



平成27年11月4日

各 位

東京都新宿区西新宿一丁目26番2号  
野村不動産ホールディングス株式会社  
取締役社長 沓掛 英二  
(コード番号：3231 東証第一部)  
問い合わせ先 広報IR部長 宇佐美 直子  
TEL：(03) 3348-8117

野村不動産グループ 中長期経営計画 (2016.4-2025.3) 策定のお知らせ

この度、野村不動産グループは、新たな中長期経営計画(2016.4-2025.3)『Creating Value through Change ～持続的変革による価値創造～』を策定いたしましたので、お知らせいたします。

■ 本計画策定の背景と目的

当社グループは、2012年度に『中長期経営計画 (-2022.3) 』を策定し、そのフェーズ1 (2013年3月期～2016年3月期) では、「既存事業における確実な収益拡大」・「成長に向けた財務基盤の整備」と共に、「長期的視点での成長実現に向けた取り組み」を進めてきました。その結果、定量面では、営業利益の目標650億円を2期前倒しで達成したほか、自己資本比率30%の目標についても今年度末での達成が見込めるなど、順調な進捗となっております。

また、当社グループを取り巻く社会経済環境は、人口減少・少子高齢化や女性の社会進出の進展に加え、大都市圏における都市再生の進行や地方創生の動き、既存ストックの増加・老朽化等、様々な変化が続いております。その他、不動産投資マーケットの拡大、アジア圏の経済成長やグローバル化の加速といった動きは、今後も当社グループの事業環境に大きな影響を及ぼすことが見込まれます。

このような背景のもと、整備の進んだ財務基盤に基づき、当社グループが目指す成長モデル「高い資産効率を備えた持続的な収益拡大」を、一段高いレベルで実現すべく、本計画を策定いたしました。

なお、本計画では、2025年3月期までの目標及び目標達成に向けた成長戦略を設定すると共に、計画期間を3つのフェーズに区分した上で、段階的な成長実現を図る計画としております。

- フェーズ1： 2017年3月期～2019年3月期
- フェーズ2： 2020年3月期～2022年3月期
- フェーズ3： 2023年3月期～2025年3月期

## 中長期経営計画（2016.4－2025.3）

### 『Creating Value through Change ～持続的変革による価値創造～』の概要

#### ■ 当社グループが目指す姿

私たちは、人、街が大切にしているものを活かし、  
未来につながる街づくりとともに、豊かな時を人びとと共に育み、  
社会に向けて、新たな価値を創造し続けます

#### ■ 重点戦略

##### ① デベロップメント分野での事業量・事業領域の拡大

- 商品カテゴリー・事業エリア・事業手法の拡大を通じて、住宅分譲事業及び賃貸事業の成長を実現
- 高い資産効率に寄与する「売却収益」と、安定的な「賃貸収益」、それぞれを拡大
- 大都市圏を中心に、複合開発・大規模再開発による事業手法を最大限活用し、多機能かつ高い利便性を有する街づくり「都市型コンパクトタウン」への取組みを強化

##### ② サービス・マネジメント分野での差別化、競争力の発揮

- 資産運用、仲介・CRE、運営管理の各事業におけるマーケットニーズに対応したサービスの創出・提供に加え、外部ノウハウの獲得・事業領域拡大に向けたM&Aの活用により、競争力を発揮
- 同分野での競争優位の確立を通じ、フィービジネスの拡大による資産効率の向上と開発事業機会の増大を実現

##### ③ グループ連携による顧客基盤の拡充

- グループ各社・各事業の連携を通じてシナジーを創出し、グループ総合力を発揮した高い価値を顧客に提供
- 当社グループの商品・サービスを継続して選択いただける顧客基盤の構築・拡充による、グループ全体での事業機会拡大と収益最大化

#### ■ 財務・資本政策（中長期的な指針）

効率性、健全性および株主還元の最適なバランスを追求

資産効率	資本効率	財務健全性	株主総還元性向
ROA	ROE	自己資本比率	配当性向
5%以上	10%水準	30%水準	30%程度

■ 定量目標

安定的な財務基盤と高い資産効率を維持しつつ、持続的な収益成長を実現

<長期収益目標>

営業利益を本計画期間内で倍増（2016年3月期比）

	フェーズ3 (2025年3月期)
営業利益	1,500億円水準
売上高	1兆円超

<フェーズ1・2 収益目標>

	フェーズ1 (2019年3月期)	フェーズ2 (2022年3月期)
営業利益	850億円	1,100億円水準

■ 投資計画

強固な財務基盤をもとに投資を積極拡大

単位：億円

	フェーズ1 (2017/3期～2019/3期)	本計画期間内合計 (2017/3期～2025/3期)
住宅事業		
投資	9,500	32,500
回収	9,000	30,000
ネット投資	500	2,500
投資回収率	95%	92%
賃貸事業		
投資	4,000	18,000
回収	1,500	8,500
ネット投資	2,500	9,500
投資回収率	38%	47%
戦略投資	750	2,000
合計		
投資	14,250	52,500
回収	10,500	38,500
ネット投資	3,750	14,000
投資回収率	74%	73%

## ■ 事業戦略

### <住宅事業>

～環境変化を捉えた事業展開によるコア事業としての持続的成長～

- 住宅分譲事業における、首都圏を中心とした既存事業エリアでのシェア拡大・収益力の強化。国内中核都市・海外等の新たな事業エリアへの進出による事業量の拡大
- グループ顧客に対するカスタマーリレーションの推進に基づく、不動産ストックビジネスの拡大

### <賃貸事業>

～多様なラインナップの事業組成力を有する、都市開発事業者としてのポジションを確立～

- 商業施設事業の強化やアセットタイプの拡充を通じて、複合開発などの事業組成力を発揮し、優良な賃貸資産の開発を拡大（本計画期間で1.8兆円の投資）
- 当社保有による安定的な賃貸収益と、グループREITへの売却による高い資産効率に繋がる売却収益を組み合わせ、強固な収益基盤を構築

### <資産運用事業>

～REITを主軸とした安定収益基盤の拡大と、新商品の継続的供給による収益成長～

- 不動産系運用会社としての特徴を生かした運用力と、それをサポートするグループ連携体制の強化によるREITの成長実現
- 投資家ニーズを的確に捉えた新規ファンドの持続的供給と、グローバル投資ニーズへの対応強化による私募ファンド事業と有価証券ファンド事業での収益成長

### <仲介・CRE事業>

～事業基盤の拡大・強化と、顧客属性・ニーズに適応したサービスの積極展開～

- リテール部門における、対面サービスの強化とICTの更なる活用によるマーケットシェア拡大
- ホールセール部門における、顧客志向の徹底と高度なCRE提案の実践による顧客基盤の拡充

### <運営管理事業>

～事業基盤の拡大とサービスの進化～

- グループ連携の強化、顧客満足の向上、サービスメニューの進化、アセットタイプの拡充による管理ストックの拡大
- ユーザー向けを中心とした、オペレーショナル性の高い分野の強化によるサービスメニューの進化

## ■ 成長加速に向けた新たな取り組み

### <海外事業>

～国内で培った商品企画・サービスノウハウを活用した積極的な事業拡大～

- 不動産ニーズが高まるアジア諸国を中心に住宅分譲事業、賃貸事業を展開（本計画期間で3,000億円の投資）
- クロスボーダー投資ニーズに対応した資産運用事業、仲介事業を展開

### <シニア・健康サービス>

～お客様が生涯安心かつ快適に過ごせる環境づくりに向けたサービスの提供～

- 入居者の健康を目指すシニア向け住宅の開発と、安心・快適な運営サービスの提供
- シニア世代が生き生きと暮らせる街づくりを、グループ全体のリソース提供を通じて推進

### <官民連携事業>

～グループ総合力を活用したPPP/PFI事業\*の積極推進～

- 公的機関の有する課題解決に向け、当社グループの開発・運営・管理ノウハウを発揮
- 公有地の売却/活用ニーズへの対応、公共施設の指定管理受託、公共施設等運営事業（コンセッション）への参画等を通じて、施設利用者の満足度向上に寄与

※ PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）は官民が連携して公共サービスの提供を行うスキームの総称。PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）は、PPPの手法の一つで、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。

### <エネルギーマネジメント>

～エネルギー関連ビジネスの展開による環境配慮・顧客サービスの充実～

- 太陽光発電事業、マンション高圧一括受電サービス、電力小売事業等のエネルギー関連ビジネスを展開
- 住宅や業務系施設に安価な電力を供給するなど、当社グループの顧客に対するサービスを拡充

### <戦略投資による成長加速>

～2025/3期までに2,000億円の戦略投資（M&A、業務・資本提携等）を実行～

- サービス・マネジメント分野を中心とした事業機会の増大と、新領域への事業展開
- シナジー発揮による既存事業の拡大
- 社会環境の変化、顧客ニーズの多様化への対応に向けた外部ノウハウ・リソースの獲得

以上