

統合レポート 2026

INTEGRATED REPORT 2026

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





CONTENTS

野村不動産グループの価値創造

- 1 目指す姿
- 2 CEOメッセージ

野村不動産グループの競争優位性

- 10 価値創造の歩み
- 12 価値創造プロセス
- 13 競争優位性を示す代表的な経営資本
- 14 独自性・競争優位性
- 15 ビジネスモデル
- 16 事業ポートフォリオ
- 17 事業間のシナジー

表紙航空写真



(注) 2024年11月に撮影したものに、
完成予想をCG加工したもの

価値創造に向けた各戦略

- 18 CFOメッセージ
- 22 外部環境認識 ― 機会とリスク ―
- 24 経営計画
- 24 経営計画(長期経営方針・3カ年計画
(2026年3月期～2028年3月期))の全体像
- 25 2030年までの財務目標と非財務目標
- 26 基幹事業のポジション構築
- 27 3カ年計画(2026年3月期～2028年3月期)
- 30 利益計画、投資・回収計画
- 31 財務戦略
- 32 特集
- 32 BLUE FRONT SHIBAURA TOWER S 全体開業
- 33 芝浦エリアマネジメント
- 34 野村不動産グループ本社移転プロジェクト
- 35 日本橋野村三井タワー
- 36 サステナビリティ戦略
- 46 人材戦略
- 54 DX戦略
- 58 セグメント別戦略
- 58 住宅セグメント
- 60 都市開発セグメント
- 62 海外セグメント
- 64 資産運用セグメント
- 66 仲介・CREセグメント
- 68 運営管理セグメント

野村不動産グループの価値創造を支える基盤

- 70 コーポレート・ガバナンス
- 76 役員報酬
- 78 リスクマネジメント
- 80 内部統制・コンプライアンス／情報開示
- 82 役員一覧

データ集

- 83 財務11カ年データ
- 84 セグメント別データ
- 86 ESGデータ
- 88 外部評価
- 89 グループ会社一覧
- 90 会社情報
- 91 編集方針、ウェブサイトを通じた情報開示

目指す姿

グループ企業理念「あしたを、つなぐ」の下、持続的な成長を実現すべく、当社グループが目指す姿として、野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへー 幸せと豊かさを最大化するグループへー」、サステナビリティポリシー「Earth Pride - 地球を、つなぐ -」（2050年のありたい姿）を定めています。また、併せて、2030年頃をゴールとした、財務指針および重点課題（マテリアリティ）・計測指標（KPI）も策定しています。

グループ企業理念

あしたを、つなぐ

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

経営計画

野村不動産グループ2030年ビジョン

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

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

人びとの様々な生活“Life” 一人ひとりの過ごす時間“Time”

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

長期経営方針 P24

3カ年計画 P27

サステナビリティ推進

サステナビリティポリシー（2050年のありたい姿）

Earth Pride

地球を、つなぐ

人間らしさ

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

自然との共生

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

共に創る未来

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

2030年までに取り組むべき5つの重点課題（マテリアリティ） P37

社会と社員

気候変動と自然環境

CEOメッセージ

インフレや金利上昇などの 環境変化に対応し、 中長期的な企業価値向上を 実現します。

代表取締役社長
グループCEO
新井 聡

1. 最高益を達成した2026年3月期の振り返り

1-1. 2026年3月期全体を振り返って

野村不動産ホールディングス グループCEOの新井です。

お客様、株主様、お取引先様をはじめとするステークホルダーの皆様には、平素より当社グループをお引き立ていただき、また、当社の統合レポートをご覧いただきまして、誠にありがとうございます。

まず、2026年3月期の当社グループの状況についてご説明

いたします。業績につきましては、各セグメントがお客様のニーズに応える付加価値提供に取り組んだ結果、グループ全体の売上や各利益は過去最高水準を更新しました。また、昨年春に公表した3カ年の経営計画の初年度として、基幹事業の強化と注力領域への取り組みを着実に進めており、順調なスタートを切ることができたと認識しています。

当社は2025年8月、47年ぶりに新宿から芝浦へ本社を移転しました。この移転を単なるオフィス移転ではなく、グループ間の連携強化をさらに高め、新たな価値創造を生み出す契機にしていきたいと考えています。

CEOメッセージ

1-2. 国内事業

2026年3月期は、国内事業全体が非常に順調に推移し、各利益において5期連続で最高益を達成しました。

特に基幹事業と位置付けている住宅分譲事業においては、住宅価格や住宅ローン金利が上昇する局面であっても需要が強く、事業は好調に推移しています。こうした環境のもと、2027年3月期においても住宅セグメントは増益を見込んでいます。

収益不動産売却事業においては、REITやファンドからの底堅い需要を背景に好調に推移しているだけでなく、今後に向けて住宅と都市開発の合計で約1.5兆円の潤沢なストックを保有しています。長期金利上昇に伴うキャップレート上昇を懸念する声もありますが、賃料上昇局面に入ったことから不動産投資にチャンスがあると捉えている投資家も多く、キャップレートは低位で安定しています。

仲介・CRE事業においては、新築住宅の供給量減少と価格の上昇を背景に中古住宅へのニーズが高まっています。事業会社が保有する不動産のオフバランス化や、円安を背景とした海外投資家による需要拡大もあって、ビジネス機会は着実に拡大しています。

1-3. 海外事業

海外事業は短期的には利益変動が大きいが一方で、人口増加や経済成長を取り込むことのできる成長市場への事業展開であり、当社グループの中長期的な利益成長を支える重要な事業分野と考えています。

2026年3月期の海外セグメントの事業利益は当初計画を下回りましたが、販売や売却タイミングの見直しによる影響が主な要因であり、中長期的な成長シナリオに変更はありません。

住宅分譲事業は、国ごとのマーケットの状況により事業の進捗スピードに差が出てきてはいますが、一つひとつの事業を着実に形にすることで、中長期的な収益化を図っていきます。

収益不動産売却事業では、足元では英米の収益不動産売却マーケットは厳しいものの、こちらも中長期的な収益化に向けた投資と回収の方針に変わりありません。

国内と海外で濃淡はありますが、全体を総括すると昨年公表した3カ年計画に基づく戦略が着実に進んでいると捉えています。ここからは、各事業の進捗と今後の利益成長に向けた取り組みについてご説明します。

2. 経営計画、利益成長に向けた事業の進捗

2-1. デベロップメント分野

住宅分譲事業

住宅分譲事業を取り巻く環境として、住宅ローン金利の上昇、建築費の上昇、短期的な転売への対応、中東情勢による資材不足の懸念などが報道されていますが、都心部を中心に人口流入が続く流れは変わらず、需要は堅調に推移しています。今期以降も、この流れは続くと考えています。

当社は主要事業エリアである首都圏において、2021年から2025年までの過去5年間、トップクラスの供給戸数を安定的に維持してきました。直近では2年連続で首都圏でのマンション供給戸数1位を獲得しています（不動産経済研究所調べ）。

この要因は、当社の強い商品企画力にあると考えています。当社では事業ごとに用地取得・建築設計・販売のメンバーからなるプロジェクトチームを組成し、マーケットや近隣住民から評価される商品の一つひとつ丁寧に創り上げています。

こうした「製・販・管」の総合的な価値を一貫して提供でき

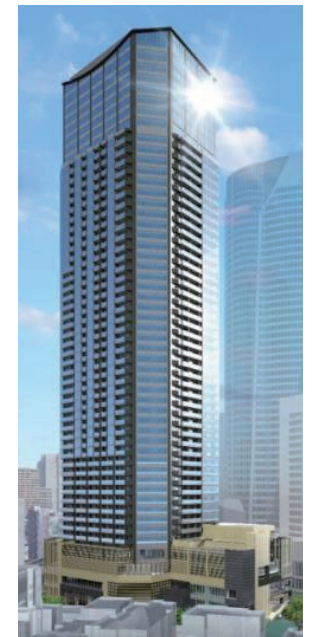
る体制が、当社ならではの強みであり、マンション価格が上昇する環境においても当社商品の高い競争力の源泉となっています。

今後も、当社では都心部のマンション分譲を数多く控えています。「愛宕地区第一種市街地再開発事業 F 地区」や「西麻布三丁目北東地区第一種市街地再開発事業 A 街区」などの都心大型再開発に着工しており、都心部における事業ストックは売上換算で6,000億円を超えます。

特に都心部の高価格帯の商品については、周囲と調和しながらも存在感のある外観デザイン、細部にまでこだわった高品質な設備仕様とすることに加えて、販売から引き渡し後のアフ



愛宕地区第一種市街地再開発事業 F 地区



西麻布三丁目北東地区第一種市街地再開発事業 A 街区

CEOメッセージ

ターサービスまで一貫したサービスの提供が求められています。そのため、当社では、富裕層顧客との関係強化および満足度向上を目的として、2024年4月に専門部署である「プライベートサービス部」を設置しました。プライベートサービス部では、販売から引き渡し後のフォローまでを一気通貫で担うとともに、これまで築いてきた「プライド」ファンのお客さまや野村證券の顧客基盤など当社ならではの販売網も活用しながら、販売活動を進めていきます。さらに、都心物件に関するニーズやトレンドを収集・分析し、商品企画に反映させていきます。

住宅事業における当社の強みは商品企画力や販売力、販売網だけではなく、用地取得時における提案力もまた、当社の強みの一つです。具体的には、土地所有者のニーズに応じたオーダーメイドの売却スキームを構築する提案力があります。

土地所有者の方には、売却価格を重視する方もいれば、地域に貢献する街づくりを重視する方、あるいは等価交換による資産形成を志向する方など、ニーズはまさに千差万別です。例えば、大学が保有する土地の有効活用においては、地域貢献や定性的な価値創出が重視される案件もありました。そのような案件においては、当社は周辺住民の視点に立ち、公園や緑地の整備、多世代交流の場の創出といった要素に加え、分譲マンションにとどまらず、賃貸シニアレジデンスや商業施設を組み合わせた複合開発をグループで運営する提案を行いました。その結果、総合デベロッパーとしての強みが評価され、事業協力者として選定されています。

足元では用地取得の難易度が確実に高まっていますが、グループの総合力を活かすことで、さまざまな案件に対してニーズに応じた提案を行っています。これが結果として、安定的な用地取得を可能とし、今後の持続的な住宅供給につながると考えています。

オフィス事業

都市開発セグメントのオフィス事業においては、当社はこれまで中規模ハイグレードオフィス「PMO」に注力してきました。テナント企業は中堅企業、IT系企業や、地方企業の首都圏支店など多岐にわたります。「PMO」の開発は、テナント企業の需要をとらえながら、70棟を超える規模まで拡大しています。

オフィス事業の次のステージとして、総投資額4,000億円規模のツインタワー「BLUE FRONT SHIBAURA」に着手し、2025年2月に先行してTOWER Sが竣工しました。リーシングも順調に進み、2027年3月期から満床稼働、賃貸収益も黒字転換していく予定です。また、2026年9月には「日本橋野村三井タワー」の竣工を予定しています。これにより賃貸資産ポートフォリオは大きく拡充され、特に2028年3月期以降の賃貸

収益への大きな貢献が期待されます。

総延床面積約55万㎡を誇る「BLUE FRONT SHIBAURA」では、単なるオフィス・商業・ホテル・住宅の複合開発にとどまらず、浜松町・芝浦エリア全体の価値向上を見据えたエリアマネジメントにも本格的に取り組んでいます。東京湾に近接した開放感のある立地特性を活かし、このエリアならではの体験価値の創出を目指しています。具体的には、「BLUE FRONT SHIBAURA」内の「フェアモント東京」でのラグジュアリーな体験の提供や当社が建造したクルーズ船の就航、当施設への来場を促すイベント、周辺施設との回遊イベントなどを企画および実施しています。そして、TOWER Sで得た運営ノウハウや商品改善を、今後着工するTOWER Nに活かし、より一層競争力の高い街づくりを推進していきます。

また、2019年に立ち上げたサービス付きスモールオフィス「H'IO」は、これまで36棟※を開発していますが、専有部の高いセキュリティ性に加え、コンシェルジュ機能や共用ラウンジ、屋上テラスなどを備えた高付加価値型の商品として、スタートアップ企業を中心に高い評価をいただいています。

共用施設の充実により賃貸面積は抑制される一方で、賃料単価を向上させることができ、その結果として収益性が高まり、金利や建築費の上昇局面においても投資判断が可能なアセットとなっています。

※ 2026年3月末時点（計画中含む）、PMOやビル内のフロア開設型含む

昨今は出社回帰が進む一方で、企業側においても従業員の獲得やエンゲージメント向上を目的として、多様な働き方に対応するオフィスやサービスを求めるニーズは高まっています。

当社は多様化するニーズとコスト環境を的確に捉えながら事業化を推進し、オフィスポートフォリオのさらなる強化を図っていきます。



BLUE FRONT
SHIBAURA
TOWER S



日本橋野村三井
タワー

CEOメッセージ

海外事業

海外事業においては、バランスシートコントロールを十分に意識しながら、収益拡大に向けた取り組みを強化しています。

2026年3月期には、ベトナム・バクニン省における「ホンハック」プロジェクトへの参画を決定しました。本案件は、パートナーであるフーミーフン社との長年の信頼関係の積み重ねにより実現したもので、中長期的に高い収益が期待できるプロジェクトです。これまで当社は、短期的かつ効率的な投資回収が見込める案件を中心に参画案件を選定してきましたが、今後はこうした持続的な収益が見込める大型案件にも取り組んでいきます。ベトナムでは金利上昇もあって一部の案件で販売の遅れが見られるものの、今後も同国の経済成長や人口増加による住宅需要が期待できます。

収益不動産の開発・売却も海外事業の成長ドライバーの一つと位置付けて、収益の最大化および収益獲得機会の分散を図っています。2026年3月末時点の収益不動産のポートフォリオは英米が中心となっています。アフォーダブル住宅を併設することで社会課題解決も図る英国・ロンドンの「ハーン・ヒル」や、企業の移転と人口流入が進む米国・テキサス州ダラスの「アルタ・プリザーブ」など、エリアや事業性を十分に吟味し投資を判断しています。また、2026年3月期は当社で初めて収益不動産売却を行いました。この売却活動を通じて、収益不動産への投資および回収に対する知見を得ることができました。足元の英米の収益不動産売却マーケットにおいてはキャップレートが高止まりしており、適正水準への回帰には一定の時間を要すると見えています。市況を見極めながら、将来の利益成長に向けた投資を継続するとともに、収益化のタイミングおよび手段の検討を着実に進めてまいります。

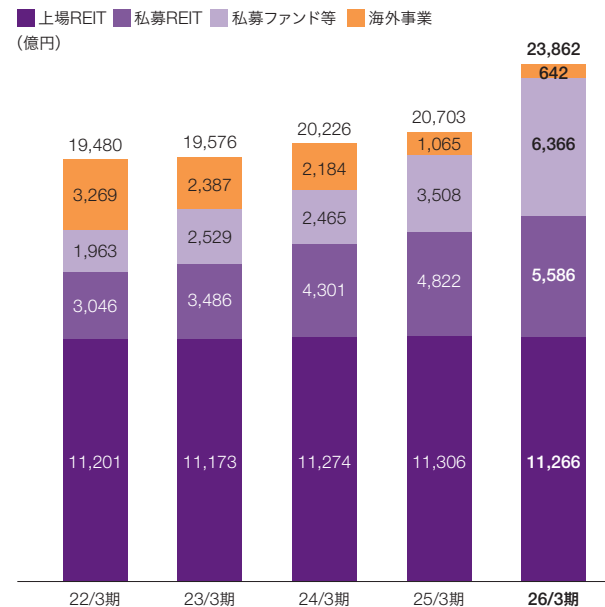
2-2. サービス・マネジメント分野

資産運用事業

運用資産残高（AUM）は年々着実に増加する中、2026年3月期は私募ファンド等のAUMが6,366億円と、前年同期比で大きく増加しました。

これは国内の幅広い投資家を顧客とし、ニーズに合致するファンドを組成してきた結果です。当社はJ-REIT、私募REITも含めてAUM2兆円を超す国内トップクラスの不動産投資顧問会社であり、資産運用ビジネスは30年以上の歴史とノウハウを持っています。この歴史で培った幅広い投資家とのリレーションも当社の強みとなっています。

運用資産残高（AUM）推移



資産運用事業の利益成長のためには、私募ファンドに限らずREITも含めたAUMの拡大が必須です。今後も投資家のニーズを捉えたファンド組成や、期待利回りを実現する運用を着実に実行していきます。

仲介・CRE事業

2027年3月期、仲介・CRE事業は今後のさらなる成長に向けて大きな転換点を迎えています。

会社としての不動産取引量を示す売買仲介取扱高は重要なKPIの一つですが、今回初めてトップ3※1にランクインしました。好調な不動産マーケットの追い風を活かし、出店・人材・事業戦略などの取り組みが順調に進展している成果とみています。

さらなる地位の向上に向け、2027年3月期はブランディングの見直しを進めていきます。

初めに、個人向け不動産仲介を扱うリテール事業のブランド「野村の仲介プラス」を、ミドルとホールセール※2も含めた3つの本部共通のサービスブランドとしてリブランディングしました。また、ブランドアンバサダーとして二宮和也さんをお迎えしています。常に多くの方々からの期待に「プラス」して挑戦されてきた二宮さんの姿勢が、当社のビジョンと深く合致しています。

ブランド統一とアンバサダーの起用で、ブランディングと認知拡大を一気に進めていくことで、中長期のさらなる成長につなげていきたいと考えています。

※1. 株式会社不動産流通研究所が実施した、不動産流通各社の2025年度仲介実績調査のアンケート結果によるもの

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

CEOメッセージ

運営管理事業

マンション、ビル、それぞれで抱えている運営上の課題は異なりますが、当社の運営管理事業の強みは、様々なお客様に寄り添った提案力、対応力にあります。例えば、マンション管理においてはSUUMO AWARD 2026の総合評価で最優秀賞を4年連続で受賞*するなどお客様からも高い評価を得ています。

2026年3月期の運営管理事業の業績は、BLUE FRONT SHIBAURAの受注工事などにより大幅に増益となりましたが、建築費の高騰や職人不足などの課題は続いており、これからの事業環境は容易ではありません。

その具体的な対応策として、高い付加価値を創出できる組織づくりと生産性の向上を目指し、数年程度をかけて人事制度の見直しやDX戦略などの将来に向けた投資を実行しています。

一方で、既に行っているDXへの取組みによって生産性の向上が着実に進み、お客様に付加価値の高い提案が可能となっています。建築費や人件費が上昇している中で、今まで以上にお客様に寄り添った満足度の高い提案をすることにより、価格

転嫁も受け入れていただけるようになり、今後の収益向上につなげていくことも可能になると考えています。

なお、ニーズが拡大しているデータセンターの管理実績によるノウハウを持っていることも当社の強みです。今後、データセンター管理の受注拡大を目指していきます。

※「分譲マンション管理会社の部」首都圏版100戸未満の部、総合評価で最優秀賞を4年連続で受賞

2-3. 3カ年計画（2026年3月期～2028年3月期）——

2025年4月に公表した経営計画において、当社は2028年3月期までの3カ年計画を提示しています。2026年3月期はその初年度にあたりますが、3カ年計画の達成に向けて順調なスタートが切れています。詳細な数値や具体的な取り組みについては別途説明しますが、ここでは主要なポイントをお示しします。

投資と回収 P30

投資および回収については、順調に進捗しています。

3カ年累計で投資2兆500億円、回収1兆7,000億円を計画していますが、2026年3月期の実績は投資6,200億円、回収5,300億円と、おおむね計画の3分の1に達しており、想定通りの推移です。

資本効率を意識した運営が着実に機能してきていると考えています。

成長事業への投資 P27

成長事業への投資に関しては、特に賃貸住宅およびホテルへの投資を積極的に進めた結果、想定以上に進捗させることができています。

この2分野については市場の成長余地が大きいと捉え、3カ年で合計2,000億円の投資を計画していましたが、現時点ですら約1,400億円を投資しており、計画を上回るペースで進んでいます。

ホテル事業においては、直営ホテル第5弾となる「NOHGA HOTEL新宿御苑 東京」（仮称）の開発に着手しています。当社のホテルは、いわゆる宿泊機能の提供だけにとどまらない「ライフスタイル型」を志向しており、日本や各地域の文化、そしてホテル独自のコンセプトを楽しんでもらうことを戦略とし、単なる宿泊客ではなく“ファン”を創出してリピートにつなげていくことを狙いとしています。実際にNOHGA HOTELは上野や秋葉原、京都などのインバウンド需要の高いエリアに展開しており、それぞれの街での過ごし方を提案することで、当社ならではの価値提供を実現しています。今後もホテル事業では一棟ごとに丁寧な商品企画を行いながら、事業基盤を着実に拡大していきます。

一方で物流施設については、3カ年で3,000億円の投資を計画しているのに対し、2026年3月期時点で450億円にとどまっています。これは過去数年において大型案件への投資を進めてきたことに加え、足元では建築費上昇の影響を受けやすいアセットであることから、案件ごとの収益性をしっかりと見極めている結果です。一方で、物流業界は引き続き成長が見込まれており、2026年4月には物流効率化法の改正によりCLO（Chief Logistics Officer）の選任が義務化されるなど、構造的な変化も進んでいます。当社としては、物流課題解決型のソフトサービス「Techrum（テクラム）」の展開や、インフラ・インダストリー部門の新設などを通じて、単なる倉庫の提供にとどまらない付加価値を創出し、付加価値に見合う賃料設定を行っていくことで、物流施設への投資を継続していきます。



CEOメッセージ

野村グループとの連携強化 P28

野村グループとの連携も、当社の重要な強みの一つです。現在は住宅分譲、仲介、資産運用など複数の事業領域で連携を進めています。

野村證券は、個人富裕層および大企業に対する強固な顧客基盤を有しており、これらの顧客に対して不動産というアセットを提供できることは、当社にとって大きな意義があると考えています。同時に、野村證券にとっても顧客への提供価値の向上につながる取り組みであり、双方のビジネス拡大につながる連携です。

とりわけ、富裕層においては資産分散やインフレヘッジの観点から不動産への関心が一層高まっています。例えば、今後販売予定の高額分譲マンションは、このようなニーズにお応えできる商品ですし、それだけでなく仲介・CREセグメントを通じて幅広い不動産をご案内していくことによって、富裕層のニーズに対応していきます。

当社は、野村グループとの連携強化を自社ならではのユニークな競争優位と位置付け、今後もシナジーを最大化することで、さらなる成長につなげていきます。

戦略投資による成長の加速 P29

戦略投資は当社の2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」を実現するうえで、特に重要な戦略の一つです。

当社の戦略投資は、大きく二つの方向性で推進しています。一つは、既存のデベロップメント領域の事業やサービス・マネジメント領域事業を強化・拡大する取り組みです。もう一つは既存事業の枠組みにとらわれない、新領域における事業機会の獲得です。

2026年3月期においては、既存事業の強化の観点から、都心型戸建事業、ホテル事業、サテライト型オフィス事業に対する

資本業務提携を行いました。

特に都心型戸建事業においては、施工人材の不足が課題となる中、2025年4月にグループ入りしたNREG中里建設が難易度の高い都心施工に強みを発揮し、すでに安定供給体制の構築に寄与しています。

また、新領域における事業領域の獲得を目指した戦略投資では、まず、アグリテック企業であるOishii Farm社との資本業務提携を行いました。気候変動や労働力不足といった社会課題を背景に、植物工場は次世代の食料供給インフラとして注目されていますが、同社は完全閉鎖型の植物工場においてイチゴの安定量産に世界で初めて成功し、米国を中心に事業を拡大しています。この分野の事業化には高度な栽培技術だけでなく、用地取得や施設開発、運営を含む不動産の知見が不可欠ですので、当社の不動産開発力とOishii社の技術力を掛け合わせることで新たな価値創出を図り、持続可能な食料供給の実現に貢献していきたいと考えています。



Oishii Farm社
植物工場で栽培されたイチゴ

さらに、ロケット輸送事業と通信衛星事業を手掛けるインターステラテクノロジズ社とも資本業務提携を行っています。宇宙ビジネスの発展、インターステラテクノロジズ社の成長へ貢献するだけでなく、当社の不動産開発のノウハウを活かし、宇宙に関連する領域での事業獲得を目指しています。

新領域へは、このように既存事業の枠組みにとらわれず、当社のこれまで培ったノウハウを活かせる事業に投資していく方針です。今後も「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けた戦略投資に積極的に一層取り組んでいきます。

2-4. 当社グループの持続的な成長に向けて

ここまで利益成長に向けた経営戦略および事業戦略を説明してきました。これらの戦略を着実に遂行していくためには、その基盤となるサステナビリティ、人材、そしてDXの各戦略が極めて重要であると認識しています。私たちが目指すのは単なる利益拡大だけではありません。

サステナビリティ、人材戦略 P36-53

ここから、当社グループのサステナビリティに対する考え方と人材戦略についてお話しします。

私は、企業の存在意義とは、事業活動を通じて社会、お客様、従業員をはじめとするステークホルダーに対して「幸せと豊かさ」を生み出していくことにある、と考えています。

当社グループは商品やサービスの提供を通じて、街やコミュニティをつくり、人びとの暮らしや働き方を支えています。その結果として売上や利益を創出します。しかし、企業が創出する価値は売上や利益だけではありません。お客様に喜んでいただくこと、地域社会の発展に貢献すること、従業員が成長し働きがいを感じること、環境負荷を低減することなども、企業が創出

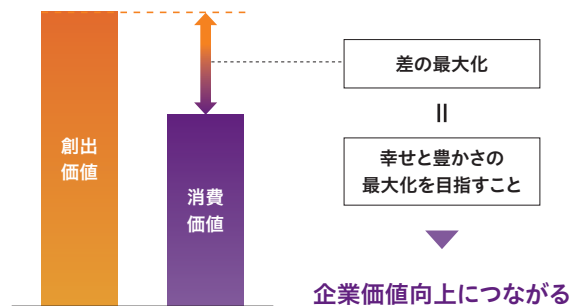
CEOメッセージ

する重要な価値です。

一方で、企業活動は社会資本や自然資本、人材などさまざまな経営資本の上に成り立っています。私は、企業活動とは「価値を消費」しながら「価値を創出」していくことであると考えています。企業は人材や環境、社会との信頼関係といったさまざまな資本を活用しながら活動しています。経営するうえで重要なのは、創出する価値を大きくするだけでなく、価値創造の源泉である資本の消費や消耗を適切に管理しながら、価値創造を続けていくことです。当社グループが2030年ビジョンとして掲げる「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ - 幸せと豊かさを最大化するグループへ -」には、このような考え方を込めています。私は、この「創出する価値」と「消費される価値」の差を拡大し続けることこそが、当社の掲げる「幸せと豊かさの最大化」の本質であると考えています。私たちは、人材や社会、環境などの資本に継続的に投資しながら、不動産やサービスを通じてお客様や社会に新たな価値を創出し、その価値を持続的に拡大していくことが企業価値の向上につながると考えています。

ESGへの取り組みも、この考え方の延長線上にあります。環

創出価値と消費価値の差



境への配慮、人権の尊重、地域との共生、コーポレート・ガバナンスの強化などは、持続的な価値創造を実現するために欠かせない取り組みです。利益成長とサステナビリティは別々のものではありません。社会やお客様、従業員に対してより大きな価値を提供できる企業こそが、結果として持続的な成長を実現できると考えています。

その実現に向けて、当社では従業員一人ひとりが「幸せと豊かさの最大化」というビジョンを自らの仕事に結び付けて考えられる組織づくりを進めています。不動産を取り巻く事業環境は大きく変化しています。インフレや金利上昇、建築コストの高騰、社会課題の多様化などに対応しながら、お客様に選ばれ続けるためには、従来以上に高い付加価値を生み出していく必要があります。

その源泉となるのは人材です。当社グループではピープル・マネジメントの高度化を進めており、従業員エンゲージメントの向上や成長機会の拡充、挑戦を支援する組織風土づくりに取り組み、一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境を整備しています。従業員が成長し、働きがいを感じながら活躍することが、お客様への価値提供の向上につながり、ひいては企業価値の向上につながると考えています。

これからも、人材への投資を経営の重要テーマとして位置付け、「幸せと豊かさの最大化」の実現を目指していきます。

DX戦略 P54

DX戦略においても、「人びとの幸せと豊かさの最大化」というビジョンの実現を中核に据えて各戦略を推進しています。

これまでDXは、主に省人化や効率化の手段として推進してきましたが、今後はそれにとどまらず、お客様に対する体験価値の向上を目的とした取り組みへと進化させていきます。

体験価値向上の実例として、2026年2月に開業した「プラウ

ドギャラリー芝浦」では、VR技術を活用した新たな提案手法を導入しました。専用端末を通じて空間を体感することで、竣工前の物件であっても実際のスケール感や眺望を実感できるほか、エントランスや共用施設を自由に移動するような没入体験を提供し、お客様から非常に高い評価を得ています。

これは一例であり、この他にもさまざまな場面で、DXを通じてこれまでにない体験価値とイノベーションをお客様に提供し続けることで、当社の2030年ビジョンである「幸せと豊かさの最大化」の実現を目指していきます。

3. 当社グループとして株式市場に評価いただきたいポイント

2026年3月期の当社株価は前半、おおむね堅調に推移し、2月には時価総額で初めて1兆円を超えました。一方で、その後は金利上昇や中東での紛争等の要因もあり軟調な推移となっています。株価は株式市場における評価によって決まるものと認識しており、株価推移が低調になっていることを真摯に受け止めています。

その一方で、当社グループの事業基盤や成長性については、まだ十分にご理解いただけていない部分もあると感じています。

そこで私が投資家の皆様に特に評価いただきたい点を4つお伝えします。

独自のビジネスモデル

当社の最大の特徴は、不動産開発とそれに関連するサービス・マネジメントを一体で展開していることです。

不動産開発を通じて不動産価値を創造するだけでなく、その後の運営管理や仲介、資産運用までをグループ内で担うことで、お客様との接点を長期的に持ち続けることができます。

CEOメッセージ

住宅、オフィス、物流施設、ホテルなど多様なアセットや事業を展開しながらも、それぞれが独立しているのではなく、有機的につながっていることが当社ならではの強みです。近年は資産運用や仲介・CREなど資産・資本効率の高い事業も着実に成長しており、利益成長の源泉は以前よりも多様化しています。私は、この事業ポートフォリオこそが当社グループの競争優位性であると考えています。

持続的な利益成長率

当社は2026年3月期に過去最高益を更新し、2027年3月期も最高益更新を見込んでいます。しかし、私たちが目指しているのは単年度の利益拡大ではありません。住宅分譲、収益不動産売却、オフィス賃貸、資産運用、仲介・CRE、海外事業など、それぞれの事業が成長しながら相互に補完し合うことで、持続的な利益成長を実現することが重要であると考えており、経営計画で掲げる事業利益年平均成長率8%水準についても十分達成していける水準であると認識しています。

高い資本効率と財務規律

成長だけでなく、資本効率も当社の重要な強みです。当社は収益不動産売却や資産運用などを活用しながら資本循環を進め、資産・資本効率を意識した経営を実践してきました。2026年3月期のROEは10.7%となり、財務指針である10%以上を達成しています。今後も成長投資を実行しながら、高い資本効率を維持していく考えです。私は、「成長」と「資本効率」を両立することが企業価値向上の重要な条件であると考えています。

株主還元

利益成長と並び、株主還元も経営の重要なテーマです。当社は配当の継続的な成長を株主還元の基本方針としています。

また、自己株式取得についても資本効率と株価水準を総合的に勘案しながら機動的に実施してきました。現在の総還元性向40～50%という水準は業界内でも高い水準にあると認識しています。引き続き利益成長に向けた投資とのバランスを取りながら、中長期的な株主価値向上を追求していきます。

当社はかつて「住宅分譲の会社」と見られることが多かったかもしれません。しかし、ここまでご紹介したように現在は国内外におけるさまざまな事業を組み合わせながら成長する総合不動産グループへと進化しております。

また、これまで様々な商品・サービスの提供を通じて幅広いお客様からの信頼を獲得しており、今後も顧客基盤を上げていくことができます。それに加えて、野村グループとの連携を通じて富裕層から法人、機関投資家に至るまで幅広いお客様にアクセスすることも当社独自の強みです。

私たちが株主の皆様にも最のご評価いただきたいのは、「高い資本効率を維持しながら、不動産開発とそれに関連するサービス・マネジメントを組み合わせる持続的に利益成長できるビジネスモデル」であることです。今後も利益成長と株主還元の両立を通じて企業価値向上を実現し、株主の皆様の期待に応えてまいります。

4. 最後に

日本では、長く続いたデフレの時代が終焉し、インフレと金利の上昇が顕著になっています。また世界的には国や地域間の分断や対立が進み、各地で地政学的リスクが高まっています。このように、私たちを取り巻く環境はこれまで以上に不透明で、かつ大きく変化しています。そのため、当社グループもこれまで以上に進化を加速させる必要があります。このような状況の

中、昨年春、当社グループは「お客様にこれまで以上の幸せを提供し、社会を豊かにするグループ、“まだ見ぬ、Life & Time Developer”を目指す」と宣言しました。

この1年間、各セグメントやグループ会社で、「自分たちが提供する幸せや豊かさとは何か」「それを最大化するために何をすべきか」について議論を重ね、社員一人ひとりが自分自身の役割や目標を見つめ直してきました。その結果、多くの社員がグループの目指す方向を理解し、自分の役割や取り組むべきことを明確にできていると感じています。

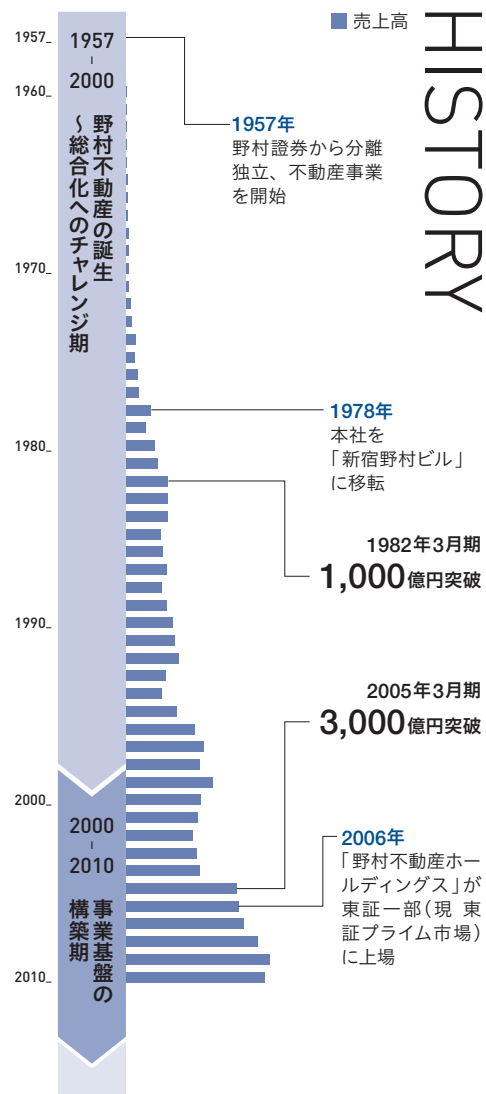
私はCEOとして、社員一人ひとりが幸せを感じながら働ける環境を整えるとともに、組織全体で連携やシナジーが生まれる風土づくりに努めてまいります。これにより、グループとして社会に提供できる幸せと豊かさを大きく拡大していきます。

このような取り組みを通じて、中長期的な企業価値向上はもちろん、どのような環境下でも社会から必要とされる持続可能な企業グループへと成長してまいります。今後とも皆様のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



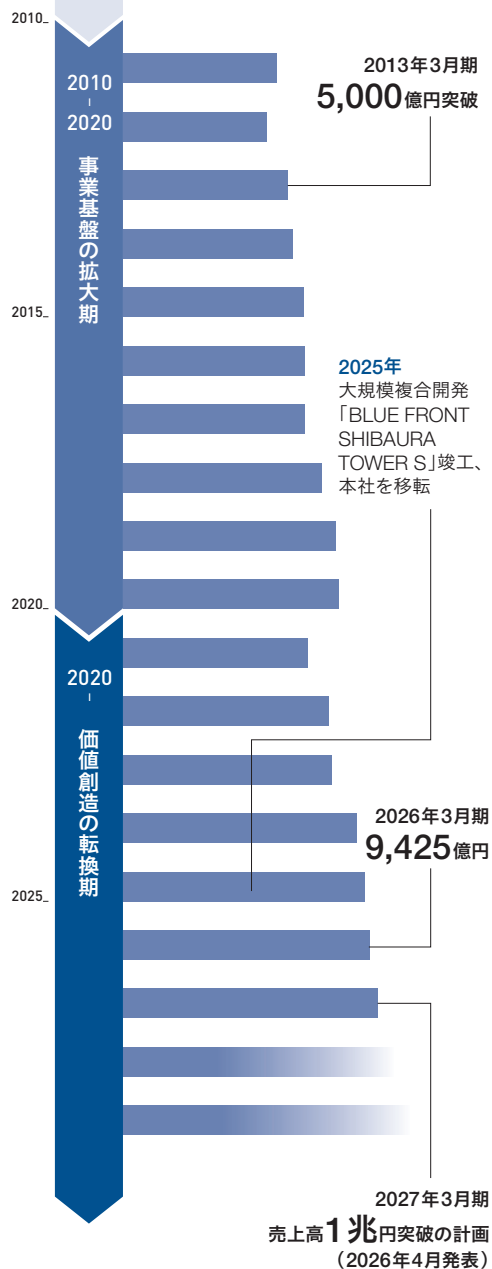
価値創造の歩み

当社は戦後の社会課題解決を目指した住宅開発への参入、大規模オフィス開発への取り組みを通じた賃貸事業の拡大、特色のあるサービス・アセットブランドの開発を通じて、事業基盤を構築してきました。その後、2006年の上場以降、多角化経営にも取り組み、時代のニーズを捉えた新たな商品・サービス提供に挑戦し、事業量を拡大させてきました。



住宅 セグメント	都市開発 セグメント	海外 セグメント	資産運用 セグメント	仲介・CRE セグメント	運営管理 セグメント
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」でマンション分譲事業に進出 1997年 「グレースタイムズビューヒルズ青葉台」で都市型戸建住宅事業に進出 2002年 住宅の統一商品・サービスブランド「プラウド」が誕生 2004年 賃貸マンション事業に進出	1965年 旧本社「江戸橋ビル」竣工、賃貸事業を拡大 1978年 超高層ビル「新宿野村ビル」を開発 1990年 「横浜ビジネスパーク(YBP)」竣工、大規模オフィスビル・複合開発に参入 2007年 高機能型物流施設「Landport」が誕生 2008年 PMOシリーズ第1号「PMO日本橋本町」竣工、「NREG東芝不動産」(現 野村不動産)がグループ入り	1972年 フィジー島の別荘地分譲を開始 1983年 ロサンゼルスにて海外での不動産賃貸事業に進出	1997年 「グレースハ丁堀ビル(現 ハ丁堀NFビル)」を取得、ビル投資ファンドを組成 2001年 プライベートファンド運用会社「野村不動産インベストメント・マネジメント」を設立 2003年 J-REIT運用会社「野村不動産投信」、投資法人「野村不動産オフィスファンド投資法人」(NOF)を設立、NOFが東京証券取引所に上場 2007年 「野村不動産レジデンシャル投資法人」が東京証券取引所に上場	1959年 仲介事業、不動産鑑定業務を開始 1987年 流通事業本部が発足 ネットで見みかえ ノムコム nomu.com 1999年 不動産情報サイト「ノムコム」を開設 2001年 「野村不動産アーバンネット(現 野村不動産ソリューションズ)」営業開始 2005年 野村証券と業務提携開始	1959年 日本橋野村ビルディング新館完成に伴い、運営管理事業を開始 1977年 「野村ビル総合管理(現 野村不動産パートナーズ)」を設立 1991年 「野村住宅管理(現 野村不動産パートナーズ)」を設立

価値創造の歩み



2008年

再開発事業「プラウドタワー武蔵浦和テラス」「プラウドタワー武蔵浦和ガーデン」竣工

2010年

マンション建替え物件「プラウド新宿御苑エンパイア」竣工

OUKAS

2017年

健康増進型・賃貸シニアレジデンス「オウカス」が誕生



2024年

「企画・設計・運営」のノウハウを持つ「UDS」がグループ入り



2024年

コリビング賃貸レジデンス「TOMORE(トモア)」が誕生



2024年

「プラウド神宮前」竣工

2025年

「NREG 中里建設」がグループ入り



2010年

「日本橋室町野村ビル」(YUITO) 竣工



2019年

サービス付きスモールオフィス「H'IO」、サテライト型シェアオフィス「H'IT」誕生

2025年

「BLUE FRONT SHIBAURA TOWER S」竣工

2026年

和太鼓パフォーマンス集団DRUM TAOの専用劇場「DRUM TAO THEATER KYOTO」開業

2026年

「日本橋野村三井タワー」竣工予定



2014年

海外事業を再開

2015年

シンガポールに現地法人「NOMURA REAL ESTATE ASIA PTE. LTD.」を設立、ベトナム・ハノイにて「ミッドタウンプロジェクト」開始



2022年

フィリピンで合弁会社「Federal Land NRE Global, Inc. (FNG)」を設立



2010年

「野村不動産プライベート投資法人」が誕生

2011年

資産運用会社3社を合併、「野村不動産投資顧問」が誕生



2015年

「野村不動産マスターファンド投資法人」が誕生



2023年

「野村リアルアセット・インベストメント」が事業開始



2013年

住宅流通事業における新サービスブランド「野村の仲介+(PLUS)」スタート



2021年

都心エリアに特化したサービスブランド「REALIA(リアリア)」スタート



2026年

3事業(流通事業本部・パートナー営業本部・法人営業本部)を「野村の仲介プラス」ブランドとして統一



2012年

ビル管理業界で初めてサービスマネジメントシステムの国際規格である「ISO20000」の認証を取得

2013年

専有部メンテナンスサービス「NEXT PASS 10」スタート

2014年

野村ビルマネジメントと野村リビングサポートが合併、「野村不動産パートナーズ」発足



2017年

大規模修繕工事「re: Premium」を発表

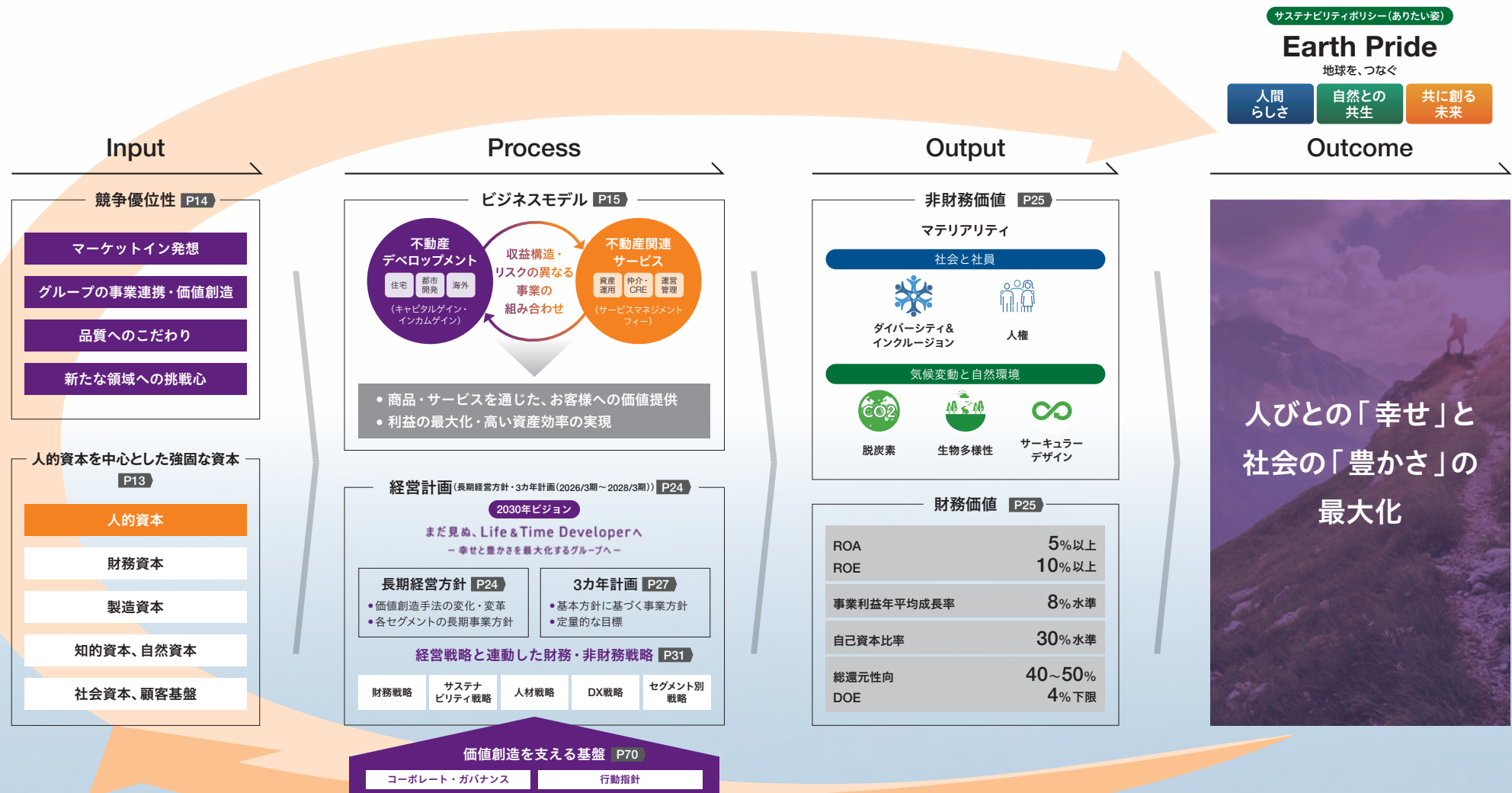


2026年

分譲マンションの修繕積立金不足への対応商品「re:Sati-Nas(リ・サチナス)」を本格的に提供開始、専有部メンテナンスサポートサービス「NEXT PASS 20」提供開始

価値創造プロセス

— グループ企業理念 — あしたを、つなぐ



競争優位性を示す代表的な経営資本

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

代表的な経営資本

人的資本			
連結従業員数：	9,043人	女性マネジメント職層比率 ^{※1、2} ：	22.2%
女性従業員比率：	37.8%		
財務資本			
自己資本比率：	28.5%	D/Eレシオ：	2.0倍
製造資本			
国内住宅分譲用地ストック：	約2.5兆円	海外事業ストック (総事業費(当社持分))：	約8,400億円
国内収益不動産用地ストック (総投資額)：	約1.1兆円	運用資産残高(AUM)：	約2.3兆円
賃貸可能床面積 (オフィス・商業施設)：	約60.1万m ²	住宅管理戸数：	約20.1万戸
知的資本、自然資本など			
不動産開発ノウハウ：	70年以上	資産運用ノウハウ：	30年以上
グッドデザイン賞24年連続受賞など、 高い商品企画・デザイン力		住宅系再開発案件取り組み数：	業界トップクラス ^{※3}
社会資本、顧客基盤			
野村不動産グループ カスタマークラブ会員数：	約17.2万人	メガロス会員数：	約10.7万人
テナント数：	3,000社以上 ^{※4}	国内資産運用を通じた 機関投資家顧客数(上場REIT除く)：	381機関
HIT会員数：	約48万人	ノムコム会員数：	約27.9万人

経営資本を元にした財務・非財務価値の創出

財務			
売上高：	9,425億円	ROA：	5.4%
事業利益：	1,473億円	ROE：	10.7%
親会社株主に帰属する当期純利益：	828億円	総還元性向：	41.4%
非財務			
収益不動産 開発実績 (累計) ^{※5} ：	賃貸住宅 プラウドフラット 156棟 オフィス PMO 73棟 H'O 36棟 物流施設 Landport 57棟 商業施設 GEMS 24棟 MEFULL 9棟 SOCOLA 7棟	賃貸バリューチェーン 取引実績(累計)： REIT・私募ファンドへの売却： 155物件、8,798億円 GHG排出量削減進捗 ^{※6} ：	Scope 1・2： ▲21.6% Scope 3 ^{※7} ： ▲21.5%

(注) 2026年3月期または2026年3月末時点の数字。ただし、一級建築士数は2026年4月1日時点、ノムコム会員数は2026年1月末時点

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

※2. 国内連結子会社のみを対象

※3. 当社調べ

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

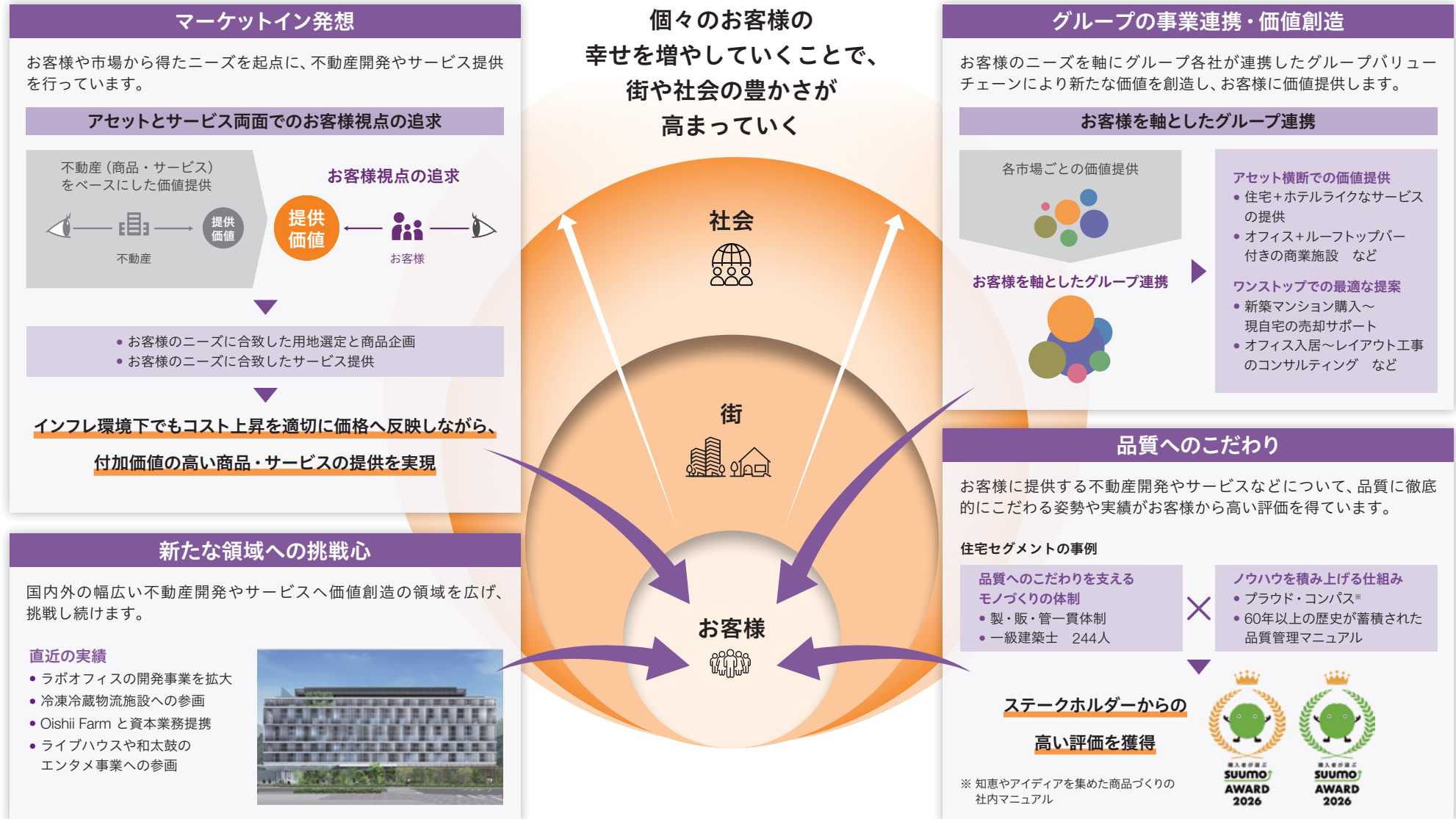
※5. 計画中を含む開発棟数です。また、2026年3月期時点で固定資産として保有している物件も含まれています。

※6. 当社の排出量 (Scope 1・2) のバウンダリのうち、延べ床面積が150坪 (約496m²) 以下となる当社保有物件を集計対象から除外

※7. SBT認定対象のカテゴリー 1、11、13の合計値

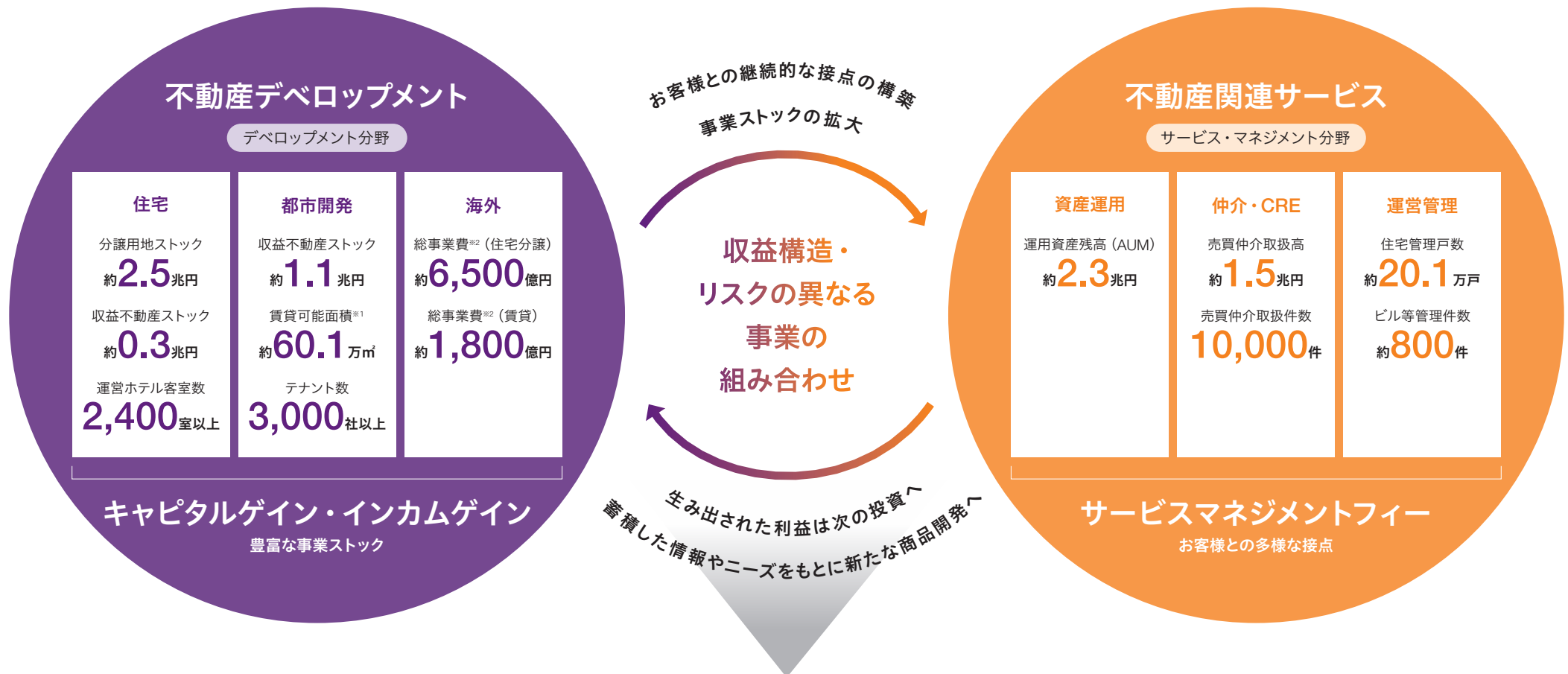
独自性・競争優位性

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



ビジネスモデル

収益構造・リスクの異なる不動産デベロップメントと不動産関連サービスを一体で行うことで、利益の最大化と高い資産効率を実現しています。
また、お客様との継続的かつ多様な接点を構築し、蓄積した情報やニーズをもとに商品・サービスを開発することで、新たな価値提供を図っています。



- 商品・サービスを通じた、お客様への価値提供
- 利益の最大化・高い資産効率の実現

(注) 2026年3月末時点

※1. 固定資産のオフィス・商業施設が対象

※2. 総事業費のうち、当社持分を記載

事業ポートフォリオ

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



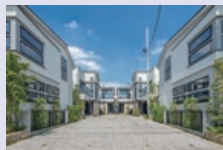
住宅セグメント

レジデンシャル部門

- マンションと戸建住宅の開発・分譲
- インターネット広告の代理店事業
- 住まいの駆けつけサービス事業 など



ブラウド神宮前



ブラウドシーズン
浜田山コート

アコモデーション部門

- 賃貸住宅の開発・賃貸・売却
- コリビング賃貸住宅の開発・運営・賃貸・売却
- シニア住宅の開発・運営・賃貸・売却
- ホテルの開発・運営・賃貸・売却 など



NOHGA HOTEL

ルテ木の庭
HOTEL NIWA TOKYO

UDS
HOTELS



ブラウドフラット
錦糸町ウエスト



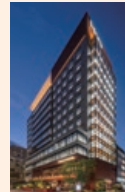
TOMORE (トモア) 田端



都市開発セグメント

オフィス・商業部門

- オフィスビル・商業施設等の開発・賃貸・売却・運営受託
- 建築工事の設計監理 など



H'IO赤坂



kaiwaii akasaka

芝浦まちづくり部門

- BLUE FRONT SHIBAURAおよびその周辺地域における開発・賃貸
- 建築工事の設計監理 など

BLUE FRONT
SHIBAURA



BLUE FRONT SHIBAURA
TOWER S

インフラ・インダストリー部門

- 物流施設・データセンター等の開発・賃貸・売却・運営受託
- 建築工事の設計監理 など



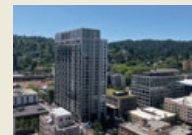
Landport東海大府 I



海外セグメント

海外部門

- 東南アジアを中心とした住宅の開発・分譲
- イギリス・アメリカを中心としたオフィスビル等の開発・賃貸・売却 など



プレスブロック・プロジェクト
(アメリカ・オレゴン州
ポートランド)



ロイヤルアイランド
(グーイエン) 第1街区
(ベトナム・ハイフォン)



資産運用セグメント

資産運用部門

- 上場・私募REIT、私募ファンドを対象とした資産運用
- 有価証券ファンド等の不動産証券化商品等を対象とした資産運用 など

MASTER FUND
野村不動産マスターファンド投資法人

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



H'IO青山



中座くいだおれビル



仲介・CREセグメント

仲介・CRE部門

- 個人・法人向け不動産仲介・コンサルティング
- 不動産情報サイト運営
- 保険代理店・銀行代理業 など

その期待に、プラスを。
野村の仲介 PLUS

ネットで住みかえ ノムコム
nomu.com

REALIA

ノムコム
NEOBANK



REALIA (レリア) 東京



運営管理セグメント

運営管理部門

- マンション・オフィスビル・物流施設・データセンター等の運営・管理・工事請負、リフォーム、地域冷暖房 など

re:Premium
リ・プレミアム

re:Premium Duo
リ・プレミアム デュオ

re:Sati-Nas
リ・サティナス

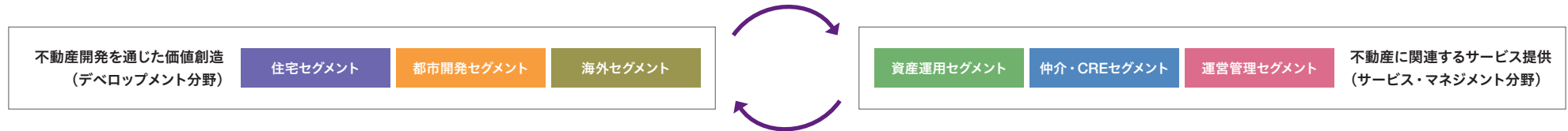


BLUE FRONT
SHIBAURA TOWER S
防災センター

(注) 2026年4月に、事業推進のスピード向上とガバナンス強化・最適化を企図して、広範な事業領域を所管し、事業ボリューム等が拡大している住宅および都市開発の2部門をレジデンシャル、アコモデーション、オフィス・商業、芝浦まちづくり、インフラ・インダストリーの5部門に再編し、海外、資産運用、仲介・CRE、運営管理と合わせて9部門で事業を推進・管理する体制としました。

事業間のシナジー

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



CASE 1

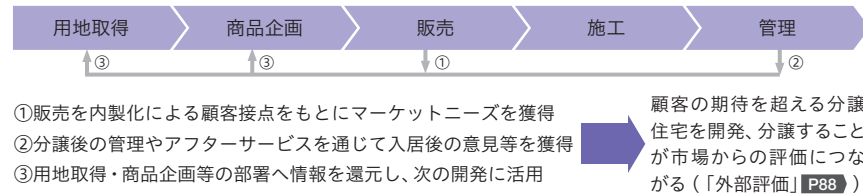
お客様のニーズを起点とする、住宅分譲事業における

「製・販・管一貫体制」

住宅セグメント

運営管理セグメント

住宅事業における主な業務プロセス



建築設計と営業の担当者が一体となって行われる「プロジェクトチームミーティング (PTM)」の事例

課題

タワーマンションが多い湾岸エリアでランドマーク性をどのように持たせるか？



PTM後

- オーバル（楕円）形状とし、他にはない個性的な建物形状へ
- 敷地の中心にセキュリティに守られたコミュニティの中心となるプライベートガーデン



海外セグメント

・国内で培った住宅開発のノウハウを海外の住宅開発における商品企画や品質管理「KAIZEN活動」として展開。現地パートナーの信頼獲得にも寄与

仲介・CREセグメント

・当社で開発・管理する分譲住宅の売買を仲介。住宅に関する入り口から出口までグループ横断で対応

CASE 2

当社グループとグループREIT等の相互成長と新たな価値創出を実現する

「賃貸バリューチェーン」

住宅セグメント

都市開発セグメント

資産運用セグメント

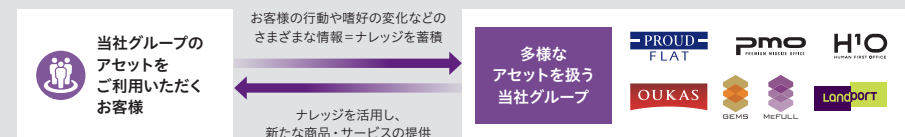
運営管理セグメント

- 「賃貸バリューチェーン」とは、当社グループと当社グループが運用するREIT等の相互成長と新たな価値創出を実現する、回転型のビジネスモデル
- 付加価値の高い開発力を起点として、賃貸資産の保有にこだわらずに売却することで開発利益を実現し、高い資産・資本効率を実現

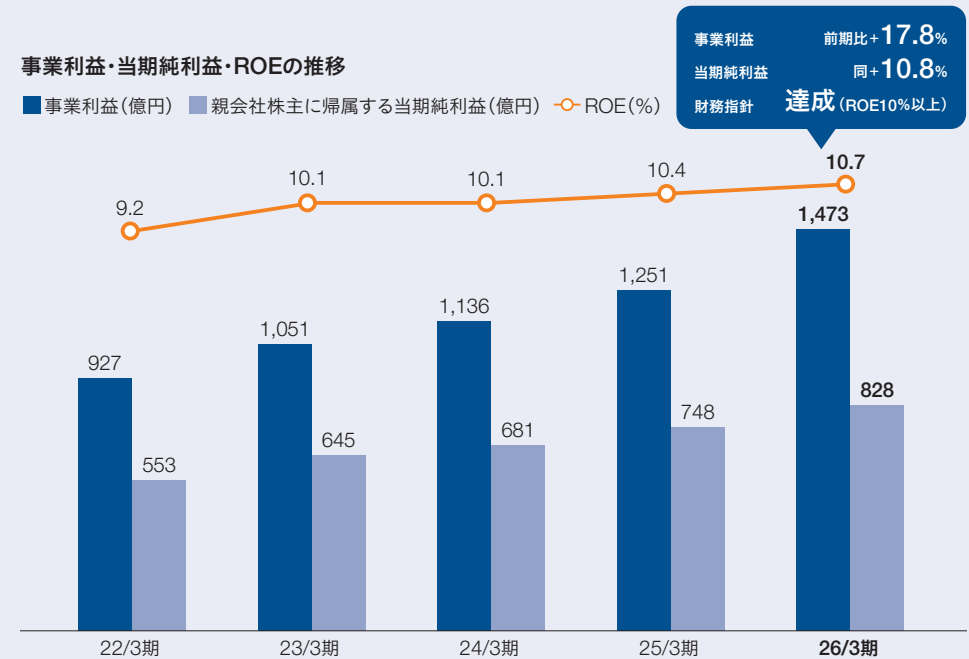


「マネジメントパイプライン」による、新たな価値創造につながるナレッジの蓄積・活用

物件をグループREIT・ファンドに売却した後も「マネジメントパイプライン」を通じてサービス提供を続けることで、ブランド力強化や資産価値の向上を図っています。さらに、当社が価値提供すること、お客様の声や社会の変化をナレッジとして蓄積・活用することで、新たな商品やサービスの提供を目指しています。



CFOメッセージ



金利や市場環境の変化を的確に捉え、成長と還元の好循環を加速。
持続的な企業価値向上を実現させます。

1. 2026年3月期の総括 — 3カ年計画の確かな滑り出し

2026年3月期は、3カ年計画（2026年3月期～2028年3月期）の初年度として、当初想定を上回る業績で着地しました。第3四半期決算発表時に上方修正した通期業績予想をさらに上回り、事業利益、当期純利益ともに二桁成長を達成し

たほか、ROEについても10.7%と目標を上回る水準となりました。また、経営計画において成長事業として注力領域と位置付けた賃貸住宅、ホテル、シニア住宅事業においても用地取得が着実に進捗しており、3カ年計画に沿った投資も順調に進めることができています。

2026年3月期は、金利や建築費の上昇といった外部環境の変化に加え、浜松町ビルディングの建替えに伴う一時的な損

失計上なども織り込んだ計画としてスタートしました。こうした中、業績目標の確実な達成に向けて十分な資産売却計画を策定しておりましたが、国内を中心とする各事業が堅調に推移しました。中でも、住宅分譲事業における堅調な販売進捗と、収益不動産市場における旺盛な投資家需要を背景に、分譲住宅の販売および収益不動産の売却が、それぞれ計画を上回って進捗したことが業績の上振れにつながりました。

CFOメッセージ

経営計画における財務指針

目指す姿

資本コストを上回る高い資産・資本効率

持続的な高い利益成長

健全な財務状況

高い株主還元

財務指針 (2026年3月期～2030年頃)

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

これらの成果は、当社グループが有する多様な事業ポートフォリオと、これまで特長としてきた資産回転型のビジネスモデルが、市場環境の変化にも柔軟に対応する力を発揮できた結果であり、経営計画で掲げた成長ストーリーに対する実行力と今後の実現可能性を示すことができた1年であったと総括しております。

2. 変化するマクロ環境への対峙

— 金利上昇を吸収するデベロッパーの本質

金利動向は、不動産事業にとって業績や投資判断に影響を及ぼす重要な要素の一つです。経営計画策定時点においても一定の金利上昇は織り込んでおりましたが、足元の上昇ペースは想定を上回る動きであり、改めて注視すべき課題であると認識しております。

一方で、私は現在の金利上昇を必ずしもネガティブに捉える必要はないと考えています。金利上昇の背景には、日本経済がデフレから脱却し、インフレ基調へ転換していくという

構造変化があります。不動産事業においては、金利上昇によるコスト増加という課題が生じる一方で、資産価値や賃料の上昇という収益拡大の機会も期待できます。重要なのは、こうした環境変化をいかに事業価値の向上につなげていくかだと考えています。

実際に住宅セグメントでは、賃金上昇による世帯収入の増加などを背景に、分譲価格の上昇を吸収しながら堅調な販売が続いています。また、都市部への人口流入などを背景に賃貸住宅需要は高まり、賃料の上昇につながっています。さらに都市開発セグメントにおいても、企業業績の改善を背景としたオフィス需要の増加やマーケットの空室率の低下を追い風に、既存物件を含めた賃料上昇の動きが着実に進んでいます。

もちろん、金利上昇によるコスト増加と賃料上昇による収益向上の間には一定の時間差があります。しかし当社はこれまで長期・固定金利を中心とした資金調達を行うとともに、借入金の返済タイミングについても各年度に分散を図ってきました。そのため金利上昇の影響は段階的かつ緩やかに顕

在化する見通しです。加えて、当社グループは住宅、オフィス、ホテル、物流施設など幅広いアセットタイプのポートフォリオを有しており、それぞれの商品力やサービス品質の向上を通じて付加価値を高めることができます。今後も価格や賃料への適切な反映を進めながら、持続的な利益成長を実現してまいります。

3. 資本効率のさらなる進化 — 金利上昇を踏まえた 「回転率×利益率」の追求

資本市場の皆様との対話において、資本コストを上回るリターンの実現はますます重要になっています。当社は経営計画策定時に資本コストを約8%と認識し、それを上回るROEの実現を基本方針としてきました。2026年3月期はROE 10.7%を達成し、目標として掲げた「10%以上」を着実にクリアすることができました。一方で、昨今の金利上昇を踏まえると、当社が認識する資本コストについても、改めて見直しが必要な局面にあると考えています。私は、今後、従来の「ROE10%以上」という目線にとどまらず、より高い水準を見据えていく必要があると考えています。

もっとも、当社はROE向上のために財務レバレッジを引き上げる考えは現時点ではありません。現在の財務健全性や信用力も重要な経営資本と考えており、格付水準の維持も含め、今後も自己資本比率30%程度を一つの目安として財務規律を維持していく方針です。金利上昇局面においては、レバレッジを高めるのではなく、事業そのものの収益力と資産効率の向上によって企業価値を高めていくことが重要であると考えています。

CFOメッセージ

そのうえで当社が追求するのは、「資産回転率」と「利益率」の向上による資本効率の改善です。

まず資産回転率の観点では、当社は従来から開発資産の長期保有に固執せず、売却と再投資を繰り返すことで成長してきました。これは近年の「資本コストや株価を意識した経営」の要請を受けて始めたものではなく、それ以前から進めてきた当社が基本とするビジネスモデルです。また、これは、資産回転率を高めるだけでなく、開発価値をキャピタルゲインとして顕在化させることで高い収益性を実現できる点においても特長があります。加えて、回収した資金を注力領域を中心とした成長投資に再配分しながらバランスシートの過度な拡大を抑制できるため、金利上昇局面においても有効な経営手法であると考えています。今後も個々の資産の収益性や将来価値を見極めながら、収益不動産の売却と成長分野への再投資を積極的に進めていきます。

一方、利益率の観点では、建築コストや金利の上昇を吸収しながら収益性を維持・向上させることが必要となります

が、この実現に向けては、各事業における投資のハードルを上げ、より厳格な投資判断を行っていきます。また、賃貸住宅やホテルなど、高い収益性と成長性が期待できる分野への投資を加速するとともに、戦略投資を積極的に活用しながら収益拡大を図っていきます。さらに、顧客の皆様から選ばれる商品性を磨き込み、利益率の向上を実現してまいります。

加えて、資産を使わずに収益を生み出すサービスマネジメント分野（資産運用、仲介・CRE、運営管理）の拡大も重要なテーマです。ファンド運用、仲介、管理・請負工事などのフィービジネスを強化することで、安定的な収益基盤の拡充とともに、収益性の向上を図っていきます。

このように、レバレッジによるのではなく、資産回転率と利益率の向上、およびフィービジネスの強化という取り組みによって資本効率を高めることこそが、金利上昇局面においても持続的な企業価値向上につながるアプローチであると考えています。

4. 株主還元の考え方 — 成長投資と株主還元の両立、 配当を基本とする株主還元へ

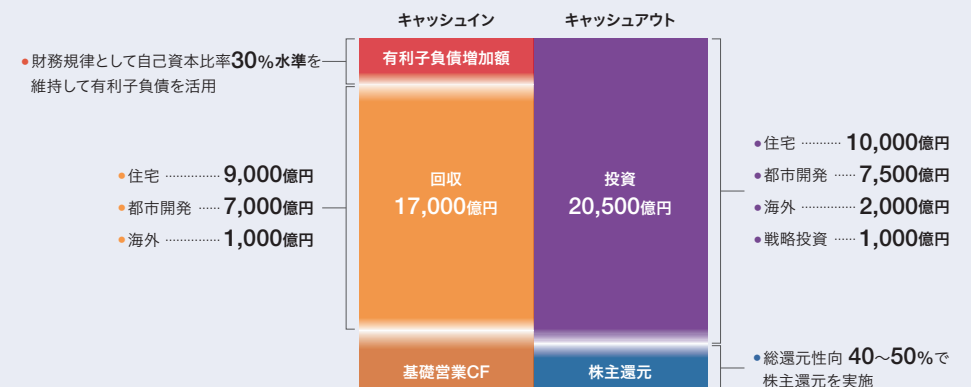
当社が株主還元を重視する姿勢は、今後も変わることはありません。一方で、企業価値を最大化していくためには、「持続的な成長投資」と「適切な株主還元」を両立させることが不可欠であると考えています。高い利益成長を実現し、その成果を株主の皆様へ還元していく。この循環を継続することこそが、企業価値の持続的な向上につながると考えています。

当社はこれまで、DOEによる配当下限の導入や株式分割の実施など、資本市場の皆様との対話を踏まえながら株主対応施策の充実に取り組んできました。また、総還元性向40～50%を株主還元方針として掲げており、現時点ではこれが成長投資と株主還元の最適なバランスであると認識しています。

経営計画における注力領域

事業方針	基幹事業	住宅分譲事業・オフィス事業において、デベロップメント分野とサービス・マネジメント分野の連携を一層強化しながら商品企画力とサービス力を向上させ、確固たるポジションを構築する。
	注力領域	持続的な成長に向けて、以下5つに注力する。
		1 成長事業（賃貸住宅、ホテル、シニア住宅、物流施設）への重点的な投資
		2 開発事業、賃貸事業における投資家資金の導入
		3 グループ内連携、野村グループとの連携の強化
		4 海外事業の将来収益拡大に向けた取り組み
		5 戦略投資（M&A）による成長の加速

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



※ 基礎営業CF：営業活動によるCF＋棚卸資産の増減額＋営業エクイティ投資の増減額－減価償却費

CFOメッセージ

株主還元の手段としては、これまで「配当」と「自己株式の取得」を組み合わせしてきましたが、この1～2年は「配当」を基本とする株主還元へ軸足を移しています。これは、継続的な利益成長の実現と、その成果を確実に株主の皆様へ還元していくという経営のコミットメントを示すものです。不動産デベロッパーグループである当社は、長期的に付加価値を創出し、収益化していく事業特性を有しています。そのため、利益成長の成果を最も持続的かつ安定的に共有できる手段は配当であると考えており、株主の皆様との長期的な信頼関係の基盤として、今後もしっかりとした配当を継続していきたいと考えています。

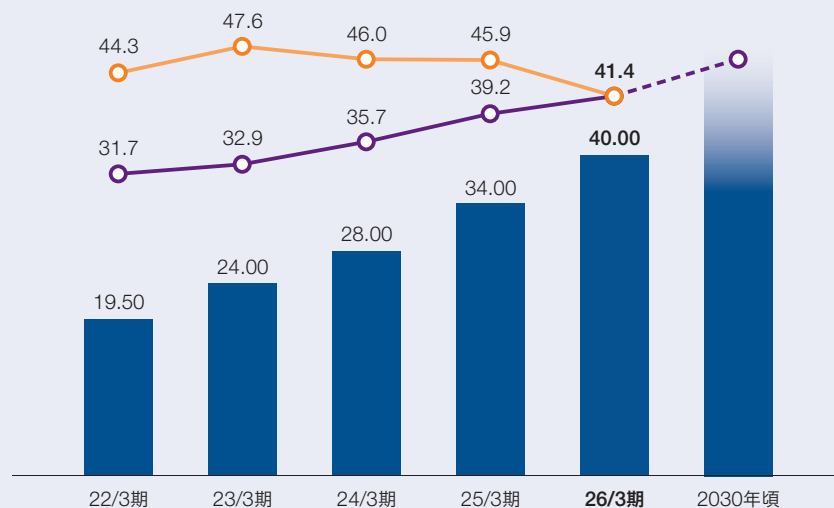
自己株式の取得については、今後も機動的な株主還元手段

として位置付けています。ただし、その実施については株価や財務状況などを考慮し総合的に判断するものであり、短期的な株価変動に対応するだけの実施は本質的ではないと考えています。

ここ最近、さまざまな企業で株主還元を拡充する動きも見られますが、これまで当社は積極的な株主還元を実施してきており、他社の動きに追従して単に還元を拡大することは、必ずしも適切ではないと考えています。十分な投資機会が存在する中では、成長投資を通じて持続的な利益成長を実現し、その成果をしっかりと株主の皆様へ還元することこそが、長期的な株主利益の最大化につながると考えています。

年間配当金・総還元性向の推移

■ 1株当たり配当金(円) ■ 総還元性向(%) ○ 配当性向(%)



5. 株主・投資家へのメッセージ

当社は、2025年4月に、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しました。これは、投資しやすい環境を整備することで投資家層を拡大し、市場における当社株式の流動性向上を図ることを目的としたものです。実際、この2年間で株主数は4倍以上に増加し、多くの新たな投資家の皆様に参加いただくことができました。こうして多くの皆様に当社株式を保有いただいていることに心より感謝するとともに、そのご期待の大きさに身の引き締まる思いです。今後も、そのご期待にしっかりと応えていきたいと考えています。

私は年間を通じて多くの国内外の株主・投資家の皆様と対話する機会をいただいています。その中で強く感じるのは、資本市場の皆様が当社に対して短期的な業績だけではなく、長期的な企業価値向上を求めているということです。実際、当社はプロジェクトの企画から開発完了まで長い時間をかけて価値ある商品を提供しています。さらに、開発完了はゴールではなくスタートでもあります。お客様が「住まう」「働く」「憩う」といったさまざまな場面において価値あるサービスを提供し続けることで、長期にわたり価値を創出し、収益化していく事業特性を有しており、短期的な業績変動に左右されるのではなく、中長期的な視点で企業価値向上に取り組んでいます。

今後も、事業ポートフォリオと資産ポートフォリオを不断に進化させながら、持続的な利益成長を実現し、その成果を株主・投資家の皆様へ還元してまいります。皆様には、ぜひ当社の成長ストーリーと将来性にご期待いただき、中長期的な視点でご支援いただければ幸いです。私はCFOとして、今後も企業価値向上に全力で取り組んでまいります。

外部環境認識 — 機会とリスク —

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

機会

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

お客様や
社会のニーズ・
価値観に
関する変化

所有から利用・体験価値重視への変化の対応例

HIT（エイチワンティー）

- 働く方の多様化と効率化のニーズに対応したサテライト型シェアオフィス
- 拠点数：561店舗※（提携店含む）

※2026年3月末時点



HIT芝浦



HIT新大阪

リスク

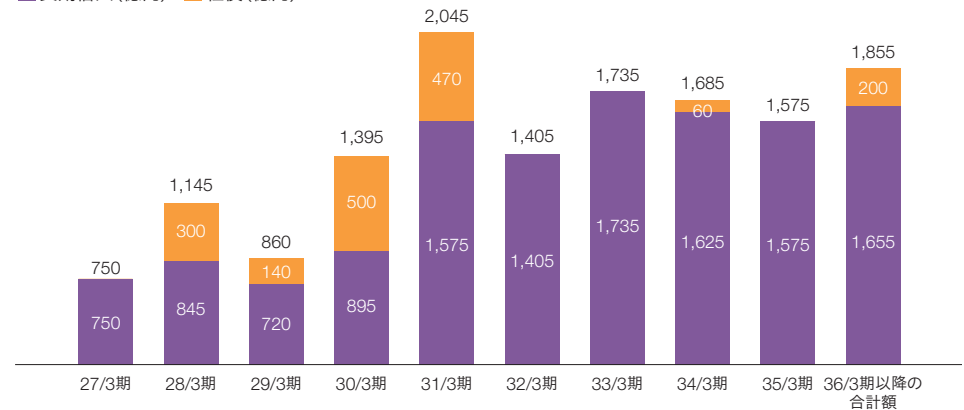
- 少子高齢化の進展
- 労働人口の減少、人材獲得競争の激化
- 地政学リスクの増大
- 気候変動、災害の激甚化
- 建築費の上昇・工期の長期化（建築費上昇による事業収支への影響 [P23](#)）
- 国内外の金融環境の変化

マクロ環境
に関する変化

国内外の金融環境の変化の対応例

長期借入金返済予定額(2026/3期末)※1,2,3

■ 長期借入(億円) ■ 社債(億円)



金利上昇への主な対応例

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

※1. 当社の国内円資金調達の状況を示しており、海外事業におけるSPCおよび子会社による外貨調達には含まれておりません。

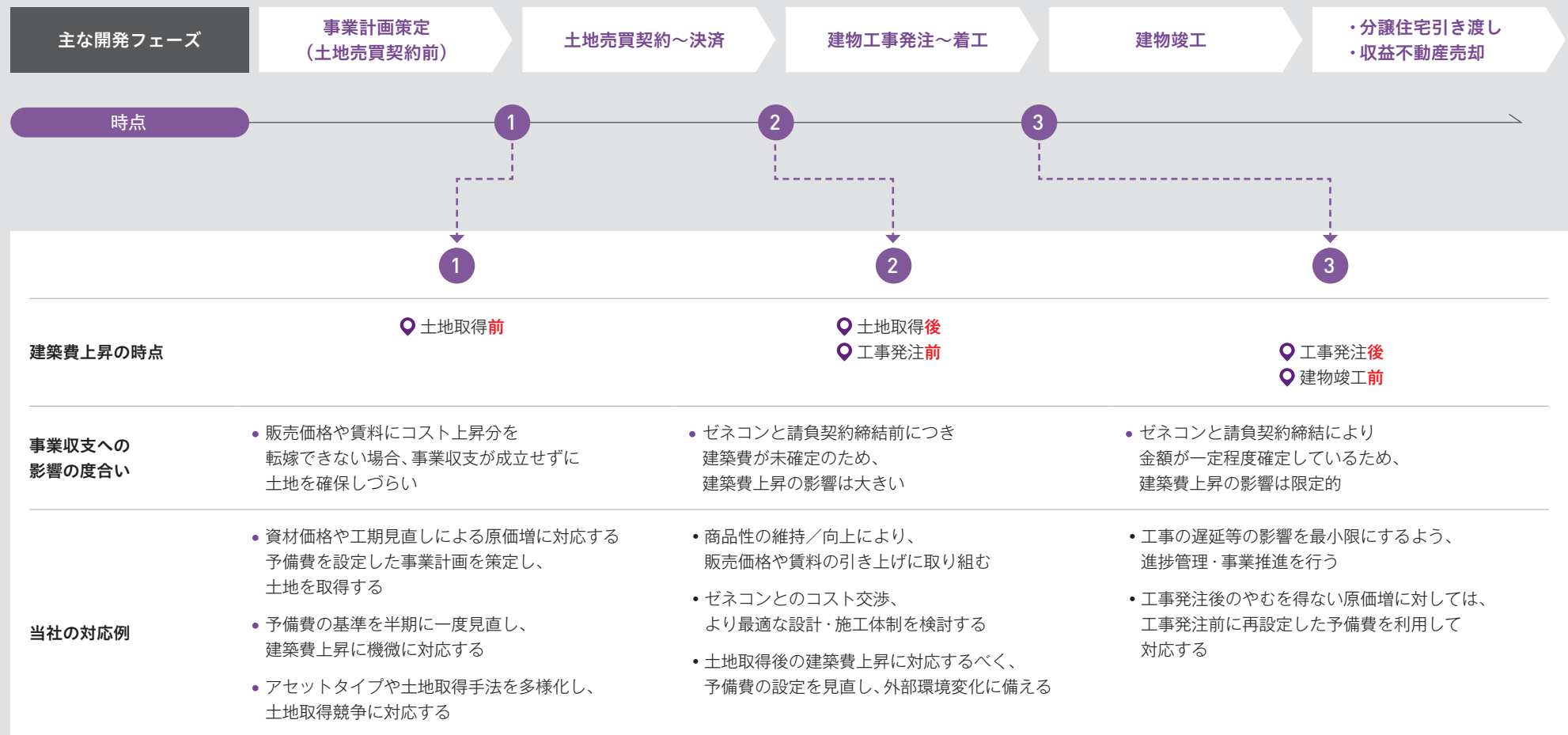
※2. ハイブリッドファイナンスは初回の期限前弁済・償還可能日を期日として算出しております。

※3. 2026年3月末時点の借入等に対する、現時点での返済予定額を示しております。また、「36/3期以降の合計額」は2036年3月期以降に返済期限を迎える借入等の合計額を記載しております。

外部環境認識 — 機会とリスク —

開発フェーズ別に見た建築費上昇による事業収支への影響

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



経営計画

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

2025年4月に策定した経営計画では、「長期経営方針」と「3カ年計画」に分けて策定しました。

「長期経営方針」はグループの目指す姿・方針として原則一定期間見直さず、「3カ年計画」を3年ごとに見直す方針としております。

2026年3月期 —

2030年頃

長期経営方針

長期スパンで当社グループが目指す方向性や方針を示しております。

▶ 価値創造手法の進化・変革



▶ 長期事業方針

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

野村不動産グループ2030年ビジョン

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

▶ 財務指針（2026年3月期～2030年頃）

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

2026年3月期 — 2028年3月期

3カ年計画

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

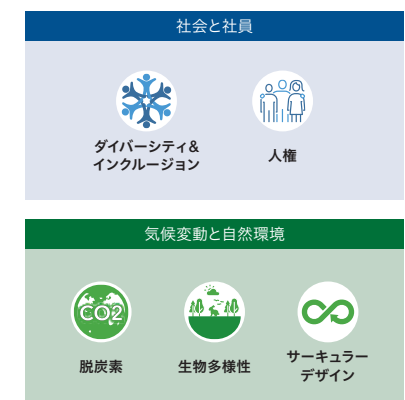
▶ 3カ年計画の方針

基本方針	グループ全体で事業量の拡大を図り、持続的な成長を実現しながら、バランスシートを適切にマネジメントし、高い利益成長と高い資産・資本効率を両立する。
事業方針	基幹事業の確固たるポジション構築 P26
	5つの注力領域 P27-29

▶ 3カ年計画の定量的な目標

利益計画 P30
投資・回収計画 P30
キャピタルアロケーション計画 P20
株主還元方針 P21

▶ 非財務目標



経営計画

2030年までの財務目標と非財務目標

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

財務目標

財務指針（2026年3月期～2030年頃）			
	2026年3月期 実績	財務指針	
資本コストを上回る 高い資産・資本効率	ROA	5.4% 達成	5%以上
	ROE	10.7% 達成	10%以上
持続的な高い利益成長	事業利益年平均成長率	+17.8% 達成	8%水準
健全な財務状況	自己資本比率	28.5% 水準内	30%水準
高い株主還元	総還元性向	41.4% 達成	40～50%
	DOE	4.5% 達成	4%下限

3カ年計画(2026年3月期～2028年3月期)における利益計画

(億円)				
	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	2028年3月期 目標	成長率
合計	1,251	1,473	1,600	+8.5%
デベロップメント 分野	住宅セグメント	487	617	630
	都市開発セグメント	416	539	520
	海外セグメント	66	27	110
サービス・ マネジメント分野	資産運用セグメント	98	105	130
	仲介・CREセグメント	165	189	200
	運営管理セグメント	119	135	110
その他・調整額	△102	△142	△100	

非財務目標

重点課題 (マテリアリティ)	計測目標 (KPI)	2026年3月期実績	2030年目標
気候変動と自然環境	GHG排出量総量削減率 (2020年3月期比)	Scope1・2:▲21.6% Scope 3:▲21.5%	Scope1・2:▲60% Scope 3:▲50%
	新築物件における 省エネルギー性能指標 ZEH/ZEB oriented水準を確保	100% (11件)	水準確保
	木質化建物の開発：炭素貯蔵量	14,917t-CO ₂ /年	10,000t-CO ₂ /年
	生物多様性に関する認証取得	8件	—
	建物の長寿命化への取り組み 実施率	100%	自社基準100%
	廃棄物量削減と廃棄物 再利用率向上 (2022年3月期比)	+44.8%	産業廃棄物量削減率▲20%
社会と社員	インクルーシブデザインの 商品・サービスの提供	5回の体験会実施	—
	調達ガイドラインアンケート 実施率	56.4%	80%
	人権デューデリジェンスの 体制構築	①社内：外国籍従業員の 就労実態調査 ②社外：サプライヤーの 技能実習生 就労実態調査 ③海外事業における 人権リスク把握のための 海外拠点における現地実査 ④人権相談窓口を新たに 設置し、運用開始	年度ごとに目標設定
	男女育児休業取得率	97.6%	100%
	女性マネジメント職層比率	22.2%	20%
	1on1ミーティングの実施率	83.2%	100%
	人権・ウェルネス・ D&I 研修参加率	100%	100%

(注) 各指標の定義や注釈については P86-87 ESGデータ集に記載しています。

経営計画

基幹事業のポジション構築

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

住宅分譲事業

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

最上級クラスの商品企画による都心エリアでの高額分譲マンション

- 2028年3月期までの期間、国内トップクラスの事業量となる年間約3,500～4,000戸を計上。粗利益率は直近3カ年と同等の水準を見込む
- 富裕層の資産増加を背景に、立地希少性の高い都心の高額分譲マンション需要が拡大
- 都心エリアの再開発案件の進行と用地ストック6,000億円超を基盤に、供給拡大に向けた事業体制を構築
- 専属のお客様対応を目的とした「プライベートサービス部」を立ち上げ、お客様対応と商品企画を推進



愛宕地区第一種市街地再開発事業 F地区

所在地：東京都港区
規模：地上41階、地下2階
延床面積：約54,100㎡
主用途：住宅、オフィス、店舗他



赤坂七丁目2番地区第一種市街地再開発事業

所在地：東京都港区
規模：地上46階、地下1階
延床面積：約87,900㎡
主用途：住宅、オフィス、学校、店舗他



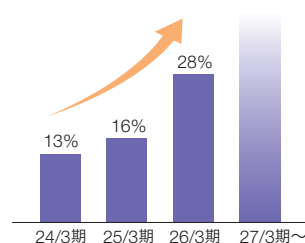
西麻布三丁目北東地区第一種市街地再開発事業 A街区

所在地：東京都港区
規模：地上54階、地下4階
延床面積：約97,000㎡
主用途：住宅、オフィス、店舗、ホテル

都心の利便性と広さのニーズを満たす都心型戸建

- 従来型のプライドシーズンに加えて、都心型戸建を拡大
- 都心×駅近×効率設計、広い空間、オリジナルデザイン、24時間365日体制のトラブル対応がお客様から高く評価
- 2025年4月にNREG中里建設がグループ入り。施工体制の構築を図り、都心型戸建の拡大に取り組む

計上された分譲戸建に対する都心型戸建の戸数割合



渋谷区笹塚駅w5プロジェクト

オフィス事業

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

幅広いオフィスラインナップ(2026年3月期実績)

サテライト型シェアオフィス

- 東京電力HDより「SoloTime」の事業承継(2026年3月31日付)
- 事業承継により直営店は194拠点に拡大。提携店も含めると561拠点が利用可能に



サービス付きスモールオフィス

- H'Oと商業の複合施設
フードホール「kaiwaii akasaka」開業



中規模ハイグレードオフィス

- 入居者および来訪者限定の共用スペース「HUMAN FIRST SALON」を備えた「PMO EX 本町」竣工



大規模オフィス

- 「BLUE FRONT SHIBAURA TOWER S」稼働開始



オフィス入居者向けサービス「NOMURA WORK-LIFE PLUS」

- 企業・従業員の課題解決を担うサービスプラットフォーム
- 会員企業割合*
- オフィス利用者向けに多様なサービスを提供
- ハード・ソフト両面で価値提供を強化

2025年3月期	2026年3月期
74%	80%



※ NOMURA WORK-LIFE PLUSご利用対象オフィスのテナント企業で集計

経営計画

3カ年計画（2026年3月期～2028年3月期）

成長事業（賃貸住宅、ホテル、シニア住宅、物流施設）への重点的な投資 —

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

投資の進捗

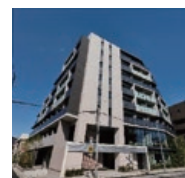
- 投資目標総額に対して順調に進捗
- 既存のアセットタイプにかかわらず、ハード・ソフト両面で高い付加価値を提供できるアセットに取り組む

	3カ年目標	26/3期実績
賃貸住宅・シニア住宅	1,000億円	1,391億円
ホテル	1,000億円	
物流施設	3,000億円	
		450億円



物流施設

延床面積約24.6万㎡、当社史上最大規模の「Landport東海大府Ⅰ」が竣工、満床稼働



賃貸住宅

コリピング賃貸レジデンス「TOMORE田端」竣工、開業



シニア住宅

「オウカス 浦和針ヶ谷」竣工、開業



ホテル

「NOHGA HOTEL 新宿御苑 東京」(仮称) 着工、2027年開業予定

海外事業の将来収益の拡大に向けた取り組み

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

投資の進捗

- 主にアジアの分譲住宅、イギリス・アメリカの収益不動産に投資
- ローカルパートナー企業と良好な関係性を構築し、投資機会の拡大を図る

2025年3月期
総事業費
約7,600億円

2026年3月期
総事業費
約8,400億円

アジア

ホンハック（ベトナム）



欧米

アルタ・プリザーブ（アメリカ）



収益獲得機会の多様化

- 2026年3月期に当社初となる収益不動産売却として、タイ・バンコクのサービスアパートメント「ステイブリッジトンロー」を売却
- 短期的には収益獲得の多様化、中長期的には利益成長のドライバーとして収益不動産売却事業を推進する



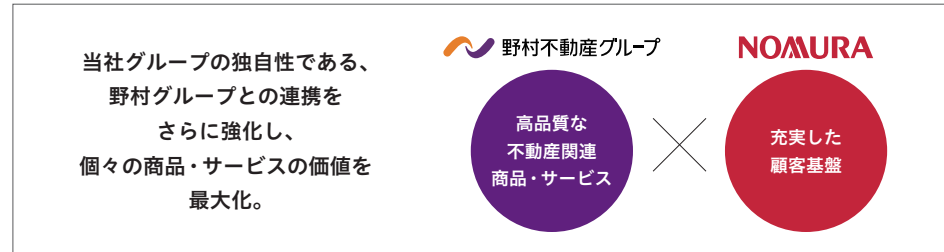
ステイブリッジトンロー（タイ）

経営計画

3カ年計画（2026年3月期～2028年3月期）

グループ連携（野村グループとの連携含む）の強化

■ 野村證券を含む野村グループとの連携の強化



当社グループ内連携の強化

お客様のニーズを軸にしたグループ各社の連携強化

- デベロップメント分野とサービス・マネジメント分野でバリューチェーンを構築 **P17**
- お客様のニーズを軸に、不動産開発を通じた価値創造とそれに関連するサービス提供を強化

本社移転を契機にした連携強化

- 2025年8月、グループ各社を「BLUE FRONT SHIBAURA」に移転。個人とチームのパフォーマンスの最大化を通じて、グループ内連携を強化 **P34**

グループ連携① 住宅セグメント 高額分譲マンションの販売

富裕層向け分譲住宅における連携

- 都心エリアでの高額分譲マンションの商品企画と販売を専門に取り扱う事業体制を整備
- 野村證券の富裕層専門チームに対し、物件情報を連携
- 高額分譲マンションの用地として約6,000億円※以上のストックを確保。継続的に事業展開および連携ができる見通し

今後の高額分譲マンションのラインナップ（一部）



愛宕地区第一種市街地再開発事業 F 地区



赤坂七丁目2番地区第一種市街地再開発事業



西麻布三丁目北東地区第一種市街地再開発事業 A 街区

※ 2025年4月23日時点

グループ連携② 仲介・CREセグメント ミドル事業

富裕層向け不動産仲介における連携

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

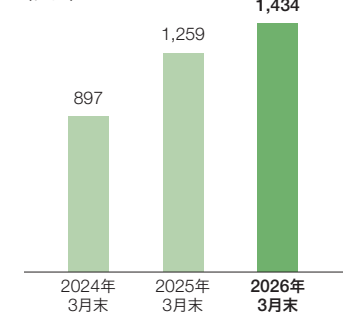
グループ連携③ 資産運用セグメント Nomura Real Asset Investment



私募ファンド事業における連携

- 野村グループの豊富な金融ノウハウや顧客基盤と、当社の不動産ファンド運用ノウハウの活用を目指し、2022年8月に私募ファンドを運用する会社を設立、2023年4月に運用事業を開始
- 住宅、オフィス、ホテル、底地、ヘルスケア施設など、さまざまなタイプの物件を運用し、着実に運用資産残高を拡大中

運用資産残高（億円）



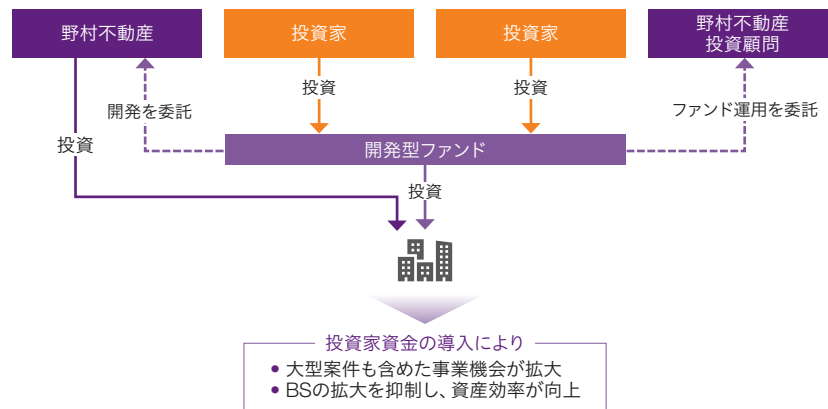
経営計画

3カ年計画（2026年3月期～2028年3月期）

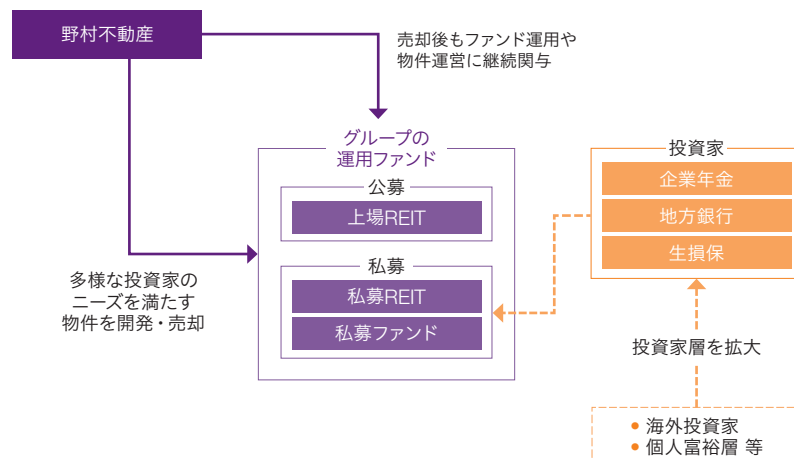
開発事業への投資家資金導入

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

開発事業における投資家資金の導入



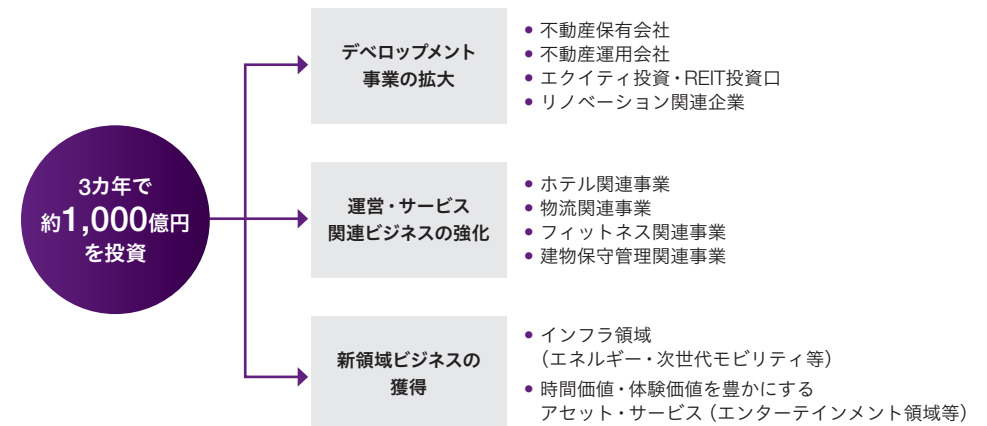
「賃貸バリューチェーン」における多様な投資家



戦略投資（M&A）による成長の加速

- 投資枠と重点テーマを定め、戦略投資により成長を加速させる

戦略投資



戦略投資の進捗、実績

インフラ・インダストリー領域の事業機会としてOishii Farmと資本業務提携 一次世代の食糧インフラである植物工場分野で、不動産開発力と農業分野のシナジー創出—

- 完全閉鎖型の植物工場によるいちごの量産化を世界で初めて実現したOishii Farmと資本業務提携
- 不動産開発の知見を活かしてOishii Farmと連携し、インフラ・インダストリー領域の事業機会獲得を目指す



Oishii Farm生産のイチゴ

2026年3月期 その他の投資実績

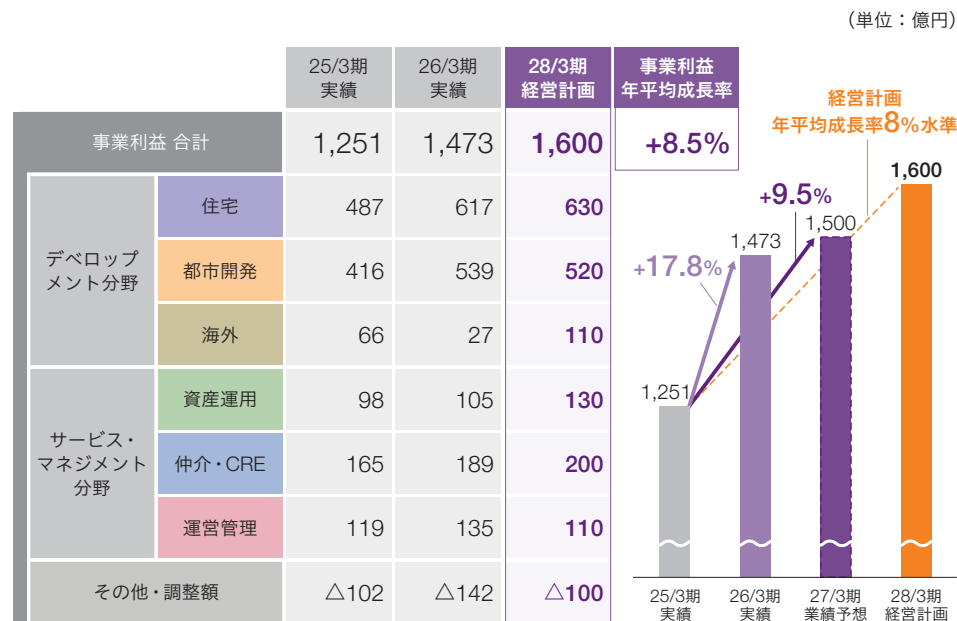
- 冷凍冷蔵物流施設への参画
- ライブハウスや和太鼓のエンタメ事業への参画
- ロケット輸送事業と通信衛星事業を手掛けるインターステラテクノロジズと資本業務提携 など

経営計画

利益計画、投資・回収計画

利益計画

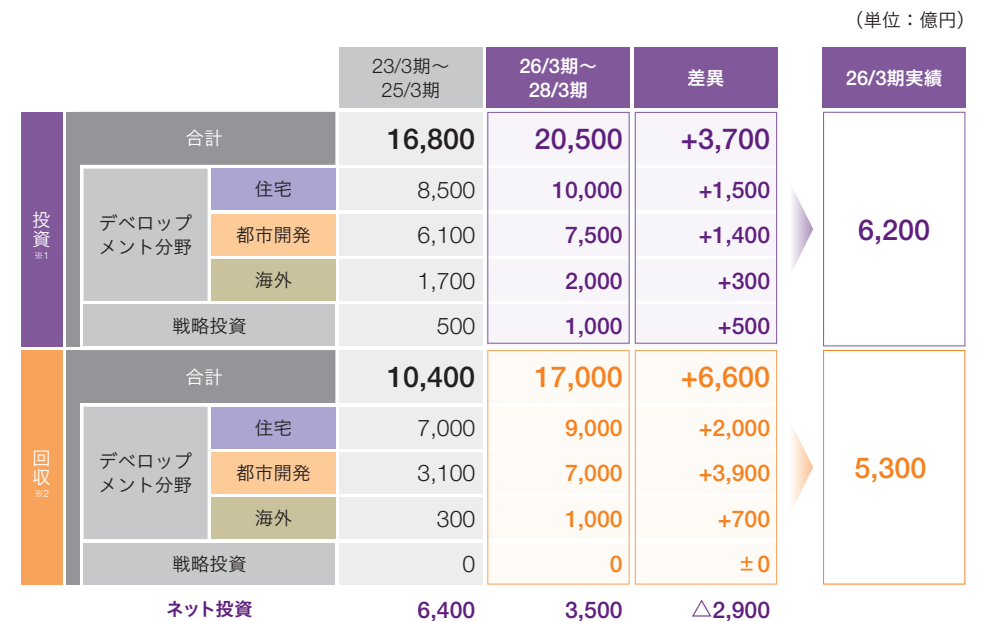
- 長期経営方針で定めた事業利益の年平均成長率8%水準を目指す財務指針に従い、28/3期は1,600億円の事業利益を目指す
- 26/3期の事業利益は1,473億円、+17.8%の成長を実現。27/3期も計画を上回る事業利益成長率となる見込み。



(注) 利益計画の成長率は25/3期比

投資・回収計画

- 基幹事業（住宅分譲、オフィス）**P26** に継続して投資する一方、注力事業である賃貸住宅やホテル等 **P27** の投資を拡大
- 賃貸資産ポートフォリオの見直しを通じ、収益不動産売却による回収を増加させ、BSの拡大を抑制 **P31**



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

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

経営計画

財務戦略

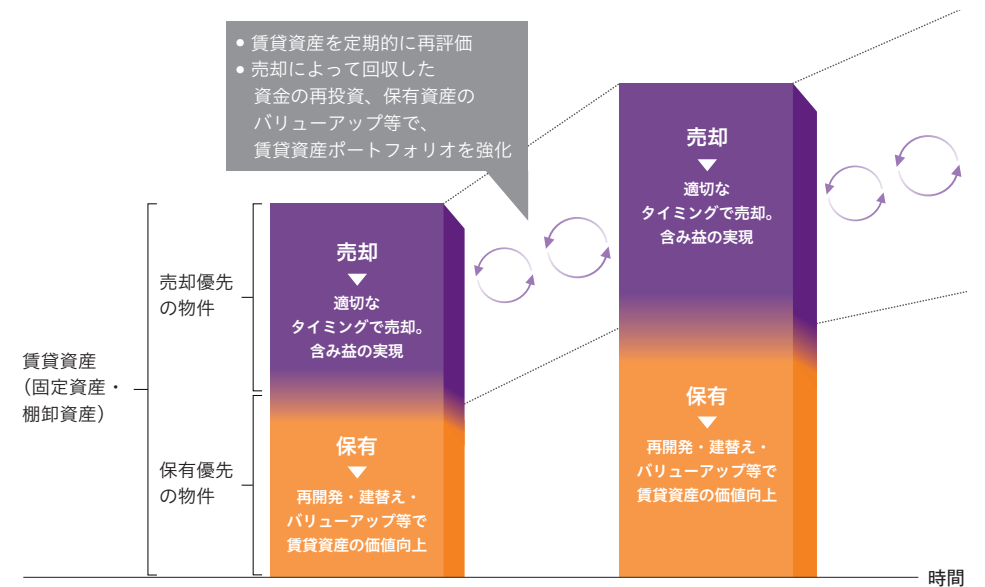
事業ポートフォリオ戦略

- 各事業の特性を活かし、利益成長と、高い資産・資本効率を両立する事業ポートフォリオを追求
- 開発力を起点としたグループ内の事業連携・価値連鎖により、事業拡大と収益性向上を図り、事業利益の年平均成長率8%水準を実現
- 収益構造・リスクの異なる事業の組み合わせにより、ROA5%以上の達成を目指す

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

賃貸資産ポートフォリオ戦略

- 戦略的資産入替を通じて、賃貸資産ポートフォリオの強化とBSコントロールを実施
- 全ての賃貸資産（固定資産・棚卸資産両方含む）を対象に、賃貸利回りや将来にわたる競争力（立地や商品のユニーク性）等の観点により定期的に評価を行い、物件ごとに保有・売却に関する優劣の区分を設定
- 優先して売却する物件を中心に、適切なタイミングで売却を実行することで、含み益を実現化させつつ、高い資産効率とBSコントロールを両立（グループが運用するREIT等に売却することで、資産運用事業におけるAUMの拡大に寄与）
- 継続保有する物件については、インフレ環境下におけるコスト上昇と物件価値それぞれに応じた賃料の引き上げと、再開発・建替え・バリューアップ等による競争力向上を行うことで、さらなる賃貸資産の価値向上とともに賃貸収益の拡大を図る

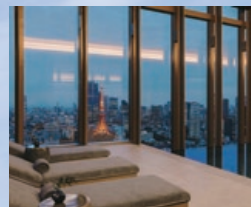


BLUE FRONT SHIBAURA TOWER S 全体開業 東京都心部とベイエリアを結ぶ 「“つなぐ”まち」が始動

ホテル | 日本初上陸のラグジュアリーホテル「フェアモント東京」

高層

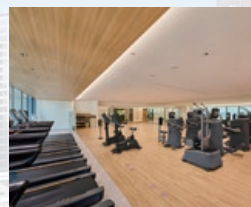
世界でレガシーを築き上げてきたフェアモントがTOWER S高層部に日本初上陸。「フェアモント東京」は、西に東京タワー、東に東京湾を臨む絶好のロケーションに、217のゆったりとした客室、エグゼクティブフロア、レストラン&バー、インフィニティプール、都内最大級の宴会場など充実した機能を備えます。都心のエネルギーと湾岸の静けさが見事に調和する空間と、きめ細やかなおもてなしは、すべての瞬間が心に刻まれる特別なご滞在をお約束します。



オフィス | ひとりひとりの働き方に、新しい風を。“TOKYO WORKation”（トウキョウ ワークーション）

中層

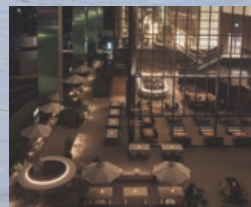
1フロア約1,500坪の広々としたオフィスを展開します。コンセプトは「TOKYO WORKation」。利便性・快適性を追求した設計に加え、都市の刺激と自然の癒しを調和させ、一人ひとりに寄り添った働き方を提案します。施設全体・周辺施設をワークプレイスとして活用でき、ワーカーが自ら働く場所をその日の気分や感情に応じて選択できる、多様な働き方を実現しています。



商業 | 水辺や緑に面した“まちのコミュニティハブ”

低層

四季を彩る豊かな自然と爽やかな運河を身近に感じるTOWER S 1・2・3階には、多彩なショップ&レストランが広がります。地域とつながる「Community Hub」をコンセプトにした開放的な空間で、みんなが集い、語らう社交場として、穏やかなひと時を過ごしなが、新しい出会いや発見に溢れる心豊かな時間をお届けします。ワーカーや居住者、観光客、お子様やペットまで、多様な人たちを一つにつなぐ多彩なコミュニティイベントも開催します。



「BLUE FRONT SHIBAURA」は区域面積約4.7ha、延床面積約55万㎡の、オフィス・ホテル・商業・住宅を含む、約10年間に及ぶ大規模複合開発です。都市部の利便性と自然の豊かさが響き合う「TOKYO&NATURE」を施設コンセプトに、都市の利便性と自然の豊かさが融合する芝浦らしい自然のつながりを意識した空間づくりを行い、多様なニーズに応え地域にひらかれた施設を目指します。ツインタワーのうち南側のTOWER Sが2025年9月1日に商業エリアのグランドオープンを迎え、全体開業いたしました。

TOWER N
建設予定地
既存物件解体中

「BLUE FRONT SHIBAURA」全体概要

事業主体	野村不動産株式会社、東日本旅客鉄道株式会社
施工者	TOWER S：清水建設株式会社、TOWER N：未定
設計者	株式会社横総合計画事務所、清水建設株式会社、オーヴ・アラップ・アンド・パートナーズ・ジャパン・リミテッド、株式会社日建設計
所在地	東京都港区芝浦一丁目1番1号
区域面積	約47,000㎡
延床面積	約550,000㎡
主用途	オフィス、商業、ホテル、住宅 など
階数	TOWER S：地上43階 地下3階、 TOWER N：地上45階 地下3階
竣工	2025年2月（TOWER S）、 2030年度予定（TOWER N）

芝浦エリアマネジメント

都市と自然。人と人。そして、新しいあしたを“つなぐ”まち

BLUE FRONT SHIBAURAは、都市と自然をつなぎ、ベイエリアと東京都心部をつなぎ、東京の新たなシンボルとなる大規模複合開発です。BLUE FRONT SHIBAURAが存するエリアは、2つの異なる特性を持ちあわせています。

一つ目は、陸の「端 (edge)」。都心でありながら空や海、緑地や運河など豊かな自然に恵まれ、水辺の開放的な空間が広がる「TOKYO & NATURE」の象徴的な場所です。

二つ目は、ベイエリアと東京都心部をつなぎ、東京の「中心 (center)」。日の出ふ頭や芝浦運河と近接した立地を活かし、新たな交通手段として注目される舟運の活性化に取り組み、ベイエリア各地の水辺をつなぎます。

この場所は、陸・海・空の交通結節点、新たなまちづくりの中心、そして東京観光の拠点となるHUB的な役割を目指します。



出典元：株式会社JR東日本建築設計

『芝浦一丁目地区まちづくり協議会』関連事業

「芝浦一丁目地区まちづくり協議会」を組織し、芝浦一丁目地区を中心に、水辺空間や運河などの地域資源を活用し、地域コミュニティの活性化や防災性の向上に寄与する活動に取り組んでいます。



教育機関連携

小学校の授業等を通じて、まちづくりを学ぶ機会を提供しています。活動で得られた子どもの意見はまちづくりの参考にしています。



清掃活動

安心・安全で美しいまちに保つことを目的に2021年から毎月地域の清掃活動を実施しています。



地域コミュニティの活性化
地域との連携を深めるため、芝浦運河まつりや子ども祭りなどで子ども向けのブースの出店や運営協力を行っています。



公共空間活用

地域の資源である運河や歩道等の公共空間を活用して、街の賑わいを創出しています。

『芝東京ベイ協議会』関連事業

2025年10月に共創型まちづくり組織『芝東京ベイ協議会』を設立し、緑に恵まれた浜松町芝大門地区での歴史・文化資源の活用や、東京湾に面した開放的な水辺空間を有する竹芝・芝浦地区における賑わい創出、舟運活性化などを通じて、地域価値向上に取り組んでおります。



共通テーマ

回遊性向上

地域資源利活用

防災力向上

重点施策① 回遊性向上施策



重点施策② 地域資源を活かしたコンテンツ開発



重点施策③ スマートシティサービスの導入



重点施策④ 都心型エリア MICE



重点施策⑤ 地域イベント情報等の集約・発信



舟運活性化・ネットワークの構築

日の出ふ頭小型船ターミナル「Hi-NODE」や芝浦運河沿いに整備した船着場「BLUE FRONT SHIBAURA PIER」を開業いたしました。また、2024年5月より東京都が推進する舟運活性化の取り組みのひとつである舟旅通勤※の実装に向けた補助制度に参画し、晴海～芝浦・日の出区間における舟運サービス「BLUE FERRY」の運航を開始しております。駅からアクセスに優れた船着場を利用できることで、舟運をより日常的で利便な体験にしていきます。

※「舟旅通勤」は（一社）水都創造パートナーズの登録商標です。

航路図



BLUE FERRY



BLUE FRONT 隣接船着場



野村不動産グループ本社移転プロジェクト

野村不動産グループは、グループ連携の強化と新たな価値創造の実現を目的として、約47年ぶりに新宿野村ビルからBLUE FRONT SHIBAURAへ本社を移転しました。移転コンセプトは「CROSS-BORDER For Tomorrow」。本社移転をグループの成長加速の機会と位置付け、会社や部門の枠を超えた協働を促す環境整備や働き方改革を通じて、当社グループの総合力を高めるとともに、継続的な価値創造を目指しています。これらの取り組みを通じて、当社グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ - 幸せと豊かさを最大化するグループへ -」を実現してまいります。



2030年ビジョン

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



プロジェクトコンセプト

組織、役職、会社間など、さまざまな境界を越えたつながりから、新たな価値創造を生み出す

数字で見る本社移転

- ・約47年ぶりの本社移転
- ・3,500名が一つの拠点到
- ・社員がつながるオフィスの1フロア面積が約4倍に
- ・9割を超える社員が旧本社以上の働きがい・モチベーションを実感



働きがい・モチベーションの向上を感じるか

👍 93%

業務効率・パフォーマンスの向上を感じるか

👍 86%

出社意欲が向上したか

👍 74%

外部評価

- ・第39回 日経ニューオフィス賞 最高位「経済産業大臣賞」受賞
- ・WELL認証 最高ランク「プラチナ」取得

Voice

社員の力を引き出し、
つながりを生む本社へ



グループオフィス
戦略室
橋本 葉子

本社移転の推進は、社員がより力を発揮し、一層グループの連携を強化するために、移転前の「トライアルオフィス※」で得た知見や社員の声を設計・運用に反映し、働きやすさとつながりやすさの両立を目指して取り組みました。移転後も、グループ横断で働き方の進化をテーマに活動が続けるなど、今後も、新たなグループ本社が、社員の挑戦や協働を支え、新たな価値創出の基盤となるように取り組んでまいります。

※ トライアルオフィス：2022年11月～2025年2月の2年半にわたり、新本社の隣接ビルに試験的にオフィスを設置し約2か月間の勤務体験を2回実施。

二つの価値が
交差する日本橋に、
新たな象徴が誕生

野村不動産発祥の地を、
新たな未来につなぐ

野村不動産株式会社は、1957年に野村證券株式会社の新社屋として旧館に並んで建設された新館建設を契機に日本橋で設立されました。ここはいわば発祥の地。本事業では中央区指定有形文化財である「日本橋野村ビルディング旧館」の外観を保存・活用します。1930年竣工の歴史的建築を未来へ継承し、低層部を商業施設として再生します。伝統と革新が共鳴する象徴的な都市空間を創出し、日本橋の街づくりに貢献してまいります。

革新。伝統と

高さ284mの超高層複合タワーが2026年9月に竣工

日本橋野村三井タワー

当社グループが参画する「日本橋一丁目中地区第一種市街地再開発事業」は、日本橋川周辺の再開発一帯エリア「日本橋リバーウォーク」の一翼を担うプロジェクトとして、日本橋川という都心では希少な水辺空間を活かし、川と街が一体となった新たな都市体験を創出します。

日本橋の新たな象徴へ

日本橋一丁目中地区は、江戸以来、商業・金融・文化の中心地として世界とつながり続けてきた街の中核に位置します。長年にわたりこの地の都市価値向上に取り組んできた当社グループは東京の深化を牽引する日本橋川周辺開発のランドマークプロジェクトを推進しています。

日本橋ならではの歴史性と未来志向を融合させ、働く・集う・滞在する・住まうといった多様な都市活動を高度に統合します。水辺空間を活かしたミクストユース開発として、日本橋から東京、そして世界へと発展する新たな象徴となります。



国際的なビジネス拠点と賑わいを形成

地上52階、地下5階、高さ約284mの超高層複合タワー「日本橋野村三井タワー」が日本橋の新たなスカイラインを描きます。多様な機能を立体的に集積し、水辺の空間と連動した国際都市拠点を形成します。エリア最大級のフロアプレート有するオフィス、約1,600人を収容可能なホールを有する都心最大規模のMICE施設のほか、洗練された商業施設、ラグジュアリーホテル、賃貸住宅といった多様な都市機能を有した大規模ミクストユース開発となります。



サステナビリティ戦略

私たちは、事業活動を通じてお客様に価値を提供し社会に貢献することで、社員の働きがいやさらなる価値創出につなげ、持続的な成長の実現を目指しています。またその成果は株主や投資家の皆様の期待や信頼につながり、将来の利益成長に向けた投資を可能とし、価値創出の循環をより一層高めます。

この循環を通じて、人びとの幸せと社会の豊かさを最大化し続けることが、当社グループが考えるサステナビリティです。

— グループ企業理念 —

あしたを、つなぐ

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



サステナビリティ戦略

サステナビリティポリシー（2050年のありたい姿）

Earth Pride

地球を、つなぐ

2050年のありたい姿として、当社グループならではのサステナビリティポリシー「人間らしさ」「自然との共生」「共に創る未来」を定め、その実現に向けて推進してまいります。



人間らしさ

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



自然との共生

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



共に創る未来

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

2030年までの重点課題（マテリアリティ）

当社グループはありたい姿の実現に向けて、2030年をマイルストーンとして、当社グループの事業活動の中で、優先的に取り組む5つの重点課題（マテリアリティ）を特定し、KPIを設定のうえ、毎年モニタリングを実施し経営層への報告を行っています。

社会と社員



ダイバーシティ & インクルージョン



人権

組織や業態を超えた「共創」のためのサステナビリティの推進基盤の強化

気候変動と自然環境



脱炭素



生物多様性



サーキュラーデザイン

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

サステナビリティ戦略

マテリアリティを通じた価値創出の狙いと考え方

2030年までに優先して取り組むべきマテリアリティ		取り組み(抜粋)	取り組みによる成果	事業活動への展開	創出する価値
社会と社員	ダイバーシティ & インクルージョン	- 多様な人材の活躍促進 - 多様な働き方の推進 - 多様な顧客ニーズへの対応 - インクルーシブデザインの推進	- 多様な活躍の拡大 - 多様な働き方の浸透 - 人的リスク低減 - 新たな観点への気づき	- 新規事業の創出 - 意思決定の質向上 - 人材確保・吸着力の向上 - エンゲージメントの向上 - 働きやすい環境の整備	経済 - 競争優位性の確立 - 新規事業・サービス創出 社会 - 多様な人材が能力を発揮 - 包摂的な働き方の普及
	人権	- 人権デューデリジェンスの実施 - サプライチェーンマネジメント - 建設現場の労働環境への働きかけ - 外国籍労働者の労働環境整備	- 人権リスク・機会の特定・把握 - サプライチェーン管理の高度化 - 改善された労働環境 - サプライヤーとの信頼関係構築	- 事業継続性の向上 - 法的リスクの低減 - 責任あるサプライチェーン構築 - サプライチェーンの強靱化 - 信頼性向上	経済 - 安定した事業基盤の構築 - 取引機会の拡大 社会 - 人権尊重の実現 - 適正な労働環境の普及
気候変動と自然環境	脱炭素	- 省エネルギー設備の導入 - 再生可能エネルギーの調達・使用 - 再生可能エネルギーの創出 - 低炭素・脱炭素技術の導入促進	- エネルギー効率の向上 - GHG排出量の削減 - エネルギーの脱炭素化推進	- エネルギーコストの低減 - 収益基盤の強化 - 事業の継続性向上 - 脱炭素社会への対応力強化	経済 - 投資対象としての評価向上 - 収益構造の安定化 社会 - 気候変動リスクの低減 - 低炭素社会への移行促進
	生物多様性	- 周辺環境に配慮した建築計画 - 行政基準以上の緑地整備 - 生物多様性に関する認証取得 - 森林資源の保全と持続的利用	- 緑地面積の拡大 - 生態系の保全と創出 - 雇用の創出	- 資産評価の向上 - 賃料プレミアムの創出 - 地域環境の向上 - 賑わいの創出	経済 - 資産評価の持続的安定 - 開発・運営における競争力強化 社会 - 地域との関係性深化 - 都市環境の質的向上
	サーキュラーデザイン	- 廃棄物量の削減 - 建物の長寿命化 - 既存資産の再生・リニューアル - 資材の循環利用	- 廃棄物量の削減 - 資材使用量の削減 - 雇用の創出	- 将来的なコスト削減 - 資材価格変動リスクの低減 - 資源利用効率の改善 - 供給安定性の向上	経済 - 収益構造の安定化 - 循環型ビジネスへの拡大 社会 - 環境配慮企業としての評価向上 - 資源循環の促進

人びとの「幸せ」と社会の「豊かさ」の最大化

サステナビリティ戦略

2030年までに優先して取り組むべきマテリアリティ		KPIの進捗状況			対応策			
社会と社員	ダイバーシティ & インクルージョン	2024年3月期			2025年3月期		2026年3月期	
		女性マネジメント職層比率 20%						
		14.7%		18.9%		22.2%		
		男女育児休業取得率 100%						
101.2%		103.1%		97.6%				
1on1ミーティングの実施率 100%		82.1%		82.6%		83.2%		
調達ガイドライン アンケート実施率 80%		56.4%		67.0%		56.4%		
人権関連研修参加率 100%		100%		100%		100%		
- 採用・登用など、各施策の推進により達成 - グループ全体で将来の管理職候補者育成に努め、新たな目標を設定予定								
- 年度末時点での対象者の増加により未達 - おめでとう面談や産後パパ育児100%有給化等の各種取り組みを推進し、達成を目指す								
- 前年度と同水準で推移 - 実施者と被実施者双方への研修等を通じ、目的・意義の浸透を図り、実施率向上に取り組む								
- 前年度より実施率は低下 - 取引金額に依拠しない、より広範囲に実態を把握できる手法への変更を検討								
- 現状のPC配備者に対する達成状況を維持 - PC未配備者や海外現法従業員等、システム上で研修を受講できない従業員への研修実施方法を検討								

気候変動と自然環境	脱炭素	2024年3月期			2025年3月期			2026年3月期		
		2019年度比のGHG Scope 1,2排出量60%削減、Scope 3排出量50%削減(2030年度目標)								
		Scope 1・2 / ▲37.4%			Scope 1・2 / ▲21.4%			Scope 1・2 / ▲21.6%		
		Scope 3 / ▲38.5%			Scope 3 / ▲51.4%			Scope 3 / ▲21.5%		
新築物件における省エネルギー性能指標 ZEH/ZEB oriented水準を確保 (BEI値の達成)										
達成			達成			達成				
木質化建物の開発による炭素貯蔵量：10,000t-CO ₂ /年(2030年目標)										
15,700t-CO ₂ /年			14,839t-CO ₂ /年			14,917t-CO ₂ /年				
建物の長寿命化への取り組み：自社基準実施率 100%										
89%			100%			100%				
廃棄物量削減と廃棄物再利用率向上：産業廃棄物量削減率 2021年度比 20%削減(2030年度目標)										
▲24.4%			▲34.2%			+44.8%				
2030年度目標の達成に向け着実に削減を継続 - Scope 1・2：省エネルギー施策、コーポレートPPA等による再生可能エネルギー調達により削減を推進 - Scope 3：環境性能を高めた商品の企画・供給を継続して推進										
- 目標水準を上回る省エネルギー性能商品の開発により達成 - さらなる省エネルギー性能向上に向けた商品開発を推進										
- 建物共用部や構造材への木材利用により達成 - 新たな技術開発や商品企画を通じた木材利用の拡大を推進										
- 長寿命化に関する自社基準の浸透と運用の推進により達成 - 可変性、耐震性、耐久性に優れた建物開発を継続して推進										
- BLUE FRONT SHIBAURAへの本社移転に伴う什器・設備等の廃棄により、産業廃棄物量が一時的に増加し未達 - 今回の増加は一時的かつ想定内であり、今後同様の大幅な排出量の増加は想定せず										

(注) 各指標の定義や注釈については P86-87 ESGデータ集に記載しています。

サステナビリティ戦略

マテリアリティ



ダイバーシティ&インクルージョン

2022年に「ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) 推進方針」を策定し、D&Iを推進しています。これにより多様な視点や価値観を取り込み、イノベーションの創出や新たな価値創造を促進するとともに、組織の創造性や意思決定の質の向上を目指しています。さらに、高信頼な組織の実現を通じて、人材流出や事業機会損失といった価値毀損の低減を図っています。

インクルーシブデザインの事業への組み込み



施策

- 車いす利用者や視覚障がい者とともに、社員自らも車いすや白杖を体験しながらアクセシビリティ・マップを作成。多様な利用者の利便性向上を通じ、物件価値の向上につなげている
- 外国人特定技能・技能実習生の職場環境向上に向け、現場とともに業務を行いながら課題を抽出し、「やさしい日本語」化などを推進。誰もが働きやすい環境づくりを通じ、生産性向上につなげている

展開

- アクセシビリティ・マップの水平展開を通じて、多様な利用者が安心して利用できる環境づくりを推進していく
- 外国人特定技能・技能実習生を含め誰もが働きやすい環境の実現に向け、インクルーシブデザインの水平展開を進め、より多くの人が働きやすい環境づくりを推進

LGBTQ+当事者の包摂に向けた取り組み



- LGBTQ+当事者ニーズや住宅購入時の課題を集約した「マイホームハンドブック※」を作成し、誰もが安心して住まいを検討できる情報提供の充実を図った
- Tokyo Pride 2026に出展し、「マイホームハンドブック」の配布や、望ましい街の施設・設備、サービスに関する意見募集を通じ、多様なニーズの把握を進めた

- 当社グループの幅広い事業領域での顧客接点を活かし、同性パートナー同士を含む多様なお客様への対応をグループ全体へ展開することで、多様な顧客ニーズへの対応範囲の拡大を進めていく
- 把握した多様なニーズを集約し、商品・サービスに反映することで、誰もが利用しやすい顧客体験の実現に取り組んでいく

※ 同性パートナー同士での住宅ローン、セクシュアリティに関するカミングアウト等、LGBTQ+当事者の方がマイホームを持つ未来を考えるきっかけにいただくためのハンドブック

サステナビリティ戦略

マテリアリティ



人権

事業活動を通じた人権への取り組みは、社内外の関心・期待が高まっています。さまざまなステークホルダーの人権を尊重することが、当社グループが事業を展開・拡大するうえでの基盤となり、双方の持続可能性の向上につながると捉えています。人権への取り組みを通じ、サプライチェーン強化等による事業持続性の向上や、レピュテーションリスクの予防・軽減に取り組んでいます。

サプライヤーとの対話を通じた人権課題への対応

	第1回 22/3期	第2回 23/3期	第3回 24/3期	第4回 25/3期	第5回 26/3期
アンケート送付企業	約200社	約300社	約300社	約300社	約300社
アンケート回答企業数	89社	154社	132社	157社	163社
実施率	37.4%	51.1%	56.4%	67.0%	56.4%
直接面談社数	10社	10社	10社	12社	10社

施策

- ・サプライチェーン上の労働者が安心して働ける環境の実現に向け、主要サプライヤーを対象に調達ガイドラインアンケートを実施し、人権課題や改善機会の把握を進めた
- ・結果分析を踏まえ、外国人技能実習生を雇用するサプライヤー等と対話し、労働環境・労働条件の確認、改善に向けた課題の抽出および改善提案を行った

展開

- ・事業領域の拡大に伴い、サプライヤーの業種別にリスクの再整理を進めるとともに、業種特性に応じた人権リスク管理の高度化を通じて、責任あるサプライチェーンの構築を進めていく
- ・対象範囲の拡大を進め、サプライチェーン全体での人権リスクの予防・低減に取り組むことで、サプライヤーと当社グループ双方の持続可能性向上につなげていく

現場に根差した人権デューデリジェンス



- ・浜松町ビルディング解体現場において、現場で働く人びとの労働環境や人権課題を把握するため、一次・二次サプライヤーと連携した現場実査を行い、改善につなげている
- ・NOMURA REAL ESTATE (THAILAND) の建設現場実査を通じて、国・地域ごとに異なる人権リスクを把握し、実態に即した人権デューデリジェンスの推進につなげている

- ・調査対象や手法の拡大を通じて、建設現場や海外事業における労働者の人権課題の早期把握と予防・低減を進めていく
- ・国際的人権原則に基づく対応を推進し、国・地域ごとの特性を踏まえた人権尊重と適正な労働環境の実現を図っていく

サステナビリティ戦略

マテリアリティ

CO₂ 脱炭素

中長期の温室効果ガス排出削減目標の見直しや国際的な認定（SBTネットゼロ）の取得を通じて、脱炭素の取り組みを推進しています。再生可能エネルギーの活用や省エネルギー化を進めることで、脱炭素とコスト安定化の両立を図るとともに、環境性能や商品競争力の向上を通じて収益拡大やリスク低減につなげています。

発電事業者とのPPA等による再生可能エネルギーの調達拡大



陸上風力発電の活用

- 当社グループ初となる東伊豆町の陸上風力発電所から、年間約18GWhの電力をフィジカルPPA※1契約により20年間調達。追加性のある再エネへの段階的移行を推進

営農型太陽光発電の活用

- 静岡県営農型太陽光発電所で創出される追加性のある再エネ環境価値を20年間バーチャルPPA※1で全量調達し、農業振興と再エネ導入を両立

施策

展開

- 非化石証書価格の変動や国際的な再生可能エネルギー動向を踏まえ、調達戦略の持続性とコスト最適化を両立させる体制整備を進めていく
- 陸上風力や営農型太陽光など追加性のある再生可能エネルギー調達を拡大し、長期安定供給に向けた調達手法の多様化と事業連携の強化に取り組む

「GX志向型住宅」の物件開発・推進



- ZEH水準※2を上回る省エネ・創エネ性能を備えた「GX志向型住宅」を開発し、光熱費削減や環境性能による商品競争力・ブランド価値向上、収益機会拡大を推進
- 関西電力・UI銀行の「CQエコ住宅ローン」と連携し、GX志向型住宅への金利優遇を開始し、お客様の経済的メリットとゼロカーボン社会への貢献を両立

- 建築費高騰に対するコストコントロールと品質確保の両立を図りながら、高効率設備の導入拡大を通じてGX志向型住宅の付加価値向上と普及拡大を進めていく
- GX志向型住宅の商品力向上と金融連携による普及促進、設備設置性改善と柔軟な導入手法の検討による環境性能と経済性の両立モデルを構築していく

※1. フィジカルPPA：再生可能エネルギー由来の電力および環境価値を購入する契約
バーチャルPPA：環境価値のみを購入する契約

※2. ZEH（Net Zero Energy House）：年間の一次エネルギー消費量の収支を実質ゼロとすることを目指した住宅

サステナビリティ戦略

マテリアリティ

生物多様性

2024年に「野村不動産グループ生物多様性方針」を策定し、生物多様性への取り組みを推進しています。これにより自然資本価値の創出および環境価値の向上を図るとともに、商品競争力やブランド力の強化につなげています。さらに、ESG評価の向上や資金効率の改善を進めつつ、環境価値と競争優位の確立を通じて収益機会の拡大を目指しています。

自然共生型開発を通じた生物多様性価値の創出



施策

- 当社グループは、事業活動が自然資本に依存し影響を与えることを踏まえ、ネイチャーポジティブの実現を目指す生物多様性保全方針「Link NATURE Action※」を2025年3月に策定
- 住宅事業（プラウド、プラウドフラット、オウカス）および都市開発事業（ビル・物流）に横断適用し、2024年7月設計開始物件より順次対応している

展開

- 生物多様性に関する指標の運用や木材活用・認証取得を事業全体で安定的に実装し、緑化・在来種採用を含む取り組みを事業横断的に推進することで、ネイチャーポジティブと周辺環境と調和した街づくりを進める
- 木質建材のさらなる普及に向け、安定供給体制の構築と技術的制約の克服が必要。木材生産・利活用の循環モデル「つなぐ森」を事業横断で展開、環境負荷低減とブランド価値の向上を一体的に推進

自然資本に特化した「ネイチャーファイナンス」および「グリーンファイナンス」の実行



- 脱炭素社会の実現、生物多様性保全、循環型社会の構築に貢献可能なプロジェクトを推進するために、当社のサステナビリティファイナンス・フレームワークに、ネイチャー適格事業や生物多様性保全に寄与する事業を追加
- 当社の「Link NATURE Action」や「森を、つなぐ」東京プロジェクトの取り組みをもとに、自然資本に特化した「ネイチャーファイナンス」および「グリーンファイナンス」でメガバンク3行から100億円調達

- サステナビリティ・リンク・ローンの実効性向上に向け、融資元と連携しながら指標設定や評価手法の確立、事例創出を進めて制度の経済性と効果を高める
- これらの取り組みを通じて、「ネイチャーファイナンス」や「グリーンファイナンス」の高度化と活用拡大を図り、自然資本関連事業への投融資を拡大する

サステナビリティ戦略

マテリアリティ

サーキュラーデザイン

環境負荷の大きい建設フェーズおよび運営段階において、サーキュラーエコノミーの組み込みを重要な経営課題と位置付けています。事業継続性と中長期的な競争優位性の確立に向け、自然資本の安定的な確保や資源循環インフラの整備を推進することで、物件価値・事業価値の向上を目指すとともに、資源制約やコスト増加リスクの低減、供給安定性の向上を図る戦略的な取り組みを進めています。

浜松町ビルディングの解体における環境対策

—資源循環型社会の実現に向けた既存建物体験時の廃棄物低減の取り組み—



- 浜松町ビルディング、東芝浜松町ビルの解体においては、以下のような先進的な取り組みを実施し、再資源化の実施状況の可視化を行うことで、全体で約600tのCO₂低減を目指している
- 本プロジェクトでは各取り組みの可視化を徹底し、脱炭素とサーキュラーエコノミーを両立する次世代型の資源循環モデルの確立を目指す

施策

【再資源化の具体的な取り組み】

- 制振ダンパーのリユース
- 空調機械のリサイクル（ダイキン工業グループと協力）
- 既存杭・基礎コンクリートの利活用
- 外装ガラス、タイルカーペット、石膏ボード、木材の水平リサイクル

展開

- 部材の違いに応じた回収方法の最適化と安定的な回収量確保による事業スキームの持続性向上
- 関係事業者との連携強化による回収ルート拡充と再資源化量の拡大

管理マンションでの持続可能な航空燃料（SAF）の原料等となる家庭用廃食用油回収



- 運営管理するマンションにおいて家庭から排出される廃食用油を回収し、SAFやバイオディーゼル燃料の原料として再資源化する取り組みを推進。58物件で管理組合決議済み、順次実装を進めている
- 居住者が日常生活の中で資源循環に参加できる仕組みを提供するとともに、未活用資源の活用による国内資源循環の促進およびエネルギーの安定的な調達を図る

- 廃食用油回収の取り組み拡大に向け、居住者の継続的な参加促進や拠点拡大、物流・回収効率の最適化など、事業運営の体制構築を進める
- 管理組合への積極的な導入提案・回収結果のフィードバックによる効果の可視化や他社との共創を通じて、持続可能な運営体制の構築と事業展開を目指す

サステナビリティ戦略

「森を、つなぐ」東京プロジェクト

サステナビリティポリシー
(2050年のありたい姿)

Earth Pride
地球を、つなぐ

人間らしさ

自然との共生

共に創る未来

「森を、つなぐ」東京プロジェクトでは、東京の自然と都市を舞台に、自然環境と人間活動を総合的に取り扱い、課題解決を導き出す「ランドスケープアプローチ」と呼ばれる手法が用いられています。このプロジェクトで自然と都市の持続的な共生を確立し、他の地域でも実践できるモデルケースとして示すことで、サステナビリティポリシー「人間らしさ」「自然との共生」「共に創る未来」の実現に向けて社会的インパクトの創出と新たな価値の創造を通じて、持続的な企業成長を目指しています。

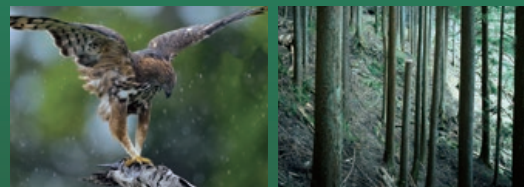
人間らしさ

都会の喧騒から離れ、豊かな森林資源に恵まれた奥多摩町で静かに過ごすひとときは、私たちの感性を研ぎ澄まし、素直な自分を思い出させてくれます。自然の中で深呼吸することで、Well-beingを実感し、幸福感がじわりと心に広がり、穏やかで温かな人間らしさが育まれていきます。



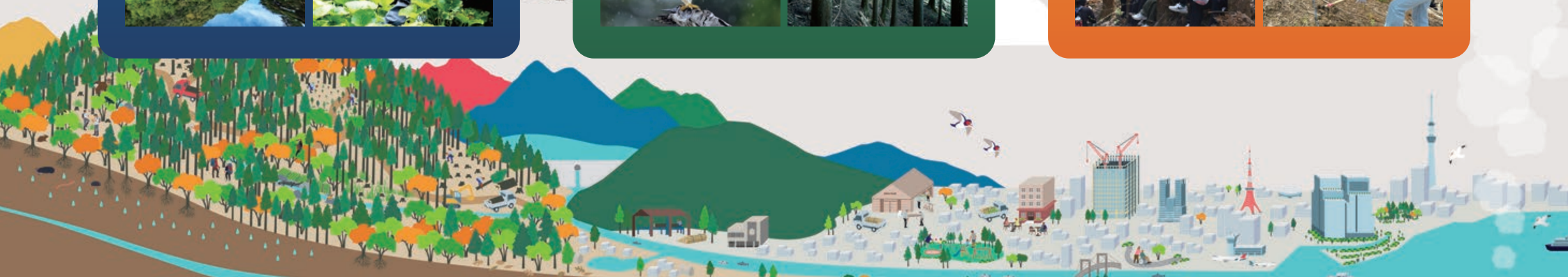
自然との共生

都市と山間部の新たな経済循環を生み出す「循環する森づくり」に取り組んでいます。木質バイオマス燃料としてしか使われてこなかった低質材を家具材として活用し、木材の新たな価値を創出しています。一本の木の価値を最大化しつつ森全体の価値向上につなげ、森林荒廃による多面的機能の喪失を防ぐことを目指しています。



共に創る未来

社員を対象としたサステナブルツーリズムを実施し、森林資源の活用体験や製材所見学を通じて、地球規模の課題を自らの課題として捉え、行動につなげる意識の醸成を図るとともに、次の時代の在り方を自ら考え実践する、未来を創る人材の育成に取り組んでいます。



人材戦略

グループ人事・人材開発ビジョン／グループ人材戦略 三つの重点テーマ

当社グループの競争優位を生み出す源泉は、人的資本による価値創造であると考えております。そのため、「グループ人事・人材開発ビジョン」を掲げ、新たな価値創造による事業成長を目指す事業戦略と、社員一人ひとりの想像力・実行力の向上の好循環を生み出す人材戦略を策定・実行してまいります。

グループ人材戦略の策定・実行に際しては、グループ人事・人材開発ビジョンに即した三つの重点テーマを設定し、社員が自発性を引き出す組織風土の醸成と、事業・人材双方の成長を企図した配置・育成に取り組んでいます。

2030年ビジョンの実現

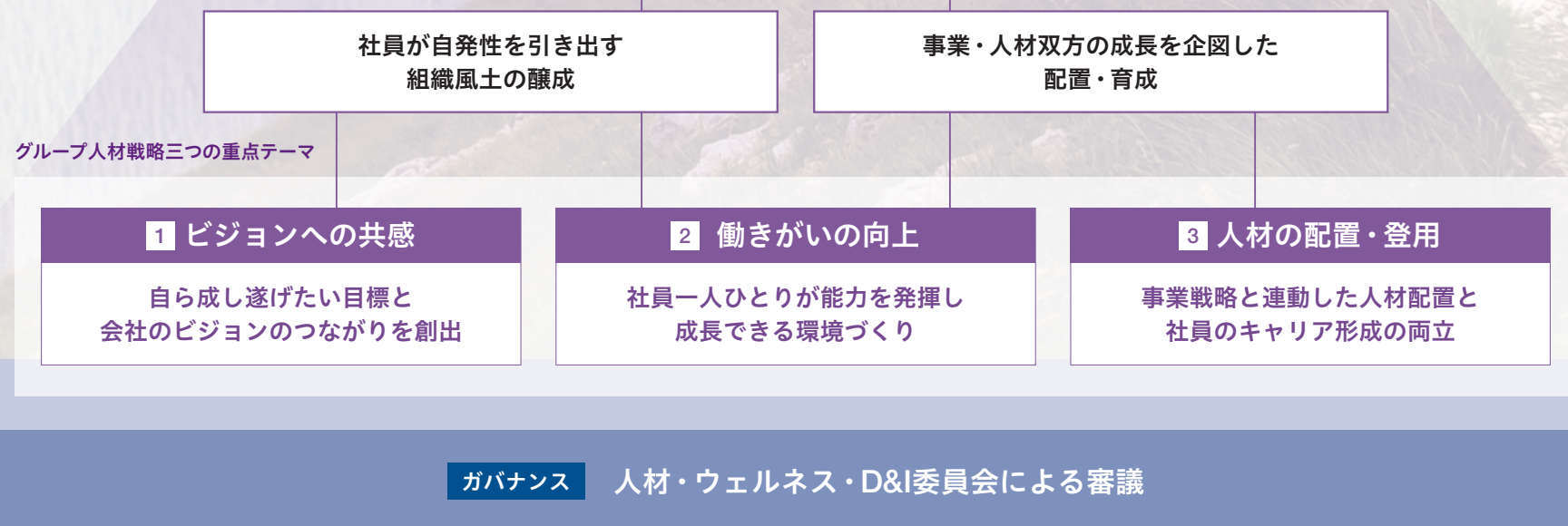
まだ見ぬ、Life & Time Developerへ ー 幸せと豊かさを最大化するグループへー

人事・人材開発ビジョン

社員一人ひとりの成長と
事業の成長の好循環を
生み出すことで
人びとの幸せと
社会の豊かさを最大化する



人材戦略

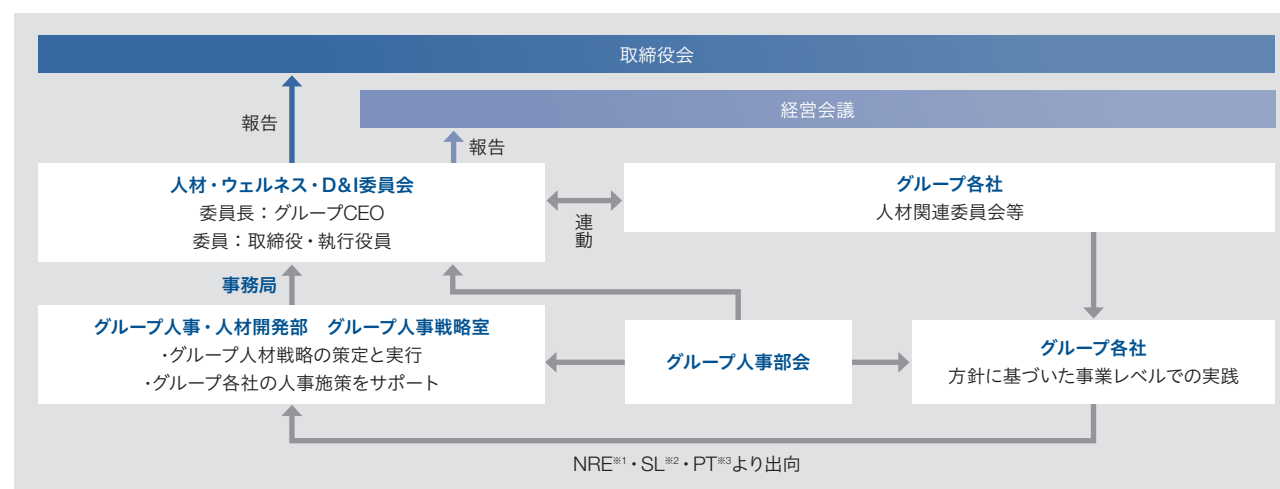


ガバナンス体制（人材・ウェルネス・D&I委員会による審議）

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

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

また、2025年4月にグループ全体の人材戦略案を策定・実行する、グループ人事戦略室を設置し、グループ一丸となった人的資本経営に力を入れております。



※1. 野村不動産株式会社 ※2. 野村不動産ソリューションズ株式会社 ※3. 野村不動産パートナーズ株式会社

グループ人事・人材開発部 マネジャーインタビュー



野村不動産
ソリューションズ
人事部長
伊東 雄一

野村不動産
ホールディングス
グループ人事・
人材開発部長
野村不動産
人事・人材開発部長
鵜川 里絵

野村不動産
パートナーズ
人事部長
井上 義章

Q1 グループ人事戦略室が立ち上がり、1年が経ちました。新たな人的資本経営に向けた体制の強化により、グループではどのような変化がありましたか。今後のさらなる成長に向けて、課題に感じていることは何ですか。

鵜川 昨年度は新たに三つの重点テーマを定め、できることから着手していきました。「ビジョンへの共感」についてはビジョンへの理解を深めるため、経営トップからの発信と対話、部長層への研修を実施しました。「働きがい向上」においては、長い年月をかけてD&Iを推進してきたことにより個性を尊重する風土が広がってきていると感じています。「人材の配置・登用」については、事業戦略と連動した人材配置と社員のキャリア形成の両立を目指し、この3社で人材情報と職務情報の可視化に取りかかりました。

今後の最大の課題は、身近になった会社のビジョンの実現に

向け社員一人ひとりが主体的に動けるようにすることです。働きがいを感じられる環境を整備し、成長分野を担う人材を増やす仕組みづくりや、全社員が自らキャリアを描き主体的に自身を高められる環境を構築することも、当部の重要な役割です。

井上 当社では経営計画における「社員の成長＝事業の成長」というビジョンが浸透したことで、現場の社員はお客様と自身の幸せを結び付けて考えられるようになってきました。

グループ全体の経営方針と連動した戦略推進を目指し、社員の自律的なキャリア形成と最適な配置を目指す独自の人事戦略を策定しました。具体的には、「ピープル・マネジメントP51」の強化や社員のキャリア支援を目的とした1on1を実施予定で、今期導入した役割給の評価項目に「部下の人材育成」を組み込むなど、人事施策と評価制度の連動を図っています。直近の課題はデータ活用基盤の運用です。AIツールに加え、全500区分のジョブディスクリプションと社員スキルデータを整備し、人材のFit&Gapを客観的に把握する準備は整いましたが、社員の具体的な行動変容や成長へ確実につなげるためのプラン策定が求められています。

伊東 グループのビジョンは、当社が目指す「お客様と社員の幸せの最大化」と合致しています。ビジョンの浸透をさらに進めていくには、今後は社員自身がより深く理解し、自らの業務で実践することが重要です。具体的には、社員一人ひとりが仕事と会社に誇りを持ち、それぞれのレベルを上げることで提供するサービスの質を高め、お客様の幸せが最大化されていく、その成果が社員の更なる成長と幸せにつながる。この循環を作り続けることこそが目指す姿です。仲介事業を担う当社は業績達成に向けた短期目線になりがちですが、今後のさらなる成長には、中長期的な社員育成は必須課題であり、ピープル・マネジメントがより一層重要になると考えています。その一環として、社員の自律的なキャリア形成を支援すべく、グループ会社

への出向で初の公募を実施し、社員の成長と両社の事業成長を両立させる施策となりました。

Q2 グループ人事・人材開発ビジョンの実現に向けて、どのような姿を目指していきたいか、その意気込みを聞かせてください。

鵜川 事業環境が大きく変化する中、当社グループがさらに成長していくためには、さまざまな変革が不可欠です。これまでにない新たな発想を生み出し、変革を起こすためにも、多様な社員が共創し自由に意見を交わせる風土づくりに力を注ぎます。

社員自身が主体的に会社の将来を考える力を育むことも重要です。当社グループでは、こうした主体性を引き出すための第一歩がピープル・マネジメント力の向上にあると考えています。今年度はまず、経営陣と人事でその力を高めていくための施策を検討していきます。

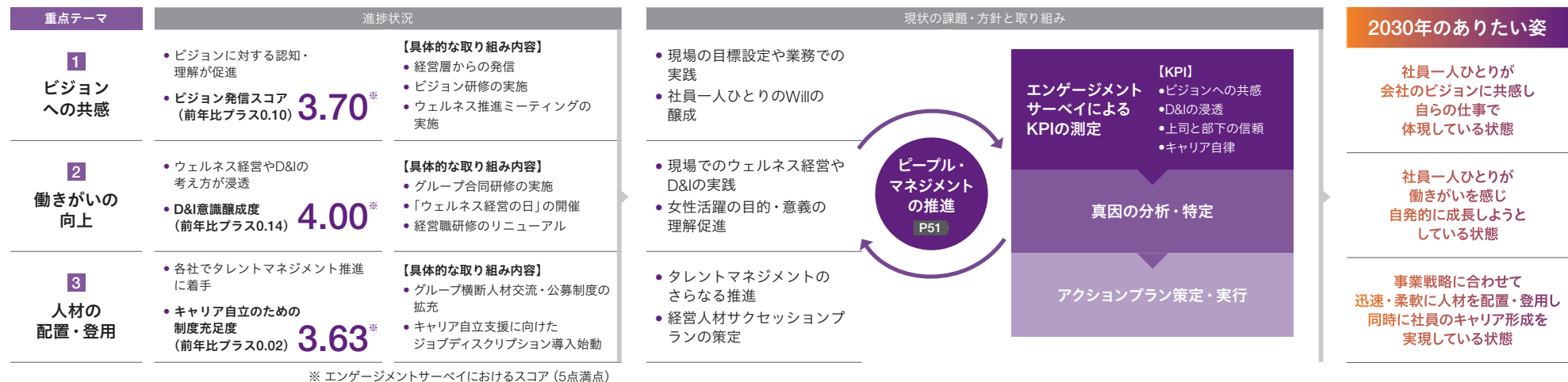
井上 社員の成長を主軸で考えられるようになってきた今、これを事業成長までつなげることが大切です。この文化が当たり前になってほしいと思っています。社員一人ひとりが自律的なキャリアを描き、その成長がイノベーションや事業の成長につながっている。そうした好循環を、会社全体の文化として根付かせていきたいです。

伊東 今後は、社員一人ひとりが自らの意思でキャリアを考え、主体的にキャリアを形成していくことが、社員の自己実現の達成とさらなるエンゲージメント向上につながると考えています。社員が自身のキャリアを真剣に考え、自らの課題に向き合い、「ありたい姿」の実現に必要な力を高め続けられるよう、まずはマネジャーの支援体制を整えることで、キャリア形成に向けた対話が自然に行われる組織風土の醸成を目指していきます。

人材戦略

グループ人材戦略 三つの重点テーマにおける進捗状況と今後の方針

2025年度の人的資本経営の推進による進捗状況と、2030年のありたい姿の実現のために、今後の課題と方針を以下の通り設定しています。



重点テーマ① ビジョンへの共感について

「ビジョン研修」開催者の想い

2030年ビジョンを全社員に浸透させ、自分事として捉えてもらうための第一歩として、グループの中核を担う部室店長の336名を対象に「ビジョン研修」を実施しました。会社のビジョンを、単なる知識で終わらず、対話を通じて個人の経験に基づき言語化しながら落とし込むこと、そしてビジョンに共感する社員をどう増やし広げるかを考えることを目的にした研修です。企画では、個人の「幸せ・豊かさ」を見つめ直すことから始めることで、個人の価値観と会社のビジョンとの間に確かな接点を見出す工夫を凝らしました。結果、事後アンケートで95.5%という高い満足度が得られました。研修という限られた時間でのきっかけに過ぎないですが、「実現したい幸せと豊かさとは何なのか?」という問いを持ち続け、実際のアクションにつなげていくことが重要と考えています。



野村不動産ホールディングス
グループ人事・人材開発部
グループ人事戦略室 (当時)

村田 俊司 (左)

経営企画部 経営企画課
小野 寛也 (右)

「ビジョン研修」受講者の声

全体説明会だけでなく“3時間の研修”として丁寧に落とし込む姿勢に、会社の本気度を強く感じました。新井グループCEOや松尾グループCOOが繰り返し発信してくれたこともあり、「ただの標語ではなく、本当に浸透させようとしている」という熱意が伝わってきました。研修の学びを活かし、堅苦しい面談ではなく、雑談の中で「幸せって何だと思う?」と部下に早速問いかける時には、「豊かさって何だろう?」といった抽象的な問いも、「心の豊かさはどんな時に感じる?」と具体的に聞くことで、メンバーから「自分らしいチャレンジがしたい」「ストレスなく働きたい」といった本音が引き出されました。こうした対話を通じて、一人ひとりの価値観を理解し、当社のビジョンにより深く向き合っていきたいです。



野村不動産ソリューションズ
流通事業本部 レアリア東京

谷川 彰史

人材戦略

重点テーマ② 働きがいの向上について

2025年度「ウェルネス経営の日」主催者の想い

当社グループでは、ウェルネス経営推進の意義の再認識を目的に、毎年12月1日を「ウェルネス経営の日」として定め、当社グループが幸せと豊かさを最大化していくための一歩となるような、講演テーマ・講師の選定を行っています。

2025年度はグループ役員・部室店長約440名が集まり、当事者研究の第一人者である、東京大学先端科学技術研究センター教授の熊谷晋一郎先生にご講演をいただきました。また、本講演では、高信頼性組織・反スティグマ・共同創造を三位一体で連携させることがインクルーシブな組織に求められることを熊谷先生に説いていただきましたが、当社グループが掲げる2030年ビジョンとのつながりも示していただきました。その結果、参加者の皆さんにも自分事として講演を聞いていただけたと感じています。



野村不動産ホールディングス
グループ人事・人材開発部
ウェルネス推進課

小沼 雄二郎 (中央)

中岡 みゆき (右)

小沢 容子 (左)

グループ合同経営職研修

グループ各社の経営職メンバーが集まり、大学教授の指導の下、経営理論に基づく戦略フレームワークを踏まえ、各自の組織・事業について議論を重ねました。最終的には経営陣へ戦略革新案を提言しました。業務と並行した1年間の研修はタフではありましたが、学び続ける継続性の大切さを再認識しました。またグループ社員同士だからこそその率直かつ自分事として捉える議論を通じて、全社連携の重要性と可能性を強く認識しました。

各メンバー組織の目指す姿と課題を共有できたのも良い機会でした。刻々と変化する外部環境の中で、いかに独自性を発揮し事業成長に導くか。また課題解決にとどまらず、健全な危機感を持って課題を設定し、いかに目指す姿の実現に向かって進むか。今回の学びを糧に、引き続き思考と実践を重ねていきたいと思っています。



野村不動産
海外事業三部 部長
遠藤 直己

重点テーマ③ 人材の配置・登用について

社内公募制度

新規業務や重要プロジェクトに対し、社員が自ら応募できる社内公募に手を挙げ、ビル運営・管理の部門から経営企画部へ異動しました。異動の決定にあたっては、書類選考や面接へのチャレンジを経て、この機会をいただくことができました。

実際に異動して2カ月ほどが経ちますが、キャリアに対する考え方が大きく変化しました。専門性の深化に加え、異なる領域で自らの強みを応用し、新たな価値を生み出す重要性を実感しています。また、「現場」と「経営」の垣根を越えた挑戦を会社が積極的に支援する環境の下で、自らキャリアを切り拓く意識が一層高まりました。こうした成長を通じて、お客様やグループへの価値提供へつなげていきたいと考えています。



野村不動産パートナーズ
経営企画部 経営企画課
藤野 和

業務紹介資料「Job Navi」

組織の拡大や業務の多様化が進む中で、社員一人ひとりのキャリア自律支援・社内業務の全体像の把握を目的に、各部の業務内容・部長の考える働きがい・必要となるスキル等をまとめた「Job Navi」を作成しました。

石崎 組織拡大に伴い業務がわかりづらくなる中、業務可視化を望む声があり、作成に乗り出しました。各部長のご協力の下「生の声」や「職場の雰囲気がわかること」を重視し、キャリア形成だけでなく、部署間交流のきっかけとしても活用いただいています。

小野 当社ではAIツールを導入し「部・課目標」などをインプットを行い、全500区分のジョブディスクリプションを策定しました。実態に合った内容が細かく記載されていてわかりやすいとの評価が多く、ジョブディスクリプションの精度の高さを実感できました。



野村不動産
人事・人材開発部 人事課
石崎 一夫 (左)

野村不動産パートナーズ
人事部 人事企画課
小野 智大 (右)

対談

社外取締役×人事担当役員インタビュー

事業戦略と人材戦略をつなぐ「ピープル・マネジメント」



ピープル・マネジメントを 推進するうえで大切なのは 「心に火がともる」瞬間です

社外取締役
高倉 千春 (写真左)

執行役員
グループ人事・人材開発部担当
宇木 素実 (写真右)

事業戦略と人材戦略の連動

事業戦略と人材戦略を連動させ、人びとの幸せと社会の豊かさを最大化するために、多様な個の活躍と働きがいの向上を目指すピープル・マネジメントの推進に注力いたします。お客様の幸せ・社会の豊かさの最大化と社員の幸せの最大化（エンゲージメントの向上）の好循環を生み出すとともに、新たな価値創造による事業成長のために社員への挑戦機会の提供と社員同士の共創の促進に取り組んでまいります。

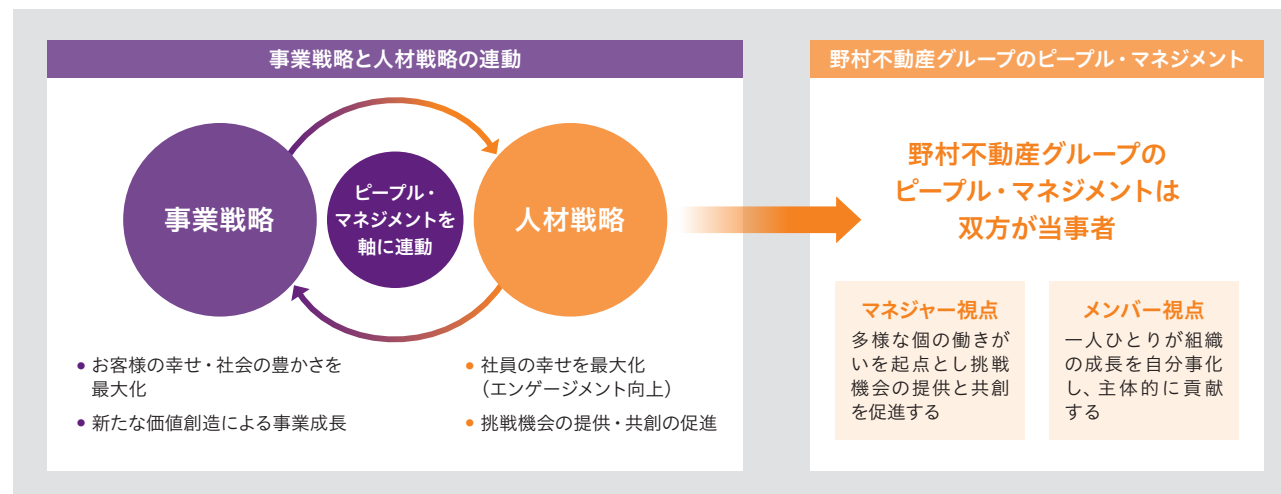
ピープル・マネジメントの必要性

宇木 2025年度に、新経営計画の策定と併せて「社員の成長と事業の成長の好循環を生み出す」というグループ人事・人材開発ビジョンを策定しました。そして、そのビジョンの達成のために三つの重点テーマである①ビジョンへの共感 ②働きがいの向上 ③人材の配置・登用を定めて、現在グループ全体で人的資本経営を進めています。そして、この三つのテーマにおける課題を解決していくうえで一番重要なのは「ピープル・マネジメント」であるということを経営陣と合意形成を図りました。

高倉 「ピープル・マネジメント」という言葉は、宇木さんとグループ全体の人材戦略について議論している際にお伝えした言葉であり、それをきっかけに検討を深めていただいていることについて光栄に思います。

ピープル・マネジメントという言葉は「ピープル」と「マネジメント」という言葉でできていますが、まず、マネジメントとは単に人を「管理すること」ではなく、「経営資源を活用して成果に向けてなんとかすること」が語源です。そして、経営資源の最も重要な要素が人材、「ピープル」なのではないでしょうか。現代では「ピープル」の意味にも変化が見られます。多様な「個」を活かすことが組織力向上には重要になり、さらには、AIが台頭してくる時代において人間だからこそできる発想が大事になってきます。働く人たち一人ひとりがポテンシャルを発揮して成果を上げ、企業価値に変えていくということがマネジャーの役割だと思います。

宇木 ピープル・マネジメント、つまり人材育成や組織開発といった「人の側面」のマネジメントは当然これまでも重要でしたが、評価や登用が「仕事の側面」のマネジメントに偏ってしまっているということが課題です。今後は、全社員が活



グループ人材戦略インタビュー



躍できるように、ピープル・マネジメント力のある人材を育成していき、将来の野村不動産グループの成長の基盤にしていきたいと思います。

ピープル・マネジメントを推進するうえで重要なこと

高倉 素晴らしい方向性だと思います。ピープル・マネジメントを推進するうえで大切なのは、人がやる気を起こす源泉、つまりエンゲージメントにつながる「心に火がともるポイント」を理解することです。私は4つあると考えています。

一つ目は「意味付け」です。なぜこの会社で働いているのか、この仕事をやる意義は組織にとって、自分にとって何かといったWhyに対して意味付けをしていくことです。二つ目は「動機付け」です。自分にとっての仕事の意味付けを腹落ちさせることで内的動機が生まれ、働きがいのある職場の環

境をつくることにつながります。三つ目は「機会提供」です。自発的に学びを継続し、学んだ成果を活かす挑戦の機会を提供していくことです。そして最後に「成長へのサポート」です。メンバー一人ひとりに着目して成長のためのフィードバック等をしていくことです。

そしてこの4つの源泉は、今回掲げた人材戦略の三つの重点テーマと密接に関係しています。

また、仕事の側面と人の側面のマネジメントは、統合して考えていくことも大切です。例えば、お客様に最も近い現場のメンバーが持っている情報や価値をタイムリーに引き出し、業績につなげていくということです。権限移譲の重要性はこの点にあります。当社グループの次世代を担う皆さんは将来を見据えるアンテナが比較的高いと見受けられますので、次世代に信じて任せることも重要です。各個人の成長と組織の成長を促進するドライバーとして、「20年後にこういう世界になるだろう」、「自分たちはこういう会社になりたい」というようなさまざまな異なる意見を受け入れていくことが、マネジャーの重要な役割になっています。

宇木 例えば1on1をグループ全体で推進していますが、多くのマネジャーが評価の伝達や業務の話に終始してしまいがちです。この4つの源泉を生み出すことの重要性をしっかりと伝えていきたいと思っています。

また、メンバーが持っている情報や価値を活かし、ポテンシャルを引き出していくためには、マネジャーからの一方的な伝達ではなく、双方向での対話が重要だと思います。

人事としてはマネジャーに対してそれを求めていくだけではなく、マネジャーを支援する施策も同時に検討していかなければいけません。また、ピープル・マネジメントをするための余力創出も大切だと思います。現在、当社グループでは「時創（時間創出）プログラム」を一部の部署から始めて

います。マネジャーがピープル・マネジメントをするための環境整備もしっかりと進めていきます。

ピープル・マネジメント推進のための施策

宇木 ピープル・マネジメントの推進のために、経営からの発信、研修の実施や、公募での異動機会の提供、タレントマネジメントシステムの導入といった取り組みを進めています。例えば公募制度であれば、NRE^{※1}・SL^{※2}・PT^{※3}各社で公募での異動を実施し、各社間での人材交流を目的とした公募もスタートしています。社員自らが自発的に挑戦する機会を提供し、それによってマネジャーもメンバーへのキャリア形成支援がしやすくなっていくと思います。

また、昨年度はグループの全部室店長を対象に「ビジョン研修」を実施しました。マネジャー自身が、当社のビジョンと自身のビジョンとのつながりを見つけ、それをどのように職場のメンバーにブレイクダウンしていくかということを考えてもらいました。

※1. 野村不動産株式会社 ※2. 野村不動産ソリューションズ株式会社
※3. 野村不動産パートナーズ株式会社

高倉 目標設定と評価の仕方を変えていくことが重要だと思います。多くの企業では目標設定において、まず数値目標が下りてくることが多いのが実態ではないでしょうか。そうするとメンバーの考え方はその数値目標を達成するためのHowになってしまいます。それをWhyに向け、なぜその仕事が必要とされるのか、先ほどお話した組織と個人の両方にとっての「意味付け」を考える必要があります。このプロセスがないと自発的に仕事に向き合い、自分のポテンシャルを発揮して成果を出し、エンゲージメントを上げるという好循環

グループ人材戦略インタビュー

環にはつながらないのです。また、変化の激しい中では目標自体が動いていきますので、マネジャーとメンバーが今まで以上にしっかり対話し、仕事の意味付けを考えることが期待されます。

このような対話を通じた明確な目標設定がなされないと、評価の納得性は生まれません。そして、評価をしていく際には単なる成果の振り返りのフィードバックにとどまらず、将来に向けてより高い成果に向けてどうしていくべきかまで対話をする、フィードバックならぬフィードフォワードを行うことが大切です。評価だけではなく、異動時の新たな仕事への挑戦も同様です。なぜその仕事を担当することになったのか、新しい仕事の組織上の意味と各自の成長へのヒントを、マネジャーとメンバーで対話する必要があります。

宇木 これまで1on1は目標設定等のテーマではなく業務以外の話をテーマとして実施して欲しいと伝えてきましたが、1on1の機会を活用して目標設定やフィードフォワードが出来るように変えていきたいと思います。例えば今年度NREでは、1on1のテーマとして目標設定や評価に関するテーマも設定し、一方向の伝達ではなく、双方向の対話、加えて短期的な視点だけではなく中長期的な視点に立って実施してほしいとマネジャーに伝えました。

高倉 マネジャー向けの目標設定やフィードフォワードのスキルを向上させるためのトレーニングも必要ですし、マネジャー自身も期待役割として適切なピープル・マネジメントを求められるので、各自の目標設定も検討し直す必要があります。メンバーそれぞれを見据えて育成を後押しする、そして、健全な組織風土をつくり、成果に向けたチームをつくるのがマネジャーの重要な仕事です。この点をマネジャー自身の目標設定に組み込まなくてははいけません。評価制度の目標設定は、組織が何を求めているかという最大のメッセー

ジなのです。

宇木 今年度NREでは、部長向けのコーチングや、社内と社外のクロスメンタリングを導入予定です。部長向けのメンタリングでは、社内の役員がメンターを担当することで、役員自身の対話のトレーニングにもなると考えています。

また、自分自身にも上司がいますので、上司に対しても対話をしっかりとやってくださいね、と伝えていこうと思います（笑）。

マネジャー・メンバーへの期待

高倉 マネジャーの皆さんにお伝えしたいのは、是非自信を持ってほしいということです。余計な仕事が増えたと思う人や、自分にはピープル・マネジメントはできないといったようにネガティブに捉える人もいるかもしれませんが、皆さんのこれまでのマネジメントやリーダーシップが今の野村不動産グループを作ってきたのです。将来を見据えて、他人の真似ではない、自分らしいマネジメントスタイルやリーダーシップを考えていただきたいと思います。リーダーシップは、将来の方向性を示して周囲を導くことですので、是非皆さんのそれぞれの適切なスタイルで、人の心を動かすようなマネジメントをしていってください。

そして、ピープル・マネジメントの効果はマネジャーだけでは達成できません。上司と部下との関係性が重要で、メンバー一人ひとりの「主体性」や「責任感」があってこそ上司のピープル・マネジメントが生きてくるのです。メンバーの皆さんが、この会社で成し遂げたいことやキャリアのビジョンを主体的に考えてほしいと思います。そして、マネジャーが成長の機会を与えてくれたら、本気でやり抜くことです。失敗もあると思いますが本気で取り組むこと、成果に対する

責任を持つことがなければ、各自の成長にはつながりません。マネジャーとも積極的に対話をして、受け身ではなくピープル・マネジメントの当事者として臨んでほしいと思います。

宇木 高倉さんがおっしゃる通り、メンバーが仕事で成果を残し事業戦略を実現していくことと、ピープル・マネジメントは密接に関係していると思います。ピープル・マネジメントを核とした人事施策を実行することが、事業戦略と人材戦略の連動につながり、事業と人材の成長の好循環を生み出すのだと思います。

マネジャーの皆さんには、是非皆さんらしいやり方でピープル・マネジメントを進めてもらい、メンバーのエンゲージメントの向上と、まだ見ぬ新たな領域へ挑戦する組織づくりを実現してもらいたいと思います。グループ人事・人材開発部では、グループ各社の人事とも連携し、しっかりと皆さんを支援していきます。困ったことがあればどんなことでも相談してください。



DX戦略

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

野村不動産グループDX宣言と2030DXビジョン

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

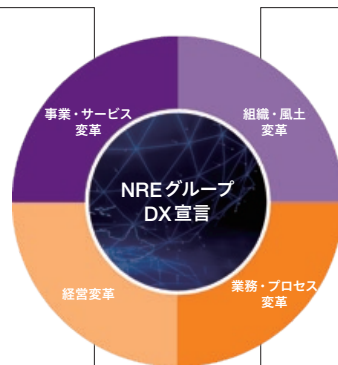
野村不動産グループDX宣言

事業・サービス変革

- デジタルで「個」をより深く理解し、多様なサービスを迅速に提供
- 人と企業の課題に向き合い、デジタルで空間の価値を向上

経営変革

- 事業環境の変化を見える化し、迅速で正確な経営判断を実施
- 経営上のリスクを見える化し、リスクの察知・分析を実現



組織・風土変革

- 多様な人材の見える化で、適所適材を実現し、個人の活躍の幅を拡大
- コミュニケーション活性化・経験知共有・DX人材育成を促進し、組織力を強化

業務・プロセス変革

- データやAIの活用で、意思決定の迅速化と精度向上を実現
- 作業を自動化／効率化し、本質的な価値創造に割ける時間を最大化

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

野村不動産グループ2030DXビジョン

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

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

DX戦略の全体像

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

幸せと豊かさの最大化



事業・サービス変革

「暮らす」への価値向上

- デジタルで「個」を深く理解
- 多様なサービスを迅速に提供

「働く」への価値向上

- 人と企業の課題に向き合う
- デジタルで空間価値を向上

組織力強化

時間創出

データ活用経営

コミュニケーション
基盤確立
(CROSS-BORDER*・社内SNS等)

タレント
マネジメント
基盤確立

グループ横断
DX人材育成

時間創出・
AI活用等

データ
可視化・活用

事業機会・
リスクの
見える化

組織・風土変革

業務・プロセス変革

経営変革

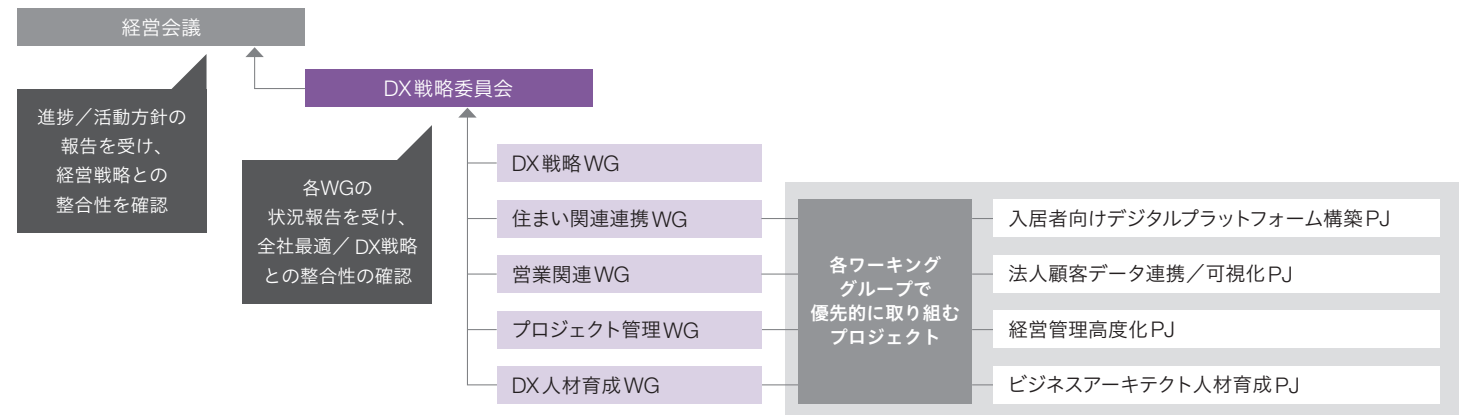
※ 新本社への移行コンセプト“CROSS-BORDER For Tomorrow”

DX戦略

DX推進体制／DX戦略委員会

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

各WGには、各セグメントのDX担当役員をオーナーに据え、経営戦略と整合性の取れたDX推進ができる体制を構築しています。半年に1度、DX戦略委員会やWGでの決定内容や活動方針を経営会議で報告しています。



（注）WGは一例であり、他のテーマでも活動しています。

DX人材育成

当社グループでは、DX人材育成をDX推進を加速させるための重要なテーマであると捉え、DX人材育成にも力を入れています。

研修カリキュラムは、全社員向け、DX推進人材向け、経営層向けの研修を各々の目的に従って実施しています。

全社員を対象とした全体育成では、DXリテラシーの底上げを目的に、DXアセスメントおよびeラーニングを展開しています。各セグメントに所属するDX推進を主導する人材に対しては、自立的にDXを推進できるスキル習得のために選抜式の育成研修を実施し、グループ全体でDX推進人材の育成をしています。経営層向けとしては、経営戦略の実現に向けたDX推進を強化するため、年1回のDX研修を実施しています。

このように、グループ全社のすべての役職員が当事者意識を持ってDXに取り組めるように体系的な人材育成を推進するとともに、将来的なDX人材の人数目標を設定し、計画的に取り組んでいます。

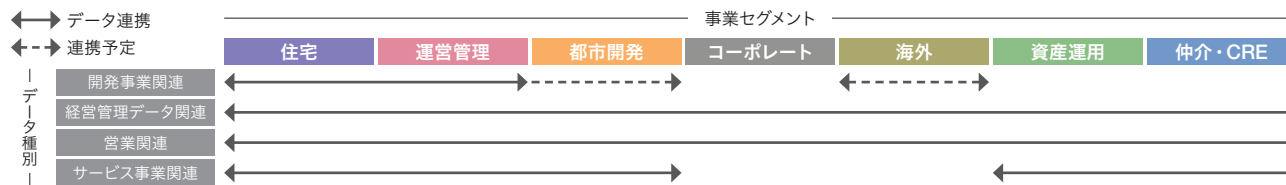
研修テーマ	目的	研修内容	受講人数（昨年度実績）
経営層研修	経営戦略実現に向けDX推進の重要性を把握	- 他社事例／DXのトレンドの紹介 - DX戦略／ビジョン作成についてのワークショップ	42名
選抜式育成研修	DX推進を主導するマネジャー／リーダー層の育成	- DXによる既存事業の高度化・社内業務改革を牽引するビジネスアーキテクトの育成研修 - 生成AI活用による業務改革で時間創出することを目的とした実践型研修 - データ分析／可視化に関わる実務者向け研修	252名
全体育成研修	全役職員のDXリテラシーの底上げ	DX基礎知識取得・マインド醸成を目的とし、DXアセスメントの実施とeラーニングを実施	2,058名

DX戦略

DX戦略を具現化するための基盤構築

当社グループは、事業セグメント間でのデータ連携を強化することで、業務効率と顧客利便性の向上、新商品・サービスの提供を目指しています。建築・プロジェクト・営業・サービス等に関連するデータを横断的に連携させることで、業務や営業活動の効率化・高度化を図り、迅速な意思決定を可能にしています。これまでに、個人顧客においてはID統合が順調に進展しており、今後はグループ横断での情報連携を通じて、個々の顧客に応じた最適なサービス提供を実現する構想を具体化していきます。また、法人顧客データについては可視化基盤を構築し、顧客ニーズの把握や営業活動の効率化を実現してきました。さらに、経営管理領域については、物件ごとの基本情報・予算・計画書情報等の集約が進んでおり、建築費・為替・金利といった外部環境の変動を踏まえたリスクシミュレーションに加え、予実差異や計画時と実績の差異分析も可能となっています。

今後は、ニーズに応じてデータ活用を拡大するとともにAI技術の活用も視野に入れ、さらなる高度化を図ります。そのため、共通データ基盤の整備を進め、事業セグメント横断でのデータ連携を加速させています。



DX投資の進捗状況

当社グループでは、DXによるQOL向上と業務プロセスの見直しやシステム導入による生産性向上、ならびにセキュリティの重要性が増しており、2021年度から2030年度までの9カ年間でDX・ICTへの総額1,300億円の投資（9カ年累計：DX投資600億円、ICT投資700億円）を計画しました。5年目までの進捗として、DX・ICTで約680億円の投資をし、DX人材の採用・育成への投資も強化しています。一方で、AI関連領域への投資拡大やITコストの上昇といった外部環境の変化を踏まえ、資本効率および投資規律の観点から、投資計画の優先順位や配分は適宜見直しを実施しています。



業務・プロセス変革

サービス提供中

- マンションの駐車場／駐輪場／バイク置き場の契約予約申請アプリの提供
- 当社グループ共通のクラウド基盤構築
- 社内情報を活用した生成AIによる業務効率化促進

実証実験中

- AIエージェントによる業務の自動化・プロセス変革
- 当社グループ新本社「BLUE FRONT SHIBaura」におけるデジタル技術の活用
- AIを活用した仲介・CRE提案



新本社におけるデジタル技術を活用した働き方の試行

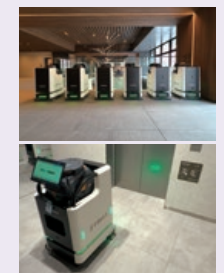
事業・サービス変革

サービス提供中

- 企業間共創プログラム「Techrum(テクラム)」(物流の実証・検証)
- NOMURA no KURASUMA(暮らしと住まいにまつわる総合サービスサイト)
- NOMURA WORK-LIFE PLUS(オフィスビルテナント企業従業員向けサービス)
- インテリアオンラインサロン(家具等のインテリアネット販売サービス)
- ロボット清掃(「プラウドタワー相模大野クロス」内のロボット清掃)

実証実験中

- シェアオフィス向けデジタルプラットフォーム
- BLUE FRONT APPIによる新しい働き方の提供
- 大規模マンションでの自動配送ロボットによる居住者の利便性向上



DX戦略

DXの
取り組み①生成AI活用による実践型 業務改革研修の開催
累計約86,000時間の業務効率化を実現

「野村不動産グループDX宣言」の実現に向け、AIやデータを活用した業務・プロセス変革を“時間を創出する”活動として「時創プログラム」という名前で推進しています。

その中核的な取り組みとして、生成AIを活用した業務・プロセス変革をする研修を展開しており、社員自らが業務の課題を分析して、生成AIによる課題解決と実務適用までを行う実践型の研修を年に2回実施しています。

本研修では、プロンプト開発や外部情報を活用したデータ連携等を通じ、各セグメントの業務に即した具体的な改善を進めています。これまでに研修を通じて、累計約86,000時間に及ぶ業務効率化を実現しました。具体的な業務としては、マニュアル作成や議事録の自動化、図面や契約関連データの照合作業の効率化など、多岐にわたる事業領域において生成AIによる業務・プロセス改革を実現しています。

また、研修後は受講者が自律的にアンバサダーを担うことで、単なる研修にとどまらない「自走しながら継続的に活用を拡張していく状態」を目指し、現場への浸透・定着まで実施している点が特徴です。運営管理セグメントでは活用定着に向けた活動の型化を実施したり、新入社員向け研修に発展させるなど、生成AIによる業務変革が人材育成と一緒に進められています。

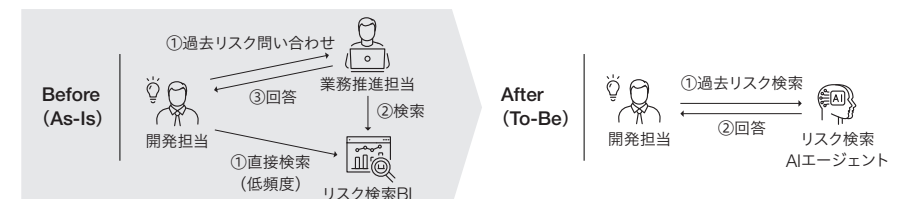
DXの
取り組み②プラウドギャラリー芝浦における
イマーシブ・マンション体験システム

AppleVisionProを活用した複合現実(XR)体験システムを導入し、住宅販売プロセスのDXを推進しています。従来は建物模型や平面図に依存していた販売手法を、専用端末を使うことで竣工前の建物を実寸大スケールで体感できる没入型体験へと進化させることができ、顧客の意思決定を高度化・効率化しました。さらに、複数人で同一空間を共有する仕組みを開発したことにより、購買検討プロセスの質を向上させています。本取り組みは、販売体験の変革を通じた付加価値創出と競争力強化に寄与するものです。

DXの
取り組み③

暗黙知の資産化による組織力強化

レジデンシャル部門では、社員の知見やノウハウを組織の資産として継承・活用に取り組んでいます。知見の継承を重要課題と捉え、AIを活用した用地取得時リスク検索エージェントや販売価格算定支援システムを導入しました。過去の事例や判断根拠を迅速に検索できる環境を整備し、個人の知見に依存せず、用地取得や販売戦略立案などの意思決定の効率化と高度化を実現しています。これにより、部門内に蓄積された知見やノウハウを組織の資産として活用し、持続的な競争力の強化につなげています。



セグメント別戦略



住宅セグメント

レジデンシャル部門

- ・マンションと戸建住宅の開発・分譲
- ・インターネット広告の代理店事業
- ・住まいの駆けつけサービス事業 など

アコモデーション部門

- ・賃貸住宅の開発・賃貸・売却
- ・コリビング賃貸住宅の開発・運営・賃貸・売却
- ・シニア住宅の開発・運営・賃貸・売却
- ・ホテルの開発・運営・賃貸・売却 など

主なグループ会社

- ・野村不動産・プライムクロス
- ・ファーストリビングアシスタンス・NREG中里建設
- ・野村不動産ウェルネス・野村不動産ホテルズ・UDS
- ・沖縄UDS



市場環境

- ・価値観やライフスタイルの多様化、体験価値重視への変化
- ・インバウンド顧客・個人富裕層・単身世帯の中長期的な増加
- ・サステナビリティ・ウェルネスに対する意識の高まり
- ・少子高齢化の進展による市場規模の変化
- ・建築費の上昇・工期の長期化、中東情勢による資材遅延等の地政学リスク
- ・住宅ローン金利環境の変化



経営資本

- ・一級建築士244人等の専門人材
- ・品質にこだわる住まいづくり文化
- ・約70年の開発・設計・商品企画ノウハウ
- ・会員数17.2万人を有する野村不動産カスタマークラブ等に代表される強固な顧客基盤
- ・SUUMO AWARDにて4年連続の総合評価最優秀賞等、積み上げてきたブランド力
- ・継続的な用地取得による豊富な用地ストック
- ・富裕層を中心とした野村グループの顧客基盤
- ・野村不動産グループ各社（バリューチェーン・管理・仲介・リフォーム）との連携基盤



競争優位性

- ・顧客接点と製・販・管一貫体制を通じて得たニーズを、時代変化やライフスタイル変化にあわせて商品・サービスへ迅速に反映する対応力
- ・「PROUD」ブランドで培った設計思想・品質基準、「プラウド・コンパス」に代表される独自の商品開発力
- ・再開発、建替え、複合開発、定期借地等の多様な案件を推進するプロジェクトマネジメント力
- ・富裕層向け商品、高付加価値サービスの展開、グループアセットを組み合わせ提案する力

事業戦略

レジデンシャル部門

- ・基幹事業である住宅分譲事業の確固たるポジション構築（2028年3月期までの期間、国内トップクラスの事業量となる3,000～4,000戸を計上）
- ・多様化する顧客ニーズへ対応する商品ラインナップの拡大（「最上級クラスの商品企画による都心エリアでの高額分譲マンション」・「都心型戸建」等）
- ・富裕層向け分譲住宅の販売における、野村グループ等との連携の強化

アコモデーション部門

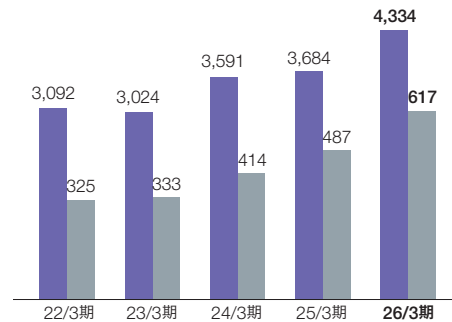
- ・成長事業（賃貸住宅、ホテル、シニア・シェア住宅）への重点的な投資
- ・顧客接点における体験価値の最大化と運営サービス力向上
- ・多様化する顧客ニーズへ対応する商品ラインナップの拡大（学生・外国人向け、高付加価値案件等）

セグメント別戦略

主な業績

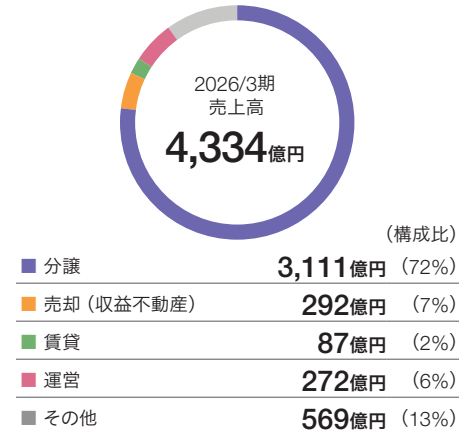
売上高・事業利益

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)



※ 2025年3月期より、都市開発セグメントに区分していたホテル事業について、住宅セグメントの区分に変更。2024年3月期について、変更後の数値を記載。なお、変更前の数値は、売上高3,518億円、事業利益408億円

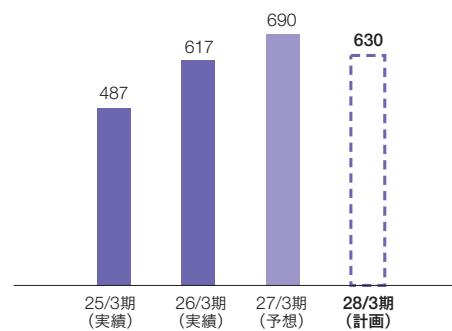
売上高構成



利益計画

事業利益

■ 事業利益(億円)



マテリアリティ

達成に向けた
主な取り組み

<ダイバーシティ & インクルージョン>
 ・LGBTQ+当事者の方が住宅購入を検討するための情報を集約したハンドブックの制作



<人権>
 ・すべてのお客様への適切な対応のためのガイドライン研修の実施



<脱炭素>
 ・「断熱性能等級6」の導入
 ・「GX志向型住宅」の開発推進、当該仕様の物件を対象とした金利優遇の適用を開始
 ・木造ハイブリッド構造や木造共用棟等、積極的な木の利活用



<生物多様性>
 ・生物多様性保全のための取り組み「Link NATURE Action」を推進



<サーキュラーデザイン>
 ・新築マンションの長寿命・高耐久化の取り組み「アトラクティブ30」

収益の基盤

分譲用地ストック

	売上換算(億円)	戸数(戸)
ストック	25,700	17,700
うち、再開発・建替え案件	11,000	6,500
うち、23区	16,800	6,700

※ スtock：用地の取得や再開発・建替えへの参加を決定し、今後の計上を見込む案件(26/3期末時点での計上済案件は除く)

収益不動産ストック

(億円)

	開発中	竣工済み	合計
賃貸住宅	1,100	500	1,600
シニア住宅	300	200	600
ホテル	1,200	400	1,700
合計	2,700	1,200	3,900

主なアセットの開発実績

※計画中含む



セグメント別戦略



都市開発セグメント

オフィス・商業部門

- オフィスビル・商業施設等の開発・賃貸・販売・運営受託・建築工事の設計監理 など
- 芝浦まちづくり部門
- BLUE FRONT SHIBAURAおよびその周辺地域における開発・賃貸・建築工事の設計監理 など
- インフラ・インダストリー部門
- 物流施設・データセンター等の開発・賃貸・販売・運営受託・建築工事の設計監理 など

主なグループ会社

- 野村不動産・野村不動産コマース
- 野村不動産ライフ&スポーツ



市場環境

- 顧客の重視する価値観・意識（個、コミュニティ、ウェルネス、サステナビリティ、カーボンニュートラル、時間価値、体験価値）の変化や高まり
- 消費者物価、建築費、動力光熱費等における国内経済環境のインフレ進行
- 国内外における金利上昇が及ぼす不動産売買市況への影響
- 地政学リスクに起因する各種コストやテナント・顧客企業の業績への影響
- ワークスタイルの変化とオフィスに求める機能に対する従業員の意識の変化
- スタートアップ企業の増加などによる、サービスオフィスなど多様なオフィスニーズの増加
- EC化率の加速およびドライバー人材不足や働き方改革等を背景とした物流拠点再編成ニーズの高まり
- インバウンドの増加による国内観光需要の高まり



経営資本

- 多様なアセットの企画・開発・運営を担う専門人材
- オフィス・商業・物流等の多様な不動産ストック
- 複合開発における提案力やプロジェクト推進力
- 市場変化や顧客ニーズに応じた商品進化・新事業創出ノウハウ
- 物件や地域の価値向上に資する街づくり・エリアマネジメント
- 強固なテナント・顧客基盤
- 行政・地域・外部パートナーとの共創関係



競争優位性

- テナント・顧客体験やニーズに基づく商品・サービス開発
- ハードとソフトを組み合わせた付加価値創出
- 資産運用セグメントとの連携による回転型モデル
- 物件特性に応じた運営・リーシングによる収益最大化
- ブランド価値を高める開発・運営品質
- ラボオフィス・ペニュー※・ライブハウス・マルチテナント型冷凍冷蔵物流施設等の新業態・新領域への展開

※ イベント開催、特にコンサートやスポーツパフォーマンスなどの会場を指す

事業戦略

セグメント内共通

- 環境変化を事業機会につなげる価値創造の進化
- 戦略的な資産入れ替えによる、含み益の具現化と賃貸ポートフォリオの強化
- サステナブルな社会への貢献やデジタル技術を活用した新たな商品・サービス等の構築

オフィス・商業部門

- 働き方の変化などにハードとソフト両面での価値提供の強化
- 「不動産」×「コンテンツ」×「CX・DX」による、商業における新たな価値創造

芝浦まちづくり部門

- BLUE FRONT SHIBAURAを中心に事業エリアの拡大を推進
- 「TOKYO&NATURE」の差別化向上により、芝浦エリアの価値向上を実現

インフラ・インダストリー部門

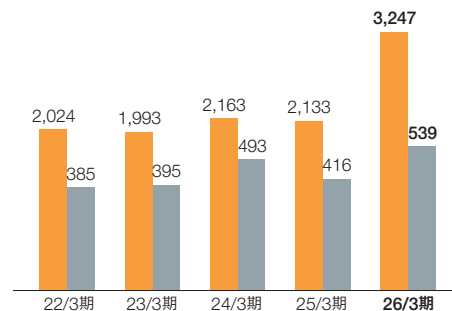
- 高機能型物流施設などの成長分野への投資拡大
- データセンター／植物工場／系統用蓄電池等の新たなアセットへの取り組み

セグメント別戦略

主な業績

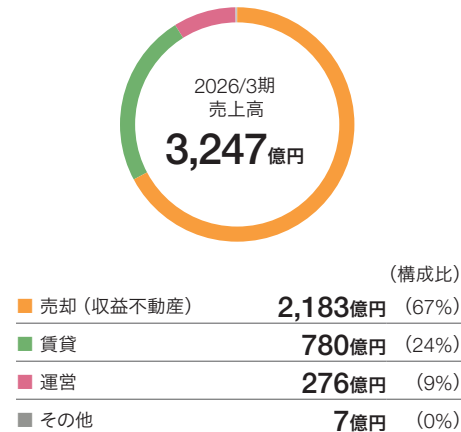
売上高・事業利益

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)



※ 2025年3月期より、都市開発セグメントに区分していたホテル事業について、住宅セグメントの区分に変更。2024年3月期について、変更後の数値を記載。なお、変更前の数値は、売上高2,237億円、事業利益499億円

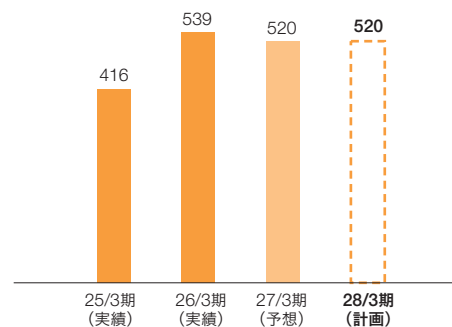
売上高構成



利益計画

事業利益

■ 事業利益(億円)



マテリアリティ

達成に向けた
主な取り組み



<ダイバーシティ&インクルージョン>

- 誰もが施設を利用しやすくする設計基準「ユニバーサルデザインガイド」の制作



<人権>

- 外国籍労働者を含む現場労働者の労務環境保全・改善のための現場視察実施



<脱炭素>

- 新築物件におけるZEB Oriented水準の確保
- 物流施設への太陽光発電装置の設置やPPAなどによる再生電力の活用



<生物多様性>

- 木材の活用を通じた森林サイクル保全への寄与



<サーキュラーデザイン>

- ワークスペース、設備機器、什器のシェアおよび再利用による資源の節約・廃棄物の削減

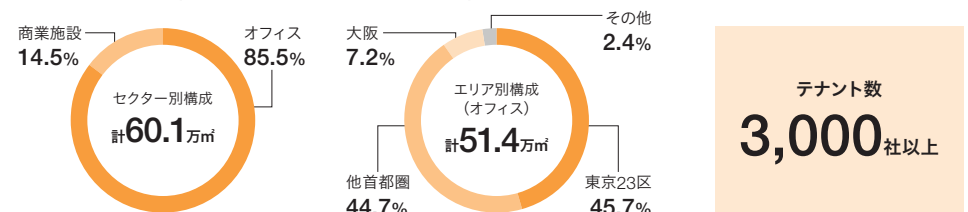
収益の基盤

収益不動産ストック

(億円)

	開発中	竣工済み	合計
オフィス	1,800	1,700	3,500
物流施設	5,100	1,900	7,000
商業施設	100	500	600
合計	7,000	4,200	11,200

賃貸可能床面積(固定資産のオフィス・商業施設)



主なアセットの開発実績

※計画中含む

オフィスビル	物流施設	その他
pmo PREMIUM MIDSIZE OFFICE 開発実績： 73棟	Landport 開発実績： 57棟	H1T HUMAN FIRST TIME 店舗数： 561店舗* 会員数： 約48万人 ※提携店含む
GEMS 開発実績： 24棟	MEFULL 開発実績： 9棟	MEGALOS 店舗数： 42店舗 会員数： 約10.7万人
商業施設		
SoCoLa 開発実績： 7棟		

セグメント別戦略



海外セグメント

海外部門

- 東南アジアを中心とした住宅の開発・分譲
- イギリス・アメリカを中心としたオフィスビル等の開発・賃貸 など

主なグループ会社

- 野村不動産 •ZEN PLAZA •NOMURA REAL ESTATE ASIA
- NOMURA REAL ESTATE (THAILAND) •NOMURA REAL ESTATE VIETNAM
- 野村不動産諮詢(上海) •北京首開野村不動産管理 •NOMURA REAL ESTATE UK
- Nomura Real Estate US •Federal Land NRE Global



市場環境

- 地政学リスクの顕在化とグローバル経済への影響
- 事業対象国の中長期的な人口動態・経済成長
- 事業対象国の景気・物価等のマクロ経済動向と日本国内との金利差および為替変動
- 事業対象国の分譲住宅における住宅ローン金利の状況と需給バランスへの影響
- 事業対象国の収益不動産におけるアセット別の賃料水準と取引キャップレートの動向
- グローバルでの不動産開発を通じた社会課題解決への期待の高まり



経営資本

- 7カ国9拠点の海外拠点網
- 事業対象国の不動産事業に精通し、また当社事業の知見を積んだ現地採用スタッフ
- 日本での事業経験が豊富な駐在員
- 海外セグメント内の独立したエンジニアチーム
- 本社・現地一体による事業推進体制
- 事業対象国での豊富な開発・投資プロジェクト
- 各国複数事業経験により蓄積してきた海外事業のノウハウ
- 各国パートナーとのネットワーク、信頼関係



競争優位性

- 国内で培った顧客視点でマーケットに深く入りこむ事業マインド
- 立地等のプロジェクト特性に応じた品質改善力
- パートナー企業への商品提案力
- グループ各事業（住宅・オフィス・物流・ホテル等）の知見を活用した事業展開
- 事業対象国・アセットの拡張によるポートフォリオの多様化

事業戦略

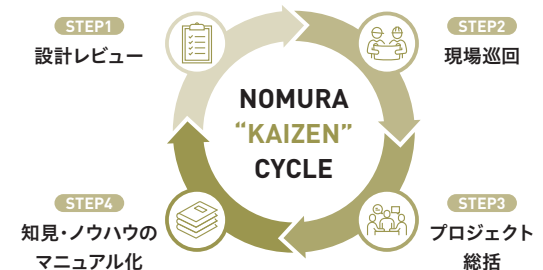
海外部門

- 国内事業で培ったノウハウおよびグループ総合力を活かし、各国パートナーと協業しながら最適なローカライズにより、当社の独自性・優位性を確立する
- アジアの成長国と英国・米国等の先進国にバランス良く取り組むことで、着実な利益拡大を図る

各国パートナー企業との強固な事業推進体制の構築事例
フィリピン大手デベロッパーとの合併会社
「Federal Land NRE Global Inc.」設立



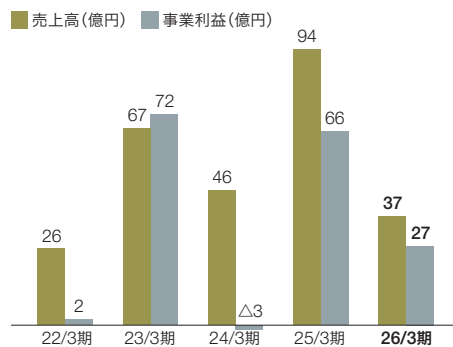
日本で培ったノウハウを活かし最適なローカライズにより
設計段階から品質向上を推進する「KAIZEN活動」



セグメント別戦略

主な業績

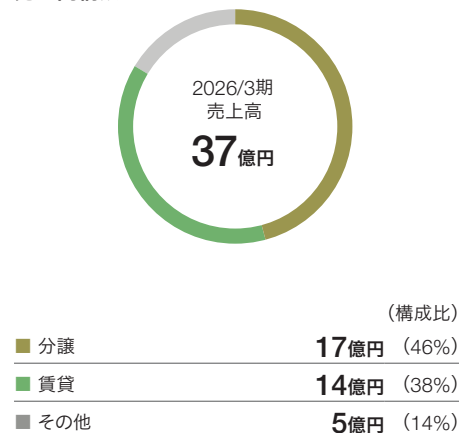
売上高・事業利益※1、2



※1. 海外セグメントは2023年3月期より新設。その他に区分していた野村不動産の海外事業本部等を海外セグメントに区分変更。2022年3月期については変更後の数値を記載

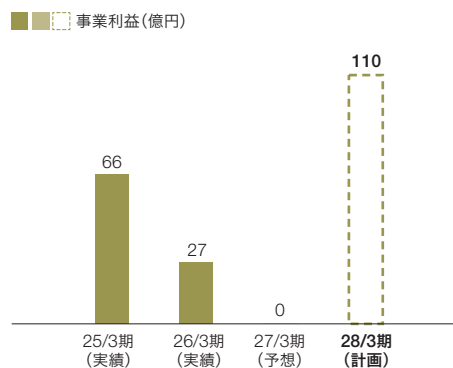
※2. 海外事業については、プロジェクトの参画形態、その他の理由により、プロジェクトによって営業エクイティ投資、または持分法投資等として計上される

売上高構成



利益計画

事業利益



マテリアリティ

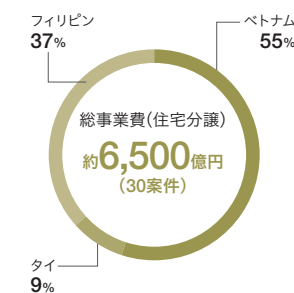
- <ダイバーシティ&インクルージョン>**
 - グローバル人材の活躍推進、海外現地法人における現地人材の採用
- <人権>**
 - 建設現場における労働者の労働環境保全・改善のための現場視察の実施
- <脱炭素>**
 - 軒、庇、瓦屋根など風要素を取り入れた省エネ分譲住宅の供給
 - 構造体への木材利用によるCO₂排出量の削減
- <生物多様性>**
 - 各プロジェクトにおける環境認証の取得(ベトナム初のSITES認証の取得など)
- <サーキュラーデザイン>**
 - 高耐久コンクリート技術の活用による建物の長寿命化
 - 既存躯体の再利用

収益の基盤

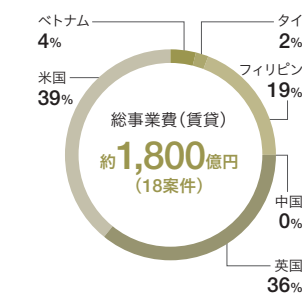
総事業費(当社持分)

約8,400億円(うち、BS残高 約3,200億円)

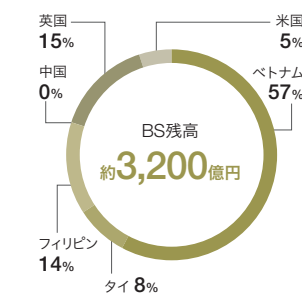
分譲案件参画数 国別割合(2026/3期)



賃貸案件参画数 国別割合(2026/3期)



BS残高 国別割合(2026/3期)



東南アジア



ホンハック(ベトナム バクニン)



ザ・シーズンズレジデンス(フィリピン マニラ)

英米



ハーン・ヒル(イギリス ロンドン)



アルタ・プリザープ(アメリカ テキサス州)

セグメント別戦略



資産運用セグメント

資産運用部門

- 上場・私募REIT、私募ファンドを対象とした資産運用
- 有価証券ファンド等の不動産証券化商品等を対象とした資産運用 など

主なグループ会社

- 野村不動産投資顧問
- 野村リアルアセット・インベストメント



市場環境

- 伝統的資産運用からオルタナティブ資産運用ニーズの増加
- 「資産運用立国」および「資産所得倍増プラン」の推進による家計資産の投資シフト
- 国内金利の上昇による不動産売買市況および機関投資家需要への影響
- インフレ定着、インバウンドの増加等による不動産賃貸市場への影響
- 投資対象セクターの多様化（データセンター／インフラ等）
- 投資家のアウトバウンド投資およびインバウンド投資の増加
- サステナビリティ意識の高まりやESG投資の拡大



経営資本

- 不動産・金融の双方に精通したプロフェッショナル人材
- 30年以上にわたり蓄積した不動産資産運用ノウハウ
- 取得、運用、売却までの一貫体制
- 投資家ニーズを踏まえた商品設計・ファンド組合力
- 調達資金を活用した投資機会の創出力
- ESG・環境配慮型アセットへの投資・運用
- 機関投資家や海外パートナー等からの信頼と強固な関係



競争優位性

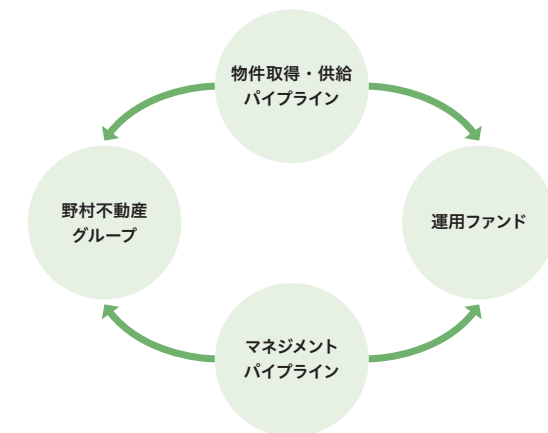
- 投資家ニーズを起点とした商品設計・投資戦略立案
- 「賃貸バリューチェーン」による成長モデル
- グループ連携・ブリッジ機能の活用による資産循環
- AM・PM一体による賃料成長・収益向上
- 物件特性に応じた運用戦略による価値最大化
- 海外不動産ファンドの投資機会とサービスの提供

事業戦略

資産運用部門

- 賃貸バリューチェーンを通じたグループ連携の強化
- デベロッパー系運用会社ならではの多様な商品ラインナップの拡充による私募ファンド事業の成長加速
- スポンサーパイプラインを最大限活用した外部成長と、インフレを見据えた内部成長の推進によるREIT事業の安定的成長
- グローバル運用体制構築に向けた米国事業戦略の推進
- 野村グループとの協業による新たな領域（新規投資家層、新規セクター等）における事業機会の獲得と拡大

賃貸バリューチェーンイメージ

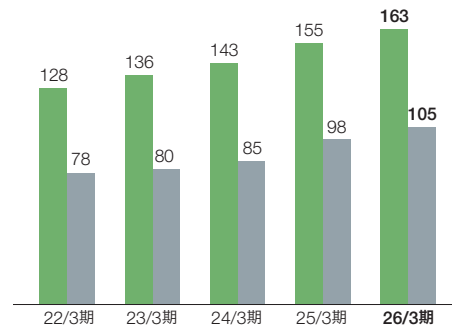


セグメント別戦略

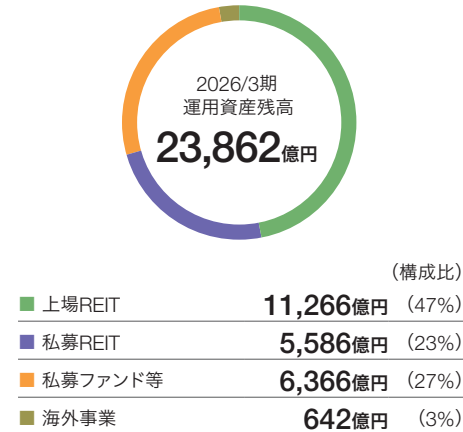
主な業績

売上高・事業利益

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)



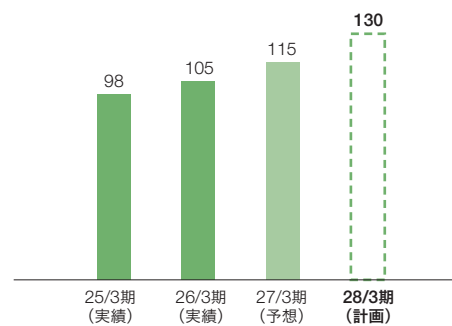
運用資産残高構成



利益計画

事業利益

■ 事業利益(億円)



マテリアリティ

達成に向けた
主な取り組み

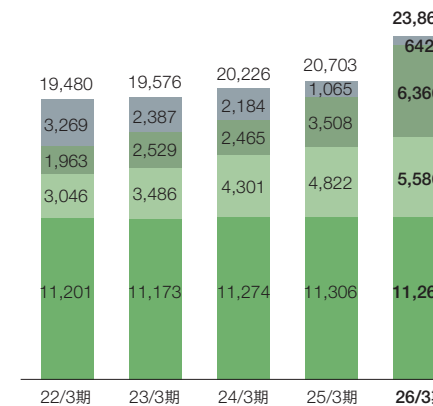
- <ダイバーシティ&インクルージョン>**
<人権>
 - 従業員が働く意義を見出し、働きがいのある職場環境を実現するための組織風土改革「パーパス共感プロジェクト」
- <脱炭素>**
 - ファンド運用物件のエネルギー使用量・GHG排出量の削減
 - ファンド運用物件における再生可能エネルギーの活用(オフサイトPPAなど)
- <生物多様性>**
 - 日本独自の環境マネジメントシステム(EMS)「エコアクション21」の認証・登録
- <サーキュラーデザイン>**
 - タイルカーペットのリサイクル活用推進

収益の基盤

運用資産残高(AUM)推移

(億円)

■ 上場REIT ■ 私募REIT ■ 私募ファンド等 ■ 海外事業



主な運用ファンド

野村不動産マスターファンド投資法人(NMF)
MASTER FUND
野村不動産マスターファンド投資法人
 国内最大級の総合型・上場REIT
 運用資産残高: **11,266億円**
 (285物件)

野村不動産プライベート投資法人(NPR)
NPR 野村不動産プライベート投資法人
NOMURA REAL ESTATE PRIVATE REIT, INC.
 日本初の総合型私募REIT
 運用資産残高: **5,586億円**
 (142物件)

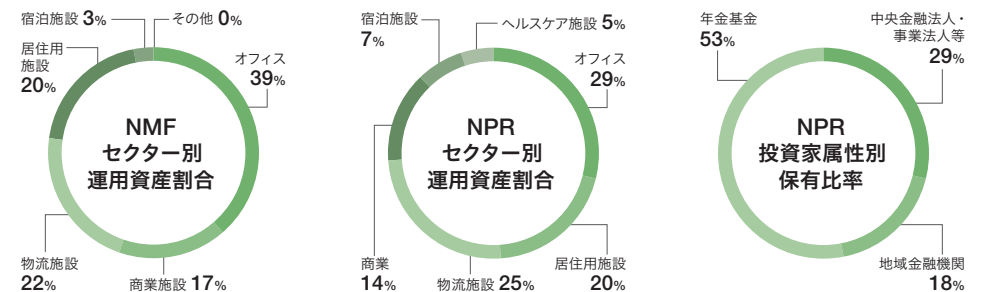
野村リアルアセット・インベストメント(NRAI)

Nomura
Real Asset Investment

- さまざまなファンドのスキーム、投資対象セクターでの運用経験を活かし、機関投資家のニーズに合わせた不動産私募ファンドを組成・運用
- 野村グループと合併で設立し、2023年4月にファンド運用事業を開始

国内資産運用を通じた機関投資家顧客数
 (上場REIT除く) **381機関**

資産運用ノウハウ年数 **30年以上**



セグメント別戦略



仲介・CREセグメント

仲介・CRE部門

- 個人・法人向け不動産仲介・コンサルティング
- 不動産情報サイト運営
- 保険代理店・銀行代理業 など

主なグループ会社

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



市場環境

- 新築住宅の供給量の減少と価格の上昇を背景とした、高い流動性と豊富なストック量を有する良質な既存住宅市場への需要シフト
- 相続や事業承継ニーズの高まりによる不動産を活用した資産承継・資産組み替え需要の拡大
- 増加する富裕層と業績好調な未上場企業による不動産売買ニーズの増加
- 資本効率を高めるためのCRE戦略の見直し
- グローバル投資家による旺盛な日本不動産への投資需要
- 金利上昇による買い控え心理の高まりと高額物件の流動性の低下
- 継続する建築費の高騰と、マクロ環境の急激な変動



経営資本

- 顧客ニーズに応じ、リテール・ミドル・ホールセールの持つ強みを一貫通貫で提供できる体制と提案領域
- 東名阪の店舗ネットワークとノムコムをはじめとするデジタル接点（リテール）
- 野村グループや金融機関、土業等の専門家と連携した独自のネットワーク（ミドル）
- 超富裕層・富裕層・企業オーナー等に対する高レベルの提案能力（ミドル）
- 北海道から九州までの全国の支店と香港・シンガポールの海外拠点（ホールセール）
- 野村グループとの強固な協業体制による企業・国内外の機関投資家・ファミリーオフィス等の顧客ネットワーク（ホールセール）



競争優位性

- 個人・富裕層、投資家・法人のさまざまな顧客ニーズに対して一貫通貫で対応できる総合力
- ノムコムなどのテクノロジーの先進性（リテール）
- 都心高額不動産に特化した情報集約力と専門性を備えたREALIA（リテール）
- 2026年オリコン顧客満足度ランキング「不動産仲介 売却 マンション 首都圏 第1位」（リテール）
- 土業とのリレーションを基盤とした個人投資家や資産家へのコンサルティング能力（ミドル）
- 野村グループや地域金融機関との強い提携関係（ミドル・ホールセール）
- リサーチ・コンサルティング部のリサーチ力を活用したCRE提案力（ホールセール）
- 不動産ファンド市場における長年の実績とハイレベルな提案力（ホールセール）

事業戦略

仲介・CRE部門

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

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

代表的なブランド

その期待に、プラスを。

野村の仲介 PLUS

2026年4月より「野村の仲介プラス」を不動産仲介・CRE 3事業のサービスブランドとしてリブランディング

REALIA

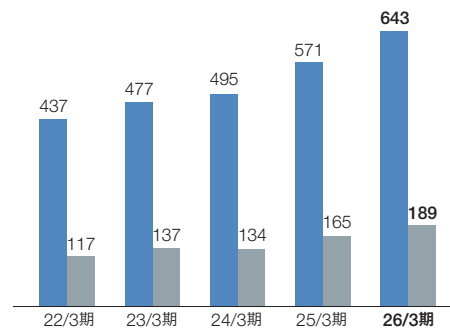
都心エリアの高額不動産売買ニーズに対応する専門組織として「REALIA（レアリア）」ブランドを展開

セグメント別戦略

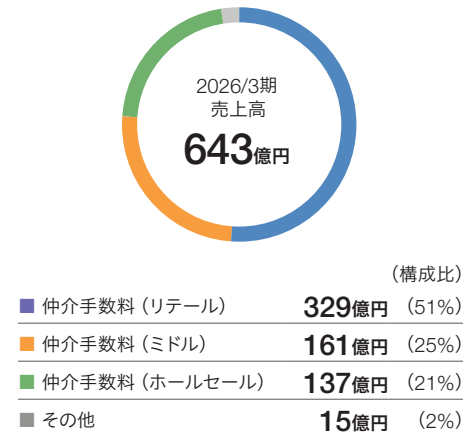
主な業績

売上高・事業利益

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)



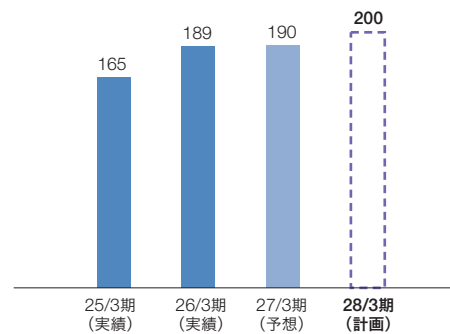
売上高構成



利益計画

事業利益

■ 事業利益(億円)



マテリアリティ

達成に向けた
主な取り組み

<ダイバーシティ&インクルージョン>

- 障がいのある方の活躍のための人財サポートセンター「NODYS」の開設



<人権>

- 店舗の内装材に全国天然木化粧合板工業協同組合連合会による合法伐採認定企業の「天然木壁材」を使用



<脱炭素>

- 戸建住宅を購入いただいた顧客への太陽光PPAサービスの紹介



<サーキュラーデザイン>

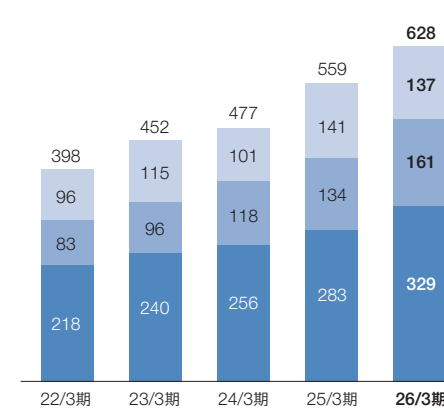
- 仲介取引を通じた遊休資産の活用促進
- 資源を再利用して生まれた壁紙の接客個室への採用

収益の基盤

仲介手数料推移

(億円)

■ リテール ■ ミドル ■ ホールセール



顧客接点・ネットワーク基盤

※2026年4月1日時点

リテール拠点数 87 拠点

ミドル拠点数 11 拠点

ホールセール拠点数 10 拠点

ノムコム等会員数
※2026年1月時点 約27.9万人野村証券および
提携地域金融機関数 116社不動産仲介サイト
(売買仲介)年間訪問者数 1,000万人超※「Googleアナリティクス
(Googleアナリティクス4プロパティ)」にて当社集計
集計期間：2025年1月1日～2025年12月31日

TOPICS：事業ブランドのリブランディング

仲介・CRE事業を「野村の仲介プラス」ブランドに統一
ブランドアンバサダーに二宮和也さんを起用その期待に、プラスを。
野村の仲介PLUS

2026年4月1日付で、野村不動産ソリューションズは仲介・CREの3事業を「野村の仲介プラス」ブランドとして統一。併せて、お客様への約束を表現したブランドタグライン「その期待に、プラスを。」を新たに策定しました。

今回のブランド統一は、個人・法人・投資家など、あらゆるお客様に対し、組織の垣根を越えた「One Team」体制でワンストップに対応するためのものです。ロゴマークも刷新し、「期待に応える」とどまらず「期待を超える」高付加価値なソリューションを提供する姿勢を、「+（プラス）」という記号と言葉に込めています。

ブランドアンバサダーには、俳優・声優・作詞家・作曲家・YouTuberなど多彩な肩書きで常に「期待にプラス」して挑戦を重ねてきた二宮和也さんを起用。新聞広告・屋外広告・CMなどを通じて、新たな「野村の仲介プラス」のメッセージを広く発信しています。



セグメント別戦略



運営管理セグメント

運営管理部門

- ・マンション・オフィスビル・データセンター等の運営・管理・工事請負、リフォーム、地域冷暖房 など

主なグループ会社

- ・野村不動産パートナーズ
- ・野村不動産熱供給



市場環境

- ・インフレの継続によるコスト上昇
- ・人材獲得競争の激化（労働人口減少、少子高齢化）
- ・高経年化した建物の品質維持への対応
- ・デジタル技術を活用した事業の省人化
- ・暮らし方・働き方の変化、入居者属性の多様化



経営資本

- ・物件の運営・管理にとどまらず顧客課題を起点に価値提案を行う人材
- ・管理物件ストックとそれらに基づく継続収益基盤
- ・運営・管理を通じて蓄積された物件・顧客データ
- ・オフィスビル、マンション、データセンター、公共施設、教育施設など幅広い用途に対応する運営ノウハウ
- ・省エネ・長寿命化対応等の建物価値の維持向上の知見
- ・長期的な顧客接点・関係性による、入居者、テナント、所有者等との信頼関係



競争優位性

- ・継続的かつ安定した運営・サービス提供力
- ・入居者、テナント、所有者等との日常接点を通じて得たニーズに基づく商品企画力
- ・プロパティマネジメント、施設管理、設計・工事が連携した一体提案
- ・蓄積された運営データを活用した提案力とサービスの高度化
- ・グループ連携による物件価値、お客様満足の最大化
- ・グループ開発物件の管理受託による収益基盤の拡大
- ・DX・生成AI・ロボット等の活用による生産性向上
- ・新業態・新領域を対象にしたサービスの創出・展開

事業戦略

運営管理部門

- ・事業成長していくアセットへの人材のシフト
- ・顧客の視点に立った高付加価値商品やサービスの開発・展開
- ・DXを活用した効率化・省人化の促進とサービス品質向上の加速
- ・管理物件ストックの積み上げによる収益基盤の拡大

新築マンション顧客満足度調査

「購入者が選ぶSUUMO AWARD 2026」にて

野村不動産パートナーズが総合評価において最優秀賞を獲得



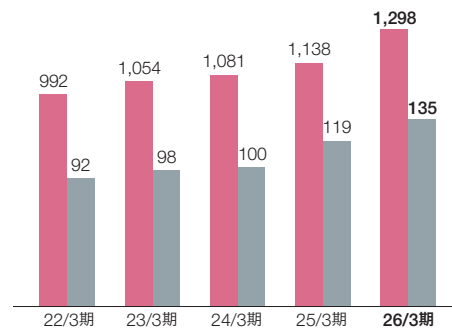
SUUMO AWARD 2026 首都圏
分譲マンション管理会社の部
ー100戸未満の部ー
総合評価 最優秀賞
その他3部門受賞

セグメント別戦略

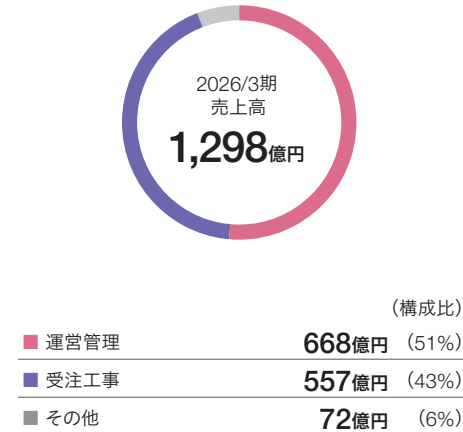
主な業績

売上高・事業利益

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)



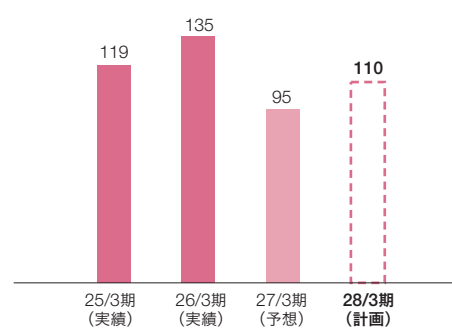
売上高構成



利益計画

事業利益

■ 事業利益(億円)



マテリアリティ



<ダイバーシティ & インクルージョン> <人権>



- ・ スポンサーシッププログラムの実施による女性管理職のパイプラインの構築
- ・ 外国人従業員の定着のための交流会「アジアナイト」の開催



<脱炭素>

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



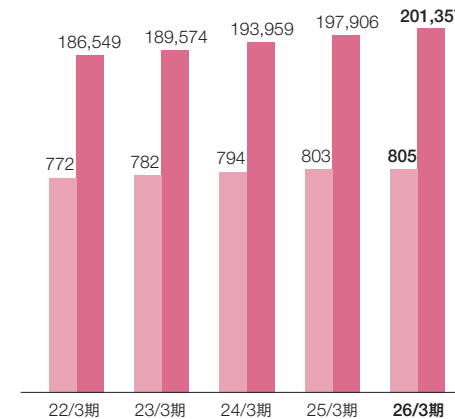
<サーキュラーデザイン>

- ・ 「re:Premium」「re:Premium Duo」「re:Sati-Nas」の導入を通じた建物の長寿命化・高耐久化
- ・ 持続可能な航空燃料 (SAF) 等の原料となる廃食用油の利活用の推進

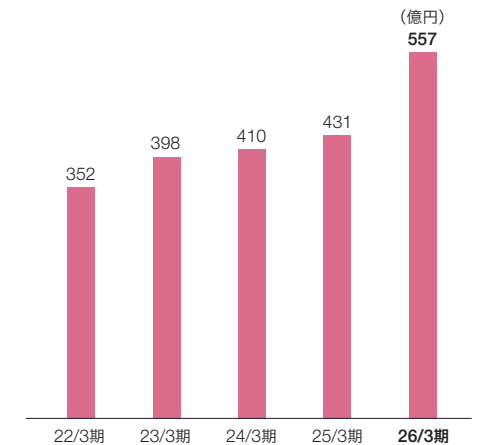
収益の基盤

アセット別管理件数

■ ビル等管理件数(件) ■ 住宅管理戸数(戸)



受注工事売上高



運営管理・サービス基盤

管理業務主任者数 646名

建築物環境衛生管理技術者数 616名

住まいサーフィン管理会社満足度調査ランキング2025 16回目No.1



物件価値を向上させる商品開発

- ・ 当社グループの知見を結集し、高耐久仕様によるマンション大規模修繕工事の長周期化と価値向上を実現し、グッドデザイン賞を受賞

re:Premium

リ・プレミアム

re:Premium Duo

リ・プレミアム デュオ

- ・ 業界に先駆けた独自スキームにより、検査・保守・保証のパッケージでマンション大規模修繕工事を延伸し、修繕積立金会計の健全化を支援

re:Sati-Nas

リ・サティナス

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

■コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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・コードの対応状況

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しております。

当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の特徴

- 監査等委員会設置会社
- 取締役会議長は非業務執行取締役
- 取締役12名のうち5名は独立社外取締役
- 指名報酬諮問委員会設置
- 指名報酬諮問委員会委員長は独立社外取締役
- 監査等委員会、指名報酬諮問委員会は独立社外取締役が過半数を占める

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

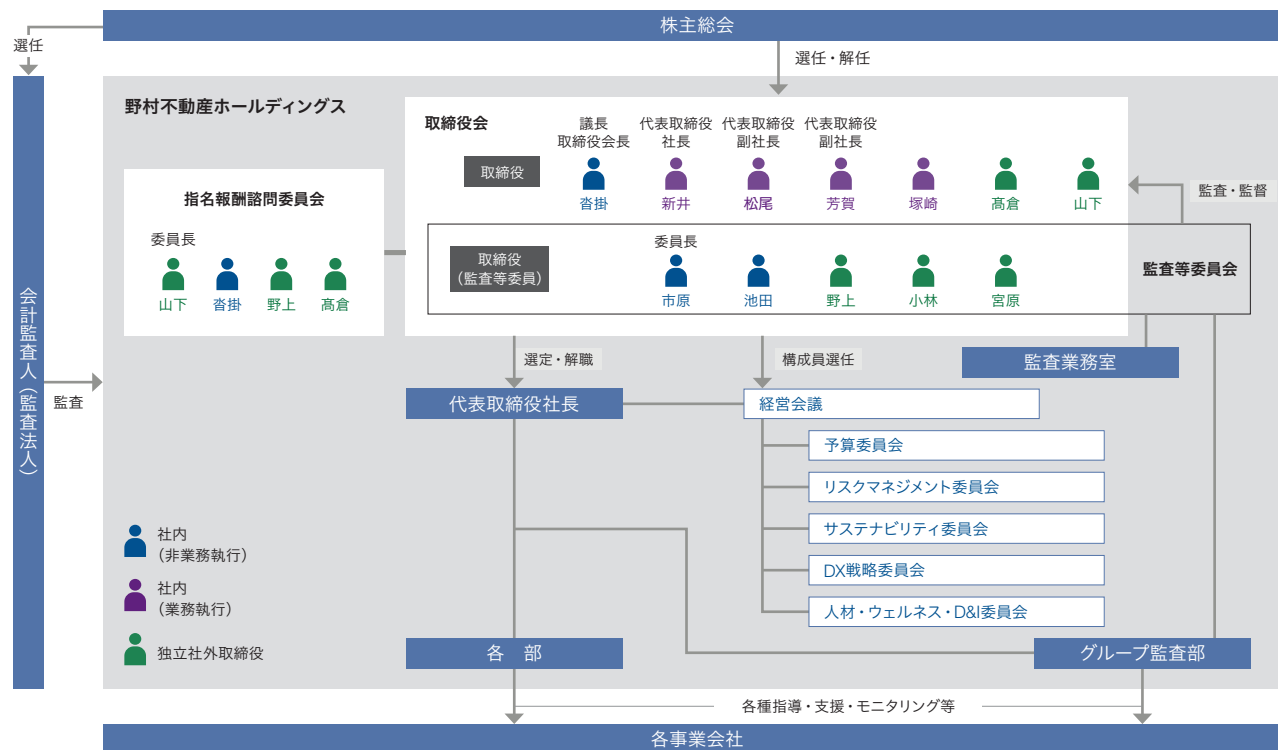


※期中の退任による減員は記載していません。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図



各種会議・委員会

取締役会	経営に対する監督機能を発揮し経営の公正性・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
監査等委員会	当社の内部統制システムを活用した監査を行い、内部監査部門から定期的に内部監査の実施状況と結果報告を受領。また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提言することで実効的な監査・監督を実施
指名報酬諮問委員会	取締役および執行役員員の指名・報酬や後継者計画、トレーニングに関する方針等に係る事項について審議、その結果を取締役会へ答申
経営会議	社長執行役員、副社長執行役員および執行役員で構成され、グループ会社全般の業務執行に関する一定の事項を決定。また、取締役会長および常勤の監査等委員である取締役が出席し、必要に応じて意見を提言
予算委員会	予算編成および経営計画策定等のため、予算および経営計画の立案ならびに執行等に関する事項等について審議
リスクマネジメント委員会	リスク管理の実践を通じ事業の継続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
サステナビリティ委員会	サステナビリティ推進に関する方針・計画策定および実績管理、ならびにグループ社員への理解浸透・各種情報開示等のため、サステナビリティ推進に関する事項等について審議
DX戦略委員会	DX推進に関する方針・計画策定、ならびにICT環境の充実および効果的な利用の実現のため、DX戦略に関する事項、ならびにICT基盤の整備および情報システム構築等の投資計画に関する事項等について審議
人材・ウェルネス・D&I委員会	事業戦略と連動した人的資本戦略の推進等を目的に、グループ共通の人材面での課題およびグループ各社の適所適材（配置・登用、育成、確保）に関する事項、働く環境の整備（ウェルネス・D&I）に関する事項等について審議

取締役の多様性

取締役会・委員会の構成（2026年6月25日現在）

取締役会における 独立社外取締役の割合	 (5/12名) 41.7%
取締役会における 女性取締役の割合	 (2/12名) 16.7%

監査等委員会における 独立社外取締役の割合	 (3/5名) 60.0%
指名報酬諮問委員会における 独立社外取締役の割合	 (3/4名) 75.0%

コーポレート・ガバナンス

取締役の多様性

取締役の地位・役割、属性、スキルマトリックス

氏名	地位・担当等	執行／社外／ 独立／新任	在任 期間※1	性別	監査等 委員※2	指名報酬 諮問委員会 委員※2	スキルマトリックス※3						
							企業経営	財務・ 会計	法務・ コンプライ アンス	不動産・ 建築	海外事業	ICT・ デジタル	サステナ ビリティ・ D&I
沓掛 英二	取締役会長	非執行	12年	男性		○	●	●		●			
新井 聡	代表取締役社長 兼社長執行役員 グループCEO	執行	4年	男性			●	●		●		●	●
松尾 大作	代表取締役副社長 兼副社長執行役員 グループCOO	執行	5年	男性			●			●	●		●
芳賀 真	代表取締役副社長 兼副社長執行役員 コーポレート統括	執行	9年	男性			●	●	●	●		●	
塚崎 敏英	取締役兼執行役員 グループCFO	執行 新任	－	男性			●	●		●			
高倉 千春	社外取締役	非執行 社外 独立	3年	女性		○	●				●		●
山下 良則	社外取締役	非執行 社外 独立	2年	男性		◎	●				●	●	●
市原 幸雄	取締役 (監査等委員・常勤)	非執行	1年	男性	◎		●		●	●		●	
池田 隆行	取締役 (監査等委員・常勤)	非執行	1年	男性	○		●	●	●				
野上 宰門	社外取締役 (監査等委員)	非執行 社外 独立	1年	男性	○	○	●	●			●		
小林 雅人	社外取締役 (監査等委員)	非執行 社外 独立 新任	－	男性	○		●		●				
宮原 さつき	社外取締役 (監査等委員)	非執行 社外 独立 新任	－	女性	○		●	●			●		●

各スキルの選定理由

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

※1. 在任期間は2026年6月25日時点の取締役在任年数 ※2. ◎は委員長 ※3. ●は各取締役が特に「強み」としている項目

コーポレート・ガバナンス

取締役の多様性

社外取締役の選任理由

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

取締役会での取り組み

Message



取締役会議長
取締役会長

菅 掛 英二

取締役会議長メッセージ

私は、企業価値の持続的な向上に向けて、取締役会に求められる役割は業務執行の監督にとどまらず、中長期的な視点で経営の方向性を議論し、その実現を支えることにあると考えています。変化の激しい事業環境のなかで、当社グループが目指す姿や成長戦略について、多様な経験と専門性を有する取締役が率直かつ建設的に議論し、経営に反映していくことが重要です。

私は議長として、当社グループのおかれている状況や方向性を把握し、取締役会の果たす役割を常に意識して運営にあたっています。毎年実施している外部コンサルタントによる取締役会の実効性評価も、その重要な取り組みの一つです。アンケートやヒアリングを通じて取締役会の課題を客観的に把握し、その改善につなげることで、取締役会の実効性向上を継続的に図っています。また、多様な視点を持つ取締役が自由闊達に議論できる環境づくりにも努めています。

2026年3月期においては、経営計画の推進状況をはじめ、事業ポートフォリオやM&A、DX、サステナビリティ、人的資本経営などの事業戦略に関する議論を重ねてまいりました。また、グループ・ガバナンスの充実やリスクマネジメント、コンプライアンス体制の強化などについても継続的に審議・監督を行っています。

コーポレートガバナンス・コードの改訂をはじめ、近年、上場企業には、資本コストを意識した経営や成長投資の成果について説明責任を果たし、企業価値向上への道筋を明確に示すことが求められています。取締役会に対する期待も、適切な監督に加え、中長期的な視点から経営の重要課題を見極め、成長戦略や経営資源配分の妥当性を検証することへと広がっています。議長として、そうした期待に応えるべく、取締役会の実効性をさらに高めるとともに、当社グループの持続的な企業価値向上に資するよう努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス

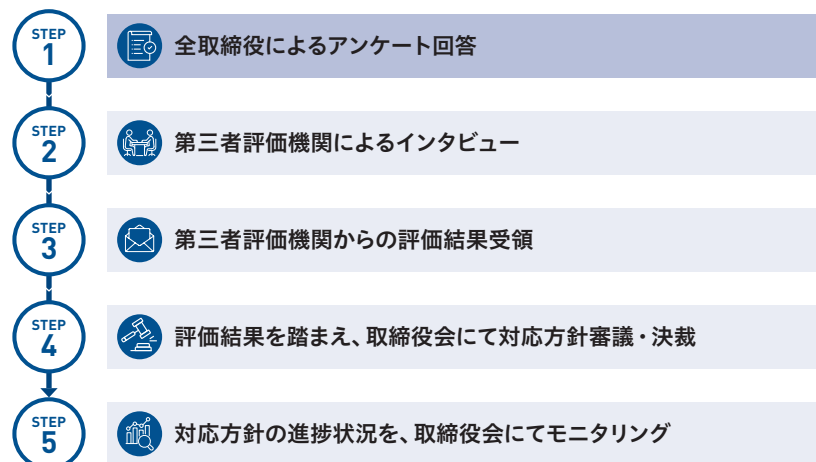
取締役会での取り組み

取締役会での主な議論（2026年3月期）

2026年3月期における主な決裁・報告・議論内容は以下の通りです。

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

取締役会の実効性評価の流れ



取締役会の実効性向上に向けた取り組み

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。

2026年3月期の分析・評価

- 取締役会の構成・運営状況等の評価は良好
- 短期的な課題への取り組みにより、一定の改善がみられる
- 取締役会として十分に機能しているものの、さらなる改善が必要

課題

- 中長期的な企業価値向上に資する戦略討議の更なる拡充
- 取締役間コミュニケーション機会の拡充

2027年3月期の対応方針

- 「経営計画の実現、中長期的な企業価値の向上に向けた討議のさらなる充実」を重点施策と位置付け、より一層の企業価値向上およびコーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みを推進する
- 取締役会で議論すべき内容を再確認のうえ、適切なアジェンダ設定を行うことで、戦略討議の拡充を図る
- 取締役間コミュニケーション機会を拡充し、取締役会における議論のさらなる活性化を図る

主要なアンケート項目

- ☒ **取締役会の構成**
 - 取締役の人数、スキル、多様性等が適切か
- ☒ **プロセス・ガバナンス**
 - 取締役会の役割、運営状況、審議プロセスは適切か
- ☒ **委員会との連携**
 - 監査等委員会、指名報酬諮問委員会と適切な連携が取れているか
- ☒ **情報提供・コミュニケーション機会**
 - 社外取締役へ十分な情報提供がなされているか
- ☒ **取り組むべき課題への対応**
 - 今年度取り組むべき課題と位置付けた事項への対応状況
- ☒ **総合評価**
 - 取締役会は十分に機能を果たしているか

コーポレート・ガバナンス

グループCEOのサクセッションプラン

当社は、指名報酬諮問委員会を設置しています。同委員会では、取締役および執行役員の指名・報酬や後継者計画、トレーニングに関する方針等に係る事項について審議したうえで、その結果を取締役会へ答申します。また、グループCEOに求める資質・スキル等の要件を定義するとともに、サクセッションプランの運用プロセスを体系化しています。

なお、指名報酬諮問委員会は、取締役および執行役員の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、委員長は独立社外取締役が務め、委員の過半数を独立社外取締役に構成しています。

■ グループCEOに求める資質・スキル

- ・事業・市場を俯瞰し戦略を導く構想力、最適な事業ポートフォリオを構築する能力
- ・資本市場に対する深い見識、投資家とのコミュニケーション能力
- ・短期・長期を見据えた意思決定と組織牽引力
- ・ステークホルダーと幅広い信頼関係を築く能力
- ・高い倫理観、多様性尊重、力強い信念

■ グループCEOのサクセッションプランの運用プロセス

Message



指名報酬諮問委員会
委員長
社外取締役
山下 良則

指名報酬諮問委員会委員長メッセージ

当社の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体制の下、高い独立性と専門性を確保し、指名および報酬について客観的かつ厳格に審議しています。とりわけグループCEOのサクセッションプランについては、求める資質・スキル等を明確化し、選任等に係る評価・育成プロセスを体系的に実行することで、その透明性と公平性を確保しています。今後も、急速に変化する経営環境の中でグループを力強く牽引し、持続的な企業価値向上を実現する後継者の確保・育成に向けた仕組みの高度化を着実に推進してまいります。



指名報酬諮問委員会における現職グループCEOの評価、および再任または後継者候補の審議・答申

指名報酬諮問委員会

指名報酬諮問委員会が現職グループCEOを以下の観点で毎年評価

1. 企業価値、業績、主要財務指標、経営計画進捗
2. 非財務指標（人的資本経営、サステナブル経営）
3. 成長戦略に関する長期的展望の策定および推進

現職グループCEOの評価を踏まえ、再任または後継候補者の適格性等について、独立性・客観性を保ち慎重に審議

※ 非再任時は、後継者候補の評価・検証・選出へ

審議結果の取りまとめ

審議された案は、客観的意見を添えて取締役会へ答申する。

承認へ



取締役会における審議、承認

取締役会

指名報酬諮問委員会の審議および答申結果を十分に尊重し、社外取締役を含むすべての取締役により多角的な観点から審議

取締役会での承認

現職グループCEOの再任、または後継者の選定を行い、CEO候補として取締役候補案を承認する。その後、株主総会において取締役として承認を得る。



後継者候補の育成

後継者候補の報告

現職グループCEO 年1回実施

毎年、現職グループCEOが自選した後継者候補を指名報酬諮問委員会に報告

委員会での育成審議

指名報酬諮問委員会

1. 候補者の選定
2. 育成方針の審議

役員報酬

役員報酬等の内容の決定に関する方針

当社は、取締役会において、監査等委員を除く取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。取締役の個人別の報酬等の内容等に係る決定方針は以下の通りです。

■ 基本方針

- (1) 取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するように、経営計画等と連動した体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、取締役としての役割と役位に応じた適正な水準とすることを基本方針とする。
- (2) 取締役に関する報酬制度の運用および改定ならびに報酬額の決定等については、指名報酬諮問委員会における審議および取締役会への答申を踏まえ、取締役会にて決定する。
- (3) 報酬水準の妥当性の検証および株式報酬制度の内容検討の際には、必要に応じて外部の報酬コンサルタントからの助言

- を受けた上で、会社規模や事業特性等を考慮するものとする。
- (4) 取締役兼執行役員の報酬は、短期のみでなく中長期を含めた業績向上への明確なインセンティブとして機能するように、「基本報酬」、「賞与」および「株式報酬」から構成する。
 - (5) 取締役会長および社外取締役の報酬は、客観的立場から執行を監督する役割を担うことに加え、長期的な企業価値を向上させる役割を担うことから、株主との利害共有の要素も加味して、「基本報酬」および「株式報酬のうち譲渡制限型（RS）部分」から構成する。
 - (6) 非常勤社内取締役の報酬は、客観的立場から執行を監督する役割を担うことから、「基本報酬」のみの構成とする。

■ 個人別報酬の各種類の割合の決定に関する方針

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

報酬の区分

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

※ 2026年3月期は、金銭報酬である賞与の支給対象である4名に対し、当該非財務指標として、従業員エンゲージメントのスコアを基準とする評価ならびにBEI値を基準とする評価を実施しています。

役員報酬

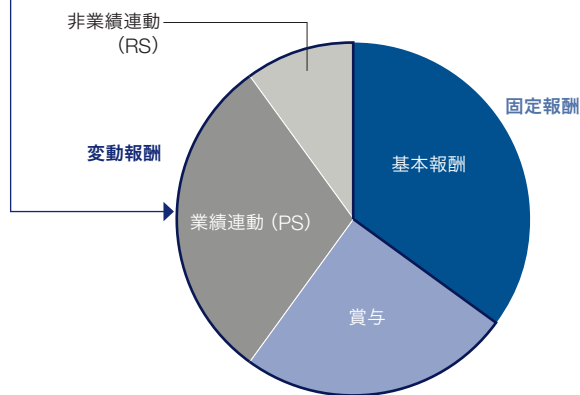
役員区分ごとの報酬区分

役員区分	固定報酬		変動報酬	
	基本報酬	賞与	株式報酬	
			PS ^{※1}	RS ^{※2}
取締役兼執行役員	○	○	○	○
取締役会長	○	—	—	○
社外取締役 (監査等委員除く)	○	—	—	○
取締役(監査等委員)	○	—	—	—

※1 PS：パフォーマンスシェア型(業績連動部分)

※2 RS：譲渡制限型(非業績連動部分)

役員報酬割合(イメージ)



(注) 当社が定める基準額100%の変動報酬の支給を仮定した場合

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

(2026年3月期末現在)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与(業績連動 報酬等)	株式報酬等 (非金銭報酬等)		
				業績連動部分	非業績連動部分	
取締役(監査等委員である取締役を除く) (社外取締役を除く)	894	266	182	359	86	5
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	100	100	—	—	—	4
社外取締役	91	85	—	—	6	7
合計	1,085	451	182	359	92	16

(注) 1. 役員報酬等に関する詳細な注記事項(報酬対象者数の算定方法、退任・就任役員の取り扱い、報酬額の計上基準、報酬限度額および株式報酬制度の内容等)については、第22期有価証券報告書「役員の報酬等」(P85)に記載の注記をご参照ください。

第22期有価証券報告書 https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/pdf/hokoku_2606.pdf

(注) 2. 業績連動報酬等のうち、金銭報酬である賞与に係る業績指標等の内容、算定方法および当該指標を選択した理由等は、前ページの基本方針の通りです。
なお、業績指標のうち親会社株主に帰属する当期純利益に関する実績は下表の通りです。

	親会社株主に帰属する当期純利益	対前期比
2026年3月期	82,880百万円	+10.8%

(注) 3. 業績連動報酬等のうち、株式報酬に係る業績指標等の内容、算定方法および当該指標を選択した理由等は、前ページの基本方針の通りです。
なお、業績指標のレンジについては下表の通り決定しています。

(2024年3月期の開始から3年経過後である2026年3月期のレンジ)

	レンジ	実績
業績連動係数	0% ~ 200%	193.0%
事業利益	98,300百万円 ~ 137,700百万円	147,384百万円
ROE	7.0% ~ 11.0%	10.7%

(注) 4. 非金銭報酬等の内容は当社の株式等であり、交付の条件等は、前ページに示した通りです。

(注) 5. 取締役会決議に基づき、2026年3月期に係る金銭報酬である基本報酬および賞与の支給額については、代表取締役社長を務める新井聡が、その具体的内容の決定を行っています。
代表取締役社長に委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ、各取締役の個人査定を行うには代表取締役社長が適していると判断したためです。
なお、委任をした決定権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、支給水準については指名報酬諮問委員会における審議を経ています。

リスクマネジメント

基本方針、主要なリスクの内容、主な取り組み

リスク管理の基本方針

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

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

リスク管理体制

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

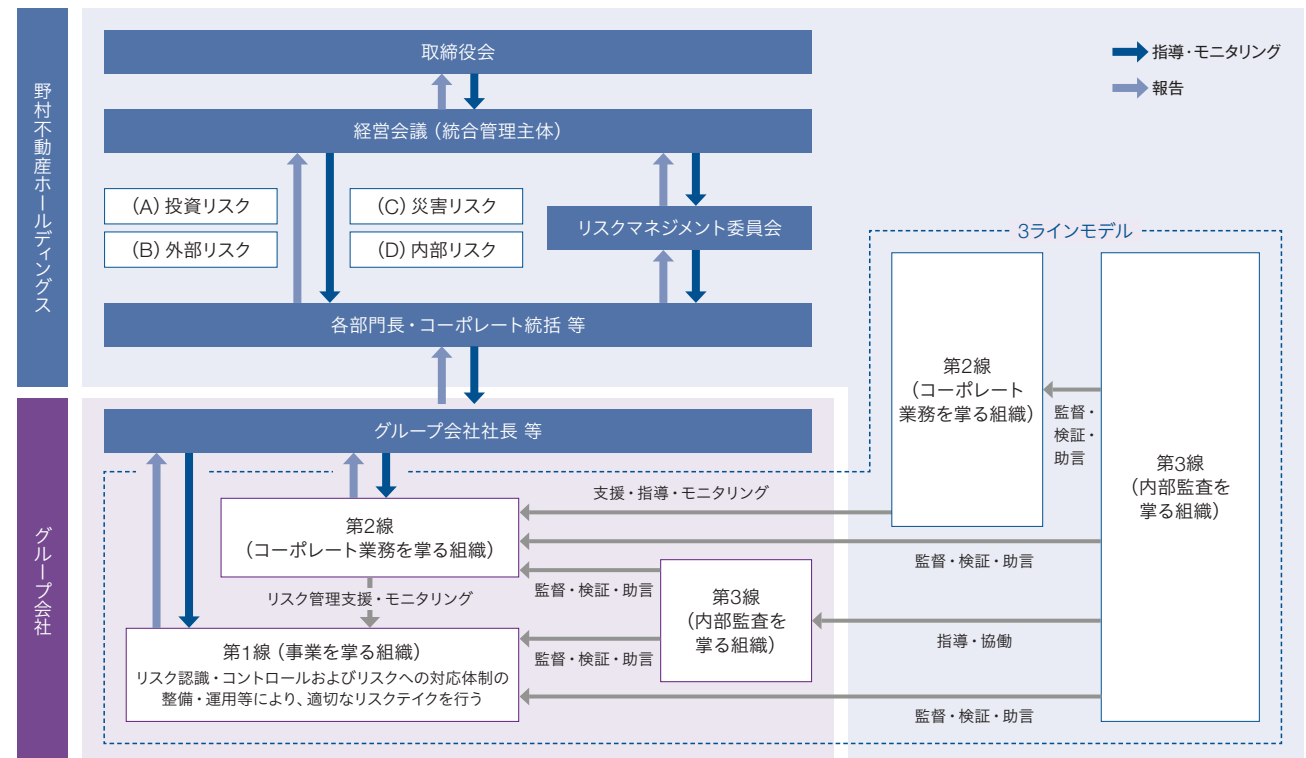
「A：投資リスク」「B：外部リスク」については、統合管理主体である経営会議が直接モニタリング等を行い、「C：災害リスク」および「D：内部リスク」については、経営会議の下部組織として設置している「リスクマネジメント委員会」が定期的なモニタリング、評価および分析を行うとともに、発生前の予防、発生時対応、発生後の再発防止等についての対応策の基本方針を審議しています。また、リスクマネジメント委員会委員長により指名されたグループ各社の取締役、執行役員等で構成される「グループリスク連絡会議」を設置し、グループ内でのリスク情報および対応方針を共有しています。

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、その状況に必要な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は、リスク管理に関する事項について適時適切に部門長に報告することとしています。

また、グループ各社において事業を掌る組織をリスク管理の「第1線」、当社およびグループ各社においてコーポレート業務を掌る組織を同「第2線」、当社およびグループ各社において内部監査を掌る組織を同「第3線」と定義し、当社の第2線および第3

線がグループ各社の第2線および第3線に支援・指導・協働を行う等、それぞれの立場からリスク管理における役割を担うことで、ガバナンスとリスクマネジメントを支援する効率的な組織およびプロセスを構築しています。

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



リスクマネジメント

主要なリスクの内容

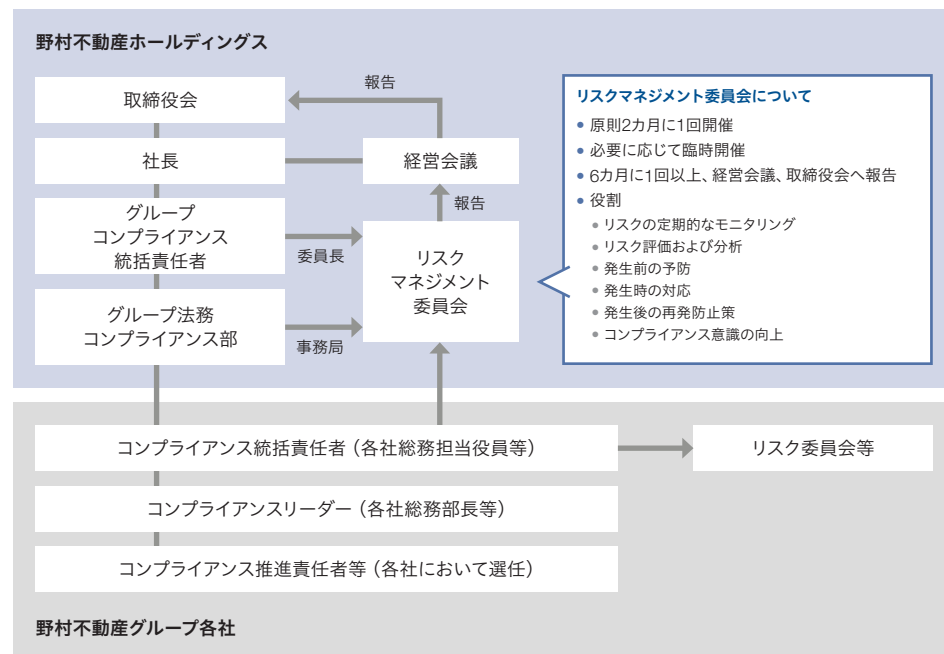
リスクカテゴリー		主要なリスク	特に注視するリスク
A 投資リスク	個別の投資（不動産投資・会社投資（M&A）等）に関するリスク	① 不動産投資に伴うリスク ② 会社投資（M&A）・新規事業に伴うリスク	● 建築費の高騰、用地取得の競争激化等により、想定した事業量が確保できず、経営計画で見込んでいる利益成長が実現困難となるリスク ● 資材価格の高騰に伴う工事費の上昇や工期の遅延、またエネルギー調達コストの高騰等により、想定した収益の獲得が見込めないリスク ● 再開発事業など事業期間が長期間でかつ投資金額が大きいプロジェクトについて、経済情勢の変動や工事費の高騰等により、事業スケジュールの遅延や事業の大幅な見直し・中断等が生じるリスク ● 会社投資（M&A）や新規事業において、当初計画した利益成長やシナジー効果等が実現できないリスク
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	● 国内不動産市場や金融情勢の変化により、分譲住宅・収益不動産の売却価格や保有資産の賃貸収益影響が生じるリスク ● 地政学リスクの顕在化により、国際的なサプライチェーンの混乱等を通じて原材料価格の高騰や供給遅延、その他事業環境の変化が生じ、当社事業に影響を及ぼすリスク ● 想定以上の金利の上昇により金融コストが増加し、当社収益に影響を及ぼすリスク ● 海外各国の経済・不動産市場の悪化やゼネコンやJV/パートナーの財務状況悪化等により、海外事業の収益性悪化や利益回収時期の遅延が生じるリスク ● ライフスタイルや価値観の変化・多様化への対応、インバウンド・個人富裕層・単身世帯の増加への対応、不動産投資ニーズへの継続的な高まりへの対応、デジタルテクノロジーの加速度的な進化への対応、サステナビリティや人材への対応等が遅れることにより、当社事業の競争優位性が低下するリスク
C 災害リスク	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	● 激甚化する地震・台風・豪雨等の自然災害により事業が継続できないリスク
D 内部リスク	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	● 不動産開発事業における設計・施工の不備の発生によるリスク ● 多様な人材が活躍し続けるための人事制度の浸透・環境整備が遅れることにより、人材確保に支障をきたすリスク ● サイバー攻撃・システム障害による情報流出、事業継続への影響、損害等の発生・拡大によるリスク ● 施設やサービスの運営管理上の対応不備により、当社グループの顧客の安全に危険が生じるリスク

内部統制・コンプライアンス／情報開示

コンプライアンス体制

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

コンプライアンス体制図



コンプライアンス

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

Message



監査等委員会委員長
委員長
取締役
市原 幸雄

監査等委員会委員長メッセージ

当社グループが持続的な成長を実現していくためには、適切なリスクテイクを支える規律と明確な意思決定プロセス、そして透明性の高い経営基盤構築が不可欠です。監査等委員会は、業務執行の適法性や妥当性の確認に加え、リスクマネジメント体制やコンプライアンス遵守の体制など、必要な内部統制が整備され、実効的に機能しているかを継続的に監督しています。また、グループ会社の監査役、内部監査部門や会計監査人との連携を通じ、グループ全体のガバナンスの有効性を確認しています。

引き続き、監査等委員会委員長として、人びとの幸せと社会の豊かさの最大化を通じた持続的な企業価値向上を支える経営基盤の強化に努めてまいります。

適切な情報開示と透明性の確保

適時開示に係る企業姿勢

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

適時開示に係る開示体制

会社情報の収集

当社の会社情報については、当社各部門担当者から情報収集担当部門（経営企画部）を通じて、情報取扱責任者（コーポレートコミュニケーション部担当役員）に情報を集約しております。また、グループ各社の会社情報については、グループ会社担当者から情報収集担当部門（経営企画部）を通じて、情報取扱責任者（コーポレートコミュニケーション部担当役員）に情報を集約しております。緊急性の高い「発生事実」については、リスクマネジメント委員会委員長を通じて、情報取扱責任者（コーポレートコミュニケーション部担当役員）に情報を集約しております。

内部統制・コンプライアンス／情報開示

会社情報の適時開示の要否判断

上記体制により集約された会社情報について、適時開示の要否について判断を要する場合、情報取扱責任者（コーポレートコミュニケーション部担当役員）は、必要に応じて、関係部署の部長、担当役員等の中から機動的に情報開示検討チームを編成し、適時開示の要否、開示内容等について検討を行い、適時開示の要否判断を行うとともに、代表取締役社長に報告することとしております。

適時開示

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

ディスクロージャーポリシー

<https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/other/disclosure-policy.html>

株主との対話

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

なお、株価に影響を与える情報の漏えいを防ぎ、情報開示の公平性を確保するため、「内部者取引未然防止規程」を制定し、同規程に則った適切なインサイダー情報管理を行うとともに沈黙期間を設けています。

IR活動状況

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

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

特に2026年3月期に関しては、以下を中心に、より多くの投資家との接点拡大および投資家による当社の理解促進に努めました。

- ・決算説明会の日本語と英語での同時配信
- ・物件見学会の開催
- ・証券会社主催の国内・海外におけるカンファレンスへの参加
- ・有価証券報告書の株主総会前開示

2026年3月期の主なIR活動

機関投資家向け活動	実施回数	IRに関する開示資料
決算説明会（日本語と英語での同時配信）	4回	決算短信（日本語・英語）
物件見学会	8回	決算説明資料（日本語・英語）
事業説明会	1回	有価証券報告書（日本語・英語）
アナリスト・投資家との面談 （以下の活動での面談含む）	657回	定時株主総会 招集通知（日本語・英語）
うち、証券会社主催カンファレンス （国内）	5回	定時株主総会 交付書面（日本語）
うち、証券会社主催カンファレンス （海外）	6回	コーポレート・ガバナンス報告書（日本語・英語）
うち、CEOスモールミーティング	1回	統合レポート（日本語・英語）
うち、ESGミーティング	7回	サステナビリティレポート（日本語・英語）
		会社ホームページ（日本語・英語）
		各種プレスリリース（日本語・英語）
		IR活動に関する参考情報
		アナリストカバレッジ
		※ 2026年7月時点 12人

役員一覧 (2026年6月25日時点)



取締役の経歴、執行役員の役職はこちら
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/company/officer.html>

取締役

 非執行 取締役会長 取締役会議長 指名報酬諮問委員会委員 沓掛 英二 2014年 当社入社 2023年 当社取締役会長 保有株数 220,000株	 執行 代表取締役社長 兼社長執行役員 グループCEO 新井 聡 2022年 当社入社 2023年 当社代表取締役社長 兼社長執行役員 保有株数 87,700株	 執行 代表取締役副社長 兼副社長執行役員 グループCOO 松尾 大作 1988年 野村不動産株式会社入社 2021年 当社代表取締役副社長 兼副社長執行役員 保有株数 238,800株	 執行 代表取締役副社長 兼副社長執行役員 コーポレート統括 芳賀 真 1989年 野村不動産株式会社入社 2023年 当社代表取締役副社長 兼副社長執行役員 保有株数 199,200株
 執行 新任 取締役 兼執行役員 グループCFO 塚崎 敏英 1991年 野村不動産株式会社入社 2026年 当社取締役兼執行役員 保有株数 135,300株	 非執行 社外 独立 社外取締役 指名報酬諮問委員会委員 高倉 千春 2023年 当社社外取締役 保有株数 ー	 非執行 社外 独立 社外取締役 指名報酬諮問委員会委員長 山下 良則 2024年 当社社外取締役 保有株数 ー	 非執行 取締役(監査等委員・常勤) 監査等委員会委員長 市原 幸雄 1988年 野村不動産株式会社入社 2025年 当社取締役 保有株数 196,800株
 非執行 取締役(監査等委員・常勤) 池田 隆行 2025年 当社入社 2025年 当社取締役 保有株数 ー	 非執行 社外 独立 社外取締役(監査等委員) 指名報酬諮問委員会委員 野上 宰門 2025年 当社社外取締役 保有株数 ー	 非執行 社外 独立 新任 社外取締役(監査等委員) 小林 雅人 2026年 当社社外取締役 保有株数 ー	 非執行 社外 独立 新任 社外取締役(監査等委員) 宮原 さつき 2026年 当社社外取締役 保有株数 ー

執行役員 (取締役兼務を除く)

中村 治彦 梶 貴之	黒川 洋 廣瀬 政男	吉村 哲己 井戸 規昭	問田 和宏 山田 譲二	片山 優臣 小島 達也	日比野 勇志 宇佐美 直子	栗原 裕治 増田 雄一	宇木 素実 高田 智治
---------------	---------------	----------------	----------------	----------------	------------------	----------------	----------------

(注) 取締役 高倉 千春、山下 良則、野上 宰門、小林 雅人、宮原 さつきは、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

財務11カ年データ

		16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期
連結キャッシュ・フロー計算書／連結貸借対照表／ 連結損益計算書（百万円）	売上高	569,545	569,680	623,762	668,510	676,495	580,660	645,049	654,735	734,715	757,638	942,505
	営業利益	80,912	77,271	76,660	79,162	81,905	76,333	91,210	99,598	112,114	118,958	138,242
	事業利益※1	—	—	—	79,623	82,833	76,448	92,765	105,172	113,665	125,104	147,384
	経常利益	72,679	68,952	68,033	69,323	73,077	65,965	82,557	94,121	98,248	106,740	124,807
	親会社株主に帰属する当期純利益	47,182	47,005	46,029	45,873	48,886	42,198	55,312	64,520	68,164	74,835	82,880
	総資産	1,485,449	1,593,093	1,673,099	1,759,455	1,801,273	1,921,306	2,040,506	2,110,693	2,251,456	2,686,569	2,811,989
	流動資産	608,779	684,306	717,635	849,528	906,726	1,043,321	1,126,802	1,182,306	1,256,777	1,484,563	1,647,512
	固定資産	876,670	908,786	955,464	909,926	894,547	877,985	913,703	928,387	994,678	1,202,005	1,164,476
	純資産	456,408	493,813	514,982	541,562	565,120	586,350	621,398	655,737	692,440	751,439	802,729
	有利子負債	721,900	810,100	877,800	914,000	870,000	1,008,500	1,022,735	1,121,548	1,192,728	1,545,305	1,599,365
	営業活動によるキャッシュ・フロー	13,258	△ 31,889	21,498	89,964	56,618	△ 63,504	52,793	△ 42,809	70,878	△ 133,793	44,906
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 59,714	△ 54,558	△ 51,637	△ 46,699	△ 30,490	△ 55,789	△ 46,277	△ 62,896	△ 83,638	△ 203,364	△ 59,067	
財務活動によるキャッシュ・フロー	53,637	76,575	43,787	13,723	△ 66,821	112,376	△ 9,619	65,675	39,921	318,459	15,643	
設備投資額※2	50,367	61,300	71,665	20,824	20,363	45,665	36,618	44,064	66,013	167,343	69,165	
1株当たり 情報（円） ※3	当期純利益（EPS）	49.28	49.02	48.18	49.20	53.44	46.51	61.56	73.05	78.46	86.77	96.69
	純資産（BPS）	464.17	501.75	532.94	570.84	606.23	645.96	695.63	751.26	800.56	873.40	938.08
	NAV※4	542	613	667	726	767	807	888	953	1,015	1,135	1,193
	年間配当金	11.50	13.00	14.00	15.00	16.00	16.50	19.50	24.00	28.00	34.00	40.00
経営指標	ROA※5（％）	5.8	5.1	4.7	4.6	4.7	4.1	4.7	5.1	5.2	5.1	5.4
	ROE（％）	11.2	10.1	9.4	8.9	9.1	7.4	9.2	10.1	10.1	10.4	10.7
	自己資本比率（％）	29.9	30.2	30.0	29.9	30.5	30.4	30.3	31.0	30.7	27.9	28.5
	含み益※6（億円）	1,109	1,539	1,819	2,063	2,096	2,096	2,470	2,525	2,667	3,238	3,172
	D/Eレシオ（倍）	1.6	1.7	1.8	1.7	1.6	1.7	1.7	1.7	1.7	2.1	2.0
	EBITDA（億円）	948	937	939	934	1,017	918	1,089	1,189	1,311	1,410	1,576
	EBITDA倍率（倍）	7.6	8.6	9.4	9.8	8.6	11.0	9.4	9.4	9.1	11.0	10.1
	総還元性向（％）	23.3	26.5	50.8	41.4	46.3	45.0	44.3	47.6	46.0	45.9	41.4
配当性向（％）	23.3	26.5	29.1	30.5	29.9	35.5	31.7	32.9	35.7	39.2	41.4	
株価指標 ※7	株価（円）※3	416.0	354.8	502.4	425.0	351.0	533.0	586.6	586.0	880.0	871.0	1,010.5
	PER（倍）	9.9	7.9	10.7	8.5	6.9	12.0	10.2	8.5	11.6	10.3	11.5
	PBR（倍）	0.9	0.7	1.0	0.8	0.6	0.9	0.9	0.8	1.1	1.0	1.2

※1. 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益＋企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費＋海外セグメントにおけるプロジェクト会社（不動産の保有・開発を主としたSPC等）の持分売却損益

なお、事業利益の定義に「海外セグメントにおけるプロジェクト会社の持分売却損益」を、2025年3月期から追加

※2. 設備投資額は、連結キャッシュ・フロー計算書の「有形及び無形固定資産の取得による支出」の数値を記載

※3. 2025年4月1日に実施した株式分割（5分割）を踏まえ、遡り調整（分割前金額÷5）した数値を記載

※4. 1株当たりNAV＝（自己資本＋含み益（税控除後））÷期末発行済株式数（自己株式控除後）、
含み益（税控除後）＝含み益×（1－法定実効税率）

※5. ROA＝事業利益÷期中（平均）総資産 ただし、17/3期以前の計算は、ROA＝（営業利益＋営業外収益）÷期中（平均）総資産

※6. 含み益＝賃貸等不動産の期末時価－賃貸等不動産の期末簿価

※7. 各事業年度末時点

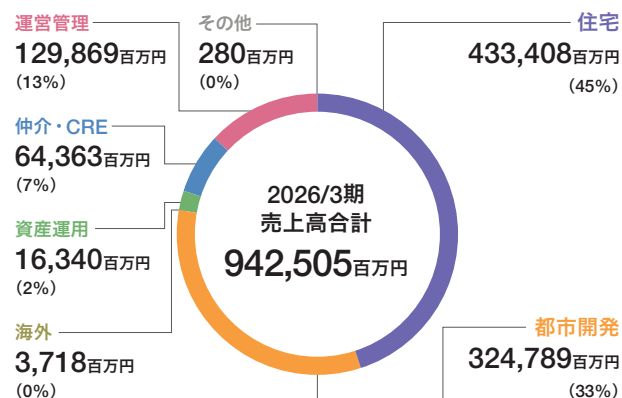
セグメント別データ

セグメント	売上高(百万円)		営業利益(百万円)		事業利益 ^{※1} (百万円)		総資産(百万円)		棚卸資産(百万円)		ROA(%) ^{※2,3}		従業員数(人)	
	25/3期	26/3期	25/3期	26/3期	25/3期	26/3期	25/3期	26/3期	25/3期	26/3期	25/3期	26/3期	25/3期	26/3期
住宅	368,456	433,408	47,894	60,588	48,782	61,736	784,460	824,225	549,326	635,363	6.2	7.5	2,009	2,122
都市開発	213,349	324,789	41,326	53,710	41,614	53,987	1,454,584	1,470,334	615,307	675,371	2.9	3.7	1,315	1,369
海外	9,401	3,718	1,736	△4,723	6,620	2,792	296,730	343,962	—	—	2.2	0.8	184	200
資産運用	15,593	16,340	9,757	10,421	9,856	10,575	59,851	65,494	—	2,590	16.5	16.1	181	179
仲介・CRE	57,188	64,363	16,575	18,982	16,573	18,994	36,484	37,698	—	—	45.4	50.4	1,925	1,999
運営管理	113,889	129,869	11,952	13,493	11,941	13,526	53,104	58,262	104	248	22.5	23.2	2,550	2,583
その他	281	280	136	94	136	94	1,295	2,118	11	11	10.5	4.5	19	21
調整額	△20,523	△30,264	△10,420	△14,323	△10,420	△14,323	57	9,893	△1,491	△1,324	—	—	—	—
全社(共通)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	549	570
連結合計	757,638	942,505	118,958	138,242	125,104	147,384	2,686,569	2,811,989	1,163,257	1,312,260	5.1	5.4	8,732	9,043

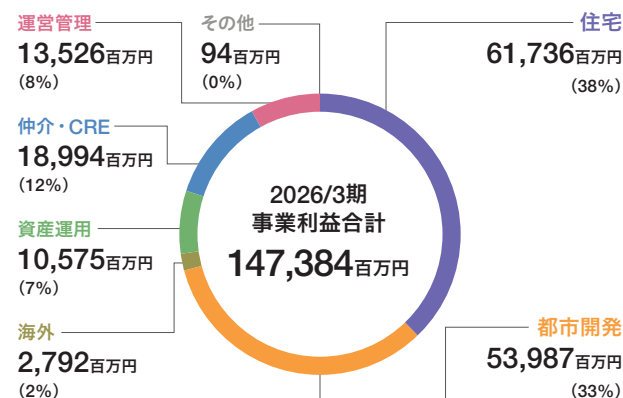
※1. 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益＋企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費＋海外セグメントにおけるプロジェクト会社（不動産の保有・開発を主としたSPC等）の持分売却損益
 なお、事業利益の定義に「海外セグメントにおけるプロジェクト会社の持分売却損益」を、2025年3月期から追加

※2. セグメント別ROA＝事業利益÷期末総資産

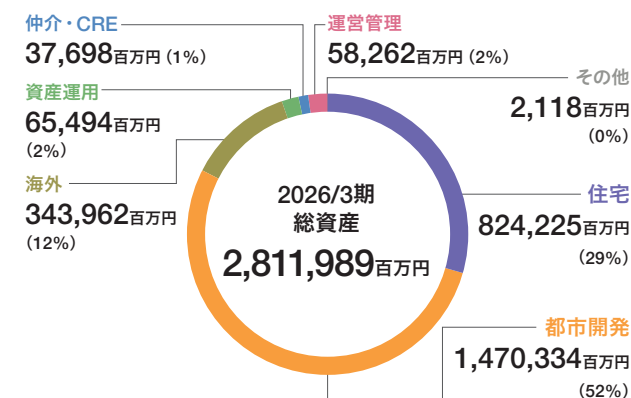
※3. 全社ROA＝事業利益÷期中（平均）総資産



※ 円グラフ中央に表示されている合計値は、セグメント間の売上高の調整額（△30,264百万円）を含んでいるため、各セグメントの売上高を合算した数値と異なります。
 なお、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1位を四捨五入しているため、合計が100.0%にならない場合があります。



※ 円グラフ中央に表示されている合計値は、セグメント間の事業利益又は損失の調整額（△14,323百万円）を含んでいるため、各セグメントの事業利益を合算した数値と異なります。
 なお、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1位を四捨五入しているため、合計が100.0%にならない場合があります。

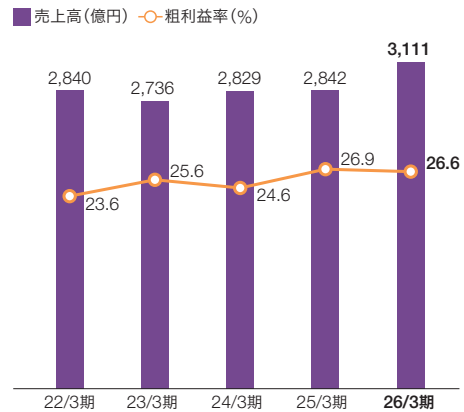


※ 円グラフ中央に表示されている合計値は、セグメント間の調整額（9,893百万円）を含んでいるため、各セグメントのセグメント資産を合算した数値と異なります。
 なお、構成比率は、それぞれの単純合計額を基に算出し小数点第1位を四捨五入しているため、合計が100.0%にならない場合があります。

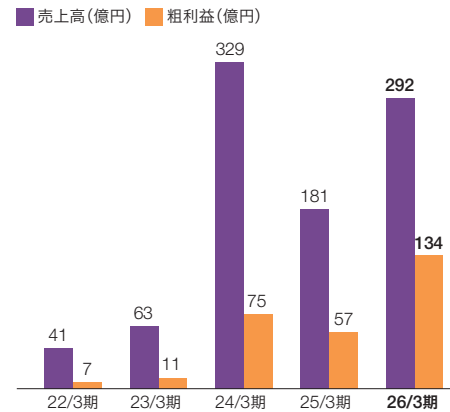
セグメント別データ

住宅セグメント

分譲：売上高・粗利益率

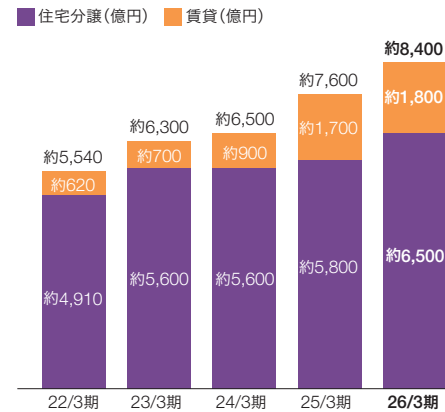


売却(収益不動産)：売上高・粗利益



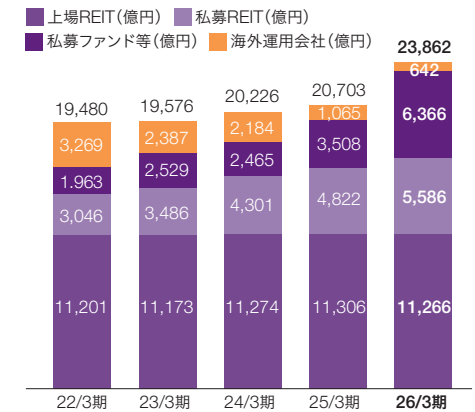
海外セグメント

総事業費(住宅分譲、賃貸)



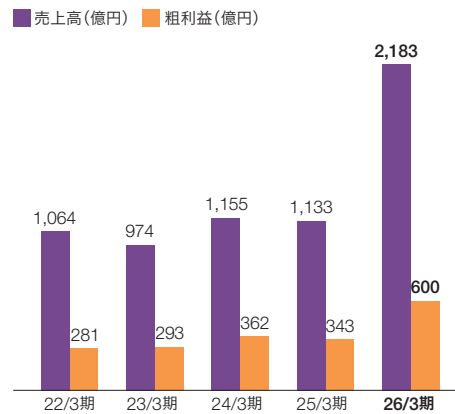
資産運用セグメント

運用資産残高

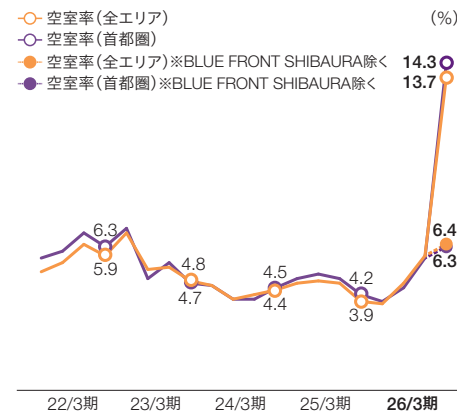


都市開発セグメント

売却(収益不動産)：売上高・粗利益



賃貸：空室率(対象：固定資産のオフィス・商業施設)

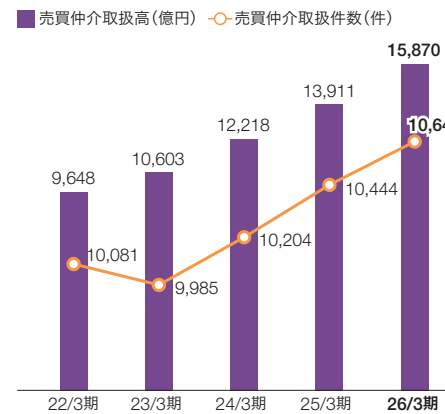


(注) 1. 25/3期4Qの空室率から、竣工後1年を経過した物件を対象としています。

(注) 2. 棚卸資産への振替や建替え計画の推進等による賃貸可能面積の減少の影響が含まれます。

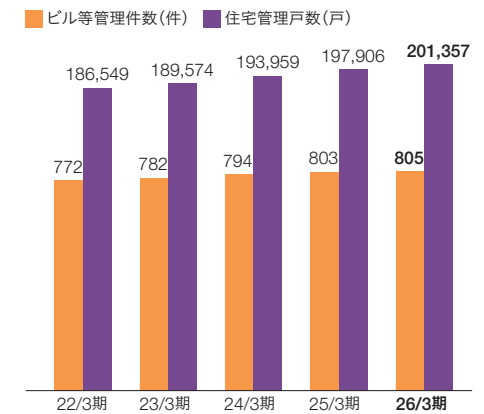
仲介・CREセグメント

売買仲介取扱高・件数



運営管理セグメント

アセット別管理件数



ESGデータ

E 環境	24/3期	25/3期	26/3期
環境マネジメント			
新築した収益不動産 (賃貸住宅を除く)の 環境認証取得率 ^{※1}	100%	100%	100%
新築した収益不動産 (賃貸住宅を除く)の 環境認証の取得数 ^{※1}	19件	7件	11件
気候変動への対応			
GHG排出量 ^{※2}	2,168,921t-CO ₂	2,133,748t-CO ₂	2,739,176t-CO ₂
うちScope 1・2	51,933t-CO ₂	65,169t-CO ₂	65,015t-CO ₂
うちScope 3 (カテゴリー1-15)	2,116,988t-CO ₂	2,068,578t-CO ₂	2,674,160t-CO ₂
エネルギー消費量 ^{※3}	270,424MWh/年	319,720MWh/年	361,262MWh/年
原単位エネルギー消費量 ^{※3}	0.15MWh/m ² ・年	0.14MWh/m ² ・年	0.17MWh/m ² ・年
物流施設「Landport」に おける太陽光発電量	23,837MWh/年	23,335MWh/年	23,075MWh/年
効率的な水資源の利用			
水総取水量 ^{※3}	2,050千m ³ /年	2,044千m ³ /年	2,230千m ³ /年
原単位水取水量 ^{※3}	0.97m ³ /m ² ・年	0.85m ³ /m ² ・年	1.10m ³ /m ² ・年
適切な資源利用と汚染防止			
廃棄物総排出量 ^{※3}	10,861t/年	6,325t/年	4,839t/年
原単位廃棄物排出量 ^{※3}	5.82kg/m ² ・年	3.79kg/m ² ・年	2.91kg/m ² ・年

※1. 2027年3月期中に取得予定の物件を含みます。

※2. 当社の排出量 (Scope 1・2) のバウンダリのうち、延べ床面積が150坪 (約496m²) 以下となる当社保有物件を集計対象から除外

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

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

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

S 社会	24/3期	25/3期	26/3期
雇用／人材活躍			
連結従業員数 ^{※4}	7,929人	8,732人	9,043人
うち女性従業員比率 ^{※5}	33.5%	37.8%	36.8%
新卒採用者数 ^{※5}	338人	388人	390人
うち女性新卒採用比率 ^{※5}	46.4%	47.1%	50.5%
女性マネジメント職層比率 ^{※6、7}	14.7%	18.9%	22.2%
平均勤続年数 ^{※5}	10.8年	10.2年	10.9年
うち男性 ^{※5}	11.9年	11.7年	12.0年
うち女性 ^{※5}	8.5年	7.6年	8.8年
外国籍雇用者数 ^{※5、8}	230人	193人	189人
障がい者雇用率 ^{※9}	2.3%	2.3%	2.4%
健康経営			
平均法定時間外労働時間 (1人当たり時間/月)	8.67時間/月	9.87時間/月	10.27時間/月
有給休暇取得率	69.9%	75.7%	76.3%
従業員の 労働災害死亡事故件数	0件	0件	0件
欠勤率 ^{※10}	0.43%	0.36%	0.44%

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

※7. 国内連結子会社のみを対象としています。

※8. 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。

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

※10. 欠勤率 = 欠勤による合計損失日数 ÷ (所定労働日数 × 従業員数)

ESGデータ

S 社会	24/3期	25/3期	26/3期
人材活用／高度化			
育児休業取得率 ^{※7、11、12}	101.2%	103.1%	97.6%
うち男性 ^{※7}	102.9%	102.3%	97.0%
育児休業復職率 ^{※7}	96.9%	98.8%	99.0%
うち男性 ^{※7}	100%	100%	99.5%
うち女性 ^{※7}	90.0%	96.1%	98.3%
介護休業取得者数 ^{※7}	7人	10人	19人
従業員1人当たりの研修費用	88,279円	83,126円	80,348円
従業員1人当たりの研修時間 ^{※13、14}	10.08時間	11.58時間	12.17時間
その他			
(グループ) 意識調査回答率	94.4%	96.8%	96.3%
職場へのエンゲージメント ^{※15}	3.91点	3.96点	3.96点
平均報酬 ^{※16}	10,905,420円	11,831,488円	12,482,286円
1on1ミーティング実施率 ^{※17}	82.1%	82.6%	83.2%
調達ガイドラインアンケート実施率 ^{※18}	56.4%	67.0%	56.4%

G ガバナンス	24/3期	25/3期	26/3期
取締役会開催回数			
全取締役の平均出席率	13回	14回	14回
独立社外取締役の平均出席率	100%	100%	98.8%
監査等委員会開催回数			
全監査等委員の平均出席率	12回	13回	12回
独立社外監査等委員の平均出席率	100%	100%	98.8%
独立社外監査等委員の平均出席率	100%	100%	97.8%

※11. 2023年3月期より、厚生労働省指針（育児休業取得状況の公表の義務化）に合わせた有価証券報告書の開示計算に則った開示に変更しています。

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

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

※14. 2024年3月期より研修時間の集計方法を一部変更しています。

※15. 2023年3月期より、当社グループ（国内のみ）の意識調査の「職場へのエンゲージメント」の数値です。

※16. 野村不動産ホールディングスの従業員平均の数値です。

※17. 2023年3月期までは、野村不動産グループ（国内のみ）で実施したアンケート調査結果を掲載しており、2024年3月期は野村不動産グループ（国内のみ）の意識調査の結果を記載しています。

※18. 分母は当社グループ全体の調達金額総額（取引金額）、分子はアンケート回答企業からの調達金額総額（取引金額）とし、調達金額ベースで算出しています。

サステナビリティ情報

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

外部評価

ESGインデックスへの組み入れ状況

GIPIFが採用するESG指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

テーマ指数である
「MSCI日本株女性活躍指数」
に選定 (①)



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



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



テーマ指数である
「S&P/JPXカーボン・
エフィシエント指数」に選定 (①)



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



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



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

社会における認証・評価など



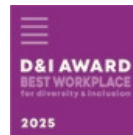
「健康経営優良法人2026
ホワイト500
(大規模法人部門)」に
選定 (①②③⑥⑧)



PRIDE指標でゴールドを
受賞 (①②③⑥⑦⑧)



PRIDE指標でレインボーを
受賞 (⑧)



D&I AWARD 2025
「BEST WORKPLACE」を受賞
(①②③⑥⑧)



D&I AWARD 2025
「ADVANCED」を受賞
(⑦)

環境における認証・評価など



GRESBのリアルエステイト評価に
おいて「4Star」を取得 (⑤)
開示評価において「A」を取得 (④)



エコアクション21
認証番号0012949

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



エコアクション21
認証番号0013469

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

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 (③)



RE100に加盟 (①)



SBT (Science Based
Targets) の認定取得 (①③)



「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)



「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



「自然関連財務情報開示
タスクフォース」フォーラムへ
の参画 (①)



「自然共生サイト30by30
(サーティ・バイ・サーティ)
アライアンス」への参加 (①)



経団連生物多様性宣言
イニシアチブに賛同 (①)



「日本気候リーダーズ・
パートナーシップ (JCLP)」へ
加盟 (①)

受賞・取得対象

- ①野村不動産ホールディングス ②野村不動産 ③野村不動産投資顧問
- ④野村不動産マスターファンド投資法人 ⑤野村不動産プライベート投資法人
- ⑥野村不動産ソリューションズ ⑦野村不動産パートナーズ
- ⑧野村不動産ライフ&スポーツ

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

グループ会社一覧 (2026年7月28日現在)

会社名	設立	事業内容	ウェブサイト
野村不動産ホールディングス	2004年	株式の所有を通じたグループ会社の事業活動の管理および経営指導に係る事業	https://www.nomura-re-hd.co.jp/
野村不動産	1957年	マンション分譲事業、戸建分譲事業、投資・開発事業、ビルディング事業、建築・設計事業、資産運用事業 など	https://www.nomura-re.co.jp/
野村不動産投資顧問	2003年	投資運用事業、第二種金融商品取引業、投資助言・代理業、宅地建物取引業 など	https://www.nre-am.co.jp/
野村不動産ソリューションズ	2000年	個人向け不動産仲介事業、法人向け不動産仲介事業、保険代理店事業、不動産情報サイト運営事業、銀行代理業	https://www.nomura-solutions.co.jp/
野村不動産パートナーズ	1977年	ビル管理事業、マンション管理事業、建築インテリア事業、プロパティマネジメント事業、清掃事業、保険代理業、リフォーム事業、データセンター管理事業	https://www.nomura-pt.co.jp/
野村不動産ライフ&スポーツ	1989年	スポーツ施設の企画・経営およびコンサルタント事業、スポーツ用品等の販売・レンタル事業 など	https://megalos.co.jp/corporate/
野村不動産熱供給	1987年	地域冷暖房事業、太陽光発電事業	—
野村不動産コマース	1968年	商業施設にかかる、プロジェクトマネジメント事業、商業施設のプロパティマネジメント事業	https://www.nomura-rp.co.jp/
野村不動産ウェルネス	2015年	シニア向け住宅・サービスの開発企画・運営事業	https://www.nomura-re-wn.co.jp/
野村不動産ホテルズ	2017年	ホテルの企画・運営・管理事業	https://www.nomura-hotels.co.jp/
UDS	2009年	まちづくりにつながる場の「企画」「設計」「運営」	https://uds-net.co.jp/
沖縄UDS	2016年	ホテル運営・企画プロデュース	https://okinawa-uds.co.jp/company/
プライムクロス	2006年	デジタル広告事業、クリエイティブ事業、クラウドサービス事業、デジタルトランスフォーメーション事業	https://www.prime-x.co.jp/
ファースト リビング アシスタンス	2017年	住まいや建物に関する駆けつけ・点検・修繕事業	https://www.f-la.co.jp/
ZEN PLAZA	1995年	Zen Plaza (オフィスビル) の保有・運営事業	https://zenplaza.com.vn/
NOMURA REAL ESTATE ASIA	2015年	東南アジアを中心とした不動産開発事業機会の探索、マーケット調査、パートナーとの関係構築	—
NOMURA REAL ESTATE HONG KONG	2016年	海外投資家のインバウンド投資サポート、現地企業・投資家とのリレーション構築、事業機会探索	https://www.nomu.com/hongkong/
NOMURA REAL ESTATE (THAILAND)	2019年	現地における事業への投資、マーケット調査、新規案件・パートナー発掘、現地パートナーとの関係構築・モニタリング、グループ会社・事業推進支援	—
NOMURA REAL ESTATE UK	2020年	英国における収益不動産の開発、売買、運営事業	—
Nomura Real Estate US	2022年	米国における収益不動産の開発、売買、運営事業	—
NOMURA REAL ESTATE VIETNAM	2019年	現地マーケット調査、新規案件・パートナー発掘、現地パートナーとの関係構築・モニタリング、グループ会社・事業推進支援	https://nomura-re-vn.com/
野村房地產諮詢 (上海)	2021年	不動産コンサルティング事業、情報コンサルティングサービス事業、建設プロジェクト管理サービス事業	—

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

会社情報 (2026年3月31日時点)

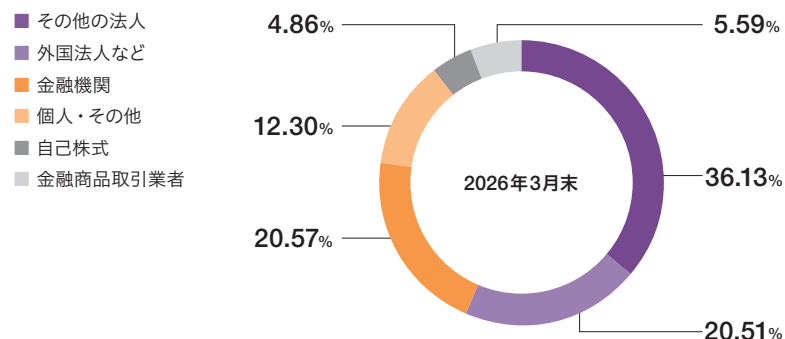
会社概要

商号	野村不動産ホールディングス株式会社
代表者	代表取締役社長 新井 聡
本社	〒105-8340 東京都港区芝浦一丁目1番1号 ※2025年8月27日より左記住所に移転
設立	2004年6月1日
従業員の状況	9,043名（連結ベース）
事業年度	4月1日から翌年3月31日
定時株主総会	6月

株式の情報

資本金	1,197億622万円
発行可能株式総数	2,250,000,000株
発行済株式総数	917,927,685株（自己株式44,663,500株を含む）
(注) 1. 2025年4月1日付にて実施した株式分割（普通株式1株を5株に分割）に伴い、発行済株式の総数は733,910,548株増加しております。	
2. 発行済株式の総数は、ストック・オプションの権利行使により539,500株増加しております。	
3. 役員報酬BIP信託が保有する株式15,741,288株及び従業員株式付与ESOP信託が保有する株式3,321,090株は、上記自己株式数には含めておりません。	
上場市場	東京証券取引所プライム市場
株式売買単位	100株
株主数	145,710名

所有者別株式分布状況



大株主（上位10名）

株主名	持株数	持株比率
野村ホールディングス株式会社	3,238,875百株	37.08%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	967,236百株	11.07%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	570,544百株	6.53%
JPモルガン証券株式会社	251,499百株	2.87%
野村不動産ホールディングス従業員持株会	160,361百株	1.83%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（役員報酬BIP信託口・76272口）	157,412百株	1.80%
BNYM AS AGT / CLTS NON TREATY JASDEC	116,544百株	1.33%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	114,777百株	1.31%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	89,670百株	1.02%
STICHTING PENSIOENFONDS ZORG EN WELZIJN	89,429百株	1.02%

(注) 1. 当社は、自己株式（役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する自己株式を除く）を44,663,500株保有していますが、上記大株主からは除外しています。

(注) 2. 持株比率は上記の自己株式（44,663,500株）を控除して計算しています。

株主総利回り（トータル・シェアホルダーズ・リターン）

	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
野村不動産ホールディングス株式会社	113.7%	118.1%	178.5%	183.2%	216.9%
TOPIX（配当込み）	102.0%	107.9%	152.5%	150.2%	202.2%

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

(注) 2. 表の値は、2021年3月期末の終値で投資した場合の、2021年4月1日以降の期末時点の株主総利回りを記載しています。

編集方針

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

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

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

■ 参考としたガイドライン

- GRI（Global Reporting Initiative）「GRIスタンダード」
- ISO26000「社会的責任に関する手引」
- IFRS財団（The IFRS Foundation）「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」

■ 報告対象期間

2026年3月期（2025年4月～2026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

■ 見通しに関する注意事項

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

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。

統合レポート2026の最新情報は当社HPをご参照ください。
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/library/integrated-report.html>

ウェブサイトを通じた情報開示

本レポート以外にもさまざまな情報をウェブサイトに掲載しています。

• ウェブサイト

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



財務情報

非財務情報

統合レポート

<https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/library/integrated-report.html>



• 投資家情報

<https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/>
経営方針
業績・財務
IRライブラリー
株式情報 ほか



• 会社情報

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



• 事業紹介

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



• サステナビリティ

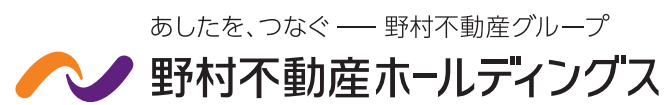
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/>



• サステナビリティレポート(PDF)

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





www.nomura-re-hd.co.jp

発行：2026年9月