

中部電力グループ



# 長期ビジョン2030 第5次中期経営計画

(対象期間：2024年度～2026年度)

2024.3.26

株式会社日本エスコン | 東証プライム：8892

# 目次

## ● I. 長期ビジョン2030および第5次中期経営計画策定の背景

前中期経営計画の振り返り	P. 4-6
計画策定の背景（外部環境・内部環境）	P. 7
長期ビジョン2030および第5次中期経営計画の位置づけ	P. 8

## ● II. 長期ビジョン2030

目指すべき方向性（概要）	P. 10
目指すべき方向性（各論－事業戦略）	P. 11
目指すべき方向性（各論－サステナビリティ経営）	P. 12

## ● III. 第5次中期経営計画－事業計画－

業績計画・投資計画	P. 14
セグメントの変更について	P. 15
経営指標／資本コストや株価を意識した経営	P. 16
配当政策	P. 17

## ● IV. 第5次中期経営計画－経営戦略－

セグメント別戦略	P. 19-22
サステナビリティ経営の推進	P. 23-27
まちづくり展開／エリア展開	P. 28

\*資料中表記

（当社グループ会社）

- ・ピカソグループ：  
株式会社ピカソ・優木産業株式会社からなる企業グループ
- ・四条大宮ビル：株式会社四条大宮ビル
- ・FUEL：FUEL株式会社
- ・エスコンスポーツ&エンターテイメント：  
株式会社エスコンスポーツ&エンターテイメント

（その他／固有名詞）

- ・EJR：エスコンジャパンリート投資法人
- ・中部電力（ないし中電）：中部電力株式会社
- ・中電不動産：中電不動産株式会社
- ・セレンディクス：セレンディクス株式会社
- ・STYLY：株式会社STYLY

（その他／略語等）

- ・STO：セキュリティトークン
- ・CF：クラウドファンディング
- ・AUM：運用資産残高
- ・PJ：プロジェクト

# **I. 長期ビジョン2030および 第5次中期経営計画策定の背景**

# 【I】1. 前中期経営計画の振り返り①

➤ 概ね計画通り、着実な収益構造の「転換」と、業績向上＝「飛躍」を実現。

前中計期間（2021年1月～2024年3月）の基本方針

【基本方針】

**転換**

- ・長期収益不動産への積極投資、**BS構造の改善**
- ・フロー重視の経営から**ストック重視の経営**へと転換

&

**飛躍**

- ・中部電力グループシナジーの発展
- ・売上高**1,100**億円、営業利益**160**億円の達成  
(中期経営計画最終年度 ※12か月決算での計画)

【結果（24/3期着地見込み）】

✓ 積極投資実施による安定性指標の向上

3年累計投資額	賃貸利益割合	長期収益不動産割合
<b>グロス投資額2,600億円</b> (内収益不動産投資1,484億円)	20/12期14.2% → <b>27.6%</b>	20/12期9.5% → <b>19.0%</b>

※1 賃貸利益割合：賃貸セグメント利益/セグメント利益合計（調整額除く）  
※2 長期収益不動産割合：固定資産計上の長期収益不動産/総資産

「**転換**」の実現

✓ 着実な業績向上を実現

売上高	営業利益
<b>1,200億円</b> (20/12期比+55%増)	<b>180億円</b> (20/12期比+48%増)

「**飛躍**」の実現

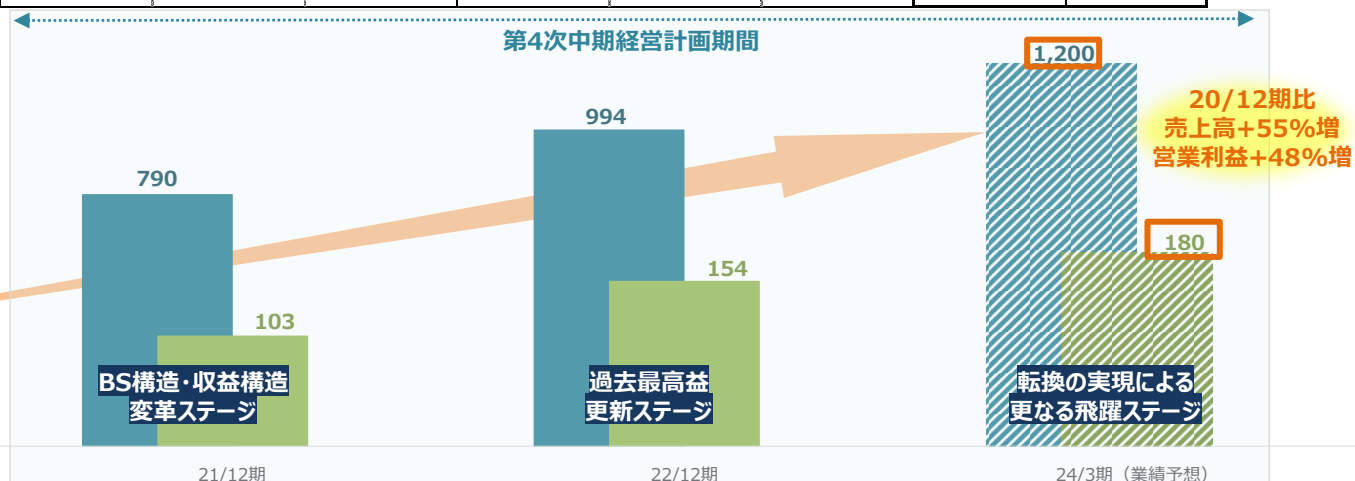
業績計画

単位：億円

	20/12期
	実績
売上高	773
営業利益	122

	21/12期			22/12期			24/3期	
	実績	当初計画	当初計画比	実績	当初計画	当初計画比	業績予想 (15か月決算)	当初計画 (12か月決算)
売上高	<b>790</b>	800	-10	<b>994</b>	980	14	<b>1,200</b>	1,100
営業利益	<b>103</b>	108	-5	<b>154</b>	140	14	<b>180</b>	160

■ 売上高 ■ 営業利益



20/12期

21/12期

22/12期

24/3期 (業績予想)

# 【I】1. 前中期経営計画の振り返り②

▶ 投資計画が想定以上に進捗し、安定性指標（賃貸利益割合、長期収益不動産割合）が向上、収益構造の「転換」を実現。

## 投資計画

単位：億円

	3年累計 (着地見込み)			3年累計 ①	当初計画（21年2月公表）		修正計画（23年8月公表）	
	21/12期	22/12期	24/3期		3年累計 ②	当初計画比 ①-②	3年累計 ③	修正計画比 ①-③
	実績	実績	着地見込み					
グロス投資額 計	976	375	1,249	<b>2,600</b>	2,200	400	2,300	300
収益不動産への投資	767	108	609	<b>1,484</b>	1,300	184	1,540	-56
収益不動産開発への投資	56	36	110	<b>202</b>	300	-98	220	-18
中期収益不動産への投資	337	56	255	<b>648</b>	600	48	685	-37
長期収益不動産への投資	373	15	246	<b>634</b>	400	234	635	-1
その他開発への投資	191	261	577	<b>1,029</b>	900	129	760	269
海外投資	7	4	55	<b>66</b>	-	-	-	-
その他投資	9	2	10	<b>21</b>	-	-	-	-
回収額	48	65	164	<b>277</b>	300	-23	280	-3
ネット投資額	928	310	1,085	<b>2,323</b>	1,900	423	2,020	303

▶ 当初計画（21年2月公表）・修正計画（23年8月公表）のいずれも上回る着地見込み

ピカソグループ、四条大宮ビルの子会社化に伴う投資が大きく寄与

※当初計画（21年2月公表）：21年1月～23年12月（36か月）計画 ※修正計画（23年8月公表）：21年1月～24年3月（39か月）計画

## 経営指標

	20/12期	24/3期			
	①実績	②着地見込	③当初計画	当初計画比 ②-③	20/12期比 ②-①
賃貸利益割合※1	14.2%	<b>27.6%</b>	26.0%	1.6%	<b>+ 13.4%</b>
長期収益不動産割合※2	9.5%	<b>19.0%</b>	18.0%	1.0%	<b>+ 9.5%</b>
ROE	21.2%	<b>14.8%</b>	13.0%	1.8%	<b>-6.4%</b>
ROIC※3	6.6%	<b>3.5%</b>	4.0%	-0.5%	<b>-3.1%</b>
自己資本比率	25.8%	<b>17.9%</b>	23.0%	-5.1%	<b>-7.9%</b>
純資産額	386億円	<b>710億円</b>	720億円	-10億円	<b>+324億円</b>

▶ 収益安定性の向上を実現（「転換」の実現）

▶ 中部電力への第三者割当増資（子会社化）による資本増強等により20/12期比低下も高水準の資本効率を維持

▶ 想定以上の投資計画進捗により下振れ

▶ 上記第三者割当増資により、20/12期比増加

※1 賃貸利益割合：賃貸セグメント利益/セグメント利益合計（調整額除く）

※2 長期収益不動産割合：固定資産計上の長期収益不動産/総資産

※3 ROIC：税引後営業利益/（株主資本+有利子負債）

# 【I】1. 前中期経営計画の振り返り③

➤ 前中計の経営戦略（重点取り組み事項）に基づき、事業の多様化や事業エリアの拡大を着実に実現。

## 経営戦略の振り返り・成果

### ① 持続的、かつ安定収益構造への転換

- ✓ ピカソグループ・四条大宮ビルの子会社化による収益構造の転換を達成
- ✓ JCRより「A+（安定的）」、R&Iより「A（安定的）」の格付を取得



### ② 既存コア事業の安定成長

- ✓ 【分譲マンション】
  - ・安定供給を継続（毎年1,200戸程度供給）
  - ・都心立地や自然環境豊かな立地での供給など商品企画の多様化を推進
- ✓ 【商業】トナリエシリーズ合計10施設展開



パークレ・ジイド白金レジデンス

### ③ 新規事業のコア化

- ✓ 【物流】LOGITRESシリーズの開発実施
- ✓ 【駅前開発・まちづくり】
  - 大和高田駅前、つくば駅前、北海道北広島駅前等での商業施設を核とした複合開発
- ✓ 【賃貸マンション】自社ブランド「TOPAZ」立ち上げ開発展開



TOPAZ新御徒町

### ④ 新領域の挑戦

- ✓ 海外事業として複数のプロジェクトに参画（タイ・バンコク、アメリカ・カリフォルニア・ハワイ等）
- ✓ 3Dプリンタでの住宅開発を目指すセレンディクス、XR事業を行うSTYLY、「農」をコンセプトに事業展開を行うヤマガタデザイングループへの出資・提携等、次世代を見据えた取り組み実施



「Alia」プロジェクト

### ⑤ 日本エスコングループシナジー強化

- ✓ 「ピカソグループ」「四条大宮ビル」「FUEL」「エスコンスポーツ&エンターテインメント」等が当社グループに新規参画（子会社化または新規設立）
- ✓ 多面的に事業を展開できる体制をグループ全体で構築



### ⑥ 5大都市を中心とした拠点拡大

- ✓ 北海道・九州での分譲マンション新規供給を実現
- ✓ 「ES CON FIELD HOKKAIDO」周辺まちづくりを中心に北海道におけるシニアレジデンス・物流・ホテル等多様な展開
- ✓ 中部エリアにおける確かな事業拡大



北海道ボールパークFビレッジにおける開発

### ⑦ 中部電力グループシナジー強化

- ✓ 中電不動産との共同事業が複数進捗・収益貢献（名古屋市東区白壁Ⅰ・Ⅱ、吹田市藤白台5丁目等）
- ✓ 中部電力と共同で植物工場「テクノファーム袋井」開発
- ✓ 「名古屋競馬場跡地開発事業」としてまちづくりプロジェクトへ参画



名古屋競馬場跡地開発事業

### ⑧ ESGの推進

- ✓ ZEHマンションの開発推進、継続供給
- ✓ TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の枠組みに基づく情報開示
- ✓ 「健康経営優良法人2024（大規模法人部門）」認定取得



レ・ジイド本川越 コドテラス

# 【I】2. 計画策定の背景（外部環境・内部環境）

- ▶ いかなる環境下においても長期的・持続的に成長し続けるため、2023年11月に「経営理念体系」を改訂。
- ▶ さらに今般、2030年度までの指針・戦略として、「長期ビジョン2030」および「第5次中期経営計画」を策定。

外部環境		内部環境	
プラス面	マイナス面	(前中計期間中の) 成果	課題
✓ コロナ禍後の順調な経済拡大	✓ <b>金利上昇</b>	✓ 基本方針「 <b>転換&amp;飛躍</b> 」の実現	✓ 不透明なマーケットに耐えうる収益基盤の継続構築
✓ 給与水準の改定継続による可処分所得の増加	✓ <b>少子高齢化</b> の加速	✓ 24年度以降の事業用地取得も順調に進捗	✓ <b>事業ポートフォリオの多様化</b>
✓ 中心部の人口集中加速による <b>開発余地拡大</b>	✓ 首都圏除く地方経済の停滞	✓ <b>全国5拠点での事業展開体制</b> を構築	✓ 積極的な事業展開に伴う <b>BSの拡大（負債の増加）</b>
✓ 安全な日本に対する <b>海外からの投資拡大</b>	✓ 中国経済の低迷	✓ 様々な不動産を開発できる <b>総合デベロッパーへと成長</b>	✓ <b>コンプライアンス・リスク管理体制の強化・徹底</b>
✓ 富裕層ビジネスの拡大	✓ 地政学リスクの拡大懸念	✓ 東証プライム市場へ移行中電子会社化による信用力強化	✓ 成長を支えるための <b>安定的な組織基盤・業務基盤の構築</b>
✓ データセンター等 <b>IT化による新たな需要の増加</b>	✓ <b>建築費をはじめとしたコストの上昇</b>	✓ 当社の強み（企画力、機動力）の確かな継承	✓ <b>人材の確かな育成と定着、多様な人材の獲得</b>
✓ <b>インバウンド需要増加</b> によるホテル開発余地拡大	✓ 全方位的な <b>人手不足</b>	✓ 北海道ボールパークビレッジでのまちづくり参画に伴う知名度向上	✓ 急速に変化する環境に適合した <b>企業風土の変革</b> の継続

⇒ 不透明かつ急速に変化する環境下、当社は**長期的・持続的成長**を続けるための**変革・成長期**に差し掛かる

長期的・持続的成長を実現するために・・・

2023年11月 経営理念体系の改訂

パーパス	IDEAL to REAL ～理想を具現化し、新しい未来を創造する～	グループ全役職員 にとっての 企業活動における 永続的な「よりどころ」
ビジョン	ライフ・デベロッパー	
行動理念	「新たな価値の提供」「サステナビリティ経営」「成長と安定」 「経営者意識」「コンプライアンス」「感謝の心」	

2024年3月 新経営計画の策定

**長期ビジョン2030**  
**第5次中期経営計画**  
(2024年度～2026年度)

成長実現に向けた  
2030年度までの  
指針・戦略

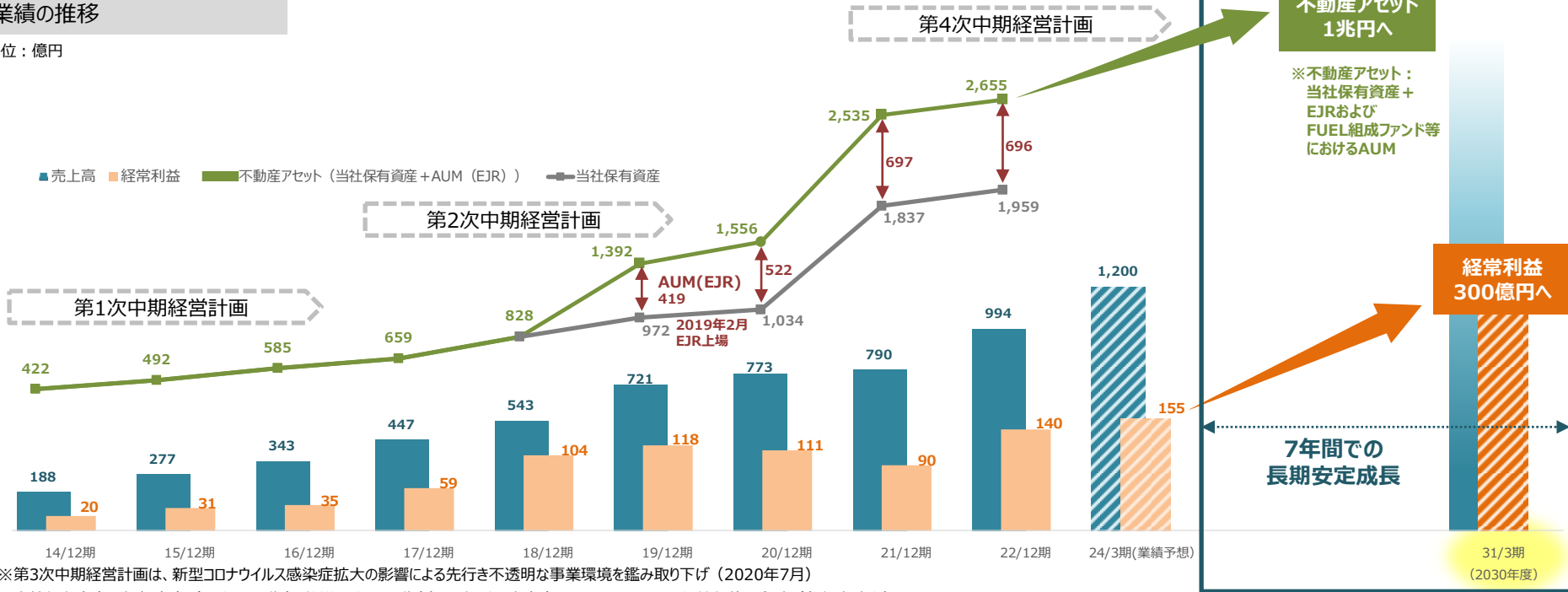
# 【I】3. 長期ビジョン2030および第5次中期経営計画の位置づけ

▶ 第1次中期経営計画期間以降、安定した増収を継続して実現。

長期ビジョン2030および第5次中期経営計画のもと、着実な企業価値向上に引き続き取り組んでいく。

## 業績の推移

単位：億円



## 2030年度までの7年間の歩み

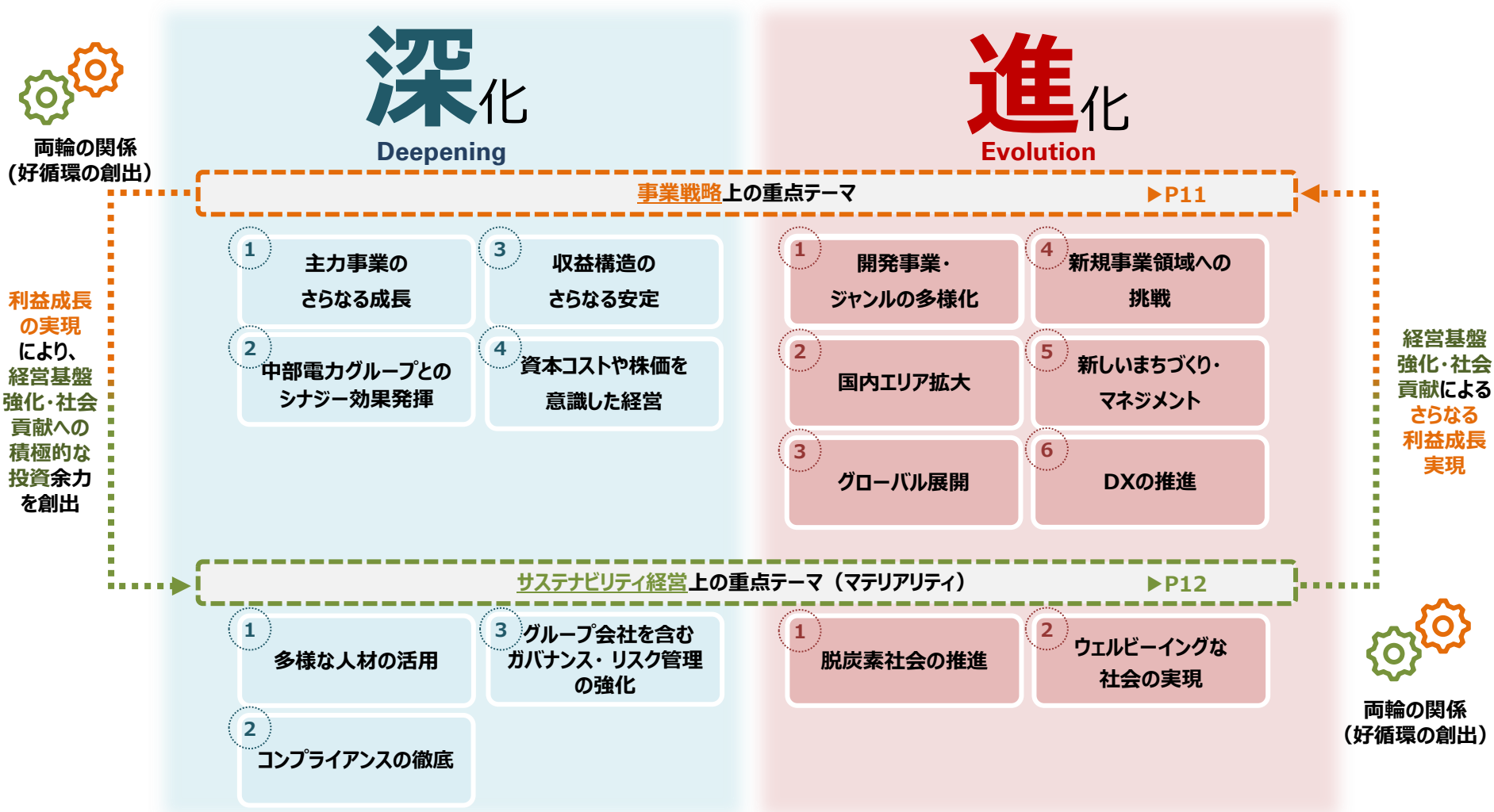
25/3期(2024年度)	26/3期(2025年度)	27/3期(2026年度)	28/3期(2027年度)	29/3期(2028年度)	30/3期(2029年度)	31/3期(2030年度)
長期ビジョン2030実現のための“Phase I” 第5次中期経営計画			長期ビジョン2030実現のための“Phase II” 第6次中期経営計画 (予定)			
▶ P14~						
						2030年度にありたい姿 「長期ビジョン2030」 ▶ P10~



## Ⅱ. 長期ビジョン2030

# 【Ⅱ】目指すべき方向性（概要）

➤ 2030年度までに当社が目指すべき方向性は、以下の各項目における「深化」「進化」と捉え、様々な取り組みを進めていく。



➔ 2030年度指標  
(アウトプット)

経常利益 **300**億円

不動産アセット **1**兆円

※不動産アセット：  
当社保有資産＋  
EJRおよびFUEL組成ファンド等におけるAUM

「事業戦略」「サステナビリティ経営」の両輪で持続的成長の好循環を創出、財務指標だけでは測れない真の企業価値向上へ

# 【Ⅱ】目指すべき方向性（各論－事業戦略）

➤ 「深化」「進化」のそれぞれのテーマに基づき取り組みを推進し、2030年度経常利益300億円、不動産アセット1兆円を達成する。

事業戦略上の重点テーマ（目指すべき方向性および取り組み内容）

## 深化

Deepening

### 1 主力事業のさらなる成長

良質な商品・サービスを継続して提供  
お客様の潜在ニーズへ応える



- ✓ 良質な分譲マンション供給
- ✓ 駅前開発・まちづくり継続展開
- ✓ 商業施設の取得・開発・運営
- ✓ 出口戦略の多様化

### 2 中部電力グループとのシナジー効果発揮

技術・人材・ノウハウなどのグループ  
保有リソースを最大限活用する

中部電力グループ

- ✓ エネルギーマネジメント手法・最先端デジタル技術の活用
- ✓ 教育・医療・健康・文化・スポーツなど多領域での連携

### 3 収益構造のさらなる安定

いかなる経済環境にも耐えうる  
経営基盤を構築する



- ✓ 一般管理費をカバーするためのストック収益のさらなる強化
- ✓ 資金調達手法の多様化

### 4 資本コストや株価を意識した経営

資本効率経営を推進し、企業価値向上へ



- ✓ 株主資本コスト・WACCを上回る「ROE」「ROIC」の達成
- ✓ ステークホルダーの期待に応える利益成長の実現

## 進化

Evolution

### 1 開発事業・ジャンルの多様化

人口減少社会の中でも  
“多様な事業選択肢” “機動力”の確保



- ✓ 分譲マンション以外の不動産開発事業の拡大
- ✓ 投資循環型ビジネスの拡大

### 2 国内エリア拡大

日本全国へ事業を展開する



- ✓ 拠点増設による日本全国展開体制の構築

### 3 グローバル展開

エスコンのものづくりを世界へ発信する



- ✓ 海外での自社開発体制の早期構築
- ✓ 当社の収益の柱へと成長させていく

### 4 新規事業領域への挑戦

これまでの不動産事業ノウハウを活かし  
次世代を見据えた事業を展開する



- ✓ ノンアセット事業の拡大
- ✓ CF・STOの展開
- ✓ これまでの出資済案件のさらなる成長実現

### 5 新しいまちづくり・マネジメント

“地域コミュニティの創生”

- ✓ 教育・医療・健康・文化・スポーツで繋がる次世代まちづくり・タウンマネジメントへ



### 6 DXの推進

商品・サービスの質の向上  
顧客層拡大  
業務効率化



事業を「深化」させるとともに、新たな取り組みである「進化」を進め、2030年度指標（P10）達成を目指す

# 【Ⅱ】目指すべき方向性（各論－サステナビリティ経営）

- サステナビリティ経営は、当社の持続的成長を実現するための“両輪のひとつ”と捉え、取り組みを強力に推進していく。
- 今般、サステナビリティ経営における重点課題としてマテリアリティを特定。

## マテリアリティ特定プロセス

### Step 1

#### 当社の事業活動に関する 重点課題要素の抽出

国際的なフレームワーク（ISO26000、GRIスタンダードなど）や親会社中部電力のマテリアリティを参考に、部署長クラスのワークショップでの課題認識等も踏まえ、当社における74項目の重点課題要素を抽出。

### Step 2

#### 重要性の評価

抽出された重点課題要素に対し、各部署から選出されたメンバーが、「当社にとっての重要度」「ステークホルダーにとっての重要度」の双方の観点から重要性の評価を行い、重点課題を分別・整理。

### Step 3

#### 妥当性の確認

重点課題について、ステークホルダーの皆様（親会社、金融機関など）との意見交換を踏まえて、社内で妥当性を確認。取締役会においても議論の上、決議。

特定

## サステナビリティ経営上の重点テーマ（マテリアリティ／目指すべき方向性および取り組み内容）

## 深化 Deepening

1

### 多様な人材の活用

- ✓ 事業成長を支えるための人材確保と育成
- ✓ 多様な人材が活躍できる環境整備
- ✓ 社員の安全・健康増進

2

### コンプライアンスの徹底

- ✓ 中部電力と協調した施策推進
- ✓ 経営トップによるハラスメント撲滅宣言
- ✓ コンプライアンス研修の継続的实施

3

### グループ会社を含むガバナンス・リスク管理の強化

- ✓ コーポレートガバナンス体制の強化
- ✓ リスクマネジメントの徹底

## 進化 Evolution

1

### 脱炭素社会の推進

- ✓ ZEHマンションの開発推進
- ✓ 再生可能エネルギー積極的な活用
- ✓ グループ全体で「現場レベル」での行動（社員意識の浸透・定着）

2

### ウェルビーイングな社会の実現

- ✓ 「ES CON FIELD HOKKAIDO」周辺まちづくりによる北広島市発展への貢献
- ✓ デジタル技術を活用したスマートシティ推進



マテリアリティに関する詳細：P23～

# Ⅲ. 第5次中期経営計画 —事業計画—

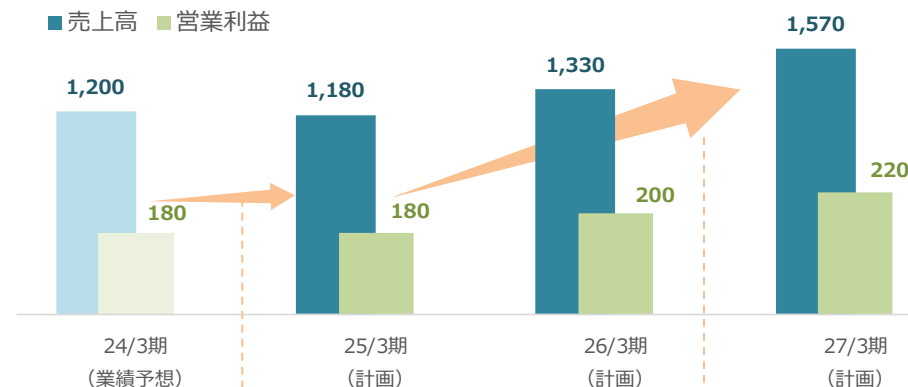
# 【Ⅲ】 1. 業績計画・投資計画

- 業績計画：来期25/3期は今期24/3期と**ほぼ同水準の売上利益計画（実質増収増益）**。その後**安定的な増収増益計画**。
- 投資計画：第5次中計期間中の**3年累計投資額2,500億円**。想定以上に投資が進捗した前中計着地見込みと**ほぼ同水準**。

## 業績計画

単位：億円

	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期
	業績予想 (15か月決算)	計画	計画	計画
売上高	1,200	1,180	1,330	1,570
営業利益	180	180	200	220



15か月決算の24/3期に対し、  
25/3期はほぼ同水準の計画（実質増収増益）

営業利益ベース  
毎年+10%程度成長計画

## 投資計画

単位：億円

	第4次中期経営計画（前中計期間）				第5次中期経営計画				A+B
	21/12期 実績	22/12期 実績	24/3期 着地見込み	3年累計 A	25/3期 計画	26/3期 計画	27/3期 計画	3年累計 B	
グロス投資額 計	976	375	1,249	2,600	610	770	1,120	2,500	5,100
分譲マンション開発	192	176	276	644	200	200	250	650	1,294
収益物件開発	57	122	408	587	200	300	500	1,000	1,587
稼動中収益物件取得	711	71	500	1,283	150	200	300	650	1,933
海外投資	7	4	55	66	50	60	60	170	236
その他	9	2	10	21	10	10	10	30	51
回収額	48	65	164	277	284	308	417	1,009	1,286
内、収益物件	34	42	23	99	121	142	242	505	604
ネット投資額	928	310	1,085	2,323	326	462	703	1,491	3,814

前中計比  
+413億円  
投資循環型  
ビジネスの拡大

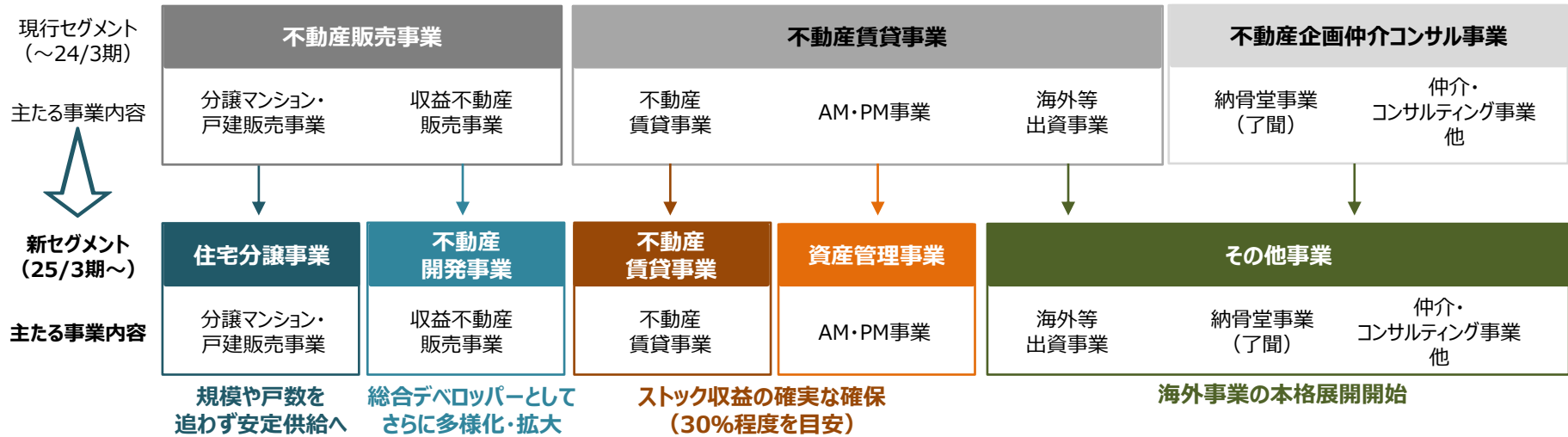
前中計比  
+104億円  
グローバル展開  
のさらなる推進

Aliaプロジェクトへの出資を実施（詳細P22）

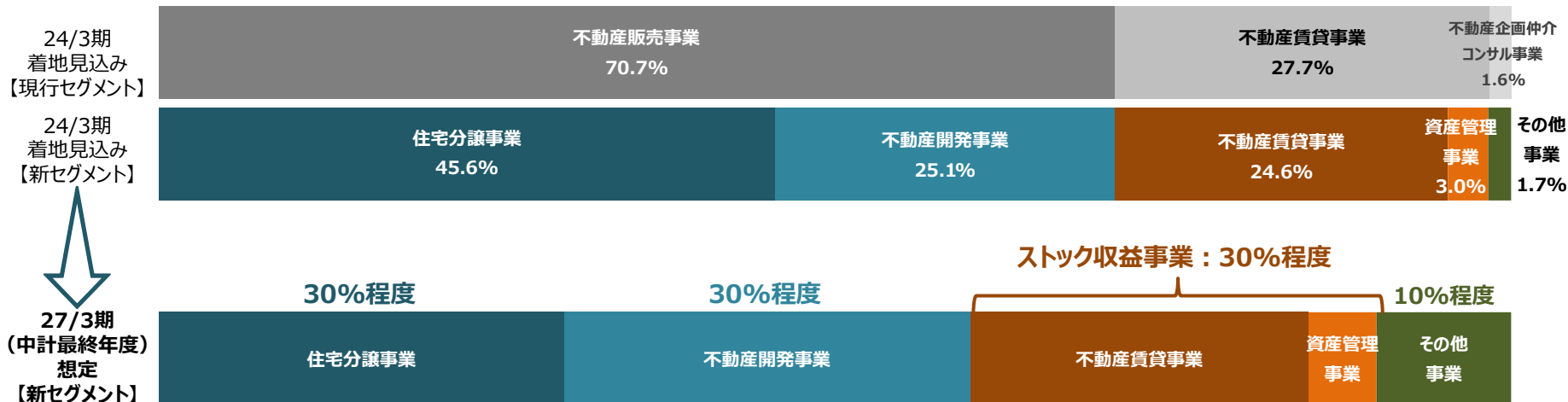
# 【Ⅲ】 2. セグメントの変更について

➤ 事業ポートフォリオの明確化、セグメントごとの戦略立案による安定成長を目指すことを目的に、多様化した事業領域に即して25/3期よりセグメントの変更を実施。

## セグメント変更の概要



## 想定利益構成 (セグメント利益)



# 【Ⅲ】 3. 経営指標／資本コストや株価を意識した経営

- ▶ ストック収益の積み上げによる**安全性の維持・向上と、高い資本効率性の維持を両立**させた経営を推進していく。
- ▶ 引き続き、資本コストや株価を意識した経営を推進していき、株主価値・企業価値向上に取り組んでいく。

## 経営指標

		24/3期
		着地見込み
安全性	ストック収益割合 ※2	27.6%
	ストック収益／一般管理費 カバー率（キャッシュベース） ※3	102.2%
	自己資本比率	17.9%
資本 効率性	ROE	14.8%
	ROIC ※4	4.4%

25/3期	26/3期	27/3期
計画	計画	計画
30.4%	28.2%	30.0%
119.0%	114.2%	116.8%
17.5%	17.6%	17.5%
13.4%	13.9%	14.0%
3.4%	3.5%	3.6%

▶ 30%を目安水準として継続したストック収益を確保していく

▶ **キャッシュベースで100%以上カバーを継続していく**

▶ 17%程度を目安に投資計画を進捗させていく

▶ **14%程度の高水準を維持し高効率経営に努める**

▶ 3.5%程度を目安ラインとして効率性を意識した経営を推進する

※ 1 ストック収益：不動産賃貸セグメント利益＋資産管理セグメント利益

※ 2 ストック収益割合：ストック収益／セグメント利益合計

※ 3 ストック収益／一般管理費カバー率：（ストック収益＋不動産賃貸セグメントの減価償却費＋不動産賃貸セグメントののれん償却額）／（一般管理費－一般管理費の減価償却費－全体ののれん償却額）

※ 4 ROIC：（連結経常利益＋支払利息－受取利息－法人税等）／（「有利子負債＋純資産」の期首期末平均）

## 資本コストや株価を意識した経営

### 基本的な考え方・取り組み内容

#### ✓ 利益成長の実現

ステークホルダーの期待に応える**利益成長**の実現

#### ✓ 資本効率の意識

具体的指標として、**ROE>株主資本コスト**、**ROIC>WACC**を意識した経営の推進

#### ✓ 積極的な株主還元

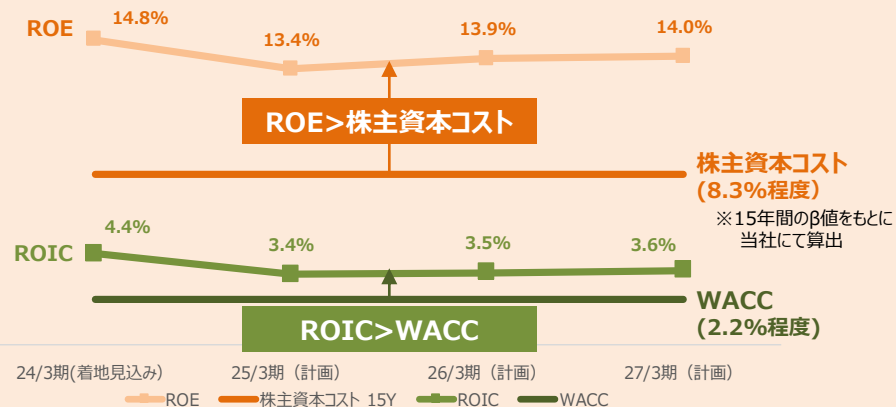
第5次中計期間中においても**累進的配当政策を継続し、積極的な株主還元**を実施

#### ✓ 株主様・機関投資家様との建設的な対話

代表取締役・IR担当取締役でIR活動を管轄・実践

財務情報・非財務情報の英文開示実施 等

### 重視する指標





# 【Ⅲ】 4. 配当政策

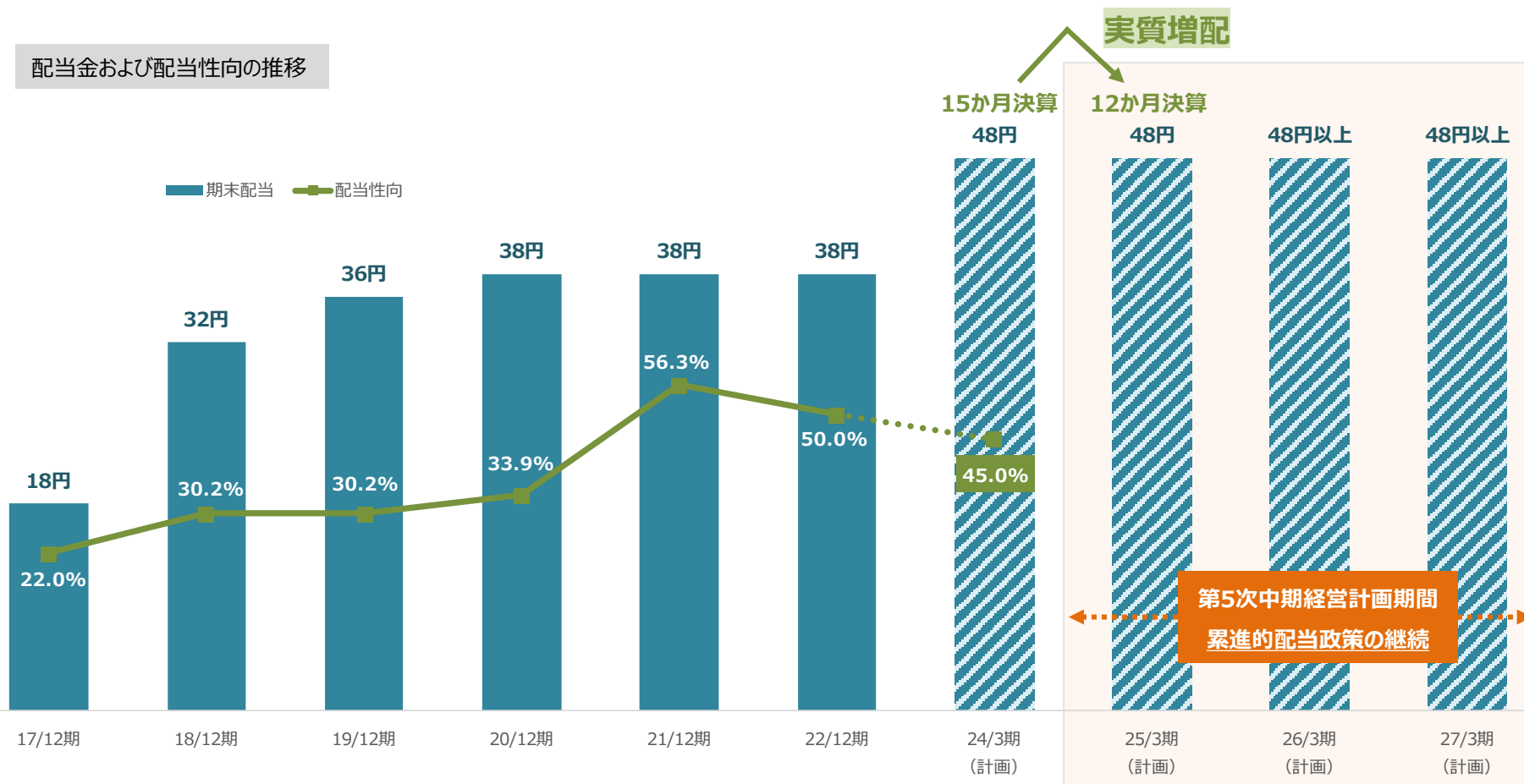
➤ 引き続き、積極的な株主還元に取り組んでいく。

## 「累進的配当政策」の継続

1株当たり配当額（DPS）を前年度の1株当たり配当額（DPS）を下限とし、原則「減配なし、配当維持もしくは増配のみ」とする配当政策。

➔ 25/3期（2024年度）：配当金 **48円** 計画

配当金および配当性向の推移



# IV. 第5次中期経営計画 —経営戦略—

# 【IV】 1. セグメント別戦略ー①住宅分譲事業

## 住宅分譲事業

### 大方針

- ✓ ビジョン「ライフ・デベロッパー」のもと、戸数（量）を追わずに、当社の強みである企画力を最大限活かした厳選・良質な商品をお客様にお届けしていく。

### 事業戦略

- ✓ **高付加価値商品の安定供給**  
厳選した事業用地仕入に裏打ちされた、良質な商品供給を安定的に行う

【分譲マンション供給実績・計画】

(単位：戸)



- ✓ **“超好立地”での開発**  
これまで取り組みが少なかった都心立地、自然環境豊かなエリア等、希少立地での開発
- ✓ **案件の大型化**  
複合開発案件など、まちづくりの核となるプロジェクトの増加
- ✓ **事業エリア多様化**  
首都圏・関西圏に次いで、中部・北海道・九州圏でのシェア拡大・収益コア化
- ✓ **品質力のさらなる向上**  
引き続きお客様へ「安心」「安全」を提供すべく体制を強化



(仮称) 神奈川県三浦郡葉山PJ  
(森戸海岸眼前の立地)



レ・ジェイドシティ千里藤白台  
(吹田市藤白台まちづくり/総戸数244戸)



レ・ジェイド北海道北広島  
(北海道圏/総戸数197戸)



レ・ジェイド新大村ステーションフロント  
(長崎県第一号分譲案件/駅前複合開発案件)



当社の品質管理基準  
「IDEAL COMPASS」

# 【IV】 1. セグメント別戦略-②不動産開発事業

## 不動産開発事業

### 大方針

- ✓ 総合デベロッパーとして、多様なアセットタイプの開発・バリューアップをさらに促進し収益比率を高めるとともに、ファンドビジネスを含めた投資循環型ビジネスを拡大していく。

### 事業戦略

- ✓ **多様なアセットタイプの開発・バリューアップ**  
多彩な開発ノウハウを最大限活用することで、その土地の価値・魅力を引き出した商品価値の高い収益物件開発を推進

#### 第5次中計期間中に収益貢献予定の事業タイプ（分譲以外）

- 【賃貸マンション】【商業施設】【物流施設・工場用土地】
- 【ホテル】【オフィス】【シニアレジデンス】【クリニックモール】
- 【データセンター用地】【土地区画整理事業】



マスターズヴェラス北海道ホールパーク  
(メディカルモール併設のシニアレジデンス)



トナリエ北広島  
(商業+ホテル/2024年度開業予定)

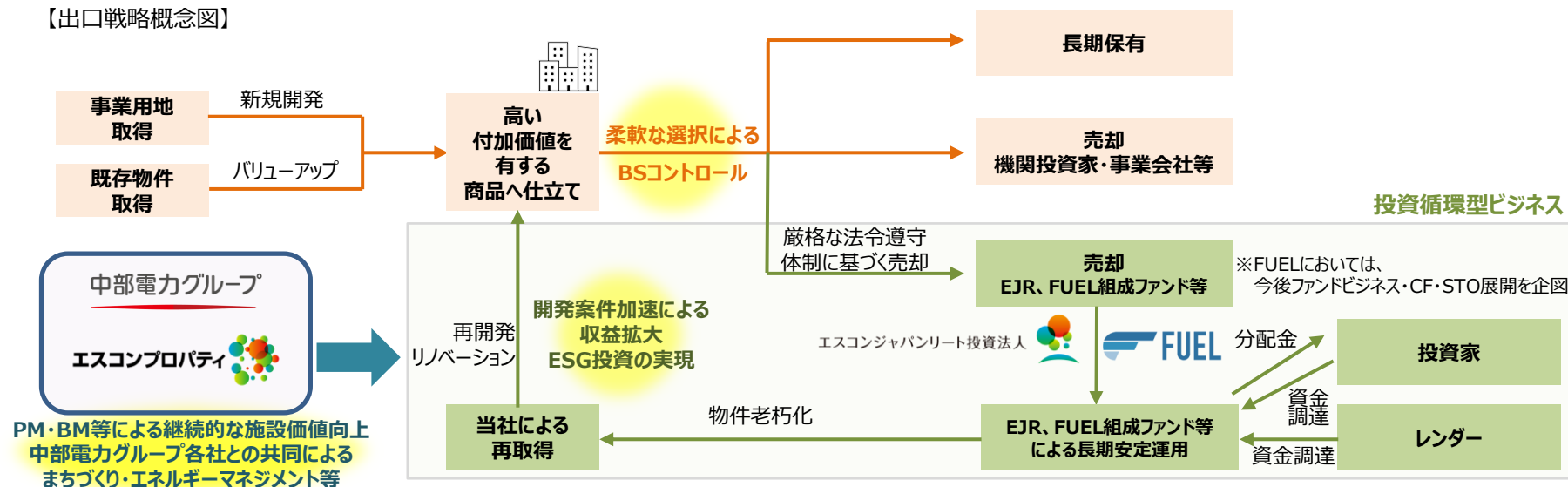
#### ✓ 出口戦略の多様化

適時適切かつ柔軟な物件売却を図る  
投資循環による持続的成長・ESG投資を目指す

#### ✓ 適切な売却・保有の選択によるBSコントロール

出口戦略を多様化することにより、柔軟な売却・保有の選択を可能とし、  
資産効率性の維持・向上等、BSのコントロールを行っていく

#### 【出口戦略概念図】



# 【Ⅳ】 1. セグメント別戦略－③不動産賃貸事業・④資産管理事業

不動産賃貸事業

資産管理事業

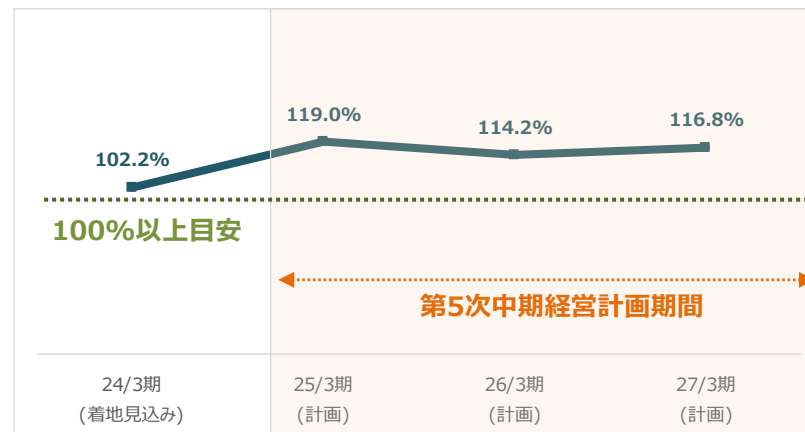
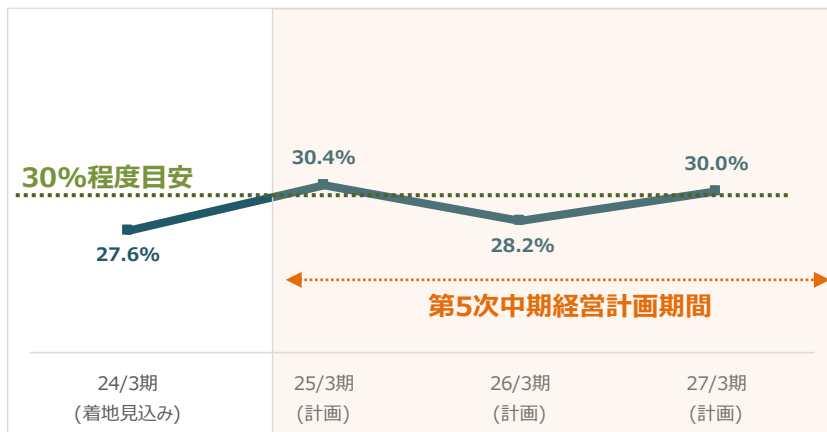
## 大方針

- ✓ 当社のストック収益（安定収入）の計上事業セグメントとして、継続的な資産入れ替え（“良化”）による収益維持・向上を目指す。

## 目標指標

### ストック収益割合

### ストック収益／一般管理費カバー率（キャッシュベース）



※ 1 ストック収益：不動産賃貸セグメント利益＋資産管理セグメント利益

※ 2 ストック収益割合：ストック収益／セグメント利益合計

※ 3 ストック収益／一般管理費カバー率：（ストック収益＋不動産賃貸セグメントの減価償却費＋不動産賃貸セグメントののれん償却額）／（一般管理費－一般管理費の減価償却費－全体ののれん償却額）

## 事業戦略

### ✓ BSコントロールを意識した長期保有

前述P20の多様な出口戦略の構築にもとづき、  
上記2指標とBSを総合的に勘案し、保有・売却を判断していく

### ✓ 多様な開発ノウハウを活かした賃貸案件開発の強化

賃貸マンションブランド「TOPAZ」開発など、開発力を活かしていく



TOPAZ江坂

トパーズ  
**TOPAZ**

自分らしさを表現し、人生の「いま」を楽しむレジデンス

### ✓ 保有物件のバリューアップ、保有資産入れ替えによる収益力向上

日本エスコングループ全体で保有物件のバリューアップに取り組んでいく

### ✓ グループ会社の安定成長

商業施設PM、マンション管理、REIT・私募ファンドのAM等を通じ、グループ全体でお客様への提供価値を増大（収益力強化）させ、資産管理事業収入を安定的に成長させていく



分譲マンション管理等を  
担う当社グループ会社



商業施設の運営管理等を  
担う当社グループ会社



EJRの資産運用会社  
である当社グループ会社



オンラインファンドの運営等を  
手掛ける当社グループ会社

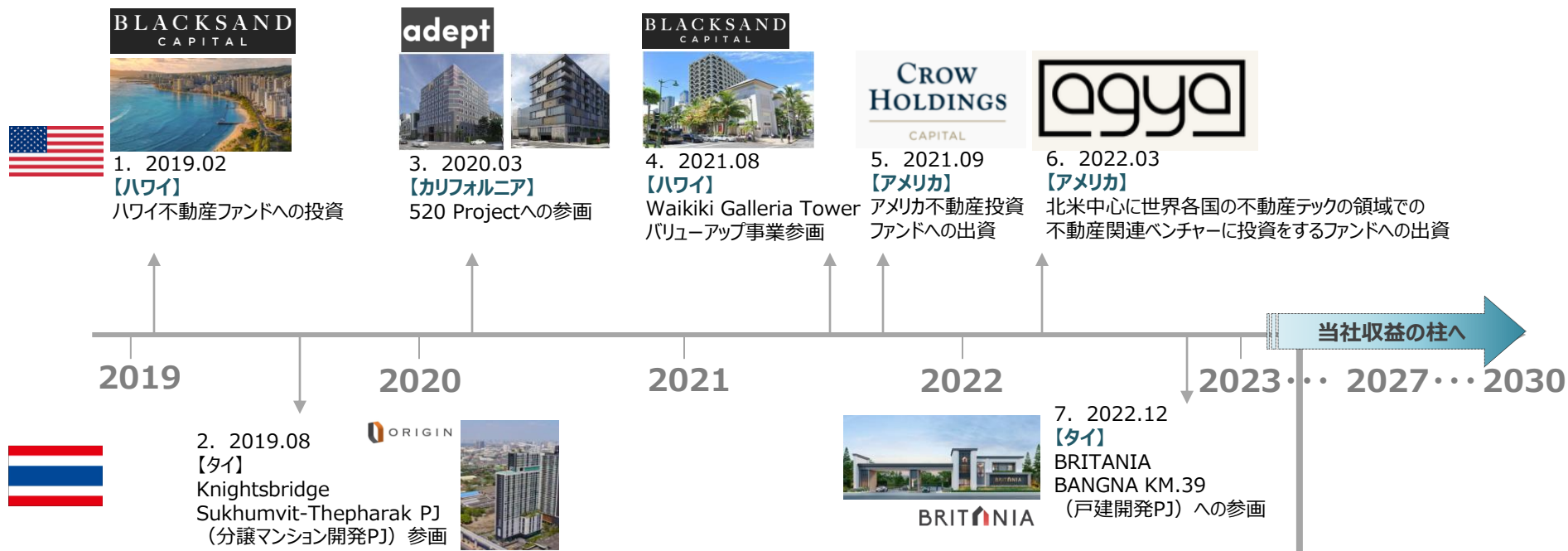
# 【IV】 1. セグメント別戦略ー⑤その他事業

その他事業

## 大方針

✓ 次世代を見据えた新規事業領域への挑戦を進めていく。特に海外事業は、次なる当社コア事業として展開加速。

## これまでの海外展開



## 今後の展開

✓ **ハワイでの事業投資拡大**  
「Alia」プロジェクト参画を機に、  
ハワイを当社の海外事業重点エリアとして積極展開を進めていく

✓ **2030年の当社収益の柱へ**  
現地パートナーとの連携のさらなる強化、海外での事業ノウハウ蓄積、  
現地展開を見据えた基盤構築を進めていく

**2023.10【ハワイ】**

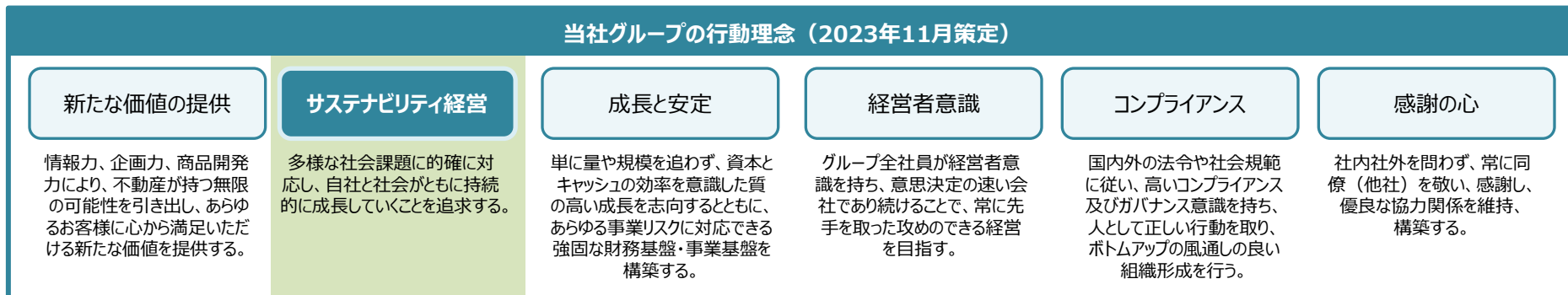
- ・株式会社 Seven Signatures International
- ・ブラックサンド・キャピタル LLC
- ・コバヤシグループ LLC
- ・当社 の4社間における業務提携契約を締結

▶ **第一弾プロジェクトとして、コンドミニアム「Alia」**  
の販売・マーケティングパートナーとして参画



# 【IV】 2-①. サステナビリティ経営の推進

➤ 前述の通り、サステナビリティ経営をより着実に進めていくため、サステナビリティ経営における重点課題としてマテリアリティを特定。



両輪の関係（→詳細P10：長期ビジョン2030）

行動理念（自社と社会がともに持続的に成長）に定めたように、  
「持続的な社会への貢献」と「当社グループの持続的な利益成長」  
を「両輪」で目指していく重要性を再認識。



サステナビリティ経営における重点課題として  
マテリアリティを特定

## マテリアリティの特定

### 深化 Deepening

- 1 多様な人材の活用
- 2 コンプライアンスの徹底
- 3 グループ会社を含むガバナンス・リスク管理の強化

### 進化 Evolution

- 1 脱炭素社会の推進
- 2 ウェルビーイングな社会の実現

マテリアリティの各項目に基づく「達成目標」の設定

➡ 詳細次ページ



# 【IV】 2-②. サステナビリティ経営の推進

➤ 各マテリアリティに紐づく達成目標を一つの指針として、様々な取り組みを進めていく。

深化

Deepening

マテリアリティ (重点課題)	達成目標	達成年度
多様な人材の活用	女性採用割合35%以上	毎年度
	エンゲージメントサーベイの向上 ⇒サーベイ開始 (2024年度) から確実な向上	2030年度
	健康経営優良法人 認定	毎年度
コンプライアンスの徹底	中部電力と協調した コンプライアンス推進施策の実施	毎年度
	コンプライアンス研修受講率 100%	毎年度
グループ会社を含む ガバナンス・リスク管理の強化	取締役会の実効性向上・継続的な改善	毎年度

2023年度 (見通し)
45%程度
- (サーベイ開始前)
「健康経営優良法人2024 (大規模法人部門)」認定取得
中部電力と協調した 研修・講演会の実施 経営トップによるコンプライアンス宣言
100%
取締役会出席率 100%

進化

Evolution

脱炭素社会の推進	GHG削減量 (2022年度対比) △40%※ ※SCOPE 1・2が対象	2030年度
ウェルビーイングな 社会の実現	環境・社会に配慮したまちづくりの推進による 地域活性化・暮らしやすさ向上への寄与	2030年度

0.8万 t CO2 【2022年度実績】
【北海道ボールパークビレッジ】 ▶シニアレジデンス、 メディカルモール竣工



# 【IV】2-③. 【TOPICS】脱炭素社会の実現に向けた取り組み

## 大方針

**当社グループの脱炭素目標**

グループ全体の温室効果ガス排出量（※）を**2030年度までに40%削減（2022年度対比）**

※SCOPE 1・2が対象。SCOPE3については今後検討。

## 具体的な行動計画

### ✓ ZEHマンションの開発推進

2026年を目途に**全ての新築分譲マンションについてZEH（※）水準の環境性能を実現していく。**

【これまでのZEHマンション開発済案件】



レ・ゼイド大倉山



レ・ゼイド八尾桜ヶ丘



レ・ゼイド本川越コエドテラス



※ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)：  
外皮の断熱性能等を大幅に向上させるとともに、高効率な設備システムの導入により、室内環境の質を維持しつつ大幅な省エネルギーを実現した上で、再生可能エネルギーを導入することにより、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを目指した住宅

### ✓ 再生可能エネルギーの積極的な活用

- ・物流施設や商業施設での積極的な太陽光発電導入
- ・非化石証書の安定的な確保・調達
- ・中部電力グループと協調した取り組みの推進
- ・「まちづくり×環境配慮」の取り組み可能性の模索

### ✓ グループ全体で「現場レベル」での行動（社員意識の浸透・定着）

- ・早期退社の推奨やこまめな消灯の実施等による電力使用量の削減
- ・販売促進活動のWEB化等によるペーパーレスの推進
- ・省エネ性能の高い自動車の活用
- ・「ESG経営レポート」における年次での定量実績等の開示

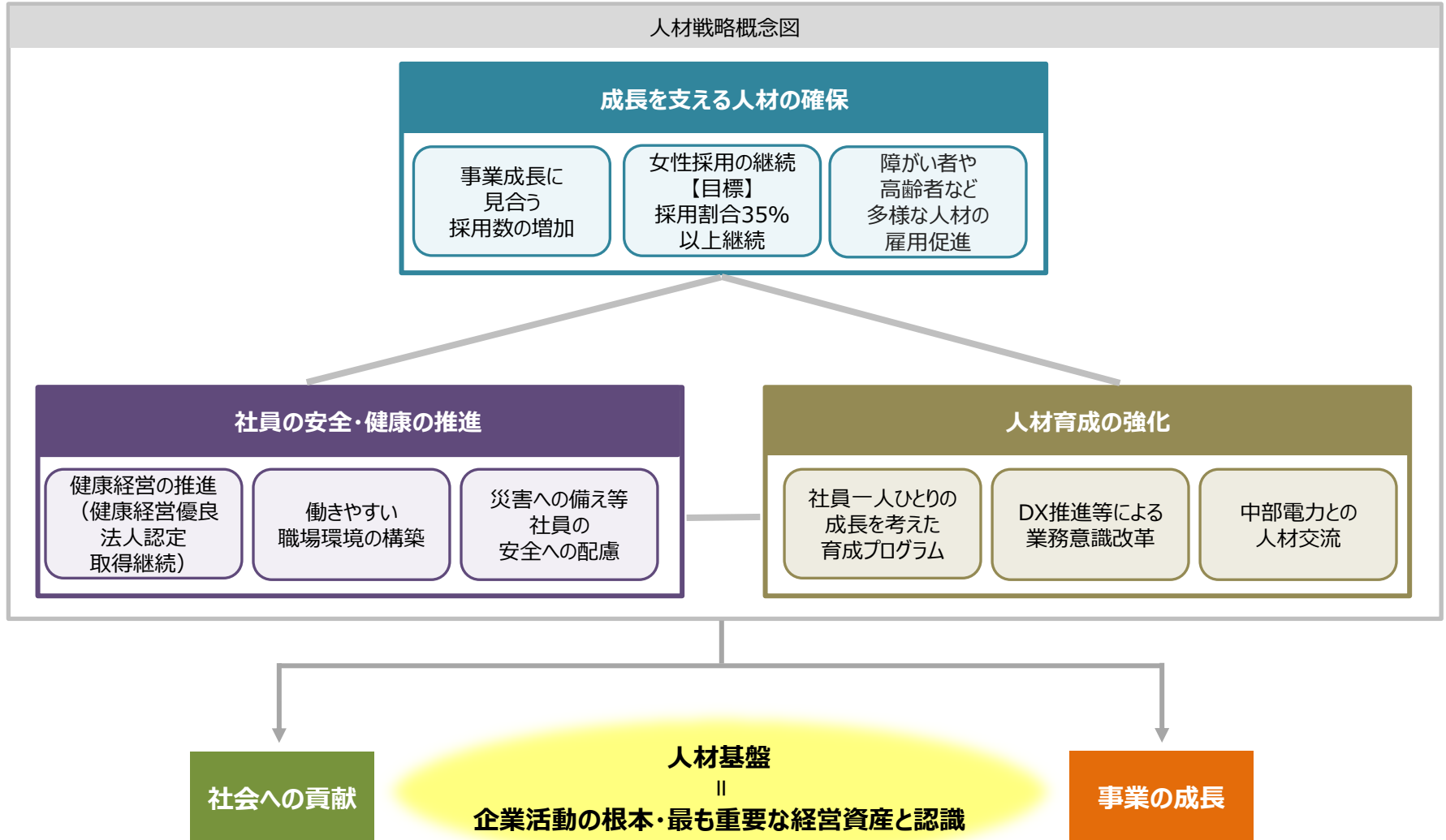
2023年度  
ESG経営レポート

活動対象期間：2022年1月1日～2022年12月31日

ES CON JAPAN  
2023年4月28日発行

# 【IV】 2-④. 【TOPICS】多様な人材の活躍推進と育成

➤ 重要な経営基盤である「人材」面については、三位一体の指針のもと、様々な取り組みを推進させ、強固な人材基盤を構築する。



人材の確保・育成・安全健康推進を三位一体で進めることで、一人ひとりが一層輝ける環境を構築していく

# 【IV】 2-⑤. 【ご参考】ESG推進に関する基本方針



私たちは持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています

## ESG経営理念

当社は「IDEAL to REAL（理想を具現化し、新しい未来を創造する）」のパーパスのもと、時代とともに変化するニーズに対応し、理想の暮らしを創造するライフ・デベロッパーとして、ESG推進による社会課題への対応を通じた持続可能な社会の実現と持続的成長を目指してまいります。

## ESG基本方針

環境や社会、ガバナンスに関する法規制や当社が約束したことを遵守し、ESG推進により社会から必要とされる企業として成長を目指してまいります。

### 環境 (Environment)



1. 2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向け、次世代型まちづくり等、新たな環境価値を創造する
2. 環境に最大限配慮した不動産開発や企業活動を推進する
3. 環境をキーワードにした新たな事業領域に挑戦し、環境価値と事業価値の創出を行う



### 社会 (Social)



1. まちづくりを通じた地域の活性化に貢献するとともに、地域のコミュニティ創生を推進し新しい未来を創造する
2. 従業員が働くことにやりがいを持ち、能力を最大限発揮できる職場環境を整えるとともに、多様な人材が活躍できるようダイバーシティを推進する
3. 少子高齢化を始めとする医療、福祉などの社会課題に対する貢献を果たし、地域の安全で快適な暮らしを支えていく
4. 海外事業展開を通じたグローバルでのSDGsの実現に向けた事業展開を推進する



### ガバナンス (Governance)



1. 適時・適切・公正な経営情報の開示を充実していく
2. 経営の安定性、健全性及び透明性を確保できるガバナンス体制を推進する
3. 事業の拡大・多様性に伴うリスク増大に対応すべく、リスクマネジメント力の強化を図る
4. 「企業倫理行動憲章」に基づき、すべての人々の人権を尊重した事業活動を行う



## 【IV】3. まちづくり展開／エリア展開

➤ 全国・世界においてまちづくり展開の基盤を構築。当社のパーパス「IDEAL to REAL」をもとに、あらゆる場所でお客様の「理想」を「具現化」していく。

### まちづくりを行うための当社の状況

様々なノウハウ・実績を最大限活かしたまちづくりの実践へ

#### 不動産開発ノウハウ（当社の強み）

- ✓ 総合デベロッパーとしての**多彩な開発能力**
- ✓ 量を追わず**ものづくりに徹底的こだわる商品企画の積み上げ実績**
- ✓ 「用地仕入」「企画」「販売」が**三位一体となった連携力**（横ぐし）
- ✓ 小回りの利く**スピード感・迅速な意思決定**



#### まちづくり展開実績

- ✓ 地方の主要都市における駅前等複合開発を多数手掛ける実績。
- ✓ 直近では、**北海道ボールパークFビレッジ**におけるまちづくりに参画

▶まちづくりノウハウを全国に水平展開すべく、

「**エスコスポーツ&エンターテイメント**」を設立

ES CON  
Sports &  
Entertainment

ファイターズ スポーツ&エンターテイメント、DeNAとも連携し、

**スポーツを核としたまちづくりを全国で加速させていく体制**が整う。



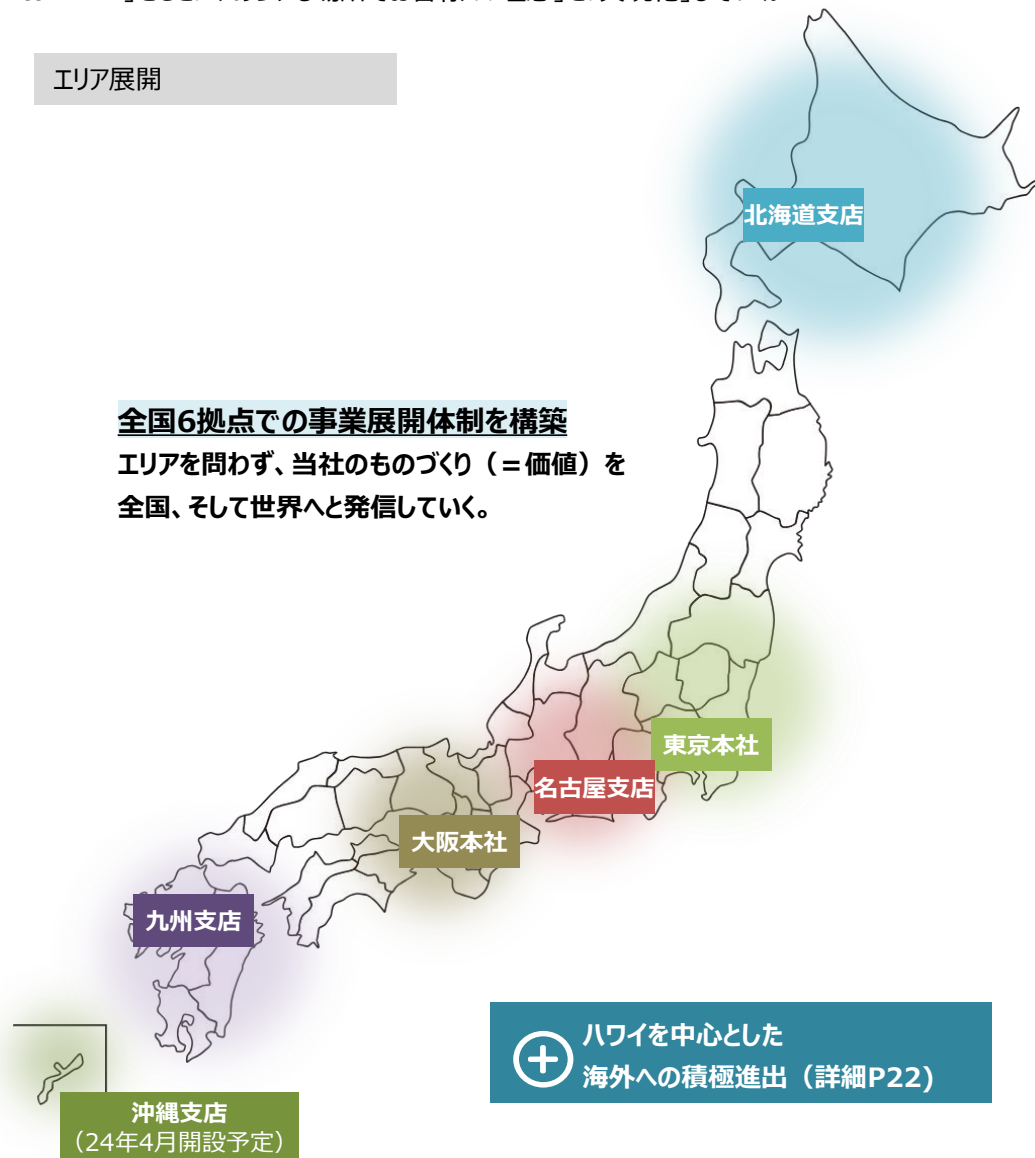
#### 中部電力グループとしての「日本エスコ」

- ✓ 中部電力の有する**地方公共団体等多様なネットワーク**  
同社のネットワークを活かしたまちづくり案件の獲得
- ✓ **エネルギーマネジメントノウハウ**（再エネ等脱炭素アプローチ）
- ✓ 中部電力グループの有する**多彩なコミュニティサポートインフラ機能**

### エリア展開

#### 全国6拠点での事業展開体制を構築

エリアを問わず、当社のものづくり（＝価値）を  
全国、そして世界へと発信していく。



理想の暮らしをつくる「ライフ・デベロッパー」として、当社にしかできないまちづくりを展開していく

# IDEAL to REAL

## 【免責事項】

本資料の情報に関しましては、本資料の発表日現在において入手可能な情報から得られた判断に基づいております。  
実際の情報は、様々な要素により異なる結果となり得る事を、ご承知おき下さい。