

DIALOGUE

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



取締役(監査等委員)
指名報酬諮問委員会委員
もぎ よしお
茂木 良夫

2023年3月期の取締役会での議論

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

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

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

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

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

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

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

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

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

取締役会の構成について

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

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

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

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



取締役(監査等委員)
みやかわ あきこ
宮川 明子



取締役(監査等委員)
指名報酬諮問委員会委員長
たかはし てつ
高橋 鉄

の必要性について、確実に議論が必要になると思うからです。

取締役会の実効性を高めるには

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

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

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

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

大株主とWin-Winの関係を目指すべき

高橋 当社のガバナンスにおける一つの特徴が、大株主としての野村

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

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

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

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

新体制の選任プロセスについて

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

高橋 今後新たなCEOを選任することがあっても、候補者の資質、能

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

野村不動産グループの持続的成長に対する期待

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

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

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

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

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

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

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



取締役会議長メッセージ

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

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

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

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



取締役会議長(取締役会長)
くつかけ えいじ
沓掛 英二

社外取締役就任のごあいさつ

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

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



社外取締役
たかくら ちはる
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し、また政府機関の専門委員会への参画等を通じて人材戦略・人材開発等に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を有する。2023年6月より当社社外取締役。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの概要

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

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

コーポレートガバナンス・コードの対応状況

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

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

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

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

コーポレートガバナンス体制の特徴

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

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

コーポレートガバナンス強化の歩み

(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
機関設計	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営・監督と執行機能の分離を企図し執行役員制度を導入 ● グループ経営体制強化のため、経営会議を設置 ● 監査等委員会設置会社に移行 ● 指名報酬諮問委員会を設置 ● 指名報酬諮問委員会委員長に社外取締役を選任 											
取締役(名)	6*	5	5*	8	13			12	13	12*	11	
うち社外取締役(名)	0	1	2	5			4		4			
うち独立社外取締役(名)	0	1	4	5			4		4			
うち女性取締役(名)	0		1			2	1	2	1	2		
実効性評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性評価を開始 ● 第三者評価機関の活用を開始 											
報酬	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主とのさらなる利害の共有を目指し、業績連動型報酬の割合を高めるため、ストックオプションとして用いる新株予約権の上限を拡大 ● 業績連動型株式報酬等の制度を導入 											
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務執行のスピード向上を目指し、取締役会から経営会議へ一部権限委譲 ● 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を策定 ● 取締役の選任理由を開示 ● リスク管理体制の強化を企図し、リスク管理の項目・体系・管理部署の整理・再構築 											

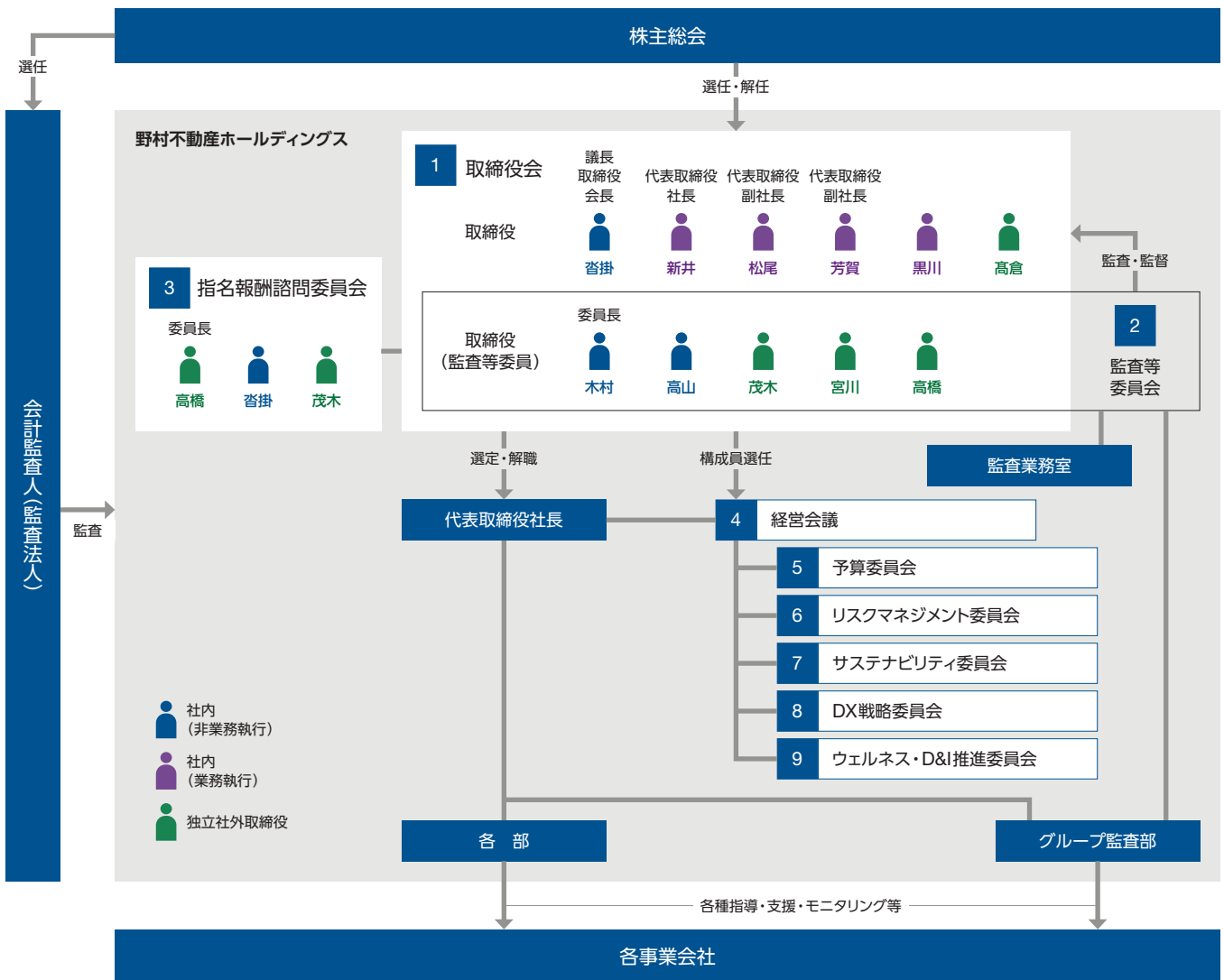
※期中の退任による減員は記載していません。

コーポレートガバナンス体制

当社グループのコーポレートガバナンスの特徴

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

コーポレートガバナンス体制図



グループガバナンスについて

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

1 取締役会2023年3月期開催回数 **15回****取締役会の役割**

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

取締役会の構成

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

独立社外取締役の役割

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

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

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

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

2 監査等委員会2023年3月期開催回数 **12回****監査等委員会の役割**

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

監査等委員会の構成

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

監査等委員会の主な取り組み

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

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

3 指名報酬諮問委員会2023年3月期開催回数 **9回**

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

4 経営会議2023年3月期開催回数 **47回**

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

5 予算委員会2023年3月期開催回数 **10回**

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

6 リスクマネジメント委員会2023年3月期開催回数 **7回**

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

7 サステナビリティ委員会2023年3月期開催回数 **3回**

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

8 DX戦略委員会2023年3月期開催回数 **13回**

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

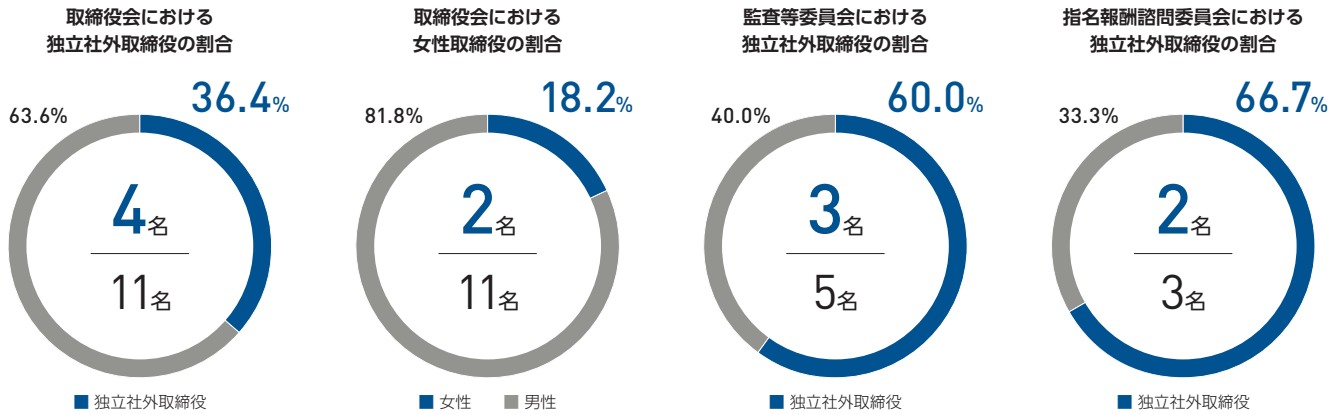
9 ウェルネス・D&I推進委員会2023年3月期開催回数 **3回**

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

取締役の多様性

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

取締役会・委員会の構成



取締役の地位・役割、属性、出席状況等

氏名	地位・担当等	執行/社外/独立/新任	在任期間 ^{*1}	性別	取締役会(上段)・監査等委員会(下段)出席率(開催回数)	監査等委員 ^{*2}	指名報酬諮問委員会委員 ^{*2}
くつかけ 英二 沓掛 英二	取締役会長	非執行	9年	男性	100% (15回/15回)		○
あらい さとし 新井 聡	代表取締役社長 兼社長執行役員 グループCEO	執行	1年	男性	100% (10回/10回 ^{*3})		
まつお だいさく 松尾 大作	代表取締役副社長 兼副社長執行役員 グループCOO	執行	2年	男性	100% (15回/15回)		
はが まこと 芳賀 真	代表取締役副社長 兼副社長執行役員	執行	6年	男性	100% (15回/15回)		
くろかわ ひろし 黒川 洋	取締役兼執行役員	執行	2年	男性	100% (15回/15回)		
たかくら ちはる 高倉 千春	取締役	非執行 社外 独立 新任	—	女性	(2023年6月23日に就任)		
きむら ひろゆき 木村 博行	取締役 (監査等委員) (常勤)	非執行	2年	男性	100% (15回/15回) 100% (12回/12回)	◎	
たかやま やすし 高山 寧	取締役 (監査等委員) (常勤)	非執行	4年	男性	100% (15回/15回) 100% (12回/12回)	○	
もぎ よしお 茂木 良夫	取締役 (監査等委員)	非執行 社外 独立	4年	男性	100% (15回/15回) 100% (12回/12回)	○	○
みやかわ あきこ 宮川 明子	取締役 (監査等委員)	非執行 社外 独立	4年	女性	100% (15回/15回) 100% (12回/12回)	○	
たかはし てつ 高橋 鉄	取締役 (監査等委員)	非執行 社外 独立	3年	男性	100% (15回/15回) 100% (12回/12回)	○	◎

*1. 在任期間は2023年6月23日時点の取締役在任年数

*2. ◎は委員長

*3. 2022年6月24日の取締役就任以降、2023年3月期に開催された会議の回数

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

取締役のスキルマトリックス

当社グループが取締役として期待する分野は、以下の通りです。

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

※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。

社外取締役の選任理由

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

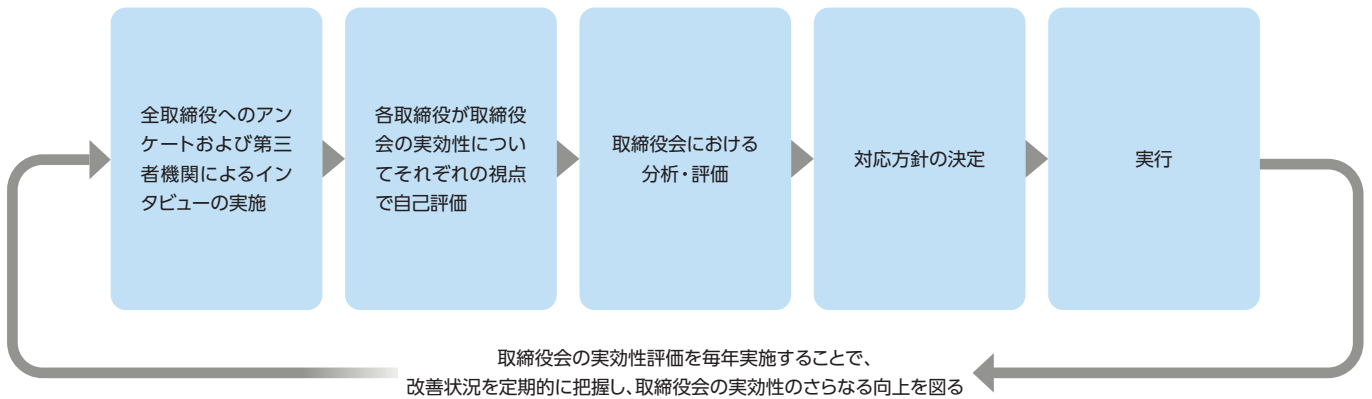
取締役の能力向上や支援に関する取り組み

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

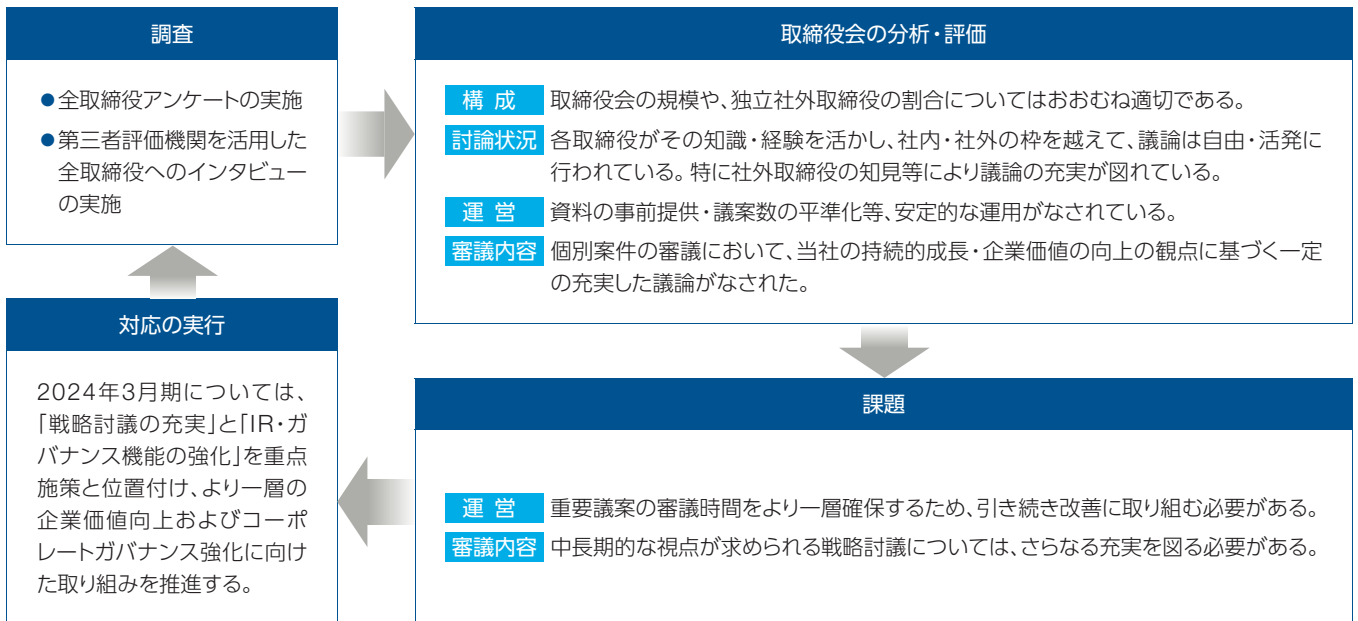
	具体的な内容	実施回数 (2023年3月期)
外部講師による研修	2023年3月期においては、「ダイバーシティ&インクルージョン推進の要諦」をテーマとして、外部の専門家を招聘し、取締役および執行役員を対象とした勉強会を実施しています。	1回
物件視察	当社グループの幅広い事業についての理解を深めるため、社外取締役に対し、当社事業物件の現場視察を定期的にも実施しています。	1回

取締役会の実効性の向上

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



2023年3月期における取締役会の実効性評価の内容は以下の通りです。



取締役会での主な議論

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

分類	主な内容	
事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 年度予算、株主還元方針、資金調達(借入金、社債等) ● 決算 ● 投資家動向/IR戦略 ● 部門戦略 ● M&Aの検討 	<ul style="list-style-type: none"> ● D&Iの推進 ● デジタル戦略 ● サステナビリティの推進 ● ウェルネス経営の推進 ● 人材戦略
コーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性評価 ● 監査等委員会監査所見への対応方針 ● 指名報酬諮問委員会への諮問事項 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ・ガバナンスの充実化 ● 各種経営課題への対応状況の月次モニタリング
リスクマネジメント/コンプライアンス/監査	<ul style="list-style-type: none"> ● アセットリスクマネジメント ● 投資リスクおよび外部リスクに関する管理 ● リスクマネジメント委員会報告 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外事業におけるモニタリング報告 ● 年度コンプライアンスプログラムの策定 ● グループ内部監査計画・結果報告

政策保有株式に関する方針について

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

当社は、当社グループが純投資目的以外の目的で所有する上場株式(政策保有株式)の継続的な保有の合理性について取締役会にて毎年検証を行うとともに、当該検証を踏まえ、保有の合理性が低い株式については、市場環境等を考慮しつつ、売却を行うことを基本方針としています。なお、2023年3月期末時点での保有はありません。

政策保有株式
保有状況

0

(ゼロ)

役員報酬

役員報酬等の内容の決定に関する方針等

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

基本方針

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

個人別報酬の各種類の割合の決定に関する方針

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

役員報酬の区分

報酬区分		報酬の種類ごとの決定方針	評価基準
固定報酬	基本報酬	取締役としての役割と役位に応じて決定	役割・役位に応じた基準で付与
変動報酬	賞与	連結事業利益等の業績および個人査定に基づいて決定。なお、個人査定については、財務的な業績数値だけでは測ることができない単年度施策および中長期施策の実施状況等を評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結事業利益等の業績 ● 単年度施策および中長期施策の実施状況等 ● 非財務指標（サステナビリティ要素、BEI値等）による評価も実施
	株式報酬(PS)	業績連動部分として、中長期的な業績向上へのインセンティブとなる「パフォーマンスシェア型(PS)」を採用し、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金額の交付および給付を各事業年度の開始から3年経過後に行う	3年経過後の業績連動評価 (評価指標：事業利益、ROE)
	株式報酬(RS)	非業績連動部分として、長期的な貢献や企業価値向上へのインセンティブとなる「譲渡制限型(RS)」を採用し、役員退任時まで交付等を繰り延べる	役位に応じた基準で付与 (株式上昇による報酬増)

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

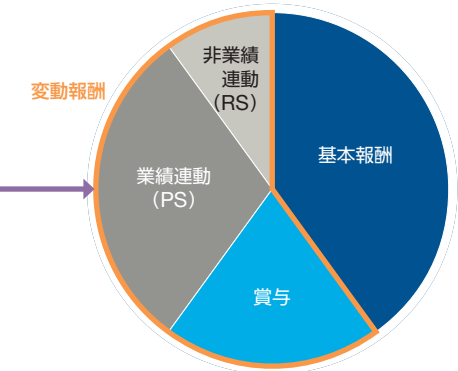
役員報酬の区分

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

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

役員報酬割合(イメージ)

(注)当社が定める基準額100%の変動報酬の支給を仮定した場合



役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

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

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

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

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

(注)4. 取締役の報酬(「基本報酬」および「賞与」)の限度額は、2018年6月26日開催の定時株主総会決議により、取締役(監査等委員である取締役を除く)について年額550百万円以内となっており、決議当時の取締役(監査等委員である取締役を除く)の員数は8名(うち社外取締役2名)です。また、2020年6月23日開催の定時株主総会決議により、取締役(監査等委員)について年額170百万円以内となっており、決議当時の監査等委員である取締役の員数は6名(うち社外取締役4名)です。当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。取締役の報酬額は、2023年3月期において支払われたか否かにかかわらず、当社が2023年3月期に費用計上した金額を基に記載しています。

(注)5. 当社は、上記(注)4.記載の取締役の報酬額とは別枠で、業績連動型株式報酬等の制度を導入しています。2022年6月24日開催の定時株主総会決議により、2023年3月末日で終了する事業年度から3事業年度を新たな対象期間(期間延長手続きが行われる場合には、以降の各3事業年度とする)として、取締役(監査等委員である取締役を除く)への報酬として信託へ拠出する上限を1,650百万円および672,000株(うち社外取締役については3事業年度ごとに1名当たり上限990百万円および4,030株)としており、決議当時の本制度の対象となる取締役(監査等委員である取締役を除く)の員数は7名です。

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

	事業利益	対前期比
2023年3月期	105,172百万円	+13.4%

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

(2020年3月期の開始から3年経過後である2022年3月期のレンジ)

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

(2021年3月期の開始から3年経過後である2023年3月期のレンジ)

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

(注)8. 非金銭報酬等の内容は当社の株式等であり、交付の条件等は、前ページに示した通りです。

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

リスクマネジメント

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

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

リスク管理の基本方針

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

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

主要なリスクのうち管理すべき重要なリスクに該当するもの

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

リスク管理体制

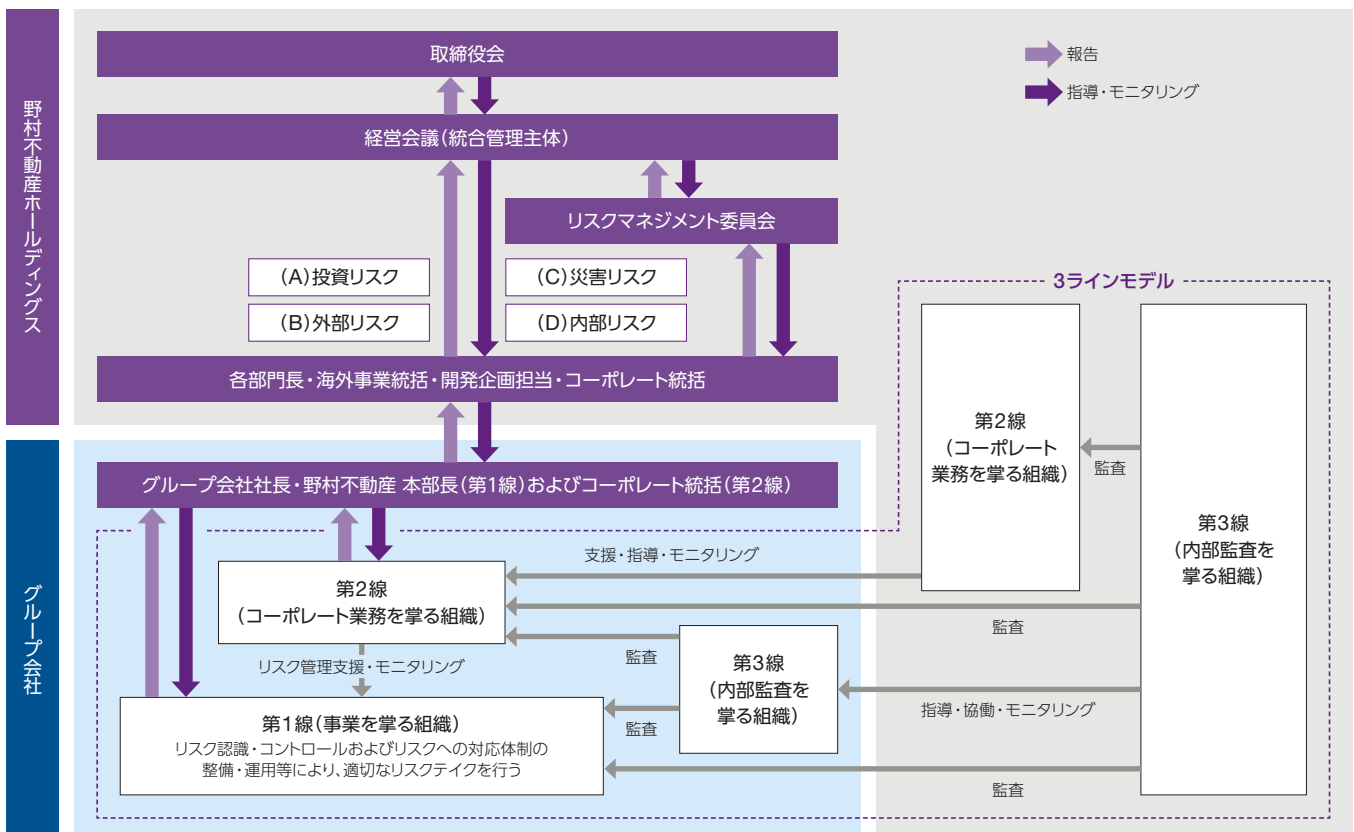
当社では、グループ経営に関するさまざまなリスクの審議を行うため、経営会議をリスクの統合管理主体として定め、主要なリスクの状況について定期的にモニタリング、評価および分析を行い、各部門およびグループ各社に対して必要な指導および助言を行うとともに、その内容を定期的に取締役会に報告を行う体制としています。

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

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

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

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



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

主要なリスクの内容

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

2024年3月期において特に注視するリスクを選定しています。

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

当社グループにおけるリスクカテゴリーと主要なリスクは以下の通りです。

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

(特に注視するリスク)

リスクカテゴリー	具体的なリスク内容
A:投資リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 用地取得の競争激化等により、想定した事業量が確保できず、中長期経営計画で見込んでいた利益成長が実現困難なリスク ● 資材価格の高騰に伴う工事費の上昇や工期の遅延、またエネルギー調達コストの高騰等により、想定した収益の獲得が見込めないリスク ● 再開発事業など事業期間が長期間でかつ投資金額が大きいプロジェクトについて、経済情勢の変動により収益性の悪化や想定事業スケジュールの遅延等が生じるリスク
B:外部リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内不動産市場や金融情勢の変化により、分譲住宅の販売価格・収益不動産、さらには資産入替物件の売却価格に影響が生じるリスク ● 海外各国の経済・不動産市場の悪化やゼネコやJVパートナーの財務状況悪化等により、海外事業の収益性悪化や利益回収時期の遅延が生じるリスク ● ライフスタイルや価値観の変化への対応、デジタルテクノロジーの加速度的な進化への対応、またサステナビリティ・人材への対応等が遅れることにより、当社事業の競争優位性が低下するリスク
C:災害リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 甚大化する地震、台風、豪雨等の自然災害により事業が継続できないリスク
D:内部リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 不動産開発事業における設計・施工の不備の発生によるリスク ● 多様な人材を確保し、人材が活躍し続けるための人事制度の整備が遅れることによるリスク ● サイバー攻撃による情報流出、事業継続への影響、損害等の発生・拡大によるリスク ● 資材価格、エネルギーコストなどの上昇を踏まえた受注者への適正な価格転嫁を実現するための取引体制の強化の遅れにより、法令等に抵触し、また相手方との円滑な取引の実現に支障が生じるリスク

主要なリスク項目の内容と主な取り組みについては、以下の通りです。

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

リスク項目	① 不動産投資に伴うリスク
リスク内容	● 予期せぬ土壌汚染等の判明、許認可の取得の遅れ、追加工事の発生、及び工事費・エネルギーコストの上昇等により、計上時期の遅れや収益性の悪化が発生し、当社グループの経営成績等に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	不動産投資・開発事業については、予めリスクの抽出及び分析・評価、リスクテイクまたはリスク回避の方針を検討の上、当社またはグループ会社の経営会議または取締役会等において判断をしております。特に、工事費の上昇リスクについては、事業用地の取得時に一定の追加コストを織り込む等の対応を実施しております。なお、事業用地の取得後は、スケジュールが遅延するリスクや建築コストの状況等について、事業を所管する組織にて把握し、特に重要な事象が発生した場合には必要に応じて当社またはグループ会社の経営会議または取締役会等にて審議のうえ、課題への対応を行っております。また、推進中及び完了した事業において、各事業の進捗のモニタリングや実績の振り返りを行い、事業種別ごとの課題や傾向等について把握・分析を行っております。
リスク項目	② 戦略投資(M&A)・新規事業に伴うリスク
リスク内容	● 戦略投資(M&A)において、投資した対象会社に期待する利益成長やシナジー効果等が実現できなかった場合、当社グループの財政状態および経営成績等に影響を及ぼすリスク ● 新事業領域への取り組みや新たなアセットタイプへの投資等において、当初計画する事業計画やグループ各社とのシナジー効果等が実現できなかった場合、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	戦略投資(M&A)にあたっては、当社グループの既存事業とのシナジー効果や、対象会社の経営計画・財務内容・契約関係等を慎重に調査・検討し、将来の当社グループの業績に貢献すると判断した場合に実行しております。また、戦略投資(M&A)実行後は、対象会社と当社グループとの統合プロセスの状況、経営課題及びその対応方針等について、取締役会または経営会議において定期的にモニタリングを行っております。新規事業の検討にあたっては、当社グループの既存事業とのシナジー効果や、事業計画等を慎重に調査・検討し、将来の当社グループの業績に貢献すると判断した場合に実行をしております。また、新規事業への参画後は、事業の推移等を定期的にモニタリングし、計画の修正や再生等が必要な場合には、当社またはグループ会社の経営会議または取締役会にて審議を行っております。

(B) 外部リスク:事業に影響を及ぼす外的要因に関するリスク

リスク項目	③ 市場の変化によるリスク
リスク内容	● 競合他社の動向、革新的な新規参入企業の出現、経済情勢・政治・社会情勢の変動、地政学リスクの発現、及び災害の発生等が事業環境や市況の変化につながり、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	当社グループでは、各事業についての外部環境の認識を定期的に更新し、業績への影響の把握と事業の進捗管理や精度の向上に努めております。不動産投資・開発事業における投資決定にあたっては、現在及び将来の市況を把握または予測するとともに、過去のマーケットの推移等も確認し、市況の変動が発生した場合においても影響を一定程度に抑えることを基本としております。また、市況に急激な変動が生じた場合でも、財務状況に関して一定の健全性を確保することができるように、リスク評価を実施したうえで、投資予算を策定しております。

リスクマネジメント

リスク項目	④ 経済情勢の変化によるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●国内外の景気後退により、住宅分譲事業における顧客の購買意欲の減退や、オフィスビル等の賃料水準の低下や空室率の上昇等が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク ●市中金利の上昇により、当社グループの資金調達コストの増加、住宅ローン金利の上昇による住宅分譲事業における顧客の購買意欲の減退、及びキャップレートの上昇による資産価格の下落等が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク ●為替レートの変動により、円換算での投資額・回収額の変動や、連結財務諸表上の外貨建ての資産及び負債額の変動等が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク ●海外各国のゼネコンやJVパートナーの財務状況悪化等により、海外事業の収益性悪化や利益回収時期の遅延が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	<p>経済情勢の変化については、外部環境の認識を定期的に更新し、業績への影響の把握に努めております。</p> <p>借入金による資金調達にあたっては、長期・固定での借入を主とすることにより、短期的な金利上昇のリスクへの対応を図っております。</p> <p>不動産投資・開発事業においては、賃料の低下やキャップレートの上昇による資産価格の下落等が発生した場合においても影響を一定程度に抑える投資判断を行っております。</p> <p>為替変動のリスクについては、海外で展開する事業種別を踏まえた為替ヘッジ方針を定め、これに沿った運営をしております。</p> <p>また、海外事業におけるゼネコンやJVパートナーの状況については、第1線による定期的なモニタリングとともに、海外事業リスク会議(海外事業モニタリング会議から名称変更)等を通じて、事業に影響を及ぼす事象やその対応について定期的に確認・審議し、必要に応じて当社またはグループ会社の経営会議または取締役会等においても審議を行っております。</p>

TOPIC

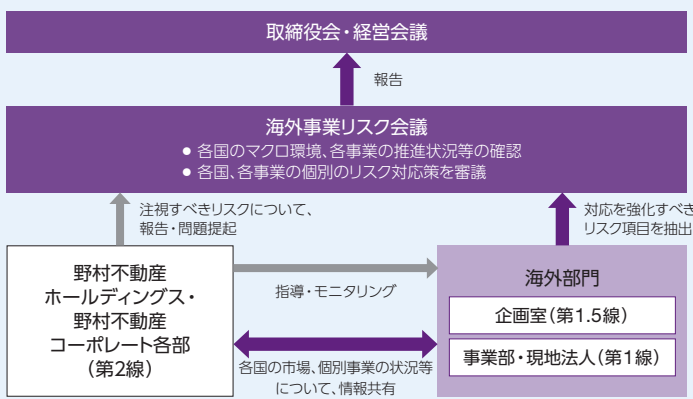
事業拡大を図る海外事業を支えるリスク管理体制

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

より実効性のあるリスク管理体制の構築を企図し、2020年4月に海外事業モニタリング会議を設置し、海外における事業状況に関するモニタリングを実施してまいりました。

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

海外事業におけるリスク管理体制



海外事業リスク会議 運用方針

- 運用

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

国ごと、事業ごとに個別に対応を強化すべきリスク事象や課題を抽出し、対応策を審議
- 取締役会・経営会議へ報告

当会議での議論の内容や個別のリスク項目および対応策について報告

2023年3月期における主な審議事項

- ベトナムにおける住宅分譲事業の進捗
- ベトナムの住宅分譲市場
- タイ・ベトナムにおけるゼネコンの財務状況
- 米国における賃貸住宅開発事業の事業環境

リスク項目	⑤ 政治・社会情勢・制度(法規制・税制・会計制度等)の変化によるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●ロシアによるウクライナ侵攻等に見られる地政学リスクの顕在化等、政治・社会情勢の変化が生じた場合、為替市場、エネルギー市場、及びサプライチェーンの混乱等により、建築費やエネルギーコストの上昇や事業スケジュールの遅延等が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク ●海外事業において、その国固有の政治・社会情勢に基づくカントリーリスクにより、事業開始時には想定していない政治・社会情勢の変化が生じた場合、事業推進上の障壁等につながり、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク ●当社グループの各事業に適用される国内外の各種法規制等について変更等が生じた場合、また今後の事業範囲の拡大により新たな法規制等の影響を受けることになった場合、新たな義務や費用負担等が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク ●不動産事業に影響がある国内外の各種税制・会計制度等について変更等が生じた場合、資産の取得・保有・売却時の費用の増加、顧客の購買意欲の減退、及び企業のファミリー戦略の転換・投資計画の修正等が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	<p>国内外の政治・社会情勢、各種法規制、税制及び会計制度の動向については、業界団体や専門家、取引関係先等からの情報を収集・分析して当社の第2線の各組織にて対応の検討を行い、重大な影響が予想されるものについては内容に応じて取締役会または経営会議にて審議を行っております。</p> <p>特に海外事業においては、事業参画時に外部の専門家の知見を踏まえ、今後の政治・社会情勢の見通し、適用される法規制及び税制等を確認し、参画後は海外事業リスク会議等を通じて、事業の戦略・収支・推進等に影響を及ぼす政治・社会情勢、重要な関連法令の変更の状況等を定期的に確認し、変更がある場合には影響の評価・対応の方針等を検討のうえ、取締役会または経営会議にて審議を行っております。</p>

リスク項目	⑥ 事業の前提となる社会構造の変化・イノベーションに遅れることによるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●社会構造の変化や、急速な技術革新・革新的な新規参入企業の出現による産業構造の変化への対応が遅れた場合、当社商品及びサービスの競争優位性が低下し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク ●少子高齢化の進展による人材確保が当社商品及びサービスの展開能力を制約するリスク ●温室効果ガス削減規制等の施行・強化による顧客の環境・省エネルギー・防災に関する要求の変化や、高い環境性能・エネルギー性能に関する技術への対応が遅れた場合、当社商品及びサービスの競争優位性が低下し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	<p>当社グループはこれまででも事業環境の変化の中で、マーケットインの発想に基づく不動産開発力や、街づくり・不動産関連サービスにおける品質へのこだわりといった強みを活かし、独自の高い新たな価値を創造し、社会とお客さまに提供してまいりました。</p> <p>この強みをベースに、社会構造・産業構造の変化や、社会や顧客のサステナビリティへの意識の高まりに対応すべく、当社に「DX・イノベーション推進部」と「サステナビリティ推進部」を設置し、新領域事業の研究・開発、イノベーション創発・デジタル戦略等の企画・推進、及びサステナビリティに関する取り組み等を行っております。</p> <p>DX・イノベーション推進部を事務局として、当社グループ各社の従業員が、日常の業務の枠組みを超えて新規事業等を提案できる「事業アイデア提案制度」を設け、新規事業や新しい商品・サービスの事業化を推進するとともに、グループ内表彰制度「野村不動産グループアワード」を通じた、変革による価値創造に挑戦する風土の形成やグループ連携の強化に取り組んでおります。</p> <p>また、コーポレートベンチャーキャピタルを通じて、出資先となる革新的技術やサービスを持つベンチャー企業と協業し、デジタルテクノロジーを活用したサービスの提供も継続しております。</p> <p>さらに、人材確保への対応として、デジタルテクノロジー等の活用による業務効率化・省力化に取り組んでおります。</p>

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

(C) 災害リスク:顧客および事業継続等に大きな影響を与える災害に起因するリスク

リスク項目	⑦ 顧客及び事業継続に大きな影響を与える災害(地震・台風・洪水・津波・噴火・大火災・感染症の流行等)に起因するリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●大規模な地震、風水害、感染症の流行等の災害による、当社グループが保有・運営する施設の営業の休止、または制約による賃料収入や運営収入の減少、営業機会の逸失による収入減少等、収益を逸出するリスク ●大規模な地震、風水害、感染症の流行等の災害による、住宅販売の営業の休止、または制約による計上時期の変更、建設業者による工事の休止等に起因する工期の延長による竣工・計上時期の変更等、収益機会が先送りされるリスク
主な取り組み	<p>当社グループでは、様々な災害発生増加を重要な社会課題と認識し、行政及び防災の専門家等との協議を踏まえ、災害時の安心・安全の確保に努めるとともに、災害が発生した場合には、その影響を最小限に抑え、生活や事業を継続できるように防災に取り組むとともに、災害発生時における事業継続に関する行動計画(BCP)を策定しております。</p> <p>地震、風水害に関しては、BCPにて、非常時の指揮命令系統、事業継続のための任務分担などを定め、災害の影響を最小限に抑える体制を整備し、年に一度「災害対策本部設置訓練」を実施することで、規定内容の確認(役職員の生命や安全の確保、指揮系統の確立、事業復旧)を行い、非常時に備えています。感染症については、新型コロナウイルス感染症の当社グループにおける対応実績を踏まえ、今後の新たな感染症の発生に備えて、感染確認時から蔓延時まで、感染状況に応じた対応(指揮系統の確立、事業継続を目的としたコア事業の選定、感染予防等に関する共通ルールの策定等)について取りまとめた感染症に関するBCPを策定しております。また、国内だけでなく、海外での災害発生に対する準備・初動対応を定めたBCPも策定しております。</p> <p>地震・火災・風水害等の突発的な事故の発生に関しては、当社グループの「品質マニュアル」における集中豪雨対策や浸水対策の規定、防災対応マニュアルの整備や防災ガイドブックの配布等の管理物件における居住者・管理組合・テナント企業・施設利用者等に対する防災支援等を行い、災害時の安心・安全を確保するための取り組みを行っております。</p>

(D) 内部リスク:当社およびグループ各社で発生するオペレーショナルなリスク

リスク項目	⑧ 法令違反によるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●宅地建物取引業法、建築基準法、金融商品取引法、会社法、個人情報保護法、独占禁止法、下請法その他関係法令に違反し、信用の失墜や行政処分、罰金等が課されることにより、経営成績に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	<p>当社グループでは、役職員が法令及びグループ各社が定める社内規程等を遵守し、さらに、より高い倫理観に従って行動することを目的とし「野村不動産グループ倫理規程」を定め、役職員に対する継続的な教育、研修を行っております。</p> <p>宅地建物取引業法等の主要な法令に関しては、法令遵守のため、各法令に応じた業務フローの策定を行い、研修やOJTによる周知徹底と法令遵守状況の定期的な自主点検を行っております。独占禁止法等に関しては、資材価格、エネルギーコストなどの上昇を踏まえた受注者への適正な価格転嫁を実現するため、グループ各社の業務特性や事業規模に応じた業務ルールの策定や、マニュアルの作成、研修の実施などを行い、取引体制の強化に取り組んでおります。また、外国公務員等への不適切な接遇に関しては、規程等を制定し、海外事業に関係する役職員及び海外現地採用職員を対象として、定期的な研修を実施しております。</p>

リスク項目	⑨ 品質不良の発生によるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●不動産開発事業における設計・施工等の不備、また、賃貸・管理する施設における管理上の不備等により、信用の失墜や想定外の費用及び開発計画、運営計画の遅延が生じ、経営成績に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	<p>不動産開発事業においては、一定の信用力・技術力を有する第三者に建物の設計・施工業務等を発注し、その設計・施工における品質を確保するため、当社グループにて「設計基準」(構造・建築・設備・電気)及び「品質マニュアル」等を定め、発注先による遵守徹底を図るとともに、発注者として施工状況の確認及び品質検査を実施しております(但し、他社との共同事業や再開発組合が主体となる再開発事業等においては、事業形態に応じて異なる方法を採用する場合があります)。また、賃貸・管理する施設に関しては、管理に係る業務標準書、修繕工事における安全・仮設ガイドライン等を策定して業務を行うとともに、万一の不備や事故等に備え、損害保険を付保しております。</p>

リスク項目	⑩ 情報システム危機発生によるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●サイバー攻撃や不正アクセス等の不測の事態により、万一、情報システムが正常に利用できない場合や個人情報外部へ漏洩した場合、当社グループの営業活動や業務処理の遅延、信用の失墜及びそれに伴う売上高の減少や損害賠償費用の発生等により、当社グループの経営成績に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	<p>インターネットやクラウドサービスを活用した業務変革や、持続的な成長の実現に向けたDXへの取り組みを積極的に推進している状況において、情報セキュリティの確保はこれまで以上に重要性を増してきており、インターネットからの不正アクセス遮断や情報端末のウイルススキャン、万一マルウェアやボット等が侵入した場合に振る舞いを検知して不正送信を阻止する等のセキュリティシステムを導入し、さらにこれらのシステムからのアラート監視を行い、サイバー攻撃や情報漏洩に備えたICT環境の整備を進めています。また、クラウドサービスの利用においては、事前にセキュリティチェックを行っており、安全に利用するよう確認しております。</p> <p>個人情報に関しては、関係する諸法令の遵守と適正な取扱いの確保に努めており、当社グループにおける情報の組織的 management とセキュリティのレベルの維持向上を図ることを目的として「情報セキュリティ規程」及び「情報取扱ガイドライン」を定め、定期的に社員への情報セキュリティ啓蒙を行い、顧客の権利や利益の保護と当社グループにおけるICT環境の安定的な運用を図っております。</p> <p>また、万一の情報漏洩等の事故発生に備え、サイバー保険を付保しております。</p>

リスク項目	⑪ 人材に関する事項への対応不備によるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●当社グループの従業員の勤務時間が適切に把握されず、長時間労働が行われることにより従業員の健康が害されるリスク ●人事制度やその運用が労働基準に関する法制度に適合しないことで、当局から行政処分を受けた場合に人材流出や信用の失墜、罰金等が課されること等により、当社グループの経営成績に影響を及ぼすリスク ●多様な人材(育児・介護等による短時間勤務者、性的マイノリティ、障がい者、シニア、外国人等)を受け入れる労働環境の整備が遅れることにより、必要な人材を確保できず、または確保した人材が活躍し続けられず、企業競争力の低下につながるリスク ●海外拠点における人事労務面において、現地労働関係法令・慣習等に反する制度の導入や運用により、当局から行政処分を受けたり、現地従業員の退職によりノウハウを喪失するリスク、駐在員の現地での生活を適切にサポートする仕組みがないことにより駐在員の健康が害されるリスク
主な取り組み	<p>当社グループは「活き活きと働くウェルネスの実現」を行動指針として掲げ、持続可能な社会の実現に向けて、事業活動を継続し、企業価値を向上していくために、すべての役員が心身ともに健康で活き活きと仕事に取り組むことが企業の持続的成長につながる「ウェルネス経営」を目指しております。</p> <p>多様な人材が働きやすい労働環境の構築のため、有給休暇の取得推奨、テレワークの推進、育児・介護等による休業や短時間勤務制度等を導入するとともに、定期的な研修により、役員職員の多様性に関する理解度向上に取り組んでおります。また、野村不動産など一部のグループ会社において、男性の出生時育児休業の一部有休化や積立有休制度を導入しております。</p> <p>勤務時間の適切な把握のため、勤怠管理システムを導入して管理を行い、特に長時間労働については定期的な状況のモニタリングを行っており、また、人事制度やその運用の適法性については、定期的に社外の専門家による検証を行い、リスク顕在化の予防に努めております。</p> <p>また海外においては独自の法律、文化、慣習があることから、外部の専門家等の知見を活用した人事労務制度の構築、駐在員の相談窓口の整備、医療機関の斡旋や受診のサポートを行うサービスの整備等を行っております。</p> <p>なお、当社グループでは、ウェルネス・働き方改革・人材の多様性の確保を一体的に推進すべく、社長執行役員(グループCEO)を委員長とする「ウェルネス・D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)推進委員会」、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に係る専任組織(グループ人材開発部「ウェルネス・D&I推進室」)を設置しております。当連結会計年度より、当社グループのD&I推進方針及び中期・短期の推進ロードマップを策定・公表し、2024年3月期までをステップ1として「D&I意識醸成期間」と定め、キーゴールとして「①年次有給休暇取得目標達成 ②男女育児休業取得率100%達成」を設定しております。</p>

リスク項目	⑫ 不正、過失等の発生によるリスク
リスク内容	<ul style="list-style-type: none"> ●役員職員の不正、不適切な管理による情報の流出、業務上の過失等により、信用の失墜や、それに伴う売上高の減少や損害賠償費用の発生等が生じ、経営成績に影響を及ぼすリスク
主な取り組み	<p>当社グループでは、役員職が法令及びグループ各社が定める社内規程などを遵守し、さらに、より高い倫理観に従って行動することを目的とし「野村不動産グループ倫理規程」を定め、役員職員に対する継続的な教育、研修を行っております。</p> <p>また、当社及びグループ会社の各部室店にコンプライアンス推進責任者を配置することで、各職場におけるコンプライアンス活動の実効性を高める体制を構築しております。さらにグループ各社共用の内部通報制度「野村不動産グループ・ヘルプライン」によって、通報及び相談窓口を内部及び外部にそれぞれ設ける等、公益通報者保護法に基づく体制整備及び運用を行っております。</p>

内部統制・コンプライアンス／情報開示

コンプライアンス体制

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

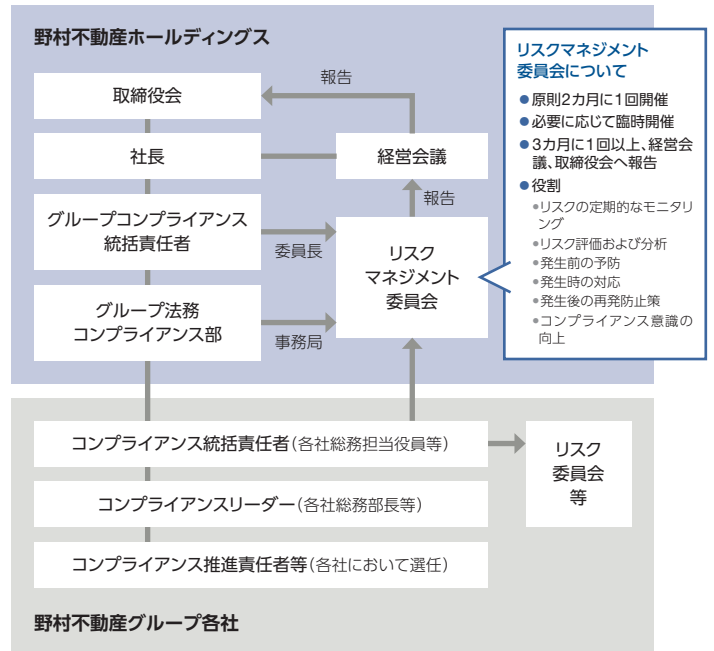
また、リスク情報収集の観点から、グループ職員の内部通報窓口「野村不動産グループ・ヘルプライン」を設置しています。なお、当社は、ヘルプライン業務に携わった者に守秘義務を課するとともに、通報したことによる不利益な取り扱いを禁止しています。

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

野村不動産グループ倫理規程

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

コンプライアンス体制図

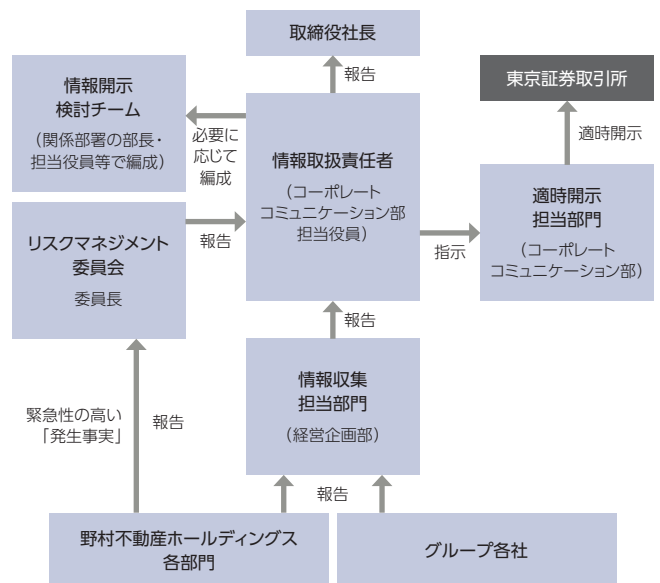


適切な情報開示と透明性の確保

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

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

適時開示体制図



株主との対話

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

に努めています。IR担当役員は、株主との対話により把握した株主の意見や懸念を経営陣幹部に報告するとともに、定期的に取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に関する活動状況について

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

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



オンライン会社説明会を開催



2023年3月期の主なIR活動

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

最新・詳細な情報についてはIRサイトをご覧ください。

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

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

役員一覧 (2023年6月23日時点)

取締役

くつかけ えいじ
沓掛 英二



1960年9月12日生
取締役会長
取締役会議長
指名報酬諮問委員会委員
保有株数 25,200株*
非執行

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

あらい さとし
新井 聡



1965年6月3日生
代表取締役社長
兼社長執行役員
グループCEO
保有株数 7,300株*
執行

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

まつお だいさく
松尾 大作



1964年10月18日生
代表取締役副社長
兼副社長執行役員
グループCOO
保有株数 24,200株*
執行

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

きむら ひろゆき
木村 博行



1962年3月30日生
取締役 (監査等委員)
監査等委員会委員長
保有株数 26,400株*
非執行

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

たかやま やすし
高山 寧



1964年2月1日生
取締役 (監査等委員)
保有株数 一*
非執行

- 1988年 4月 野村證券株式会社 (現野村ホールディングス株式会社) 入社
- 2011年 6月 野村ファイナンシャル・プロダクツ・サービス株式会社取締役
- 2012年 10月 ノムラ・セキュリティーズ・インターナショナル本社 (ニューヨーク) 法務部マネージングディレクター、ジェネラルカウンセラー
- 2013年 9月 ノムラ・ホールディング・アメリカ・インク 法務部マネージングディレクター、ジェネラルカウンセラー
- 2015年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役員
チーフ・リーガル・オフィサー
野村證券株式会社執行役員 法務担当
- 2016年 6月 株式会社証券保管振替機構社外取締役
- 2019年 4月 当社顧問
野村不動産株式会社監査役 (現任)
- 2019年 6月 当社取締役 (監査等委員) (現任)
野村不動産投資顧問株式会社監査役 (現任)

もぎ よしお
茂木 良夫



1952年4月10日生
取締役 (監査等委員)
指名報酬諮問委員会委員
保有株数 一*
非執行 社外 独立

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

執行役員 (取締役兼務を除く)

やまもと しげゆき
山本 成幸

開発企画担当

まえだ けんいち
前田 研一

仲介・CRE部門長

みうら こうき
三浦 公輝

資産運用部門長

なかむら はるひこ
中村 治彦

住宅部門長

いちばら ゆきお
市原 幸雄

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

うき もとみ
宇木 素実

グループ人事部、
グループ人材開発部担当

かじ たかゆき
梶 貴之

事業創発担当

つかさき としひで
塚崎 敏英

グループCFO、兼IR担当、
兼財務部、資金部担当

はが まこと
芳賀 真



1966年6月22日生

代表取締役副社長
兼副社長執行役員
コーポレート統括

保有株数 31,800株*

執行

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

くろかわ ひろし
黒川 洋



1968年2月2日生

取締役
兼執行役員
都市開発部門長

保有株数 10,200株*

執行

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

たかくら ちはる
高倉 千春



1959年12月22日生

取締役

保有株数 一*

非執行 **社外** **独立** **新任**

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

みやかわ あきこ
宮川 明子



1955年10月18日生

取締役(監査等委員)

保有株数 一*

非執行 **社外** **独立**

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

たかはし てつ
高橋 鉄



1956年10月24日生

取締役(監査等委員)
指名報酬諮問委員会委員長

保有株数 一*

非執行 **社外** **独立**

- 1986年 4月 東京弁護士会登録
三宅坂法律事務所参加
- 2003年 7月 霞が関パートナーズ法律事務所代表パートナー
- 2006年 3月 アップルジャパン株式会社 社外監査役
- 2007年 3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社
社外監査役
日本マクドナルド株式会社社外取締役
- 2007年 6月 株式会社グローベルス 社外監査役
- 2007年 10月 株式会社ビットアイル(現エフエックス・ジャパン
株式会社) 社外監査役
- 2012年 1月 株式会社アークス(現株式会社イーブックイニシ
アティブジャパン) 社外監査役
- 2012年 2月 株式会社ズーム社外監査役
- 2015年 6月 同社社外取締役(監査等委員)
- 2016年 10月 株式会社イーブックイニシアティブジャパン
社外監査役
- 2020年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
- 2020年 12月 ITN法律事務所エグゼクティブ・パートナー
(現任)
- 2022年 3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社
社外取締役(現任)

※ 2023年3月31日時点

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

よしむら てつみ
吉村 哲己

品質管理・建築統括

といだ かずひろ
問田 和宏

運営管理部門長

やまうち まさと
山内 政人

海外部門長、兼海外事業統括

やまだ じょうじ
山田 譲二

経営企画部、グループオフィス戦略室、
DX・イノベーション推進部担当

たなか かつや
田中 克弥

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

うさみ なおこ
宇佐美 直子

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