け、大幅な事業の見直しを迫られている事例が全国各地で顕在化してきており、当社グループにおいてもそれは例外ではありません。

市街地再開発事業は、減災・防災を兼ねた木密地域の解消、建物の更新、公共インフラの整備など、社会的使命を負った事業ではありますが、最も大切なことは、「地権者の皆様のさまざまな声に耳を傾け、地権者の皆様一人ひとりにいかに寄り添えるか」だと思います。これから再開発事業は選別の時代に入り、地域の皆様や行政機関から評価を得られる事業を推進できるかという観点など、今まで以上にデベロッパーの力が試されると考えています。

新たな経営計画の達成に向けて

2025年4月に、2030年頃までの「長期経営方針」と2028年3月期までの「3カ年計画」からなる、新たな経営計画を策定しました（「3カ年計画」[P38-41](#)）。

ここでは主により具体的な事業方針を含む、3カ年計画について触れます。

主な方針として、当社グループの基幹事業である分譲住宅事業・オフィス事業については、デベロップメント分野とサービス・マネジメント分野との連携を強化しながら商品企画力とサービス力の向上を図り、確固たるポジションを構築します。加えて、以下の5つの領域により注力することで、グループ全体で事業量の拡大と持続的な成長を実現していきます。

一つ目は、当社グループにとって成長余地の大きい「賃貸住宅」・「シニア住宅」・「ホテル」・「物流施設」への重点的な投資です。3カ年で約5,000億円の投資を実行していきます。二つ目は、開発事業・賃貸事業のさらなる拡大に向けた投資家資金導入の多様化です。開発型ファンドの組成や既稼働賃貸資産への共同投資等、さまざまな開発手法の拡充に加え、幅広い不動産投資ニーズ・資金運用ニーズに対応する売却手法の多様化を図ることで、事業量の拡大とバランスシートマネジメントを両立させていきます。三つ目は、野村グループとの連携を含む、グループ連携の強化です。当社グループを取り巻く事業環境は変化し、また、お客様のニーズも変化しています。複雑化・多様化

するニーズに対応するためには、従来のように1つの商品やサービスを提供するのではなく、お客様のニーズを軸にグループ各社が連携し、複合的な価値提供を行うことがより一層重要になっていきます。四つ目は、海外事業の将来収益の拡大に向けた取り組みの強化です。こちらは先に述べた東南アジアの成長国と、アメリカ・イギリス等の先進国にバランスよく展開し安定的な利益拡大を目指すものです。五つ目は、M&Aをはじめとする戦略投資の実行による成長の加速です。「デベロップメント事業の拡大」、「運営・サービス関連ビジネスの強化」、「新領域ビジネスの獲得」を重点テーマと設定し、3カ年で約1,000億円の投資を目指します。



プラウドフラット両国サウス



C00 Message

当社グループの持続的な成長に向けて

ここまで、当社グループが今後どのような事業に注力していくかをお示ししてきました。これらの事業方針をしっかりと実行し、持続的な成長を続けるためには、企業としての土台となる

サステナビリティ



「森を、つなぐ」東京プロジェクト

私は、「サステナビリティ」とは単に脱炭素や生物多様性に対応する活動を示すものではなく、企業の事業活動と不可分の関係にある企業の根幹だと捉えています。持続可能な社会が実現しなくては、当社グループの持続的な企業価値向上を成し遂げることはできません。振り返ってみると、これまで当社グループは、サステナビリティが注目される前から、「人に寄り添う」ことを基本姿勢として、分譲マンションにおけるオーダーメイドの実現に挑む過程で学び得た経験やノウハウを活かし、床下空調システムで環境に優しく心地よい暮らしを実現する「床快full（ゆかいふる）」の実装、「ふなばし森シティ」に代表される住む人の豊かさやコミュニティが形成される街づくりなど、環境や社会に貢献する取り組みを行ってきました。

その上で、2022年には、サステナビリティポリシー「Earth Pride -地球を、つなぐ-」を策定し、当社グループが大切にしたい3つの価値観として、「人間らしさ」「自然との共生」「共に創

部分の強化についても気を配らなければいけません。ここでは私が重要と考える、サステナビリティ／DXに関する取り組みをご紹介します。

る未来」を定義しました。そしてこれらを実現するために2030年までに特に取り組むべき5つの重点課題（マテリアリティ）を特定し、さまざまな取り組みを行っています（「サステナビリティ戦略」**P44-51**）。

その中でも重要な取り組みが「森を、つなぐ」東京プロジェクトであり、東京都・奥多摩町にて「つなぐ森」を保有し、木材の利活用を通じた脱炭素や生物多様性への貢献、森林資源を活かした人材育成に取り組んでいます。私たちの主要な事業エリアである東京に位置するこの地を、当社グループのサステナビリティを体現する一つの拠点と位置付け、従業員自らがさまざまな施策を検討し、実行しています。

なお、サステナビリティについて語る上では、継続的な企業活動の根幹を支える、人的資本に関する取り組みも欠かせません。当社グループは、2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへー 幸せと豊かさを最大化するグループへー」を掲げていますが、人びとの幸せと社会の豊かさを最大化するためには、社員一人ひとりの成長が不可欠です。この実現に向け、2025年4月に、「グループ人事戦略室」を新たに設置し、グループ横断的な人材戦略の策定と実行、ならびに、グループ各社の人事施策をフォローする体制を整えました。組織の垣根を越えて、グループの連携を推し進めています。

また、2025年6月には、当社グループの人材戦略における3つの重点テーマを策定しました。「ビジョンへの共感」「働きがいの向上」「人材の配置・登用」の3つです。それぞれのテーマについて、ありたい姿を言語化し、そこに到達するための方針と施策を定めています（「人的資本経営および人材戦略」**P52-55**）。

2030年ビジョンの実現に向けて、社員一人ひとりの成長と事業の成長の好循環をつくる取り組みを積極的に進め、グループの人的資本経営をより一層推進していきます。

DX

私たちは、従来から取り組んできた「個々のお客様を起点とした価値創造」の手法を進化・変革していくことで人びとの幸せと社会の豊かさを最大化させることを目指しています。そのために、DXを通じた価値提供やイノベーションも不可欠です。当社グループが保有する多くの知見やデータを活用し、より早く正確な意思決定を行い、デジタルで人と企業と社会をつないでいくことが重要だと捉え、当社グループは、野村不動産グループ2030DXビジョンを掲げました（「DX戦略」**P56-59**）。代表的な事例の一つは、「NOMURA WORK-LIFE PLUS」です。オフィスビルの入居テナント向けの統合型シェアサービスで、企業・働く人が抱えるさまざまな課題を解決する目的で作りました。「フレキシブルワーク」「ビジネスソリューション」「スキリング」「ウェルネス」の4つの領域でサービスを提供しています。例えば、リモートワークなどの多様な働き方に応じたオフィスのサポート、バックオフィス改善の支援等の効率的な働き方の

サポート、さらに、オフィスビル内での交流会やウェルネス関連のコンテンツを配信するなどしています。サービスを通じて得られたデータは、企業や働く人へのサービス品質をさらに向上させ、当社グループとお客様との関係をより深めることにも役立ちます。

また、当社グループは、空飛ぶクルマ（eVTOL）用の浮体式ポートを核とした、陸海空のマルチモーダルMaaS実現に向けたシステム構築および運行実証を、清水建設やANAホールディングスをはじめ6社と共同で推進しています。2025年2月には、樹脂製の浮体式ポートへのヘリコプターによる世界初の離着陸実証等を行いました。既存の事業にとらわれない新たな価値創造にも積極的に取り組んでいきます。

ここで紹介した事例は当社グループが取り組むものの一部であり、当社グループを含めて社会が持続可能な成長をしていくために今後もさまざまな活動にチャレンジしていきます。

グループC00としての思い、今後の決意

当社グループは、2025年8月に「BLUE FRONT SHIBAURA」TOWER Sへ本社を移転します。本物件は、浜松町ビルディング（旧東芝ビルディング）の建替え事業としてツインタワーを建設する計画であり、1棟目のTOWER Sが2025年2月に竣工しました。新たな本社は1フロア約1,500坪と、従前の本社である「新宿野村ビル」から面積が約4倍に拡大します。これまではフロアが異なることで物理的な壁が存在していましたが、新しいオフィスでは、1フロアにさまざまな部署・グループ各社が揃います。

もちろんパフォーマンス向上には、移転だけではならず、私たちの意識変革が必要です。まずは「どうすれば個人とチーム、グループの連携を通じてパフォーマンスを最大化できるか」を自分ごととして捉え、行動すること。また、本レポートで新井CEOが述べたように、「個々のお客様を起点とした価値創造」をさらに進化・変革すること。役職員一人ひとりが、これらを進めていくことが重要です。この考えの下、これからの働き方として「CROSS-BORDER For Tomorrow」というコンセプトを定めました。この言葉には、未来のために、会社や組織の壁を越えたグループ連携を進めていくという強い決意を込めています。

最後に私が個人的に大切にしている考えをお話します。私は、

グループC00として、仕事に対する「熱量」と「ウェットさ」を日頃から大切にしています。この価値観は、野村不動産グループとしての組織の文化を形作るものであり、共通の目標に向かって進むための原動力となります。これにより私たちは、お客様（個人や法人）との深い信頼関係を築ことができ、社会における潜在的なニーズを起点とした商品やサービスをつくり込んでいくことができると強く考えています。2025年は新たな経営計画が始動した節目でもあります。気持ちを新たに、経営計画の実現に向けてグループ一体で取り組んでまいります。



BLUE FRONT SHIBAURA

経営計画(長期経営方針・3カ年計画(2026年3月期～2028年3月期))の全体像

2025年4月に策定した経営計画では、「長期経営方針」と「3カ年計画」に分けて策定しました。  
「長期経営方針」はグループの目指す姿・方針として原則一定期間見直さず、「3カ年計画」を3年ごとに見直す方針としております。

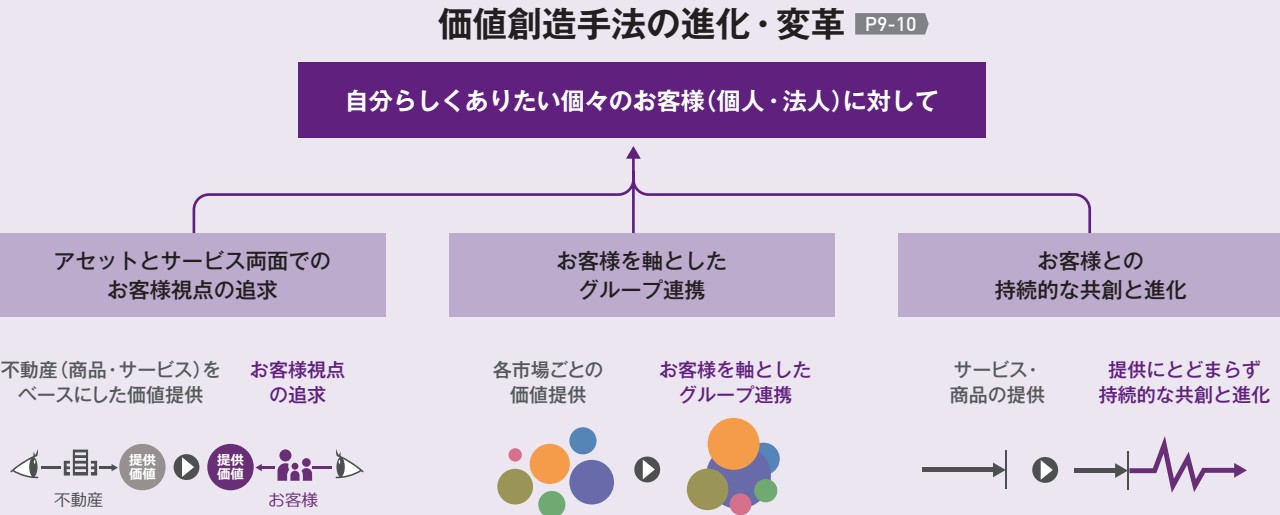
2026年—  
3月期

2030年頃

長期経営方針

長期スパンで当社グループが目指す方向性や方針を示しております。

▶ 価値創造手法の進化・変革



▶ 長期事業方針

| 分野              | 部門                     | 方針                                                       |
|-----------------|------------------------|----------------------------------------------------------|
| デベロッ<br>PMENT   | 住宅<br>都市開発             | 多彩な商品企画力に加え、お客様を起点とした運営力・オペレーション力を一層強化し、事業領域および事業量を拡大する  |
|                 | 海外                     | 国内で培ったノウハウを活かしつつ、各国の暮らしや社会課題等に向き合い、人びとの幸せや社会の豊かさ貢献する     |
| サービス・<br>マネジメント | 資産運用<br>仲介・CRE<br>運営管理 | お客様への新たな価値創造を追求し、グループのデベロッPMENT事業の価値も向上させながら、サービス提供を拡充する |

野村不動産グループ2030年ビジョン

まだ見ぬ、  
Life & Time Developerへ  
— 幸せと豊かさを最大化するグループへ —

▶ 財務指針(2026年3月期～2030年頃)

|              |                |
|--------------|----------------|
| ROA          | 5%以上           |
| ROE          | 10%以上          |
| 事業利益年平均成長率   | 8%水準           |
| 自己資本比率       | 30%水準          |
| 総還元性向<br>DOE | 40～50%<br>4%下限 |

2026年—2028年  
3月期

3カ年計画

長期経営方針を基に、特に注力する事業方針と、方針に基づく具体的・定量的な目標や戦略を示しております。

▶ 3カ年計画の方針

|      |                                                                          |
|------|--------------------------------------------------------------------------|
| 基本方針 | グループ全体で事業量の拡大を図り、持続的な成長を実現しながら、バランスシートを適切にマネジメントし、高い利益成長と高い資産・資本効率を両立する。 |
| 事業方針 | 基幹事業の確固たるポジション構築 P36                                                     |
|      | 5つの注力領域 P38-41                                                           |

▶ 3カ年計画の定量的な目標

|                    |
|--------------------|
| 利益計画 P42           |
| 投資・回収計画 P42        |
| キャピタルアロケーション計画 P34 |
| 株主還元方針 P34         |



▶ 非財務目標(マテリアリティ)

| 気候変動と自然環境           |       |                |
|---------------------|-------|----------------|
| CO2 脱炭素             | 生物多様性 | サーキュラーデザイン     |
| 気候変動と自然環境           |       |                |
| GHG排出量削減(2020年3月期比) |       |                |
| Scope 1・2:          | 60%削減 | Scope 3: 50%削減 |
| 社会と社員               |       |                |
| ダイバーシティ&インクルージョン    | 人権    |                |
| 社会と社員               |       |                |
| 女性マネジメント職層比率:       | 20%   |                |
| 男女育児休業取得率:          | 100%  |                |

外部環境認識 —リスクと機会—

特に以下の環境変化を注視しており、その変化によって生じるリスクと機会それぞれに対応する戦略を策定しています。

OPPORTUNITY  
機会

お客様や  
社会のニーズ・  
価値観に  
関する変化

- 価値観の多様化、所有から利用・体験価値重視への変化
- インバウンド・個人富裕層・単身世帯の増加など、国内におけるお客様層の変化
- 機関投資家・個人富裕層等の不動産投資ニーズの継続的な高まり
- サステナビリティに対する意識の高まり
- ウェルネスに対する意識の高まり
- 海外各国の経済成長や人口増加に伴ったニーズ・社会課題の変化

所有から利用・体験価値重視への変化の事例

H'T (エイチワンティー)

- 働く方の多様化と効率化のニーズに対応したサテライト型シェアオフィス
- 拠点数：296店舗\* (提携店含む)

※2025年3月末時点

RISK  
リスク

マクロ環境  
に関する変化

- 少子高齢化の進展
- 労働人口の減少、人材獲得競争の激化
- 地政学リスクの増大
- 気候変動、災害の激甚化
- 建築費の上昇・工期の長期化  
(建築費上昇による事業収支への影響は **P29**)
- 国内外の金融環境の変化(CFO メッセージ **P32**)

国内外の金融環境の変化への対応例

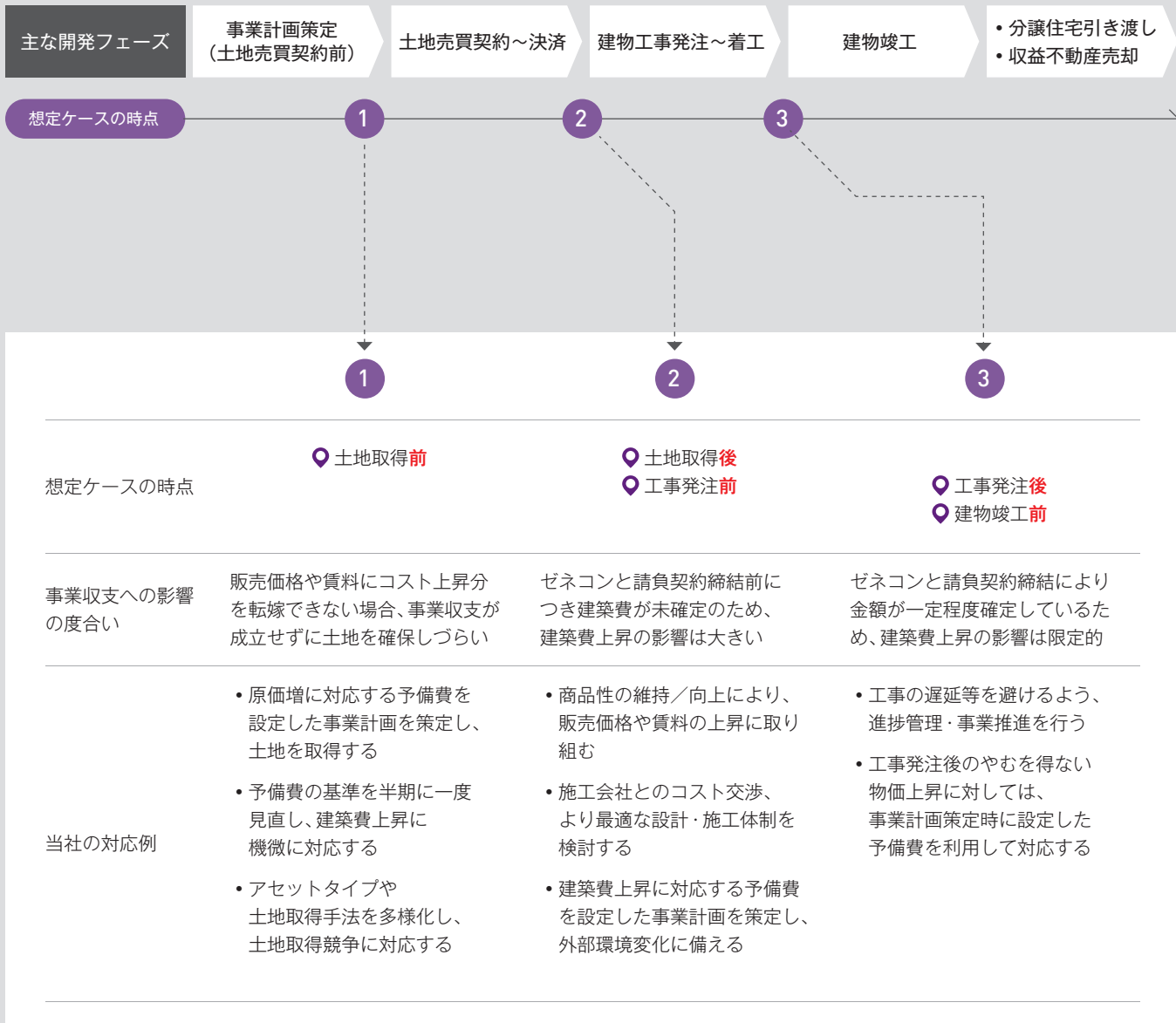
長期借入金返済予定額(2025/3期末) ※1、2、3

金利上昇への主な対応例

- 固定金利・長期借入を前提とした返済額の年度分散
- 取引金融機関数を拡大することで、調達ルートや調達方法の多様化の推進

開発フェーズ別に見た建築費上昇による事業収支への影響

当社では建築費上昇による事業収支への影響を3つのケースで想定しており、それぞれのケースごとに対応方針を策定しております。



※1. 当社の国内円資金調達の状況を示しており、海外事業におけるSPCおよび子会社による外貨調達が含まれておりません。  
※2. ハイブリッドファイナンスは初回の期限前弁済・償還可能日を期日として算出しております。  
※3. 2025年3月末時点の借入等に対する、現時点での返済予定額を示しております。また、「[36/3期以降の合計額]」は2036年3月期以降に返済期限を迎える借入等の合計額を記載しております。



2030年までの財務目標と非財務目標

野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへー 幸せと豊かさを最大化するグループへー」の実現に向け、2030年頃をゴールとした財務指針・重点課題(マテリアリティ)・計測指標(KPI)を策定しています。

財務目標

| 財務指針(2026年3月期～2030年頃)  |            |        |
|------------------------|------------|--------|
| 資本コストを上回る<br>高い資産・資本効率 | ROA        | 5%以上   |
|                        | ROE        | 10%以上  |
| 持続的な高い利益成長             | 事業利益年平均成長率 | 8%水準   |
| 健全な財務状況                | 自己資本比率     | 30%水準  |
| 高い株主還元                 | 総還元性向      | 40～50% |
|                        | DOE        | 4%下限   |

| 3カ年計画(2026年3月期～2028年3月期)における利益計画 |           |             |             |
|----------------------------------|-----------|-------------|-------------|
|                                  |           | (億円)        |             |
|                                  |           | 2025年3月期 実績 | 2028年3月期 目標 |
| 合計                               |           | 1,251       | 1,600       |
| デベロップメント分野                       | 住宅部門      | 487         | 630         |
|                                  | 都市開発部門    | 416         | 520         |
|                                  | 海外部門      | 66          | 110         |
| サービス・マネジメント分野                    | 資産運用部門    | 98          | 130         |
|                                  | 仲介・CRE 部門 | 165         | 200         |
|                                  | 運営管理部門    | 119         | 110         |
| その他・調整額                          |           | △102        | △100        |

非財務目標

| 重点課題<br>(マテリアリティ) | 計測目標(KPI)                                       | 2030年目標                       | 2025年3月期実績                                                                                                         |
|-------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 気候変動と自然環境         | GHG 排出量総量削減率<br>(2020年3月期比)                     | Scope1・2:▲60%<br>Scope 3:▲50% | Scope1・2:2025年9月更新<br>Scope 3:2025年9月更新                                                                            |
|                   | 新築物件における<br>省エネルギー性能指標<br>ZEH/ZEB oriented水準を確保 | 水準確保                          | 100%(7件)                                                                                                           |
|                   | 木質化建物の開発：炭素貯蔵量                                  | 10,000t-CO <sub>2</sub> /年    | 2025年9月更新                                                                                                          |
|                   | 生物多様性に関する認証取得                                   | —                             | 8件                                                                                                                 |
|                   | 建物の長寿命化への取り組み<br>実施率                            | 自社基準100%                      | 2025年9月更新                                                                                                          |
|                   | 廃棄物量削減と廃棄物<br>再利用率向上(2022年3月期比)                 | 産業廃棄物量削減率▲20%                 | 2025年9月更新                                                                                                          |
|                   | インクルーシブデザインの<br>商品・サービスの提供                      | —                             | 2回の体験会実施                                                                                                           |
| 社会と社員             | 調達ガイドラインアンケート<br>実施率                            | 80%                           | 67%                                                                                                                |
|                   | 人権デューデリジェンスの<br>体制構築                            | 年度ごとに目標設定                     | ①社内：外国籍従業員の就労実態調査<br>②社外：サプライヤーの技能実習生<br>就労実態調査<br>③海外事業における人権リスク把握の<br>ための海外拠点における現地実査<br>④人権相談窓口を新たに設置し、運用<br>開始 |
|                   | 男女育児休業取得率                                       | 100%                          | 103.1%                                                                                                             |
|                   | 女性マネジメント職層比率                                    | 20%                           | 18.9%                                                                                                              |
|                   | 1on1ミーティングの実施率                                  | 100%                          | 82%                                                                                                                |
|                   | 人権・ウェルネス・D&I 研修参加率                              | 100%                          | 100%                                                                                                               |
|                   |                                                 |                               |                                                                                                                    |

CFO Message



執行役員  
グループCFO  
塚崎 敏英

事業環境の変化に対応し、  
利益成長に向けた投資と  
高い株主還元を両立させます。

新経営計画始動、CFOの役割

前中長期経営計画（計画期間：2023/3期～2031/3期、以下、「前中長計」）では、それまで当社の特長としてきた資産・資本効率の高さに加え、利益成長の高さを両立させる方針を掲げる中、この実現に向けて事業部門と連携しながら取り組みを進めてきた結果、前中長計フェーズⅠ最終年度（2025/3期）に掲げたそれぞれの財務目標をすべて上回る成果を残せたことは、素直に嬉しく思います。

この先は、これらの成果を一過性のものとするのではなく、持続していくことがさらに重要であると認識しています。私は今回の新経営計画を策定するにあたり、長期的な財務指針を定めると共に、3カ年計画においてこれを具体的に実現するための財

務・資本政策を立案しました。詳細はこの後にご説明しますが、特に、利益成長に向けた投資と回収、BSのコントロールを通じて、資本コストを上回る効率性を確保する計画としました。

また、株主還元については、引き続き積極的に取り組むスタンスに変わりありませんが、将来的に企業価値を向上させていく上では、成長投資と株主還元をバランスよく両立させていくことが重要だと考えます。

これら、効率性・成長性・財務健全性・株主還元のバランスを判断していくことこそが私の役割だと思っています。

具体的な方針や施策について、ご説明いたします。

外部環境の変化、金利のある世界へ

2024年3月の日銀のマイナス金利解除以降、国内における長期金利は本格的な上昇に転じ、当社グループの資金調達環境には明らかな変化が生じています。当社は、デットファイナンスを活用しながら事業を展開するデベロッパーグループであり、約1.5兆円の有利子負債（25/3末時点）を有する上で、金利が数ベシス動くだけでも負債コストへの影響は当然無視できません。

こうした中、当社ではこれまで、固定金利・長期借入を前提としながら返済額の年度分散を図ることで、金利上昇リスクに対応してきました。さらに、取引金融機関数をこの3年間で21社増やし87社まで拡大するなど、調達ルートや調達方法の多様化を図ることで、資金調達コストの抑制に取り組んでいます。

また、金利上昇は、当社の資金調達だけでなく、分譲住宅にお

けるお客様の購入マインドや、収益不動産のキャップレートなどの不動産市況にも影響すると言われています。ですが実際には、現状の金融マーケットにおいて想定される程度の金利上昇であれば、分譲住宅や収益不動産の市況が大きく悪化することはないと考えています。ただし、マーケットの想定を上回るような急激な金利上昇が発生した場合は、その影響は大きくなるので、金利動向は注視していく必要があります。

これら以外にも、リスクフリーレートの上昇を通じた株主資本コストの上昇も意識しなければなりません。2022年4月に策定した前中長計では当社の株主資本コストを7～8%と認識していましたが、今回2025年4月に策定した経営計画では株主資本コストを約8%と想定しています。当社グループでは、これま

ですでに資本コストを上回る資産・資本効率を実現してきていますが、今後も投資家の皆様からの期待利回りが上がっていることを踏まえた資産・資本効率と利益成長の実現を追求していきたいと思っています。

そのために、新経営計画における長期財務指針（2026年3月期～2030年頃）と3カ年計画（2026年3月期～2028年3月期）での財務戦略について、私と当社グループの考えをご説明します。

新経営計画における財務指針

新経営計画期間中、2026年3月期から2030年頃までの長期財務指針は以下の通りです。当社が以前から掲げる「高い利益成

長」、「高い資産・資本効率」、「高い株主還元」などの考え方は、一貫していることがご理解いただけたと思います。



一方で、不動産デベロッパーを取り巻く外部環境として、建築費や金利のほか、人件費や光熱費など、不動産の開発やサービス提供に関わるコストはここ数年で上昇しています。こうしたさまざまなコスト上昇を乗り越えていく上では、付加価値の高い商品・サービスを創り出すことが重要であると考えており、

これを実現できる領域を中心として事業を拡大させることで、この財務指針に沿った持続的成長の実現を目指します。

そして、これに向けては、まずは2026年3月期から2028年3月期までの3カ年のキャピタルアロケーションが重要ですので、次にキャピタルアロケーションの考え方をお示しします。

新経営計画における3カ年計画 ― 財務戦略としての投資と回収 ―

長期財務指針の達成に向け、当社グループが今後3年間に、どのようにキャッシュを生み出し、そのキャッシュをどう活用していくのか、キャピタルアロケーション計画として以下の通りお示ししました。

今回の経営計画におけるキャピタルアロケーションには3つのポイントがあります。

一つ目は、利益成長の実現に向けた投資を拡大することです。そして、この成長投資については、基幹事業の分譲住宅とオフィ

スに加え、投資の注力領域を明確に定めた点です。具体的には、①賃貸住宅、ホテル、シニア住宅、物流施設への重点的な投資 ②海外事業におけるアジアと先進国へのバランス投資 ③M&Aなどに対する戦略投資 などです。

不動産開発事業は、用地取得～建物建築～リーシングあるいは販売～売却まで、資金が回収できるまでに最低でも3～4年は必要です。

CFO Message

つまり、今後3力年で投資する資金が、次の3力年となる2030年頃にかけて回収を迎え、収益につながるため、これら注力領域への投資は、長期財務指針の達成に向けた種まきとして欠かせません。将来のマーケット動向とともに、変化するお客様のニーズや価値観を見据え、価値創造を収益につなげることができる事業・案件への投資をしっかりと進めてまいります。

二つ目は、収益不動産売却を中心に資金回収を増加させることで、成長投資に充当すると共にバランスシートの拡大を抑制することです。「BLUE FRONT SHIBAURA TOWER S」の竣工などにより、2025/3期末の総資産が増加したことで、同時点の自己資本比率は財務指針とする30%水準を下回る27.9%となりました。今後は、金利上昇に対応すると同時に高い資産効率を実

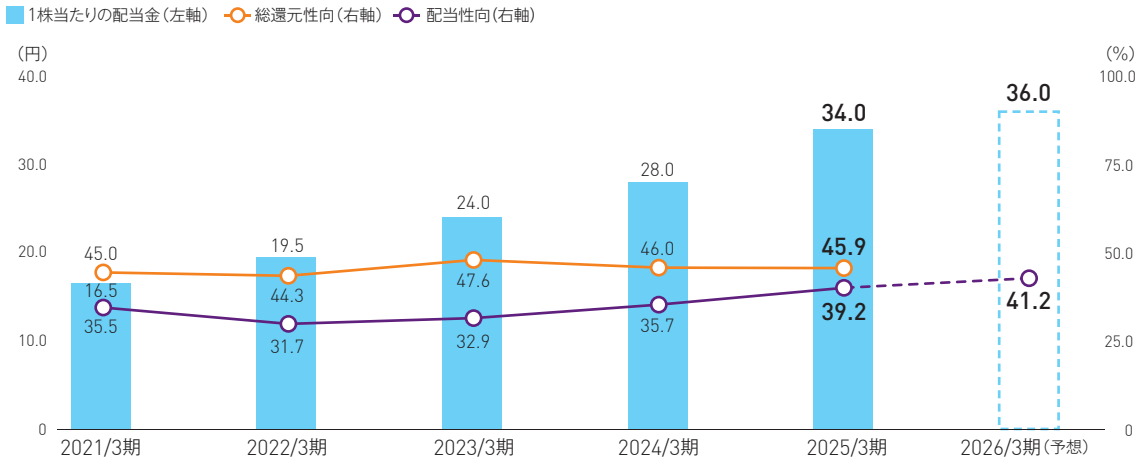
現していく上でも、積極的な資産売却により、バランスシートのコントロールを図っていきます。中でも収益不動産については、固定資産・棚卸資産の区分に関わらず物件ごとの中長期的な競争力や収益性による優劣を見定めながら売却を進めることで、継続保有する賃貸資産ポートフォリオの収益性向上も狙ってまいります。

三つ目は、成長投資と株主還元を両立していくことです。引き続き積極的な株主還元を続けていく考え方に変わりはありませんが、一方で利益成長を通じ企業価値を向上させていくことも同じく重要であると考えます。事業への投資もしっかり継続していくことで、高い利益成長を実現させ、この成果を株主様に還元していく循環を今後も続けてまいります。

3力年計画(2026/3～2028/3期)におけるキャピタルアロケーション計画図



株主還元推移



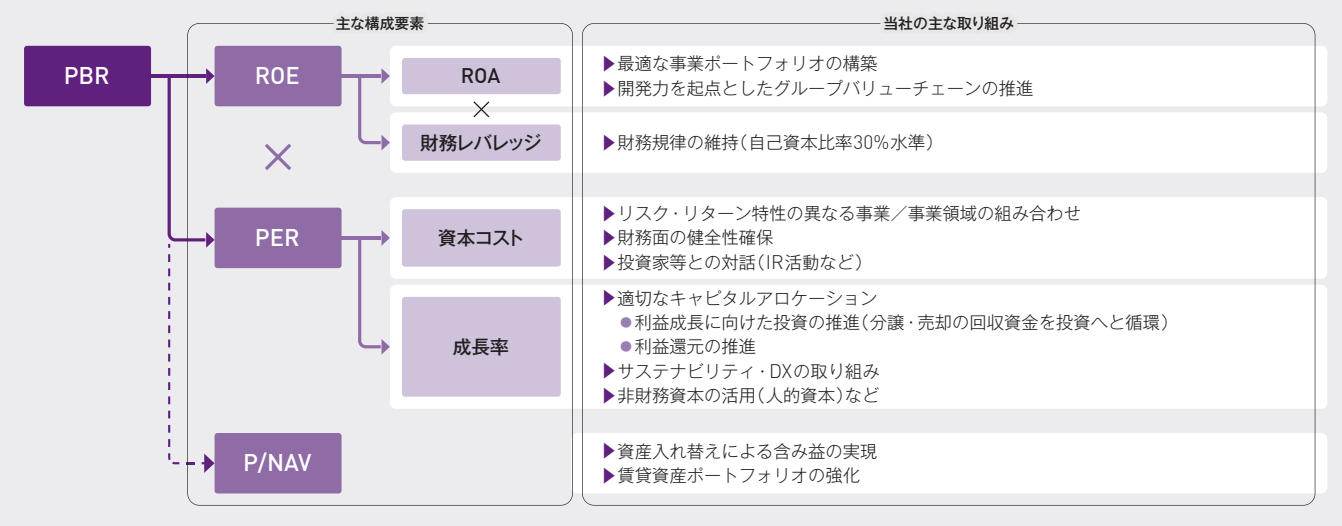
資本市場や資本コストを意識したROEへのコミットメント

2025/3期のROEは10.4%と、前中長計フェーズI(2023/3期～2025/3期)でターゲットとしていたROE9%水準を上回る結果となりました。住宅分譲をはじめ各事業が堅調に進捗した結果、ROEは前中長計フェーズI期間を通じ各年10%超で推移し、資本コストに対して一定のエクイティスプレッドが確保できたと思っています。

一方で、前述した通り、リスクフリーレートの上昇に伴う株主資本コストは約8%と、以前に比べ上昇していると認識しています。なお、期待リターンの捉え方は投資家によって異なることも理解しており、PERの逆数である益利回りは10.0%(2025年7月14日終値ベースのPER 10.0倍の逆数)と、当社の認識する株主

資本コストより高くなっています。投資家ごとに設定される期待リターンを当社がコントロールすることは難しく、CFOの私としてできることは、これまでお伝えしてきた長期的な財務指針や3力年のキャピタルアロケーション計画に基づき、高水準のROEと共に持続的な利益成長を実現すること、そして利益成長の成果を積極的に株主還元していくことです。また、持続的な高い利益成長への蓋然性が高まれば、リスクプレミアムの圧縮やディスカウントの低減にもつながると思います。今後も投資家の皆様と積極的にコミュニケーションを重ね、当社のビジネスモデルや経営計画、財務指針への蓋然性を理解・評価いただけるよう取り組んでまいります。

企業価値/市場評価の向上に向けた取り組み



最後に、資本政策を通じた持続的な企業価値向上に向けて

私は、これまで数多くの投資家の皆様との対話をする中で、「高い資産・資本効率と高い利益成長を両立させつつ、利益成長の成果をしっかりと株主様に還元していく」との当社の方針は、間違いないと確信しています。今回の新経営計画においても、改めてこの考えを表明しましたが、この先、着実に計画を遂行させ、その成果をしっかりと示せるよう臨んでいきます。

特に、不透明・不確実な事業環境が今後も続くことが想定される中、これらの環境変化にどう対処しながら成果を実現できるかが問われる局面にあると認識しています。また、資本コスト

を上回る収益性確保の実現に向けては、投資家資金の積極的導入や、必要に応じて環境変化に合わせた投資基準の見直しも実施します。また、利益成長に向けては、前述の通り成長領域に重点を置きながら投資拡大させる一方で、環境変化に備えたリスク管理も徹底します。

私の役割としては、こうしたリスク・リターン両面を意識しながら具体的な成果につなげていくことであり、この取り組みを通じて、投資家の皆様から当社への信頼・評価を一層高めていく所存です。



## 基幹事業のポジション構築

分譲住宅事業・オフィス事業において、デベロップメント分野とサービス・マネジメント分野の連携を一層強化しながら商品企画力とサービス力を向上させ、確固たるポジションを構築します。

### 分譲住宅事業

都心エリアでの高額分譲マンションと都心型戸建を商品ラインナップに加えることにより、事業基盤を強固なものとし、継続した事業拡大を図ります。

### 最上級クラスの商品企画による都心エリアでの高額分譲マンション

建物仕様やサービス等の観点で最上級クラスの商品企画と、専属販売体制による顧客対応を実施する、都心エリアでの高額分譲マンション供給数を拡大していきます。

株式や投資信託などの資産価値の上昇により、これらの保有比率が高い富裕層の保有資産額が増加しています。このような環境下で、新築分譲マンション市場において、希少性がある立地に高い商品仕様を備えた高額分譲マンションへのニーズは高まっており、2024年10月に竣工した「プラウド神宮前」についても、順調に販売が進捗しました。また、「愛宕地区第一種市街地再開発事業 F 地区」や「西麻布三丁目北東地区第一種市街地再開発事業 A 街区」など、複数物件の工事も始まっています。

これらに加え、既に取得済みの案件を含めると、当社の都心エリアでの分譲マンションの用地ストックは 6,000 億円を超えており、専門の販売部署を設置するなど、供給拡大に向けた事業体制の構築を推進しています。

お客様との関係強化と満足度向上を目的に、2025年3月期より都心エリアでの高額商品を専門に取り扱い、専属のお客様対応を実施する部署として「プライベートサービス部」を新設いたしました。

販売活動からお引き渡し後のフォローまで、一気通貫での対応を実施するとともに、高額商品に対するニーズとトレンドを集約し、商品企画に活かすことで、継続的に事業を展開しています。



プラウド神宮前

### 利便性と広さを両立する都心型戸建

従来型のプラウドシーズンに加えて、都心型戸建を拡大していきます。都心型戸建の特徴として、以下のポイントを訴求しています。

- 1) 時間づくりをサポートする都心・駅近立地と効率を考えた生活空間
- 2) 家族みんなで過ごす場所は広々と使える大空間に
- 3) 建売住宅のイメージを一新するオリジナルデザイン
- 4) 忙しい家族だからこそ、24時間365日体制で安心をサポート

また、2025年4月には戸建施工会社であるNREG中里建設が新たに当社グループに入り、都心型戸建事業の安定供給体制を構築しています。NREG中里建設は、都心エリアでの施工を強みとしており、累計1,000戸超の施工実績を誇ります。建築費上昇や労働力不足等、戸建施工会社の事業環境に鑑みると、今後受注先の選定は難易度が増す可能性があります。これら体制構築を経て、都心型戸建の拡大に取り組みます。



世田谷・桜上水プロジェクト

### オフィス事業

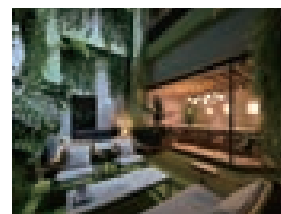
入居テナントの従業員一人ひとりに向けたサービスの拡充と、幅広い商品提供の掛け合わせにより、顧客満足度の向上を図ります。

### 幅広いオフィスラインナップ

- サテライト型  
シェアオフィス

**H1T**  
HUMAN FIRST TIME

店舗数：296店舗  
(提携店含む)\*



- サービス付き  
小規模オフィス

**H1O**  
HUMAN FIRST OFFICE

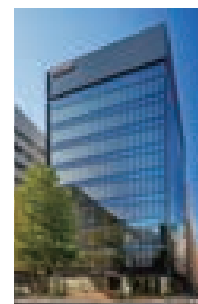
開発実績：33棟  
(PMOやビル内の  
フロア開設型含む)\*



- 中規模ハイグレード  
オフィス

**PMO**  
PREMIUM MIDSIZE OFFICE

開発実績：72棟\*



- 大規模オフィス



BLUE FRONT SHIBAURA



日本橋一丁目中地区第一種市街地再開発

※2025年3月末時点(計画中含む)

### オフィス入居者向けのサービス

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

「野村不動産グループの独自性・競争優位性」 P20



## 3力年計画(2026年3月期～2028年3月期)

### 成長事業(賃貸住宅、ホテル、シニア住宅、物流施設)への重点的な投資

- 成長事業を、賃貸住宅・ホテル・シニア住宅・物流施設と定義
- これらの成長事業に総額5,000億円の投資を計画。事業量の拡大を目指す

#### ▶ 賃貸住宅

TOMORE品川中延



- 既存のクラウドフラットに加え、コリビング賃貸レジデンス「TOMORE(トモア)」をはじめとした、新規商品への投資を拡大
- 学生や外国人向けの「ライフスタイル型」賃貸住宅への投資を検討

今後3力年の総投資額 **1,000**億円(賃貸住宅・シニア住宅合計)

#### ▶ シニア住宅

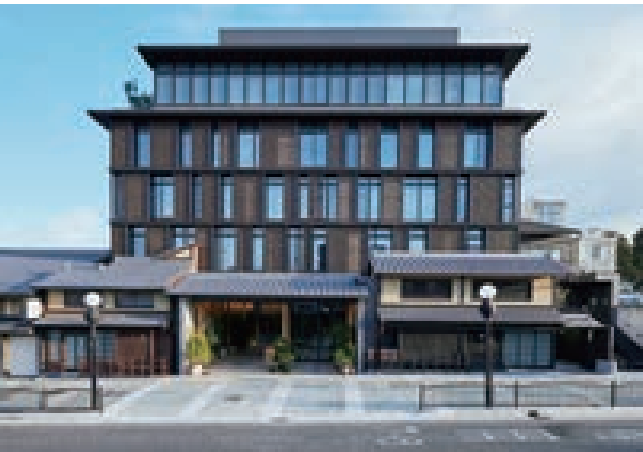
オウカス駒場東大前



- 単身からご夫婦までさまざまなお客様の入居が可能な、多彩な商品ラインナップを展開
- 広い居室、フルサービスの食事等、高付加価値な案件にも取り組む

#### ▶ ホテル

ノーガホテル 清水 京都



- 当社直営の「NOHGA HOTEL」「庭のホテル」や、UDS運営ブランドに加えて、新たなタイプのホテルへの投資を実施
- 次世代のリゾートのあり方を見据えた大規模複合開発「軽井沢千ヶ滝プロジェクト」の共同開発に向けて、西武グループと基本協定を締結済み

今後3力年の総投資額 **1,000**億円

#### ▶ 物流施設

Landport東海大府Ⅰ



- 首都圏、地方等幅広いエリアで投資を実行
- ハード面だけでなく、お客様の物流における課題解決に取り組む「Techrum(テクラム)」等、ソフト面での価値創造に注力

今後3力年の総投資額 **3,000**億円

### 海外事業の将来収益の拡大に向けた取り組みの強化

- 国内で培ったノウハウを活かし、各国のパートナーと協業しながら各々最適なローカライズにより、当社の独自性を発揮
- ベトナム・フィリピン等アジアの成長国と、イギリス・アメリカ等先進国にバランス良く展開し、安定的な利益拡大を目指す

#### INTERVIEW

#### 2030年ビジョンをベトナムにおいても実現し、独自のポジション確立と収益の安定化を目指す

##### — 当社の海外事業の強みや独自性を教えてください。

当社の海外事業の強みや独自性は、日本や東南アジアの不動産開発事業において付加価値創出を継続することで培ってきた、高品質な開発能力です。ベトナムでもその強みを活かし、2025年7月時点で住宅・オフィス合計10案件、分譲住宅は3万戸超を供給しています。

##### — ベトナムにおいて不動産開発事業を継続するうえでの課題と、当社の対応策を教えてください。

ベトナムにおいて、外資デベロッパーの不動産開発事業継続における最も高いハードルは、用地および開発許可の取得です。当社は現地パートナーと分業することで、それぞれの強みを活かす体制を採っています。具体的には、現地パートナー企業が「開発許可取得、土地・インフラ整備、顧客への販売」を担当し、当社が「ノウハウを活かした商品性向上、資本提供」を担当しています。この分業体制により、市場参入のハードルを下げ、住宅市場開拓のスピードを加速させることができました。言い換えれば、住宅市場開拓には現地パートナーの選定が重要であり、住宅事業継続には現地パートナーとの強力な信頼関係が不可欠ということです。当社はKAIZEN活動などを通じた住宅への付加価値創出や高品質の住宅開発力が評価され、ベトナム最大手デベロッパーのビンホームズ社やフーミーフン社との大規模案件の協業が継続しています。

##### — 大規模案件の協業が継続しているとのことですが、当社が現地パートナーから高く評価されているのはなぜですか。

事業参画に際して、日系企業はマーケット調査が比較的容易な分譲マンションに注力する中、当社は幅広い商品ラインナップを提供しています。ベトナムではハノイやホーチミン、ハイフォンなどのエリアごとに幅広い商品ニーズが存在しています。繰り返し申し上げる通り、当社には住宅開発のノウハウがあるため、マンションから戸建、タウンハウス※、ショップハウス※などのベトナム市場特有の多様な商品ニーズにも対応することが可能です。結果として、当社は人気のある長期大規模タウンシップ開発にコミットできる数少ないデベロッパーとして現地パートナーから認識されるようになり、次々と大型案件へのプロジェクトに参画できるようになりました。

##### — 今後のベトナム事業の方針と、収益基盤の安定化に向けた取り組みを教えてください。

今までは、資金効率の観点で短期・高効率の案件を中心に参画してきましたが、2025年7月に参画発表した「ホンハックシティプロジェクト」より長期・高収益の案件にも参画していきます。当事業は現地パートナーのフーミーフン社との長年の信頼関係の構築により参画できた案件で、本案件を皮切りに、長期・高収益案件と、以前から当社が実績と信頼を積み上げてきた短期・高効率案件との両輪で、ベトナムにおける安定的かつ持続的な収益基盤の構築を図っていきます。

今後、開発許可可などでは現地パートナーとの協業は不可欠ですが、収益の安定化のためには事業量の確保だけでなく、現地パートナーの意向に左右されない事業体制の構築も進めていかなければなりません。当社で事業のスケジュールや販売価格の主導権を獲得するためにも、ベトナムにおいても「製販一貫体制」を構築し、日本国内と同様に、ベトナムの住宅マーケットにおいても独自のポジション確立および収益の安定化を目指していきます。



東 伸明  
NOMURA REAL  
ESTATE VIETNAM  
General Director



ホンハックシティプロジェクト  
街区完成予想図



NOMURA REAL ESTATE VIETNAM  
のメンバー

※ タウンハウスは低層連棟長屋、ショップハウスは商業施設付連棟長屋を指す

3カ年計画(2026年3月期～2028年3月期)

グループ連携(野村グループとの連携含む)の強化

▶ 野村グループとの連携の強化



グループ連携①  
高額分譲マンションの販売

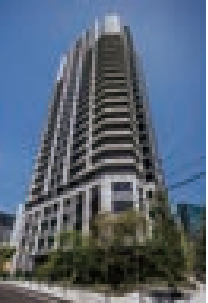
富裕層向け分譲住宅における連携

- 最上級クラスの商品仕様と専属部署の設置により事業体制を整備
- 港区や渋谷区など、都心エリアでの高額分譲マンションを専門に取り扱う事業体制を整備
- 野村證券の富裕層専門チームに対し、物権情報を連携
- 高額分譲マンションの用地として約6,000億円以上のストックを確保(2025年4月23日時点)。継続的に事業展開および連携ができる見通し

当社高額案件



ブラウド神宮前



ブラウドタワー渋谷

グループ連携②  
ミドル事業

富裕層向け不動産仲介における連携

- 中堅・中小企業や企業オーナー、個人富裕層などを対象とした不動産売買の仲介、コンサルティングを専門とする
- 野村證券の富裕層顧客による自宅用マンションや投資用不動産の取引ニーズに対し、最適な提案を実施

▶ グループ内連携の強化

グループ内連携

- お客様ニーズを軸にグループ各社が連携し、バリューチェーンを構築 **P16**

グループ連携③  
Nomura Real Asset Investment

私募ファンドを運用する合併会社

- 野村ホールディングスの豊富な金融ノウハウや顧客基盤と、当社の不動産ファンド運用ノウハウの活用を目指し、2022年8月に設立
- 住宅、オフィス、ホテル、底地、ヘルスケア施設など、さまざまなタイプの物件を運用し、2025年3月末時点で運用資産残高は1,259億円

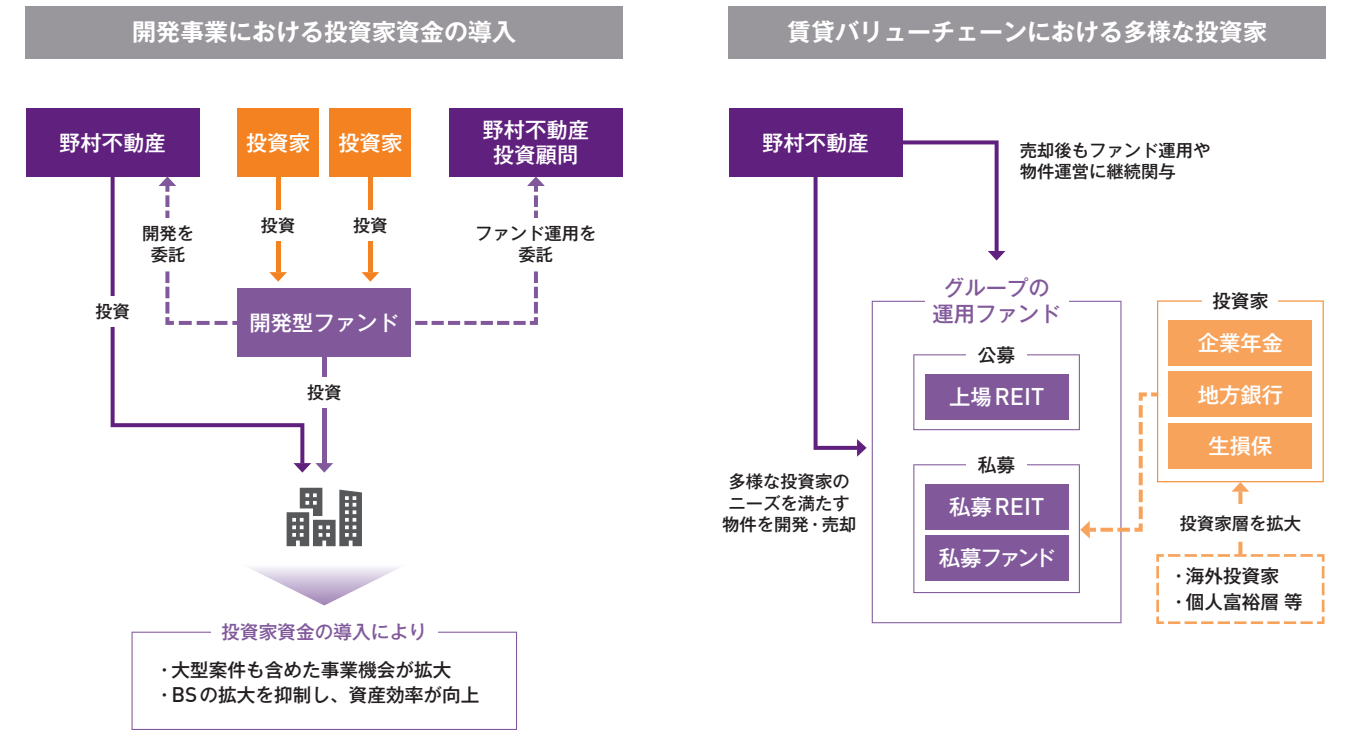


新本社への移転

- 2025年8月、グループ各社を「BLUE FRONT SHIBAURA」に移転。個人とチームのパフォーマンスの最大化を通じて、グループ内連携の強化を図る **P22**

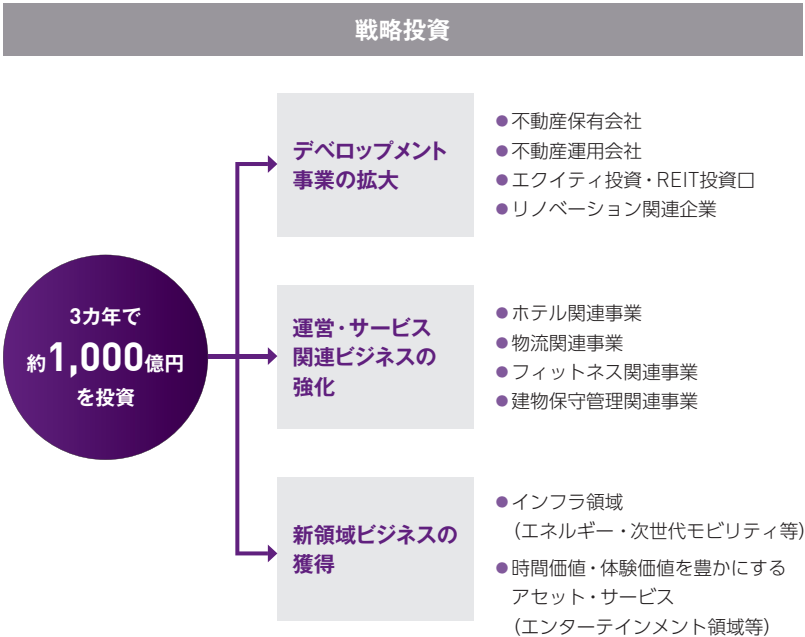
開発事業への投資家資金導入

- 開発事業に投資家資金を導入することにより、資産効率の向上および事業機会の拡大を図る
- 「賃貸バリューチェーン」における多様な投資家のニーズを満たす開発を行い、投資・回収を加速する



戦略投資(M&A)による成長の加速

- 投資枠と重点テーマを定め、戦略投資により成長を加速させる



TOPICS

NREG中里建設の株式取得  
(2025年4月)

中里建設(現NREG中里建設)は都心エリアの戸建施工に強みがあり、累計1,000戸を超える実績を積み重ねてきました。

この中里建設をグループに迎えることで都心型戸建事業の安定的な供給体制の構築を目指します。



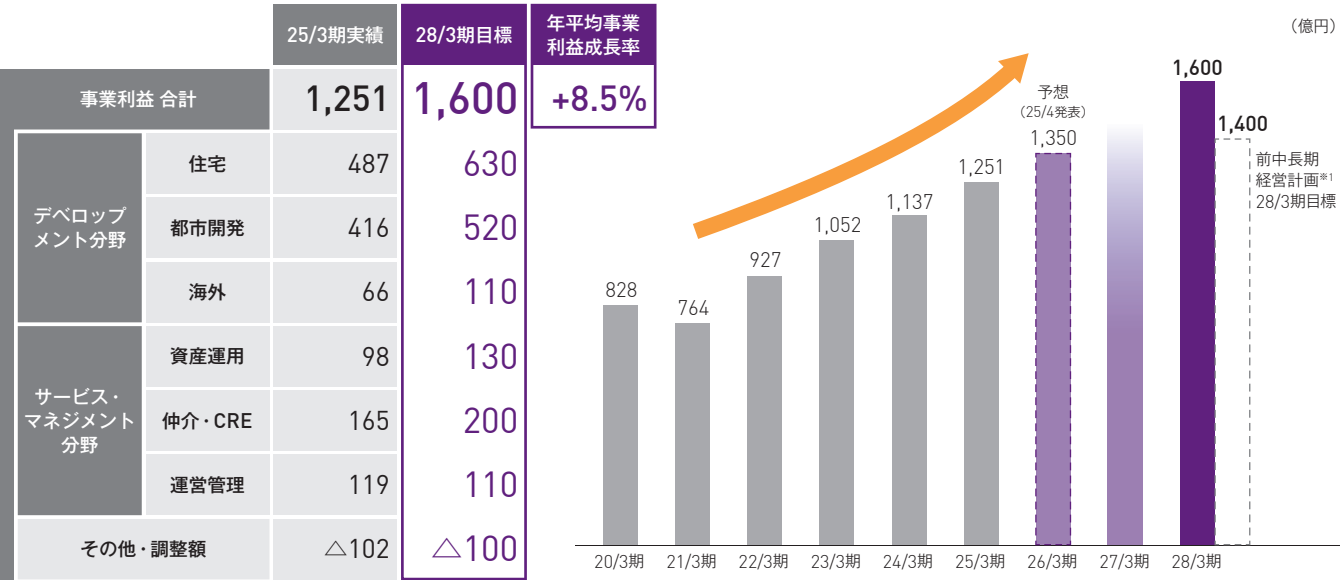
都心型戸建(世田谷・桜上水プロジェクト)



利益計画および財務戦略

利益計画

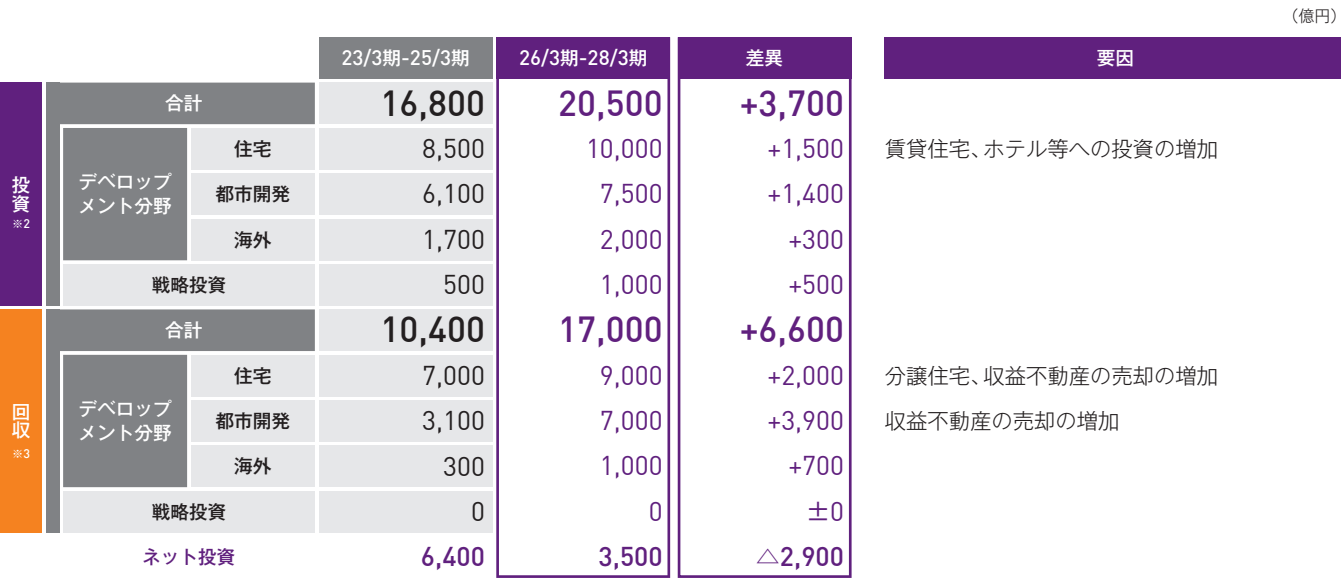
- 長期経営方針で定めた年平均8%水準の事業利益成長率を目指す財務指針に従い、28/3期は1,600億円の事業利益を目指す
- 前中長期経営計画(2022年4月策定、計画期間23/3期～31/3期)で定めた28/3期の事業利益目標1,400億円を上回る目標を設定



※1. 2022年4月策定の、2023年3月期～2031年3月期を計画期間としていた中長期経営計画を指します。

投資・回収計画

- 基幹事業(分譲住宅、オフィス) **P36** に継続して投資する一方、注力事業である賃貸住宅やホテル等 **P38** の投資を拡大
- 賃貸資産ポートフォリオの見直しを通じ、収益不動産売却による回収を増加させ、BSの拡大を抑制 **P43**



※2. 投資: 土地・建物の取得、投資有価証券・営業エクイティの取得、資本的支出の支払等

※3. 回収: 土地・建物の売却、投資有価証券・営業エクイティの売却、減価償却費等

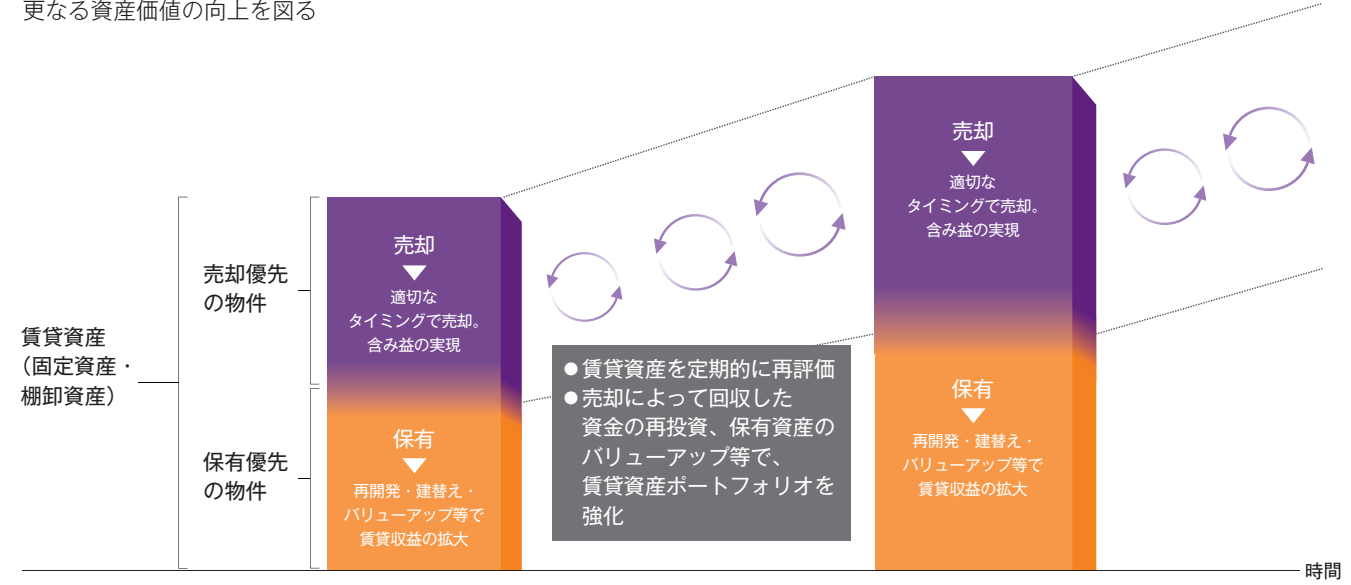
事業ポートフォリオ戦略

- 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
- 開発力を起点としたグループ内の事業連携・価値連鎖により、事業拡大と収益性向上を図り、年平均8%水準の事業利益成長率を実現
- 収益構造・リスクの異なる事業の組み合わせにより、ROA5%以上の達成を目指す

|         | 国内                    |             |           | 海外    |                 |
|---------|-----------------------|-------------|-----------|-------|-----------------|
|         | 住宅分譲・収益不動産売却          | サービス・マネジメント |           | 保有・賃貸 | 住宅分譲・収益不動産売却・賃貸 |
|         |                       | 仲介・CRE      | 資産運用／運営管理 |       |                 |
| アセットリスク | 中                     | 低           |           | 中     | 中～高             |
| 収益変動リスク | 中                     | 低～中         | 低         | 低     | 中～高             |
| ROA特性   | 中                     | 高           |           | 低     | 中               |
| ROA目標   | 5%以上(2026年3月期～2030年頃) |             |           |       |                 |

賃貸資産ポートフォリオ戦略

- 戦略的資産入替を通じて、賃貸資産ポートフォリオを強化
- 全ての賃貸資産(固定資産・棚卸資産両方含む)を対象に、賃貸利回りや将来にわたる競争力(立地や商品のユニーク性)等の観点により定期的に評価を行い、物件毎に保有・売却に関する優劣の区分を設定
- 優先して売却する物件を中心に、適切なタイミングで売却を実行することで、含み益を実現化させつつ、高い資産効率を実現(グループが運用するREIT等に売却することで、資産運用事業におけるAUMの拡大に寄与)
- 継続保有する物件においては、再開発・建替え・バリューアップ等を通じ、賃貸収益の拡大とともに、更なる資産価値の向上を図る



サステナビリティ戦略

サステナビリティに対する取り組み(全体像)



野村不動産グループでは、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-**」を策定いたしました。これまで当社グループは、「私たちの約束」として「あしたを、つなぐ」というグループ企業理念の下、不動産開発と不動産関連サービスの連携による事業活動を推進しましたが、2050年という将来に向けて、企業活動の舞台である地球を“誇れる地球”として未来へつなげていくために、企業として果たしたい役割をこのサステナビリティポリシーに込めました。

この「**Earth Pride -地球を、つなぐ-**」には、地球をひとつの生命体として捉えたとき、我々が創り出し、提案してきたライフスタイルや建物の数々が、より良い環境を創り出し、その生命をつないでいくものにしたいという想いが込められています。また、事業会社の存在意義は「新たな価値を創造する会社」である一方で、人を中心に考え、未来を切り拓いていく「人を大切に作る会社」という野村不動産グループの先人たちが築き上げてきた伝統を誇りに思っています。この想いや誇りを次世代へつないでいきたいと考え、当社グループは「人間らしさ」、「自然との共生」、「共に創る未来」を大切にしたいテーマとしました。

こうした「サステナビリティポリシー」を実現するために、同じ環境を共に生きるすべての人に向けて、それぞれの個を尊重し、認め合い、受け入れ、活かしていく、「ダイバーシティ＆インクルージョン」「人権」（社会と社員）を意識した日々の環境づくりを基礎とし、健やかな地球環境を実現する、住まいやオフィス、商業施設・ホテル・物流施設、関連サービスなどの事業を通して、「脱炭素」「生物多様性」「サーキュラーデザイン」（気候変動と自然環境）、これら5つを2030年度までに優先して取り組む重点課題（マテリアリティ）とし、それぞれが相互に影響し合う関係性を活かしながら、豊かな未来づくりに挑戦し続け、2030年ビジョンの「まだ見ぬ、Life & Time Developerへー 幸せと豊かさを最大化するグループへー」を目指します。

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

| 2030年までに優先して取り組むべきマテリアリティ |            | ロードマップ                                                                                        |  | 対応方針                                                      |                                 | KPI実績                                                                                     |  |  |
|---------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 気候変動と自然環境                 | 脱炭素        | GHG 排出量削減目標（2030年度〔2020年3月期対比60％削減〕・2050年度〔カーボンニュートラル〕）に向けて、省エネルギー施策ならびに再生可能エネルギーの導入を推進する     |  |                                                           | TCFD 開示は<br>当社 HP で公開<br>しております | 気候変動課題解決のため、当社グループの開発建物における「省エネルギー」「事業の低炭素化」「再生可能エネルギー転換」の推進による GHG 総排出量の削減をサプライチェーン全体で推進 |  |  |
|                           | 生物多様性      | 事業活動において生物多様性への影響（依存・インパクト関係・要注意地域との接点等）を精緻に分析し、その保全・再生に向けた取り組みを評価する目標と指標を検討し、目標達成に向けた施策を推進する |  |                                                           | TNFD 開示は<br>当社 HP で公開<br>しております | 国内の森林循環の回復を通じ、多様な生物が生息できる都市緑化や森林保全による、CO2吸収や自然環境への貢献                                      |  |  |
|                           | サーキュラーデザイン | 建物長寿命化（2030年度〔自社基準100％〕）、産業廃棄物量削減（2030年度〔2022年3月期比20％削減〕）に向けて、廃棄物量削減と廃棄物再利用率向上を推進する           |  | 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 |                                 |                                                                                           |  |  |

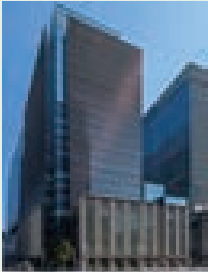
| 2023年3月期                                                   | 2024年3月期                                                   | 2025年3月期                     |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 2019年度比の GHG Scope1,2排出量60％削減、<br>Scope3排出量50％削減（2030年度目標） |                                                            |                              |
| Scope 1・2／▲34％<br>Scope 3／▲40％                             | Scope 1・2／▲49％<br>Scope 3／▲35％                             | Scope 1・2／集計中<br>Scope 3／集計中 |
| 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<br>（BEI 値の達成）    |                                                            |                              |
| 達成                                                         | 達成                                                         | 集計中                          |
| 2024年3月期実績<br>より集計開始                                       | 木質化建物の開発による炭素貯蔵量：<br>10,000t-CO2/年（2030年目標）                |                              |
|                                                            | 15,700t-CO2/年                                              | 集計中                          |
|                                                            | 建物の長寿命化への取り組み：<br>自社基準実施率 100％                             |                              |
|                                                            | 89％                                                        | 集計中                          |
|                                                            | 廃棄物量削減と廃棄物再利用率向上：<br>産業廃棄物量削減率 2021年度比 20％削減<br>（2030年度目標） |                              |
| ▲24％                                                       | 集計中                                                        |                              |

| 2023年3月期              | 2024年3月期 | 2025年3月期 |
|-----------------------|----------|----------|
| 女性マネジメント職層比率 20％      |          |          |
| 13.9％                 | 14.7％    | 18.9％    |
| 男女育児休業取得率 100％        |          |          |
| 79.6％                 | 101.2％   | 103.1％   |
| 1on1ミーティングの実施率 100％   |          |          |
| 83.0％                 | 82.1％    | 82.6％    |
| 調達ガイドライン アンケート実施率 80％ |          |          |
| 51％                   | 56％      | 67％      |
| 人権関連研修参加率 100％        |          |          |
| 100％                  | 100％     | 100％     |

|       |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                         |
|-------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 社会と社員 | ダイバーシティ＆インクルージョン | <div>ステップ1（23/3期・24/3期）</div> <div>【D&amp;I 意識醸成】<br/>互いの違いを尊重しあい、受け入れられていると感じることができる企業文化を醸成</div> <div>ステップ2（25/3期・26/3期）</div> <div>【D&amp;Iが事業活動に組み込まれる文化形成】<br/>多種多様な組織・人ひとと共に<br/>手をとりあって、挑戦し続ける</div> <div>ステップ3（27/3期～31/3期）</div> <div>【イノベーション文化形成】<br/>新たな価値の創造</div> <div>ベース 柔軟な働き方・心身のウェルネスと心理的安全性醸成</div> <div>具体的な施策（抜粋）<br/>●D&amp;Iグループ全社員研修 ●グループ従業員意識調査の実施<br/>●男性育児休業取得促進施策の実施<br/>●インクルーシブデザインの取り組み体制の構築</div> <div>ステップ1 キーゴール<br/>① 年次有給休暇取得目標達成<br/>② 男女育児休業取得率100％達成</div>                                                                                                                                                                                      | 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               | <div>Phase 1</div> <div>ステップ 1</div> <div>バリューチェーン上の人権リスク／課題の整理</div> <div>「かかわるすべてのステークホルダー」および「当社バリューチェーン」の2軸で人権リスクを洗い出し</div> <div>ステップ 2</div> <div>顕著な人権課題の特定</div> <div>「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</div> <div>ステップ 3</div> <div>人権方針の策定</div> <div>サステナビリティ委員会での審議の後、取締役会の決議を経て最終決定</div> <div>Phase 2</div> <div>ステップ 4</div> <div>人権デューデリジェンス実施に向けた仕組みの構築</div> <div>関係部署への調査、現状分析の結果、4つの優先課題（①従業員のウェルネスと人権②海外事業、外国人労働者③サプライチェーン上の人権④救済措置）と16のToDoリストを抽出</div> <div>ステップ 5</div> <div>人権デューデリジェンス実施およびPDCAの展開</div> <div>4つの優先課題と16のToDoリストの推進（海外外国籍従業員の雇用形態調査、サプライヤー雇用の外国人技能実習生実態調査など）</div> <div>Phase 3</div> <div>ステップ 6</div> <div>苦情処理メカニズムの構築</div> | 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          |

サステナビリティ戦略

2025年3月期の取り組みの紹介

| 概要                                | 成果                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 追加性のある<br>再生可能エネルギーへ切り替え          | <p>再生電力の調達量は11GWh/年であり、調達電力量の一定割合の再生電力を確保し、夜間太陽光や風力、バイオマスといった複数の再生電源を組み合わせ、安定した再生電力を調達する体制を構築。</p> <p>※2030年度までにグループ全体の想定使用電力量の1/6程度を再生電力によって調達予定</p> <div><div>野村不動産芝大門ビル</div><div>日本橋室町野村ビル</div></div> |
| 木質化建物の開発による<br>炭素貯蔵               | <p>炭素貯蔵を目的とした木材利用を推進している野村不動産溜池山王ビルが、木材利用推進コンクール優良施設部門「内閣総理大臣賞」、みなとモデル二酸化炭素固定認証制度「最優秀賞」を受賞。さらなる建築物木質化の拡大に向けて集成材と無機繊維フェルトを用いた「(仮称)木鋼ハイブリッド梁」を非住宅建築物への導入促進。</p> <div><div></div><div></div></div>          |
| 1.5℃シナリオに準拠した<br>より野心的な削減目標       | <p>2030年度のGHG排出量削減目標を見直し、2019年度対比で、Scope 1・2の削減率を「35%」から「60%」、Scope 3の削減率を「35%」から「50%」へと引き上げ、その新目標において、国際的イニシアチブ「SBT(Science Based Targets)」の認定を取得。気候変動への活動としても、国際環境非営利団体CDPにより、気候変動部門において最高評価にあたる「CDP2024 気候変動Aリスト」企業に認定・評価。</p>                                                                                                                                               |
| 「森を、つなぐ」<br>東京プロジェクト              | <p>東京の自然と都市を舞台に、自然環境と人間活動を総合的に取り扱い、課題解決を導き出す「ランドスケープアプローチ」と呼ばれる手法で、自然と都市が持続的に共生するモデルケースを確立し新しい経済循環を創出。</p> <div></div>                                                                                                                                                                     |
| 資源循環システムの導入                       | <p>野村不動産グループ内で運営・管理する一部の商業施設、ホテル、住宅で使用しなくなった衣類や雑貨を専用ボックス等で回収し、リユース市場での再利用やマテリアルリサイクルを促し、当社サービス利用者が排出するGHGの削減に貢献。</p> <div></div>                                                                                                                                                           |
| 「ダイバーシティ＆<br>インクルージョン」に係る<br>取り組み | <p>女性マネジメント職層比率の向上は前年比+4.2pts.で18.9%、男女育児休業取得率は+1.9pts.で103.1%に向上。<br/>直近3年間のD&amp;Iに関する取り組みについて外部アセスメントを実施し振り返り、次期3年間における優先順位付け</p>                                                                                                                                                                                                                                            |
| 「人権」に係る取り組み                       | <ul style="list-style-type: none"><li>●当社の人権リスクマッピングの更新、3カ年ロードマップ(2022年度～2024年度)の改定</li><li>●調達ガイドラインアンケート実施率向上(前回比+11pt)</li><li>●4つの優先課題への対応推進</li></ul>                                                                                                                                                                                                                      |

■：直接的に関連  
■：間接的に関連

| 改善要素                                                                                                                                                             | マテリアリティとの関わり               |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------|
| ●PPAによる再生エネルギー調達量に対して、具体的な見通しが立たず、安価で安定した再生エネルギーの調達が可能な案件の模索                                                                                                     | 気候変動と自然環境                  | 社会と社員     |
|                                                                                                                                                                  | 脱炭素<br>サーキュラーデザイン<br>生物多様性 | D&I<br>人権 |
| ●木鋼ハイブリッド部材の集成材をカラマツ材のみから、スギ材やヒノキ材、より製造単価が安価なCLT材に拡張し多用途多箇所での活用                                                                                                  | 脱炭素<br>サーキュラーデザイン<br>生物多様性 | D&I<br>人権 |
|                                                                                                                                                                  | 脱炭素<br>サーキュラーデザイン<br>生物多様性 | D&I<br>人権 |
| ●GHG排出量の精緻化・高度化に伴う目標値の随時見直し<br>●SBTの新ネットゼロ基準に準拠した認定取得の検討<br>●排出量削減目標および削減施策に係る第三者評価および認定の取得の幅の拡大の検討                                                              | 脱炭素<br>サーキュラーデザイン<br>生物多様性 | D&I<br>人権 |
|                                                                                                                                                                  | 脱炭素<br>サーキュラーデザイン<br>生物多様性 | D&I<br>人権 |
| ●森林整備の質の維持とコスト低減の両立<br>●森林のCO <sub>2</sub> 吸収量計測の精緻化                                                                                                             | 脱炭素<br>サーキュラーデザイン<br>生物多様性 | D&I<br>人権 |
|                                                                                                                                                                  | 脱炭素<br>サーキュラーデザイン<br>生物多様性 | D&I<br>人権 |
| ●資源循環システム利用施設の増設、回収形態の拡大<br>●GHGの削減貢献量の算定の精緻化                                                                                                                    | 脱炭素<br>サーキュラーデザイン<br>生物多様性 | D&I<br>人権 |
|                                                                                                                                                                  | 脱炭素<br>サーキュラーデザイン<br>生物多様性 | D&I<br>人権 |
| ●女性管理職のバイブライン開示の強化、平均育休取得日数の集計、開示、底上げの検討<br>●将来の女性マネジメント職層の育成<br>●男女育児休業取得率向上、男女間賃金格差縮小の推進<br>●インクルーシブデザインの事業への取り込みを促進<br>●インクルーシブデザインの商品・サービス提供のための事業部店とのさらなる連携 | 脱炭素<br>サーキュラーデザイン<br>生物多様性 | D&I<br>人権 |
|                                                                                                                                                                  | 脱炭素<br>サーキュラーデザイン<br>生物多様性 | D&I<br>人権 |
| ●当社の事業活動においては、国内外を問わず、建設現場における人権リスクおよびその実態の把握が極めて重要<br>●ステークホルダーとの対話にも注力                                                                                         | 脱炭素<br>サーキュラーデザイン<br>生物多様性 | D&I<br>人権 |
|                                                                                                                                                                  | 脱炭素<br>サーキュラーデザイン<br>生物多様性 | D&I<br>人権 |



サステナビリティ戦略

特集① ランドスケープアプローチ



生物多様性

林業と生物多様性の共生・森林の多面的機能の回復

非経済林のモデルケースを目指し、林業と生物多様性の共生に挑戦

- 経過
- 小規模モザイク状皆伐や枯死木残存等で多様な生態系を創出する森林施業を実施
- 課題
- 効果の見える化で日本の森づくりのモデルケースに

森づくり

不動産デベロッパーの森づくり

循環する森づくりを実現するための独自のサプライチェーンを構築

- 経過
- 木材を軸とした都市と山間部の新しい経済循環を創出
- 課題
- 木材利用（出口）の多様化と森林施業の効率化

生物多様性

健全な生態系ピラミッドの維持・重要種の保全

ネイチャーポジティブ達成に向けたつなぐ森の目指す姿・生態系管理計画

- 経過
- つなぐ森に生息する生物・重要種の把握と適切な生態系管理計画策定
- 課題
- 現状の生態系の維持とさらに多様な環境の創出

共創

地域雇用の創出

行政・地域企業等との共創による新たな価値創出

- 経過
- 地域企業の雇用・協業機会の創出
- 課題
- さらなる共創先の展開や、地域雇用に資するサプライチェーンの強化

人づくり

ESD※の推進

持続可能な社会の創り手を育み、自然を活用した社会課題解決へ

- 経過
- Tokyo-NbSアクションアワード最優秀賞受賞
- 課題
- つなぐ森を活用した社会課題解決に資する人づくり

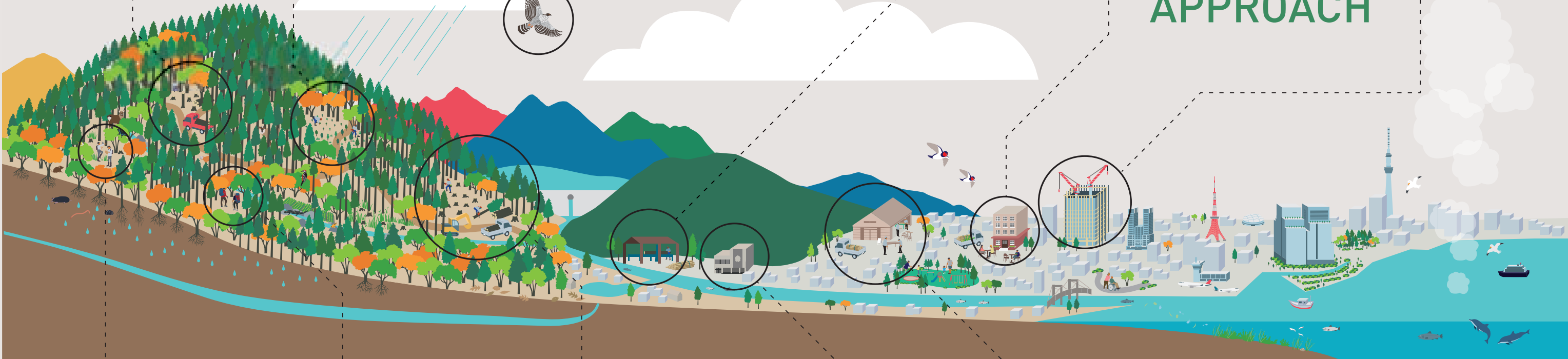
森づくり

木質化建物の開発

つなぐ森の木材を事業で活用

- 経過
- BLUE FRONT SHIBAURAを含む不動産開発等での利用を通じた炭素貯蔵と森林循環を促進
- 課題
- 木材の利用量の拡大と多様な用途の模索→国産木材の活用による炭素貯蔵量の算定および拡大

LANDSCAPE APPROACH



※ ESD (Education for Sustainable Development) : 持続可能な開発のための教育

生物多様性

モニタリング&有識者会議

短期長期の計測と、有識者会議の助言で効果を最大化

- 経過
- つなぐ森の目指す姿に向けた独自KPIを策定、企業経営や国際基準等を勘案したモニタリングを開始
- 課題
- 定期的な計測と開示

人づくり

サステナブルツーリズム

地域資源である自然環境などを活かした行動変容の促進

- 経過
- 五感で感じ、学びから行動へ導くサステナブルツーリズムの開始
- 課題
- 多様なステークホルダーへのサービス展開に向けた整備

森づくり

木材サプライチェーンマネジメント

国際水準に基づく、マネジメント体制の構築

- 経過
- 各種認証の取得や、独自開発トレーサビリティシステムの運用
- 課題
- 欧州等の先導基準の継続的な情報収集とシステムの運営管理

共創

関係人口の増加

奥多摩町との包括連携協定による地域組織や人びととの共創を通して、関係人口の増加と企業成長を両立

- 経過
- 関係人口増加のための組織や人びととの共創関係の構築
- 課題
- 共創先と連携したサステナブルツーリズム等のさらなる推進

森づくり

木の利用価値の最大化

家具づくりに向かない針葉樹(スギ・ヒノキ)を活用し、視覚障害者の方や義足・車イス利用の方の意見も取り入れたオリジナル家具を開発

- 経過
- 原材料の丸太に占める製品材積の割合を減らす方法による1本あたりの価値向上
- 課題
- 国内産木材の活用による炭素貯蔵量の算定および拡大。樹皮、端材など、さらなる利活用に向けた研究等の模索→樹皮なども含めた木1本のさらなる利活用に向けた多様な用途の模索

●「森を、つなぐ」東京プロジェクト



# 「人権」に係る取り組み

Human Rights

## 4つの優先課題

3カ年ロードマップ（2023年3月期～2025年3月期）で掲げた以下の4つの優先課題について、最終年度にあたる2025年3月期には、進捗の整理、外部環境の変化の分析および海外拠点での実査を通じて課題を抽出し、人権リスクマップと優先課題を更新しました。

特定した人権課題については、社内外ステークホルダーとの意見交換を経て、新たな3カ年ロードマップに落とし込み、2025年度より運用を開始しました。今後は、人権と、気候変動やAIとの関連性にも着目し取り組みを進めてまいります。

### ▶ 従業員のウェルネスと人権

- 健康管理への取り組みが評価され、「健康経営銘柄」に2年連続で選定されました。
- 国内従業員の人権リスク把握の一環として、外部コンサルタントと連携し、従業員組合とのエンゲージメントを実施しました。
- 人権関連研修の受講率は100%を達成しました。

### ▶ サプライチェーン上の人権

- サプライヤー149社向けに、人権デューデリジェンスと「野村不動産グループ 調達ガイドライン」に関する勉強会を開催しました。
- 現場労働者の人権リスク把握に向けて、NPO法人東京労働安全衛生センターおよび弁護士／国際人権NGOヒューマンライツ・ナウの佐藤 暁子氏とエンゲージメントを実施。当社の課題認識と優先取り組みが現場実態と整合していることを確認し、海外事業における人権リスクを含む、今後対応強化が期待される分野に関する示唆を得ました。

#### 従業員のウェルネスと人権



従業員組合とのエンゲージメント

#### 海外事業・外国人労働者



ベトナム拠点の現地視察

#### サプライチェーン上の人権①



調達ガイドラインに関する勉強会

#### サプライチェーン上の人権②



NPO法人とのエンゲージメント

## 「野村不動産グループ 調達ガイドライン」に関するアンケートの実績

|                 | 第1回 22/3月期 | 第2回 23/3月期 | 第3回 24/3月期 | 第4回 25/3月期 |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|
| ① 取引総額※1        | 約2,370億円   | 約2,800億円   | 約3,035億円   | 約3,380億円   |
| ② アンケート送付企業     | 約200社      | 約300社      | 約300社      | 約300社      |
| ③ アンケート回答企業数    | 89社        | 154社       | 132社       | 157社       |
| ④ アンケート回答企業取引総額 | 約900億円     | 約1,430億円   | 約1,712億円   | 約2,264億円   |
| ⑤ 実施率(④／③)      | 37%        | 51%        | 56%        | 67%        |
| ⑥ 直接面談実施数       | 10社        | 10社        | 10社        | 12社※2      |

- アンケート結果の分析に加え、回答企業との直接面談を通じてさらなる実態把握に取り組んでいます。
  - ・当社グループ調達ガイドライン（以下、調達ガイドライン）への対応にさらなる取り組みの深化が期待される企業に対し、実態の把握と対応方針の検討を実施
  - ・外国人技能実習生に関する設問で管理体制に配慮が求められる企業に対し、実態把握と体制改善を支援
- 2023年度に実施した第3回調達ガイドラインアンケートの分析結果を踏まえ、10社と直接面談を実施し、対話内容に基づく留意点や改善点のフィードバックを行いました。
- 2024年度は第4回調達ガイドラインアンケートを実施し、実施率向上に向けた継続的な取り組みの結果、実施率は67%（前回比+11pt）、回答企業数は157社（前回比+25社）となりました。

※1. 取引総額は、当社主要会社との年間取引額を示しており、当社グループ間取引金額を含みます。

※2. 上記の直接面談は、統合レポート開示時点までに実施予定の件数を含みます。

# 「D&I」に係る取り組み

Diversity &amp; Inclusion

### ▶ 女性活躍推進

当社グループでは、D&I推進のKPIとして「2031年3月期女性マネジメント職層比率20%」を掲げ直近では18.9%にまで向上しました。将来のパイプライン確保のため、採用、継続就業、登用のための各施策※1を継続して実行し、グループ全体での女性部長の人数は91名（2024年度）から直近では108名（2025年4月時点）へと着実に増加。例えば住宅部門や都市開発部門における商品戦略業務や運営管理部門における営業推進業務、ホテルや商業事業における企画推進業務、シニア住宅やスポーツクラブでの責任者等、活躍の場は年々広がっています。

また、当社グループの男性育休取得率は102.9%（2023年度）から102.3%（2024年度）と推移しています。



### 女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定の取得

女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定のうち3つ星を野村不動産ライフ＆スポーツが、2つ星を野村不動産、野村不動産ソリューションズ、プライムクロスが取得しています。



### 次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん」認定の取得

次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん」認定のうち「プラチナくるみん」を野村不動産ソリューションズ、プライムクロス、「くるみん」を野村不動産、野村不動産ライフ＆スポーツが取得しています。



### ▶ LGBTQ+

当社グループではLGBTQ+への理解促進として、階層別の研修、ハンドブックの作成・活用、当事者によるコラムの発信等の啓発活動を継続的に実施しています。従業員意識調査では、「LGBT当事者が生き活きと自分らしく働くことができる職場だと感じられるか」に対する肯定的な回答が25.4%（2023年度）から54.8%（2024年度）へ向上しました。

野村不動産住宅事業本部では「LGBTQ+当事者も含めた誰もが安心して住まい探しのできる社会の実現」を目指し自発的に「アライチーム」が発足。サービスの向上に努めています。同社は2025年3月、婚姻の平等（同性婚の法制化）に賛同する企業を可視化するためのキャンペーン「Business for Marriage Equality※2」に賛同しました。



### 「PRIDE指標2024」ゴールド・シルバー受賞（グループ）



職場におけるLGBTQ+などのセクシュアル・マイノリティへの取り組みが評価される「PRIDE指標2024」にて野村不動産、野村不動産ソリューションズ、野村不動産ライフ＆スポーツ等グループ5社が「ゴールド」、野村不動産パートナーズが「シルバー」を受賞しました。

- ※1. ●グループ新任基幹職研修（男女含む）において、女性特有の健康課題に配慮したマネジメントや職場環境の整備を目的とした「女性の健康セミナー」を毎年実施  
●グループの女性役員（社外取締役を含む）と女性部長のつながりを目的とした「グループ女性リーダーネットワークの会」を毎年開催
- ※2. 「Business for Marriage Equality」公益社団法人 Marriage For All Japan (MFAJ)、NPO法人 LGBTQとアライのための法律家ネットワーク (LLAN)、認定NPO法人 虹色ダイバーシティの3つの非営利団体が共同で運営し、賛同企業を募っているものです。

### ▶ インクルーシブデザイン

当社グループでは、インクルーシブデザインを「商品・サービスづくり等のプロセスへ、多様な背景・価値観を持つ人びとの参画により、新たな気付きを得て、まだ見ぬ価値を創造するための手法」と定義し、価値創造につなげる一環として、「インクルーシブデザインワークショップ」を実施しています。昨年度は「BLUE FRONT SHIBAURA」をテーマに、社内外のさまざまな属性の方々の多様な視点を活かした商品・サービスづくりを目的としたワークショップを実施しました。



#### LGBTQ+

トランスジェンダー男性3名を招き、街やビルに実装できる具体案を考えるとともに、マイノリティだけを特別視しない誰にでも開かれた街の在り方について議論しました。



#### 外国人特定技能・技能実習生

当社グループの外国人特定技能・技能実習生8名と共に、互いの文化や仕事現場の理解を深めながら、グループとして街の価値を高めるための具体案・施策について議論しました。



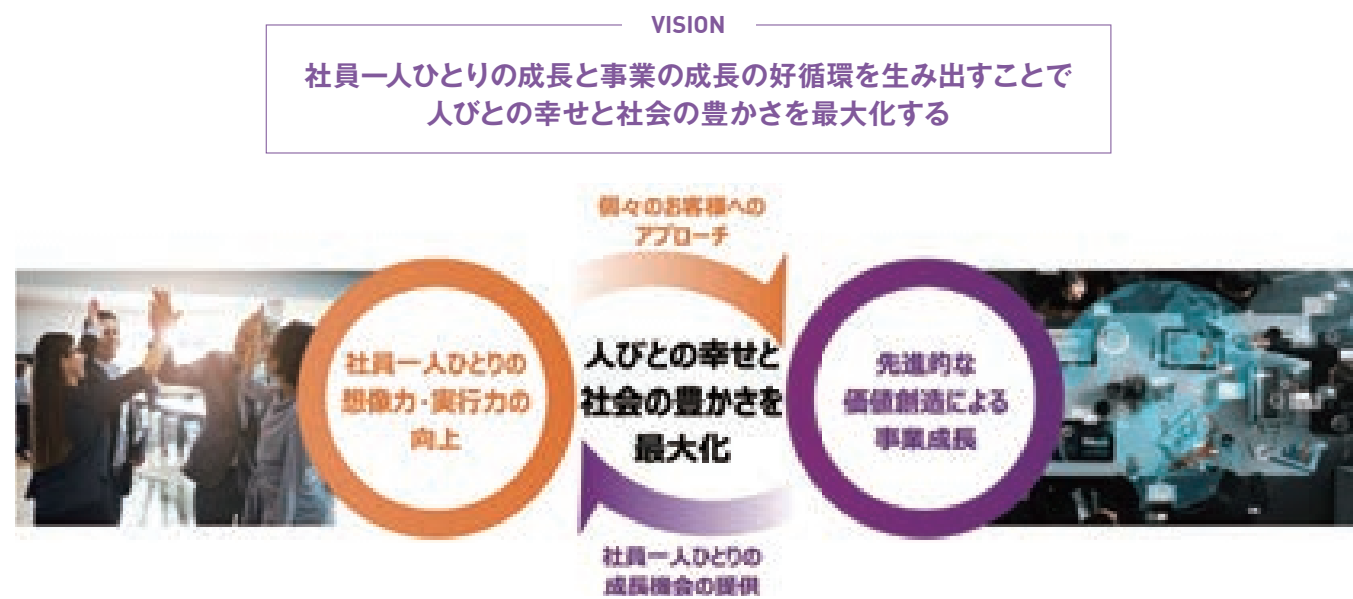
## 人的資本経営および人材戦略

## 人的資本に対する考え

当社グループでは、人材戦略を経営戦略と連動させ、目指す姿（企業理念・ビジョン）を実現することを「人的資本経営」と定義し、価値創造プロセスに位置付けています。

また、目指す姿の実現のために、「グループ人事・人材開発ビジョン」を掲げ、人的資本の最大化に向けた人材戦略に取り組んでいます。

## グループ人事・人材開発ビジョン

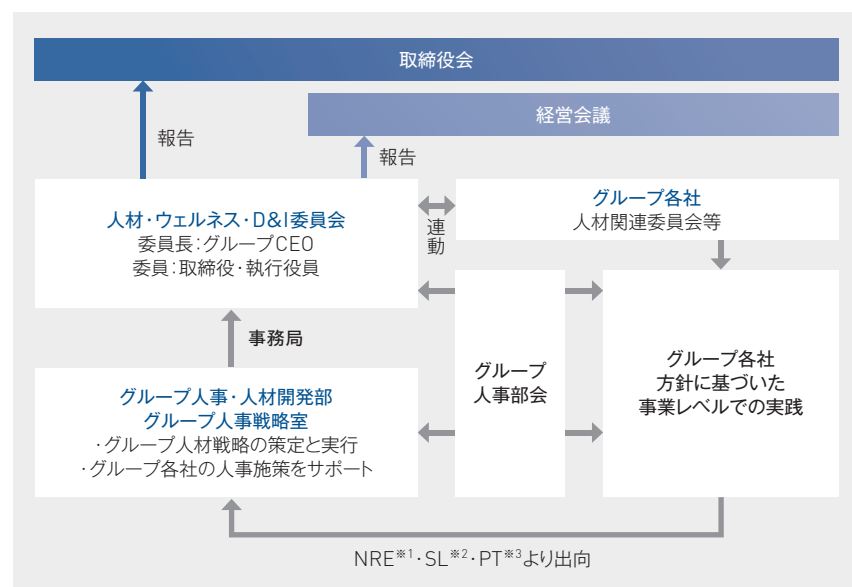


## グループ人事戦略室の新設（人的資本経営の推進体制）

当社は、経営会議の下部組織として、「人材・ウェルネス・D&I委員会」を設置しています。同委員会において、人的資本をグループ一体でマネジメントし、経営戦略と連動する人材戦略の在り方等について審議しています。

審議内容は、原則として半年に1回以上、取締役会および経営会議に報告され、併せてグループ経営において重要な事項がある場合は、その都度取締役会および経営会議に報告する体制としています。

また、2025年4月にグループ全体の人材戦略案を策定・実行する、グループ人事戦略室を設置しました。グループの人的資本経営をより一層推進していきます。



## グループ各社の人事担当役員

## グループ人材戦略インタビュー

**神園 徹**(写真左)  
野村不動産ソリューションズ(株)  
常務執行役員  
人財戦略統括兼人事部担当

**宇木 素実**(写真中央)  
野村不動産(株)  
常務執行役員  
グループ人事・人材開発部担当

**矢野 忠孝**(写真右)  
野村不動産パートナーズ(株)  
常務執行役員  
人事部、人材開発部担当

## Q1

2025年4月に発表された新経営計画の実現に向けた人的資本経営を推進するために、グループ人事戦略室を立ち上げたと伺いました。その背景と狙いについてお聞かせください。

**宇木** 野村不動産グループは人が中心にあって、人をどう育成し配置して活躍してもらうのが最も大切なことだと考えています。当社グループは、2025年4月に新経営計画を発表しました。新経営計画では、基幹事業と注力領域を両立させ、共に成長させていく方針です。その実現のためには、人が中心の当社グループにおいては、グループ各社での取り組みだけでなく、経営計画と連動したグループ全体での人材戦略の策定・実行が不可欠です。そこで、2025年4月にグループ人事戦略室を立ち上げ、デベロップメント分野とサービスマネジメント分野のつながりをさらに強化していくため、まずはNRE<sup>\*1</sup>・SL<sup>\*2</sup>・PT<sup>\*3</sup>の3社から出向してもらいました。

**神園** 新経営計画を実現するためには、グループ各社が自らの本業の計画を達成するだけでは十分ではありません。変化が激しく、多様な市場で当社グループの強みを発揮し成長していくためには、グループ各社の事業領域の境界線に捉われず、各社の個性をミックスして新たな領域を創造していかなければなりません。その原動力になるのは人であり、当社グループの人的資本経営の推進がより一層重要性を増してきています。SLでは2025年4月に人財戦略課を新設し、併せて同課長をグループ人事戦略室に兼務出向してもらうことにしました。

**矢野** PTが属する運営管理部門には、アルバイトを含め5,600人を超え、従業員が在籍しており（2025年3月末時点）、ビルやマンション等の運営管理や建築工事といった幅広い業務を担っています。専門性の高い業務もあり、事業を超えた人材交流が難しい面もありますが、社員のエンゲージメント向上のため、グループ間人材交流を通じた育成機会の創出など、社員と会社が共に成長を実感できる取り組みが必要です。一方で、NREやSLの業務の中には、管理業務と密接につながっているものもあり、当部門社員が自らの知見を活かして活躍できる場があると考えています。逆に、他部門社員が活躍できる場も提供していきたいと思います。



Q2

グループ人事・人材開発ビジョンの実現に向けて将来の展望をお聞かせください。

**失矢** 新経営計画の3カ年の間では、まずはPT社員が自律的にキャリアビジョンを描ける施策の充実に注力しつつ、グループ間での人材交流も円滑に行うことができる状態を目指します。キャリア形成についての取り組みとしては、各仕事で求められるスキル、コンピテンシー等を明確にして社員に開示することや、社員の能力や行動特性を可視化することで、志向するキャリアに不足するものを自ら認識・獲得・伸長するための努力ができるようにします。また、部下の成長を上司が支援する仕組みの導入も検討しています。経営人材育成の観点では、グループ合同研修への参加や、HD<sup>\*4</sup>本社部門への出向を通じて、視座が高く視野の広い人材の育成に努めたいと考えています。

**神国** グループの2030年ビジョンと連動し、SLでは「お客様と社員の幸せの最大化」を実現していきます。そのために、ジョブローテーションや人材交流の促進により社員のキャリア形成のための取り組みを強化していきます。また、社員が主体的にキャリア形成できるようにするため、仕事で求められる要件を明示したうえで、社員の意向や適性に応じて配置していきます。社員が成し遂げたい目標も大切にしたいと思っています。それにはSL内での本部を跨いだ配置や、グループでの人材交流の活性化が必要です。多様な経験をし、専門性や広い知見を身に付けて成長してくれることが、SLやグループの事業成長にもつながっていくと考えています。

**宇木** グループ人材戦略では三つの重点テーマを掲げています。一つ目は、2030年ビジョンを社員が自分事として捉えることです。経営層からの発信はもちろんのこと、社員を導いてくれるマネジャーのサポート等を実行していきます。二つ目は、働きがいの向上です。社員が日々働きがいを感じ、成長を実感できるようにするために、ウェルネスの推進やD&Iの取り組みを着実に進め、人材育成体系も再構築していきます。三つ目は、人材の配置・登用です。事業戦略との連動と、社員のキャリア形成を両立させるために、社員の能力や意向を把握したうえで、人員配置・登用を行っていきます。

目指すのは、社員一人ひとりが自発的にキャリアビジョンを描き、それに向けて成長していく組織風土をつくることです。2030年に向けたロードマップをつくり、社員と対話をしながらしっかりと進めていきます。



グループ人材戦略 三つの重点テーマ



2030年のありたい姿と基本方針

| 重点テーマ      | 2030年のありたい姿                                            | 基本方針                                            |
|------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1 ビジョンへの共感 | 社員一人ひとりが会社のビジョンに共感し<br>自らの仕事で体现している状態                  | ●経営陣・マネジャーと社員との対話を促進<br>●成し遂げたい目標を見つける機会を提供     |
| 2 働きがいの向上  | 社員一人ひとりが働きがいを感じ<br>自発的に成長しようとしている状態                    | ●人材育成体系の構築<br>●ダイバーシティ&インクルージョンの実現<br>●ウェルネスの推進 |
| 3 人材の配置・登用 | 事業戦略に合わせて迅速・柔軟に<br>人材を配置・登用し、同時に<br>社員のキャリア形成を実現している状態 | ●注力領域へのリソースシフト<br>●タレントマネジメントの推進<br>●グループ間連携の促進 |

人材戦略の取り組み内容

|            | 現状の取り組み                                                                                                                                                                                                                         | 今後の取り組み                                                                                                                                                                      |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 ビジョンへの共感 | <b>経営層からの発信</b><br>・グループCEOから全社員へのライブ配信<br>・経営層からの役員・管理職への説明会<br><b>エンゲージメントサーベイの実施</b><br>・ビジョン共感に関するスコアをモニタリング                                                                                                                | <br>グループCEOによる経営計画説明<br>●経営陣・管理職と社員との対話を継続<br>●マネジャー向けのビジョン共感のための研修を実施                    |
| 2 働きがいの向上  | <b>グループ合同研修を通じた人材育成</b><br>・若年時を対象としたビジネススキル研修を実施<br>・マネジメント層を対象に、経営人材育成のための経営提言研修を実施<br><b>グループCEO・COOと社員との対話 (ウェルネス推進MTG)</b><br>・社員のウェルネスをテーマにし、グループCEO・COOと社員との直接対話の場                                                       | <br>グループ合同研修<br>●人材育成体系見直し<br>●経営人材育成の体系化<br>●多様な人材マネジメントの推進<br>●本社移転後の新たな働き方の推進          |
| 3 人材の配置・登用 | <b>グループ人材戦略の審議 (人材・ウェルネス・D&amp;I委員会)</b><br>・半年に1度、人材戦略について議論<br><b>グループ間人材交流</b><br>・グループ横断・立候補型のイノベーション推進プログラムで、ワークショップや経営提言活動等を実施。イノベーション風土醸成・人材育成・新領域のアイデア創出を推進<br>・つなぐ森タスクフォースにより、グループ横断で保有する奥多摩町の森を活用した人材育成や新価値創造の取り組みを検討 | <br>人材・ウェルネス・D&I委員会<br>●人材・ウェルネス・D&I委員会でリソースシフトの方針と社員のキャリア形成について議論<br>●グループ間人材交流による連携強化 |



野村不動産コマース  
企画一部 部長  
**藤原 聡**

**グループ合同経営職研修**  
グループ合同の経営職研修に参加し、前半では、外部研修に参加しました。他業界の人と経営に必要な知識を共に学ぶことで、新たな気づきや成長につながる貴重な機会になりました。後半では、経営に必要な知識やフレームワークを学びながら、グループのメンバーと共に、経営陣に提言を行いました。また、現経営陣からリーダーシップについて学ぶ機会もありました。グループ全体を見渡す広い視野を学びました。研修後もメンバーとは継続して情報交換・課題共有ができております。グループ一体で経営をしていくことの大切さを学びました。私が担当する商業事業は外部環境の変化が激しく、複雑で難易度の高い経営判断が求められます。本研修で学んだことを活かし、社員と経営の架け橋となれるように努めてまいります。



プライムクロス  
カスタマーサクセス本部  
ビジネスプロデュース二部 部長  
**安藤 勇輝**

**グループCEO・COOと社員の対話 (ウェルネス推進MTG)**  
ウェルネス推進MTGは、経営陣から発信される2030年ビジョンなどの当社グループの経営方針についてグループCEO、COOと直接対話できる絶好の機会でした。また、グループのトップと目の前の課題について対話することは、日々の仕事を進めるうえでの安心感にもつながりました。自組織のメンバーのウェルネスの推進にもつながっていきたいと思います。その他、本MTGは各グループ会社に所属する同階層のマネジャーと対話できる機会でもありました。同様の悩み事や課題を皆で共有し、一緒に考えることができる非常に貴重な機会になりました。本MTGの経験から、グループのビジョンを自社のビジョンと連結させ、自組織のメンバーの一人ひとりと対話することで、仕事がいやなく、働きがいのある環境づくりを目指していきたいと思います。

DX戦略

DXへの取り組みは価値創造の進化・変革や2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへー 幸せと豊かさを最大化するグループへー」の実現に向けた鍵の一つです。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、当社グループらしい取り組みと戦略的な投資により、新たな価値創造につなげていきます。

野村不動産グループDX宣言と2030DXビジョン

当社全体のDX推進を促進するために、「野村不動産グループのDX宣言」を策定しました。これは、当社のDXにおける将来のありたい姿を宣言したものです。デジタルを通じて4つの領域で変革を図ります。



DX宣言で示すありたい姿に至る過程において、2030年までに実現したいことを「野村不動産グループ2030DXビジョン」として、まとめております。

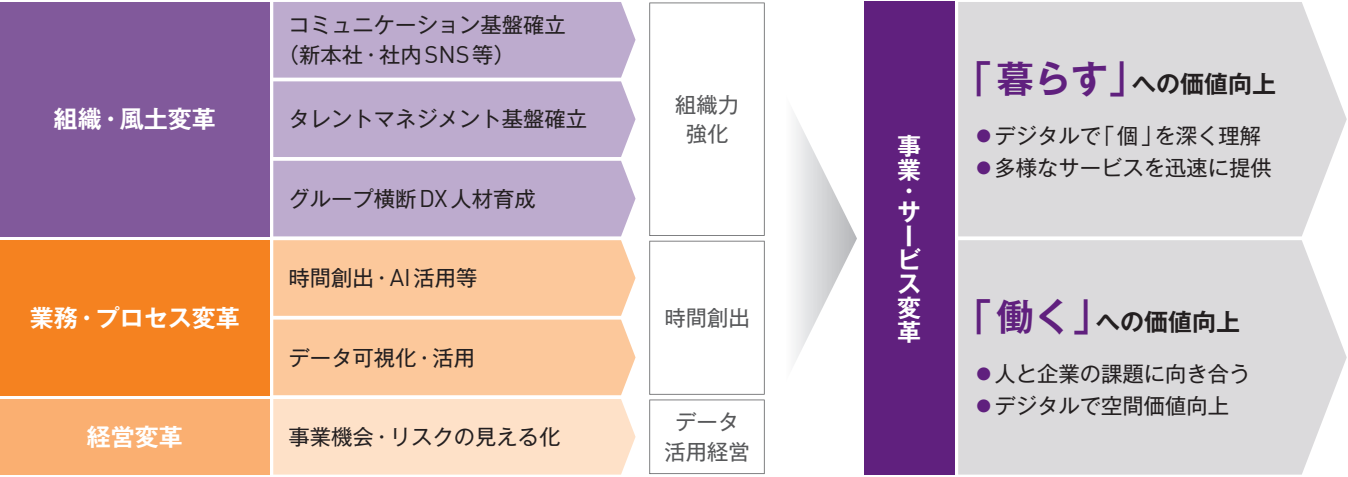
野村不動産グループ2030DXビジョン

データ活用でより早く正確な意思決定を行い、デジタルで人と企業と社会の“つなぐ”を加速することで、顧客に更なるサービス利便性と空間価値を提供する

当社では、DXによる価値創造を「デジタルドリームの実現」と表現しております。このデジタルドリームのより具体的なイメージを「野村不動産グループDX宣言」と位置付けました。また、当社の「お客様のニーズや価値観を起点にしたアプローチ」は、野村不動産グループ2030DXビジョンの「顧客に更なるサービス利便性と空間価値を提供」にも表しており、お客様の「Quality Of Life (QOL) 向上」に貢献する商品やサービスの提供を継続し、さらにはお客様の幸せと豊かさの最大化に貢献していきます。

DX戦略の全体像

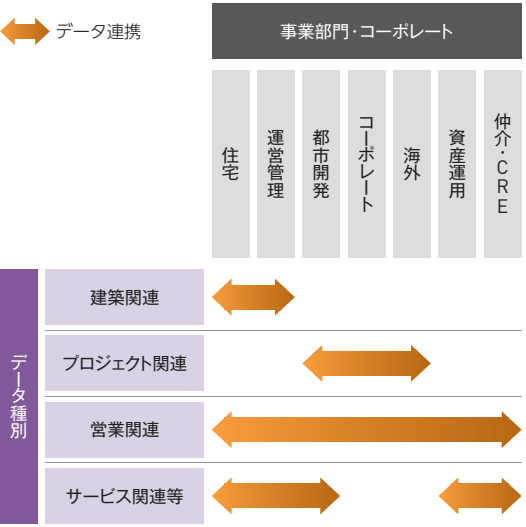
DX戦略としては、組織力強化・時間創出・データ活用経営を進めてグループ全体の基盤力を高め、「暮らす」「働く」お客様への価値向上を図る事業・サービス変革を促進していこうと考えています。



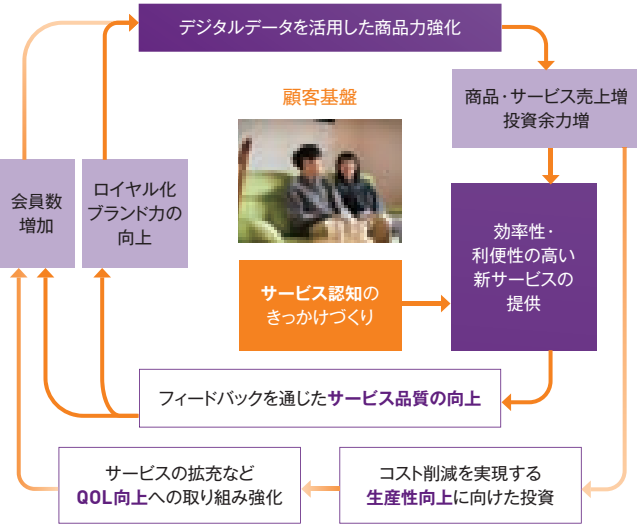
DX戦略を具現化するための基盤構築

当社グループは、事業部門間でのデータ連携を強化することで、業務効率と顧客利便性の向上、新商品・サービスの提供を目指しています。建築・プロジェクト・営業・サービス等に関連するデータ連携は、業務や営業活動の効率化・高度化を実現し、迅速な意思決定を可能にします。また、顧客情報データの可視化・分析により、顧客ニーズを把握することで、ニーズに適合した付加価値の高いソリューションを創出し、競争力を高めていきます。このようなデータ連携を早期に実現するための共通データ基盤の整備を行っており、事業部門間でのデータ連携を加速させる取り組みを行っています。

当社グループのデータ連携プラットフォームイメージ



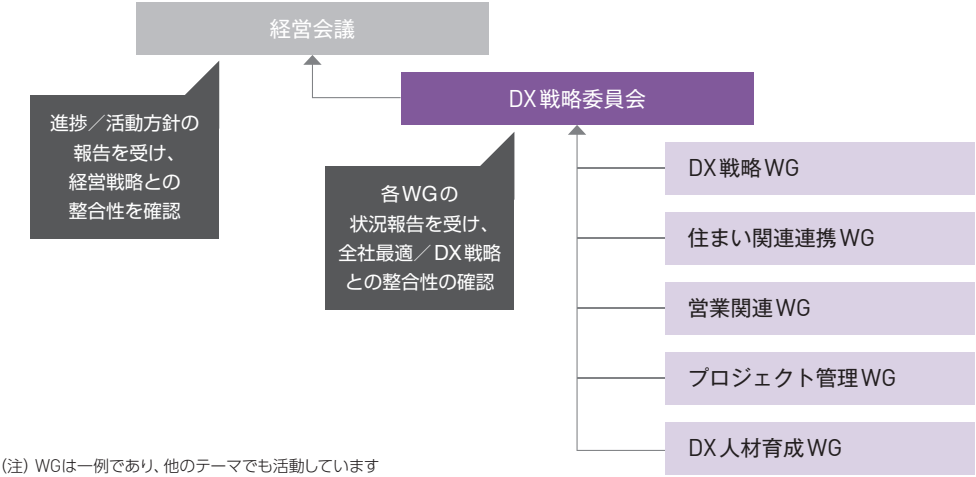
当社グループの顧客基盤をベースとしたプラットフォームサービス



DX戦略委員会／DX推進体制

経営会議の下部組織としてDX戦略委員会を設置し、DX推進に関する方針・計画策定やICT環境の充実・基盤の整備などの投資計画を審議しています。さらに、グループ間での連携が必要な際は、グループ間での連携ワーキンググループ(以下WG)を設立し、WGでの分科会にて、具体的な課題に対応しながらDX戦略を推進しています。

各WGには、各部門のDX担当役員をオーナーに据え、経営戦略と整合性の取れたDX推進ができる体制を構築しています。例えば、DX担当役員が毎月グループCEO・COOとDX戦略実現に向けた議論をしています。さらに、半年に1度、DX担当役員がDX戦略委員会やWGでの決定内容や活動方針を経営会議で報告しています。



(注) WGは一例であり、他のテーマでも活動しています

DX戦略

DX人材育成

DX人材育成をDX推進を加速させるための重要なテーマと捉え、DX人材育成にも力を入れています。研修カリキュラムは、全社員向け、選抜型、役員向け研修を、以下の目的に従って実施しています。

全役職員向けの全体育成研修では、DXリテラシーの底上げを目指し、DXアセスメントの実施やeラーニングの実施をしています。さらに、各部門のDX推進を主導する人材に向けては選抜型育成研修を実施し、各部門が自立してDX推進できるようにグループ全体で支援しています。また、役員向けに年に1～2回の研修を実施しており、経営戦略実現に向けたDX推進に取り組んでいます。

これらのように、全役職員が当事者意識を持ちながらDX推進に取り組めるようにDX人材育成に取り組んでいます。また、将来的なDX人材の目標人数も定め計画的にDX人材育成に取り組んでいます。

| 対象メンバー  | 目的                      | 研修内容                                                                          |
|---------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 全体育成研修  | 全役職員のDXリテラシーの底上げ        | ●全役職員向けに、DX基礎知識取得・マインド醸成を目的とし、DXアセスメントの実施とeラーニングを実施                           |
| 選抜型育成研修 | DX推進を主導するマネジャー／リーダー層の育成 | ●DXによる既存事業の高度化・社内業務改革を牽引するリーダー／マネージャー層へのビジネスアーキテクト研修<br>●データ分析／可視化に関わる実務者向け研修 |
| 役員向け研修  | 経営戦略実現に向けDX推進の重要性を把握する  | ●他社事例／DXのトレンドの紹介<br>●DX戦略／ビジョン作成についてのワークショップ等                                 |

DX投資の進捗状況

DXによるQOL向上と業務プロセスの見直しやシステム導入による生産性向上を重要視しています。また、セキュリティの重要性も増しており、これらの認識の下、2021年度から2030年度までの9カ年間でDX・ICTへの総額1,300億円の投資(9カ年累計：DX投資600億円、ICT投資700億円)を計画しました。

4年目までの進捗として、DX・ICTで約460億円の投資をし、あわせて、DX人材の採用・育成についての投資も強化しています。

DX投資のテーマ

DX投資において、「業務・プロセス改革」と「事業・サービス変革」の主な2つについては、以下のように取り組んでいます。実際に、グループ共通クラウド基盤の構築やプロトタイプシステム開発の内製化の効果も表れてきています。

DX投資の進捗は、DX戦略委員会で毎月確認しています。

業務・プロセス変革

サービス提供中

- マンションの駐車場／駐輪場／バイク置き場の契約申請アプリの提供(マンション管理のスマートサービス化)
- 生成AIを活用したチャット機能のグループ全体への提供
- 当社グループ共通のクラウド基盤構築 など

実証実験中

- 社内情報を学習させた生成AIによるチャット機能についてのトライアル
- マンション・オフィスビル管理のスマートサービス化
- 生成AIを活用した仲介・CRE提案
- 当社グループ新本社「BLUE FRONT SHIBAURA」におけるデジタル技術の活用 など

オフィスビル管理における画像解析による自動検計

新本社におけるDXを活用した働き方の試行

事業・サービス変革

サービス提供中

- Will TAP(マンション居住者向けアプリ)
- 野村のクラスマ(暮らしと住まいにまつわる総合サービスサイト)
- NOMURA WORK-LIFE PLUS(オフィステナント企業とその従業員向けサービス)
- インテリアオンラインサロン(家具等のインテリアのネット販売サービス) など

実証実験中

- ロボット清掃(「クラウドタワー相模大野クロス」内のロボット清掃)
- 企業間共創プログラム「Techrum(テクラム)」(物流の自動化、オペレーションの効果検証)
- シェアオフィスHT(エイチワンティー)向けデジタルプラットフォーム など

INTERIOR ONLINE SALON

最新の家具・インテリアをオンラインで楽しむ

DXの取り組み① 「野村のクラスマID」導入とサイト統合による利便性向上

▶「野村のクラスマID」導入

当社グループの住まい関連サービスとして、「野村のクラスマ」を運営しています。「野村のクラスマ」とは暮らしと住まいにまつわる総合サイトで、横断型物件検索機能、AIコンシェルジュ、住まい・暮らしにまつわるコラム等、多様な機能を提供しています。そのサイト向けに「野村のクラスマID(共通ID)」を新たに導入しました。これにより、当社グループの住まい関連サービスが1つのIDで利用できます。今後は「野村のクラスマID」による連携サービスを順次拡大し、利便性の向上に寄与します。

「野村のクラスマID」連携サービス

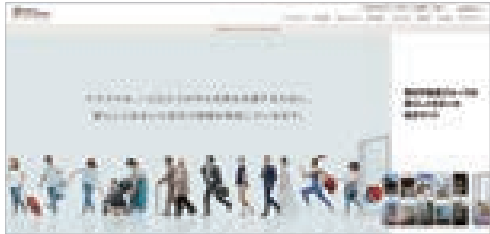


▶「野村のクラスマ」サイトと「野村不動産グループカスタマークラブ」サイトを統合

「野村不動産グループカスタマークラブ」の公式サイトと統合し、物件検討者から既取引者まで、幅広いニーズに対応できるサービスサイトとしてリニューアルを実施しました。これにより、さらなるお客様の利便性向上を図り、お客様の生活に役立つサービスを提供していきます。

また、本リニューアルにあたり、お客様の暮らし・住まいに寄り添う新サービスを導入します。「機器交換サービス」「ライフプランシミュレーション」「不動産AI査定」「住宅ローン・借り換えシミュレーション」等、幅広い層のお客様に役立つ機能を提供していきます。

「野村のクラスマ」サイト



機器交換サービス



DXの取り組み② 運営管理部門の基幹システム構築における業務効率化

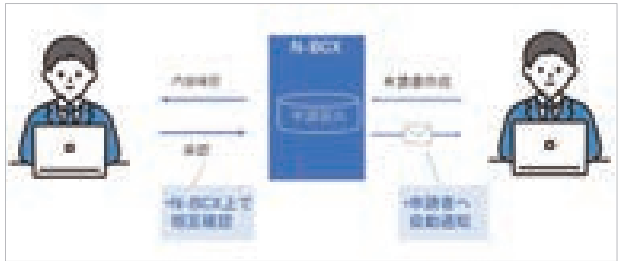
▶ビル基幹システム構築

オフィスビル管理事業では現場業務効率化・CX向上・UX向上を目的とし、ビル基幹システム[N-BCX(エヌ・ビックス)]をDX推進の中核と位置付け開発しています。まずは、ビルオーナー・運営管理者・テナント各担当者様と当社担当者との接点となる申請・届出・情報共有等の機能を実装し、2024年に横浜ビジネスパークにて先行リリース、2025年2月BLUE FRONT SHIBAURAでの運用も開始しています。今後さらに機能追加を進め、効率化により生み出した時間を事業機会の増加と新サービスの創出に投入できるように、全物件への展開に向け勢いを加速させていきます。

▶マンション基幹システム構築

マンション管理事業では、管理員の高齢化・人件費の上昇などの事業の構造的問題に直面、また、顧客ニーズも多様化・市場変化への対応など、今後の事業成長に向けた課題対応が急務となっていました。単なるシステム刷新ではない、システムを中心とした業務変革・業務高度化を目指し、この度この取り組みの旗印となる「NOX(Nomura Omni Exchange)システム」を2025年5月末にリリースしました。また、今後はCX施策である、管理組合向けコンテンツについても構想計画中であり、グループ間連携も視野に入れ、CX向上におけるデジタル活用も推進していきます。

申請届出機能の実装イメージ



これまでアナログ対応だった申請→通知→承認の流れがシステムで一気通貫でできるようになり業務効率化を実現しました。

本システム導入における期待効果

|       |                    |
|-------|--------------------|
| 業務変革  | 提案型コンサル集団への変革      |
| 業務高度化 | デジタル活用による業務高度化     |
| 業務効率化 | 労働力不足への対応、時間削減     |
| IT基盤  | 利便性とガバナンスが両立したインフラ |



部門別戦略

住宅部門

主なグループ会社  
●野村不動産 ●野村不動産ウェルネス ●野村不動産ホテルズ ●UDS ●沖縄UDS  
●プライムクロス ●ファーストリビング アシスタンス ●NREG中里建設

主な事業

住宅分譲

●マンションと戸建住宅の開発・分譲

PROUD

PROUD SEASON

OHANA



プラウド神宮前  
プラウドシーズン 代沢  
オハナ 柏たなかパークフロント

賃貸住宅、シニア住宅

●賃貸住宅の開発・賃貸・売却  
●コリピング賃貸住宅の開発・運営・賃貸・売却  
●シニア住宅の開発・運営・賃貸・売却

PROUD FLAT

TOMORE

OUKAS



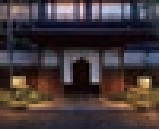
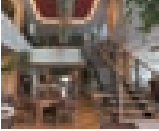
プラウドフラット清澄通り  
TOMORE 品川中延  
オウカス駒場東大前

ホテル、その他

●ホテルの開発・賃貸・運営・売却  
●インターネット広告の代理店事業  
●住まいの駆けつけサービス事業

NOHGA HOTEL

UDS HOTELS



ノーガホテル 上野東京  
由縁別邸 代田

事業環境認識

●価値観やライフスタイルの多様化  
●中長期的な、インバウンド顧客・個人富裕層・単身世帯の増加  
●サステナビリティ・ウェルネスに対する意識の高まり  
●地域活性化・建物老朽化・木密地域の解消などの社会ニーズの増大(マクロ環境に関する変化)  
●少子高齢化の進展による市場規模の変化  
●建築費の上昇・工期の長期化  
●住宅ローン金利環境の変化

経営資本・強み

●住宅分譲用地ストック：約**23,560億円**(約**19,760戸**相当)  
●野村不動産グループカスタマークラブ会員数：約**16.6万人**  
●住宅系再開発案件取り組み数：**業界トップクラス**※1  
※1.当社調べ

競争優位性

●「製・販・管一貫体制」が生み出す商品企画力  
●17年連続No.1※2を誇るマンションブランド「プラウド」  
●強固な顧客基盤と多様な顧客ニーズに対応した高付加価値なサービスの提供・開発力  
●都市型コンパクトタウン・再開発・建替え案件に関する実績・ノウハウ  
※2. 2024年8月末時点。日本経済新聞社によるマンションブランドアンケートより当社集計。複数ある評価項目のうち、他社ブランドと比較して「プラウド」がNo.1を獲得した数が最多である年数を集計

事業戦略

●基幹事業である分譲住宅事業の確固たるポジション構築(今後3カ年、国内トップクラスの事業量となる3,500～4,000戸を計上)  
●多様化する顧客ニーズへ対応する商品ラインナップの拡大(「最上級クラスの商品企画による都心エリアでの高額分譲マンション」・「都心型戸建」等)  
●成長事業(賃貸住宅、ホテル、シニア住宅)への重点的な投資

主な業績

売上高・事業利益※3

売上高(億円) 事業利益(億円)

| 期     | 売上高(億円) | 事業利益(億円) |
|-------|---------|----------|
| 21/3期 | 2,725   | 224      |
| 22/3期 | 3,092   | 325      |
| 23/3期 | 3,024   | 333      |
| 24/3期 | 3,591   | 414      |
| 25/3期 | 3,684   | 487      |

売上高構成比※3

2025/3期 売上高

3,684億円

| 区分        | 金額(億円) | 比率(%) |
|-----------|--------|-------|
| 分譲        | 2,842  | 77.1% |
| 売却(収益不動産) | 181    | 4.9%  |
| 賃貸        | 83     | 2.3%  |
| 運営        | 216    | 5.9%  |
| その他       | 360    | 9.8%  |

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

財務目標(事業利益※4)

(億円)

| 期         | 事業利益(億円) |
|-----------|----------|
| 24/3期(実績) | 414      |
| 25/3期(実績) | 487      |
| 28/3期(計画) | 630      |

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

マテリアリティ達成に向けた主な取り組み

CO2

<脱炭素>

●ZEH／ZEB水準の確保  
●分譲マンションにおける「断熱性能等級6」、 「GX志向型住宅仕様」の推進  
●分譲戸建住宅への太陽光発電や蓄電池の導入

生物多様性

<生物多様性>

●生物多様性保全のための取り組み 「Link NATURE Action」を策定  
●木造ハイブリット構造や木造共用棟等、積極的な木の利活用

サークル

<サーキュラーデザイン>

●新築マンションの長寿命・高耐久化の取り組み 「アトラクティブ30」  
●運営ホテルにおけるアメニティの 個包装不使用等による廃棄物の削減、 ホテル屋上における「eco庭」プロジェクト

TOPICS

新たに「コリピング賃貸」事業に参入  
職住一体大型賃貸レジデンス「TOMORE(トモア)品川中延」竣工

当社グループは、賃貸住宅領域にて新たに「コリピング賃貸レジデンス」事業に参入し、その第1弾物件「TOMORE(トモア)品川中延」が2025年2月に竣工しました。

「コリピング賃貸レジデンス」は、シェア型賃貸住宅とコワーキングスペースが融合した住宅形態で、本物件は総戸数135戸、新築×大型の職住一体型賃貸レジデンスであり、社内起業発の新規事業第1号案件です。本物件は、新築住宅ならではの「安心感と快適性」、大型物件ならではの「開放感のある共用部」を併せ持っています。

より多くの方々の住まいの選択肢となりうる商品として、今後も従来の賃貸住宅・シェアハウスでは叶わなかった新たな価値を提供していきます。



専有部

共用部

60 野村不動産ホールディングス

統合レポート 2025 61

# 都市開発部門

主なグループ会社  
●野村不動産 ●野村不動産ライフ＆スポーツ ●野村不動産コマース

## 主な事業

売却(収益不動産)／賃貸

オフィスビル

●オフィスの開発・賃貸・売却

PMO

H'IO

PMO 銀座Ⅱ

H'IO 芝公園

商業施設

●商業施設の開発・賃貸・売却

GEMS

MEFULL

SOCOLA

GEMS六本木

MEFULL川崎

SOCOLA 塚口クロス

物流施設

●物流施設の開発・賃貸・売却

Landport

Landport横浜杉田

その他

●サテライト型シェアオフィスの運営

●フィットネスクラブの運営

●キッズ事業の運営(スポーツスクール・アフタースクール・バイリンガル幼児園等)

●建築工事の設計監理事業

H'IT

MEGALOS

H'IT 新橋汐留口

メガロス町田

メガロスキッズアフタースクール

事業環境認識

●顧客の重視する価値観(個、コミュニティ、ウェルネス、時間価値、体験価値)の変化

●サステナビリティ・カーボンニュートラルへの消費者意識の高まり

●消費者物価、建築費、動光熱費などにおけるインフレの進行

●国内外における金利上昇による、不動産売買市況への影響

●米国経済政策の不確実性の高まりによる企業業績への影響

●ワークスタイルの変化とオフィスに求める機能への従業員の意識の変化

●スタートアップ企業の増加などによる、サービスオフィスなど多様なオフィスニーズの増加

●EC化の加速や時間外労働の上限規制による、さらなる物流拠点ニーズの高まり

●インバウンドの増加による国内消費の回復

経営資本・強み

●賃貸可能床面積(オフィス・商業施設)：約**76.3万㎡**

●テナント数：**2,500社**以上※1

●サテライト型シェアオフィス「H'IT」拠点数／会員数：**296店舗／約6,500社・約44万人**

●フィットネスクラブ「メガロス」施設数／会員数：**42店舗／約11.5万人**

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

競争優位性

●多様な不動産の開発実績

●マーケットイン発想から生み出されたアセットブランド、「PMO」「H'IO」「GEMS」「Landport」など

●資産運用部門との賃貸バリューチェーン **P17**

●都心有数の大規模開発「BLUE FRONT SHIBAURA」や「日本橋一丁目中地区再開発」

事業戦略

●働き方の変化などにハードとソフト両面での価値提供の強化や、高機能物流施設などの成長分野への投資拡大など、環境変化を事業機会につなげる価値創造の進化

●戦略的な資産入れ替えによる、含み益の具体化と賃貸ポートフォリオの強化

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

●BLUE FRONT SHIBAURA 開業に向けた着実な推進

## 主な業績

売上高・事業利益※2

売上高(億円)

事業利益(億円)

21/3期

22/3期

23/3期

24/3期

25/3期

1,792

2,024

1,993

2,163

2,133

354

385

395

493

416

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

売上高構成比※2

2025/3期  
売上高

2,133億円

売却(収益不動産)

賃貸

運営

その他

1,133億円(53.1%)

743億円(34.8%)

244億円(11.4%)

12億円(0.6%)

## 財務目標(事業利益※3)

(億円)

24/3期(実績)

25/3期(実績)

28/3期(計画)

493

416

520

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

TOPICS

都市と自然、ベイエリアと東京都心部を「“つなぐ”まち」  
BLUE FRONT SHIBAURA TOWER S 2025年9月1日全体開業

大型複合開発である「BLUE FRONT SHIBAURA」(東京都港区)のツインタワーのうち、1棟目TOWER Sが2025年9月1日に全体開業いたします。

本プロジェクトでは、「ITOKYO&NATURE」を施設コンセプトに、都市の利便性と自然の豊かさが融合する芝浦らしい自然のつながりを意識した空間づくりを行い、多様なニーズに応え地域にひらかれた施設を目指します。

TOWER Sは2025年7月1日の「フェアモント東京」開業、8月のオフィステナントの入居に続き、9月1日には低層階の商業店舗の開業により、施設全体の開業を迎えます。

本プロジェクトは水辺のライフスタイルを創出し、東京の都市力向上と、まちの活性化を目指します。2030年度に予定する、ツインタワーのうち北側の2棟目TOWER Nの竣工に向けて、引き続きまちづくりを推進してまいります。

BLUE FRONT SHIBAURA

フェアモント東京

62 野村不動産ホールディングス

統合レポート 2025 63

海外部門

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

主な事業

分譲

- ベトナム: グランドパーク第2期・第3期、ロイヤルアイランド(ヴーイエン)、エコパークなど
- タイ: ホイクアンなど
- フィリピン: ザ・シーズンズレジデンス、ザ・オブザバトリー、カピテなど

ホイクアン(タイ)

ロイヤルアイランド(ヴーイエン) 第1街区(ベトナム)

ザ・シーズンズレジデンス(フィリピン)

賃貸

- オフィス: サンワータワー、ゼンプラザ(共にベトナム)、北京発展ビル(中国)、127 チャリングクロスロード、55 セントジェームズストリート(共にイギリス)
- 商業施設: ミツコシBGC(フィリピン)
- 賃貸住宅: ハーンヒル(イギリス)、モーニングスター、プレスブロックプロジェクト(共にアメリカ)
- サービス・アパートメント: スティブリッジトンロー(タイ)

ミツコシBGC(フィリピン)

55 セントジェームズストリート(イギリス)

モーニングスター(アメリカ)

事業環境認識

- 事業対象国の中長期的な人口動態・経済成長(中長期の経済動向)
- 事業対象国の景気・物価等のマクロ経済動向と日本国内との金利差および為替変動(短期の経済動向)
- 事業対象国の住宅ローン金利の状況と需給バランスへの影響(分譲住宅市場全般)
- 事業対象国の各アセット別の賃料水準と取引キャップレートの動向(収益不動産市場全般)
- グローバルでの不動産開発を通じた社会課題解決への期待の高まり

経営資本・強み

- 分譲参画案件数／総事業費(当社持分): **30案件／約5,800億円**
- 賃貸参画案件数／総事業費(当社持分): **18案件／約1,700億円**

事業ストック(総事業費(当社持分))

分譲  
約5,800億円

賃貸  
約1,700億円

ベトナム

タイ

フィリピン

イギリス

アメリカ

競争優位性

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

設計レビュー(設計KAIZEN)

現場巡回(現場KAIZEN)

事業戦略

- 国内事業で培ったノウハウとグループの総合力を活かし、各国パートナーと協業しながら最適なローカライズにより、独自性・優位性を確立
- アジアの成長国とイギリス・アメリカ等の先進国にバランスよく取り組むことによる着実な利益拡大

主な業績

売上高・事業利益

売上高(億円) 事業利益(億円)

21/3期

22/3期

23/3期

24/3期

25/3期

26

2

67

72

46

△3

94

66

21/3期

22/3期

23/3期

24/3期

25/3期

(注)1. 海外部門は2023年3月期より新設。その他に区分していた野村不動産の海外事業本部等を海外部門に区分変更。2022年3月期については変更後の数値を記載

(注)2. 海外事業については、プロジェクトの参画形態、その他の理由により、プロジェクトによって営業エクイティ投資、または持分法投資等として計上される

売上高構成比

2025/3期  
売上高

94億円

分譲

賃貸

その他

58億円(61.7%)

9億円(9.6%)

25億円(26.6%)

財務目標(事業利益)

(億円)

| 期     | 実績/計画 | 値(億円) |
|-------|-------|-------|
| 24/3期 | 実績    | △3    |
| 25/3期 | 実績    | 66    |
| 28/3期 | 計画    | 110   |

マテリアリティ達成に向けた主な取り組み

CO2

<脱炭素>

●各プロジェクトにおける二酸化炭素排出量抑制の取り組み

人

<人権>

●サプライヤーとの協業、調達ガイドライン遵守の要請

人

<ダイバーシティ&インクルージョン>

●グローバル人材の活躍推進、海外現地法人における現地人材の採用

TOPICS

ベトナム・ハイフォン市の大規模タウンシップ開発「ロイヤルアイランド(ヴーイエン)」の2つの街区に参画

ベトナム大手不動産デベロッパーであるビンホームズ社がインフラ開発を進めているベトナム・ハイフォン市の大規模タウンシップ開発「ロイヤルアイランド(ヴーイエン)」(以下、「本タウンシップ」)の住宅開発エリア(約8,300戸)の2つの街区(約3,000戸)に主幹事として参画しました。

当社は建設現場における品質改善および日本らしさを感じられる特徴的なデザインを提供することにより本タウンシップの価値向上に貢献しております。

当社グループの強みである国内外で培った住宅開発の知見と、ビンホームズ社の強みである大規模開発のノウハウのシナジーを活かし、新たな価値提供をしていくことを目指したタウンシップとして推進していきます。

今後も両社の強みを活かして、生活の質とインフラの質を高める世界に通用する都市開発プロジェクトに取り組んでいきます。

完成予想パース

第1街区 外観写真

64 野村不動産ホールディングス

統合レポート 2025 65



# 資産運用部門

主なグループ会社  
●野村不動産投資顧問 ●Lothbury Investment Management  
●野村リアルアセット・インベストメント

## 主な事業

REIT

野村不動産  
マスターファンド投資法人

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

野村不動産  
プライベート投資法人

- 日本初の総合型・私募REIT
- オフィス、商業施設、物流施設、居住用施設を中心に4,000億円超のポートフォリオを運用

私募ファンド

- さまざまなファンドのスキーム、投資対象セクターでの運用経験を活かし、機関投資家のニーズに合わせた不動産私募ファンドを組成・運用
- 野村ホールディングスと合併で設立した「野村リアルアセット・インベストメント」。2023年4月にファンド運用事業を開始

海外

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

MASTER FUND

野村不動産マスターファンド投資法人

NPR

野村不動産プライベート投資法人  
NOMURA REAL ESTATE PRIVATE REIT, INC.

Nomura

Real Asset Investment

事業環境  
認識

- 伝統的資産運用からオルタナティブ資産運用へ
- 国内外における金利上昇による不動産売買市況および機関投資家の需要への影響
- インフレ定着、インバウンドの増加等による不動産賃貸市場への影響
- 投資対象セクターの拡大(データセンター／インフラなど)
- ESG投資の拡大

経営資本・  
強み

- 運用資産残高(AUM)：約**20,703億円**
- 国内資産運用を通じた機関投資家顧客数(上場REIT除く)：**331機関**
- 資産運用ノウハウ：**20年以上**

競争  
優位性

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

「賃貸バリューチェーン」イメージ

野村不動産  
グループ

物件取得・供給  
パイプライン

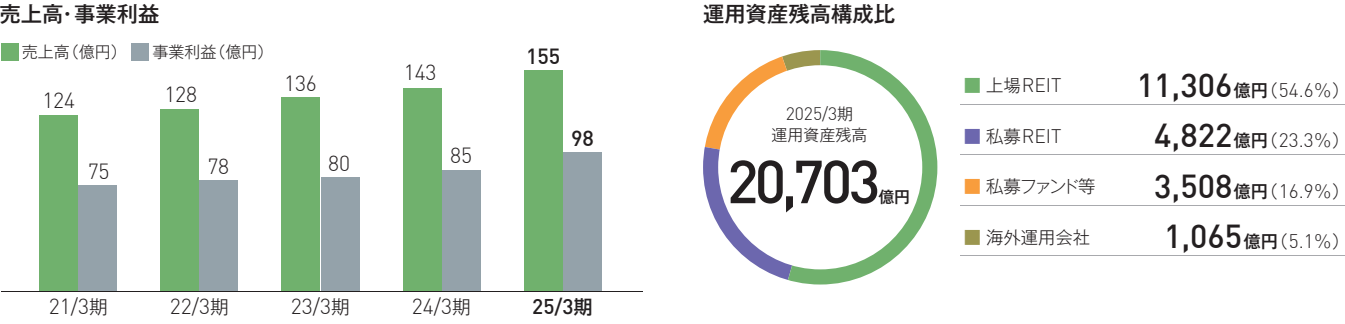
運用ファンド

マネジメント  
パイプライン

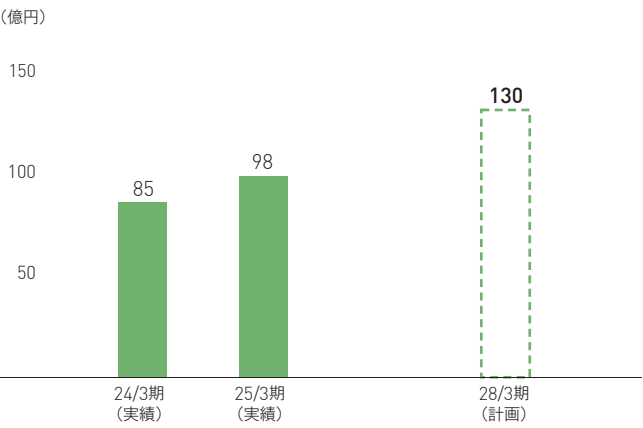
事業戦略

- 賃貸バリューチェーンの活用によるREIT事業の着実な成長
- オルタナティブ投資ニーズの獲得に向けたスポンサー連携の強化および商品ラインナップ拡充による私募ファンド事業の成長加速
- 野村グループとの協業による新たな領域(新規投資家層、新規セクター等)における事業機会の獲得と拡大

## 主な業績



## 財務目標(事業利益)



## マテリアリティ達成に向けた主な取り組み

CO2

<脱炭素>

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

人

<ダイバーシティ&インクルージョン>  
<人権>

- 従業員が働く意義を見出し、働きがいのある職場環境実現のための組織風土改革「パーパス共感プロジェクト」

## TOPICS

### 順調な運用資産残高の拡大 野村不動産プライベート投資法人はREIT全体で最上位格付けを獲得

REIT事業では、野村不動産マスターファンド投資法人(以下「NMF」)と野村不動産プライベート投資法人(以下「NPR」)が、野村不動産の開発物件(「Landport 多摩」、「H'O 日本橋小舟町」等)を含む計993億円を取得し、私募ファンド事業では、機関投資家のオルタナティブ投資ニーズ獲得に向けた商品ラインアップの拡充を通じて、野村不動産の開発物件を含む計614億円を取得し、運用資産残高が順調に拡大しました。

NMFでは、資産入れ替えによるポートフォリオの質的向上を継続するとともに、物件の売却益を活用した自己投資口の取得・消却による資本効率の向上と投資主還元を実施しました。NPRでは、良質なポートフォリオ、財務の安定性、4,000億円超の資産規模等が評価され、株式会社格付投資情報センターより、私募REITとしては初めて、公募を含めたREIT全体でも最上位となる発行体格付「AA」を取得しました。



Landport多摩



H'O 日本橋小舟町

# 仲介・CRE部門

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

## 主な事業

リテール

- 「野村の仲介+ (PLUS)」および「REALIA (レリア)」のブランドで、首都圏、関西圏、中部圏において87店舗を展開
- 地域に密着した質の高いサービスで、主に個人のお客様を中心にベストソリューションを提供

ミドル

- 中堅・中小企業、企業オーナー、個人投資家さま等がお持ちの不動産売買のニーズを的確に捉え、期待を超えるソリューションを提供
- 金融機関や弁護士、税理士、司法書士等が関わる不動産案件に対して、専門チーム体制でサポート、顧客の利益を最大限にするコンサルティング

ホールセール

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

野村の仲介+  
REALIA



事業環境認識

- 都心を中心とした既存住宅市場の価格上昇および堅調な反響の継続
- 地政学リスクの高まりや、国際分散投資の観点からグローバルな投資家による収益不動産取引ニーズの増加
- 機関投資家のオルタナティブ投資ニーズの増加
- 業績好調な中小企業による本業補完や自社利用での購入ニーズの増加
- 効率経営を意識したCRE戦略に伴う不動産取引ニーズの増加

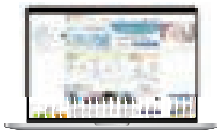
経営資本・強み

- リテール店舗数：**87店舗**
- ミドル拠点数：**11拠点**
- ホールセール拠点数：**10拠点**  
(注)複数の事業を行う店舗・拠点は、事業ごとに集計
- 「ノムコム」会員数：約**29.5万人**  
(2025年1月末時点)
- 野村証券および提携地域金融機関数：**115社**

競争優位性

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

ネットに住みかえ  
ノムコム  
nomu.com

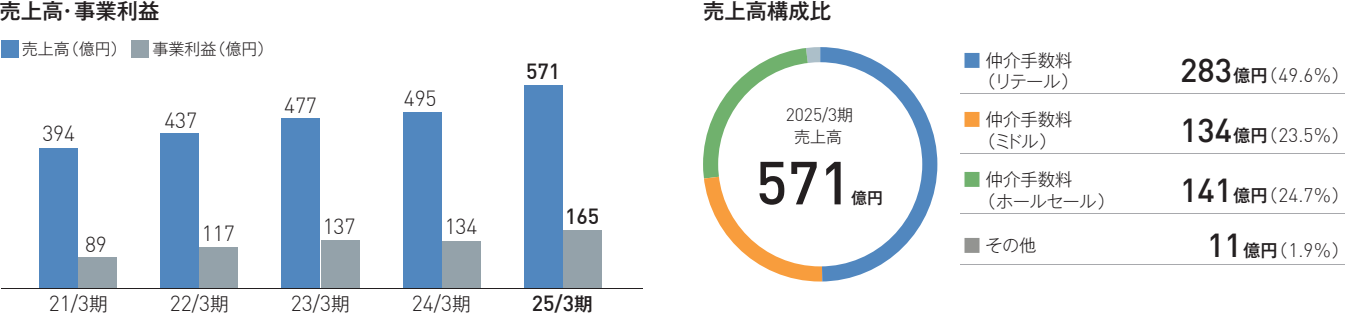


「ノムコム」ウェブサイト

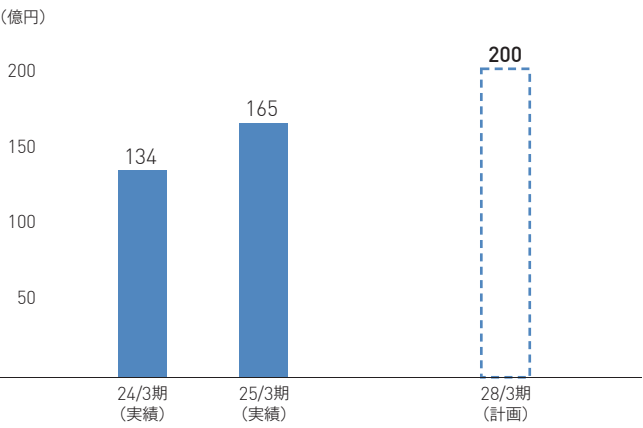
事業戦略

- リテール、ミドル事業における、都心エリアへの人員増強による富裕層対応の強化
- リテール、ミドル事業における、野村グループや金融機関等との協業による各種ニーズの獲得
- ホールセール事業における、顧客基盤に基づくCRE提案の推進・ファンドの投資ニーズの獲得
- さまざまなスキルアップの機会提供やDXの活用による人材育成と制度インフラの整備

## 主な業績



## 財務目標 (事業利益)



## マテリアリティ達成に向けた主な取り組み



<サーキュラーデザイン>

- 不動産ストックの有効活用
- 仲介取引を通じた遊休資産の活用促進

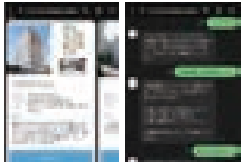
## TOPICS

### 生成AIなど最先端技術を活用した不動産DXを推進 株式会社LIFULLと「不動産DXパートナーシップに関する基本協定」を締結

2024年4月に、株式会社LIFULLと「不動産DXパートナーシップに関する基本協定」を締結しました。本協定を通じ、両社がそれぞれに持っている不動産売買仲介のノウハウとDXに関する技術力を組み合わせることで、多様化する顧客ニーズに対しDXを活用したベストソリューションを提供してまいります。本協定の具体的な成果として2025年3月には、生成AI技術を活用し、LINEで不動産売買の相談が行える「ノムコムAIアドバイザーLINE版」の提供を開始しました。国内における利用率が高く身近なツールであるLINEを通じてサービスを提供することで、お客様がスムーズに不動産売買の相談ができるようになり、利便性の向上を実現しています。



AI ANSWER Plus (ベータ版)



「ノムコムAIアドバイザーLINE版」の利用イメージ

# 運営管理部門

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

## 主な事業

運営管理

- 約19.7万戸の住宅を管理するマンション管理事業
- 803件のビル等を管理するファシリティマネジメント事業
- オーナーに代わって物件の最適な運営戦略を提案・実践するプロパティマネジメント事業
- 公共施設の管理運営などを行うPPP (Public-Private-Partnership) 事業
- 45年以上の管理実績があるデータセンター管理事業



受注工事

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



事業環境認識

- 暮らし方、働き方の変化、入居者属性の多様化
- 人材獲得競争の激化(労働人口減少、少子高齢化)
- 高経年化した建物を活かすニーズの高まり
- インフレによる資材費や人件費のコスト上昇
- デジタル技術を活用した、事業の省人化ニーズ

経営資本・強み

- 住宅管理戸数：約**19.7万戸**
- ビル等管理件数：**803件**
- 管理業務主任者：**635人**
- 建築物環境衛生管理技術者：**580人**

競争優位性

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

大規模修繕工事の長期化商品

re:Premium

リ・プレミアム

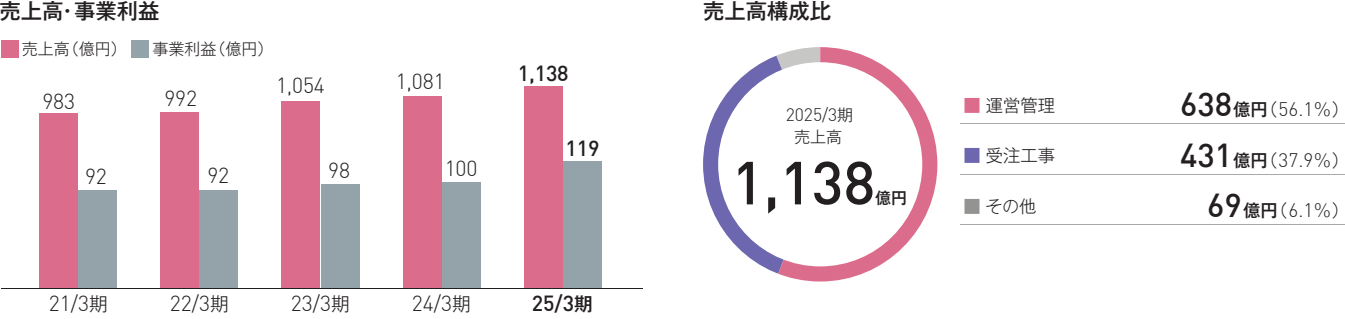
re:Premium Duo

リ・プレミアム デュオ

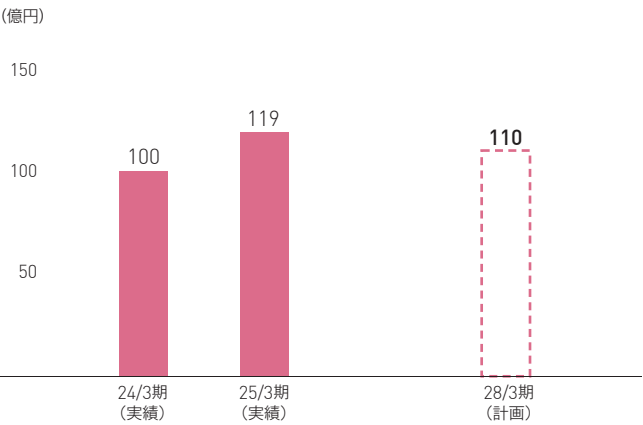
事業戦略

- お客様視点に立った競争力のある商品・サービスの開発・展開
- DXを活用した業務改革・効率化・省人化の促進とサービス品質向上の両立
- 新業務・成長業務領域への拡大取り組み強化

## 主な業績



## 財務目標(事業利益)



## マテリアリティ達成に向けた主な取り組み

CO2

<脱炭素>

- リニューアル、リノベーション工事における高性能機器導入による省エネルギー化の実現

∞

<サーキュラーデザイン>

- 「re:Premium」「re:Premium Duo」の導入を通じた建物の長寿命化・高耐久化を実現

人々

<ダイバーシティ&インクルージョン>

<人権>

- 自由な発想や意見の尊重、やりがいのある職場環境の実現のための組織風土改革

## TOPICS

### 顧客満足度調査「SUUMO AWARD 2024」で最優秀賞受賞

「SUUMO AWARD 2024」(首都圏)の「分譲マンション管理会社の部」における「100戸未満の部」・「100戸以上の部」の両部門にて、「総合評価」で「最優秀賞」を受賞しました。

さらに「スタッフホスピタリティ部門」など、他の5部門でも「最優秀賞」・「優秀賞」を受賞しました。

加えて、「住まいサーフィン」による、「第16回 管理会社満足度調査ランキング2024」において、全体ランキングの総合満足度で15度目の第1位に選ばれました。





## 社外取締役座談会

## DIALOGUE

社外取締役4名が2025年3月期の取締役会における議論を振り返り、  
2025年4月策定の経営計画への関与、少数株主保護視点での野村グループとの関係性、  
新任取締役への期待したい事、中長期的な企業価値向上に向けての課題を語ります。

## 2025年4月に始動した 経営計画の策定プロセスへの関与

**高倉** 経営計画策定の初期の段階から取締役会が議論に参加し、社内外問わず取締役の一人ひとりが将来を見据えてゼロベースでさまざまな意見を申し上げ、その後の改定案に対しても、さらに執行側と活発な議論ができたことは良かったと考えています。それぞれの専門的な視点を活かして議論することで経営計画に将来のお客様起点で付加価値を創出することの意味を具体的に盛り込めたと考えています。前中長計で策定した「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」は非常に良いフレーズだと思います。さらに、今回は「幸せと豊かさを最大化するグループへ」を2030年ビジョンに加えました。外部環境の不確実性が高まっている昨今でも、LifeとTimeは一人ひとりの生活の基盤であり、お客様の幸せと社会の豊かさの最大化の実現を目指すことで、まだ見ぬ未来を私たちは実現できると感じる。そういった2030年ビジョンの議論にまで参加できた点は大きかったと感じています。一方、前中長期経営計画フェーズⅠの期間（23/3期～25/3期）では



2030年ビジョンをどうやって具体的な事業活動に落とすのかが十分ではありませんでした。会社のビジョンを軸にして具体的な事業活動に落としていかなければ、投資家も納得しません。現在、それぞれの事業部門が2030年ビジョンの実現に向けて精査した具体的なアクションプランやKPIを盛り込んでおり、その進捗も今後取締役会で議論していきます。

**高橋** 中長期の経営計画は経営の柔軟性を阻害するとの見解もありますが、私は経営計画が必要だと思っています。これからの3年間の数値目標を、根拠を示しながら投資家や社員等のステークホルダーに明示し、長期的に当社が一体どのような姿になりたいのかもステークホルダーに伝えていく。2030年ビジョンに加えた「幸せと豊かさの最大化」についても、競合他社と比べて当社はどのような会社になりたいかについて社内で議論を重ねて至った思いであり、お客様視点で生活に関わるアセットや関連サービスを提供していくという決意がこのメッセージに出ていると思います。

**末村** 経営計画の策定にあたって、不動産デベロッパーは次の世代にも残る商品を提供し続けている会社だから、その意識を持った長期計画を作る必要があるのではないかとこのことを申し上げました。社外取締役の各々が「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向かって議論に参加できました。経営としてのありたい姿と現場社員の目指す姿が合わさった計画にできたと思います。ビジョンについても現場の社員に浸透しやすいものになったという印象を持っています。

**山下** 「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」が何を指しているのかを社員一人ひとりが自分の言葉で語れるようにならないとそれを実現できないと思います。経営が打ち出した方針や戦略であっても、社員全員が自分たちの行



取締役  
たかくら ちはる  
**高倉 千春**

取締役  
指名報酬諮問委員会委員長  
やました よしのり  
**山下 良則**

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

取締役(監査等委員)  
すえむら  
**末村 あおぎ**

動に置き換えていかないと達成できるものではありません。経営計画は投資家や株主、経営陣にとって重要であることはもちろんだが、それを実行する社員による理解も不可欠であるということを随分と申し上げました。

また、大型の再開発となると10年以上のプロジェクトも多くあります。その一方で、3年先の数字であれば足元の事業の積み上げで目標の達成がある程度見えてくる側面もあると思います。費用高騰の影響もあり再開発プロジェクトのコントロールが以前より難しくなっている今、長期的な目標からバックキャストして今の行動に落とし込むことが重要です。例えば、サステナビリティ。私はサステナビリティを「非財務」ではなく「将来財務」と呼んでいます。ESGの目標を経営計画に盛り込んでおかないと、将来の財務目標も達成できないと考えています。

## 野村グループとの関係性

**高橋** 他社との違いという面においても野村ホールディングスとの関係性は当社に非常にプラスになります。当社で

はアプローチできない富裕層を同社グループ会社の野村證券は持っていて、その富裕層とコネクションが強い野村證券とのリレーションは当社固有のパイプであり、その富裕層を対象としたビジネスを展開できる点は当社の大きなメリットです。当然、少数株主保護の観点からは、大株主との関係性が少数株主の利益を損なうのでは、と懸念される側面も生ずると理解しています。



社外取締役座談会



資産運用事業で「野村リアルアセット・インベストメント」という合併会社を設立し、2023年4月より営業開始しましたが、同様の共同会社を今後も設立する際に持分割合や利益配分でお互いの主張が衝突する場面も出てくるでしょう。しかし、その時に取締役会としては当社の利益を明確に主張し、適正かつ公正な交渉をしていくことが、少数株主の利益保護につながります。このような場面においては特に社外取締役による監督の視点が重要になっていると思っています。

**高倉** 当社創業時からの野村ホールディングスとの関係性を活かせる点是他社にはないメリットです。ただ、高橋さんのお話の通り、気をつけるべきことは野村ホールディングスとの関連ビジネスが決定した際に、適切なプロセスを経たうえで決定事項なのか、両社公正な基準に従っているのかを適切に監督することです。それは絶対に外せないの、適切に監督したうえで説明を果たしていくことが大株主との関係においては特に必要だと思います。

**山下** 社外取締役に就任して1年が経ち、野村ホールディングスとは定期的に意見交換を行っており、取締役会の実効性を判断する第三者機関の評価を含めて適切に監督できていると思います。野村グループが持つ富裕層へのアプローチ活用や当社には知見が十分ではない金融面でのビジネス協業などをもっと開示できないかと思っています。野村グループとの連携は他の不動産デベロッパーにはない強みであり、今回の経営計画でも重要な戦略の一つです。

**末村** 野村ホールディングスは支配的株主であって、親子上

場とは異なりますが、この関係性は特に海外投資家には透明性が低く、分かりにくいと感じられることが多いです。つまり、少数株主の利益を保護するために何に取り組んでいるのか、どういったメリットがあるのか、について野村ホールディングスとの関係性は説明を十分にしないといけません。

私も社外取締役に就任して1年ですが、この1年間では直接的に利害が対立する取引や少数株主の利益を毀損する取引というより、どちらかという情報の共有やビジネスの連携など双方にとってwin-winの関係になるような取引を選ばれています。

少数株主の保護という視点では、決して野村ホールディングスとの関係性だけではなく、当社はグループ内に上場REITを持っており、そのREITとの売買取引は頻繁に行われています。スポンサーの野村不動産と、REITを運用する野村不動産投資顧問は利益相反の関係にあるため、その取引も監査上注意して確認するようにしています。

**高橋** 野村ホールディングスとの関係性で投資家が当社にガバナンスを気にされるのはCEOの選任経緯だと思っています。社員数や売上高において日本を代表する不動産デベロッパーの一つである当社でも、CEOが野村ホールディングス出身の方が務めている状況は、投資家が当社のガバナンスを注視するという事実を社外取締役の我々としても理解しなくてははいけません。一方、ただその経歴や出身だけで判断してはいけないとも思います。2024年7月から山下さんが指名報酬諮問委員会の委員長を務めていますが、その委員会は野村ホールディングスと利害関係のない社外取締役が過半数以上を構成しており、サクセッションプランとしても複数の候補者の中から客観的公正に候補者の資質を判断し、選任しています。新井CEOは就任3年目になりますが、非常にバランスの取れたマネジメントをしていると評価しています。

新任の取締役に期待したい事

**高橋** 前期まで指名報酬諮問委員会の委員長を務めていましたが、取締役や執行役員としての資質、専門性を生かして当社に寄与できる人という視点の中から、社内外の多くの候補者をリスト化し、公正に議論や意見交換を重ねた

うえで役員を選任しています。社外取締役に着任いただいた野上さんについては、日本精工でCFOを長年務められ、取締役会議長も務められていました。財務だけではなく経営全体の統括もされているということで、ご経験や知識、マネジメント能力などあらゆる面で新しい視点を当社にもたらしてくれることを期待しています。

**山下** 社内の取締役（監査等委員）の池田さんと市原さんも社外取締役の野上さんと同じく期待しています。池田さんは野村証券において法務、財務、会計の経験が豊富でコンプライアンスにも精通されており、市原さんは特に法務に関する知見が高いことに加え、当社内のコーポレートを知知しておられます。組織体制強化や本社移転に伴ってコーポレート機能も拡大しており、グループ全体を監督できる適任者を求めています。取締役会に関する今後の展望としては、多様性にも通じる話ですが、やはり海外の現場を熟知している人材の必要性がより高まるでしょう。現在はアメリカおよびイギリスの先進国、ベトナムやフィリピン等の新興国に進出しているが、海外とひと括りで語ることが難しいほど幅広くなってきました。海外事業をさらに成長させるには言語の壁や文化の違いといったことを乗り越えた多様化を目指すといけない時期も迫ってきていると感じています。

当社グループの  
中長期的な企業価値向上に向けての課題とは

**高橋** 資産を多く持たない当社の成長においては人材戦略が重要であり、人材とは現場の社員をどう育成するかだけでなく、経営人材をどう育成するかも極めて重要です。取締役会が現体制となって数年経ちますが、現在の執行役員に対して対等に意見することができる人材を育てていけないといけません。現体制を悪いと言っているのではなく、新しい人材の視点や考え方を経営に取り入れるために、取締役にも一定の新陳代謝は必要で、指名報酬諮問委員会としても重要なテーマです。有望な候補者をどうやって育てていくのか、あるいはポジションが人材を育てる側面もあるため有望な人材をいかに登用するのか、年功序列に関係なく経営の新陳代謝は今後の課題として議論していきたいです。

**山下** 当社は経営計画を3年単位で更新していますが、そのことと経営人材の交代や登用を必ずしも同期させる必要はありません。未来を描き、実行できる有望な人材の話には社外取締役であっても注意深く耳を傾け、その人たちにチャンスを与える思考は重要です。

**末村** 例えば市街地再開発事業などのように、不動産デベロッパーは社会的責任が大きい事業に取り組む場面が多くあります。行政や地権者、近隣住民など多くの利害関係者が存在するため、経営者の意思決定が難しいこともあります。建築費が高騰する昨今、資産効率を重視する不動産デベロッパー側と、長期的に地域住民のための街づくりが求められる行政側の利害を一致させ、継続的に事業機会を確保していくことが重要です。そのためには、相反するように見える民間と行政の利害関係を調整し、持続的な関係をつくることのできるような、専門人材の育成についても議論していきたいと考えています。

**高倉** 当社ではグループ全体での優れた取り組みを表彰する「野村不動産グループアワード」を2016年から開催しており、今年は100件を超える取り組みが応募されました。その審査員を務めていますが、エネルギーのある若手社員はとても多いと感じています。5年後10年後に活躍する「人財」にアンテナを立て、そういった「人財」の意見に耳を傾けていきたいですね。そして、次世代「人財」育成を考えるうえでも、そのような意欲的なメンバーに具体的なプロジェクトを任せること会社を引っ張ってもらえるようなチャンスを与えるような取り組みも今後必要と考えています。





## 取締役会議長・新任取締役メッセージ

### 取締役会議長メッセージ

2023年に取締役会議長に就任してから、取締役会としては、各議題の活発な議論はもとより、ガバナンス強化を通じて、グループの企業価値の向上に取り組んできました。特に、取締役会の運営においては、多様な視点を持つ取締役が自由闊達に議論し、適切な業務執行につながっていくように運営することが極めて大切であると認識しています。また、毎年、取締役会の実効性を評価するために、外部のコンサルタントによる取締役へのアンケートとヒアリングを実施しています。その結果を基に、取締役会としての課題を認識し対応策を講じることで、取締役会の運営や実効性の向上を図っています。例えば、2024年度は、企業経営のトップとしての経験を持つ社外取締役が一時的に不在であったところを、山下取締役に就任いただきグローバル経営の知見を活かしていただいています。当社の取締役スキルマトリックスに示されているように、各分野の専門的スキルを持つメンバーで構成される取締役会では、さまざまな角度からの議論が十分になされていると実感しています。

現在、当社グループを取り巻く事業環境は、金利や為替の変動、建築費、人件費をはじめとしたコストの大幅な上昇など、大きな変化が生じております。新井グループCEOが2025年4月に発表した新たな経営計画の策定にあたっては、前中長期経営計画を振り返るとともに、中長期的な事業環境やリスク認識を改めたうえで、事業戦略が構築されるようにし、取締役会としての重要な議論を重ねてまいりました。

当社グループの2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへー 幸せと豊かさを最大化するグループへー」の実現に向けては、当社グループは事業規模の拡大はもとより、グループの企業価値向上において大きく飛躍する時期であり、グループとして今後の事業ポートフォリオ戦略や人的資本経営、DX戦略に関してもますます重要と認識しています。2030年のありたい姿からバックキャストしたそれらの戦略がしっかりと実行され、グループとしての連携や企業価値向上が図られているか等、取締役会として議論していく必要があります。議長として、取締役会がより実効性ある運営がなされ、そしてそれらが持続的な企業価値向上に資するべく最善を尽くしてまいりたいと思います。



取締役会議長(取締役会長)  
くつかけ えいじ  
沓掛 英二

### 取締役就任のごあいさつ

取締役への就任にあたり、身が引き締まる思いを感じております。私は、これまで執行役員として、当社グループの法務、コンプライアンスおよびリスクマネジメントに携わり、また、内部監査を通じてグループ各社の統制状況の把握・改善に取り組んできました。私が判断に迷った際によりどころとしてきたのは、グループ企業理念「あしたを、つなぐ」と、創業以来培い、未来に向けて持ち続ける価値観である「お客様第一の精神」など5つの行動指針です。そして自らが意識するだけでなく、個々の役職員への、企業理念と行動指針の浸透にも注力してまいりました。

今後は、主要グループ子会社の監査役も兼務しますが、これまでの経験を活かし、客観的視点を持ち、丁寧にグループ役職員の声を聴き、また現場を見ることで、現場で起きる事象に対する感度を高めてまいります。そして、改善すべき課題を特定した際には、速やかに執行サイドに有効な改善を提言し、改善の進捗を見守ることで、グループのガバナンスおよび内部統制の強化を図り、当社グループの企業価値向上に貢献いたします。



取締役(監査等委員)  
いちはら ゆきお  
市原 幸雄

### 取締役就任のごあいさつ

私は、これまで野村證券をはじめとする野村グループにおいて、リーガル・コンプライアンスを中心に、人事、経営企画、監査、財務、危機管理、サステナビリティ等の業務を担当してまいりました。健全な経営体制の強化に向けて、こうした内部統制に関する経験・知見を活かし、強固なガバナンス体制の構築に貢献したいと考えております。また、常勤の監査等委員として、経営に対する適切なけん制が働くように、内部統制システムの構築と運営、取締役・執行役員などの業務執行に対するモニタリングに尽力してまいります。

当社グループが持続的な成長を遂げるためには、グループ内の連携をさらに強化し、新しいものへの取り組みを継続することが必須です。会社が正しい方向に進み、すべての役職員が意欲を持って業務に取り組むことで、事業活動が次の世代の人たちにつながっていきます。こうしたサイクルを通じて、当社グループが社会に貢献し続けられるようにすることが、経営陣の役割だと考えています。取締役会の一員として、企業価値の向上に向けて、精一杯取り組んでまいります。



取締役(監査等委員)  
いけだ たかゆき  
池田 隆行

### 社外取締役就任のごあいさつ

私はこれまで、グローバルな製造業の領域で、海外企業のM&Aやその後のPMI(M&A後の統合プロセス)に携わってきました。また、取締役としてコーポレート・ガバナンス強化や事業ポートフォリオ改革に取り組み、併せて、CFOとして国内外の機関投資家との対話を重ね、資本市場の期待や要望の理解に努めてきました。

取締役会は、自由闊達な議論によってのみ実効性が維持・向上されるものと考えております。私自身の知見を活かして、当社の取締役として、企業価値向上に向けた議論に積極的に参画してまいります。

不動産とは、ある意味で社会的資産であり、地域社会や住民など多くのステークホルダーの共通課題の解決や価値向上につなげる役割を担っているものと理解しています。その意味で、当社グループは、業界の中でも際立ってお客様に寄り添い、価値創出を目指す企業だと感じています。お客様第一とする当社グループの風土を堅持し、自ら価値創造する姿勢を社外取締役として後押ししてまいります。



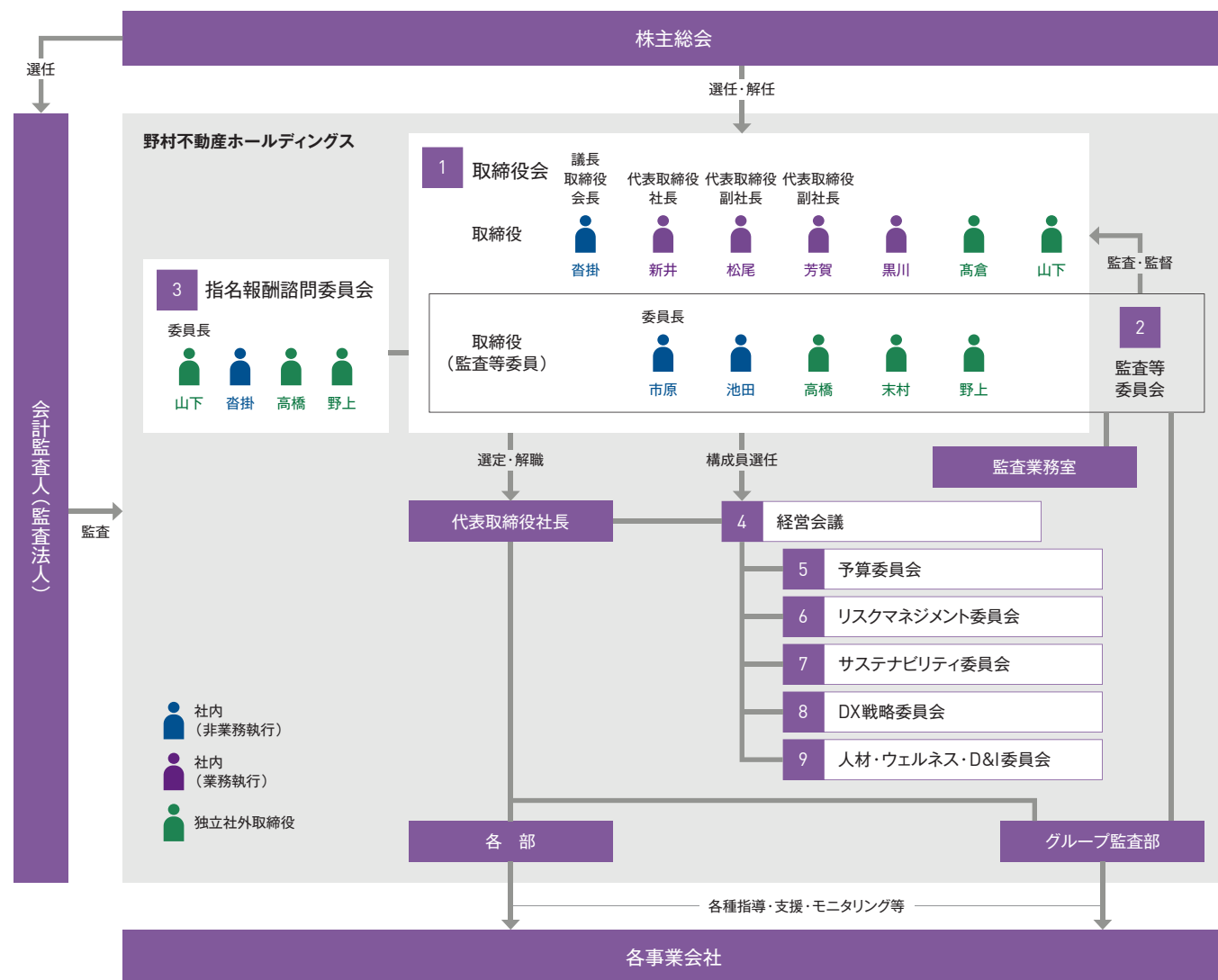
社外取締役(監査等委員)  
の が み さいもん  
野上 宰門



## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス体制

#### ▶ コーポレート・ガバナンス体制図



#### 当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の特徴

- 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5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

#### 1 取締役会

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

当社の取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）7名（うち社外取締役2名）及び監査等委員である取締役5名（うち社外取締役3名）で構成されており、さまざまな分野の事業を営む会社を統括する持株会社として必要なバランスと多様性を確保するため、さまざまな知識・経験・能力を有する多様な取締役を選任しています。また、取締役12名のうち5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。

#### 2 監査等委員会

当社は、監査等委員会設置会社であり、独立社外取締役が過半数を占める監査等委員会が経営監視の役割を担っています。

当社の内部統制システムを活用した監査を行い、内部監査部門から定期的に内部監査の実施状況とその結果の報告を受けるとともに、必要に応じて、当社及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。

#### 3 指名報酬諮問委員会

取締役及び執行役員の指名・報酬等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で構成する指名報酬諮問委員会を設置し、同委員会では、取締役及び執行役員の指名・報酬や後継者計画、トレーニングに関する方針等に係る事項について審議したうえで、その結果を取締役に答申します。

委員長：山下良則（独立社外取締役）

構成員：山下良則（独立社外取締役）、査掛英二（取締役会長）、高橋鉄（独立社外取締役・監査等委員）、野上宰門（独立社外取締役・監査等委員）

#### 4 経営会議

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おり、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及び社長執行役員の指示の下に業務を執行しています。

経営会議は、社長執行役員、副社長執行役員及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ています。また、取締役会長及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

予算編成及び経営計画策定等のため、予算及び経営計画の立案、ならびに執行等に関する事項等について審議しています。

#### 6 リスクマネジメント委員会

リスク管理の実践を通じ、事業の継続及び安定的発展を確保するため、内部統制に関する事項及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ています。

#### 7 サステナビリティ委員会

サステナビリティ推進に関する方針・計画策定及び実績管理、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ています。

#### 8 DX戦略委員会

DX推進に関する方針・計画策定、ならびにICT環境の充実及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基盤の整備及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ています。

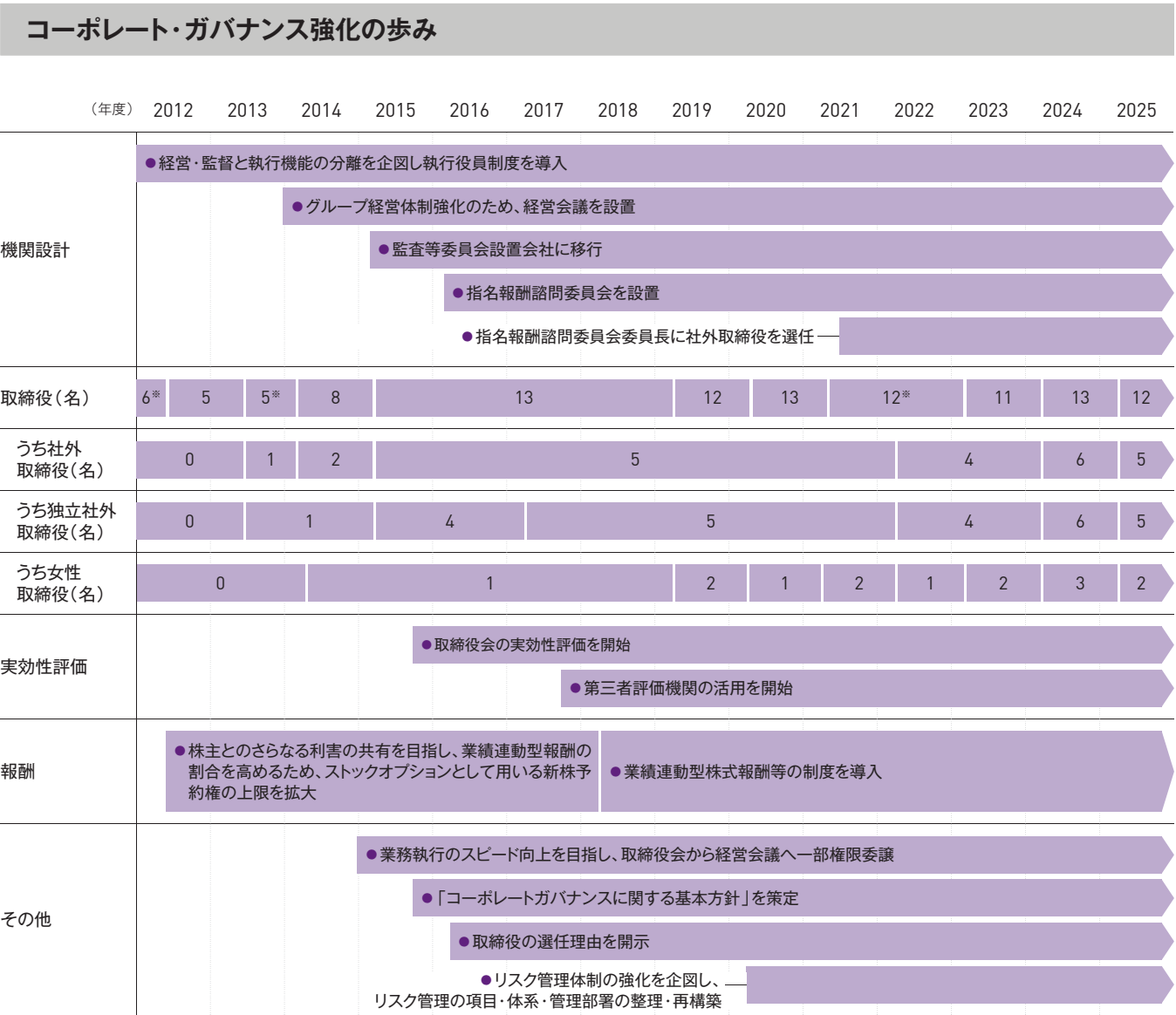
#### 9 人材・ウェルネス・D&I委員会

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

#### コーポレート・ガバナンス

<https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/governance.html>

コーポレート・ガバナンス



※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・コードの対応状況

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しております。

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

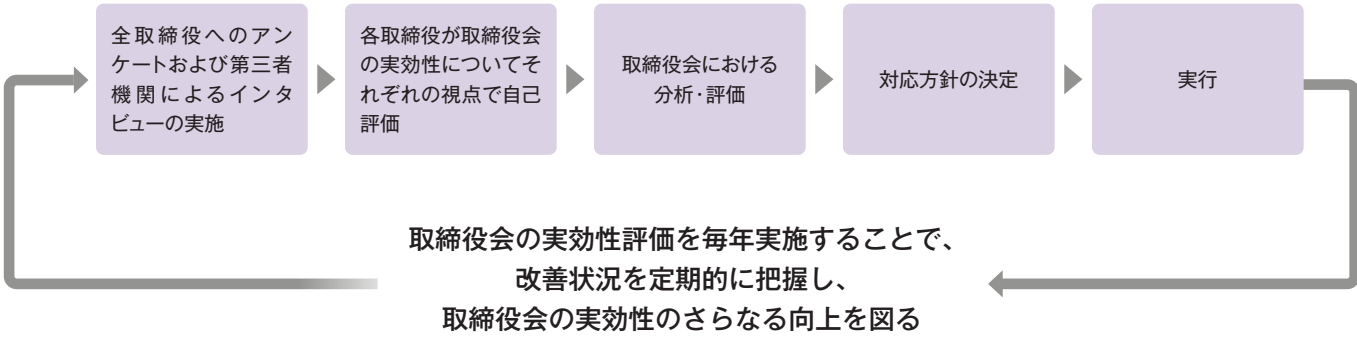
当社は、株主をはじめとするステークホルダーの利益を考慮しつつ、長期的、継続的に企業グループ価値を最大化するように統治されなければならないと考え、グループ全体の収益力の向上を目指して、持株会社として傘下子会社の事業活動を管理、監督するとともに、2015年に策定した「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に則り、より透明性の高い経営体制の構築に努めています。

コーポレート・ガバナンス  
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/governance.html>

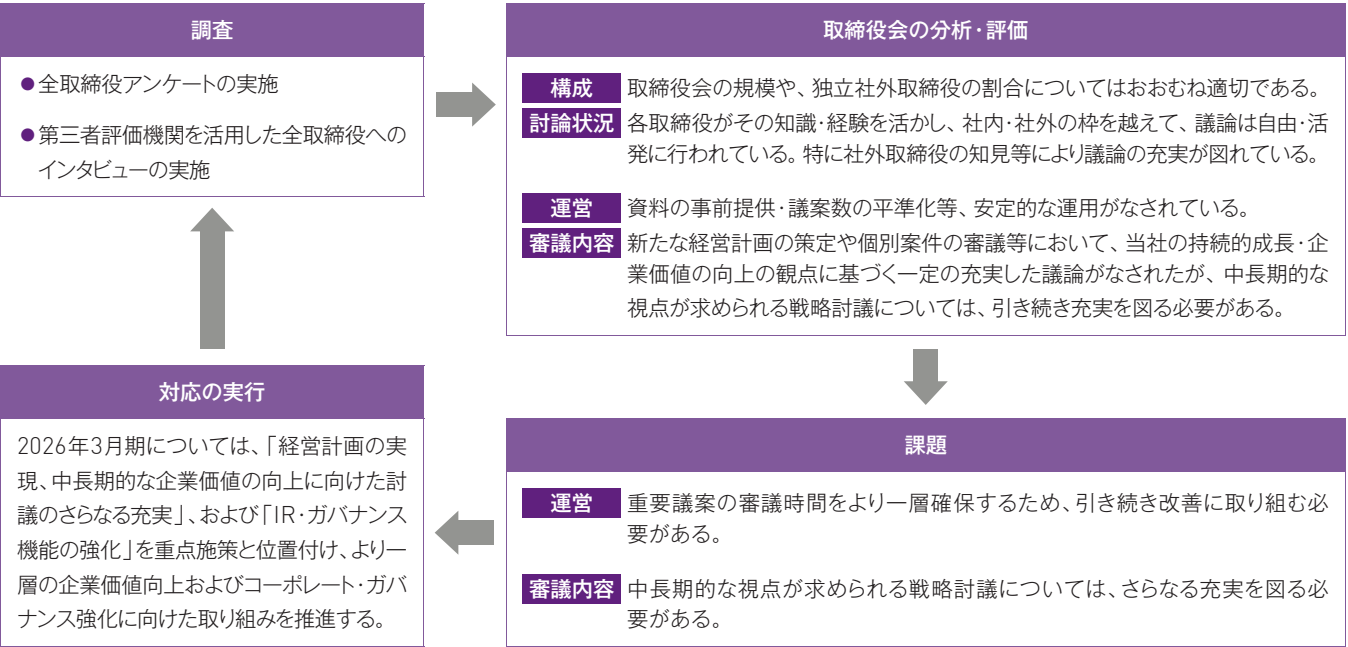
コーポレートガバナンスに関する基本方針  
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/pdf/cgpolicy.pdf>

取締役会の実効性向上

実効性向上に向けた取り組みサイクル



2025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。

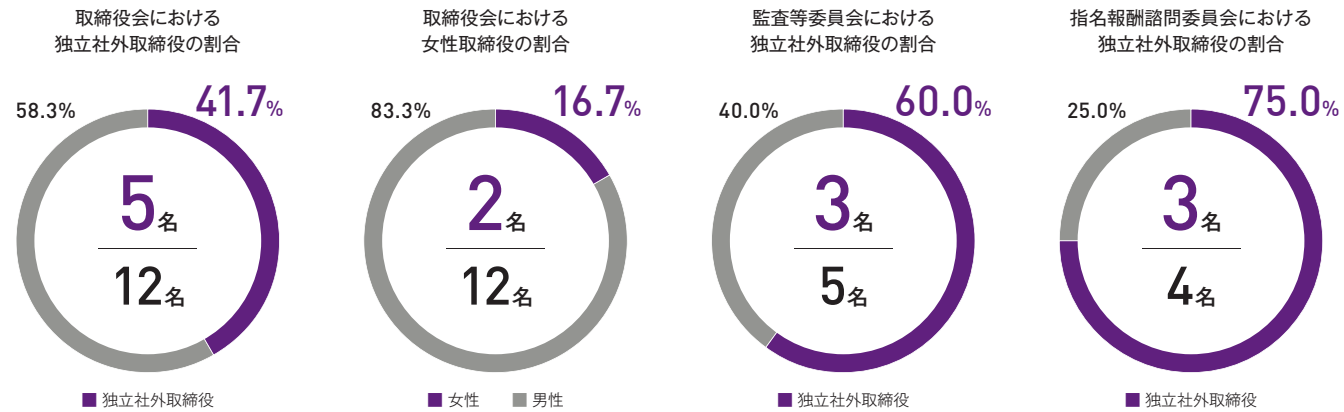


コーポレート・ガバナンス

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 |
|---------------------|---------------------------------|-----------------|--------|----|----------------------------------|---------|---------------|
| くつかけ えいじ<br>沓掛 英二   | 取締役会長                           | 非執行             | 11年    | 男性 | 100% (14回／14回)                   |         | ○             |
| あら いさとし<br>新井 聡     | 代表取締役社長<br>兼社長執行役員<br>グループCEO   | 執行              | 3年     | 男性 | 100% (14回／14回)                   |         |               |
| まつ お だいさく<br>松尾 大作  | 代表取締役副社長<br>兼副社長執行役員<br>グループCOO | 執行              | 4年     | 男性 | 100% (14回／14回)                   |         |               |
| は が まこと<br>芳賀 真     | 代表取締役副社長<br>兼副社長執行役員            | 執行              | 8年     | 男性 | 100% (14回／14回)                   |         |               |
| くろかわひろし<br>黒川 洋     | 取締役兼執行役員                        | 執行              | 4年     | 男性 | 100% (14回／14回)                   |         |               |
| たかくら ちはる<br>高倉 千春   | 取締役                             | 非執行 社外<br>独立    | 2年     | 女性 | 100% (14回／14回)                   |         |               |
| やました よしのり<br>山下 良則  | 取締役                             | 非執行 社外<br>独立    | 1年     | 男性 | 100% (10回／10回※3)                 |         | ◎             |
| いちばら ゆきお<br>市原 幸雄   | 取締役<br>(監査等委員)<br>(常勤)          | 非執行 新任          | —      | 男性 | (2025年6月26日に就任)                  | ◎       |               |
| いけ だ たかゆき<br>池田 隆行  | 取締役<br>(監査等委員)<br>(常勤)          | 非執行 新任          | —      | 男性 | (2025年6月26日に就任)                  | ○       |               |
| たかはし てつ<br>高橋 鉄     | 取締役<br>(監査等委員)                  | 非執行 社外<br>独立    | 5年     | 男性 | 100% (14回／14回)<br>100% (13回／13回) | ○       | ○             |
| すえむら<br>末村 あおぎ      | 取締役<br>(監査等委員)                  | 非執行 社外<br>独立    | 1年     | 女性 | 100% (10回／10回※3)                 | ○       |               |
| の が み さいもん<br>野上 宰門 | 取締役<br>(監査等委員)                  | 非執行 社外<br>独立 新任 | —      | 男性 | (2025年6月26日に就任)                  | ○       | ○             |

※ 1. 在任期間は2025年6月26日時点の取締役在任年数      ※ 2. ◎は委員長      ※ 3. 2024年6月21日の取締役就任以降、2025年3月期に開催された会議の回数

▶ 社外取締役の選任理由

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

取締役の能力向上や支援に関する取り組み

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

| 具体的な内容    |                                                                            | 実施回数<br>(2025年3月期) |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 外部講師による研修 | 2025年3月期においては、「アクティビストの動向等」をテーマとして、外部の専門家を招聘し、取締役および執行役員を対象とした勉強会を実施しています。 | 1回                 |
| 物件視察      | 当社グループの幅広い事業についての理解を深めるため、社外取締役に對し、当社事業物件の現場視察を定期的に実施しています。                | 1回                 |



コーポレート・ガバナンス

取締役のスキルに対する考え方と定義

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

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     | 企業経営 | 財務・会計 | 法務・コンプライアンス | 不動産・建築 | 海外事業 | ICT・デジタル | サステナビリティ・D&I |
|--------|------|-------|-------------|--------|------|----------|--------------|
| 沓掛 英二  | ●    | ●     |             | ●      |      |          |              |
| 新井 聡   | ●    | ●     |             | ●      |      | ●        | ●            |
| 松尾 大作  | ●    |       |             | ●      | ●    |          | ●            |
| 芳賀 真   | ●    | ●     |             | ●      |      | ●        |              |
| 黒川 洋   | ●    | ●     |             | ●      |      | ●        |              |
| 高倉 千春  | ●    |       |             |        | ●    |          | ●            |
| 山下 良則  | ●    |       |             |        | ●    | ●        | ●            |
| 市原 幸雄  | ●    |       | ●           | ●      |      | ●        |              |
| 池田 隆行  | ●    | ●     | ●           |        |      |          |              |
| 高橋 鉄   | ●    |       | ●           |        |      |          |              |
| 末村 あおぎ |      | ●     |             | ●      |      |          |              |
| 野上 宰門  | ●    | ●     |             |        | ●    |          |              |

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

各スキルの選定理由

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

取締役会での主な議論

当社は取締役会において、より深い議論を行っています。2025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                  | ●新経営計画<br>●年度予算、株主還元方針、資金調達(借入金、社債等)<br>●決算<br>●投資家動向／IR戦略<br>●部門戦略 | ●M&Aの検討<br>●DXの推進<br>●サステナビリティの推進<br>●ウェルネス・D&Iの推進<br>●人的資本経営の推進 |
| コーポレート・ガバナンス          | ●取締役会の実効性評価<br>●監査等委員会監査所見への対応方針<br>●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<br>●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<br>●投資リスクおよび外部リスクに関する管理<br>●リスクマネジメント委員会報告           | ●年度コンプライアンスプログラムの策定<br>●グループ内部監査計画・結果報告                          |

## 役員報酬

### 役員報酬等の内容の決定に関する方針

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。取締役の個人別の報酬等の内容等に係る決定方針は以下の通りです。

#### ▶ 基本方針

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

#### ▶ 個人別報酬の各種類の割合の決定に関する方針

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

### 報酬の区分

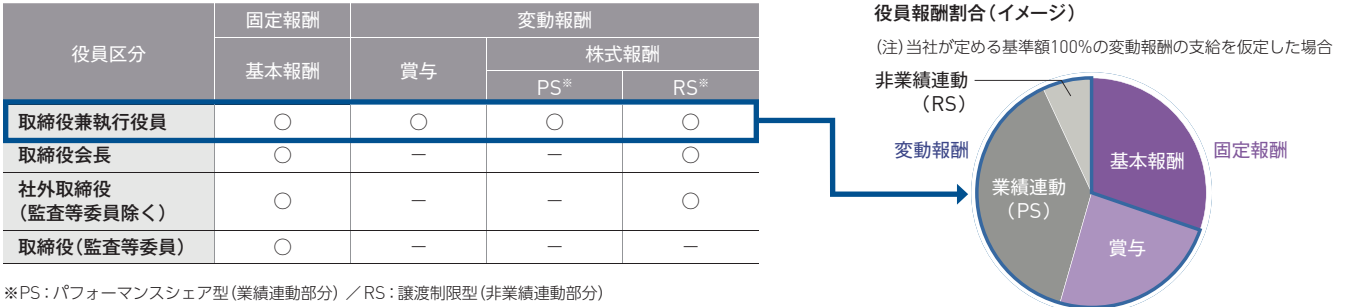
| 報酬区分 |          | 報酬の種類ごとの決定方針                                                                                            | 評価基準                                                                    |
|------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 固定報酬 | 基本報酬     | 取締役としての役割と役位に応じて決定                                                                                      | 役割・役位に応じた基準で付与                                                          |
| 変動報酬 | 賞与       | 連結事業利益等の業績および個人査定に基づいて決定。なお、個人査定については、財務的な業績数値だけでは測ることができない単年度施策および中長期施策の実施状況等を評価                       | ●連結事業利益等の業績<br>●単年度施策および中長期施策の実施状況等<br>●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<br>(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                                                             |

(注) 2025年5月20日の取締役会の決議により、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容の一部を改定しております。改定内容は以下のとおりです。

基本方針  
取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するように、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。

個人別報酬の変動報酬の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針  
賞与：連結当期純利益等の業績及び個人査定に基づいて決定する  
株式報酬(PS)：業績連動部分は、経営計画で掲げている経営指標のうち、利益成長の観点から「事業利益」を、資本効率性の維持の観点から「ROE」を選定のうえレンジ(0～200%)を設定する

### 役員区分ごとの報酬区分



※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<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |                 |                   |         | 対象となる<br>役員の員数<br>(人) |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------------|
|                               |                 | 基本報酬            | 賞与(業績連動<br>報酬等) | 株式報酬等<br>(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) | 804             | 267             | 155             | 295               | 86      | 5                     |
| 取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)          | 102             | 102             | —               | —                 | —       | 2                     |
| 社外取締役                         | 95              | 89              | —               | —                 | 6       | 6                     |
| 合計                            | 1,002           | 459             | 155             | 295               | 92      | 13                    |

(注) 1. 2025年3月期末現在の取締役(監査等委員である取締役を除く)(社外取締役を除く)は5名です。  
(注) 2. 2025年3月期末現在の取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)は2名です。  
(注) 3. 2025年3月期末現在の社外取締役は6名です。  
(注) 4. 取締役の報酬額は、2025年3月期において支払われたか否かにかかわらず、当社が2025年3月期に係る報酬等として費用計上した金額を基に記載しています。なお、上記「賞与(業績連動報酬等)」欄の支給額には、2024年3月期に係る取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く)4名に対する役員賞与引当金と2025年3月期中において支給した賞与額との差額(5百万円)は含まれていません。また、株式報酬等のうち業績連動部分について、2025年3月期において、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)4名に対する付与ポイント数として過年度において費用計上した金額と2025年3月期中の株式等の交付等により支給した金額との差額(5百万円)が発生していますが、当該差額金額は上記「株式報酬等(非金銭報酬等)」欄の支給額に含まれていません。  
(注) 5. 取締役の報酬(「基本報酬」および「賞与」)の限度額は、2018年6月26日開催の定時株主総会決議により、取締役(監査等委員である取締役を除く)について年額550百万円以内となっており、決議当時の取締役(監査等委員である取締役を除く)の員数は8名(うち社外取締役2名)です。また、2024年6月21日開催の定時株主総会決議により、取締役(監査等委員)の報酬限度額を年額180百万円以内と改定しており、当該決議に係る監査等委員である取締役の員数は6名(うち社外取締役4名)です。  
(注) 6. 当社は、上記(注)5.記載の取締役の報酬額とは別枠で、業績連動型株式報酬等の制度を導入しています。2022年6月24日開催の定時株主総会決議により、本制度の対象年度を3事業年度として、取締役(監査等委員である取締役を除く)への報酬として信託へ提出する上限を1,650百万円(うち社外取締役については3事業年度ごとに1名当たり上限990万円)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(うち社外取締役1名)です。  
(注) 7. 業績連動報酬等のうち、金銭報酬である賞与に係る業績指標等の内容、算定方法および当該指標を選択した理由等は、前ページの基本方針の通りです。なお、業績指標のうち親会社株主に帰属する当期純利益に関する実績は下表の通りです。

|          | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 対前期比  |
|----------|-----------------|-------|
| 2025年3月期 | 74,835百万円       | +9.8% |

(注) 8. 業績連動報酬等のうち、株式報酬等に係る業績指標等の内容、算定方法および当該指標を選択した理由等は、前ページの基本方針の通りです。なお、業績指標のレンジについては下表の通り決定しています。

#### (2023年3月期の開始から3年経過後である2025年3月期のレンジ)

|        | レンジ                  | 実績         |
|--------|----------------------|------------|
| 業績連動係数 | 0%～200%              | 176.0%     |
| 事業利益   | 91,600百万円～128,400百万円 | 125,104百万円 |
| ROE    | 7.0%～11.0%           | 10.4%      |

(注) 9. 非金銭報酬等の内容は当社の株式等であり、交付の条件等は、前ページに示した通りです。  
(注) 10. 取締役会決議に基づき、2025年3月期に係る金銭報酬である基本報酬および賞与の支給額については、代表取締役社長を務める新井聡が、その具体的内容の決定を行っています。代表取締役社長に委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ、各取締役の個人査定を行うには代表取締役社長が適していると判断したためです。なお、委任をした決定権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、支給水準については指名報酬諮問委員会における審議を経ています。

リスクマネジメント

基本方針、主要なリスクの内容、主な取り組み

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。

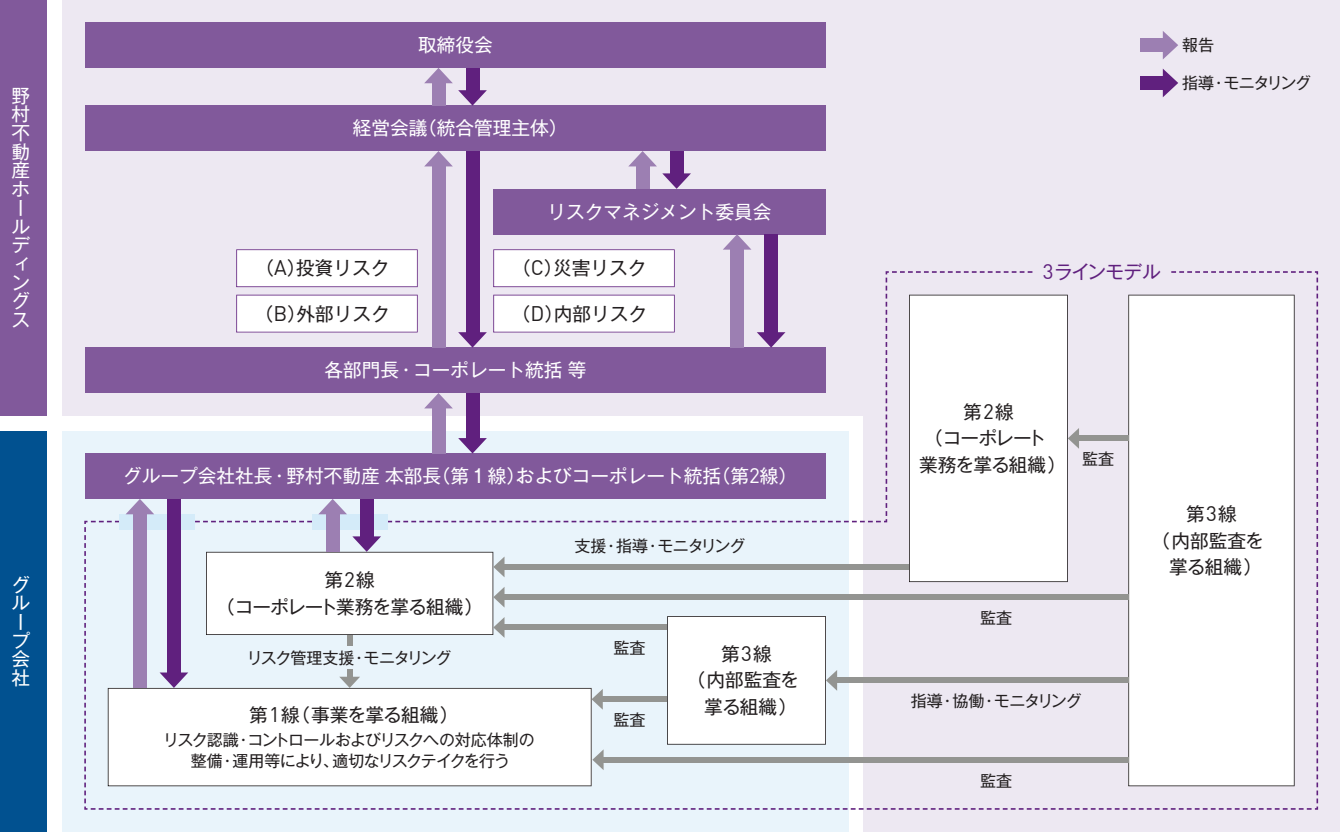
「リスク管理規程」において、リスク管理の実践を通じ、事業の継続および安定的発展を確保することを基本方針と定め、主要なリスクを「A：投資リスク」「B：外部リスク」「C：災害リスク」「D：内部リスク」の4つのカテゴリーに分類し、そのうち次ページに記載するリスクを管理すべき重要なリスクと定め、リスクの規模・特性等に応じた有効かつ効率的な管理を行うこととしています。

リスク管理体制

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

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

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



報告することとしています。

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

緊急を要する重要な問題が発生した場合には、「リスク管理規程」に則り、リスクマネジメント委員会委員長が関係部室の担当役員等と協議のうえ、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、下記の通りです。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、2026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、2025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。

| リスクカテゴリー |                                | 主要なリスク                                                                                                           |
|----------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A 投資リスク  | 個別の投資（不動産投資・会社投資（M&A）等）に関するリスク | ① 不動産投資に伴うリスク<br>② 会社投資（M&A）・新規事業に伴うリスク                                                                          |
|          |                                | ③ 市場の変化によるリスク<br>④ 経済情勢の変化によるリスク<br>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<br>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<br>⑨ 品質不良の発生によるリスク<br>⑩ 情報システム危機発生によるリスク<br>⑪ 人材に関する事項への対応不備によるリスク<br>⑫ 不正、過失等の発生によるリスク             |

特に注視するリスク

| リスクカテゴリー | 具体的な内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A 投資リスク  | ● 用地取得の競争激化等により、想定した事業量が確保できず、経営計画で見込んでいる利益成長が実現困難となるリスク<br>● 新築工事に関して、事業計画や予算で見込んでいる想定以上のコストの上昇や工期の長期化、またゼネコンによる工事受注の制約等により、事業収益が悪化するリスク<br>● 再開発事業など事業期間が長期間でかつ投資金額が大きいプロジェクトについて、経済情勢の変動や工事費の高騰等により、事業スケジュールの遅延や事業の大幅な見直し・中断等が生じるリスク                                                                                     |
| B 外部リスク  | ● 国内不動産市場や金融情勢の変化により、分譲住宅・収益不動産の売却価格や保有資産の賃貸収益影響が生じるリスク<br>● 想定以上の金利の上昇により金融コストが増加し、当社収益に影響を及ぼすリスク<br>● 海外各国の経済・不動産市場の悪化やゼネコンやJVパートナーの財務状況悪化等により、海外事業の収益性悪化や利益回収時期の遅延が生じるリスク<br>● ライフスタイルや価値観の変化・多様化への対応、インバウンド・個人富裕層・単身世帯の増加への対応、不動産投資ニーズへの継続的な高まりへの対応、デジタルテクノロジーの加速度的な進化への対応、サステナビリティや人材への対応等が遅れることにより、当社事業の競争優位性が低下するリスク |
| C 災害リスク  | ● 激甚化する地震、台風、豪雨等の自然災害により事業が継続できないリスク                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| D 内部リスク  | ● 不動産開発事業における設計・施工の不備の発生によるリスク<br>● 多様な人材が活躍し続けるための人事制度の浸透・環境整備が遅れることにより、人材確保に支障をきたすリスク<br>● サイバー攻撃・システム障害による情報流出、事業継続への影響、損害等の発生・拡大によるリスク<br>● 労務費、原材料費などの上昇を踏まえた受注者の適正な価格転嫁を実現するための取り組みが十分ではないことにより、法令等に抵触し、また相手方との円滑な取引の実現に支障が生じるリスク                                                                                     |



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

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

| リスク項目                 | リスク内容                                                                                    | 主な取り組み                                                                                                               |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①不動産投資に伴うリスク          | ● 予期せぬ土壌汚染の判明・許認可取得の遅れ<br>● 追加工事の発生<br>● ゼネコンによる工事受注の制約<br>● 工期の長期化<br>● 工事費・エネルギーコストの上昇 | ● リスク抽出・分析・評価に基づく対応方針検討の上、投資判断の実行<br>● 事業用地取得時に予備的追加コストの織り込み<br>● 工事費動向・上昇影響のモニタリング<br>● 推進中事業の進捗モニタリング・完了事業の実績の振り返り |
| ②会社投資(M&A)・新規事業に伴うリスク | ● 会社投資(M&A)における対象会社や新規事業において計画・目論見通りの利益成長やシナジー効果等が実現できないリスク                              | ● 対象会社の経営計画・財務内容等や対象事業の事業計画等を調査・検討の上、成長性を踏まえた投資判断の実行<br>● 投資実行後の定期的なモニタリング                                           |

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                                | リスク内容                                                                                                                                                                                                                                    | 主な取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ③市場の変化によるリスク                         | ● 各事業における同業他社との競合<br>● 経済・政治・社会情勢の変動<br>● 地政学リスクの発現<br>● 災害の発生 等                                                                                                                                                                         | ● 外部環境認識の定期的な更新、業績への影響把握<br>● 不動産投資・開発事業における、過去のマーケット推移等を踏まえた現在及び将来の市況変動予測<br>● 急激な市況変動時を想定に入れた財務リスク評価を実施した上での投資予算の策定                                                                                                                                                                |
| ④経済情勢の変化によるリスク                       | ● 国内外の景気後退による各事業への収益性への影響<br>● 金利上昇に伴う資金調達コストの増加<br>● 金利上昇に伴う住宅ローン金利やキャップレートの上昇等による、各事業の収益性、資産価格の下落等<br>● 為替レートの変動による、円換算での投資額・回収額の変動、連結財務諸表上の外貨建ての資産・負債額の変動<br>● 海外各国のゼネコンやJVパートナーの財務状況悪化等による、海外事業の収益性悪化や利益回収時期の遅延                      | ● 外部環境認識の定期的な更新、業績への影響把握<br>● 長期・固定での借入を主とした資金調達<br>● 為替ヘッジ方針の策定・運営<br>● 海外事業リスク会議等を通じ、事業に影響を及ぼす事象や対応について定期的な確認・審議（必要に応じて経営会議または取締役会等での審議を実施）                                                                                                                                        |
| 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   | ● 為替市場、エネルギー市場及びサプライチェーンの混乱等による、建築費・エネルギーコストの上昇、事業スケジュールの遅延<br>● 海外事業におけるカントリーリスク<br>● 当社グループの事業に適用される国内外の各種法規制の変更、事業範囲拡大による新たな法規制の影響<br>● 不動産事業に影響のある国内外の各種税制・会計制度変更の影響<br>● バリューチェーン上の人権課題に対し、適切な対応を取らないことによる、事業活動の制限、当社グループのブランド価値の毀損 | ● 業界団体や専門家、取引関係先等からの情報収集・分析を実施の上、第2線の各組織による対応の検討<br>● 海外事業リスク会議等を通じて、政治・社会情勢・重要な関連法令変更の状況等の定期的確認と変更時の影響評価、対応方針の検討<br>● 国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デューデリジェンスのプロセス構築・運用<br>● 社長執行役員(グループCEO)を委員長とする「サステナビリティ委員会」及び下部組織である「人権分科会」による、「野村不動産グループ人権方針」に則った方針の策定、各目標に対する進捗状況の確認、活動計画の審議    |
| 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 | ● 社会・産業構造の変化への対応が遅れた場合、当社商品及びサービスの競争優位性の低下<br>● 少子高齢化の進展・人材確保難による、当社商品・サービス展開能力への制約<br>● 顧客の環境・省エネルギー・防災に関する要求の変化、高い環境性能に関する技術対応への遅れによる、当社商品・サービスの競争優位性の低下                                                                               | ● DX、サステナビリティについて専任組織を設置の上、新領域事業の研究・開発、イノベーション創発・デジタル戦略等の企画・推進、サステナビリティに関する取り組み等の実施<br>● 「イノベーション推進制度」を設け、イノベーション人材の育成・新規領域探索活動の推進<br>● グループ内表彰制度「野村不動産グループアワード」を設け、価値創造に挑戦する風土の形成・グループ連携の強化<br>● 「適所適材」につながる配置・登用、育成、人材の確保及び「環境整備」につながるウェルネス、ダイバーシティ&インクルージョンの施策を講じることで、人材確保への対応を実施 |

C 災害リスク：顧客及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                         | リスク内容                                                                                                                | 主な取り組み                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ⑦顧客及び事業継続に大きな影響を与える災害に起因するリスク | ● 大規模な地震、風水害、感染症の流行等の災害による、当社グループ従業員の生命・身体の安全、事業継続性への影響<br>● 大規模な地震、風水害等の災害による、当社グループが分譲・賃貸・管理する物件等の毀損、顧客等の安心・安全への影響 | ● 災害発生時に事業継続に関する行動計画(BCP)の策定<br>● 災害の影響を最小限に抑える体制の整備<br>● 年に一度「災害対策本部設置訓練」の実施<br>● 海外における地政学リスク・テロ・災害発生等に対する初動対応や国外退避基準等を定めたBCPの策定<br>● 「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<br>● 防災対応マニュアルの整備、防災ガイドブックの配布等、管理物件における居住者・管理組合・テナント企業・施設利用者に対する防災支援等の実施 |

D 内部リスク：当社及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          | リスク内容                                                                    | 主な取り組み                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ⑧法令違反によるリスク    | ● 業務遂行上の法令違反                                                             | ● 「野村不動産グループ倫理規程」を定め、従業員に対する継続的な教育・研修の実施<br>● 各法令に応じた業務フローの策定、研修やOJTによる周知徹底、法令遵守状況の定期的な自主点検<br>● 外国公務員等への不適切な接遇に関する規程等の制定、海外事業に係る従業員を対象とした定期的な研修の実施                                                                   |
| ⑨品質不良の発生によるリスク | ● 不動産開発事業における設計・施工等の不備、また、賃貸・管理する施設の管理上の不備等による、信用失墜や想定外の費用及び開発計画、運用計画の遅延 | ● 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<br>● 「設計基準」(構造・建築・設備・電気)及び「品質マニュアル」等を策定し、発注先に対する遵守徹底を図るとともに、発注者として施工状況の確認、品質検査の実施(他社との共同事業や再開発組合主体の再開発事業等においては、異なる方法を採用する場合有)<br>● 賃貸・管理する施設に関し、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 |

D

| リスク項目                 | リスク内容                                                                                                                                                                            | 主な取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ⑩情報システム危機発生によるリスク     | ● サイバー攻撃による、情報システム障害や情報漏洩                                                                                                                                                        | ● インターネットからの不正アクセス遮断やセキュリティシステムの導入、アラート監視の実施<br>● クラウドサービス利用においてセキュリティチェックの事前実施<br>● ネットワークやシステムの稼働状況を監視し、万一の障害発生に備えた復旧手段や業務代替手段の整備拡充<br>● 個人情報について、「情報セキュリティ規程」及び「情報取扱ガイドライン」を定め、定期的に従業員への情報セキュリティ啓蒙を実施<br>● 情報漏洩等に備え、サイバー保険を付保                                                                                               |
| ⑪人材に関する事項への対応不備によるリスク | ● 適切な労務管理が行われず、長時間労働が行われることによる従業員の健康被害<br>● 労働基準に関する法制度に適合しない人事制度やその運用<br>● 多様な人材を受け入れる労働環境整備の遅れ<br>● 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導入・運用<br>● 駐在員の現地生活を適切にサポートする仕組みがないことによる駐在員の健康被害 | ● 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の導入<br>● 従業員の多様性に関する理解度向上を目的とした定期的な研修<br>● 勤怠管理システムを導入、長時間労働に関する定期的な状況のモニタリング<br>● 定期的な社外の専門家による人事制度・運用の遵法性についての検証<br>● 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、相談窓口の整備、医療機関の斡旋や受診サポート<br>● 社長執行役員(グループCEO)を委員長とする「人材・ウェルネス・D&I委員会」、D&I推進に係る専任組織を設置<br>● 当社グループのD&I推進方針及び中期・短期の推進ロードマップを策定・公表 |
| ⑫不正、過失等の発生によるリスク      | ● 従業員の不正、不適切な管理による情報流出、業務上の過失等                                                                                                                                                   | ● 「野村不動産グループ倫理規程」を定め、従業員に対する継続的な教育、研修を実施<br>● 当社及びグループ会社の各職場におけるコンプライアンス推進責任者の配置等、実効性を高める体制整備<br>● グループ各社共用の内部通報制度「野村不動産グループ・ヘルプライン」を設け、公益通報者保護法に基づく体制整備及び運用                                                                                                                                                                   |

▶ 特長的な取り組み

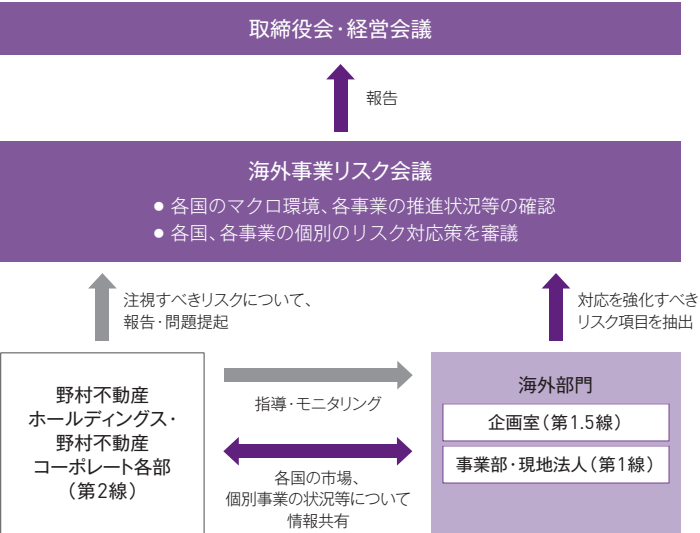
TOPICS

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、経営計画において、持続的成長に向けた注力領域の一つとして「海外事業の将来収益拡大に向けた取り組み」を掲げています。より実効性のあるリスク管理体制の構築を企画し、2020年4月に海外事業モニタリング会議を設置し、海外における事業状況に関するモニタリングを実施してまいりました。

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

海外事業におけるリスク管理体制



海外事業リスク会議 運用方針

- **運用**  
各国のマクロ環境や各事業の進捗状況等については定期的に第1線・1.5線・2線の間で情報の収集・分析と共有を行い、特に注視すべきリスク・課題と確認された事象について当会議へ報告
- **審議テーマ**  
国ごと、事業ごとに個別に対応を強化すべきリスク事象や課題を抽出し、対応策を審議
- **取締役会・経営会議へ報告**  
当会議での議論の内容や個別のリスク項目および対応策等について報告

2025年3月期における主な審議事項

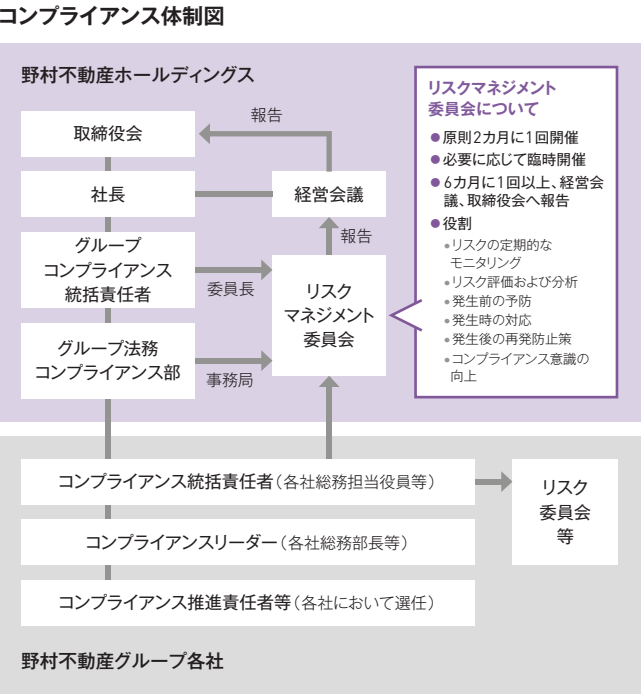
- ベトナムの出資案件における為替変動影響
- 英国におけるリーシング状況
- 英国・米国における収益不動産事業の特性
- ベトナム・タイ・フィリピン・米国・英国におけるゼネコンの財務状況
- 中国における住宅分譲事業の進捗

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

野村不動産グループは、法令や企業倫理の遵守などのコンプライアンスを経営の重要課題と位置付け、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、野村不動産ホールディングスにリスクマネジメント委員会およびグループ法務コンプライアンス部を設置し、役職員に対し継続的な教育、啓発をグループ全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、より一層の取り組み強化のため、国連グローバル・コンパクトに2019年5月に署名しました。同イニシアチブの原則に基づき、「強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取り組み」を行っています。

コンプライアンス  
https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/base/compliance.html



の要否、開示内容等について検討を行い、適時開示の要否判断を行うとともに、取締役社長に報告することとしております。

適時開示

適時開示規則上、開示しなければならない会社情報または適時開示が必要と判断された会社情報は、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）において、適時開示作業を行います。適時開示に当たっては、適時開示担当部門（コーポレートコミュニケーション部）が公表資料を作成し、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）の承認のうえ、公表いたします。なお、金融商品取引法に基づく「フェア・ディスクロージャー・ルール」を遵守し、公平な情報開示に努めます。

ディスクロージャーポリシー  
https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/other/disclosure-policy.html

株主との対話

当社は、株主との対話を促進するための体制整備および取り組みに関する方針を制定し、建設的な対話に積極的に取り組んでいます。株主との対話は、IR担当役員（グループCFO）が中心となって実施し、IR担当部署（コーポレートコミュニケーション部 IR課）が補佐しています。決算説明会等においては、グループCEOより業績や今後の戦略について説明を実施しています。IR担当部署は、社内各部署との日常的な情報交換、会合等を通じて、情報の集約を図り、株主との対話の促進に努めています。IR担当役員は、株主との対話により把握した株主の意見や懸念を経営陣に報告するとともに、定期的に取り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活動状況

当社では、コーポレートコミュニケーション部 IR課が中心となりIR活動を行っております。

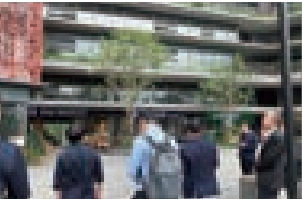
IR活動では、決算説明会や投資家との面談等を通じて事業や経営の方針を社外へ発信し、双方向のコミュニケーションを取り、またその内容を経営層をはじめとした社内へフィードバックしております。これらの活動を通じて企業価値の向上に貢献することを目指しております。

特に2025年3月期に関しては、決算説明会で日本語と英語での同時配信の導入、物件見学会の開催数の増加、個人投資家向けの会社説明会の開催数の増加等、より多くの投資家との接点拡大に努めました。

また、資本市場を意識した経営に関する当社の方針や、当社を取巻く外部環境（建築費や金利の動向）への対応方針等を開示し、開示内容の改善にも努めました。



個人投資家向け会社説明会



ベトナムでの物件見学会

| 2025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（日本語と英語での同時配信）        | 4回   |
| 物件見学会                      | 10回  |
| アナリスト・投資家向け事業説明会           | 1回   |
| アナリスト・投資家との面談（以下の活動での面談含む） | 639回 |
| うち、証券会社主催カンファレンス（国内）       | 10回  |
| うち、CEOスモールミーティング           | 1回   |
| うち、ESGミーティング               | 24回  |

| 個人投資家向け活動                |    |
|--------------------------|----|
| IRフェアへの出展                | 3回 |
| 当社の経営や事業、IR活動に関するアンケート実施 | 1回 |
| 事業説明会（株主総会と同日に開催）        | 1回 |

| IRに関する開示資料           |  |
|----------------------|--|
| 決算短信（日・英）            |  |
| 決算説明資料（日・英）          |  |
| 有価証券報告書（日・英）         |  |
| 定時株主総会 招集通知（日・英）     |  |
| 定時株主総会 交付書面（日）       |  |
| 株主通信（日）              |  |
| コーポレート・ガバナンス報告書（日・英） |  |
| 統合レポート（日・英）          |  |
| サステナビリティレポート（日・英）    |  |

| IR活動に関する参考情報 |     |
|--------------|-----|
| アナリストカバレッジ   | 10人 |

▶ 適時開示に係る企業姿勢

当社企業グループは、「野村不動産グループ企業理念」及び「野村不動産グループ倫理規程」の下、社会の一員として社会的責任を果たすため、適時、的確、適切な情報開示に努めます。

▶ 適時開示に係る開示体制

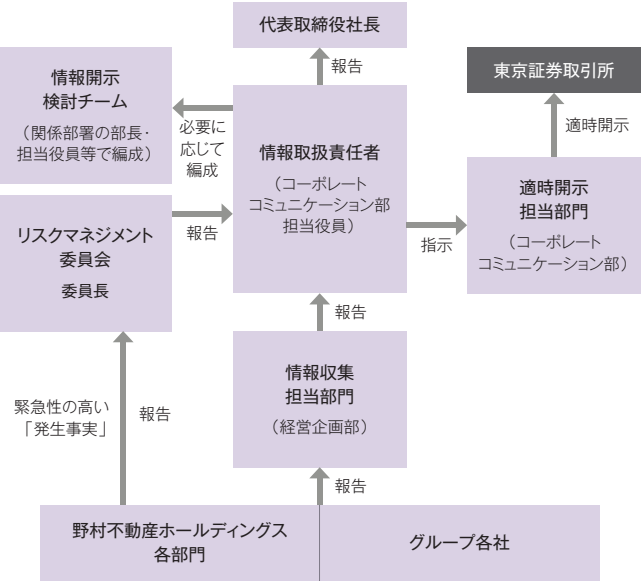
会社情報の収集

当社の会社情報については、当社各部門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）に情報を集約しております。また、グループ各社の会社情報については、グループ会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）に情報を集約しております。緊急性の高い「発生事実」については、リスクマネジメント委員会委員長を通じて、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）に情報を集約しております。

会社情報の適時開示の要否判断

上記体制により集約された会社情報について、適時開示の要否について判断を要する場合、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）は、必要に応じて、関係部署の部長、担当役員等の中から機動的に情報開示検討チームを編成し、適時開示

適時開示体制図



ディスクロージャーポリシー  
https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/other/disclosure-policy.html

IR活動状況  
https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/other/activity.html



役員一覧 (2025年6月26日時点)

取締役

|                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <div><div>くつかけ えいじ</div><div>沓掛 英二</div><div>1960年9月12日生</div><div>取締役会長<br/>取締役会議長<br/>指名報酬諮問委員会委員</div><div>保有株数 199,000株*</div><div>非執行</div></div> |  <div><div>あらい さとし</div><div>新井 聡</div><div>1965年6月3日生</div><div>代表取締役社長<br/>兼社長執行役員<br/>グループCEO</div><div>保有株数 39,000株*</div><div>執行</div></div> |  <div><div>まつお だいさく</div><div>松尾 大作</div><div>1964年10月18日生</div><div>代表取締役副社長<br/>兼副社長執行役員<br/>グループCOO</div><div>保有株数 134,500株*</div><div>執行</div></div> |  <div><div>は が まこと</div><div>芳賀 真</div><div>1966年6月22日生</div><div>代表取締役副社長<br/>兼副社長執行役員<br/>コーポレート統括</div><div>保有株数 151,500株*</div><div>執行</div></div> |  <div><div>くろかわひろし</div><div>黒川 洋</div><div>1968年2月2日生</div><div>取締役<br/>兼執行役員<br/>都市開発部門長</div><div>保有株数 79,500株*</div><div>執行</div></div> |  <div><div>たかくら ちはる</div><div>高倉 千春</div><div>1959年12月22日生</div><div>取締役</div><div>保有株数 一*</div><div>非執行<br/>社外<br/>独立</div></div> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1984年 4月 野村證券株式会社<br>(現野村ホールディングス株式会社)入社<br>2007年 4月 野村證券株式会社執行役<br>2008年10月 同社執行役員<br>2009年 4月 同社常務執行役員<br>2011年 4月 野村ホールディングス株式会社<br>常務執行役員<br>野村證券株式会社専務執行役員<br>2012年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役<br>2012年 8月 野村證券株式会社代表執行役副社長<br>2013年 4月 同社取締役兼代表執行役副社長<br>2014年 4月 当社顧問<br>2014年 6月 当社代表取締役兼副社長執行役員<br>2015年 6月 当社代表取締役社長兼社長執行役員<br>2017年 4月 野村不動産株式会社代表取締役会長<br>2023年 4月 当社取締役会長(現任)<br>野村不動産株式会社取締役(現任) | 1988年 4月 野村證券株式会社<br>(現野村ホールディングス株式会社)入社<br>2011年 4月 野村證券株式会社執行役員<br>2014年 4月 同社常務執行役員<br>2017年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役員<br>野村證券株式会社執行役兼専務執行役員<br>野村ホールディングス株式会社執行役員<br>コーポレート統括<br>2018年 4月 野村證券株式会社代表取締役副社長<br>2022年 4月 野村不動産株式会社取締役<br>当社顧問<br>2022年 6月 当社取締役副社長兼副社長執行役員<br>2023年 4月 当社代表取締役社社長兼社長執行役員<br>グループCEO(現任)<br>野村不動産株式会社代表取締役会長(現任) | 1988年 4月 野村不動産株式会社入社<br>2012年 4月 同社執行役員<br>2015年 4月 同社常務執行役員<br>2018年 4月 当社執行役員住宅部門長<br>野村不動産株式会社取締役兼専務執行役員<br>2021年 4月 当社副社長執行役員<br>野村不動産株式会社代表取締役社長<br>兼社長執行役員(現任)<br>2021年 6月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員<br>2022年 4月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員<br>グループCOO(現任) | 1989年 4月 野村不動産株式会社入社<br>2011年10月 野村不動産投資顧問株式会社取締役<br>2012年 4月 野村不動産株式会社執行役員<br>2012年 5月 当社執行役員<br>2015年 4月 野村不動産株式会社常務執行役員<br>2017年 4月 当社執行役員コーポレート統括<br>野村不動産株式会社取締役兼常務執行役員<br>当社取締役兼執行役員コーポレート統括<br>2017年 6月 当社取締役兼執行役員コーポレート統括<br>2019年 4月 当社取締役兼執行役員グループCFO、<br>コーポレート統括<br>2020年 4月 野村不動産株式会社取締役兼専務執行役員<br>2021年 4月 当社取締役兼執行役員都市開発部門長<br>2023年 4月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員<br>コーポレート統括(現任)<br>野村不動産株式会社代表取締役副社長兼<br>副社長執行役員(現任) | 1990年 4月 野村不動産株式会社入社<br>2013年 4月 同社執行役員<br>2015年 4月 野村不動産投資顧問株式会社代表取締役兼<br>専務執行役員<br>2017年 4月 当社執行役員<br>野村不動産株式会社常務執行役員<br>2020年 4月 同社専務執行役員<br>2021年 4月 当社執行役員グループCFO、コーポレート統括<br>野村不動産株式会社<br>取締役兼専務執行役員(現任)<br>2021年 6月 当社取締役兼執行役員グループCFO、<br>コーポレート統括<br>2023年 4月 当社取締役兼執行役員都市開発部門長(現任) | 1983年 4月 農林水産省経済局入省<br>1993年 8月 株式会社三和総合研究所(現三菱UFJリサーチ&<br>コンサルティング株式会社)入社<br>1999年 7月 ファイザー株式会社入社<br>2006年10月 ノバルティス ファーマ株式会社入社<br>2013年10月 日本テトラパック株式会社常務執行役員<br>2014年 7月 味の素株式会社理事グローバル人事部長<br>2020年 4月 ロート製薬株式会社入社<br>2020年 6月 同社取締役<br>2021年 6月 日本特殊陶業株式会社社外監査役<br>2022年 3月 ロート製薬株式会社取締役<br>チーフヒューマンリソースオフィサー<br>2022年 6月 日本特殊陶業株式会社社外取締役(現任)<br>2023年 6月 当社社外取締役(現任)<br>三井住友海上火災保険株式会社社外取締役<br>(現任) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <div><div>やました よしのり</div><div>山下 良則</div><div>1957年8月22日生</div><div>取締役<br/>指名報酬諮問委員会<br/>委員長</div><div>保有株数 一*</div><div>非執行<br/>社外<br/>独立</div></div> |  <div><div>いちばら ゆきお</div><div>市原 幸雄</div><div>1966年2月2日生</div><div>取締役(監査等委員)</div><div>保有株数 179,500株*</div><div>非執行<br/>新任</div></div> |  <div><div>いけだ たかひこ</div><div>池田 隆行</div><div>1968年4月18日生</div><div>取締役(監査等委員)</div><div>保有株数 一*</div><div>非執行<br/>新任</div></div> |  <div><div>たかはし てつ</div><div>高橋 鉄</div><div>1956年10月24日生</div><div>取締役(監査等委員)<br/>指名報酬諮問委員会委員</div><div>保有株数 一*</div><div>非執行<br/>社外<br/>独立</div></div> |  <div><div>すえむら</div><div>末村 あおぎ</div><div>1959年12月10日生</div><div>取締役(監査等委員)</div><div>保有株数 一*</div><div>非執行<br/>社外<br/>独立</div></div> |  <div><div>の が み さいもん</div><div>野上 幸門</div><div>1960年9月19日生</div><div>取締役(監査等委員)</div><div>保有株数 一*</div><div>非執行<br/>社外<br/>独立<br/>新任</div></div> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1980年 3月 株式会社リコー入社<br>2008年 4月 RICOH ELECTRONICS, INC. 社長<br>2010年 4月 株式会社リコー グループ執行役員<br>2011年 4月 同社常務執行役員<br>2012年 6月 同社取締役専務執行役員<br>2016年 6月 同社副社長執行役員<br>2017年 4月 同社代表取締役兼社長執行役員<br>2021年 4月 公益社団法人経済同友会副代表幹事<br>2023年 4月 株式会社リコー代表取締役会長<br>2024年 6月 当社社外取締役(現任)<br>旭化成株式会社社外取締役(現任)<br>2025年 3月 株式会社クボタ社外取締役(現任)<br>2025年 4月 株式会社リコー取締役会長(現任) | 1988年 4月 野村不動産株式会社入社<br>2015年 4月 当社執行役員<br>野村不動産株式会社執行役員<br>2020年 4月 同社常務執行役員<br>2025年 4月 当社顧問(現任)<br>野村不動産株式会社監査役(現任)<br>2025年 6月 当社取締役(現任) | 1991年 4月 野村證券株式会社<br>(現野村ホールディングス株式会社)入社<br>2021年 4月 野村パブリックアンドブラウン株式会社取締役<br>2023年 4月 野村アセットマネジメント株式会社取締役<br>兼執行役員<br>2025年 4月 当社顧問<br>野村不動産株式会社監査役(現任)<br>2025年 6月 当社取締役(現任) | 1986年 4月 東京弁護士会登録<br>三宅坂法律事務所参加<br>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<br>2006年 3月 アップルジャパン株式会社社外監査役<br>2007年 3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社<br>社外取締役<br>日本マクドナルド株式会社社外取締役<br>2007年 6月 株式会社グローベルス社外監査役<br>2007年10月 株式会社ビットアイル(現エフエニクス・ジャパン<br>株式会社) 社外監査役<br>2012年 1月 株式会社ブークス(現株式会社イーブックイニシ<br>アティブジャパン) 社外監査役<br>2012年 2月 株式会社ズーム社外監査役<br>2015年 6月 同社社外取締役(監査等委員)<br>2016年10月 株式会社イーブックイニシアティブジャパン<br>社外監査役<br>2020年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)<br>2020年12月 ITN法律事務所エクゼクティブ・パートナー<br>(現任)<br>2022年 3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社<br>社外取締役(現任) | 1992年10月 朝日新和会計社(現有限責任あずさ監査法人)<br>入所<br>1999年 8月 株式会社ゴールドプレスト入社<br>2002年 1月 住友商事フィナンシャルマネジメント株式会社<br>入社<br>2004年11月 監査法人トーマツ<br>(現有限責任監査法人トーマツ)入所<br>2008年 6月 同監査法人社員(現パートナー)<br>2022年 1月 末村あおぎ公認会計士事務所代表(現任)<br>2022年 6月 リケンテクノス株式会社社外取締役<br>(監査等委員)(現任)<br>2023年 3月 新日本電工株式会社社外監査役<br>2024年 3月 同社社外取締役(監査等委員)(現任)<br>2024年 6月 当社社外取締役(現任) | 1984年4月 日本精工株式会社入社<br>2011年6月 同社執行役<br>2013年6月 同社取締役執行役常務<br>2015年6月 同社取締役代表執行役専務<br>2017年6月 同社取締役代表執行役専務CFO<br>2019年4月 同社取締役代表執行役副社長CFO<br>2023年6月 同社取締役取締役会議長<br>2024年6月 安田倉庫株式会社社外取締役(現任)<br>2025年6月 当社社外取締役(現任) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

執行役員 (取締役兼務を除く)

|                                                                                                                          |                                                         |                                                                                                                  |                                                               |                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <div>やまもと しげゆき</div> <div>山本 成幸</div> <div>開発企画担当</div>                                                                  | <div>なかむら はるひこ</div> <div>中村 治彦</div> <div>住宅部門長</div>  | <div>よしむら てつみ</div> <div>吉村 哲己</div> <div>品質管理・建築統括</div>                                                        | <div>といだ かずひろ</div> <div>問田 和宏</div> <div>運営管理部門長</div>       | <div>かたやま まさおみ</div> <div>片山 優臣</div> <div>資産運用部門長</div>                  |
| <div>ひ び の ゆうじ</div> <div>日比野 勇志</div> <div>仲介・CRE部門長</div>                                                              | <div>やまうち まさと</div> <div>山内 政人</div> <div>海外部門長</div>   | <div>う き もとみ</div> <div>宇木 素実</div> <div>グループ人事・人材開発部担当</div>                                                    | <div>かじ たかゆき</div> <div>梶 貴之</div> <div>事業創発担当</div>          | <div>つかさき としひで</div> <div>塚崎 敏英</div> <div>グループCFO、兼IR担当、兼財務部、資金部担当</div> |
| <div>う さ み なおこ</div> <div>宇佐美 直子</div> <div>グループダイバーシティ&amp;インクルージョン推進担当、<br/>兼コーポレートコミュニケーション部、<br/>サステナビリティ推進部担当</div> | <div>こじま ゆういち</div> <div>小島 達也</div> <div>経営企画部担当</div> | <div>ますだ ゆういち</div> <div>増田 雄一</div> <div>内部監査・コンプライアンス担当、兼グループ監査部、<br/>グループ法務コンプライアンス部、<br/>グループ総務部、秘書室担当</div> | <div>た か だ ともはる</div> <div>高田 智治</div> <div>グループDX戦略部担当</div> |                                                                           |

※ 2025年3月31日時点  
(注) 取締役 高倉千春、山下良則、高橋鉄、末村あおぎ、野上幸門は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。



財務11カ年データ

|                                        | 15/3期       | 16/3期       | 17/3期       | 18/3期       | 19/3期       | 20/3期       | 21/3期       | 22/3期       | 23/3期       | 24/3期       | 25/3期       | 26/3期(予想) <sup>※13</sup> |
|----------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------|
| 損益計算書／貸借対照表(期末)／<br>キャッシュ・フロー計算書(百万円)： |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                          |
| 売上高                                    | 567,159     | 569,545     | 569,680     | 623,762     | 668,510     | 676,495     | 580,660     | 645,049     | 654,735     | 734,715     | 757,638     | 940,000                  |
| 営業利益                                   | 71,894      | 80,912      | 77,271      | 76,660      | 79,162      | 81,905      | 76,333      | 91,210      | 99,598      | 112,114     | 118,958     | 122,000                  |
| 事業利益 <sup>※1</sup>                     | —           | —           | —           | —           | 79,623      | 82,833      | 76,448      | 92,765      | 105,172     | 113,665     | 125,104     | 135,000                  |
| 経常利益                                   | 63,681      | 72,679      | 68,952      | 68,033      | 69,323      | 73,077      | 65,965      | 82,557      | 94,121      | 98,248      | 106,740     | 108,000                  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                        | 38,441      | 47,182      | 47,005      | 46,029      | 45,873      | 48,886      | 42,198      | 55,312      | 64,520      | 68,164      | 74,835      | 75,000                   |
| 総資産                                    | 1,369,226   | 1,485,449   | 1,593,093   | 1,673,099   | 1,759,455   | 1,801,273   | 1,921,306   | 2,040,506   | 2,110,693   | 2,251,456   | 2,686,569   | —                        |
| 流動資産                                   | 549,300     | 608,779     | 684,306     | 717,635     | 849,528     | 906,726     | 1,043,321   | 1,126,802   | 1,182,306   | 1,256,777   | 1,484,563   | —                        |
| うち棚卸資産                                 | 429,764     | 496,910     | 570,888     | 592,996     | 636,925     | 714,734     | 875,520     | 894,229     | 999,125     | 1,011,917   | 1,163,257   | —                        |
| うち営業エクイティ投資                            | 6,316       | 819         | 2,567       | 9,612       | 18,066      | 30,983      | 28,770      | 33,871      | 32,320      | 48,014      | 103,060     | —                        |
| 固定資産                                   | 819,926     | 876,670     | 908,786     | 955,464     | 909,926     | 894,547     | 877,985     | 913,703     | 928,387     | 994,678     | 1,202,005   | —                        |
| 純資産                                    | 461,031     | 456,408     | 493,813     | 514,982     | 541,562     | 565,120     | 586,350     | 621,398     | 655,737     | 692,440     | 751,439     | —                        |
| 有利子負債                                  | 616,700     | 721,900     | 810,100     | 877,800     | 914,000     | 870,000     | 1,008,500   | 1,022,735   | 1,121,548   | 1,192,728   | 1,545,305   | —                        |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                       | 23,837      | 13,258      | △ 31,889    | 21,498      | 89,964      | 56,618      | △ 63,504    | 52,793      | △ 42,809    | 70,878      | △ 133,793   | —                        |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー                       | △ 32,476    | △ 59,714    | △ 54,558    | △ 51,637    | △ 46,699    | △ 30,490    | △ 55,789    | △ 46,277    | △ 62,896    | △ 83,638    | △ 203,364   | —                        |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー                       | △ 8,983     | 53,637      | 76,575      | 43,787      | 13,723      | △ 66,821    | 112,376     | △ 9,619     | 65,675      | 39,921      | 318,459     | —                        |
| 設備投資額 <sup>※2</sup>                    | 38,871      | 50,367      | 61,300      | 71,665      | 20,824      | 20,363      | 45,665      | 36,618      | 44,064      | 66,013      | 167,343     | —                        |
| 1株当たり情報(円)： <sup>※3</sup>              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                          |
| 当期純利益                                  | 40.26       | 49.28       | 49.02       | 48.18       | 49.20       | 53.44       | 46.51       | 61.56       | 73.05       | 78.46       | 86.77       | 87.33                    |
| 純資産                                    | 412.37      | 464.17      | 501.75      | 532.94      | 570.84      | 606.23      | 645.96      | 695.63      | 751.26      | 800.56      | 873.40      | —                        |
| NAV <sup>※4</sup>                      | 459.60      | 541.60      | 612.60      | 666.60      | 726.00      | 766.60      | 807.00      | 888.40      | 952.80      | 1,015.03    | 1,135.14    | —                        |
| 年間配当金                                  | 9.00        | 11.50       | 13.00       | 14.00       | 15.00       | 16.00       | 16.50       | 19.50       | 24.00       | 28.00       | 34.00       | 36.00                    |
| 株式の情報(株)： <sup>※3</sup>                |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                          |
| 期末発行済株式数(自己株式を含む)                      | 955,598,500 | 958,398,005 | 959,389,005 | 960,776,005 | 961,865,505 | 964,376,505 | 965,495,005 | 913,023,185 | 914,692,185 | 916,341,185 | 917,388,185 | —                        |
| 期末自己株式数 <sup>※5</sup>                  | 6,030       | 7,540       | 8,545       | 19,784,780  | 39,108,320  | 56,835,905  | 62,453,065  | 23,522,110  | 45,076,975  | 53,280,215  | 58,618,355  | —                        |
| 経営指標：                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                          |
| 売上高営業利益率(%)                            | 12.7        | 14.2        | 13.6        | 12.3        | 11.8        | 12.1        | 13.1        | 14.1        | 15.2        | 15.3        | 15.7        | —                        |
| ROA <sup>※6</sup> (%)                  | 5.5         | 5.8         | 5.1         | 4.7         | 4.6         | 4.7         | 4.1         | 4.7         | 5.1         | 5.2         | 5.1         | —                        |
| ROE <sup>※7</sup> (%)                  | 10.3        | 11.2        | 10.1        | 9.4         | 8.9         | 9.1         | 7.4         | 9.2         | 10.1        | 10.1        | 10.4        | —                        |
| 自己資本比率(%)                              | 28.8        | 29.9        | 30.2        | 30.0        | 29.9        | 30.5        | 30.4        | 30.3        | 31.0        | 30.7        | 27.9        | —                        |
| 含み益 <sup>※8</sup> (億円)                 | 702         | 1,109       | 1,539       | 1,819       | 2,063       | 2,096       | 2,096       | 2,470       | 2,525       | 2,667       | 3,238       | —                        |
| D/Eレシオ(倍)                              | 1.6         | 1.6         | 1.7         | 1.8         | 1.7         | 1.6         | 1.7         | 1.7         | 1.7         | 1.7         | 2.1         | —                        |
| EBITDA <sup>※9</sup> (億円)              | 821         | 948         | 937         | 938         | 933         | 1,016       | 918         | 1,089       | 1,189       | 1,311       | 1,410       | —                        |
| EBITDA倍率 <sup>※9</sup> (倍)             | 7.5         | 7.6         | 8.6         | 9.4         | 9.8         | 8.6         | 11.0        | 9.4         | 9.4         | 9.1         | 11.0        | —                        |
| 総還元性向 <sup>※10</sup> (%)               | 22.4        | 23.3        | 26.5        | 50.8        | 41.4        | 46.3        | 45.0        | 44.3        | 47.6        | 46.0        | 45.9        | —                        |
| 配当性向 <sup>※11</sup> (%)                | 22.4        | 23.3        | 26.5        | 29.1        | 30.5        | 29.9        | 35.5        | 31.7        | 32.9        | 35.7        | 39.2        | 41.2                     |
| 株価指標(各事業年度末時点)：                        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                          |
| 株価(円) <sup>※3</sup>                    | 433.2       | 416.0       | 354.8       | 502.4       | 425.0       | 351.0       | 533.0       | 586.6       | 586.0       | 880.0       | 871.0       | —                        |
| PER(倍)                                 | 14.2        | 9.9         | 7.9         | 10.7        | 8.5         | 6.9         | 12.0        | 10.2        | 8.5         | 11.6        | 10.3        | —                        |
| PBR(倍)                                 | 1.1         | 0.9         | 0.7         | 1.0         | 0.8         | 0.6         | 0.9         | 0.9         | 0.8         | 1.1         | 1.0         | —                        |
| 株主総利回り(TSR) <sup>※12</sup> (%)         | —           | —           | —           | —           | —           | —           | 156.6       | 177.4       | 184.0       | 275.8       | 282.9       | —                        |

※1. 事業利益=営業利益+持分法投資損益+企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費+海外部門におけるプロジェクト会社(不動産の保有・開発を主としたSPC等)の持分売却損益  
なお、事業利益の定義に「海外部門におけるプロジェクト会社の持分売却損益」を、2025年3月期から追加。

※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. 2025年4月1日に実施した株式分割(5分割)を踏まえ、遡り調整(分割前金額÷5)した数値を記載。

※4. 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)

※5. 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。

※6. 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

※7. ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷期中(平均)自己資本

※8. 含み益=賃貸等不動産の期末時価－賃貸等不動産の期末簿価

※9. 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

※10. 総還元性向=(1株当たり配当金 + 1株当たり自社株買い)÷ EPS

※11. 配当性向=1株当たり配当金 ÷ EPS

※12. 株主総利回り(TSR)=(各事業年度末日の株価+25/3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)÷25/3期の5事業年度前の末日の株価

※13. 2025年4月24日時点の予想値

部門別データ

(百万円)

| 部門別売上高                      | 22/3期    | 23/3期    | 24/3期    | 25/3期    |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|
| 住宅部門 <sup>※1, 2, 3</sup>    | —        | —        | 359,180  | 368,456  |
| 分譲                          | —        | —        | 282,988  | 284,234  |
| 売却(収益不動産) <sup>※4</sup>     | —        | —        | 32,918   | 18,118   |
| 賃貸 <sup>※5</sup>            | —        | —        | 6,201    | 8,345    |
| 運営                          | —        | —        | 7,112    | 21,687   |
| その他                         | —        | —        | 29,959   | 36,071   |
| 都市開発部門 <sup>※1, 2, 3</sup>  | —        | —        | 216,384  | 213,349  |
| 売却(収益不動産) <sup>※5</sup>     | —        | —        | 115,517  | 113,309  |
| 賃貸                          | —        | —        | 73,350   | 74,364   |
| 運営                          | —        | —        | 22,246   | 24,423   |
| その他                         | —        | —        | 5,269    | 1,252    |
| 海外部門 <sup>※6</sup>          | 2,628    | 6,770    | 4,616    | 9,401    |
| 分譲                          | 1,785    | 5,876    | 3,359    | 5,874    |
| 賃貸                          | 692      | 657      | 536      | 964      |
| その他                         | 150      | 235      | 720      | 2,562    |
| 資産運用部門                      | 12,804   | 13,632   | 14,356   | 15,593   |
| 仲介・CRE部門                    | 43,762   | 47,700   | 49,588   | 57,188   |
| 仲介手数料(リテール) <sup>※7</sup>   | 21,825   | 24,071   | 25,670   | 28,333   |
| 仲介手数料(ミドル) <sup>※7</sup>    | 8,326    | 9,613    | 11,889   | 13,490   |
| 仲介手数料(ホールセール) <sup>※7</sup> | 9,681    | 11,571   | 10,190   | 14,166   |
| その他                         | 3,929    | 2,442    | 1,838    | 1,197    |
| 運営管理部門                      | 99,230   | 105,474  | 108,190  | 113,889  |
| 運営管理                        | 58,264   | 59,502   | 60,817   | 63,826   |
| 受注工事                        | 35,215   | 39,875   | 41,067   | 43,121   |
| その他                         | 5,750    | 6,096    | 6,305    | 6,941    |
| その他                         | 126      | 282      | 280      | 281      |
| 調整額(消去又は全社)                 | △ 25,188 | △ 20,913 | △ 17,882 | △ 20,523 |
| 連結合計                        | 645,049  | 654,735  | 734,715  | 757,638  |

部門別営業利益

(百万円)

|                      |         |         |         |          |
|----------------------|---------|---------|---------|----------|
| 住宅部門 <sup>※2</sup>   | 32,519  | 33,323  | 41,416  | 47,894   |
| 都市開発部門 <sup>※2</sup> | 38,286  | 39,231  | 49,055  | 41,326   |
| 海外部門 <sup>※6</sup>   | △ 512   | 2,414   | △ 1,248 | 1,736    |
| 資産運用部門               | 7,515   | 7,796   | 8,303   | 9,757    |
| 仲介・CRE部門             | 11,713  | 13,785  | 13,444  | 16,575   |
| 運営管理部門               | 9,114   | 9,816   | 10,050  | 11,952   |
| その他                  | △ 199   | 147     | 161     | 136      |
| 調整額(消去又は全社)          | △ 7,227 | △ 6,917 | △ 9,070 | △ 10,420 |
| 連結合計                 | 91,210  | 99,598  | 112,114 | 118,958  |

部門別事業利益<sup>※8</sup>

(百万円)

|                      |         |         |         |          |
|----------------------|---------|---------|---------|----------|
| 住宅部門 <sup>※2</sup>   | 32,550  | 33,333  | 41,499  | 48,782   |
| 都市開発部門 <sup>※2</sup> | 38,590  | 39,529  | 49,325  | 41,614   |
| 海外部門 <sup>※6</sup>   | 291     | 7,288   | △ 357   | 6,620    |
| 資産運用部門               | 7,836   | 8,089   | 8,571   | 9,856    |
| 仲介・CRE部門             | 11,716  | 13,822  | 13,447  | 16,573   |
| 運営管理部門               | 9,205   | 9,878   | 10,088  | 11,941   |
| その他                  | △ 199   | 147     | 161     | 136      |
| 調整額(消去又は全社)          | △ 7,227 | △ 6,917 | △ 9,070 | △ 10,420 |
| 連結合計                 | 92,765  | 105,172 | 113,665 | 125,104  |

※1. 2025年3月期より、住宅部門および都市開発部門における売上の区分を変更。これにより、2024年3月期について、変更後の数値を記載

※2. 2025年3月期より、都市開発部門に区分していたホテル事業について、住宅部門の区分に変更。これにより、2024年3月期について、変更後の数値を記載

※3. 住宅部門と都市開発部門の売上高について、2024年3月期以前の事業分類での売上高推移をご覧になりたい場合は、最新の決算説明資料「参考資料」ページをご覧ください。  
当社HP 決算説明資料 [https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/ir\\_library/materials.html](https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/ir_library/materials.html)

※4. 不動産投資市場向けに開発・販売する賃貸住宅

※5. 不動産投資市場向けに開発・販売するオフィスビル・商業施設・物流施設など

※6. 2023年3月期より、海外部門を新設し、その他に区分していた野村不動産の海外事業本部、および海外現地法人等を海外部門に区分変更。  
これにより、2022年3月期について、変更後の数値を記載

(百万円)

| 部門別資産                | 22/3期     | 23/3期     | 24/3期     | 25/3期     |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 住宅部門 <sup>※2</sup>   | 514,546   | 607,382   | 661,363   | 784,460   |
| 都市開発部門 <sup>※2</sup> | 1,204,549 | 1,225,125 | 1,221,842 | 1,454,584 |
| 海外部門 <sup>※6</sup>   | 117,010   | 160,942   | 216,896   | 296,730   |
| 資産運用部門               | 43,220    | 44,064    | 58,865    | 59,851    |
| 仲介・CRE部門             | 35,787    | 29,088    | 29,091    | 36,484    |
| 運営管理部門               | 48,881    | 51,368    | 49,920    | 53,104    |
| その他                  | 777       | 1,324     | 1,310     | 1,295     |
| 調整額(消去又は全社)          | 75,733    | △ 8,602   | 12,166    | 57        |
| 連結合計                 | 2,040,506 | 2,110,693 | 2,251,456 | 2,686,569 |

部門別棚卸資産

(百万円)

|                      |         |         |           |           |
|----------------------|---------|---------|-----------|-----------|
| 住宅部門 <sup>※2</sup>   | 458,049 | 514,774 | 495,098   | 549,326   |
| 都市開発部門 <sup>※2</sup> | 436,810 | 485,188 | 517,952   | 615,307   |
| 海外部門 <sup>※6</sup>   | —       | —       | —         | —         |
| 資産運用部門               | —       | —       | —         | —         |
| 仲介・CRE部門             | —       | —       | —         | —         |
| 運営管理部門               | 69      | 377     | 76        | 104       |
| その他                  | 11      | 11      | 11        | 11        |
| 調整額(消去又は全社)          | △ 712   | △ 1,225 | △ 1,221   | △ 1,491   |
| 連結合計                 | 894,229 | 999,125 | 1,011,917 | 1,163,257 |

部門別ROA<sup>※9</sup>

(%)

|                      |      |      |       |      |
|----------------------|------|------|-------|------|
| 住宅部門 <sup>※2</sup>   | 6.3  | 5.5  | 6.3   | 6.2  |
| 都市開発部門 <sup>※2</sup> | 3.2  | 3.2  | 4.0   | 2.9  |
| 海外部門 <sup>※6</sup>   | 0.2  | 4.5  | △ 0.2 | 2.2  |
| 資産運用部門               | 18.1 | 18.4 | 14.6  | 16.5 |
| 仲介・CRE部門             | 32.7 | 47.5 | 46.2  | 45.4 |
| 運営管理部門               | 18.8 | 19.2 | 20.2  | 22.5 |
| その他                  | —    | 11.2 | 12.3  | 10.5 |
| 全社ROA <sup>※10</sup> | 4.7  | 5.1  | 5.2   | 5.1  |

部門別営業データ

22/3期

23/3期

24/3期

25/3期

|                                        |           |           |           |           |
|----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 住宅部門                                   |           |           |           |           |
| 住宅分譲計上戸数(戸)                            | 4,329     | 4,142     | 4,298     | 3,760     |
| 住宅分譲粗利益率(%)                            | 23.6      | 25.6      | 24.6      | 26.9      |
| 住宅分譲期末完成在庫数(販売中)(戸)                    | 130       | 222       | 248       | 141       |
| ホテル室数(室)                               | —         | —         | 686       | 2,406     |
| 都市開発部門                                 |           |           |           |           |
| 期末賃貸可能床面積(オフィス・商業施設)(㎡) <sup>※11</sup> | 790,776   | 697,085   | 681,509   | 763,627   |
| 期末空室率(オフィス・商業施設)(%) <sup>※11</sup>     | 5.9       | 4.8       | 4.4       | 3.9       |
| 収益不動産売却額(百万円) <sup>※12</sup>           | 110,571   | 103,771   | 148,435   | 131,427   |
| 資産運用部門                                 |           |           |           |           |
| 期末運用資産残高(百万円) <sup>※13</sup>           | 1,948,071 | 1,957,676 | 2,022,606 | 2,070,346 |
| 仲介・CRE部門                               |           |           |           |           |
| 売買仲介取扱件数(件)                            | 10,081    | 9,985     | 10,204    | 10,444    |
| 売買仲介取扱高(百万円)                           | 964,882   | 1,060,313 | 1,221,849 | 1,391,101 |
| 運営管理部門                                 |           |           |           |           |
| 期末ビル等管理件数(件)                           | 772       | 782       | 794       | 803       |
| 期末住宅管理戸数(戸)                            | 186,549   | 189,574   | 193,959   | 197,906   |

※7. 2023年3月期より、仲介・CRE部門における売上高の内訳を変更。これにより、2022年3月期について、変更後の数値を記載。内訳の区分は以下の通り  
リテール:個人向け ミドル:中堅・中小企業、企業オーナー、一部の個人投資家や富裕層向け ホールセール:大企業・ファンド・海外投資家向け

※8. 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益＋企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費＋海外部門におけるプロジェクト会社(不動産の保有・開発を主としたSPC等)の持分売却損益  
なお、事業利益の定義に「海外部門におけるプロジェクト会社の持分売却損益」を、2025年3月期から追加。

※9. 部門別ROA＝事業利益÷期末総資産

※10. 全社ROA＝事業利益÷期中(平均)総資産

※11. 2022年4月1日付で、野村不動産と野村不動産ビルディングを合併(存続会社は野村不動産)し、都市開発部門における賃貸可能床面積および空室率の算出方法を一部変更。  
これにより、変更後の数値を記載。2025年3月期の空室率から、竣工後1年を経過した物件が対象

※12. 収益不動産売却額には、住宅部門及び都市開発部門における収益不動産(売却)の合計値を記載  
(収益不動産:住宅部門…不動産投資市場向けに開発・販売する賃貸住宅等、都市開発部門…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・物流施設等)

※13. 2025年3月期末における野村リアルアセット・インベストメントの運用資産残高は1,259億円。  
当社の運用資産残高は、当社出資比率換算(49%)に基づく617億円を含む

ESGデータ

|                                           | 23/3期                                 | 24/3期                                 | 25/3期       |
|-------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------|
| 環境                                        |                                       |                                       |             |
| 環境マネジメント                                  |                                       |                                       |             |
| 新築した収益不動産（賃貸住宅を除く）の環境認証取得率 <sup>※1</sup>  | 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 <sup>※1</sup> | 13件                                   | 19件                                   |             |
| 気候変動への対応                                  |                                       |                                       |             |
| CO <sub>2</sub> 総排出量                      | 2,173,921t-CO <sub>2</sub>            | 2,410,000t-CO <sub>2</sub>            |             |
| うちScope 1・2                               | 98,280t-CO <sub>2</sub>               | 75,712t-CO <sub>2</sub>               |             |
| うちScope 3                                 | 2,075,641t-CO <sub>2</sub>            | 2,334,288t-CO <sub>2</sub>            |             |
| エネルギー消費量 <sup>※2</sup>                    | 382,231MWh/年                          | 380,365MWh/年                          |             |
| 原単位エネルギー消費量 <sup>※2</sup>                 | 0.186MWh/m <sup>2</sup> ・年            | 0.205MWh/m <sup>2</sup> ・年            | (2025年9月更新) |
| 物流施設「Landport」における太陽光発電量                  | 22,356MWh/年                           | 23,837MWh/年                           |             |
| 効率的な水資源の利用                                |                                       |                                       |             |
| 水総取水量 <sup>※2</sup>                       | 2,040千m <sup>3</sup> /年               | 2,050千m <sup>3</sup> /年               |             |
| 原単位水取水量 <sup>※2</sup>                     | 0.99m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> ・年 | 0.97m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> ・年 |             |
| 適切な資源利用と汚染防止                              |                                       |                                       |             |
| 廃棄物総排出量 <sup>※2</sup>                     | 11,188t/年                             | 10,861t/年                             |             |
| 原単位廃棄物排出量 <sup>※2</sup>                   | 5.453kg/m <sup>2</sup> ・年             | 5.822kg/m <sup>2</sup> ・年             |             |

|                              |        |        |             |
|------------------------------|--------|--------|-------------|
| 社会                           |        |        |             |
| 雇用／人材活躍                      |        |        |             |
| 連結従業員数 <sup>※3</sup>         | 7,695人 | 7,929人 | 8,732人      |
| うち女性従業員比率 <sup>※4</sup>      | 33.0%  | 33.5%  | 37.8%       |
| 新卒採用者数 <sup>※4</sup>         | 290人   | 338人   | 388人        |
| うち女性新卒採用比率 <sup>※4</sup>     | 39.3%  | 46.4%  | 47.1%       |
| 女性マネジメント職層比率 <sup>※5、6</sup> | 13.9%  | 14.7%  | 18.9%       |
| 平均勤続年数 <sup>※4</sup>         | 10.8年  | 10.8年  | 10.2年       |
| うち男性 <sup>※4</sup>           | 12.1年  | 11.9年  | 11.7年       |
| うち女性 <sup>※4</sup>           | 8.2年   | 8.5年   | 7.6年        |
| 外国籍雇用者数 <sup>※4、7</sup>      | 158人   | 230人   | 193人        |
| 障がい者雇用率 <sup>※8</sup>        | 2.31%  | 2.26%  | (2025年9月更新) |

|                        |           |          |          |
|------------------------|-----------|----------|----------|
| 健康経営                   |           |          |          |
| 平均法定時間外労働時間（1人当たり時間／月） | 11.03時間/月 | 8.67時間/月 | 9.87時間/月 |
| 有給休暇取得率                | 69.36%    | 69.86%   | 75.74%   |
| 従業員の労働災害死亡事故件数         | 0件        | 0件       | 0件       |
| 欠勤率 <sup>※9</sup>      | 0.36%     | 0.43%    | 0.36%    |

|                                  |             |             |             |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 社会                               |             |             |             |
| 人材活用／高度化                         |             |             |             |
| 育児休業取得率 <sup>※6、10、11</sup>      | 64.55%      | 101.19%     | 103.11%     |
| うち男性 <sup>※6</sup>               | 38.59%      | 102.91%     | 102.25%     |
| 育児休業復職率 <sup>※6</sup>            | 98.81%      | 96.86%      | 98.81%      |
| うち男性 <sup>※6</sup>               | 100%        | 100%        | 100%        |
| うち女性 <sup>※6</sup>               | 98.10%      | 90.00%      | 96.10%      |
| 介護休業取得者数 <sup>※6</sup>           | 8人          | 7人          | 10人         |
| 従業員1人当たりの研修費用                    | 52,706円     | 88,279円     | 83,126円     |
| 従業員1人当たりの研修時間 <sup>※12、13</sup>  | 3.87時間      | 10.08時間     | 11.58時間     |
| その他                              |             |             |             |
| （グループ）意識調査回答率                    | 92.37%      | 94.40%      | 96.80%      |
| 職場へのエンゲージメント <sup>※14</sup>      | 3.87        | 3.91        | 3.96        |
| 平均報酬 <sup>※15</sup>              | 10,339,925円 | 10,905,420円 | 11,831,488円 |
| 1on1ミーティング実施率 <sup>※16</sup>     | 83%         | 82%         | 82%         |
| 調達ガイドライン アンケート実施率 <sup>※17</sup> | 51%         | 56%         | 67%         |

|                          |       |      |      |
|--------------------------|-------|------|------|
| ガバナンス                    |       |      |      |
| 取締役合計 <sup>※18</sup>     | 12人   | 11人  | 13人  |
| うち独立社外取締役 <sup>※18</sup> | 4人    | 4人   | 6人   |
| うち女性取締役 <sup>※18</sup>   | 1人    | 2人   | 3人   |
| 取締役会開催回数                 | 15回   | 13回  | 14回  |
| 全取締役の平均出席率               | 99.4% | 100% | 100% |
| 独立社外取締役の平均出席率            | 98.2% | 100% | 100% |
| 監査等委員会開催回数               | 12回   | 12回  | 13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. 2026年3月期中に取得予定の物件を含みます。

※2. エネルギー消費量、水総取水量、廃棄物総排出量などの集計対象となるパウンダリーは異なります。詳細は、サステナビリティレポートをご覧ください。

※3. 当社グループ（当社および連結子会社）からグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含みます。

※4. 当社グループ（当社および連結子会社）からグループ外への出向者を含み、グループ外から当社グループへの出向者を除いた連結従業員数8,771人をベースに算出しています。

※5. 女性マネジメント職層比率＝（女性管理職数＋女性管理職候補数）÷（全管理職数＋全管理職候補数）

※6. 国内連結子会社のみを対象としています。

※7. 外国籍雇用者数は、外国人技能実習生の雇用数を除いています。

※8. 各期の障がい者雇用率は、翌年度6月時点の数値となります。また、集計対象範囲は、障がい者雇用制度の対象となるグループ企業です。

※9. 欠勤率＝欠勤による合計損失日数÷（所定労働日数×従業員数）

※10. 2023年3月期より、厚生労働省指針（育児休業取得状況の公表の義務化）に合わせた有価証券報告書の開示計算に則った開示に変更しています。

※11. 分母は該当年度に出生した女性社員および配偶者が出生した男性社員の数、分子は該当年度に出生時育児休業・育児休業・育児を目的とした休暇制度による休暇等を取得した女性社員および男性社員の数

※12. 研修時間は、受講必須研修のみを対象としており、選択・選拔型研修・eラーニング研修を含みません。

※13. 2024年3月期より研修時間の集計方法を一部変更しています。

※14. 2023年3月期より、当社グループ（国内のみ）の意識調査の「職場へのエンゲージメント」の数値です。

※15. 野村不動産ホールディングスの従業員平均の数値です。  
2023年3月期283人 2024年3月期351人 2025年3月期403人

※16. 2023年3月期までは、野村不動産グループ（国内のみ）で実施したアンケート調査結果を掲載しており、2024年3月期は野村不動産グループ（国内のみ）の意識調査の結果を記載しています。

※17. 当社主要会社との取引額を分母として、調達ガイドラインアンケート回答企業の取引金額の合計値を分子としています。

※18. 期中の退任による減員は記載していません。



## グループ会社一覧 (2025年7月28日現在)

| 会社名                            | 設立    | 事業内容                                                                    | ウェブサイト                              |
|--------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 野村不動産ホールディングス                  | 2004年 | 株式の所有を通じたグループ会社の事業活動の管理および経営指導に係る事業                                     | https://www.nomura-re-hd.co.jp/     |
| 野村不動産                          | 1957年 | マンション分譲事業、戸建分譲事業、投資・開発事業、ビルディング事業、建築・設計事業、資産運用事業 など                     | https://www.nomura-re.co.jp/        |
| 野村不動産投資顧問                      | 2003年 | 投資運用事業、第二種金融商品取引業、投資助言・代理業、宅地建物取引業 など                                   | https://www.nre-am.co.jp/           |
| 野村不動産ソリューションズ                  | 2000年 | 個人向け不動産仲介事業、法人向け不動産仲介事業、保険代理店事業、不動産情報サイト運営事業、銀行代理業                      | https://www.nomura-solutions.co.jp/ |
| 野村不動産パートナーズ                    | 1977年 | ビル管理事業、マンション管理事業、建築インテリア事業、プロパティマネジメント事業、清掃事業、保険代理業、リフォーム事業、データセンター管理事業 | https://www.nomura-pt.co.jp/        |
| 野村不動産ライフ&スポーツ                  | 1989年 | スポーツ施設の企画・経営およびコンサルタント事業、スポーツ用品等の販売・レンタル事業など                            | https://megalos.co.jp/corporate/    |
| 野村不動産熱供給                       | 1987年 | 地域冷暖房事業、太陽光発電事業                                                         | —                                   |
| 野村不動産コマース                      | 1968年 | 商業施設にかかる、プロジェクトマネジメント事業、商業施設のプロパティマネジメント事業                              | https://www.nomura-rp.co.jp/        |
| 野村不動産ウェルネス                     | 2015年 | シニア向け住宅・サービスの開発企画・運営事業                                                  | https://www.nomura-re-wn.co.jp/     |
| 野村不動産ホテルズ                      | 2017年 | ホテルの企画・運営・管理事業                                                          | https://www.nomura-hotels.co.jp/    |
| UDS                            | 2009年 | まちづくりにつながる場の「企画」「設計」「運営」                                                | https://uds-net.co.jp/              |
| 沖縄UDS                          | 2016年 | ホテル運営・企画プロデュース                                                          | https://okinawa-uds.co.jp/company/  |
| 野村不動産アメニティサービス                 | 1990年 | オフィスビル等の清掃業務の受託事業                                                       | —                                   |
| プライムクロス                        | 2006年 | デジタル広告事業、クリエイティブ事業、クラウドサービス事業、デジタルトランスフォーメーション事業                        | https://www.prime-x.co.jp/          |
| ファースト リビング アシスタンス              | 2017年 | 住まいや建物に関する駆けつけ・点検・修繕事業                                                  | https://www.f-la.co.jp/             |
| Lothbury Investment Management | 2010年 | 英国における資産運用事業                                                            | https://www.lothburyim.com/         |
| ZEN PLAZA                      | 1995年 | Zen Plaza(オフィスビル)の保有・運営事業                                               | https://zenplaza.com.vn/            |
| NOMURA REAL ESTATE ASIA        | 2015年 | 東南アジアを中心とした不動産開発事業機会の探索、マーケット調査、パートナーとの関係構築                             | —                                   |
| NOMURA REAL ESTATE HONG KONG   | 2016年 | 海外投資家のインバウンド投資サポート、現地企業・投資家とのリレーション構築、事業機会の探索                           | https://www.nomu.com/hongkong/      |
| NOMURA REAL ESTATE (THAILAND)  | 2019年 | 現地における事業への投資、マーケット調査、新規案件・パートナー発掘、現地パートナーとの関係構築・モニタリング、グループ会社・事業推進支援    | —                                   |
| NOMURA REAL ESTATE UK          | 2020年 | 英国における収益不動産の開発、売買、運営事業                                                  | —                                   |
| NOMURA REAL ESTATE VIETNAM     | 2019年 | 現地マーケット調査、新規案件・パートナー発掘、現地パートナーとの関係構築・モニタリング、グループ会社・事業推進支援               | —                                   |
| 野村房地產諮詢(上海)                    | 2021年 | 不動産コンサルティング事業、情報コンサルティングサービス事業、建設プロジェクト管理サービス事業                         | —                                   |

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

## 会社情報 (2025年3月31日時点)

### 会社概要

|        |                             |
|--------|-----------------------------|
| 商号     | 野村不動産ホールディングス株式会社           |
| 代表者    | 代表取締役社長 新井 聡                |
| 本社     | 〒163-0566 東京都新宿区西新宿一丁目26番2号 |
| 設立     | 2004年6月1日                   |
| 従業員の状況 | 8,732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      | 1,197億622万円                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 発行可能株式総数 | 450,000,000株                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 発行済株式総数  | 183,477,637株 (自己株式8,932,644株を含む)<br>(注) 1. 発行済株式の総数は、ストックオプションの権利行使により209,400株増加しております。<br>2. 役員報酬BIP信託が保有する株式2,337,719株及び従業員株式付与ESOP信託が保有する株式453,308株は、上記自己株式数には含めておりません。<br>3. 当社は、2025年4月1日付で普通株式1株につき5株の株式分割を行っております。株式分割後の発行可能株式総数は2,250,000,000株、発行済株式の総数は917,388,185株となっております。 |
| 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      | 83,272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 | 37.11   |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                    | 20,842,900 | 11.94   |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                         | 10,688,800 | 6.12    |
| JPモルガン証券株式会社                               | 4,062,673  | 2.32    |
| 野村不動産ホールディングス従業員持株会                        | 3,130,111  | 1.79    |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 2,496,880  | 1.43    |
| BNYM AS AGT／CLTS NON TREATY JASDEC         | 2,375,959  | 1.36    |
| 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)      | 2,337,719  | 1.33    |
| STICHTING PENSIOENFONDS ZORG EN WELZIJN    | 2,200,007  | 1.26    |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 | 1,845,836  | 1.05    |

(注) 1. 当社は、自己株式(役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する自己株式を除く)を8,932,644株保有していますが、上記大株主からは除外しています。

(注) 2. 持株比率は上記の自己株式(8,932,644株)を控除して計算しています。

### 株主総利回り(トータル・シェアホルダーズ・リターン)<sup>※1, 2</sup>

|                   | 2021/3 | 2022/3 | 2023/3 | 2024/3 | 2025/3 |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 野村不動産ホールディングス株式会社 | 156.6% | 177.4% | 184.0% | 275.8% | 282.9% |
| TOPIX(配当込み)       | 142.1% | 145.0% | 153.4% | 216.8% | 213.4% |

※1. 株主総利回りは、キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。内閣府令にて規定する計算式で算出しています。

※2. 表の値は、2020年3月期末の終値で投資した場合の、2020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。