



2019年4月25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
代表取締役社長 杓掛 英二
(コード番号：3231 東証第一部)
問い合わせ先 コーポレートコミュニケーション部長 上羽 健介
TEL：(03) 3348-8117

野村不動産グループ 中長期経営計画策定のお知らせ

この度、野村不動産グループは、2020年3月期から2028年3月期を計画期間とする新たな中長期経営計画『New Value, Real Value』(以下「本計画」といいます)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、2015年11月に中長期経営計画『Creating Value through Change ～持続的変革による価値創造～』(計画期間：2017年3月期から2025年3月期、以下「前計画」といいます)を策定し、2019年3月期の売上高7,000億円、営業利益850億円、及び中長期的な指針として、ROA5%以上・ROE10%水準・自己資本比率30%水準・配当性向30%程度を目標に掲げ、計画を推進してまいりました。

その結果、2019年3月期の売上高は6,685億円、営業利益は791億円と目標を下回り、またROAは4.7%及びROEは8.9%となりました。

一方で、自己資本比率は目標である30%水準を維持するとともに、株主還元に関しては、増配を継続し2019年3月期には配当性向30%以上を達成しております。更に、自己株式取得を実施し、総還元性向は2018年3月期50.6%、2019年3月期41.4%を実現しております。

また、各部門がそれぞれの事業を着実に拡大したほか、成長加速に向けた取り組みと位置付けた海外事業及び戦略投資(M&A、資本業務提携)において、将来の成長に向けた布石を打ってまいりました。

当社グループを取り巻く中長期的な事業環境に関しては、国内における超高齢社会の進展、人口の減少、労働力不足等の社会的な課題が存在しています。

また、単身世帯や共働き世帯の増加、ライフスタイル・ワークスタイルの多様化、デジタルテクノロジーの進化は益々顕著になるものと考えられます。更に海外、特にアジア各国の堅調な経

済成長や、インバウンドの増加についても注視していく必要があります。

このような環境認識、及び前計画における成果と課題を踏まえ、当社グループが社会に対して更なる価値を創造し、高い資産・資本効率を維持しながら持続的な利益成長を実現すべく、新たな中長期経営計画を策定いたしました。

なお、本計画では計画期間を3つのフェーズに区分した上で、段階的な成長の実現を図る計画としております。

- フェーズ1： 2020年3月期 ～ 2022年3月期
- フェーズ2： 2023年3月期 ～ 2025年3月期
- フェーズ3： 2026年3月期 ～ 2028年3月期

中長期経営計画（2020年3月期 ～ 2028年3月期）

『 New Value , Real Value 』 の概要

I. 当社グループが取り組む価値創造

1. グループ企業理念「私たちの約束」

あしたを、つなぐ

私たちは、人、街が大切にしているものを活かし
未来^{あした}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。

2. 本計画における価値創造のテーマ

① 豊かなライフスタイル・ワークスタイルの実現

- ・ お客様のニーズの一步先を行く商品・サービスを提供し、豊かなライフスタイル・ワークスタイルを実現します
- ・ 「PROUD」「PMO」「OUKAS」など、独自のマーケティングとポジショニングで創造してきた価値を、新たな事業分野でも展開します

② 「利便性」「快適性」「安心・安全」に優れた多機能な街づくり

- ・ 多機能な街づくりを通じて、「利便性」「快適性」「安心・安全」に優れた暮らしを提供します
- ・ 都市型コンパクトタウン、駅前再開発等、様々なエリア・形で多機能な街づくりを推進します

③ 地球環境・地域社会の未来を見据えた街づくりとコミュニティ形成

- ・ 環境に配慮し、また地域社会と共に繁栄するサステイナブルな街づくりやコミュニティ形成を実現します
- ・ デジタルテクノロジーを活用し、より一層便利で快適な未来を創造します

④ 良質な商品・サービスのグローバル展開

- ・ 国内で培った良質な商品・サービスを、アジアを中心にグローバルに展開します
- ・ マーケットインの発想を海外でも徹底し、現地パートナーとともに、各国のライフスタイル・ワークスタイルに向き合った事業を展開します

II. 経営指標

1. 利益計画

	フェーズ1 (2022年3月期)	フェーズ2 (2025年3月期)	フェーズ3 (2028年3月期)
事業利益(※)	850億円	1,000億円	1,200~1,400億円

※海外事業の利益、及びM&Aに伴う償却を考慮し、利益目標指標を「事業利益」に設定

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

(部門別)

	フェーズ1 (2022年3月期)	フェーズ2 (2025年3月期)
住宅	300億円	360億円
都市開発	330億円	360億円
資産運用	90億円	120億円
仲介・CRE	110億円	140億円
運営管理	80億円	90億円

2. 財務・資本政策 (中長期的な指針)

【 資産効率性 】 ROA	【 資本効率性 】 ROE	【 株主還元 】 総還元性向
5%以上	10%以上	40~50%程度 (フェーズ1)

	2019年3月期	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3
ROA	4.7%	4~5%程度	5%以上	
ROE	8.9%	8~9%程度	10%以上	

Ⅲ. 事業ポートフォリオ戦略

➤ 各事業の特性を活かし、高い資産効率と利益安定性を両立するポートフォリオを追求

① 分譲・売却事業

国内・海外を問わず、分譲住宅事業及び収益不動産開発事業を積極的に展開し、開発利益の拡大と高いROAを実現

② 保有・賃貸事業

優良な賃貸資産の開発と戦略的な物件入替により、競争力の高い賃貸資産ポートフォリオを構築し、安定した賃貸利益を実現

③ サービス・マネジメント事業

既存事業の成長に加え、M&Aや戦略的なパートナーシップの構築により事業を拡大し、資産リスクを負わない利益の拡大と高いROAを実現

④ 海外事業

本計画における成長ドライバーとして、国内で培ったノウハウを活かして事業を展開し、フェーズ3における海外事業の利益比率を15～20%まで拡大

Ⅳ. 投資計画

➤ 本計画期間（計9ヵ年）における新規投資額は合計5.5兆円

➤ 資産の回転性を高め、総資産純増額は6,400億円に抑制することにより資産効率を向上

(単位：億円)

		フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3	全期間合計
総投資	国内	16,000	18,000	18,000	52,000
	海外	500	1,000	1,500	3,000
合計		16,500	19,000	19,500	55,000

総資産	20,000	22,000	24,000	—
総資産純増額 (2019/3末比)	+2,400	+4,400	+6,400	—

本計画の詳細については、[こちら](#)をご参照下さい。

以上