第２【事業の状況】

１【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、現時点において当社グループが判断したものであり、その達成を保証するものではありません。

(1) 経営方針

◇　新中長期経営計画／サステナビリティの推進

当社グループでは、グループ企業理念として「あしたを、つなぐ」を掲げております。この企業理念に基づき、2022年４月に当社グループが今後、持続的かつ高い利益成長を実現していくために、新たな中長期経営計画を策定いたしました。

全体コンセプト

●野村不動産グループ 2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life ＆ Time Developerへ」の実現に向けて、価値創造の考え方・手法を進化・変革

●高い利益成長、高い資産・資本効率を実現。高還元と高成長を両立

●「当社グループの持続的な成長」と「持続可能な社会への貢献」を一体と捉え、サステナビリティを推進

(当社グループ経営体系図)

「将来当社グループがどういった価値を社会やお客様に提供している企業グループになりたいのか」という目指す姿を明確にすべく、「野村不動産グループ 2030年ビジョン」を定めました。そして、そのビジョンのもと、価値創造の考え方・手法を、進化させ、また変革してまいります。

野村不動産グループ 2030年ビジョン

まだ見ぬ、Life＆Time Developerへ

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。

価値創造の進化・変革

本計画では、「高い利益成長と高い資産・資本効率の実現」を目指し、「国内デベロップメント事業の更なる拡大」「サービス・マネジメント分野の高い利益成長」「海外事業の着実な成長」を成長に向けた重点戦略と位置付け、計画を推進してまいります。そして、本計画を通じた当社グループの成長の成果を、しっかりとステークホルダーの皆さまに還元してまいります。

また、当社グループは、世界共通の課題である気候変動や災害の激甚化、人々の価値観の多様化など、経営・事業環境における変化に正面から向き合い、当社グループにおける2050年のありたい姿としてサステナビリティポリシー「Earth Pride-地球をつなぐ-」を策定するとともに、2030年までに特に取り組むべき重点課題（マテリアリティ）を特定いたしました。

「当社グループの持続的な成長」と「持続可能な社会への貢献」を一体として捉え、事業を通じてサステナビリティを推進してまいります。

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

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

自然との共生

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

共に創る未来

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

2030年までの重点課題（マテリアリティ）

社会と社員		気候変動と自然環境		
ダイバーシティ＆インクルージョン	人権	脱炭素	生物多様性	サーキュラーデザイン

(2) 経営環境

経営環境に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

① 外部環境

国内外における様々な社会課題、新型コロナウイルス感染症の影響による当社事業を取り巻く環境の変化、人々の住まいや働き方等に関する価値観・志向の変化等を踏まえ、特に注視する外部環境は以下のとおりです。

■ 全社

注視する事業環境

アフターコロナ・ウィズコロナへの対応	労働人口減少・少子高齢化の進展
ライフスタイル・ワークスタイルの多様化	人材獲得競争の激化
デジタル技術の加速度的な進化	建物老朽化など建替ニーズの増加
所有・場所に対する価値観の変化	気候変動、災害の激甚化
サステナビリティに対する意識の高まり	地政学リスクの増大
新興国経済の発展	金融環境における変動リスクの高まり

■ 各部門

＜住宅部門＞

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

＜都市開発部門＞

・顧客の価値観の変化、個の重視、コミュニティの重視、健康重視、時間価値重視
・サステナビリティ・カーボンニュートラルへの消費者意識の高まり
・ワークスタイルへの従業員の意識の変化
・Ｅコマース・販売チャネルの多様化による購買構造の変化
・EC化の加速による、物流拠点ニーズの高まり

＜資産運用部門＞

・ESG投資の拡大
・伝統的資産運用からオルタナティブ資産運用へ
・投資対象セクターの拡大（データセンター/インフラなど）
・不動産運用のグローバル化

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

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

＜海外部門＞
・アジア住宅市場の更なる成長
・タウンシップ開発による社会課題解決への期待の高まり
・収益不動産市場の流動性拡大

② 当社グループの競争優位性

長年にわたる豊富な事業実績を通じて培ってきた、当社グループの競争優位性は以下のとおりです。

◆ 幅広いアセットタイプでの開発実績・ノウハウ
◆ マーケットイン発想に基づく開発力
◆ モノ・サービスに関する品質へのこだわり
◆ グループ連携・総合力

＜競争優位性を発揮した商品・サービス等の事例＞

マーケットイン発想に基づく開発力

不動産開発事業における環境配慮への取組み

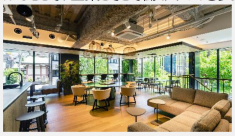
事業活動を通じた持続可能な社会への取り組みとして、
ＺＥＨ※マンションの開発に加え、再生可能エネルギー電力等の採用によりＣＯ２排出量実質ゼロを実現する「（仮称）相模大野４丁目計画」、
「（仮称）向ヶ丘遊園集合住宅計画」等、
断熱・省エネ・創エネでエネルギー収支ゼロを目指す住まいづくりを推進しております。
また、ＣＯ２削減等につながる国産木材の積極的な活用を集合住宅及びオフィスにおいて推進しております。

※ ZEH-M Oriented基準による

（仮称）相模大野４丁目計画

多様化するオフィスニーズに対応した「H１O」・「H１T」

当社グループが市場を開拓してきた中規模ハイグレードオフィスに加えて、
分散型拠点やプロジェクト単位の拠点など、多様化するオフィスへのニーズを捉え、
従来型のオフィスに加え、サービス付小規模オフィスの「H¹O」、サテライト型シェアオフィスの「H¹T」を展開し、これらを組み合わせて顧客企業に最適なオフィスの使い方を提案する「オフィスポートフォリオ戦略」を推進しています。
今後も個々のオフィス利用に加え、これらを組み合わせた複数拠点の活用も提案することで、企業とそこで働く人々のさらなる生産性向上に貢献していきます。



H１O平河町

H¹T 銀座店

ＢＥ ＵＮＩＴＥＤ構想

当社グループは、開発エリアにおいて、住み続けたい・行ってみたい街とするために、世代を超えた循環型のオープンコミュニティをつくりだすことを目指します。
その場所で共に暮らしはじめる人たちが、地域を共有の財産として捉え、そこで生まれるさまざまな関係性の中で暮らしを楽しみ、自分ごととして活用する新しい生活価値を育んでいくこと。
そして、住む人たち自身が自立してしっかりとコミュニティを運営していくことができる下地をつくること。
これらを実現するために必要な活動を「Be ACTO」と名づけ、第一弾として「プラウドシティ日吉」、
第二弾として「プラウドタワー亀戸クロス」に導入し、
街の価値を高める地域共創型の街づくりを行っております。

プラウドタワー亀戸クロス（Be ACTO亀戸 まちのリビング）

Be ACTO

「Be ACTO」５つのポイント

1．「Be ACTO」は街の共用部
2．街をつなぐエリアデザイナーを配置
3．エリアマネジメント組織を設立
4．「街サイト」の開設
5．街びらき前からの活動の開始

モノ・サービスに関する品質へのこだわり

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

野村不動産ソリューションズは、都心エリアのハイグレードマンションを専門とする新サービスブランド「レアリア（REALIA）」をスタートしました。
“レアリア（REALIA）”は、これまで当社が積み上げてきた実績とノウハウを基に、都心エリアのさまざまな不動産（Real Estate）ニーズに対応する、お客様にとって信頼できる（Reliable）パートナーを目指します。
また、都心エリアのハイグレードマンションはもちろん、不動産売買全般に精通した、実績・経験豊富なスタッフを配置し、お客様ニーズに合わせたレアリア独自の売買サポートサービスを提供することで、多様な不動産ニーズに対する野村不動産グループの総合窓口となり、グループの総合力を活かした、お客様一人ひとりに寄り添う最適なサービス＆コンサルティングを提供します。

REALIA

業界水準を超える長期保証の修繕工事

「プラウド」において、野村不動産パートナーズが品質にこだわった責任施工を行うことにより長期保証を実現した大規模修繕工事「re：Premium」に続き、プラウド以前の野村不動産が分譲したヒルズ、ステイツ、コープ野村等にまで大規模修繕工事の長周期化の対象を拡大した「re：Premium Duo」を開発しました。これにより、建物のライフサイクルコストの低減を実現する等、事業活動を通じて、持続可能な街づくりに寄与する取り組みを推進しています。

re：Premium
リ・プレミアム

re：Premium Duo
リ・プレミアム デュオ

マンション管理満足度 13年連続No.1

野村不動産パートナーズは、「住まいサーフィン」による管理満足度調査において、顧客満足度13年連続No.1に選ばれるなど、コミュニティ形成の一助を担う管理会社として管理品質の向上を図っています。

グッドデザイン賞 20年連続受賞

創業以来のDNAとして当社グループに受け継がれてきた「ものづくり」へのこだわりが、20年連続の受賞につながっています。
2021年度グッドデザイン賞においては６プロジェクトが受賞したほか、「プラウド神田駿河台」は「グッドデザイン・ベスト100」に選出されました。
今後も、人や街が大切にしているものを活かし、快適性を追求していきます。

◆2021年度　グッドデザイン賞　受賞プロジェクト
・プラウド神田駿河台
・プラウドシティ吉祥寺
・プラウド杉並方南町
・プラウドフラット中野
・H¹O日本橋小舟町
・Hi-NODE TOKYO HiNODE PiER

プラウド神田駿河台

Hi-NODE TOKYO HiNODE PiER

グループ連携・総合力

多機能かつサステナブルな街づくり

住宅　都市開発　運営管理

当社グループでは、各部門が培ってきた競争優位性を活かし、
多機能かつサステナブルな街づくりを推進しております。
地域の皆さまに愛されていた商業施設「サンストリート亀戸」において、
地域課題を解決し、多様なコミュニティ形成や地域の未来を
見据えた価値創出を目指す“地域共生”をテーマにした街づくりを
実現しております。
サンストリート亀戸が担っていた商業機能を承継・スケールアップした
大型商業施設「KAMEIDO CLOCK」に加え、環境・省エネ対策と
安心安全の災害対策を実現する住宅棟「ブラウドタワー亀戸クロス」、
地域に開放された「広場」、隣接する区立第二亀戸小学校の
増築用地を敷地内に確保するなど、「商」「住」「広場」「学」が
一体となった複合開発であり、地域と共にアップデートしていく
地域共生型の街づくりとなります。

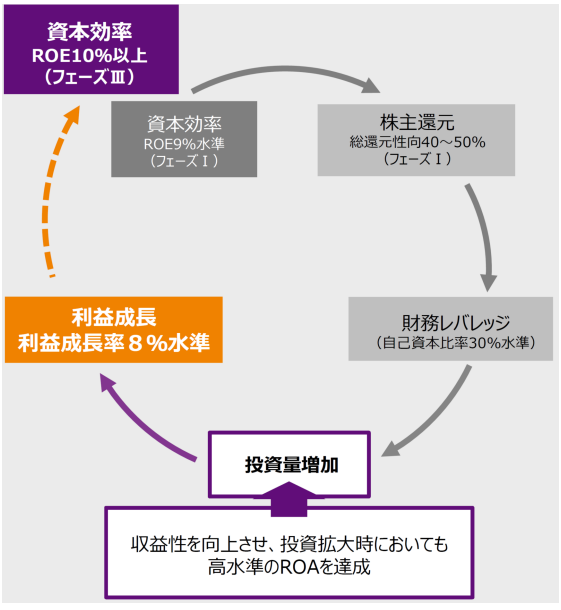
REIT等との相互成長を目的とした「賃貸バリューチェーン」

住宅　都市開発　資産運用　運営管理

当社グループでは、野村不動産投資顧問が運用するREIT等との相互成長を目的に「賃貸バリューチェーン」を構築しております。
これにより、当社グループでは開発利益の実現及び物件の運営・管理に関するマネジメント機会の獲得が図られ、
REIT等では安定的な優良物件の取得と着実な資産規模の拡大、並びに保有物件の資産価値の向上が図られます。
また、REITが保有する物件を野村不動産が取得し、その後再開発された賃貸資産をREITが優先的に取得することで、
野村不動産では開発機会の獲得が図られ、REITでは保有する資産のポートフォリオの強化・改善が図られます。

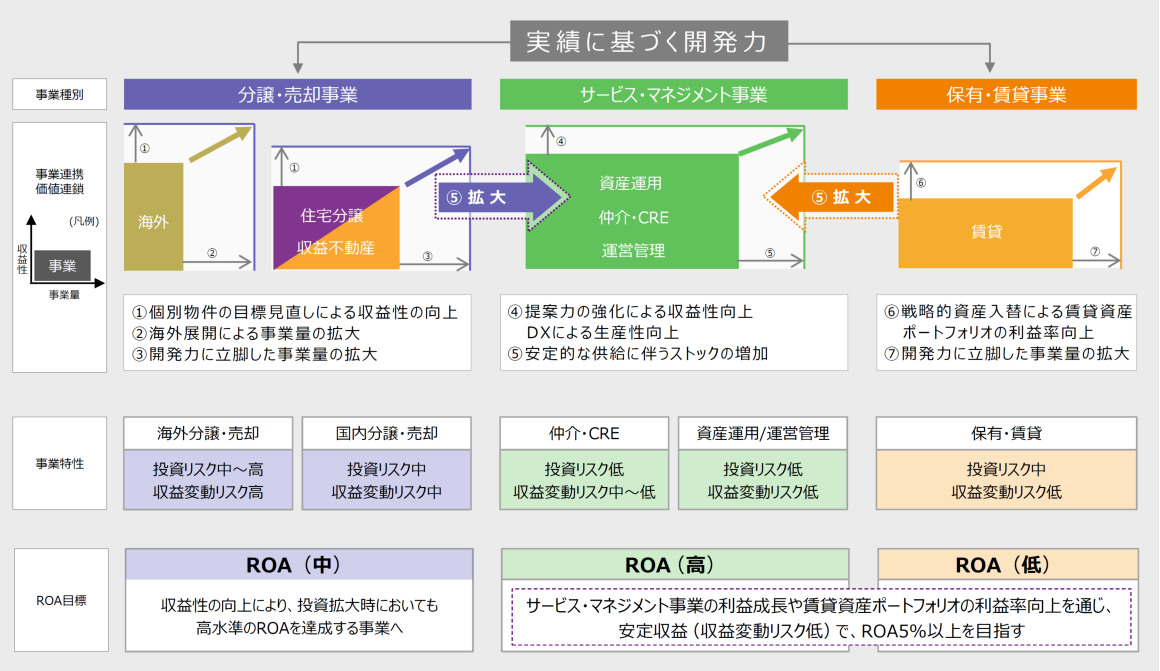
(3) 経営戦略

外部環境の認識及び当社グループの競争優位性を踏まえ、高い株主還元と年平均事業利益成長率８％水準を達成するため、事業ポートフォリオ戦略と部門別の成長に向けた基本方針を策定しております。



① 事業ポートフォリオ戦略

各事業の特性を活かし、高い資産効率と利益安定性を両立する事業ポートフォリオを追求していきます。



② 成長に向けた部門別の基本方針

部門	成長に向けた基本方針
住宅	・住宅分譲事業における「プラウド」の更なる進化（4,000～5,000戸の安定供給） ・多様化するニーズへの対応 ・再開発・建替事業の取組強化 ・ノンアセット事業の収益化
都市開発	・環境変化を事業機会に繋げる価値創造の進化・変革 ・開発利益／含み益の実現化 ・戦略的な資産入れ替え
資産運用	・「賃貸バリューチェーン」を活かしたコアビジネスであるＲＥＩＴ事業の着実な成長 ・ＲＥＩＴ事業に続く成長エンジンとしての私募ファンド事業の強化 ・野村グループとの協業による商品開発
仲介・ＣＲＥ	・リテール事業における、好調な実需を捉えた安定収益基盤の拡大 ・ミドル事業における、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
運営管理	・顧客満足度の高い提案型管理の強化 ・管理領域とサービスメニューの拡大 ・デジタルテクノロジーを活用した高効率かつ高品質な管理サービスの提供 ・大規模修繕工事をはじめとする受注工事の拡大
海外	・国内で培ったノウハウの活用と、現地デベロッパーとの強固なパートナーシップを通じた、海外における品質・サービスに対する期待への対応や新たな価値の提供

(4) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標

① 利益目標に関する指標

国内における事業に加え、現地パートナー企業との共同投資を基本とする海外における投資・開発事業の利益及び戦略投資（M&A）の成果を適切に反映させるため、利益目標に関する指標を「事業利益」(※)とし、段階的な成長を図るべく以下のとおり中長期的な指針を掲げております。

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

	2025年３月期	2028年３月期	2031年３月期
事業利益	1,150億円	1,400億円～	1,800億円～

② 財務・資本政策に関する指標

30%水準の自己資本比率を維持しながら、事業活動を通じた付加価値の創造により持続的な企業価値向上を図り、高い資本効率と安定的な株主還元を実現するため、財務・資本政策に関する指標を「ＲＯＡ」・「ＲＯＥ」・「総還元性向/配当性向」とし、以下のとおり中長期的な指針を掲げております。

	2023年３月期～ 2025年３月期	2026年３月期～ 2028年３月期	2029年３月期～ 2031年３月期
ＲＯＡ	4.5%水準	５%水準	５%以上
ＲＯＥ	９%水準	10%水準	10%以上
総還元性向/配当性向	総還元性向 40～50%	配当性向 40%水準	

※ＲＯＡ＝事業利益／期中（平均）総資産

※ＲＯＥ＝親会社株主に帰属する当期純利益／期中（平均）自己資本

※総還元性向＝（１株当たり配当額＋１株当たり自社株買い金額）／１株当たり当期純利益

※配当性向＝１株当たり配当額／１株当たり当期純利益

③ 気候変動関連の目標指標

当社は、2020年11月のSBT※認定取得に続き、2022年１月には事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギー由来の電力で調達することを目標とする国際イニシアチブ「RE100」に加盟いたしました。これに伴い、CO2排出量削減目標（2019年度比で、2030年度までに35%削減）のほか、以下の目標を新たに設定いたしました。

＜再エネ目標＞

・2050年迄にグループ再エネ100%

・2023年度迄に野村不動産国内賃貸資産で再エネ100%

※当社は、2019年度比で2030年度までにCO2排出量をScope1,2とScope3において、それぞれ35%削減することを目標に国際的イニシアチブであるSBT（Science Based Targets）の認定を2020年に取得しております。

(5) 重点的に取り組む経営施策

◇　着実な事業の推進と利益の積上げを図るための事業ポートフォリオの構築

コロナ禍で加速した人々のライフスタイルや価値観の多様化、日々の暮らしにおけるデジタル化の進展など、急速かつ劇的な変化が継続し、加えて金融緩和局面からの政策転換に伴う、欧米を中心とした世界的な金利上昇懸念や円安・インフレの進行、ウクライナ情勢を中心とした地政学リスクの高まり等、不確実さが増しております。こうした事業環境の変化が当社グループのビジネスに中長期的にどのような影響を与えるかを見極め、適切な施策を実行し、最適な事業ポートフォリオを追求していくことが重要な経営課題であると認識しております。各部門において、重点的に取り組む施策は以下のとおりです。

＜住宅部門＞

住宅分譲事業において、コロナ環境下以前より、住まい・生活に関する価値観の変化を受け、「プラウド」ブランドの理念・体系の再構築、戦略的な用地取得・商品企画の推進等に取り組んでおりましたが、コロナ環境下でより加速した顧客ニーズの多様化へ適応するとともに、サステナビリティ推進やデジタルテクノロジー活用への取組みも強化し、引き続き、良質な住まいの提供に努めてまいります。

＜都市開発部門＞

オフィス事業において、業種・企業別にアフターコロナのオフィスの在り方に関する価値観が多様化していくことを見据え、大規模オフィスやＰＭＯの開発に加え、サービス付小規模オフィスの「H^1O（エイチワンオー）」やサテライト型シェアオフィスの「H^1T（エイチワンティー）」等、戦略的な商品展開を加速・推進してまいります。

＜資産運用部門＞

資産運用事業において、多様化する投資家ニーズを取り込むべく、商品ラインナップの拡充等により、資金調達マーケット・不動産マーケット環境の変化に柔軟に対応できる事業体制の構築を目指してまいります。

＜仲介・ＣＲＥ部門＞

不動産の仲介・コンサルティング事業において、高度な専門性とデジタル領域での先進性を融合させ、法人・個人を問わず、多様化する顧客ニーズにワンストップで対応し、高品質かつ充実したサービスを提供してまいります。

＜運営管理部門＞

運営管理事業において、管理物件における感染防止・安全確保に向けた取り組みを継続するとともに、中長期的な課題である人材不足への対応として、デジタルテクノロジーを活用した高効率なサービスの提供に取り組んでまいります。

＜海外部門＞

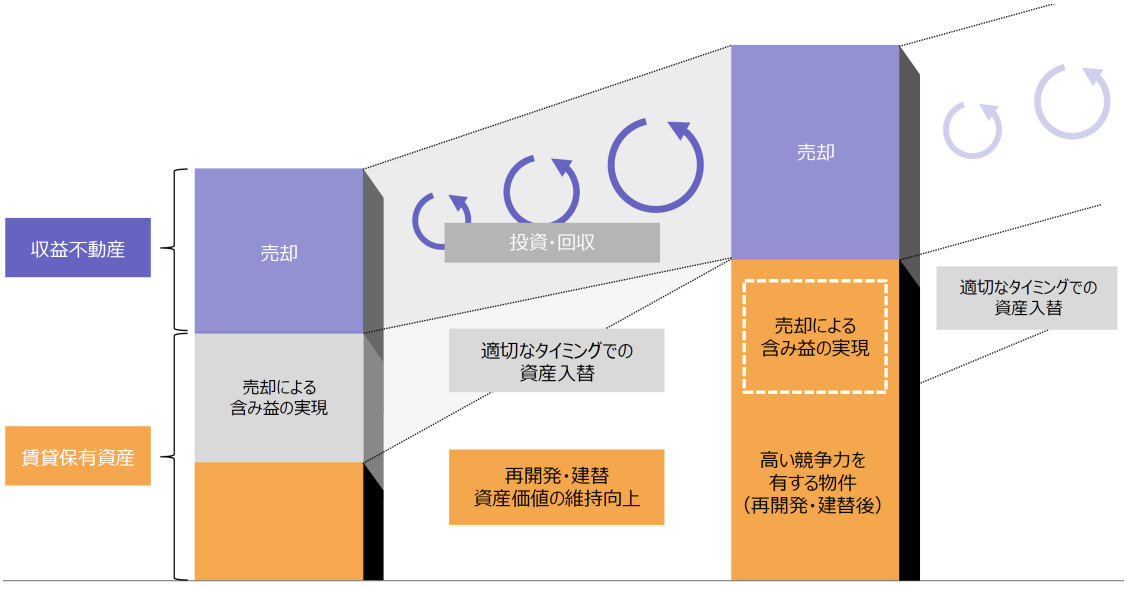
量から質を求めるフェーズに移行するアジア諸国での開発事業を中心に、事業参画機会は着実に広がってきております。引き続き、現地のニーズを把握しながら、当社グループがこれまで国内で培ってきたノウハウや強みを活かした価値創造により、良質な商品・サービスの提供をグローバルに展開してまいります。

◇　賃貸資産ポートフォリオの戦略的入替の継続

当社グループにおいては、中長期的な視点で、賃貸資産の戦略的な入れ替えを実施し、良質な賃貸資産ポートフォリオの構築に努めるとともに、適切な時期での売却により開発利益・含み益の実現化を図り、回収した資金を再度不動産開発事業に投資することで、高い資産効率と持続的な成長を実現させる方針としております。

当連結会計年度においては、当社グループのフラッグシップ商業施設「KAMEIDO CLOCK」や、グループ直営ホテルとして関西初となる「NOHGA HOTEL KIYOMIZU KYOTO」が竣工しております。また、「東芝福岡ビル」等の物件について固定資産から販売用不動産に振り替えております。

引き続き、2024年３月期に竣工予定のオフィスビル「野村不動産溜池山王ビル」、2025年３月期以降に竣工予定となる芝浦・日本橋等の大型複合開発プロジェクトを着実に推進するとともに、国内外の不動産市況の動向を踏まえた戦略的な売却を実践し、競争力のある賃貸資産ポートフォリオの構築に努めてまいります。



◇　価値創造の進化・変革につながるＤＸの推進強化

当社グループが関係する様々な事業分野においては、お客様への商品・サービスの提供におけるデジタルテクノロジーの活用が必要不可欠となってきており、急速な技術革新や革新的な新規参入企業の出現による顧客ニーズの変化等への対応が遅れた場合には、当社グループの競争優位性が低下し、業績にマイナスの影響を及ぼす可能性があります。

当社の「ＤＸ戦略委員会」においては、デジタル技術の活用によりビジネスモデルそのものを変革することで競争優位性を確立する『ＤＸ領域』の審議を強化しております。また、ＤＸ・イノベーション推進部にて、新領域事業の研究・開発、イノベーション創発、ＤＸ戦略等の企画・推進・支援等を行っております。今後も、加速度的に進化するテクノロジーとそれに伴う顧客ニーズの変化を的確に把握のうえ、各部門のＤＸに関する重点実行テーマを選定し、デジタル技術を活用した既存ビジネスモデルの深化を進めるとともに、業態変革・新規ビジネスモデルの創出に向けた取り組みを強化することにより、当社グループの競争優位性の向上に努めてまいります。

◇　各事業を通じたサステナビリティの具体的な取り組みの推進

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

また、2050年のサステナビリティポリシーを実現するために、2030年までに特に取り組むべき重点課題（マテリアリティ）として、「ダイバーシティ＆インクルージョン」、「人権」、「脱炭素」、「生物多様性」、「サーキュラーデザイン」の５つを特定いたしました。

また、重点課題の進捗を測るために、気候変動や人権・ダイバーシティなどに関して計測指標（KPI）を設定いたしました。

計測指標（KPI）の詳細については、当社サステナビリティサイトをご参照ください。

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

当社グループは、2050年のサステナビリティポリシーの実現に向けて、社内・社外の多種多様な組織や人の共創を推進力として新たな価値創造に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

◇　ウェルネス経営の推進

当社グループは、企業が事業を継続し持続的に成長していくためには、役職員の心身の健康と安全が不可欠であると認識しております。このため、当社グループ行動指針において、「活き活きと働く、ウェルネスの実現」を掲げ、従業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できるよう「ウェルネス経営」を推進しております。また、従業員やサプライヤーの安全衛生と健康の確保を重要な経営課題と位置づけるとともに、新たな価値を創造し続けるためには多様性がもたらすイノベーションが不可欠であると認識し、さまざまな視点・考え方を持った人材が、属性にかかわらず、個性や能力を十分に発揮できるよう、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進と公正で働きがいのある職場づくりに努めております。

◇　チャレンジングな組織風土の醸成のための本社移転

当社グループは、2022年４月に策定した新たな中長期経営計画、及び2030年をターゲットとする当社グループビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」のもと、高い利益成長と高い資産・資本効率を実現するためには、ビジネス領域の拡大と、その基盤となる組織としての成長を継続的に行う必要があると考えており、これを実現するために、野村不動産㈱をはじめとするグループ各社の本社※を、2025年２月に竣工を予定している大規模複合開発「芝浦プロジェクト」Ｓ棟に移転することを決定しております。

【本社移転を通じて実現したい３つの環境】

- **ウェルビーイング**
  東京の利便性と自然環境が融合した稀有な立地環境・最新鋭のスペックを備えたオフィス環境を活かし、社員一人一人が生き生きと充実した人生を過ごし、活力を持ち合わせられる環境
- **エンゲージメントハブ**
  グループビジョンを象徴する「芝浦プロジェクト」を通して、社員が自然にグループビジョンを理解・体感できる環境
- **ダイバーシティ&インクルージョン**
  働き方や働く環境に求められる価値観が変化した今だからこそ、オフィスの価値を再定義し、基準階面積 1,500 坪の広大なスペースを活かした多様な働き方ができる空間づくりを計画。出社時の社員同士のつながりの質を高め、多様な社員が積極的に協同し、知恵を出しあう仕組みを備えた環境

本社移転プロジェクトを通じて、グループ全体でこれまで以上にチャレンジングな組織風土を醸成すると共に、都心で空・海・緑を感じながら、自らその日の働きかたをデザインする新たな働きかた「TOKYO WORKation(トウキョウ ワーケーション)」を実現していきたいと考えています。

※グループ各社の移転対象範囲については検討中です。

2【事業等のリスク】

(1)　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全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及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」を定めております。

「リスク管理規程」において、リスク管理の実践を通じ、事業の継続及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おります。

＜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

(2)　リスク管理体制

当社では、グループ経営に関する様々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、評価及び分析を行い、各部門及びグループ各社に対して必要な指導及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おります。

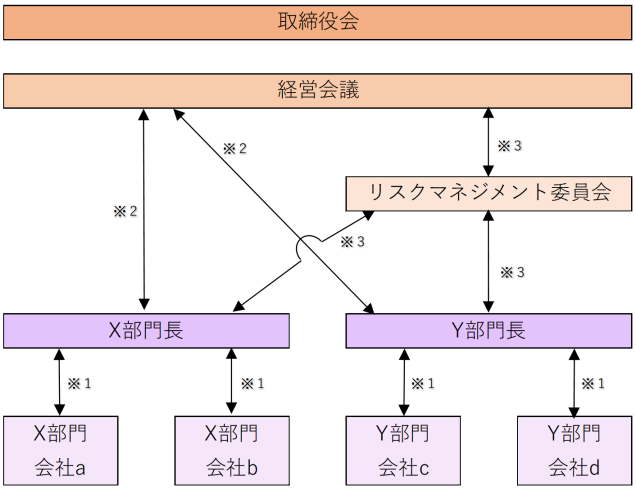
「Ａ：投資リスク」、「Ｂ：外部リスク」については、統合管理主体である経営会議が直接モニタリング等を行い、「Ｃ：災害リスク」及び「Ｄ：内部リスク」については、経営会議の下部組織として設置している「リスクマネジメント委員会」が定期的なモニタリング、評価及び分析を行うとともに、発生前の予防、発生時対応、発生後の再発防止等についての対応策の基本方針を審議しております。また、リスクマネジメント委員会委員長により指名されたグループ各社の取締役、執行役員等で構成される「グループリスク連絡会議」を設置し、グループ内でのリスク情報及び対応方針を共有しております。

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おります。

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」、当社及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」、当社及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線及び第３線がグループ各社の第２線及び第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及びプロセスを構築しております。

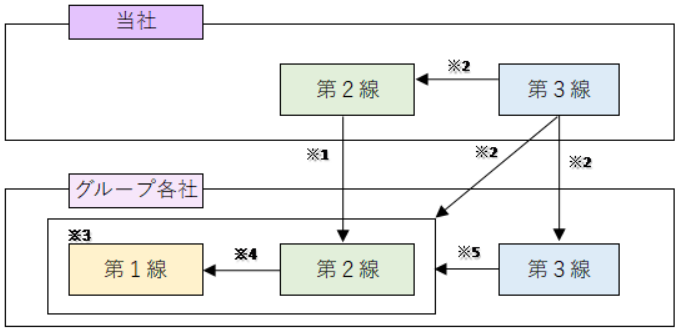
緊急を要する重要な問題が発生した場合には、「リスク管理規程」に則り、リスクマネジメント委員会委員長が関係部室の担当役員等と協議のうえ対応策等の基本方針を決定し、社長執行役員（グループＣＥＯ）に報告を行い、その基本方針に則った対応等の指示を行います。

リスク管理体制（概念図）



※１：各社は、所属する部門の部門長に各種リスクに関する報告を行い、部門長は各社のリスク管理について指導・モニタリングする。
※２：各部門長は、自部門に関連する「A：投資リスク」と「B：外部リスク」について経営会議に報告し、
経営会議は、各部門の「A：投資リスク」と「B：外部リスク」にかかる管理について指導・モニタリングする。
※３：各部門長は、自部門に関連する「C：災害リスク」と「D：内部リスク」についてリスクマネジメント委員会に報告し、
リスクマネジメント委員会は、各部門の「C：災害リスク」と「D：内部リスク」にかかる管理について指導・モニタリングする。
また、リスクマネジメント委員会は、同委員会での審議内容や「C：災害リスク」や「D：内部リスク」にかかる各部門の
リスク管理状況等について経営会議に報告する。

３ラインモデル（概念図）



※１： 当社における第２線は、グループ各社の第２線に対し適切な支援及び指導を行い、
グループ各社の第２線の活動をモニタリングする。
※２： 当社における第３線は、グループ各社の第３線に対する適切な指導および協働を行うことにより、
グループ各社の活動をモニタリングするとともに、当社の第２線及び必要に応じてグループ各社の第１線・第２線の
リスク管理に関する事項の監査を行い、その有効性や効率性を検証し、必要な助言を行う。
※３： グループ各社における第１線は、各事業に関するリスクの認識、評価、コントロール、
リスクに対応する体制の整備・運用等を行い、適切なリスクテイクを行う。
※４： グループ各社における第２線は、自社の第１線のリスク管理を支援するとともに、
第１線のリスク管理が適切に行われているかをモニタリングする。
※５： グループ各社における第３線は、自社の第１線・第２線の各部署のリスク管理に関する事項の監査を行い、
その有効性や効率性を検証し、必要な助言を行う。

(3)　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、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下のとおりであります。また、主要なリスクのうち当社事業に与える影響の大きさや外部環境等を踏まえ、2023年３月期において特に注視するリスクを選定しております。

なお、文中の将来に関する事項及びリスクの認識は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。ただし、すべてのリスクを網羅したものではなく、現時点では予見出来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。

（主要なリスク）

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	7	顧客及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	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）

A：投資リスク	・資材価格の高騰に伴う工事費の上昇により、想定した収益の獲得が見込めないリスク ・再開発事業など事業期間が長期間でかつ投資金額が大きいプロジェクトについて、収益性の悪化や想定事業スケジュールの遅延等が生じるリスク ・用地取得の競争激化等により、想定した事業量が確保できず、利益成長が鈍化するリスク
B：外部リスク	・国内不動産市場や金融情勢の変化により、分譲住宅の販売価格・収益不動産の売却価格に影響が生じるリスク ・海外各国の経済・不動産市場の悪化等により、海外事業の収益性悪化や利益回収時期の遅延が生じるリスク ・ライフスタイルや価値観の変化への対応、デジタルテクノロジーの加速度的な進化への対応、またサステナビリティへの対応等が遅れることにより、当社事業の競争優位性が低下するリスク
C：災害リスク	・甚大化する地震、台風、豪雨等の自然災害により事業が継続できないリスク

D：内部リスク	・不動産開発事業における設計・施工の不備の発生によるリスク ・多様な人材を確保し、人材が活躍し続けるための人事制度の整備が遅れることによるリスク ・サイバー攻撃による情報流出、事業継続への影響、損害等の発生・拡大によるリスク

（主要なリスクの内容と主な取り組み）

リスク項目	1　不動産投資に伴うリスク	リスクカテゴリー	A：投資リスク
リスクの内容	当社グループが行う不動産投資・開発事業においては、予期せぬ土壌汚染の判明、許認可の取得の遅れ、追加の工事の発生及び、工事費の上昇等により、事業が計画通りに進捗しない場合があります。そのような場合、当初の事業スケジュールの変更に伴う竣工時期・計上時期の遅れや追加費用等の発生、建築コストの増加に伴う収益性の悪化により、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可能性があります。		
主な取り組み	不動産投資・開発事業については、予めリスクの抽出及び分析・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、土壌汚染に関しては予め来歴調査や汚染調査を実施しており、汚染が確認された場合は、当該用地の取得中止又は専門業者による汚染の除去等の実施をしております。また、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及び建築コストの状況等について、事業を所管する組織にて把握し、特に重要な事象が発生した場合には必要に応じて当社またはグループ会社の経営会議または取締役会等に報告し、課題への対応を行っております。		

リスク項目	2　戦略投資（M&A）・新規事業に伴うリスク	リスクカテゴリー	A：投資リスク
リスクの内容	当社グループは、M&Aを成長戦略の一つとして位置付けており、シナジー効果が期待できるM&Aを実践していくことで、グループにおける企業価値の向上を目指しておりますが、M&A対象会社に期待する利益成長やシナジー効果等が実現できなかった場合、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。 また、当社グループでは、既存の事業領域にとどまらない、新事業領域への取り組みや新たなアセットタイプへの投資等を検討・実施しておりますが、当初計画する事業計画やグループ各社とのシナジー効果等が実現できなかった場合、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。		
主な取り組み	M&Aにあたっては、主な投資対象と投資目的を定めるとともに、当社グループの既存事業とのシナジー効果、事業計画、財務内容及び契約関係等を慎重に調査・検討し、将来の当社グループの業績に貢献すると判断した場合に実行しております。また、M&A実行後には、対象会社と当社グループとの統合プロセスの状況、経営課題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、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、取締役会または経営会議にて審議を行っております。		

リスク項目	3　市場の変化によるリスク	リスクカテゴリー	B：外部リスク
リスクの内容	当社グループは不動産関連の様々な事業を行っているため、経済情勢の変動や災害の発生等は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可能性があります。 住宅部門においては、顧客の購買意欲の減退、それに伴う販売価格の低下や在庫の増加等が生じ、事業計画で想定した利益が確保できない状況や保有するたな卸資産の評価損等が発生する可能性があります。都市開発部門においては、賃料水準の低下や空室率の上昇、キャップレートの上昇による資産価格の下落等が生じ、事業計画で想定した利益が確保できない状況や保有するたな卸資産や固定資産の評価損等が発生する可能性があります。その他、不動産売買市場における需要の減退、ＲＥＩＴ市場における投資口価格の下落や投資ファンド等の需要減退、建築費の上昇等が発生した場合、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。		
主な取り組み	当社グループでは、各事業についての外部環境の認識を定期的に更新し、業績への影響の把握と事業の進捗管理や精度の向上に努めております。 不動産投資・開発事業における投資決定にあたっては、現在及び将来の市場の状況を把握または予測するとともに、過去のマーケットの推移等も確認し、市況の変動が発生した場合においても影響を一定程度に抑えることを基本としております。また、市場の状況に急激な変動が生じた場合でも、財務状況に関して一定の健全性を確保することができるように、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。		

リスク項目	4　経済情勢の変化によるリスク	リスクカテゴリー	B：外部リスク
リスクの内容	国内外の景気後退、市中金利の上昇による資金調達コストの増加、為替レートの変動による円換算での投資額及び回収額の変動ならびに連結財務諸表上の外貨建ての資産及び負債額の変動等が生じた場合、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。		
主な取り組み	経済情勢の変化については、外部環境の認識を定期的に更新し、業績への影響の把握に努めております。借入金による資金調達にあたっては、長期・固定での借入を主とすることにより、短期的な金利上昇のリスクへの対応を図っております。また、為替変動のリスクについては、海外で展開する事業種別を踏まえた為替ヘッジ方針を定め、これに沿った運営をしております。		

リスク項目	５　政治・社会情勢・制度（法規制・税制・会計制度等）の変化によるリスク	リスクカテゴリー	Ｂ：外部リスク
リスクの内容	当社グループの各事業は国内外にて展開されており、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、建築費の上昇、事業スケジュールの遅延等が発生する可能性があります。特に海外においては、その国固有の政治・社会情勢に基づくカントリーリスクがあり、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可能性があります。 また、当社グループの各事業は国内外の各種法規制等が適用されております。国内においては、「宅地建物取引業法」や「建築基準法」に加え、不動産関連の様々な法規制が適用されているほか、「金融商品取引法」等による規制も適用されており、海外においては、国内とは異なる法規制に関するリスクがあります。これらの法規制に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には、新たな義務や費用負担の発生等により、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。 加えて、不動産事業に影響がある国内外の各種税制・会計制度等の変更がなされる場合には、資産の取得・保有・売却時の費用の増加、顧客の購買意欲の減退や企業のファシリティ戦略の転換・投資計画の修正等が生じ、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可能性があります。		
主な取り組み	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。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、参画後には海外事業モニタリング会議等を通じて、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。		

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	リスクカテゴリー	B：外部リスク
リスクの内容	当社グループが関係する不動産関連の様々な事業分野において、急速な技術革新や革新的な新規参入企業が出現し大きな産業構造・事業環境の変化が起きた場合や、社会構造の変化に伴う顧客のニーズの変化等への対応に遅れた場合には、競争優位性が低下し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。 また、当社グループは、土地やその他の天然資源、エネルギーを利用して事業活動を行っており、気候変動は当社の事業に大きな影響を及ぼす重要なリスクであると認識しています。温室効果ガス削減規制等の施行・強化による顧客の環境・省エネルギー・防災に関する機能の要求の高まりといった顧客の不動産に対するニーズの変化や、高い環境性能・エネルギー性能に関する技術への対応に遅れた場合には、当社商品およびサービスの競争優位性が低下し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。		
主な取り組み	当社グループはこれまでも事業環境の変化の中で、マーケットイン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、独自性の高い新たな価値を創造し、社会とお客様に提供してまいりました。この強みを更に高めるため、当社にＤＸ・イノベーション推進部を設置し、新領域事業の研究・開発、イノベーション創発・デジタル戦略等の企画・推進・支援等を行うとともに、当社グループ各社の従業員が、日常の業務の枠組みを超えて新規事業等を提案できる「事業アイデア提案制度」を設け、新規事業や新しい商品・サービスの事業化を推進するとともに、グループ内表彰制度「野村不動産グループアワード」を通じた、変革による価値創造に挑戦する風土の形成やグループ連携の強化に取り組んでおります。また、コーポレートベンチャーキャピタルを通じて、出資先となる革新的技術やサービスを持つベンチャー企業と協業し、デジタルテクノロジーを活用したサービスの提供を開始しております。 当社グループは、2050年のありたい姿としてサステナビリティポリシーを策定し、2030年までに特に取り組むべき重点課題として、「ダイバーシティ＆インクルージョン」、「人権」、「脱炭素」、「生物多様性」、「サーキュラーデザイン」の５つを特定しています。脱炭素・気候変動についての対応を進めるため、SBT認定の取得（2019年度比、2030年CO2排出量35％削減）、RE100への加盟（2050年迄にグループ全体の事業活動で使用する電力を100％再生可能エネルギーとすることを目指す）等、国際的なイニシアティブへの参加を進めてまいりました。気候変動に関するリスクへの対応として、気候変動に関する政府間パネル（ＩＰＣＣ）第5次評価報告書等の将来シナリオを把握のうえ、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」にて、グループ全体の戦略・方針の審議、各シナリオで想定されるリスクと機会の分析、当社グループにおける温室効果ガス排出量削減目標等の検討及びモニタリング等を行っており、定期的に取締役会に報告しております。当社グループで行う事業における「省エネ」、「低炭素化」、「再エネ」の推進によるCO2総排出量の削減を進めていきます。主な取り組みとしては、開発する建物の省エネルギー性能の向上、低炭素資材の利用促進に向けた研究開発、当社グループが開発する建物の屋根を活用した太陽光発電所の設置等に取り組んでおり、特に芝浦プロジェクトではカーボンニュートラルの実現を計画し、同プロジェクトは国土交通省・令和３年度サステナブル建築物等先導事業（省 CO2先導型）に採択されています。 また、当社グループはＴＣＦＤ（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に対し賛同の署名を行い、気候変動に関して同提言が開示を推奨する４項目（ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標）について開示しております。詳細については当社サステナビリティサイト、特集ページをご参照ください。https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/special/ なお、当事業年度の取締役会において、役員報酬に係る非財務指標の導入（当社グループ開発・供給物件のＢＥＩ（Building Energy-efficiency Index）値の目標値を設定）を決議する等、グループ役職員の気候変動・サステナビリティの取り組みに対する意識付けの強化に取り組んでおります。		

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	リスクカテゴリー	C：災害リスク
リスクの内容	大規模な地震、風水害、感染症の流行等により、当社や取引先等が事業を通常通り行うことが困難となり、収益を逸失するリスク及び収益機会が先送りされるリスクが発生する場合があります。 収益を逸失するリスクとして、当社グループが保有・運営する施設の営業の休止または制約による賃料収入や運営収入の減少、営業機会の逸失による収入の減少等があります。また、収益機会が先送りされるリスクとして、住宅販売の営業の休止または制約による計上時期の変更、建設業者による工事の休止等に起因する工期の延長による竣工・計上時期の変更等が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。 また、地震・火災・風水害等の天災地変又は突発的な事故の発生により、当社グループが保有・運用・管理等をしている不動産の毀損又は滅失等を招くおそれがあり、その場合、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。		
主な取り組み	当社グループでは、様々な災害発生の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、災害発生時の事業継続計画や行動計画等を策定し、当社グループにおける事業の継続に関する取り組みを行っております。 首都直下地震に関しては、事業継続計画（ＢＣＰ）を策定し、非常時の指揮命令系統、事業継続のための任務分担などを定め、災害の影響を最小限に抑える体制を整備しています。また、年に一度「災害対策本部設置訓練」を実施し、事業継続計画（ＢＣＰ）に定められている対応の確認（役職員の生命や安全の確保、指揮系統の確立、事業復旧）などを行い、非常時に備えています。 その他、「台風上陸想定時の行動チェックリスト」の策定や、海外での災害発生に対する準備・初動対応を定めた行動計画の策定を行っております。 地震・火災・風水害等の突発的な事故の発生に関しては、当社グループの「品質マニュアル」における集中豪雨対策や浸水対策の規定、防災対応マニュアルの整備や防災ガイドブックの配布等の管理物件における居住者・管理組合・テナント企業・施設利用者等に対する防災支援等を行い、災害時の安心・安全を確保するための取り組みを行っております。 また、主に新型コロナウイルス感染症を中心とする、感染症の流行に関しては、感染蔓延時の事業継続を目的としたコア業務の選定及び行動マニュアルの策定、感染予防等に関する共通ルールの策定と全役職員への周知徹底、感染者・濃厚接触者発生時のグループ全体として報告・指示体制の構築等の対応を行っております。加えて、グループ役職員等に対して、新型コロナウイルス感染症ワクチンの職域接種を実施する等、感染予防対策に係る各種取り組みを行っております。		

リスク項目	8　法令違反によるリスク	リスクカテゴリー	D：内部リスク
リスクの内容	当社グループの主たる業務である宅地建物取引業に関して、顧客に対する重要事項説明の誤りや不実告知、不利益事実の不告知等の法令違反により当局から行政処分等を受ける場合があります。また、建築基準法、金融商品取引法、会社法、個人情報保護法、独占禁止法等、当社グループが事業を行う上で関係する法令に違反した場合、当社グループの信用の失墜、罰金等が課されることにより、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。		
主な取り組み	役職員が法令等を遵守し、より高い倫理観に従って行動するための基本的な事項を定める「野村不動産グループ倫理規程」をはじめ、社内規程の制定と定期研修による周知徹底並びに継続的な教育及び啓発を推進しております。また、宅地建物取引業法等の主要な法令に関しては、法令遵守のため、各法令に応じた業務フローの策定を行い、研修やOJTによる周知徹底と法令遵守状況の定期的な自主点検を行っております。 また、外国公務員等への不適切な接遇に関しては、「外国公務員等贈賄防止規程」「贈賄防止ガイドライン」を定め、海外事業に関係する役職員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。		

リスク項目	9　品質不良の発生によるリスク	リスクカテゴリー	D：内部リスク
リスクの内容	当社グループが行う不動産開発事業において設計・施工等の不備が発生した場合、また、当社グループが賃貸・管理する施設において管理上の不備が発生した場合は、当社グループの信用の失墜、想定外の費用及び開発計画、運営計画の遅延が生じる等、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。		
主な取り組み	不動産開発事業においては、一定の信用力・技術力を有する第三者に建物の設計・施工業務等を発注し、その設計・施工における品質を確保するため、当社グループにて「設計基準」（構造・建築・設備・電気）及び「品質マニュアル」を定め、設計・施工業務等の発注先による遵守徹底を図るとともに、発注者として施工状況の確認及び品質検査を実施しております。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。		

リスク項目	10　情報システム危機発生によるリスク	リスクカテゴリー	D：内部リスク
リスクの内容	当社グループでは、お客様に提供する商品やサービスの多様性が進む中、持続的な成長を実現するために、生産性と業務効率のさらなる向上が不可欠と考え、この改善につながるＩＣＴ環境の整備とＤＸ推進に向けて、インターネット（クラウド）のメリット（スピード・柔軟性・コスト）を積極的に活用しております。また業務遂行上の必要性から、各事業において多くの個人情報を取り扱っております。 そのため、サイバー攻撃や不正アクセス等の不測の事態により、万一、当社のシステムが正常に利用できない場合や個人情報が外部へ漏洩した場合、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可能性があります。		
主な取り組み	情報システムやＩＣＴを活用した取り組みを積極的に推進している状況において、セキュリティの確保はこれまで以上に重要性を増していくと考え、インターネット接続における情報アクセスへの制限やログ管理と情報端末の紛失に備えた対策の強化、第三者によるシステム・セキュリティ診断の実施、ウイルススキャンや異常な動きに対する振る舞い検知システム導入等を行い、サイバー攻撃や情報漏洩に備えたＩＣＴ環境整備を進めています。 個人情報に関しては、関係する諸法令の遵守と適正な取扱いの確保に努めており、当社グループにおける情報の組織的管理とセキュリティのレベルの維持向上を図ることを目的として「情報セキュリティ規程」及び「情報取扱ガイドライン」を定め、定期的に社員の教育・啓蒙を行い、顧客の権利や利益の保護と当社グループにおけるＩＣＴ環境の安定的な運用を図っております。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。		

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	リスクカテゴリー	Ｄ：内部リスク
リスクの内容	当社グループにおいて、人材は最大の財産であり、新たな価値創造による持続的な成長の源泉であると考えております。そのため、当社グループの従業員の勤務時間が適切に把握されず、長時間労働が行われることによって従業員の健康が害されたり、人事制度やその運用が労働基準に関する法制度に適合しないことにより当局から行政処分等を受けた場合、当社グループの人材の流出及び信用の失墜、罰金等が課されること等により、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。 また、多様な人材(育児・介護等による短時間勤務者、性的マイノリティ、障がい者、シニア、外国人等)を受け入れる労働環境の整備が遅れることにより、必要な人材を確保できず、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があります。 海外拠点における人事労務面においては、現地労働関係法令・慣習等に反する制度の導入や運用により、当局から行政処分等を受けるリスク、現地従業員の退職によりノウハウを喪失するリスク、駐在員の現地での生活を適切にサポートする仕組みがないことにより駐在員の健康が害されるリスク等があります。		
主な取り組み	当社グループは「活き活きと働くウェルネスの実現」を行動指針として掲げ、持続可能な社会の実現に向けて、事業活動を継続し、企業価値を向上していくために、すべての役職員が心身ともに健康で活き活きと仕事に取り組むことが企業の持続的成長につながる「ウェルネス経営」を目指しております。 また、多様な人材が働きやすい労働環境の構築のため、有給休暇の取得推奨、テレワークの推進、育児・介護等による休業や短時間勤務制度等の導入を実施するとともに、定期的な研修により、役職員の多様性に関する理解度向上に取り組んでおります。 勤務時間の適切な把握のため、勤怠管理システムを導入して管理を行い、特に長時間労働については定期的な状況のモニタリングを行っており、また、人事制度やその運用の遵法性については、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。 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。 なお、今期より、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」を設置し、あわせて、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として、「グループ人材開発部/Ｄ＆Ｉ推進室」を新設しております。		

リスク項目	12　不正、過失等の発生によるリスク	リスクカテゴリー	Ｄ：内部リスク
リスクの内容	当社グループでは、役職員の不正、情報の不適切な管理による情報の流出、業務上の過失等によるリスクが発生する可能性があります。当該リスクが顕在化した場合には、当社グループの信用の失墜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可能性があります。		
主な取り組み	当社グループでは、役職員が法令及び野村不動産グループ各社が定める社内規程及び規則等を遵守し、さらに、より高い倫理観に従って行動することを目的とし「野村不動産グループ倫理規程」を定め、役職員に対する継続的な教育、研修を行っております。 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。		

3【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループ（当社及び連結子会社）の経営成績、財政状態及びキャッシュ・フロー（以下「経営成績等」という）の状況および分析の内容は次のとおりであります。

(1) 経営成績及び財政状態の状況及び分析の内容

① 当連結会計年度の事業環境

当連結会計年度におけるわが国の景況感は、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中、ワクチン接種の普及、感染対策と経済社会活動の両立が進み、企業の設備投資が回復する等、全般的に持ち直しの傾向が続きました。一方、年度終盤においては、オミクロン株による感染再拡大に伴う、宿泊・飲食等の個人消費の弱含み、ロシアによるウクライナ侵攻等に伴う原材料価格の上昇や金融資本市場の変動等、一部に弱さと不透明感がみられる状況となりました。

不動産市況については、住宅分譲市場では、顧客ニーズの多様化・低金利環境の継続等の下支えにより、供給戸数がコロナ前の水準まで回復し、首都圏では初月契約率が６年ぶりに70％を超える等、堅調な販売動向となりました。賃貸オフィス市場では、空室率が、都心エリアを中心に、直近数年間の中では高い水準で推移しましたが、エリアによっては年度中盤で低下傾向に転じ、一部では、コロナ後の企業成長や働き方の更なる多様化を見据えたオフィス移転の需要も出てきています。また、eコマースの普及等に伴う物流市場の拡大が継続すると共に、コロナ禍の影響を大きく受けた商業・ホテル市場についても、徐々に回復に向かう傾向となりました。不動産投資市場では、良好な資金調達環境及び国内不動産に対する国内外投資家の旺盛な投資意欲によって、物流施設・賃貸住宅を中心に物件取引が活発化し、市場規模の拡大が継続しました。不動産流通市場では、リテール事業において、住み替え需要の増加や新築物件との価格差等によって、首都圏中古マンションの取引件数・平均取引価格が高い水準で推移する等、堅調な市況が続いています。

② 当社グループの経営成績の状況及び分析の内容

このような事業環境の下、当社グループの経営成績は、売上高は645,049百万円（前連結会計年度比64,389百万円、11.1％増）、営業利益は91,210百万円（同14,876百万円、19.5％増）、事業利益は92,765百万円（同16,317百万円、21.3％増）、経常利益は82,557百万円（同16,591百万円、25.2％増）、親会社株主に帰属する当期純利益は55,312百万円（同13,113百万円、31.1％増）となりました。

（売上高）

住宅部門において、住宅分譲事業の計上戸数が増加したこと、都市開発部門において、収益不動産事業の物件売却収入が増加したこと、並びに仲介・ＣＲＥ部門において、売買仲介事業（リテール）の取扱件数及び取扱高が増加したこと等により、645,049百万円（前連結会計年度比64,389百万円、11.1％増）となりました。

（事業利益）

事業利益は、売上高が増加したこと、及び住宅部門における、住宅分譲事業の粗利益率が向上したこと等により、92,765百万円（前連結会計年度比16,317百万円、21.3％増）となりました。

（経常利益）

経常利益は、事業利益が増加したこと等により、82,557百万円（前連結会計年度比16,591百万円、25.2％増）となりました。

（親会社株主に帰属する当期純利益）

親会社株主に帰属する当期純利益は、経常利益が増加したこと、及び特別損失として計上した新型コロナウイルス感染症による損失額の減少等により、55,312百万円（前連結会計年度比13,113百万円、31.1％増）となりました。

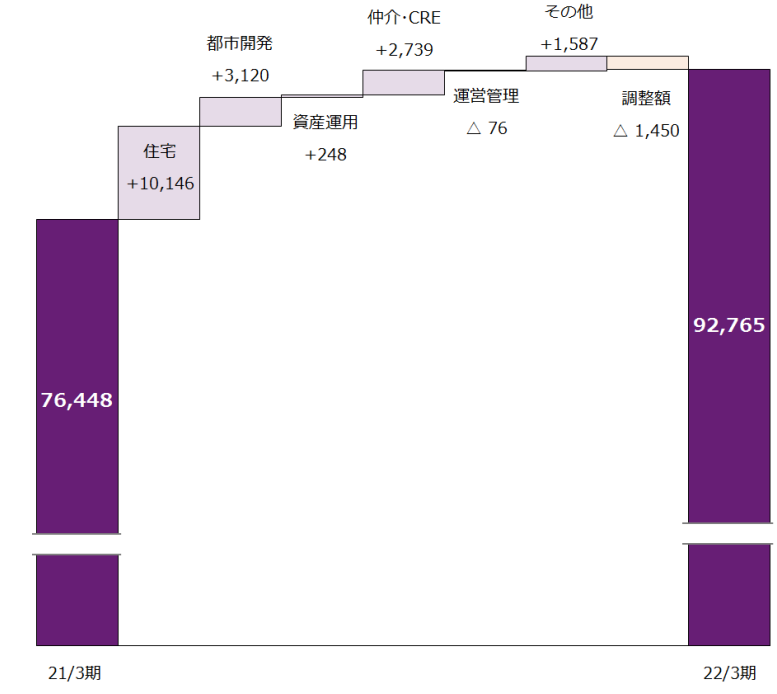
2022年３月期　経営成績の概要

（単位：百万円）	21/3期 実績 ①	22/3期 実績 ②	増減額 ②-①
売上高	580,660	645,049	+64,389
住宅部門	272,577	309,225	+36,647
都市開発部門	179,227	202,460	+23,232
サービス・マネジメント分野	150,277	155,796	+5519
資産運用部門	12,456	12,804	+348
仲介・CRE部門	39,436	43,762	+4,325
運営管理部門	98,384	99,230	+845
その他(海外事業含む)	2,070	2,755	+685
調整額	△23,492	△25,188	△1,695
事業利益※	76,448	92,765	+16,317
住宅部門	22,404	32,550	+10,146
都市開発部門	35,469	38,590	+3,120
サービス・マネジメント分野	25,846	28,758	+2,912
資産運用部門	7,587	7,836	+248
仲介・CRE部門	8,976	11,716	+2,739
運営管理部門	9,281	9,205	△76
その他(海外事業含む)	△1,495	92	+1,587
調整額	△5,776	△7,227	△1,450
経常利益	65,965	82,557	+16,591
法人税等調整前当期純利益	62,820	81,052	+18,231
親会社株主に帰属する当期純利益	42,198	55,312	+13,113

※ 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

▸ 事業利益の主な増減要因（前期比　単位：百万円）

- 住宅　　：計上戸数の増加、及び粗利益率の向上
- 都市開発：収益不動産売却粗利益の増加
- 仲介・CRE：主にリテール事業における売買仲介取扱高の増加



◇　経営上の目標の達成状況

経営上の目標の達成状況については以下のとおりであります。

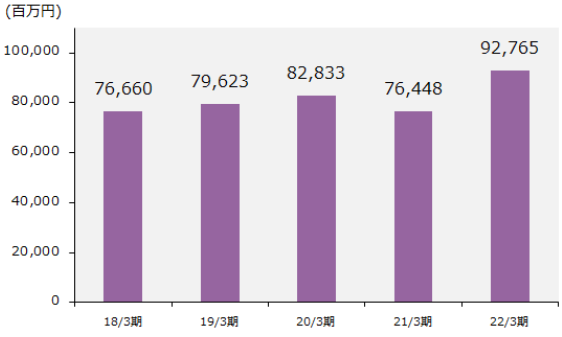
指標※1	指針※1	当連結会計年度
事業利益	85,000百万円 （2022年３月期）	92,765百万円
ＲＯＡ	４～５％程度 （2020年３月期～2022年３月期）	4.7％
ＲＯＥ	８～９％程度 （2020年３月期～2022年３月期）	9.2％
総還元性向	40～50％程度 （2020年３月期～2022年３月期）	44.3％※2
自己資本比率	30％水準	30.3％※3

※１　2019年４月に策定した前中長期経営計画にて掲げていた指標・指針となります。

※２　当連結会計年度の総還元性向については、2021年10月28日及び2022年１月27日開催の取締役会決議による自己株式の取得（取得期間：2021年10月29日～2022年４月25日）における取得価額の総額を考慮して算出しております。

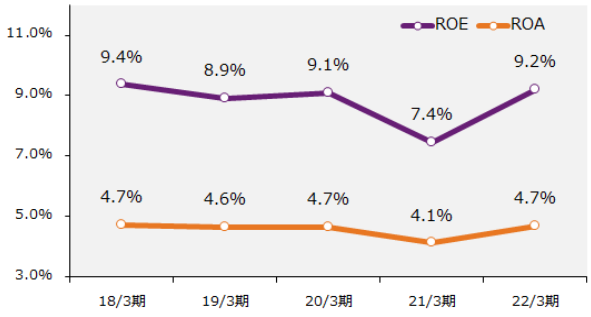
※３　当連結会計年度末（2022年３月31日）の数値を記載しております。

事業利益※の推移



※18/3期は営業利益の数値を記載

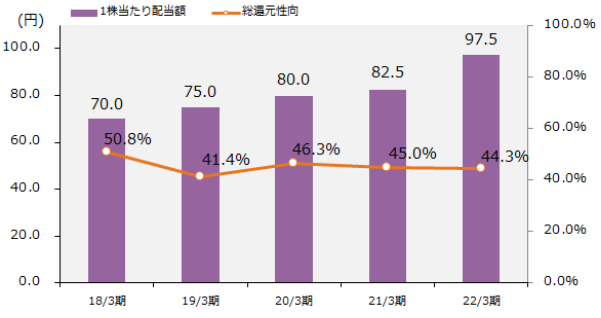
ＲＯＡ・ＲＯＥの推移



※ROA=事業利益÷期中（平均）総資産

※ROE=当期純利益÷期中（平均）自己資本

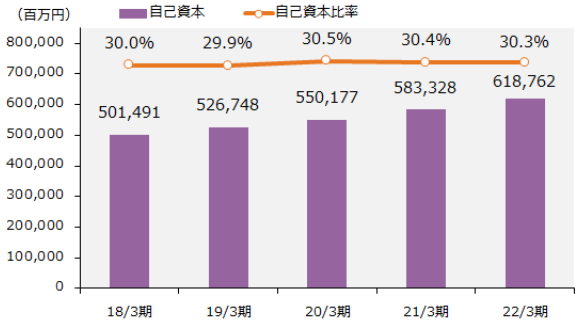
１株当たり配当額・総還元性向の推移



※総還元性向：（１株当たり配当額+１株当たり自社株買い金額）

÷１株当たり当期純利益

自己資本・自己資本比率の推移



③　部門別の経営成績の状況及び分析の内容

部門ごとの業績の状況及び分析の内容は、以下のとおりであります。

（注）１．各部門の売上高は、部門間の内部売上高、振替高を含みます。

２．端数処理の関係で合計数値があわない場合があります。

３．当連結会計年度より以下のとおり報告セグメントの変更等を行っております。

（報告セグメントの変更等）

「仲介・ＣＲＥ部門」における不動産の仲介・コンサルティング事業について、2021年３月31日まで野村不動産㈱と野村不動産アーバンネット㈱の２社体制で行っておりましたが、同年４月１日付で、拠点、人員及び機能を一本化すべく、野村不動産㈱を吸収分割会社、野村不動産アーバンネット㈱を吸収分割承継会社とする組織再編を行っております。あわせて、同日付で野村不動産アーバンネット㈱の商号を野村不動産ソリューションズ㈱に変更しております。

また、2022年１月14日付で、武蔵㈱の全株式を取得し、「住宅部門」へ区分しております。

＜住宅部門＞

当部門の売上高は309,225百万円（前連結会計年度比36,647百万円、13.4%増）、事業利益は32,550百万円（同10,146百万円、45.3%増）と、前連結会計年度と比べ増収増益となりました。

これは主に、住宅分譲事業において、計上戸数が増加したこと、及び粗利益率が向上したことによるものであります。

マンション分譲では「プラウドタワー亀戸クロス」（東京都江東区）、「プラウドタワー東池袋ステーションアリーナ」（東京都豊島区）、「オハナ中浦和」（埼玉県さいたま市桜区）、「プラウドタワー名古屋錦」（愛知県名古屋市中区）等を、戸建分譲では「プラウドシーズンつきみ野」（神奈川県相模原市南区）等、計4,329戸（前連結会計年度比660戸増）を売上に計上いたしました。

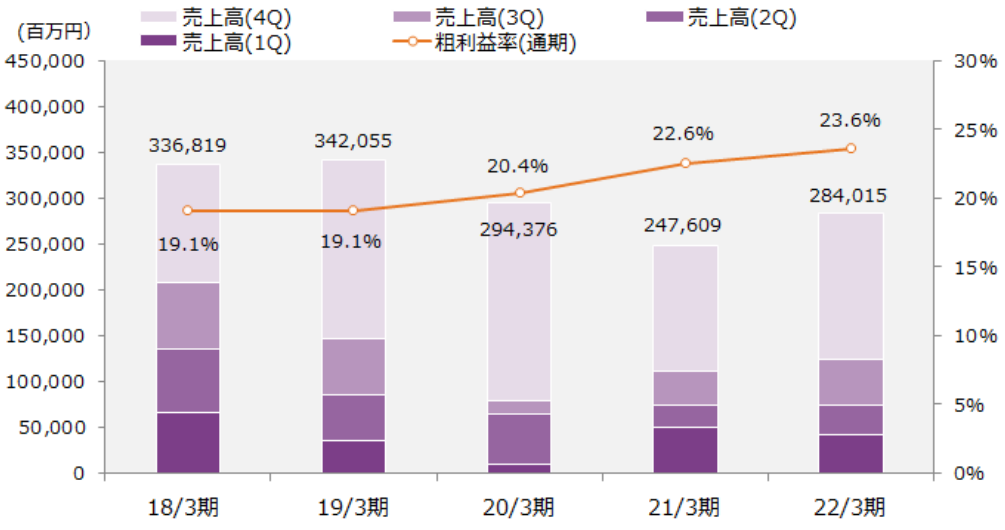
また、当連結会計年度末における契約済未計上残高は3,548戸（前連結会計年度末比272戸増）となっており、次期計上予定売上高に対する期首時点の契約率は74.6%となっております。

なお、共同事業における戸数、売上高、契約残高については事業シェア按分で計算しております。

更に、事業活動を通じた持続可能な社会への取り組みとして、ZEH※マンションの開発に加え、再生可能エネルギー電力等の採用によりCO2排出量実質ゼロを実現する「（仮称）相模大野４丁目計画」「（仮称）向ヶ丘遊園集合住宅計画」等、断熱・省エネ・創エネでエネルギー収支ゼロを目指す住まいづくりを推進しております。また、CO2削減等につながる国産木材の積極的な活用を集合住宅において推進しております。

※　ZEH-M Oriented基準による

住宅分譲事業　売上高・粗利益率の推移



売上高等内訳

		前連結会計年度 （自　2020年４月１日 至　2021年３月31日）		当連結会計年度 （自　2021年４月１日 至　2022年３月31日）	
		計上戸数	売上高 （百万円）	計上戸数	売上高 （百万円）
住宅分譲	首都圏	2,981戸	211,465	2,944戸	210,413
	関西圏	312戸	18,081	496戸	26,522
	その他	375戸	18,062	889戸	47,079
	小計	3,669戸	247,609	4,329戸	284,015
	（うち戸建住宅）	（372戸）	（22,741）	（451戸）	（29,990）
収益不動産（注）		―	5,960	―	5,621
シニア・その他		―	19,007	―	19,588
合計		―	272,577	―	309,225

（注）不動産投資市場向けに開発・販売する賃貸住宅を指します。

住宅分譲　期末完成在庫数（販売中）

	前連結会計年度末 （2021年３月31日）	当連結会計年度末 （2022年３月31日）
首都圏	161戸	74戸
関西圏	45戸	18戸
その他	33戸	38戸
合計	239戸	130戸
（うち戸建住宅）	（18戸）	（0戸）

住宅分譲　期末完成在庫数（未販売）

	前連結会計年度末 （2021年３月31日）	当連結会計年度末 （2022年３月31日）
合計	182戸	253戸
（うち戸建住宅）	（5戸）	（0戸）

住宅分譲　契約済未計上残高

	前連結会計年度末 （2021年３月31日）		当連結会計年度末 （2022年３月31日）	
	戸数	契約残高 （百万円）	戸数	契約残高 （百万円）
首都圏	2,260戸	170,232	2,555戸	197,478
関西圏	394戸	20,655	439戸	23,687
その他	622戸	34,075	553戸	28,705
合計	3,276戸	224,963	3,548戸	249,870
（うち戸建住宅）	（159戸）	（10,425）	（226戸）	（15,689）

＜都市開発部門＞

当部門の売上高は202,460百万円（前連結会計年度比23,232百万円、13.0%増）、事業利益は38,590百万円（同3,120百万円、8.8%増）と、前連結会計年度と比べ増収増益となりました。

これは主に、収益不動産事業において物件売却収入が増加したことによるものであります。

オフィスビルでは「野村不動産大手町北ビル」、物流施設では「Landport青梅Ⅲ」、商業施設では「KAMEIDO CLOCK」、ホテルでは「NOHGA HOTEL KIYOMIZU KYOTO」等、計17物件が竣工しております。

また、企業ニーズの多様化や働き方の変化に対応したオフィスブランド「PMO」、「H¹O（エイチワンオー）」、「H¹T（エイチワンティー）」を引き続き展開しており、サテライト型オフィス「H¹T」においては、当連結会計年度末時点で216店舗（提携先含む）まで拠点を拡大しております。

更に、脱炭素社会の実現に向けた取り組みとして加盟した「RE100※１」の目標達成に向け、保有する全ての国内賃貸資産※２において、2024年３月期迄に入居テナント分も含めた全ての消費電力を再生可能エネルギー由来の電力といたします。

また、「野村不動産溜池山王ビル」では、建設時のCO2排出量削減等にむけて木造ハイブリッド構造を採用し、高い耐震性能・耐火性を確保しつつ無柱の木質オフィス空間を実現する点が評価され、国土交通省の「令和3年度サステナブル建築物等先導事業（木造先導型）」に採択されております。

※１　事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギー由来の電力で調達することを目標とする国際イニシアチブ

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

売上高内訳　（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自　2020年４月１日 至　2021年３月31日）	当連結会計年度 （自　2021年４月１日 至　2022年３月31日）
賃貸（オフィス）	47,411	45,422
賃貸（商業施設）	11,018	12,302
賃貸（その他）	5,776	4,131
収益不動産（売却）（注）	87,846	106,451
収益不動産（賃貸）（注）	11,239	13,977
フィットネス	11,509	13,624
その他	4,426	6,550
合計	179,227	202,460

（注）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・物流施設等を指します。

賃貸収入（オフィス・商業施設）の増減分析

	増減額（百万円）	主な要因
新規・通期稼働資産	1,314	東京虎ノ門グローバルスクエアの通期稼働等
既存資産	1,431	新型コロナウイルス感染症の影響による、商業施設における賃料減免及び歩合賃料減少の影響軽減等
売却・振替え	△3,450	資産売却、棚卸資産への振替え

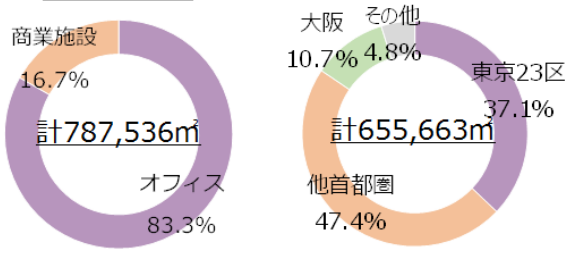
賃貸床面積

	前連結会計年度末 (2021年３月31日)	当連結会計年度末 (2022年３月31日)
オフィス	706,771㎡	655,663㎡
商業施設	120,966㎡	131,874㎡
合計	827,737㎡	787,536㎡

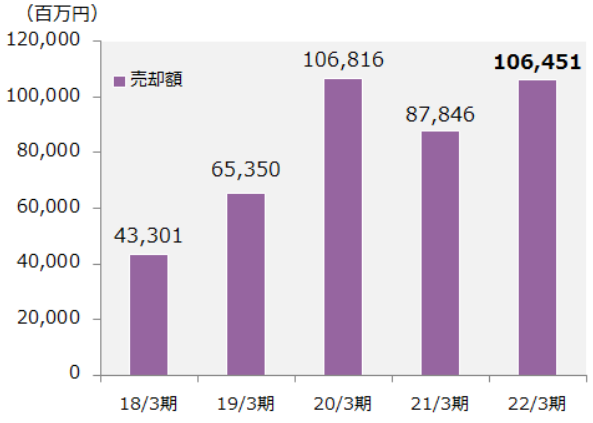
空室率（オフィス・商業施設）

前連結会計年度末 (2021年３月31日)	当連結会計年度末 (2022年３月31日)
5.1%	6.0%

賃貸床面積



収益不動産の売却額の推移



※19/3期以降は賃貸住宅分を控除後の数値、18/3期は賃貸住宅分を含んだ数値となります。

＜資産運用部門＞

当部門の売上高は12,804百万円（前連結会計年度比348百万円、2.8%増）、事業利益は7,836百万円（同248百万円、3.3%増）と、前連結会計年度と比べ増収増益となりました。

これは主に、国内運用会社において運用資産残高が増加したことによるものであります。

基幹事業である国内REITビジネスにおいて、野村不動産マスターファンド投資法人（以下「NMF」）及び野村不動産プライベート投資法人（以下「NPR」）が、野村不動産株式会社より「Landport習志野」、「プラウドフラット戸越銀座」、「MEFULL浦和」等、計４物件（取引額計42,096百万円）を取得したほか、投資家のニーズを捉えた私募ファンド組成が進む等、運用資産残高が順調に拡大しました。

なお、野村不動産投資顧問株式会社は、ESG（環境・社会・ガバナンス）の潮流に沿った投資家ニーズの期待に応えており、NMF及びNPRにおける気候変動の緩和と適応に関する継続的な取り組みが評価され、環境省主催の「令和３年度気候変動アクション環境大臣表彰」を不動産運用会社では初めて受賞しました。

更に、NMF及びNPRにて、2016年から継続してGRESB※１で４スター以上の評価を獲得するとともに、NPRにて、私募REIT初のエコアクション21認証※２を取得しました。

※１　GRESB：不動産会社・ファンドのESG配慮を測る年次のベンチマーク評価

※２　エコアクション21認証：環境省が定めた環境経営システムに関する第三者認証制度

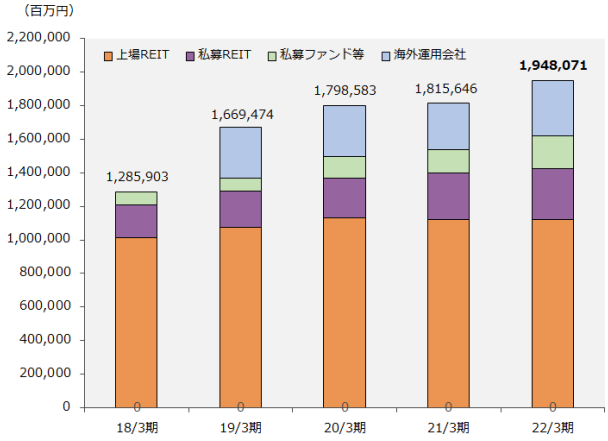
（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自　2020年４月１日 至　2021年３月31日）	当連結会計年度 （自　2021年４月１日 至　2022年３月31日）
売上高	12,456	12,804

運用資産残高　　（単位：百万円）

		前連結会計年度末 （2021年３月31日）	当連結会計年度末 （2022年３月31日）
国内運用会社	ＲＥＩＴ	1,396,973	1,424,772
	私募ファンド等	139,513	196,370
海外運用会社		279,159	326,929
合計		1,815,646	1,948,071

期末運用資産残高の推移



＜仲介・ＣＲＥ(※1)部門＞

当部門の売上高は43,762百万円（前連結会計年度比4,325百万円、11.0%増）、事業利益は11,716百万円（同2,739百万円、30.5%増）と、前連結会計年度と比べ増収増益となりました。

これは主に、売買仲介事業のリテールにおいて、取扱件数及び取扱高が増加したことによるものであります。

野村不動産ソリューションズ株式会社におけるリテール事業では、2021年４月に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「レアリア（REALIA）」をスタートし、「レアリア麻布※２」を開業しました。また、同年６月に「品川センター」、同年10月に「なんばセンター」をオープンし、当連結会計年度末における個人のお客様向けの拠点数は89拠点となりました。

また、同社では、2021年４月に中堅・中小企業、企業オーナー、個人資産家層等向けサービス（ミドル事業）を行う「パートナー営業本部」を新設しました。

更に、環境に配慮した素材を採用した店舗内装やSDGｓを意識したCRE提案を行う等、サステナビリティ推進にも積極的に取り組んでおります。

また、デジタル先進性を有する企業を目指し、電子契約システムやオンラインコンシェルジュによる非対面の営業手法を導入するなど、積極的なＤＸ投資によるデジタルマーケティングの強化及びデジタルを活用した営業生産性・競争優位性の向上を図り、更なる成長の加速と新たな市場開拓・顧客獲得に努めてまいります。

※１　CRE：Corporate Real Estateの略。企業向けの不動産戦略支援サービス（不動産の有効活用や売買のコンサルティング等）

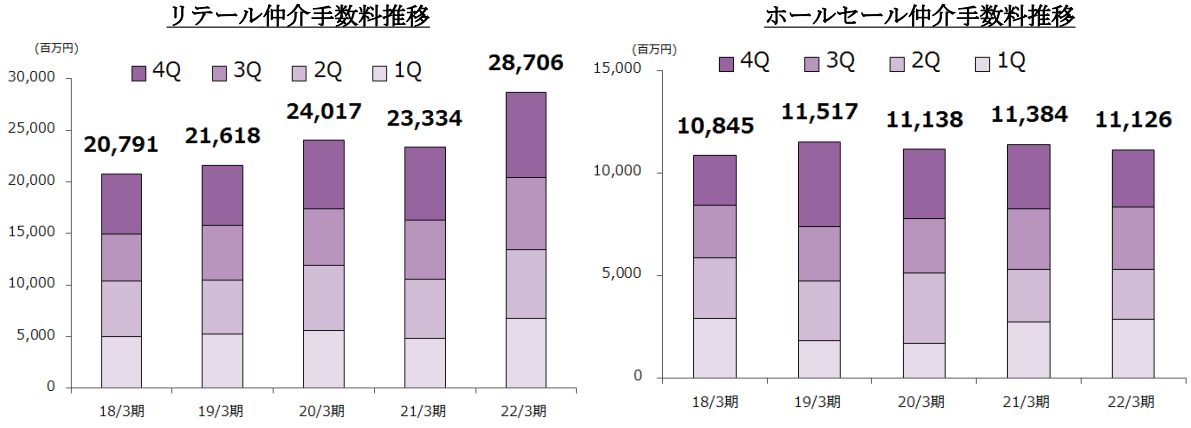
※２　2022年４月に「レアリア東京」に改称

売上高内訳　　（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自　2020年４月１日 至　2021年３月31日）	当連結会計年度 （自　2021年４月１日 至　2022年３月31日）
売買仲介	34,718	39,833
（リテール）	(23,334)	(28,706)
（ホールセール）	(11,384)	(11,126)
その他	4,717	3,929
合計	39,436	43,762

売買仲介取扱件数・取扱高

	前連結会計年度 （自　2020年４月１日 至　2021年３月31日）	当連結会計年度 （自　2021年４月１日 至　2022年３月31日）
取扱件数（件）	9,322	10,081
取扱高（百万円）	893,423	964,882



＜運営管理部門＞

当部門の売上高は99,230百万円（前連結会計年度比845百万円、0.9%増）、事業利益は9,205百万円（同△76百万円、0.8%減）と、前連結会計年度と比べ増収減益となりました。

これは主に、住宅管理戸数の増加に伴い運営管理収入が増加した一方で、新型コロナウイルス感染症の影響で、計画修繕工事などの延期による受注工事収入が減少したことによるものであります。

なお、当連結会計年度末におけるビル等管理件数は772件（前連結会計年度末比16件減）、住宅管理戸数は186,549戸（同3,387戸増）となっております。

また、野村不動産パートナーズ株式会社は、分譲マンション「プラウド」のみを対象としていた大規模修繕工事の長周期化商品「re:Premium（リ・プレミアム）」（2017年発表）に続く新商品となる「re:Premium Duo（リ・プレミアム デュオ）」を開発しました。これにより、大規模修繕工事の長周期化の対象を、プラウド以前の野村不動産株式会社が分譲したヒルズ、ステイツ、コープ野村等にまで拡大し、建物のライフサイクルコストの低減を実現する等、事業活動を通じて、持続可能な街づくりに寄与する取り組みを推進しております。

更に同社は、2021年住まいサーフィン「管理会社満足度調査」において13年連続総合１位、2021年「オリコン顧客満足度調査」における「分譲マンション管理会社 首都圏」において５年連続第１位、「分譲マンション管理会社 東海」において２年連続第１位を獲得しております。

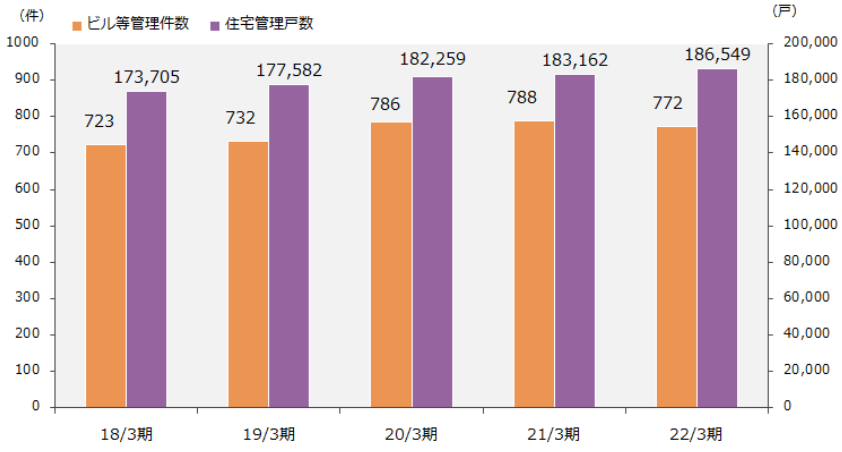
売上高内訳　　（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自　2020年４月１日 至　2021年３月31日）	当連結会計年度 （自　2021年４月１日 至　2022年３月31日）
運営管理	56,783	58,264
受注工事	35,863	35,215
その他	5,737	5,750
合計	98,384	99,230

管理受託数

	前連結会計年度末 （2021年３月31日）	当連結会計年度末 （2022年３月31日）
ビル等管理件数（件）	788	772
住宅管理戸数（戸）	183,162	186,549

ビル等管理件数・住宅管理戸数の推移



※20/３期以降、ＮＲＥＧ東芝不動産ファシリティーズ㈱と野村不動産パートナーズ㈱の管理件数及び管理戸数を合算した数値を記載
19/３期以前は、野村不動産パートナーズ㈱の数値を記載

＜海外／その他＞

売上高は2,755百万円（前連結会計年度比685百万円、33.1％増）、事業利益は92百万円（前連結会計年度は事業損失1,495百万円）となりました。

これは主に、海外における住宅分譲事業において計上戸数が増加したことによるものであります。

海外における住宅分譲事業においては、ベトナム・ホーチミンにおける「GrandPark Phase2」等を計上したほか、フィリピン・マニラで事業推進中の分譲住宅「ザ・シーズンズレジデンス」が、優れた不動産プロジェクトを表彰する「International Property Award」にてフィリピンの最優秀賞を受賞しました。

また、当連結会計年度においては、フィリピンにおいて、同国で有数の財閥グループであるGTグループの不動産会社Federal Land Inc.と、新合弁会社「Federal Land NRE Global Inc.」を設立することを決定しました。

アジアにおける住宅分譲事業においては、企画・開発フェーズからの事業参画、品質改善のためのプロジェクト「KAIZEN」活動に取り組み、各国における住宅の高品質化・長寿命化等の基本性能の向上を通じて持続可能な社会の実現を目指しております。

また、2021年５月にアジア・オセアニア地域での不動産テック企業に特化したベンチャーキャピタルファンド「Real Tech Ventures I」への出資を行いました。アジアにおける大規模タウンシップ開発において、当該ファンドを通じて獲得する先端技術等を活用し、スマートシティの実現に挑戦してまいります。

④ 財政状態の状況及び分析

（資産、負債及び純資産の状況）

（単位：百万円）

	前連結会計年度末 （2021年３月31日）	当連結会計年度末 （2022年３月31日）	増減額	増減率
総資産	1,921,306	2,040,506	119,199	6.2%
総負債	1,334,956	1,419,107	84,151	6.3%
（うち有利子負債）	(1,008,500)	(1,022,735)	(14,235)	(1.4%)
純資産	586,350	621,398	35,047	6.0%
（うち自己資本）	(583,328)	(618,762)	(35,434)	6.1%
自己資本比率	30.4%	30.3%	―	―
Ｄ／Ｅレシオ	1.7倍	1.7倍	―	―

（注）Ｄ／Ｅレシオ＝有利子負債／自己資本

（資産）

当連結会計年度末における総資産は2,040,506百万円となり、前連結会計年度末に比べ119,199百万円増加いたしました。これは主に、子会社からの配当にかかる源泉所得税等を含むその他の流動資産（51,533百万円増）、棚卸資産（18,708百万円増）、及び投資有価証券（14,726百万円増）が増加したことによるものであります。各部門の資産は下表のとおりであります。

（単位：百万円）

部門	前連結会計年度末 （2021年３月31日）	当連結会計年度末 （2022年３月31日）
住宅	505,976	514,546
（内たな卸資産）	(463,944)	(458,049)
都市開発	1,160,805	1,204,549
（内たな卸資産）	(412,862)	(436,810)
（内有形固定資産）	(696,545)	(705,527)
資産運用	42,868	43,220
仲介・ＣＲＥ	25,201	35,787
運営管理	50,095	48,881
その他	89,237	117,787
調整額	47,122	75,733
合計額	1,921,306	2,040,506
（内たな卸資産）	(875,520)	(894,229)

主な用途別の有形固定資産の残高は下表のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度末 （2021年３月31日）	当連結会計年度末 （2022年３月31日）
オフィス	533,659	523,769
商業施設	81,962	95,390

（負債）

当連結会計年度末における総負債は1,419,107百万円となり、前連結会計年度末に比べ84,151百万円増加いたしました。これは主に、支払手形及び買掛金（19,829百万円増）、預り金（18,717百万円増）、並びに有利子負債（14,235百万円増）が増加したことによるものであります。

（純資産）

当連結会計年度末における純資産は621,398百万円となり、前連結会計年度末に比べ35,047百万円増加いたしました。これは主に、利益剰余金（12,785百万円増）が増加したことによるものであります。なお、当連結会計年度において、27,004百万円の自己株式を消却し、新たに8,957百万円の自己株式を取得しております。

(2) キャッシュ・フローの状況及び分析並びに資本の財源及び資金の流動性に係る情報

① キャッシュ・フローの状況及び分析の内容

当連結会計年度末における現金及び現金同等物（以下「資金」という。）は、前連結会計年度末から2,831百万円減少し、67,793百万円となりました。

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は以下のとおりであります。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

当連結会計年度における営業活動によるキャッシュ・フローは、52,793百万円の資金の増加（前連結会計年度比116,297百万円増）となりました。これは主に、法人税等の支払いがあった一方で、税金等調整前当期純利益81,052百万円の計上、仕入債務の増加、預り金の増加があったことによるものであります。

（投資活動によるキャッシュ・フロー）

当連結会計年度における投資活動によるキャッシュ・フローは、46,277百万円の資金の減少（同9,511百万円増）となりました。これは主に、有形及び無形固定資産の取得、並びに投資有価証券の取得による支出があったことによるものであります。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

当連結会計年度における財務活動によるキャッシュ・フローは、9,619百万円の資金の減少（同121,995百万円減）となりました。これは主に、長期借入れによる資金調達を行った一方で、配当金の支払い及び社債の償還を行ったことによるものであります。

② 資本の財源及び資金の流動性に係る情報

◇ 資金調達の方法及び状況

当社グループは、事業活動及び成長投資等に必要な資金を、営業活動により得たキャッシュ・フローで賄うことを基本とし、不足している場合については、外部からの調達により確保しております。

外部からの調達に関しては、財務健全性の指標として自己資本比率を30%水準と設定した上で、中長期にわたる不動産開発事業の特性を踏まえ、主に、国内金融機関からの長期借入金や社債の発行等により、長期資金を中心とした資金調達を行っております。また、現在の低金利での調達環境を踏まえ、金利の固定化を進めるとともに、償還額の年度別の分散等を図ることで、借換えリスクの低減を図っております。また、このような良好な調達環境を活かすとともに調達手段の多様化を図るため、ハイブリッド社債（劣後特約付社債）による資金調達を実施しております。当連結会計年度においては、2021年７月に国内初の取り組みとなる「包括型サステナビリティ・リンク・ローンフレームワーク」を金融機関の協力のもとで制定の上、本フレームワークも活用して、総額435億円のサステナビリティ・リンク・ローンを調達しました。

手許資金に関しては、資産効率性を損なうことなく、必要な資金を柔軟に確保するため、入出金管理に基づく必要最小限の現預金の確保と合わせて、当座貸越及びコミットメントライン契約を締結する等の対応を講じております。また、当社にて、グループ各社の資金を一元管理するキャッシュ・マネジメント・システムを導入し、資金効率の向上を図っております。

なお、当連結会計年度末時点の有利子負債の状況については以下のとおりです。

（単位：百万円）

	前連結会計年度末 （2021年３月31日）	当連結会計年度末 （2022年３月31日）
有利子負債残高（A）	1,008,500	1,022,735
総資産（B）	1,921,306	2,040,506
ＥＢＩＴＤＡ（注）１	96,911	111,771
支払利息	9,015	8,825
有利子負債依存度（A／B）	52.5％	50.1％
D／Ｅレシオ（注）２	1.7倍	1.7倍

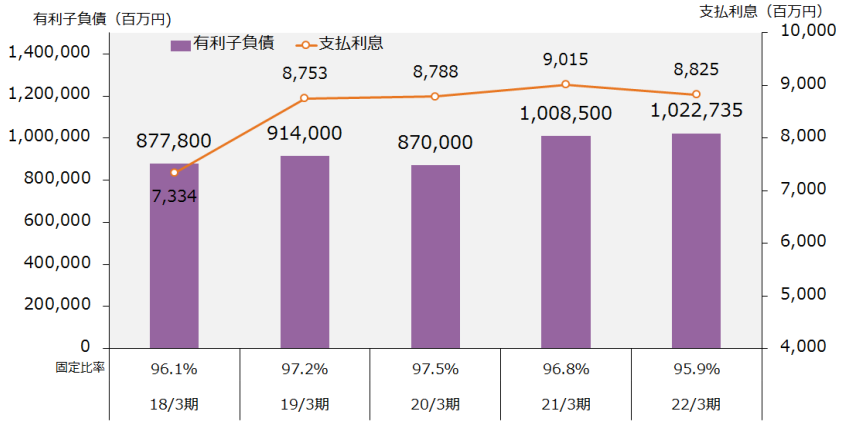
（注）１．ＥＢＩＴＤＡ＝営業利益＋受取利息・配当金＋持分法による投資利益＋減価償却費＋のれん償却額
２．D／Ｅレシオ＝有利子負債残高／自己資本

有利子負債残高の内訳

（単位：百万円）

	前連結会計年度末 （2021年３月31日）	当連結会計年度末 （2022年３月31日）
長期借入金	751,500	754,235
社債	160,000	150,000
短期借入金	31,000	39,500
１年以内返済長期借入金	56,000	69,000
１年以内償還予定社債	10,000	10,000
合計	1,008,500	1,022,735

有利子負債/支払利息の推移



◇　資金の主要な使途を含む資金需要の動向

当社グループの主要な資金需要は、国内における分譲・売却事業における販売用不動産等の取得・開発等に係る資金、保有・賃貸事業における固定資産の取得・開発・運用等に係る資金、海外における投資・開発等に係る資金、M&A・資本業務提携等の戦略投資に係る資金、株主還元に係る資金等であります。

（成長投資と株主還元の考え方）

当社グループは、2019年４月に策定した前中長期経営計画において積極的な投資を行いながらも資産の回転性を高めることで、総資産の純増額を一定程度に抑制し、資本効率性を向上させることを基本方針としております。当社グループでは、株主資本コストを７％～８％と想定しており、これを上回る資本効率性を目標とすることで企業価値の向上を図ってまいりました。

また、これにより創出された利益は、成長投資と株主還元にバランスよく配分することで、当社の持続的な利益成長と株主還元の両立を実現しております。

株主還元については、安定的且つ経営環境に応じた機動的な株主還元を行うため、配当に自己株式の取得を組み合わせることで、2020年３月期～2022年３月期における各事業年度の総還元性向を40～50%程度とすることを指針としておりました。

この指針のもと、2022年３月期の配当については、利益成長をもとに安定した増配基調を確保する方針から期末配当を従来予想から増額し１株当たり55.0円とし、これにより実施済みの第２四半期末配当金とあわせた１株当たり年間配当金は97.5円となりました。

また当事業年度において、財務健全性、株価水準、事業環境等を総合的に勘案し、自己株式について7,000百万円の取得を実施しており、結果、当事業年度の総還元性向は44.3%となりました。

なお、2022年４月に策定した中長期経営計画において、高い利益成長と高い資産・資本効率の両立を目指しつつ、株主還元については、フェーズⅠ（2023年３月期～2025年３月期）の総還元性向を40～50%とする方針を掲げております。

(3) 生産、受注及び販売の実績

生産、受注及び販売の状況については、「(1) 経営成績及び財政状態の状況及び分析の内容　③部門別の経営成績の状況及び分析の内容」に記載のとおりであります。

(4) 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められる会計基準に基づき作成されておりますが、その作成にあたっては、経営者の主観的な判断を伴う見積りが必要になる項目があります。

経営者はその見積りが合理的であると判断していますが、市況の変化等により将来の結果が異なるものとなり、連結財務諸表に影響を与える可能性があります。

当社グループの重要な会計方針のうち、特に重要性の高い会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定については、「第５ 経理の状況 １連結財務諸表等（１）連結財務諸表　注記事項（重要な会計上の見積り）」に記載のとおりであります。

4【経営上の重要な契約等】

該当事項はありません。

5【研究開発活動】

当社グループでは、顧客ニーズや社会環境の変化に着目し、商品・技術・サービスにおける革新や付加価値創造を実現するため、ハード・ソフト両面にわたる幅広い研究開発活動を行っております。

主な活動として、次世代スマートオフィスの検討や、シェアオフィスの予約管理システム及び検索アプリの開発等に関する調査研究等を行っております。

なお、当社グループの研究開発活動は、報告セグメントに含まれない本社部門を主体として実施しており、当連結会計年度における研究開発費の総額は65百万円であります。