

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

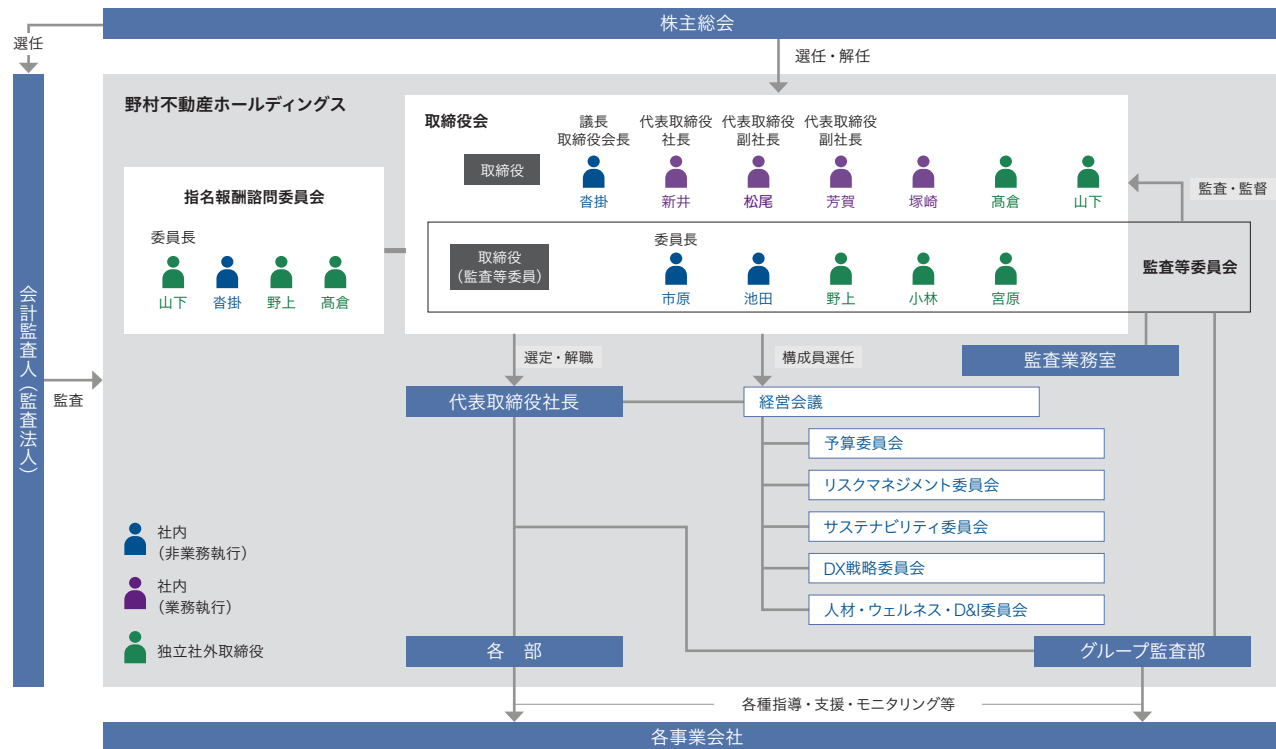


※期中の退任による減員は記載していません。

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

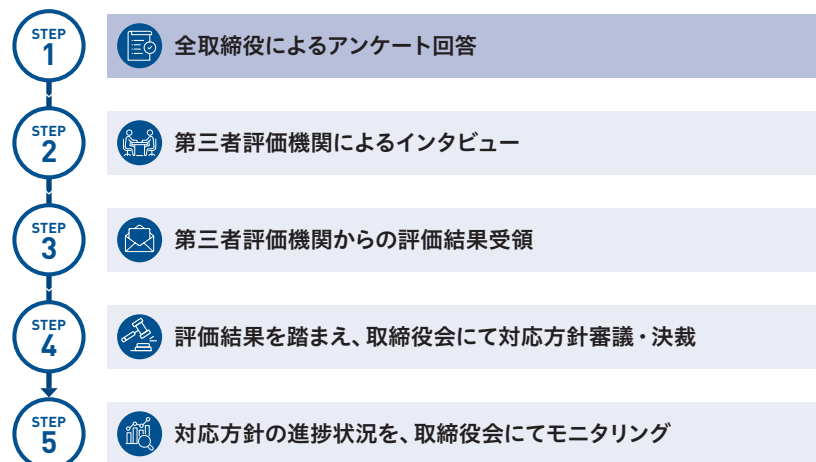
取締役会での取り組み

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

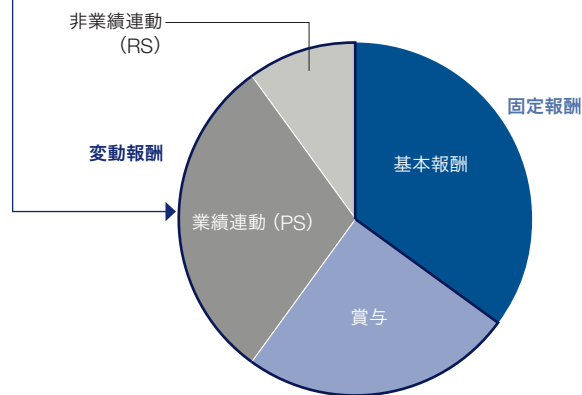
役員区分ごとの報酬区分

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。

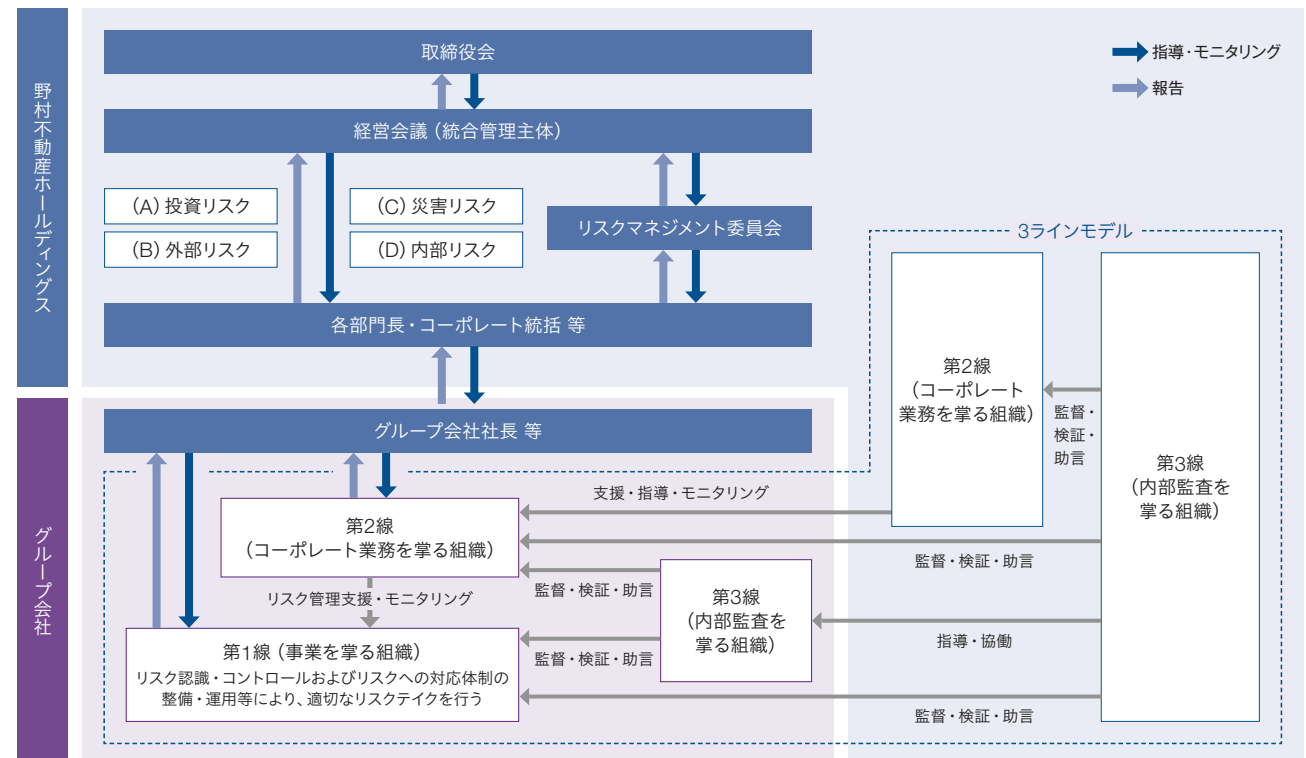
「A：投資リスク」「B：外部リスク」については、統合管理主体である経営会議が直接モニタリング等を行い、「C：災害リスク」および「D：内部リスク」については、経営会議の下部組織として設置している「リスクマネジメント委員会」が定期的なモニタリング、評価および分析を行うとともに、発生前の予防、発生時対応、発生後の再発防止等についての対応策の基本方針を審議しています。また、リスクマネジメント委員会委員長により指名されたグループ各社の取締役、執行役員等で構成される「グループリスク連絡会議」を設置し、グループ内でのリスク情報および対応方針を共有しています。

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

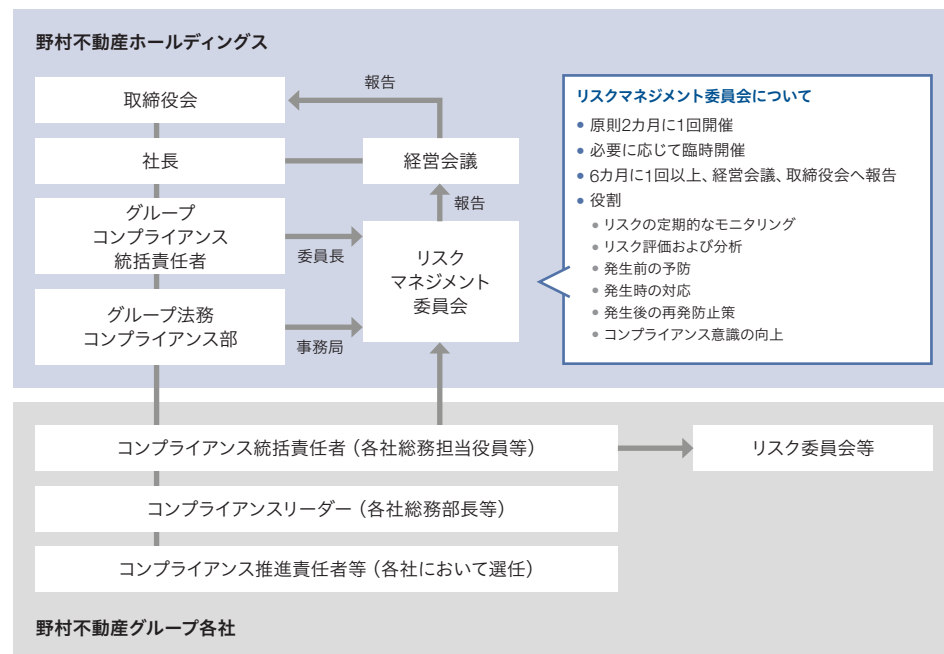
リスクカテゴリー		主要なリスク	特に注視するリスク
A 投資リスク	個別の投資（不動産投資・会社投資（M&A）等）に関するリスク	① 不動産投資に伴うリスク ② 会社投資（M&A）・新規事業に伴うリスク	● 建築費の高騰、用地取得の競争激化等により、想定した事業量が確保できず、経営計画で見込んでいる利益成長が実現困難となるリスク ● 資材価格の高騰に伴う工事費の上昇や工期の遅延、またエネルギー調達コストの高騰等により、想定した収益の獲得が見込めないリスク ● 再開発事業など事業期間が長期間でかつ投資金額が大きいプロジェクトについて、経済情勢の変動や工事費の高騰等により、事業スケジュールの遅延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。