野村不動産ホールディングス株式会社
第 21 回　定時株主総会／質疑要旨

インターネット上で頂戴しました事前のご質問へのご回答を含む、株主総会質疑応答要旨については以下のとおりです。なお、事前質問は４問、当日質問は９問となります。

Q1 事前	中野サンプラザの再開発が白紙になった理由、原因について
A1	共同事業体の幹事会社である当社は、工事費高騰に対応すべく、長期間をかけて、設計変更等の様々な調整を続けてまいりましたが、直近の大幅な工事費の増額について共同事業者間で合意に至ることができませんでした。その後も事業継続に向けて中野区と協議を重ねましたが不調となり、中野区意向に沿って、再開発に関する協定を解除する方向です。 事業期間が長期にわたる市街地再開発事業は、工事費高騰の折、厳しい事業環境下にありますが、野村不動産グループの強みを発揮できる領域の一つとして、今までと変わらずに取り組んでまいります。

Q2 事前	マンション管理事業のサービスの品質向上に向けた取り組みについて
A2	2024 年４月に、お客様満足の向上を目指した部署を新設し、管理組合様への提案ツールの作成や理事会様へのアンケートの集計等を実施し、お客様ニーズの収集・分析に努めております。こうした取り組みにより、マンション管理のサービスに横串をさして、今後ともお客様にご満足していただけるサービスを提供できるように努めてまいります。

Q3 事前	都心マンションの価格高騰に伴う当社の転売防止施策について
A3	昨今の住宅マーケットは、販売価格の高騰やお客様の購入ニーズの多様化により、今まで以上に複雑な事業環境になっていると理解しております。 当社は、「お客様への幅広い購入機会の提供」と「健全な居住環境の実現」を大切に考えております。特定のお客様が過度に多くの住戸にお申込されることにより、「お客様への幅広い購入機会の提供」や「お引渡し後の健全な居住環境の維持」に関し懸念が生じると想定される場合には、申込戸数の制限などの対応を行う場合がございます。

Q4 事前	都市開発部門の売上利益を増加させるための取り組みについて
A4	2025 年 3 月期は野村不動産グループ全体の業績が好調に推移したことを踏まえ、都市開発部門の収益不動産売却の計画を一部変更し、売却を抑制した結果、前年比減収減益となりました。 今後は、2025 年 2 月に竣工した BLUE FRONT SHIBAURA Tower S や、竣工予定の日本橋一丁目中地区の賃貸収入が拡大する見込みです。また、収益不動産の用地取得も順調に進んでおり、2026 年 3 月期には、事業利益として約 490 億円（2024 年 3 月期と同水準）を見込んでおります。さらに、2028 年 3 月期には、事業利益 520 億円を目標にして、計画を立てております。

Q1	海外事業部門の将来性と事業戦略について
A1	不動産事業という特性上、事業利益が上がるまでには、一定の時間を要しますが、投資を行う海外各国で国内事業でのノウハウを生かし、事業量を増やすことが重要と考えております。 新たな経営計画においては、2028 年 3 月期までの 3 か年で約 2000 億円強の投資を計画しております。 今後も引き続き、様々なリスクを見極めながら、事業ポートフォリオの安定も踏まえた投資により、株主利益につなげてまいります。

Q2	グループにおける女性活躍推進と取締役の女性比率について
A2	現在、野村不動産グループ全体で 417 名の女性管理職がおります。昨年と比較しても 100 名以上増加しており、性別に関係なく実力や適性に応じた登用を行っております。女性の新卒採用も強化しており、引き続き、女性管理職候補の育成や、女性特有の健康課題への取組みとして健康サポートセミナーを実施する等、女性が働きやすい職場環境づくりを進めて参ります。 本総会での取締役選任議案が承認可決された際の取締役会の女性比率は 16.7%です。役職員全体において女性活躍を目指すことが、野村不動産グループ全体の価値創造につながると考え、経営に取り組んでまいります。

Q3	他社との差別化による今後の注力分野や新規事業への取組みについて
A3	野村不動産の祖業は住宅事業であり、B to C の事業に DNA があります。そして、新経営計画でも注力事業としている、ホテル事業・シニア事業・賃貸マンション事業は、住宅事業に親和性が高く、野村不動産の強みを生かして、引き続き、競争力を高めてまいる所存です。 また、新規事業としては、4 年前に、野村不動産において、従来にない時代の早い流れをキャッチアップすることと、様々な事業開発の機会の拡大を目指すために「事業創発本部」を創設し、順調に事業領域を拡大しております。

Q4	各部門の売上比率・事業利益比率の将来目標を教えてほしい
A4	現状の当社グループの事業利益の構成（2025 年 3 月期）は、「第 21 回定時株主総会交付書面」2 頁に掲載しております。現在は、住宅部門、都市開発部門、サービスマネジメント部門（不動産資産を使わないノンアセット部門合計）が、バランスの良いポートフォリオになっていると認識しています。今後はこのバランスを重視しつつも、成長分野である海外事業比率が増加してくると考えております。

Q5	野村不動産が取り組む再開発案件に対する、会社としてのスタンスについて
A5	再開発事業は、土地・建物の所有者の皆さまが再開発組合を構成し、推進していくものです。野村不動産は、再開発組合の皆様の意思決定を前提に、事業推進のお手伝いをしている立場となります。引き続き再開発組合の理事会や総会においてご意見等をいただき、適切に対応してまいります。

Q6	運営管理部門によるマンション管理体制についてのご意見
A6	野村不動産パートナーズによるマンションの管理の状況については、担当部署より適宜報告を受け、把握しております。日頃より、担当部署の責任者には、丁寧・適切な対応を指示しております。 マンション管理に限らず、野村不動産グループ全体において、引き続き、お客様のご意見に耳を傾け業務の改善を図ってまいりますので、ご支援の程よろしくお願い申し上げます。

Q7	野村不動産グループの本社移転に伴う、現本社である新宿野村ビルの利用方法について
A7	新宿野村ビルは、現在、野村不動産グループの社員 3000 名強が使用しており、本社移転により約 6000 坪が空室となります。 空室となったフロアは順次改装工事を行い、新たなテナントを募集してまいります。既に、一部で成約も頂き、順調に進んでおります。

Q8	株式分割による発行済株式増加に伴う自己株式取得・株式消却の考え方について
A8	自己株式取得は、株価水準や、当社の投資の環境、財務健全性を総合的に考慮しながら検討しており、この 10 年弱の間にも、多くの自己株式取得を実施しました。取得した自己株式には、保有継続と消却の選択肢があります。自己株式消却による発行済株式数減少が株価を下支えする効果があることは認識しております。当社では保有自己株式が一定量に達した時点で消却を行った実績もございます。今後も適宜、検討を行ってまいります。

Q9	マンション販売等における、ブランド価値・企業理念の考え方について
A9	プラウドのブランドに関しては、5 つの価値（安心と安全、機能性と心地よさ、時と共に深まるデザイン、環境と未来への対応、豊かな暮らしへのエスコート）を掲げています。 その上で、マンション販売だけでなく、販売後に居住される皆様の健全な居住環境を実現することについても、重要な企業理念として、適切に対応してまいります。