



サステナビリティ活動 (ESG) **ガバナンス**

野村不動産グループは、持続可能な社会の実現に向けて、事業活動を継続し、企業価値を向上していくために、コンプライアンスの強化、リスクマネジメントやコーポレート・ガバナンスの推進が重要な経営課題であると認識し、これを推進します。また、お客さまや地域社会、従業員やサプライヤーを含むすべての人の人権を尊重した事業活動を行います。

コーポレートガバナンス	208
コンプライアンス	225
リスクマネジメント	237
サプライチェーンマネジメント	244

ガバナンス

全体方針

野村不動産グループは、持続可能な社会の実現に向けて、事業活動を継続し、企業価値を向上していくために、コンプライアンスの強化、リスクマネジメントやコーポレート・ガバナンスの推進が重要な経営課題であると認識し、これを推進します。また、お客さまや地域社会、従業員やサプライヤーを含むすべての人の人権を尊重した事業活動を行います。



マネジメント

野村不動産グループのコンプライアンスについては、「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、推進体制の構築と整備を行っています。リスク管理については、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、評価及び分析を行い、各部門及びグループ各社に対して必要な指導及び助言を行うとともに、その内容を定期的な取締役会に報告を行っています。

人権尊重およびサプライヤーマネジメントの高度化については、野村不動産ホールディングス代表取締役社長兼グループCEOが責任者となり、取り組みを進めています。また、野村不動産ホールディングスおよびグループ会社の取締役などで構成される「サステナビリティ委員会」(委員長:野村不動産ホールディングス代表取締役社長兼グループCEO)にて、関連方針や活動計画を審議し、決定するとともに、毎年目標を設定し、進捗状況をモニタリングしています。

※ コンプライアンス推進体制およびリスク管理体制の詳細は、各ページの「マネジメント」をご覧ください

コーポレート・ガバナンス



考え方・方針
コーポレート・ガバナンス報告書
コーポレート・ガバナンス体制
取締役会等の責務
役員報酬制度
内部監査システム
株主の権利・平等性の確保

コンプライアンス



考え方・方針
マネジメント
目標・実績
取り組み

リスクマネジメント



考え方・方針
マネジメント
目標・実績
取り組み

サプライチェーンマネジメント



考え方・方針
マネジメント
目標・実績
取り組み

コーポレート・ガバナンス

考え方・方針

全体方針(ガバナンス)



野村不動産ホールディングスは、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ています。そこで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、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」にのっとり、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に関する基本方針](#)

コーポレート・ガバナンス報告書

[☞ コーポレート・ガバナンス報告書](#)

(最終更新日:2022年10月28日)

実績

2022年3月期会議開催

会議体	回数	会議体	回数
取締役会	21	予算委員会	11
監査等委員会	12	リスクマネジメント委員会	7
指名報酬諮問委員会	7	サステナビリティ委員会	5
経営会議	50	DX戦略委員会	12

※ 報告対象範囲:野村不動産ホールディングス

取締役会・監査等委員会出席率

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
取締役会 (%)	100	99.0	100	99.6
うち社外取締役 (%)	100	97.5	100	99.0
監査等委員会 (%)	100	100	100	100
うち社外監査等委員 (%)	100	100	100	100

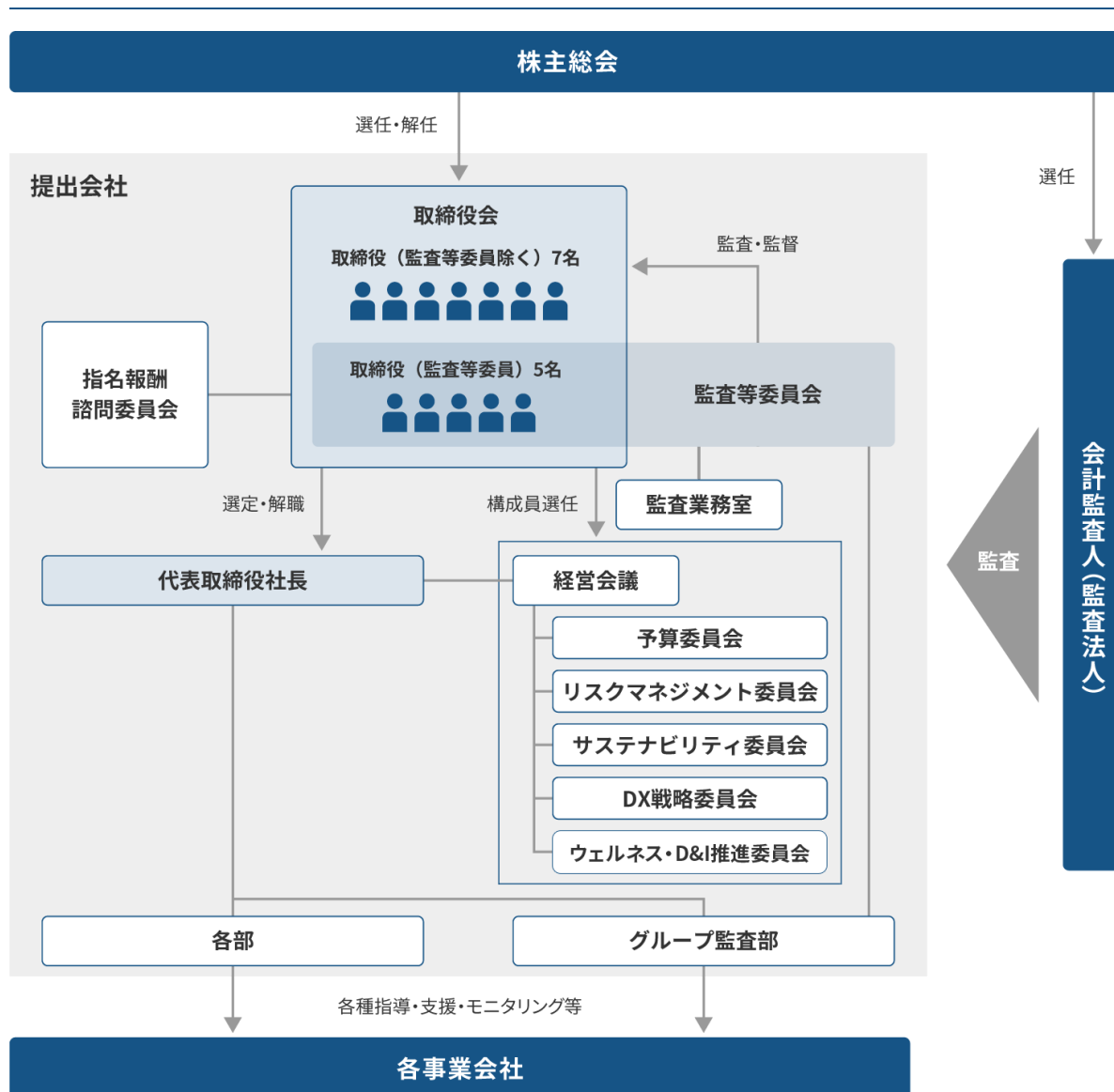
2022年3月期開催の取締役会・監査等委員会における社外取締役の出席状況(現任の社外取締役のみ掲載)

	取締役会	監査等委員会
東 哲郎	20/21回	—
茂木 良夫	21/21回	12/12回
宮川 明子	21/21回	12/12回
高橋 鉄	21/21回	12/12回

☐ 詳しくはESGデータ集(ガバナンス)をご覧ください。

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(2022年6月24日現在)



なお、コーポレート・ガバナンス体制の詳細は統合報告書に掲載しています。

[統合レポート2022](#)

取締役会

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

当社の取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）7名（うち社外取締役1名）及び監査等委員である取締役5名（うち社外取締役3名）で構成されており、様々な分野の事業を営む会社を統括する持株会社として必要なバランスと多様性を確保するため、様々な知識・経験・能力を有する多様な取締役を選任しています。

また、取締役12名のうち4名を独立社外取締役とすることにより、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現を図っています。

☐ 取締役一覧

監査等委員会

当社は、監査等委員会設置会社であり、独立社外取締役が過半数を占める監査等委員会が経営監視の役割を担っています。監査等委員会は、当社の内部統制システムを活用した監査を行い、内部監査部門から定期的に内部監査の実施状況とその結果の報告を受けるとともに、必要に応じて、当社及びグループ会社の取締役、執行役員、業務執行部門に対して報告を求めることができる体制としています。また、監査等委員は、経営会議その他の当社の重要な会議体等へ出席し、業務執行状況に関する情報を収集し、意見を述べることができ、実効的な監査・監督を実施できる体制としています。

監査等委員会の構成（委員5名、うち独立社外取締役3名）

氏名	属性
木村 博行（委員長）	常勤
高山 寧	常勤
茂木 良夫	独立社外取締役
宮川 明子	独立社外取締役
高橋 鉄	独立社外取締役

指名報酬諮問委員会

取締役及び執行役員の指名・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、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名報酬諮問委員会を設置しています。委員会では、取締役及び執行役員の指名・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いたします。

指名報酬諮問委員会の構成(委員4名、うち独立社外取締役3名)

氏名	属性
東 哲郎(委員長)	独立社外取締役
永松 昌一	取締役会長
茂木 良夫	独立社外取締役・監査等委員
高橋 鉄	独立社外取締役・監査等委員

経営会議

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

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

その他の委員会

経営会議の下部組織として、当社グループの経営上の方針・課題等を審議する以下の委員会を設置しています。

a. 予算委員会

予算編成及び中長期経営計画策定等のため、予算及び中長期経営計画の立案、並びに執行等に関する事項等について審議しています。

b. リスクマネジメント委員会

リスク管理の実践を通じ、事業の継続及び安定的発展を確保するため、内部統制に関する事項及びグループ経営に係るリスクに関する事項等について審議しています。

c. 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・計画策定及び実績管理、並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しています。

d. DX戦略委員会

DX推進に関する方針・計画策定、並びにICT環境の充実及び効果的な利用の実現のため、DX戦略に関する事項、並びにICT基盤の整備及び情報システム構築等の投資計画に関する事項等について審議しています。

e. ウェルネス・D&I推進委員会

活き活きと働くウェルネスの実現に向けた健全で働きやすい職場環境を維持し、多様性の確保に向けた人材育成方針の策定と社内環境整備の推進を図るため、ウェルネス推進、働き方改革、女性活躍推進等、グループの多様な人材の活用・活躍に係る中長期目標の設定と具体的な推進施策等について審議しています。

取締役会等の責務

取締役の選任

当社は、定款に基づき、取締役を、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役に区別して、毎年株主総会において選任しています。取締役は、さまざまな分野の事業を営む会社を統括する持株会社として必要なバランスと多様性を確保するため、国籍、性別にこだわらず、さまざまな知識・経験・能力を有する多様な取締役に構成し、実効的に機能するために適切な規模として、取締役(監査等委員である取締役を除く)12名以内、監査等委員である取締役6名以内としています。取締役の平均在任期間は2.67年です(2022年6月24日時点)。

独立社外取締役の独立性基準

当社は、独立社外取締役の独立性基準を以下の通り定めています。

【独立社外取締役の独立性基準】

「コーポレートガバナンスに関する基本方針」第14条抜粋

第14条 取締役会は、東京証券取引所の定める独立役員の独立性基準に加え、独立社外取締役の独立性に関する基準を定め、以下各号のいずれにも該当しないことを確認した上で、独立社外取締役候補を指名する

- (1) 当社または子会社との間で役員の相互就任関係にある他の会社の業務執行者
- (2) 当社または子会社の主要な取引先[※]もしくは当社または子会社を主要な取引先[※]とする者(当該取引先が法人の場合はその業務執行者)
- (3) 最終事業年度において、当社または子会社から役員報酬以外に1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- (4) 当社または子会社から多額の金銭その他の財産上の利益[※]を得ている法律事務所、会計事務所、コンサルティング会社等の専門サービスを提供する法人等に所属する者
- (5) 当社の主要株主(主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者または過去に業務執行者であった者)、主幹事証券会社の業務執行者または過去に業務執行者であった者

(6) (1)から(5)に掲げる者の近親者

※ 主要な取引先とは、ある取引先の当社グループとの取引が、当社または当該取引先の最終事業年度における年間連結売上上の2%の金額を超える取引先をいう

※ 多額の金銭その他の財産上の利益とは、当該法人等の最終事業年度における年間連結売上上の2%の金額を超える利益をいう

氏名	東 哲郎
選任の理由	同氏は、経営者として長年にわたり活躍され、企業経営に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を活かすことで、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。また、同氏の属性や当社との関係等から、一般株主との利益相反が生じるおそれのないものと判断し、同氏を東京証券取引所が規定する独立役員に指定しています。

氏名	茂木 良夫
選任の理由	同氏は、経営者として長年にわたり活躍され、企業経営に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を有されています。これまでの豊富な経験や知見等は、取締役会の監督機能及びコーポレート・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。また、同氏の属性や当社との関係等から、一般株主との利益相反が生じるおそれのないものと判断し、同氏を東京証券取引所が規定する独立役員に指定しています。

氏名	宮川 明子
選任の理由	同氏は、公認会計士として長年にわたり活躍され、会計及び監査の専門家としての豊富な知識、経験と幅広い見識を有されています。同氏は社外役員となること以外の方法で会社の経営に直接関与された経験はありませんが、これまでの豊富な経験や知見等は、取締役会の監督機能及びコーポレート・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。また、同氏の属性や当社との関係等から、一般株主との利益相反が生じるおそれのないものと判断し、同氏を東京証券取引所が規定する独立役員に指定しています。

氏名	高橋 鉄
選任の理由	同氏は、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されています。同氏は過去に社外取締役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、法律事務所代表並びに社外取締役・監査役としての豊富な経験や知見等は、取締役の監督機能及びコーポレート・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。また、同氏の属性や当社との関係等から、一般株主との利益相反が生じるおそれのないものと判断し、同氏を東京証券取引所が規定する独立役員に指定しています。

取締役会の多様性に関する考え方

様々な分野の事業を営む会社を統括する持株会社として必要なバランスと多様性を確保するため、様々な知識・経験・能力を有し、性別、人種、国籍、文化的背景を問わず多様な取締役を登用する方針としています。

取締役会の実効性評価

2021年度の実効性評価においては、昨年度に引き続き、アンケート調査及び第三者評価機関を活用したインタビューを全ての取締役(監査等委員を含む)に対し実施しました。その結果を踏まえた取締役会での審議による分析・評価結果の概要は以下のとおりです。

	分析・評価結果	
	評価された点	課題・今後の改善策など
【構成】	取締役会の規模や、独立社外取締役の割合については概ね適切である。	—
【討論状況】	各取締役がその知識・経験を活かし、社内・社外の枠を越えて、議論は自由・活発に行われている。特に社外取締役の知見等により議論の充実が図れている。	—
【運営】	資料の事前提供・議案数の平準化等、安定的な運用がなされている。	議案説明及び資料における論点の更なる明確化等については、引き続き改善に取り組む必要がある。
【審議内容】	取締役会としてモニタリングすべき課題を整理した「重点課題一覧」を活用した進捗管理等により、ガバナンス・リスク管理の高度化等に向けた議論の充実が図られている。	中長期的な視点が求められる戦略討議については、更なる充実を図る必要がある。 2022年度については、前事業年度と同様、「戦略討議の充実」と「ガバナンスの最適化」を重点施策と位置づけ、より一層の企業価値向上及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。

今後も取締役会の実効性評価を毎年実施することで、改善状況を定期的に把握し、取締役会の実効性の更なる向上を図ってまいります。

役員報酬制度

役員報酬制度の概要

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。なお、当社は、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名報酬諮問委員会を設置しており、取締役に關する報酬制度の運用等については、この指名報酬諮問委員会における審議及び取締役会への答申を踏まえ、取締役会において決定しています。

また、取締役会は、2021年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

なお、下記(1)～(6)の決定方針は有価証券報告書提出日(2022年6月24日)現在のものであり、当事業年度における社外取締役の報酬は「基本報酬」のみの構成となります。また、2019年より、気候変動をはじめとする環境課題や社会課題への取り組みを役員の業績評価に組み込みました。

(1) 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、中長期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 取締役に關する報酬制度の運用及び改定、並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及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及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、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」及び「株式報酬」から構成する。
- ⑤ 取締役会長及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」及び「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。

(2) 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、上記(1)②及び④を踏まえて決定する。
- ② 取締役会長及び社外取締役の報酬の割合の決定に関しては、上記(1)②及び⑤を踏まえて決定する。
- ③ 非常勤社内取締役の報酬は、上記(1)②及び⑥を踏まえて「基本報酬」のみの構成とする。

(3) 個人別報酬の固定報酬(基本報酬)の額の決定に関する方針(報酬付与の時期・条件の決定に関する方針を含む)

- ① 取締役としての役割と役位に応じて決定する。
- ② 月例の支給とする。

(4)個人別報酬の変動報酬(賞与及び株式報酬)の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針(報酬付与の時期・条件の決定に関する方針を含む)

<賞与>

- ① 連結事業利益等の業績及び個人査定に基づいて決定する。
- ② 業績については、上記の評価を中心としつつ、非財務指標(サステナビリティ要素等)による評価も行う。なお、当該評価については、2022年度以降を対象年度とする。
- ③ 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及び中長期施策の実施状況等を評価する。
- ④ 毎年事業年度終了後、一定の時期の支給とする。

【参考】

当社は、2023年3月期より、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改定のため、金銭報酬である賞与に係る業績指標等の内容、算定方法について、連結事業利益等の業績による評価を中心としつつ、非財務指標(サステナビリティ要素等)による評価も行うことといたしました。これは、取締役のサステナビリティに対する意識付けの向上を通じた中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを推進することを目的としたものであり、2023年3月期は、当該非財務指標としてBEI[※]を基準とする評価を行う予定です。

※ Building Energy-efficiency Indexの略。建築物のエネルギー消費性能の向上に関する法律(建築物省エネ法)の省エネ基準に基づき、建築物の省エネルギー性能を評価する指標。建築物の一次エネルギー消費量の水準を示す。

<株式報酬>

- ① 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、当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金額(以下「当社株式等」)の交付及び給付(以下「交付等」)を各事業年度の開始から3年経過後に行う。
- ② 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。
- ③ 株式報酬は役員報酬BIP信託(以下「本信託」)の仕組みを採用し、交付等が行われる当社株式等は、以下の算定式に従って算出されるポイント数に応じ、1ポイントにつき当社株式1株として決定する。

【ポイント数の算定式】

●PS部分

役位ごとに予め定められた基準報酬額を本信託が当社株式を取得したときの株価で除して算定したポイント数(PSポイント数)を、各事業年度に付与する。各事業年度に付与されたPSポイント数に対して、当該事業年度の開始から3年経過後の業績に応じて決まる業績連動係数を乗じて、業績連動ポイント数を算出する。業績連動係数は、中長期経営計画で掲げている経営指標のうち、利益成長の観点から「事業利益」を、資本効率性の維持の観点から「ROE」を選定のうえレンジ(0~200%)を設定する。

●RS部分

役員ごとに予め定められた基準報酬額を本信託が当社株式を取得したときの株価で除して算定したポイント数(RSポイント数)を、各事業年度に付与し、加算する。

(5)個人別報酬の内容の決定方法に関する事項

- ① 金銭報酬である基本報酬及び賞与の支給額については、取締役会決議に基づき、代表取締役社長がその具体的内容の決定について委任を受けるものとする。
- ② 上記①の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るものとする。

(6)個人別報酬のその他の重要な事項

株式報酬について、一定の事由(非違行為等)が生じた場合の当社株式等の交付等相当額の返還請求に関しては、「株式交付規程」に定め、対応する。

【参考】

対象取締役に重大な不正・違反等が発生した場合、当該対象取締役に対し、本制度における当社株式等の交付等を受ける権利の喪失又は没収(マルス)、交付した当社株式等相当の金銭の返還請求(クローバック)ができるものとします。

役員区分ごとの報酬など

(2021年度)

		取締役 (監査等委員である取締役に除く) (社外取締役に除く)	取締役 (監査等委員) (社外取締役に除く)	社外取締役
報酬等の総額(百万円)		562	102	71
基本報酬(百万円)		275	102	71
賞与(業績連動報酬等)(百万円)		118	—	—
株式報酬等 (非金銭報酬等) (百万円)	業績連動部分 (百万円)	97	—	—
	非業績連動部分 (百万円)	71	—	—
対象となる役員の員数(名)		9	3	6

- ① 2021年度末現在の取締役(監査等委員である取締役を除く)(社外取締役を除く)は5名であります。上記「対象となる役員の員数」欄と相違しておりますのは、2021年6月24日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した3名が含まれていること、及び2021年度末現在の取締役(監査等委員)1名が過去に業務執行取締役を務めており、当該期間に付与された株式報酬(業績連動部分)の支給額が当事業年度に確定したことによるものであります。
- ② 2021年度末現在の取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)は2名であります。上記「対象となる役員の員数」欄と相違しておりますのは、2021年6月24日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した1名が含まれていることによるものであります。
- ③ 2021年度末現在の社外取締役は5名であります。上記「対象となる役員の員数」欄と相違しておりますのは、2021年6月24日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した1名が含まれていることによるものであります。
- ④ 取締役の報酬(「基本報酬」及び「賞与」)の限度額は、2018年6月26日開催の定時株主総会決議により、取締役(監査等委員である取締役を除く)について年額550百万円以内となっており、決議当時の取締役(監査等委員である取締役を除く)の員数は8名(うち社外取締役2名)です。また、2020年6月23日開催の定時株主総会決議により、取締役(監査等委員)について年額170百万円以内となっており、決議当時の監査等委員である取締役の員数は6名(うち社外取締役4名)です。当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しております。取締役の報酬額は、2021年度において支払われたか否かにかかわらず、当社が2021年度に費用計上した金額を基に記載しております。
- ⑤ 当社は、上記④記載の取締役の報酬額とは別枠で、2018年6月26日開催の定時株主総会決議により、取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く)に対する業績連動型株式報酬等の制度を導入しております。本制度では、3事業年度を対象期間として、取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く)への報酬として信託へ拠出する上限を730百万円としており、決議当時の本制度の対象となる取締役(監査等委員である取締役を除く)の員数は社外取締役2名を除く6名です。当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しております。上記「株式報酬等(非金銭報酬等)」欄の支給額は、業績連動型株式報酬等について2021年度に費用計上した金額が含まれております。
- なお、2022年6月24日開催の定時株主総会決議により、2023年3月末日で終了する事業年度から3事業年度を新たな対象期間(期間延長手続きが行われる場合には、以降の各3事業年度とする)として、取締役(監査等委員である取締役を除く)への報酬として信託へ拠出する上限を1,650百万円及び672,000株(うち社外取締役については3事業年度ごとに1名あたり上限990万円及び4,030株)としており、決議当時の本制度の対象となる取締役(監査等委員である取締役を除く)の員数は7名です。
- ⑥ 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、算定方法及び当該指標を選択した理由等は、本報告書「II-1. 機関構成・組織運営等に係る事項【取締役報酬関係】報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」とおりであります。なお、業績指標に関する実績は下表のとおりです。

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
事業利益	82,833百万円	76,448百万円	92,765百万円
対前年度比	+4.0%	△7.7%	+21.3%

- ⑦ 業績連動報酬等のうち、株式報酬等に係る業績指標等の内容、算定方法及び当該指標を選択した理由等は、上記「役員報酬制度の概要」とおりです。なお、業績指標のレンジについては下表のとおり決定しています。

(2019年3月期の開始から3年経過後である2021年3月期のレンジ)

	レンジ		実績
業績連動係数	0%～200%	⇒	22.0%
事業利益	75,400百万円～105,600百万円		76,448百万円
ROE	6.5%～12.5%		7.4%

(2020年3月期の開始から3年経過後である2022年3月期のレンジ)

	レンジ		実績
業績連動係数	0%～200%	⇒	127.0%
事業利益	70,800百万円～99,200百万円		92,765百万円
ROE	6.5%～12.5%		9.2%

- ⑧ 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、上記「役員報酬制度の概要」とおりです。
- ⑨ 上記「役員報酬制度の概要」とおり、金銭報酬である基本報酬及び賞与の支給額については、取締役会決議に基づき、代表取締役社長沓掛 英二氏にその具体的内容の決定を委任しており、代表取締役社長において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。

取締役の株式保有

当社では、監査等委員を除く取締役及び社外取締役を対象に、当社の中長期的な企業価値向上へのインセンティブとして機能する点や当社株主との利害を共有できる点で、自社株式を付与する報酬制度を設けております。

連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の 総額 (百万円)	基本報酬 (百万円)	賞与 (業績連動報 酬等) (百万円)	株式報酬等 (非金銭報酬等)	
						業績連動 部分 (百万円)	非業績連動 部分 (百万円)
沓掛 英二	取締役	提出会社	171	64	44	47	15

※ 「株式報酬」欄の支給額は、2021年度に費用計上した金額を記載しております。

内部監査システム

内部統制システム

野村不動産ホールディングスは、取締役会、監査等委員会、及び指名報酬諮問委員会を設置し、内部統制を行っています。

リスクマネジメント体制

当社は、グループ内におけるリスク管理活動を推進するため、当社およびグループ会社の取締役、執行役員等をメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置しています。同委員会では、グループ全体のリスク管理、コンプライアンス、情報セキュリティに関する事項について審議するとともに、リスク発生時の対応策についても協議します。

☐ [リスクマネジメント体制の詳細はこちらをご覧ください。](#)

コンプライアンス体制

当社グループでは、法令や企業倫理の遵守等のコンプライアンスを経営の重要課題の一つとして位置付けており、その指針として「野村不動産グループ倫理規程」を策定しています。

さらに、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、啓発活動をグループ一体で推進するとともに、グループ各社への助言、指導および支援を行っています。また、リスク情報収集の観点から、グループ職員の内部通報窓口「野村不動産グループ・ヘルプライン」を設置しています。なお、当社は、内部通報者に対して、その通報の機密を保証し、通報したことによる不利益な取り扱いを禁止しています。

☐ [コンプライアンス体制の詳細はこちらをご覧ください。](#)

内部監査体制

当社グループでは、一部の小規模な会社を除き、各社に内部監査部門を設置しています。同部門は、取締役社長直轄もしくは事業部門を兼務しない担当役員を設置し、組織上の独立性を保っています。

また、野村不動産ホールディングスにグループ監査部を設置し、会計監査人と連携を図りながら、グループ全体の内部監査機能の統括、モニタリング、評価および当社内各部の監査を行っています。また、監査の結果は、取締役会に報告するとともに、監査等委員会にも報告する体制としています。

監査等委員会監査体制

監査等委員会は、監査等委員(常勤)2名、監査等委員(独立社外取締役)3名の5名で構成されています。また、取締役(監査等委員である取締役を除く)、執行役員及び使用人等からの情報収集及び重要な会議への出席並びに内部監査部門等との十分な連携を通じ、監査・監督機能の実効性を強化するため、常勤の監査等委員2名を選定しています。

監査等委員会は監査等委員全員が参加し、月次の取締役会に先立ち開催するほか、必要に応じ随時開催することとしており、2021年度においては、合計12回開催しました。

月次の監査等委員会では、内部監査部門からの監査報告、常勤監査等委員からの経営会議その他の重要会議の報告、財務部からの四半期毎の決算報告を受け、グループCFO兼コーポレート統括執行役員との定期的な意見交換や指名報酬諮問委員会の審議内容の確認等を行い、毎回概ね3時間程度を要しています。

また、当社は、監査等委員会の職務を補助するため監査業務室を設置して、専属のスタッフを配置し、監査実務の実効性を高める施策を講じています。

会計監査の状況

1. 監査法人の名称

EY新日本有限責任監査法人

当社は会社法に基づく会計監査人として同監査法人を選任しています。

2. 継続監査期間

2004年6月以降

3. 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 森重 俊寛

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 佐藤 賢治

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 齋木 夏生

同監査法人は、業務執行社員について、継続監査期間として7会計期間(上場会社の筆頭業務執行社員は5会計期間)を超えて当社の会計監査に関与することのないよう措置をとっています。

4. 監査業務に係る補助者の構成

公認会計士6名 公認会計士試験合格者等5名 その他9名

5. 監査法人の選定方針と理由

監査等委員会は、監査等委員会が定めた規程、会計監査人の評価及び選定に関する基準に基づき、監査法人を選定しています。

監査法人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると認められる場合には、監査等委員全員の同意により解任します。その他、監査法人の会計監査人としての適格性、独立性を害する事由の発生により、適正な監査の遂行が困難であると認められる場合には、監査等委員会は、会計監査人である監査法人の解任又は不再任並びに新たな会計監査人の選任を株主総会に提案します。

監査等委員会は、会計監査人の評価、選任手続の適正性を確保し、かつ、新たな会計監査人の選任を必要とする場合に備え、定期的に複数の大手監査法人より会計監査にかかる業務提案を求め、面談、質問等を通じ、監査法人の品質管理体制や独立性及び監査の実施体制等並びに監査報酬見積額等に着目して、各業務提案を評価しています。

6. 監査等委員会による監査法人の評価

監査等委員会は、毎年、会計監査人から必要な資料を入手し、かつ報告を受けたうえで、その職務遂行状況(従前の事業年度における職務遂行状況を含む)を勘案し、監査法人及び担当監査チームにつき、再任の適否について審議し、決定するものとしています。

現在の会計監査人につきましては、会計監査人の評価及び選定に関する基準に基づき、監査法人の品質管理の状況、担当監査チームの独立性や職業的懐疑心の発揮の状況、監査報酬等の適切性、経営者や監査等委員会とのコミュニケーションの有効性、不正リスクへの対応等の観点から評価を行い、再任することが適当であると判断しています。

株主の権利・平等性の確保

政策保有株式について

野村不動産ホールディングスは、政策保有株式について、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」において「政策保有株式に係る基本方針」を策定しています。

【政策保有株式に係る基本方針】

「コーポレートガバナンスに関する基本方針」より抜粋

第4条 当社は、取引先との取引関係の強化、戦略的な業務提携等の総合的な観点から、当社の企業価値向上に資すると認められるものであることを株式の政策保有方針とする。

- 2 株式の政策保有に当たっては、当社グループとの取引状況や投資先企業の経営状況等を定期的に把握し、当社の企業価値向上に資するかという観点から、継続的な保有の合理性について取締役会にて毎年検証を行うとともに、当該検証を踏まえ、保有の合理性が低い株式については、市場環境等を考慮しつつ、売却を行う。
- 3 政策保有株式に係る議決権の行使に当たっては、投資先企業の企業価値向上を通じて当社の企業価値向上に資するかどうかを基準に適切に判断する。
- 4 当社の株式を政策保有株式として保有している会社(政策保有株主)から当該株式の売却等の意向が示された場合であっても、取引の縮減等を示唆することなどにより、株式の売却を妨げることのないよう、適切に対応することとする。
- 5 政策保有株主との間による取引においても、他取引先と同様に、経済合理性を十分に検証した上で取引を行う。

コンプライアンス

考え方・方針

全体方針(ガバナンス)

全体方針のほか、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。

野村不動産グループ倫理規程

当社グループは、「野村不動産グループ倫理規程(以下、「倫理規程」)」を制定し、グループ役職員が遵守すべき基本的な規範を定めています。「倫理規程」の内容については、社会状況などを加味し、有効性を適宜見直し、取締役会で変更を決定しています。

【「倫理規程」目次】

第1章 総則

- 第1条 目的
- 第2条 位置付け
- 第3条 定義
- 第4条 改廃

第2章 基本姿勢

- 第5条 社会人としての自覚と行動
- 第6条 基本的人権の尊重
- 第7条 コンプライアンスの遵守
- 第8条 地球環境への配慮
- 第9条 企業の社会的責任

第3章 お客様の信頼を得られる行動

- 第10条 安全性の高い、高品質な商品およびサービスの提供
- 第11条 商品およびサービスの内容とリスクの説明

第12条 お客様からのご相談、苦情への対応

第13条 お客様への適切な表示、情報の提供

第14条 お客様の情報の管理

第4章 取引先との公正な関係の維持

第15条 公正な競争、公正な取引の実施

第16条 透明性の高い取引の実施

第17条 取引先との節度を守った接待または贈答

第18条 知的財産権の侵害および不正使用の禁止

第19条 取引先の情報の管理

第5章 役職員等との関係

第20条 役職員の人権の尊重

第21条 職場環境の維持、向上

第22条 インサイダー取引の禁止

第23条 誠実な事業活動

第24条 業務上の記録および報告

第25条 会社資産および情報の管理

第26条 違法または反倫理的な行為の報告

第6章 社会との関係

第27条 企業情報の開示

第28条 公務員等に対する接待または贈答

第29条 反社会的勢力の排除

第30条 正しい業務遂行のための内部統制の構築、運用、改善

第7章 雑則

第31条 ガイドライン等の作成

第32条 ガイドライン等の活用

第33条 外国法人への適用

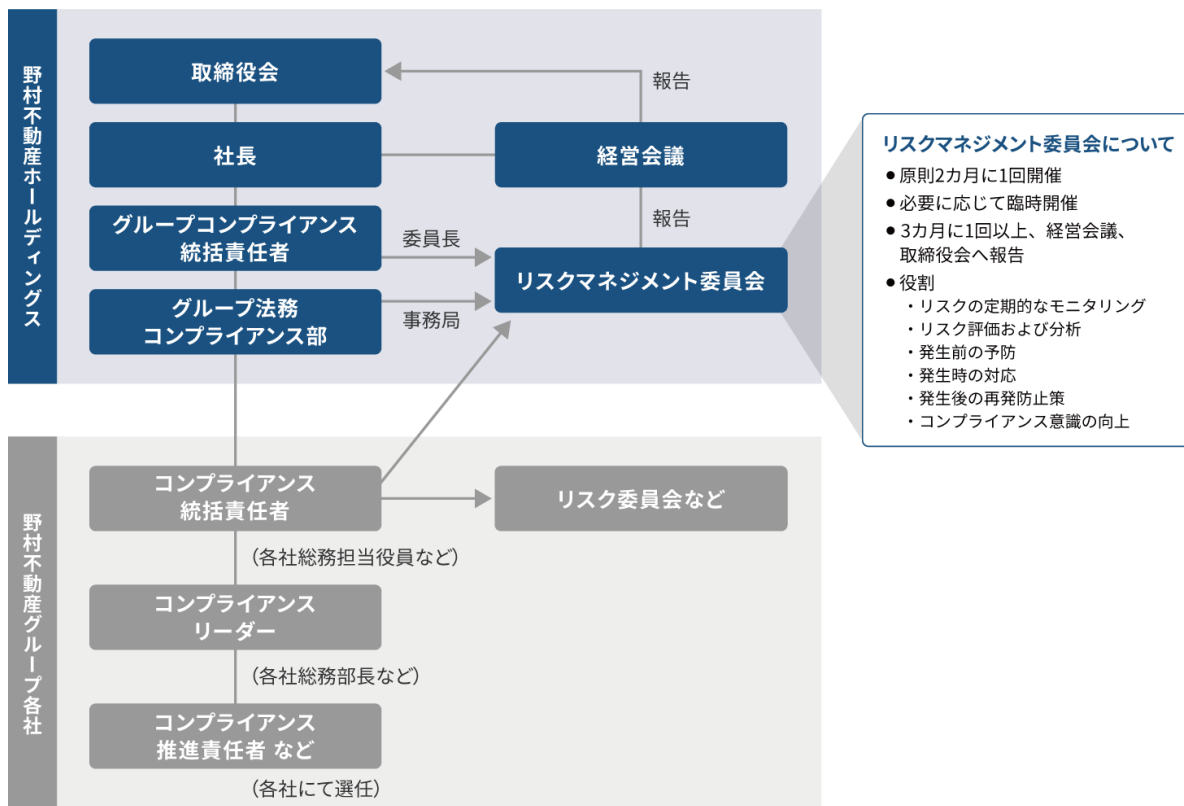
マネジメント

マネジメント(ガバナンス)



コンプライアンス推進体制

野村不動産ホールディングスは、「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、コンプライアンス体制の構築と整備を行っています。また、グループ各社において「コンプライアンス統括責任者」を選任し、「コンプライアンス統括責任者」のもと、「コンプライアンスリーダー」および「コンプライアンス推進責任者」を選任し、グループ各社への浸透に努めています。



実績

実績

コンプライアンスの推進に関する2021年度の実績は以下の通りです。

コンプライアンス研修の実施実績(2021年度)

	対象者	実施回数	テーマ	参加人数
全社研修 (WEB配信)	全社員(グループ)	隔月	腐敗・贈収賄防止など	

階層別研修	グループ全役員	1回	改正公益通報者保護法の要点	145人
	コンプライアンス 統括責任者	1回	改正個人情報保護法の要点	15人
	グループ全部室店長・ コンプライアンス 推進責任者	8回	「正しくあること」の実践	827人
	グループ新任 マネジメント(基幹) 職職員	1回	野村不動産グループのコンプライアンス	148人
	グループキャリア入社 職員	4回	野村不動産グループのコンプライアンス	185人

ほか、海外事業関係者には別途以下の研修を実施しております。

	対象者	実施回数	テーマ	参加人数
E-learning 研修	現地法人の 新任現地採用者	1回	コンプライアンス基礎	8人
	新任海外事業関係者	1回	贈賄防止	18人
	海外事業関係部署 役職員	1回	データコンプライアンス	94人
オンライン 研修	海外事業関係部署 役職員	1回	贈賄防止	88人

[詳しくはESGデータ集\(ガバナンス\)をご覧ください。](#)

グループ窓口の設置

ハラスメント・人権に関するグループ相談窓口として設置している「パワハラ・セクハラほっとライン」「人権啓発デスク」のうち、主な通報・相談件数は以下の通りです。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	対象範囲
グループ窓口への相談件数※	—	—	45	39	
ハラスメント関連の 相談件数	—	—	—	26	野村不動産グループ
その他の相談件数	—	—	—	13	野村不動産グループ

※ 延べ問い合わせ数

2022年3月末時点で、本ヘルプラインに関わる係争中の訴訟はありません。

独占禁止法や下請法などの遵守、腐敗・贈収賄の防止

2022年3月末時点から起算した過去4年間で、独占禁止法・下請法に違反し行政処分(罰金や和解金の支払い)を受けた事例はありませんでした。また、2021年度においてファシリティペイメントを含めた腐敗・贈収賄に関連した重大な法令違反や罰金・課徴金等はありませんでした。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	対象範囲
独占禁止法(他関連法含む)に関する罰金金額(円)	—	—	0	0	野村不動産グループ
独占禁止法(他関連法含む)に関する捜査対象件数	—	—	0	0	野村不動産グループ
汚職・贈収賄等の腐敗行為に関する件数	—	—	0	0	野村不動産グループ
汚職・創収賄等の腐敗行為に関する捜査対象件数	—	—	0	0	野村不動産グループ

[ESGデータ集](#)

コンプライアンス違反に関する措置

2021年度は、当社グループの経営に重大な影響を与えるコンプライアンス違反はありませんでした。また、腐敗行為・贈収賄防止方針違反によって懲戒処分を受けた従業員はいませんでした。なお、コンプライアンス違反が認められた従業員は、社内規程に従い減給処分等を含む懲戒処分の対象となります。

取り組み

政治関与に関する方針

当社グループは、政治団体の活動に関わる支援や政治献金を行う場合、政治資金規正法や公職選挙法をはじめとする関係法令や各国の関連法令などを遵守するとともに、「倫理規程」に照らし合わせ、適切に実施しています。

従業員へのコンプライアンス啓発活動

当社グループは、グループ全従業員に対して隔月で腐敗防止を全般的にカバーする形でコンプライアンスのウェブ研修を実施しております。また、腐敗防止などを記載した「野村不動産グループ倫理規程」の理解度を深める為のハンドブックをグループ全従業員に配布しております。

贈収賄や汚職行為、腐敗の防止

当社グループは、取引先との社会的常識を逸脱した接待や贈与、自己の利益を図るために行う公務員(外国公務員含む)への接待・贈答などを禁止しています。

倫理規程(取引先への贈与および接待または贈答部分の抜粋)

- ・野村不動産グループの役職員は、健全な商慣習や社会的常識を逸脱した接待、贈答の要求も授受してはならない
- ・取引先に対して、業務上の立場を利用して、その他の利益や便宜を要求しても受け取ってもならない

具体的な運用として、役職員が接待・贈与を行った場合、接待・贈答を受けた場合の記録を行い、各部室店長等への報告を行っています。

なお、法令違反、不公正な取引方法の排除、接待・贈答、政治家・政治団体への寄付等の腐敗防止リスクに対しては、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、評価と分析を行うとともに、発生の予防、発生時の対応、発生後の再発防止などの対応策の基本方針を審議しています。また、各部室店にコンプライアンス推進責任者を配置し、各職場でのコンプライアンス活動の実効性を高める体制を構築しています。

その他、内部監査部門による内部監査実施、内部通報制度として、当社グループ従業員専用およびお取引先様専用のヘルプラインの設置により、贈賄行為をはじめとする違反行為を早期発見に努めています。内部監査の実施結果については、定期的に取り締役会および監査等委員会に報告を行っています。

[☐「海外における腐敗防止基本方針」](#)

海外事業における腐敗・贈賄防止に向けた取組み

非政府組織のTransparency Internationalが公表している腐敗認識指数によると、当社グループが進出している国の中には日本よりも腐敗が進んでいるとされている国も多いため、海外事業における腐敗・贈賄リスクは日本に比べて高いと認識しています。そこで、当社グループは経済産業省の「外国公務員贈賄防止指針」を尊重した「外国公務員贈賄防止基本方針」を策定し、ホームページに公開してまいりました。同方針の制定時に比し

て海外事業の比率が飛躍的に高まったことを踏まえ、当社における腐敗防止に関する方針および規程の運用内容を対外的に公表することで法令遵守に対する経営トップの姿勢をより明確に示すことが腐敗防止のための体制構築上望ましいとの考えから、2022年9月に同方針を全面改定しました。

また、全面改定に伴い、その対象行為に民間取引先に対する贈賄、および当社役職員による商習慣を逸脱する接待・贈答の要求禁止も含めたことから、同方針の名称を「海外における腐敗防止基本方針」に改称いたしました。改定後の腐敗防止基本方針のもと、「外国公務員等贈賄防止規程」および「贈賄防止ガイドライン」において、外国公務員等の接待・贈答、招聘、外国企業、団体などへの寄付、代理店などの起用に特化したルールを定めています。接待・贈答、招聘、寄付の実施や代理店起用にあたっては、贈賄行為のリスクを未然に回避するために、類型ごとにガイドラインで定めた厳格な必要要件と各国の法令に基づき定める国ごとの金額基準を満たした場合のみ、野村不動産ホールディングスの法務コンプライアンス部担当執行役員が承認するプロセスを踏んでいます。

なお、上記規程では、公的な手続きを円滑化させることのみを目的とする少額の支払い(ファシリティペイメント)についても禁止行為の対象としています。

また、海外において新たなビジネスパートナーを選定する際は、契約書への贈賄行為禁止条項の導入に加え、上記の腐敗認識指数を参考に各国の贈賄リスクを把握したうえで、取引形態、持株比率、合併パートナーが用地取得に関与する度合い、取引規模等を総合的に考慮し、必要に応じて腐敗・贈賄デューデリジェンスを実施し定期的に再評価するなど、腐敗防止の徹底に努めると共に、海外事業に携わる役職員に対しては、贈賄防止に関する研修を定期的実施しています。

【海外事業における「贈賄防止ガイドライン」目次】

第1章 総則

第1条 目的

第2条 職務に関する行為

第2章 接待・贈答

第3条 接待・贈答に関する留意事項

第4条 許容される接待・贈答

第5条 合併会社における接待・贈答

第6条 合併会社における社内懇親

第3章 招聘

第7条 招聘に関する留意事項

第8条 許容される招聘の費用負担

第4章 寄付

第9条 寄付に関する留意事項

第5章 代理店等起用

第10条 代理店等起用に関する留意事項

第6章 贈賄行為に該当しない場合

第11条 緊急時の対応

第7章 特記事項

第12条 特記事項

【参照】第10条 代理店等起用に関する留意事項における申請手続きについて



取引先に対する贈賄防止の周知

当社グループは、サプライチェーン全体で公正で透明性のある事業活動を行うために、お取引先に公正な事業活動の項目を含む「野村不動産グループ 調達ガイドライン」の内容を理解いただき、協力を要請しています。本ガイドラインはWEBで常時公開しており、改定の際は都度取引先に通知しています。

「野村不動産グループ 調達ガイドライン」(抜粋)

- ・公務員等(みなし公務員、外国公務員等含む)との関係においては、健全な関係を維持し、国家公務員倫理法・規程等の諸法令または関係する国・地域の諸法令等に抵触するような接待、贈答を行わない。
- ・取引先に対して、健全な商習慣や社会的常識を逸脱した接待、贈答の要求・授受をしてはならない。
- ・社会の秩序や安全に脅威を与え、公正な経済活動の障害となる反社会的勢力や団体との関係を一切遮断する。また、これらの勢力、団体との取引はもちろんのこと、不当な要求に対しても毅然とした態度で臨みこれを一切拒絶する。
- ・独占禁止法、不正競争防止法、知的財産権法その他関連する法令等を遵守し、取引先、競争相手等に対し、優越的地位の濫用や取引妨害などに当たる行為を行わず、公正に接するよう努める。
- ・著作権、特許権、商標権、意匠権等の知的財産権を侵害し、またはこれらを不正に使用しない。
- ・マネーロンダリング、横領、詐欺など、あらゆる形態の汚職行為に関与しない。
- ・お客様や社会に対して、適切な表示を行うことはもとより、必要な情報を適切な方法で提供するように努める。

公正な競争・公平な取引の実施、利益相反への対応

当社グループは、「野村不動産グループ倫理規程」において、「公正な競争、適正な取引の実施」「透明性の高い取引の実施」など、取引先との公正な関係の維持について規定し、独占禁止法や下請法などの遵守を徹底しています。取引先を選定する際は、品質、価格、実績、信頼度などを総合的かつ公正に判断しています。

また、利益相反行為は取引の公平性を担保する観点から法律により規制されており、当社では利益相反の回避について会社法に基づき社内規程を定めています。

具体的な対応としては、取締役および執行役員が当社またはグループ会社と定型的でない取引を行う場合、必

要に応じて取締役会または経営会議にて承認を受ける必要があります。また、当社の主要株主、その親会社・兄弟会社もしくは子会社との間で定型的でない取引を行う場合についても、必要に応じて取締役会または経営会議における承認または報告の手続きを経ることとしています。

反社会的勢力との関係遮断に関する方針

当社グループは、「倫理規程」第29条にて、「反社会的勢力又は団体との一切の取引を行わない」と定め、反社会的勢力との関係をすべて遮断することを基本方針としています。この基本方針に則り、具体的な対応に関してはマニュアルを整備するとともに、野村不動産ホールディングスに組織的な対応を推進するための統括部署を設置のうえグループ各社と連携しています。またグループ各社に不当要求防止責任者を設置しています。弁護士や警察など外部の専門機関とも相談・連携しながら、反社会的勢力の経営活動への関与や当該勢力による被害の防止に努めています。

ソーシャルメディアに関する指針

当社グループは、「倫理規程」において「常に社会人としての自覚を持ち、高い倫理観に基づき、社会の良識に従って行動しなければならない」と定めており、コンプライアンス研修などを通じ、SNSを用いた情報発信時における注意事項やリスクなどに関する啓発活動を定期的実施しています。また、「ソーシャルメディアポリシー」を開示しています。

[☞ 「ソーシャルメディアポリシー」](#)

コンプライアンスの遵守と意識啓発

当社グループは、毎年「コンプライアンスプログラム」を策定し、年間を通して計画的に役職員への研修を行い、役職員のコンプライアンスの遵守とその意識浸透を実施しています。

また、お取引先に対しては、「野村不動産グループ 調達ガイドライン」を配布し、公正な事業活動への遵守を要請しています。2021年度は建設会社・メンテナンス会社など、当該年度において当社との年間取引金額で上位企業であった191社に対しアンケートによるモニタリングを実施しました。また、そのうち抽出10社に対しては直接的なエンゲージメントも実施しております。今後も、サプライヤーの皆さまとともに、コンプライアンスの遵守に努めていきます。

[☞ 「野村不動産グループ 調達ガイドライン」](#)

野村不動産グループ・ヘルプライン

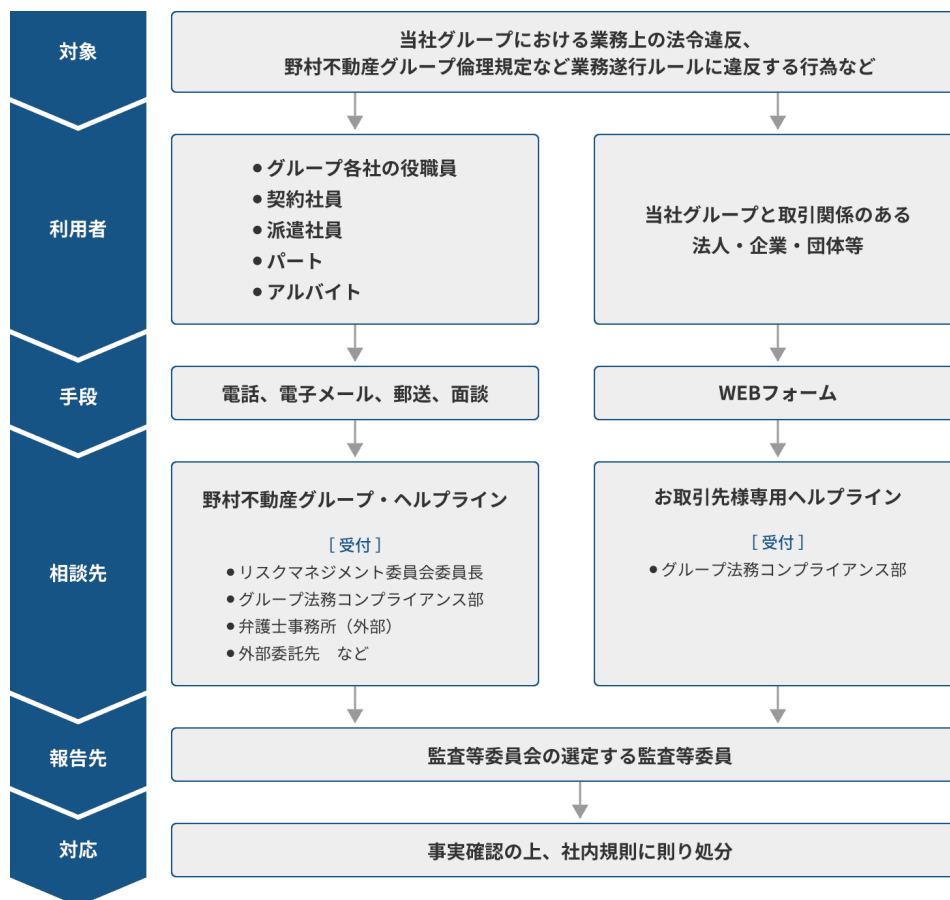
当社グループは、内部通報制度運用規程に基づき、組織的または個人的な法令違反行為、不正行為、マネーロンダリング、贈賄、横領、詐欺など腐敗行動全般に関する相談、通報の適切な対応の仕組みを構築するため、「野村不動産グループ・ヘルプライン」を設置しています。

当ヘルプラインでは、通報者の利用のしやすさに配慮し、内部窓口(リスクマネジメント委員会委員長およびグループ法務コンプライアンス部)と外部窓口(弁護士および外部委託会社)を設けています。海外拠点については当該国の言語で相談、通報できる仕組みを用意しています。また、ヘルプライン業務に携わった者に守秘義務を課すとともに、通報者が通報したことを理由に不利益な取り扱いを行わないなど、通報者の保護を図っています。

他にも、取引関係のある法人等との公正な取引を進めるため、当該法人等が利用できる「お取引先様専用ヘルプライン」を設置しています。

受け付けた相談・通報は、リスクマネジメント委員会委員長が監査等委員会の選定する監査等委員に報告し、速やかに調査および事実確認を行い、重大な違反に対しては、社内規則に則り厳正に処分します。

□ お取引先様専用ヘルプライン



税務に関する基本姿勢

当社グループは、グループ個社が主体となり各種法令を遵守し、事業活動を行うすべての国において適正な納税を行い、租税回避を目的とした不当な税務プランニングやタックスヘイブンの活用、移転価格操作などを行わず、税の透明性を高めることに努めています。

また、各国の税務当局との関係においては、健全かつ正常な関係を保ち、不当な利益の提供は行いません。税務当局との意見の相違が生じる場合には、建設的なコミュニケーションを図り適切な措置を講じることで、問題の解消に努めています。

税務に関する管理体制

当社グループは、グループ個社が主体となり、税制内容を把握し適切に対処しております。また、税制改正などが当社グループに与える影響が大きな場合は、その内容を精査の上、統合管理主体である経営会議に報告する体制としております。なお、海外事業においては、事業進出国の税制改正内容などを確認の上、定期的に海外事業モニタリング会議に報告しております。更に、同モニタリング会議は、必要に応じてその内容を経営会議・取締役会へ報告しております。

国・地域別納税実績(2020年度)

国／地域	金額(百万円)
日本	25,343
英国	96
ベトナム	56
タイ	3
アイルランド	1
中国	0.8
香港	0.5
シンガポール	0.4
合計	25,563

出典:国別報告書(CbCR)

リスクマネジメント

考え方・方針

全体方針(ガバナンス)

全体方針のほか、野村不動産グループは、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」では、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つのカテゴリに分類し、そのうち以下に該当するリスクを管理すべき重要なリスクと定め、リスクの規模・特性などに応じた有効かつ効率的な管理を行っています。これらのリスクは、中長期間にわたって新興するリスク(経済・環境・地政学等)についても含まれています。また、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に基づき、気候変動関連のリスク管理および対応を推進しています。

〈主要なリスクのうち管理すべき重要なリスクに該当するもの〉

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

主要なリスク

リスクカテゴリー(定義)		主要なリスク項目
A:投資リスク	個別の投資(不動産投資・戦略投資(M&A)など)に関するリスク	① 不動産投資に伴うリスク
		② 戦略投資(M&A)・新規事業に伴うリスク
B:外部リスク	事業に影響を及ぼす外的要因に関するリスク	③ 市場の変化によるリスク
		④ 経済情勢の変化によるリスク
		⑤ 政治・社会情勢・制度(法規制・税制・会計制度など)の変化によるリスク
		⑥ 事業の前提となる社会情勢の変化・イノベーションに遅れることによるリスク

C:災害リスク	顧客および事業継続など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など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・感染症の流行など)に起因するリスク
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、過失などの発生によるリスク

気候変動に伴うリスクについては、以下リンク先をご参照ください。

[☐ 特集 TCFD\(気候関連財務情報開示タスクフォース\)への対応](#)

マネジメント

マネジメント(ガバナンス)



リスク管理体制

当社は、グループ経営に関するさまざまなリスクを審議するため、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・分析し、各部門およびグループ各社に必要な指導、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する体制を整えています。

A:投資リスク B:外部リスク	統合管理主体である経営会議が直接モニタリングや指導などを実施します。
C:災害リスク D:内部リスク	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」が定期的にモニタリング、評価・分析するとともに、発生前の予防、発生時対応、発生後の再発防止等などについての対応策の基本方針を審議します。

リスクマネジメント委員会

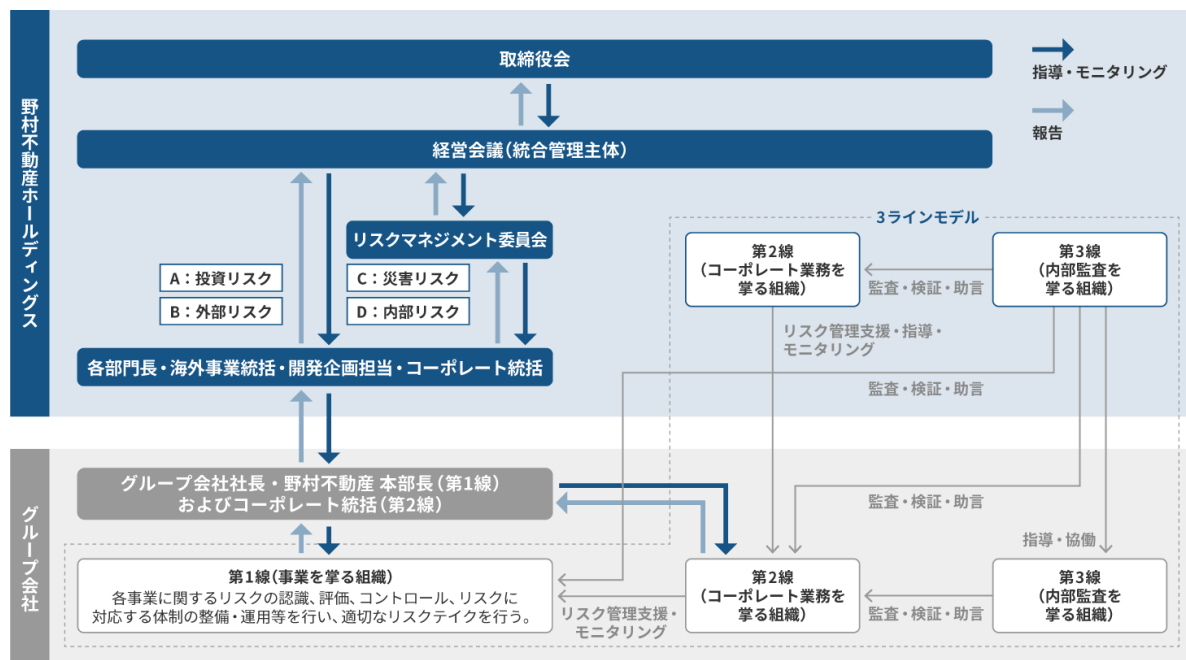
経営会議の下部組織であるリスクマネジメント委員会は、取締役会で指名された当社およびグループ各社の取締役・執行役員で構成され、グループ法務コンプライアンス部担当役員(野村不動産ホールディングス執行役員)を委員長としております。

また、リスクマネジメント委員会委員長が指名したグループ各社の取締役、執行役員などで構成する「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。

リスク管理体制(概念図)

リスク管理については、各部門長が所管する部門のリスク管理を統括し、その状況を必要に応じて経営会議またはリスクマネジメント委員会に報告するとともに、グループ各社の社長(野村不動産においては各本部長)は、リスク管理に関する事項について適時適切に部門長に報告しています。また、グループ各社で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で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で内部監査を掌る組織を同「第3線」と定義し、それぞれの立場からリスク管理における役割を担うことで、ディフェンスラインを構築しています。

なお、リスク管理体制は、ISO31000、一般社団法人日本内部監査協会(IIA)のリスクマネジメントのフレームワークを参照しています。



詳しくは有価証券報告書(P24~P33)をご覧ください。

実績

リスクマネジメント委員会およびグループリスク連絡会議の実施

項目	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
開催実績(回)	12	12	13	13

【参考】主要リスクに記載の各リスクカテゴリーにおいて、特に注視するリスク(2022年度)は以下の通りです。

リスクカテゴリー	具体的なリスク内容
A:投資リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・資材価格の高騰に伴う工事費の上昇により、想定した収益の獲得が見込めないリスク ・再開発事業など事業期間が長期間でかつ投資金額が大きいプロジェクトについて、収益性の悪化や想定事業スケジュールの遅延等が生じるリスク ・用地取得の競争激化等により、想定した事業量が確保できず、利益成長が鈍化するリスク
B:外部リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・国内不動産市場や金融情勢の変化により、分譲住宅の販売価格・収益不動産の売却価格に影響が生じるリスク ・海外各国の経済・不動産市場の悪化等により、海外事業の収益性悪化や利益回収時期の遅延が生じるリスク ・ライフスタイルや価値観の変化への対応、デジタルテクノロジーの加速度的な進化への対応、またサステナビリティへの対応等が遅れることにより、当社事業の競争優位性が低下するリスク
C:災害リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・甚大化する地震、台風、豪雨など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	<ul style="list-style-type: none"> ・不動産開発事業における設計・施工の不備の発生によるリスク ・多様な人材を確保し、人材が活躍し続けるための人事制度の整備が遅れることによるリスク ・サイバー攻撃による情報流出、事業継続への影響、損害等の発生・拡大によるリスク

取り組み

情報セキュリティへの対応

当社グループは、秘密保全の必要性が高い個人情報や営業秘密情報などを重要情報と定め、管理体制と取扱いなどに関する基本的事項を定めた「情報セキュリティ規程」を策定しています。

本規定に則り、管理者として情報セキュリティ最高責任者(リスクマネジメント委員会委員長である内部監査・コンプライアンス担当役員が兼任)、文書情報統括責任者(グループ法務コンプライアンス部長)、電子情報統括責任者(DX・イノベーション推進部長)を配置し、情報の組織的管理とセキュリティのレベルの維持向上を図っています。

また、急速な広がりを見せるデジタル技術を利用した事業の増加、テレワークの急増やクラウド活用などによる業務形態の変化に伴い、当社グループでは「情報取扱いガイドライン」を作成・運用し、企業内の情報セキュリティ強化に努めています。ガイドラインでは、重要情報の保管・管理方法、情報が漏えいした場合の対応、情報システム紛失時の対応などを記載しています。

野村不動産ホールディングス 個人情報保護方針

当社グループは、個人情報を適切に保護することを事業運営上の重要事項と位置付け、個人情報の保護に関する法律および関係法令に従い、お客さまの個人情報を、細心の注意をもって管理しています。

[☐ 個人情報保護方針](#)

社会・環境に関するリスク管理

当社グループは、社会・環境課題に関するリスクについても確認を行っています。その内容については、野村不動産ホールディングスおよびグループ会社の取締役などで構成する「サステナビリティ委員会」(委員長:野村不動産ホールディングス代表取締役社長 兼 グループCEO)にて報告されています。重要な事案については、取締役会にて報告、対応を審議しています。

2021年度は「再生可能エネルギー方針」「サステナビリティポリシー」等について議論を行い、取締役会へ3回の報告のほか、1件が決裁されました。

報告内容	<ul style="list-style-type: none">・再生可能エネルギー方針について・サステナビリティポリシー策定・上期活動実績と下期方針、2020年度環境データ実績および差異分析報告
決裁内容	<ul style="list-style-type: none">・野村不動産グループ人権方針の策定

[🏠 サステナビリティマネジメント](#)

法令違反、社会・環境(ESG)問題を含む訴訟に備えての引当金について

2021年度以前の事案に起因した将来発生可能性の高い罰金・和解金に関連して、2022年3月期末時点において、重要な引当金の計上はありません。

「お問い合わせ窓口」の設置

当社グループは、製品・サービスに不具合が判明した場合の迅速かつ的確な対応を目的として、野村不動産ホールディングスおよびグループ各社に「お問い合わせ窓口」を設置しています。窓口が集まった主要なリスク情報については、リスクマネジメント委員会に報告の上、グループ内で情報を共有し、再発防止に努めています。

非常時の事業継続計画(BCP)策定

当社グループは、首都直下地震を想定した事業継続計画(BCP)を策定し、非常時の指揮命令系統、事業継続のための任務分担などを定め、災害の影響を最小限に抑えられるよう、夜間・休日も対応できる体制を整備しています。

また年に一度、野村不動産ホールディングス代表取締役社長を本部長とする災害対策本部メンバーを招集し、「災害対策本部設置訓練」を実施しています。当訓練では、事業継続計画(BCP)で策定した初動対応の確認(役職員の生命の安全確保、指揮系統の確立、事業復旧)などを行い、震災をはじめとした非常事態に備えています。

世界的大流行(パンデミック)への対策と対応

当社グループは、事業のグローバル化が進む中で、新型インフルエンザ、新型コロナウイルスなどの高まる感染症リスクなどに対し、対策を講じてきました。特に、2020年に発生した新型コロナウイルス感染症に関しては、新型インフルエンザの流行に対応すべく策定した業務継続計画をベースに、対応の基本方針を策定・運用しております。

詳しくは、下記をご覧ください。

- ☐ [新型コロナウイルス感染拡大に伴う当社グループの対応について](#)
- ☐ [「従業員の働きやすい職場づくり\(ウェルネス経営への取り組み\)」](#)

役職員の安否確認

当社グループは、災害発生時に役職員の被災状況と安全を迅速に把握するため、インターネットやメールを用いた安否確認のシステムを導入し、グループ全役職員を対象に、年4回の安否確認訓練を実施しています。

サプライチェーンマネジメント

考え方・方針

全体方針(ガバナンス)

全体方針のもと、野村不動産グループは、すべての事業領域において、設計会社や施工会社、工事事業者などさまざまなサプライヤーとの共創により事業を行っています。

このため、社会・環境課題への取り組みを実効性あるものにするためには、サプライチェーン全体で取り組むことが不可欠であると考え、「野村不動産グループ 調達ガイドライン」(以下、「調達ガイドライン」)を策定しました。同ガイドラインでは、8つのテーマ(コンプライアンスの確立、人権の尊重、公正な事業活動、環境への配慮、品質の確保・向上、情報セキュリティの確保、不正通報システム、BCPの構築)に対して、サプライヤーの事業活動への適用をお願いしています。特に同ガイドラインでは「安全・衛生管理を徹底し、労働災害を防止するとともに、心身の健康を維持し、規律正しい職場づくりに努める。」と定め、安全・衛生管理の徹底をお願いしています。

今後も、同ガイドラインに基づき、サプライヤーマネジメントを高度化していきます。

マネジメント

マネジメント(ガバナンス)

当社グループは、2020年度より調達ガイドラインの遵守状況に関するサプライヤーアンケート、アンケート結果に基づくリスク評価および是正対応状況のモニタリングを実施しております。

その運用状況について、サステナビリティ委員会(委員長:野村不動産ホールディングス代表取締役社長 兼 グループCEO)で定期的に確認を行っており、グループ全体のサプライヤーマネジメントの進捗状況をモニタリングしています。

目標・実績

目標

当社グループでは、「野村不動産グループ 調達ガイドライン」に基づく調達およびサプライヤーマネジメントの高度化を目指します。

☐ 2030年までの重要課題(マテリアリティ)に関する計測指標(KPI)

実績

	2020年度	2021年度
アンケート実施率 [※] (実施社数)	-	37% (89社)
法令違反件数(件)	0	0
確認された主な懸念事項	当社☐ 調達ガイドライン28番の項目への遵守体制確保について、一部企業で対応未整備。	取引先および取引先のサプライチェーン上での外国人技能実習生の雇用について、一部企業で雇用有無や対応状況が確認できず。

※ 実施率は、当社グループの集計対象である全体の調達金額を分母として、アンケート回答企業の調達金額(取引金額)を分子としております。

取り組み

野村不動産グループ 調達ガイドライン

当社グループは、「調達ガイドライン」(日本語版および英語版)を2018年9月に策定し、11月よりすべてのサプライヤーに対して運用を開始し、「調達ガイドライン」の遵守を要請しています。

加えて、業務委託契約書・発注書(新規委託先および再発注先を含む)に当ガイドライン遵守についての条項を盛り込むようにしており、2022年3月末時点で概ね全てのサプライヤーである約4,600社の契約書・発注書への反映が完了しています。社内監査でも調達ガイドラインのサプライヤーへの周知状況を確認しています。

【野村不動産グループ 調達ガイドライン】

- I. コンプライアンスの確立
- II. 人権の尊重
- III. 公正な事業活動
- IV. 環境への配慮
- V. 品質の確保・向上
- VI. 情報セキュリティの確保
- VII. 不正通報システム
- VIII. BCPの構築

☐ [野村不動産グループ 調達ガイドライン](#)

サプライヤーとのエンゲージメントの推進

当社は、「調達ガイドライン」を契約書・発注書に盛り込むほか、同ガイドラインをステークホルダーの皆様へ説明するよう努めております。また、2020年度からサプライチェーンに対して「調達ガイドライン」の項目における認知・運用状況の調査を開始しました。トライアルとして2020年度に主要サプライヤー10社にモニタリング面談を実施した結果を踏まえ、2021年度からは重要サプライヤーと特定した当社グループによる調達金額上位191社にウェブアンケートを送付し、89社から回答を受領しました。回答企業に対しては、課題点の改善を促すことを目的に、設問の全体傾向などを示したフィードバック資料を提供しております。また、回答企業のうち、抽出10社に対しては直接エンゲージメントを実施しております。一連の調査において法令違反が検出されたサプライヤーは0件でした。

なお、2021年度の調査において取引先および取引先のサプライチェーン上での外国人技能実習生の雇用状況について、一部企業で確認ができなかったことを踏まえ、今後対応状況のさらなる調査が必要であることを認識、次年度以降に取り組んでいく予定です。

参考 調達ガイドライン アンケート回答企業へのフィードバック資料

野村不動産ホールディングス 調達ガイドライン自己診断アンケート ご協力の御礼

拝啓

時下益々のご清祥の段、お慶び申し上げます。
また、先般は、当社調達ガイドライン自己診断アンケートへのご回答をいただきまして、誠にありがとうございます。


この度、皆様から頂きました回答結果を集計いたしましたので、御社の取組の参考にしていただければと存じます。

集計結果などのご不明点については、サステナビリティ推進部までお問合せください。

引き続き、当社事業活動へのご協力を頂きますよう、よろしくお願いいたします。

敬具

野村不動産ホールディングス株式会社
サステナビリティ推進部
担当：小沼（おぬま）
TEL：03-3348-8208
Mail：hd-sus@nomura-re.co.jp

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

☐ [調達ガイドライン自己診断アンケート](#) [ご協力の御礼](#)

新規サプライヤーへの取り組み

当社グループは、新規サプライヤーとの取引開始時に、「調達ガイドライン」の遵守を要請するとともに、その遵守を条項に盛り込んだ契約書・発注書をすべての新規取引において締結するように努めています。

社内への「調達ガイドライン」の浸透活動

当社グループは「調達ガイドライン」に基づく調達を確実なものとするために、社内への浸透活動に取り組んでいます。ガイドラインの浸透状況の調査結果をもとに、2021年1月にはグループ各社のコンプライアンス推進担当者433名へのウェブアンケートを通じた周知活動のほか、業務委託契約書・発注書に当ガイドライン遵守の条項案の盛り込みに漏れないように、当社グループの法務担当で主に構成されているグループ法務連絡会にて再周知を行うなど、社内実態を踏まえた効果的な浸透活動を推進しています。