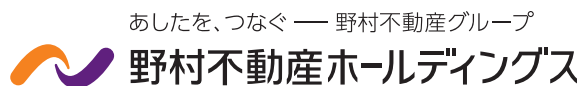


第22回
定時株主総会 交付書面



野村不動産ホールディングス株式会社

証券コード 3231

事業報告 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

1 企業集団の現況

1. 当連結会計年度の事業の状況

①事業の経過及び成果

ここに2025年4月1日から2026年3月31日に至る第22期の決算につきご報告申し上げます。

当連結会計年度におけるわが国経済は、雇用・所得環境の改善を背景とした個人消費の底堅さや、設備投資・AI需要、さらには各種政策の効果等により、緩やかな景気回復が継続しました。一方で、地政学リスクや資本市場の変動、物価動向が内外経済に与える影響については、引き続き注視が必要です。

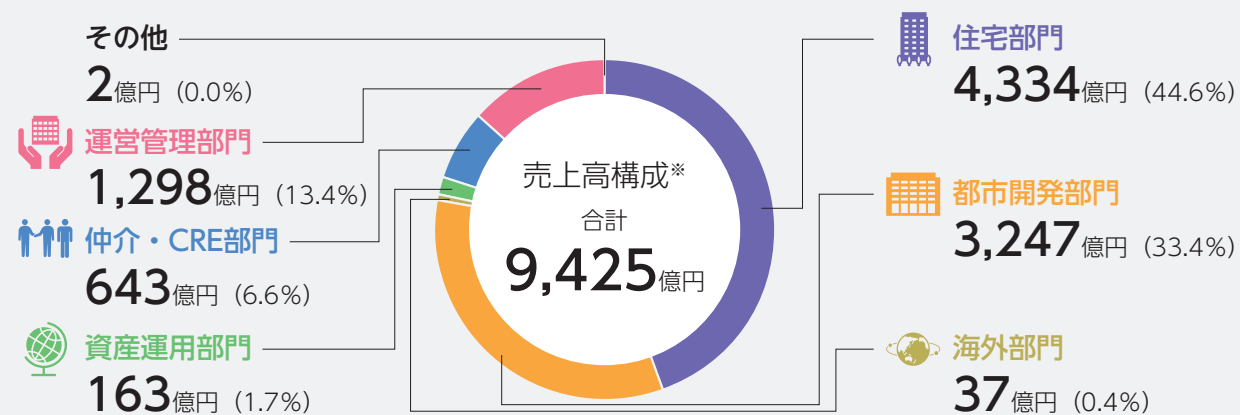
このような事業環境の下、当社グループの経営成績は、売上高は942,505百万円（前連結会計年度比24.4%増）、営業利益は138,242百万円（同16.2%増）、事業利益は147,384百万円（同17.8%増）、経常利益は124,807百万円（同16.9%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は82,880百万円（同10.8%増）となりました。

売上高		
9,425億円	前連結会計年度比	24.4%増
事業利益		
1,473億円	前連結会計年度比	17.8%増
親会社株主に帰属する当期純利益		
828億円	前連結会計年度比	10.8%増

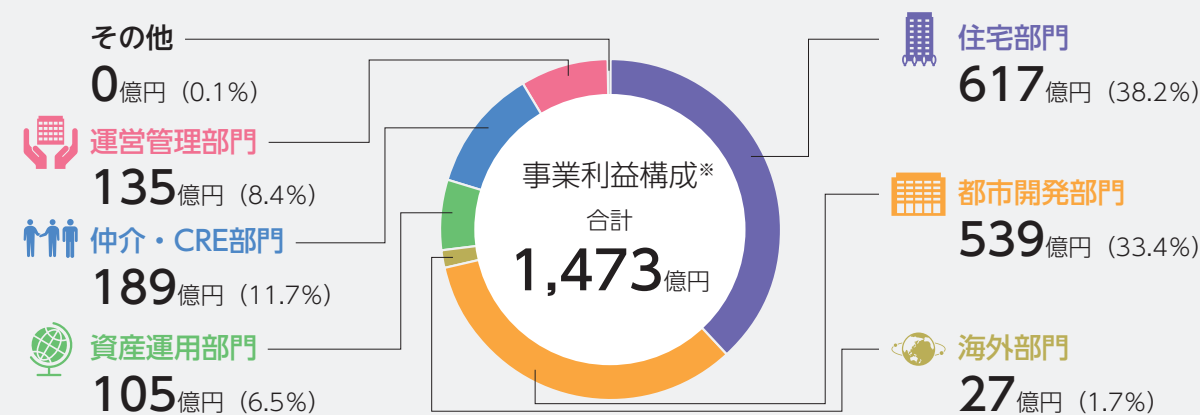
営業利益		
1,382億円	前連結会計年度比	16.2%増
経常利益		
1,248億円	前連結会計年度比	16.9%増

(注) 1. 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益 + 企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費 + 海外部門におけるプロジェクト会社(不動産の保有・開発を主としたSPC等)の持分売却損益
 2. 事業利益の定義に「海外部門におけるプロジェクト会社の持分売却損益」を追加しております。なお、本定義への変更は、2025年3月期から適用しております。

▶ 2026年3月期部門別実績 (構成比率)



*円グラフ中央に表示されている合計値は、部門間の売上高の調整額 (△302億円) を含んでいるため、各部門の売上高を合算した数値と異なります。なお、構成比率は、それぞれの単純合計額を基に算出し小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100.0%にならない場合があります。



*円グラフ中央に表示されている合計値は、部門間の事業利益又は損失の調整額 (△143億円) を含んでいるため、各部門の事業利益を合算した数値と異なります。なお、構成比率は、それぞれの単純合計額を基に算出し小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100.0%にならない場合があります。

部門別概況



住宅部門

売上高	433,408百万円	前連結会計年度比 17.6%増	▲
事業利益	61,736百万円	前連結会計年度比 26.6%増	▲

●主要な事業
マンションと戸建住宅の開発・分譲、賃貸住宅の開発・賃貸・売却、コリビング賃貸住宅の開発・運営・賃貸・売却、シニア住宅の開発・運営・賃貸・売却、ホテルの開発・運営・賃貸・売却、インターネット広告の代理店事業、住まいの駆けつけサービス事業等

マンション分譲では「プラウドタワー相模大野クロス」（神奈川県相模原市）、「プラウド神宮前」（東京都渋谷区）等を、戸建分譲では「プラウドシーズン三鷹下連雀」（東京都三鷹市）等、計3,473戸（前連結会計年度比287戸減）を計上しました。また、当社最大規模の新築分譲マンション販売拠点「プラウドギャラリー芝浦」を開業しました。



都市開発部門

売上高	324,789百万円	前連結会計年度比 52.2%増	▲
事業利益	53,987百万円	前連結会計年度比 29.7%増	▲

●主要な事業
オフィスビル・商業施設・物流施設等の開発・賃貸・販売・運営受託、フィットネスクラブの運営、建築工事の設計監理等

大規模複合開発である「BLUE FRONT SHIBAURA」（東京都港区）のうち、ツインタワーの一棟目TOWER Sが2025年9月に全体開業いたしました。その他、サービスオフィス「H'O浜松町」（東京都港区）、物流施設「Landport東海大府 I」（愛知県大府市）等が竣工しております。



海外部門

売上高	3,718百万円	前連結会計年度比 60.5%減	▲
事業利益	2,792百万円	前連結会計年度比 57.8%減	▲

●主要な事業
マンション・戸建住宅の開発・分譲・賃貸、オフィスビル等の開発・賃貸等

住宅分譲ではベトナム・ホーチミンにおける「グランドパーク第3期」等、ベトナムのプロジェクトを中心に計上いたしました。その他、英国・米国の収益不動産を中心に事業を推進し、総事業費として約8,400億円分、当社持分の投資を確保しております。



資産運用部門

売上高	16,340百万円	前連結会計年度比 4.8%増	▲
事業利益	10,575百万円	前連結会計年度比 7.3%増	▲

●主要な事業
REIT、私募ファンド及び不動産証券化商品等を対象とした資産運用等

REIT事業では、野村不動産マスターファンド投資法人及び野村不動産プライベート投資法人の運用資産残高が、野村不動産の開発物件を含む取得により、それぞれ計11,266億円、計5,586億円となりました。また、国内私募ファンド事業での機関投資家のオルタナティブ投資ニーズ獲得に向けた更なる商品ラインナップの拡充に加え、米国において当社グループ初の海外不動産開発プロジェクトを対象とした物件特定型ファンドの運用を開始いたしました。



仲介・CRE部門

売上高	64,363百万円	前連結会計年度比 12.5%増	▲
事業利益	18,994百万円	前連結会計年度比 14.6%増	▲

●主要な事業
不動産の仲介・コンサルティング、保険代理店、銀行代理業等

リテール事業の売買仲介取扱高及び取扱件数が増加しました。ミドル事業、ホールセール事業*は取扱高が増加しました。また、リテール事業では2025年4月に「所沢センター」をオープンし、当連結会計年度末における個人のお客様向けの店舗は88店舗となりました。

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



運営管理部門

売上高	129,869百万円	前連結会計年度比 14.0%増	▲
事業利益	13,526百万円	前連結会計年度比 13.3%増	▲

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

当連結会計年度末におけるビル等管理物件数は805件（前連結会計年度末比2件増）、住宅管理戸数は201,357戸（前連結会計年度末比3,451戸増）となっております。また、当連結会計年度では、大規模修繕工事の実施時期を合理化し、修繕積立金不足に対応する「re:Sati-Nas®（リ・サチナス）」の本格的なサービス提供を開始しております。

（その他）
その他の売上高は280百万円（前連結会計年度比1百万円減）、事業利益は94百万円（同41百万円減）となりました。

②設備投資の状況

当連結会計年度におきましては、「BLUE FRONT SHIBAURA TOWER S」「野村不動産竹橋ビル」等、総額63,438百万円の設備投資を実施いたしました。

③資金調達の状況

当連結会計年度におきましては、金融機関からの借入金や短期社債の発行等により、必要資金の調達を行いました。また、2025年6月17日に「BLUE FRONT SHIBAURA」を資金用途とした第19回無担保社債（グリーンボンド）を270億円発行しました。なお、当連結会計年度末における長期借入比率は86.3%、固定借入比率は83.3%となりました。

④事業の譲渡、吸収分割又は新設分割の状況

該当事項はありません。

⑤他の会社の事業の譲受けの状況

該当事項はありません。

⑥吸収合併又は吸収分割による他の法人等の事業に関する権利義務の承継の状況

2025年9月1日付で、当社グループ会社である野村不動産パートナーズ株式会社において、同社を存続会社、野村不動産アメニティサービス株式会社を消滅会社とする吸収合併を行っております。

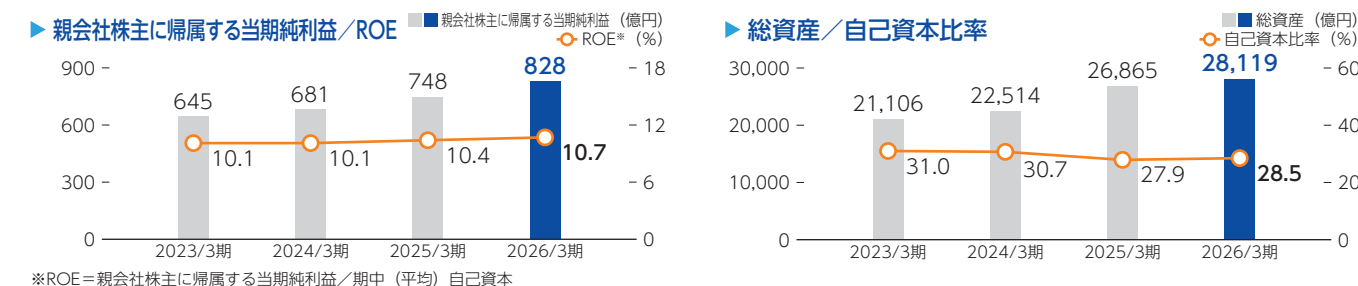
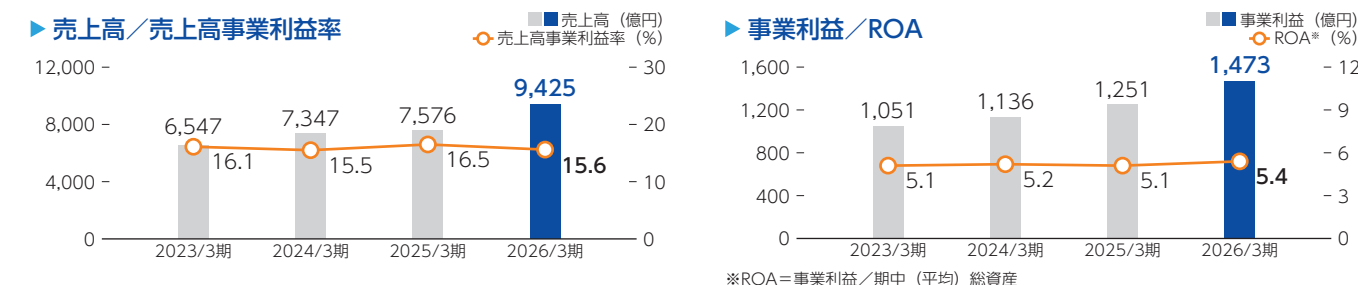
⑦他の会社の株式その他の持分又は新株予約権等の取得又は処分の状況

該当事項はありません。

2. 直前3事業年度の財産及び損益の状況

区 分	第19期 (2023年3月期)	第20期 (2024年3月期)	第21期 (2025年3月期)	第22期 (当連結会計年度) (2026年3月期)
売上高	(百万円) 654,735	734,715	757,638	942,505
営業利益	(百万円) 99,598	112,114	118,958	138,242
事業利益	(百万円) 105,172	113,665	125,104	147,384
経常利益	(百万円) 94,121	98,248	106,740	124,807
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円) 64,520	68,164	74,835	82,880
1株当たり当期純利益	(円) 73.05	78.46	86.77	96.69
総資産	(百万円) 2,110,693	2,251,456	2,686,569	2,811,989
純資産	(百万円) 655,737	692,440	751,439	802,729
1株当たり純資産額	(円) 751.26	800.56	873.40	938.08

(注) 当社は、2025年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っております。第19期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して「1株当たり当期純利益」及び「1株当たり純資産額」を算定しております。



(注) 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益 + 企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費 + 海外部門におけるプロジェクト会社（不動産の保有・開発を主としたSPC等）の持分売却損益
 なお、事業利益の定義に「海外部門におけるプロジェクト会社の持分売却損益」を追加しており、本定義への変更は、2025年3月期から適用しております。

3. 重要な親会社及び子会社の状況

①親会社の状況

該当事項はありません。

②重要な子会社の状況

名 称	資 本 金	議決権比率 (%)	主要な事業内容
野村不動産株式会社	2,000百万円	100.0	不動産販売・賃貸等の総合不動産事業
野村不動産投資顧問株式会社	300百万円	100.0	REIT及び私募ファンド等の資産運用事業
野村不動産ソリューションズ株式会社	1,000百万円	100.0	不動産の仲介事業
野村不動産パートナーズ株式会社	200百万円	100.0	オフィスビル・マンション等の総合管理事業
野村不動産ライフ&スポーツ株式会社	100百万円	100.0	フィットネスクラブの企画及び運営事業
野村不動産熱供給株式会社	480百万円	100.0	熱供給事業法に定める熱供給事業
野村不動産コマース株式会社	243百万円	100.0	商業施設の企画・運営管理事業
野村不動産ウェルネス株式会社	300百万円	100.0	シニア向け住宅等の企画・運営事業
野村不動産ホテルズ株式会社	100百万円	100.0	ホテルの企画・運営事業
UDS株式会社	100百万円	100.0	不動産の企画・設計・施工事業、ホテル等の運営事業
沖縄UDS株式会社	10百万円	100.0	ホテルの運営事業
株式会社プライムクロス	100百万円	60.0	インターネット広告事業
株式会社ファーストリビングアシスタンス	100百万円	51.0	住まいの駆けつけサービス事業
ZEN PLAZA CO., LTD	213,306百万 ベトナムドン	100.0	ベトナムにおけるオフィスビルの保有・運営事業

(注) 1. 2025年9月1日付で当社グループ会社である野村不動産パートナーズ株式会社において、同社を存続会社、野村不動産アメニティサービス株式会社を消滅会社とする吸収合併を行っております。
2. Lothbury Investment Management Limitedは清算手続き中であるため、重要な子会社より除外しております。
3. 当事業年度末日において特定完全子会社はありません。
4. 沖縄UDS株式会社、株式会社プライムクロス、ZEN PLAZA CO., LTDの議決権比率は当社子会社保有の株式を基に算出しております。

4. 対処すべき課題

当社グループは、2030年ビジョンとして「まだ見ぬ、Life&Time Developerへ - 幸せと豊かさを最大化するグループへ -」を掲げ、人びとの様々な生活“Life”と、一人ひとりの過ごす時間“Time”を軸とした価値創造の進化・変革を通じて、人びとの「幸せ」と社会の「豊かさ」の最大化を追求していきます。このビジョンに基づく目標として、2025年4月に策定した長期経営方針においては、2030年頃までの財務指針として、事業利益年平均成長率8%水準、ROA5%以上、ROE10%以上とすること等を掲げております。

私たちがこのビジョンを実現するためには、所有から利用・体験を重視する消費者意識の変化、インバウンド・個人富裕層・単身世帯の増加、サステナビリティに対する意識の高まりなど、お客様や社会のニーズ・価値観に関する変化に中長期的に対応する必要があります。また、建築費の上昇、国内外の金融環境の変化、少子高齢化の進展、地政学リスクの増大など、マクロ環境に関する変化に対しても、同様に対応が必要です。

これらの課題に対応するべく、当社グループは基幹事業（分譲住宅事業、オフィス事業）においてデベロップメント分野とサービス・マネジメント分野の連携を一層強化しながら、商品企画力とサービス力を向上させ、確固たるポジションを構築することを目指しています。さらに、持続的な成長に向け、2025年に公表した経営計画において、以下の5つに注力することを掲げております。

- ①成長事業（賃貸住宅、ホテル、シニア住宅、物流施設）への重点的な投資
- ②開発事業、賃貸事業における投資家資金の導入
- ③グループ内連携、野村グループとの連携の強化
- ④海外事業の将来収益拡大に向けた取り組み
- ⑤戦略投資（M&A）による成長の加速

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

また、これらの事業方針を支える重点戦略として、社員一人ひとりの成長と事業の成長の好循環を生み出す人材戦略、お客様にさらなる利便性と空間価値を提供するDX戦略等、具体的な取り組みを推進してまいります。さらに、2025年8月に当社グループの一部の本社機能を集約した大規模複合施設「BLUE FRONT SHIBAURA TOWER S」を舞台に、グループの事業連携を加速させるとともに、社員一人ひとりのウェルビーイングを実現し、よりイノベティブな企業集団への成長を図ってまいります。

当社グループ会社である野村不動産ライフ&スポーツ株式会社が運営するプール施設において、2025年7月28日、お子様がお亡くなりになる事故が発生しました。同社は外部機関による調査・検証を実施し、その結果を踏まえ、事故原因の分析を行い、再発防止策の実行に取り組んでおります。

当社グループといたしましては、本件を大変重く受け止めており、亡くなられたお子様のご冥福をお祈りし、ご遺族の皆様のご心痛に対し深くお詫び申し上げます。当社グループでは、引き続き安全を最優先とする組織体制の構築及び強化に取り組んでまいります。

引き続き、株主の皆様におかれましては、倍旧のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願いいたします。

5. 主要な事業所 (2026年3月31日現在)

当社の事業所

本社：東京都港区芝浦一丁目1番1号

(注) 当社は、2025年8月27日付で本社を東京都新宿区から東京都港区へ移転しております。

6. 使用人の状況 (2026年3月31日現在)

①企業集団の使用人の状況

部門	住宅部門	都市開発部門	海外部門	資産運用部門	仲介・CRE部門	運営管理部門	その他	全社(共通)	合計
使用人数(名)	2,122	1,369	200	179	1,999	2,583	21	570	9,043
臨時雇用者(名)	438	714	6	5	123	2,966	1	49	4,301

(注) 1. 使用人数は就業員数であり、臨時雇用者は各社の正社員の所定労働時間を基準に算出した年間の平均人員を記載しております。また、端数処理の関係で合計数値が合わない場合があります。
2. 全社(共通)として記載されている使用人数は、特定の部門に区分できない管理部署に所属している者であります。

②当社の使用人の状況

使用人数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
427名	24名増	41.9歳	13.5年

(注) 1. 使用人数は野村不動産株式会社をはじめとした当社子会社との兼務者を含めた就業員数を表示しております。なお、当事業年度における当社子会社との兼務者は407名であります。
2. 平均年齢並びに平均勤続年数は、当社子会社との兼務者を含めた数値を記載しております。
3. 平均勤続年数は当社グループでの勤続年数を通算しております。

7. 主要な借入先の状況 (2026年3月31日現在)

当社グループは、当社を中心に資金調達を行い、関係会社へ資金供給を行うグループファイナンスを原則としております。当事業年度末における当社の主な借入先の状況は次のとおりであります。

借入先	借入額
株式会社三菱UFJ銀行	149,000百万円
株式会社三井住友銀行	127,000百万円
株式会社みずほ銀行	82,500百万円
農林中央金庫	77,000百万円
株式会社りそな銀行	69,000百万円

8. その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

2 会社の現況

1. 株式の状況 (2026年3月31日現在)

①発行可能株式総数 2,250,000,000株

(注) 2025年4月1日付にて実施した株式分割(普通株式1株を5株に分割)に伴い、発行可能株式総数は1,800,000,000株増加しております。

②発行済株式の総数 917,927,685株(自己株式44,663,500株を含みます。)

(注) 1. 2025年4月1日付にて実施した株式分割(普通株式1株を5株に分割)に伴い、発行済株式の総数は733,910,548株増加しております。
2. 発行済株式の総数は、ストック・オプションの権利行使により539,500株増加しております。
3. 役員報酬BIP信託が保有する株式15,741,288株及び従業員株式付与ESOP信託が保有する株式3,321,090株は、上記自己株式数には含めておりません。

③株主数 145,710名

④大株主(上位10名)

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

(注) 1. 当社は、自己株式を44,663,500株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2. 持株比率は自己株式(44,663,500株)を控除して計算しております。

⑤当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

	株 式 数	交付対象者数
取締役（社外取締役及び監査等委員を除く）	297,500株	6名
社外取締役（監査等委員を除く）	—	—
取締役（監査等委員）	—	—

(注) 1. 当社の株式報酬の内容につきましては、後記2.「④取締役の報酬等」に記載しております。
2. 上記は、退任した会社役員に対して交付された株式も含めて記載しております。

⑥その他株式に関する重要な事項

当社は、2025年4月1日付で普通株式1株を5株に株式分割いたしました。これにより、発行可能株式総数は1,800,000,000株、発行済株式の総数は733,910,548株増加しております。

なお、当社は2018年6月26日開催の第14回定時株主総会の決議に基づき、業績連動型株式報酬等の制度（役員報酬BIP信託制度）を導入しており、2022年6月24日開催の第18回定時株主総会の決議にて本制度を一部改定のうち、その対象を当社の取締役（監査等委員である取締役及び国内非居住者を除く）としております。同制度を導入している野村不動産株式会社等の主要な子会社分と合わせ、当事業年度末日（2026年3月31日）現在、役員報酬BIP信託が保有する当社株式数は、15,741,288株であります。

また、当社は、2019年2月21日開催の取締役会の決議に基づき、当社及び当社グループ従業員を対象とした従業員インセンティブ・プランである「株式付与ESOP信託」を導入しております。当事業年度末日（2026年3月31日）現在、株式付与ESOP信託が保有する当社株式数は、3,321,090株であります。

2. 会社役員 の 状 況

①取締役の状況（2026年3月31日現在）

氏 名	地 位 及 び 担 当	重 要 な 兼 職 の 状 況
沓 掛 英 二	取 締 役 会 長	野村不動産株式会社取締役
新 井 聡	代 表 取 締 役 社 長 兼 社 長 執 行 役 員 グ ル ー プ C E O	野村不動産株式会社代表取締役会長
松 尾 大 作	代 表 取 締 役 副 社 長 兼 副 社 長 執 行 役 員 グ ル ー プ C O O	野村不動産株式会社代表取締役社長兼社長執行役員
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	野村不動産株式会社代表取締役副社長兼副社長執行役員
黒 川 洋	取 締 役 兼 執 行 役 員 都 市 開 発 部 門 長	野村不動産株式会社取締役兼専務執行役員
高 倉 千 春	取 締 役	日本特殊陶業株式会社社外取締役 三井住友海上火災保険株式会社社外取締役
山 下 良 則	取 締 役	株式会社リコー取締役会長 旭化成株式会社社外取締役 株式会社クボタ社外取締役
市 原 幸 雄	取 締 役 (監 査 等 委 員 ・ 常 勤)	野村不動産株式会社監査役 野村不動産投資顧問株式会社監査役 野村不動産ソリューションズ株式会社監査役 野村不動産パートナーズ株式会社監査役 野村不動産コマース株式会社監査役 野村不動産ホテルズ株式会社監査役 UDS株式会社監査役
池 田 隆 行	取 締 役 (監 査 等 委 員 ・ 常 勤)	野村不動産株式会社監査役 野村不動産ソリューションズ株式会社監査役 野村不動産パートナーズ株式会社監査役 野村不動産ライフ＆スポーツ株式会社監査役 野村不動産ウェルネス株式会社監査役
高 橋 鉄	取 締 役 (監 査 等 委 員)	ESTパートナーズ法律事務所エクゼクティブパートナー 日本マクドナルドホールディングス株式会社社外取締役

氏名	地位及び担当	重要な兼職の状況
野上 宰門	取締役 (監査等委員)	安田倉庫株式会社社外取締役 ヤマハ株式会社社外取締役
宮川 明子	取締役 (監査等委員)	宮川明子公認会計士事務所代表 株式会社ジェイテクト社外監査役 アサヒグループホールディングス株式会社社外取締役

- (注) 1. 市原幸雄氏、池田隆行氏及び野上宰門氏は、2025年6月26日開催の第21回定時株主総会において取締役（監査等委員）に新たに選任され就任いたしました。
2. 木村博行氏、高山摩氏及び茂木良夫氏は2025年6月26日開催の第21回定時株主総会終結の時をもって任期満了により取締役（監査等委員）を退任いたしました。
3. 末村あおぎ氏は、2025年12月31日をもって取締役（監査等委員）を辞任いたしました。なお、辞任時において、社外取締役及び東京証券取引所が規定する独立役員でありました。また、重要な兼職先は、末村あおぎ公認会計士事務所代表、リケンテクノス株式会社社外取締役及び新日本電工株式会社社外取締役でありました。同氏は、公認会計士として長年にわたり活躍し、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するものであります。
4. 宮川明子氏は、2025年6月26日開催の第21回定時株主総会終結の時をもって任期満了により取締役（監査等委員）を退任、同総会において、補欠の監査等委員である社外取締役に選任されました。また、同氏は、末村あおぎ氏の取締役（監査等委員）辞任に伴い、法令に定める取締役（監査等委員）の員数を欠くこととなったため、2026年1月1日付で取締役（監査等委員）に就任いたしました。
5. 取締役高倉千春氏、山下良則氏、並びに取締役（監査等委員）高橋鉄氏、野上宰門氏及び宮川明子氏は、社外取締役であります。
6. 取締役高倉千春氏、山下良則氏、並びに取締役（監査等委員）高橋鉄氏、野上宰門氏及び宮川明子氏は、東京証券取引所が規定する独立役員であります。
7. 取締役（監査等委員）池田隆行氏は、財務に関する長年の業務経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
8. 取締役（監査等委員）野上宰門氏は、東京証券取引所一部（現プライム市場）上場企業のCFOとしての業務経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
9. 取締役（監査等委員）宮川明子氏は、公認会計士として長年にわたり活躍し、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するものであります。
10. 取締役（監査等委員を除く）、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・監督機能を強化するため、常勤の監査等委員を選定しております。
11. 取締役（監査等委員）野上宰門氏は、2025年6月20日付でヤマハ株式会社社外取締役に就任いたしました。
12. 取締役（監査等委員）高橋鉄氏は、2025年11月30日付でITN法律事務所エクゼクティブ・パートナーを退任いたしました。また、2025年12月1日付でESTパートナーズ法律事務所エクゼクティブパートナーに就任いたしました。
13. 2026年4月1日付で取締役黒川洋氏の地位、担当及び重要な兼職の状況は以下のとおりとなっております。

氏名	地位及び担当	重要な兼職の状況
黒川 洋	取締役 兼 執行役員 海外部長	野村不動産株式会社取締役兼専務執行役員

②責任限定契約の内容の概要

取締役沓掛英二氏、高倉千春氏及び山下良則氏の3名、並びに監査等委員である取締役5名の各氏は、会社法第427条第1項の規定に基づき、当社と同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、同法第425条第1項各号に規定する金額の合計額となります。なお、2025年12月31日をもって取締役（監査等委員）を辞任いたしました末村あおぎ氏とも、同様の責任限定契約を締結しておりました。

③役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、当該保険契約において、被保険者の会社訴訟、第三者訴訟、株主代表訴訟等により、被保険者が負担することとなった争訟費用及び法律上の損害賠償金等を填補することとしております。当該保険契約の被保険者の範囲は当社及び当社の一部子会社（当社又は当社の子会社による出資割合が50%超の連結子会社を含む）の取締役（監査等委員である取締役を含む）、監査役及び執行役員であり、被保険者は保険料を負担しておりません。なお、被保険者による犯罪行為等に起因する争訟費用及び法律上の損害賠償金等については、填補の対象外としています。

④取締役の報酬等

イ. 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

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、当事業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。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容は次のとおりです。

A. 基本方針

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

B. 個人別報酬の各種類の割合の決定に関する方針

- 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A.b及びdを踏まえて決定する。
- 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A.b及びeを踏まえて決定する。
- 非常勤社内取締役の報酬は、上記A.b及びfを踏まえて「基本報酬」のみの構成とする。

C. 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）

- 取締役としての役割と役位に応じて決定する。
- 月例の支給とする。

D. 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〉
- 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。
 - 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。
 - 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。
 - 毎年事業年度終了後、一定の時期の支給とする。
- 〈株式報酬〉
- 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。
 - 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。
 - 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。

E. 個人別報酬の内容の決定方法に関する事項

- 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。
- 上記a.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。

F. 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。

ロ. 役員の報酬等についての株主総会の決議

金銭報酬	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）の左記の報酬限度額について年額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）の左記の報酬限度額について年額180百万円以内としており、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。
株式報酬等 （非金銭報酬等）	当社は、上記の金銭報酬とは別枠で、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1,650百万円としております。なお、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。

ハ. 監査等委員を除く取締役の個人別報酬の内容の決定についての委任に関する事項

委任を受けた者	代表取締役社長 新井聡氏
委任された権限の内容及び権限が適切に行使されるようにするために講じた措置	「イ. 役員報酬等の内容の決定に関する方針等」のとおり、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おります。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。
委任の理由	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。

二. 当事業年度に係る報酬等の総額等

区 分	支給人員 合計	支給総額 (百万円)	内 訳							
			金銭報酬 (百万円)				株式報酬等(非金銭報酬等) (百万円)			
			基本報酬		賞与 (業績連動報酬等)		業績連動部分		非業績連動部分	
			支給人員	支給額	支給人員	支給額	支給人員	支給額	支給人員	支給額
取締役(監査等委員を除く)	7名	930	7名	296	4名	182	4名	359	7名	92
(うち社外取締役)	(2名)	(36)	(2名)	(30)	(-)	(-)	(-)	(-)	(2名)	(6)
取締役(監査等委員)	9名	155	9名	155	-	-	-	-	-	-
(うち社外取締役)	(5名)	(55)	(5名)	(55)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
合 計	16名	1,085	16名	451	4名	182	4名	359	7名	92

- (注) 1. 上記の支給額は、当事業年度において支払われたか否かにかかわらず、当社が当事業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。
2. 上記取締役（監査等委員）の員数には、2025年6月26日開催の第21回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）4名（うち社外取締役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日開催の第21回定時株主総会終結の時をもって取締役（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。宮川明子氏を含め当事業年度末の取締役（監査等委員）は5名であります。
3. 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、「イ. 役員報酬等の内容の決定に関する方針等」のとおりであり、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とおりです。なお、上記（注）1. 記載のとおり、上記「金銭報酬」欄の支給額は、当社が当事業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。また、上記「賞与（業績連動報酬等）」欄の支給額には、前事業年度に係る取締役（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当事業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。

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

4. 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、「イ. 役員報酬等の内容の決定に関する方針等」のとおりであり、業績指標に関する実績については下表のとおりです。

	業績連動係数	事業利益	ROE
2026年3月期	193.0%	147,384百万円	10.7%

5. 上記「株式報酬等（非金銭報酬等）」欄の支給額は、報酬等として付与された株式交付信託のポイントに係る費用計上額を記載しております。なお、「イ. 役員報酬等の内容の決定に関する方針等」のとおり、株式報酬等のうち業績連動部分は、各事業年度に付与されたポイント数に対し、各事業年度の開始より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算定し、交付等がされる当社株式等の数が決定されます。当事業年度において、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当事業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。
6. 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、「イ. 役員報酬等の内容の決定に関する方針等」のとおりであります。
7. 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、連結当期純利益等の業績による評価を中心とすつつ、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、当事業年度における金銭報酬である賞与の支給対象である4名に対しては、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、並びにBEI*を基準とする評価を行っております。

*Building Energy - efficiency Indexの略。建築物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します。

⑤社外役員に関する事項

イ. 重要な兼職先と当社との関係

区分	氏名	重要な兼職の状況	当社との関係
取締役	高倉千春	日本特殊陶業株式会社社外取締役	該当事項はありません。
		三井住友海上火災保険株式会社社外取締役	同社と当社との間に資金借入の取引があります。
取締役	山下良則	株式会社リコー取締役会長	該当事項はありません。
		旭化成株式会社社外取締役	該当事項はありません。
		株式会社クボタ社外取締役	該当事項はありません。
取締役 (監査等委員)	高橋鉄	ESTパートナーズ法律事務所エグゼクティブパートナー	該当事項はありません。
		日本マクドナルドホールディングス株式会社社外取締役	該当事項はありません。
取締役 (監査等委員)	末村あおぎ	末村あおぎ公認会計士事務所代表	該当事項はありません。
		リケンテクノス株式会社社外取締役	該当事項はありません。
		新日本電工株式会社社外取締役	該当事項はありません。
取締役 (監査等委員)	野上宰門	安田倉庫株式会社社外取締役	該当事項はありません。
		ヤマハ株式会社社外取締役	該当事項はありません。
取締役 (監査等委員)	宮川明子	宮川明子公認会計士事務所代表	該当事項はありません。
		株式会社ジェイテクト社外監査役	該当事項はありません。
		アサヒグループホールディングス株式会社社外取締役	該当事項はありません。

(注) 1. 取締役(監査等委員)高橋鉄氏は、2025年11月30日付でITN法律事務所エグゼクティブ・パートナーを退任いたしました。なお、ITN法律事務所と当社との間に特別な関係はありません。また、2025年12月1日付でESTパートナーズ法律事務所エグゼクティブパートナーに就任いたしました。

2. 取締役(監査等委員)野上宰門氏は、2025年6月20日付でヤマハ株式会社社外取締役に就任いたしました。

3. 末村あおぎ氏は、2025年12月31日付をもって取締役(監査等委員)を辞任いたしました。

4. 宮川明子氏は、補欠の監査等委員である社外取締役に選任されておりましたが、末村あおぎ氏の取締役(監査等委員)の辞任に伴い、法令に定める取締役(監査等委員)の員数を欠くこととなったため、2026年1月1日付で取締役(監査等委員)に就任いたしました。

ロ. 当事業年度における主な活動状況

区分	氏名	主な活動状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	高倉千春	当事業年度開催の取締役会(14回開催、14回出席)に出席いたしました。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ており、取締役会において、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活かした発言を行っております。

区分	氏名	主な活動状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	山下良則	当事業年度開催の取締役会(14回開催、14回出席)に出席いたしました。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ており、取締役会において、企業経営に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を活かした発言を行っております。また、同氏は指名報酬諮問委員会の委員長を務めております。
取締役 (監査等委員)	高橋鉄	当事業年度開催の取締役会(14回開催、14回出席)及び監査等委員会(12回開催、12回出席)に出席いたしました。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ており、取締役会及び監査等委員会において、法律の専門家及び法律事務所代表並びに社外取締役としての豊富な知識、経験と幅広い見識を活かした発言を行っております。また、同氏は指名報酬諮問委員会の委員を務めております。
取締役 (監査等委員)	末村あおぎ	2025年12月31日辞任までの当事業年度開催の取締役会(10回開催、8回出席)及び監査等委員会(9回開催、8回出席)に出席いたしました。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ており、取締役会及び監査等委員会において、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活かした発言を行っております。
取締役 (監査等委員)	野上宰門	2025年6月26日就任以降、当事業年度開催の取締役会(11回開催、11回出席)及び監査等委員会(9回開催、9回出席)に出席いたしました。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ており、取締役会及び監査等委員会において、企業経営に関する豊富な知識、経験と幅広い見識を活かした発言を行っております。また、同氏は指名報酬諮問委員会の委員を務めております。
取締役 (監査等委員)	宮川明子	2025年6月26日退任までの当事業年度開催の取締役会(3回開催、3回出席)及び監査等委員会(3回開催、3回出席)に出席いたしました。また、2026年1月1日就任以降、当事業年度開催の取締役会(4回開催、4回出席)及び監査等委員会(3回開催、3回出席)に出席いたしました。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ており、取締役会及び監査等委員会において、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活かした発言を行っております。

(注) 前記1企業集団の現況「4.対処すべき課題」に記載のとおり、当社グループ会社である野村不動産ライフ&スポーツ株式会社において、お子様がお亡くなりになる事故が発生し、事故原因の分析を行い、再発防止策の実行に取り組んでおります。社外取締役の全員は、取締役会等において、グループ経営の観点より独立客観的な立場から積極的に意見を述べ、企業集団全体としての安全を最優先とする組織体制の構築及び強化につき提言を行うなどその職責を果たしています。

3. 会計監査人の状況

①名称 E Y新日本有限責任監査法人

②報酬等の額

区 分	支 払 額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	121百万円
当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	264百万円

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、上記当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合算額を記載しております。
2. 監査等委員会は、グループCFO、財務部門及び会計監査人から必要な資料を入手し、報告を受けたうえで、会計監査人の過去の活動実績及び報酬実績を確認し、当事業年度における会計監査人の監査計画及び報酬見積りの算出根拠等について検討をした結果、会計監査人の報酬等の額について妥当と判断し、会社法第399条第1項の同意を行っております。
3. 当社の重要な子会社のうち、ZEN PLAZA CO.,LTDIについては、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けております。

③非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外に、社債発行に係るコンフォートレターの作成業務についての対価を支払っております。

④会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第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、監査等委員会は、監査等委員全員の同意により解任いたします。

また、上記の場合のほか、会計監査人の適格性、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、会計監査人の解任又は不再任を株主総会に提案いたします。

4. 剰余金の配当等の決定に関する方針

当期末の配当については、従来予想どおり1株当たり22.0円とし、実施済みの第2四半期末配当金とあわせ、1株当たり年間配当金は40.0円となります。その結果、当期の総還元性向は41.4%となります。

なお、2025年4月に策定した長期経営方針において、総還元性向40～50%、年間の配当金についてDOE^{*}4%を満たす水準を下限とする財務指針を設定しています。これらの方針に基づき、次期の配当については、第2四半期末配当金、期末配当金をそれぞれ1株につき22.0円とし、1株当たり年間配当金は44.0円とする予定であります。

^{*} DOE = 年間配当金額 ÷ 期中平均自己資本

連結貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
流動資産	1,647,512	流動負債	457,202
現金及び預金	38,288	支払手形及び買掛金	87,759
受取手形、売掛金及び契約資産	38,199	短期借入金	142,632
販売用不動産	661,595	コマーシャル・ペーパー	76,000
仕掛販売用不動産	376,640	未払法人税等	20,550
開発用不動産	272,873	預り金	32,427
営業エクイティ投資	131,545	賞与引当金	17,486
その他	128,386	役員賞与引当金	803
貸倒引当金	△16	その他	79,541
固定資産	1,164,476	固定負債	1,552,056
有形固定資産	772,305	社債	167,000
建物及び構築物	289,722	長期借入金	1,213,732
土地	423,396	受入敷金保証金	70,034
その他	59,186	繰延税金負債	34,763
無形固定資産	38,815	再評価に係る繰延税金負債	4,021
投資その他の資産	353,355	株式給付引当金	7,293
投資有価証券	246,296	退職給付に係る負債	12,089
敷金及び保証金	41,892	その他	43,121
繰延税金資産	21,602	負債合計	2,009,259
退職給付に係る資産	13,700	純資産の部	
その他	30,645	株主資本	764,519
貸倒引当金	△782	資本金	119,836
資産合計	2,811,989	資本剰余金	115,843
		利益剰余金	571,197
		自己株式	△42,357
		その他の包括利益累計額	36,792
		その他有価証券評価差額金	8,268
		繰延ヘッジ損益	911
		土地再評価差額金	7,761
		為替換算調整勘定	8,932
		退職給付に係る調整累計額	10,918
		新株予約権	6
		非支配株主持分	1,411
		純資産合計	802,729
		負債純資産合計	2,811,989

(注) 金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

連結損益計算書 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

科目	金額	
営業収益		942,505
営業原価		639,923
営業総利益		302,581
販売費及び一般管理費		164,339
営業利益		138,242
営業外収益		8,160
受取利息	236	
受取配当金	131	
持分法による投資利益	6,877	
その他	914	
営業外費用		21,595
支払利息	18,856	
その他	2,738	
経常利益		124,807
特別利益		19,497
固定資産売却益	17,351	
投資有価証券売却益	858	
その他	1,287	
特別損失		34,826
減損損失	20,073	
建替関連損失	14,753	
税金等調整前当期純利益		109,478
法人税、住民税及び事業税		37,874
法人税等調整額		△11,352
当期純利益		82,956
非支配株主に帰属する当期純利益		75
親会社株主に帰属する当期純利益		82,880

(注) 金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
流動資産	422,331	流動負債	273,459
現金及び預金	4,682	短期借入金	137,500
売掛金	2,912	コマーシャル・ペーパー	76,000
前払費用	193	未払金	1,380
短期貸付金	418,889	未払費用	2,115
その他	523	未払法人税等	3
貸倒引当金	△4,871	預り金	55,503
		賞与引当金	690
		役員賞与引当金	182
		その他	84
固定資産	1,744,026	固定負債	1,384,222
有形固定資産	351	社債	167,000
建物	38	長期借入金	1,203,000
工具、器具及び備品	312	株式給付引当金	1,071
		関係会社事業損失引当金	758
		その他	12,392
無形固定資産	2,166	負債合計	1,657,681
ソフトウェア	1,436	純資産の部	
その他	730	株主資本	507,192
投資その他の資産	1,741,509	資本金	119,836
投資有価証券	3,722	資本剰余金	120,200
関係会社株式	201,543	資本準備金	120,200
出資金	211	利益剰余金	309,513
関係会社長期貸付金	1,534,200	その他利益剰余金	309,513
長期前払費用	2,383	特定株式取得積立金	71
繰延税金資産	1,404	繰越利益剰余金	309,441
その他	2,044	自己株式	△42,357
貸倒引当金	△4,000	評価・換算差額等	1,477
資産合計	2,166,357	その他有価証券評価差額金	78
		繰延ヘッジ損益	1,398
		新株予約権	6
		純資産合計	508,675
		負債純資産合計	2,166,357

(注) 金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

損益計算書 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

科目	金額	
営業収益		78,200
関係会社受取配当金	41,836	
金融収益	29,515	
経営指導料	1,445	
その他	5,404	
営業原価		22,185
営業総利益		56,015
販売費及び一般管理費		17,310
営業利益		38,704
営業外収益		75
受取利息	9	
受取配当金	16	
固定資産売却益	39	
未払配当金除斥益	8	
その他	0	
営業外費用		247
固定資産除却損	81	
投資事業組合運用損	164	
その他	1	
経常利益		38,532
特別利益		75
関係会社清算益	63	
新株予約権戻入益	12	
特別損失		97
関係会社事業損失引当金繰入額	97	
税引前当期純利益		38,511
法人税、住民税及び事業税		258
法人税等調整額		△1,399
当期純利益		39,651

(注) 金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年5月15日

野村不動産ホールディングス株式会社
取締役会 御中

E Y新日本有限責任監査法人

東京事務所

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

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、野村不動産ホールディングス株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、野村不動産ホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示す

ることにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合又はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年5月15日

野村不動産ホールディングス株式会社
取締役会 御中

E Y 新日本有限責任監査法人

東京事務所	
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

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、野村不動産ホールディングス株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第22期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示する

ことにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業的前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業的前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査等委員会の監査報告

監査報告書

当監査等委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第22期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法、内容及び結果について以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役、執行役員及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

- ① 監査等委員会が定めた監査等委員会監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役、執行役員及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、会社の業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役、執行役員及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ② 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実はありません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項はありません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 E Y 新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 E Y 新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

なお、事業報告に記載のとおり、子会社である野村不動産ライフ&スポーツ株式会社が運営するプール施設において、2025年7月28日、お客様がお亡くなりになる事故が発生しました。監査等委員会といたしましては、この事故を重く受け止め、当社グループにおける安全を最優先とする組織体制の構築及び強化に向けた取り組みにつき、注視してまいります。

2026年5月19日

野村不動産ホールディングス株式会社 監査等委員会

監査等委員（常勤） 市原 幸雄 ㊞
監査等委員（常勤） 池田 隆行 ㊞
監査等委員 高橋 鉄 ㊞
監査等委員 野上 宰門 ㊞
監査等委員 宮川 明子 ㊞

- (注) 1. 監査等委員高橋鉄、野上宰門及び宮川明子は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に定める社外取締役であります。
2. 監査等委員末村あおきが2025年12月31日をもって辞任し、監査等委員である取締役の法定員数を欠くこととなったため、補欠の監査等委員である取締役の宮川明子が、2026年1月1日付で、監査等委員である取締役に就任いたしました。

書面交付請求をされた株主様へのご案内

下記の事項につきましては、法令及び当社定款の定めにより、以下のウェブサイトに掲載しておりますので、書面交付請求をされた株主様に交付する本書面には記載しておりません。

- ①事業報告のうち「主要な事業内容」、「主要な事業所」のうち「重要な子会社の主要な事業所」、「新株予約権等の状況」、「業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況」
- ②連結計算書類のうち「連結株主資本等変動計算書」、「連結注記表」
- ③計算書類のうち「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」

上記の事項については、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようようお願い申し上げます。

【当社ウェブサイト】

<https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/stock-information/general-meeting.html>



【株主総会資料 掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/3231/teiji/>



【東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



（上記の東証ウェブサイトへアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「野村不動産ホールディングス」又は「コード」に当社証券コード「3231」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」中の「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。）

メ モ

Handwriting practice lines on page 33. The page contains 20 horizontal dashed lines for writing practice.

メ モ

Handwriting practice lines on page 34. The page contains 20 horizontal dashed lines for writing practice.

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



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。



環境に配慮した植物油
インキを使用しています。

