# ガバナンス

# Governance


## ガバナンス

- 全体方針 →
- マネジメント →

## 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 →
- 株主の権利・平等性の確保 →
- 取締役会等の責務 →
- 役員報酬制度 →
- 企業統治の体制の概要 →
- 内部監査システム →
- 実績 →
- コーポレート・ガバナンス体制 →

## コンプライアンス

- 考え方・方針 →
- ガバナンス →
- 指標 →
- 取り組み →

## リスクマネジメント

- ガバナンス →
- リスク管理 →
- 指標 →
- 取り組み →

## サプライチェーンマネジメント

- ガバナンス →
- 方針・ガイドライン →
- 指標と目標 →

# ガバナンス

全体方針 マネジメント

## 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、その内容を定期的に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「ガバナンス」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 株主の権利・平等性の確保 取締役会等の責務
役員報酬制度 企業統治の体制の概要 内部監査システム 実績 コーポレート・ガバナンス体制

## 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:2026年6月25日）

## 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。

# 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で構成し、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4.58年です（2026年3月31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の2%の金額を超える利益をいう

| | |
|---|---|
| 氏名 | 髙倉　千春 |
| 選任の理由 | 同氏は、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及びコーポレート・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おります。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おります。 |

| | |
|---|---|
| 氏名 | 山下　良則 |
| 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しており、これらを活かすことで、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おります。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おります。 |

| | |
|---|---|
| 氏名 | 野上　宰門 |
| 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しております。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おります。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おります。 |

| | |
|---|---|
| 氏名 | 小林　雅人 |
| 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しております。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、弁護士並びに社外取締役・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おります。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おります。 |

| | |
|---|---|
| 氏名 | 宮原　さつき |
| 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しております。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、公認会計士並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<br><br>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おります。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おります。 |

## 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

2025年度の取締役会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】 | 取締役会の規模や構成バランス（社内外・専門性等）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。特に社外取締役の率直な発言・牽制機能が有効に機能し、議論の質が向上している。 | — |
| 【運　　営】 | 資料の簡素化や事前提供、議案数の平準化等、安定的な運用がなされている。 | — |
| 【審議内容】 | 個別案件の審議等において、当社の持続的成長・企業価値の向上の観点に基づく充実した議論がなされている。 | 中長期的な視点が求められる戦略討議については、引き続き充実を図る必要がある。2026年度については、「取締役会の体制・運営面の更なる改善・高度化」及び「持続的な企業価値向上に向けた戦略討議の推進」を重点施策と位置づけ、企業価値向上とコーポレート・ガバナンスの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、取締役会の更なる向上を図ってまいります。

# 役員報酬制度

## 役員区分ごとの報酬など

（2025年度）

| | | 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） | 取締役（監査等委員）（社外取締役を除く） | 社外取締役 |
|---|---|---|---|---|
| 報酬等の総額（百万円） | | 894 | 100 | 91 |
| 基本報酬（百万円） | | 266 | 100 | 85 |
| 賞与（業績連動報酬等）（百万円） | | 182 | ー | ー |
| 株式報酬等（非金銭報酬等）（百万円） | 業績連動部分（百万円） | 359 | ー | ー |
| | 非業績連動部分（百万円） | 86 | ー | 6 |
| 対象となる役員の員数（名） | | 5 | 4 | 7 |

① 2025年度末現在の取締役（監査等委員である取締役、及び社外取締役を除く。）は5名であります。

② 2025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。上記取締役（監査等委員）（社外取締役を除く。）の員数には、2025年6月26日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名が含まれております。

③ 2025年度末現在の社外取締役は5名であります。上記社外取締役の員数には2025年6月26日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員）2名 、2025年12月31日をもって辞任した社外取締役（監査等委員）1名及び2026年1月1日付で就任した社外取締役（監査等委員）1名が含まれております。なお、宮川 明子氏は2025年6月26日開催の株主総会終結の時をもって社外取締役（監査等委員）を退任し、2026年1月1日付で社外取締役（監査等委員）に就任しております。

④ 取締役の報酬額は、2025年度において支払われたか否かにかかわらず、当社が2025年度に係る報酬等として費用計上した金額を基に記載しております。なお、上記「賞与（業績連動報酬等）」欄の支給額には、2024年度に係る取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）4名に対する役員賞与引当金と2025年度中において支給した賞与額との差額(6百万円)は含まれておりません。また、株式報酬等のうち業績連動部分について、2025年度において、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）5名に対する付与ポイント数として過年度において費用計上した金額と2025年度中の株式等の交付等により支給した金額との差額(35百万円)が発生しておりますが、当該差額金額は上記「株式報酬等（非金銭報酬等）」欄の支給額に含まれておりません。

⑤ 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、2024年6月21日開催の定時株主総会決議により、取締役（監査等委員）の報酬限度額を年額180百万円以内に改定しており、当該決議に係る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。

⑥ 当社は、上記⑤記載の取締役の報酬額とは別枠で、業績連動型株式報酬等の制度を導入しております。2022年6月24日開催の定時株主総会決議により、本制度の対象年度を3事業年度として、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（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）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（うち社外取締役1名）です。

⑦ 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、下記「役員報酬制度の概要」のとおりであります。なお、業績指標に関する実績は下表のとおりです。

| | 2026年3月期 |
|---|---|
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 82,880百万円 |
| 対前年度比 | ＋10.8% |

⑧ 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、下記「役員報酬制度の概要」のとおりです。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。

（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% |

⑨ 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、下記「役員報酬制度の概要」のとおりであります。

⑩ 下記「役員報酬制度の概要」のとおり、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及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氏が、その具体的内容の決定を行っております。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あります。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 | 116 | 64 | - | 10 | 41 |
| 新井 聡 | 取締役 | 提出会社 | 275 | 64 | 63 | 132 | 15 |
| 松尾 大作 | 取締役 | 提出会社 | 216 | 57 | 54 | 91 | 13 |
| 芳賀 真 | 取締役 | 提出会社 | 174 | 42 | 38 | 84 | 9 |
| 黒川 洋 | 取締役 | 提出会社 | 152 | 38 | 31 | 75 | 8 |

※ 取締役の報酬額は、2025年度において支払われたか否かにかかわらず、当社が2025年度に係る報酬等として費用計上した金額を基に記載しております。なお、これに加えて、上記「賞与（業績連動報酬等）」欄の支給額には、2024年度に係る役員賞与引当金と2025年度中において支給した賞与額との差額が、上記「株式報酬等（業績連動部分）」欄の支給額には、株式報酬等のうち業績連動部分について、2025年度において、付与ポイント数として過年度において費用計上した金額と2025年度中の株式等の交付等により支給した金額との差額がそれぞれ含まれており、これらは上記「報酬等の総額」欄記載の支給額にも含まれております（上記役員区分ごとの報酬など④参照）。

## 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おります。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、取締役に関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、取締役会にて決定しております。

また、取締役会は、2025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、2019年度より、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（サステナビリティ要素等）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、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たうえで、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」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 連結当期純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、2022年度より、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うえ、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目的としたものであり、2025年度は、金銭報酬である賞与の支給対象である4名に対して、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、並びにBEI※を基準とする評価を実施しております。

※ 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く、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、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(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。

### 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。

## 企業統治の体制の概要

### 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おります。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2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おります。 また、取締役12名のうち5名を独立社外取締役とすることにより、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現を図っております。

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おります。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おります。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おります。

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 |
|---|---|
| 市原 幸雄（委員長） | 常勤 |
| 池田 隆行 | 常勤 |
| 野上 宰門 | 独立社外取締役 |
| 小林 雅人 | 独立社外取締役 |
| 宮原 さつき | 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、同委員会では、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 |
|---|---|
| 山下 良則（委員長） | 独立社外取締役 |
| 沓掛 英二 | 取締役会長 |
| 野上 宰門 | 独立社外取締役・監査等委員 |
| 髙倉 千春 | 独立社外取締役 |

## 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おります。
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おります。また、取締役会長及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述べております。

### 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おります。

a. 予算委員会
予算編成及び経営計画策定等のため、予算及び経営計画の立案、並びに執行等に関する事項等について審議しております。

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おります。

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おります。

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おります。。

e. 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として、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 →

### 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 →

### 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おります。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置き、組織上の独立性を保っております。
加えて、当社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、評価と当社内の各部の監査を行っております。また、内部監査計画の内容については監査等委員会に報告を行いその同意を得ているほか、同委員会より必要に応じて内部監査計画の変更、追加監査、調査等の勧告又は指示を受けることとしております。なお内部監査計画策定にあたっては、グループ共通の内部監査業務方針を定め、これに則って各社で三か年の中期計画を立案しております。また、グループ会社との情報交換・合同研修・共同監査・人材交流等の実施

等により、内部監査品質の維持・向上に努めております。内部監査の結果は、原則月次で監査等委員会に報告するとともに、四半期毎に代表取締役および取締役会に報告する体制としております。なお、グループ監査部には、公認内部監査人等の専門資格を有する人材が複数名在籍しており、同部の責任者の人事については、取締役は監査等委員会と事前に協議を行うべきこととしております。

### 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名で構成されております。なお、監査等委員（独立社外取締役）のうち2名は、2026年6月25日に開催いたしました第22回定時株主総会におきまして、新たに選任されております。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名を選定しております。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、2025年度においては、合計12回開催いたしました。
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、グループ法務コンプライアンス部からの半期毎の内部通報制度の運用状況報告及び財務部からの四半期毎の決算報告を受け、加えてグループCFO及び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の報告の聴取とその内容の確認等も行うことで、毎回概ね3時間程度を要しております。
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おります。

## 実績

### 2026年3月期会議開催

| 会議体 | 回数 | 会議体 | 回数 |
|---|---|---|---|
| 取締役会 | 14 | 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 | 6 |
| 指名報酬諮問委員会 | 10 | サステナビリティ委員会 | 3 |
| 経営会議 | 46 | 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

| | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|
| 取締役会（%） | 99 | 100 | 100 | 98 |
| うち社外取締役（%） | 98 | 100 | 100 | 97 |
| 監査等委員会（%） | 100 | 100 | 100 | 98 |
| うち社外監査等委員（%） | 100 | 100 | 100 | 97 |
| 指名報酬諮問委員会（%） | 100 | 100 | 100 | 100 |
| うち社外取締役（%） | 100 | 100 | 100 | 100 |

報告対象範囲：野村不動産ホールディングス
・当事業年度中に就任・退任した取締役全員を対象としております。
・出席率＝（会議体出席数÷就任期間中の会議体開催数）の平均値、小数点以下切り捨て

## 2026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

| | 取締役会 | 監査等委員会 |
|---|---|---|
| 髙倉 千春 | 14 / 14 | - |
| 山下 良則 | 14 / 14 | - |
| 高橋 鉄 | 14 / 14 | 12 / 12 |
| 末村 あおぎ※1 | 8 / 10※1 | 8 / 9※1 |
| 宮川 明子※2 | 7 / 7※2 | 6 / 6※2 |

※1 2025年12月31日付取締役退任以前、当事業年度に開催された取締役会及び監査等委員会の回数を記載しております。
※2 2025年6月26日付取締役退任以前及び2026年1月1日の取締役就任以降、当事業年度に開催された取締役会及び監査等委員会の回数を記載しております。

詳しくはESGデータ集（ガバナンス）をご覧ください

## 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おります。

**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　八幡 正博
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おります。

**4. 監査業務に係る補助者の構成**

公認会計士10名 公認会計士試験合格者等6名 その他11名

**5. 監査法人の選定方針と理由**

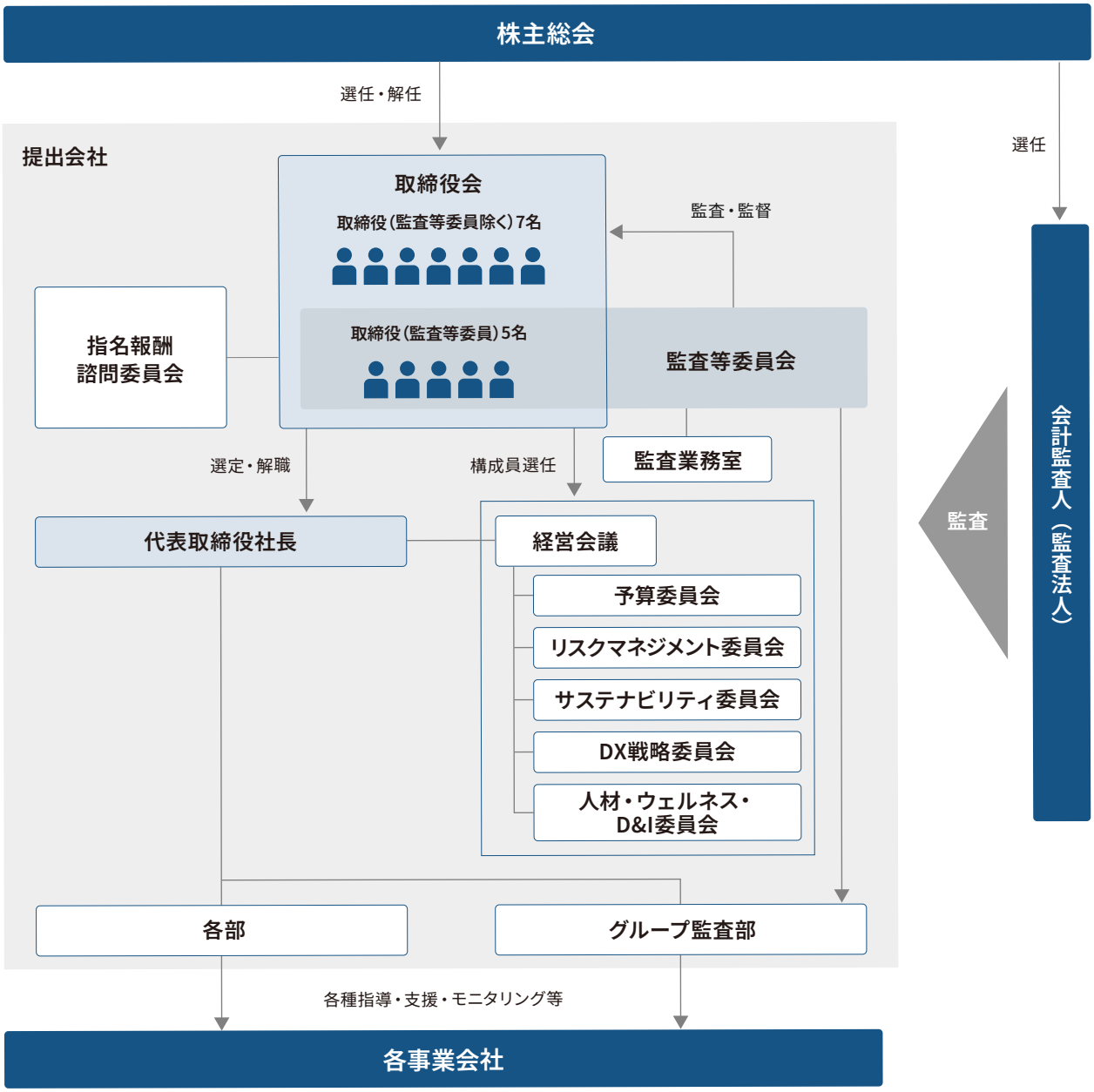
監査等委員会は、監査等委員会が定めた規程、会計監査人の評価及び選定に関する基準に基づき、監査法人を選定しております。
監査法人が会社法第340条第１項各号のいずれかに該当すると認められる場合には、監査等委員全員の同意により解任いたします。その他、監査法人の会計監査人としての適格性、独立性を害する事由の発生により、適正な監査の遂行が困難であると認められる場合には、監査等委員会は、会計監査人である監査法人の解任又は不再任並びに新たな会計監査人の選任を株主総会に提案いたします。
監査等委員会は、新たな会計監査人の選任を必要とする場合には、複数の大手監査法人より会計監査にかかる業務提案を求め、面談、質問等を通じ、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まいります。

**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おります。
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おります。

# 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（2026年6月現在）




統合レポート2025

# コンプライアンス

考え方・方針 ガバナンス 指標 取り組み

## 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」を行っていきます。

### 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**

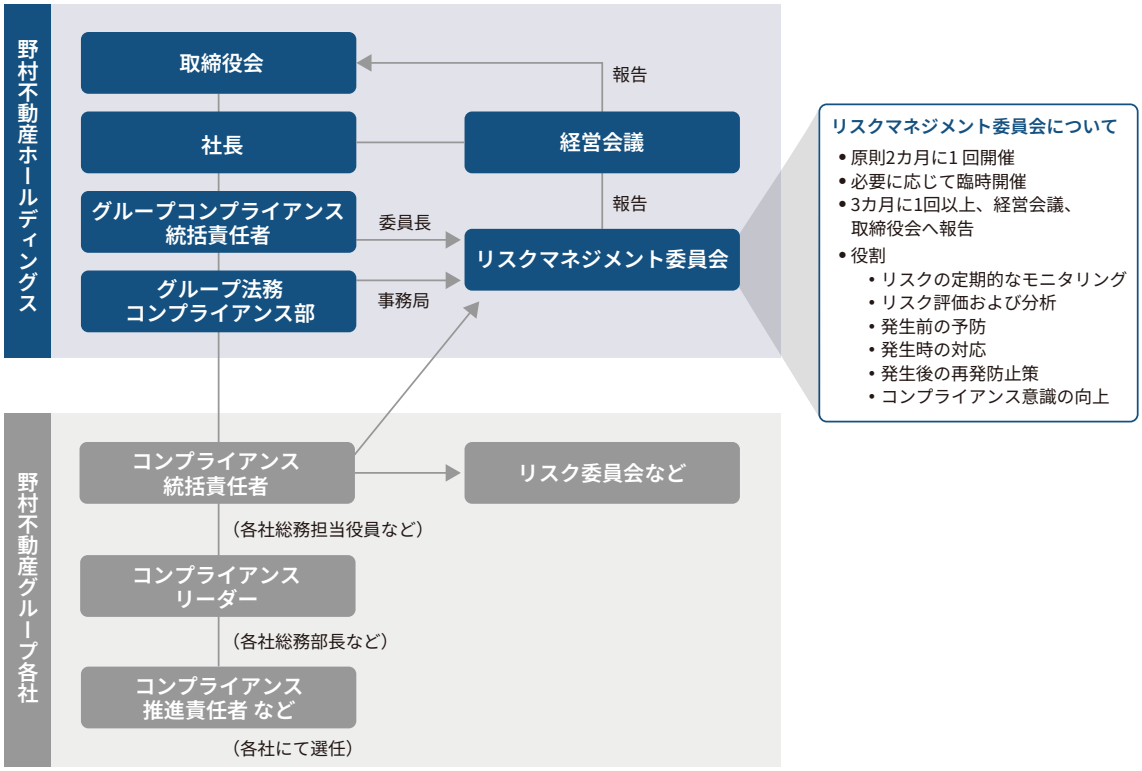
第31条　ガイドライン等の作成
第32条　ガイドライン等の活用
第33条　外国法人への適用

# ガバナンス

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、倫理規程に沿った事業活動をすべく、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。




# 指標

## 実績データ

| 項目 | | 単位 | 2023年3月期実績 | 2024年3月期実績 | 2025年3月期実績 | 2026年3月期実績 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| グループ窓口への相談件数※1 | | 件 | 52 | 41 | 109 | 86 |
| うちハラスメント関連の相談 | | | 31 | 24 | 57 | 49 |
| うちその他の相談 | | | 21 | 17 | 52 | 37 |
| 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・課徴金の件数 | | 件 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 独占禁止法・下請法の違反件数 | | 件 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 独占禁止法・下請法など | 罰金金額 | 円 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 捜査対象件数 | 件 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 汚職・贈収賄等の腐敗行為 | 該当件数 | 件 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 捜査対象件数 | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 国・地域別納税実績※2 | 納税実績合計 | 百万円 | 28,896 | 36,364 | 27,242 | 31,527 |
| | 日本 | | 28,660 | 36,144 | 27,069 | 31,453 |
| | 中国 | | 1.8 | 0 | 0.3 | 37 |
| | 香港 | | 0.8 | 0 | 0.2 | -0.1 |
| | シンガポール | | 0.3 | 0.7 | 1 | 1 |
| | 英国 | | 171 | 99 | 73 | -56 |
| | アイルランド | | 0 | 5 | 1 | 0 |
| | ベトナム | | 62 | 114 | 93 | 92 |
| | タイ | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | ジャージー | | ― | ― | 0 | 0 |
| | バージン諸島 | | ― | ― | 5 | 0 |
| | アメリカ | | ― | 0 | 0 | 0 |

※1 延べ問い合わせ件数　　※2 出典：国別報告書（CbCR）

### 2026年3月期期研修実績データ

| 研修種別 | | 対象 | 実施回数（回） | 参加人数（人） | 参加率（%） |
|---|---|---|---|---|---|
| コンプライアンス研修（2026年3月期） | 全社研修 | グループ社員 | 5 | ー | 100 |
| | 階層別研修 | グループ役員 | 1 | 170 | 100 |
| | | コンプライアンス統括責任者・コンプライアンスリーダー | 1 | 13 | 100 |
| | | グループ部室店長・コンプライアンス推進責任者 | 12 | 508 | 100 |
| | | グループ新任マネジメント（基幹）職職員 | 1 | 387 | 100 |
| | | グループキャリア入社職員 | 4 | 279 | 100 |
| 海外事業従事者向けコンプライアンス研修（2026年3月期）※1 | E-learning研修 | 現地法人の新任現地採用者 | 1 | 16 | 100 |
| | | 日本本社の新任海外事業関係者 | 1 | 23 | 100 |
| | 贈賄防止研修 ※オンラインハイブリッド研修（オンライン＋現地） | 海外事業関係部署役職員 | 1 | 226 | 100 |

※1 2026年3月期はコンプライアンス基礎、データコンプライアンス、贈賄防止に関する研修を実施しました。

ESGデータ集（ガバナンス）

# 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。

## 腐敗防止

### 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、贈答の要求も授受もしてはならない

・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の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」

## 新規ビジネスパートナー選定時の腐敗・贈賄防止に関する対応

新たなビジネスパートナーとビジネスを開始する場合、法務コンプライアンス部門が窓口となり、腐敗・贈収賄防止の観点から、逮捕歴や反社会的勢力との関係および贈収賄などを含む訴訟歴、インサイダー取引、不公正な取引、マネーロンダリングなどの有無を包括的に調査し、リスクを評価しています。
特に、よりリスクの高い海外の新規ビジネスパートナーを選定する際には、契約書への贈賄行為禁止条項の導入を原則とし、トランスペアレンシー・インターナショナル（TI）の腐敗認識指数を参考にしながら上記チェック項目をベース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、合弁パートナーの用地取得に関与する度合い、取引規模等を総合的に評価しています。その結果を踏まえ、事業部門に助言を行うなどの対応を実施しています。また、腐敗・贈賄デューデリジェンスを定期的実施して再評価することで、腐敗防止の徹底に努めるとともに、海外事業に携わる役職者に対しては、贈賄防止に関する研修を定期的に実施しています。

### 海外事業における腐敗・贈賄防止に向けた取り組み

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、海外事業においては腐敗・贈賄について、より高いリスクがあると認識しています。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、ホームページで公表してきました。
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、当社として贈賄リスクが高いと認識している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、合弁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ともに、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に実施しています。

### 【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　合弁会社における接待・贈答
第6条　合弁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

「海外における腐敗防止基本方針」

【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。

## 独占禁止法や下請法などの遵守、腐敗・贈収賄における法律違反

2026年3月末時点から起算した過去5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、2026年3月期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。

## コンプライアンス違反に関する措置

2026年3月期は、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。

## 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います。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作成し、配布やイントラネットへの掲示を行っています。

## 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。2026年3月期は、主要サプライヤー約300社にアンケートを実施し、163社（調達金額総額のうち、主要サプライヤーからの調達金額が占める割合：56.4%）から回答を得ました。回答結果を踏まえ、11社を対象にモニタリング面談や勉強会を実施し、人権リスクの低減や社内体制整備を支援しています。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。

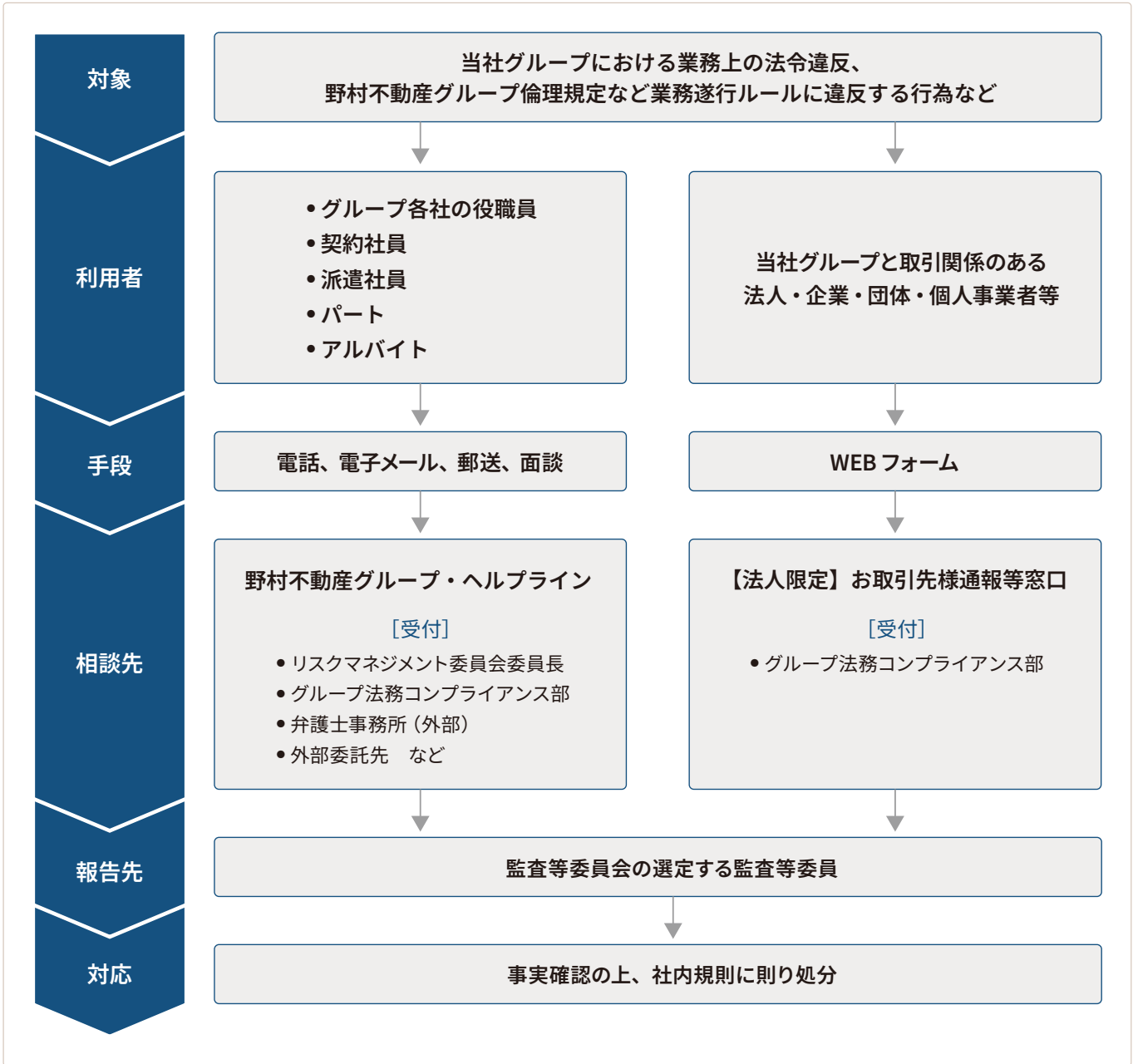
「野村不動産グループ 調達ガイドライン」

## 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、匿名での通報も受け付けています。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（調査協力者を含む）に秘密保持義務を課すとともに、通報者に対する通報を理由とする不利益取扱いを禁止するなど、通報者保護のための措置を講じています。
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。
なお、2026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。

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、グループ各社が主体となり、事業活動を行うすべての国・地域において、税務関連法令の趣旨（精神）を踏まえ、その内容を遵守し、適正な納税を行います。また、租税回避を目的とした不当な税務プランニング、タックスヘイブンの活用、移転価格操作などを一切行わず、税の透明性を高めています。
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います。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います。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います。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」第5条において「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に実施しています。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」

# リスクマネジメント

ガバナンス リスク管理 指標 取り組み

## ガバナンス

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締役会に報告する体制を整えています。

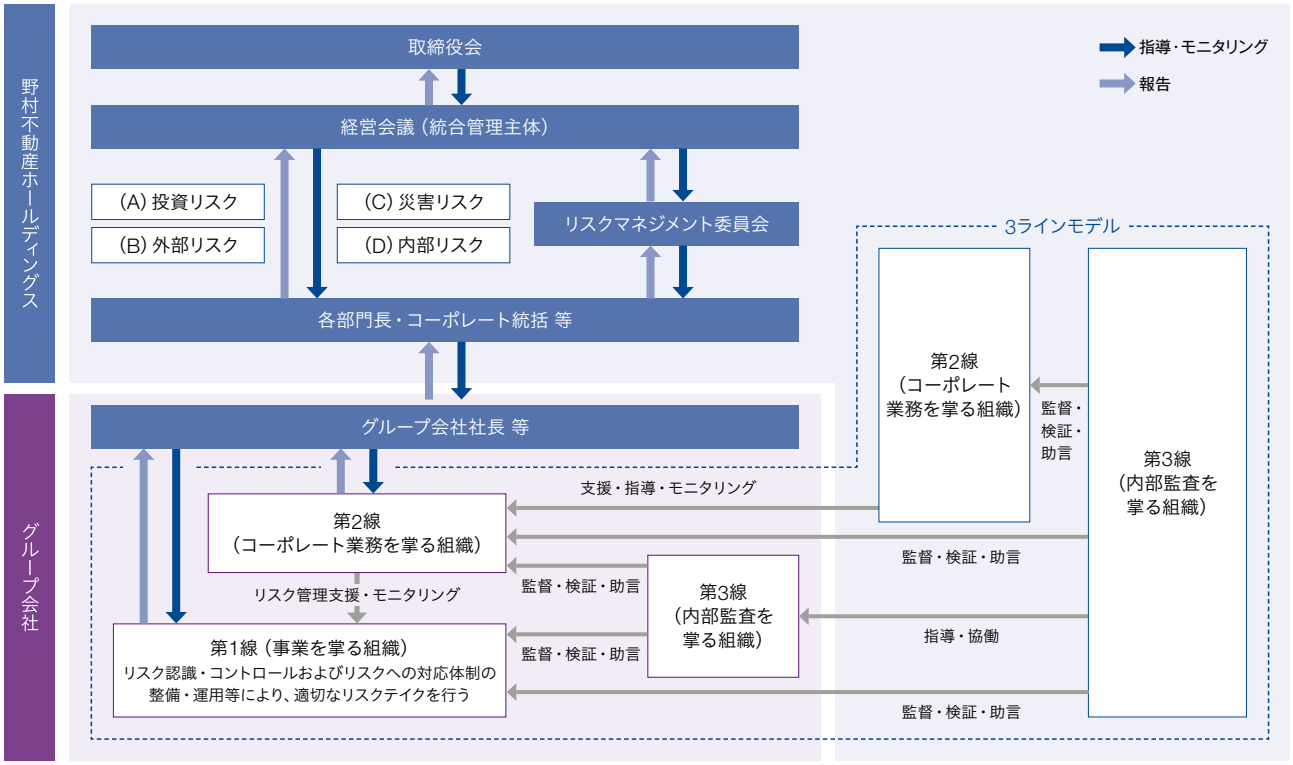
| | |
|---|---|
| A：投資リスク<br>B：外部リスク | 統合管理主体である経営会議が直接モニタリング等を実施します。 |
| C：災害リスク<br>D：内部リスク | 経営会議の下部組織として設置している「リスクマネジメント委員会」が定期的にモニタリング、評価・分析するとともに、発生前の予防、発生時対応、発生後の再発防止等などについての対応策の基本方針を審議します。 |

### 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）を委員長としています。
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。




有価証券報告書>3【事業等のリスク】

# リスク管理

## 主要なリスクの特定

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つのカテゴリーに分類し、そのうち以下に該当するリスクを管理すべき重要なリスクと定め、リスクの規模・特性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・会社投資（M&A）など）に関するリスク | ①不動産投資に伴うリスク |
| | | ②会社投資（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 |

特集　TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への対応

## 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。
2026年3月期は、「サステナビリティ戦略」「脱炭素に関する目標設定」「人権デュー・デリジェンス体制」などをテーマに、サステナビリティポリシーの実現に向けた事業での実行、外部環境等を踏まえた更なる成長に向けて検討すべき事項についての議論がなされました。取締役会へ2回の報告を行っています。

| | |
|---|---|
| 報告内容 | ・サステナビリティ戦略<br>・脱炭素に関する目標設定<br>・人権デュー・デリジェンス体制の構築<br>・社内浸透<br>・サステナビリティ・ESG開示 |

サステナビリティマネジメント

## ストレステストの実施

当社グループにおいては、国内外の景気動向、市場変化、社会情勢・制度の変化に起因して、各事業の収益性悪化、保有資産の価値が下落する可能性があります。
当該可能性が、許容可能なリスクの範囲内であるかを適切に判断するために、当社では複数パターンのストレステストを実施しています。
また、ストレステストの結果については、取締役会において適宜報告しています。

# 指標

## 実績データ

| 項目 | 単位 | 2023年3月期<br>実績 | 2024年3月期<br>実績 | 2025年3月期<br>実績 | 2026年3月期<br>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回数 | 回 | 13 | 13 | 12 | 12 |

### 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（2025年3月期）

| リスクカテゴリー | 具体的なリスク内容 |
|---|---|
| A：投資リスク | ・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なリスク<br>・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などにより、想定した収益の獲得が見込めないリスク<br>・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などにより、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<br>・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などが実現できないリスク |
| B：外部リスク | ・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に影響が生じるリスク<br>・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<br>・想定以上の金利の上昇により金融コストが増加し、当社収支に影響を及ぼすリスク<br>・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などにより、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<br>・ライフスタイルや価値観の変化への対応・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、また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 | ・激甚化する地震・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 | ・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<br>・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<br>・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、損害などの発生・拡大によるリスク<br>・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 |

# 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。

本規程に則り、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）、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（グループDX戦略部長）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、情報システム機器紛失時の対応などを記載しています。

### サイバーリスク・システムリスクへの対応

当社グループでは、クラウドサービスの利活用等を通じた業務変革を積極的に推進しております。この状況において、サイバー攻撃に起因するシステム停止や情報漏えいは、事業の継続性を揺るがす重大なリスクであると認識しています。そのため、不正アクセス遮断や情報機器のウイルス対策、不審な振る舞いの検知による情報不正送信の阻止など、セキュリティシステムの導入とアラート監視の強化をすすめています。また、重大インシデントが発生時のリスク軽減策にも取り組んでいます。

### 「情報取扱いガイドライン」の整備と社内浸透

「情報取扱いガイドライン」では、情報の利用、保管、廃棄等において権限を付与された役職員のみが取扱うことができるルールを設けているほか、情報漏えい時の対応や委託先等への情報提供方法のルールなども定めています。
これらルールを周知するため、グループ全役職員を対象とした情報セキュリティ研修を定期的に実施するとともに、緊急性の高い事項については、メール配信およびイントラサイトへの掲示等で迅速な注意喚起を行っています。
また、生成系AIの利活用を促進する一方で、情報漏えい、著作権・プライバシー等の権利侵害、虚偽情報のリスクを考慮した、生成系AI利用ルールを定め、利用上の注意点や遵守事項などの周知を行っています。

## 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

## 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

日本会計基準に基づき、連結財務諸表においては、日本会計基準に基づいて、発生の可能性が高く金額の合理的な見積りが可能な場合に引当金を計上しています。
2026年3月期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、2026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。※

※ 対象範囲：野村不動産ホールディングス、野村不動産

## 「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。窓口に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。

## 災害発生時の事業継続計画（BCP）策定

当社グループは、災害発生時における事業継続に関する行動計画（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、重要な事業を継続するための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「グループ災害対策本部設置訓練」を実施し、迅速な災害対策本部設置、規定内容の確認（役職員の生命や安全の確保、指揮系統の確立、事業復旧）を行い、震災をはじめとした非常時に備えています。

## 役職員の安否確認

当社グループは、災害発生時において、役職員の安全と被災状況を迅速に把握するため、インターネット等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

ガバナンス ↓ 方針・ガイドライン ↓ 指標と目標 ↓

## ガバナンス

ガバナンス →

当社グループは、2021年3月期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います。
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チェーンマネジメントの進捗状況をモニタリングしています。

## 方針・ガイドライン

### 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月に策定以降、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、2024年3月末時点で概ね全てのサプライヤーへの周知が完了しました。
その後も新規取引先への周知や契約時の遵守要請を通じて、調達ガイドラインの継続的な周知・浸透を図っています。また、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】

・適用範囲

・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

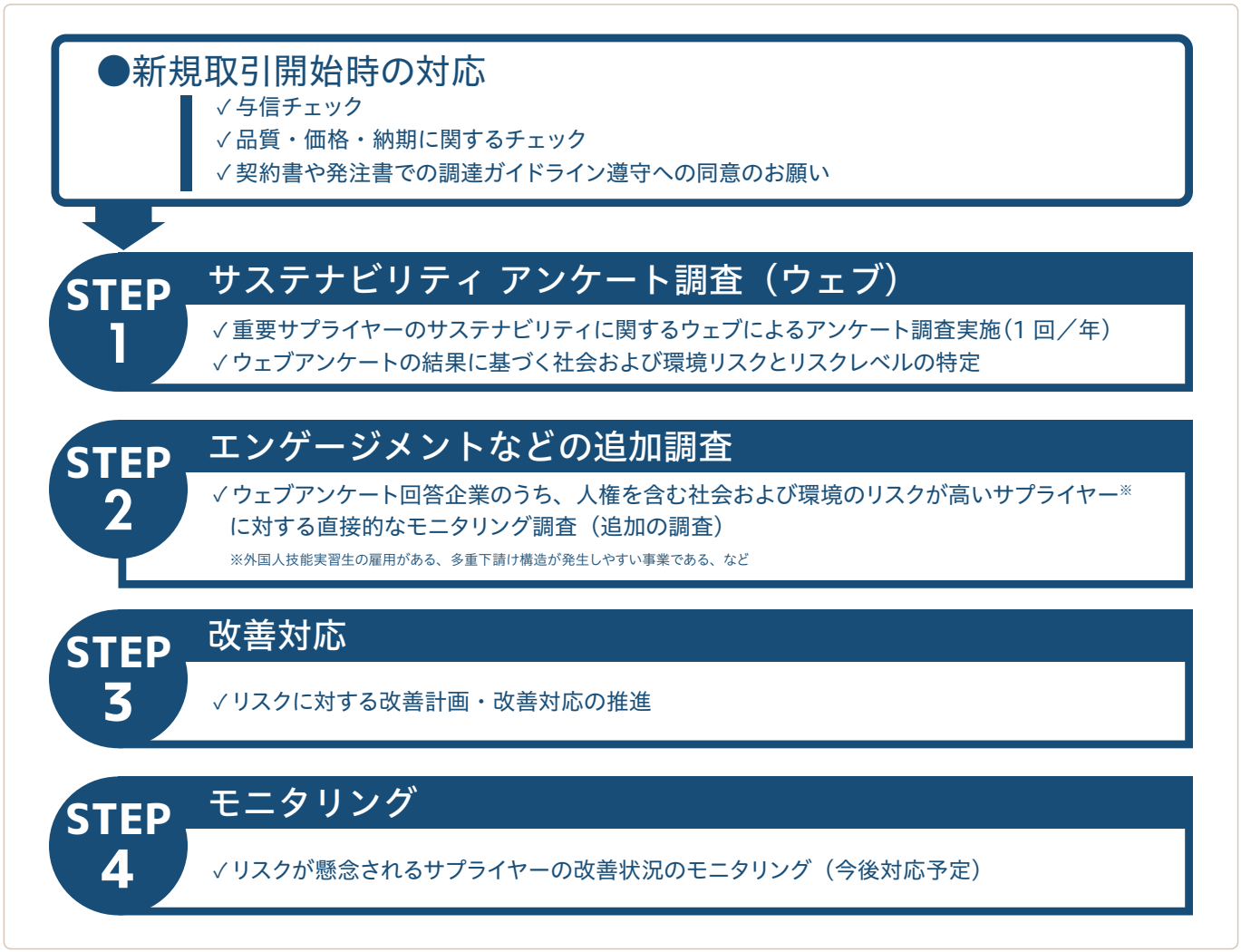
Ⅷ. BCPの構築

野村不動産グループ 調達ガイドライン

### サプライチェーンのリスク評価フロー

当社グループは、サプライチェーン上の人権を含む社会および環境のリスクを適切に管理するため、リスクの特定・評価を継続的に実施しています。
当社グループの事業およびサプライヤーの特性を踏まえ、当社グループにとってサプライチェーン上のリスクが高い領域を特定し、深刻度に応じた評価やエンゲージメントを実施する仕組みを構築しています。

具体的には、外国人技能実習生の雇用に係る人権リスクや、海外事業におけるプロジェクト参画時に開発エリアにおける人権侵害の可能性など、事業特性に応じたリスク評価を実施しています。




2026年3月期には、これまで実施してきたサプライヤーアンケートやモニタリング面談の結果を踏まえ、主なサプライヤー業種ごとの人権リスクを再評価しました。一律の管理手法では把握が難しい業種ごとの固有リスクを特定することで、より実効性の高い人権デュー・デリジェンスの推進に取り組んでいます。

## サプライヤー業種別人権リスク評価結果

| 人権リスク指標 | 建設・専門工事 | 廃棄物処理 | 不動産管理運営（清掃など） | 資機材製造・加工 | 人材仲介 | 原材料生産 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ①児童労働 | ● | ● | | ● | | ● |
| ②強制労働および人身取引 | ● | | ● | ● | ● | ● |
| ③あらゆる差別 | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ④ハラスメント | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ⑤適正な労働環境 | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ⑥適正な労働条件 | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ⑦顧客・利用客などの生命・健康 | ● | | | | | |
| ⑧近隣住民などの生命・健康 | ● | ● | | | | ● |
| ⑨用地取得の経緯 | ● | ● | | | | ● |
| ⑩プライバシー | | | | | | |

※ ●は相対的にリスクの高い項目

評価の結果、建設・専門工事、廃棄物処理、不動産管理運営、原材料生産、資機材製造・加工、人材仲介などの業種ごとに、人権リスクが発現しやすい領域が異なることを確認しました。今後は、当該評価の定期的な見直しを含め、アンケート設計やモニタリング面談、勉強会などのエンゲージメントを業種特性に応じて実施することで、人権リスクの予防・低減を図るとともに、人権デュー・デリジェンスのさらなる高度化を進めていきます。
これらの取り組みを通じて、持続可能かつ強靭なサプライチェーンの構築を推進し、当社グループの持続的な成長を支える事業基盤の強化に取り組んでいます。

## 新規サプライヤーへの取り組み

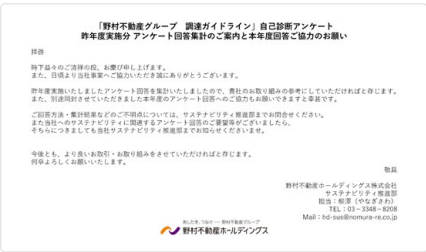
当社グループは、新規サプライヤーとの取引開始の前に、コーポレート部門による与信チェック、各事業部店による品質・価格・納期面での適正チェックを実施（実施率100%）し、リスクの懸念が解消されたサプライヤーとのみ契約を締結しています。
また、新規取引開始時においては、人権の尊重や環境への配慮など調達ガイドラインに記載している項目についてもリスク評価を実施したうえで取引を開始しています。
契約時には、「調達ガイドライン」の遵守を要請するとともに、その遵守を条項に盛り込んだ契約書・発注書をすべての新規取引において締結するように努めています。

## サプライヤーとのエンゲージメントの推進

2021年3月期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2021年3月期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、2022年3月期からは毎年、当社グループの調達金額ベースで上位約80%を占める重要サプライヤーを対象としたウェブアンケートを開始しました。
2026年3月期には重要サプライヤー約300社を対象にウェブアンケートを実施し、そのうち163社からアンケート回答を受領しました。今後、回答結果を分析した上で、約10社を対象に、取り組み状況の確認を行い、社内体制の整備・人権リスク低減施策の推進を促すなどの対応促進依頼を含んだモニタリング面談および、人権啓発を目的とした個別勉強会を実施しました。
なお、一部のサプライヤーについては過去に実施した面談のフォローアップとして継続的な対話を行い、改善状況の確認や新たな課題の把握に努めています。

加えて2026年3月期には、サプライヤー約150社を対象に人権デュー・デリジェンスの重要性および調達ガイドラインに関する全体勉強会を実施し、理解促進と意識向上を図りました。
なお、2026年3月期、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。

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


「野村不動産グループ　調達ガイドライン」自己診断アンケート
昨年度実施分 アンケート回答集計のご案内と本年度回答ご協力のお願い

拝啓

時下益々のご清祥の段、お慶び申し上げます。
また、日頃より当社事業へご協力いただき誠にありがとうございます。

昨年度実施いたしましたアンケート回答を集計いたしましたので、貴社のお取り組みの参考にしていただければと存じます。
また、別途同封させていただきました本年度のアンケート回答へのご協力をお願いできますと幸甚です。

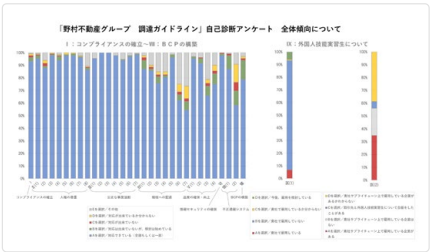
ご回答方法・集計結果などのご不明点については、サステナビリティ推進部までお問合せください。
また当社へのサステナビリティに関連するアンケート回答のご要望等がございましたら、
そちらにつきましても当社サステナビリティ推進部までお知らせください。

今後とも、より良いお取引・お取り組みをさせていただければと存じます。
何卒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：相澤（やなぎさわ）
TEL：03-3348-xxxx
Mail：hd-sus@nomura-re.co.jp


設問一覧


「野村不動産グループ　調達ガイドライン」自己診断アンケート　全体傾向について

調達ガイドライン自己診断アンケート ご協力の御礼

設問・回答一覧

全体傾向と御社回答について

## サプライヤーとの協働による現場実査

2026年3月期には、一次サプライヤーおよび二次以降のサプライヤーと連携し、浜松町ビルディング内装解体現場において実地調査およびヒアリングを実施しました。アンケートや対話だけでは把握が難しい現場の実態や潜在的な人権リスクを確認するため、現場における労働環境や安全衛生管理、外国人労働者への対応状況等を確認し、サプライチェーン上の人権リスクの把握および改善に向けた対話を行いました。
サプライヤーとの連携を通じて、現場実態に即した人権リスクの把握と管理の高度化に取り組んでいます。



顔認証システムを活用した就労実態管理の確認



宗教的配慮に基づく礼拝室の設置

# 指標と目標

## 目標・KPIと実績データ

| 項目 | 2030年目標 | 単位 | 2023年3月期 実績 | 2024年3月期 実績 | 2025年3月期 実績 | 2026年3月期 実績 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 調達ガイドライン アンケート実施率※1 | 80 | % | 51.1 | 56.4 | 67.0 | 56.4 |

※1 実施率：当社グループ全体の調達金額総額（取引金額）を分母、アンケート回答企業からの調達金額総額（取引金額）を分子として算出した調達金額カバー率

## その他実績データ

| 項目 | 単位 | 2023年3月期 実績 | 2024年3月期 実績 | 2025年3月期 実績 | 2026年3月期 実績 |
|---|---|---|---|---|---|
| 調達ガイドライン アンケート回答企業数 | 社 | 154 | 132 | 157 | 163 |
| 法令違反件数 | 件 | 0 | 0 | 0 | 0 |

ESGデータ集（ガバナンス）

## 調達ガイドラインエンゲージメント結果

| | 対象となる基準 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 重要なサプライヤー※1の特定 | 調達金額が高いサプライヤー | 上位300社 | 上位300社 | 上位300社 | 上位300社 |
| ウェブアンケートの実施（実施率※2） | 重要なサプライヤー | 154社（51.1%） | 132社（56.4%） | 157社（67.0%） | 163社（56.4%） |
| リスクに対する直接エンゲージメント | 一部懸念のあるサプライヤー | 10社 | 10社 | 12社 | 10社 |
| 確認された主な懸念事項 | | 2022年3月期の事項に加え、法令で定められている以外の仲介手数料などの渡航前費用の実態について確認できず。 | 各社「通報窓口」の運用体制は概ね整っている一方で、通報件数自体が少なく、期待通り機能していない懸念がある。「アクセス性の向上」「透明性の確保」に主眼を置いた更なる実効性向上が課題。 | 雇用している外国人技能実習生が渡航前に送り出し機関等へ支払った費用の明細確認有無や、手書きによる勤務時間の記録の客観性について、一部の企業において要改善点が見受けられた。 | 一部企業において、個人情報管理や内部通報制度等のルール整備に改善余地が確認されたものの、現時点では既存の運用により一定の実効性が確保されていることを確認した。 |
| 法令違反件数 | | 0 | 0 | 0 | 0 |

※1 重要サプライヤー：当社グループの調達金額ベースで上位約80%を占めるサプライヤー群
※2 実施率：当社グループ全体の調達金額総額（取引金額）を分母、アンケート回答企業からの調達金額総額（取引金額）を分子として算出した調達金額カバー率