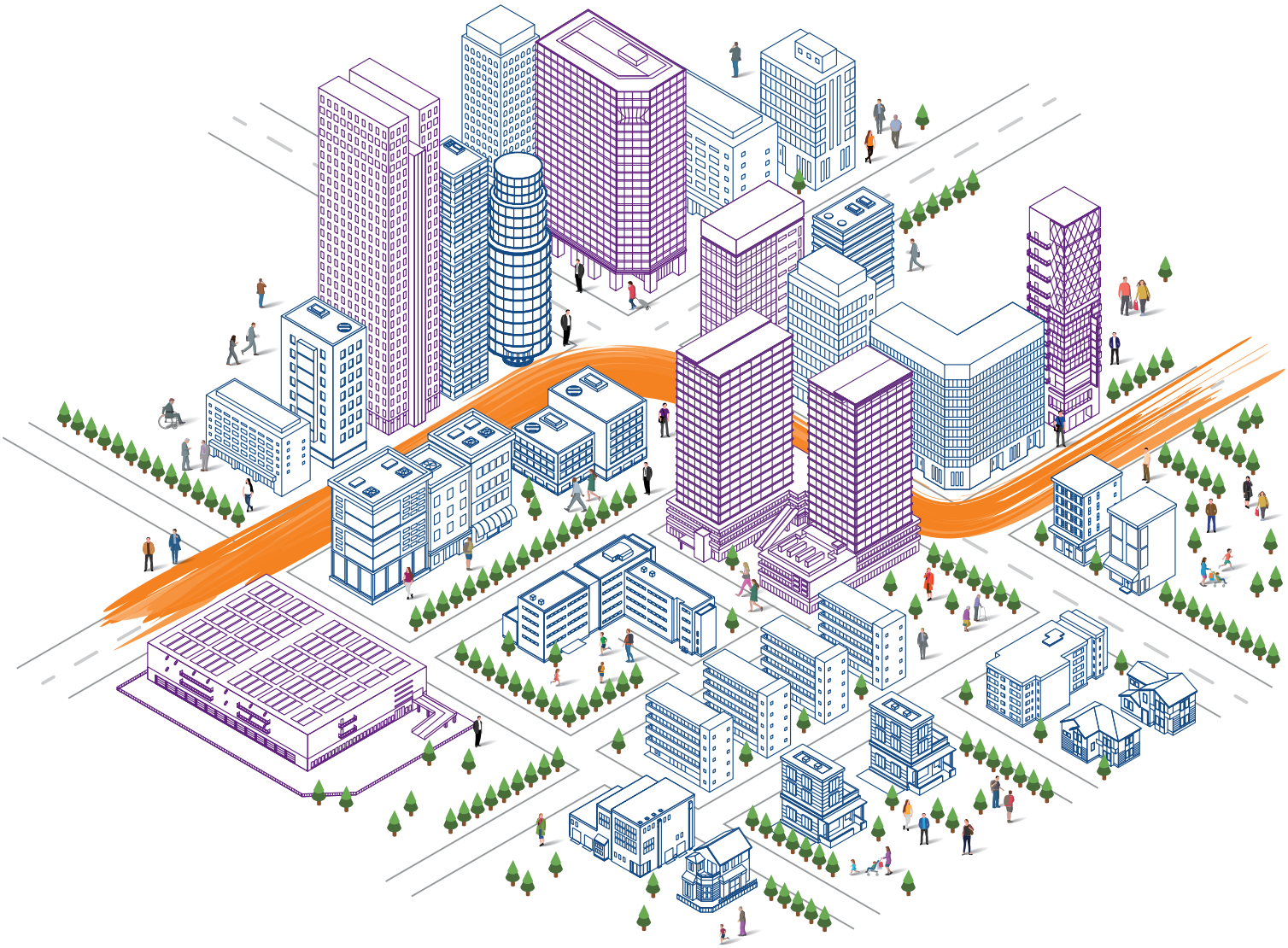
あしたを、つなぐ ── 野村不動産グループ

野村不動産ホールディングス

あしたを、つなぐ

統合レポート2020



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
未来（あした）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」

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

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

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

社会と共に成長していく自覚

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

活き活きと働くウェルネスの実現

私たちは、活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

編集方針

編集方針

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

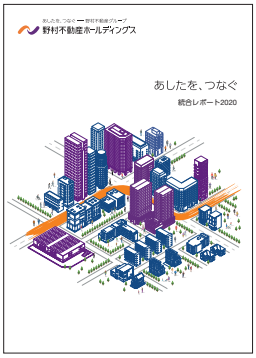
今回は、当社グループの価値創造プロセスおよびそれを実現するための特色あるビジネスモデルなどの解説に注力したほか、トップマネジメントからのメッセージや取締役会議長と社外取締役の対談などを通じて、当社グループが目指す価値創造の確からしさをお伝えできるよう努めました。

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

表紙のご説明

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

表紙では、街づくりに加え、コーポレートカラーであるオレンジ色（ホスピタリティ、挑戦心）・紫色（独創性、品格）を活用することで、グループ企業理念の実現に向けた意志の強さを表現しています。



参考としたガイドライン

- GRI（Global Reporting Initiative）スタンダード
- ISO26000「社会的責任に関する手引き」
- IIRC（The International Integrated Reporting Council）「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」

Environment
Social
Governance
価値協創
ガイダンス

報告対象期間

2020年3月期（2019年4月～2020年3月）
一部内容に、当該期間以前または以後の活動と見通しも記載しています。

報告対象範囲

野村不動産ホールディングスおよび野村不動産グループ企業（23社）

見通しに関する注意事項

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

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

目次

野村不動産グループとは
4 挑戦の歴史
8 野村不動産グループ At a glance

CEOメッセージ
10 CEOメッセージ

野村不動産グループの価値創造
20 価値創造プロセス
22 価値の源泉
24 ビジネスモデル
26 4つの価値創造のテーマ

野村不動産グループの成長戦略
30 COO兼サステナビリティ委員長メッセージ
36 中長期経営計画の概要と進捗
38 CFOインタビュー

サステナビリティ／ESG
44 取締役会議長×社外取締役対談
48 社外取締役座談会
52 役員一覧
55 コーポレートガバナンス
64 リスクマネジメント
69 内部統制・コンプライアンス／情報開示
70 サステナビリティ
72 環境
74 安心・安全、コミュニティ、健康・快適
76 人材
80 トピックス：新型コロナウイルス感染症への対応

事業ポートフォリオ／データ等
84 Business at a glance
85 外部環境認識（機会と脅威）
86 部門別戦略
86 住宅部門
88 都市開発部門
90 資産運用部門
92 仲介・CRE部門
94 運営管理部門
96 主なアセットブランド
97 主な開発実績
98 今後の主な開発案件
99 海外事業への取り組み
100 財務11カ年データ
102 部門別データ
104 ESGデータ
106 会社情報
107 グループ会社紹介
108 外部評価一覧
109 「統合レポート2020」の発行にあたって（担当役員保証）

沓掛（くつかけ） 英二（えいじ）
代表取締役社長
グループCEO

宮嶋（みやじま） 誠一（せいいち）
代表取締役副社長
グループCOO

芳賀（はが） 眞（まこと）
取締役
グループCFO

逆引きインデックス

目的	「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」の該当項目	コンテンツ	ページ
企業としての価値観、方向性を確認したい	価値観	➡CEOメッセージ ➡価値創造プロセス	10 20
強み、競争優位性を確認したい	ビジネスモデル（市場勢力図における位置付け）	➡野村不動産グループ At a glance ➡価値の源泉 ➡ビジネスモデル ➡外部評価一覧	8 22 24 108
収益構造を確認したい	ビジネスモデル（競争優位を確保するために不可欠な要素）	➡ビジネスモデル ➡COO兼サステナビリティ委員長メッセージ ➡CFOインタビュー ➡Business at a glance	24 30 38 84
持続可能な成長の確からしさを確認したい	持続可能性・成長性（ESGに対する認識）	➡4つの価値創造のテーマ ➡COO兼サステナビリティ委員長メッセージ ➡サステナビリティ	26 30 70
	持続可能性・成長性（主要なステークホルダーとの関係性の維持）	➡環境 ➡安心・安全、コミュニティ、健康・快適 ➡人材	72 74 76
	持続可能性・成長性（事業環境の変化リスク）	➡CEOメッセージ ➡COO兼サステナビリティ委員長メッセージ ➡CFOインタビュー ➡リスクマネジメント ➡外部環境認識（機会と脅威）	10 30 38 64 85
具体的な戦略を確認したい	戦略	➡COO兼サステナビリティ委員長メッセージ ➡中長期経営計画の概要と進捗 ➡部門別戦略	30 36 86
戦略の進捗を測る指標を確認したい	成果と重要な成果指標（KPI）	➡中長期経営計画の概要と進捗 ➡部門別戦略 ➡ESGデータ	36 86 104
事業ポートフォリオマネジメント、資本コストに対する認識を確認したい	戦略 成果と重要な成果指標（KPI）	➡中長期経営計画の概要と進捗 ➡CFOインタビュー	36 38
戦略を支えるガバナンス体制を確認したい	ガバナンス	➡取締役会議長×社外取締役対談 ➡社外取締役座談会 ➡コーポレートガバナンス	44 48 55

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。

ホームページ

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

財務情報

●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

など

非財務情報

統合レポート

https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/ir_library/annualreport.html

●会社情報
●事業紹介
●サステナビリティ／ESG
https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/
- CSRレポート（PDF）
https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/download/

など

挑戦の歴史

時代が変化する中で、お客さまや社会のニーズを先取りし、挑戦を続けてきました。
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。

1957~1990

高度成長期～バブル経済

社会情勢

1964年 東京オリンピック開催
1985年 プラザ合意
1989年 日経平均株価 史上最高値

社会課題

- 都市部への人口増大・流入に対応した高品質な住まいの不足
- 経済の高度成長に伴う都市基盤の整備

当社グループの状況

- 野村不動産設立(1957年)
- 野村證券の資産管理会社から不動産デベロッパーへ
- 大規模宅地開発・マンション分譲を開始

1957年
野村證券から分離独立、ビルの賃貸・管理を主業務として不動産事業を開始

当時の取り組み

住宅開発事業への参入

野村證券の新社屋を所有・管理する会社として1957年に設立。その後、戦後復興の好況期における住宅難の解消を目指し、1961年の「鎌倉・梶原山住宅地」の開発を皮切りに、住宅開発事業へ参入しました。1963年にはマンション分野へ進出し、大手民間デベロッパーとしての地位を固めました。また、住宅融資期間が短期であった時代に、住宅ローンの先駆けといえる「住宅信託制度」を創設、10年割賦を可能とするなど、お客さま目線で考える「マーケットイン発想」はこの時代から培われています。

1961年
「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
「コープ竹の丸」の建設で、マンション事業に進出

最先端の技術を集約した超高層ビル「新宿野村ビル」の開発

ビル事業は当社グループの発足時から取り組んできた祖業であり、野村證券新館の建設を皮切りに、1973年の「野村不動産江戸橋ビル(現第二江戸橋ビル)」竣工など、着実に拡大してきました。その後、建築基準法の改正により高層建築が可能となる中、最新の防災施設を完備、省資源にも配慮した時代の最先端となる超高層ビルである「新宿野村ビル」が1978年に竣工。テナント誘致を含めた当社グループ一体での取り組みは貴重なノウハウの蓄積となり、その後のビル事業拡大へ寄与しました。

1978年
「新宿野村ビル」竣工
本社を日本橋から移転

現在、そして未来へ

時代を経ても、高い品質を保つ住まいづくり

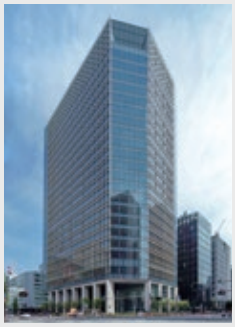
設立当初から「マーケットイン発想」と「品質へのこだわり」を重視して開発してきた数々の住まいは、現在も美しい街並みや住宅としての品質を維持しており、現在に至るまで当社グループのDNAとなっています。加えて、運営管理部門による大規模修繕工事や、仲介・CRE部門による分譲マンションや戸建て住宅などの仲介事業を通じて、今なお継続的に関与し、価値を生み続けています。

今も美しい街並みを保つ「鎌倉・梶原山住宅地」

築50年を経過しても高い品質を保つ「コープ竹の丸」

複合開発事業の拡大

2020年には「東京虎ノ門グローバルスクエア」が竣工、働く人々が利便よく快適に過ごせる取り組みを加速しています。また、「日本橋一丁目中地区再開発」事業は、野村證券新館や第二江戸橋ビルが一角を占めており、過去の実績が現在、そして未来(あした)の事業へつながっています。



2020年
「東京虎ノ門グローバルスクエア」竣工

2026年
「日本橋一丁目中地区再開発」竣工予定

1991~2002

バブル崩壊～平成不況／失われた10年

社会情勢

1991年~1993年　バブル崩壊による経済停滞
1995年　阪神淡路大震災
1997年~　金融危機（山一證券破綻など）

社会課題

- 大震災を受けた耐震性の必要性など、より高品質、安心・安全な住まいに対する需要の高まり
- 大都市中心部の地価下落に伴う人口流入の加速、実需層の購買意欲拡大

当社グループの状況

- 経済危機に伴う収益低迷からの回復
- バランスシートの圧縮、財務体質の強化

当時の取り組み

住宅事業への経営資源集中、「プラウド」の誕生

バブル崩壊によって経済・不動産市況は急速に悪化しました。厳しい環境下で、当社グループは、地価下落に伴う住まいの都心回帰ニーズを捉え、経営資源をマンション事業に集中しました。2002年には、住宅の統一ブランド「プラウド」を発表。ブランド戦略を軸に積極展開を行い、当社グループの特色である「製・販・管一貫体制」に磨きをかけていきました。

2002年
住宅の統一商品・サービスブランド「プラウド」を発表
「プラウド久我山」竣工（2003年）

資産運用・収益不動産開発の開始

1990年代後半の黎明期より、不動産証券化事業の将来性を見据え、外部資金を活用した資産運用事業に参入。不動産ファンド組成によるノウハウの蓄積を続け、2001年には投資家への売却を前提に開発した商業施設の「fab南大沢」が竣工、収益不動産開発事業を開始しました。

2001年
不動産証券化手法を活用し、開発した
商業施設「fab南大沢」竣工

他社に先駆けた不動産仲介事業におけるITの活用

インターネット環境の整備によるIT化の可能性をいち早く捉え、1999年には不動産情報サイトの「ノムコム」を開設しました。「ノムコム」がお客さまへの窓口の一つとなることで、お客さまのニーズを店舗とインターネット、双方で捉えることが可能となり、不動産仲介事業の拡大の契機となりました。

1999年
不動産情報サイト「ノムコム」スタート

現在、そして未来へ

優良な不動産ストックの活用「re:Premium」

供給を続けてきたマンションは優良な不動産ストックとなり、仲介・CRE部門や運営管理部門の成長に寄与しています。運営管理部門では、「プラウド」発表以後、約20年が経過し、1回目の大規模修繕工事の時期を迎える多くの物件に向けて大規模修繕工事の長周期化への取り組み「re:Premium（リ・プレミアム）」を開発、建物のライフサイクルコスト低減を可能にしました。いつまでも安心・安全、そして快適に過ごすことができる住まいを目指し、よりよいサービスの提供を続けています。

re:Premium
リ・プレミアム

2015年
業界標準を超える長期保証を実現するマンション大規模修繕工事「re:Premium」発表

資産運用事業の発展

長年の資産運用事業のノウハウを活かし、J-REITでもトップクラスの運用資産規模を誇る、野村不動産マスターファンド投資法人や、国内初の私募REITの野村不動産プライベート投資法人を運用。2018年にグループ入りした英国不動産運用会社ロスベリー社などを含め、運用資産残高は約1.8兆円に達しています。ESGへの取り組みを加速させるなど、業界のリーディングカンパニーとして歩み続けています。

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

不動産会社サイト（売買仲介）NO.1の「ノムコム」

開設後20年以上を経て「ノムコム」会員数は約22万人に達しており、不動産会社サイト（売買仲介）のアクセス数・利用者数ではNo.1※の規模を誇ります。リテール事業のお問い合わせの多くが「ノムコム」経由であるなど、大きな貢献を果たしています。AIやVRの活用など、お客さまがより円滑に取引を行えるよう、先進的なサービスを導入し続けています。

※2020年2月のNielsen NetView（家庭または職場PCからのアクセス/アプリ除く）の利用者数約92.6万人、Nielsen Mobile NetView（iOSまたはAndroidからのアクセス/アプリ含む）のスマートフォンからの利用者数約168.3万人となっています（不動産会社（売買仲介）で月間利用者数第1位）。PCとスマートフォンの合計者数はニールセンデジタルのデータを基に自社推計を行っています。また、不動産仲介会社と不動産ポータルサイトの比較対象は自社で選定しています。

挑戦の歴史

2003~2010

経済回復～世界金融危機

社会情勢

2001年~2006年　小泉政権による構造改革
2003年　新築ビルの大量供給
2008年　世界金融危機

社会課題

- 産業構造の変化に伴う遊休資産・不要資産など、企業不動産(CRE)の活用ニーズが拡大
- 国内人口ピークアウト、超高齢社会へ

当社グループの状況

- 野村不動産ホールディングス、東証一部上場(2006年)
- 住宅事業のさらなる拡大
- 収益不動産(オフィス、商業施設、物流施設、賃貸住宅など)のブランド展開

2006年
野村不動産ホールディングス、東証一部上場

当時の取り組み

住宅分譲事業の成長、「プラウド」ブランドの確立

「プラウド」の発表後、着実な成長を遂げた住宅事業は、当社グループの事業拡大に貢献。「マーケットイン発想」、「品質へのこだわり」による開発実績の積み上げは、「プラウド」の評価確立につながりました。お客さまからの高い評価を強みに、世界金融危機後には他社に先駆けて積極的な用地取得へと踏み出し、その後のさらなる収益拡大に大きく寄与しました。

2006年
「プラウド南青山」竣工

NREG東芝不動産(現野村不動産ビルディング)のグループ入り

バランスシート圧縮や資本効率性向上への意識の高まりを受けて事業会社による保有不動産の整理が進展する中、2008年にはNREG東芝不動産に対するM&Aを実施、賃貸資産を多数保有する同社が当社グループに加わることで安定収益源としての賃貸事業が拡大し、将来の大規模開発にもつながる大きな一歩となりました。

2008年
NREG東芝不動産(現野村不動産ビルディング)
当社グループ入り

収益不動産ブランドの誕生

多様化するテナントニーズとそこで働く人々のニーズを「マーケットイン発想」により捉え、「PMO」(オフィス)、「Landport」(物流施設)などの独自性のある収益不動産ブランドを生み出しました。「PMO」は中規模ハイグレードオフィスという新たな市場を開拓。老朽化し耐震性に懸念のある建物を建て替えることで災害に強い街づくりへとつながる取り組みは、社会課題の解決にも寄与します。

2007年
「Landport厚木」竣工

2008年
「PMO日本橋本町」竣工

現在、そして未来へ

再開発事業への取り組み

都心、駅近など利便性の高いエリアでの開発機会獲得には、再開発事業への取り組みが不可欠です。「プラウド」の高い評価[※1]は、再開発事業での大きなアドバンテージとなり、長年の取り組みによるノウハウとの相乗効果により、住宅系再開発案件の取り組み数は業界最多[※2]となっています。

2016年
「プラウドタワー立川」竣工

当社グループ最大規模の複合開発への挑戦

野村不動産ビルディングが保有する「浜松町ビルディング」を、高さ約230m、延床面積約55万㎡のツインタワーへと建替える「芝浦一丁目地区」計画が進行。当社グループの歴史でも最大規模の優良賃貸資産となるだけでなく、エリアマネジメント、トップクラスの環境性能、安心・安全への配慮など、未来の街づくりを目指しています。

2021年
「芝浦一丁目地区」着工予定
(竣工予定:S棟 2025年3月期、N棟 2031年3月期)

グループREITとの相互成長

収益不動産事業のさらなる拡大を企図し、グループREITやファンドへの売却を通じて、REITやファンドとともに相互成長を目指す「賃貸バリューチェーン」を確立。2015年以後、グループREIT・ファンドと当社グループの累計取引額は3,000億円超となり、当社グループの成長へ大きく貢献しています。

※1. 日本経済新聞社による、マンションブランドアンケート2019において、「プラウド」は10項目中、7項目で第1位を獲得しました。　※2. 当社調べ

2011~

東日本大震災～ESG価値観の高まり、グローバル化の進展

社会情勢

2011年　東日本大震災
2013年～2020年　アベノミクス
2015年　持続可能な開発目標(SDGs)の採択

社会課題

- 共働き世帯の増加、少子高齢化の進行に伴う、ライフスタイル・ワークスタイルの変化
- グローバル化の加速
- 自然災害に対するレジリエンスや環境問題など、サステナビリティへの意識の高まり

当社グループの状況

- 当社グループ独自のコミュニティを重視した循環型の街づくりへの挑戦
- 日本で培ったノウハウの海外展開

2015年
シンガポールにNOMURA REAL ESTATE ASIA設立
アジア諸国での海外事業展開開始

当時の取り組み

都市型コンパクトタウンへの取り組み

少子高齢化など社会構造の変化を見据え、多機能かつ利便性に優れた「都市型コンパクトタウン」の推進に取り組んできました。2014年竣工の「ふなばし森のシティ」は、住宅を中心に、ショッピングセンターや病院など、人々の暮らしに必要な機能が凝縮されています。2017年にサービス付き高齢者向け住宅「オウカス船橋」も開業、多世代が暮らす街づくりを実現しています。

2014年
都市型コンパクトタウン「ふなばし森のシティ」竣工

2016年
フランス政府住宅・持続的居住省が推進する「エコカルティエ認証(環境配慮型地区認証)」を世界初取得(フランス国内除く)

2017年
サービス付き高齢者向け住宅「オウカス船橋」開業

海外展開の加速

成長著しいASEAN諸国の都市を中心に、「マーケットイン発想」、「品質へのこだわり」など、日本で培ったノウハウの海外展開を加速しています。住宅分譲事業では現地デベロッパーとの共同事業を基本とし、日本の高品質なプロジェクトマネジメントや、エリアのニーズを的確に捉えた商品の提供、街づくりを進めています。

2017年
タイ・バンコクにおいて、住宅分譲事業に参画

2017年
フィリピン・マニラにて、住宅・商業施設などの複合開発事業に参画

現在、そして未来へ

未来(あした)へつながる街づくりへの取り組み

「ふなばし森のシティ」の経験は、当社グループが目指す持続可能な街づくり「都市型コンパクトタウン」のさらなる拡大に寄与しています。現在、日吉、吉祥寺、亀戸などさまざまなエリアで開発を進めています。2018年には新たに地域・エリア全体のコミュニティ活性化を目指した街づくりの活動「ACTO(アクト)」を開始、未来(あした)へつながる街づくりに向けたチャレンジを続けています。

2020年
「プラウドシティ日吉(レジデンス I)」竣工

2022年
「KAMEIDO PROJECT」
「プラウドタワー亀戸クロス」竣工予定

サステナビリティ／ESGの推進強化

当社グループが紡いできた歴史をつなげ、今後もすべてのステークホルダーの皆さまとともに持続可能な成長を遂げていくために、サステナビリティ／ESGへの取り組みや情報開示を強化しています。2016年には、CSR委員長(現サステナビリティ委員長)にグループCOOを選任、当社グループが行うすべての事業活動がサステナビリティ／ESGと一体である、という考えの下、さまざまな取り組みを強化、国連グローバル・コンパクトへの署名や、資産運用会社における責任投資原則への署名なども行っています。

国連グローバル・コンパクト

THE GLOBAL COMPACT
WE SUPPORT

責任投資原則

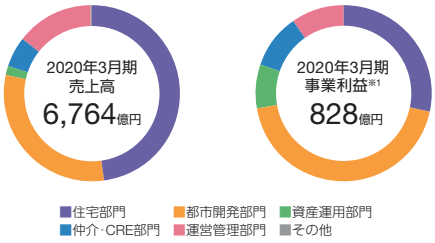
Signatory of
PRI Principles for Responsible Investment

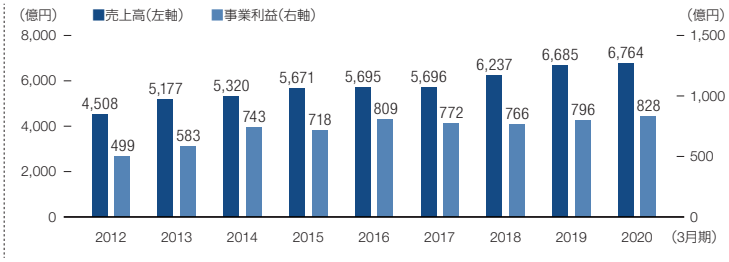
野村不動産グループ At a glance

長年培ってきた経営資本を活かし、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により、
高い付加価値を創出する企業グループです。

野村不動産グループの事業

売上高／事業利益推移※1、2





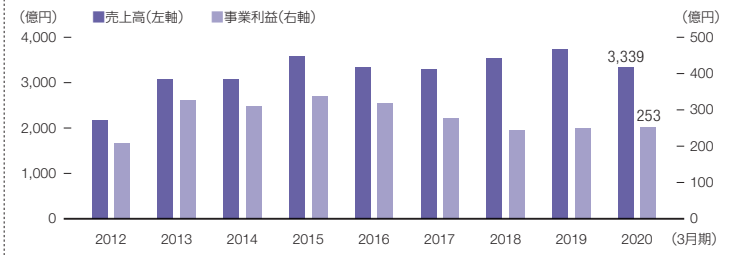
部門別売上高／部門別事業利益推移※1、2、3

デベロップメント分野

住宅

戦略・実績については、P86-87

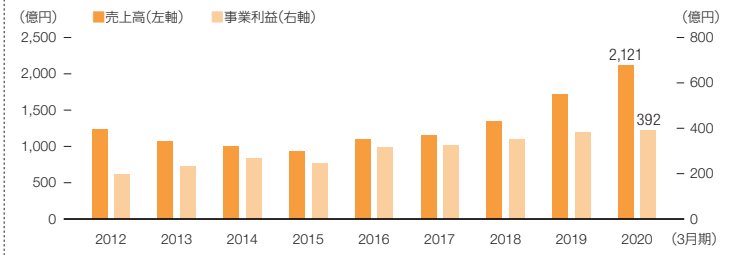
- マンション、戸建住宅などの開発分譲事業
- サービス付き高齢者向け住宅の開発企画・運営事業
- 賃貸マンションの開発・販売事業
- 住宅に関するインターネット広告代理事業
- 住まいと暮らしの駆けつけ事業　など



都市開発

戦略・実績については、P88-89

- オフィスビル、商業施設、物流施設、ホテルなどの開発・賃貸および運営事業
- 収益不動産の開発・販売事業
- 商業施設の企画運営業務などの受託事業
- フィットネスクラブの運営事業　など

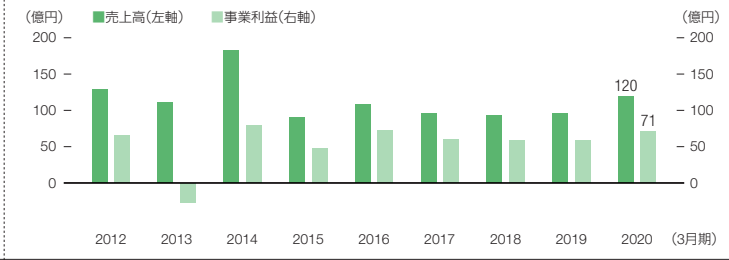


サービス・マネジメント分野

資産運用

戦略・実績については、P90-91

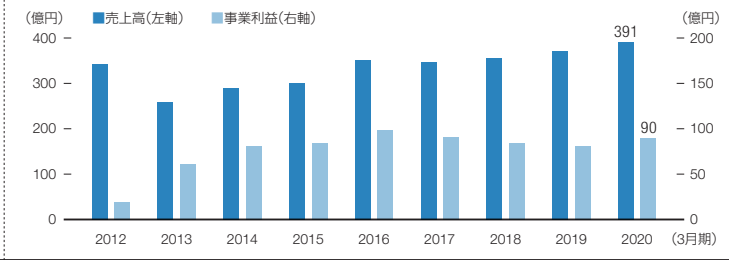
- REIT、私募ファンドなど不動産証券化商品を対象とした資産運用事業



仲介・CRE

戦略・実績については、P92-93

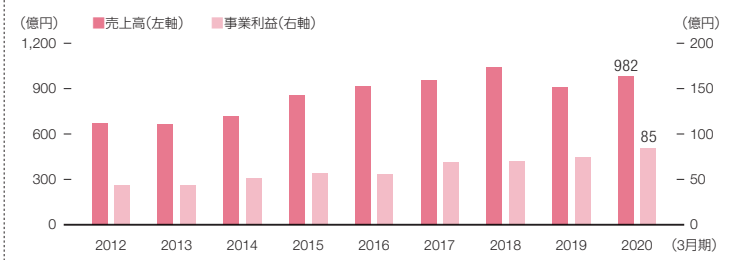
- 不動産の仲介・コンサルティング事業
- マンション、戸建住宅などの新築受託販売事業
- 保険代理店事業
- 不動産情報サイト運営事業　など



運営管理

戦略・実績については、P94-95

- マンション、オフィスビル、教育施設などの管理業務事業
- 修繕工事、テナント工事の請負事業
- マンション、戸建住宅などのリフォーム工事などの請負事業
- マンション、オフィスビルなどの清掃事業　など



※1. 事業利益＝営業利益+持分法投資損益+企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費
※2. 2018年3月期以前の事業利益の値は営業利益を記載しています。
※3. 各事業年度の値は、事業移管などの要因により数値が異なる可能性があります。詳細は決算短信などをご参照ください。

数字で見る野村不動産グループ

【OUTPUT】各種資本によって、生み出される価値

売上高 6,764億円	事業利益 828億円	親会社株主に帰属する当期純利益 488億円
総還元性向 46.5%	ROE 9.1%	ROA 4.7%

【INPUT】中長期的な価値向上を実現するために当社が培ってきた各種資本

●財務資本

各資本の詳細については、P22-23【価値の源泉】

自己資本 5,501億円	自己資本比率 30.5%	D/Eレシオ 1.6倍	直近5カ年の売却粗利益累計額※ 約3,880億円
格付 格付投資情報センター(R&I) A-	日本格付研究所(JCR) A		

※直近5事業年度の住宅分譲および収益不動産(住宅部門、都市開発部門)における累計売却粗利益

●人的資本

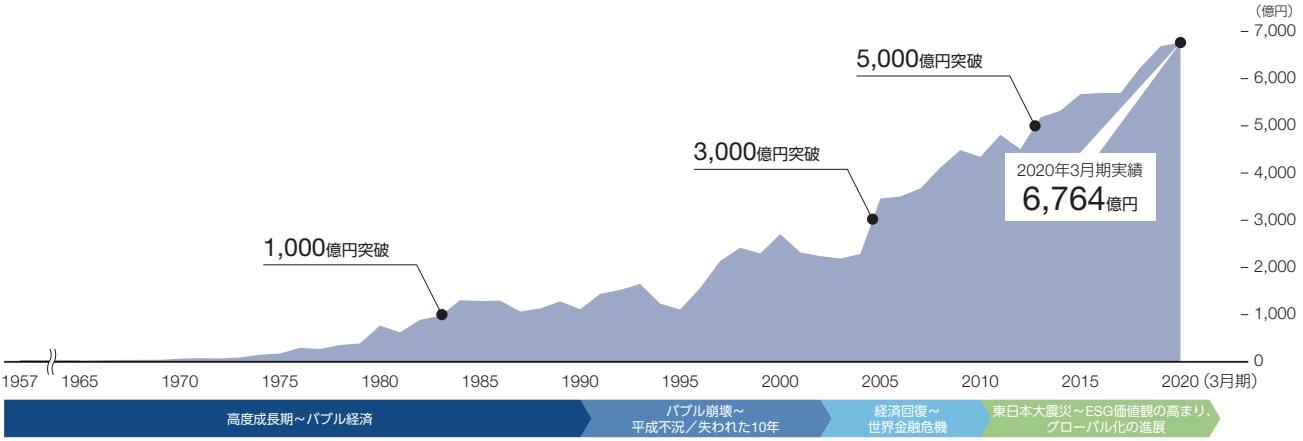
連結従業員数 7,176人	女性従業員比率 30.6%	一級建築士数 281人	従業員1人当たりの研修費用 80,393円

●製造資本、知的資本、社会資本、自然資本、顧客基盤

賃貸可能床面積 (オフィス・商業施設) 約91.3万㎡	積み上げた開発ノウハウ 約60年	商品企画・デザイン力 グッドデザイン賞連続受賞18年	運用資産残高 1兆7,985億円
住宅系再開発案件取り組み数 No.1	新規に開発した収益不動産の環境認証取得率(賃貸住宅を除く) 100%	ESG運用評価 GRESB 5star獲得	フィットネス評価 ウーマンリサーチ 利用満足度 No.1
マンションブランド 日本経済新聞社 マンションブランドアンケート No.1	不動産仲介評価 オリコン 顧客満足度調査 No.1	マンション管理評価 住まいサーフィン 満足度調査 No.1	テナント数(オフィス・商業施設) 約900社
野村不動産グループ カスタマークラブ会員数 約129,000人	ノムコム会員数 約225,000人	住宅管理戸数 182,259戸	仲介ビジネスを通じた金融機関との提携数 77社
H¹T会員数 約24,500人	国内資産運用を通じた機関投資家顧客数(上場REIT除く) 193機関	メガロス会員数 約144,000人	

※数値は、2020年3月期または2020年3月末時点のものとなります。また、製造資本などの注記についてはP22−23をご覧ください。

売上高の推移



※2004年3月期以前の売上高は野村不動産単体の数値となります。

当社グループの持つ競争優位性や経営資本を最大限に駆使しながら、価値創造をつきつめていくことでさらなる飛躍を実現してまいります。

代表取締役社長
グループCEO
沓掛（くつかけ） 英二（えいじ）

「あしたを、つなぐ」に込められた想い

人々の暮らしや時を豊かにすることで、よりよい“あした”を創り出す

グループ企業理念「私たちの約束」について

当社グループをよりご理解いただくために、まずは2016年に策定したグループ企業理念についてご説明いたします。

この理念は、事業を通じた取り組みの中で私たちが常に心に留める大切なものであり、不動産開発や不動産関連サービスを通じて「安心・安全で快適な街をつくり、そこに住まい、集う人々の暮らしや時を豊かにすることで、よりよいあしたを創り出し、未来へつないでいく」という、お客さまや社会に対しての「私たちの約束」です。

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
未来（あした）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

また、これは当社グループが持続的な価値向上に向けて目指す姿でもあり、すべての活動のベースになっています。私たちが何よりも大事にしてきたものは、そこで暮らす、過ごす人々への想いです。

質の高い街や建物を開発することはもとより、完成した後お客さまにどのようにご利用いただき、どれだけ豊かな時や経験を育んでいただけるのか、またいかに豊かなコミュニティを形成し、安心・安全に、そして快適に長く、住み、働き、暮らしていただけるのか、これらを考え抜きグループ一体で事業を展開してきたと自負しています。

暮らしや時を豊かにするために、不動産開発と継続的な不動産関連サービスの提供を通じて新たな価値を提供し続けたい。この想いが、グループ企業理念には込められています。現在の社会構造が激変する環境下であっても追求し続けるべきもの、そして変化を乗り越え、新たな価値創造へとつなげる、揺るがぬものです。

当社グループの強み

歴史と共に培ってきた競争力と経営資本

P4-7【挑戦の歴史】 P22-23【価値の源泉】

当社グループの4つの競争優位性

当社グループは、高度経済成長の中、1957年に野村證券の不動産部が分離独立し、同社の店舗やビルなどの賃貸・管理に加えて、当時の住宅不足という社会課題の解決に向けた大規模住宅開発を開始したことが原点であり、当初から「不動産開発」と「不動産関連サービスの提供」を通じて社会の課題に向き合って成長を続けてきています。

当社グループの大きな特徴は、常にお客さま目線（マーケットインの発想）に立って住宅・オフィスなどの不動産を開発し、分譲、売却することで資本の回転を高め、再投資を行い成長する「不動産開発」を行うデベロップメント分野に加え、運営管理や仲介などの「不動産関連サービスの提供」を行うサービス・マネジメント分野を通じてさらにお客さまの満足を高めていただき、開発した不動産の売却後も継続的に関与し続けるというビジネスモデルを軸に成長を遂げてきたことです。資産の保有による賃貸事業を重視する戦略をとる同業他社とは一線を画しています。

不動産と金融の面からも早期に不動産証券化の分野に進出し、REITなど不動産ファンドの運用ビジネスでも大きく成長をしてきています。このような歴史を通じて、資産の保有のみにとらわれることなく「デベロップメントとサービ

当社グループの競争優位性

- マーケットイン発想に基づく開発力
- 幅広いアセットタイプでの開発実績・ノウハウ
- 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

ス・マネジメント」により価値創造を行う、特色ある企業グループを確立してきています。

日本経済や不動産市況の大きなうねりによって、思うような経営ができない時期もありました。そのような時でも決しておろそかにしなかったことが、そこで暮らす、過ごすお客さまのニーズにお応えするマーケットインの発想と、それをかなえるものづくりとサービスに関する品質へのこだわりと充実です。

1990年代のバブル崩壊後の日本経済低迷期には、社会のニーズが強く資本効率の良い住宅分譲事業に経営資源を集中しました。苦しい環境下でも、「マーケットイン発想」と「品質へのこだわり」を追求し続ける中で、今なお高い評価をいただく「製・販・管一貫体制」や住宅ブランド戦略の先駆けである「プラウド」を生み出しました。2006年に上場した後の事業拡大の際も、「マーケットイン発想」や「品質へのこだわり」はすべての分野で重要視され、収益不動産事業での「PMO」(オフィス)や「Landport」(物流施設)など、さまざまなアセットクラスの競争力ある商品の開発・拡大につながっています。

社会やお客さまのニーズに、高品質な不動産の開発と不動産関連サービスの提供で応え続けていくこと、そしてそれを利益として実現化し続けることこそ、歴史と共に磨いてきた私たちのアイデンティティです。

「マーケットイン発想に基づく開発力」「モノ・サービス(不動産開発・不動産関連サービス)に関する品質へのこだわり」に加え、「幅広いアセットタイプでの開発実績・ノウハウ」「グループ連携・総合力」を当社グループの4つの競争優位性と定義しており、「私たちの約束」を果たす大きな力となっています。

今まさに、新型コロナウイルス感染症の影響により、社会、そして人々が求める暮らしの在り方が大きく変わろうとしています。お客さまが何を求めているのか、必要としているものは何かをマーケットインの発想で考え、品質へのこだわりを発揮すべき局面です。私たちはウィズコロナやアフターコロナとも言われる新たなライフスタイル・ワークスタイルにおいても、引き続きお客さまから高く支持される商品、サービスを提供することができると考えています。

事業を支える強固な経営資本

ここまで当社グループは、事業を支える経営資本を着実に積み上げてきました。高い品質へのチャレンジを続ける281人の社内一級建築士、お客さまから高い評価をいただいている「プラウド」や「PMO」をはじめとする、さまざまなアセットタイプにおけるブランド、11年以上の長きにわたりマンション管理満足度No.1の評価をいただいている運営管理サービスなど、財務面だけでは表現できない多くの強固な経営資本を磨き上げています。また、長きにわたる取り組みにより構築した、約13万人の野村不動産グループカスタマークラブ会員や、不動産情報サイト「ノムコム」の22万人以上の会員数をはじめとする顧客基盤も、重要な経営資本です。

一方で、経営資本は、向上し続けなければ社会の期待に応えられる基盤にはなり得ません。例えば、ダイバーシティのさらなる推進や、人材教育の強化などへの努力を怠れば、未来の当社グループを支える新たな人材を確保することが困難になります。強固な経営資本があることを認識しながらも、常に危機感を持ってさらなる向上に取り組んでいく考えです。

環境認識（機会と脅威）

未来を見据えたバックキャスティング

P85【外部環境認識（機会と脅威）】 P80-81【トピックス：新型コロナウイルス感染症への対応】

環境変化に対するアプローチ

私には、約30年にわたり証券業界のビジネスに携わってきたバックボーンがあります。当社の社長に就任する際に、「不動産事業は時間軸が長いから、証券事業とは違う観点で経営すべきだ」というアドバイスを多くの方々からいただきました。「そのとおりだ」と思う一方、「過去からの延長線での時間軸の考え方では保守的でありすぎ、社会の変化に対応できないのではないか」という懸念を強く感じたことを覚えています。

不動産開発は、計画や構想段階から、土地の取得、開発推進などを経て実際に社会に提供するまでに長い時間が必要です。そのため、常に先を見据え、未来を予測することが大切です。しかし、昨今のように大きく環境が変化する時代や局面においては、それに加えて、今何に集中して投資し、行動するべきか、という戦略をも同時に考えなければ、当社グループは変化に取り残されてしまうリスクを負うことになります。「現状、起きている社会変化をベースに未来を予測するフォアキャスティング」に加え、「予測した未来から現在取るべき戦略を導くバックキャスティング」の双方の考えが、今後私たちには非常に重要であり、言い換えれば、これからの不動産業は、変化を先取りし、あるいはニーズを捉えて変化を自ら創り出し、新たな価値をお客さまに提供することがより一層求められると考えています。

当社グループには環境変化を読み解き、柔軟に対応してきた歴史があります。バブル崩壊時には、新たな事業サイクルをいち早く開始すべく、資産の回転を加速させることで、早期の事業回復とさらなる成長の機会へつなげました。またリーマンショック後にはM&AによりNREG東芝不動産（現野村不動産ビルディング）をグループ化して安定した賃貸収益基盤を構築しました。そうした大きな局面でのさまざまな積み重ねを通じて強固な財務基盤を構築してきています。現在の大きな変化を次なる収益機会へとつなげる備えがしっかりできていると確信しています。

認識すべき重要な機会と脅威

国内における長期的なトレンドである人口減少は、住宅分譲事業などにとっては大きな脅威です。しかし、その結果生じ始めている世帯構成や人々の価値観、ライフスタイルやワークスタイルの変化を予測した上で、それに向けて今打つべき手は何か、という発想を持つことができれば、変化を先取りした商品やサービスの提供が可能となり、脅威を機会へと変えることができます。

海外に目を向ければ、成長著しいASEAN諸国では、都市によってそのステージは違いますが、住宅や街づくりに関して量に加えて質を求めるフェーズに差し掛かっています。より安心・安全で環境に優しい住宅、便利で快適なオフィスなどを求める人々から日本で培った当社グループのノウハウが評価される時期が到来しており、大きな事業機会と捉えるべき局面です。

また足元では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、社会情勢・ビジネス環境は激変しています。経済的に大きなリスクであるだけでなく、人々が日々の暮らしの中で非常に困難な時期を過ごすことを強いられています。当社グループにおいても、役職員および各ビジネスで関連する皆さまの安心・安全を最優先事項と捉え、対応しています。同時に、困難な環境下でも、心身ともに健康で活き活きと働き、可能な限り円滑に業務が行えるように、在宅勤務・テレワークの推進など、さまざまな施策を打ち出しています。

このような時だからこそ足元の対策を万全にするのはもちろんのこと、その後起こりうる環境変化を機敏に捉える必要があります。住まい方、働き方の急速な変化、テレワークの拡大、そしてICT技術の進化やDXの進展など、考えうる未来は多様です。その中で当社グループがどのような打ち手を取るべきか、が重要であり、その時に拠り所になるのは、まさに「私たちの約束」に示した考え方です。来るべき未来に人々が求める豊かな暮らし、豊かな時間とは何か。それをしっかりと見据えながら取り組んでいきます。

中長期経営計画と社会課題への対応

当社グループが担う価値創造とは

P26-27【4つの価値創造のテーマ】 P70-81【サステナビリティ】

4つの価値創造のテーマ

機会を活かし、脅威を機会へと変えながら当社グループが生み出す価値を明確にしたものが、中長期経営計画の4つの価値創造のテーマです。

創業以来培ってきた競争優位性や経営資本、そして当社グループ独自のビジネスモデルを駆使することで社会的価値、経済的価値の双方の獲得を目指すものです。新型コロナウイルス感染症の拡大による経済環境の大きな変化も踏まえ、短期的な数値目標や計画については常に検討、精査を続けていきますが、長期的に当社グループが目指す姿にはなんら変わりはありません。

4つの価値創造のテーマ

- 豊かなライフスタイル·ワークスタイルの実現
- 「利便性」「快適性」「安心·安全」に優れた多機能な街づくり
- 地球環境·地域社会の未来を見据えた街づくりとコミュニティ形成
- 良質な商品·サービスのグローバル展開

特色あるアセットの開発により、ニーズの多様化や高度化に応えるとともに、将来の変化を見据え、サービスの質を向上させることができるかどうかが鍵を握ります。

また、海外においても、国内市場で培ったノウハウや価値創造を、量から質を求めるフェーズが到来しつつある成長著しいアジアの各都市を中心に展開していきます。都市の成長を取り込み、当社グループの成長につなげることは、極めて重要な施策です。

価値創造を通じた社会的課題への取り組み

企業活動の持続可能性を妨げる大きなリスクとして、地球温暖化や自然災害の増加、激甚化などの気候変動に加え、人権や労働問題などさまざまな社会課題や変化が挙げられます。それら社会課題に全世界で取り組むSDGsへの貢献は企業にとっての使命であり、事業を通じて社会課題を解決してきた当社グループならではのさまざまな取り組みが可能であると考えています。

当社グループは不動産開発を中核ビジネスとしており、環境面における持続可能性に対して特に配慮する必要があります。大切なことは、環境へのマイナス影響をいかに軽減するか、だけではなく、我々が行う不動産開発や不動産関連サービスの提供によって、いかにプラスの影響を生み出せるかです。

CO_2排出量削減や再生可能エネルギーの創出·利用について、2030年までにグループ全体で保有する不動産からのCO_2排出量を2013年度比で30%削減するという目標を掲げていますが、それをさらに発展させ、売却済み不動産の環境性能にもコミットするSBT*1認定の取得を目指します。物件開発時に厳しい環境基準を設けることはもちろん、資産運用部門においてREIT、ファンドが保有する物件についてESGに関するさまざまな取り組みを進めるなど、グループ一体となった取り組みを行っています。またTCFD*2提言についても、2020年9月に賛同表明を行いました。

2019年には国連グローバル·コンパクトに署名しました。これを契機に、より一層、人権·労働問題についても役割を果たしていきます。当社グループのCSR調達ガイドラインの運用も含めて、各ステークホルダーとより綿密なコミュニケーションを推進し、ステークホルダーからの信頼を得て、「共存」「共創」することが、当社グループの持続可能性において不可欠です。その点では、外国人技能実習生や木材調達に関わる現地住民の問題などは、特に注視して対応しなければならない課題です。

*1(SBT)、*2 (TCFD)についてはP72をご参照ください

これからの不動産業は、変化を先取りし、あるいはニーズを捉えて変化を自ら創り出し、新たな価値をお客さまに提供することがより一層求められると考えています。

当社グループが担う価値創造は、「都市型コンパクトタウン」や「芝浦一丁目地区」計画などに代表される大規模な街づくりやエリアマネジメントへと進化、拡大しています。安心・安全で快適な街づくりを通じて都市機能の充実を図ることに加え、コミュニティを育むタウンマネジメントに継続的に関与し続けることによって、地域社会とも一体となって永続的に街の価値を高めていく、これこそが当社グループが目指す価値創造の姿です。4つの価値創造のテーマの実現を通じて、社会からの要請にグループ全社を挙げて取り組み、社会課題の解決とともにビジネス成長につなげていきます。そのために、当社グループは社会課題に対して「安心・安全」「環境」「コミュニティ」「健康・快適」という4つの重点テーマと、より具体的な重点項目を策定し、事業活動に紐づけた目標を設定しています。

今後は、SDGsの達成目標である2030年、それを超えたより長い目線でも社会課題をしっかりと認識し、当社グループがどのような貢献ができるのか、超長期的なビジョンをお示ししていく予定です。

独自のビジネスモデル

2つの分野の連携による社会的価値と経済的価値の獲得

P24-25【ビジネスモデル】 P38-41【CFOインタビュー】

社会的価値を生み出す2つの事業分野

不動産は長期にわたり活用され、人々の生活基盤となります。一方で、そこに住まう、働く、憩う人々が求めるものは、その時代ごとに多様に変化します。変化に対応し、高品質な不動産の開発に加え、時代が求める不動産関連サービスを継続して提供することが、当社グループが社会的価値を創造し続け、選ばれ続ける企業であるために大切なことであると考えています。

当社グループは、人々のニーズを起点とした「マーケットイン発想」を土台に、商品・サービスの「品質へのこだわり」によって、特色ある不動産開発を行うデベロップメント分野に加え、資産運用や仲介・CRE、運営管理といったサービスの提供を続けるサービス・マネジメント分野により、継続的に街づくりへ関与していきます。これは、社会環境の変化にも柔軟に対応して価値を提供し続ける仕組みであり、当社グループが60年以上にわたり磨き続けてきたビジネスモデルです。

当社グループは、デベロップメント分野での開発利益の実現と、サービス・マネジメント分野での高効率かつ安定したフィー収入を組み合わせたビジネスモデルによって価値を生み出し、株主の皆さまへ還元しています。

資本コストを上回る経済的価値の創出

企業はさまざまな手段で資金を調達し、その資金を活用して資本コストを上回る経済的価値を生み出すことが求められています。当社グループは、デベロップメント分野での開発利益の実現と、サービス・マネジメント分野での高効率かつ安定したフィー収入を組み合わせたビジネスモデルによって価値を生み出し、株主の皆さまへ還元しています。

この2つの分野への適切な資源配分により、資本コストを上回るROEを実現し、成長投資と株主の皆さまへの高い還元を両立させ、社会的価値と経済的価値の双方を最大限に生み出し続ける企業であり続けられるのです。

我々は中長期経営計画の目標として、フェーズ1においては総還元性向40～50%程度、フェーズ2以降ではROA 5%以上、ROE10%以上という数値を掲げており、達成に向け全力で取り組んでいます。

サステナビリティの推進基盤

「人材」と「マネジメント体制」への取り組み

P55-69【コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、内部統制・コンプライアンス／情報開示】 P76-79【人材】

企業活動の持続可能性を支える、サステナビリティへの取り組みを推進するための基盤として「人材」と「マネジメント体制（コーポレートガバナンス／コンプライアンス／リスクマネジメントなど）」を定め、具体的な取り組みを加速させています。

コーポレートガバナンス

当社グループは、2015年に監査等委員会設置会社に移行、翌年には、指名報酬諮問委員会を設置するなど、モニタリング型の監督体制を志向し、コーポレートガバナンスの継続的な進化に取り組んでいます。当社の社外取締役には経営者経験やグローバル事業に関する高い知見、法務・会計などに関する高い専門性を有する方々に参画いただいており、多くの知見を持つメンバーによる幅広い視野での深い議論が行われています。

役員報酬制度においても、2018年に中長期的な業績や施策を評価する株式報酬制度を導入しており、長期の目

線を持ち、短期志向に陥らないよう工夫を重ねています。また2019年には、環境や社会課題への取り組みを役員の業績評価に組み込みました。これは、事業活動の中にこそ当社グループが果たすべき役割があることを表明する意味もあり、よりサステナビリティを意識したビジネスを推進するという経営のコミットメントと言えます。

また、5回目となった取締役会の実効性評価では、一層の戦略討議の充実やより効率的なグループガバナンス体制の構築についての指摘があり、それに対応した取り組みをすでに始めています。

リスクマネジメントの強化

リスク管理においては、自社のリスク許容限度を把握し、その範囲内でリスクコントロールを徹底することが企業価値毀損リスクを低減させ企業価値向上につながります。この考えに基づき、リスクの統合管理主体をリスクマネジメント委員会から取締役会直下の経営会議へと変更し、位置付けを高めるとともに、リスクカテゴリーの再定義や、ディフェンスラインの整備などを推し進めています。一方で、より実効的な管理手法などさらに改善すべき点はあると認識しており、引き続き取り組みを進めていきます。

基盤としての人材の重要性

また、基盤としての人材の強化も企業価値向上には欠かせません。当社グループは、社員が最大の資産であり経営資本であると認識し、「人材のマネジメント」を重視しています。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」を掲げ、さまざまな施策に取り組んでいます。

女性活躍の推進、テレワークなどの柔軟な働き方への対応をはじめとする人材の活躍促進については、さらに改善の余地があると考えています。多様な人材が最大限に能力を発揮し、やりがいを持って働けるような取り組みや工夫を引き続き重ねていきます。

最後に

「私たちの約束」を果たすために

当社グループは高品質な不動産開発と不動産関連サービスを提供する特色あるグループとして成長してきました。今後も当社グループの持つ競争優位性や経営資本を最大限に駆使しながら、価値創造を突き詰めていくことでさらなる飛躍を実現してまいります。

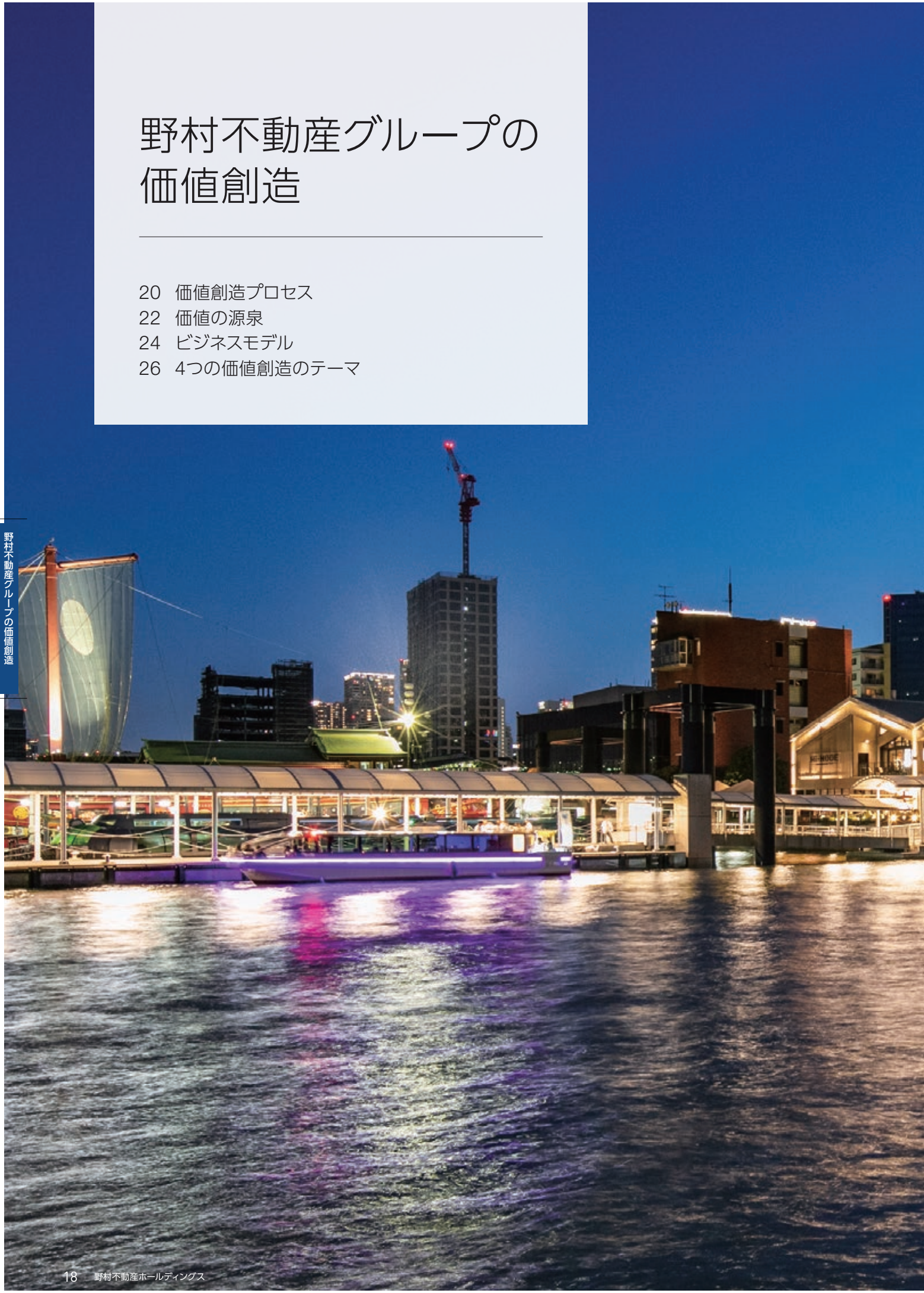
グループ企業理念である「あしたを、つなぐ」は、新型コロナウイルス感染症による経済情勢、社会環境の劇的な変化に対峙しても決して揺らぐものではなく、さらなる成長を遂げるための鍵として私たちの理念・指針であり続けるものです。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにおかれましては、当社グループの長期的な成長にご期待いただき、引き続きご支援いただきますよう、お願い申し上げます。

代表取締役社長
グループCEO

野村不動産グループの価値創造

20　価値創造プロセス
22　価値の源泉
24　ビジネスモデル
26　4つの価値創造のテーマ



浜松町ビルディングとHi-NODE（ハイノード）

当社グループの大規模複合開発が控える芝浦一丁目地区。浜松町ビルディングの東側、日の出ふ頭を観光資源と捉え、人々が集い賑わう水辺の舟運施設「Hi-NODE」を開業。エリア全体の価値を高めるべく取り組んでいます。

価値創造プロセス

社会の変化を捉えることで、当社グループが果たすべき価値創造の領域を定め、
価値の源泉を活かした独自のビジネスモデルにより、
新たな価値創造を通じた社会課題の解決ならびにグループ企業理念「私たちの約束」の実現を目指しています。

価値の源泉
60年超にわたって培ってきた当社の強み

競争優位性 P22-23

- マーケットイン発想に基づく開発力
- 幅広いアセットタイプでの開発実績・ノウハウ
- 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

経営資本 P22-23

•財務資本

自己資本 5,501億円	自己資本比率 30.5%
D/Eレシオ 1.6倍	直近5カ年の売却粗利益累計額※1 約3,880億円

•人的資本

連結従業員数 7,176人	女性従業員比率 30.6%
一級建築士 281人	従業員1人当たりの研修費用 80,393円

•製造、知的、社会、自然資本、顧客基盤

積み上げた開発ノウハウ 約60年	住宅ブランド評価※2 No.1
不動産仲介評価※3 No.1	マンション管理満足度※4 No.1
ESG運用評価※5 GRESB 5star	野村不動産グループ カスタマークラブ会員数 約129,000人
ノムコム会員数 約225,000人	メガロス会員数 約144,000人

（データは2020年3月期または2020年3月末時点）

Input

外部環境認識 P85

新たな価値創造を通じた社会課題解決につながる外部環境（機会と脅威）の認識

Input

継続した街づくりを可能とするビジネスモデル P24-25

Input

サステナビリティ推進体制

サステナビリティの4つの重点テーマ P70-75

安心・安全 | 環境 | コミュニティ

サステナビリティ推進基盤

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

※1. 直近5事業年度の住宅分譲および収益不動産（住宅部門、都市開発部門）における累計売却粗利益
※2. 日本経済新聞社によるマンションブランドアンケート2019において「プラウド」は10項目中7項目No.1を獲得
※3. 2020年オリコン顧客満足度調査「売却 戸建て」の評価　※4.「住まいサーフィン」第11回管理会社満足度調査ランキング2019
※5. 野村不動産マスターファンド投資法人（NMF）、野村不動産プライベート投資法人（NPR）は、GRESBリアルエステイト評価において3年連続で最上位の「5 star」を獲得

価値創造
中長期経営計画（2028年3月期）で目指す価値創造

目指す姿

予測する未来

新たな価値創造を通じた社会課題の解決

4つの価値創造のテーマ
P26-27

- 豊かなライフスタイル・ワークスタイルの実現
- 「利便性」「快適性」「安心・安全」に優れた多機能な街づくり
- 地球環境・地域社会の未来を見据えた街づくりとコミュニティ形成
- 良質な商品・サービスのグローバル展開

Outcomes

するサービスの提供

（資産運用／仲介・CRE／運営管理）

仲介・CRE部門　運営管理部門

健康・快適

P76-79

P44-69

価値創造により達成を目指す主な取り組み・指標

社会的価値に関する主な取り組み・指標

- ●事業を通じた社会課題解決への貢献 P70-71

当社グループが定めた関連する主なSDGs

- ●CO_2排出量削減など環境課題への取り組み促進 P72-73

CO_2排出量削減目標
2030年までに
単位床面積当たり
30%削減
（2013年度比）

経済的価値に関する主な取り組み・指標

- ●株主資本コスト7～8%を上回るROEの創出 P36-41

ROE 10%以上

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
未来（あした）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

価値の源泉

創業以来変わらず磨き上げてきた、現場で吸い上げた顧客ニーズを具体的な商品開発へとつなげる「マーケットイン発想」や「品質へのこだわり」といった競争優位性、歴史と共に積み上げてきた各種資本と顧客基盤は、当社グループにとって新たな価値を生み出す源泉となっています。

競争優位性：当社グループは創業から60年超にわたり、お客さまや社会が抱える課題に真正面から向き合ってきた中で、4つの競争優位性を培ってきました。

マーケットイン発想に基づく開発力

「お客様第一」の精神に基づき、お客さまや市場との対話を続けることで得られたニーズやヒントを基に、これまでにない新たな商品・サービスを提供してきました。今後も中長期経営計画で取り組む4つの価値創造のテーマ(→P26–27)を通じて、未来の街づくりにつながる新たな付加価値を生み出します。

PMOの開発

社会課題・ニーズ
- 旧耐震設計の中小ビルの建替えが社会課題となる中で、高品質な中小規模のビルが少ない
- 大規模ビルと同等の機能性とグレードのビルで、1フロア全体を使いたい

PMOの特徴・優位性
- 1フロア1テナントを原則とする独立性の高い設計
- スタイリッシュな外観デザイン
- セキュリティゲートを設置したエントランス

PMO日本橋本町

幅広いアセットタイプでの開発実績・ノウハウ

1963年に第1号のマンションを供給して以降、これまでに多くの分譲実績を積み重ねてきました。そこで培われたノウハウとマーケットイン発想に基づき、中規模ハイグレードオフィスの「PMO」、都市型商業施設の「GEMS」、大規模高機能型物流施設の「Landport」など、付加価値を伴う幅広いアセットを開発し、新たな価値を提供していきます。

多様な収益不動産の開発(累計※)

PMO PREMIUM MIDSIZE OFFICE	54棟	Landport	29棟
GEMS	22棟	PROUD FLAT	92棟

※2020年3月末時点(計画中のプロジェクト含む)

P96【主なアセットブランド】

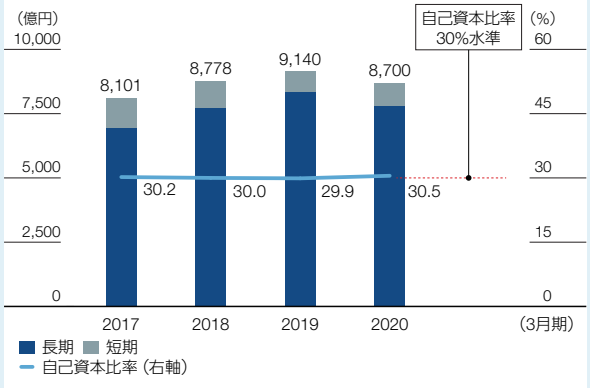
経営資本：各種資本と顧客基盤は、当社グループが歴史と共に積み上げてきた財産です。

財務資本

P100-101【財務11カ年データ】

- 自己資本比率30%水準を維持した強固な財務基盤
- D/Eレシオ 1.6倍※3
- 格付:格付投資情報センター(R&I):A-／日本格付研究所(JCR):A
- 直近5カ年の売却粗利益累計額 約3,880億円※4

有利子負債／自己資本比率

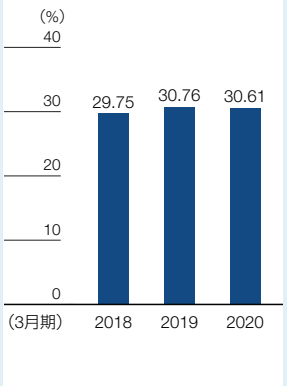


人的資本

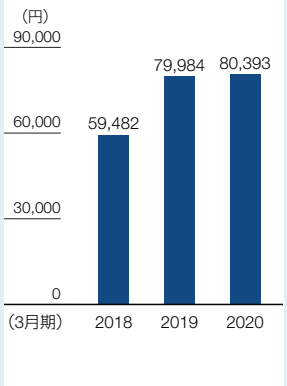
P76-79【人材】

- 連結従業員数7,176人※3の多様な人材
- 女性従業員比率 30.61%※3
- 一級建築士数 281人※3
- 人的資源高度化に向けた多様な人材開発プログラム(従業員1人当たりの研修費用 80,393円)※3

女性従業員比率



従業員1人当たりの研修費用



※1. 日本経済新聞社 マンションブランドアンケート2019において10項目中7項目で第1位を獲得　※2. 不動産経済研究所 全国マンション市場動向2019年(年間まとめ)　※3. 2020年3月末時点
※4. 直近5事業年度の住宅分譲および収益不動産(住宅部門、都市開発部門)における累計売却粗利益　※5. 当社グループが長期保有するオフィスおよび商業施設の賃貸可能床面積の合計
※6. 当社調べ　※7.「住まいサーフィン」第11回管理会社満足度調査ランキング2019　※8. 2020年オリコン顧客満足度調査「売却 戸建て」の評価

モノ・サービスに関する品質へのこだわり

創業時から培ってきた品質へのこだわりは、お客さまや社会から確かな信頼を獲得し、各種外部指標においても高い評価を得ています。建築工程における監理からデザイン性・快適性の追求に至るまで、多様なシーンでこだわりを持ち続けます。さらには、この考え方を人材育成に結び付けることで、次の世代にDNAとして受け継いでいきます。

グッドデザイン賞18年連続受賞

プラウド市谷砂土原町

プラウドシティ伊丹

グループ連携・総合力

当社グループは、独創的な発想による新たな価値を生むために、一人ひとりが多様な役割をこなすとともに、組織同士が連携し合って成長を遂げてきました。そうした風土から生まれた「製・販・管一貫体制」は、グループの総合力として、大きな価値の源泉となっています。

分譲マンションにおける「製・販・管一貫体制」

住宅部門 × 運営管理部門

用地取得 → 企画・設計 → 施工・監理 → 販売 → 運営管理 → サービス

マンションブランドランキング　全国1位※1
マンション供給戸数ランキング　全国3位※2

製造資本、知的資本、社会資本、自然資本、顧客基盤

P86-95【部門別戦略】 P96【主なアセットブランド】 P97【主な開発実績】

【製造資本】
- 賃貸可能床面積（オフィス・商業施設）※5 約91.3万㎡

【知的資本】
- 約60年にわたり培ってきたマンション開発のノウハウと品質管理設計基準&マニュアル
- グッドデザイン賞18年連続受賞の商品企画・デザイン力
- デザインレビューや野村不動産グループアワードを通して生み出される構想力
- 不動産証券化事業における20年以上にわたる商品運用を通じて蓄積されたノウハウと約1.8兆円の運用資産残高

【社会資本】
- マンションブランド、不動産仲介、マンション管理、フィットネスNo.1評価などステークホルダーからの高い信頼
- 住宅系再開発案件取り組み数No.1※6の信頼性

【自然資本】
- 分譲住宅開発（プラウド）における環境評価チャレンジシートの運用
- 収益不動産（賃貸住宅を除く）の新規開発における環境認証取得率100%
- 資産運用部門におけるGRESB 5 star獲得※10

【顧客基盤】
- さまざまなビジネスの展開によりもたらされる多様なユーザーとのタッチポイント

主な外部評価

10項目中7項目で第1位 ※1 「プラウド」ブランド評価	11年連続 ※7 「住まいサーフィン」マンション管理満足度
5年連続 ※8 オリコン 不動産仲介（売却 戸建て）	2019年度初受賞 ※9 ウーマンリサーチ フィットネス
3年連続 ※10 GRESB NMF、NPR	

多様な顧客基盤※3

住まう

野村不動産グループ カスタマークラブ会員数
約129,000人

ノムコム会員数
約225,000人

住宅管理戸数
182,259戸

働く

テナント数（オフィス・商業施設）※11
約900社

H¹T会員数
395社　約24,500人

国内資産運用を通じた機関投資家顧客数（上場REIT除く）
193機関

仲介ビジネスを通じた金融機関との提携数
77社

憩う

メガロス会員数
約144,000人

※9. 2020年実施のサンケイリビング新聞社「ウーマンリサーチ」における「女性が選ぶフィットネスクラブ利用満足度」
※10. 野村不動産マスターファンド投資法人（NMF）、野村不動産プライベート投資法人（NPR）は、GRESBリアルエステイト評価において3年連続で最上位の「5 star」を獲得
※11. 当社グループが長期保有するオフィスおよび商業施設に入居するテナント数

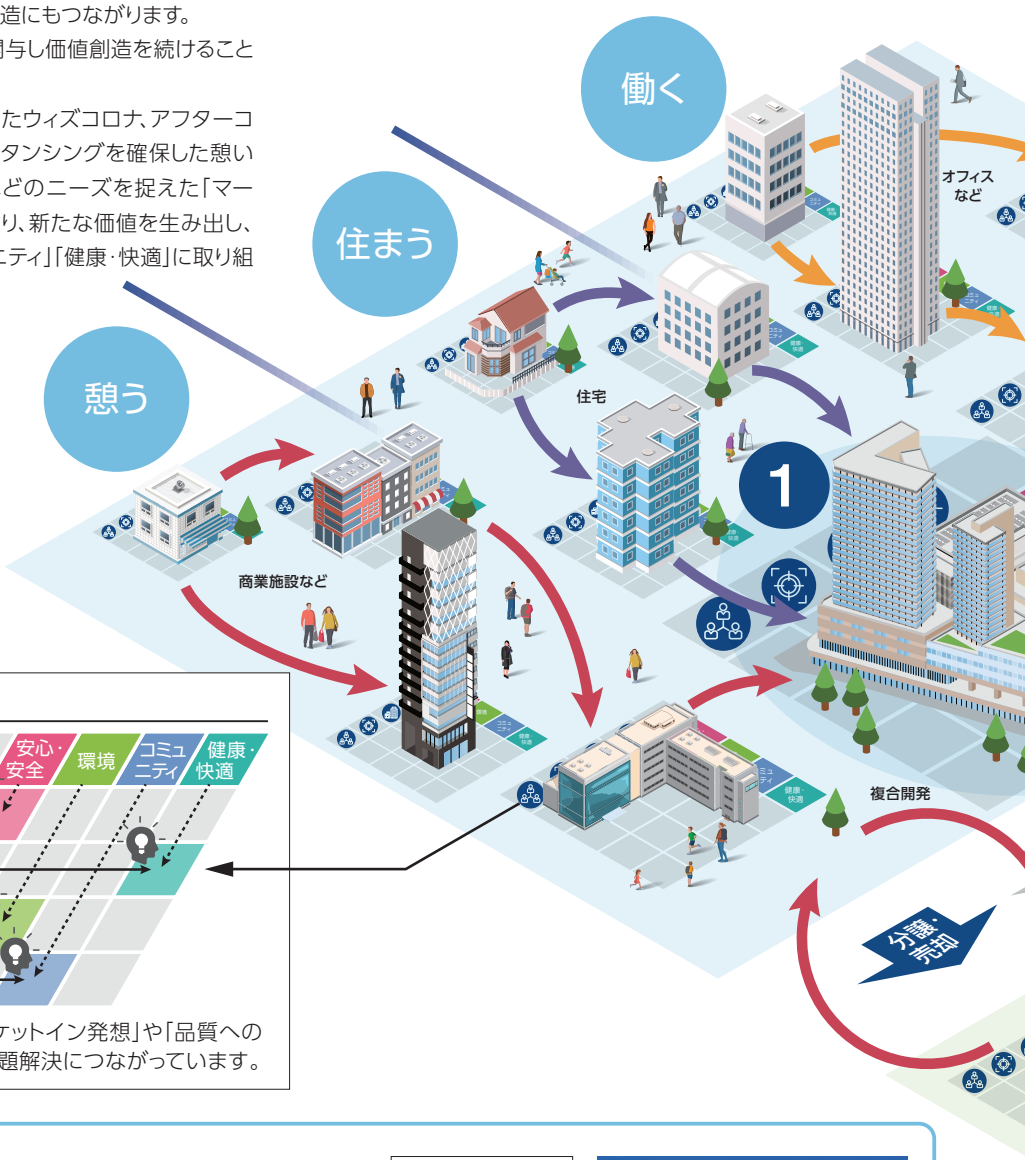
ビジネスモデル

デベロップメント分野における開発とサービス・マネジメント分野におけるサービスの提供による街づくりへの継続的な関与を可能とする、当社グループ独自の「ビジネスモデル」を駆使し、ウィズコロナ、アフターコロナの社会環境においても、新たな価値創造を通じた社会課題解決に取り組んでいます。

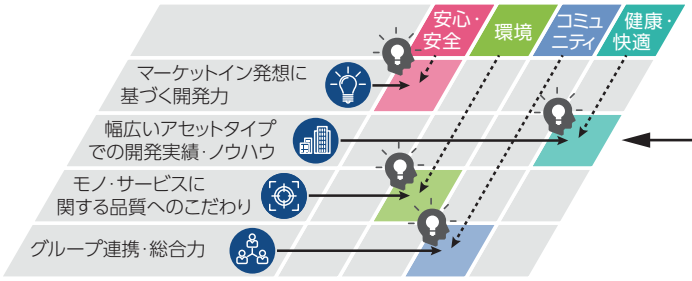
当社グループは、"住まい"、"働き"、"憩う"人々のことを第一に考えた「マーケットイン発想」と、それを実現する「品質へのこだわり」など4つの競争優位性を発揮し、デベロップメント分野での「不動産開発」による価値創造を行っています。またこの姿勢は、サービス・マネジメント分野における「不動産に関連するサービスの提供」を通じた価値創造にもつながります。

物件の売却・分譲後も継続して街づくりに関与し価値創造を続けることこそ、当社グループの大きな特徴です。

新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえたウィズコロナ、アフターコロナと言われる環境下でも、ソーシャルディスタンシングを確保した憩い方や、在宅勤務をはじめ多様化する働き方などのニーズを捉えた「マーケットイン発想」に基づく社会課題の解決により、新たな価値を生み出し、4つの重点テーマ「安心・安全」「環境」「コミュニティ」「健康・快適」に取り組んでいます。



さまざまなエリアでの価値創造



当社グループの競争優位性である、「マーケットイン発想」や「品質へのこだわり」などは、価値創造を通じた社会課題解決につながっています。

1 × ×

再開発事業によるエリアー帯の大型複合開発（プラウドタワー相模大野×ボーノ相模大野×H¹T）

2013年に竣工した分譲住宅「プラウドタワー相模大野」、大型商業施設「ボーノ相模大野」は、相模大野駅周辺の再開発により誕生しました。耐火建築100%と防災機能の改善に加え、商業施設、医療施設など生活に必要な機能を整備、街全体の利便性を大きく高めました。

また、多様化する働き方のニーズを捉えサテライト型シェアオフィス「H¹T（エイチワンティー）」を商業施設内に開業、住まうエリアでの働くニーズに応えるなど、「マーケットイン発想」による街づくりを加速させています。

ボーノ相模大野内にシェアオフィス「H¹T」開業（2020年）

P35

プラウドタワー相模大野・ボーノ相模大野

不動産開発による価値創造

デベロップメント分野（住宅／都市開発）

住宅部門　都市開発部門

当社グループの不動産開発は、常に時代を先読みすることで、その街で“住まい”、“働き”、“憩う”人々が求めていることを突き詰めてきました。その街、不動産で過ごす人々のことを第一に考えた「マーケットイン発想」、それを可能とする「品質へのこだわり」が生み出す、多様なアセットの開発を通じた街づくりが大きな強みであり特徴です。

これまで、デベロップメント分野では「プラウド」や「PMO」など、特色があり競争力の高いアセットを数多く生み出してきました。そこで獲得したノウハウや経験が土台となり、「マーケットイン発想」、「品質へのこだわり」を発揮した新たな価値創造へとつながっています。

不動産に関連するサービスの提供

サービス・マネジメント分野（資産運用／仲介・CRE／運営管理）

資産運用部門　仲介・CRE部門　運営管理部門

持続的な街づくりには、保有の有無にとらわれることなく、継続した街づくりへの関与による価値の維持・向上が不可欠です。サービス・マネジメント分野では、それぞれの部門が「不動産に関連するサービスの提供」を通じて持続的な街づくりに貢献しています。

一貫した質の高いサービスの提供は不動産の価値向上へもつながり、デベロップメント分野をはじめとする当社グループの競争力の向上や事業機会の獲得にも大きく寄与しています。

2 ×

グループREITとの協業による開発機会の獲得

野村不動産マスターファンド投資法人にて保有していた収益力が低下した商業施設を優先交渉権付きで売却。野村不動産の開発によって高機能型物流施設に生まれ変わり、当REITにとって、競争力あるアセットの組み入れにつながりました。開発においては、立地特性に加え、行政からの雇用を求めるニーズを「マーケットイン発想」により把握、多くの人が働ける最先端の物流施設へと生まれ変わらせています。

アセットの競争力に加え、地域での雇用創出、屋上太陽光発電による環境負荷低減など、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により、新たな価値を生み出しています。

4つの価値創造のテーマ
新たな価値創造を通じた社会課題の解決

当社グループは、これまで培ってきた「競争優位性」を最大限活用し、ビジネスを展開しています。
中長期経営計画で定めた「4つの価値創造のテーマ」の実現による社会課題の解決を通じて、
社会的価値と経済的価値の創出を目指します。

豊かなライフスタイル・ワークスタイルの実現

当社グループは「プラウド」や「PMO」など、「マーケットイン発想」による独創性の高い商品とサービスを提供しています。新型コロナウイルス感染症による影響により、ライフスタイルやワークスタイルの変化が加速、価値観が多様化する現在、「マーケットイン発想」は当社グループの大きな強みです。これからも、お客さまのニーズと社会の変化の先をいく商品・サービスの提供を目指します。

事例　サービス付小規模オフィスH¹O（エイチワンオー）の事業展開

ベンチャー企業や弁護士など士業の方々の少数精鋭のオフィスや大企業の新規プロジェクト拠点、感染症拡大予防の観点からのサテライトオフィスのニーズなど、よりフレキシブルなオフィス需要に応えるサービス付小規模オフィス「H¹O」の開発を進めています。サテライト型シェアオフィスの「H¹T」とともに、働く方々がパフォーマンスを最大化できるオフィス環境の実現を第一に考える「ヒューマンファースト」をコンセプトに、基幹オフィス、在宅勤務、サテライトオフィスを組み合わせた新たなワークスタイルを提案しています。

野村不動産
都市開発事業本部
佐藤 夏美

H¹O
HUMAN FIRST OFFICE

地球環境・地域社会の未来を見据えた街づくりとコミュニティ形成

当社グループは、環境負荷を低減し、ハード・ソフトともに永続的に価値を高められる街づくりや、周辺地域とも連携するコミュニティの形成を実現し、環境に優しく、地域社会に貢献する未来を見据えた街づくりを進めています。在宅勤務やテレワークの増加に伴う、住まう地域を起点とした新たな生活様式の浸透を見据え、地域コミュニティの活性化を通じた「住まう街」の価値向上を目指します。

事例　コミュニティ施設と最新の環境性能を備えた KAMEIDO PROJECT

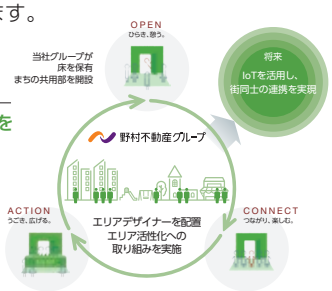
総戸数934戸の住宅や100店舗以上のテナントが入る大型商業施設、小学校増築棟、複数の広場などで構成される大型複合開発の「KAMEIDO PROJECT」。本プロジェクトでは、デベロッパーである当社グループが街の共用部としての空間を確保し、エリアデザイナーを配し地域コミュニティの活性化を目指す「ACTO（アクト）」の導入を計画しています。また、竣工後の日々の管理業務なども当社グループが担うことで、長く快適に住まい・憩い続けられるような取り組みも推進していきます。

野村不動産
住宅事業本部
小野 雄一郎

ACTO とは

地域・エリア全体のコミュニティ活性化を目指した5つの街づくりの活動

1. 活動拠点となる「まちの共用部」を設営
2. つなぐひと「エリアデザイナー」を用意
3. 活動団体「まち会社（仮称）」設立
4. バーチャルな交流拠点「街サイト」を開設
5. 街ができる前から活動を開始



「利便性」「快適性」「安心·安全」に優れた多機能な街づくり

当社グループでは、住宅を中心に、商業施設·医療施設などの多様な都市機能を有する「都市型コンパクトタウン」の開発や複合開発を積極的に進めてきました。高齢社会の進展や世帯構成の多様化に加え、新型コロナウイルス感染症の影響により、ライフスタイルの変化は加速しています。このような背景の中で、徒歩圏内で、安心·安全かつ快適な利便施設が揃う多機能な街づくりのニーズの高まりを捉えた新たな価値を創造していきます。

事例　地域密着型商業施設SOCOLA(ソコラ)と700戸超の住宅による複合開発

食料品から、ファッション、雑貨、生活サポートまで約50店舗の活気と賑わいにあふれる店舗群で構成された地域密着型商業施設「SOCOLA武蔵小金井クロス」。その上部には総戸数716戸(非分譲住戸含む)のプラウドタワー。エレベーターでの住戸階から商業フロアへの直結や広場の整備など利便性や快適性に優れた多機能な街づくり、「都市型コンパクトタウン」の代表例であり、今後も同様の開発を推進していきます。

野村不動産
都市創造事業本部
中野 悟

SOCOLA

PROUD

良質な商品·サービスのグローバル展開

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すことで、グローバルにおける事業機会は着実に広がっています。量から質を求めるフェーズが到来するアジア諸国での開発事業を中心として、良質な商品·サービスの提供を通じた価値創造をグローバルに展開していきます。

事例　アジア諸国への事業展開と、タイでの品質管理向上の取り組み

これまで国内で培ってきたノウハウを活かし、ASEAN諸国·中国での住宅開発、サービスアパートメント開発、オフィスビルの投資·運営管理事業など、個々の事業のバリューアップに貢献しています。タイやフィリピンにおいては、日系ゼネコン·現地設計会社など外部企業を巻き込んでKAIZENチームを結成。「現地化」「組織化」「仕組み化」のコンセプトの下、コスト·工程の適正管理、品質·商品性の向上を目指し、企画·設計から販売·竣工まで、プロジェクトごとに各フェーズにおいて精査する取り組みを行っています。

野村不動産
海外事業本部
平生 雅也

野村不動産グループの成長戦略

30　COO兼サステナビリティ委員長メッセージ
36　中長期経営計画の概要と進捗
38　CFOインタビュー

武蔵小金井シティクロス
（武蔵小金井駅南口第2地区第一種市街地再開発事業）

プラウドタワー武蔵小金井クロス（分譲住宅）に、多彩な生活利便施設を備えたSOCOLA武蔵小金井クロス（商業施設）を併設した大規模再開発事業です。

当社グループは、本案件同様「都市型コンパクトタウン」の開発を通じて、多機能かつ高い利便性を持つ街づくりを推進しています。

COO兼サステナビリティ委員長 メッセージ

30年後、50年後を見据え、社会の一員として社会と共に成長し、
持続可能な社会の実現に貢献する、サステナブルな企業でありたいと
考えています。

代表取締役副社長
グループCOO
宮嶋 誠一（みやじま せいいち）

企業価値の向上に向けて

私は2016年に当社グループのCSR委員会（2020年4月よりサステナビリティ委員会）の委員長に就き、翌年にはグループ全体の業務執行を担うグループCOOに就任しました。私が業務執行とサステナビリティの責任者を兼ねていることは、当社グループが取り組むすべての事業がサステナビリティと一体であり、事業活動を通じて社会課題を解決しながら持続可能な社会の実現に貢献し、企業として成長していくというメッセージを社内外に示す意味があると考えています。

当社グループは、不動産開発と不動産関連サービスを提供する企業として、大きな社会的責任を負っています。企業として収益性を重視するのは当然のことですが、社会に向けた価値提供を続け企業価値を向上させるためには、短期的な収益にこだわらず、数十年先も価値が色褪せない開発を行うこと、さらに街の価値の維持向上に必要な不動産関連サービスの提供を続けることが重要です。永続的に街の価値を高めていくことが当社グループの基本スタンスです。

長い目で見れば、こうした考え方が当社グループへの信頼やブランド力につながり、その結果として、事業リスクの低減や新たな事業機会と収益の獲得に結び付きます。このことは、長く不動産開発事業に携わってきた私自身が身をもって経験しています。

当社グループが取り組む不動産業は、建物の完成まで、また完成の後も街づくりに長い年月を要します。住み、働き、集い、憩う、といった暮らしや時を豊かにするために、いつまでも「住み続けられる街づくり」を実現することが、当社グループにとって重要な課題です。SDGsにもある「住み続けられる街づくり」とは、誰にでも優しく、環境に優しい、そして災害にも強い安全・快適な街づくりです。高品質な不動産開発と不動産関連サービスを通じて、社会とお客さまに向けさまざまな価値提供を続け、企業価値を高めていきます。

中長期経営計画の実現に向けて

P26-27【4つの価値創造のテーマ】 P36-37【中長期経営計画の概要と進捗】

当社グループは2019年4月に、2028年3月期までの9カ年の中長期経営計画を策定しました。その中で、当社グループが取り組む4つの価値創造のテーマとして「豊かなライフスタイル・ワークスタイルの実現」、「『利便性』『快適性』『安心・安全』に優れた多機能な街づくり」、「地球環境・地域社会の未来を見据えた街づくりとコミュニティ形成」、「良質な商品・サービスのグローバル展開」を定めました。当社グループが目指す「未来につながる街づくり」と「豊かな時の育み」の実現への道標となるテーマです。

多様なアセットを開発するデベロップメント分野に加え、分譲、売却した後も関連サービスを提供し価値を生み続けるサービス・マネジメント分野が重要な役割を果たします。この4つの価値創造のテーマの実現を通じて9年間の収益成長を図り、同時に中長期的にはROA5%以上、ROE10%以上という指標を掲げ、当社グループの特色である資本効率・資産効率の高い経営を進めていきます。

本計画策定後には、新型コロナウイルス感染症による、世界規模での人々の生活や社会の大きな変化、それに伴う経済状況の激変が生じています。足元の戦略や利益計画については柔軟に見直し対策を講じていきますが、本計画で目指す中長期的な事業戦略に大きな変更はありません。

この中長期経営計画では、当社グループが目指す事業ポートフォリオの構成を明確にしました。具体的には、それぞれ特性の異なる「分譲・売却／保有・賃貸／サービス・マネジメント」の事業利益構成比を、「40%／20%／40%」とする方針であり、本計画の利益目標およびROA、ROEを当社グループ全体で実現するために重要な戦略です。

当社グループが大きな強みを持つ、住宅分譲や収益不動産売却を中心とした「分譲・売却事業」を40%、資産運用や、仲介・CRE、運営管理といった、資産を原則使わずサービス提供によるフィー収入を主とする「サービス・マネジメント事業」を40%とし、資産効率を高めます。安定キャッシュフローを生み出す一方で、資産効率を押し下げる要因にもなる「保有・賃貸事業」は、より優良な賃貸資産ポートフォリオを構築しながら、事業利益全体に対する比率は20%に留めます。当然、各事業分野が成長を続け、それぞれの事業環境に応じた目標を定め推進していきます。

当期（2020年3月期）の実績と今後の取り組み

P84【Business at a glance】 P85【外部環境認識（機会と脅威）】 P86-95【部門別戦略】 P99【海外事業への取り組み】

2020年3月期の業績は、事業利益828億円、ROA4.7%、ROE9.1%と、当初計画を上回る順調な成果となりました。2020年に入ってからは、主にフィットネスクラブやホテルなど一部の事業が新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、住宅部門における住宅分譲事業の粗利益率の向上、都市開発部門のマーケット環境を適切に捉えた物件売却による含み益の実現化、サービス・マネジメント分野の安定成長など、各部門の堅調な業績により補うことができました。

この業績を踏まえた各部門の方針は以下のとおりです。

住宅部門

住宅部門では、国内の成熟したマーケットにおいて、ライフスタイル・ワークスタイルの変化を捉えた、お客さまから選ばれ続ける多様な形の住まいとサービスの提供による安定的な収益の獲得が必要です。

日本国内では、共働き世帯の増加や高齢者や若者も含めた単身世帯の増加による世帯構造の変化が顕著にみられています。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、在宅勤務やテレワークが増加するなど、ライフスタイル・ワークスタイルの変化による住宅のニーズの変化・多様化が加速度的に進むと考えています。

当社グループではすでに、お客さまの価値観と住まいのニーズの変化・多様化に対応する新たな商品の提供に取り組んでいます。「マーケットイン発想」、「品質へのこだわり」を最大限発揮し、単身者・共働き世帯・ファミリー・シニアなど、お客さまそれぞれで異なる住まいのニーズにお応えする立地、広さ、間取りや設備を備えた高品質の商品を提供していきます。

また、生活利便性や交通利便性へのお客さまの志向の高まりに応える、複合開発による多機能で利便性の高い街づくりにも積極的に取り組んでいます。都心や地方中核都市の駅前立地などでの再開発事業や建替え事業といった取り組みに加え、エリア内での生活に必要なさまざまな施設・機能を備える「都市型コンパクトタウン」の開発も当社グループの強みを活かし

た事業です。従来型のファミリー世帯だけでなく単身世帯、シニア世帯など多世代が安全・快適に暮らせる街づくりに取り組んでいます。

現在開発を進めている、住宅と商業施設、学校が一体となった大型複合開発「KAMEIDO PROJECT」は、当社グループの強みである、環境性能・安全性・快適性に優れた地域共生型の街づくりです。地域の皆さまにも喜ばれ、お客さまからも高いご評価をいただき、販売も好調に推移しています。

都市開発部門

都市開発部門は、賃貸事業と収益不動産事業が大きな柱です。

賃貸事業では、新駅が誕生し街の変化が急速に進む虎ノ門エリアのオフィスビル「東京虎ノ門グローバルスクエア」や、武蔵小金井駅前の複合再開発の商業施設である「SOCOLA武蔵小金井クロス」が2020年6月に開業しました。加えて2025年3月期以降に竣工する芝浦・日本橋などの大型複合開発プロジェクトの開発が順調に進んでいます。それら優良ストックの稼働を見据えて、中長期的な視点で保有する賃貸資産の戦略的な入れ替えを継続し、良質な賃貸ポートフォリオの構築とともに、適切な時期に売却することによって含み益を実現化していきます。

当社グループの歴史の中でも最大規模の事業となる「芝浦一丁目地区」プロジェクトの責任体制と推進力の強化のため、2019年4月に芝浦プロジェクト本部を新設しました。当社グループがこれまで培ってきた街づくりのノウハウに加え、地域一体となったエリアマネジメント、最高レベルの環境性能へのチャレンジなど、基幹プロジェクトにふさわしい取り組みに当社グループの総力を結集しています。

「PMO」や「GEMS」、「Landport」などの多彩で特徴的なアセットを開発し、グループREITなどへ売却する収益不動産事業における当社グループの競争力の源泉は、やはり、実際に建物を利用されそこで働く方々の想いを実現する「マーケットイン発想」と、ものづくりとサービスに対する「品質へのこだわり」です。それによって付加価値を高め競争力のあるアセットを生み出しているため、短期的な市況の変化に対しても相応の抵抗力があります。新型コロナウイルス感染症による市況の一時的な混乱とそこからの回復状況を見据えて、短期的な売却スピードやボリュームについては柔軟に対応していきますが、中長期的な観点で利益を最大化し、高い資産効率性を実現するべく取り組んでいきます。

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

中長期経営計画の最終年度である2028年3月期に当社グループ利益構成割合で40%を占めることを目指すサービス・マネジメント分野については、安定的な成長と意欲的なチャレンジが不可欠です。資産運用部門では、デベロップメント分野と連携した「賃貸バリューチェーン」を活用し、運用資産を着実に拡大しています。2018年11月にグループ入りした英国不動産運用会社ロスベリー社のような海外資産運用会社のM&Aによる成長機会も模索しています。

仲介・CRE部門については、当社グループの不動産情報サイト「ノムコム」などを活用したさらなるICTを駆使した取り組みを強化します。当社グループの強みである野村證券や地域金融機関とのコ・ワークも引き続き拡大し、さらなる成長を図ります。

運営管理部門については、デベロップメント分野にて開発した競争力あるアセットの品質の維持向上に加え、サービス提供による付加価値の創造が重要です。当部門で開発した大規模修繕工事「re:Premium」を活用し、住宅部門と共同で建物設計時から耐用年数の長期化によるライフサイクルコスト*低減に取り組む「アトラクティブ30」は一つの好事例です。

海外事業

国内で積み上げてきた経験・ノウハウを活用し、海外での事業の成長を加速していくと同時に、海外事業に関わるさまざまなリスクをしっかりと管理するために、2020年4月に海外事業本部を新設し、体制整備を行いました。

主に東南アジアや中国など、経済の成長、発展著しい都市で住宅分譲事業と賃貸事業を行っていきます。住宅分譲事業では、日本とは異なる法制度や商慣習に対応し、また実際に物件を購入され、暮らしていただく方々のニーズにお応えするために、国・都市ごとに有力な現地デベロッパーとのJVを前提として進めています。当社グループが日本で培ってきた、高品質な開発を実現する品質管理、効率的な販売手法などのノウハウとの融合を図っています。また、日本企業やグローバル企業が求める高スペックかつ高い管理レベルを備えた優良なオフィスビルへの投資・運営も行っていきます。

引き続き世界的な新型コロナウイルス感染症の影響を注視していきますが、日本で培ったノウハウや経験を活かし、都市の成長を取り込みながらコア事業の一つに成長させていきます。

*ライフサイクルコスト：建物の修繕、耐用年数の経過により、その全期間に要する費用

サステナビリティへの取り組み

P70-71【サステナビリティ】 P72-79【環境/安心・安全、コミュニティ、健康・快適/人材】

企業には、短期的な利益の追求だけでなく、パリ協定やSDGsなどが掲げる持続可能な社会に向けて、環境をはじめ人権や労働などさまざまな社会課題の解決に取り組むことが求められています。責任投資原則の投資プロセスにESG課題が組み込まれるなど、ESGを指標とした投資も拡大しています。持続可能な社会の実現に向けさまざまな社会課題を解決し、将来世代への責任を果たしていかなければなりません。

これらの社会課題は当社グループが事業を継続するにあたってのリスクとなるものですが、事業に及ぼす影響を正しく把握し対処することで、リスクを軽減するだけでなく新たな事業機会へとつなげていくことができます。また、当社グループが行っている事業活動、価値創造を通じた社会課題への取り組みを迅速かつ適切にお伝えしご理解いただくためにも、各種認証取得と情報開示、またステークホルダーの皆さまとの対話やエンゲージメントをさらに強化していかなければならないと考えています。

サステナビリティへの取り組みについては現在から将来にわたる社会課題を抽出し、「安心・安全」「環境」「コミュニティ」「健康・快適」を4つの重点テーマとして推進しています。すでに各重点テーマおよびさらに具体的な重点項目における目標を策定し推進しています。今後はさらにサステナブル経営の推進をグループ全体の事業戦略に統合し、中長期的な視野でより高い目的意識を持って事業を展開していきます。

グループ各部門では、日々の事業活動を通じ、また「未来（あした）につながる街づくり」と「豊かな時の育み」を実現するプロセスにおいて、よりビジネス活動に即したサステナビリティを追求しています。

「KAMEIDO PROJECT」で初採用した「床快full（ゆかいふる）」は、マンションの二重床を利用した住戸ごとのセントラル空調で、24時間365日、廊下やトイレも含めた居住空間全体を常に適温に保つ商品です。ヒートショックや熱中症リスクも軽減され安心・快適な生活とともに、省エネルギーであるという次世代の空調システムです。「アトラクティブ30」による建物のライフサイクルコスト低減への取り組みや、不動産デベロッ

サステナブルな社会の実現を目指す、当社グループの取り組み事例　KAMEIDO PROJECT

当社グループは、サステナビリティの取り組みにおける4つの重点テーマとして「安心・安全」「環境」「コミュニティ」「健康・快適」を掲げています。具体的な事業の中で、サステナブルな社会の実現に向けたハード・ソフトの両面から独自の商品開発などの取り組みを加速させています。

KAMEIDO PROJECT

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

大型商業施設（サンストリート亀戸）の跡地を活用した大規模複合開発です。亀戸駅徒歩2分の好立地に、利便性をより高める大型商業施設に加え、地域・エリア全体のコミュニティ活性化を目指した街づくりの活動「ACTO」を導入しています。当社グループ独自の取り組みである「床快full」や「アトラクティブ30」を導入するなど、環境性能・安全性・快適性、利便性に優れた地域共生型の街づくりを目指し開発を進めています。

事業活動を通じてサステナブルな社会の実現を目指す取り組み

床快full（ゆかいふる）

二重床を利用して、住戸全体にエアコンの風を送るセントラル方式の住戸内全館空調システム

ヒートショック熱中症リスク低減 → 安心・安全
居住空間全体を適温に保つ → 健康・快適
省エネルギー CO_2排出量削減 → 環境

ニュースリリース：「床快full（ゆかいふる）」発表
https://www.nomura-re.co.jp/cfiles/news/n2019111501652.pdf

アトラクティブ30

新築時の高耐久部材・工法の採用に加え、大規模修繕工事「re:Premium」の導入により、大規模修繕工事の長周期化を実現

ライフサイクルコストへの心理的・経済的負担の軽減 → 安心・安全
大規模修繕工事の回数減による廃棄物の削減 → 環境

ニュースリリース：「アトラクティブ30」発表
https://www.nomura-re.co.jp/cfiles/news/n2018082701466.pdf

ACTO

地域・エリア全体のコミュニティ活性化を目指した街づくりの活動

エリアデザイナーによるコミュニティ活性化 → コミュニティ
仕事などの利用も可能な「まちのリビング」 → 健康・快適

「ACTO」ホームページ
http://www.acto-nreg.jp/

パーとして地域・エリア全体のコミュニティ活性化を目指した街づくりの活動「ACTO(アクト)」も導入しています。

環境性能・安全性・快適性に優れた地域共生型の街づくりは、地域の皆さまにも喜ばれ、お客さまからも高いご評価をいただいています。このような人に優しく、地球にも優しい商品やサービスを開発し、さまざまな事業活動を通じたサステナブルな社会の実現に取り組んでいきます。

また、グループを横断し、より事業と連携させたサステナビリティへの取り組みを強化するために、2020年4月にはサステナビリティ推進部を新設し、取締役会とサステナビリティ委員会、事業部門との連携を強化し、よりスピード感を持って推進するための体制を整えました。当社グループの役員報酬制度においても、各役員が所管するビジネスフィールドにおけるサステナビリティの目標達成度を評価基準に組み入れています。

特に喫緊の課題である気候変動への対策として、2030年までにCO_2排出量を2013年度比で30%削減することをグループ目標・非財務KPIとして定めていますが、今後はさらに、気候変動と人権問題に注力します。

まず、気候変動に関しては、従前より策定していたスコープ1・2におけるCO_2削減目標を、スコープ3まで範囲を広げ、さらに「2050年ゼロエミッション」に向けて中長期目標を更新し、SBT*1認定の取得を目指します。当社グループは、事業に占める不動産売却の割合が高いため、保有資産のみならず、売却後の不動産に対する責任も重大であると認識しています。ZEH*2の取り組みや再生可能エネルギーの活用などをさらに強化し、開発段階での対策だけではなく、売却後も含めた長期的な視点で取り組んでいきます。併せて、「気候変動のリスクと機会」を評価・分析し、事業リスクの低減、事業機会の獲得につなげるストーリーを明確にお示しするために、2020年7月には資産運用部門において、J-REITをはじめとする不動産ファンドの運用を行う野村不動産投資顧問が、同年9月には当社自身がTCFD*3提言への賛同表明を行いました。

また2019年には国連グローバル・コンパクトに署名し、持続可能な社会の実現に向けて環境・人権・労働問題などの社会課題の解決にコミットしたほか、業界共通の重点課題である外国人技能実習生や木材調達に関わる現地住民の問題について、サプライヤーと連携して取り組みました。サプライヤーの皆さまとの協働と信頼関係は当社グループの事業継続の根幹であるため、今後は「CSR調達ガイドライン」の運用充実とエンゲージメントの強化に取り組んでいきます。

新型コロナウイルス感染症への対応について

P80-81【トピックス:新型コロナウイルス感染症への対応】

グループ全体で新型コロナウイルス感染症への対応に取り組んでいます。当社グループの役職員ならびに、お客さまやテナントさま、お取引先さまなども含め、安全と健康の確保を最優先としています。国の緊急事態宣言および都道府県の営業自粛要請が発出された期間においては、運営するフィットネスクラブ「メガロス」の休業、当社グループが販売するすべての分譲住宅のモデルルームや「野村の仲介+(PLUS)」店舗の一斉休業などの対応を実施しました。かねてより当社グループは「ウェルネス経営」を掲げており、社員の健康と安全を第一としテレワークや在宅勤務、時短勤務など多様な働き方を取り入れ、活き活きと働ける環境整備に取り組んできましたが、今後もウィズコロナ、アフターコロナを見据えて、この取り組みを一層発展させていきます。

事業面においても、当社グループは自己資本比率30%という規律により強固な財務基盤を有しており、今回の新型コロナウイルス感染症のような市況の混乱、景況感の悪化や、それに伴う短期的な業績低下などが生じたとしても、将来の成長に向けた投資や、長期的なプロジェクトなどに影響を与えることはありません。今後の経済動向や不動産マーケットを注視しながら、必要に応じて柔軟に戦略を変化させ進めていくことができます。

歴史を振り返れば、当社グループは過去の大きな環境変化を事業機会の拡大と成長へとつなげてきました。経済危機の際には、大きな環境変化が起こり新たなビジネスが芽吹きます。当社グループのマンションブランド「プラウド」やプレミアムミッドサイズオフィス「PMO」を生み、育ててきたのもこういった環境下でした。時間と場所にとらわれないテレワークの浸透による働き方の変化、オフィスの在り方の多様化は、当社グループのサービス付小規模オフィス「H^1O(エイチワンオー)」やサテライト型シェアオフィス「H^1T(エイチワンティー)」の事業機会につながります。加えて、住まいにおいては、在宅勤務の広がりやテレワークによって、自宅とその周辺で過ごす時間や、コミュニティを重視する傾向がさらに強まることも想定されます。当社グループの開発エリアだけではなくその周辺地域も含めたコミュニティ形成とエリアマネジメントを進める当社グループの活躍の場が、ますます広がると考えています。

*1(SBT)、*2(ZEH)、*3(TCFD)についてはP72をご参照ください

「マーケットイン発想」による新たなオフィスの開発・提供

少人数で働く方々のニーズに対応

サービス付小規模オフィス H¹O HUMAN FIRST OFFICE

生産性が業績に直結するスモールビジネスのニーズを分析し、“**働く人のポテンシャル**”の最大化に貢献する設備やサービスを提供しています。充実した共用施設・サービスによる賃貸スペースの効率化・イニシャルコスト低減など、企業の柔軟な拠点拡大にも対応しています。

有人受付

セキュアな個室空間

共用会議室

一棟新築型、フロア開設型など多様な展開（主な案件）

H¹O 日本橋小舟町
（2020年開業）

H¹O 神田
（2020年開業予定）

H¹O 虎ノ門
（2021年開業予定）

働き方の多様化と効率化に応える

サテライト型シェアオフィス H¹T HUMAN FIRST TIME

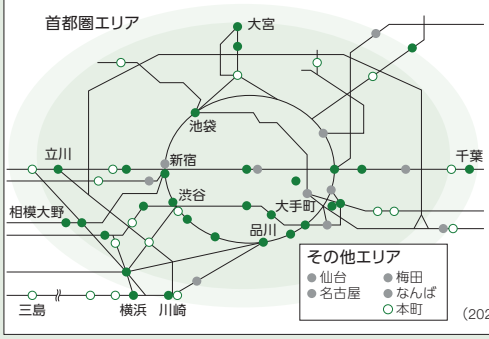
オフィスの立地やインフラなどの環境に左右されることなく、快適に、生産性高く働けるワークプレイスの重要性が高まっています。“**働く人の時間**”を第一に考え、利便性が良く快適な第二のオフィスとなるワークプレイスの提供を目指し、駅前商業施設内など含め、拠点を拡大しています。

開放的なオープンスペース

ゲスト招待可能な会議室

完全個室のブース

交通至便な立地に拠点を展開



●出店済 29店舗
●出店予定 15店舗
○提携店 20店舗

（2020年8月24日時点）

困難な時期だからこそ、当社グループの強みである「マーケットイン発想」、「品質へのこだわり」を持って、新たな事業機会の獲得に向け積極的に事業を展開していきます。

今後のさらなる成長に向けて

当社グループは、高品質な不動産の開発と不動産関連サービスの提供を通じて常にお客さまとのつながりを大切にし、「未来（あした）につながる街づくり」と「豊かな時の育み」の実現に向け、新たな価値創造を続け企業価値と競争力を高めていきます。また、新たな事業機会を獲得しながら成長につなげる好循環を生み出しており、その確かな手応えを感じています。

新型コロナウイルス感染症を発端とする経済危機など、想定していなかった大きな環境変化が生じているため、改めて中長期経営計画に対する影響を精査していますが、分譲・売却事業とサービス・マネジメント事業の成長により高い資産効率を維持し、積極的に街づくりに取り組んでいく事業戦略に変わりはありません。そして、総合不動産グループとして常に30年後、50年後を見据え、社会の一員として社会と共に成長し、持続可能な社会の実現に貢献するサステナブルな企業でありたいと考えています。お客さま、株主さま、お取引先さま、社員、そして未来の社会に向け、ステークホルダーの皆さまの期待と信頼にお応えしてまいります。

代表取締役副社長
グループCOO
宮嶋誠一

中長期経営計画の概要と進捗

当社グループは、2019年4月に発表した中長期経営計画（2020年3月期~2028年3月期）を推進しています。外部環境認識（機会と脅威）および創業以来培ってきた競争優位性や経営資本を活用することで、4つの価値創造のテーマの実現および高い資産効率の維持・向上と持続的な利益成長を目指す計画です。

外部環境認識（機会と脅威） P85

競争優位性／経営資本 P22-23

中長期経営計画/事業戦略

部門別戦略 P86-95

- 住宅部門 P86-87
- 都市開発部門 P88-89
- 資産運用部門 P90-91
- 仲介・CRE部門 P92-93
- 運営管理部門 P94-95

今後の主な開発案件 P98

海外事業への取り組み P99

中長期経営計画で取り組む4つの価値創造のテーマ P26-27

- 豊かなライフスタイル・ワークスタイルの実現
- 「利便性」「快適性」「安心・安全」に優れた多機能な街づくり
- 地球環境・地域社会の未来を見据えた街づくりとコミュニティ形成
- 良質な商品・サービスのグローバル展開

利益計画（事業利益）

高い資産・資本効率を維持しつつ、持続的な収益成長を実現

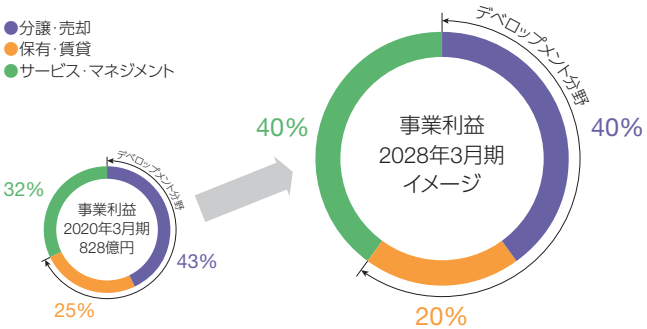
部門別事業利益※（単位:億円）	2020年3月期（実績） 828	2022年3月期 フェーズ1 850	2025年3月期 フェーズ2 1,000	2028年3月期 フェーズ3 1,200~1,400
住宅部門	249	300	360	
都市開発部門	392	330	360	
サービス・マネジメント部門	244	280	350	
資産運用部門	71	90	120	
仲介・CRE部門	91	110	140	
運営管理部門	81	80	90	
調整額	△56	△60	△70	

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

事業ポートフォリオ戦略（利益構成）

事業ポートフォリオの最適化

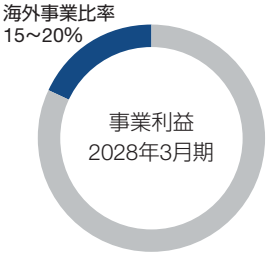
各事業の特性を活かし、高い資産効率と利益安定性を両立する事業ポートフォリオを追求



	デベロップメント分野		サービス・マネジメント分野
	分譲・売却	保有・賃貸	サービス・マネジメント
利益種別	開発利益	賃貸利益	フィー
資金回収	短期	長期	–
利益変動	高	低	低
	国内・海外を問わず、短期間での開発・売却による開発利益の具現化	優良な賃貸資産の開発と戦略的な物件入替による競争力あるポートフォリオを構築	グループのビジネスストックの活用に加え、M&Aやパートナーシップ構築により事業機会を拡大
中長期目標	ROA：5%以上		ROE：10%以上

海外事業戦略

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



事業展開

- 既存進出国での事業拡大
  タイ、ベトナム、フィリピン、中国、英国
- 新たな国での事業展開
  市場規模、成長性、安定性の観点で対象国選定
- グローバルネットワークの構築
  M&A・資本提携等により拡大

海外事業推進における基盤

- 現地拠点の拡充
- 現地企業との資本業務提携
- 海外人材の育成・確保

リスクマネジメント

- 事業リスクの認識
  事業環境、金融市場、法令関係等のリスクをモニタリング
- ストレステストの実施
  想定リスクによる自己資本比率、事業バランスの健全性を確認

財務・資本政策

利益成長と株主還元を両立、フェーズ1の総還元性向は40～50%程度

中長期的な指針

資産効率性	資本効率性	株主還元(フェーズ1)
ROA:	ROE:	総還元性向:
5%以上	**10%**以上	**40~50%**程度

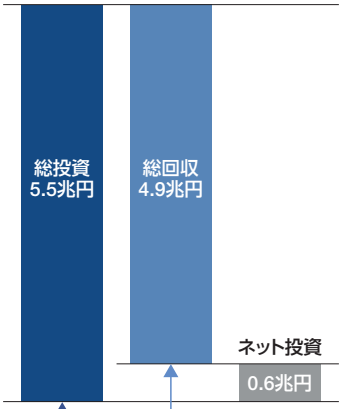
	2020年3月期（実績）	フェーズ1 (20/3期～22/3期)	フェーズ2・3 (23/3期～28/3期)
ROA	4.7%	4~5%程度	5%以上
ROE	9.1%	8~9%程度	10%以上

投資計画

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

(単位:億円)

	19/3期 期末	フェーズ1 20/3期 実績	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3	合計
住宅部門						
投資	—	2,973	11,000	12,500	12,500	36,000
回収	—	2,574	10,000	12,000	12,500	34,500
都市開発部門						
投資	—	1,644	5,500	6,500	7,000	19,000
回収	—	1,252	4,000	5,000	5,500	14,500
合計						
総投資	—	4,617	16,500	19,000	19,500	55,000
（うち海外）	—	(299)	(500)	(1,000)	(1,500)	(3,000)
総回収		3,826	14,000	17,000	18,000	49,000
（うち海外）		(33)	(0)	(500)	(1,000)	(1,500)
総資産残高	17,594	18,012	20,000	22,000	24,000	—



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

戦略投資

上記の投資計画とは別に、将来の成長に向けた戦略投資を実行
2020年3月期は、野村不動産ビルディング(旧NREG東芝不動産)の株式を追加取得し100%子会社としました。

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

新型コロナウイルス感染症による影響について

本計画は、2019年4月に策定されたものであり、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響は考慮されていません。新型コロナウイルス感染症の拡大が、フェーズ1（2022年3月期）の利益目標に与える影響については、精査中です(2020年9月末時点)。

CFOインタビュー

柔軟性のある事業ポートフォリオの構築を通じて、高効率経営による成長投資と株主還元の両立を目指します。

取締役
グループCFO
芳賀（はが） 真（まこと）

Q 当期（2020年3月期）の業績についての評価をお願いします。

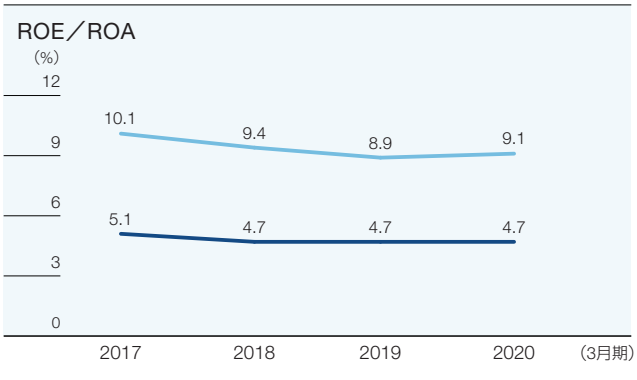
当社グループは、2020年3月期から2028年3月期まで9カ年の中長期経営計画（以下、本計画）を推進しており、2020年3月期はその初年度でした。

本計画ではROE10%以上、ROA5%以上を中期的な目標に掲げており、株主資本コストを上回る価値創造に努めています。自己資本比率はこれまで同様30%水準を規律とし、財務の健全性を維持しながらROAを高めることでROEの向上を目指す計画です。

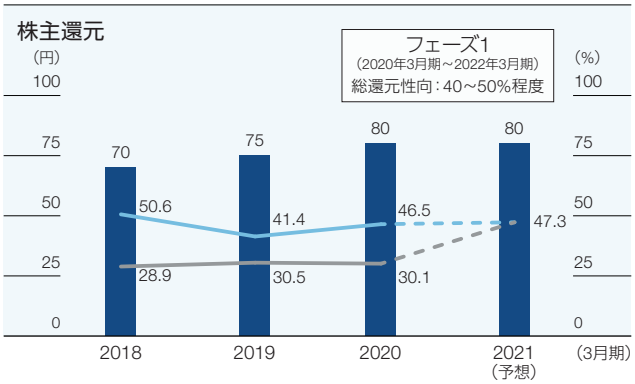
当期（2020年3月期）の連結業績は、住宅部門における住宅分譲事業の粗利益率向上、都市開発部門における開発利益・含み益の実現化、サービス・マネジメント分野3部門の堅調な成長により、事業利益は828億円（前期比4.0%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は488億円（同6.6%増）となりました。各指標はROE9.1%、ROA4.7%、自己資本比率30.5%と本計画の想定どおり進捗しています。株主還元についても、本計画でお示しした目標のとおり、現金配当および自己株式取得により総還元性向を46.5%としました。いずれも高く評価できる内容であったと考えています。

Q 中長期経営計画では、高効率経営を掲げていますが、こうした方針を定めた理由・背景は何でしょうか。

日本においても、税制面の優遇があり不動産の長期保有に適したJ-REITを含めたファンドスキームが存在します。当社グループでも、J-REITでトップクラスの運用資産規模を誇る野



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



総還元性向＝（配当金総額＋自己株式取得の総額）÷当期純利益
配当性向＝配当金総額÷当期純利益

村不動産マスターファンド投資法人や、非上場REITの野村不動産プライベート投資法人を運用しています。賃貸資産を保有するのに合理的なエンティティと不動産開発を行うデベロッパーとの棲み分けは準備されており、国内における賃貸資産の保有構造変化の方向性は示されています。

リスク·リターンから捉えると、賃貸資産の長期保有·運用を行うREITの株主資本コストは3～5%程度ですが、開発リスクを取るデベロッパーは、より高い株主資本コストが必要となります。当社グループは不動産デベロッパーであり、その経験やノウハウの活用により不動産開発を中心としたリスクを取り、株主資本コスト7～8%を上回るROEを創出するのが責務と考えています。高効率経営と謳っていますが、これまでの国内デベロッパーとの比較においての「高効率」にすぎず、グローバル企業全体から見ればまだまだ進化させる必要があります。

一方で、格付を含めたデット調達の観点や事業継続性の観点からは、キャッシュフローの安定性や、バランスシートに有する資産価値も意識しなければなりません。そのため、一定程度の優良な賃貸資産の保有も必要となります。

これらを両立するために、リスク·リターン特性が異なる3つの事業、「分譲·売却」、「保有·賃貸」、「サービス·マネジメント」を組み合わせ、ポートフォリオを構築していきます。事業機会や市場動向も見極めながら、最適化した事業ポートフォリオを構築し、バランスシートをマネジメントし続けることで、安定性を維持しながら高い資産効率性、資本効率性にコミットしていく考えです。

Q 「事業ポートフォリオの最適化」とは具体的にどのようなことでしょうか。

「最適化」とは、将来予測を含め「市場変化に適切に対応する柔軟性」だと考えています。マーケットに適応する姿勢、フォワードルッキングの姿勢により、事業ポートフォリオは変化させていくべきです。結果として投資家の皆さまに高いパフォーマンスが提供できると考えます。

この柔軟性を欠き、衰退していった企業は枚挙に暇がありません。当社グループが本計画を9年間といった長期でお示しするのも、不動産業の特性を踏まえ将来展望の重要性を認識している故です。当社グループの経営には市場を冷静に観察し、自社の強み·弱みを客観的に捉え、投資家の声に耳を傾ける風土があります。これが企業ガバナンスの根幹であると考えています。

前述しましたとおり、日本の賃貸不動産における保有構造の変化、株主資本コストからみた必要なリターンを考慮すると、事業利益ベースで、分譲·売却事業40%、保有·賃貸事業20%、サービス·マネジメント事業40%へと組み合わせるバランスが、中期的には最適な事業ポートフォリオであると考えています。この組み合わせによりROA5%以上を達成し、自己資本比率30%水準の財務レバレッジを活用することでROE10%以上を目指すシナリオです。

Q 足元の事業環境変化に対する考え方を教えてください。

新型コロナウイルス感染症による不動産ビジネスへの影響は、見通しにくい不透明感を含んでいます（2020年9月末時点）。社会トレンドの変化に加え、資産性を伴う不動産の価格動向に対し、複数のシナリオを想定しながら経営に臨んでいます。正に「柔軟性のある事業ポートフォリオ構築」を実践すべき環境といえるでしょう。

例えば、資産売却による開発利益·含み益の実現化は、当社グループのビジネスモデルの柱となるものです。故に、現在の環境が売却に最良なタイミングかどうかを見極める必要があります。不動産価格変動がシクリカルであるとの前提に立てば、短期的視点での資産のファイアーセールは得策とは言えないでしょう。当社グループは自己資本比率30%水準という財務健全性を有しています。これは、環境を見極めて保有·売却の判断を主体的に行っていく選択肢を有しているということです。この選択肢を有効に活用することも重要であると考えています。

Q 高いリターンの獲得には、リスクマネジメントが必要不可欠ですが、どのような方針を定めていますか。

リスクマネジメントは、サステナブルに企業価値を最大化させるための手段です。

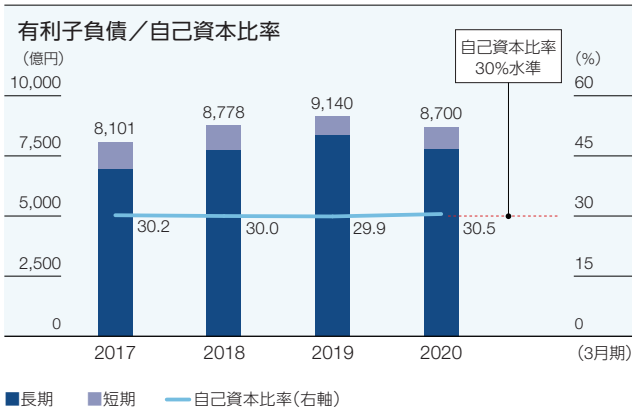
取るべきリスクを適切にマネジメントするため、資産サイドの事業ポートフォリオに対しては、事業別のリスク量を定量化するVaR（バリュー·アット·リスク）によるリスク管理を行っています。マクロ市場の変化率や、当社グループ事業の変化率のトラックレコード分析から事業別のストレス設定を行い、自己資本と比較する手法です。裏返せば、当社グループの自己資本比

率の規律を30%水準としている根拠の一つが、ここから導かれています。

同時にキャッシュフローへのインパクトもリスク管理対象としています。不動産デベロッパーは投資、回収を介して多額の資金移動を行います。資金繰りまで見据えたリスクマネジメントを実行しています。

負債サイドについては、金利上昇対応と、不測の環境変化での調達対応、二つのリスクマネジメントが重要であると考えています。前者に関しては、低金利環境を活かした借入の長期化、金利の固定化を進めてきました。現在の有利子負債に対する長期化比率、固定化比率ともに97.5%となっています。また、多様な資金調達に適した環境であるため、ハイブリッドファイナンスの調達も実行しています。

後者に関しては、新型コロナウイルス感染症によるワーストシナリオを想定し、通常時以上に資金を手厚くするために、コマーシャルペーパーの発行や、コミットメントライン契約を実行済みです。



Q 株主還元についての考え方をご説明ください。

株主還元については、本計画のフェーズ1期間(～2022年3月期)は総還元性向40～50%程度としています。高効率経営によって生み出した利益により、成長投資と株主還元を両立する考えです。

投資家の皆さまとの対話において、成長投資と株主還元のどちらを重視するのか、というご質問をいただく機会があります。不動産業に関しては両立が可能とお答えしています。

一般的なメーカーなどの事業法人における成長投資は、製造装置や工場など流動性の低い設備や、研究開発に対する投資であり回収に長期間を要します。一方で不動産業における成長投資とは、不動産開発への投資であり商品そのものへの資金投下です。竣工後に物件を売却することにより、相対的に短期間での投資回収が可能であり、利益実現による株主還元とともに再投資が実行可能となります。

同じ不動産業であっても、開発した資産の保有を継続し、バランスシートを拡大し続けるビジネスモデルの場合は、この両立は困難となります。開発利益の実現化を目指し、分譲·売却事業を軸とする当社グループのビジネスモデルは、投資と還元の観点からも、デベロッパーとして合理的な戦略と考えています。

このように当社グループは、高効率経営による利益実現および総還元性向を高めることを重視していますが、まずは継続して利益を生み出す会社であり続けることが大前提です。2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の影響も大きく、減収減益予想となります。一方で、現金配当は当期と同水準と公表しています。安定的な株主還元を重視する姿勢、そしてそれを可能とする当社グループの財務基盤の確からしさをお示しできたのではないかと考えています。

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

当社グループは日本の不動産業界の中でも、先駆けて高効率経営、開発利益·含み益の実現化、株主還元重視など、デベロッパーのあるべき姿を打ち出し、明確な資本政策を発信してきました。私は資産運用事業や経営企画担当の経験が長く、資本市場と不動産市場、両面からの視点で当社グループの経営戦略を積極的に推進してきました。

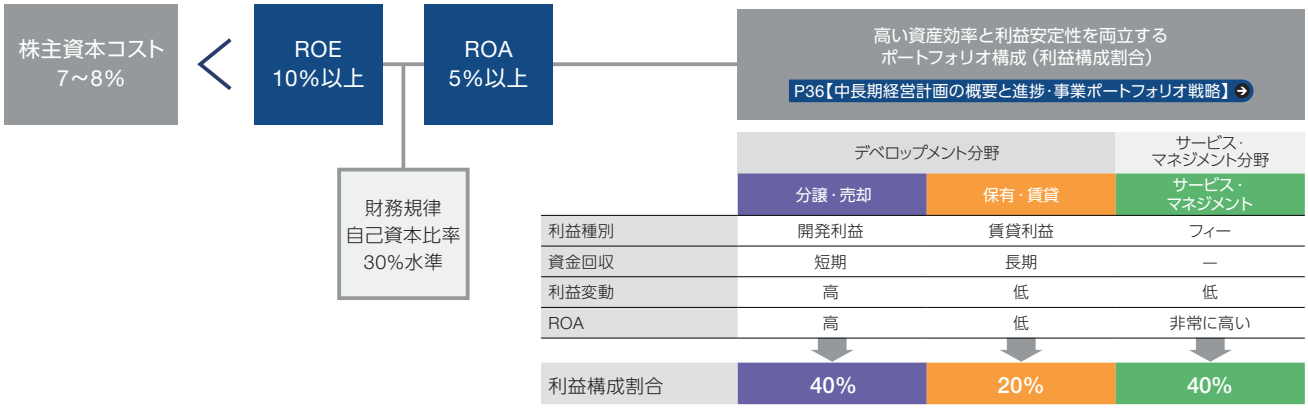
新型コロナウイルス感染症の影響で市場は大きく変化しています。この変化を的確に把握し、環境に適応した柔軟かつ積極的な舵取りを続けることで、当社グループは新たな成長を遂げられると確信しています。

当社グループはこれまでも投資家の皆さまの声に真摯に耳を傾け、事業活動にフィードバックしてきました。昨今の投資家の皆さまとのコミュニケーションで強く感じるのは、「ESG投資を通じて社会を変えよう」という明確な意思です。各々の立場からの社会的責任への意思が共通言語として語られています。

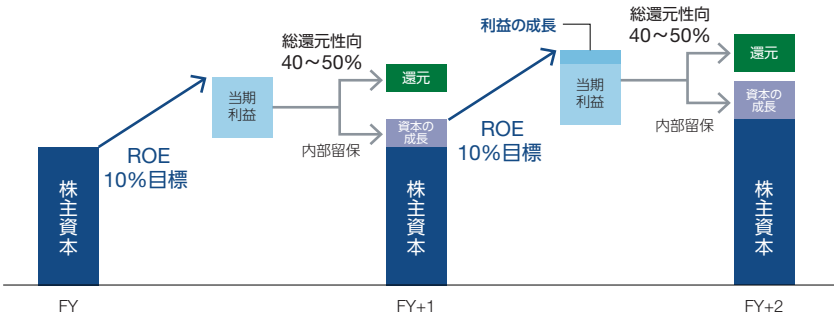
当社グループは人々の生活や社会と直結したビジネスを営んでいます。当社グループの事業成長は、社会課題解決への貢献と必ず同じ方向にあり、ESGへの対応・取り組みは、投資家の皆さまの意思にお応えする重要な「還元」の一つになると捉えています。

引き続きグループCFOとして、当社グループの事業を通じた利益成長と社会貢献を実現し、投資家の皆さまからの信頼を獲得するべく取り組んでまいります。

ROEロジックツリー



成長投資と還元を両立するエクイティストーリー

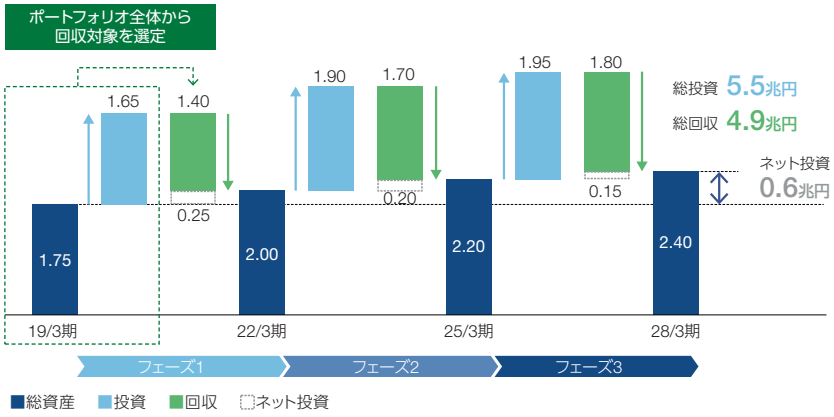


POINT

- 高効率経営により創出された利益を成長投資と株主還元にバランス良く配分
- 利益の内部留保による株主資本の増加を年率5%程度にマネジメント

バランスシートマネジメントを重視した投資計画

P37【中長期経営計画の概要と進捗・投資計画】



POINT

- 中期的な資産効率の向上および自己資本比率30%水準の維持のため、バランスシートの増加を5%程度にマネジメント
- 事業機会を逃さない成長投資、開発利益を実現化する投資回収を、市況を注視しながら適切なタイミングで実行

・勉強中は
しずかに(ましょう)はしゃげない
・理科室で
・図書室は
しずかにすごせる
・校庭は天国
・トイレはおちつく
図書室ははしゃげない
本だなに来りた
・走れるけどあ

サステナビリティ／ESG

44　取締役会議長×社外取締役対談
48　社外取締役座談会
52　役員一覧
55　コーポレートガバナンス
64　リスクマネジメント
69　内部統制・コンプライアンス／情報開示
70　サステナビリティ
72　環境
74　安心・安全、コミュニティ、健康・快適
76　人材
80　トピックス：新型コロナウイルス感染症への対応

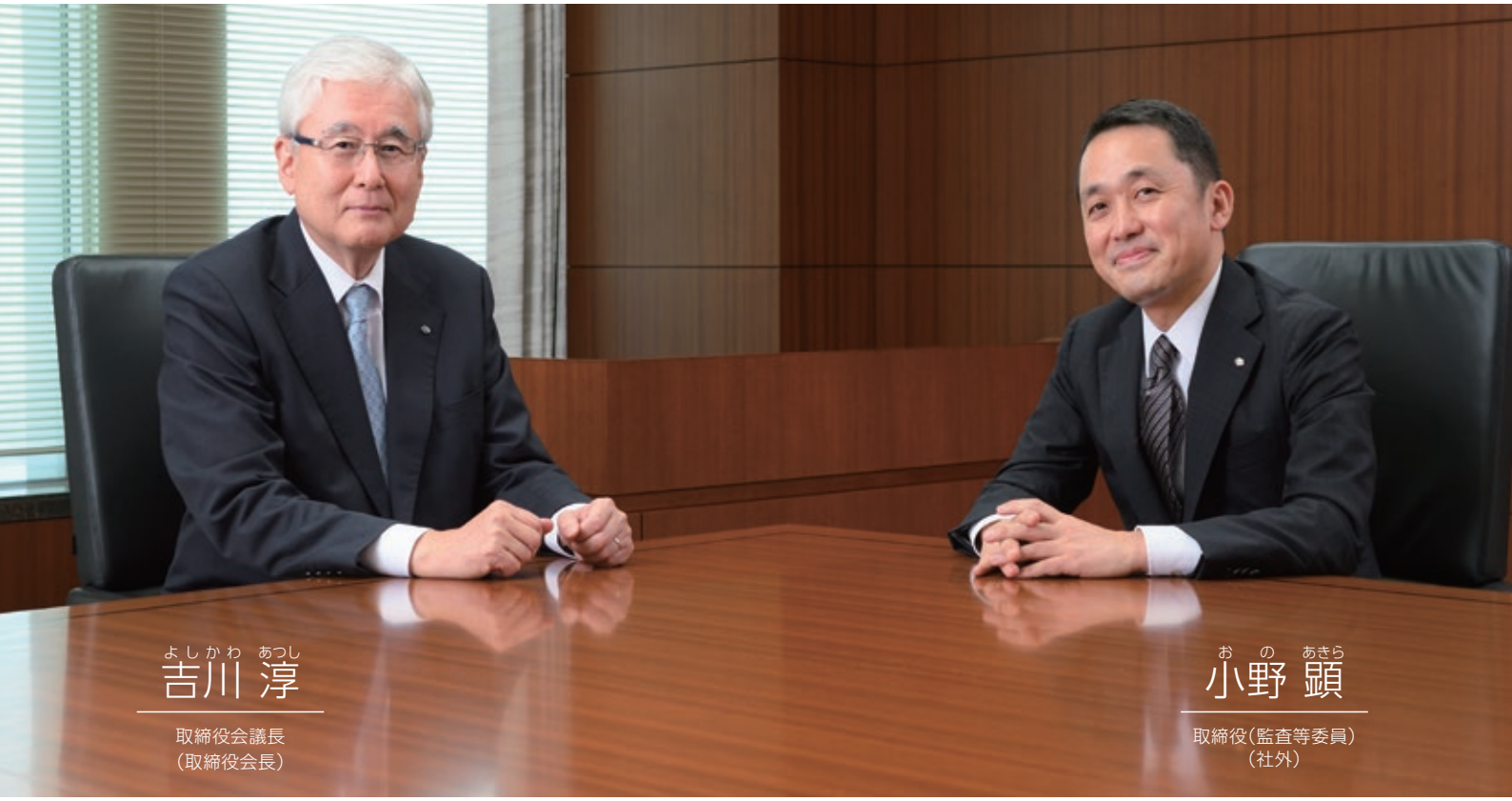
項目別インデックス

サステナビリティ（体制、マテリアリティの策定プロセス、CSR/ESG方針 など）				P70-71
E P72-73	4つの重点テーマ	環境	•気候変動への対応 など	P72-73
S P74-81	4つの重点テーマ	安心・安全	•災害時の安心・安全の確保 など	P74-75
S P74-81	4つの重点テーマ	コミュニティ	•コミュニティへの配慮と活性化支援	P74-75
S P74-81	4つの重点テーマ	健康・快適	•高齢化・多様性への対応と健康支援 など	P74-75
S P74-81	推進基盤	人材	•ウェルネスの実現／ダイバーシティの推進 など •トピックス：新型コロナウイルス感染症への対応	P76-79 P80-81
G P44-69	推進基盤	マネジメント体制	•取締役会議長×社外取締役対談／座談会 •役員一覧 •コーポレートガバナンス／リスクマネジメント など	P44-51 P52-54 P55-69

まちをみるめ（小学校向け出張授業）

当社グループは、地域・社会に根差した持続的な関わりを通じて、地域共生型の街づくりを目指しています。小学校での授業を通して子どもたちの街、地域への興味や関心を育み未来（あした）へつなぐ、新しい試みです。

取締役会議長×社外取締役対談



野村不動産ホールディングスの「進化し続ける」ガバナンス

中長期経営計画に基づき、新たな成長を目指す当社グループにおいて、
ガバナンスも時代やビジネスモデルに応じて進化し続けています。
当社グループのガバナンスの特徴や変化について、取締役会議長の吉川と、
社外取締役を長年務める小野取締役の対談をお伝えします。
当社グループのガバナンスについて、より理解を深めていただけたら幸いです。

多様な取締役会メンバー構成

Q.ここ1～2年で取締役が大きく替わりましたが、その背景・狙いはどのようなものでしょうか。

吉川

2017年に当社の取締役会議長に就任しましたが、当時は、弁護士や公認会計士、学識者の方々に社外取締役を務めていただいていました。2015年に監査等委員会設置会社に移行して間もなく、機関設計などが重要課題であった当時としては最適なメンバーであったと思います。一方で、次の段階として当社の中長期的な発展を支えるガバナンス体制を見据えた場合に、海外事業や事業投資への知見など、よりビジネス・会社経営のご経験がある方々の参画も必要であると考えていました。

小野

私が社外取締役に就任した2015年は、まさに当社が監査等委員会設置会社に移行するタイミングであり、法務や財務の体制整備を支える機能が第一に求められていたのだと思います。そのステージを経て現在は、当時構築したガバナンスを基盤としながら、海外事業や戦略投資、事業ポートフォリオの拡

充など、新たなステージに入ろうとしています。当然取締役会に求められる役割も多様化しており、ここ1～2年で企業経営経験やIT、海外に関する知見をお持ちの幅広い方々に参画いただいたことは、当社の成長と経営戦略に沿った望ましい変化だと言えます。新たな方々の発言が契機となり議論も非常に活性化している印象です。

吉川

グローバルな半導体関連ビジネス経験の長い東取締役や、総合商社で長年にわたって本社スタッフ部門の中枢を務めた茂木取締役からは、市場変化の本質を見極め、継続力とイノベーションによって幾度となく市場変化の波を乗り越えてきたご経験からの示唆に富む意見をいただくなど、新たに就任された取締役の方々を交えた議論は当社にとって非常に新鮮な刺激となっています。特に、外部環境変化による既存ビジネスモデルへの脅威をビジネスチャンスへと読み替える視点に関しては、個人的にも強く感銘を受けています。

また、社外取締役の任期についても指名報酬諮問委員会における議論をベースに、今後ご就任いただく監査等委員を含む社外取締役の任期の目安を6年としたことも新しい点です。当社の事業への理解、継続性、独立性という観点から丁度良い期間ではと考えています。

小野

社外取締役は少数株主の代弁者という重要な役割を担っており、執行に対する適切な距離感、客観性が大事です。継続して数年務めていれば会社や事業戦略についての理解が深まり、会社の現状にとってより最適な議論ができるようになるでしょうが、長く務めすぎると、その事実自体により、今度は社外取締役としての客観性、独立性に対する外部的信頼が揺らいでしまう可能性もあります。新たな風を入れるという意味でも、6年を目安というのは、ほどよい期間ではないかと思います。

取締役会の在り方と議論の変遷

Q.取締役会での議論の内容など、運営面について教えてください。

小野

当社の取締役会は私が就任した当初から非常に活発で、忌憚のない意見が交わされていると感じています。当初は個別案件の審議が主だった時もありましたが、最近は経営戦略上、重要性が高い事項を中心に取締役会として充実した議論がなされている印象を持っています。

吉川

取締役会の実効性評価も踏まえ、2019年に会議の在り方を見直しました。具体的には、グループ経営を担う当社の取締役会機能を向上すべく、各事業会社の取締役会との役割を明確に分けました。結果、当社の取締役会では、より大局的な見地から戦略的な議論が多く実施できるようになり、前向きな変化を感じています。また、取締役会の場とは別に、多くの時間をかけて深い議論を行う、取締役意見交換会を年に2回開催しています。中長期的なテーマを中心にフリーディスカッションで行っており、これまでも中長期経営計画やM&A、デジタル戦略、統合型リゾートにまつわる動向などをテーマとして有益な議論ができました。

小野

新たな成果という点では、先に話があった外部環境変化に関連しますが、長い期間をかけて議論を行ったリスクマネジメントの向上が挙げられます。グループ全体のリスク管理手法を基本の枠組みから丁寧に見直し、経営戦略と事業ポートフォリオの拡充に沿ったリスクの分類、評価、管理がなされるようになったと考えています。(→P64-68 リスクマネジメント)特に、内部統制などいわゆるコンプライアンス上のリスク管理だけではなく、ビジネスに影響を及ぼす外部環境変化リスクの整理と管理体制が整備できたことは、経営戦略上の大きな進展だと思います。

吉川

小野さんのお話のとおり、リスクマネジメントは非常に大切な観点です。アセットタイプの拡充、資産入れ替え、海外事業の拡大など、当社のダイナミックな経営計画を遂行するためには、そのたびに高度な判断が求められます。執行サイドのビジネスリスクに対する感度は概ねしっかりしていると認識していますが、グループ全体の健全な成長には、監督サイドからのリスク分析に基づいたブレーキとアクセル双方を上手くバランスさせることが肝要です。今回の新型コロナウイルス感染症による影響のように、社会の変化を見越した新たなリスクも検討していかなければなりません。それができているかどうか、取締役会として継続してモニタリングしていくことが重要です。

役員報酬制度の進化

Q.2018年から新たな役員報酬制度を導入していますが、どのよう制度設計なのでしょうか。また、導入後の反応はいかがでしょうか。

吉川

固定報酬と変動報酬を50:50とし、変動報酬を短期と長期のインセンティブに案分し、長期のうち業績連動部分は3年後の業績目標の達成度に連動させることで、収益化までに時間を要する不動産業の特性に合った仕組みとしています。導入し

てまだ2年ですから、変化の効果を分析するには、もう少し時間が必要です。役員報酬制度は中長期経営計画と密接に連動させることがポイントですので、3年程度を目安に、資本コストを加味しながら利益と効率性を重視した経営戦略を遂行し、その成果に応じた報酬を支給するという考え方です。現在のような事業環境だからこそ、短期的な結果のみを追い求めず、中長期の健全な成長を意識し、事業計画を柔軟に変化させながら事業を継続させていくことが必要です。

小野

目標指標を事業利益およびROEとしており、利益と資本効率の双方を重視する当社の姿勢と合致していると思いますが、環境の変化に沿って柔軟に変化させる経営計画を踏まえ、報酬制度も固定・変動部分のバランスなどについて常に最適な形にしていくことが必要です。例えばサステナビリティの要素を目標指標として取り入れていくことの是非も議論の対象となりうるのではないでしょうか。

吉川

おっしゃるとおりです。報酬制度も、現状をよしと決めつけることなく、進化させていかなければなりません。企業経営の基盤である人材の成長のためにも、常に新たな視点から見直しを続けていきます。

コーポレートガバナンス・コードへの対応

Q.コーポレートガバナンス・コードの中で「エクスプレイン」としている項目と、その理由を教えてください。

吉川

当社は二つの項目を「エクスプレイン」としています。「最高経営責任者（CEO）等の後継者の計画（プランニング）の適切な監督」[*1]と「取締役のトレーニング方針」[*2]ですが、その理由を端的に言えば、2015年のコーポレートガバナンス・コードの公表後、当社ではCEO、COOといった重要ポジションの交代が発生しておらず、これまで準備してきた新しいプロセスの効果を実際に検証する機会がなかったからです。株主の皆さまから見たときに、中長期的な企業価値を守ることができているという評価をいただける機会がまだないためです。

小野

実績がないというだけでなく、より高い水準を目指しているからこその「エクスプレイン」だと思っています。当然ながら、将来に備えた仕組みづくりは充分にしており、質の向上を目指して常に見直しを図っている状況だと判断しています。

吉川

「取締役のトレーニング方針」についても「エクスプレイン」としていますが、これも同じ理由によるものです。最も重要な、CEOやCOOが新任した際のトレーニングについてこれまで実績がありません。ですが、指名報酬諮問委員会では、CEO、COOだけでなく、部門長や各グループ会社社長など重要なポジションを将来的に担う可能性がある候補者の名前と、その人材に今後何を経験させるべきかなど、関連情報を定期的に収集し、蓄積しています。それらの資料を基に後継者候補の育成が計画的に行われていくよう取締役会に提言・報告するとともに、トレーニング体制の強化を図っています。

小野

社外取締役のトレーニング一つを取っても、私が就任した5年前と比較すると目覚ましく向上しました。海外を含む物件視察や個別ミーティングの実施など、さまざまな形態を通じたトレーニングが実施されています。とは言えトレーニングというものはいくらでも改善余地があり、常に向上し続けなければならない、という意味もあって「エクスプレイン」とし、今後さらに改善していくことを目指している、ということだと理解しています。

大株主との関係性

Q.投資家は大株主との関係性に注目していますが、どのように考えていますか。

小野

投資家は、35%以上の株式を保有する野村ホールディングス（以下、NHI）と、当社の関係性に注目しています。投資家の懸念事項は、大株主との間の日常的な場面で、あるいは特定の特殊な状況下での利益相反関係の有無であると思います。

*1 コーポレートガバナンス・コード 補充原則4-1-3
*2 コーポレートガバナンス・コード 原則4-14、補充原則4-14-1、補充原則4-14-2

まずお伝えすべき点として、当社とNHIとの間で、大株主の利益に一方的に資するような性質の日常的取引関係は存在していない、と認識しています。逆に、例えば仲介・CRE事業などで、当社側にとってはお客さまを紹介いただく取引が、NHI側にとってはお客さまの専門的ニーズに応えることになるなど、当社、NHIそれぞれの企業価値向上に資するプラスの関係があると思っています。また、人材供給という観点でも、経営経験を持つ人材の補完など、重要な経営リソースとして機能している認識です。

一方で、通常時とは異なるような不測の事態において、大株主と少数株主の間で構造的な対立が生じるリスクがないとは限りません。そのような場合には、社外取締役を中心とした委員会を構成し少数株主の利益を確保するための適正な手段が講じられるべきです。当社の取締役会メンバーは、吉川さん以下、このようなプロセスの重要性を非常に感度高く意識されていると思います。

吉川

私自身NHI出身という立場ですが、お伝えしたいのは、取締役会議長として常に意識していることは、少数株主への説明責任を果たすことができるように審議を尽くすということです。それが一丁目一番地、大前提であることです。仮に、小野さんがおっしゃったような、私自身がコンフリクトの対象となりうる局面が生じるならば、私は最終的な判断を出す場から外れるべきと考えています。だからこそ、そのような局面でも株主の皆さまから見て納得感のある結論を見出すことのできる社外取締役の方々に参画いただくよう、日頃より尽力していくことが私の責務であるとも考えています。

小野

私を含め社外取締役は、当社の少数株主の利益を保護するために最善を尽くさなければなりません。それが大前提となりますが、大株主と当社との間で、相互の信頼をベースとし、かつ、それぞれ相手も上場会社であることを十分に踏まえた健全なコミュニケーションをさらに発展させていくことも、当社の企業価値向上に資するものと考えています。

サステナブルなガバナンス構築に向けて

Q.最後に、当社の持続的な成長に向け、ご自身の決意を教えてください。

小野

当社にとって根本的なガバナンス体制は整ってきていると感じていますが、社会や経済の大きな変化が想定される局面が到来している現在、ガバナンスにおいてもさらなる変革が求められています。これからの取締役会の機能として、新しく就任された社外取締役の方々とも一緒に、まさに将来の持続的な成長に向けた戦略、ウィズコロナ・アフターコロナやサステナビリティの観点はもとより、例えばデジタル戦略や中長期の海外戦略など、当社の中長期的な成長にとって不可欠な点をどんどん議論しながら、取締役会としても、また社外取締役としてもサポートをしていきたいと思います。

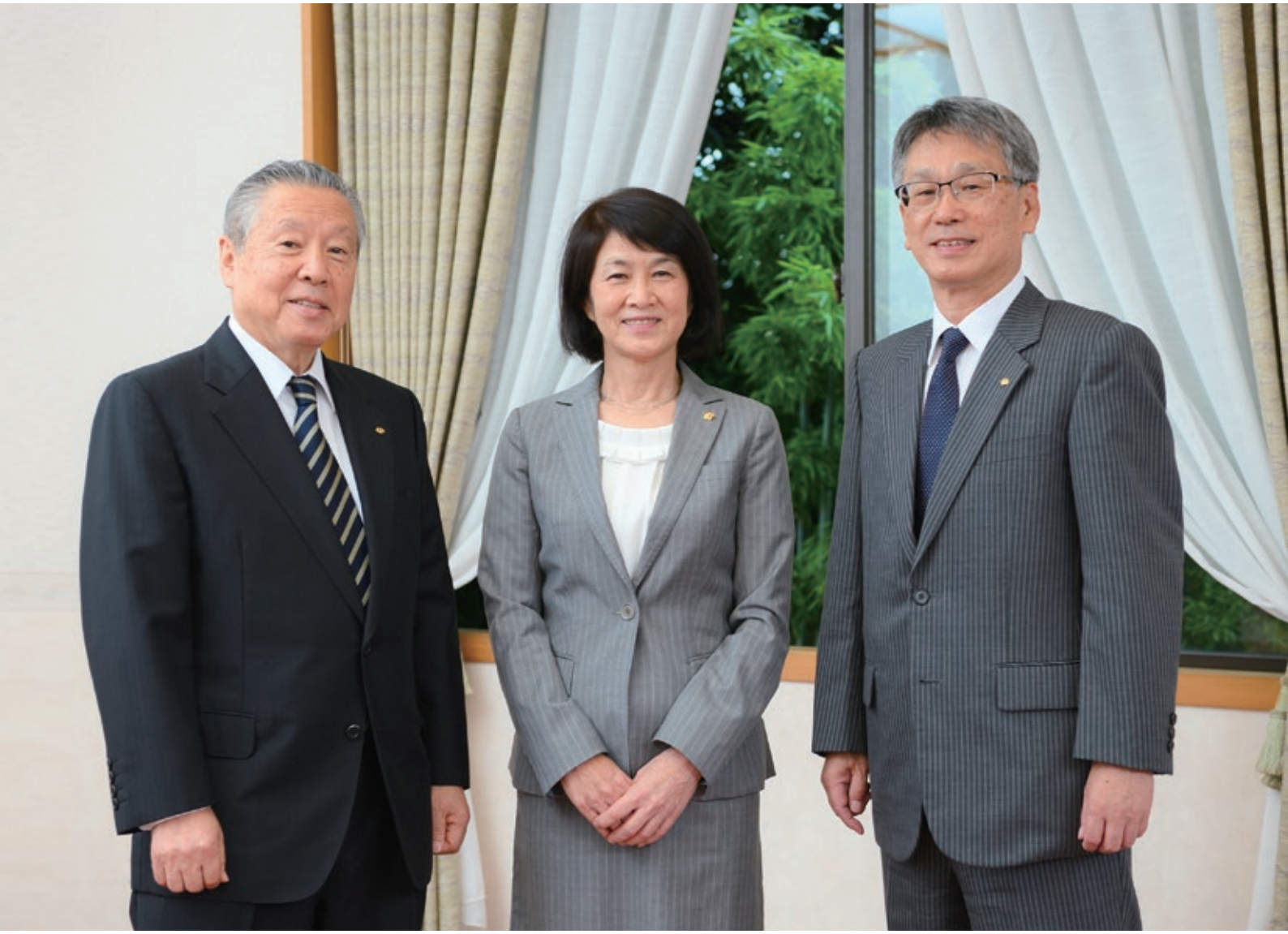
そのためにもリスク管理は重要なテーマです。外部環境の変化に合わせてそもそも管理すべきリスクの形が変化し続ける、ということもきっちり踏まえた上で行わなくてはならない。さらにバランスの取れた事業ポートフォリオの構築ということ自体が会社全体としてのリスク管理でもあるわけですから、そういうところも含めて、1つのところで大きくチャレンジして、他方、別の事業ではしっかり安定的に稼いでいくというようなことも大事になります。

吉川

新型コロナウイルス感染症の影響は昨年までは誰も想定していなかったリスクです。今後感染症そのものが克服されたとしても、当社のビジネスドメインである人の働き方や住まい方は確実に変化していきます。どのような想定外のリスクイベントがあっても会社が持続的に成長を続けていくためには、現実を率直に受け入れ、変化を恐れない社風を後押しするガバナンス体制の構築が重要です。守りとしてのガバナンスだけではなく、当社独自のビジネスモデルを通じて社会問題に対応し、新しいこと、新たな領域に積極的に挑戦する姿勢を支えていきたいと考えています。そのためには、資本コストを意識した経営資源の最適な配分、株主還元と成長のための投資のバランスなどを判断していくことが取締役会の役割です。

今後も、ガバナンスの視点から事業活動をモニタリングし、執行サイドと共に長期的な企業価値の創造に向けて持続的な成長を目指してまいります。

社外取締役座談会



東 哲郎（ひがし てつろう）
取締役
（社外）

宮川 明子（みやかわ あきこ）
取締役（監査等委員）
（社外）

茂木 良夫（もぎ よしお）
取締役（監査等委員）
（社外）

Dialogue

2019年6月に就任、1年が経過した3名の社外取締役に、
当社グループに対する評価や、課題などについて語っていただきました。

この1年の活動を通して実感した、野村不動産グループ像

Q.当社の取締役に就任され、1年が経ちましたが、当社グループの実態をどのように感じましたか。

東

就任前には、不動産業は人々の生活や働き方に密接に関わり、共に未来を形成していくという点でやりがいがある事業である一方、資産保有に重点を置くビジネスというイメージを持っていました。しかし、当社の実態を見ると、住宅の「プラウド」やオフィスの「PMO」など差別化されたコンセプトをつくり、ブランド形成による非常にユニークなビジネスモデルを展開しています。資産の保有にこだわるのではなく、ブランドコンセプトを磨き上げることで、不動産としての付加価値を高めている興味深い経営手法です。

資産を保有する不動産開発という観点と、資産運用などのサービス・マネジメントという観点で経営を切り分け、REITなどの仕組みも利用して、開発とサービス、それぞれの面で真価を発揮させていく、つまり回転が速く効率的なマネジメントを志向している点も特長であると改めて認識しました。

茂木

商社時代に不動産事業にも関わり色々と経験したこともあり、この業界や事業についてはハイリスクな面があるというイメージも持っていました。しかし、当社のコーポレート部門の視点や実務は非常に緻密であり、財務分析力や洞察力には感心しましたし、コーポレート部門と事業部門の連携も密接であると感じました。だからこそ、社外取締役の要望に対して時間と労力を使い丁寧に対応しすぎてしまうことが、心配になることもあります。

宮川

お二方の話のとおり、不動産業は大きな投資が伴う長期的な視点に加えて、より短い周期の投資家の厳しい目線も意識した経営をしなければならない、両方の舵取りが求められる難しい業界だと改めて感じました。その点当社は、両方を非常に大事にしている会社という印象です。それと同時に、新たなことにチャレンジする姿勢や精神が根付いており、当社へ関わることができた面白さ、喜びも感じています。

適正なガバナンスの実行に向けた取締役への情報提供について

Q.ガバナンスを有効に機能させていく上で、当社からの情報提供は十分になされていましたか。

宮川

物件見学会を実施いただきました。実際に現物を見ることで、理解が深まったなと感じています。有価証券報告書の記載などについて疑問に思った点などを質問した際には財務部の方から丁寧に解説いただくなど、非常に協力的な印象を受けました。また、執行メンバーとのやりとりも、CEOやCOO、CFOとの意見交換会や執行役員との個別面談、予算委員会への出席など、交流が深かったと思います。加えて、職員の方が主催したオンライン懇親会にもお誘いいただき、生の声をお聞きすることができ非常に貴重な機会となりました。

Q.取締役会に向けた情報提供などはいかがでしたか。

茂木

先ほどの話のとおり、事前の情報提供を含め、想定以上に丁寧に対応いただいています。取締役会の議題についての説明は、経営企画部門が自分たちで理解し咀嚼した上で、彼らの視点から行われていると思います。提供いただく情報の質も、より良いものとなってきている印象を持っています。

宮川

取締役会についても事前説明会など、丁寧な情報提供をしていただいています。一方で、当初は丁寧だからこそ資料が多すぎる印象もありましたが、そこはこの1年間で東さん、茂木さんも指摘されて、大きく変わってきています。外部からの意見に対して非常に真摯に向き合って改善を図られているのは、とても価値があると思っています。

東

茂木さんも宮川さんも、監査等委員でいらっしゃるので、私より濃い情報を得られていると思いますが、私も、毎回取締役会の前に事前説明会など設けていただいています。そういう努力をされていますし、情報量としては充足していると思います。

社外取締役座談会

人々のライフスタイルやワークスタイルの変化を考えた上で、
不動産そのものにICTでどのような価値を付けていくか、
というような方向性を模索するなど、長期的な視点で
議論すべきと考えます。――東 哲郎

さらなるガバナンス向上を目指す上での課題・改善点

Q.当社の良いお話はいただきましたが、一方で課題・改善すべき点はいかがでしょうか。

東

社外取締役の役割は、会社を大局的に視て、その方向性や戦略、他社との差別化、そして不足している点などをアドバイスするのが仕事です。私も戦略的な部分に関して、なるべく自分の知見や考えをお伝えしようと努力しています。その意味で、取締役会は「現状の方針ありき」を前提とした議論だけではなく、戦略の在り方やその背景についての議論がより活性化されることを期待しています。

特に海外事業では、単に事象の表れを説明するのではなく、中長期的な方向性や具体的施策、方法論について、さらに深耕した議論をすべき時です。

また、半導体製造装置メーカーにおりました観点から、ICTも重要なテーマと捉えています。営業の現場やマネジメントの一環としてのICT活用はすでに浸透していますが、今後は不動産の付加価値を高めるICTの在り方について一層掘り下げた議論をするべきでしょう。人々のライフスタイルやワークスタイルの変化を考えた上で、不動産そのものにICTでどのような価値を付けていくか、というような方向性を模索するなど、長期的な視点で、あるいは海外展開の面からも議論すべきと考えます。

茂木

私もその点については、同感です。コーポレート担当者の情報提供や説明は豊富であり、会議でも活発に議論が交わされています。さらにより良くするためには、海外展開やICT戦略、M&Aなどの重要課題の議論により多くの時間をかけていく必要が出てくると思います。

吉川さん（取締役会議長）より、昨年発表した中長期経営計画の策定時は、取締役会での議論に加え、執行メンバーとの意見交換会などを通して、多くの時間を割いて深い議論をしてきたとお聞きしています。本年は新型コロナウイルス感染症の影響などにより、そのような機会を設けにくい状況でしたが、一つのテーマをもっと深く掘り下げ、時間をかけて侃侃諤諤の議論ができる機会をいただけることを期待しています。

加えて、取締役会では結論を出すことだけを目的とせず、議論を深め会社としての方向性を定めていくこと、そして執行を司る皆さんがその内容を現場の部長や課長まで共有すること、そのプロセスを大事にするとより良くなるのではと思います。

また、「責任の明確化」という点も検討していただきたいと感じています。私が在籍していた商社では、立案の責任と結果責任の所在が非常に明確でした。それ故に案件の内容は厳しく指摘され、議論が繰り返されることもあります。それだけに案件への思い入れも深まります。そうして成功や失敗を経験し蓄積することにより、個人も会社も鍛えられていくのだと思います。

東

そうですね。このような状況下ではありますが、私も戦略についての議論の時間がもう少しいただけることを期待していますし、できるだけ自分の知見や考えをそこに活かしていければと思っています。また、吉川さんからも、その点への期待を強く感じています。

私が在籍していた半導体製造装置メーカーでも、オフサイトで年1回、2日間くらいかけて、一つのテーマについて戦略会議を開催していました。そこでは取締役や執行のトップなどが混在して大いにディスカッションをします。当社でも、同様の位置付けの会議が行われているとお聞きしています。事業や経営をさらに工夫する、そのためには先見性を持って何をすべきか、という根本的議論をすることで、会議が実のあるものになり、会社の価値創造に結実していく、それにぜひ貢献していきたいと考えています。

業界におけるポジショニングをどこに置くのか、どのように事業を拡大していくのか、M&Aや海外展開をどこで加速させていくのか、といった大きな議論が必要な時機にきていると思います。――茂木 良夫

宮川 ――――

私は、今後強化する海外展開の方向性をよく議論していただきたいと考えています。海外展開というものはともすると総花的な取り組みになりがちですので、野村不動産グループの強みをどのように、どこで活かして展開していくか、というような戦略的議論をもっとすべきだと思っています。また、海外で仕事をしてきた経験から見れば、海外事業に係るリスクマネジメントについても、より一層、注視すべきと考えています。

野村不動産グループへの期待と自らが果たすべき役割

Q.最後に当社への期待、そして今後に向けたご自身の決意をお聞かせください。

茂木 ――――

当社は、会社設立からの約60年間でスピーディーに経営体制を構築してきたという実感を持っています。だからこそ、次のステップでは、業界におけるポジショニングをどこに置くのか、どのように事業を拡大していくのか、M&Aや海外展開をどこで加速させていくのか、といった大きな議論が必要な時機にきていると思いますし、それを期待しています。そこには、私の商社での経験、特に投資、資金の使い方などについてお伝えできることも多いのではと考え、積極的に意見するようにしていますし、今後も当社の発展のために貢献していきたいと考えています。

宮川 ――――

会計士としての観点、また少数株主の視点に立って気付きになるようなことを、今後も発言していきたいと思っています。取締役会の多様性が問われている中、女性役員を社外から起用するだけではなく、社内から候補者が上がってくるようになることも期待しています。当社は機動性がありアイデアに富んだ会社です。私はそんな良い面を支えていきたいと思っています。

東 ――――

当社に取締役として参画し、非常にやりがいがある会社であると実感していますし、社員の皆さんにとっても働きがいのある会社だと思います。そして、非常にユニークな形で、かつ透明性の高い経営が行われています。不動産会社としての当社の社会的存在意義は何か、今後どのようにキラリと光り輝いていくのか、といった長期的なビジョンを明確にし、社員とマネジメントが一丸となって進んでいく会社になってほしいと願っています。そのために、経営経験者として会社が向かおうとしている方向性や戦略的な部分について、有益なアドバイスができればと考えています。

当社は機動性がありアイデアに富んだ会社です。
私はそんな良い面を支えていきたいと思っています。――宮川 明子

役員一覧（2020年6月23日時点）

取締役

吉川　淳（よしかわ　あつし）

1954年4月7日生

取締役会長
取締役会議長
指名報酬諮問委員会委員長

非執行

1978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
2000年 6月　同社取締役
2001年10月　野村證券株式会社取締役
2003年 6月　同社執行役
2004年 4月　野村ホールディングス株式会社執行役
野村アセットマネジメント株式会社
常務執行役
2006年 4月　同社専務執行役
2008年 4月　同社取締役兼執行役社長
2008年10月　野村ホールディングス株式会社執行役
野村アセットマネジメント株式会社
取締役、執行役社長兼CEO
2011年 6月　野村ホールディングス株式会社
専務執行役員
Nomura Holding America Inc.
CEO兼社長
2012年 8月　野村ホールディングス株式会社
代表執行役グループCOO
2013年 6月　同社取締役兼代表執行役グループCOO
2016年 6月　同社顧問
2017年 4月　野村不動産株式会社取締役（現任）
当社顧問
2017年 6月　当社取締役会長（現任）
2018年 5月　株式会社良品計画社外取締役（現任）

沓掛　英二（くつかけ　えいじ）

1960年9月12日生

代表取締役社長
兼社長執行役員
グループCEO

執行

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

宮嶋　誠一（みやじま　せいいち）

1958年8月3日生

代表取締役副社長
兼副社長執行役員
グループCOO

執行

1981年 4月　野村不動産株式会社入社
2004年 6月　同社取締役
2008年 4月　同社上席執行役員
2009年 4月　同社常務執行役員
2012年 4月　同社代表取締役兼専務執行役員
2012年 5月　当社執行役員
2014年 4月　野村不動産株式会社代表取締役
兼副社長執行役員
2014年 6月　当社代表取締役兼執行役員
2015年 4月　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）
2017年 4月　当社代表取締役副社長兼副社長
執行役員（現任）

関　敏昭（せき　としあき）

1958年3月27日生

代表取締役副社長
兼副社長執行役員
都市開発部門長

執行

1980年 4月　野村不動産株式会社入社
2003年 6月　同社取締役
2007年 3月　同社常務取締役
2007年 4月　野村リビングサポート株式会社
（現野村不動産パートナーズ株式会社）
代表取締役社長
2008年 4月　同社代表取締役社長兼社長執行役員
2012年 5月　当社執行役員
2013年 4月　野村ビルマネジメント株式会社
（現野村不動産パートナーズ株式会社）
取締役
2014年 4月　野村不動産パートナーズ株式会社
代表取締役社長兼社長執行役員
2014年 6月　当社代表取締役兼執行役員
2015年 4月　野村不動産アーバンネット株式会社
取締役
野村不動産パートナーズ株式会社
代表取締役会長
野村不動産ウェルネス株式会社
代表取締役社長
2015年 6月　株式会社メガロス
（現野村不動産ライフ&スポーツ株式会社）
取締役（現任）
2018年 4月　当社代表取締役副社長
兼副社長執行役員（現任）
2019年 4月　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）
NREG東芝不動産株式会社
（現野村不動産ビルディング株式会社）
取締役（現任）

芳賀　真（はが　まこと）

1966年6月22日生

取締役兼執行役員
グループCFO
コーポレート統括兼IR担当

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　同社取締役兼常務執行役員
NREG東芝不動産株式会社
（現野村不動産ビルディング株式会社）
取締役
野村不動産ライフ&スポーツ株式会社
取締役
株式会社ジオ・アカマツ
（現野村不動産コマース株式会社）取締役
株式会社プライムクロス取締役
野村不動産ウェルネス株式会社取締役
2017年 6月　当社取締役兼執行役員（現任）
2020年 4月　野村不動産株式会社取締役
兼専務執行役員（現任）

東　哲郎（ひがし　てつろう）

1949年8月28日生

取締役
指名報酬諮問委員会委員

社外　独立　非執行

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

永松　昌一（ながまつ　しょういち）

1958年7月6日生

取締役
指名報酬諮問委員会委員

新任　非執行　非常勤

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

折原　隆夫（おりはら　たかお）

1958年2月6日生

取締役(監査等委員)
監査等委員会委員長

非執行

1980年 4月　野村不動産株式会社入社
2005年 6月　当社取締役
　　野村不動産株式会社取締役
2008年 4月　同社取締役兼上席執行役員
2009年 4月　同社取締役兼常務執行役員
2010年 4月　NREG東芝不動産株式会社
　　(現野村不動産ビルディング株式会社)
　　取締役
2012年 5月　当社取締役兼執行役員
2014年 4月　野村不動産株式会社監査役(現任)
　　株式会社ジオ・アカマツ
　　(現野村不動産コマース株式会社)監査役
　　当社顧問
2014年 6月　当社監査役
　　野村不動産アーバンネット株式会社
　　監査役(現任)
　　野村不動産パートナーズ株式会社監査役
　　(現任)
　　株式会社メガロス
　　(現野村不動産ライフ&スポーツ株式会社)
　　監査役(現任)
2015年 6月　当社取締役(監査等委員)(現任)
　　NREG東芝不動産株式会社
　　(現野村不動産ビルディング株式会社)
　　監査役
2018年 4月　野村不動産ウェルネス株式会社監査役
　　野村不動産ホテルズ株式会社監査役

高山　寧（たかやま　やすし）

1964年2月1日生

取締役(監査等委員)

非執行

1988年 4月　野村證券株式会社
　　(現野村ホールディングス株式会社)入社
2011年 6月　野村ファイナンシャル・プロダクツ・サービシズ株式会社取締役
2012年10月　ノムラ・セキュリティーズ・インターナショナル本社(ニューヨーク)法務部マネージングディレクター、ジェネラルカウンセル
2013年 9月　ノムラ・ホールディング・アメリカ・インク法務部マネージングディレクター、ジェネラルカウンセル
2015年 4月　野村ホールディングス株式会社
　　執行役員チーフ・リーガル・オフィサー
　　野村證券株式会社執行役員 法務担当
2016年 6月　株式会社証券保管振替機構社外取締役
2019年 4月　野村不動産株式会社監査役(現任)
　　当社顧問
2019年 5月　株式会社UHM監査役(現任)
2019年 6月　当社取締役(監査等委員)(現任)
　　野村不動産投資顧問株式会社監査役(現任)
　　野村不動産アーバンネット株式会社
　　監査役(現任)
　　野村不動産パートナーズ株式会社監査役
　　(現任)
　　NREG東芝不動産株式会社
　　(現野村不動産ビルディング株式会社)
　　監査役(現任)
　　野村不動産ウェルネス株式会社監査役(現任)
　　野村不動産ホテルズ株式会社監査役(現任)
　　株式会社プライムクロス監査役(現任)

小野　顕（おの　あきら）

1971年12月28日生

取締役(監査等委員)
指名報酬諮問委員会委員

社外　独立　非執行

1998年 4月　東京弁護士会登録
　　東京青山法律事務所
　　(現ベーカー&マッケンジー法律事務所)参加
1999年 3月　沖信・石原・清法律事務所
　　(現スプリング法律事務所)参加
2006年 1月　同事務所パートナー(現任)
2012年 6月　株式会社メガロス
　　(現野村不動産ライフ&スポーツ株式会社)
　　社外監査役
2015年 6月　当社社外取締役(監査等委員)(現任)

役員一覧

茂木（もぎ）　良夫（よしお）

1952年4月10日生

取締役(監査等委員)
指名報酬諮問委員会委員

社外　独立　非執行

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

宮川（みやかわ）　明子（あきこ）

1955年10月18日生

取締役(監査等委員)

社外　独立　非執行

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

高橋（たかはし）　鉄（てつ）

1956年10月24日生

取締役(監査等委員)

新任　社外　独立　非執行

1986年 4月　東京弁護士会登録
　　三宅坂法律事務所参加
2003年 7月　霞が関パートナーズ法律事務所
　　代表パートナー(現任)
2006年 3月　アップルジャパン株式会社社外監査役
2007年 3月　日本マクドナルドホールディングス株式会社社外監査役
　　日本マクドナルド株式会社社外取締役(現任)
2007年 6月　株式会社グローベルス社外監査役
2007年10月　株式会社ビットアイル
　　(現ビットアイル・エクイニクス株式会社)
　　社外監査役
2012年 1月　株式会社ブークス社外監査役
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)(現任)
2016年10月　株式会社イーブックイニシアティブジャパン社外監査役(現任)
2020年 6月　当社社外取締役(監査等委員)(現任)

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

執行役員(取締役兼務を除く)

賀来（かく）　高志（たかし）
海外事業統括

福田（ふくだ）　明弘（あきひろ）
運営管理部門長

山本（やまもと）　成幸（しげゆき）
開発企画担当

松尾（まつお）　大作（だいさく）
住宅部門長

前田（まえだ）　研一（けんいち）
仲介・CRE部門長

三浦（みうら）　公輝（こうき）
資産運用部門長

吉村（よしむら）　哲己（てつみ）
品質管理・建築統括

山内（やまうち）　政人（まさと）
経営企画部、ICT・イノベーション推進部担当

市原（いちはら）　幸雄（ゆきお）
内部監査・コンプライアンス担当、兼グループ監査部、グループ法務コンプライアンス部、グループ総務部、秘書室担当

石川（いしかわ）　陽一郎（よういちろう）
グループ人事部担当

塚崎（つかさき）　敏英（としひで）
財務部、資金部担当

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

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

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

コーポレートガバナンスページ
https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/governance.html

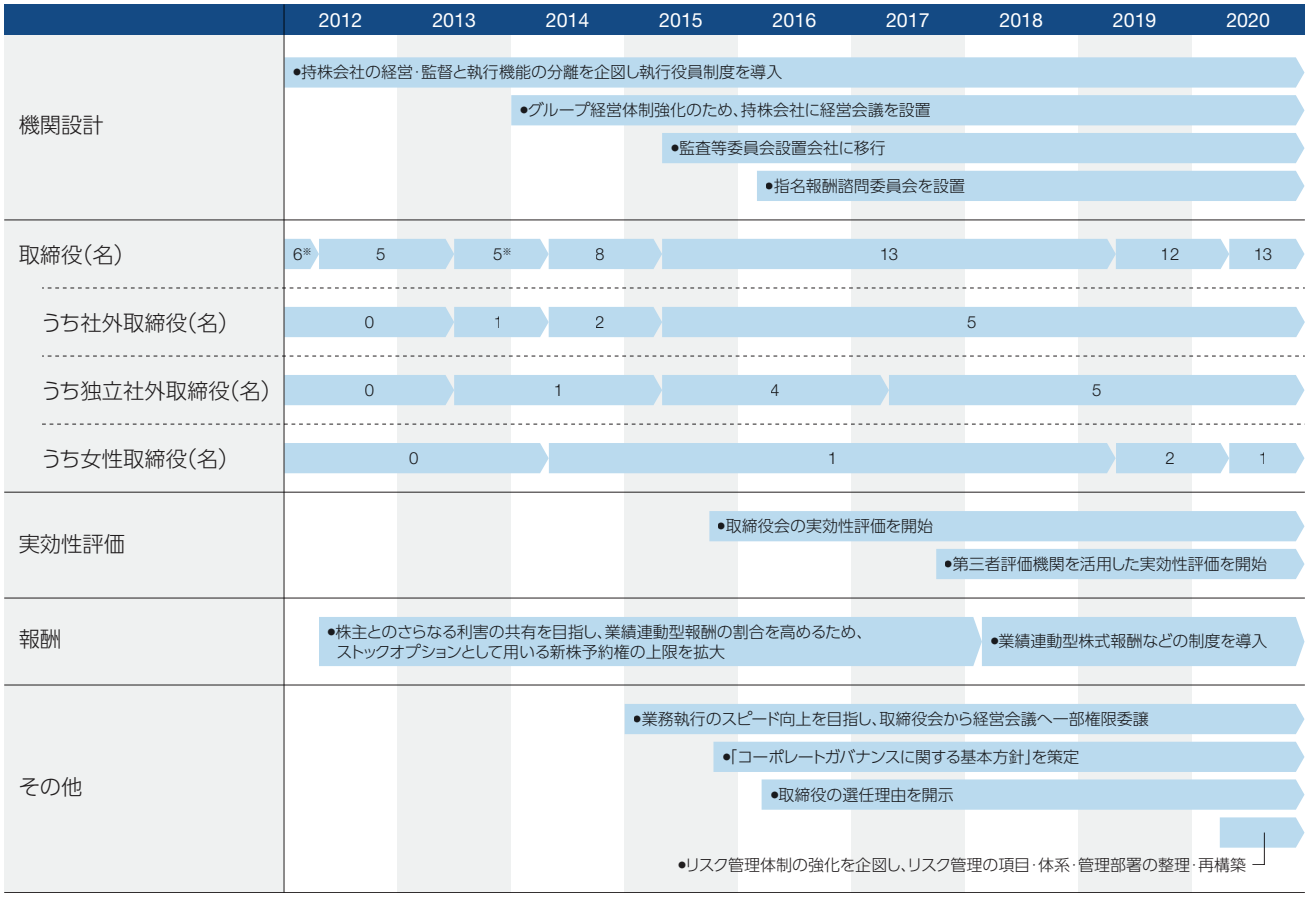
コーポレートガバナンスに関する基本方針
https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/pdf/cgpolicy.pdf

コーポレートガバナンス体制の特徴

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

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

コーポレートガバナンス強化の歩み



※期中の退任による減員は記載していません。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

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13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
- 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　2020年3月期開催回数16回

取締役会の役割

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

取締役会の構成

当社の取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）7名（うち社外取締役1名）および監査等委員である取締役6名（うち社外取締役4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13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。なお、議長は非業務執行取締役である取締役会長が務めています。

独立社外取締役の役割

取締役会の監督機能の強化および公正で透明性の高い経営の実現のため、独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）1名および監査等委員である独立社外取締役4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など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

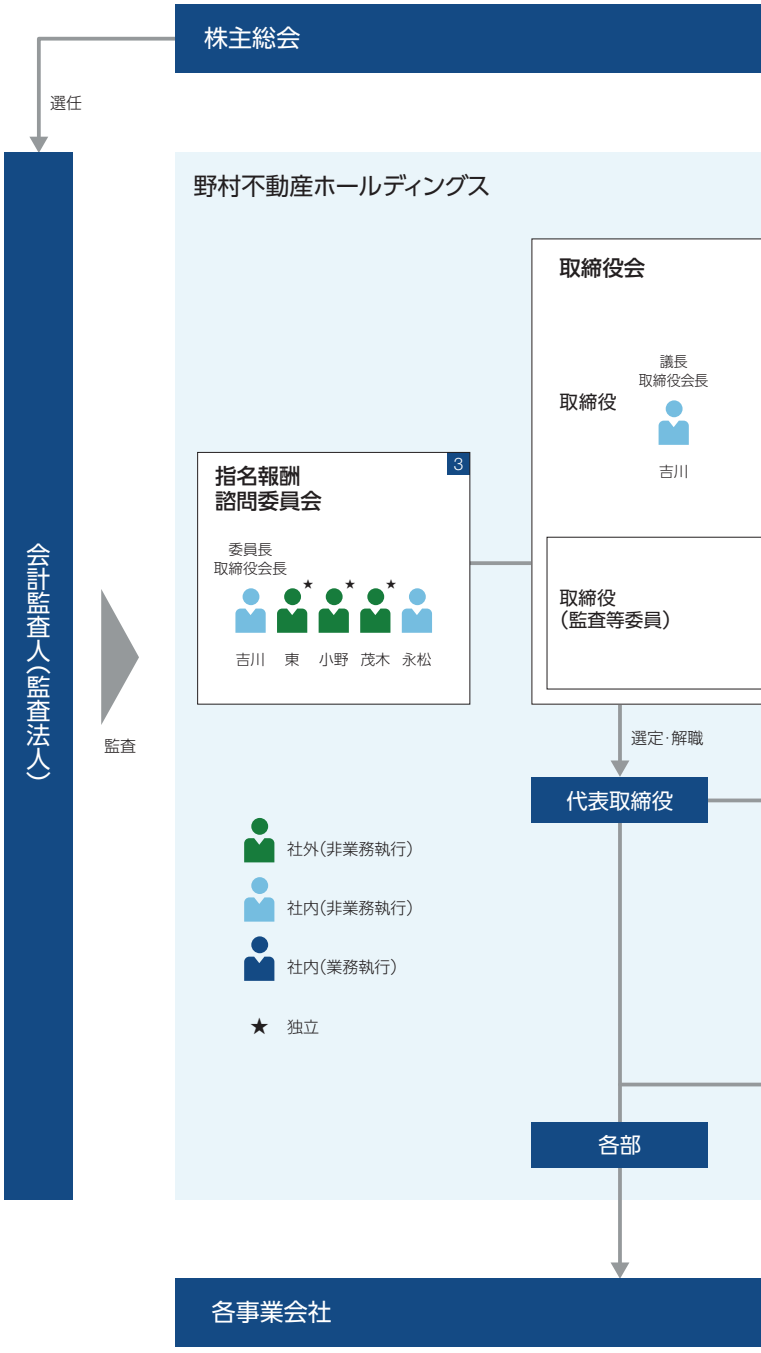
3 指名報酬諮問委員会　2020年3月期開催回数7回

取締役および執行役員の指名および報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性をより強化するため、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務めることとしている「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5名、うち3名が独立社外取締役という体制です。委員会は必要に応じて開催され、取締役および執行役員の指名・報酬などに係る事項について審議した上で、その結果を取締役会へ答申します。

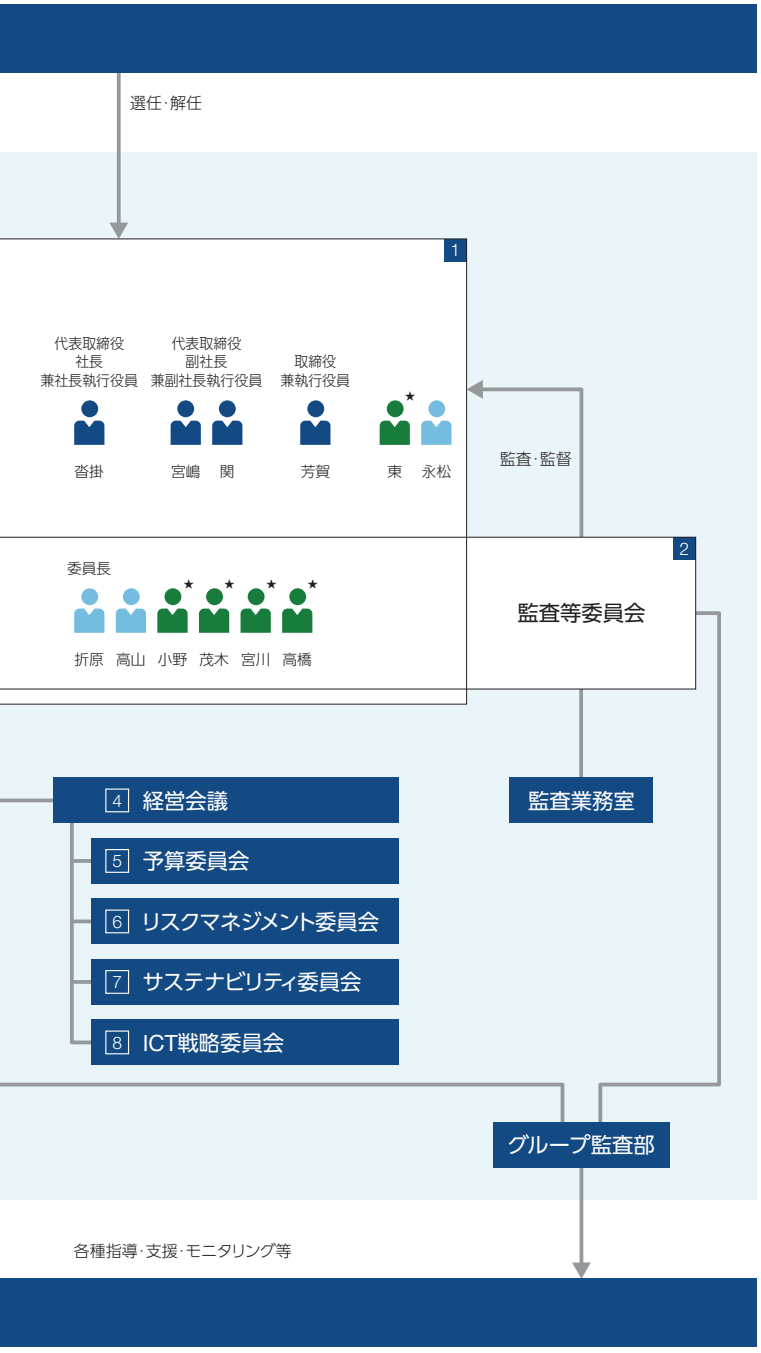
グループガバナンスについて

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などを兼任、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、

コーポレートガバナンス体制図



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。



2 監査等委員会　2020年3月期開催回数 13回

監査等委員会の役割

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

監査等委員会の構成

監査等委員会の委員の過半数は独立社外取締役とし、委員である取締役のうち最低1名は、財務・会計に関する適切な知見を有する者とします。監査等委員会は、監査等委員(常勤)2名、監査等委員(独立社外取締役)4名の6名で構成されています。

監査等委員会の主な取り組み

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

4 経営会議　2020年3月期開催回数 41回

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

5 予算委員会　2020年3月期開催回数 10回

経営会議の下部組織として、予算編成および中期経営計画策定等のため、予算および中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　2020年3月期開催回数 6回

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

7 サステナビリティ委員会　2020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／ESG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／ESG推進に関する事項等について審議します。

8 ICT戦略委員会　2020年3月期開催回数 12回

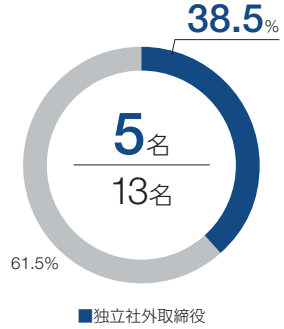
経営会議の下部組織として、ICT環境の充実および効果的な利用の実現のため、ICT基盤の整備および情報システム構築等の投資計画に関する事項等について審議します。

※CSR委員会(現サステナビリティ委員会)の開催回数を記載しています。

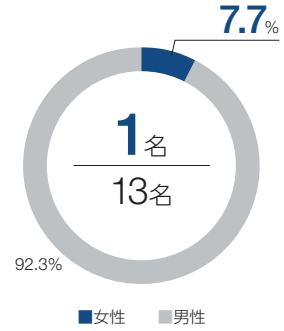
コーポレートガバナンス

取締役の状況

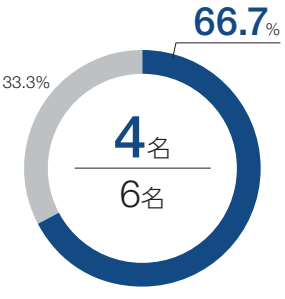
取締役会の独立社外取締役の割合



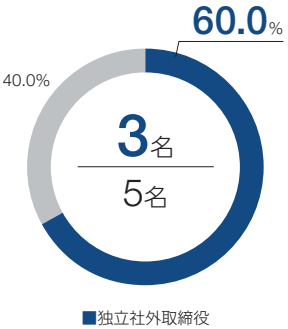
取締役会の女性取締役の割合



監査等委員会の独立社外取締役の割合



指名報酬諮問委員会の独立社外取締役の割合



性別	氏名(生年月日)	地位・担当等	執行/社外/独立/新任	在任期間※1	取締役会出席率(開催回数)	監査等委員※2	指名報酬諮問委員会委員※2
男性	吉川 淳(よしかわ あつし) (1954年4月7日生)	取締役会長 取締役会議長	非執行	3年	100%(16/16回)		◎
男性	沓掛 英二(くつかけ えいじ) (1960年9月12日生)	代表取締役社長 兼社長執行役員 グループCEO	執行	6年	100%(16/16回)		
男性	宮嶋 誠一(みやじま せいいち) (1958年8月3日生)	代表取締役副社長 兼副社長執行役員 グループCOO	執行	6年	100%(16/16回)		
男性	関 敏昭(せき としあき) (1958年3月27日生)	代表取締役副社長 兼副社長執行役員 都市開発部門長	執行	6年	100%(16/16回)		
男性	芳賀 真(はが まこと) (1966年6月22日生)	取締役兼執行役員 グループCFO コーポレート統括 兼IR担当	執行	3年	100%(16/16回)		
男性	東 哲郎(ひがし てつろう) (1949年8月28日生)	取締役	社外 独立 非執行	1年	100%(13/13回※4)		○
男性	永松 昌一(ながまつ しょういち) (1958年7月6日生)	取締役 (非常勤)	新任 非執行	–	(2020年6月23日に就任)		○

性別	氏名(生年月日)	地位・担当等	執行/社外/独立/新任	在任期間※1	取締役会(上段)・監査等委員会(下段)出席率(開催回数)	監査等委員※2	指名報酬諮問委員会委員※2
男性	折原 隆夫(おりはら たかお) (1958年2月6日)	取締役 (監査等委員) (常勤)	非執行	5年	100%(16/16回) 100%(13/13回)	◎	
男性	高山 寧(たかやま やすし) (1964年2月1日生)	取締役 (監査等委員) (常勤)	非執行	1年	100%(13/13回※4) 100%(9/9回※4)	○	
男性	小野 顯(おの あきら) (1971年12月28日生)	取締役 (監査等委員)	社外 独立 非執行	5年	94%(15/16回) 100%(13/13回)	○	○
男性	茂木 良夫(もぎ よしお) (1952年4月10日生)	取締役 (監査等委員)	社外 独立 非執行	1年	100%(13/13回※4) 100%(9/9回※4)	○	○
女性	宮川 明子(みやかわ あきこ) (1955年10月18日生)	取締役 (監査等委員)	社外 独立 非執行	1年	100%(13/13回※4) 100%(9/9回※4)	○	
男性	高橋 鉄(たかはし てつ) (1956年10月24日生)	取締役 (監査等委員)	新任 社外 独立 非執行	–	(2020年6月23日に就任)	○	

※1. 在任期間は2020年6月23日時点の取締役在任年数
※2. ◎は委員長
※3. 資本市場における知見、資金調達などの業務経験
※4. 2019年6月25日の取締役就任以降、2020年3月期に開催された会議の回数

当社グループが取締役として期待する分野							選任理由
企業経営	ファイナンス※3	財務・監査	法務・監査	海外事業	建築・設計	ICT	
●	●			●			野村グループにおける豊富な業務・経営経験とあわせ、当社の取締役会長としての経験を有しています。これまでの経営に関する豊富な経験や知見等を活かすことで、取締役会の監督機能の強化および当社の持続的成長と企業価値向上に引き続き資することが期待されるため、選任しています。
●	●						野村グループにおける豊富な業務・経営経験とあわせ、当社の取締役社長としての経験を有しています。これまでの経営に関する豊富な経験や知見等を活かすことで、取締役会の監督機能の強化および当社の持続的成長と企業価値向上に引き続き資することが期待されるため、選任しています。
●					●		当社グループにおける豊富な業務・経営経験とあわせ、当社の取締役副社長としての経験を有しています。これまでに積み重ねた不動産の開発や建築等に関する豊富な経験や知見等を活かすことで、取締役会の監督機能の強化および当社の持続的成長と企業価値向上に引き続き資することが期待されるため、選任しています。
●							当社グループにおける豊富な業務・経営経験とあわせ、当社の取締役副社長としての経験を有しています。これまでに積み重ねた不動産の開発や運営管理等に関する豊富な経験や知見等を活かすことで、取締役会の監督機能の強化および当社の持続的成長と企業価値向上に引き続き資することが期待されるため、選任しています。
●	●	●			●		当社グループにおける豊富な業務・経営経験とあわせ、当社の取締役としての経験を有しています。これまでに積み重ねた経営企画および当社グループの財務・資本政策等に関する豊富な経験や知見等を活かすことで、取締役会の監督機能の強化および当社の持続的成長と企業価値向上に引き続き資することが期待されるため、選任しています。
●	●			●		●	企業経営者として長年にわたり活躍され、企業経営に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を活かすことで、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。
●	●	●					野村グループにおける豊富な業務・経営経験を有しています。これまでの経営に関する豊富な経験や知見等を活かすことで、取締役会の監督機能の強化および当社の持続的成長と企業価値向上に資することが期待されるため、選任しています。

企業経営	ファイナンス※3	財務・監査	法務・監査	海外事業	建築・設計	ICT	選任理由
●	●	●					当社グループにおける豊富な業務経験とあわせ、取締役および監査役としての経験を有しています。これまでの財務および会計に関する豊富な経験や知見等は、取締役会の監督機能およびコーポレートガバナンス体制の強化と監査体制の充実に引き続き資することが期待されるため、監査等委員である取締役として選任しています。
	●	●	●	●			野村グループにおける豊富な業務経験を有しています。これまでの法務に関する豊富な経験や知見等は、取締役会の監督機能およびコーポレートガバナンス体制の強化と監査体制の充実に資することが期待されるため、監査等委員である取締役として選任しています。
			●				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。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。
●	●	●		●			企業経営者として長年にわたり活躍され、企業経営に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を有されています。これまでの豊富な経験や知見等は、取締役会の監督機能およびコーポレートガバナンス体制の強化と監査体制の充実に資することが期待されるため、監査等委員である社外取締役として選任しています。
		●		●			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。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。
			●				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。過去に社外取締役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、法律事務所代表ならびに社外取締役・監査役としての豊富な経験や知見等は、取締役の監督機能およびコーポレートガバナンス体制の強化と監査体制の充実に資することが期待されるため、監査等委員である社外取締役として選任しています。

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。

2020年3月期における取締役会の実効性評価の内容は以下のとおりです。

実施内容	分析・評価結果		
	評価された点		課題・今後の改善策など
●全取締役（監査等委員を含む）に対するアンケート調査および第三者評価機関を活用したインタビュー ●上記結果を踏まえた取締役会での審議による分析・評価・対応方針の決定	【構成】	取締役会の規模や、独立社外取締役の割合については概ね適切である。	－
	【討論状況】	各取締役がその知識・経験を活かし、社内・社外の枠を超えて、議論は自由・活発に行われている。特に2020年3月期は新たに招聘した社外取締役の知見等により議論のさらなる充実が図られている。	－
	【運営】	継続して実施している資料の事前提供の徹底等の運用改善については、取締役会の実効性向上に寄与していると概ね評価されている。	議案説明および資料における論点をより明確化する等の運用については、改善の余地がある。引き続き運用改善の徹底を図ることで、取締役会の実効性のさらなる向上を図る。
	【審議内容】	取締役会で取り扱う議題の絞り込みや、定例取締役会以外での審議機会を設ける等の運用改善を継続して実施し、各種経営課題についての議論を充実させた。	2021年3月期については、より一層の企業価値向上やコーポレートガバナンス向上に向けた戦略的な議論をさらに充実させる。

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

取締役会での主な議論

2020年3月期における、取締役会での主な決裁・報告事項は以下のとおりです。

分類	主な内容
経営戦略・経営計画	• 年度予算、株主還元方針、資金調達（借入金、社債など） • 決算 • 投資家動向／IR戦略 • 海外事業戦略 • M&Aの検討 • サステナビリティの推進 • ウェルネス経営の推進
コーポレートガバナンス	• 取締役会の実効性評価 • 監査等委員会監査所見への対応方針 • 指名報酬諮問委員会への諮問事項 • 政策保有株式に関する方針 • 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	• リスクマネジメントの高度化（リスク管理の枠組みや運用方法の見直し） • リスクマネジメント委員会報告 • 海外事業におけるリスクモニタリング報告 • 年度コンプライアンスプログラムの策定 • グループ内部監査計画・結果報告
個別事業	• 「芝浦一丁目地区」計画 事業経過報告 • ベトナム・ホーチミンシティ 分譲住宅事業計画

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

分類	主なテーマ	実施回数
取締役 意見交換会	• ESG投資について（投資家を招いての意見交換） • 取締役会の実効性評価を受けた対応方針について • M&A戦略について • 海外事業戦略について • デジタル戦略について	3回

社外取締役への情報提供・支援

社外取締役の職務遂行に必要な情報提供・支援を強化しています。

項目	具体的な内容	実施回数
取締役会の事前ブリーフィング	取締役会の議論のさらなる活性化のため、取締役会に先立ち、経営企画部メンバーより、社外取締役に対し、議案の概要を説明する機会を設けています。	12回
社外取締役による開発物件の視察	当社グループの幅広い事業についての理解を深めるため、社外取締役に対し、国内外の事業の現場視察を定期的に実施しています。 2020年3月期には、主に新たに就任された社外取締役に対し、分譲住宅、オフィス、商業施設、物流施設、ホテル、大型複合開発案件などの現場視察を実施しました。	1回

監査等委員会での主な検討・審議事項

2020年3月期における、監査等委員会での主な検討・審議事項は以下のとおりです。

分類	主な議論
委員会の構成および運営について	• 監査等委員である取締役の選任議案に関する同意
	• 委員長および常勤委員の選定
委員会の監査活動について	• 監査基本計画の策定
	• グループ監査部の内部監査計画に関する同意
	• 監査報告書の作成
会計監査人について	• 会計監査人の報酬等に関する同意
	• 会計監査人の評価および選定に関する基準の改定
	• 会計監査人の評価に基づく再任の適否の決定
取締役の指名・報酬等について	• 監査等委員以外の取締役の選任および報酬等に関する意見の決定

役員報酬

制度の概要

当社の取締役(監査等委員および社外取締役を除く)の報酬は、固定報酬である基本報酬と、変動報酬である賞与および株式報酬から構成されており、それぞれの内容および固定報酬と変動報酬の支給割合の方針については、以下のとおりです。

▸基本報酬

基本報酬は、取締役としての役割と役位に応じて金額を決定しています。

▸賞与

賞与は、連結事業利益等の業績および個人査定に基づいて決定しています。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、サステナビリティ／ESGに関するパフォーマンスなどを評価するために導入しています。

	2019年3月期	2020年3月期
事業利益	79,623百万円	82,833百万円
対前年度比	−	+4.0%

※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

▸株式報酬

株式報酬は、業績連動部分と非業績連動部分から構成されます。業績連動部分は、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金額(当社株式等)の交付および給付(交付等)を各事業年度の開始から3年経過後に行い、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、非業績連動部分は、役員退任時まで交付等を繰り延べ、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)を採用しています。

この株式報酬制度は、役員への報酬が当社株価に連動することにより、当社の中長期的な企業価値向上へのインセンティブとして機能する点や当社株主との利害を共有できる効果が期待できます。

また、この株式報酬制度は、役員報酬BIP信託(本信託)の仕組みを採用し、交付等が行われる株式等の数は、以下の算定式に従って算出されるポイント数に応じ、1ポイントにつき当社株式1株として決定します。

【株式報酬制度導入の目的】

	特徴
業績連動部分(PS)	3年ごとの業績で変動 中期的な業績向上への明確なインセンティブ
非業績連動部分(RS)	役員退任時まで、交付などを繰り延べ 長期的な貢献や企業価値向上へのインセンティブ

▸ポイント数の算定式

•PS(パフォーマンスシェア型)部分

役位ごとにあらかじめ定められた基準報酬額を本信託が当社株式を取得したときの株価で除して算定したポイント数(PSポイント数)を各事業年度に付与します。各事業年度に付与されたPSポイント数に対して、当該事業年度の開始から3年経過後の業績に応じて決まる業績連動係数を乗じて、業績連動ポイント数を算出します。業績連動係数は、中長期経営計画で掲げている経営指標のうち、利益成長の観点から「事業利益」を、資本効率性の維持の観点から「ROE」を選定の上、レンジを設定し、その達成度に応じて0～200%の範囲で変動することにより、事業期間が中長期に及ぶ不動産事業の特性等との整合性を高めるとともに、中期的な業績向上への明確なインセンティブとなります。

なお、経営指標のレンジについては中長期経営計画等を踏まえ、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における審議を経て取締役会で下表のとおり決定しています。

【2019年3月期の開始から3年経過後である2021年3月期のレンジ】

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

【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%	—
事業利益	70,800百万円 ～ 99,200百万円	—
ROE	6.5% ～ 12.5%	—

•RS(譲渡制限型)部分

役位ごとにあらかじめ定められた基準報酬額を本信託が当社株式を取得した時の株価で除して算定したポイント数(RSポイント数)を各事業年度に付与し、加算していきます。当社株式等の交付等の時期を原則として当社グループの役員退任時まで繰り延べることにより、当社グループへの長期的な貢献や企業価値向上へのインセンティブとなります。

コーポレートガバナンス

▸固定報酬と変動報酬の支給割合の方針

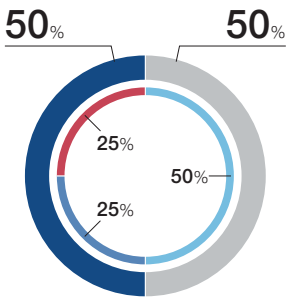
取締役兼執行役員（業務執行取締役）の報酬に関しては、短期のみでなく中長期を含めた業績向上への明確なインセンティブとして機能するように、基本報酬、賞与および株式報酬から構成されています。それぞれの支給割合の方針は右図のとおりとなっています。

業務執行取締役以外の取締役であり取締役会議長である取締役会長の報酬に関しては、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も担うことから、株主との利害共有の要素も加味して基本報酬と株式報酬のうちのRS部分から構成されています。

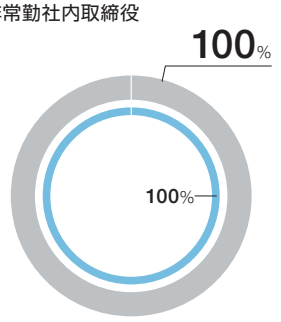
また、社外取締役、監査等委員である取締役および非常勤社内監査役の報酬に関しては、客観的立場から執行を監督する役割を担うことから、基本報酬のみの構成としています。

役員報酬の構成

取締役兼執行役員



社外取締役／監査等委員／非常勤社内取締役



固定報酬　変動報酬
基本報酬　賞与　株式報酬（PS・RS）

※1. 上記割合は、当社が定める基準額100%の変動報酬を支給した場合の基本モデルとなります。
※2. 取締役会議長である取締役会長の報酬は、基本報酬と株式報酬（RS部分）で構成されています。

役員報酬の内訳

報酬	固定報酬	変動報酬		
	現金報酬		株式報酬	
	基本報酬	賞与	PS	RS
評価/基準	役位に応じた基準	• 連結事業利益などの業績 • 単年度実施施策および中長期施策の実施状況など • サステナビリティ／ESGに関するパフォーマンス	• 3年経過後の業績連動評価 • 評価指標：事業利益、ROE 2022年3月期レンジ • 業績連動係数：0% ～ 200% • 事業利益：70,800百万円～ 99,200百万円 • ROE: 6.5% ～ 12.5%	役位に応じた基準
支給/交付時期	毎月	年1回	対象事業年度の開始から3年経過後	役員退任時

役員区分ごとの報酬など（2020年3月期）

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	株式報酬	
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）	467	259	101	106	6
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く）	102	102	–	–	3
社外取締役	69	69	–	–	8
合計	639	431	101	106	17

※1. 2020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。上記の「対象となる役員の員数」欄と相違しているのは、2019年6月25日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名が含まれているためです。
※2. 2020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。上記の「対象となる役員の員数」欄と相違しているのは、2019年6月25日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員）1名が含まれているためです。
※3. 2020年3月期末現在の社外取締役は5名です。上記の「対象となる役員の員数」欄と相違しているのは、2019年6月25日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役3名が含まれているためです。
※4.「株式報酬」欄の支給額は、2020年3月期に費用計上した金額（ストックオプションによる報酬額（3百万円）を含む）を記載しています。

連結報酬等の総額が1億円以上である者への連結報酬等の総額

氏名	役員区分	報酬等の種類別の総額（百万円）			報酬等の総額（百万円）
		基本報酬	賞与	株式報酬	
沓掛 英二	取締役	64	35	29	130
宮嶋 誠一	取締役	55	30	21	107

※「株式報酬」欄の支給額は、2020年3月期に費用計上した金額を記載しています。

役員報酬等の決定プロセス

▸報酬枠

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)の報酬等は株式報酬等とは別枠で年額550百万円以内となっています。なお、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)でした。

また、株式報酬については、2018年6月26日開催の定時株主総会決議により、対象期間(3事業年度)ごとに、当社が信託に拠出する金銭の額の上限を730百万円、当社の取締役に交付等が行われる当社株式数の上限を423,000株としています。なお、決議当時の本制度の対象となる取締役の員数は社外取締役2名を除く6名でした。

2020年6月23日開催の定時株主総会決議により、監査等委員である取締役の報酬等は年額170百万円以内となっています。なお、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。

▸個別の報酬額

個別の役員報酬の額については、上記株主総会で決議された総枠の中で、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における審議を経て、取締役(監査等委員である取締役を除く)については取締役会で決定し、監査等委員である取締役については監査等委員の協議にて決定しています。

▸報酬制度の運用等

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、取締役会にて決定しています。

なお、2020年3月期の指名報酬諮問委員会においては、役員報酬制度の定期モニタリングおよび役員報酬全般についての審議を行っています。また、報酬水準の妥当性の検証および現在導入している株式報酬制度の内容検討の際には、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し、決定しています。

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

コーポレートガバナンス・コードの78の原則に対し、2020年6月時点で「エクスプレイン」、すなわち実施しない理由を開示している内容は下記の2点です。

最高経営責任者(CEO)等の後継者の計画(プランニング)の適切な監督

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

(コーポレートガバナンス・コード　補充原則4-1-3「最高経営責任者(CEO)等の後継者の計画(プランニング)の適切な監督」)

取締役のトレーニング方針について

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、ファイナンスやコーポレートガバナンス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、国内外の当社事業物件視察等の機会を設けています。今後も、取締役をはじめとしたトレーニング体制・内容のさらなる強化に向けて、引き続き指名報酬諮問委員会を中心に検討していきます。

(コーポレートガバナンス・コード　原則4-14、補充原則4-14-1、補充原則4-14-2「取締役のトレーニング方針」)

政策保有株式に関する方針について

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

当社グループが保有する政策保有株式について、銘柄ごとに当社グループとの取引状況や投資先企業の経営状況等を定期的に把握し、当社の企業価値向上に資するかという観点から、保有の合理性の有無を取締役会で検証し、継続して保有することを判断しています。

なお、2020年3月末時点において、当社および連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額(投資株式計上額)が最も大きい会社(最大保有会社)である野村不動産については以下のとおりです。なお、当社については、対象となる株式はありません。

株式の保有状況

銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

区分	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	11	165
非上場株式以外の株式	1	237

銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

銘柄	2020年3月期末		保有目的、定量的な保有効果	当社株式の保有の有無
	株式数(株)	貸借対照表計上額(百万円)		
オンワードホールディングス	500,000	237	取引関係強化により企業価値向上が期待できるため保有しており、主として仲介・CRE部門にて継続的な取引を行っています。	無

※定量的な保有効果は、個別の取引条件を開示できないため記載が困難です。

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。リスク管理体制をさらに強化するために、2020年4月より、リスク管理の項目・体系・管理部署を整理・再構築するとともに、リスク管理に関する基本的な事項を規定する「リスク管理規程」を改定しました。

社会環境が急速に変化する中で、新たな価値を提供し、持続的な成長を実現するために、中長期的な視点で当社グループにとってのリスクと機会を見極め、適切な対応を図ります。

リスク管理の基本方針

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

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

主要なリスクのうち管理すべき重要なリスクに該当するもの

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

リスク管理体制

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

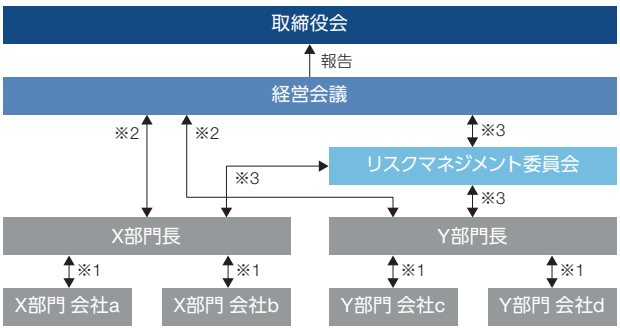
リスク管理については、各部門長が所管する部門のリスク管理を統括し、その状況を必要に応じて経営会議またはリスクマネジメント委員会に報告するとともに、グループ各社の社長（野村不動産においては各本部長）は、リスク管理に関する事項について適時適切に部門長に報告することとしています。

また、リスク管理体制の再構築に合わせて3線管理体制（3つのディフェンスライン）を導入し、各組織のリスク管理における役割の明確化を図りました。

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、ディフェンスラインを構築しています。

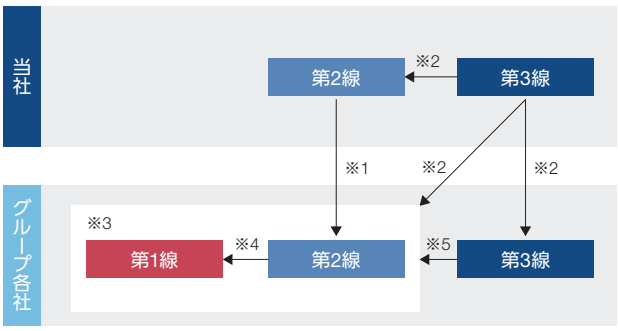
緊急を要する重要な問題が発生した場合には、「リスク管理規程」に則り、リスクマネジメント委員会委員長が関係部室の担当役員等と協議の上、対応策等の基本方針を決定し、社長執行役員（グループCEO）に報告を行い、その基本方針に則った対応等の指示を行います。

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」にかかる管理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。

ディフェンスライン（概念図）



※1. 当社における第2線は、グループ会社の第2線に対し適切な支援および指導を行い、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、グループ会社の活動をモニタリングするとともに当社の第2線およ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。

主要なリスクの内容と主な対応

当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュフローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下のとおりです。

なお、文中の将来に関する事項およびリスクの認識は、有価証券報告書提出日(2020年6月23日)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。

2020年3月期においては、台風15号および19号による風水害、新型コロナウイルス感染症の拡大等、主要なリスク項目⑦「顧客および事業継続等に大きな影響を与える災害(地震・台風・洪水・津波・噴火・大火災・感染症の流行等)に起因するリスク」に該当する事象が多く発生しました。

当社グループにおけるリスクカテゴリーと主要なリスク項目および基本的な対応方針は以下のとおりです。

リスクカテゴリー(定義)		主要なリスク項目	基本的な対応方針
(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	リスクの高低に応じたリターンを得るべきリスク項目であることを踏まえた適切な対応を行う
		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	競争力の低下や機会損失につながるリスク項目であることを踏まえた適切な対応を行う
(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	リスクが顕在化しないようにもしくは顕在化した場合の影響を最小限とするように対策・管理すべきリスク項目であることを踏まえた適切な対応を行う
(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	

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とおりです。

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

リスク項目	① 不動産投資に伴うリスク
リスクの内容	当社グループが行う不動産投資・開発事業においては、予期せぬ土壌汚染の判明、許認可の取得の遅れ、追加の工事の発生等により、事業が計画どおりに進捗しない場合があります。そのような場合、当初の事業スケジュールの変更に伴う竣工時期・計上時期の遅れや追加費用等が発生し、当社グループの財政状態および経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。
主な取り組み	不動産投資・開発事業については、あらかじめリスクの抽出および分析・評価、リスクテイクまたはリスク回避の方針を検討の上、当社またはグループ会社の経営会議または取締役会等において判断をしています。特に、土壌汚染に関してはあらかじめ来歴調査や汚染調査を実施しており、汚染が確認された場合は、当該用地の取得中止または専門業者による汚染の除去等の実施をしています。 また、事業用地の取得後は、スケジュールが遅延するリスクおよび建築コストの状況等について、事業を所管する組織にて把握し、特に重要な事象が発生した場合には必要に応じて当社またはグループ会社の経営会議または取締役会等に報告し、課題への対応を行っています。

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

リスクマネジメント

(B)外部リスク 事業に影響を及ぼす外的要因に関するリスク

リスク項目	③ 市場の変化によるリスク
リスクの内容	当社グループは不動産関連のさまざまな事業を行っており、それぞれの事業環境や市況の変化が生じた場合、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。なお、経済情勢の変化や災害の発生等により、不動産関連の事業環境や市況等に影響が生じる場合があります。 住宅部門においては、顧客の購買意欲の減退、それに伴う販売価格の低下や在庫の増加等が生じ、事業計画で想定した利益が確保できない状況や保有するたな卸資産の評価損等が発生する可能性があります。都市開発部門においては、賃料水準の低下や空室率の上昇、キャップレートの上昇による資産価格の下落等が生じ、事業計画で想定した利益が確保できない状況や保有するたな卸資産や固定資産の評価損等が発生する可能性があります。その他、不動産売買市場における需要の減退、REIT市場における投資口価格の下落や投資ファンド等の需要減退、建築費の上昇等が発生した場合、当社グループの財政状態および経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。
主な取り組み	当社グループでは、各事業についての外部環境の認識を定期的に更新し、業績への影響の把握と事業の進捗管理や精度の向上に努めています。 不動産投資・開発事業における投資決定にあたっては、現在および将来の市場の状況を把握または予測するとともに、過去のマーケットの推移等も確認し、市況の変動が発生した場合においても影響を一定程度に抑えることを基本としています。また、市場の状況に急激な変動が生じた場合でも、一定の自己資本比率を確保することができるように、リスク評価を実施した上で、投資予算を策定しています。 2020年3月期の終盤より新型コロナウイルス感染症による影響が不動産関連の事業環境や市況等において顕在化して以降、当社グループではビジネスの特性ごとに、各事業への影響の検証を継続しています。また、グループ各社における投資決定にあたっては、投資基準等の社内ルールの運用を一部見直し、市場の変化によるリスクへの対応を行っています。

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

リスク項目	⑤ 政治・社会情勢・制度(法規制・税制・会計制度等)の変化によるリスク
リスクの内容	当社グループの各事業には国内外の各種法規制等が適用されています。例えば、国内においては、「宅地建物取引業法」や「建築基準法」に加え、不動産関連のさまざまな法規制が適用されているほか、「金融商品取引法」等による規制も適用されています。これらの法規制が変更、あるいは追加された場合、また今後の事業範囲の拡大により新たな法規制等の影響を受けることになった場合には、新たな義務や費用負担の発生等により、当社グループの財政状態および経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。 また、不動産事業に影響がある国内外の各種税制・会計制度等の変更がなされる場合には、資産の取得・保有・売却時の費用の増加、顧客の購買意欲の減退や企業のファシリティ戦略の転換・投資計画の修正等により、当社グループの財政状態および経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。 海外においては、その国固有の社会情勢に基づくカントリーリスク、国内とは異なる法規制・税制に関するリスクがあり、事業開始時には想定していない社会情勢の変化や法規制・税制の変更および新設があった場合、新たな義務、費用負担および事業推進上の障壁等が発生し、当社グループの財政状態および経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。
主な取り組み	各種法規制、税制および会計制度の動向について、業界団体や専門家、取引関係先等からの情報を収集・分析して当社の第2線の各組織にて対応の検討を行い、重大な影響が予想されるものについては内容に応じて取締役会または経営会議にて審議を行っており、2020年3月期においては、「民法(債権法)改正の対応」等について審議を行いました。 また、海外における事業においては、各国の社会情勢を調査・分析の上、当社グループの財務的なリスク許容量と照らし合わせ、国ごとの投資枠を設定しています。また、事業参画時に外部の専門家の知見を踏まえ、適用される法規制および税制等を確認し、参画後には事業の戦略・収支・推進等に影響を及ぼす重要な関連法令の変更の状況等を定期的に確認し、変更がある場合には影響の評価・対応の方針等を検討の上、取締役会または経営会議にて審議を行っています。

リスク項目	⑥ 事業の前提となる社会構造の変化・イノベーションに遅れることによるリスク
リスクの内容	当社グループが関係する不動産関連のさまざまな事業分野において、急速な技術革新や革新的な新規参入企業が出現し大きな産業構造・事業環境の変化が起きた場合や、社会構造の変化に伴う顧客のニーズの変化等への対応に遅れた場合には、競争優位性が低下し、当社グループの財政状態および経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。
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、社会とお客さまに提供してきました。この強みをさらに高めるため、当社にICT・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・ICT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しています。また、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、コーポレートベンチャーキャピタルを通じた、革新的技術やサービスを持つベンチャー企業との協業等による新たな事業の創造にも取り組んでいます。

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

リスク項目	⑦ 顧客および事業継続等に大きな影響を与える災害(地震・台風・洪水・津波・噴火・大火災・感染症の流行等)に起因するリスク
リスクの内容	大規模な地震、風水害、感染症の流行等により、当社や取引先等が事業を通常どおり行うことが困難となり、収益を逸失するリスクおよび収益機会が先送りされるリスクが発生する場合があります。 収益を逸失するリスクとして、当社グループが保有・運営する施設の営業の休止または制約による賃料収入や運営収入の減少、営業機会の逸失による収入の減少等があります。また、収益機会が先送りされるリスクとして、住宅販売の営業の休止または制約による計上時期の変更、建設業者による工事の休止等に起因する工期の延長による竣工・計上時期の変更等が発生し、当社グループの財政状態および経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。 また、地震・火災・風水害等の天災地変または突発的な事故の発生により、当社グループが保有・運用・管理等をしている不動産の毀損または滅失等を招くおそれがあり、その場合、当社グループの財政状態および経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。
主な取り組み	当社グループでは、さまざまな災害発生の増加を重要な社会課題と認識し、行政および防災の専門家等との協議を踏まえ、災害時の安心・安全の確保に努めるとともに、災害が発生した場合には、その影響を最小限に抑え、生活や事業を継続できるように防災に取り組むとともに、災害発生時の事業継続計画や行動計画等を策定し、当社グループにおける事業の継続に関する取り組みを行っています。 首都直下地震に関しては、事業継続計画(BCP)を策定し、非常時の指揮命令系統、事業継続のための任務分担などを定め、災害の影響を最小限に抑える体制を整備しています。また、年に一度「災害対策本部設置訓練」を実施し、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。 地震・火災・風水害等の突発的な事故の発生に関しては、当社グループの「品質マニュアル」における集中豪雨対策や浸水対策の規定、防災対応マニュアルの整備や防災ガイドブックの配布等の管理物件における居住者・管理組合・テナント企業・施設利用者等に対する防災支援等を行い、災害時の安心・安全を確保するための取り組みを行っています。 **<新型コロナウイルス感染症に関する事項>** 新型インフルエンザの流行に対応すべく策定されていた業務継続計画をベースに、当社グループにおける対応の基本方針を策定し、これらを随時更新するとともに、グループCEOを本部長とする対策本部を設置し、政府や自治体等から発せられる情報を収集し、お客さまおよび従業員ならびにその家族の健康確保と感染拡大の防止を優先事項とし、事業継続のための対応策の検討と実施を行っています。また、感染拡大防止の観点から、フィットネスクラブの休館を決定するとともに、政府・自治体による休業要請の影響を被る商業施設テナントの事業継続を支援すべく、一定の範囲で賃料の繰り延べ・減免措置を採っています。旅行者の減少の影響を直接被ったホテル事業を含め、これらの事業では一時的な減収を余儀なくされていますが、事業活動を通じて社会課題を解決し、同時にお客さまのニーズにお応えするという当社のサステナビリティの推進の考え方に沿った企業行動であり、中長期的な観点からは、企業価値向上に資するものであると考えています。

(D)内部リスク 当社およびグループ各社で発生するオペレーショナルなリスク

リスク項目	⑧ 法令違反によるリスク
リスクの内容	当社グループの主たる業務である宅地建物取引業に関して、顧客に対する重要事項説明の誤りや不実告知、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、罰金等が科されることにより、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。
主な取り組み	役職員が法令等を遵守し、より高い倫理観に従って行動するための基本的な事項を定める「野村不動産グループ倫理規程」をはじめ、社内規程の制定と定期研修によるその周知徹底ならびに継続的な教育および啓発を推進しています。また、宅地建物取引業法等の主要な法令に関しては、法令遵守のため、各法令に応じた業務フローの策定を行い、研修やOJTによる周知徹底と法令遵守の定期的自主点検を行っています。

リスク項目	⑨ 品質不良の発生によるリスク
リスクの内容	当社グループが行う不動産開発事業において設計・施工等の不備が発生した場合、また、当社グループが賃貸・管理する施設において管理上の不備が発生した場合は、当社グループの信用の失墜、想定外の費用および開発計画、運営計画の遅延が生じる等、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。
主な取り組み	不動産開発事業においては、一定の信用力・技術力を有する第三者に建物の設計・施工業務等を発注し、その設計・施工における品質を確保するため、当社グループにて「設計基準」(構造・建築・設備・電気)および「品質マニュアル」を定め、設計・施工業務等の発注先による遵守徹底を図るとともに、発注者として施工状況の確認および品質検査を実施しています。また、賃貸・管理する施設に関しては、管理に係る業務標準書、修繕工事における安全・仮設ガイドライン等を策定して業務を行うとともに、万一の不備や事故等に備え、損害保険を付保しています。

リスクマネジメント

リスク項目	⑩ 情報システム危機発生によるリスク
リスクの内容	当社グループでは、お客さまに提供する商品やサービスの多様性が増加している中、持続的な成長を実現するために、生産性と業務効率のさらなる向上が不可欠と考え、この改善につながるICT環境の整備とDX推進に向けて、インターネット（クラウド）のメリット（スピード・柔軟性・コスト）を積極的に活用しています。また業務遂行上の必要性から、各事業において多くの個人情報を取り扱っています。 そのため、サイバー攻撃や不正アクセス等の不測の事態により、万一、当社のシステムが正常に利用できない場合や個人情報が外部へ漏洩した場合、当社グループの営業活動や業務処理の遅延、信用の失墜およびそれに伴う売上高の減少や損害賠償費用の発生等により、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。
主な取り組み	情報システムやICTを活用した取り組みを積極的に推進している状況において、セキュリティの確保はこれまで以上に重要性を増していくと考え、インターネット接続における情報アクセスへの制限やログ管理と情報端末の紛失に備えた対策を強化し、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。 また、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います。また、当社グループにおいて情報の組織的管理とセキュリティのレベルの維持向上を図ることを目的として「情報セキュリティ規程」および「情報取扱ガイドライン」を定め、定期的に社員の教育・啓蒙を行い、顧客の権利や利益の保護と当社グループにおけるICT環境の安定的な運用を図っています。 また、万一の情報漏洩等の事故発生に備え、サイバー保険を付保しています。

リスク項目	⑪ 人材に関する事項への対応不備によるリスク
リスクの内容	当社グループにおいて、人材は最大の財産であり、新たな価値創造による持続的な成長の源泉であると考えています。そのため、当社グループの従業員の勤務時間が適切に把握されず、長時間労働が行われることによって従業員の健康が害されたり、人事制度やその運用が労働基準に関する法制度に適合しないことにより当局から行政処分等を受けた場合、当社グループの人材の流出および信用の失墜、罰金等が科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。 海外拠点における人事労務面においては、現地労働慣習等に反する制度の導入や運用により、当局から行政処分等を受けるリスク、現地従業員の退職によりノウハウを喪失するリスク、駐在員の現地での生活を適切にサポートする仕組みがないことにより駐在員の健康が害されるリスク等があります。
主な取り組み	当社グループは「活き活きと働くウェルネスの実現」を行動指針として掲げ、持続可能な社会の実現に向けて、事業活動を継続し、企業価値を向上していくために、すべての役職員が心身ともに健康で活き活きと仕事に取り組むことが企業の持続的成長につながる「ウェルネス経営」を目指しています。 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います。 また海外においては独自の法律、文化、慣習があることから、外部の専門家等の知見を活用した人事労務制度の構築、駐在員の相談窓口の整備、医療機関の斡旋や受診のサポートを行うサービスの整備等を行っています。

リスク項目	⑫ 不正、過失等の発生によるリスク
リスクの内容	当社グループでは、役職員の不正、情報の不適切な管理による情報の流出、業務上の過失等によるリスクが発生する可能性があります。当該リスクが顕在化した場合には、当社グループの信用の失墜およびそれに伴う売上高の減少や損害賠償費用の発生等により、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。
主な取り組み	当社グループでは、役職員が法令および当社グループ各社が定める社内規程および規則等を遵守し、さらに、より高い倫理観に従って行動することを目的とし「野村不動産グループ倫理規程」を定め、役職員に対する継続的な教育、啓発を行っています。

内部統制・コンプライアンス／情報開示

コンプライアンス体制

当社グループでは、法令や企業倫理の遵守などのコンプライアンスを経営の重要課題の一つとして位置付けており、その指針として「野村不動産グループ倫理規程」を策定しています。さらに、当社にリスクマネジメント委員会およびグループ法務コンプライアンス部を設置し、役職員に対し継続的な教育、啓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とともに、通報したことによる不利益な取り扱いを禁止しています。

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

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

適切な情報開示と透明性の確保

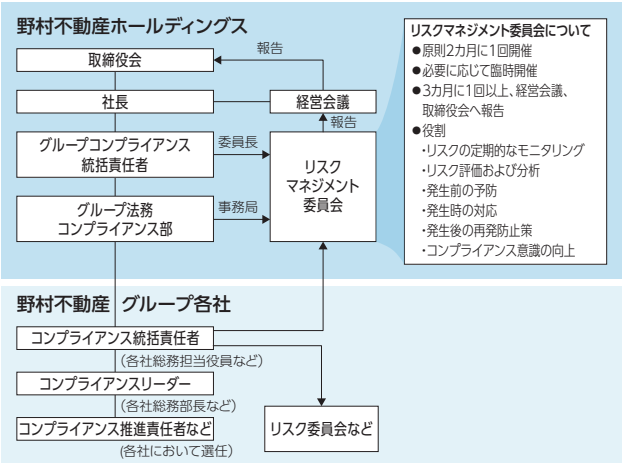
当社は、会社法および金融商品取引法、その他の法令ならびに東京証券取引所上場規則に基づき、当社グループの経営戦略、財務、リスク管理、内部統制システムなどに関する情報を公正かつ適時・適切に開示します。具体的には、適時開示体制図（右図）のとおり、各部門担当者・グループ各社担当者から情報収集担当部門（経営企画部）を通じて、情報取扱責任者（コーポレートコミュニケーション部担当役員）に会社情報を集約しています。適時開示の要否について判断を要する場合には、関係部署の部長・担当役員などで編成する「情報開示検討チーム」とともに検討し、その結果を取締役社長に報告しています。なお、適時開示が必要と判断された会社情報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

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

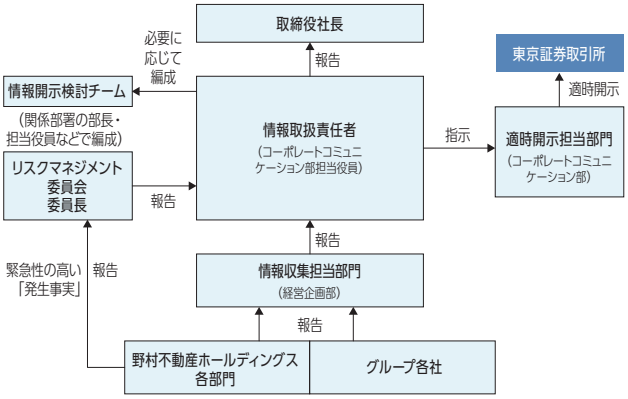
株主との対話

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

コンプライアンス体制図



適時開示体制図



IRに関する活動状況について

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

2020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	2回
決算発表日当日の電話会議	3回
アナリスト・投資家との面談（以下の活動での面談含む）	346回
CEOスモールミーティング	1回
海外IR（欧州・米国・アジア）（海外でのカンファレンス含む）	8回
証券会社主催カンファレンス（国内）（ビデオ・電話会議形式の開催含む）	6回
物件見学会	4回
SRミーティング	12回

個人投資家向け活動	実施回数
IRフェアへの出展	2回
証券会社主催 会社説明会	1回
ネット会社説明会	1回

最新・詳細な情報についてはIRサイトをご覧ください。
日本語版： https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/
英語版： https://www.nomura-re-hd.co.jp/english/ir/

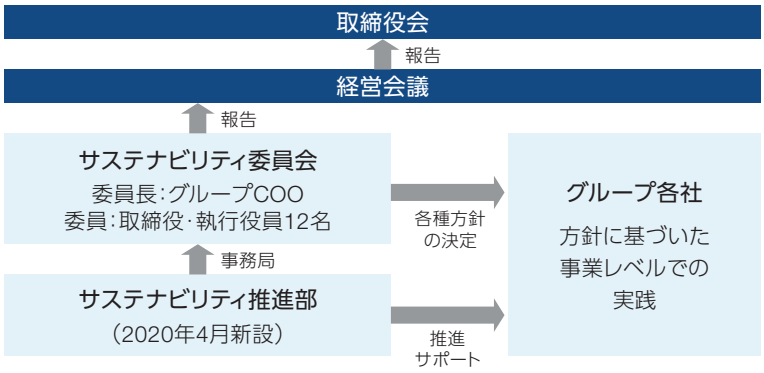
サステナビリティ

当社グループは、すべての事業活動において、配慮すべき社会課題やステークホルダーの皆さまの期待に向き合い、サステナビリティの取り組みを推進しています。現在、「野村不動産グループCSR／ESG方針」の下、4つの重点テーマと2つの推進基盤という枠組みに沿って、SDGsや事業活動と紐づけた定量・定性目標を設定し、PDCAを着実に回しながら、活動を推進しています。

サステナビリティマネジメント体制

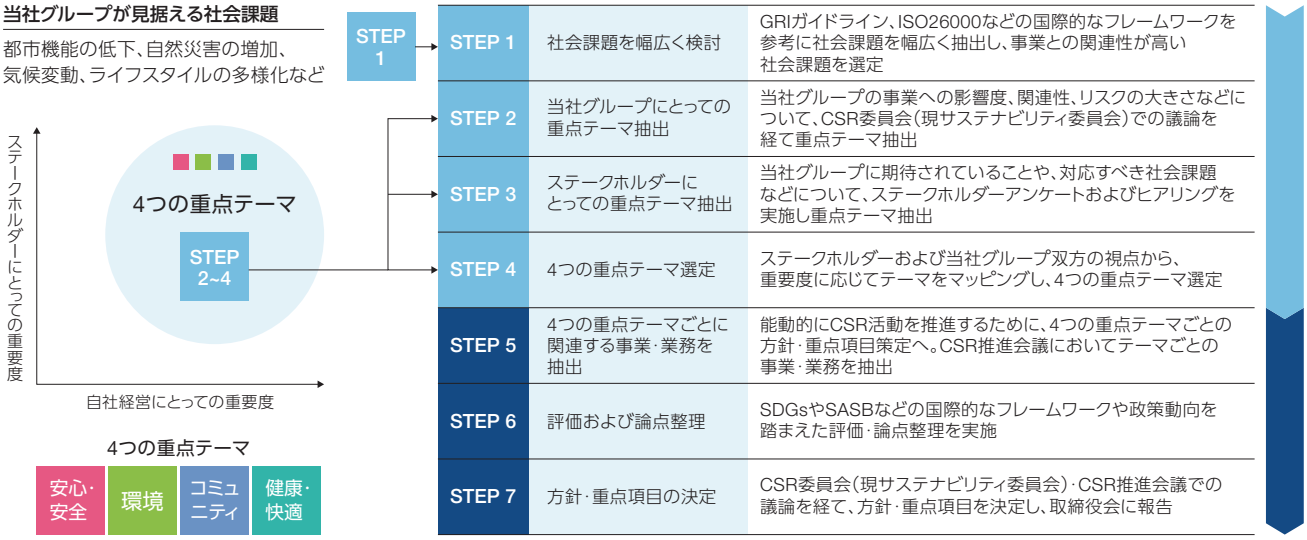
当社グループは、サステナビリティ活動の一層の強化・推進を図るため、サステナビリティ委員会（委員長：代表取締役副社長兼グループCOO）を設置しています。委員会は当社取締役会で決定された取締役・執行役員で構成され、サステナビリティに関する方針、活動計画の審議、決定などを行っています。当委員会で検討した結果は、経営会議・取締役会に報告され、経営計画や事業活動に反映しています。

また、2020年4月には、より事業と連携させたサステナビリティの取り組みを強化するために、サステナビリティ推進部を新設しています。



マテリアリティ策定のプロセス

2016年3月期に4つの重点テーマを選定。2018年3月期には、下記のSTEP5→6→7と進め、グループCSR／ESG方針および重点項目を決定しました（取締役会報告は2019年3月期に実施）。



持続可能な開発目標（SDGs）達成への貢献

2015年9月に国連サミットにおいて採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」に盛り込まれている17の目標は、世界共通で取り組むべき目標であり、当社グループとしてもその達成に貢献していくことが重要であると認識しています。当社グループは、「安心・安全」「環境」「コミュニティ」「健康・快適」の4つの重点テーマおよび重点項目における取り組みを通じて、SDGs達成に貢献していきます。

当社グループが定めた関連する主なSDGs

詳細・最新情報は以下のCSRレポートをご参照ください
https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/

当社グループのCSR／ESG方針

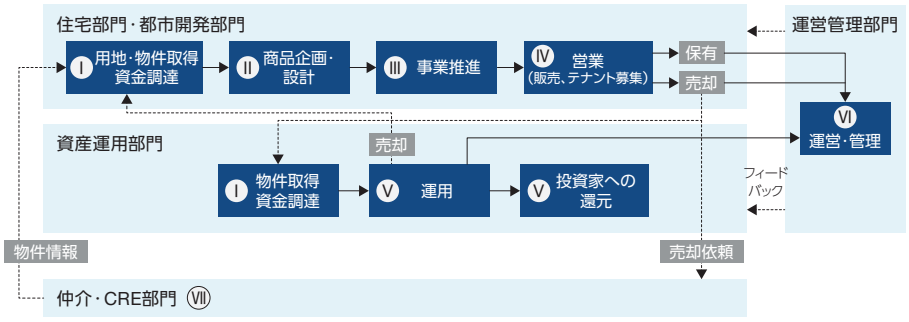
サステナビリティ委員会においては、以下に記載のCSR／ESG方針とその目標に対する進捗状況の確認および活動計画の審議、決定などを行っています。

		重点項目	グループ目標・指標	関連する主なSDGs
E	4つの重点テーマ	環境 P72-73	環境マネジメントの高度化	7, 12, 13, 15
		気候変動への対応	CO_2排出量削減	
			太陽光発電促進	
			エネルギー使用量削減	
		効率的な水資源の利用	水使用量削減	
		生物多様性への配慮	生物多様性認証（ABINC/JHEP/SEGES）取得	
		適切な資源利用と汚染防止	廃棄物排出量削減	
			国産・FSC認証木材使用促進	
S		安心・安全 P74-75	設計・施工における安心・安全品質の向上	9, 12, 13
		運営・管理における安心・安全品質の向上	管理品質の向上とアフターサービスの充実	
		長寿命・高耐久化の取り組み	長寿命・高耐久の商品・サービスの提供	
		災害時の安心・安全の確保	防災対策の拡充	
		コミュニティ P74-75	コミュニティへの配慮と活性化支援	コミュニティを活性化する設計・デザインの拡充	8, 16, 17
				運営・管理におけるコミュニティ活性化支援	
		健康・快適 P74-75	高齢化・多様性への対応と健康支援	ユニバーサルデザイン推進	3, 5, 10
				健康支援・健康寿命増進	
		顧客満足と快適性の向上	顧客満足向上のためのコミュニケーション	
			快適性の向上	
	2つの推進基盤	人材 P76-79	従業員の健康と安全の追求	労働災害の防止	3, 5, 8
				従業員の心身にわたる健康管理の徹底	
				有給休暇の取得促進	
				過重労働の防止	
		ダイバーシティの推進	女性活躍促進	
			育児・介護支援	
			高齢者・障がい者雇用促進	
		公正で働きがいのある職場づくり	公正な評価・報酬の実施	
			従業員満足度の向上	
		人的資源の高度化	人材育成の強化	
		サプライヤーの安全の確保	CSR調達ガイドラインの遵守	
			サプライヤーの安全の確保	
G		マネジメント体制 P44-69	コーポレートガバナンス	取締役会における多様性確保	5, 10, 16
		コンプライアンス	コンプライアンス遵守	
		リスクマネジメント	リスクマネジメントの徹底	
		人権	人権研修の徹底	
		サプライヤーマネジメントの高度化	CSR調達ガイドラインの遵守	

11 住み続けられるまちづくりを

バリューチェーンとサステナビリティ重点項目

当社グループは、事業活動において、配慮すべき社会課題やステークホルダーの皆さまの期待に向き合い、サステナビリティの取り組みを推進しています。



	4つの重点テーマ	各重点テーマにある重点項目
①	環境	環境マネジメントの高度化
②		気候変動への対応
③		効率的な水資源の利用
④		生物多様性への配慮
⑤		適切な資源利用と汚染防止
⑥	安心・安全	設計・施工における安心・安全品質の向上
⑦		運営・管理における安心・安全品質の向上
⑧		長寿命・高耐久化の取り組み
⑨		災害時の安心・安全の確保
⑩	コミュニティ	コミュニティへの配慮と活性化支援
⑪	健康・快適	高齢化・多様性への対応と健康支援
⑫		顧客満足と快適性の向上

事業活動	主なステークホルダー	関連する主な重点項目
Ⅰ	売主、仲介業者、金融機関、投資家、不動産鑑定士など	⑩
Ⅱ	お客さま、地域コミュニティ、NPO、設計会社、行政など	①⑥⑧⑨⑩⑪⑫
Ⅲ	お客さま、地域コミュニティ、施工会社など	②③④⑤⑥⑨⑩
Ⅳ	お客さま、地域コミュニティ、NPO、司法書士など	⑪⑫

事業活動	主なステークホルダー	関連する主な重点項目
Ⅴ	投資家、お客さま、金融機関、PM会社など	①②③⑤⑦⑨⑩
Ⅵ	お客さま、地域コミュニティ、事業主、サービス委託先企業、工事事業者など	②③⑤⑦⑨⑩⑪⑫
Ⅶ	お客さま、仲介業者、金融機関、不動産鑑定士など	⑩⑪⑫

環境

環境

当社グループは、気候変動や天然資源の枯渇、生態系の崩壊を重要な社会課題と認識し、省エネルギー・低炭素社会への取り組みや再生可能エネルギーの活用、適切な資源利用などの環境に配慮した街づくりを通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。また、環境法令・規制を遵守し、適切な環境マネジメントを推進します。特に下記5つの項目を重要であると考え、テナント企業やサプライヤーをはじめとするステークホルダーの皆さまと取り組みを強化しています。

環境

重点項目	グループ目標・指標
環境マネジメントの高度化	環境認証（DBJ Green Building、LEED、CASBEEなど）取得
気候変動への対応	CO_2排出量削減
	太陽光発電促進
	エネルギー使用量削減
効率的な水資源の利用	水使用量削減
生物多様性への配慮	生物多様性認証（ABINC/JHEP/SEGES）取得
適切な資源利用と汚染防止	廃棄物排出量削減
	国産・FSC認証木材使用促進

2020年3月期の主な取り組み実績

- 新築した収益不動産（賃貸住宅を除く）の環境認証の取得率100%（物件数：14件）
- ZEH-M orientedの認証取得※1（「プラウドタワー亀戸クロス」など）
- 気候変動の「リスク」と「機会」社内検討および情報開示
- CDP気候変動回答（評価B）
- 木質系構造部材（国産材）を利用した高層分譲マンション「プラウド神田駿河台」の発表

主な課題と今後の取り組み

- さまざまな物件における環境対応強化（環境認証の取得含む）
- 気候変動の「リスク」と「機会」に関する分析強化（TCFD※2対応含む）
- グループ全体のPDCAの着実な実施および数値目標の拡大検討（スコープ3※4およびSBT認定※3）
- 情報開示のさらなる強化およびESG評価のさらなる向上

当社の環境課題への認識

気候変動や天然資源の枯渇、生態系の崩壊などの環境問題が深刻化する中、パリ協定や持続可能な開発目標（SDGs）といった世界共通の枠組みも生まれ、環境問題への対応は喫緊の社会課題となっています。

当社グループは、不動産事業や街づくりにおいて、自然環境からさまざまな恩恵を享受し、また環境に対し、一定の負荷をかけて事業活動を行っています。さらに、不動産の使用期間は長期間にわたるため、商品・サービスにおける環境問題への対応は、重要な責務です。

特に上記5つの項目（環境マネジメント、気候変動、水資源、生物多様性、資源利用と汚染防止）を重要であると考え、「調達」「自社活動」「商品・サービス」といったサプライチェーン上で、テナント企業やサプライヤーをはじめとするステークホルダーの皆さまと取り組みを強化しています。

また、「野村不動産グループ環境理念」を実現し、これらの重点項目への対応をさらに推進するため、2019年5月に国連グローバル・コンパクトに署名、2020年9月にはTCFD※2提言への賛同表明を行いました。今後も、気候変動の緩和など環境問題に対する責任を果たしていきます。

【野村不動産グループ環境理念】

美しい地球を未来に継承するために、自然の力と恵みを活かし、
環境との調和ある街と空間を創り育むことが、グループの使命であると考えます。
私たちは、高い志を持ち、環境への感度を高め、理想の環境クオリティの実現を追求していきます。

「気候変動への対応」以外の取り組みはCSRレポートをご参照ください
https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/environment/

※1. Net Zero Energy House（ネット・ゼロ・エネルギーハウス）：住まいの断熱性・省エネ性能を上げること、そして太陽光発電などでエネルギーを創ることにより、年間の一次消費エネルギー量（空調・給湯・照明・換気）の収支をプラスマイナス「ゼロ」にする住宅を指す
※2. Task Force on Climate-related Financial Disclosures（気候関連財務情報開示タスクフォース）：気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するために設立
※3. Science Based Targets：世界の平均気温の上昇を「2度未満」に抑えるために、企業に対して科学的な知見と整合した削減目標を設定するように求めるイニシアチブ
※4. スコープ ：企業によるCO_2排出量の算定・報告の対象範囲
スコープ1：燃料の燃焼などの直接排出量
スコープ2：自社で購入した電気・熱の使用に伴う間接排出量
スコープ3：スコープ1・2以外の間接排出量（販売した製品の使用、廃棄物、従業員の通勤や出張など）

詳細・最新情報は以下のCSRレポートをご参照ください
https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/

気候変動への対応

当社グループは、土地その他の天然資源、エネルギーを利用して事業活動を行っており、気候変動への対応は事業継続に大きな影響を及ぼす重要な経営課題であると認識しています。例えば、気候変動による自然災害の発生や環境規制の強化は費用の増加や事業継続を困難にする可能性があります。一方で、低炭素・脱炭素型の商品・サービスなどは新たな事業機会につながると考えています。気候変動の対応に向けたリスクと機会を整理したうえで、ステークホルダーの皆さまと協働し、各種取り組みを進めています。

目標

- CO_2排出量の削減
- 太陽光発電促進
- エネルギー使用量削減

主な取り組み事例

- 商品開発に関する取り組み

ZEH(ネット・ゼロ・エネルギーハウス)など低炭素・脱炭素型の商品・サービスは新たな事業機会につながると考え、積極的に取り組んでいます。

- CO_2排出量削減に関する目標と進捗

気候変動への対応を進めるために、2019年3月に以下の目標を設定、達成に向け各種施策に取り組んでいます。

指標	目標		2020年3月期実績
保有する不動産における単位床面積当たりのCO_2排出量(スコープ1・2※4)	2013年度比(2014年3月期比)	30%削減	16%削減

なお、当社グループは、スコープ3※4を含めた事業全体で排出するCO_2総排出量の削減目標設定などについても検討を進めています。

気候変動への対応に向けたリスクと機会分析、当社の対応

リスク

【市場】
お客さまの不動産に関するニーズの変化
【テクノロジー】
CO_2排出量削減技術の開発コスト増
【物理】
豪雨などの発生増加に伴う建物被害の増加や不動産の資産価値の変化
【評判】
ステークホルダーからのESG評価での否定的なフィードバック

機会

【製品とサービス】
低炭素型商品・サービスのニーズ拡大
【資源効率性】
エネルギー効率の高い建物・物件の利用の拡大
【エネルギー源】
再生可能エネルギーなどの利用拡大
【評判】
ステークホルダーからの高いESG評価の獲得

当社の対応

【市場とサービス】
将来シナリオ(IPCC第5次評価報告書)などの確認・把握
お客さまのニーズの把握(顧客満足度調査の実施)
【製品、テクノロジー】
分譲マンションにおけるZEH-Mの開発
商品企画・設計時の環境性能評価の実施(新技術の開発・探求などを含む)
【資源効率性】
「PMO」などの高い環境性能／エネルギー性能を持つ不動産開発、環境認証の取得
【物理】
不動産開発時に各自治体のハザードマップを確認し、豪雨・浸水対策の実施
【評判】
各ステークホルダーとのコミュニケーションの継続実施
ESG情報開示の継続強化およびESG評価の向上検討

主な取り組み事例

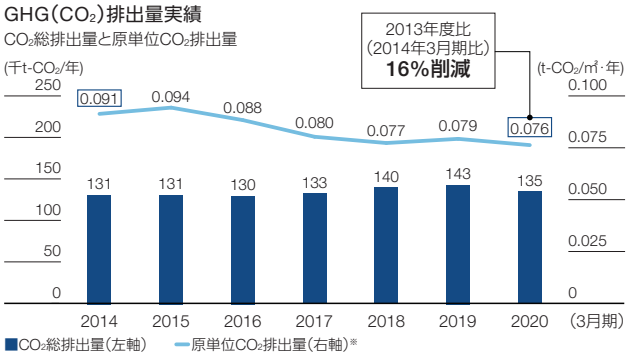
- ZEH-M orientedの認証取得(「プラウドタワー亀戸クロス」など)
- 木質系構造部材を使用した高層分譲マンション開発(プラウド神田駿河台)
- 東京都環境確保条例「トップレベル事業所」に認定(日本橋室町野村ビル)
- 防災コンセプト「住まいの防災」の推進
- テナント企業のための防災拠点の設置

木質系構造部材を使用した高層分譲マンション「プラウド神田駿河台」

実績

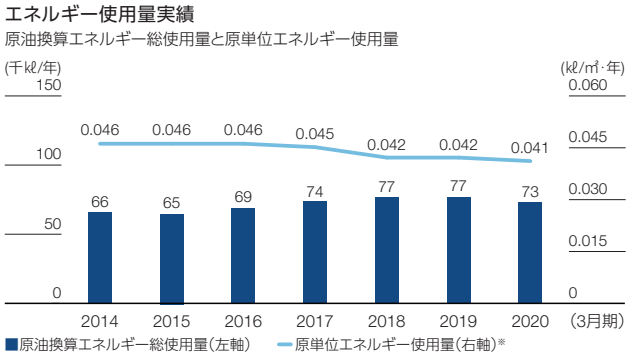
GHG(CO_2)排出量実績

CO_2総排出量と原単位CO_2排出量



エネルギー使用量実績

原油換算エネルギー総使用量と原単位エネルギー使用量



※CO_2排出量とエネルギー使用量の原単位の算出においては、各々の総量を対象面積施設の延床面積で除して算出しています。なお、2019年3月期以前のCO_2排出量とエネルギー使用量および原単位の一部数値については、算出方法の一部変更に伴い「統合レポート2019」に掲載されている数値とは異なります。

安心・安全、コミュニティ、健康・快適

安心・安全
コミュニティ
健康・快適

当社グループは、社会(S)に関連する取り組みとして「安心・安全」「コミュニティ」「健康・快適」を重点テーマとして掲げています。例えば、「安心・安全」においては、建物やインフラの老朽化、自然災害の増加を重要な社会課題と認識した上で建物の長寿命化に取り組んでいます。「コミュニティ」においては、少子高齢化や空き家の増加などによるコミュニティの機能不全や活力低下などを重要な社会課題と認識した上で、コミュニティの活性化に向けたさまざまな取り組みを行っています。また、「健康・快適」においては、ライフスタイルが多様化する中で、さまざまな人々がその属性にかかわらず健康で快適な生活が送れるような取り組みを行っています。

安心・安全

重点項目	グループ目標・指標
設計・施工における安心・安全品質の向上	設計基準・品質マニュアルの遵守
運営・管理における安心・安全品質の向上	管理品質の向上とアフターサービスの充実
長寿命・高耐久化の取り組み	長寿命・高耐久の商品・サービスの提供
災害時の安心・安全の確保	防災対策の拡充

2020年3月期の主な取り組み実績

- 新たに開発をしたアセット(サービス付小規模オフィスなど)における設計基準・品質マニュアルの整備
- 大規模修繕工事の長周期化を図る「re:Premium」採用物件が、国土交通省が支援する「長期優良住宅化リフォーム推進事業」の「良好なマンション管理」に認定

主な課題と今後の取り組み

- 安心・安全の重点項目・目標・指標に即した部門ごとの活動方針の策定
- 設計基準・品質マニュアルの遵守徹底と新たに開発したアセット(商業施設)における設計基準・品質マニュアルの整備
- 「re:Premium」を中心とした大規模修繕工事におけるさらなる事業推進

コミュニティ

重点項目	グループ目標・指標
コミュニティへの配慮と活性化支援	コミュニティを活性化する設計・デザインの拡充
	運営・管理におけるコミュニティ活性化支援

2020年3月期の主な取り組み実績

- BE UNITED構想に基づく、地域と共生するオープン型コミュニティの活性化
  →ACTO第1弾:「日吉」施設運営を開始
  →ACTO第2弾:「稲城南山」、「亀戸」事業推進ならびに運営準備
- 事業を展開している地域におけるコミュニケーションの実施
  (行政の地域振興課と連携したクリスマスイベントの開催など)

主な課題と今後の取り組み

- コミュニティの重点項目・目標・指標に即した部門ごとの活動方針の策定
- 2020年7月に施設運営を開始したACTO日吉において地域課題を解決し、永続的に成長する街を創り上げるための連携強化
- 事業を展開している地域における負のインパクトを軽減するための各種イベントの拡大検討

健康・快適

重点項目	グループ目標・指標
高齢化・多様性への対応と健康支援	ユニバーサルデザイン推進
	健康支援・健康寿命増進
顧客満足と快適性の向上	顧客満足向上のためのコミュニケーション
	快適性の向上

2020年3月期の主な取り組み実績

- CASBEEウェルネスを一部案件で取得
- 各種アセットにおける顧客満足度調査結果の外部開示
- 健康で心地よい暮らしを実現する床空調システム「床快full」導入開始
  ※2020年3月期の野村不動産グループアワード最優秀賞(→P79)
- 創造欲やウェルビーイングを高めるオフィスの在り方などを調査研究する「HUMAN FIRST研究所」の立ち上げ

主な課題と今後の取り組み

- 健康・快適の重点項目・目標・指標に即した部門ごとの活動方針の策定
- 新規オフィスビル開発案件におけるCASBEEウェルネス取得を基本方針化
- 顧客満足度調査の外部開示のカバレッジ拡大と満足度向上への取り組み強化
- 「床快full」導入物件の拡大
- 「HUMAN FIRST研究所」での具体的な研究内容の検討など

詳細・最新情報は以下のCSRレポートをご参照ください
https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/

安心・安全

主な目標

- 長寿命・高耐久の商品・サービスの提供
- 防災対策の拡充　ほか

主な取り組み事例

• 大規模修繕工事の長周期化への取り組み

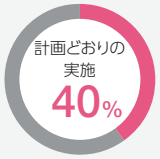
「re:Premium(リ・プレミアム)」は、竣工済「プラウド」の大規模修繕工事の長周期化を図る商品です。建物の適正な維持・管理のために必要な修繕積立金の不足が生じるといった社会課題の中で、通常12年ごとに計画される大規模修繕工事の周期を16～18年に延伸することで、竣工後60年までの超長期修繕計画を策定することを可能にしました。建物の長寿命化や、廃棄物の削減、ライフサイクルコストを大幅に軽減することによるお客さまの心理的・経済的負担を軽減します。

2020年3月期実績

- 「re:Premium」工事完了件数　17件(前期比3.4倍)

社会課題

全国にある約600万戸のマンションのうち、計画どおりに修繕工事を行っているマンションの割合40%(国土交通省「平成25年度マンション総合調査結果報告書」)



社会的価値

修繕積立金の抑制による費用負担の軽減と良質な住宅ストックの形成に寄与

経済的価値

「re:Premium」工事完了件数
29件(累計)

※竣工済プラウド750棟を対象に今後順次拡大予定

コミュニティ

主な目標

- コミュニティを活性化する設計・デザインの拡充
- 運営・管理におけるコミュニティ活性化支援

主な取り組み事例

• 「BE UNITED構想」によるコミュニティの活性化

街への愛着や誇りをシビックプライドの醸成につなげる「BE UNITED構想」は、マンションにお住まいの方々や地域の多様なプレイヤーとの連携基盤を有する、地域共生型の街づくりを目指したものです。当構想を街づくりの中で実現するための活動を「ACTO(アクト)」と名付け、第1弾として「プラウドシティ日吉」に導入しました。運営開始前から構築してきた、行政・教育機関・自治会などとの関係を活かした地域活動を開始しており、その活動が評価されマンション販売も好調に推移しています。

2020年3月期実績

- 地域貢献施設　6件※1(前期比2倍)
- 交流イベント　138件(前期比10%減※2)

※1. 2020年3月期に計上した新築分譲住宅に敷設した、保育園・カフェなどを対象にしています。
※2. 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い一部イベントを中止しています。

社会課題

少子高齢化や空き家増加などによるコミュニティの機能不全や活力の低下

社会的価値

地域コミュニティ活性化および自身が住まう街への愛着度の醸成に寄与

ACTO関連のイベントシーン

「ACTO」の詳細・最新情報は以下をご参照ください
http://www.acto-nreg.jp

経済的価値

ACTOを核とした街づくりによる物件競争力の向上

- プラウドシティ日吉
  契約数約550戸
  (2020年3月末時点)
- プラウドシーズン稲城南山
  第2期1次～2次41戸早期完売(2020年3月末時点)
- プラウドタワー亀戸クロス
  第1期150戸申込登録即日完売(2020年3月末時点)

健康・快適

主な目標

- 健康支援・健康寿命増進
- 快適性の向上　ほか

主な取り組み事例

• 健康寿命の延伸を目指すサービス付き高齢者向け住宅「オウカス」の開発

高齢者の健康維持・増進と自立生活の実現を目的とした「オウカス」は、運動・食事・睡眠など日常生活のサイクルの中で自然と健康になれる独自のウェルネスプログラムと、24時間見守りサービスなど安心して生活できるサポート体制を整えています。第1弾の「オウカス船橋」は約90%超の高い稼働率を実現しています。

2020年3月期実績

- 「オウカス」開発実績(竣工ベース累計)　382戸(前期比3.5倍)

社会課題

高齢者増加による社会保障費の増大

社会的価値

独自の健康増進プログラムの提供で「介護度0」の仕組みをデザインし、社会保障費抑制のカギとなる自立高齢者の健康維持に寄与

経済的価値

計6棟、合計830戸程度の開発・運営案件を確保

船橋　海浜幕張　吉祥寺
日吉　志木　仙川

「オウカス」の詳細・最新情報は以下をご参照ください
https://nomura-re-wn.co.jp/brand/

各項目の詳細な「目標」「取り組み」「実績」はCSRレポートをご参照ください
https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/social/

人材

人材

当社グループは、従業員は企業にとって最大の経営資本であり、企業の持続的成長のためには、人材育成が極めて重要であると認識しています。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も重要な経営課題であると認識し、これを推進します。そして新たな価値を創造し続けるために、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、ダイバーシティの推進と公正で働きがいのある職場づくりに努めます。

人材

重点項目	グループ目標・指標
従業員の健康と安全の追求	労働災害の防止
	従業員の心身にわたる健康管理の徹底
	有給休暇の取得促進
	過重労働の防止
ダイバーシティの推進	女性活躍促進
	育児・介護支援
	高齢者・障がい者雇用促進
公正で働きがいのある職場づくり	公正な評価・報酬の実施
	従業員満足度の向上
人的資源の高度化	人材育成の強化
サプライヤーの安全の確保	CSR調達ガイドラインの遵守
	サプライヤーの安全の確保

2020年3月期の主な取り組み実績

- 働き方改革推進について各社定量目標を持って実行
- 社長が社員と面談する「ウェルネス推進ミーティング」の実施
- 1on1ミーティングの一部導入
- CSR調達ガイドラインの運用方法の検討
- 他社との勉強会を通した人権問題の実態把握（外国人技能実習生など）

主な課題と今後の取り組み

- 新型コロナウイルス感染症を受けた新たな働き方の検討
- 各社定量目標の実効性の評価
- 1on1ミーティングのグループ展開
- 人権方針策定の検討開始
- CSR調達ガイドラインの具体的な運用の開始
- 人権問題のさらなる調査と対応方針検討（外国人技能実習生など）

ウェルネス経営

当社グループは、ウェルネス経営の実現に向けた取り組みを進めており、2017年4月には、野村不動産ホールディングスおよびグループ各社の取締役などで構成される「働き方改革推進委員会」（委員長：代表取締役副社長兼グループCOO）を設置しました。同委員会では、社員の幸福・生きがい向上・健康維持増進などウェルネス経営の実現に向けた課題と施策の検討、目標の認定および活動実績のモニタリングなどを行い、年に2回、取締役会に報告しました。2020年度からは同委員会を発展させ、ウェルネス・働き方改革・ダイバーシティを一体として推進することを目指して「グループウェルネス推進会議」（議長：代表取締役社長兼グループCEO）として始動させています。

ウェルネス経営の概念図

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

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

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

ウェルネス
心身ともに健康で活き活きと仕事に取り組める状態＝すべてのベース

詳細・最新情報は以下のCSRレポートをご参照ください
https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/

従業員の健康と安全の追求

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、従業員の心身の健康と安全が不可欠であると認識しています。このため、野村不動産グループ行動指針である「私たちが大切にすること」に、「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をすべてのベースと考えています。

目標

- 労働災害の防止
- 従業員の心身にわたる健康管理の徹底
- 有給休暇の取得促進
- 過重労働の防止

主な取り組み事例

• 法定時間外労働時間の管理

当社グループでは、野村不動産ホールディングス取締役会において、毎月、グループ各社の36協定遵守状況について報告・確認を行っています。さらに半年に1回、部門別の労働時間や休日・休暇取得状況について報告し、課題を共有しています。

• 過重労働の防止

当社グループは、2018年3月期より開始した「働き方改革」の一環として、従業員の過重労働を防止するためのさまざまな取り組みを行っています。

また、「1カ月当たりの労働時間が一定時間を超過した社員」に対しては、「疲労蓄積自己診断チェックリスト」による体調確認を行い、部室店長へのフィードバックを実施するとともに、本人には産業医との面談などの健康確保措置を実施しています。

主な施策
• 労働時間の見える化
• ノー残業デーの設定
• 退社時刻宣言制度
• PC20時シャットダウン
• バースデー休暇など各種休暇の取得促進

• 健康管理の充実

当社グループは、人間ドックや健康診断の受診を従業員に徹底しているほか、社外専門家への相談窓口として「心と体の相談窓口」や、グループ内に医師や看護師が常勤する「健康相談室」を設置し、従業員の心身の健康促進に取り組んでいます。2020年3月期の野村不動産の人間ドック・健康診断の受診率は100%です。

• 健康と安全のリスク管理

野村不動産では、ストレスチェックを基に管理監督者である部課長が、健康面のケアが必要な従業員の状況を担当役員および人事部担当役員と共有しています。また管理監督者である部課長の健康と安全については、担当役員が把握に努め、人事部と課題を共有しています。

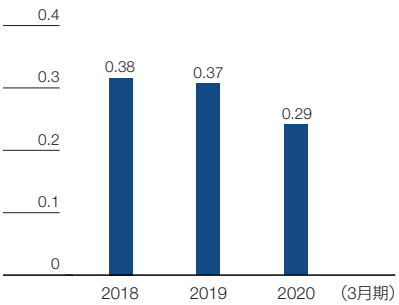
グループ人事部長コメント

グループ人事部長
矢野 忠孝

新型コロナウイルス感染症における対応において、グループ役職員全員があらかじめ「社員のウェルネスが第一」の共通認識を持っていた意義は大きかったと思います。社員の家族の状況も考慮した自宅待機や在宅勤務の判断、お客さまや施設を利用される方々へのさまざまな危機対応が、議論に時間を費やさず速やかに導入できました。社員およびステークホルダーの皆さまの安全と健康の確保がなければグループ全体の成長はありません。今後もグループ全体で共通認識を持って取り組むとともに、今回の経験を踏まえた「新たな働き方」に向けた各種施策についても、役職員全員で検討を開始しています。

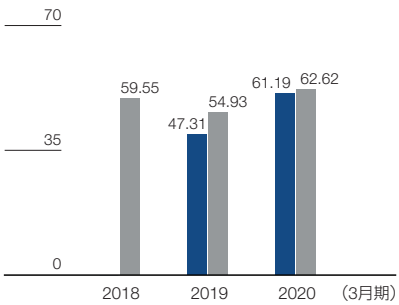
実績

労働災害の防止
欠勤率(%)



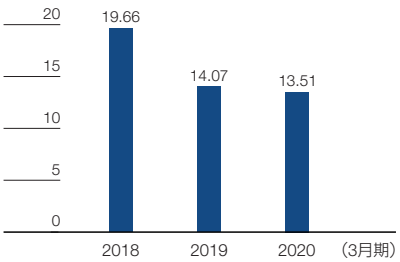
※欠勤率=欠勤による合計損失日数÷(所定労働日数×従業員数)

有給休暇の取得促進
有給休暇取得率(%)



■当社グループ実績 ■野村不動産単体実績

過重労働の防止
平均法定時間外労働時間
(1人当たり時間／月)



人材

ダイバーシティの推進／公正で働きがいのある職場づくり

当社グループは、「野村不動産グループ倫理規程」を策定し、基本的人権の尊重と差別・ハラスメントの禁止を定めており、あらゆる属性の人が平等な雇用と活躍の機会を確保され、多様な個性や能力を十分に発揮できるよう、ダイバーシティを推進しています。また、従業員が安心できる公正な職場づくりを推進するとともに、一人ひとりが積極的に仕事に取り組み、働きがいを持ち続けられる会社を目指すべく、各種働き方改革を推進しています。

目標

- 女性活躍促進
- 多様な働き方の促進
- 多様な人材の活躍促進　ほか

主な取り組み事例

• 女性活躍促進の取り組み

当社グループは、新たな企業価値を生み出すためには、多様な視点を事業に活かすことが不可欠であるとの考えの下、女性の活躍促進に取り組んでいます。野村不動産においては、2019年に全女性従業員を対象にした「女性のための健康セミナー」を開催しています。

セミナー配布冊子

セミナーの様子

• 育児介護の支援

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

主な施策
• 育児休業の取得促進
• 介護休業の取得促進
• 休日保育支援制度やベビーシッター費用の一部補助
• 男性社員のバース休暇
• 介護短時間勤務制度

• 働き方改革と多様な働き方の促進

当社グループは、グループウェルネス推進会議において、働き方改革やさまざまな制度について議論・推進を行っています。

主な制度など	
多様な働き方の促進	• テレワーク（在宅勤務含む）制度 • サテライトオフィスの確保 • フレックス勤務制度の拡充
休日・休暇の取得促進	• 営業店舗における定休日の設定 • バースデー休暇など各種休暇取得促進
労働時間短縮に向けた意識啓発	• 労働時間の見える化 • 退社時刻宣言制度 • ノー残業デー設定 • 生産性評価の導入 • PC20時シャットダウン

• 多様な人材の活躍促進の取り組み

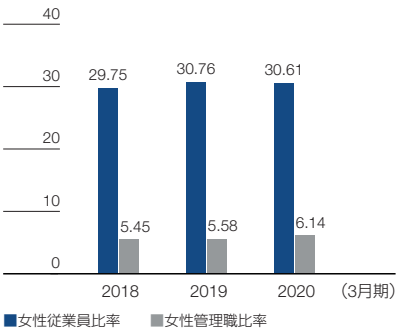
当社グループは、新たな企業価値を生み出すためには、多様な視点を事業に活かすことが不可欠であるとの考えの下、性別、年齢、国籍の枠を超えた人材の活躍促進に取り組んでいます。外国人人材の採用においても、野村不動産アメニティサービスにて、累計39名の外国人技能実習生を受け入れています。また、障がい者の雇用も促進しています。

交流イベント「アジアンナイト2019」

実績

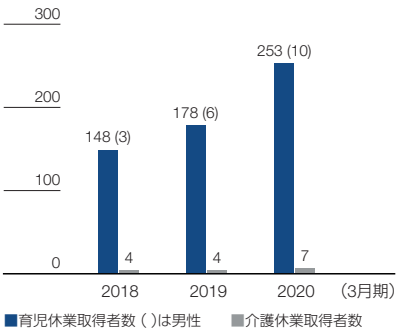
女性活躍促進

女性従業員比率と女性管理職比率(%)



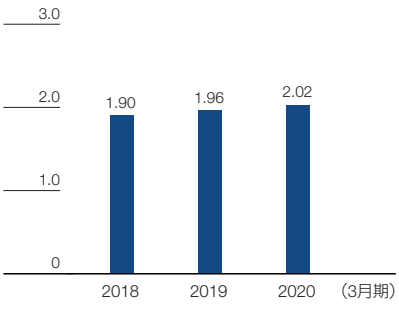
多様な働き方の促進

育児休業取得者数と介護休業取得者数(人)



多様な人材の活躍促進

障がい者雇用率(%)



詳細·最新情報は以下のCSRレポートをご参照ください
https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/

人的資源の高度化

当社グループは、野村不動産グループ行動指針として掲げている「私たちが大切にすること」の実現を目指し、人的資源の高度化を図っています。また、当社グループの従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして高い専門性を持って仕事に取り組むことができるよう、それぞれの資質·能力を伸ばすプログラムを提供しています。

目標

- 人材育成の強化

主な取り組み事例

• 能力開発プログラム

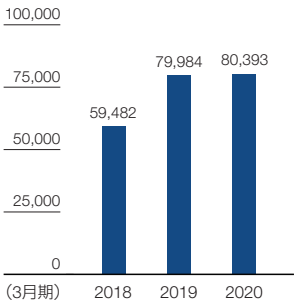
野村不動産では、従業員の自己研鑽支援制度として「N-COLLEGE」を開設し、宅地建物取引士·不動産鑑定士·一級建築士などの不動産に関連する専門資格および財務·ファイナンス·語学などのビジネススキル全般にわたるプログラムを提供しています。

• 事業アイデア提案制度

当社グループは、グループ従業員が、日常の業務の枠組みを超えて、新規事業や新しい商品·サービスを提案できる「事業アイデア提案制度」を設けています。これまで、60件(うち2020年3月期 12件)のエントリーがあり、7件が検討中、4件が具現化しました。

実績

人材育成の強化
従業員1人当たりの研修費用(円)



• 野村不動産グループアワード

当社グループは、働き方改革で掲げた「働きがいのある企業グループへの成長」やダイバーシティで掲げた「一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境」を実現するには、挑戦できる風土の醸成が不可欠であると考えています。その一環として2017年3月期より「野村不動産グループアワード」を開催しています。

評価基準

1:変革·イノベーション
2:顧客満足度の向上
3:グループ連携
4:CSR活動·社会貢献
5:継続性·粘り強さ

「グループアワード2020」最優秀賞
健康で快適な暮らしを実現する「床快full」

最優秀賞受賞者の声

野村不動産
住宅事業本部
吉田 安広

今回の受賞対象である「床快full(ゆかいふる)」は、二重床下の空間を利用し、24時間、住戸全体を空調することで、CO_2排出量削減と、健康で快適な暮らしの両方を実現する取り組みです。実現に向けて色々な困難もありましたが、チームとして乗り越えて実現できたのは誇らしいです。また、取り組みが、社内でしっかりと評価されるアワードという制度があるのは、モチベーションにもつながります。

サプライヤーの安全の確保

目標

- サプライヤーの安全確保　ほか

主な取り組み事例

• 建築工事現場における「工事安全防犯対策指針」に基づく検査実施

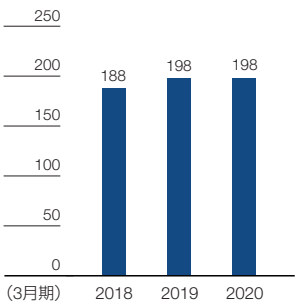
野村不動産は、解体·新築工事現場における災害や事故を防止するため、独自の「工事安全防犯対策指針」を策定しています。施工会社に対し、安全衛生に関する意識啓発を行い、建築工事の主要な工程において検査を実施することにより、サプライヤーだけでなく、近隣住民や地域コミュニティの安全確保を図っています。

• 野村不動産パートナーズ·野村不動産熱供給による安全衛生の取り組み

野村不動産パートナーズ·野村不動産熱供給においては、サプライヤーである取引先企業に対して、安全管理体制の徹底と安全衛生に関する意識向上を目指し、定期的に安全衛生に関する説明会を開催しています。

実績

管理会社など※が主催する
安全衛生協議会へのサプライヤー
参加企業数(社)



※野村不動産パートナーズおよび野村不動産熱供給

トピックス：新型コロナウイルス感染症への対応

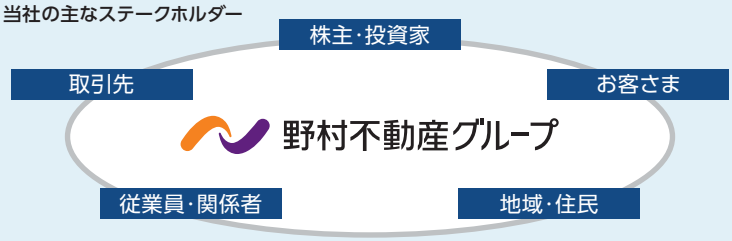
トピックス

新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症対応に関する基本的な考え方

当社グループでは、株主をはじめ従業員、お客さま、お取引先さまなど、さまざまなステークホルダーの利益を考慮し、適切な協働に努めています。新型コロナウイルス感染症対応に関しても、各ステークホルダーの皆さまの安全確保と感染拡大の防止のため、さまざまな対応を行っています。

当社の主なステークホルダー



当社グループの事業・サービスを支える人々を守るための取り組み

従業員・関係者・取引先などへの対応

基本的な考え方

当社グループは、すべての役職員が心身ともに健康で活き活きと仕事に取り組むことが企業の持続的成長につながる「ウェルネス経営」を目指しています。この考え方に基づき、従業員・関係者・取引先の安全を第一に考え、さまざまな施策を講じています。

具体的な取り組み事例

- 休校となる子どもを持つ社員への特別休暇付与
- 自宅待機期間中の自己研鑽のためのさまざまな研修メニューを用意
- 管理人の給与保証などのサポート
- 開発案件においては、柔軟に工期見直しを図り、請負事業者の安心・安全の確保に最大限に配慮

子どもが休校期間中の
当社グループ社員の在宅勤務風景

参加者の距離を確保して
実施した部店長会議

安全・衛生基準を満たした運営

ホテル事業における取り組み

NOHGA HOTEL
ルテホの庭 HOTEL NIWA TOKYO
Tokyo Green Hotel

ホテル事業について

当社直営のホテルブランドとして2018年に立ち上げた「NOHGA HOTEL」に加え、2019年にグループ入りした「庭のホテル 東京」「東京グリーンホテル後楽園」を連携させ、地域とのつながりや和のおもてなしなど、個性的な付加価値を提供しています。

野村不動産
都市創造事業本部
川辻　彰

新型コロナウイルス感染症の拡大局面における営業時は、お客さまそして従業員の感染リスクを抑えるため、2020年1月末より、業界では先駆けてフロント・レストランスタッフが全員マスクを着用して施設運営を行いました。

また、国内業界団体のガイドラインなどに基づいたグループホテルの「共通安全・衛生ポリシー」を策定しました。加えて世界最大級の試験・検査・認証機関ビューローベリタスが定めた、国際的な安全・衛生基準を満たす施設に全世界共通で発行される"SAFEGUARD(セーフガード)ラベル"を日本国内のホテルとして初めて取得しました。

本ラベルの取得により、当社グループホテルの安全・衛生対策に対する評価を実感できたと同時に、取得に向けた取り組みを通じて、これまで以上に従業員が一丸となってお客さまに安心・安全を提供しようとする意識を醸成できました。

SAFEGUARD(セーフガード)ラベル
(6カ月有効(更新制))

マスクを着用した接客

施設の消毒の徹底

入居者の皆さまの健康な暮らしの維持

サービス付き高齢者向け住宅 オウカスにおける取り組み

OUKAS

人生を、謳歌する住まい。
今日より健康な、明日を。

オウカスについて

居住者が日常生活の中で、健康寿命を延伸できる暮らしの実現を目指しています。そのために、専属トレーナーによる運動プログラムや栄養管理された食事など、さまざまなサービスを提供しています。

野村不動産ウェルネス
オウカス船橋 支配人
中村 康朋

新型コロナウイルス感染症の影響下、安心・安全な生活環境を最優先とし、その中でも入居者の皆さまが健康な暮らしを維持できるように施設運営を行いました。具体的には館内消毒・換気の徹底、食堂の運用変更(対面着座禁止)、健康管理サービスの運用変更(集団プログラム→個別プログラムへ切替)などの感染症対策を講じ、食事と運動環境を提供しました。また、運営スタッフを2チームに分けることで、感染防止対策を講じた業務体制を整備するなど、従業員の健康面に対しても充分な配慮を行いました。

現在、健康管理サービスは、Webも併用したプログラムへの変更や参加ルールの設定など対策を講じた上で集団プログラムも再開し、感染症対策とサービス提供を両立するさまざまな取り組みを行っています。

オンラインヨガレッスンの風景

居住者の声

館内で運動を続けられたおかげで、健康を維持できています。

不安になった時に、医療・運動・日常生活で相談できる人がいるのは心強いです。

館内の消毒が徹底されているので、安心して暮らすことができます。

外出しなくても、毎日違うメニューの食事ができる生活に、感謝しています。

Well-beingの追求

フィットネスクラブ メガロスにおける取り組み

MEGALOS

美しく、強く。

メガロスについて

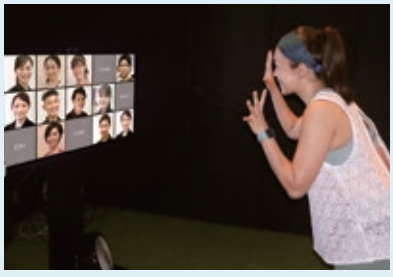
「メガロス」は、「well-being」(身体的、精神的、社会的に良好な状態にあり、人間的に豊かな生活の実現を意味する概念)を追求し、最高のホスピタリティを提供することを目指しています。

野村不動産ライフ&スポーツ
メガロス草加店 支配人
山崎 麻美

緊急事態宣言の発出により、フィットネスクラブの営業を休止せざるを得ない状況の中でも、Webを活用した自宅でできるトレーニング動画やオンラインライブレッスンの配信、キッズ会員向けにコーチからお手紙を送付しコミュニケーションを図るなど、新たな方法でのサービスの提供やゲストとのつながりを大切にしてきました。

また、従業員向けには、休業期間中にお客さまへのさらなるサービス提供を目指しオンライン研修を実施しています。

営業再開後は、館内における除菌・清掃に加え、抗ウイルスコーティングの施工や抗ウイルスフィルターの導入、エントランスにおける自動検温器の設置など、独自の取り組みを通じて、お客さまが安心して来館できる環境の整備を進めています。



Webレッスンの導入

インストラクターとキッズ会員の手紙のやり取り

事業ポートフォリオ／データ等

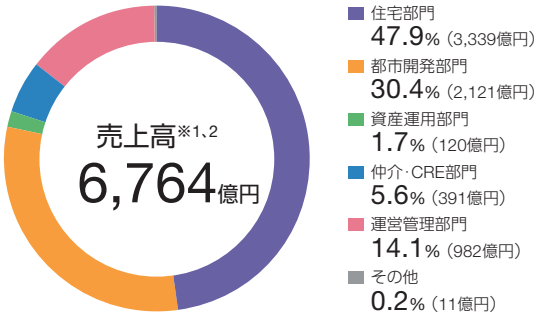
84 Business at a glance
85 外部環境認識（機会と脅威）
86 部門別戦略
　86 住宅部門
　88 都市開発部門
　90 資産運用部門
　92 仲介・CRE部門
　94 運営管理部門
96 主なアセットブランド
97 主な開発実績
98 今後の主な開発案件
99 海外事業への取り組み
100 財務11カ年データ
102 部門別データ
104 ESGデータ
106 会社情報
107 グループ会社紹介
108 外部評価一覧
109 「統合レポート2020」の発行にあたって（担当役員保証）

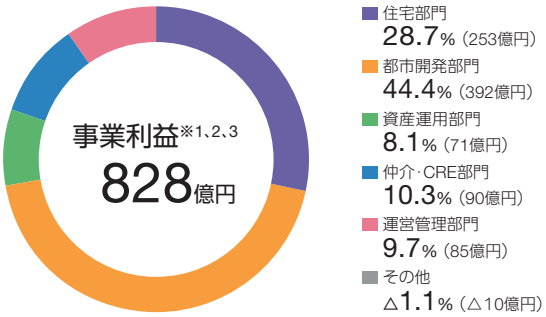
新宿野村ビル

当社が本社を構える新宿野村ビルは、数回のリニューアル工事や長周期地震動対策としての制振装置の導入などによって、竣工後40年以上経った今もなお、安心・安全で快適なオフィス環境を提供しています。

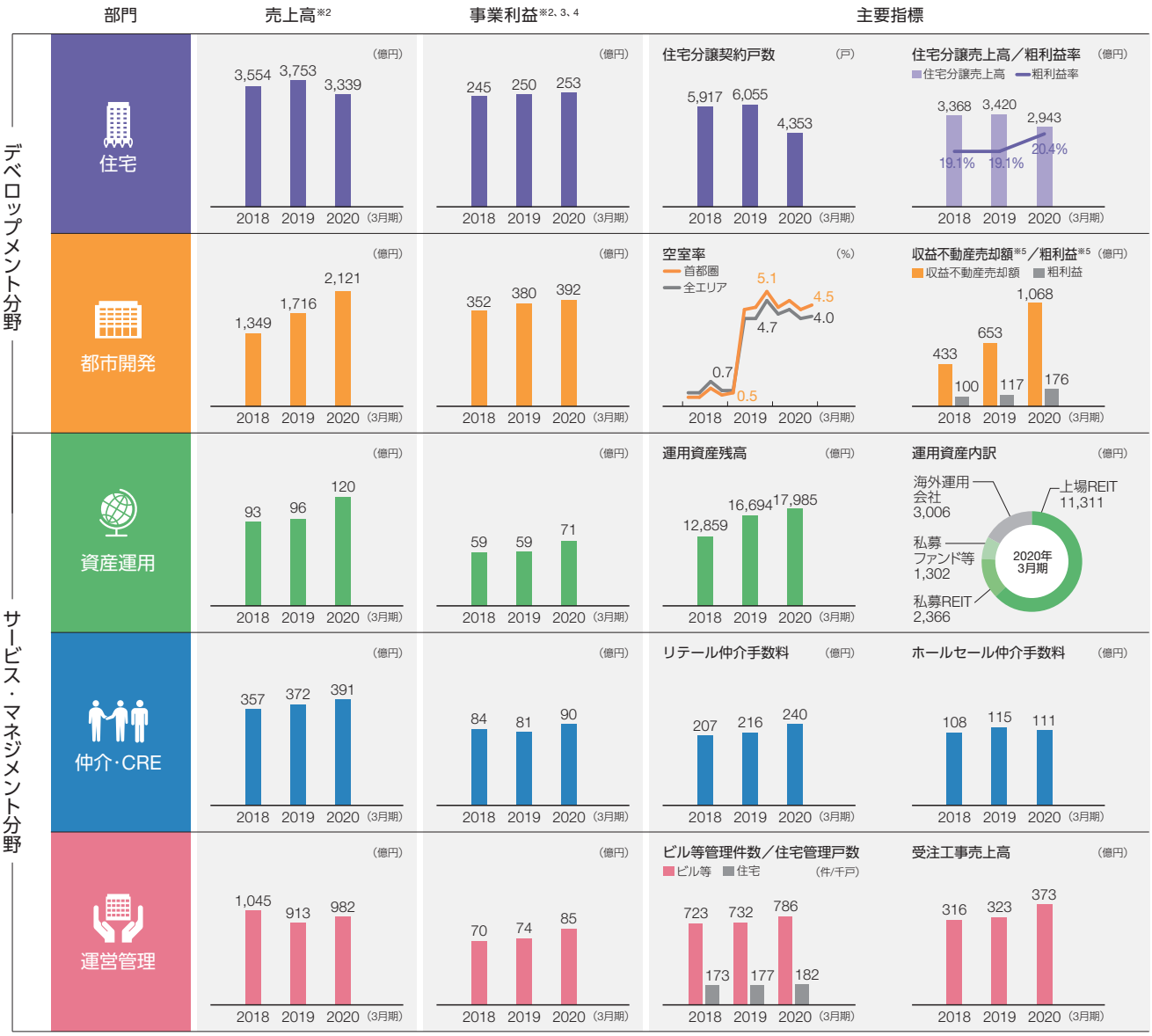
Business at a glance

2020年3月期実績





部門別実績推移／主要指標



※1. 構成比率は、それぞれの単純合計額を基に算出し小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。また円グラフ中央に表示している合計は、セグメント情報における「消去又は全社」の金額を含んでいるため、各部門の売上高または事業利益を合計した数値と異なります。
※2. 2020年3月期については、住宅部門および都市開発部門に区分していた海外事業等について、その他へ区分変更した後の数値となります。
※3. 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
※4. 2018年3月期については営業利益の値を示しています。
※5. 2020年3月期より、賃貸住宅事業は、住宅事業へ 移管しています。それに伴い、2019年3月期以降は賃貸住宅分を控除後の数値、2018年3月期は賃貸住宅分を含んだ表記となります。

外部環境認識（機会と脅威）

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

加えて、新型コロナウイルス感染症の影響により、人々の住まい方、働き方、集い方、消費に関する志向などがより一層変化し、これまで堅調であった国内不動産市場の動向およびアジアや欧米諸国の経済情勢についても注視していく必要があります。

このような外部環境認識（機会と脅威）を踏まえ、各事業は競争優位性や経営資本を最大限活用すべく、事業戦略を策定し、事業成長に向け取り組んでいます。

外部環境認識および各部門などの事業戦略との関連性

事業戦略／外部環境認識（機会と脅威）		機会							脅威							
		単身世帯・共働き世帯・シニア世帯の増加	東京の都市力・国際競争力の向上	地方中核都市のコンパクトシティ化	不動産ストックの増加	修繕・建替えニーズの拡大	不動産投資ニーズの拡大・クロスボーダー化	アジア市場の成長継続	ライフスタイル・ワークスタイルの多様化	住まいやオフィスに対する価値観の多様化	テクノロジーの加速度的進化	e-コマースの進展・消費に関する志向の変化	国内の人口の減少	ファミリー世帯の減少	経済情勢の急激な変化	労働力不足
住宅部門 P86-87	多機能でサステナブルな街づくりとコミュニティの提供	■	■	■		■			■	■	■		■	■		
	顧客ニーズの多様化に応える良質な住まいの提供	■	■	■		■			■	■	■	■	■	■		
	安心・安全な暮らしを支え続けるサービスの提供	■		■	■	■			■	■	■					
都市開発部門 P88-89	独自性の高い企画力と利用者の満足度向上を追求した運営の実践		■		■	■	■		■	■	■	■				■
	デジタルテクノロジーなどを活用した新たなサービスによる付加価値の高い事業の実践		■		■	■	■		■	■	■	■				■
資産運用部門 P90-91	「賃貸バリューチェーン」を活かしたコアビジネスであるREIT事業の確実な成長		■		■		■		■	■		■	■		■	
	REIT事業に続く成長エンジンとしての私募ファンド事業の強化		■		■		■		■	■		■	■		■	
	グローバルネットワークの構築						■	■								
仲介・CRE部門 P92-93	デジタルテクノロジーを活用した高品質かつ充実したサービスの提供				■	■	■		■	■	■				■	
	顧客の課題解決型ソリューション営業の強化				■	■	■		■	■	■				■	
	提携金融機関の拡大など幅広い顧客基盤の構築				■	■	■	■	■	■	■				■	
運営管理部門 P94-95	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	■		■	■				■	■	■					■
	大規模修繕工事をはじめとする受注工事の拡大				■	■			■	■						
海外事業 P99	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						■	■					■		■	

※外部環境認識（機会と脅威）と、各部門戦略について、関連性が高い部分に色付けを行っています。

部門別戦略

住宅部門

松尾 大作
執行役員 住宅部門長

グループ会社
- 野村不動産
- 野村不動産ウェルネス
- プライムクロス
- ファースト リビング アシスタンス

事業環境認識

当部門は、「製・販・管一貫体制」を強みとし、「マーケットイン発想」と「品質へのこだわり」により、分譲住宅をはじめ、住まいにおけるさまざまな高付加価値の商品やサービスを提供してきました。「プラウド」ブランドへの高い評価や、野村不動産グループカスタマークラブに代表される強固な顧客基盤は、大きな競争優位性となっています。

住宅事業を取り巻く環境は、長期的には国内の人口減少の進展が想定されますが、足元の大きな変化としては、世帯構成の多様化が挙げられます。当社分譲商品の主要な購買層であったファミリー世帯が減少する一方、単身・共働き・シニア世帯などが増加しています。

この変化は、住まいに対するニーズの多様化、そしてさまざまな形での利便性への志向の高まりにつながります。当社グループはそのニーズに対応する一つの形として、多様な都市機能を徒歩圏内に凝縮した「都市型コンパクトタウン」の開発に注力してきました。これまで培った幅広いノウハウを活用し高い付加価値を生み出す街づくりです。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により、在宅勤務の広がりなどより長い時間を家の中で過ごされる方が増え、住まいの在り方への関心が高まっています。その結果生じるニーズの変化は一様ではなく、広さを求めて郊外の住宅を志向するお客さま、より利便性の高い都心居住を志向するお客さまのように、ライフスタイルの変化に合わせ、従来起きていた多様化がさらに加速していくと考えています。

今後の戦略

住まいに関するニーズの多様化は、新たな事業機会につながります。「マーケットイン発想」を活かし、主要商品であるファミリー層向けの物件に加え、主に単身世帯・共働き世帯向けのコンパクトマンションや、都心型戸建など、商品ラインナップの拡充を進めています。

また、多様な都市機能の集約を実現する「都市型コンパクトタウン」の開発を引き続き推進します。その中においては、地域・エリア全体のコミュニティ活性化を目指した街づくりの活動「ACTO」の導入を推し進めます。ハードとしての街づくりに加え、コミュニティというソフトの基盤を整えることで、街の付加価値向上につながる新たな取り組みです。

加えて、高付加価値な住まいを、より多くのお客さまに届けるために、当社グループが同業トップクラスの実績を持つ住宅系再開発事業や、すでに14都市に進出し、行政からの要望も強い地方中核都市のコンパクトシティ化に対応する開発も積極的に取り組んでいきます。

また「プラウド」のブランド戦略をより一層強化するため、グループのサステナビリティの4つの重点テーマとも対応させていきます。環境や地域社会に配慮したものづくり、コミュニティ形成や豊かな暮らしを実現するサービス提供を特に重視し、商品企画へと反映していくことで、今後のお客さまの住まいに対するニーズの変化を捉えた商品・サービスの提供を行っていきます。

サステナビリティへの取り組み

当社グループが定めるサステナビリティの4つの重点テーマは、いずれも当部門の事業に直結するものです。「都市型コンパクトタウン」に代表される、環境性能にも優れた多機能で利便性の高い街づくりと、安心・安全な暮らしを支えるサービスの提供を通じて、サステナブルな住まいの提供を続けていきます。

環境に配慮した取り組みの具体例として、「床快full（ゆかいふる）」や、「木材の活用」が挙げられます。「KAMEIDO PROJECT」などで導入する「床快full」は高断熱化や高効率な空調機器の使用により、省エネに寄与するとともに、室内温度を一定に保つことで、健康・快適な暮らしを実現する取り組みです。「床快full」をはじめとした取り組みが評価され、国が進めるZEHの実証・支援事業に、2事例が採択されています。

「プラウド神田駿河台」では、柱・壁などに国産木材を使用した木質系構造部材を、日本の高層分譲マンションで初めて採用します。本取り組みにより、森林資源循環を通じた地球環境維持を図ります。

また、エリアマネジメント活動「ACTO」を通じた地域のコミュニティ形成も、未来につながる街づくりに向けた取り組みです。当部門の事業が、環境と未来への対応と、豊かな時を育む街づくりにつながると考えています。

注視する事業環境

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

競争優位性

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

経営資本

- 住宅分譲事業における用地ストック戸数
  約21,600戸
- 野村不動産グループカスタマークラブ会員数
  約129,000人
- 住宅系再開発案件取り組み数
  No.1※

事業戦略

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

主な取り組み事例

多機能でサステナブルな街づくり

KAMEIDO PROJECT

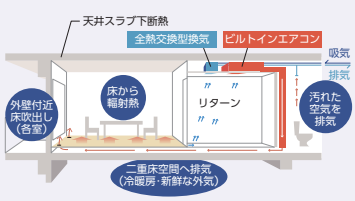
- 所　在：東京都江東区
- 交　通：JR総武線「亀戸」駅徒歩2分
- 主用途：住宅(934戸)
  商業施設(約28,000㎡)
- 竣　工：2022年3月期(予定)

多様な都市機能を集約した「都市型コンパクトタウン」

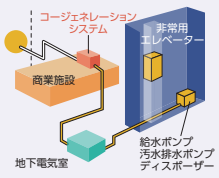
住まいにおける「利便性」への志向の高まりに対応し、多様な都市機能を集約した「都市型コンパクトタウン」の開発に注力しています。当物件はその代表的な事例であり、敷地内には良質な住宅に加えて大型の商業施設や小学校、地域に開放された広場などを併設し、多機能で利便性の高い街づくりを実現しています。

環境・省エネ対策と災害対策を通じたサステナブルな街づくり

床快full



非常時における発電システム



先進的な環境・省エネ対策、災害対策を実施し、サステナブルな街づくりを目指しています。住戸ごとのセントラル方式の空調システムである「床快full」を導入し、健康・快適な暮らしと高い環境性能の両立を実現します。また、台風や大雨などによる万が一の浸水リスクを想定し、コージェネレーションシステムによる非常用電源を商業施設の屋上に配置、防潮板の設置も行うなど、災害に強い住まいを実現します。

※当社調べ

都市開発部門

関 敏昭
副社長執行役員 都市開発部門長

グループ会社
- 野村不動産
- 野村不動産ビルディング
- 野村不動産ライフ&スポーツ
- 野村不動産コマース
- 野村不動産ホテルズ
- UHM

事業環境認識

当部門では「マーケットイン発想」に基づき、施設を利用されるお客さまのニーズを第一に考え、「PMO」（オフィス）、「GEMS」（商業施設）、「Landport」（物流施設）など、高い商品性を持つ独自のブランドを生み出し、収益不動産事業を拡大してきました。この競争力あるブランド、多くの開発を通じて積み上げてきたノウハウや高品質のサービスおよび豊富な顧客基盤が競争力の源泉です。

足元のオフィス市場は空室率、賃料ともに堅調に推移していますが、働き方改革に加え新型コロナウイルス感染症の影響により、従来型のオフィスでの執務に加え、在宅勤務やテレワークなどの多様なワークスタイルを活用する、またその導入を検討する企業が増えています。企業や人々のオフィスへのニーズはますます多様化が進むと考えます。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により、商業施設やホテルなどが営業を自粛するといった厳しい環境となる一方、一層拡大するe-コマースを背景に物流施設の需要増が見られるなど、アセットごとの事業環境に差異が生じています。この環境下では、個々のブランド価値に加え「マーケットイン発想」に基づく当社グループの開発・運営のノウハウ自体が、環境変化を先取りし、事業機会を拡大するための競争力の源泉となります。高付加価値な物件開発を強みとする当社がまさに競争力を発揮できる局面であると考えます。

今後の戦略

新型コロナウイルス感染症の影響が生じる以前から、ワークスタイルの変化により生じるオフィスニーズの多様化を事業機会と捉え、その対応を具体的に進めています。

2019年には、働く人の気持ちに寄り添い、個の能力を最大限発揮できるオフィスとサービスを提供する「ヒューマンファースト」の思想の下、サービス付小規模オフィスの「H^{1}O」、サテライト型シェアオフィスの「H^{1}T」を立ち上げました。多様な働き方を可能とする両ブランドでは、生体認証やIoT技術なども活用し、企業と働く人々の生産性向上に寄与していきます。

今後も中規模オフィスの「PMO」や、芝浦、日本橋などの基盤となる大型オフィス開発を推進すると共に、多彩なオフィスラインナップを活かし、郊外も含めた分散型拠点やプロジェクト単位の拠点ニーズ、企業成長に合わせた移転ニーズなどにも対応していきます。

他社に先駆けて取り組んできた物流施設では、「カテゴリーマルチ型」など独自性ある商品開発や、テナントの人材確保への協力や施設の自動化を含むサービス提供など、施設を利用される方々を第一に考えた取り組みを進め、拡大する物流施設需要を取り込みます。

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた商業施設については、2020年6月に開業した、食品や日用品などの物販を中心とする「SOCOLA武蔵小金井クロス」が好調に推移する一方、飲食店は席数制限などにより厳しい状況が続くなど日々環境が変化しています。このような社会・経済活動およびお客さまのニーズの変化を機敏に捉えつつ、より長期目線での事業推進を目指し、2020年10月1日付でジオ・アカマツを「野村不動産コマース」へと社名変更すると共に、商業施設の企画・運営などを業務集約することで、同社が中心となり商業施設事業を推進する体制を構築します。

サステナビリティへの取り組み

環境に配慮した取り組みを進めており、新規に開発した収益不動産における環境認証取得率100%の達成や、ホテルでのグリーン電力使用などを通じ、持続可能な街づくりに貢献しています。環境意識が高まるテナントや利用する方々のニーズに応えるものであり、競争力向上にもつながります。2020年には、新しいオフィスの在り方を研究する「HUMAN FIRST研究所」を設立しました。より豊かなワークスタイルを実現するオフィスの在り方などを研究し、当社の事業に反映していきます。

また、独自の安全・衛生基準策定が評価され、当社直営ホテルが国内ホテル初の「SAFEGUARD（セーフガード）ラベル」を取得するなど、安心・安全なサービスの提供を各事業で強化しています。特にフィットネス事業は超高齢社会の重要な社会課題である健康への取り組みそのものです。Webレッスンの活用など、感染症対策を徹底し、お客さまの健康維持・免疫力向上に貢献していきます。

注視する事業環境

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

競争優位性

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

経営資本

- 賃貸可能床面積（オフィス・商業施設）※1
  約91.3万㎡
- テナント数（オフィス・商業施設）※2
  約900社
- H¹T拠点数／会員数※3
  22店舗／395社・約24,500人
- メガロス施設数／会員数
  44店舗／約144,000人

事業戦略

- 独自性の高い企画力と利用者の満足度向上を追求した運営の実践
- デジタルテクノロジーなどを活用した新たなサービスによる付加価値の高い事業の実践

主な取り組み事例

マーケットイン発想に基づく開発

お客さまとの対話を通じて、多様化するニーズを汲み取り、新たな開発につなげています。

多彩なラインナップによる多様化するオフィスニーズへの対応

従来の画一的なオフィスから
働き方の多様化に応えるオフィスへのニーズの高まり

少人数で働く方々のニーズに応えるサービスオフィス

H¹O HUMAN FIRST OFFICE

個々の利用ニーズに応えるサテライト型シェアオフィス

H¹T HUMAN FIRST TIME

数十人規模の企業のニーズに応える中規模ハイグレードオフィス

PMO PREMIUM MIDSIZE OFFICE

広いスペースへのニーズにも対応可能な大規模オフィス

東京虎ノ門グローバルスクエア

芝浦一丁目地区計画
（S棟：2025年3月期竣工
N棟：2031年3月期竣工）

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の「PMO」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、規模や目的に応じた多彩なオフィスラインナップを展開しています。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。

ユーザーニーズに徹底的にこだわった物流施設の開発

「Landport青梅 II（カテゴリーマルチ型）」

Landport

「Landport」シリーズの特徴

テナントニーズを捉えた施設設備

良好な労務環境を創出する共用カフェテリア

荷物の保管効率を高める、広い柱スパン

各階に直接アクセスできるダブルランプウェイ方式

昼夜問わず稼働する物流施設において24時間対応のカフェテリアを設置するなど、実際に施設を利用される方々が快適に働くためのニーズに応えることにもこだわった、独自の競争力を持つ物流施設を開発しています。2018年には当社グループ独自の「カテゴリーマルチ型」物流施設を開発。汎用的な仕様で幅広い業種を受け入れる「マルチテナント型」と、特定のテナントに向けてオーダーメイドで開発する「BTS型」のメリットを両立、多様化するテナントニーズにも柔軟に対応しています。

※1. 当社グループが長期保有するオフィスおよび商業施設の賃貸可能床面積の合計
※2. 当社グループが長期保有するオフィスおよび商業施設に入居するテナント数
※3. 当社グループ店舗および提携先店舗含む

資産運用部門

三浦 公輝
執行役員 資産運用部門長

グループ会社
- 野村不動産
- 野村不動産投資顧問
- Lothbury Investment Management

事業環境認識

当社グループと当部門が運用するファンドとの間では、相互成長を目的とした「賃貸バリューチェーン」を確立しています。良質なスポンサー開発物件の取得や戦略的な資産入替を実現するこのビジネスモデルは、当部門、ファンド双方にとって大きな競争力となっています。また、私募REITや私募ファンドなどの運用を通じて築き上げた機関投資家とのリレーションや、多彩な商品ラインナップは、確固たる収益の基盤です。

2020年3月には、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けた影響により上場REITの投資口価格が一時大きく下落しました。その後回復に転じたものの、依然新型コロナウイルス感染症拡大前の水準に戻らない状況が続いています。一方で、アセットタイプごとに状況は異なるものの、投資資産としての不動産の安定性や収益性への需要は底堅く、投資口価格変動の影響を受けない私募REITや私募ファンドへの、各種年金基金など機関投資家からの投資需要は安定的に存在しています。

ウィズコロナ、アフターコロナを見据えると、低金利環境が継続する中、オルタナティブ運用としての不動産への投資はさらに注目度が高まると見ています。またその動きは国内にとどまらず、新たな投資先を求めて不動産投資のクロスボーダー化も進行する可能性が高く、これらは当部門にとって重要な事業機会となります。

今後の戦略

当部門の収益の柱である国内のREIT事業は、「賃貸バリューチェーン」を活用した成長を継続します。上場REITである野村不動産マスターファンド投資法人（NMF）については、優良なポートフォリオからなる総合型REITの強みを活かし、安定的な運用収益の獲得を継続しつつ、機会を捉えた自己投資口の取得や公募増資の実施などマーケットの状況に応じた投資主価値を最大化するための最適な戦略を検討していきます。非上場の私募REITである野村不動産プライベート投資法人については、機関投資家からの安定的な需要を背景に、外部成長を継続します。

また、国内REIT事業に続く、次なる収益事業を確立することも、重要な課題です。

その課題に対する取り組みとして、2020年3月期には、野村不動産グループからの物件取得パイプラインの対象に私募ファンドを追加し、物件の取得機会を拡大しています。当社グループは20年を越える私募ファンドの運用実績を積み上げており、構築された機関投資家との強固なリレーションと、多彩な商品ラインナップにより、投資家ニーズに応じたさまざまなファンド組成が可能です。オルタナティブ投資としての不動産ファンドへの需要の高まりを捉え、運用資産残高（AUM）の拡大を目指します。

また、海外事業については、2018年にグループ入りした英国不動産運用会社ロスベリー社や既存提携先との関係強化に加え、北米や欧州、アジアの資産運用会社と新たなパートナーシップを構築することを目指し、国内機関投資家の海外投資ニーズに、迅速に対応していきたいと考えています。

サステナビリティへの取り組み

不動産投資においても投資家のESGへの関心は年々高まりを見せており、今後もこの傾向は間違いなく加速していきます。当部門はESGへの対応を、重要な差別化のポイントであると捉え、さまざまな先進的な取り組みを実施してきました。

NMFにおいては、J-REITとして初めて環境マネジメントシステムである「エコアクション21」の第三者認証を取得しています。このような取り組みが評価され、2020年3月期には環境省が提言する「21世紀金融行動原則」における最優秀取り組み事例として、環境大臣賞（総合部門）を受賞しました。年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）などのESG投資を重要視する投資家からもNMFは高い評価を受けています。

また直近では、運用会社の野村不動産投資顧問がTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同表明を行いました。

注視する事業環境

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

競争優位性

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

経営資本

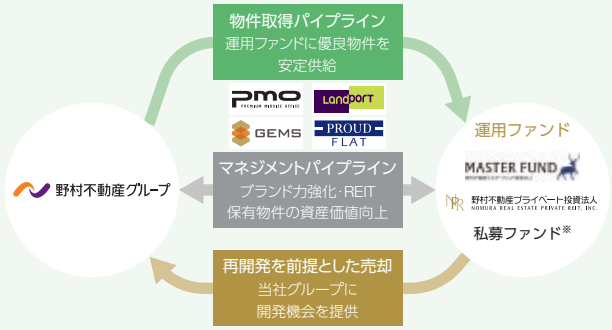
- 資産運用残高
  1,798,583百万円
- 国内資産運用を通じた機関投資家顧客数(上場REIT除く)
  193機関

事業戦略

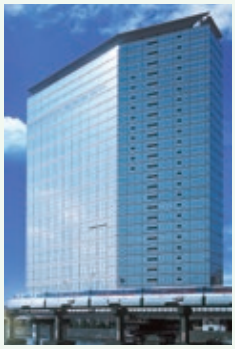
- 「賃貸バリューチェーン」を活かしたコアビジネスであるREIT事業の確実な成長
- REIT事業に続く成長エンジンとしての私募ファンド事業の強化
- グローバルネットワークの構築

主な取り組み事例

「賃貸バリューチェーン」を活用したAUMの拡大



私募ファンドの野村不動産グループからの取得物件


野村不動産天王洲ビル

PMO八重洲通

上場REIT、私募REITに加えて新たに私募ファンドも対象となった当社グループ間の「物件取得パイプライン」を活用し、「賃貸バリューチェーン」による相互成長モデルを通じた運用ファンドの外部成長を継続します。実際に2020年3月期には、当社グループからの物件供給による私募ファンドの組成を複数実現しました。

さらなる成長に向けたESGへの積極的な取り組み

GRESB ★★★★★ 2019

2020 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

ESGへの取り組みを積極的に進めており、運用会社として2020年3月期に「21世紀金融行動原則　環境大臣賞」を受賞しました。また不動産セクターにおける国際的ベンチマークである「GRESB」での最上位の「5 star」評価や、ESGに優れた企業が選定される「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」への組み入れなど、運用ファンドにおける取り組みも、高く評価されています。

海外事業のさらなる拡大

2018年に英国の不動産運用会社であるLothbury Investment Managementと提携し、海外にも事業を拡大しています。今後も北米や欧州、アジアの資産運用会社との戦略的パートナーシップ構築を検討し、海外へのさらなる事業展開を進めます。

※2020年3月期より、物件取得パイプラインの対象に私募ファンドを追加

仲介·CRE部門

前田 研一
執行役員 仲介·CRE部門長

グループ会社
- 野村不動産
- 野村不動産アーバンネット
- Tokio Property Services

事業環境認識

個人向けのリテール事業は「野村の仲介＋(PLUS)」ブランドの下、質の高いさまざまなサービスを提供しており、オリコン顧客満足度調査 不動産仲介「売却 戸建て」のランキングで5年連続1位を獲得するなど、お客さまから高い評価をいただいています。また、当社の「ノムコム」は会員数約22.5万人、不動産会社サイト(売買仲介)としてアクセス数第1位の規模を誇り、お取引の多くがWebでのお問い合わせから始まる現在において重要な役割を担っています。対面の丁寧なサービスとICTを組み合わせた営業手法は、当部門の特色であり大きな競争力です。

新型コロナウイルス感染症の影響により店舗での営業を休止せざるを得ない状況の下でも「ノムコム」経由のお問い合わせは大幅に増加しました。在宅勤務の拡大や在宅時間の長期化などによって住まいに求めるニーズが変化しつつある中、住み替えニーズの増加などによる住宅需要の早期回復の可能性を見込んでいます。市場では優良な物件のストックが着実に増加しており、リテール事業の市場は今後も成長が続くと考えています。

法人向けホールセール事業においては、国内拠点網の拡大および豊富な顧客層を持つ野村證券をはじめとした金融機関77社との戦略的な提携により、全国のお客さまからの要望に迅速に対応できる体制を整えています。資産効率向上のための遊休資産の整理·活用や、中小企業における経営者の高齢化による事業承継や相続対策など、お客さまの属性やニーズを問わずに対応することが可能です。

新型コロナウイルス感染症の影響によって、一時的に取引が停滞する可能性はありますが、中期的には企業の資産処分や再編の動きなど、事業機会につながる変化を注視しています。

今後の戦略

新型コロナウイルス感染症による影響が見通しにくい中、日々変わるマーケットの変化や顧客心理の変化を今まで以上に注視し、どのような環境でも対応可能な体制を構築する必要があります。

リテール事業においては、早期回復の可能性を見込む実需ニーズを獲得するため、当部門の強みである対面での丁寧なサービスとICTを組み合わせた営業手法をさらに強化していきます。

ビデオ通話を使用した接客など、ICTの活用により、オンライン上でも「野村の仲介＋」店舗での対面営業と同様に質の高いサービスを提供します。加えて、当社の強みである「ノムコム」を通じ、臨場感のある内覧を可能にする「VRホームステージング」「3Dウォークスルー動画」などのテクノロジーを活用した取り組みも強化し、さらなるサービス品質の向上と効率的な集客の両立を目指します。

ホールセール事業においては、顧客を取り巻く環境変化を注視し、資産の処分や遊休資産の整理に留まらず、建替えによる資産活用の提案やリーシング·管理サービスの提供など、お客さまの課題解決につながる提案を行う「ソリューション営業」を推進します。デベロップメントとサービス·マネジメントによる多様な商品やサービスの提供を行う当社グループの総合力を最大限活用し、より多くの事業機会を獲得していきます。

顧客基盤の拡大に向けた、野村證券および地域金融機関との戦略的な提携も引き続き進めていきます。さらに多くの金融機関と提携し、より幅広い顧客ニーズを獲得できる体制を構築します。

サステナビリティへの取り組み

国内では、人口減少や高齢化により空き家率が上昇しています。また築年数が経ち適正なメンテナンスがされていない建物の増加は、安心·安全を脅かす耐震性への懸念や環境への悪影響につながるなど、不動産ストックの有効活用は大きな社会課題です。当部門の事業は、実需のお客さま向けの中古住宅の売買仲介や、事業法人向けのソリューション提案といったサービスの提供を通じて、不動産ストックの有効活用に貢献するものです。ホールセール事業においては、サステナビリティの観点を加えた課題解決の提案など、顧客企業の持続的な成長にも寄与しています。

また、そのエリア·地域に根ざしたサービスの提供を行うリテール事業の各拠点においては、さまざまな地域·社会貢献活動に取り組んでいます。その一環として、子どもたちが身の危険を感じた時に駆け込める緊急避難場所として「野村の仲介＋」店舗を提供し、必要に応じて保護者や警察に連絡を取るなどの活動も行っています。

注視する事業環境

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

競争優位性

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

経営資本

- 売買仲介取扱件数 **9,515件**
- 野村證券／提携地域金融機関数 **77社**
- 仲介リテール拠点数 **85店舗**

事業戦略

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

主な取り組み事例

対面サービスとICTを組み合わせた営業手法

ネットで住みかえ ノムコム nomu.com × 野村の仲介+ PLUS

No.1※1の利用数を誇る「ノムコム」によるICTを活用したサービス提供

会員数 約22.5万人

ICTを活用したサービス展開

- マンションデータPlus
  首都圏·関西·東海の人気の高いマンションの相場価格などを提供
- 住まいのAI ANSWER
  AIが不動産の購入·売却をサポートするチャット型Q&Aサービス
- VRホームステージング
  CG家具で室内をバーチャルコーディネート

No.1※2の顧客満足度評価を受ける「野村の仲介+」

店舗数 85店

お客さまの大切な不動産を取引するには、広範囲にわたる深い知識やノウハウが必要です。顧客満足度第1位の評価をいただく「野村の仲介+」85店舗による、各エリアに根ざした高品質のサービス提供は、多数の成約につながっています。また、不動産会社サイト(売買仲介)として、アクセス数第1位、会員数約22.5万人の規模を誇る「ノムコム」では、ICTを活用したさまざまな先進的サービスを導入し、取引の窓口としての機能を、さらに強化しています。

グループ総合力を活かした不動産ソリューション営業

顧客基盤　顧客ネットワーク 約6,000社 × 野村證券／提携地域金融機関数 77社

お客さまの課題
- 保有／遊休不動産の最有効活用
- BSの圧縮、不動産保有コストの削減、収益不動産保有など

グループの機能を融合させたソリューションの提供
- 顧客網を活用したクローズドな買主/売主探索
- 当社グループのデベロップメント分野による不動産取得
- 当社グループのサービス·マネジメント分野における不動産修繕計画の適正化など

デベロップメント分野
多様な開発／リーシング実績

設計 / 建築 / リーシング

サービス·マネジメント分野
証券化／管理などのサービス提供

不動産証券化

運営管理

野村證券をはじめ、77社の提携金融機関の強固な顧客基盤とコワークによる提携が当社グループの強みです。さまざまな課題を抱えるお客さまに対して、単純な売買仲介だけではなく、グループ総合力を活かした不動産ソリューション営業は、当社グループのゲートキーパー機能を担っています。

例えば、遊休不動産を保有しているお客さまに対して、当社グループが事業用地として取得することや、賃貸不動産に建て替える·買い替えることをご提案することもあります。建物の設計、開発、リーシング、竣工後の管理など、一貫したサービスをグループ一丸となってご提供します。

※1. 2020年2月のNielsen NetView(家庭または職場PCからのアクセス/アプリ除く)の利用者数約92.6万人、Nielsen Mobile NetView(iOSまたはAndroidからのアクセス/アプリ含む)のスマートフォンからの利用者数約168.3万人となっています(不動産会社(売買仲介)で月間利用者数第1位)。PCとスマートフォンの合計者数はニールセンデジタルのデータを基に自社推計を行っています。また、不動産仲介会社と不動産ポータルサイトの比較対象は自社で選定しています。
※2. 2020年オリコン顧客満足度調査「売却 戸建て」の評価

運営管理部門

福田 明弘
執行役員 運営管理部門長

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

事業環境認識

当部門は、分譲マンション購入者向けサイト「住まいサーフィン」にて11年連続で総合満足度1位に選ばれるなど、外部からも高く評価いただいている管理品質を競争力の源泉として、当社グループが開発するマンションやオフィスビルなどを中心に、完成後も価値を生み続ける重要な役割を担っています。適正な維持管理は不動産の長期的な価値を大きく左右するものです。開発段階から「製・販・管一貫体制」で取り組み、将来の管理、修繕を考慮した設計や企画を行うことが当社グループの継続的な価値創造を支えるとともに、優良な資産を安定的に管理ストックとして加えていくことは、当部門の大きな強みとなっています。

一方、管理業務は人の手に頼るところが多く、人口減や高齢化による人材の確保が大きな課題です。加えて新型コロナウイルス感染症の影響により、お客さまと従業員の安全を守るために一部管理体制を縮小せざるを得ない事態にも直面しました。こういった課題を克服し、管理品質を保つためには、業務の省力化や非対面化が不可欠であり、デジタルテクノロジーを活用した業務の効率化が急務です。

受注工事の事業環境に目を向けると、当社グループが開発したマンションについて大規模修繕工事適齢期を迎える物件が増加しており、日々の管理業務を通じた的確な工事の提案を行うことで豊富な事業機会を見込みます。

また、働き方改革や在宅勤務の進展により、オフィスのフリーアドレス化や、マンションの共用部のワークスペースへの改修工事など、新たな工事需要が生まれる可能性も注視しています。

今後の戦略

デジタルテクノロジーを活用した管理業務の効率化、非対面化の例として、マンション管理においては、理事会のWeb開催や、アプリを利用した管理の省人化・無人化などに取り組んでいます。場所を選ばずに参加できるWeb理事会の開催や、アプリやWebを通じて提供される24時間の管理サービスは、共働き世帯など、仕事などでお住まいを不在にする時間の長いマンション入居者のニーズにお応えできる取り組みです。ビル管理においても、清掃ロボットやスマートグラスなど、新たなテクノロジーを活用した省力化の取り組みを進めていきます。これらは、当部門の業務効率化に資することに加え、多様なお客さまのニーズに、より合致したサービスの提供にもつながり、顧客満足度のさらなる向上につながる取り組みです。

受注工事については、当社が「プラウド」向けに開発した「re:Premium」のような、大規模修繕工事の長周期化商品も活用してマンションの大規模修繕工事の受注拡大を目指します。豊富なマンション管理ストックを活用するために、今後同様の商品を開発し、提案の幅を広げていくことを検討します。

また働き方改革などに起因したマンション専有部のリフォーム工事や共用部のリニューアル工事、オフィスビルなどのレイアウト変更工事などの受注についても、積極的に取り組んでいきます。

サステナビリティへの取り組み

建物竣工後も、管理サービスの提供や受注工事の実施など、長期にわたりお客さまと関わる当部門の業務を通じ、皆さまに安心・安全な暮らしを提供することが、重要な責務であり、サステナビリティへの取り組みそのものと考えています。高品質なマンション管理を通じた良質なコミュニティ形成や、「re:Premium」による建物の長寿命化などを通じ、その責任を果たしていきたいと考えています。

また、近年直面する課題の一例として、自然災害への対応が挙げられます。特に多発する台風や大雨による洪水被害への対応は重要です。管理物件すべての洪水ハザードマップを調査し、想定される浸水の状況を確認しており、特に浸水リスクが高いマンションにおいては、管理組合に対して洪水ハザードマップの説明や水害対策訓練の提案など、事前準備を徹底していきます。

注視する事業環境

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

競争優位性

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

経営資本

- 住宅管理戸数
  182,259戸
- ビル等管理件数
  786件

事業戦略

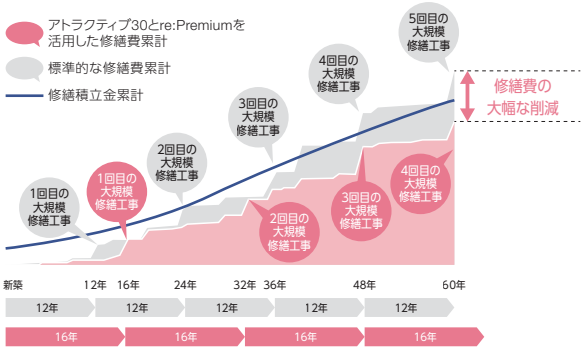
- 顧客満足度の高い提案型管理の強化
- 管理領域とサービスメニューの拡大
- 大規模修繕工事をはじめとする受注工事の拡大

主な取り組み事例

大規模修繕工事
長周期化の取り組み

re:Premium
リ・プレミアム

大規模修繕工事の長周期化シミュレーション



- 一般的な大規模修繕工事：12年周期
- アトラクティブ30とre:Premiumを採用した大規模修繕工事：16年周期

「re:Premium」を導入した物件では、一般的に12年周期で実施される大規模修繕工事のサイクルを16-18年に延ばすことが可能となります。長期的な修繕回数を減らすことで生まれる余剰資金を物件価値の向上に充当できる、居住者にとって価値のある取り組みです。

2020年3月期には、当該事業の先進性や独自性などが評価され、「re:Premium」を導入する3物件が、国土交通省が支援する「長期優良住宅化リフォーム推進事業」の「良好なマンション管理」の認定を受けています。

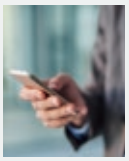
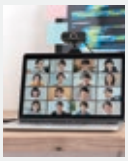
デジタルテクノロジーを活用した
管理サービスの提供

新型コロナウイルス感染症の影響による非対面サービスの必要性

高齢化・人口減を背景にした人材確保難

デジタルテクノロジーを活用した管理サービスの必要性が増加

<マンション管理の事例>

マンションアプリ	Web理事会
	
無人管理・24時間対応を実現	どこからでも会議出席可能
▼	▼
お住まいの方々の安心感向上	お住まいの方々の利便性向上

<ビル管理の事例>

スマートグラス	清掃ロボット
遠隔地からの指示などの情報を表示	清掃業務を省人化
▼	▼
作業効率向上	人材確保難に対応

デジタルテクノロジーを活用したサービスの省人化・非対面化を目指しています。住宅においては、共用施設の予約手続きや管理組合からの連絡などをWebやアプリ上で行うことで管理業務を効率化し、人の手に頼らない管理を可能にします。また、時間・場所を選ばずに、高品質な管理サービスを受けられることにつながる取り組みとして、管理組合の理事会のオンライン開催なども推進しています。

オフィスビルの管理においてもスマートグラスを利用し、遠隔地から情報提供や指示を行うことで、経験の浅いスタッフでも質の高い業務を遂行できる体制を構築しています。清掃ロボットの導入拡大などと合わせ、管理業務の省人化をさらに進めています。

主なアセットブランド

分譲住宅

PROUD

「プラウド」
住まう方、創る者、地域の人々までもが「誇り」と感じられる分譲マンション

PROUD SEASON

「プラウドシーズン」
「人・街・時代の資産として残る住まいづくり」をコンセプトにした分譲一戸建て

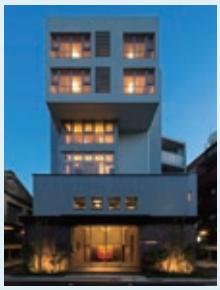
OHANA

「オハナ」
「家族、家族の絆」を意味する言葉から名付けられた郊外型分譲マンション

賃貸住宅

PROUD FLAT

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



サービス付き高齢者向け住宅

OUKAS

「オウカス」
人生を、謳歌する住まいというコンセプトで展開するサービス付き高齢者向け住宅

オフィス

PMO PREMIUM MIDSIZE OFFICE

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

H¹O HUMAN FIRST OFFICE

「H¹O（エイチワンオー）」
少人数で働く方々のニーズに対応したサービス付小規模オフィス

H¹T HUMAN FIRST TIME

「H¹T（エイチワンティー）」
働く方の多様化と効率化のニーズに対応したサテライト型シェアオフィス

商業施設

GEMS

「GEMS（ジェムズ）」
1フロア1テナントの飲食を中心とした都市型商業施設

MEFULL

「MEFULL（ミーフル）」
「健康・学び・くらし」のサービス業種を主体とした都市型商業施設

SOCOLA

「SOCOLA（ソコラ）」
食品スーパー・物販・飲食・サービス店舗を集積させた地域密着型商業施設

物流施設

Landport

「Landport（ランドポート）」
先進的で高い機能を持つ物流施設

ホテル

NOHGA HOTEL

「NOHGA HOTEL（ノーガホテル）」
「地域の深いつながりから生まれる素敵な経験」をコンセプトとするホテル

主な開発実績

2013年竣工
プラウド南麻布
総戸数88戸

2013年竣工
プラウド船橋
総戸数1,497戸

2015年竣工
Tomihisa Cross Comfort Tower
総戸数1,084戸

2016年竣工
プラウドシティ阿佐ヶ谷
総戸数575戸

2017年竣工
プラウドタワー明石
総戸数216戸

2020年竣工
プラウドシティ吉祥寺
総戸数678戸

1978年竣工
新宿野村ビル
延床面積：58,512㎡※

1990年～竣工
横浜ビジネスパーク
延床面積：245,200m²※

2010年竣工
日本橋室町野村ビル
延床面積：44,989㎡※

2013年竣工
ボーノ相模大野
延床面積：43,059㎡※

2017年竣工
横浜野村ビル
延床面積：58,755㎡※

2020年竣工
東京虎ノ門グローバルスクエア
延床面積：20,860㎡※

※延床面積は、持分換算面積を記載しています。

今後の主な開発案件

KAMEIDO PROJECT（東京都 江東区）
竣工予定：22年3月期
主 用 途：住宅(934戸)、商業施設(約28,000㎡)

芝浦一丁目地区計画（東京都 港区）
竣工予定：S棟25年3月期、N棟31年3月期
敷地面積：約40,000㎡　延床面積：約550,000㎡
主用途：オフィス、商業施設、ホテル、住宅

日本橋一丁目中地区再開発（東京都 中央区）
竣工予定：26年3月期
敷地面積：約18,900㎡　　延床面積：約380,000㎡
主 用 途：オフィス、商業施設、ホテル、サービスアパートメント、住宅、カンファレンス

西麻布三丁目北東地区再開発（東京都 港区）
竣工予定：28年3月期
敷地面積：約7,500㎡　　延床面積：約96,000㎡
主 用 途：住宅、商業施設、オフィス、ホテル

南小岩六丁目地区再開発（東京都 江戸川区）
竣工予定：23年3月期／26年3月期
主 用 途：住宅、商業施設

秀和青山マンション建替え（東京都 港区）
竣工予定：25年3月期
主 用 途：住宅

南池袋二丁目C地区再開発（東京都 豊島区）
竣工予定：25年3月期
主 用 途：住宅、オフィス、商業施設

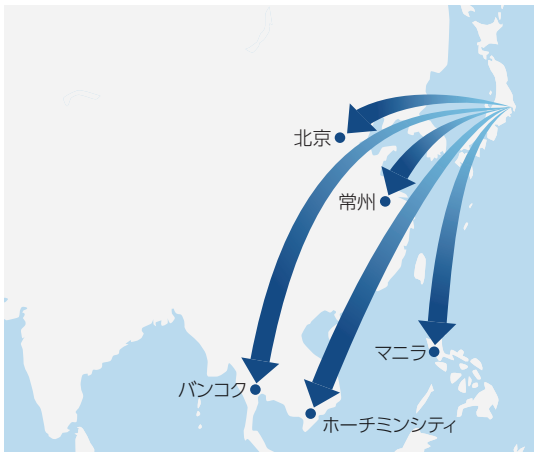
錦二丁目7番地区市街地再開発
（愛知県 名古屋市 中区）
竣工予定：22年3月期
主 用 途：住宅、商業施設、駐車場

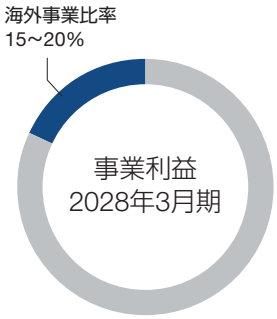
片町四番組海側地区再開発
（石川県 金沢市）
竣工予定：26年3月期
主 用 途：ホテル、商業施設、住宅(検討中)

岡山市駅前町一丁目2番3番4番地区再開発
（岡山県 岡山市 北区）
竣工予定：26年3月期(住宅棟)/27年3月期(街区全体)
主 用 途：住宅、ホテル、商業施設、駐車場

海外事業への取り組み

当社グループは、量から質への転換期が到来している、成長著しい東南アジア諸国を中心に、住宅やオフィスビル等の開発・運営事業の拡大により、利益に占める海外事業割合を15～20%(2028年3月期)を目標としています。
リスク管理を徹底しながら、事業拡大を目指し中長期経営計画9カ年累計で3,000億円の投資を計画しています。





事業展開
既存進出国での事業拡大 タイ、ベトナム、フィリピン、中国、英国
新たな国での事業展開 市場規模、成長性、安定性の観点で対象国選定
グローバルネットワークの構築 M&A・資本提携等により拡大

海外事業推進における基盤
現地拠点の拡充
現地企業との資本業務提携
海外人材の育成・確保

リスクマネジメント
事業リスクの認識 事業環境、金融市場、法令関係等のリスクをモニタリング
ストレステストの実施 想定リスクによる自己資本比率、事業バランスの健全性を確認

ベトナム ホーチミンシティ

ミッドタウン※
住宅開発:約2,400戸

グランドパーク※
住宅開発:約10,000戸

サンワータワー※
オフィス保有

ZENプラザ
オフィス保有・運営

タイ バンコク

ラチャヨーティン※
住宅開発:823戸

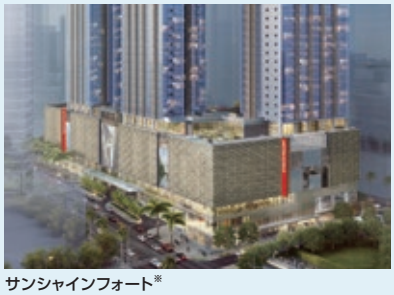
オンヌット※
住宅開発:601戸

ラムカムヘン※
住宅開発:685戸

トンロー※
住宅開発:1,236戸

トンロー※
サービスアパートメント開発:303室

フィリピン マニラ



サンシャインフォート※
住宅開発:約1,400戸、商業施設開発

中国 常州・北京

天寧※
住宅開発:約2,300戸

北京発展ビル※
オフィス運営

※JV案件、または持分所有

財務11カ年データ

	10/3 期	11/3 期	12/3 期	13/3 期
損益計算書／貸借対照表(期末)／キャッシュフロー計算書(百万円):				
売上高	434,226	480,983	450,807	517,740
営業利益	39,274	42,083	49,939	58,308
事業利益※1	—	—	—	—
経常利益	23,967	26,149	34,173	45,806
親会社株主に帰属する当期純利益	4,660	5,471	17,591	19,357
総資産	1,405,424	1,474,331	1,402,624	1,369,949
流動資産	709,618	636,925	585,332	535,103
うちたな卸資産	458,921	433,386	396,857	369,667
うち営業エクイティ投資	94,889	60,948	41,895	29,578
固定資産	695,805	837,406	817,292	834,845
純資産	349,437	357,365	376,486	398,276
有利子負債	759,636	816,910	758,562	669,268
営業活動によるキャッシュフロー	19,266	33,947	43,876	89,295
投資活動によるキャッシュフロー	△24,571	△33,730	7,809	△2,588
財務活動によるキャッシュフロー	13,098	△7,485	△63,296	△94,666
設備投資額※2	26,796	37,570	14,098	18,963
1株当たり情報(円):				
親会社株主に帰属する当期純利益	25.69	28.74	92.38	101.61
純資産	1,583.63	1,599.57	1,664.78	1,764.05
NAV※3	1,685	1,719	1,768	1,885
年間配当金	25.00	25.00	25.00	30.00
株式の情報(株):				
期末発行済株式数(自己株式を含む)	190,331,000	190,387,000	190,456,900	190,595,500
期末自己株式数※4	853	924	1,016	1,125
経営指標:				
売上高営業利益率(%)	9.0	8.7	11.1	11.3
ROA※5(%)	2.8	2.9	3.7	4.5
ROE※6(%)	1.7	1.8	5.7	5.9
自己資本比率(%)	21.4	20.7	22.6	24.5
含み益※7(億円)	325	369	331	372
D/Eレシオ(倍)	2.5	2.7	2.4	2.0
EBITDA※8	377	460	528	610
EBITDA倍率※8(倍)	20.1	17.7	14.4	11.0
総還元性向※9(%)	97.3	87.0	27.1	29.5
配当性向(%)	97.3	87.0	27.1	29.5
株価指標(各事業年度末時点):				
株価(円)	1,442	1,261	1,459	2,084
PER(倍)	27.4	34.2	18.5	20.9
PBR(倍)	0.9	0.8	0.9	1.2
P/NAV(倍)	0.9	0.7	0.8	1.1
配当利回り(%)	1.7	2.0	1.7	1.4
株式総利回り(TSR)※10(%)	—	—	—	—

※1. 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益＋企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費
※2. 設備投資額は、連結キャッシュフロー計算書の「有形及び無形固定資産の取得による支出」の数値を記載しています。
※3. 1株当たりNAV＝(自己資本＋含み益(税控除後))÷期末発行済株式数(自己株式控除後)、含み益(税控除後)＝含み益×(1-法定実効税率)
※4. 期末自己株式数には、役員報酬BIP信託が保有する株式および従業員株式付与ESOP信託が保有する株式を含んでいます。
※5. ROA＝(営業利益＋営業外収益)÷期中(平均)総資産

14/3 期	15/3 期	16/3 期	17/3 期	18/3 期	19/3 期	20/3 期
532,016	567,159	569,545	569,680	623,762	668,510	**676,495**
74,307	71,894	80,912	77,271	76,660	79,162	**81,905**
—	—	—	—	—	79,623	**82,833**
64,058	63,681	72,679	68,952	68,033	69,323	**73,077**
26,844	38,441	47,182	47,005	46,029	45,873	**48,886**
1,313,887	1,369,226	1,485,449	1,593,093	1,673,099	1,759,455	**1,801,273**
496,978	549,300	608,779	684,306	717,635	849,528	**906,726**
349,167	429,764	496,910	570,888	592,996	636,925	**714,734**
7,128	6,316	819	2,567	9,612	18,066	**30,983**
816,909	819,926	876,670	908,786	955,464	909,926	**894,547**
418,697	461,031	456,408	493,813	514,982	541,562	**565,120**
617,583	616,700	721,900	810,100	877,800	914,000	**870,000**
83,535	23,837	13,258	△31,889	21,498	89,964	**56,618**
△20,191	△32,476	△59,714	△54,558	△51,637	△46,699	**△30,490**
△57,858	△8,983	53,637	76,575	43,787	13,723	**△66,821**
21,938	38,871	50,367	61,300	71,665	20,824	**20,363**
140.70	201.28	246.42	245.10	240.89	245.99	**267.21**
1,863.12	2,061.86	2,320.84	2,508.73	2,664.70	2,854.21	**3,031.15**
1,997	2,299	2,708	3,063	3,333	3,630	**3,833**
35.00	45.00	57.50	65.00	70.00	75.00	**80.00**
190,906,800	191,119,700	191,679,601	191,877,801	192,155,201	192,373,101	**192,875,301**
1,206	1,206	1,508	1,709	3,956,956	7,821,664	**11,367,181**
14.0	12.7	14.2	13.6	12.3	11.8	**12.1**
5.6	5.5	5.8	5.1	4.7	4.7	**4.7**
7.8	10.3	11.2	10.1	9.4	8.9	**9.1**
27.1	28.8	29.9	30.2	30.0	29.9	**30.5**
412	702	1,109	1,539	1,819	2,063	**2,096**
1.7	1.6	1.6	1.7	1.8	1.7	**1.6**
728	821	948	937	938	933	**1,016**
8.5	7.5	7.6	8.6	9.4	9.8	**8.6**
24.9	22.4	23.3	26.5	50.6	41.4	**46.5**
24.9	22.4	23.3	26.5	28.9	30.5	**30.1**
1,970	2,166	2,080	1,774	2,512	2,125	**1,755**
15.0	14.2	9.9	7.9	10.7	8.5	**6.9**
1.1	1.1	0.9	0.7	1.0	0.8	**0.6**
1.0	0.9	0.8	0.6	0.8	0.6	**0.5**
1.8	2.1	2.8	3.7	2.8	3.5	**4.6**
—	—	98.7	87.6	124.9	110.5	**97.1**

※6. ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷期中(平均)自己資本
※7. 含み益=賃貸等不動産の期末時価ー賃貸等不動産の期末簿価
※8. EBITDA=税引き前当期純利益+支払利息+減価償却費 、EBITDA倍率=有利子負債÷EBITDA
※9. 総還元性向=(配当金総額+自己株式取得の総額)÷親会社株主に帰属する当期純利益
※10. 株式総利回り(TSR)=(各事業年度末日の株価+20/3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)÷20/3期の5事業年度前の末日の株価

部門別データ

部門別売上高

(百万円)

	17/3期	18/3期※1	19/3期※2,3	20/3期	20/3期※4,5 (セグメント変更後)	21/3期(予想)
住宅部門	329,787	355,445	375,373	334,710	333,966	290,000
住宅分譲(国内)	308,960	336,819	342,055	294,376	294,376	—
賃貸住宅(売却)※7	—	—	11,740	17,931	17,931	—
賃貸住宅(賃貸収入)※7	—	—	495	1,070	1,070	—
シニア	—	—	377	451	451	—
その他	20,827	18,626	20,701	20,880	20,136	—
都市開発部門※6	115,009	134,941	171,612	215,820	212,133	190,000
賃貸(オフィス)	51,981	53,312	53,975	48,792	48,562	—
賃貸(商業施設)	11,649	12,686	13,817	12,910	12,910	—
賃貸(その他)	5,954	7,193	7,974	8,375	8,375	—
収益不動産(売却)※8	35,350	43,301	65,350	106,816	106,816	—
収益不動産(賃貸)※8	4,054	4,724	4,533	7,037	7,037	—
フィットネス	—	—	16,647	15,757	15,757	—
その他	6,018	13,722	9,312	16,131	12,674	—
資産運用部門	9,662	9,378	9,641	12,059	12,059	12,000
仲介・CRE部門	34,820	35,703	37,298	39,110	39,110	34,000
仲介手数料(リテール)	20,038	20,791	21,618	24,017	24,017	—
仲介手数料(ホールセール)	10,244	10,845	11,517	11,138	11,138	—
その他	4,536	4,065	4,162	3,954	3,954	—
運営管理部門	95,764	104,581	91,374	92,982	98,274	95,000
運営管理	48,301	50,386	51,524	53,210	55,530	—
受注工事	26,857	31,604	32,371	34,354	37,327	—
フィットネス・シニア	15,523	16,064	—	—	—	—
その他	5,081	6,526	7,478	5,417	5,417	—
その他	106	107	94	168	1,143	1,000
調整額(消去又は全社)	△ 15,470	△ 16,396	△ 16,885	△ 18,356	△ 20,193	△ 22,000
連結合計	569,680	623,762	668,510	676,495	676,495	600,000

部門別営業利益

(百万円)

住宅部門	27,787	24,523	25,069	24,925	25,351	—
都市開発部門※6	32,567	35,232	37,600	38,669	38,941	—
資産運用部門	6,016	5,911	5,943	6,853	6,853	—
仲介・CRE部門	9,124	8,452	8,170	9,117	9,097	—
運営管理部門	6,939	7,078	7,434	8,089	8,474	—
その他	△ 30	△ 10	△ 43	△ 106	△ 1,267	—
調整額(消去又は全社)	△ 5,132	△ 4,527	△ 5,013	△ 5,644	△ 5,545	—
連結合計	77,271	76,660	79,162	81,905	81,905	—

部門別事業利益※9

(百万円)

住宅部門	—	—	25,032	24,905	25,339	18,000
都市開発部門※6	—	—	38,043	39,238	39,247	32,000
資産運用部門	—	—	5,969	7,149	7,149	7,000
仲介・CRE部門	—	—	8,170	9,109	9,088	4,000
運営管理部門	—	—	7,464	8,181	8,566	7,000
その他	—	—	△ 43	△ 106	△ 1,012	△ 3,000
調整額(消去又は全社)	—	—	△ 5,013	△ 5,644	△ 5,545	△ 5,000
連結合計	—	—	79,623	82,833	82,833	60,000

部門別資産

(百万円)

	17/3期	18/3期※1	19/3期※2,3	20/3期	20/3期※4,5 (セグメント変更後)
住宅部門	450,698	448,412	463,277	505,710	457,505
都市開発部門※6	993,985	1,060,815	1,086,064	1,126,619	1,112,664
資産運用部門	35,649	34,840	42,463	43,053	43,053
仲介・CRE部門	22,873	17,181	28,228	19,136	19,240
運営管理部門	56,529	62,781	42,294	44,474	47,106
その他	929	921	929	937	61,730
調整額(消去又は全社)	32,427	48,147	96,197	61,340	59,972
連結合計	1,593,093	1,673,099	1,759,455	1,801,273	1,801,273

部門別たな卸資産(開発・販売用不動産など)

(百万円)

住宅部門	403,232	401,030	391,508	401,119	401,119
都市開発部門※6	166,997	187,299	245,575	314,311	314,297
資産運用部門	—	—	—	—	—
仲介・CRE部門	—	—	—	—	—
運営管理部門	964	5,091	397	55	69
その他	13	13	11	11	11
調整額(消去又は全社)	△ 319	△ 437	△ 567	△ 762	△762
連結合計	570,888	592,996	636,925	714,734	714,734

部門別ROA※10

(%)

住宅部門	6.2	5.5	5.4	4.9	5.5
都市開発部門※6	3.3	3.3	3.5	3.5	3.5
資産運用部門	16.9	17.0	14.0	15.9	15.9
仲介・CRE部門	39.9	49.2	28.9	47.6	47.3
運営管理部門	12.3	11.3	17.6	18.3	18.1
その他	—	—	—	—	—
全社ROA※11	5.1	4.7	4.7	4.7	4.7

部門別営業データ

	17/3期	18/3期※1	19/3期※2,3	20/3期※4,5 (セグメント変更後)	21/3期(予想)
住宅部門					
住宅分譲計上戸数(戸)	5,567	5,865	5,890	4,739	3,700
住宅分譲粗利益率(%)	21.7	19.1	19.1	20.4	—
住宅分譲期末完成在庫数(販売中)(戸)	252	239	229	321	—
住宅分譲期末完成在庫数(未販売)(戸)	402	218	47	187	—
都市開発部門※6					
期末賃貸可能床面積(オフィス・商業施設)(㎡)	975,974	1,021,004	953,620	913,446	—
期末空室率(オフィス・商業施設)(%)	0.8	0.7	4.7	4.0	—
期末メガロス会員数(人)	140,743	139,836	145,065	143,663	—
資産運用部門					
期末運用資産残高(百万円)	1,260,064	1,285,903	1,669,476	1,798,583	—
仲介・CRE部門					
売買仲介取扱件数(件)	8,272	8,561	8,922	9,515	—
売買仲介取扱高(百万円)	745,147	800,739	767,324	872,337	—
運営管理部門					
期末ビル等管理件数(件)	702	723	732	786	—
期末住宅管理戸数(戸)	168,999	173,705	177,582	182,259	—

※1. 2019年3月期より、住宅部門に区分していた野村不動産リフォームについて運営管理部門の区分に変更。これにより、2018年3月期について、変更後の数値を記載
※2. 2020年3月期より、都市開発部門に区分していた賃貸住宅事業、運営管理部門に区分していたシニア事業について、住宅部門の区分に変更。これにより、2019年3月期について、変更後の数値を記載
※3. 2020年3月期より、運営管理部門に区分していたフィットネス事業について、都市開発部門の区分に変更。これにより、2019年3月期について、変更後の数値を記載
※4. 2021年3月期より、住宅部門に区分していた海外におけるマンションの開発・分譲事業、都市開発部門に区分していた海外におけるオフィスビル等の開発・賃貸事業およびZEN PLAZAについて、その他の区分に変更。これにより、2020年3月期について、変更後の数値を記載
※5. 2020年4月1日付で、都市開発部門に区分していたNREG東芝不動産ファシリティーズを消滅会社、運営管理部門に区分している野村不動産パートナーズを存続会社とする合併を実施。これにより、2020年3月期について、会社合併後の部門の区分に基づいた数値を記載
※6. 2020年3月期より、賃貸部門を都市開発部門に名称を変更
※7. 不動産投資市場向けに開発・販売する賃貸住宅
※8. 不動産投資市場向けに開発・販売するオフィス・商業施設・物流施設など
※9. 事業利益=営業利益+持分法投資損益+企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費
※10. 部門別ROA=(営業利益+持分法投資損益)÷期末総資産
※11. 全社ROA=(営業利益+営業外収益)÷期中(平均)総資産

ESGデータ

	18/3期	19/3期	20/3期
E 環境マネジメント			
新築した収益不動産（賃貸住宅を除く）の環境認証取得率※1	100%	100%	**100%**
新築した収益不動産（賃貸住宅を除く）の環境認証の取得数※2	11件	15件	**14件**
気候変動への対応			
CO_2総排出量※3	140千t-CO_2/年	143千t-CO_2/年	**135千t-CO_2/年**
原単位CO_2排出量※3	0.077t-CO_2/m²·年	0.079t-CO_2/m²·年	**0.076t-CO_2/m²·年**
原油換算エネルギー総使用量※3	77千kℓ/年	77千kℓ/年	**73千kℓ/年**
原単位エネルギー使用量※3	0.042kℓ/m²·年	0.042kℓ/m²·年	**0.041kℓ/m²·年**
物流施設「Landport」における太陽光発電量	11,550千kWh/年	12,081千kWh/年	**15,194千kWh/年**
効率的な水資源の利用			
水総使用量※3	1,949千m³/年	2,027千m³/年	**1,914千m³/年**
原単位水使用量※3	1.27m³/m²·年	1.31m³/m²·年	**1.16m³/m²·年**
適切な資源利用と汚染防止			
廃棄物総排出量※3	6,060t/年	6,832t/年	**6,594t/年**
原単位廃棄物排出量※3	4.343kg/m²·年	4.867kg/m²·年	**5,159kg/m²·年**

S 雇用／人材活躍			
連結従業員数	6,636人	6,980人	**7,176人**
うち女性従業員比率	29.75%	30.76%	**30.61%**
採用者数	256人	258人	**306人**
うち女性採用比率	34.38%	36.82%	**44.77%**
女性管理職比率	5.45%	5.58%	**6.14%**
女性ジュニアマネジャー比率※4	15.08%	16.07%	**15.87%**
外国籍雇用者数※5	14人	16人	**114人**
障がい者雇用率※6	1.90%	1.96%	**2.02%**
健康経営			
平均法定時間外労働時間（1人当たり時間／月）	19.66時間	14.07時間	**13.51時間**
有給休暇取得率※7	—（59.55%）	47.31%（54.93%）	**61.19%（62.62%）**
従業員の労働災害死亡事故件数	0	1	**0**
欠勤率※8	0.38%	0.37%	**0.29%**

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

	18/3期	19/3期	20/3期
S 人材活用／高度化			
育児休業取得者数	148人	178人	**253人**
うち男性	3人	6人	**10人**
うち女性	145人	172人	**243人**
育児休業復職率	92.59%	91.46%	**92.08%**
介護休業取得者数	4人	4人	**7人**
従業員1人当たりの研修費用	59,482円	79,984円	**80,393円**
従業員1人当たりの研修時間※9	12.53時間	12.65時間	**12.65時間**
その他			
従業員満足度回答率※10	95.1%	97.4%	**97.8%**
従業員満足度(5点満点)※10	3.81	4.04	**4.05**
平均報酬※11	10,136,875円	10,223,680円	**9,462,899円**

G コーポレートガバナンス			
取締役合計	13人	13人	**12人**
うち独立社外取締役	5人	5人	**5人**
うち女性取締役	1人	1人	**2人**
取締役会開催回数	19回	14回	**16回**
全取締役の平均出席率※12	98.6%	100%	**99.0%**
独立社外取締役の平均出席率	96.8%	100%	**97.5%**
監査等委員会開催回数	12回	11回	**13回**
全監査等委員の平均出席率	98.3%	100%	**100%**
独立社外監査等委員の平均出席率	97.2%	100%	**100%**

※1. 2020年3月期においては、申請中物件も一部含みます。
※2. 同一物件で2種類の認証を取得した場合は、それぞれでカウントしています。また、2020年3月期においては、申請中物件も一部含みます。
※3. 環境関連データについては、省エネ法届出対象施設を対象としています。ただし水使用量・廃棄物排出量は、その一部を対象としており、一部データにおいては集計作業における暫定数値となります。また、CO_2排出量とエネルギー使用量の原単位の算出においては、各々の総量を対象面積施設の延床面積で除して算出しています。なお、2018年3月期と2019年3月期のCO_2排出量とエネルギー使用量の原単位の数値については、算出方法の一部変更に伴い「統合レポート2019」に掲載されている数値とは異なります。
※4. 管理職より一つ手前の職位を示しています。
※5. 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。
※6. 各期の障がい者雇用率は、翌年度6月時点のものです。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。
※7. ( )内は野村不動産単体の数値となります。
※8. 欠勤率 = 欠勤による合計損失日数÷(所定労働日数×従業員数)
※9. 研修時間は、受講必須研修のみを対象としており、選択・選抜型は含みません。また、eラーニングも含みません。
※10. 従業員満足度は野村不動産の数値となります。2019年3月期からは「職場への満足度」の指標を採用しています。
※11. 野村不動産ホールディングスの従業員平均となります。(従業員数:2018年3月期 24人、2019年3月期 31人、2020年3月期 24人)
※12. 2018年3月期は、一部取締役において、会社法第369条第2項の趣旨を踏まえ、取締役会の出席を差し控えた回数を除いています。

会社情報 （2020年3月31日時点）

会社概要

商号	野村不動産ホールディングス株式会社
代表者	代表取締役社長　沓掛　英二
本社	〒163-0566 東京都新宿区西新宿一丁目26番2号
設立	2004年6月1日
従業員の状況	7,176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

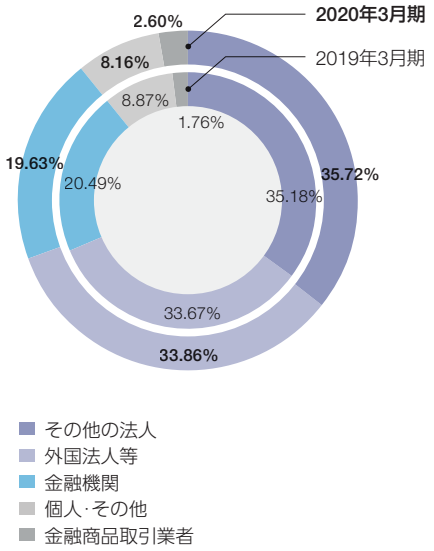
資本金	1,178億2,218万50円
発行可能株式総数	450,000,000株
発行済株式総数	192,875,301株 （自己株式9,399,164株を含む） ※役員報酬BIP信託が保有する株式1,715,202株および従業員株式付与ESOP信託が保有する株式252,815株は、上記自己株式数には含めていません。
上場市場	東京証券取引所
株式売買単位	100株
株主数	26,113名

大株主（上位10名）

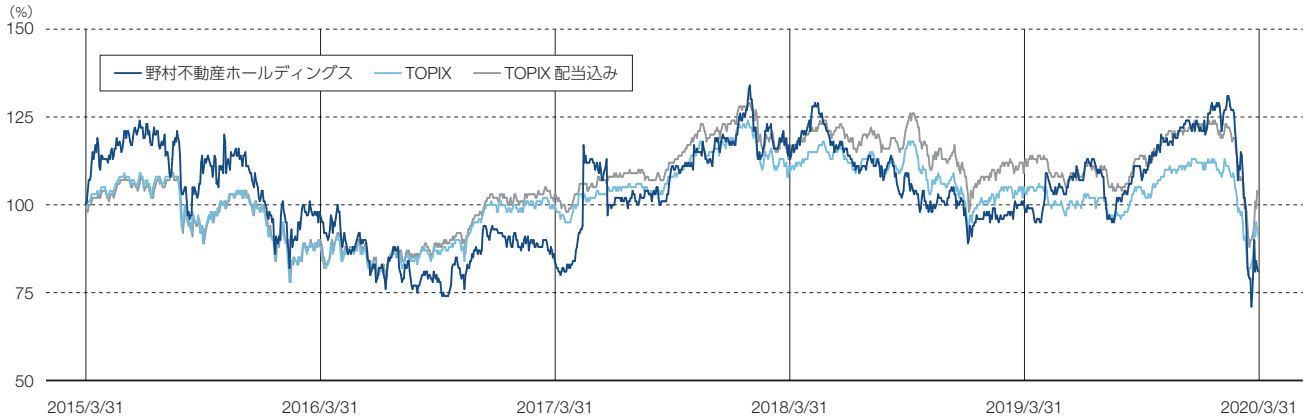
株主名	持株数（株）	持株比率（%）
野村ホールディングス株式会社	64,777,500	35.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	8,276,000	4.51
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	8,190,900	4.46
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	3,154,000	1.71
野村不動産ホールディングス従業員持株会	2,873,444	1.56
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	2,442,600	1.33
BNYMSANV AS AGENT / CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	2,384,700	1.29
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	2,103,500	1.14
JP MORGAN CHASE BANK 385151	2,015,901	1.09
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,952,384	1.06

※1. 当社は、自己株式を9,399,164株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
※2. 上記の発行済株式より除く自己株式には、役員報酬BIP信託および従業員株式付与ESOP信託が保有する当社株式は、含まれていません。
※3. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社は、2020年7月27日に株式会社日本カストディ銀行に社名変更しています。

所有者別株式分布状況



株価



株主総利回り（トータル・シェアホルダーズ・リターン）※1、2

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
野村不動産ホールディングス	98.7%	87.6%	124.9%	110.5%	97.1%
TOPIX（配当込み）	89.2%	102.3%	118.5%	112.5%	101.8%

※1. キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。内閣府令にて規定する計算式で算出しています。
※2. 2015年3月期末の終値で投資した場合の、2015年4月1日以降の期末時点の値です。

グループ会社紹介 （2020年4月1日時点）

野村不動産ホールディングス

野村不動産株式会社	本社所在地：東京都新宿区西新宿一丁目26番2号 事業内容：マンション分譲事業／戸建分譲事業／法人仲介事業／投資・開発事業／ビルディング事業／建築・設計事業／資産運用事業　など
野村不動産投資顧問株式会社	本社所在地：東京都新宿区西新宿八丁目5番1号 事業内容：投資運用事業／第二種金融商品取引業／投資助言・代理業／宅地建物取引業　など
野村不動産アーバンネット株式会社	本社所在地：東京都新宿区西新宿一丁目26番2号 事業内容：住宅流通事業／投資用・事業用不動産流通事業／新築受託販売事業／保険代理店事業／不動産情報サイト運営事業
野村不動産パートナーズ株式会社	本社所在地：東京都新宿区西新宿一丁目26番2号 事業内容：ビル管理事業／マンション管理事業／建築インテリア事業／プロパティマネジメント事業／清掃事業／保険代理業／リフォーム事業
野村不動産ビルディング株式会社	本社所在地：東京都港区芝浦一丁目1番1号 事業内容：不動産の所有、管理、運営、売買、賃貸借、仲介、代理、コンサルティング、鑑定事業／宅地造成・建築工事・営繕工事等の設計、施工、監理、請負事業 など
野村不動産ライフ&スポーツ株式会社	本社所在地：東京都中野区本町一丁目32番2号 事業内容：スポーツ施設の企画・経営およびコンサルタント事業／スポーツ用品等の販売・レンタル事業　など
野村不動産熱供給株式会社	本社所在地：神奈川県横浜市保土ヶ谷区神戸町134番地 事業内容：熱供給事業
野村不動産コマース株式会社※	本社所在地：東京都新宿区西新宿八丁目5番1号 事業内容：商業施設における、商圏調査、需要予測、マーケットリサーチ、事業計画、運営計画、マーチャンダイジングなどのプロジェクトマネジメント事業／商業施設のプロパティマネジメント事業
野村不動産ウェルネス株式会社	本社所在地：東京都新宿区西新宿一丁目26番2号 事業内容：シニア向け住宅・サービスの開発企画・運営事業
野村不動産ホテルズ株式会社	本社所在地：東京都新宿区西新宿一丁目26番2号 事業内容：ホテルの企画・運営・管理事業
株式会社UHM	本社所在地：東京都千代田区神田三崎町一丁目1番16号 事業内容：ホテル・レストラン経営に係る事業
野村不動産アメニティサービス株式会社	本社所在地：東京都新宿区西新宿八丁目4番1号 事業内容：ビル、マンションの清掃事業／消耗品、清涼飲料等の販売事業
株式会社プライムクロス	本社所在地：東京都新宿区西新宿六丁目22番1号 事業内容：インターネット広告代理事業／クリエイティブ事業／マーケティング事業
株式会社ファースト リビング アシスタンス	本社所在地：東京都新宿区西新宿六丁目26番12号 事業内容：住まいと暮らしの駆けつけ事業
Lothbury Investment Management Limited	本社所在地：155 Bishopsgate, London EC2M 3TQ, U.K. 事業内容：英国における資産運用事業
ZEN PLAZA CO., LTD	本社所在地：54-56 Nguyen Trai Street, Ben Thanh Ward, District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam 事業内容：Zen Plaza（オフィスビル）の保有・運営事業
北京首開野村不動産管理有限公司	本社所在地：北京市朝陽区東三環北路5号 事業内容：北京発展大厦（ビル）の運営管理事業
Tokio Property Services Pte Ltd	本社所在地：20 Kramat Lane #03-12 United House, Singapore 228773 事業内容：シンガポールをベースに日系企業を対象に住宅・オフィス・工場などの各種不動産の売買、賃貸仲介事業
NOMURA REAL ESTATE ASIA PTE. LTD.	本社所在地：10 Marina Boulevard, Marina Bay Financial Center Tower2 #33-6, Singapore 018983 事業内容：東南アジアを中心とした不動産開発事業機会の探索、マーケット調査、パートナーとの関係構築
NOMURA REAL ESTATE HONG KONG LIMITED	本社所在地：30/F Two International Finance Centre, 8 Finance Street, Central, Hong Kong 事業内容：海外投資家のインバウンド投資サポート、現地企業・投資家とのリレーション構築、事業機会探索
NOMURA REAL ESTATE (THAILAND) CO., LTD	本社所在地：689 Bhiraj Tower at EmQuartier, Unit2307, 23rd Floor, Sukhumvit Road, Klongton Nua, Vadhana, Bangkok 10110, Thailand 事業内容：現地マーケット調査、新規案件・パートナー発掘、現地パートナーとの関係構築・モニタリング、グループ会社・事業推進支援
NOMURA REAL ESTATE VIETNAM CO., LTD	本社所在地：11th floor, Sun Wah Tower 115 Nguyen Hue Boulevard, HCMC, Vietnam 事業内容：現地マーケット調査、新規案件・パートナー発掘、現地パートナーとの関係構築・モニタリング、グループ会社・事業推進支援
野村不動産諮詢（北京）有限公司	本社所在地：北京市朝陽区東三環北路5号 北京発展ビル708号室 事業内容：不動産コンサルティング事業、物業コンサルティング事業、企業管理コンサルティング事業

※2020年10月1日付で、株式会社ジオ・アカマツは野村不動産コマース株式会社に商号変更しています。

外部評価一覧

ESGインデックスへの組み入れ状況

GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が採用するESG指数一覧の中で総合型指数である「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」に選定（①④）

GPIFが採用するESG指数一覧の中でテーマ指数（環境）の「S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数」に選定（①）

SOMPOアセットマネジメントが独自に設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選定（①）

環境における表彰など

「エコアクション21」（環境マネジメントシステム）認証・登録（④）
※J-REITとして初めて、本制度の認証・登録を取得

2019年度
21世紀金融行動原則　環境大臣賞
（最優秀取組事例）受賞

野村不動産マスターファンド投資法人において、J-REIT として初となる、環境省が策定した日本独自の環境マネジメントシステム（EMS）エコアクション21の認証・登録を受けたことにより受賞（③）

不動産セクターの環境・社会・ガバナンス（ESG）配慮を測る年次のベンチマークで、欧州の主要年金基金グループが創設。リアルエステイト評価において最上位の「5 star」を獲得（④⑤）。開示評価において最高水準の「A」を取得（①④）

社会における表彰など

経済産業省と日本健康会議が共同で認定する「健康経営優良法人2020（大規模法人部門（ホワイト500））」に選定（①②③⑥）

グッドデザイン賞
18年連続受賞

2019年度のグッドデザイン賞において、過去最多の12対象受賞。
当社グループにおいては18年連続受賞（②⑧⑨）

イニシアチブへの署名など

国連グローバル・コンパクトに署名（①）

責任投資原則に署名（③⑩）

国連環境計画・金融イニシアティブに署名（③）

「気候関連財務情報開示タスクフォース」提言に賛同（①③）

気候変動イニシアティブへ参加（③）

「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則（21世紀金融行動原則）」に署名（③）

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

経団連生物多様性宣言イニシアチブに賛同（①）

情報開示

GPIFが選ぶ
優れた統合報告書

当社の「統合レポート2019」がGPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」に選定（①）

当社のIRサイトが、日興アイ・アール 全上場企業ホームページ充実度ランキングにおいて、2019年の総合ランキングと業種別ランキングで最優秀サイトに選定（①）

当社のIRサイトが、大和インベスター・リレーションズ インターネットIR表彰において、2019年の優良賞に選定（①）

当社のIRサイトが、Gomez IR サイトランキングにおいて、2019年の銀賞に選定（①）

サステナビリティサイト・
アワード2020

当社の「CSRレポート2019」が（一社）CSRコミュニケーション協会が主催した同アワードにて優秀賞を獲得（①）

受賞・取得対象
①：野村不動産ホールディングス　②：野村不動産　③：野村不動産投資顧問　④：野村不動産マスターファンド投資法人　⑤：野村不動産プライベート投資法人
⑥：野村不動産アーバンネット　⑦：野村不動産パートナーズ　⑧：野村不動産ライフ&スポーツ　⑨：野村不動産ウェルネス　⑩：Lothbury Investment Management

「統合レポート2020」の発行にあたって（担当役員保証）

野村不動産ホールディングスでは、2014年より、当社グループの中長期的な価値創造についてのご理解を深めていただくため、統合報告書を発行しており本作が7作目となります。

「統合レポート2020」では、当社グループが目指す価値創造について、そのプロセスや価値の源泉、競争優位性、ビジネスモデルなどの説明を通じて重点的に記載しています。特に、当社グループの特色である「マーケットイン発想」「品質へのこだわり」を重視した不動産開発と継続的な不動産関連サービスの提供を通じた新たな価値創造は、サステナブルな街づくりを実現するための不可欠な要素であり、皆さまにぜひご理解いただきたい内容です。

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

注目度の高いガバナンスにおいても、取締役会議長と社外取締役の対談に加え、2019年6月に就任され1年が経過した社外取締役3名による座談会など、当社グループの状況をより深く理解いただけるよう内容の充実を図っています。

当社のグループCFO、IR担当役員として、多くの投資家の皆さまと対話させていただいていますが、その都度いただいた貴重なご意見やご要望などは有益な情報と認識しており活用させていただいています。本レポートが、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにとって、当社グループをより一層ご理解いただき、親しみを持っていただく一助となれば幸いです。

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

新型コロナウイルス感染症拡大の影響などにより、社会情勢が大きく変化していますが、引き続き皆さまとの対話を大切に、開示の充実と透明性の向上を図り、よりよいレポートにすべく改善に取り組んでいきたいと考えています。ぜひ忌憚のないご意見をお寄せいただければと存じます。

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

取締役
グループCFO
芳賀 真

野村不動産ホールディングス株式会社

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

non VOC ink eco UV

FSC www.fsc.org ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C016261

Printed in Japan