ES CON JAPAN

IDEAL to REAL

株式会社日本エスコン 統合報告書2024

株式会社日本エスコン
(ES-CON JAPAN Ltd.)

〒105-0001
東京都港区虎ノ門二丁目10番4号 オークラプレステージタワー20F
Tel.03(6230)9303　Fax.03(6230)9304

2024年9月発行

中部電力グループ

日本エスコングループの経営理念体系

当社グループは、いかなる環境下においても持続的･長期的に成長し続けるために、今一度当社グループが社会に存在する意義を見つめ直し、2023年11月に経営理念体系を改訂しました。企業活動における「よりどころ」である経営理念体系のもと、グループ会社一丸となって社会への貢献を続け、持続的成長を確たるものへとしてまいります。

パーパス

PURPOSE パーパス

—当社グループが社会に存在する意義、社会にとっての提供価値—

地域社会に根差した価値を創造し、そこに暮らす人たちが、誇り、愛し、いつくしむ「街」と「住まい」を。私たちが創造する価値が、社会にとって果実となり、その結果私たち一人一人が目指す個性的な『自己実現』を。理想の未来を想い描き、あらゆるステークホルダーにとって唯一無二の存在として「新しい未来」を創造していきます。

IDEAL to REAL

～理想を具現化し、新しい未来を創造する～

ビジョン

VISION ビジョン

—パーパス達成のためのあるべき姿—

ライフ･デベロッパー

ハードの開発だけではなく、そこで暮らす人たちの幸せを想い描き、暮らしそのものを開発すること。
それこそが、私たちが目指すべきライフ･デベロッパー。部門の垣根を越えたチームにより、「常識」の先にある、
まだ見ぬソリューションを提供することで、「新しい理想の豊かさ」を創造し、人と人、社会と未来をつなぎます。

行動理念

行動理念

—ビジョン実現のために取るべき行動—

1. 新たな価値の提供
情報力、企画力、商品開発力により、不動産が持つ無限の可能性を引き出し、あらゆるお客様に心から満足いただける新たな価値を提供する。

2. サステナビリティ経営
多様な社会課題に的確に対応し、自社と社会がともに持続的に成長していくことを追求する。

3. 成長と安定
単に量や規模を追わず、資本とキャッシュの効率を意識した質の高い成長を志向するとともに、あらゆる事業リスクに対応できる強固な財務基盤･事業基盤を構築する。

4. 経営者意識
グループ全社員が経営者意識を持ち、意思決定の速い会社であり続けることで、常に先手を取った攻めのできる経営を目指す。

5. コンプライアンス
国内外の法令や社会規範に従い、高いコンプライアンスおよびガバナンス意識を持ち、人として正しい行動を取り、ボトムアップの風通しの良い組織形成を行う。

6. 感謝の心
社内社外を問わず、常に同僚（他社）を敬い、感謝し、優良な協力関係を維持、構築する。

CONTENTS

日本エスコングループの経営理念体系 …… 2
編集方針 …… 3

価値創造ストーリー
日本エスコングループのあゆみ …… 4
理想の「暮らし」を目指して …… 6
価値創造プロセス …… 10
経営計画
　中期経営計画の変遷 …… 12
　長期ビジョン2030 …… 14
　第5次中期経営計画 …… 17
代表取締役社長インタビュー …… 18
CFOインタビュー …… 22

事業戦略
At a Glance …… 26
住宅分譲事業 …… 28
不動産開発事業 …… 30
不動産賃貸事業･資産管理事業 …… 31
その他事業 …… 32

サステナビリティ経営
ESGマネジメント …… 34
環境 …… 36
社会 …… 38
コーポレート･ガバナンス …… 40
リスク管理･コンプライアンスの推進 …… 45
社外取締役インタビュー …… 46

財務データ …… 48
会社データ …… 50

編集方針

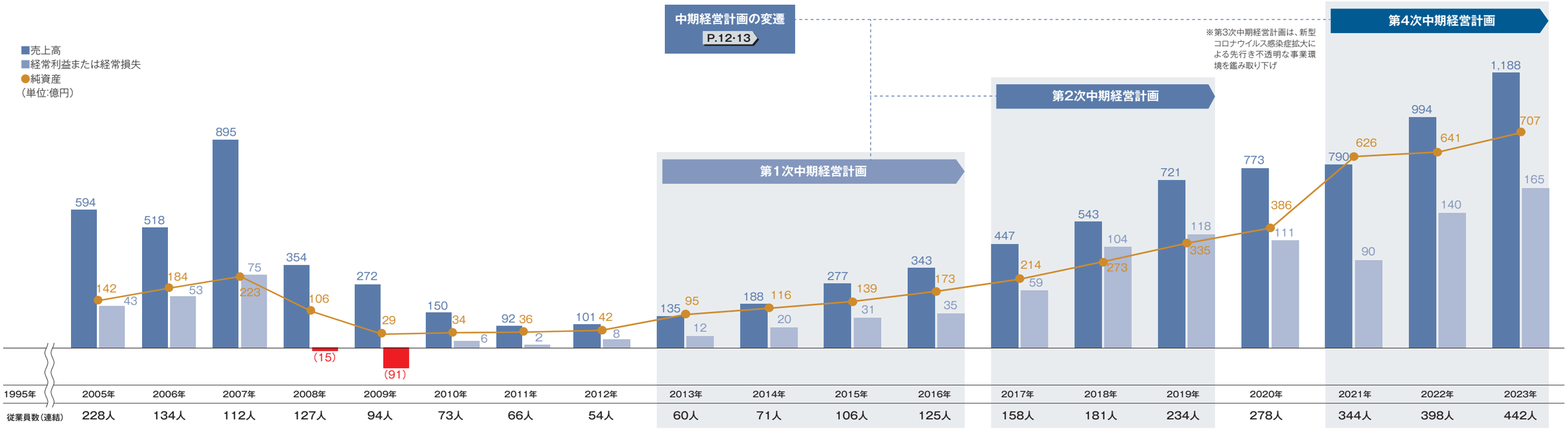
本レポートは、①報告対象期間内の実績を事業活動の成果として報告すること、②当社グループの持続的な成長プロセスとその実現可能性をご理解いただくことを目的とし、各種ガイドラインを参照しながら財務情報と非財務情報を体系的にご説明することで、株主･投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に当社グループをご理解いただくとともに、対話をより促進することを目的に作成しております。

- **発行時期**
  2024年9月
- **報告対象組織**
  株式会社日本エスコンおよびグループ会社
- **報告対象期間**
  2024年3月期（2023年1月～2024年3月※）
  上記期間外の重要な情報も一部報告しています。
  ※決算期変更に伴う15か月決算

日本エスコングループのあゆみ

- 1995年 創業
- 2009年 事業再生ADR手続き / GC注記の記載
- 2011年 社長交代
- 2012年 ADR 完結宣言
- 2015年 東証2部 上場
- 2016年 東証1部 上場
- 2018年 中部電力との資本業務提携
- 2020年 ES CON FIELD HOKKAIDO 命名権取得
- 2021年 中部電力の連結子会社に
- 2022年 東証プライム市場移行
- 2023年 経営理念改訂

中期経営計画の変遷 P.12·13

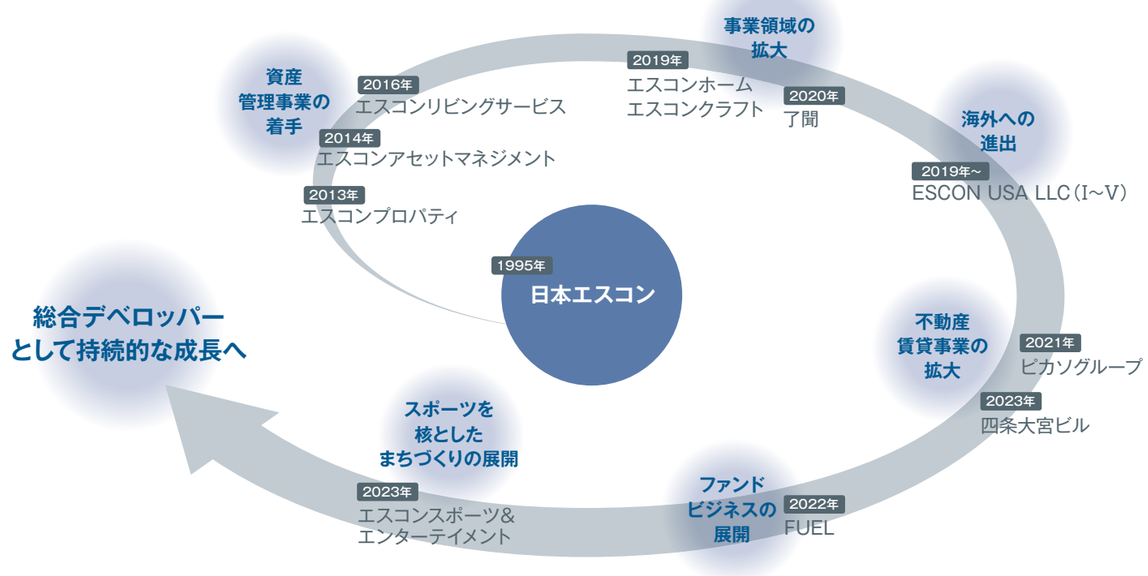


創業期 → リーマンショックによる存亡の危機・経営再編（事業再生ADR） → 多面的な事業展開による安定成長の実現 → 中部電力グループへの参画による新たな成長ステージへ

資本構成の変遷

	株主総数	筆頭株主（株式保有割合（分母から自己株式を除く））	株主構成（単位：%）
2009年 第三者割当増資実施後	4,153名（内個人4,074名）	王氏および関連会社 43.4%	その他国内法人 25.0／個人·その他 69.0／外国法人等 0.5／金融機関 4.5／証券会社 1.0
中部電力と資本業務提携契約締結			
2018年 中部電力の持分法適用関連会社に	11,109名（内個人10,861名）	中部電力 33.3%	その他国内法人 48.6／個人·その他 34.0／外国法人等 5.2／金融機関 7.3／証券会社 1.2／自己名義株式 3.6
中部電力への第三者割当増資の実施 約204億円の資金調達			
2021年 中部電力の連結子会社に	16,603名（内個人16,290名）	中部電力 51.4%	その他国内法人 61.9／個人·その他 23.9／外国法人等 4.1／金融機関 7.6／証券会社 0.4／自己名義株式 2.0
株主数の広がり			
現在（24年3月末）	28,722名（内個人28,280名）	中部電力 51.2%	その他国内法人 57.6／個人·その他 26.1／外国法人等 5.1／金融機関 7.9／証券会社 1.5／自己名義株式 1.8

日本エスコングループの広がり



理想の「暮らし」を目指して～総合デベロッパーへの成長～

事業領域の拡大（概念図）

当社は、ビジョンに掲げる「ライフ･デベロッパー」のもと、
お客様の「暮らし」をつくる企業として、商品企画に徹底的にこだわり、
より良いものづくりを常に目指してきました。
この想いが核となり、現在では分譲マンションだけでなく、商業･物流施設、オフィス等
あらゆる不動産ニーズにこたえる総合デベロッパーへの成長を実現しています。

総合デベロッパーへと成長

事業領域の拡大を着実に実現

1995年 → 2024年

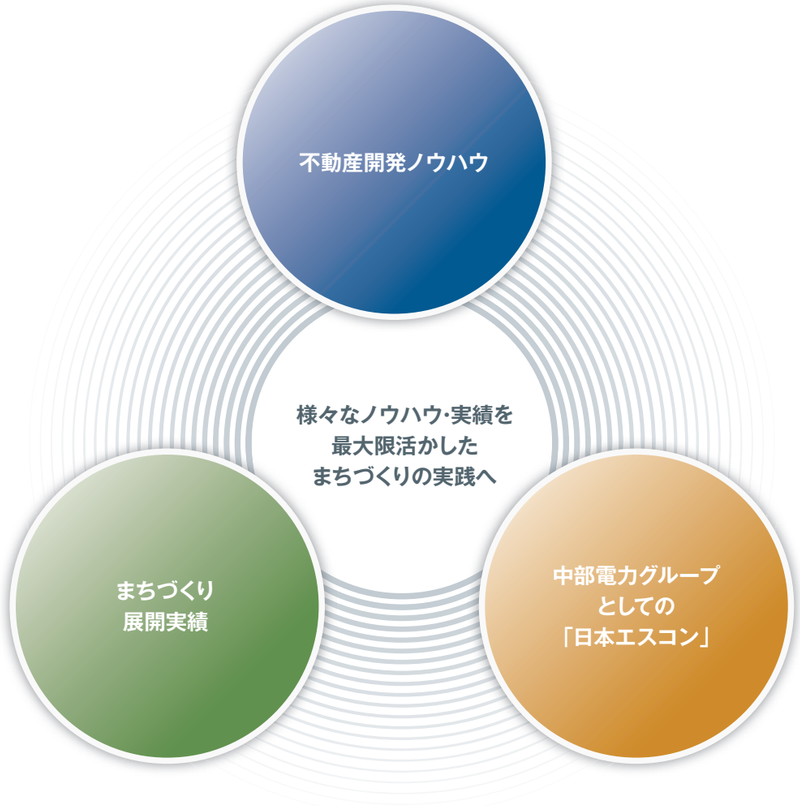
賃貸マンション等	2022年 シニアレジデンス開発開始 2023年 賃貸マンションブランド「TOPAZ」誕生	
海外	2019年 海外事業開始	
オフィス	2019年 首都圏オフィス開発開始	
物流施設	2019年 自社ブランド「LOGITRES」誕生	
ホテル	2016年 ホテル事業開始	
商業施設等	2017年 自社ブランド「tonarie」誕生 2022年 クリニックモール開発開始	
分譲マンション	2013年 自社ブランド「Le JADE」誕生 2014年 自社ブランド「Grand Le JADE」誕生 2018年 リノベーションブランド「Le JADE bio」誕生 2024年 ハイエンドレジデンスブランド「DIAMAS」誕生	

これらの開発ノウハウを組み合わせた「まちづくり」の実践へ P.8･9

理想の「暮らし」を目指して～まちづくりの展開～

2021年に中部電力の連結子会社になったことを契機に、総合デベロッパーとしての開発ノウハウと多面的な事業構想力を最大限に活かしたまちづくりの実践を加速させています。
ただ"ハコ"をつくるのではなく、何十年経過しても変化に対応しながらその場所の価値を高め続けることで、地域コミュニティに賑わいを創出できるよう、取り組んでいきます。

まちづくりを行うための当社の強み



不動産開発ノウハウ

- 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に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）
- 現場と経営層が一体となった**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

Topics

まちづくりノウハウを全国に水平展開すべく、**「エスコンスポーツ&エンターテイメント」を2023年に設立。**
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「日本エスコン」

- 中部電力の有する**地方公共団体等多様なネットワーク**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**

まちづくりプロジェクト

北海道でのまちづくり

Fビレッジにおける開発
北海道日本ハムファイターズの球場「ES CON FIELD HOKKAIDO」周辺でのまちづくり事業に参画し、当社は分譲マンション、シニアレジデンス、ホテル等の開発を実施。

JR北広島「駅西口周辺エリア活性化事業」への参画
球場の重要なアクセス拠点である北広島駅周辺において、北広島市と共同し駅周辺の整備・開発を手掛ける。

茨城県つくば市
つくばエクスプレスつくば駅前において、分譲マンション「レ・ジェイドつくばStation Front」、商業施設およびオフィスからなる「tonarieつくばスクエア」の駅前複合開発を実施。

大阪府吹田市（TSUNAGU GARDEN千里藤白台）
国立循環器病研究センター跡地において、住宅・商業施設等を開発するまちづくりプロジェクト（中電不動産との共同事業）。

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。

⊕ハワイを中心とした海外への積極進出 P.32

価値創造プロセス

当社は、住宅分譲事業を中心に、商業･物流施設の開発やそれらを組み合わせたまちづくりなど、多面的に不動産事業を展開しています。
常に付加価値の高い事業に挑み続けてきたからこそ、日本エスコンの「今」があると考えています。社会、地域の未来のために、
パーパス「IDEAL to REAL」のもとあらゆるステークホルダーにとって唯一無二の存在として、「新しい未来」を創造していきます。

外部環境認識

プラス面
- ●コロナ禍後の順調な経済拡大
- ●給与水準の改定継続による可処分所得の増加
- ●中心部の人口集中加速による開発余地拡大
- ●富裕層ビジネスの拡大
- ●データセンター等IT化による新たな需要の増加
- ●インバウンド需要増加によるホテル開発余地拡大

マイナス面
- ●金利の上昇
- ●少子高齢化の加速
- ●首都圏を除く地方経済の停滞
- ●地政学リスクの拡大懸念
- ●建築費をはじめとしたコストの上昇
- ●全方位的な人手不足

IDEAL to REAL

～理想を具現化し、新しい未来を創造する～

INPUT

経営資源
2024年3月末時点

財務資本
機動的な資金調達力
外部格付取得：
JCRより「A+」（安定的）
R&Iより「A」（安定的）

製造資本
不動産アセット
3,758億円

社会関係資本
地域コミュニティの活性化
（地域密着型商業施設
「tonarie」開発等）
分譲マンション供給戸数
累計14,000戸超

自然資本
自然環境を活かした
開発力
（軽井沢、葉山での開発等）
ZEHマンション等環境配慮型の
開発推進力

知的資本
多面的なブランド展開
（Le JADE、tonarie等）

人的資本
連結従業員数**442**名
内、宅建士数192名

×

DNA（変わらない価値観）

働く上で大切なこと
信用･信頼　情熱･想い　努力･挑戦

事業において大切なこと
社会貢献　モノづくり　数字への意識

経営において大切なこと
迅速な意思決定　仕事への誇り
ステークホルダーからの信頼
次世代経営者の育成

Business Model

進化
Evolution

まちづくり展開
- ●住宅分譲事業　●資産管理事業
- ●不動産開発事業　●その他事業
- ●不動産賃貸事業

P.26

事業領域

サステナビリティ推進

マテリアリティ
- ●多様な人材の活用
- ●コンプライアンスの徹底
- ●ガバナンス･リスク管理の強化
- ●脱炭素社会の推進
- ●ウェルビーイングな社会の実現

P.35

深化
Deepening

価値創造の基盤

中部電力グループとのシナジー効果発揮体制
- ●共同事業の実施
- ●“ゼロエミ”の実現、持続的な新しいまちづくりの模索
- ●人材交流
- ●グループ間で協調したコンプライアンス推進、エンゲージメントサーベイ実施等働きやすさ向上に向けた取り組み

多面的な不動産開発ノウハウ
P.6･7

まちづくり展開実績
P.8･9

OUTPUT

主なKPI

長期ビジョン2030 P.14

【財務】定量指標

経常利益
300億円
（2030年度）

不動産アセット
1兆円
（2030年度）

【非財務】定量指標

GHG削減量（2022年度対比）
▲40%（2030年度）

女性採用割合
35%以上継続

コンプライアンス研修受講率
100%継続

第5次中期経営計画 P.17

業績計画
営業利益成長率
毎年＋10%

安全性
ストック収益／
一般管理費カバー率
100%以上継続

資本コスト経営
ROE>株主資本コスト
ROIC>WACCの実現

株主還元
累進的配当政策の継続
配当金48円
以上維持

中期経営計画の変遷

当社は、2013年8月に第1次中期経営計画を策定して以降、掲げた計画を着実に達成し、持続的な成長を実現してまいりました。2024年3月には、長期ビジョン2030および第5次中期経営計画を策定し、さらなる持続的な成長に向けた課題にも真正面から取り組み、企業価値向上を確たるものとしていきます。

第1次中期経営計画「Make The One for 2016」

2013年12月期~2016年12月期

※第3次中期経営計画は、新型コロナウイルス感染症拡大による先行き不透明な事業環境を鑑み取り下げ

概　要

経営戦略

●企業価値の最大化と株主様への還元
●いかなる経済環境にも耐えうる強固な経営基盤の確立

アクションプラン

❶住宅･商業開発･プロパティマネジメントの各事業連携一貫体制による相乗効果を最大限に活かしビジネスチャンスを拡大、**オンリーワン不動産総合開発企業**を目指す
❷"ホスピタリティー精神"に基づく**お客様第一主義**により、多様化する顧客ニーズの先を提案し、**選ばれる商品･ものづくりを追求**
❸新たな事業領域へ果敢に取り組む企業集団への変革と、事業ごとの最適バランスを意識した事業運営により**市況変動リスクに強い企業体を確立**
❹事業ごとの明確な戦略立案と着実な実行、事業部門別損益管理の徹底、部門間での**絶対的な信頼関係による強固な組織体制**を構築

業績（単位：百万円）	第1次中期経営計画最終年度（2016年12月期）		
	中計当初計画	実績	達成率
売上高	18,500~22,500	34,347	○ **185.7%**
営業利益	2,300~2,800	4,680	○ **203.5%**
経常利益	1,700~2,100	3,575	○ **210.3%**

経営指標・株主還元	第1次中期経営計画最終年度（2016年12月期）		
	中計当初計画	実績	増減
自己資本比率	30.0%以上	23.6%	× **▲6.4**ポイント
ROE	12.0%以上	25.1%	○ **13.1**ポイント
ROIC	5.8%以上	6.5%	○ **0.7**ポイント
株主還元	配当性向24%以上	配当性向25.5%	○ **1.5**ポイント

第2次中期経営計画「IDEAL to REAL 2019」

2017年12月期~2019年12月期

概　要

経営戦略

●企業価値の最大化と株主様への還元
●いかなる経済環境にも耐えうる強固な経営基盤の確立
●継続的かつ安定的な成長のための事業の多様性確立
●企業規模（量）の拡大ではなく、強固な事業基盤（質）の構築
●企業の社会的責任を遂行し、株主様への還元のみならず、あらゆるステークホルダー、社会への還元

アクションプラン

❶コア事業の更なる強化
❷複数のコア事業の多様性確立による企業価値の向上
❸不動産賃貸事業の積極展開による長期安定的なストック収益の確保
❹上場REIT組成によるメインスポンサーとして、良質物件の安定供給による不動産販売事業拡大
❺不動産オペレート事業の充実による不動産開発力の幅と奥行きの拡大
❻企業ブランド力の向上
❼ESG推進による新たな価値創造と持続可能な成長の実現

業績（単位：百万円）	第2次中期経営計画最終年度（2019年12月期）		
	中計当初計画	実績	達成率
売上高	60,000~62,000	72,106	○ **120.2%**
営業利益	8,200~9,500	12,912	○ **157.5%**
経常利益	7,200~8,500	11,810	○ **164.0%**

経営指標・株主還元	第2次中期経営計画最終年度（2019年12月期）		
	中計当初計画	実績	増減
自己資本比率	33.0%~35.0%	25.3%	× **▲7.7**ポイント
ROE	18.0%~21.0%	26.8%	○ **8.8**ポイント
ROIC	7.0%~9.0%	7.5%	○ **0.5**ポイント
株主還元	1株当たり配当額14円以上（累進的配当政策）	36円	○ —

第4次中期経営計画「IDEAL to REAL 2023」

2021年12月期~2024年3月期

概　要

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(中計最終年度)

経営戦略

❶持続的かつ安定収益構造への転換
❷既存コア事業の安定成長
❸新規事業のコア化
❹新領域の挑戦
❺日本エスコングループシナジー強化
❻5大都市を中心とした拠点拡大
❼中部電力グループシナジー強化
❽ESGの推進

業績（単位：百万円）	第4次中期経営計画最終年度（2024年3月期）		
	修正業績予想(*)	実績	達成率
売上高	120,000	118,861	△ **99.1%**
営業利益	18,000	19,074	○ **106.0%**
経常利益	15,500	16,585	○ **107.0%**

経営指標・株主還元	第4次中期経営計画最終年度（2024年3月期）		
	修正業績予想(*)	実績	増減
自己資本比率	20.0%	18.1%	△ **▲1.9**ポイント
ROE	15.0%	14.5%	△ **▲0.5**ポイント
ROIC	4.0%	3.6%	△ **▲0.4**ポイント
株主還元	1株当たり配当額48円以上（累進的配当政策）	48円	○ —

(*)決算期変更を加味した15か月間の数値
(*)ROIC：税引後営業利益／(株主資本+有利子負債)

さらなる持続的成長に向けた課題（残された課題）

人材育成

●次世代経営幹部の育成を進めていく（サクセッションプランのさらなる加速）
●新卒採用者の重点的な育成を進めていく
●誰もが生き生きと働ける会社へ

連結従業員数

2014年 **71名**（内新卒社員 **10名**） ▶ 2024年 **442名**（**106名**）

中部電力グループシナジーのさらなる発展

●"ゼロエミ"の実現、持続的な新しいまちづくりを模索していく
●積極的な人材交流を進めていく
●エネルギー×不動産の観点から、現状の枠組みにとらわれない事業を進めていく

中部電力グループ × ES CON JAPAN

コンプライアンスの徹底

●2023年3月に、コンプライアンス行動規範を見直し、コンプライアンス宣言を制定
●2023年11月に経営理念体系を改訂し、行動理念にコンプライアンス遵守について改めて明記
●あわせて2024年3月に特定したマテリアリティにもコンプラアンス徹底を明記し、当社の重点課題として取り組む
●単なる法令遵守にとどまらず、「人として正しい行動」を取り続けるとともに、ボトムアップで風通しの良い組織形成を行っていく

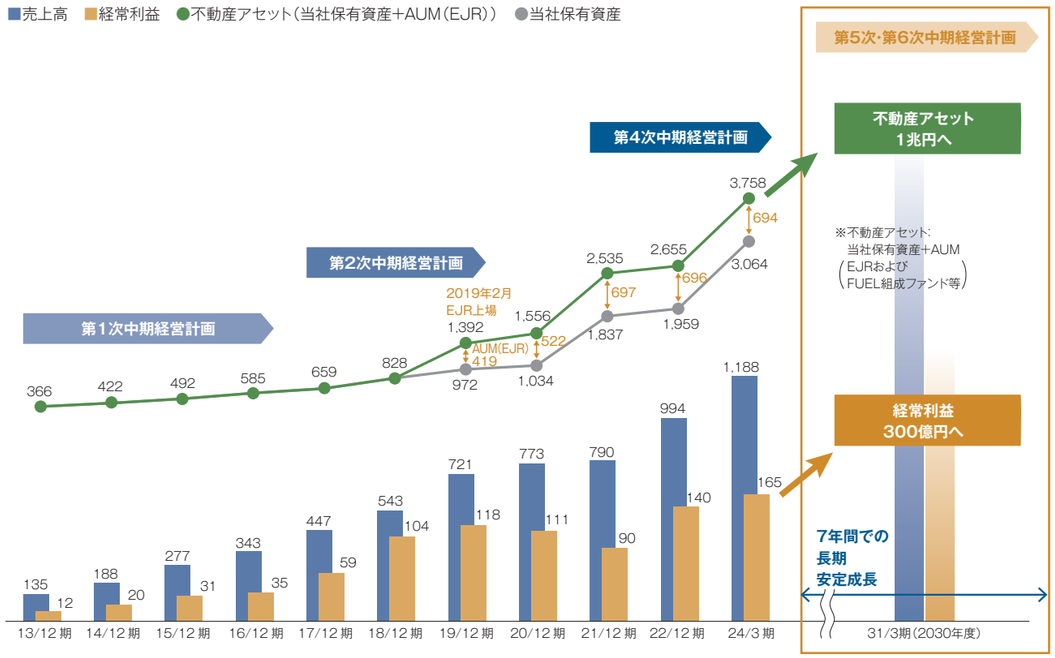
長期ビジョン2030／第5次中期経営計画

2024年3月、持続的･長期的成長を続けるための指針･戦略として、「長期ビジョン2030」および「第5次中期経営計画」を策定しました。

長期ビジョン2030および第5次中期経営計画の位置付け

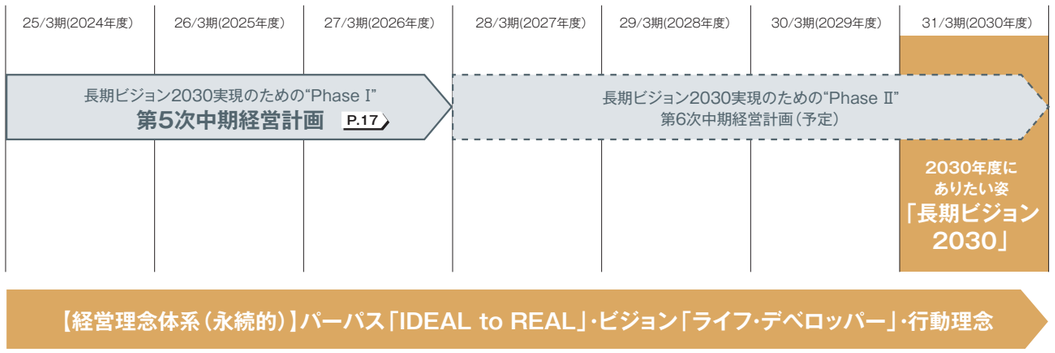
業績の推移（単位：億円）

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。



※第3次中期経営計画は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による先行き不透明な事業環境を鑑み取り下げ（2020年7月）
※当社保有資産：棚卸資産（販売用不動産・仕掛販売用不動産）+有形固定資産
※EJRのAUMは帳簿価格の合計（各決算期末時点）

2030年度までの7年間の歩み

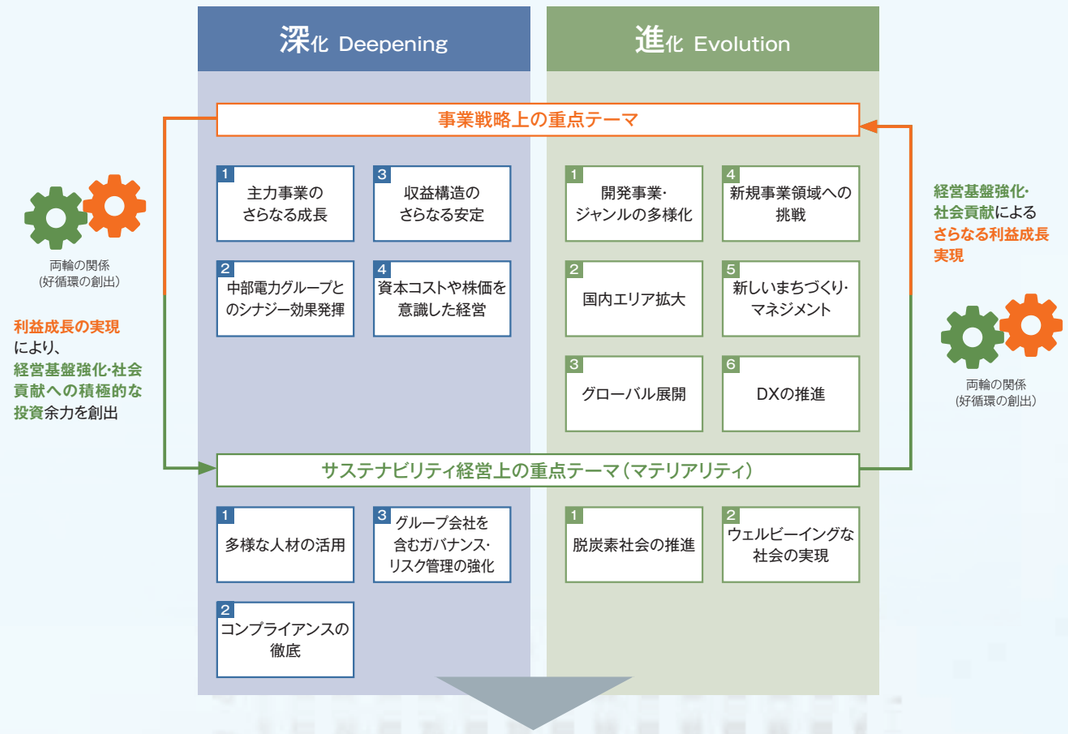


【経営理念体系（永続的）】パーパス「IDEAL to REAL」･ビジョン「ライフ･デベロッパー」･行動理念

長期ビジョン2030

目指すべき方向性

事業戦略上ならびにサステナビリティ経営上の重点テーマとして、「深化」と「進化」の2軸を設定し、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

長期ビジョン2030／第5次中期経営計画

事業戦略上の重点テーマ

「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の供給
- ●商業施設の取得・開発・運営
- ●駅前開発・まちづくりの継続展開
- ●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

- ●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
- ●STO®の展開
- ●これまでの出資済案件のさらなる成長実現

※STO：セキュリティ・トークン

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

サステナビリティ経営上の重点テーマ

- ●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。
- ●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

Step1 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。

Step2 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。

Step3 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実施

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の積極的な活用
- ●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

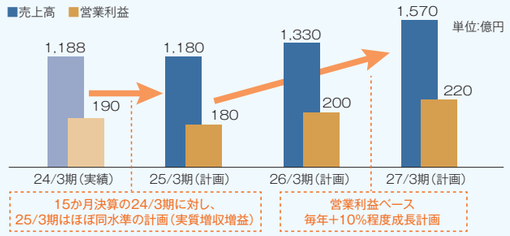
- ●「ES CON FIELD HOKKAIDO」周辺まちづくりによる北広島市発展への貢献
- ●デジタル技術を活用したスマートシティ推進

第5次中期経営計画

業績計画

2025年3月期は、前期2024年3月期（15か月決算）とほぼ同水準の売上計画（実質増収増益）。
その後安定的な増収増益計画。

	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期
	実績（15か月決算）	計画	計画	計画
売上高	1,188	1,180	1,330	1,570
営業利益	190	180	200	220



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期間とほぼ同水準。

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				
	21/12期	22/12期	24/3期	3年累計 A	25/3期	26/3期	27/3期	3年累計 B	A+B
	実績	実績	実績	実績	計画	計画	計画	計画	
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	104	217	284	308	417	1,009	1,226
内、収益物件	34	42	23	99	121	142	242	505	604
ネット投資額	928	310	1,145	**2,383**	326	462	703	**1,491**	3,874

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

Āliaプロジェクトへの出資を実施 P.32

経営指標

- ●ストック収益※1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。
- ●資本コストや株価を意識した経営を推進、株主価値・企業価値向上に取り組む。

		24/3期	25/3期	26/3期	27/3期	
		実績	計画	計画	計画	
安全性	ストック収益割合 ※2	26.2%	**30.4%**	**28.2%**	**30.0%**	▶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
安全性	ストック収益／一般管理費カバー率（キャッシュベース）※3	115.5%	**119.0%**	**114.2%**	**116.8%**	**▶キャッシュベースで100%以上カバーを継続していく**
安全性	自己資本比率	18.1%	**17.5%**	**17.6%**	**17.5%**	▶17%程度を目安に投資計画を進捗させていく
資本効率性	ROE	14.5%	**13.4%**	**13.9%**	**14.0%**	**▶14%程度の高水準を維持し高効率経営に努める**
資本効率性	ROIC ※4	4.5%	**3.4%**	**3.5%**	**3.6%**	▶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）

代表取締役社長インタビュー

大木ではなく、名木を目指す。地域コミュニティを豊かにするまちづくりの担い手として

社会に必要とされるデベロッパーの役割とは、
いかに豊かさを生み出し続け、
地域コミュニティに関わっていく役割を担えるか

代表取締役社長
伊藤 貴俊

IDEAL to REALを追求する日本エスコンの開発力の源泉

当社には、創業時から、営業力ではなく商品力でお客様に選ばれる会社となろうという風土が根付いており、私もその想いに共感して、23年前この会社に加わりました。以来、当社の開発力、機動力を最大限活かし、地域や暮らしに密着したまちづくりに邁進してきました。ものづくりへの想いは今も変わることなく、志を同じくする仲間が年々増えていることで、ますます強いものになっています。

パーパスにおいて「IDEAL to REAL」を掲げる私たちの最大の強みは、お客様に「こういう暮らしがしたかった」「こんな街に住みたかった」と実感していただきたいという社員の情熱と信念です。

これから社会に必要とされるデベロッパーの役割とは、建物や周辺を開発して終わりではなく、いかに豊かさを生み出し続け、地域コミュニティに関わっていく役割を担えるかだと私は考えています。

当社では一つひとつのアセットの価値を最大化させるために、用地仕入部隊、建築部隊、販売部隊が三位一体となり開発を進めていきます。開発を進めるうえで、既成概念や過去のしがらみには一切縛られません。その地域で、その場所で、お客様が心から良いと思えるものをいかに生み出せるか。そして、まだ顕在化してないニーズや課題もとらえ、理想の暮らしを実現していくこと——そこに向かって全力を尽くしていくことが私たちの開発力の源泉なのです。

また、会社の意思決定について、スピーディかつ正しく決断するために、私は常に現場と近い場所に立っています。週ごとに経営幹部で集まり、すべてのプロジェクトの審議や業績等係数を共有する会議を行うなど、会社全体の動きを把握することを徹底しています。ここを起点に、私たちの強みである実行力とスピードが生み出され、お客様や地域に喜んでいただける開発が行われていくのです。これを可能にするのは、一人ひとりが経営感覚を持ち、ものづくりへの想いを共有していることだと私は考えています。

安定収益に支えられた成長基盤を確立し、総合デベロッパーとしてさらに進化する

来年、日本エスコンは創業30周年を迎えます。近年は安定的に業績を伸ばしていますが、2008年のリーマンショックでは新興デベロッパーが次々と倒れ、当社も存続の危機に立たされました。2009年に事業再生ADR手続きが開始された際も、「この会社は社会に必要である。絶対になくしてはならない。」という強い想いと、窮状にはありながらも常に人として正しく誠実な行動を徹底し、また様々なステークホルダーから心強いご支援をいただいたこともあり、2012年にADR完結を宣言するに至りました。時間をかけて、量を追うのではなく質を高める経営へと変革していき、安定的な成長を積み重ねてまいりました。前中計の第4次中期経営計画（2021年12月期～2024年3月期）では、「転換と飛躍」を基本方針に掲げ、不動産賃貸事業の強化を行うことで、不動産開発によるフロービジネスに依存した収益構造から、ストックビジネスによる安定収益構造へと転換することができました。

さらに、2018年に中部電力と資本業務提携を行い、2021年には同社の連結子会社となりました。電力という枠組みを超えて持続可能なコミュニティづくりに挑む中部電力グループと、私たちのまちづくりへの挑戦を掛け合わせるとともに、当社の資金調達力や信用力の向上を契機として、より大型のプロジェクトを全国で展開し、さらに日本を代表するデベロッパーへとステップアップしていく基盤ができてきたと実感しています。

2023年11月、継承してきたDNAと社内で培われてきた社

員の想い、目標、企業風土を今一度見つめ直し、企業活動におけるグループ全役職員の「よりどころ」となる経営理念体系を改訂しました。パーパスには、コーポレートメッセージだった「IDEAL to REAL」を継続して掲げます。また、私たちのあるべき姿として「ライフ・デベロッパー」をビジョンに掲げました。単に建物、つまり箱ものをつくるのではなく、お客様の暮らしをつくりだす総合デベロッパーであり続けたいという想いを込めています。

持続的・長期的に成長する「長期ビジョン2030」の達成に向けて

私たちを取り巻く社会環境は、不安定な世界情勢、物価上昇、世界的な金融引き締めなど、先行きの見えない状況が続いています。また、急激に進展するデジタル社会、深刻化する環境問題、持続可能な社会を目指すSDGsなど人々の価値観やライフスタイルにも変化が起きています。私たちはいかなる社会環境下においても、持続的・長期的に成長できる会社を目指しています。そこから描いたのが既存事業とサステナビリティ経営を"深化"させるとともに、新たな取り組みを"進化"させる「長期ビジョン2030」です。2030年度に経常利益300億円、不動産アセット1兆円を目指すビジョンは、一足飛びに成長するのではなく、毎年一定程度の幅で安定的に成長し続けることによって達成できるものと考えています。

その前半戦となる第5次中期経営計画では、事業ポートフォリオを5つのセグメントに分けて、特に住宅分譲事業・不動産開発事業・不動産賃貸事業を中核事業として、成長と安定のバランスを築いていきます。今後、国内の人口減少が進むにつれて、デベロッパーの真価が問われる時代になります。私たちはストックビジネスをさらに充実させ安全性の維持・向上を図りつつ、お客様のニーズを捉えた不動産開発を行い、また収益不動産等の出口戦略を多様化させ資産の循環を進めることで、資本効率性も兼ね備えた経営を推進していきます。

こうした事業戦略と両輪を成すのが、当社が推進するサステナビリティ経営です。ZEHマンションの開発を進めるなど環境に配慮した不動産開発を行っていくのはもちろんのこと、中部電力グループのエネルギーマネジメントのノウハウを私たちのまちづくりにより積極的に活用し、脱炭素社会を推進していきたいと考えています。

社内においては、引き続き女性を含む多様な人材が輝き成長できる基盤づくりを行います。また、中部電力と協調したコンプライアンス遵守、リスク管理などコーポレートガバナンス体制の強化を図るなど、やるべきことはたくさんありますが、財務指標だけでは測れない真の企業価値向上を目指します。

まだ誰も見たことのない世界を生み出す唯一無二のライフ・デベロッパーとして

多面的に事業を展開する中で、今後の当社の成長エンジンは3つの分野だと思っています。

一つは、スポーツを含むエンターテイメントを核としたまちづくりです。デジタルが進化していく中でも、AIが代替できず人々に感動を与えるものとして残り続けるのが、スポーツであり、エンターテイメントです。2023年12月には、当社、株式会社ファイターズ スポーツ&エンターテイメント、株式会社ディー・エヌ・エー(DeNA)との共同出資で「株式会社エスコンスポーツ&エンターテイメント」を設立しました。スポーツ・エンターテイメントを軸に日本の新たなまちづくりに取り組んでいきます。

二つ目として、昨年、地方創生事業を展開するベンチャー企業株式会社SHONAIと手を結び、今後日本全国に『農』をコンセプトとした「SUIDEN RESORT」を展開してまいります。これを機に、地方への誘客促進、農業支援、雇用創出につなげる地方創生プロジェクトをさらに活発に進めていきたいと考えています。

最後に、海外事業をさらに拡大させていくことが重要です。現在は、アメリカ・ハワイ・タイにおけるプロジェクトへの投資がメインとなっていますが、引き続き海外の有力なパートナーを探索しながら事業を拡大させ、将来的には海外事業をセグメントとして独立させられるほど、収益を生み出す事業へ成長させたいと考えています。

お客様のために、地域のために、まだ誰も見たことのないものを生み出すのが、日本エスコンの存在価値であり、私たちの使命です。「大木ではなく、名木を目指す。」が私たちが大切にしている言葉です。資本力や規模による大きな木ではなく、すべてのステークホルダーに信頼される唯一無二の「名木」になりたい、という私たちの想いです。その想いを胸に、豊かな暮らしや安心できるまちをつくりだすライフ・デベロッパーとしてさらなる成長を続けてまいります。

CFOインタビュー

安定収益が支える成長基盤を足がかりに企業価値と株主価値を向上させる「長期ビジョン2030」達成へ

専務取締役
経営企画本部長
中西 稔

Q1 前中計の業績の振り返り

IDEAL to REALを追求する日本エスコンの開発力の源泉

まず、第4次中期経営計画の発表と同時に中部電力の子会社になることについて機関決定されたことが、この計画の大前提となっています。実際に、連結子会社化の効果は様々あり、特に当社の信用力や資金調達力が確実に向上したことを実感した3年間となりました。

また、「転換と飛躍」の基本方針のもと、収益構造を改善しました。特に、優良な不動産を多数保有するピカソグループと四条大宮ビルを子会社化したことによって、一般管理費を安定的にカバーできるだけのストック収益を確保することができました。この安定基盤を足がかりに、第5次中期経営計画では、総合デベロッパーとして多様化・拡大を図っていきます。

Q2 資本コストや株価を意識した経営

質本効率を意識し、質の高い成長へ

当社では、第1次中期経営計画（2013年8月策定）から、経営目標にROE、ROICを継続して採用し、資本効率を意識した質の高い成長を志向しています。

第5次中期経営計画では、投資効率（ROE、ROIC）と株主還元を重視した経営方針を改めて掲げ、具体的な指標として「ROE>株主資本コスト」「ROIC>WACC」を目指します。図1

株主資本コストの算出方法は各社で異なりますが、当社の場合、β値の測定期間として15年を採用しています。あえて高い15年間のβ値をもとに株主資本コスト（8.3%程度）を割り出し、それを上回るROEを常に意識しています。

ROICに関しては、WACC（2.2%程度）を上回ることを指標としています。

今後の金利上昇を想定すると、資金調達構造を常に最適化し続けることが大きな課題となります。当社では、全国70超の金融機関と取引を行っていますが、引き続き良好な関係を構築することが重要であり、また様々な情報を金融機関より入手する体制構築も重要だと考えています。

図1 第5次中計における資本コストや株価を意識した経営

基本的な考え方・取組み内容

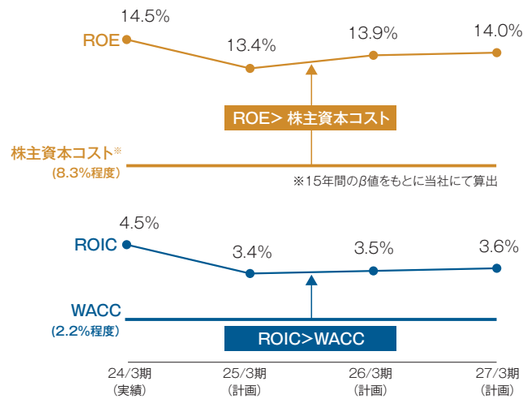
利益成長の実現
ステークホルダーの期待に応える**利益成長**の実現

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



(*) 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)

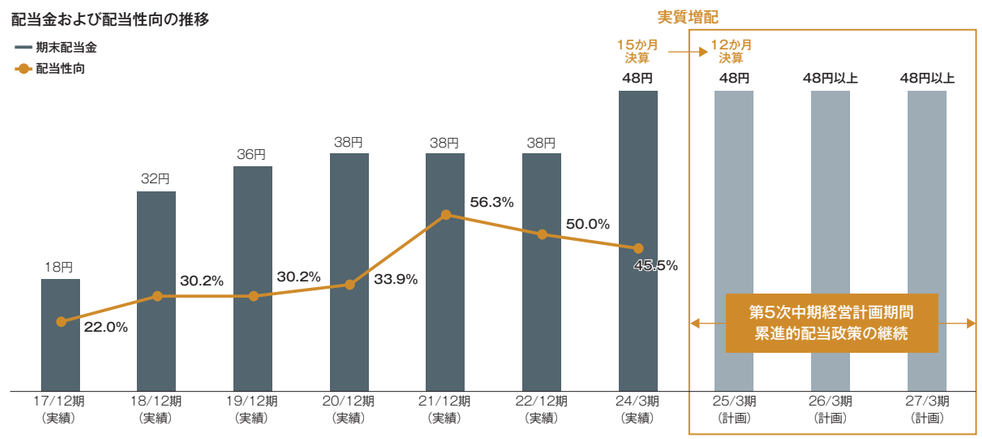
Q3 株主還元について

累進的配当政策の継続と実質増配へ

株主還元は、当社では2017年12月期から累進的配当政策を採用しています。2020年以降は38円の配当金で推移してきましたが、2024年3月期にこれまでより10円多い48円（15か月決算）とし、今期以降も48円以上（12か月決算）を維持することで、実質的な増配を行います。図2　また、今後はよりIRを積極的に行い、株主様・投資家様へ直接当社についてのご説明をしていきたいと考えています。

図2 「累進的配当政策」の継続（25/3期:配当金48円計画）

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



Q4 財務における今後の方針

キャッシュフローを意識し、「攻めの経営」に資する強い財務基盤を追求します

現在は堅調な成長を続ける当社ですが、2008年のリーマンショックに際しては明日潰れるかもという局面に立たされた苦い経験から、あの轍は二度と踏まないという想いが私たちの根底にあります。第5次中期経営計画では安定した収益基盤の確保はもちろんのこと、キャッシュ・フローを重視した経営を行います。今後は事業を5つのセグメントに分け、そのうち住宅分譲、不動産開発、不動産賃貸の3つを柱として、それぞれ30%ずつ利益を獲得する構成を目指します。そのために、物件の高付加価値化、管理やリーシングの強化などを行い、各セグメントを際立たせ、棚卸資産増減額を除いた営業キャッシュ・フローの常時黒字を実現していきたいと考えています。

また、2024年7月に、チェンジ・オブ・コントロール条項（親会社が変わったときに投資家が早期償還を求めることができる）付きの無担保社債を発行しました。図3　これは当社の資金調達力を高めて成長を加速させることが狙いです。低金利が続いていますが、金利上昇局面では不動産マーケットが縮小することが予測されます。マーケットの調整局面こそチャンスと捉え、「攻めの経営」に転じられる強い財務基盤を追求していきます。

図3 **第1回期限前償還条項付無担保社債**（社債間限定同順位特約付）

発行総額	金7,400百万円
各社債の金額	金1億円
利率	年1.488%
払込金額	各社債の金額100円につき100円
償還金額	各社債の金額100円につき100円
払込期日	2024年7月19日
償還期限	2029年7月19日
資金使途	国内外の開発プロジェクトの拡大に伴う運転資金
利払日	毎年1月19日および7月19日
主幹事証券会社	みずほ証券株式会社　SMBC日興証券株式会社　大和証券株式会社
社債管理補助者	株式会社みずほ銀行
振替機関	株式会社証券保管振替機構
取得格付	A+（株式会社日本格付研究所）

Q5 長期的・持続的成長に向けて

安定収益が支える成長基盤を足がかりに「長期ビジョン2030」達成につなげます

「長期ビジョン2030」では、「深化」と「進化」をテーマに既存事業とサステナビリティ経営の深掘りと、ジャンル多様化や新規事業領域への挑戦など多方面から事業戦略上の重点テーマを打ち出しています。プロジェクトに年月がかかる不動産事業においては、3年間の中期計画の見通しは比較的立ちやすいのですが、その先の長期的な時間軸まではなかなか見通せないのが本音です。しかし、我々は社会環境の変化が生じても安定的に利益を出せる経営基盤を築きつつあることから、「長期ビジョン2030」として経常利益300億円、不動産アセット1兆円という2030年度の達成目標を掲げました。いかなる環境下においても私たちが持続的・長期的成長を続けるための基盤を強化する方針であり、自らと皆様に向けたコミットメントです。

Q6 パーパス実現に向けて

真に価値ある暮らしを生み出すIDEAL to REALを追求する

これから日本エスコンが取り組む事業は、高付加価値の不動産開発、スポーツを核にしたまちづくり、日本の『農』に価値を見出す地域創生、海外展開など多岐にわたります。すべてに共通するのは規模や量という目の前の利に走らず、社会にとって真に価値ある不動産を生み出す「IDEAL to REAL」のパーパスを体現した開発であることです。それが先行き不透明な時代においても、我々が生き残り、さらなる成長を実現する強固な基盤になると考えています。

また、日本エスコンが、社会にとって価値ある不動産を生み出すデベロッパーであり続けるためには、何よりそこで働く社員が高い志を持ち、社会に価値を提供できる人でなければなりません。OJT、職域や部門間を超えた交流など、エスコン独自の“人が人を育てる”教育体制は、今後さらに強化していきます。どうぞ引き続き、私たちに寄り添い、さらなる成長に期待を寄せていただければと思います。

At a Glance

住宅分譲事業を軸に、全方位の不動産ニーズに対応すべく事業を展開しています。

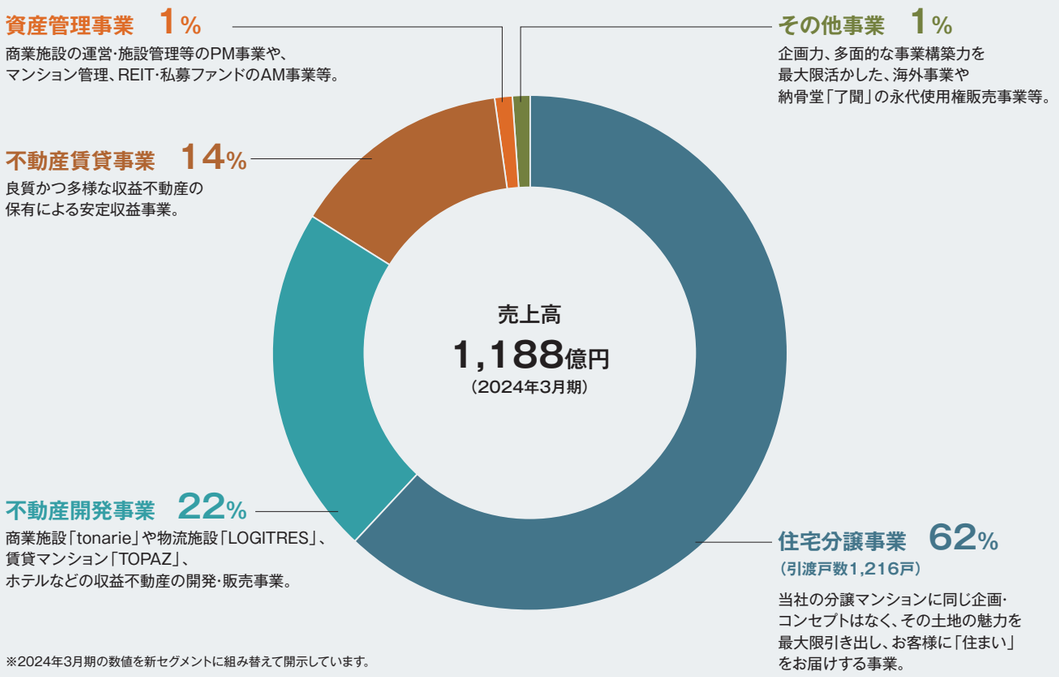
1 住宅分譲事業（P.28～）――分譲マンション/戸建住宅の開発

2 不動産開発事業（P.30）――商業施設/物流施設/工場用地/賃貸マンション/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等の収益不動産開発事業、土地区画整理事業

3 不動産賃貸事業・資産管理事業（P.31）――不動産賃貸事業、PM事業・AM事業

4 その他事業（P.32～）――海外事業、納骨堂事業（了聞）、仲介コンサルティング事業他

セグメント別売上高シェア



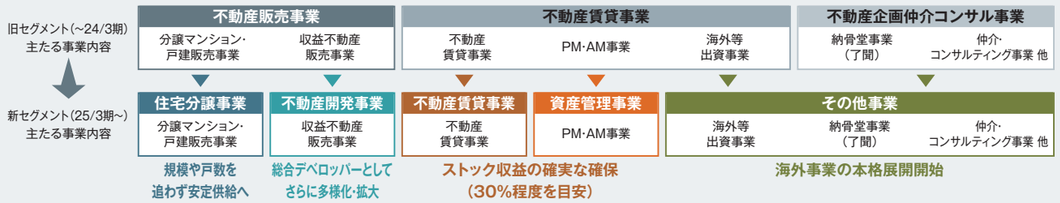
※2024年3月期の数値を新セグメントに組み替えて開示しています。

セグメント変更

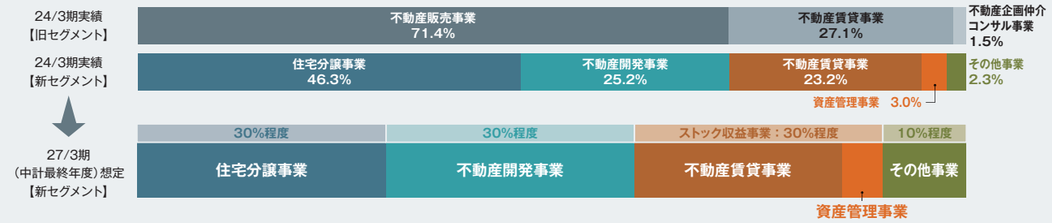
変更の経緯

2024年3月期まで「不動産販売事業」「不動産賃貸事業」「不動産企画仲介コンサル事業」の3つのセグメントで開示を行っていましたが、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、2025年3月期より「住宅分譲事業」「不動産開発事業」「不動産賃貸事業」「資産管理事業」の4つの報告セグメントと「その他事業」に変更しています。

変更の概要



想定利益構成（セグメント利益）



住宅分譲事業

事業概要

当社の中核事業である住宅分譲事業では、地域特性やマーケットのニーズを見極めた上で、土地の魅力を最大限に引き出すコンセプトを立案。オリジナリティあふれる企画力で新たな息吹を吹き込み、世界にひとつしかない価値を創造しています。

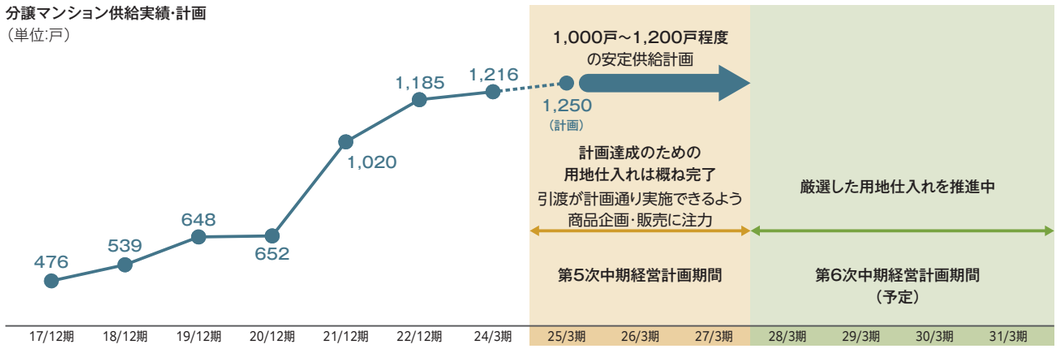
大方針

ビジョン「ライフ・デベロッパー」のもと、戸数を追わずに、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れに裏打ちされた、良質な商品供給を安定的に行う。



格別なロケーションでの開発

これまで取り組みが少なかった都心、自然環境が豊かなエリア等、希少立地での開発。

DIAMAS葉山

SEVENS VILLA 軽井沢

大規模開発の推進

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。

レ・ジェイドシティ千里藤白台
（総戸数642戸）

レ・ジェイド北海道北広島
（総戸数197戸）

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。

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）

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。

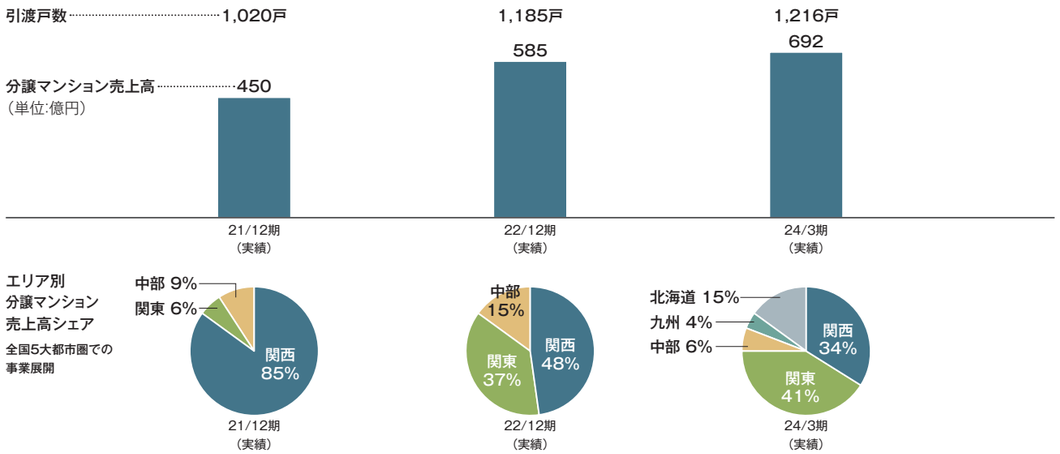
IDEAL CONPASS

当社の品質管理基準
「IDEAL CONPASS」

住宅分譲事業の実績

住宅分譲事業の推移

当社の強みである企画力を最大限活かした商品を供給することにより、安定的な成長を実現しています。
また首都圏・関西圏のみならず、中部、九州、北海道エリアでの供給を行い、事業エリアの拡大も着実に進めています。



Topics

グッドデザイン賞 6年連続受賞

当社のものづくりの大きな特徴として、開発・建築・販売が1つのプロジェクトチームとなり事業を進める「三位一体」の体制を採用しています。その結果、当社の商品を高くご評価いただき、6年連続でグッドデザイン賞を受賞しています。

オストレジデンス軽井沢

レ・ジェイド辻堂東海岸

グラン レ・ジェイド等々力

注目プロジェクト『レ・ジェイド北海道北広島』

同物件は、「ES CON FIELD HOKKAIDO」の最寄り駅である「北広島」駅から徒歩4分に位置する全197戸の大規模マンションです。官民協働のJR北広島「駅西口周辺エリア活性化事業」の一つであり、周辺では、当社が開発を進める商業施設「tonarie北広島」およびホテルからなる複合ビルが開業予定です。日本全国から注目を集めるロケーションにおいて、理想の暮らしを実現するとともに、地域の賑わいを創出できるようまちづくりに取り組んでいます。

快適かつ経済的な次世代住宅
ZEH-M Oriented

不動産開発事業

事業概要

住宅分譲事業と並ぶ中核事業の位置づけで、企画力、ノウハウ等を駆使し、
商業施設や物流施設、賃貸マンション、ホテル開発などに取り組んでいます。

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ボールパーク
（メディカルモール併設のシニアレジデンス）

tonarie北広島
（商業＋ホテル／2025年3月開業予定）

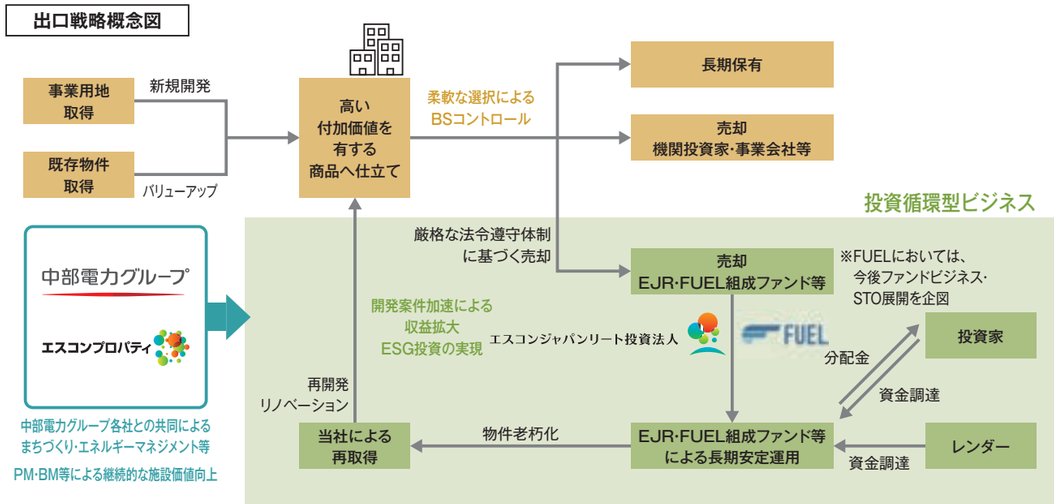
出口戦略の多様化

適時適切かつ柔軟な物件売却を図り、投資循環による持続的成長を目指す。

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う。

出口戦略概念図



不動産賃貸事業・資産管理事業

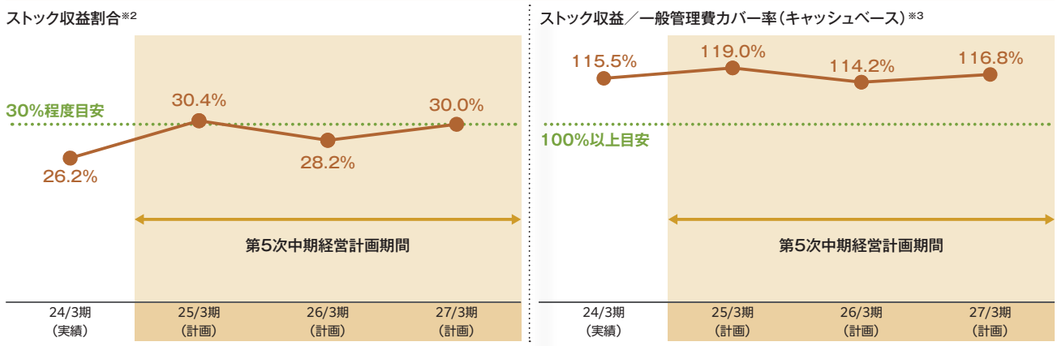
事業概要

当社や子会社であるピカソグループ・四条大宮ビルが保有する商業施設や賃貸マンション、テナントビル等から
賃料収入を得ています。
また保有資産の価値向上を目的にPM事業やAM事業を行い、多面的な不動産ビジネスを展開しています。

大方針

**ストック収益※1（安定収入）を計上する事業セグメントとして、
継続的な資産の入れ替え（“良化”）による収益維持・向上を目指す。**

目標指標



※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（P.30）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

商業施設「tonarie」や賃貸マンション「TOPAZ」などの
開発力を活かしていく。

tonarie　TOPAZ

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

商業施設のPM事業、マンション管理、REIT・私募ファンドの
AM事業等を通じ、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、資産管理事業の収入を安定的に成長させ
ていく。

エスコンプロパティ
商業施設の運営管理等を担う

エスコン リビングサービス
分譲マンション管理等を担う

エスコン アセットマネジメント
EJRの資産運用会社

FUEL
私募ファンドの資産運用会社

その他事業

事業概要

企画力、事業構築力を最大限に活かし、海外事業や納骨堂「了聞」における永代使用権の販売事業など
新たな事業分野への取り組みに注力し、多面的な不動産ビジネスを展開しています。

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を加速していく。

海外事業

これまでの海外展開

今後の展開

ハワイでの事業拡大

ラグジュアリーコンドミニアム「Ālia」プロジェクトへの参画を機に、ハワイを当社の海外事業重点エリアと位置づけ、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の蓄積等、現地展開を見据えた基盤構築を進めていく。

❽ 2023.10【ハワイ】

4社間における業務提携契約を締結

- 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

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

▶第二弾プロジェクトとして、コンドミニアム「Kuilei Place」の販売・マーケティングパートナーとして事業参画

Ālia完成予想図

Topics

次世代を見据え、様々な新規事業に挑戦しています。

エスコンスポーツ&エンターテイメント（ESE）の設立

概要

ESEはスポーツを含むエンターテイメントを活用したまちづくり（不動産開発・地域ディベロップメント）の検討ならびに開発を目的に、当社・ファイターズ スポーツ&エンターテイメント・DeNAの3社が共同出資にて設立しました。

当社の不動産・まちづくり企画開発力、ファイターズの北海道ボールパークFビレッジの知見・ナレッジならびに運用ノウハウ、DeNAのまちづくり構想力およびインターネットとAIを含むデジタル領域を組み合わせることにより、スポーツを含むエンターテイメントをより身近に感じる社会・まちづくりの実現を図ります。

ES CON Sports & Entertainment

©H.N.F.

XR（クロスリアリティ）事業を行うSTYLY社との資本業務提携

取り組む背景

当社は、暮らし密着型の商業施設「tonarie」の開発や、既存稼働中の商業施設の再開発等を行っており、STYLY社は、音楽、映像、アート、スポーツ、エンタメなどXRを活用した様々なコンテンツを提供しています。これらの空間を活用できるXR関連事業と当社が展開している不動産事業の親和性が高いと考え、STYLY社と資本業務提携しています。

概要

当社グループが保有・運営する商業施設において、XRの活用により施設内の遊休空間に新たな付加価値を提供することや、スタジアム・アリーナのコンサルティングにおいてXR技術を用いた協業事業の展開等を検討してまいります。

SHONAIグループと「農」をコンセプトにしたホテルを展開

取り組む背景

SHONAIグループは、農業をコンセプトとした食や宿泊のコンテンツづくりに取り組むことで、持続可能な農業の実現に取り組んでいます。全国でホテルの開発経験がある当社のノウハウを活かし、協働して農業支援など地方創生に繋げていきます。

概要

- 日本全国に『農』をコンセプトとしたホテル「(仮称)SUIDEN RESORT」を展開していく。
- 開発エリアにおいて地方への誘客促進、農業支援、新規雇用の創出など、魅力あるまちづくりに貢献していく。

「SHONAI HOTEL SUIDEN TERRASSE」（SHONAIグループ会社の開発実績）

ESGマネジメント

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。

ESG経営理念・基本方針

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。

Environment
環境

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

P.36~

Social
社会

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

P.38~

Governance
ガバナンス

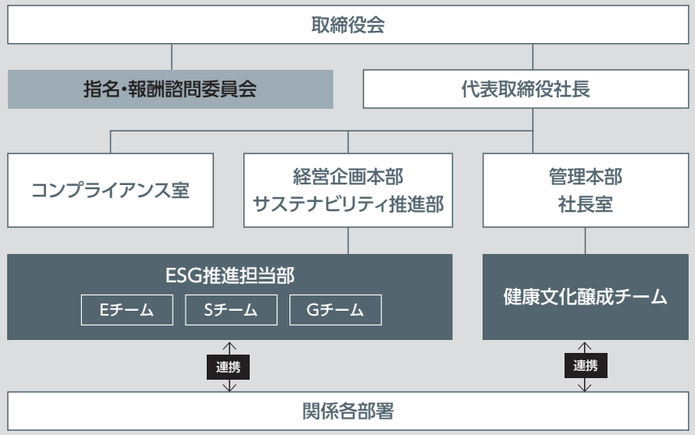
1. 適時・適切・公正な経営情報の開示を充実していく
2. 経営の安定性、健全性および透明性を確保できるガバナンス体制を推進する
3. 事業の拡大・多様性に伴うリスク増大に対応すべく、リスクマネジメント力の強化を図る
4. 「企業倫理行動憲章」に基づき、すべての人々の人権を尊重した事業活動を行う

P.40~

［SDGs関連目標］

ESG推進体制

『ESG経営理念』に基づき、ESG経営を推進し、社会課題へ対応すべく、経営企画本部担当役員を責任者に置き、各部署より選抜されたメンバーで構成される「ESG推進担当部」が「Eチーム」「Sチーム」「Gチーム」に分かれ、「環境」「社会」「ガバナンス」における年度目標を設定し、取り組みを推進しています。また、チームでの活動内容は、毎月実施されるESG推進担当部の定例会において報告され、責任者の経営企画本部担当役員より取締役会を始めとした経営体制へ反映されています。



マテリアリティに基づくKPI・目標

	マテリアリティ（重点課題）	達成目標	達成年度	2023年度（実績）
深化	多様な人材の活用	女性採用割合35%以上	毎年度	48%
		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	ー （サーベイ開始前）
		健康経営優良法人　認定	毎年度	「健康経営優良法人2024 （大規模法人部門）」認定取得
	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	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
		コンプライアンス研修受講率　100%	毎年度	100%
	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	取締役会出席率 100%
進化	脱炭素社会の推進	GHG削減量（2022年度対比）△40%※ ※SCOPE1・2が対象	2030年度	0.8万t-CO_2 【2022年度実績】 ＊2024年3月期度実績は集計中
	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	【北海道ボールパークFビレッジ】 ▶シニアレジデンス、 メディカルモール竣工

環境

基本方針	
	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。

取り組み体制

「ESG推進担当部」の「Eチーム」が中心となり、年度目標を設定した上で環境への取り組みを推進しています。
また、当社は不動産の総合デベロッパーとして様々な開発事業に取り組んでおり、
ESG推進担当部と各事業担当部署が連携して環境に配慮した不動産開発･運営管理を推進しています。

脱炭素目標

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※1を**2030年度までに40%削減**（2022年度対比）

※1 SCOPE1･2が対象。SCOPE3については今後検討。

定量データ

GHG排出量（2022年度実績）

SCOPE1	3,230 t-CO_2
SCOPE2	8,155 t-CO_2
SCOPE3	806,238 t-CO_2

TCFD提言に基づく情報開示

当社は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ことを目指しています。

気候変動課題を経営の重点戦略の一つと捉え、経営層およびESG推進担当部が一体となり、「気候変動が事業にもたらすリスクや機会を分析するとともに、その情報開示を推進する」という気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同を表明するとともに、TCFD提言の枠組みに基づく情報開示を行っております。

TCFD提言に基づく情報開示
https://www.es-conjapan.co.jp/esg/environment.html

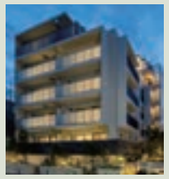
Topics

脱炭素社会の実現に向けた取り組み

1.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※2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（抜粋）


レ･ジェイド大倉山

レ･ジェイド八尾桜ヶ丘

レ･ジェイド
本川越コエドテラス

※2 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

2. 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の導入

●非化石証書の安定的な確保･調達

東京本社で使用している電力使用量のうち一部を再生可能エネルギーへと切り替えています。

●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

「TSUNAGU GARDEN千里藤白台」

吹田市藤白台の国立循環器病研究センター跡地（敷地面積約2万坪）において、集合住宅、戸建て住宅、クリニックモール、認可保育園、商業施設、公園を一体で開発し、「多世代共生型新街区」へ整備するプロジェクトとして、中部電力の100%子会社である中電不動産と共同でまちづくりを展開しています。

ICT、IoTなどを活用し、街全体をスマート化。
住宅、商業施設、医療施設を情報通信技術などでつなぎ、街全体をスマート化。共用施設の遠隔操作、イベントの情報取得、防災訓練の実施、店や診療の予約などに活用し、持続可能で効率的な生活の実現を目指します。

3. 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

その他トピックス

●完全人工光型植物工場の建設･運営

「テクノファーム袋井」

世界最大規模となる1日10トンのレタスを生産できる完全人工光型植物工場「テクノファーム袋井」を開発し、2024年2月に初出荷をしました。植物工場事業を通じて、食や農業分野の課題を解決するとともに、クリーンエネルギーの積極的な利用や栽培過程におけるCO_2の有効活用等、脱炭素化に向けた取り組みを進めています。

●木材の使用促進の取り組み

地域密着型クリニックモール「tonarie medical 姫路夢前川」

一部の屋根を木造化する「RC造と木造の混構造の採用」により、建築物生産時のCO_2排出量を削減しています。

社会

基本方針

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。

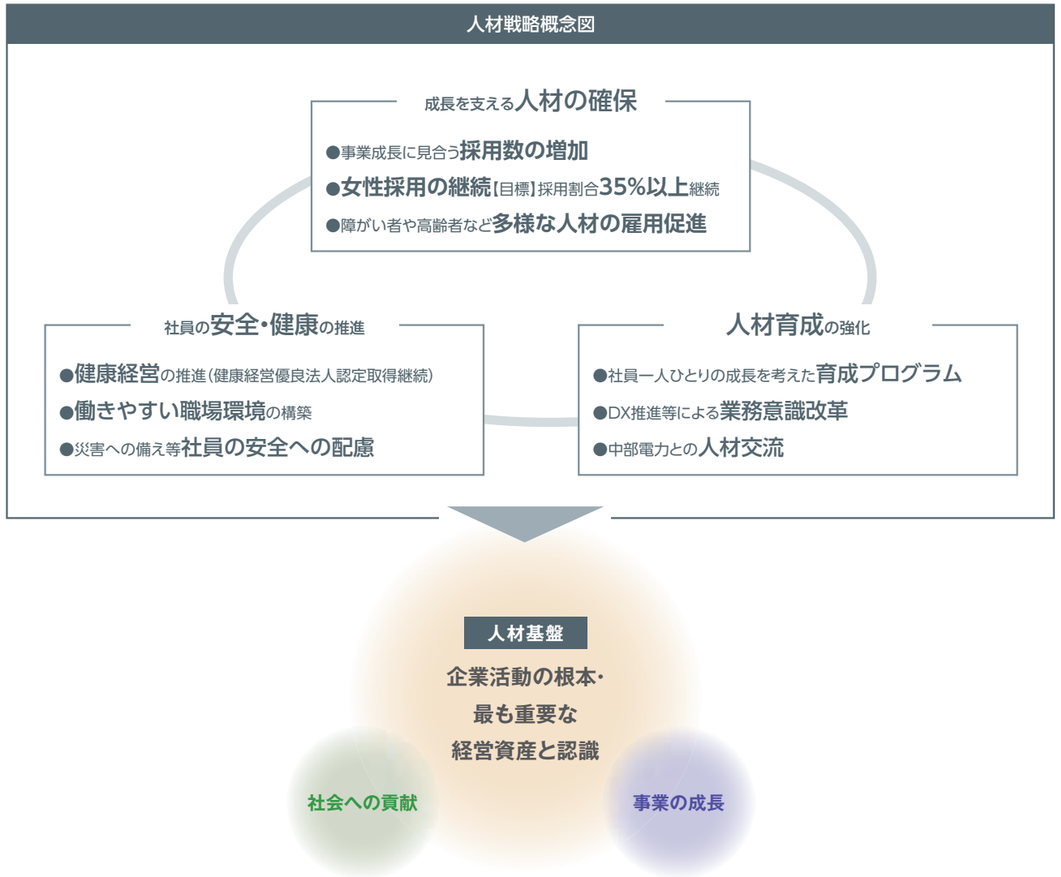
取り組み体制

「ESG推進担当部」の「Sチーム」が中心となり、年度目標を設定した上で社会貢献や社員に向けての取り組みを推進しています。当社においては、開発した商業施設における活動をはじめとした様々なプロジェクトにおいて、各現場担当者が主体的に社会貢献活動を進める体制をとっています。また、社員向けの取り組みとして、ESG推進担当部と管理本部・経営企画本部が共同で社内制度の整備等を担っています。

人材戦略

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していきます。

人材戦略概念図



人権尊重への取り組み

当社は、国際社会における企業の人権尊重の取り組みに対する要請の一層の高まりを踏まえ、当社の事業活動に関わる全ての方々の人権尊重に取り組んでいます。中部電力グループが定める「中部電力グループ人権基本方針（2023年7月）」においても、人権に関する国際規範の支持・尊重や、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の実践に努めることが記されており、人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施や、社員への教育・研修の実施等、人権尊重に向けた取り組みを着実に推進します。

多様な人材の働きやすさ向上への取り組み

●女性の活躍推進

目標：女性採用割合35%以上継続

●育児・介護支援

育児休業規程や介護休業規程といった社員の仕事と家庭の両立を支援する規程を定め、法定を上回る水準で設定された各種休業・休暇取得制度に加え、育児・介護短時間勤務制度や所定外労働免除等といった両立支援制度を利用できる環境を整備しています。

●健康経営

健康経営を促進するため、2021年7月に健康文化醸成チームを設立しました。
また、2024年3月には、経済産業省および日本健康会議が共同で優良な健康経営を実践している法人を選定する「健康経営優良法人 2024（大規模法人部門）」に認定（2年連続）されました。

●社員エンゲージメント

当社グループのエンゲージメントを視覚化し、組織としての当社グループの強み・弱みを客観的に「見える化」（定量的な把握）をすべく、社員向けのエンゲージメントサーベイを2024年5月に実施しました。結果については経営層レベルで把握共有し、エンゲージメント向上に向けた施策を推進しています。

人材育成のさらなる促進

●年次別・役職別研修の実施

年次や役職に合わせた様々な研修を実施しています。

●人材育成基本方針の策定

全社員に浸透させる研修を実施しています。

Topics

ウェルビーイングな社会の実現に向けて

●認知症サポート事業

当社グループで運営している商業施設「tonarie清和台」において、地域の方々のコミュニティ形成の一助として、また、高齢者の方々の支援の一環として認知症サポート事業を推進し、兵庫県阪神北県民局より認知症サポーター商店街の認定を受けました。他の商業施設においても同様の活動を広げています。

●ソーシャルローン

「マスターズヴェラス北海道ボールパーク」「Fビレッジメディカルスクエア」

当社が「ES CON FIELD HOKKAIDO」を核とする北海道ボールパークFビレッジの一角において開発したシニアレジデンス、メディカルモールについて、北広島市における医療や福祉の充実への寄与が社会課題の解決に資する事業であり、「ソーシャルローン原則」、「ソーシャルボンドガイドライン」およびSDGsに適合しているという評価を獲得し、当社はソーシャルローンにより38億円を調達しました。

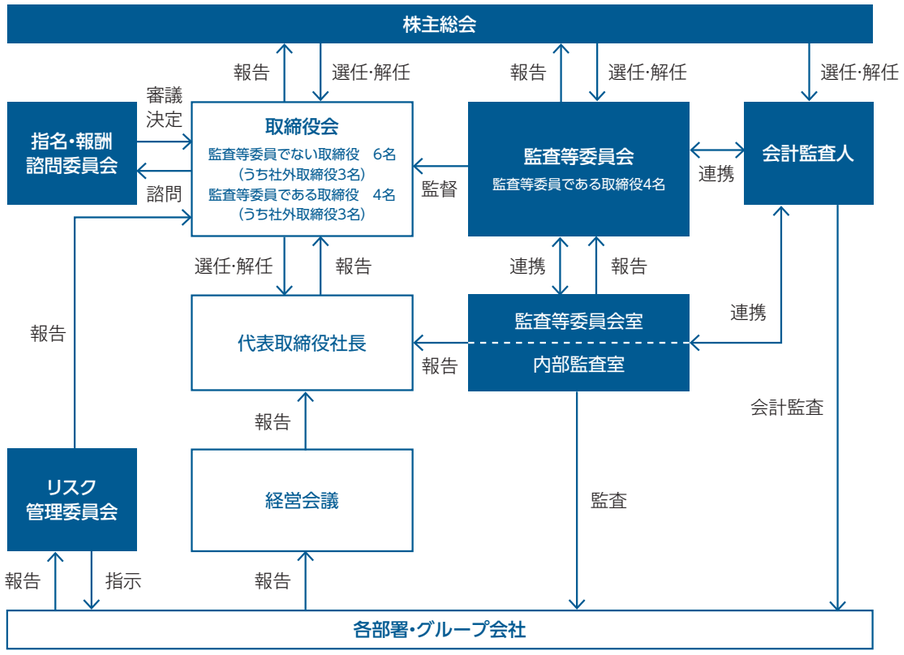
マスターズヴェラス北海道ボールパーク

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

「パーパス」「ビジョン」「行動理念」に基づき、経営の健全性と透明性を高め、長期かつ持続的に企業価値の向上を実現するとともに、永続的に社会に必要とされる企業となるため、コーポレート・ガバナンスの充実と強化は極めて重要な経営課題であると認識しています。

コーポレート・ガバナンス体制

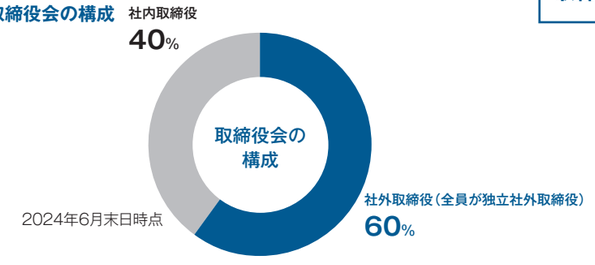


1. 取締役会

①構成

業務執行取締役3名、非業務執行取締役3名、監査等委員である取締役4名の計10名で構成されています。経営監督機能を高めるべく、非業務執行取締役3名全員および監査等委員である取締役4名の内3名、計6名が独立社外取締役で構成されています。

取締役会の構成



②開催状況

取締役会は原則月1回以上開催され、重要な事項はすべて報告・審議され、決定事項の執行状況報告と合わせ、経営情報の適時的確な把握と効果的統制を確保しています。

取締役会の開催状況：2023年度※15回開催

※決算期の変更に伴い、2023年1月～2024年3月の15か月間

③スキルマトリックス

下表の役員スキルマトリックスのとおり、知識・経験・能力のバランスと多様性を確保しています。

氏名			伊藤 貴俊	中西 稔	松澤 光彦	川島 敦 ※1	大槻 啓子 ※1	服部 博明 ※1	西岳 正義 ※1	若山 智彦	溝端 浩人 ※1	福田 正 ※1	江頭 智彦 ※2
役職			代表取締役社長	専務取締役経営企画本部長	取締役管理本部長社長室長	社外取締役（独立役員）	社外取締役（独立役員）	社外取締役（独立役員）	社外取締役監査等委員（独立役員）	取締役監査等委員	社外取締役監査等委員（独立役員）	社外取締役監査等委員（独立役員）	常務執行役員開発事業本部長
管掌職務			経営全般	経営企画・関係会社管理・財務・経理・人材戦略	人事・広報・ITシステム・総務・法務・社長特命事項・ESG・コンプライアンス	経営および経営執行の監督・監視、指名・報酬諮問委員会	経営および経営執行の監督・監視、指名・報酬諮問委員会	経営および経営執行の監督・監視、指名・報酬諮問委員会	監査・内部監査				開発事業全般
スキル項目	企業経営	経営トップとしての知見	◎			◎		◎					
		経営執行としての知見	◎	◎		○		○					◎
		経営監査スキル			◎				◎	◎	◎	◎	
	不動産事業関連	業務スキル	◎	○		◎		○					◎
		業界知識	◎	○		◎	○	○					◎
	金融証券			○	○	○	◎	○	○	○	○		
	財務会計		○	○	○			○	○	○	◎		
	経理				◎				○	◎	◎		
	法務	法務全般	○	○					○			◎	
		リスク管理	○	○				○	○	○		○	
	ESG		○	○	○			○					
	人事労務		○	○	○			○	○				
	IT				○								

<備考>
※1 独立役員として東京証券取引所に独立届出をしております
※2 委任型の執行役員です

◎：極めてスキルが高い　○：スキルが高い

④実効性評価

当社は、取締役会の実効性評価について、取締役会構成、取締役会運営、リスク管理、実効性改善課題、経営陣幹部の評価・報酬、ステークホルダーとの関わり、役員のトレーニング、取締役会の実効性総括の8項目につき、5点評価アンケートを実施しています。

2. 監査等委員会

独立性を高めるべく、監査等委員4名の内3名が独立社外取締役で構成されています。また、常勤の監査等委員を2名選定し、ガバナンスを一層強化しています。

原則月1回開催されているほか、定期的に開催される重要会議への出席、代表取締役社長との意見交換、各部署等へのヒアリング、稟議書類等の重要文書の閲覧を行い、会計監査人および内部監査部門との連携を図り、取締役の職務執行に関する適法性・妥当性の監査を行っています。

3. 指名・報酬諮問委員会

取締役会の諮問機関として、取締役の指名・報酬等の審議、原案の決定を行います。委員は、過半数を独立社外取締役で構成し、指名・報酬に関する独立性、透明性を強化しています。

コーポレート・ガバナンス

役員紹介　取締役

代表取締役社長
伊藤 貴俊

2001年 9月　当社入社
2006年 2月　当社執行役員
2007年 3月　当社常務取締役
2010年11月　当社事業本部長
2011年 3月　当社代表取締役社長（現任）
2012年 1月　当社東京本店長
2013年 5月　株式会社エスコンプロパティ　代表取締役社長
2013年 8月　当社開発事業本部長
2014年 7月　株式会社エスコンアセットマネジメント　取締役
2014年11月　当社社長執行役員（現任）
2016年 9月　株式会社エスコンリビングサービス　取締役
2018年 7月　株式会社エスコンプロパティ　取締役
2019年 7月　ワンズオウンハウス株式会社（現　株式会社エスコンホーム）取締役
　　ライズホーム株式会社（現　株式会社エスコンクラフト）取締役
2020年 1月　当社指名・報酬諮問委員会委員（現任）
2020年10月　株式会社了聞　取締役（現任）
2021年10月　株式会社ピカソ　取締役（現任）
　　優木産業株式会社　取締役（現任）
2022年 1月　FUEL株式会社　取締役
2023年 7月　株式会社四条大宮ビル　取締役（現任）
2023年12月　株式会社エスコンスポーツ&エンターテイメント　取締役会長（現任）

取締役
松澤 光彦

1987年 4月　中部電力株式会社入社
2014年 7月　同社監査役室　部長
2020年 4月　中部電力パワーグリッド株式会社　監査役
2024年 6月　当社取締役（現任）／当社執行役員（現任）／
　　当社コンプライアンス担当役員（現任）／
　　当社管理本部長（現任）／当社社長室長（現任）

取締役
大槻 啓子

社外　独立役員

1979年 4月　三菱電機株式会社入社
1985年 2月　クレディ・リヨネ銀行
　　（現 クレディ・アグリコル銀行）入行
1991年 1月　モルガン・スタンレー・ディーン・ウィッター
　　（現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社）入社
1996年 1月　UBS証券ジャパン（現　UBS証券株式会社）入社
1998年 1月　モルガン・スタンレー・ディーン・ウィッター
　　（現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社）入社
　　ヴァイスプレジデント　株式調査部シニアアナリスト
2003年 4月　モルガン・スタンレー・ジャパングローバルプロパティ
　　（現　モルガン・スタンレー・キャピタル株式会社）入社
　　エグゼクティブディレクター
2008年 1月　モルガン・スタンレー・ジャパン
　　（現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社）入社
　　マネージングディレクター
2018年 6月　一般社団法人日本医療資源開発促進機構　理事（現任）
2020年 2月　株式会社キユーソー流通システム　社外取締役（現任）
2021年 3月　当社社外取締役（現任）
2023年 3月　当社指名・報酬諮問委員会委員（現任）

専務取締役
中西　稔

1975年 4月　安田信託銀行株式会社（現　みずほ信託銀行株式会社）入行
2005年 4月　同行執行役員　大阪支店支店長
2008年 4月　株式会社創建入社　専務取締役
2011年 8月　当社入社
2012年 6月　当社執行役員　財務経理部長
2013年 3月　当社取締役
2013年 5月　株式会社エスコンプロパティ　取締役
2013年 8月　当社管理本部長
2014年 7月　株式会社エスコンアセットマネジメント　取締役
2014年11月　当社執行役員
2015年 3月　当社常務取締役
　　当社常務執行役員
2016年 9月　株式会社エスコンリビングサービス　取締役
2017年 3月　当社専務取締役（現任）
　　当社専務執行役員（現任）
2020年10月　株式会社了聞　取締役（現任）
2021年10月　株式会社ピカソ　取締役（現任）
　　優木産業株式会社　取締役（現任）
2023年 1月　当社経営企画本部長（現任）
2023年 7月　株式会社四条大宮ビル　取締役（現任）

取締役
川島　敦

社外　独立役員

1982年 4月　三菱商事株式会社入社
1990年 4月　安田信託銀行株式会社（現　みずほ信託銀行株式会社）入行
1998年 6月　ケネディ・ウィルソン・ジャパン株式会社（現　ケネディクス株式会社）入社
2001年 3月　同社　取締役
2003年 3月　同社　執行役員COO
2004年10月　ケイダブリュー・リート・マネジメント株式会社
　　（現 ケネディクス不動産投資顧問株式会社）取締役
2007年 1月　ケネディクス株式会社　代表取締役社長
　　ケネディクス・ディベロップメント株式会社　代表取締役社長
　　ケネディクス・アドバイザーズ株式会社
　　（現　ケネディクス不動産投資顧問株式会社）代表取締役社長
2009年12月　ケネディクス・プロパティー株式会社　代表取締役社長
　　ケネディクス・アセット・マネジメント株式会社　代表取締役社長
2010年 5月　株式会社マックスリアルティー　取締役
2010年 7月　タッチストーン・ホールディングス株式会社　取締役
2013年 3月　ケネディクス株式会社　代表取締役会長
2013年10月　株式会社スペースデザイン　代表取締役
2014年 8月　タッチストーン・キャピタル・マネジメント株式会社　取締役
2014年10月　日本駐車場開発株式会社　取締役
2016年 3月　ケネディクス株式会社　取締役会長
2018年 5月　株式会社SQUEEZE　取締役
2019年 3月　ケネディクス株式会社　顧問（現任）
2021年 3月　当社社外取締役（現任）
2021年 7月　株式会社SMBC信託銀行　顧問（現任）
2023年 3月　当社指名・報酬諮問委員会委員（現任）

取締役
服部 博明

社外　独立役員

1980年 4月　株式会社太陽神戸銀行（現　株式会社三井住友銀行）入行
2010年 4月　同行執行役員　神戸法人営業本部長
2012年 4月　同行常務執行役員
2015年 6月　株式会社みなと銀行　代表取締役副頭取　兼　副頭取執行役員
2016年 4月　同行代表取締役頭取　兼　最高執行役員
2018年 4月　株式会社関西みらいフィナンシャルグループ代表取締役
2021年 4月　株式会社みなと銀行　代表取締役会長
2021年 5月　一般社団法人神戸経済同友会　代表幹事
2021年 6月　大阪中小企業投資育成株式会社　社外監査役（現任）
2022年 4月　株式会社みなと銀行　取締役会長（現任）
2023年 3月　当社社外取締役（現任）
　　当社指名・報酬諮問委員会委員（現任）

常勤監査等委員である取締役
若山 智彦

1985年 4月　中部電力株式会社入社
2010年 7月　同社経理部　予算グループ部長
2011年11月　同社グループ事業推進部付　株式会社トーエネック出向
2013年 7月　中部電力株式会社　燃料部部長
2013年10月　同社燃料部付　Chubu Electric Power Australia Pty Ltd出向
2016年 7月　中部電力株式会社　販売カンパニー事業戦略室部長
2018年 4月　同社販売カンパニー　総務部長
2019年 6月　株式会社シーエナジー　監査役
2022年 6月　CEPO半田バイオマス発電株式会社　監査役
　　株式会社シーエス・アクア　監査役
　　中尾地熱発電株式会社　監査役
2023年 3月　当社取締役（監査等委員）
2023年 6月　当社取締役（常勤の監査等委員）（現任）

監査等委員である取締役
福田　正

社外　独立役員

1986年 4月　弁護士登録
　　第一法律事務所（現　弁護士法人第一法律事務所）入所
2000年 6月　神栄株式会社　社外監査役
2012年12月　当社社外監査役
2015年 6月　神栄株式会社　社外取締役
　　株式会社エクセディ　社外監査役（現任）
2016年 3月　当社社外監査役
　　弁護士法人第一法律事務所　代表社員（現任）
2016年 6月　田辺三菱製薬株式会社　社外監査役
2020年 3月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）
　　当社指名・報酬諮問委員会委員

常勤監査等委員である取締役
西岳 正義

社外　独立役員

1986年 4月　株式会社大和銀行（現　株式会社りそな銀行）入行
2005年11月　同行亀戸支店営業第一部長
2007年 6月　同行北九州支店長
2010年 7月　同行上野・日暮里エリア営業第三部長
2012年10月　同行法人ソリューション営業部　決済ソリューション室長
2018年 4月　りそな決済サービス株式会社入社　執行役員プロダクト開発営業部長
2020年 3月　当社社外取締役（常勤の監査等委員）（現任）
　　当社指名・報酬諮問委員会委員

監査等委員である取締役
溝端 浩人

社外　独立役員

1986年 4月　監査法人朝日新和会計社（現　有限責任あずさ監査法人）入所
1988年 3月　公認会計士登録
1991年12月　税理士登録
1992年 3月　溝端公認会計士事務所代表（現任）
2015年 3月　当社社外監査役
2015年 6月　山喜株式会社　社外取締役（監査等委員）（現任）
　　京セラ株式会社　社外取締役
2016年 3月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）
2020年 1月　当社指名・報酬諮問委員会委員

執行役員

委任契約型

社長執行役員
伊藤 貴俊※

専務執行役員（経営企画本部長）
中西 稔※

執行役員（管理本部長）
松澤 光彦※

常務執行役員（開発事業本部長）
江頭 智彦

※は取締役兼務者であります。

雇用契約型

執行役員（北海道支店長）
加藤 嘉朗

執行役員（首都圏建築企画部長）
田中 雅

執行役員（西日本開発1部長）
中田 智人

執行役員（経営企画副本部長）
内藤 聖健

執行役員（財務経理部長）
若山 勝志

執行役員（管理部長）
中堂薗 芽美

執行役員（名古屋支店長）
水野谷 明

執行役員（法務部長）
大和 弘幸

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

①監査等委員である取締役以外の取締役

報酬決定の基本方針

監査等委員である取締役以外の取締役(社外取締役を除く)の報酬等については、指名・報酬諮問委員会において、業績達成状況を確認し、同時に同業他社との比較を行い、適正な水準とすることを基本方針としています。また、ボラティリティが高い事業特性を踏まえ、年次および中期のインセンティブ報酬比率を高め、経営層のモチベーションを維持向上する体系となっています。

中期のインセンティブ報酬については、非金銭報酬として株式給付制度を制定し、株主様と同じ目線に立って、株主様への還元と企業価値向上を明確な指標とするため株主総利回り(TSR)を報酬決定の目線としています。

報酬等の内容・構成および構成比・時期等

監査等委員である取締役以外の取締役(社外取締役を除く)報酬の構成は、固定月例報酬である基本報酬、毎年度の業績に基づく年次インセンティブ報酬、中期経営計画期間の業績に基づく中期インセンティブ報酬の3種類から構成されており、役位と役員ごとの責務に応じて、構成比を決めています。

インセンティブ報酬が目標額支給された場合の概要は以下のとおりです。

報酬項目	代表取締役	副社長取締役	専務取締役	常務取締役	取締役	支給目的および概要
基本報酬	55%	54%	52%	55%	55%	経営の監督と業務執行といった役割の違いや役位ごとに異なる責任の大きさに対して支払う報酬。役員区分、役位に応じて金額を定め決定する。
年次インセンティブ報酬	30%	29%	29%	30%	27%	事業計画達成のための業務執行に対するインセンティブを目的とするため、連結当期純利益と連結営業利益を指標とし、毎期の業績に応じて金銭で支払う報酬。当該年度の事業施策の推進および事業計画の達成度を評価し、その結果を反映して決定する。
中期インセンティブ報酬	15%	17%	19%	15%	18%	持続的な成長を意識した業務執行に対するインセンティブを目的とするため、中期経営計画で定める連結営業利益および株主総利回りを指標とし、中期経営計画の達成状況と企業価値の変化を評価して株式を使用して支払う報酬。中期経営計画各年の業績に応じて得た株式取得権利を中期経営計画期間ごとに外部目線で評価を行い、その結果に応じて権利を確定する。

個人別報酬等の額の決定方針

指名・報酬諮問委員会において、決定方針に基づき業績・KPIの確認および手順と評価結果を確認し、個人別の報酬額の原案決定を行い、取締役会において最終決定いたします。

②監査等委員である取締役

業務執行に関する適法性および妥当性監査に関する実績および職責を勘案し、2023年11月29日開催の株主総会で決議された総額の範囲内で決定する固定基本報酬で構成されています。

指名・報酬諮問委員会において個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針の原案につき決定し、監査等委員である取締役の協議により最終決定いたします。

リスク管理・コンプライアンスの推進

リスク管理体制

当社は、リスク管理に関する基本方針を「リスク管理規程」として定めており、大規模な地震等発生時の事業継続を「危機管理規程」に定めています。

事業プロジェクトに伴うリスクについては、取締役と部門責任者等による定例の検討会議(本部会議) 等において、すべての取組案件の事業リスクが詳細にチェックされ、対応方針が決定されています。

なお、組織横断的リスク状況の監視および全社的情報共有は「リスク管理委員会」にて行うこととしています。

経営上影響が重大な事象に対しては、社長が指揮する危機対策本部が招集され、全社的な対応を検討・実施します。

また、財務報告の正確性と信頼性を確保するために、「内部統制規程」の方針に基づき、業務プロセス等におけるリスクの特定およびリスクの評価並びに文書化を行い、定期的に統制活動の実施状況の確認を行うものとします。

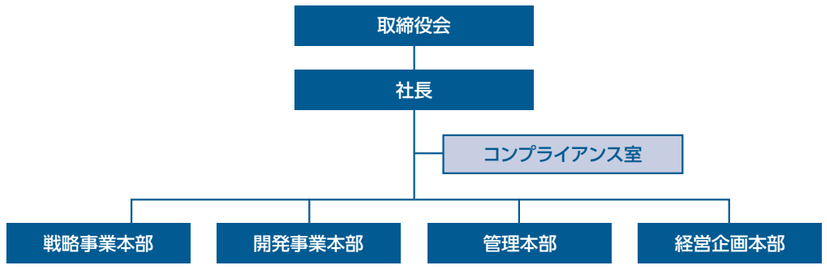
●本　部　会　議：2023年度60回開催
●リスク管理委員会：2023年度60回開催

コンプライアンス宣言・推進体制

企業倫理の実践と企業の社会的責任(CSR)の実効を表明した「企業倫理行動憲章」に基づいて、役職員が法令・定款および社会規範を遵守した行動をとるための行動規範として、従来の「コンプライアンス行動規範」を見直し、2023年3月に『コンプライアンス宣言』を制定しました。

また、社長直下組織にコンプライアンス室を設置し、コンプライアンス担当役員(取締役松澤光彦)を室長として、当社およびグループ全体における法令遵守に係る経営姿勢の明確化を行うとともに、コンプライアンス経営の推進を徹底強化しています。

組織図



コンプライアンス推進に向けた取り組み

2022年に全役職員向けハラスメント研修資料の掲示を行いました。2023年2月にはe-ラーニングを用いてハラスメント研修、4月はWeb実講習形式、7月はe-ラーニングでのコンプライアンス研修、11月にはハラスメントに特化したアンケートを実施しました。

2024年1月には中部電力グループ人権基本方針に伴う取り組みとして人権研修を、同年6月には管理職向けハラスメント研修を実施しました。継続して研修を実施し、一人一人の更なる意識向上を目指しています。

上記に加え、コンプライアンス・ホットライン窓口(社内通報制度、内部通報制度)も設置しています。

社外取締役インタビュー

唯一無二の開発力で、新たな日本のまちづくりに貢献する総合デベロッパーへの進化を期待

社外取締役
川島 敦

Q1 社外取締役の役割

日本エスコンのこれからの成長を導き出す

国内に数あるデベロッパーの中で、私が日本エスコンの社外取締役になることを決めたのは、第一に中部電力グループという巨大勢力の傘下に入った日本エスコンが今後どんな飛躍を見せ、変化を遂げるのか――この目で見届けてみたいと考えたからです。第二に、サステナビリティ経営が求められる時代、その最大の課題であるカーボンニュートラル実現に向けて、電力会社のエネルギーマネジメントとデベロッパーの不動産開発力が掛け合わさると何が起こるか？ そこに大きな可能性を感じたからです。ここにおける私の役割は、日本エスコンという会社に深く分け入り、違和感や疑問を覚えたことは忌憚なく伝え、問題提起していくことだと考えています。

Q2 取締役会の実効性

取締役会の役割をより強化し、コンプライアンス遵守の強化を

取締役会に参加して私が感じたのは、伊藤社長以下経営幹部での会議体が開発案件をすべて把握し、案件ごとに適切な判断がされていることです。この体制が日本エスコンの機動力とスピードを生み出していると評価する一方、一部の重要な開発・投資案件についてはもっと取締役会で取り上げてもいいのではないかとも考えており、実際にその方向で社内規程の改定が進んだこともありました。また、私が約4年間取締役を務める中で、コンプライアンス事案も発生しており、今後、いかに取締役会でコンプライアンス遵守のガバナンスを効かせていくかが課題です。

Q3 社外取締役から見た日本エスコンの強み

地方創生や次世代のまちづくりにつながる「唯一無二」の開発力が最大の強み

私が日本エスコンの最大の強みと感じるのは、不動産開発における「唯一無二性」です。札幌市内と新千歳空港を結ぶ好立地にありながら開発が進んでいなかった北海道・北広島駅周辺において、スポーツを核とした「北海道ボールパークFビレッジ」でのまちづくりに事業参画したこと、さらにはそのエリアの核である球場のネーミングライツを取得し、「ES CON FIELD HOKKAIDO」が誕生したことで、知名度とブランド力を高め、スポーツを核としたまちづくりを全国で展開していくための大きな足がかりを築いたこと――伊藤社長を筆頭に素早くダイナミックな決断力は賞賛に値すると感じています。

住宅分譲事業においては、希少性の高い場所に目をつけて、高い付加価値をつけて販売する企画力に突出しています。長野・軽井沢では豊かな自然と一体化した「オストレジデンス軽井沢」や「SEVENS VILLA 軽井沢」、神奈川・葉山においても同地・同規模では31年ぶりとなる海岸隣接の「DIAMAS葉山」など富裕層にターゲットを絞った商品開発には、強い訴求力があります。

また、中部電力グループの傘下に入ったことで、名古屋競馬場跡地のまちづくりプロジェクトへ参画するなど中部においても徐々に存在感を発揮しています。中部電力と共同で開発した世界最大規模のレタス生産量を誇る植物工場「テクノファーム袋井」もユニークで、日本エスコンの開発の幅を広げました。今後は、中部電力のもつエネルギーマネジメントを不動産開発や管理に積極的に組み込み、サステナビリティにつながる新たなまちづくりを日本エスコンから発信していくことを期待しています。

Q4 長期ビジョン2030・第5次中期経営計画の評価

投資と負債のバランスを見極めながら、いかに人的資本を充実させるかがカギ

2024年、日本エスコンでは「長期ビジョン2030」を策定し、2030年度に経常利益300億円、不動産アセット1兆円を達成することを掲げました。前中計から続けてきた不動産賃貸事業を安定収益事業として持続的成長につなげる戦略は的確と思いますが、ストック事業への投資がかさむことで自己資本比率が低下している側面もあり、引き続き成長と安定のバランスを模索していくことが重要です。第5次中期経営計画では、バランスシートの負債が膨らみすぎないように、オフバランスしながら開発・投資をしていくことをより進めていくべきだと考えています。

また、これらの目標達成に欠かせないのが人的資本です。各分野にスペシャリストが必須ですし、これからコア事業化を目指す海外事業においても、現地とのリレーションをより強固にし、現地情報を把握できる人材が不可欠です。

Q5 長期的・持続的成長に向けて

人的資本とESG・サステナビリティの強化で日本エスコンの持続的成長を引き出す

繰り返しますが、日本エスコンという会社にロイヤリティをもち、この会社の価値観やカルチャーを体現する人材を続々と育てていくことが、デベロッパーで唯一無二の存在感を放つ日本エスコンを持続的に成長させるうえで必要不可欠だと考えています。

あえて厳しく言うと、サステナビリティ経営については可もなく不可もなく、という水準にとどまっており、中部電力グループという強みを活かして日本エスコンでしか実行できないサステナビリティ経営をさらに追求していくことが重要です。

少々手厳しいことも述べましたが、それだけ私が日本エスコンに寄せる期待は大きく、社会に必要とされる会社だと考えるゆえです。また、私自身も日本エスコンに関わる一人として、この会社をさらに飛躍させるために力を尽くしていきたいと考えています。

財務データ

11年間の主要財務データ（連結）

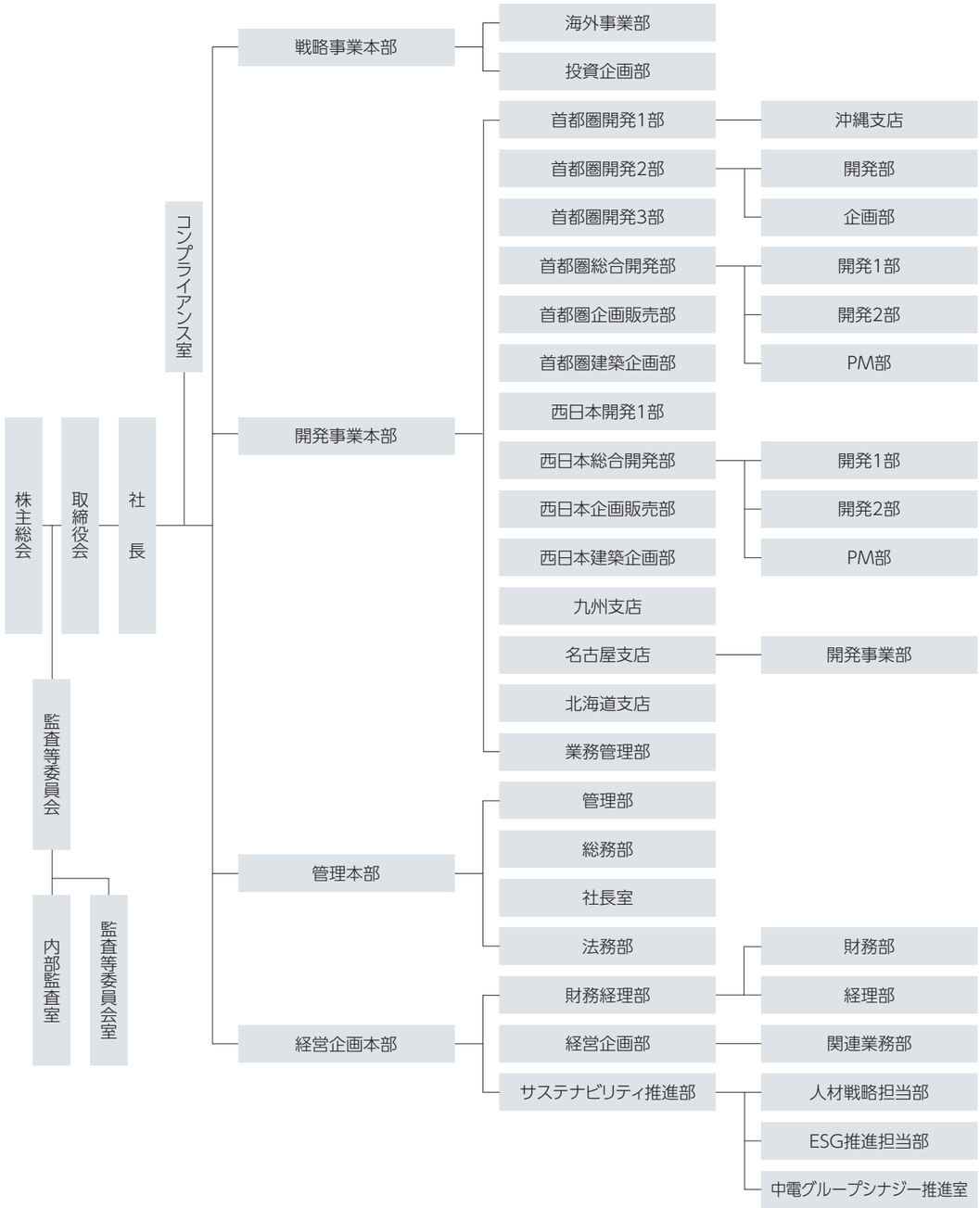
決算期		2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2024年3月期※1
損益状況（百万円）	売上高	13,558	18,842	27,705	34,347	44,724	54,325	72,106	77,308	79,017	99,431	118,861
	営業利益	1,844	2,815	4,012	4,680	7,042	11,561	12,912	12,202	10,381	15,492	19,074
	経常利益	1,200	2,075	3,126	3,575	5,988	10,498	11,810	11,164	9,099	14,012	16,585
	親会社株主に帰属する当期純利益	1,905	2,411	3,039	3,936	5,456	7,226	8,155	7,663	5,961	7,250	10,050
財政状態（百万円）	総資産	43,695	50,141	58,088	73,703	86,435	109,747	132,696	149,423	252,771	263,729	399,696
	有利子負債	31,670	35,430	39,739	51,177	56,544	70,661	85,019	98,506	163,034	169,065	293,794
	純資産	9,587	11,656	13,994	17,363	21,433	27,359	33,546	38,627	62,628	64,144	70,702
キャッシュ・フロー（百万円）	営業活動によるキャッシュ・フロー	4,093	▲ 1,803	▲ 3,877	▲ 14,684	▲ 10,694	▲ 7,123	122	119	▲ 10,810	1,501	▲ 68,892
	投資活動によるキャッシュ・フロー	2,294	▲ 1,041	61	7,656	9,167	223	▲ 4,770	▲ 9,732	▲ 29,721	▲ 1,620	▲ 32,611
	財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 4,450	3,368	3,683	11,003	3,979	12,818	10,501	11,007	50,293	2,144	114,585
1株あたり指標	1株当たり当期純利益	31.14円	34.59円	44.65円	58.76円	81.77円	105.98円	119.17円	111.94円	67.48円	76.04円	105.44円
	1株当たり純資産額	137.14円	169.05円	208.28円	259.07円	315.14円	400.47円	490.08円	563.07円	657.50円	691.87円	759.56円
	1株当たり配当金	1円	3円	8円	15円	18円	32円	36円	38円	38円	38円	48円
財務指標等	配当性向	3.2%	8.7%	17.9%	25.5%	22.0%	30.2%	30.2%	33.9%	56.3%	50.0%	45.5%
	ROE	27.7%	22.7%	23.7%	25.1%	28.1%	29.6%	26.8%	21.2%	11.8%	11.3%	14.5%
	ROA	4.3%	5.1%	5.6%	6.0%	6.8%	7.4%	6.7%	5.4%	3.0%	2.8%	3.0%
	ROIC※2	4.5%	6.7%	7.2%	6.5%	8.4%	10.2%	7.5%	6.6%	3.2%	4.6%	3.6%
	自己資本比率	21.9%	23.2%	24.1%	23.6%	24.8%	24.9%	25.3%	25.8%	24.8%	25.0%	18.1%
株式情報	株価※3	160円	189円	261円	437円	655円	646円	937円	816円	783円	782円	1,040円
	発行済株式総数	69,748,887	70,317,887	70,511,887	70,594,887	71,203,387	71,649,387	71,841,887	71,961,887	98,580,887	98,580,887	98,580,887

株価の推移

※1：2024年3月期は、決算期変更に伴い2023年1月1日から2024年3月31日までの15か月間の変則決算
※2：ROIC：税引後営業利益／（株主資本＋有利子負債）　※3：各決算期末における最終売買日の調整後終値

会社データ

日本エスコン組織図（2024年8月末日時点）

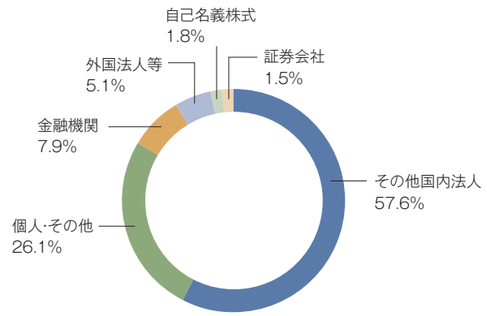


会社概要（2024年3月末日時点）

株式の状況

発行可能株式総数	99,000,000株
発行済株式の総数	98,580,887株
株主総数	28,722名

株式分布状況（株式数構成比率）



大株主の状況

株主名	所有株式数(株)	持株比率(%)
中部電力株式会社	49,599,000	51.2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,424,800	4.6
株式会社天満正龍	3,610,000	3.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,642,600	2.7
株式会社正龍コーポレーション	2,100,000	2.2
伊藤　貴俊	1,286,600	1.3
JPモルガン証券株式会社	649,507	0.7
JP MORGAN CHASE BANK 385781	556,565	0.6
明石 啓子	531,000	0.5
UBS AG LONDON ASIA EQUITIES	437,402	0.5

(注)1.当社は自己株式を1,732,950株保有していますが、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(1,732,950株)を除いて算出しており、小数第2位を四捨五入しています。

商号

株式会社日本エスコン
ES-CON JAPAN Ltd.

設立

1995年4月18日

資本金

165億19百万円

事業内容

住宅分譲事業
不動産開発事業
不動産賃貸事業
資産管理事業
その他事業

従業員数

442名(連結)
282名(個別)

所在地

東京本社
〒105-0001 東京都港区虎ノ門二丁目10番4号
オークラプレステージタワー20F
Tel 03(6230)9303　Fax 03(6230)9304

大阪本社
〒541-0044 大阪府大阪市中央区伏見町四丁目1番1号
明治安田生命大阪御堂筋ビル13F
Tel 06(6223)8050　Fax 06(6223)8051

名古屋支店
〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄二丁目4番1号
広小路栄ビルディング5F
Tel 052(218)4820　Fax 052(218)4821

九州支店
〒812-0026 福岡県福岡市博多区上川端町13番15号
安田第7ビル9F
Tel 092(283)1531　Fax 092(283)1532

北海道支店
〒060-0003 北海道札幌市中央区北三条西四丁目1番1号
日本生命札幌ビル13F
Tel 011(211)1928　Fax 011(211)1936

沖縄支店（2024年4月開設）
〒900-0015 沖縄県那覇市久茂地一丁目12番12号
ニッセイ那覇センタービル11F
Tel 098(975)9455　Fax 098(975)9456