



イオンディライト | 9787

COVERAGE INITIATED ON: 2013.06.06

LAST UPDATE: 2019.01.15

当レポートは、掲載企業のご依頼により株式会社シェアードリサーチが作成したものです。投資家用の各企業の『取扱説明書』を提供することを目的としています。正確で客観性・中立性を重視した分析を行うべく、弊社ではあらゆる努力を尽くしています。中立的でない見解の場合は、その見解の出所を常に明示します。例えば、経営側により示された見解は常に企業の見解として、弊社による見解は弊社見解として提示されます。弊社の目的は情報を提供することであり、何かについて説得したり影響を与えたりする意図は持ち合わせておりません。ご意見等がございましたら、sr_inquiries@sharedresearch.jp までメールをお寄せください。ブルームバーグ端末経由でも受け付けております。



目次

SRレポートの読み方：本レポートは、直近更新内容・業績動向セクションから始まります。ビジネスモデルに馴染みのない方は、事業内容セクションからご覧ください。

主要経営指標の推移	3
直近更新内容	4
概略	4
業績動向	6
四半期実績推移	6
今期会社計画	17
事業内容	35
ビジネスの概要	35
事業概要	36
SW 分析 (Strengths, Weaknesses)	43
市場とバリューチェーン	44
財務諸表	47
損益計算書	47
貸借対照表	49
キャッシュフロー計算書	51
ROE 及び配当	52
その他情報	54
沿革	54
大株主	54
トップマネジメント	55
従業員	55
IR 活動	55
ところで	55
過去の業績及びニュース	57
過去の業績	57
過去のニュース	69
企業概要	70

主要経営指標の推移

損益計算書 (百万円)	FY02/08 連結	FY02/09 連結	FY02/10 連結	FY02/11 連結	FY02/12 連結	FY02/13 連結	FY02/14 連結	FY02/15 連結	FY02/16 連結	FY02/17 連結	FY02/18 連結	FY02/19 会予
売上高	137,519	145,690	140,299	170,905	219,797	248,876	257,243	266,705	281,041	294,725	295,839	305,000
YoY	23.7%	5.9%	-3.7%	21.8%	28.6%	13.2%	3.4%	3.7%	5.4%	4.9%	0.4%	3.1%
売上総利益	18,827	20,955	21,118	23,989	28,631	30,227	33,714	35,117	37,390	38,995	38,903	
YoY	18.1%	11.3%	0.8%	13.6%	19.4%	5.6%	11.5%	4.2%	6.5%	4.3%	-0.2%	
利益率	13.7%	14.4%	15.1%	14.0%	13.0%	12.1%	13.1%	13.2%	13.3%	13.2%	13.2%	
営業利益	8,331	9,946	9,970	12,031	13,762	13,901	15,115	15,861	16,707	17,257	16,812	18,500
YoY	49.4%	19.4%	0.2%	20.7%	14.4%	1.0%	8.7%	4.9%	5.3%	3.3%	-2.6%	10.0%
利益率	6.1%	6.8%	7.1%	7.0%	6.3%	5.6%	5.9%	5.9%	5.9%	5.9%	5.7%	6.1%
経常利益	8,187	9,812	9,912	12,089	13,784	13,892	15,092	15,943	16,684	17,381	17,284	18,500
YoY	49.2%	19.9%	1.0%	22.0%	14.0%	0.8%	8.6%	5.6%	4.6%	4.2%	-0.6%	7.0%
利益率	6.0%	6.7%	7.1%	7.1%	6.3%	5.6%	5.9%	6.0%	5.9%	5.9%	5.8%	6.1%
当期純利益	4,379	4,876	5,466	6,495	6,912	7,509	8,161	8,725	9,658	10,238	10,316	11,000
YoY	46.1%	11.3%	12.1%	18.8%	6.4%	8.6%	8.7%	6.9%	10.7%	6.0%	0.8%	6.6%
利益率	3.2%	3.3%	3.9%	3.8%	3.1%	3.0%	3.2%	3.3%	3.4%	3.5%	3.5%	3.6%
一株当たりデータ												
期末発行済株式数 (千株)	41,400	41,400	41,400	54,170	54,170	54,170	54,170	54,170	54,170	54,170	54,170	-
EPS	110.4	122.9	137.8	142.6	131.8	143.2	155.5	166.2	183.9	194.8	196.2	209.2
EPS (潜在株式調整後)	-	122.8	137.6	142.3	131.5	142.7	155.2	165.8	183.4	194.3	195.7	-
DPS	25	22	27	39	40	46	48	50	52	55	61	63
BPS	567	669	788	1,006	1,096	1,202	1,325	1,436	1,553	1,700	1,853	-
貸借対照表 (百万円)												
現金・預金・有価証券	7,673	6,991	7,964	13,098	9,707	10,014	12,565	15,580	20,386	31,717	39,536	
流動資産合計	28,764	30,150	30,026	64,524	72,486	79,323	90,347	104,477	105,674	112,405	120,214	
有形固定資産	1,885	2,602	2,741	3,756	3,773	3,796	4,258	4,361	7,086	9,089	10,060	
投資その他の資産計	3,411	3,658	3,977	4,766	4,276	5,257	5,829	6,268	8,190	8,915	8,516	
無形固定資産	13,356	12,623	11,924	11,577	12,272	12,321	11,687	10,937	10,397	9,095	8,036	
資産合計	47,418	49,035	48,670	84,624	92,809	100,699	112,122	126,044	131,349	139,505	146,828	
買掛金	10,293	10,551	8,974	22,424	23,720	24,544	26,701	30,902	28,457	28,607	23,684	
短期有利子負債	-	1,688	80	49	41	10	5	-	-	271	225	
流動負債合計	22,533	20,131	16,281	30,724	33,643	34,955	39,306	46,640	44,821	44,065	43,486	
長期有利子負債	-	56	31	6	15	5	-	-	-	293	-	
固定負債合計	2,395	824	1,024	1,012	983	1,195	1,500	1,908	2,527	3,350	2,780	
負債合計	24,929	20,956	17,306	31,737	34,626	36,151	40,806	48,549	47,348	47,416	46,267	
純資産合計	22,488	28,079	31,364	52,887	58,182	64,547	71,316	77,495	84,000	92,089	100,561	
キャッシュフロー計算書 (百万円)												
営業活動によるキャッシュフロー	6,472	6,668	7,031	6,808	9,639	-4,358	21,359	17,234	10,303	11,703	13,568	
投資活動によるキャッシュフロー	-2,190	-2,087	-1,966	-3,000	-10,051	7,086	-16,632	-11,365	-3,255	2,233	-2,666	
財務活動によるキャッシュフロー	-6,094	-5,255	-4,169	-1,321	-2,722	-2,257	-2,475	-2,594	-2,821	-2,400	-3,264	
財務指標												
有利子負債 (短期及び長期)	-	1,744	111	55	56	15	5	-	-	564	225	
ネットキャッシュ	9,173	7,747	10,853	31,963	36,971	28,019	44,980	56,906	57,748	62,866	71,311	
総資産利益率 (ROA)	17.1%	20.3%	20.3%	18.1%	15.5%	14.4%	14.2%	13.4%	13.0%	12.8%	12.1%	
自己資本利益率 (ROE)	21.0%	19.9%	18.9%	15.5%	12.5%	12.5%	12.3%	12.0%	12.3%	12.0%	11.0%	
自己資本比率	47.4%	54.1%	64.2%	62.3%	61.9%	62.6%	62.0%	59.8%	62.1%	64.0%	66.4%	

出所：会社資料よりSR作成

直近更新内容

概略

2019年1月15日、イオンディライト株式会社への取材を踏まえてレポートを更新した。

2019年1月9日、同社は2019年2月期第3四半期決算を発表した。

(決算短信へのリンクは[こちら](#)、詳細は業績動向の項目を参照)

同日、同社は自己株式の公開買付けの結果及び自己株式の取得終了に関して発表した。

(リリース文へのリンクは[こちら](#))

同社は、2018年12月4日に発表した通り、公開買付けを実施してきたが、当該公開買付けは2019年1月8日をもって終了した。

取得の内容

- ▷ 取得株式の種類：普通株式
- ▷ 取得株式総数：2,700,000株（発行済株式総数に対する割合4.98%）
- ▷ 取得価額の総額：9,906百万円

2018年12月19日、同社はPT Sinar Jernih Sarana (SJS) の株式取得に関するインドネシア関係当局の認可と「不動産総合サポート」ライセンス取得を発表した。

(リリース文へのリンクは[こちら](#))

2018年12月11日にインドネシアの清掃事業会社SJS社の株式取得に関し、インドネシア当局からの認可を得た。またSJS社は、他の外資系企業の先駆けとなる「不動産総合サポート (KBLI81100)」ライセンスを同日取得した。これらにより、2018年10月30日に公表済（下記リリース参照）のSJS社の株式取得に関する条件付株式譲渡契約締結を完了した。

同ライセンスは、インドネシアにおいてファシリティマネジメント (FM) 事業ができる外資事業ライセンスとなる。従来はFM事業への参入が難しい状況だったが、この取得により同社グループに属する外資企業として清掃、設備管理、警備等のサービス提供が可能となった。

2018年12月4日、同社は自己株式の取得及び自己株式の公開買付を発表。イオン株式会社が保有する同社株式13,195,250株（発行済株式の24.36%）の一部である2,700,000株（同4.98%）を含めて、上限2,970,100株（同5.48%）で取得（取得価額10,897,296,900円）するというもの。なお、イオンからは残る10,495,250株（19.37%）は引き続き保有する旨の回答を得ているとのこと。また、2018年8月末現預金は38,550百万円であり、買付資金として10,924百万円を充当しても、十分な手元流動性を確保できているとしている。

他詳細は、1) 取得期間：2018年12月5日から2019年2月28日、2) 買付期間：2018年12月5日から2019年1月8日、3) 買付価格：3,669円（過去3か月株価の単純平均3,945円から7%割引）、4) 2018年10月末時点の株数：発行済52,612,791株、

自己株1,556,842株。

(リリースへのリンクは[こちら](#))

2018年10月30日、同社は、インドネシアの清掃事業会社PT Sinar Jernih Sarana (SJS) の株式取得に関する条件付（関係当局からの許認可取得が条件）株式譲渡契約締結を決議したことを発表した。

(リリースへのリンクは[こちら](#))

同社は、AEON Delight VISION2025において、アジアにおける「安全・安心」「人出不足」「環境」の3つを成長戦略の柱とする環境価値創造企業を目指し、売上高でアジアNo.1を目標としている。今回の譲渡契約は、中国での成功例（現地有力企業とのM&Aによる事業展開）をASEANでも実行したとSR社では理解しており、その動向に注目している。

概要

SJSは、FM（Facility Management）業界での豊富な経験を有する経営陣の下、インドネシアで急速な成長を果たし、清掃事業では売上高同国2位となる規模にまで事業を拡大したとのこと（FY12/17売上高368,695百万ルピア・円換算約27億円（千ルピア=7.4円換算）、営業利益22,442百万ルピア・同1.7億円）。同社では、ASEAN最大の市場規模を誇る同国でFMという経営手法を浸透させ、同社ノウハウを活用することでSJSの事業領域を現状の清掃事業から、設備管理・警備といった領域にまで拡大し、FM企業として成長させるとしている。なお、異動後の株式所有割合は90%、引渡期日は2018年12月3日を予定する。

SJS

業績推移 (百万ルピア)	FY12/15	(構成比)	FY12/16	(構成比)	FY12/17	(構成比)	(百万円)	FY12/15	FY12/16	FY12/17
売上高	233,470	100.0%	274,817	100.0%	368,695	100.0%	総資産	14,244	22,142	44,286
営業利益	10,602	4.5%	13,949	5.1%	22,442	6.1%	純資産	53,258	74,068	99,278
当期利益	6,208	2.7%	7,659	2.8%	13,444	3.6%	ROE	11.7%	10.3%	13.5%
期末レート	千ルピア=8.8円		千ルピア=8.6円		千ルピア=8.3円					

出所：会社資料よりSR作成

2018年10月17日、同社への取材を踏まえてレポートを更新した。

2018年10月10日、同社は2019年2月期第2四半期決算を発表した。

過去の会社発表は、過去のニュースを参照

業績動向

四半期実績推移

四半期業績 (百万円)	FY02/17				FY02/18				FY02/19				FY02/17			FY02/18			FY02/19			前年比増減
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q3累計	Q3累計	Q3累計	連結	連結	会予	進捗率	Q3	Q3累計	
売上高	75,472	75,928	71,472	71,853	75,514	76,287	72,041	71,997	76,480	77,404	76,033		222,872	223,842	229,917	294,725	295,839	305,000	75.4%	+3,992	+6,075	
YoY	7.0%	5.1%	5.3%	2.1%	0.1%	0.5%	0.8%	0.2%	1.3%	1.5%	5.5%		5.8%	0.4%	2.7%	4.9%	0.4%	3.1%				
売上総利益	9,471	10,073	9,334	10,117	9,794	10,241	9,379	9,489	10,223	10,084	10,006		28,878	29,414	30,313	38,995	38,903		+627	+899		
YoY	6.8%	3.5%	4.6%	2.5%	3.4%	1.7%	0.5%	-6.2%	4.4%	-1.5%	6.7%		4.9%	1.9%	3.1%	4.3%	-0.2%					
売上総利益率	12.5%	13.3%	13.1%	14.1%	13.0%	13.4%	13.0%	13.2%	13.4%	13.0%	13.2%		13.0%	13.1%	13.2%	13.2%	13.2%		+0.1pp	+0.0pp		
販管費	5,560	5,479	5,384	5,315	5,711	5,517	5,527	5,336	5,585	5,661	5,782		16,423	16,755	17,028	21,738	22,091		+255	+273		
YoY	6.1%	4.6%	6.1%	3.6%	2.7%	0.7%	2.7%	0.4%	-2.2%	2.6%	4.6%		5.6%	2.0%	1.6%	5.1%	1.6%					
販管費比率	7.4%	7.2%	7.5%	7.4%	7.6%	7.2%	7.7%	7.4%	7.3%	7.3%	7.6%		7.4%	7.5%	7.4%	7.4%	7.5%		-0.1pp	-0.1pp		
営業利益	3,911	4,594	3,950	4,802	4,082	4,724	3,852	4,154	4,637	4,423	4,225		12,455	12,658	13,285	17,257	16,812	18,500	71.8%	+373	+627	
YoY	7.9%	2.2%	2.7%	1.4%	4.4%	2.8%	-2.5%	-13.5%	13.6%	-6.4%	9.7%		4.1%	1.6%	5.0%	3.3%	-2.6%	10.0%				
営業利益率	5.2%	6.1%	5.5%	6.7%	5.4%	6.2%	5.3%	5.8%	6.1%	5.7%	5.6%		5.6%	5.7%	5.8%	5.9%	5.7%	6.1%	+0.2pp	+0.1pp		
経常利益	3,908	4,598	3,965	4,910	4,116	4,762	4,182	4,224	4,668	4,466	4,545		12,471	13,060	13,679	17,381	17,284	18,500	73.9%	+363	+619	
YoY	7.0%	2.5%	2.3%	5.2%	5.3%	3.6%	5.5%	-14.0%	13.4%	-6.2%	8.7%		3.8%	4.7%	4.7%	4.2%	-0.6%	7.0%				
経常利益率	5.2%	6.1%	5.5%	6.8%	5.5%	6.2%	5.8%	5.9%	6.1%	5.8%	6.0%		5.6%	5.8%	5.9%	5.9%	5.8%	6.1%	+0.2pp	+0.1pp		
当期利益	2,681	2,661	2,295	2,601	2,773	2,800	2,078	2,665	2,908	2,720	2,659		7,637	7,651	8,287	10,238	10,316	11,000	75.3%	+581	+636	
YoY	29.0%	2.2%	0.1%	-3.1%	3.4%	5.2%	-9.5%	2.5%	4.9%	-2.9%	28.0%		9.5%	0.2%	8.3%	6.0%	0.8%	6.6%				
当期利益率	3.6%	3.5%	3.2%	3.6%	3.7%	3.7%	2.9%	3.7%	3.8%	3.5%	3.5%		3.4%	3.4%	3.6%	3.5%	3.5%	3.6%	0.6pp	0.2pp		

セグメント業績 (百万円)	FY02/17				FY02/18				FY02/19				FY02/17	FY02/18	FY02/19	FY02/17	FY02/18	FY02/19	前年比増減	Q3累計	Q3累計	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q3累計	Q3累計	Q3累計	連結	連結	会予				進捗率
売上高	75,472	75,928	71,472	71,853	75,514	76,287	72,041	71,997	76,480	77,404	76,033		222,872	223,842	229,917	294,725	295,839	305,000	75.4%		+3,992	+6,075
設備管理	12,719	12,732	12,593	12,507	13,165	12,994	13,412	13,128	14,102	14,014	14,447		38,044	39,571	42,563	50,551	52,699			+1,035	+2,992	
清掃	13,323	13,420	13,308	13,314	13,743	13,708	13,920	13,926	14,247	14,390	14,456		40,051	41,371	43,093	53,365	55,297			+536	+1,722	
警備	10,292	10,116	10,080	10,580	11,001	10,798	10,712	10,779	11,074	10,991	11,220		30,488	32,511	33,285	41,068	43,290			+508	+774	
建設施工	13,518	13,070	10,033	9,193	11,724	12,396	8,617	8,160	10,503	11,178	9,285		36,621	32,737	30,966	45,814	40,897			+668	-1,771	
資材関連	13,037	12,822	12,779	12,102	12,638	12,502	12,696	12,429	12,906	13,106	12,771		38,638	37,836	38,783	50,740	50,265			+75	+947	
自動販売機	7,810	9,101	7,599	8,369	8,017	8,993	7,544	8,280	8,106	8,286	7,614		24,510	24,554	24,006	32,879	32,834			+70	-548	
サポート事業他	4,771	4,666	5,079	5,790	5,223	4,896	5,246	5,218	5,538	5,439	6,241		14,285	15,200	17,218	20,306	20,583			+995	+2,018	
YoY	7.0%	5.1%	5.3%	2.1%	0.1%	0.5%	0.8%	0.2%	1.3%	1.5%	5.5%		5.8%	0.4%	2.7%	4.9%	0.4%	3.1%				
設備管理	5.1%	3.6%	3.9%	0.5%	3.5%	2.1%	6.5%	5.0%	7.1%	7.8%	7.7%		4.2%	4.0%	7.6%	3.2%	4.2%					
清掃	14.3%	14.5%	12.7%	5.0%	3.2%	2.1%	4.6%	4.6%	3.7%	5.0%	3.9%		13.8%	13.3%	4.2%	11.5%	3.6%					
警備	10.6%	8.8%	5.9%	2.4%	6.9%	6.7%	6.3%	1.9%	0.7%	1.8%	4.7%		8.4%	6.6%	2.4%	6.8%	5.4%					
建設施工	3.5%	-0.9%	4.0%	15.6%	-13.3%	-5.2%	-14.1%	-11.2%	-10.4%	-9.8%	7.8%		2.0%	-10.6%	-5.4%	4.5%	-10.7%					
資材関連	7.9%	3.0%	-1.6%	-6.9%	-3.1%	-2.5%	-0.6%	2.7%	2.1%	4.8%	0.6%		3.0%	-2.1%	2.5%	0.4%	-0.9%					
自動販売機	-3.7%	2.9%	1.2%	1.1%	2.7%	-1.2%	-0.7%	-1.1%	1.1%	-7.9%	0.9%		0.2%	0.2%	-2.2%	0.4%	-0.1%					
サポート事業他	13.2%	4.6%	18.0%	2.3%	9.5%	4.9%	3.3%	-9.9%	6.0%	11.1%	19.0%		10.1%	6.4%	13.3%	8.9%	1.4%					
営業利益	3,911	4,594	3,950	4,802	4,082	4,724	3,852	4,154	4,637	4,423	4,225		12,455	12,658	13,285	17,257	16,812	18,500	71.8%	+373	+627	
設備管理	1,006	1,151	1,102	1,091	1,121	1,142	1,251	1,130	1,477	1,335	1,438		3,259	3,514	4,250	4,350	4,644			+187	+736	
清掃	1,484	1,524	1,523	1,481	1,570	1,525	1,554	1,579	1,683	1,622	1,695		4,531	4,649	5,000	6,012	6,228			+141	+351	
警備	721	697	736	956	773	708	637	739	722	681	716		2,154	2,118	2,119	3,110	2,857			+79	+1	
建設施工	935	851	681	743	911	1,020	691	683	989	1,027	865		2,467	2,622	2,881	3,210	3,305			+174	+259	
資材関連	708	635	716	715	710	687	719	752	743	752	641		2,059	2,116	2,136	2,774	2,868			-78	+20	
自動販売機	455	963	432	962	421	862	217	605	419	114	231		1,850	1,500	764	2,812	2,105			+14	-736	
サポート事業他	575	579	595	628	639	685	692	502	598	671	828		1,749	2,016	2,097	2,377	2,518			+136	+81	
消去	-129	-109	-98	-121	-134	-220	-199	-246	-209	-169			-336	-553		-457	-799			-	-	
のれん償却額	-228	-202	-200	-200	-200	-200	-199	-191	-198	-210			-630	-599		-830	-790			-	-	
全社費用	-1,617	-1,495	-1,538	-1,452	-1,730	-1,485	-1,512	-1,391	-1,586	-1,404			-4,650	-4,727		-6,102	-6,118			-	-	
YoY	7.9%	2.2%	2.7%	1.4%	4.4%	2.8%	-2.5%	-13.5%	13.6%	-6.4%	9.7%		4.1%	1.6%	5.0%	3.3%	-2.6%	10.0%				
設備管理	-3.7%	3.8%	2.0%	12.2%	11.4%	-0.8%	13.5%	3.6%	31.8%	16.9%	14.9%		0.8%	7.8%	20.9%	3.4%	6.8%					
清掃	0.1%	-0.7%	-4.8%	4.7%	5.8%	0.1%	2.0%	6.6%	7.2%	6.4%	9.1%		-1.8%	2.6%	7.6%	-0.3%	3.6%					
警備	3.6%	-4.7%	-5.9%	16.2%	7.2%	1.6%	-13.5%	-22.7%	-6.6%	-3.8%	12.4%		-2.5%	-1.7%	0.0%	2.6%	-8.1%					
建設施工	0.3%	-19.8%	-3.9%	44.0%	-2.6%	19.9%	1.5%	-8.1%	8.6%	0.7%	25.2%		-8.7%	6.3%	9.9%	-0.2%	3.0%					
資材関連	24.6%	-4.4%	6.9%	-20.9%	0.3%	8.2%	0.4%	5.2%	4.6%	9.5%	-10.8%		8.3%	2.8%	0.9%	-1.1%	3.4%					
自動販売機	1.1%	24.3%	16.1%	-23.0%	-7.5%	-10.5%	-49.8%	-37.1%	-0.5%	-86.8%	6.5%		15.8%	-18.9%	-49.1%	-1.2%	-25.1%					
サポート事業他	62.0%	4.1%	16.7%	14.0%	11.1%	18.3%	16.3%	-20.1%	-6.4%	-2.0%	19.7%		23.1%	15.3%	4.0%	20.5%	5.9%					
営業利益率	5.2%	6.1%	5.5%	6.7%	5.4%	6.2%	5.3%	5.8%	6.1%	5.7%	5.6%		5.6%	5.7%	5.8%	5.9%	5.7%	6.1%		+0.2pp	+0.1pp	
設備管理	7.9%	9.0%	8.8%	8.7%	8.5%	8.8%	9.3%	8.6%	10.5%	9.5%	10.0%		8.6%	8.9%	10.0%	8.6%	8.8%			+0.6pp	+1.1pp	
清掃	11.1%	11.4%	11.4%	11.1%	11.4%	11.1%	11.2%	11.3%	11.8%	11.3%	11.7%		11.3%	11.2%	11.6%	11.3%	11.3%			+0.6pp	+0.4pp	
警備	7.0%	6.9%	7.3%	9.0%	7.0%	6.6%	5.9%	6.9%	6.5%	6.2%	6.4%		7.1%	6.5%	6.4%	7.6%	6.6%			+0.4pp	-0.1pp	
建設施工	6.9%	6.5%	6.8%	8.1%	7.8%	8.2%	8.0%	8.4%	9.4%	9.2%	9.3%		6.7%	8.0%	9.3%	7.0%	8.1%			+1.3pp	+1.3pp	
資材関連	5.4%	5.0%	5.6%	5.9%	5.6%	5.5%	5.7%	6.1%	5.8%	5.7%	5.0%		5.3%	5.6%	5.5%	5.5%	5.7%			-0.6pp	-0.1pp	
自動販売機	5.8%	10.6%	5.7%	11.5%	5.3%	9.6%	2.9%	7.3%	5.2%	1.4%	3.0%		7.5%	6.1%	3.2%	8.6%	6.4%			+0.2pp	-2.9pp	
サポート事業他	12.1%	12.4%	11.7%	10.8%	12.2%	14.0%	13.2%	9.6%	10.8%	12.3%	13.3%		12.2%	13.3%	12.2%	11.7%	12.2%			+0.1pp	-1.1pp	
営業利益構成比																						
設備管理	15.6%	16.5%	17.3%	15.1%	16.5%	15.6%	19.4%	17.4%	20.4%	19.4%	19.9%		18.0%	19.0%	22.1%	16.1%	17.2%					
清掃	23.0%	21.8%	23.9%	20.6%	23.1%	20.9%	24.1%	24.3%	23.3%	23.6%	23.4%		25.1%	25.1%	26.0%	22.2%	23.0%					
警備	11.2%	10.0%	11.5%	13.3%	11.4%	9.7%	9.9%	11.4%	10.0%	9.9%	9.9%		11.9%	11.4%	11.0%	11.5%	10.6%					
建設施工	14.5%	12.2%	10.7%	10.3%	13.4%	13.9%	10.7%	10.5%	13.7%	14.9%	11.9%		13.7%	14.1%	15.0%	11.9%	12.2%					
資材関連	11.0%	9.1%	11.2%	9.9%	10.5%	9.4%	11.1%	11.6%	10.3%	10.9%	8.9%		11.4%	11.4%	11.1%	10.3%	10.6%					
自動販売機	7.0%	13.8%	6.8%	13.4%	6.2%	11.8%	3.4%	9.3%	5.8%	1.7%	3.2%		10.2%	8.1%	4.0%	10.4%	7.8%					
サポート事業他	8.9%	8.3%	9.3%	8.7%	9.4%	9.4%	10.7%	7.7%	8.3%	9.8%	11.4%		9.7%	10.9%	10.9%	8.8%	9.3%					

通期業績

(百万円)	FY02/08 実績	FY02/09 実績	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績	FY02/19 会予	差異
売上高	137,519	145,690	140,299	170,905	219,797	248,876	257,243	266,705	281,041	294,725	295,839	305,000	+9,161
YoY	23.7%	5.9%	-3.7%	21.8%	28.6%	13.2%	3.4%	3.7%	5.4%	4.9%	0.4%	3.1%	
売上総利益	18,827	20,955	21,118	23,989	28,631	30,227	33,714	35,117	37,390	38,995	38,903		
YoY	18.1%	11.3%	0.8%	13.6%	19.4%	5.6%	11.5%	4.2%	6.5%	4.3%	-0.2%		
売上総利益率	13.7%	14.4%	15.1%	14.0%	13.0%	12.1%	13.1%	13.2%	13.3%	13.2%	13.2%		
販管費	10,496	11,008	11,148	11,957	14,868	16,326	18,599	19,256	20,682	21,738	22,091		
YoY	1.2%	4.9%	1.3%	7.3%	24.3%	9.8%	13.9%	3.5%	7.4%	5.1%	1.6%		
販管費比率	7.6%	7.6%	7.9%	7.0%	6.8%	6.6%	7.2%	7.2%	7.4%	7.4%	7.5%		
営業利益	8,331	9,946	9,970	12,031	13,762	13,901	15,115	15,861	16,707	17,257	16,812	18,500	+1,688
YoY	49.4%	19.4%	0.2%	20.7%	14.4%	1.0%	8.7%	4.9%	5.3%	3.3%	-2.6%	10.0%	
営業利益率	6.1%	6.8%	7.1%	7.0%	6.3%	5.6%	5.9%	5.9%	5.9%	5.9%	5.7%	6.1%	+0.4pp
経常利益	8,187	9,812	9,912	12,089	13,784	13,892	15,092	15,943	16,684	17,381	17,284	18,500	+1,216
YoY	49.2%	19.9%	1.0%	22.0%	14.0%	0.8%	8.6%	5.6%	4.6%	4.2%	-0.6%	7.0%	
経常利益率	6.0%	6.7%	7.1%	7.1%	6.3%	5.6%	5.9%	6.0%	5.9%	5.9%	5.8%	6.1%	+0.2pp
当期利益	4,379	4,876	5,466	6,495	6,912	7,509	8,161	8,725	9,658	10,238	10,316	11,000	+684
YoY	46.1%	11.3%	12.1%	18.8%	6.4%	8.6%	8.7%	6.9%	10.7%	6.0%	0.8%	6.6%	
当期利益率	3.2%	3.3%	3.9%	3.8%	3.1%	3.0%	3.2%	3.3%	3.4%	3.5%	3.5%	3.6%	+0.1pp

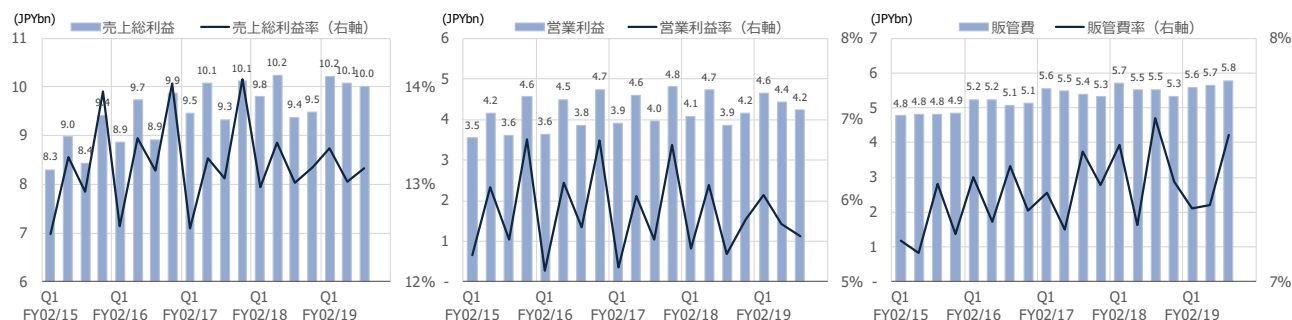
セグメント業績 (百万円)	FY02/08 実績	FY02/09 実績	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績	FY02/19 会予	差異
売上高	137,519	145,690	140,299	170,905	219,797	248,876	257,243	266,705	281,041	294,725	295,839	305,000	+9,161
設備管理	40,202	42,253	41,666	40,019	42,147	42,050	43,458	45,839	48,962	50,551	52,699		
警備	35,848	36,670	34,281	32,088	32,235	31,805	34,242	36,622	38,456	41,068	43,290		
清掃	41,098	42,403	45,050	41,142	39,852	40,519	42,320	44,287	47,870	53,365	55,297		
建設施工	16,777	18,515	13,889	16,420	28,513	53,071	45,630	41,972	43,855	45,814	40,897		
資材関連				18,718	36,730	39,284	44,543	47,618	50,516	50,740	50,265		
自動販売機				17,188	32,280	31,200	33,329	34,825	32,741	32,879	32,834		
サポート事業ほか	3,591	5,846	5,412	5,327	8,037	10,942	13,718	15,539	18,639	20,306	20,583		
YoY	23.7%	5.9%	-3.7%	21.8%	28.6%	13.2%	3.4%	3.7%	5.4%	4.9%	0.4%	3.1%	
設備管理		5.1%	-1.4%	-4.0%	5.3%	-0.2%	3.3%	5.5%	6.8%	3.2%	4.2%		
警備		2.3%	-6.5%	-6.4%	0.5%	-1.3%	7.7%	7.0%	5.0%	6.8%	5.4%		
清掃		3.2%	6.2%	-8.7%	-3.1%	1.7%	4.4%	4.6%	8.1%	11.5%	3.6%		
建設施工		10.4%	-25.0%	18.2%	73.6%	86.1%	-14.0%	-8.0%	4.5%	-10.7%			
資材関連					96.2%	7.0%	13.4%	6.9%	6.1%	0.4%	-0.9%		
自動販売機					87.8%	-3.3%	6.8%	4.5%	-6.0%	0.4%	-0.1%		
サポート事業ほか		62.8%	-7.4%	-1.6%	50.9%	36.1%	25.4%	13.3%	19.9%	8.9%	1.4%		
営業利益	8,331	9,946	9,970	12,031	13,762	13,901	15,115	15,861	16,707	17,257	16,812	18,500	+1,688
設備管理			4,507	5,115	5,084	4,661	4,725	4,217	4,206	4,350	4,644		
警備			2,738	2,764	2,823	2,692	2,865	3,102	3,032	3,110	2,857		
清掃			5,780	5,937	5,882	5,918	5,716	6,289	6,031	6,012	6,228		
建設施工			1,321	1,214	1,936	2,209	2,580	2,807	3,218	3,210	3,305		
資材関連			-	627	1,462	2,333	2,111	2,806	2,774	2,774	2,868		
自動販売機			-	1,480	2,330	2,396	3,068	2,965	2,846	2,812	2,105		
サポート事業ほか			748	590	312	741	829	1,108	1,972	2,377	2,518		
連結消去ほか			-	-	-	-6,180	-7,334	-6,929	-7,406	-7,389	-7,707		
YoY	49.4%	19.4%	0.2%	20.7%	14.4%	1.0%	8.7%	4.9%	5.3%	3.3%	-2.6%	10.0%	
設備管理				13.5%	-0.6%	-8.3%	1.4%	-10.8%	-0.3%	3.4%	6.8%		
警備				0.9%	2.1%	-4.6%	6.4%	8.3%	-2.3%	2.6%	-8.1%		
清掃				2.7%	-0.9%	0.6%	-3.4%	10.0%	-4.1%	-0.3%	3.6%		
建設施工				-8.1%	59.5%	14.1%	16.8%	8.8%	14.6%	-0.2%	3.0%		
資材関連				-	96.8%	18.5%	59.6%	-9.5%	32.9%	-1.1%	3.4%		
自動販売機				-	57.4%	2.8%	28.0%	-3.4%	-4.0%	-1.2%	-25.1%		
サポート事業ほか				-21.1%	-47.1%	137.5%	11.9%	33.7%	78.0%	20.5%	5.9%		
営業利益率	6.1%	6.8%	7.1%	7.0%	6.3%	5.6%	5.9%	5.9%	5.9%	5.9%	5.7%	6.1%	+0.4pp
設備管理				10.8%	12.8%	12.1%	11.1%	10.9%	9.2%	8.6%	8.8%		
警備				8.0%	8.6%	8.8%	8.5%	8.4%	8.5%	7.9%	6.6%		
清掃				12.8%	14.4%	14.8%	14.6%	13.5%	14.2%	12.6%	11.3%		
建設施工				9.5%	7.4%	6.8%	4.2%	5.7%	6.7%	7.3%	8.1%		
資材関連					3.3%	3.4%	3.7%	5.2%	4.4%	5.6%	5.7%		
自動販売機					8.6%	7.2%	7.7%	9.2%	8.5%	8.7%	6.4%		
サポート事業ほか				13.8%	11.1%	3.9%	6.8%	6.0%	7.1%	10.6%	12.2%		
営業利益構成比													
設備管理				29.9%	28.9%	25.9%	23.2%	21.4%	18.7%	17.4%	18.9%		
警備				18.1%	15.6%	14.4%	13.4%	13.0%	13.7%	12.6%	11.6%		
清掃				38.3%	33.5%	30.0%	29.5%	25.8%	27.8%	25.0%	24.4%		
建設施工				8.8%	6.8%	9.9%	11.0%	11.7%	12.4%	13.3%	13.0%		
資材関連					3.5%	6.3%	7.3%	10.5%	9.3%	11.6%	11.7%		
自動販売機					8.3%	11.9%	11.9%	13.9%	13.1%	11.8%	8.6%		
サポート事業ほか				5.0%	3.3%	1.6%	3.7%	3.7%	4.9%	8.2%	10.3%		

出所：会社資料よりSR作成

2019年2月期第3四半期決算（2019年1月9日発表）

- ▷ 第3四半期：2.7%増収、5.0%営業増益。第3四半期として過去最高益
- ▷ 2025年：国内はイオンディライト経済圏構築でシェア拡大、海外は経営資源を中国に集中投下、業界TOP10目指す
- ▷ VISION2025：アジアにおいて「安全・安心」「人手不足」「環境」を成長戦略の柱に、上記目標達成を目指す
- ▷ 第3半期の進捗：「安心安全」では、地震・台風などの被災地における建物の復旧工事、臨時清掃の実施、資材の納入等サービスを提供。「人手不足」では、10月の分散型管理システム「Delight Viewer」の導入開始、保守・点検に関する業務効率化、自動走行型床清掃ロボット導入・販売開始、セコム株式会社との協業による商業施設警備業務の省力化モデルの構築、ソフトバンクテレコムベトナムとの協業によるイオンモールBinh Tanにおける「トイレIoTサービス」の実証実験開始
- ▷ 事業別営業利益：6事業で増益、自販機は収益モデルの転換途上。増益幅6.3億円の内設備管理が7.4億円増と牽引、清掃（3.5億円：生産性向上）建設施工（2.6億円増：包括的受託を拡大・高付加価値サービスの提供で収益性改善）資材（0.2億円増：増収効果）、サポートは（0.8億円：サービス提供拡大）などにより自販機の減益を吸収
- ▷ 自販機：7.4億円・49%営業減益。収益モデルの転換途上であることに加え、相次いだ台風による物流網の乱れ、一部エリアにおける欠品発生が業績に影響

業績推移（十億円）



出所：会社資料よりSR作成

業績概要

第3四半期：2.7%増収、4.9%営業増益。第3四半期として過去最高益

- ✓ 2019年2月期第3四半期の業績は、売上高2,299億円（前年比2.7%増、61億円増）、営業利益133億円（同5.0%増、6億円増）となった。営業利益率は5.8%と前年比0.2pt上昇。
- ✓ 資本剰余金が5,216百万円減少し、13,880百万円となっている。これは、2018年11月30日付で連結子会社である永旺永楽（江蘇）物業服務有限公司及び武漢小竹物業管理有限公司の出資持分を非支配株主から追加取得しており、その企業結合の会計処理による影響によるものである。
- ✓ 第3四半期後に、同社はイオンの保有株式の一部（発行済株式総数に対する割合4.98%）を自己株式として取得している。これは、株主の投資効率を表すROEの水準等を、同社が主体的に検討のうえで実施したものであるとのことである。

事業環境と同社の取組

環境

- ✓ 脱炭素
 - 2018年3月にイオン株式会社が「イオン脱炭素ビジョン2050」を公表し、店舗で排出するCO2などを排出総量でゼロにすることを旨とする全ステークホルダーと「脱炭素社会」の実現に向けて取り組むことを宣言した。
- ✓ 再生可能エネルギー

- イオン社は事業運営を100%再生可能エネルギーで行うことを目標に掲げる、国際イニシアティブ「RE (Renewable Energy) 100」に日本の小売業として初めて参画した。

✓ 電力

- 同社はイオングループにおいて、使用する電力のコントロールを含む施設管理を担う企業として同ビジョンに参画し、地域社会に必要なエネルギー供給から、施設管理の省エネオペレーションまでを含めたエネルギーマネジメントサービスの確立を目指す。早期確立の実現に向けて、同年10月に「電力企画部」を新設し、エネルギーマネジメントサービスの事業化及び電力を活用した新ビジネスの創出に着手した。
- イオングループにとっては、電力消費量をまとめてコントロールすることで、コスト削減を図るものである。電力はスイッチングコストが高いため、同社がこれに参画することには、電力を含むパッケージ化を図っていくことで複数年契約につなげていく「契約のディフェンス的意義」がある。
- 将来的には、マージンの高い蓄電や、EVカー等の周辺業務へ拡大していくことを検討している。

安全・安心

- ✓ 国内では、地震や相次ぐ台風の上陸により、各地で自然災害による被害が発生した。同社は「対策本部」を設置し、建物の復旧工事や臨時清掃の実施、資材の納入などのサービス提供を通じて、被災地の早期復旧に取り組んだ。
- ✓ 施設とその周辺環境に「安全・安心・快適」な環境を提供することを使命とするファシリティマネジメント企業（以下、FM）として、商業施設の早期営業再開に尽力した。

人手不足

- ✓ イオンディライトプラットフォーム（以下、ADプラットフォーム）
 - 同社が事業を展開する日本や中国では人手不足が深刻化しており、自社および顧客企業における「人手不足の解消」も視野にイオンディライトプラットフォームの構築に着手している。
 - ADプラットフォームでは、施設内外から得られたデータを収集・蓄積、分析することで、各顧客企業が抱える課題に最適なソリューションを提供していく。
 - ADプラットフォームの構築に向け、設備の保守・点検業務を通じて得られるデータを効率的に収集・蓄積するための分散型管理システム（Delight Viewer）を開発し、2018年10月より導入した。
- ✓ 自動走行型床清掃ロボット
 - 清掃業界における人手不足解消を目的に、米国の大手掃除機器メーカーであるテナントカンパニー社と共同で自動走行型床清掃ロボットを開発した。
 - 同社は既に本格導入を開始しており、清掃事業会社を対象とした販売も同年11月より開始している。
 - 作業時間量は従来比で70%程度削減されると見込まれており、ロボットの償却費を含めたトータルコストの削減でも従来比で有利となることが見込まれる。
 - 夜間清掃人員募集の困難さを解消する面でも意義深い。
- ✓ セコム株式会社（東証1部 9735）との協業
 - 施設管理の新たなビジネスモデル構築に向けて4月よりセコム株式会社との協業を開始した。
 - 協業による最初の取り組みとして、イオン店舗にて警備業務の省力化に向けた実証実験を進め、入退室管理や閉店業務における省力化モデルを構築した。
 - 今後、商業施設を中心に同モデルの展開を図るとともに、施設管理業務における更なる省力化に向けた検証を進める。セコム社とは、両者の強みを活かし、中小型のオフィスビルへの営業活動においても連携を強化している。
- ✓ トイレIoTサービス
 - 海外では同社ベトナム現地法人であるイオンディライトベトナム社がソフトバンクテレコムベトナム社と協業し、同年9月より「トイレIoTサービス」の実証実験をイオンモールBinh Tan（ホーチミン市）にて開始した。当該サービスでは個室トイレの利用状況を可視化することでトイレ清掃の業務効率化と安全対策の向上を図

る。

グローバル展開の加速

アジア展開の意図

- ✓ 同社は先進国への進出は困難と考えている。先進国はマーケット（床面積）の成長率が低く、競合の地位も確立している成熟地域からである。
- ✓ 同社はアジア地域への進出を重視している。アジア地域はマーケット（床面積）の成長性が高く、競合の地位も確立しておらず、アジアに共通するビジネス感覚が生きて進出しやすいからである。

中国事業：中核2社を完全子会社化

- ✓ 同社は中国事業の拡大を目的に、2018年10月に中核事業子会社である永旺永楽（江蘇）物業服務有限公司と武漢小竹物業管理有限公司の2社を持分追加取得により完全子会社化した。
- ✓ これにより、両社間の連携強化、意思決定の迅速化に加え、中国におけるイオンディライトブランドの確立を目指すとしている。同社は外資系のビルメンテナンス＝イオンディライトという日本式警備のブランドイメージを築くことを目指している。
- ✓ 競合となるプレイヤーの生産性が低く、マーケットの成長率も高いことから、同社は順調に事業を拡大している。

アセアン事業：インドネシア清掃会社の株式取得

- ✓ 同社はアセアンでの成長を目的に、2018年10月にインドネシアで事業を展開する清掃会社PT Sinar Jernih Sarana（以下、SJS社）の株式90%を取得することを決定し、同年12月に正式に株式を取得した。
- ✓ SJS社は、アセアン最大の市場規模を誇るインドネシアで急速な成長を果たし、清掃事業における売上高で同国トップクラスとなる規模にまで事業を拡大してきた。
- ✓ 同社は清掃マーケットの裏に日本と同様の設備管理・警備のマーケットが存在するはずであると考えており、今後、同社のノウハウを活用することで、SJS社の事業領域を清掃から設備管理、警備などの領域にまで拡大し、FM企業へと成長させていくとしている。SJS社は既にこの展開に必要なファシリティマネジメントのライセンスを当局から取得済みである。
- ✓ SJS社はインドネシアの財閥系の企業であったため、そのマネジメントはアジア地域に広い人脈を有している。SJS社の人脈を活用することで、SJS社がアセアン地域の牽引役となりうると同社は考えている。

ISO 41001認証を国内初取得

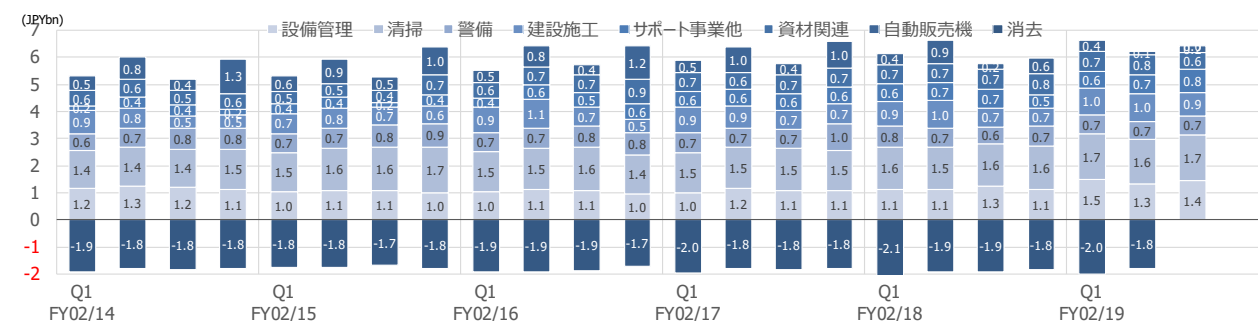
- ✓ 2018年4月に国際標準化機構（International Organization for Standardization, ISO）よりFM分野初の国際規格「ISO 41001」が発行された。同社は同年9月に、IMFの提供先において、国内企業としては初めて同規格の認証を取得した。
- ✓ 今後は、ISO 41001を活用しビジネスプロセスの標準化を進め、グローバルレベルのサービス提供の拡大を図る。

従業員エンゲージメント向上に向けた取り組み

- ✓ 同社では、クリーンクルー（当社清掃スタッフの呼称）が日々の気づきや改善案を自発的に発信し業務に反映できる風土醸成を目的に、現場単位の小集団活動「働きやすさ追求活動」に取り組んできた。
- ✓ 国内外における成果の共有・活動の活性化を目的に2018年11月には東京ビッグサイトにて「第4回 働きやすさ追求活動取り組み発表会」を開催した。

セグメント別概要

セグメント営業利益積上 (十億円)



出所：会社資料よりSR作成

A) ビルメンテナンス (設備管理・警備・清掃)

- I. いわゆるストックビジネスであり、通常は年間契約が每期継続していく。
- II. 特にイオングループ外の売上高が増加している。これは、設備管理・警備・清掃を異なる会社へ分離発注していたものを、1社に一括発注したいというニーズ、地域によって異なる会社へ発注していたものを全国対応可能な会社へ発注したいというニーズを捉えたものである。当社はこれらのニーズに対して総合的に対応できる企業は自らのみであると考えている。
- III. 同社の事業は商業施設のビルメンテナンスからスタートしており、この商業施設ビルメンテナンスはオフィス・マンションのビルメンテナンスからよりも難度が高い。なぜなら、商業施設は不特定多数が訪問し、オフィスやマンションよりも施設を汚す可能性が高いからである。このため、同社は病院等にも対応できるだけのノウハウを持ち、これが同社の競争力の源泉の一つとなっている。
- IV. ビルメンテナンスの顧客はコスト意識が高く、外注先の選定に際してはコンペを行うことが多い。同社の競争力の源泉の一つは、ビルメンテナンスの経験者である営業部隊が発注内容を調査し、顧客のニーズを満たしかつコストを削減する提案型営業を行っている点にある。
- V. 現在は人手に頼る部分が大きく資本力の重要性は低いが、今後は機械化・無人化に関する投資も必要となり資本力の重要性が大きくなると、同社は考えている。
- VI. 同社の事業は、景気変動の影響を最後に受ける。なぜなら、同社の顧客は小売業が中心であり、小売業の業績の悪化を受けて、コストカットの対象となるからである。しかしながら、同社では景気が悪化する場合でもネガティブには捉えていない。これは、景気悪化時には同社の潜在的な顧客がビルメンテナンスの外注先の変更を検討することにもつながり、同社にとっては新たな顧客を獲得するチャンスでもあるからである。
- VII. 各事業の状況

- ① 設備管理 (営業利益42.5億円、前年比7.4億円増) : 新規受託に加え、顧客先の防災・減災体制の整備支援に注力し、防火設備定期検査 (法令改正の影響) や非常用発電機負荷試験の実施、関連不具合改修業務の受託が拡大。通常の期より高い成長となった。
- ② 警備 (同21億円、前期比横ばい) : 労働力確保に向けた職場環境改善を始めとする働き方改革を継続的に実施、省人化を目的に出入管理や巡回警備などサービスのシステム化を推進。
 - i. 現在の売上高の成長、特に警備事業の売上高については、主に人材供給量によって制約を受けている。これは、オリンピック関連の建設需要が高まっており、同社が必要とする警備人材が建設業で必要とする人材と競合しているからである。
 - ii. 人手不足により足元では収益が悪化し、赤字案件も出ているとのことである。同社は赤字案件に対し、仕様変更や単価交渉で対応しており、改善できない場合には契約の終了を検討する場合もあると語っている。セコム社との提携は機械で対応する部分を増やし、人手不足に対応する意図がある。
- ③ 清掃 (50億円、3.5億円増) : 新規受託に加えて、自社開発した資機材の拡販やトイレ清掃の省力化を推

進、自動走行型床清掃ロボットの導入・販売を開始。

B) ビルメンテナンス・サポート以外の事業（建設施工・資材・自販機）

I. イオングループへの売上高が中心となっている。

II. 各事業の状況

① **建設施工**（29億円、2.6億円増）：災害被災地の復旧工事を実施、商業施設の改装工事において企画段階からの提案に注力し各種工事の包括的受託を拡大。

i. フロービジネスであり、かつ客先のリニューアル等の状況によって受注が左右されるため、売上高のコントロールが効きにくい。

ii. 設計・デザインを担当した会社へ発注されるケースが多いという特徴があり、設計・デザイン機能を行うことが将来の建設施工事業の売上高を拡大することに貢献する。同社はこの目的で2018年4月に株式会社ユーコムを完全子会社化している。

② **資材**（21億円、0.2億円増）：イオンPB商品の包装包材受託を拡大、収益性改善を目的に物流コストの削減に注力。

③ **自販機**（7.6億円、7.4億円減）：各飲料メーカー商品の自社混合機設置拡大に加え、デジタルサイネージ型自販機を活用した新たな付加価値創造に挑戦、利益面では収益モデルの転換途上にあり、自然災害による物流網の乱れ・欠品なども影響し減益。

C) サポート（21億円、0.8億円減）：連結子会社カジタク社やイオンコンパス社による事業を含め、施設とその周辺の管理運営に関するアウトソーシングサービスの提供を拡大。

セグメント補足（Q1時点、参考）：警備は、人件費等の上昇を踏まえて値上げ交渉も行っており、人員効率化の動きも含めて収益改善が進み見通し。また、子会社の職場環境改善関連費用は2018年2月期Q4より増加したことから、2019年2月期Q4には一巡するとみられる。

清掃は、従来からの取組効果が積み重なるとともに、子会社白青舎の収益改善も進んだ。粗利率も改善し、営業増益幅1.1億円の2~3割を白青舎が占めた模様である。

建設施工は、ポートフォリオの面では、LED関連等相対的に収益性の低い分野の売上構成比が低下したことが全体の営業利益率改善に寄与。店舗設計等収益性の高い案件が増えた訳ではなく、活性化工事関連はやや減収とのこと。具体的には、a) GSM等向け：2018年2月期の活性化需要計画未達の要因となったが、Q1は更に減少が続くというものではないが若干減少、b) ショッピングモール向け：前年Q1は繁忙だった反動で減少、c) 同テナント向け（退店時の原状回復、出店時の内装工事等のリニューアル工事）：前Q1は原状回復で特需（外資アパレルの日本撤退）があったことによるもの。

ただ、利益面では各案件の見積精査等収益性向上の取組の成果もあって粗利益・営業利益とも横這いを維持したとのこと。Q2以降はショッピングモール関連需要（b,c）の盛り上がりが見えている模様であり、上期6か月では前年比増収に転じ、通期計画（前年比23億円増の92億円）に向けて提案活動を進めていくとしている。

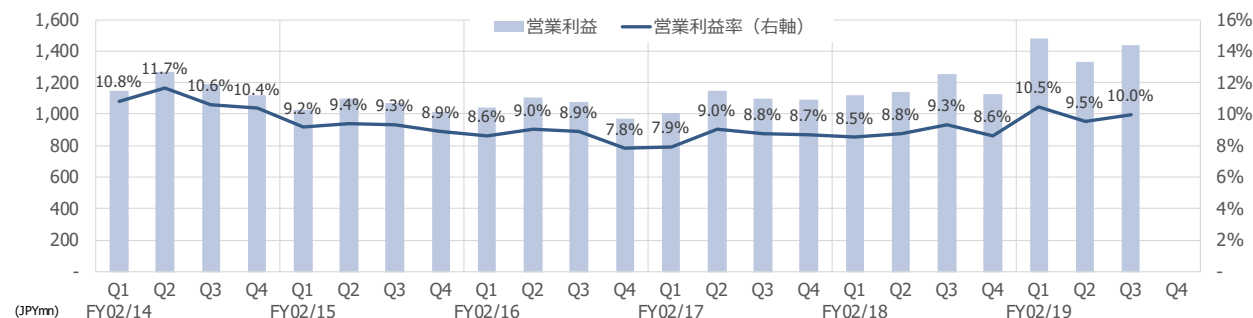
なお、2018年4月に完全子会社したu-comとの成果はこれからとのこと。u-comを手に入れたことで、これまでの主な提供サービス（制作・施工、アフターメンテナンス、原状回復・区画形成）より上流工程（調査・企画、設計・デザイン、設計監理）の体制が強化され、企画からメンテナンスまでのトータルサポートが可能となった。今後の成果を期待したい。

自販機は、収益モデルの転換を一部自販機で行っており、Q1はまだその途上であることから若干の営業減益となった。これは、年間約5,000台（同社自販機は約43,000台）の自販機の事業構造を本来あるべき姿に転換し、収益を向上させるというもの。Q1は約1,200台を転換し、Q2以降も同様のペースで進めていく計画。また、デジタルサイネージ自販機における広告収益も増収となったとのこと。同社ではQ3以降に前年比増益に転じる見通しとしている。

サポートの営業減益はイオンコンパスの減益が大きい。ただ、イオンコンパスは旅行関連大型案件の多寡で業績が振れる傾向があり、Q1もこの影響によるもの。カジタクは営業増益、収益性の高いネット通販も伸ばしている模様である。

参考

設備管理事業



設備管理事業 (百万円)	FY02/16				FY02/17				FY02/18				FY02/19		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
売上高	12,103	12,291	12,126	12,442	12,719	12,732	12,593	12,507	13,165	12,994	13,412	13,128	14,102	14,014	14,447
YoY	7.8%	5.6%	5.2%	8.8%	5.1%	3.6%	3.9%	0.5%	3.5%	2.1%	6.5%	5.0%	7.1%	7.8%	7.7%
営業利益	1,045	1,109	1,080	972	1,006	1,151	1,102	1,091	1,121	1,142	1,251	1,130	1,477	1,335	1,438
YoY	1.6%	1.0%	0.6%	-4.3%	-3.7%	3.8%	2.0%	12.2%	11.4%	-0.8%	13.5%	3.6%	31.8%	16.9%	14.9%
営業利益率	8.6%	9.0%	8.9%	7.8%	7.9%	9.0%	8.8%	8.7%	8.5%	8.8%	9.3%	8.6%	10.5%	9.5%	10.0%

設備管理事業 (百万円)	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績
売上高	41,666	40,019	42,147	42,050	43,458	45,839	48,962	50,551	52,699
YoY	-1.4%	-4.0%	5.3%	-0.2%	3.3%	5.5%	6.8%	3.2%	4.2%
営業利益	4,507	5,115	5,084	4,661	4,725	4,217	4,206	4,350	4,644
YoY	-	13.5%	-0.6%	-8.3%	1.4%	-10.8%	-0.3%	3.4%	6.8%
営業利益率	10.8%	12.8%	12.1%	11.1%	10.9%	9.2%	8.6%	8.6%	8.8%

出所：会社資料よりSR社作成

警備事業



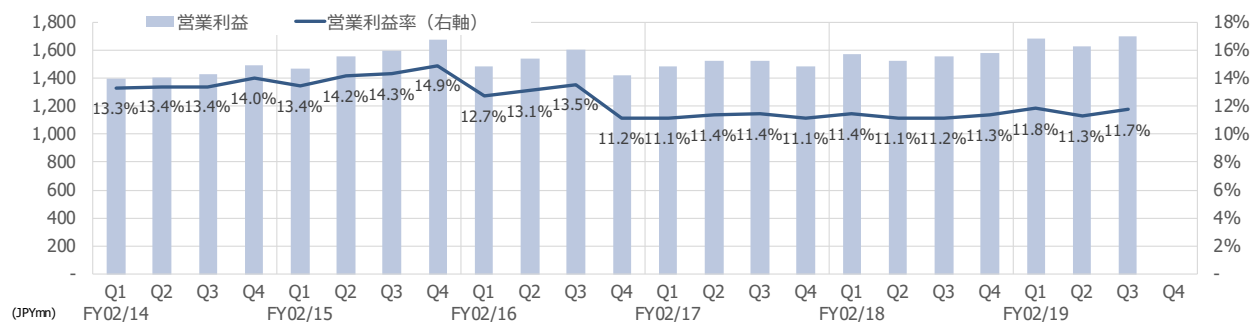
警備事業 (百万円)	FY02/16				FY02/17				FY02/18				FY02/19		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
売上高	9,306	9,294	9,522	10,334	10,292	10,116	10,080	10,580	11,001	10,798	10,712	10,779	11,074	10,991	11,220
YoY	4.2%	4.5%	2.3%	8.9%	10.6%	8.8%	5.9%	2.4%	6.9%	6.7%	6.3%	1.9%	0.7%	1.8%	4.7%
営業利益	696	731	782	823	721	697	736	956	773	708	637	739	722	681	716
YoY	0.1%	2.0%	-5.1%	-5.0%	3.6%	-4.7%	-5.9%	16.2%	7.2%	1.6%	-13.5%	-22.7%	-6.6%	-3.8%	12.4%
営業利益率	7.5%	7.9%	8.2%	8.0%	7.0%	6.9%	7.3%	9.0%	7.0%	6.6%	5.9%	6.9%	6.5%	6.2%	6.4%

出所：会社資料よりSR社作成

警備事業 (百万円)	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績
売上高	34,281	32,088	32,235	31,805	34,242	36,622	38,456	41,068	43,290
YoY	-6.5%	-6.4%	0.5%	-1.3%	7.7%	7.0%	5.0%	6.8%	5.4%
営業利益	2,738	2,764	2,823	2,692	2,865	3,102	3,032	3,110	2,857
YoY	-	0.9%	2.1%	-4.6%	6.4%	8.3%	-2.3%	2.6%	-8.1%
営業利益率	8.0%	8.6%	8.8%	8.5%	8.4%	8.5%	7.9%	7.6%	6.6%

出所：会社資料よりSR社作成

清掃事業

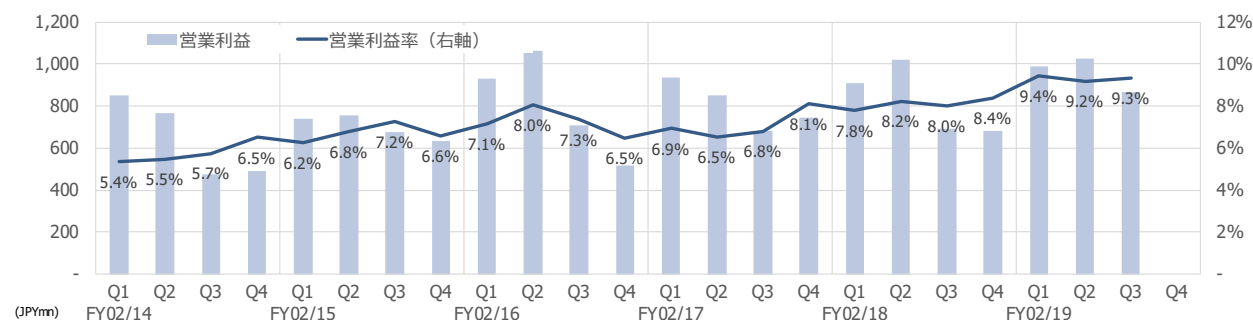


清掃事業 (百万円)	FY02/16				FY02/17				FY02/18				FY02/19		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
売上高	11,656	11,723	11,811	12,680	13,323	13,420	13,308	13,314	13,743	13,708	13,920	13,926	14,247	14,390	14,456
YoY	6.5%	7.0%	6.1%	12.7%	14.3%	14.5%	12.7%	5.0%	3.2%	2.1%	4.6%	4.6%	3.7%	5.0%	3.9%
営業利益	1,482	1,535	1,599	1,415	1,484	1,524	1,523	1,481	1,570	1,525	1,554	1,579	1,683	1,622	1,695
YoY	0.9%	-1.1%	0.4%	-15.6%	0.1%	-0.7%	-4.8%	4.7%	5.8%	0.1%	2.0%	6.6%	7.2%	6.4%	9.1%
営業利益率	12.7%	13.1%	13.5%	11.2%	11.1%	11.4%	11.4%	11.1%	11.4%	11.1%	11.2%	11.3%	11.8%	11.3%	11.7%

清掃事業 (百万円)	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績
売上高	45,050	41,142	39,852	40,519	42,320	44,287	47,870	53,365	55,297
YoY	6.2%	-8.7%	-3.1%	1.7%	4.4%	4.6%	8.1%	11.5%	3.6%
営業利益	5,780	5,937	5,882	5,918	5,716	6,289	6,031	6,012	6,228
YoY	-	2.7%	-0.9%	0.6%	-3.4%	10.0%	-4.1%	-0.3%	3.6%
営業利益率	12.8%	14.4%	14.8%	14.6%	13.5%	14.2%	12.6%	11.3%	11.3%

出所：会社資料よりSR社作成

建設施工事業



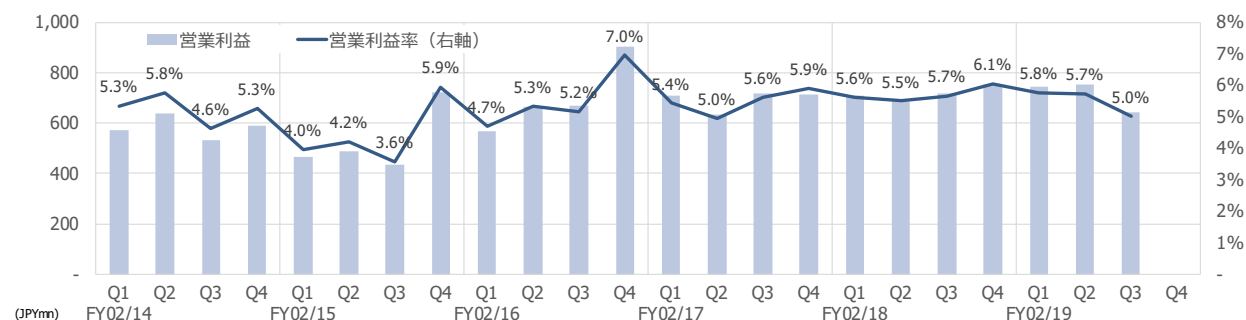
建設施工事業 (百万円)	FY2016				FY2017				FY2018				FY2019		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
売上高	13,059	13,194	9,649	7,953	13,518	13,070	10,033	9,193	11,724	12,396	8,617	8,160	10,503	11,178	9,285
YoY	10.1%	18.5%	3.0%	-17.3%	3.5%	-0.9%	4.0%	15.6%	-13.3%	-5.2%	-14.1%	-11.2%	-10.4%	-9.8%	7.8%
営業利益	932	1,061	709	516	935	851	681	743	911	1,020	691	683	989	1,027	865
YoY	25.8%	40.7%	4.6%	-18.6%	0.3%	-19.8%	-3.9%	44.0%	-2.6%	19.9%	1.5%	-8.1%	8.6%	0.7%	25.2%
営業利益率	7.1%	8.0%	7.3%	6.5%	6.9%	6.5%	6.8%	8.1%	7.8%	8.2%	8.0%	8.4%	9.4%	9.2%	9.3%

建設施工事業 (百万円)	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績
売上高	13,889	16,420	28,513	53,071	45,630	41,972	43,855	45,814	40,897
YoY	-25.0%	18.2%	73.6%	86.1%	-14.0%	-8.0%	4.5%	4.5%	-10.7%
営業利益	1,321	1,214	1,936	2,209	2,580	2,807	3,218	3,210	3,305
YoY	-	-8.1%	59.5%	14.1%	16.8%	8.8%	14.6%	-0.2%	3.0%
営業利益率	9.5%	7.4%	6.8%	4.2%	5.7%	6.7%	7.3%	7.0%	8.1%

LED工事以外の売上 (十億円)



資材関連事業

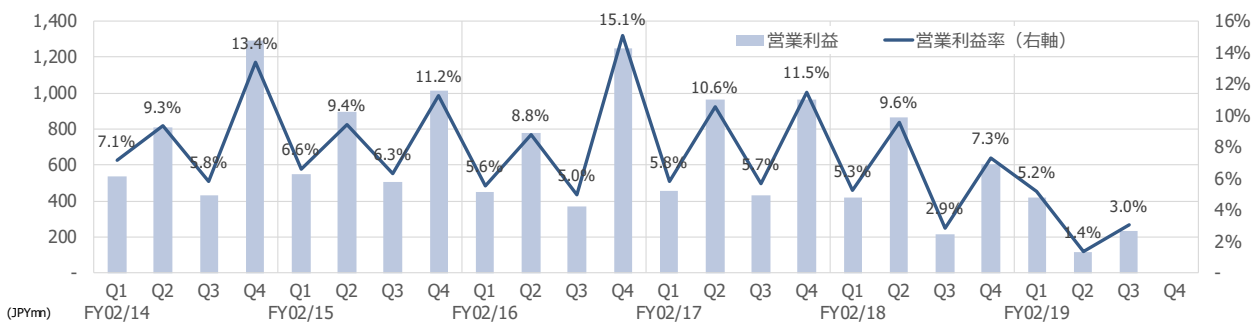


資材関連事業 (百万円)	FY2016				FY2017				FY2018				FY2019		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
売上高	12,080	12,445	12,990	13,001	13,037	12,822	12,779	12,102	12,638	12,502	12,696	12,429	12,906	13,106	12,771
YoY	3.1%	7.2%	6.7%	7.3%	7.9%	3.0%	-1.6%	-6.9%	-3.1%	-2.5%	-0.6%	2.7%	2.1%	4.8%	0.6%
営業利益	568	664	670	904	708	635	716	715	710	687	719	752	743	752	641
YoY	22.4%	35.5%	53.7%	25.4%	24.6%	-4.4%	6.9%	-20.9%	0.3%	8.2%	0.4%	5.2%	4.6%	9.5%	-10.8%
営業利益率	4.7%	5.3%	5.2%	7.0%	5.4%	5.0%	5.6%	5.9%	5.6%	5.5%	5.7%	6.1%	5.8%	5.7%	5.0%

資材関連事業 (百万円)	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績
売上高	-	18,718	36,730	39,284	44,543	47,618	50,516	50,740	50,265
YoY	-	-	96.2%	7.0%	13.4%	6.9%	6.1%	0.4%	-0.9%
営業利益	-	627	1,234	1,462	2,333	2,111	2,806	2,774	2,868
YoY	-	-	96.8%	18.5%	59.6%	-9.5%	32.9%	-1.1%	3.4%
営業利益率	-	3.3%	3.4%	3.7%	5.2%	4.4%	5.6%	5.5%	5.7%

出所：会社資料よりSR社作成

自動販売機事業

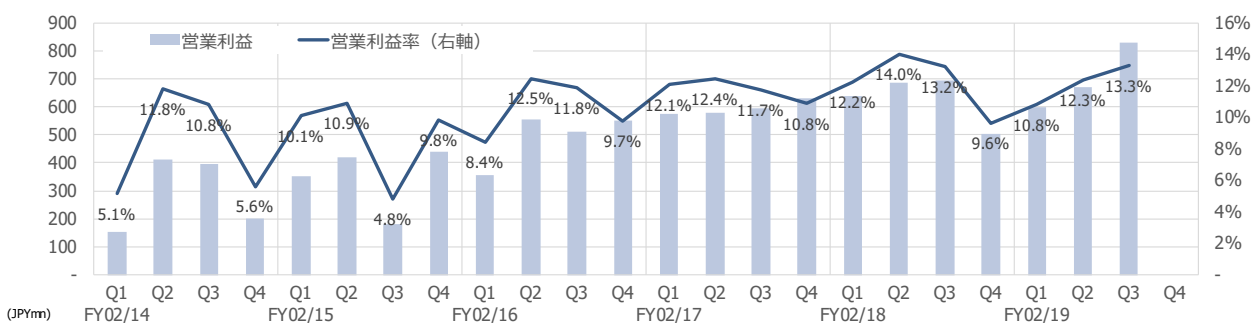


自動販売機事業 (百万円)	FY02/16				FY02/17				FY02/18				FY02/19		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
売上高	8,107	8,848	7,507	8,279	7,810	9,101	7,599	8,369	8,017	8,993	7,544	8,280	8,106	8,286	7,614
YoY	-2.7%	-6.6%	-6.2%	-8.2%	-3.7%	2.9%	1.2%	1.1%	2.7%	-1.2%	-0.7%	-1.1%	1.1%	-7.9%	0.9%
営業利益	450	775	372	1,249	455	963	432	962	421	862	217	605	419	114	231
YoY	-18.3%	-13.3%	-26.5%	23.2%	1.1%	24.3%	16.1%	-23.0%	-7.5%	-10.5%	-49.8%	-37.1%	-0.5%	-86.8%	6.5%
営業利益率	5.6%	8.8%	5.0%	15.1%	5.8%	10.6%	5.7%	11.5%	5.3%	9.6%	2.9%	7.3%	5.2%	1.4%	3.0%

自動販売機事業 (百万円)	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績
売上高	-	17,188	32,280	31,200	33,329	34,825	32,741	32,879	32,834
YoY	-	-	87.8%	-3.3%	6.8%	4.5%	-6.0%	0.4%	-0.1%
営業利益	-	1,480	2,330	2,396	3,068	2,965	2,846	2,812	2,105
YoY	-	-	57.4%	2.8%	28.0%	-3.4%	-4.0%	-1.2%	-25.1%
営業利益率	-	8.6%	7.2%	7.7%	9.2%	8.5%	8.7%	8.6%	6.4%

出所：会社資料よりSR社作成

サポート事業



サポート事業 (百万円)	FY02/16				FY02/17				FY02/18				FY02/19		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
売上高	4,214	4,459	4,304	5,662	4,771	4,666	5,079	5,790	5,223	4,896	5,139	5,325	5,538	5,439	6,241
YoY	21.0%	15.8%	15.5%	26.4%	13.2%	4.6%	18.0%	2.3%	9.5%	4.9%	1.2%	-8.0%	6.0%	11.1%	21.4%
営業利益	355	556	510	551	575	579	595	628	639	685	692	502	598	671	828
YoY	0.9%	32.4%	125.7%	400.9%	62.0%	4.1%	16.7%	14.0%	11.1%	18.3%	16.3%	-20.1%	-6.4%	-2.0%	19.7%
営業利益率	8.4%	12.5%	11.8%	9.7%	12.1%	12.4%	11.7%	10.8%	12.2%	14.0%	13.5%	9.4%	10.8%	12.3%	13.3%

出所：会社資料よりSR社作成

サポート事業 (百万円)	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績
売上高	5,412	5,327	8,037	10,942	13,718	15,539	18,639	20,306	20,583
YoY	-7.4%	-1.6%	50.9%	36.1%	25.4%	13.3%	19.9%	8.9%	1.4%
営業利益	748	590	312	741	829	1,108	1,972	2,377	2,518
YoY	-	-21.1%	-47.1%	137.5%	11.9%	33.7%	78.0%	20.5%	5.9%
営業利益率	13.8%	11.1%	3.9%	6.8%	6.0%	7.1%	10.6%	11.7%	12.2%

出所：会社資料よりSR社作成

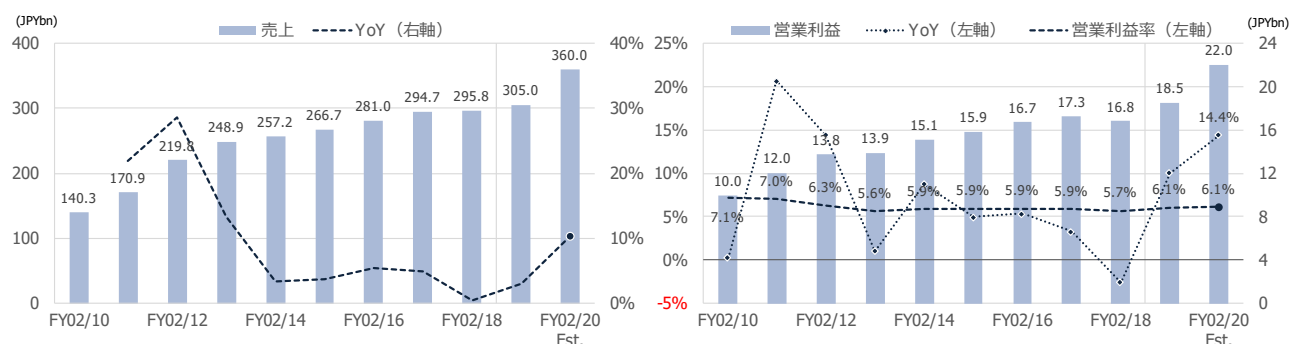
過去の実績は、過去の業績へ

今期会社計画

(百万円)	FY02/16			FY02/17			FY02/18			FY02/19 会社予想			FY02/20中計 (%は年平均成長率)
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期	
売上高	142,783	138,258	281,041	151,400	143,325	294,725	151,801	144,038	295,839	152,000	153,000	305,000	360,000
YoY	6.5%	4.2%	5.4%	6.0%	3.7%	4.9%	0.3%	0.5%	0.4%	0.1%	6.2%	3.1%	6.9%
売上原価	124,185	119,466	243,651	131,856	123,874	255,730	131,765	125,170	256,935				
売上総利益	18,598	18,792	37,390	19,544	19,451	38,995	20,035	18,868	38,903				
YoY	7.6%	5.3%	6.5%	5.1%	3.5%	4.3%	2.5%	-3.0%	-0.2%				
利益率	13.0%	13.6%	13.3%	12.9%	13.6%	13.2%	13.2%	13.1%	13.2%				
販管費	10,476	10,206	20,682	11,039	10,699	21,738	11,228	10,863	22,091				
販管費率	7.3%	7.4%	7.4%	7.3%	7.5%	7.4%	7.4%	7.5%	7.5%				
営業利益	8,121	8,586	16,707	8,505	8,752	17,257	8,806	8,006	16,812	9,000	9,500	18,500	22,000
YoY	5.4%	5.2%	5.3%	4.7%	1.9%	3.3%	3.5%	-8.5%	-2.6%	2.2%	18.7%	10.0%	8.4%
利益率	5.7%	6.2%	5.9%	5.6%	6.1%	5.9%	5.8%	5.6%	5.7%	5.9%	6.2%	6.1%	6.1%
経常利益	8,139	8,545	16,684	8,506	8,875	17,381	8,878	8,406	17,284	9,000	9,500	18,500	
YoY	5.4%	4.0%	4.6%	4.5%	3.9%	4.2%	4.4%	-5.3%	-0.6%	1.4%	13.0%	7.0%	
利益率	5.7%	6.2%	5.9%	5.6%	6.2%	5.9%	5.8%	5.8%	5.8%	5.9%	6.2%	6.1%	
当期純利益	4,682	4,976	9,658	5,342	4,896	10,238	5,573	4,743	10,316	5,600	5,400	11,000	12,800
YoY	6.9%	14.5%	10.7%	14.1%	-1.6%	6.0%	4.3%	-3.1%	0.8%	0.5%	13.9%	6.6%	7.7%

出所：会社資料よりSR作成

中期経営計画（2018年2月期～2020年2月期）



出所：会社資料よりSR作成

2017年4月、2020年2月期（FY02/20）を最終年度とする中期経営計画を発表した。数値目標は売上高3,600億円（年平均成長率6.9%、3年間で653億円増）、営業利益220億円（同8.4%、47億円増）、当期利益128億円（同7.7%、26億円増）。653億円の増収は、自律成長に加えて、1) IFMを中心に国内グループ外で150~200億円増、2) グループの活性化工事や入居テナントの改装工事受託により150~200億円増、3) 海外は中国におけるIFMを中心に150~200億円増、というものの。中期経営計画の優先課題として、1) IFM、2) アジア、3) テクノロジーを掲げ、うちIFMとアジアで大幅増を狙う。

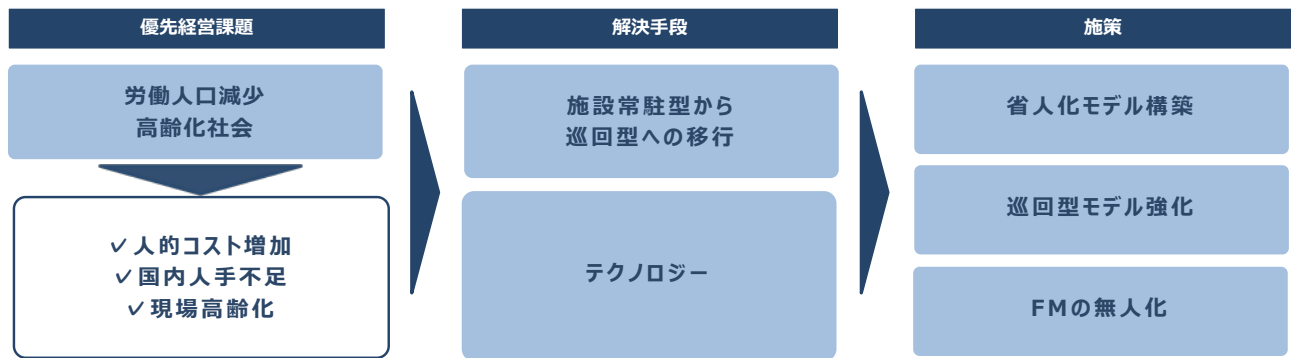
初年度FY02/18を終えて

初年度FY02/18は、前中計で取り組んだ施策の収益化を行いつつ、経営資源を潜在成長力の高いIFM及び海外へ投下し、合わせて事業モデルを進化・変革させる期と位置付けられる。中計の優先課題については、1) IFM：大手製菓企業にIFMサービスを提供する中で新たな法人ビジネスモデルとしてのノウハウを獲得、2) アジア：中国において重点攻略5大市場で実績を出し、堅調に事業を拡大、3) テクノロジー：次世代省エネ施設管理モデルを確立するなど、着実に取組を前に進めてきた。一方で、1) IFM：国内で人出不足が影響した機会損失が発生、目標（3年間10件）に対する進捗遅れ、3) テクノロジー：省人化モデルの確立には至らず、人的コスト増の影響を吸収できず、といった課題も残った。

とりわけ、人手不足が事業環境のみならず同社にも影響（人手不足による新規案件獲得鈍化など）してきたことで、省人化が喫緊かつ最大の課題になったと認識。期後半はこれを克服する省人化・無人化FM（Facility Management、施設管理）モデルを早期確立すべく経営の優先度を上げて取り組んだ。

その結果、FY02/18の営業利益は168億円と期初計画（180億円）に未達且つ前年比4億円の減益で終わった。要因として、a) 建設施工事業：一部商業施設の更新需要減速、b) 警備事業：労働環境整備や新制度構築などの人件費上昇、c) 自販機事業：一時的費用やサイネージ等多機能自販機設置拡大による償却費増、d) IFMにおける機会損失、があげられる。なお、a) c) は人出不足と直接の影響はない。

中期経営計画（FY02/18~FY02/20）の基本方針



出所：会社資料よりSR作成

一方、FY02/18後半からの取組が、FY02/19期初にはいくつか実を結びつつある点に注目したい。

FY02/19は、中期経営計画実現に向けて、高効率、高収益、省人化、無人化といったキーワードを複数擁する事業モデルを確立し、新たな事業領域にも展開しつつ成長速度を加速させていく期と捉えられよう。

FY02/19の考え方

FY02/19は営業利益185億円と10%増益を計画する。FY02/21の目標220億円に対しては遅れをとった面は否めない。しかしながら、上述のように「人出不足」を優先経営課題として、高効率・省人化事業モデルを確立し、人出不足を追い風に新たな事業領域を開拓しつつ、中期経営計画実現に向けて成長を加速させていく方針である。以下、FY02/19の期初計画の考え方及び課題解決に向けた取組の概要を示す。

2019年2月期会社計画（期初計画）

数値目標

2019年2月期（FY02/19）は売上高3,050億円（前年比3.1%増、92億円増）、営業利益185億円（同10.0%増、17億円増）、営業利益率6.1%、当期利益110億円（同6.6%増、7億円増）、当期利益率3.6%を計画。営業増益額17億円は、販管費増12億円を粗利益の30億円増加で吸収するというもの。粗利30億円増益の内訳は、a) 顧客拡大：8億円、b) 店舗設計・内装工事：3億円、c) アジアでの事業拡大：6億円、d) 省人化・原価改善：7億円、e) 国内子会社の成長：6億円である。

粗利拡大策

顧客拡大は、FY02/18に機会損失を生じたようにスキルを保有する人員を確保することで獲得できる案件は多いと認識、省人化や省エネなどソリューションを提案することでイオングループ外での顧客拡大を目指す。店舗設計・内装は、ショッピングモールのテナント更改時の原状回復案件の拡大を見込む（これを含む活性化需要は前年比23億円増の92億円を計画）。アジア事業拡大は2/3を中国、1/3をASEANの計画。省人化・原価改善は、a) とも関わるが省人化に係る事業モデルの確立、テクノロジー活用や原価改善の各種取組による効果によるもの。国内子会社の成長は、小規模店舗のノンコア業務（コールセンター、施設管理等）を受託するAGサービスの成長、カジタクの回復、白青舎の収益改善、イオンコンパスの増益基調維持など各子会社の全般的な回復を見込む。

優先経営課題に対する取組

前述のように、FY02/19は優先経営課題を解決すべく、高効率なFM事業モデル（省人化、無人化、巡回型）構築を目指す。FY02/19に構築する事業モデルとして同社があげているのが、A) 国内中小型施設向けサービスの強化（2種）、B) 国内大型商業施設向け省人化モデルの構築、C) 中国におけるFM無人化モデル（スマートFM）の構築、である。

国内中小型施設向けサービス

国内中小型施設向けは、性格を異にする2つのビジネスモデルを確立しようとしている。即ち、1) SECOM（東証9735）

との協業によるFMの新たなビジネスモデルの創造、2) 常駐スタッフを削減することによる高効率・高収益型モデルの構築と併せて巡回型サービス拠点を増員し営業強化に繋げるというものである。

SECOM協業

SECOMとの協業による新たなFMビジネスモデルは、2018年4月に発表された。国内の機械警備を導入している220万法人のFM需要を刈り取っていくというもの。具体的には220万社×3万円/月（機械警備の月額料金と同等の料金を獲得したいと説明会で述べている。仮に、220万社×市場シェア10%×3万円/月×12か月であれば売上規模は約800億円、20%であれば約1,600億円と試算可能。協業形態がどうなるかは不明だが、内50%を同社が獲得するとしても各々400億円、800億円の売上貢献となる。説明会では、両社の営業部隊が中規模施設（20,000m²以下）の安全・安心需要を着実に刈り取ることでFY02/21を目途に約20%を獲得したいとの意気込みが語られた。注目したい。

SECOMとの協業：2018年4月10日、同社はSECOM社とFMにおける新たなビジネスモデル構築に協働して取り組むことに合意。内容は、1) 大型施設の管理・運営の省人化・無人化の実現：両社のサービス基盤・テクノロジー・ノウハウを活用し、従来人手で担われてきた大型施設の管理・運営の省人化・無人化を図る、2) 中小型施設のワンストップサービス開発：安全・安心・快適・便利に関する課題をワンストップ解決、3) 顧客の創造に向けた連携：両社の営業力を活かし新市場を創造、4) 海外での連携：両社が事業展開する海外でも連携を進め、成長著しい中国で協業をまずは開始、である

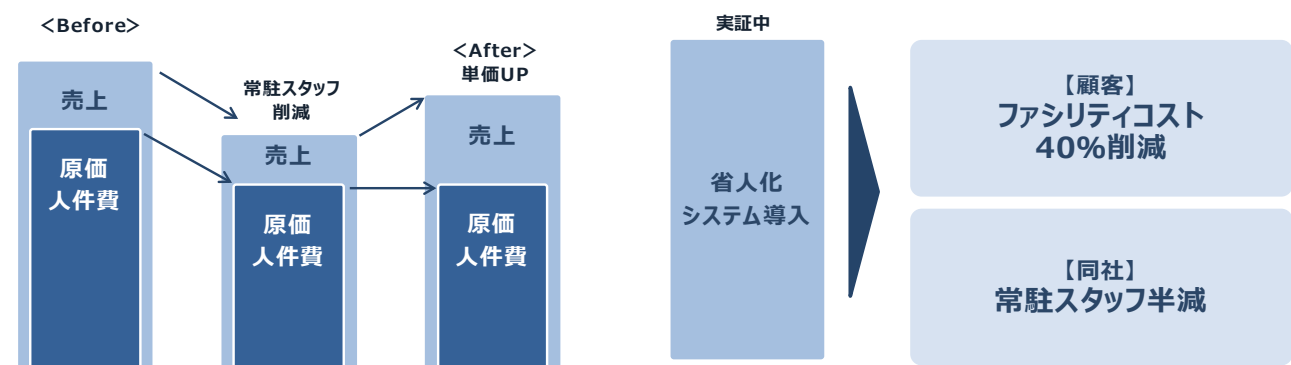
高効率・高収益型モデルの構築

このモデルのポイントは、従来型常駐型モデルは収益性の向上を、巡回型モデルは事業拡大・ドミナント進展による収益向上が見込まれる点とSR社では見ている。同社は全国に約600拠点を擁し、延べ2万人の資格保有者が各拠点に配属されている（加えて、約1万社の協力会社ネットワークを持つ）。内、FMに係る拠点数は約450、巡回型拠点は約80程度である模様だ。施設管理スタッフを施設に常駐させる場合、コストになると同時に有資格者を拘束してしまう。これは収益の固定化を意味する。ここで、常駐スタッフを削減する事業モデルを構築し、収益性を高めるといふもの。事務作業等に携わっていた時間を集約化するなどして人員削減を実現する（4~5人から1人削減するイメージ）。

既に商業施設向けに同サービスを開始しており、売上は減少するものの費用はそれ以上に減少し利益増及び収益性向上に繋がっている模様である。顧客側もコスト削減の恩恵を受けることから、品質を担保し顧客側が更なる高効率・高収益モデルが構築されれば水平展開も期待される。同社ではFY02/19から本格的に展開したいとしている。

そして、生まれた余剰人員は巡回型サービス拠点もしくは新規案件に充当させる。巡回型拠点は周辺の需要を獲得することでドミナント化の強化をもたらす、売上拡充と同時に収益性の向上ももたらすなど、相乗効果が大きい。

中小型施設向け高効率・高収益型モデル（左）、大型商業施設向け省人化モデル（右）



国内大型商業施設向け省人化モデルの構築

大型商業施設向けには、上記中小型施設向け（基本的には効率化による人員減）に最新テクノロジーを投入することで更に強化した省人化モデルを確立する考え。FY02/19上期中に省人化モデルを確立し、同下期には複数施設へと展開を計画する。この省人化モデルは、センサ等の初期コストがかかるものの同社の常駐スタッフを半減することで、顧客側のファシリティコストを40%削減するというもので、既に国内外で実証実験中である。FY02/18中には次世代施設管理モデルと

して省エネ型のFMモデルの実証実験を行っていたが、イオンモール常滑（総賃貸面積86,700m²）で行っている省人化モデルの実証実験は次世代施設管理モデルが内包されている。モデルの完成に向けて、様々な省人化の取組を一つ一つ結果を出していくと同時に、顧客側の不安心理に対して同モデルが安心・安全であるとの理解が得られるよう努めている。

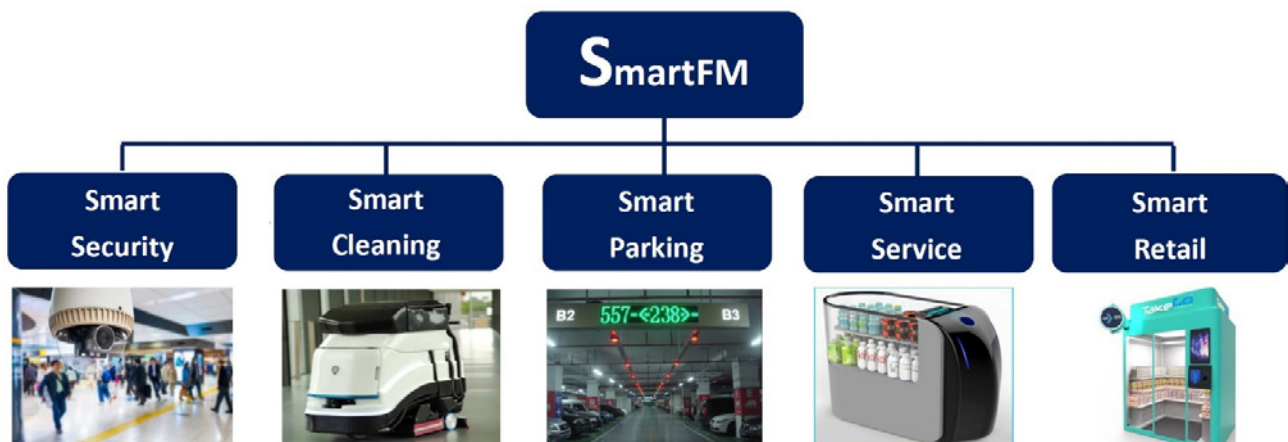
なお、顧客のコスト削減40%は同社の関連売上40%減を意味するが、テクノロジーを活用した省人化モデルを構築することで利益は確保していくとしている。加えて、省人化モデルで生まれた常駐スタッフの余力は新規案件に充当する計画。同社では人出不足による機会損失が、FY02/18は少なくとも20件はあったとみている。こうした需要に応えることでも、売上及び利益を創出する方針である。

中国におけるFMの無人化モデル（スマートFM）の構築

上記省人化モデルはその先の究極の戦術である無人化をも見据えたもの。2018年3月、同社は中国のIT企業深蘭科技（上海）有限会社（中国）との合併会社「イオンディライトディープブルー テクノロジー カンパニー（AeonDelight DeepBlue Technology (Shanghai) Co., Ltd.）」を2018年4月26日（予定）に設立することを発表した。出資比率は同社が65%、深蘭科技（上海）社が35%。同社ではスピード感ある技術開発力を高く評価しており、1年程度で中国においてスマートFMを作り込みたいと述べている。なお、深蘭科技社のテクノロジーは省人化モデルでの利用も検討している。

新会社設立理由：深蘭科技（上海）社は人工知能の基礎研究と応用開発分野に強みを持ち、研究開発から商品企画・開発・生産までの一貫したソリューションを提供している。新会社は、同社が日本で培ってきたノウハウと先端のテクノロジーを融合させたFMの新しいモデル「SmartFM」を創造するための研究開発に特化したR&Dセンターとしての機能を担う。「SmartFM」では、AIやIoTを活用した視覚監視制御システムや防犯システム、各種ロボット等により、a) 顧客が保有する施設をインテリジェント化、b) 施設利用者の利便性向上、c) 業務の自動化・効率化による大幅な生産性向上を図る。将来的には「SmartFM」を中国、日本、アセアン各国へ展開を見込む、とのこと。

中国スマートFM（深蘭科技の事業含む）



出所：会社資料よりSR作成

トピックス

2018年3月28日、同社は、脱炭素社会の実現に向けてブロックチェーン技術を活用した再生可能エネルギーの実証事業を開始したことを発表した。同社では、FY02/19にイオングループ35店舗、FY02/20には約1,000店舗に専用機器を設置し、FY02/20完成予定の電力を識別して取引するプラットフォーム上で、エネルギーの管理・小売を行うとしている。

イオングループは「100%再生エネルギーでの事業運営」を目標に掲げる国際イニシアチブ「RE100」に日本の大手小売企業として初めて参画、2050年までに店舗で排出するCO₂等を総量でゼロにすることを宣言した（イオン脱炭素ビジョン2050）。中間目標として2030年までに店舗排出CO₂等を総量で35%削減するとしており、その一環である。

なお、同社によるとイオングループで消費される年間電力消費量は約74億kW（日本全体の0.9%を占める。イオングループは約20億kWであり、テナント等を含むとみられる）、金額ベースでは1,000億円を超える。同社はデジタルグリッド技術を推進する阿部力也氏が東京大学特任教授を2017年11月で退職して立ち上げた新会社デジタルグリッド

(<http://www.digitalgrid.com/>、阿部氏は代表取締役会長)に出資しており、同技術を用いた再生エネルギー由来の電力の管理販売を行っていく。デジタルグリッド社は各家庭・各企業から購入した再生エネルギーのエネルギー取引システム運営事業及び機器の販売を行う計画。同社のビジネスモデルは不明ながら、イオングループとの取引（電力及び機器の販売）に関しては同社が担う可能性が高いとみられる。流通金額が大きいだけに、SR社では注目している。

デジタルグリッドマーケット

ザラバ再生電力取引市場

売り (kWh/30min)	価格 (円/kWh)	買い (kWh/30min)
1,200,000	35	-
845,000	34	-
246,000	33	-
-	32	120,000
-	31	850,000
-	30	2,500,000

リアルタイム
再生電力価格

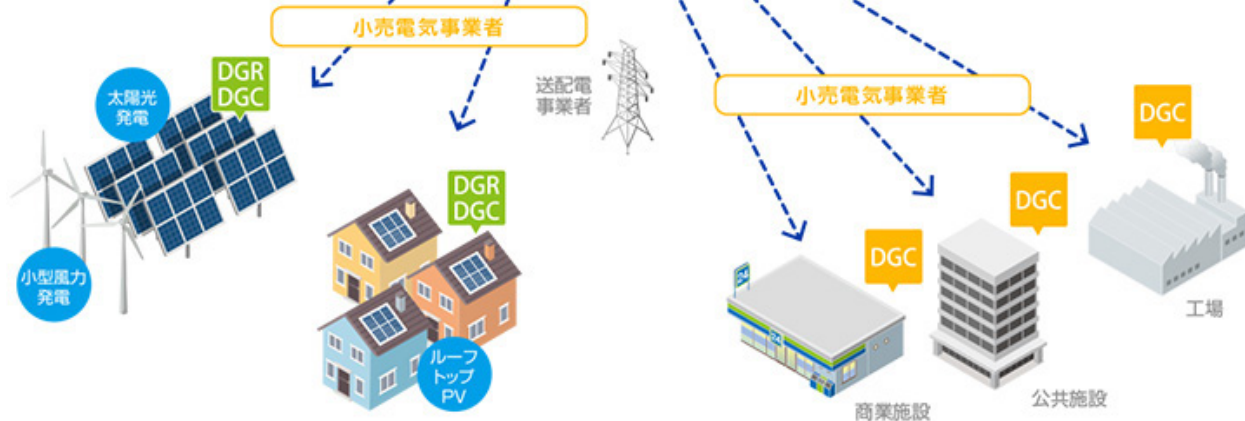


デジタルグリッドプラットフォーム
ブロックチェーン P2P ネットワーク



電力バケットバランスシート

出力			入力		
種別	出力源	電力量 (kwh)	種別	入力源	電力量 (kwh)
			PV	自家	+42.0
BAT	自家	-7.0	BAT	自家	+2.0
SUB	-	0.0	SUB	-	0.0
SULL(PV) 家庭 B-1		-11.0	BUY	イオン (PV)	+5.0
SELL(PV) 家庭 B-2		-20.0			
SELL(他)		0.0			
LOAD	自家	-15.0			
合計①		-53.0	合計②		+49.0
損失分			ストック		
LOSS	自家	-1.0	BAT(PV)	自家	+5.0
			BAT(他)	自家	0.0
合計③		-54.0	合計④		+54.0



出所：デジタルグリッド社

中期経営計画に向けての取組とFY02/19業績への貢献

以下、中期経営計画における基本方針であるIFM、アジア、テクノロジー、そして建設施工事業等他セグメントの概要を示す。要約すると、a) IFM：3年間10件の目標は遅れ気味だが、FY02/19は2件、FY02/20は4件が目標、b) アジア：順調に事業拡大、更なる加速に向けて中国及びASEANでM&Aも積極的に検討、c) テクノロジー：省人化に資するテクノロジーの獲得を引き続き強化、d) 建設施工：活性化需要は92億円と前年比3割強伸長する見通し、e) 子会社：各子会社とも増益を目指す、である。

IFM (Integrated Facility Management, 統合ファシリティマネジメント)

中期経営計画では3年間で10件（1案件平均約10億円）の目標を置く。前中計においては競争優位性を確立する為に「統合FMSの確立」を骨子の一つとして掲げていた。本中計で、あえて言葉をIFMと言い換えたのは、a) 本格的なファシリティマネジメントに対する需要が強く、環境が整ってきたこと、b) 国内大手グローバル企業から複数年に亘る大型案件契約に至ったこと、c) グローバルに用いられている呼称にしたことによるもの。後者は同社がグローバル進出を目指すという意思表示の表れとSR社ではみている。

従来の同社事業領域の上位に位置するマネジメント領域を統合したサービス提供

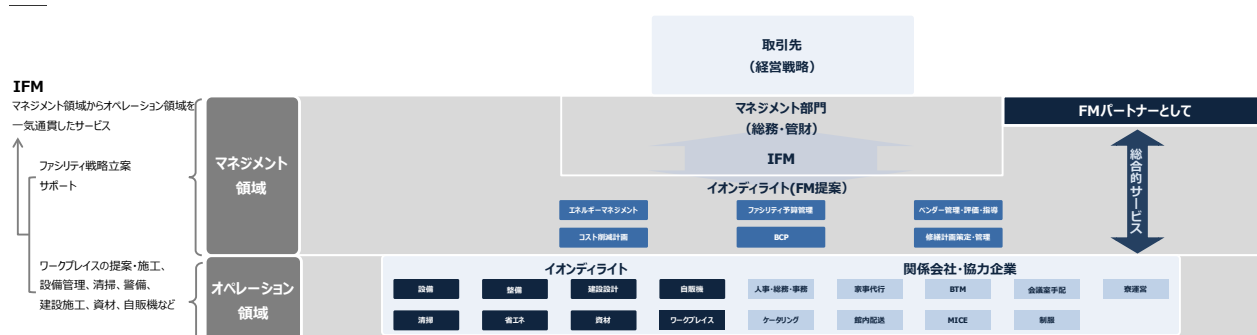
IFMは、従来からの同社事業領域であるオペレーション領域に、その上のマネジメント領域を統合したサービスを提供するというもの。顧客企業のパートナーとして経営戦略に立脚したFM戦略をサポートするという特徴を持つ。同社では

ISO41000/ISO18480への逸早い取組、専門人材の採用強化、子会社GSIによるコンサルティング営業体制の構築といった、IFMの事業基盤構築を積極的に進めてきた。

2016年9月に国内の大手グローバル製菓企業から複数年に亘るIFM契約を締結。同12月より運営を開始、追加の案件を受託することで当初想定よりも売上は増加している模様だ。これは、同社のこれまでの取組、そしてBCP対応が評価されたもの。同社では大型案件を複数獲得しマネジメントできる体制を早期に整えるべく、IFM営業推進本部を2016年10月に設立、GSIとの連携を密にし、中期経営期間中での業績牽引役としていく考え。

ただ、更なる成長に向けてはマネジメント領域を担う人材に不足感があることから、外部採用を含めてアカウントマネージャの育成を急務として現在取り組んでいる。そして人材・ノウハウの蓄積とともにグローバル展開も視野に入れる。また、アカウントマネージャの育成は既存顧客先との関係強化にも繋がる点にも注目したい。そして、語学堪能な人材を海外IFM事業に投入していく考え。

IFM



出所：会社資料よりSR作成

複数年契約の本格的IFM契約を推進

このように、施設管理として大手企業に成長した同社だが、FY02/17にデフレが続く国内経済環境を踏まえて営業戦略を大きく転換した。同社が目指すのは、複数年契約でプロパティマネジメントを一括で請け負う本格的なIFM。複数年契約は、コスト削減（例えば5年間で5%の削減）と品質を保証する厳しい面があるが、受託内容・業務範囲はこれまで以上に多岐に亘る（例えばケータリングサービスなど）。売上成長に加えて、上手にマネジメントすることによる利益貢献も見込める性質を包含する。

中国でもIFM営業を開始

FY02/18は、国内及び中国でIFMのビジネスモデルを早期に確立し、営業展開を図った。具体的には、1) 営業体制の強化、2) IFM業務のIT化に取り組む、というもの。営業体制の強化では、中国上海にIFM営業の拠点を2017年2月に設立、4月より営業を開始。日系企業、外資系企業を主要ターゲットに中国大手企業含めて、現地企業と連携を図りつつ受注活動を進めてきた。新規提案、既存IFM企業からの置き換え、同社が既に一部業務を受託している企業ではIFMへの拡大を狙っている。また、広い国土領域をカバーするために、E-Learningによる業務標準化にも取り組んだ。

中国における各子会社の位置付けは、蘇州・武漢の各子会社は培ってきた政府系ネットワークも強みに従来通りに設備管理・清掃・ケータリングなどオペレーション領域の受注活動に注力し、上海子会社がそれを管理統括・支援するとともにIFM営業を担うこととなる。

新たな案件獲得ルートを開拓

しかしながら、FY02/18は複数年案件で営業活動が進んではいるものの、案件獲得には国内外ともに案件獲得には至らなかった。ただ、IFM営業の成果として、IFMの仕組みではないが通常のFMで大型案件獲得に至った例はあったとのこと。IFMは顧客先のFM戦略にマネジメントレベルで深く関わる。これは顧客先にとっては、社内組織の大掛かりな変革となるもので、引き合いはあるものの上述のように通常のFMでとどまってしまう場合、そして時間がかかる場合が多い模様だ。

とはいえ、目標の3年間10件達成に向けてFY02/19は新たなルート開拓に注力する。香港・シンガポールにはIFMをアレンジする（IFMを要望する企業にIFM企業を紹介する）企業が市場を開拓しているとのこと。海外案件はこうした市場を活用（入札）して案件を積み増していく方針。国内においても信託銀行と組んだ動きを進めている。これらによりFY02/19は2件、FY02/20は4件のIFM獲得を目指している。

2028年2月期売上7,000億円企業を目指して

同社では、テクノロジーを通じて顧客利益を最大化するIFM企業として、2028年2月期に売上高7,000億円を目指す。前半5年間は、a) サービスを一括受託後、自社で可能な業務、アライアンスを組む業務への振り分け、b) コスト削減と顧客への還元、c) 各業務のコスト算定に対する目利き能力の強化、などに注力し、後半5年間は前半の実績を基に更に踏み込んだ展開を進めるとする。今中計では3年間で約10件のIFM案件獲得はあくまでも助走であり、その先の更なる拡大に向けて、人材を中心に積極的に投資を行う考えである。

エリア別売上拡大策

地域別には、既存のFM事業においても上記IFMを念頭に、1) 国内：工事（商業施設活性化など）受託の拡大、2) 中国：重点5大マーケットでの受託とケータリング事業の拡大、3) ASEAN：カンボジアに新たに進出するとともに、市場成長が見込まれるインドネシアではM&Aに取り組む方針。

国内では、商業施設活性化需要の獲得に注目。FY02/18は期初に30億円増収を計画し、GSM/SM向け改装需要の減少も1億円増収にとどまったが、FY02/19は23億円増収の92億円を目指す。活性化需要は中計上ではIFMとともにグループ外売上の約150~200億円の増収計画の中心を占め、重要度は高い。

国内：改装工事の拡大、商業施設活性化需要

商業施設活性化需要は、イオンモール（東証8905）・イオンリテールなどグループ案件を着実に獲得するとともに、事業分野を広げることで事業機会の最大化を狙う。同社では、全国約350のショッピングモールにおける改装需要は200~300億円にしか過ぎないが、テナント入替工事を含めると2,000億円の市場に膨らむと試算。前中計では当該市場の獲得を狙い、人材の補強を進めてきた。本中計では良好な市場環境のもと、成果の刈取を目指す。

テナント入替工事需要

例えば、モールのリニューアルでは、退店するテナントの原状回復工事、入居テナントの改装工事、そしてモール自身の改装工事などが発生する。同社は以前から関連する工程のノウハウを吸収することで、工事だけでなく、工事の工程管理なども出来るようになってきた。今後は店舗デザインや設計にも事業分野を拡大することで、更なる付加価値の拡大を図ろうとしている。FY02/17は期初から既に人材の補強を進め、価格面でも内装大手やゼネコン等に対して競争力が付きつつあるとしていた。FY02/18は中小規模のテナントをターゲットに関連需要を着実に積み上げた。

FY02/19

FY02/19は更に関連売上を伸ばしていく計画。2018年4月には企画デザインを営むユーコム（2016年度売上5.5億円、<http://www.ucom-web.co.jp/>）を完全子会社化、同社曰く中国に強い会社であるとのこと。アジアにおける需要獲得に弾みがつくことを期待したい。なお、これで関連する工程で弱い部分は施工管理だけとなった。同社では、M&A等によりこの部分が強化されるならば、建設施工事業の売上高（FY02/18実績409億円）競合する企業（例えば丹青社（東証9743）FY02/18売上752億円）と同程度の売上は目指せるとみている模様だ。

商業施設テナント入替工事の工程



出所：会社資料よりSR作成

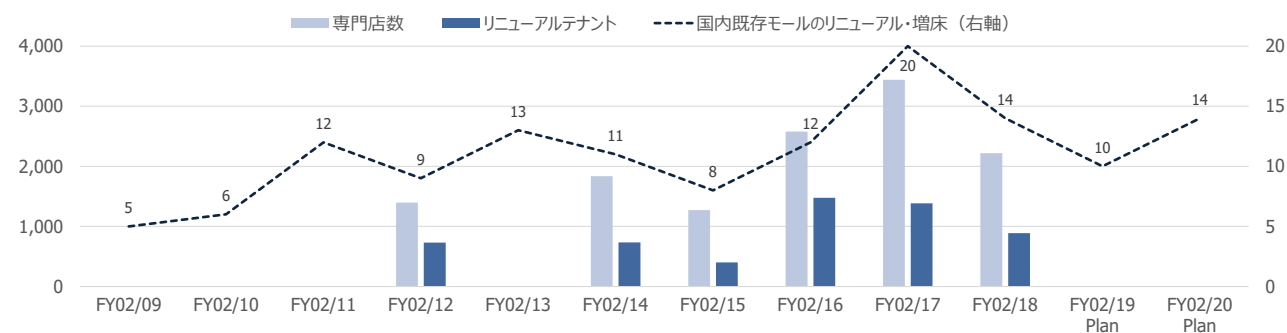
グループ関連需要

グループ案件はイオンモール向けが引き続き拡大基調にあるとみられる。イオンモールではFY02/18~FY02/20までの3か年で国内既存モール活性化投資を1,000億円、内FY02/18は300億円を計画していた。FY02/18実績は700億円と計画比400億円増、3か年計画も1,400億円へと増額。FY02/19は300億円、FY02/20は400億円を計画する。イオンモールでは、既存モールは概ね6年に一度大幅リニューアルを実施、FY02/18は12モールのリニューアル（計画15）、2モールの増床（2）を実行した。FY02/19は8モールのリニューアル、2モールの増床を計画。FY02/20も各々10モール、4モールの計画する。

なお、イオンリテール向けは前年の計画未達の一因となったが、同社ではFY02/18を底にFY02/19は減ることはないとしている模様だ。

小売売上はモールオープン後3年目にピークを迎え、4・5年目に成長が鈍化する傾向がある。そのため、専門店との定期建物賃貸借契約（契約期間6年）満了時にリニューアルを実施している。商圈の変化に対応したプランを策定し、新規専門店導入や既存専門店リニューアル・移転、大半の専門店が入れ替わることでモール全体が刷新される。投資金額は約300~500百万円である。

イオンモール活性化モール数



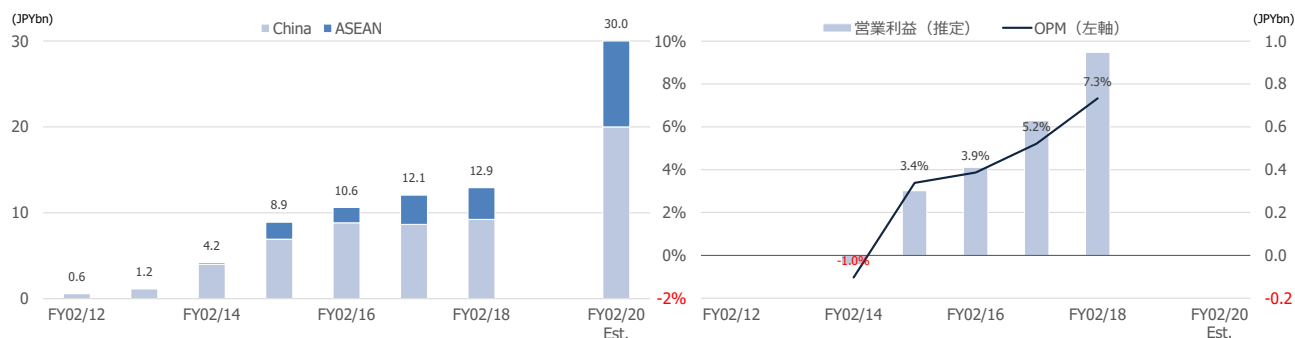
出所：会社資料よりSR作成

海外事業の拡大

海外事業全体では、FY02/20に売上高300億円を目指す。FY02/17比180億円の増収額の内訳は中国事業が110億円（IFM含む、年率約30%成長）、ASEAN事業が70億円（年率40~50%成長）というもの。FY02/17の売上高は中国事業が80~90億円、ASEAN事業が30~40億円、計120億円（前年比13.5%増）、FY02/18は中国事業が90億円強、ASEAN事業が40億円弱、計129億円（7%増）となった。目標300億円達成はIFM案件の未達もあってハードルが高いが、中国では重点攻略5大市場の取組は概ね順調に推移していること、IFM案件の獲得強化、スマートFMへの取組、そしてM&Aにも積極的であることから引き続き注目したい。

なお、海外事業は成長に向けた費用増が続くなかで、売上の拡大とともに収益性も改善している点にも注目したい。

海外事業（十億円）



出所：説明会資料、ヒアリング等によりSR推定

中国事業

中国事業は年率約30%成長でFY02/20の売上高目標は200億円である。中国市場について、国内市場よりも建物価値に対する考えが敏感であり、ファシリティマネジメントが電気や水道と並ぶような事業インフラになりつつあると、同社ではみている。この成長市場に対して、a) 既存事業：未開拓エリア（山東省、広東省）の開拓、b) ケータリング：巨大市場の取り込み、c) リノベーション：店舗設計・内装工事の獲得、に努めている。

FY02/17及びFY02/18は経営資源をこれらに積極的に投下するとともに、中国全土への事業拡大に向けたネットワーク構築のために、M&Aを含む事業エリアの拡大、広い国土を統括するための統治体制の強化に取り組んできた。売上高300億円及びIFMの拡大のためには中国全土での拠点ネットワーク構築が必要と同社ではみており、空白エリアを埋める点から面の展開を進めている。なお、2017年2月には上海に中国事業を統括及びIFM営業を推進する上海子会社を設立、4月より営業を開始した。

FY02/17はまた、武漢子会社でケータリングサービスを開始、これは同サービスがファシリティとして一般的になっていること、現地企業からの要望を背景としたもの。FY02/19はM&Aによる同サービスの強化を検討している。また、蘇州園区湖東のショッピングモールでは、プロパティマネジメントの提供をFY02/18から開始した。同社が開発した年間10百万円超の省エネに繋がるプラットフォームを導入したもので、今後水平展開を図るとともにテナントのマーケティングとの連携を図るシステムの導入を考えている模様である。FY02/19は上述のように、更にテクノロジーを駆使し、中国においても省人化は進むと判断しSmart FMの導入を進めようとしている。

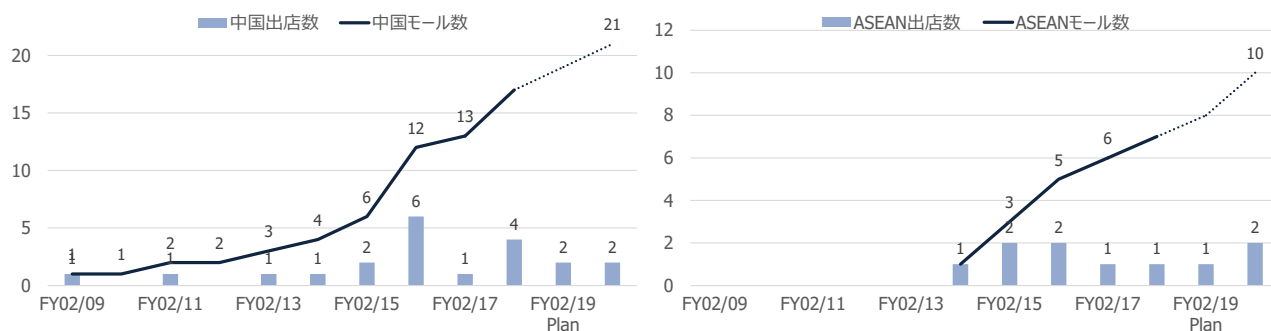
また、前述のように2018年4月に中国における店舗設計・デザインに強いユーコムを完全子会社化、リノベーション領域での業容拡大に期待したい。

顧客戦略では、1) 高品質なサービスが求められる中高級施設や、2) 再開発エリアでのFM業務の集中的な獲得に取り組んでいる。前者では、中高級レジデンス、中高級ショッピングセンター、養老院や病院・介護施設、ハイエンド工場、交通インフラ施設を重点攻略5大市場と位置付けており、後者では大規模都市開発プロジェクトへ参画し、受託獲得を目指す。FY02/18は大手から蘇州市の案件まで順調に受託を獲得、FY02/19業績はこれらの貢献も期待される。

また、グループ内向けでは、中国及びASEANにおけるイオンモールの出店数は每期着実に積みあがっている。業績の下支え要因になろう。

在北京日本大使館の施設管理受託：同社は2016年4月より在北京日本大使館の施設管理を開始した。在外大使館としては米国を超える規模であり、同社ではブランドイメージが高まり、営業活動においても好影響をもたらす可能性があるとみている

イオンモールの中国及びASEANにおける店舗数



出所：会社資料よりSR作成

ASEAN事業

ASEAN事業のFY02/20売上高目標は100億円。ASEAN地域は中国とは違い、イオングループ向け比率が国内同様に中心を占めている。ファシリティに対する規制が各国で異なることから、中国のような成長を同時並行でさせていくのは現時点では困難ではあるものの、今後は、M&Aにより進出エリアを拡大し、ASEAN最大級の事業基盤を構築するとしている。

既存の展開地域では、a) マレーシアは地場有力企業Malaysian Harvest Sdn. Bhd.社との事業提携（2015年10月より）によるイオングループ店舗の受託を更に加速させるとともに、地場有力企業とのアライアンス戦略を加速する方針、b) ベトナムでも各FM業務の品質向上に加えて総合管理受託の拡大に努める考え。FY02/19Q1の実績として、a) マレーシア：同国最大手のリゾート関連企業の施設を受託、b) ベトナム：日系官公庁物件の受託をあげている。

新規エリアでは、c) カンボジア：ベトナム子会社の支店として進出、現地企業のM&Aによるエリア戦略を検討、d) インドネシア：モール関連の案件受託に加えて有力企業とのアライアンス、事業加速に向けたM&Aを検討、e) シンガポール：IFM市場の活用、を行っていく方針である。

イオングループの海外事業

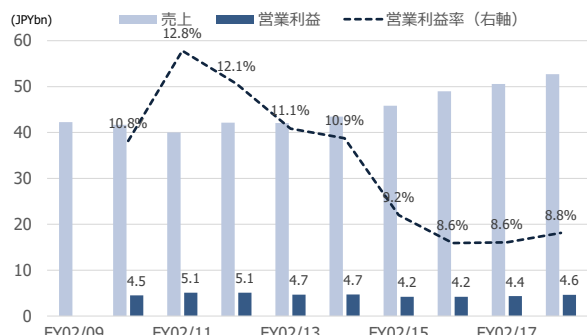
イオンモールの海外店舗数			FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18	FY02/19 会予	FY02/20 会予
店舗数	中国		2	3	4	6	12	13	17	19	21
	ASEAN		-	-	1	3	5	6	7	8	10
		ベトナム			1	2	3	4	4	4	5
		カンボジア				1	1	1	1	2	2
		インドネシア					1	1	2	2	3
		不明									-
	計		2	3	5	9	17	19	24	27	31
出店数	中国			1	1	2	6	1	4	2	2
	ASEAN								1	2	2
		ベトナム									1
		カンボジア								1	
		インドネシア							1		1
		不明									
	計		-	1	1	2	6	1	5	4	4

イオンリテールの海外事業店舗数			名称	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18	FY02/18 増減
ASEAN	マレーシア	イオンマレーシア		28	30	31	33	73	84	88	4
		イオンビッグマレーシア		-	27	28	28	26	25	21	-4
	タイ	イオンタイランド		29	58	69	75	76	77	80	3
		イオンベトナム					2	3	4	5	1
	ベトナム	イオンシティマート						30	30	30	-
		フィビマート						23	27	25	-2
	カンボジア	イオンカンボジア				1	1	1	1	4	3
	インドネシア	イオンインドネシア						1	1	2	1
	ミャンマー	イオンオレンジ							14	14	-
	ASEAN計			57	115	128	139	233	263	269	6
中国		イオンストアーズ香港		38	42	43	43	49	55	65	10
		広東イオン		12	15	17	17	18	19	20	1
		青島イオン東泰		7	8	9	10	9	6	6	-
		イオン華南		8	9	11	10	10	10	10	-
		北京イオン		3	4	4	5	6	7	9	2
		イオン華東					1	3	4	5	1
		イオン湖北					1	2	2	4	2
	中国計			68	78	84	87	97	103	119	16

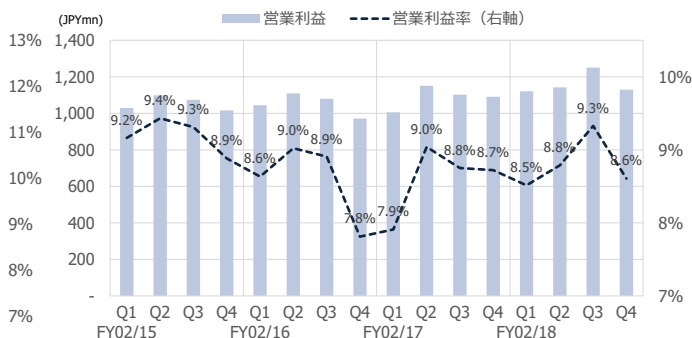
出所：会社資料よりSR作成

セグメント別

設備管理事業

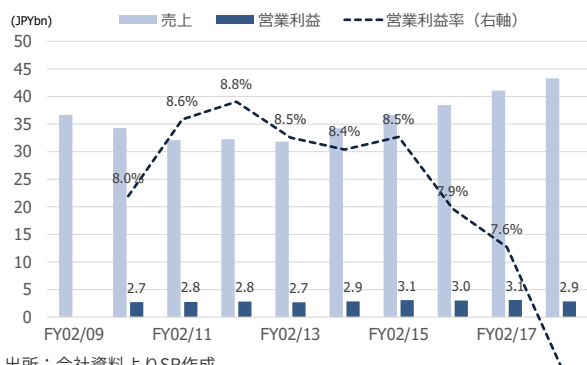


出所：会社資料よりSR作成

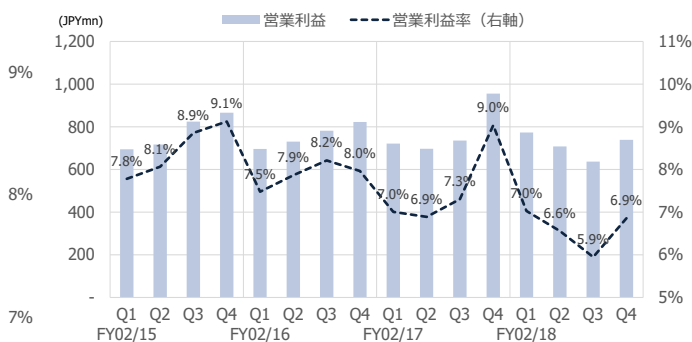


IFM事業及び既存のFM事業は同セグメントが主体となる。IoT技術、各種センサやクラウドを活用した省人化・無人化事業モデル構築に向けた取組を推進。

警備事業

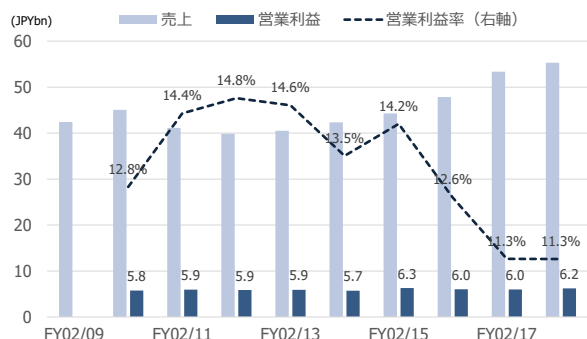


出所：会社資料よりSR作成

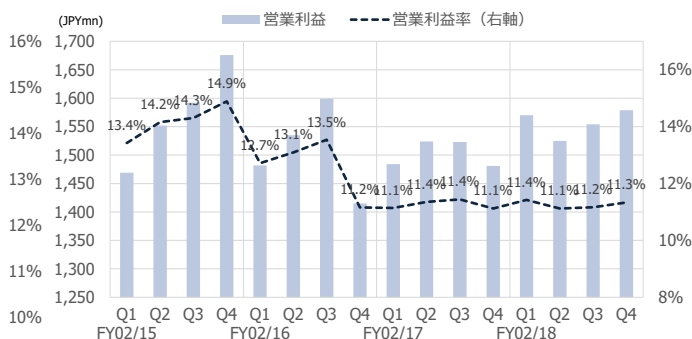


FY02/16Q3以降は白青舎（年間売上約100億円の内、警備事業が約3割）連結化が収益性低下の一因であったが、FY02/18は社会保険適用拡大による人件費負担上昇の影響が通期に亘り影響（FY02/17は5か月分）。加えて、労働需給の逼迫感が強まる中、労働力確保に向けて職場環境の改善・整備、新制度構築に向けた取組に関連する費用、外注費の増加が収益性の低下に繋がった。人件費は2~3億円の減益要因となった模様でFY02/19は通期で影響する。但し、顧客への価格交渉も進みつつあり、省人化の取組で人員を削減しつつ価格維持もしくは値上げ等の効果が出てくる見通し。粗利率は計画上FY02/18維持を見込んでいるとのこと。

清掃事業



出所：会社資料よりSR作成



清掃事業では、1) IFMによる拡大、2) 衛生清掃の収益性改善、3) 通常清掃業務の原価率改善、4) 白青舎の収益性改善、に取り組む。衛生清掃は、大型案件は増えていないものの既存施設の収益性改善は徐々に進んでいる模様である。通常清掃業務も引き続き様々な原価率改善運動に取り組む。粗利率はFY02/18比で0.2ptほどの改善を見込んでいる。

白青舎

FY02/16Q3以降は白青舎（年間売上約100億円の内、清掃事業が約5割）連結化が収益性低下の一因であったが、FY02/18は徐々に改善が進んだ。白青舎の清掃事業の粗利率は同社と10ポイント以上差異があるため、白青舎の清掃事業の収益構造改革は重要なポイント。FY02/17は顧客先に影響しないように慎重に進めていた。しかしながら、収益構造改革に十分に手を付けられていない点もあるが、同社では改善の遅れを課題として強く認識。FY02/18は事業体質及び利益改善を人材投入含めて積極的に図った。FY02/18期初は2ptの粗利率改善に繋がりたいとしていたが、1pt弱の改善となったとみられる。既存案件での改善は図られたものの、新規案件で不採算なものがあった模様だ。FY02/19は引き続き原価率改善を見込む。

なお、同社の2015年3月期の売上の約1/3をJフロントリテイリングが占めており、関連売上の増加をシナジー効果として期待されるが、FY02/18時点ではまだその効果はない。

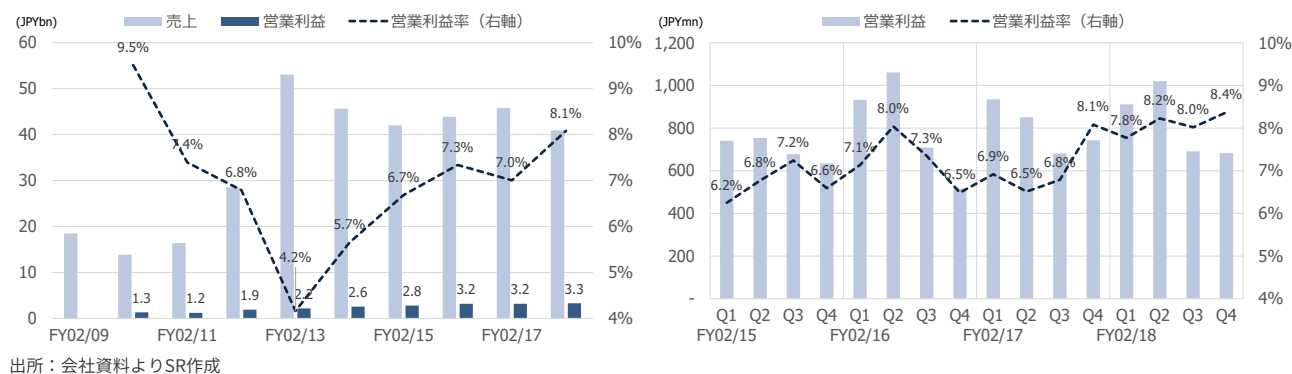
省人化

清掃事業は警備事業と同様に人件費負担が大きく、社会保険適用拡大の影響も受ける。同社では以前から中長期的な競争優位性の確立、人材確保や人件費対策として清掃ロボット導入に注力。同社では、より良い清掃ロボットを導入するため、日本企業及び海外企業など複数のメーカーと取組を進めている。その一つとして、2016年10月には欧州企業の簡易型業務用ロボットを数台、日本国内に試験導入を開始した。FY02/18は米国企業と共同で実証実験中、当初予定（2018年2~3月）より半年ほど遅れて施設への導入を開始する見通し。ロボット導入にあたっては、ロボットへの投資額、リースもしくは減価償却費などの費用化の方法は不明。導入効果は大型のモールほど効率向上が見込まれることから、ショッピングモール、GMS、そして小型店舗への流れで展開を考えているとみられる。

資材販売による収益拡大と粗利率改善への寄与

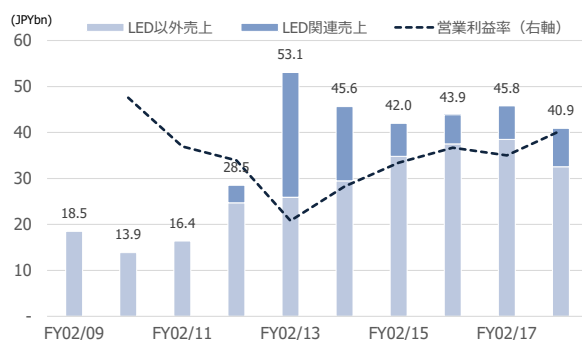
また、将来的には、ワックスなどの消耗品に限らず、清掃ロボットの販売も手掛けることで、資材販売による収益拡大を目指す。中計では約30億円の売上増を見込んでいる模様だ。一部在庫負担は必要だが粗利率は清掃事業全体よりも高い。粗利率の押上要因として注目したい。

建設施工事業

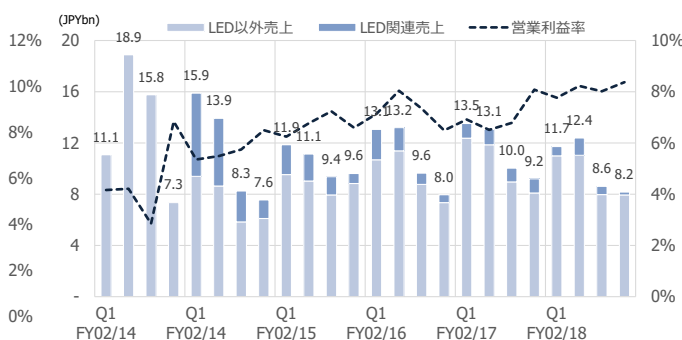


前述の通り、グループ内における商業施設の活性化需要の獲得、グループ外ではテナント入替工事の獲得に注目。また、LED関連はFY02/18並もしくは若干増を見込んでいる。

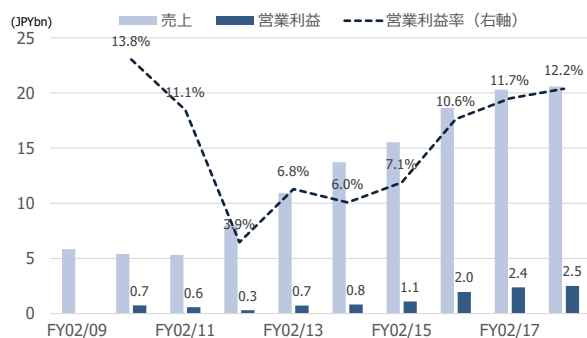
LED関連売上



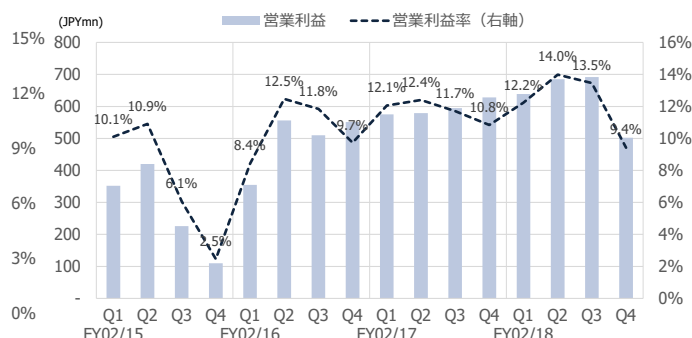
出所: 会社資料よりSR作成



サポート事業



出所: 会社資料よりSR作成、注: カジタク社の売上は説明会資料よりSR推定



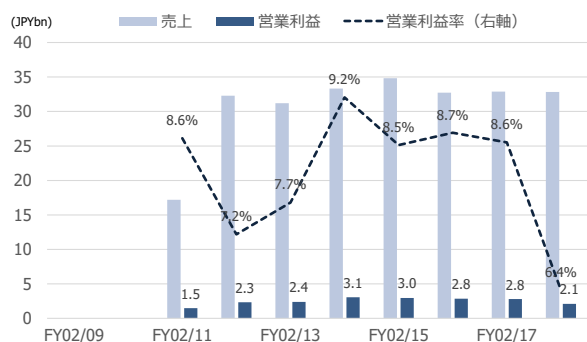
サポート事業は上左図のように増益基調を維持し、収益性の高さと相まって連結営業利益への貢献度が高まっている。業績を引き上げてきたのは、カジタク、イオンコンパスの両子会社。ただ、カジタクは「家事玄人（カジクラウド）」サービス、店舗支援サービス事業（証明写真機や次世代型マルチコピー機の導入拡大）が業績を牽引してきたが、FY02/18下期は店舗支援サービスが減速（FY02/17に好調であった証明写真機の反動減）、FY02/18通期では減益となった。FY02/19は家事玄人のネット販売（VOYAGE GROUPと業務提携）が本格的に始まったこともあり、増益を計画。イオンコンパスは引き続き好調なBTM（国内出張マネジメント、海外赴任サポート）やMICE（会議・セミナー・研修等の企画運営）等のB2B事業の牽引を見込む。

なお、IFM事業も同事業に一部含まれる点に留意のこと。

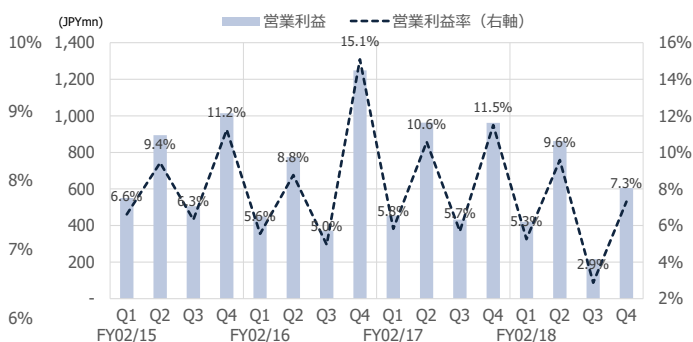
VOYAGE GROUPとの業務提携： 2016年12月6日、株式会社VOYAGE GROUP（東証3688）は、同子会社（97.7%出資）で家事支援事業を展開する株式会社カジタクとの間で、家事支援サービスのインターネット販売事業において包括的な業務提携を行うこと、本事業を運営する100%子会社VOYAGE NEXUSを2016年12月8日に設立することを決議したことを発表した。サービス開始は2017年秋。

業務提携について： 家事支援サービスの将来的な市場規模は経済産業省発表によると約6,000億円と予測されており、カジタク社ではこのような家事支援サービス市場の拡大を背景に、主に全国の小売店店頭において家事支援サービスのパッケージ販売で業績を拡大させてきた。本業務提携により、カジタク社は家事支援サービスの商品開発とサービス運営に集中し、VOYAGE NEXUS社は、1) 従来カジタク社が運営してきた「Kajitaku.com」と「会員マイページ」の機能を担い、リニューアル実施やスマートフォン対応やアプリ化などを順次進めてネット販売及び顧客リレーションを強化、2) 家事支援サービスにおけるサービススタッフ向け業務システムの開発支援、3) WEBプロモーション：VOYAGE GROUPが運営するポイントナビ「ECナビ」やポイント交換プラットフォーム「PeX」等の30代・40代の女性を中心とする約835万人のユーザ基盤を家事支援サービスのプロモーションやマーケティングに活用するとしている。

自販機事業

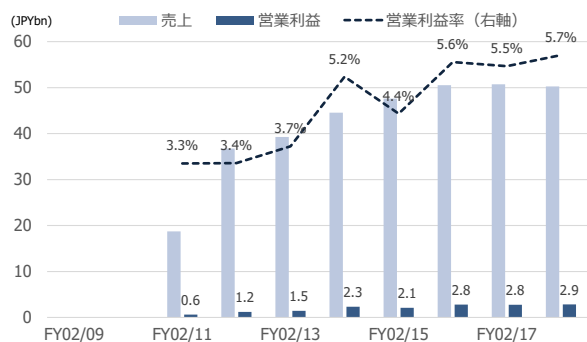


出所：会社資料よりSR作成

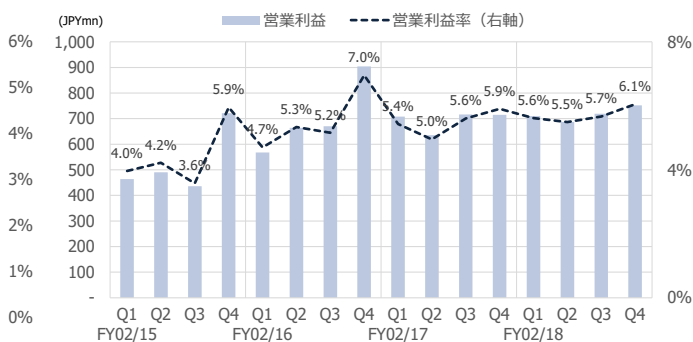


自販機事業では広告事業に引き続き注力したい。対応自販機の導入も進み、拡大する計画（社内目標は上期中に自販機2,500台、年度内3,000台）である。

資材関連事業



出所：会社資料よりSR作成



参考：前中期計画（2014年4月発表）

売上増約730億円の考え方（2014年2月期比）

M&Aは含まず

今回の中期計画では売上高を2014年2月期に比して約730億円（以上）の増加を見込んでいる。前回の中期計画では売上増1,000億円の内約1/3をM&Aの寄与が占めていたが、今回の中期計画にはM&Aによるものは含んでいない。あくまでも既存事業を深耕することで業績成長を目指す考えである。

約1/3が国内イオングループ、約1/3が海外、約1/3が国内イオングループ外

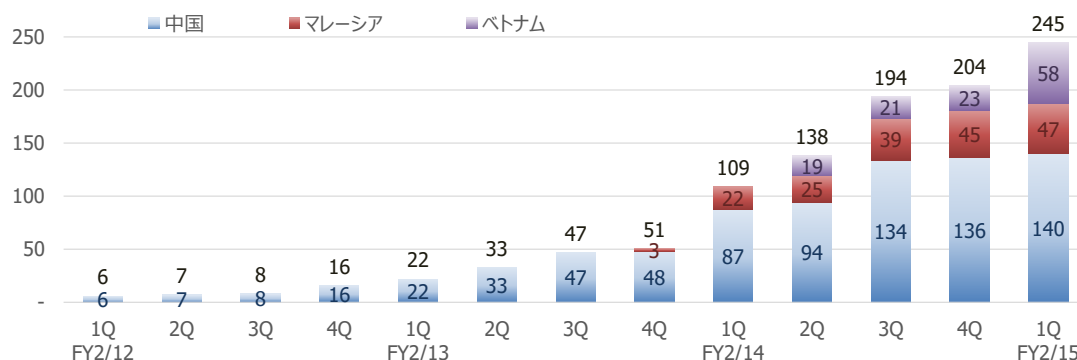
内容は非開示ながら、おおまかな内訳として増加分の約1/3を国内イオングループ向けで、同約1/3を海外売上高の増加で（海外イオングループ含む）、残り約1/3を国内イオングループ外での増加を見込む。

国内イオングループ向け

同社ではイオングループで同社が受託出来ていない案件が約500億円あると認識、組織改編（新たに同グループ向け営業部を新設）も含めて強化に取り組んでいる。従来はイオングループの中でも規模の大きな企業からの受託が中心であったが、比較的規模の小さいグループ企業からの受託に取りこぼしがあったと認識、特にこういった企業に向けて営業を強化したいとしている。

海外売上高の増加 ～ アジア№1の企業を目指して

海外受託物件数推移（件）



出所：会社資料よりSR社作成

アジア市場には、中国、アセアンに進出しており、2017年2月期に売上高300億円を目指す（2014年2月期の売上高はまだ売上の2%ほど）。受託施設数は中国が136物件、マレーシアが45物件、ベトナムが23物件となる。現在の売上高はほぼ中国だが、中期計画では中国・アセアンとも売上高を100億円以上成長させる考えであるとみられる。

新興国では、海外企業ISS・SODEXOとの競争が本格化してきているものの、都市部への人口集中で市場は拡大基調にあり、イオングループのアジアシフトも加速しているといった事業環境にある。

イオングループが2017年2月期までの3年間で4,000億円を投資する計画

アジアへはイオングループが2017年2月期までの3年間で4,000億円を投資、中国、ベトナム、インドネシア等に大型のショッピングセンター（SC）の出店を加速する計画。同社もこれに関わる統合FMS事業の受託を目指し、海外売上高成長の牽引役の一つとする考えである。

中国における連邦制経営体制、アセアンにおける統合FMSメニューの構築

前回の中期計画では現地有力企業の子会社化など、中国・アセアン各国で事業基盤を構築してきた。今回の中期計画では、1) 中国における連邦制経営体制の確立、2) アセアン各国における統合FMSメニューの構築、を掲げる。

中期計画では、現地有力企業との地域合併戦略を更に推し進める。現在の、北京市、天津市、江蘇省、湖北省、広東省に加えて、山東省への進出に向けて準備を進めている。2007年に北京市に現地法人を設立して以来、各都市・地域の最大手・大手現地資本とM&Aを含む協業をすることで事業を成長させてきたが、これを更に強化するもの。

中国における展開では、ESCO事業や昇降機事業など同社が強みを持つ分野を専門化することで、差別化を図っていく戦略。中国は世界最大の昇降機市場だが、同社は江蘇省の昇降機大手をM&Aで獲得しており、攻めの基盤が整いつつある。

アセアンについては現状の売上高規模は小さい。中期計画ではイオングループ向けを含むものの、中国とほぼ同様の売上増加を見込む。国別では、マレーシアでは清掃・自販機・省エネの3事業で国内シェアNo.1を目指す。ベトナムでは、サービスメニューの拡充と日系・外資系企業への営業活動を引き続き強化する。そして、新たにカンボジア、シンガポール、インドネシアへの進出を計画している。

国内イオングループ外 ～ 2017年2月期イオングループ外比率を35%に伸ばす

イオングループ外比率は2014年2月期で31%、これを2017年2月期に35%に伸ばし、将来的には40%を目指す。イオングループ外の統合FMS市場は寡占化が進んでおらず、同社ノウハウを活かした事業展開が可能な市場である。以前からも取り組んでおり、2014年2月期においてもホテル・病院等の新規受託を進めたが、これを更に拡大する計画である。

同社では「従業員がイオングループ（の仕事）に慣れきったら困る」として、イオングループ向けの成長をイオングループ外向けが打ち消す勢いを持たせたいとしている。そのために、営業活動、事業開発、人材育成、IT投資など組織基盤を中期計画で再構築する計画である。

統合FMSの確立（競争優位性の確立）

中期計画の骨子の一つが「統合FMSの確立（競争優位性の確立）」である。同社は新たな成長機会獲得の観点から、中期計画では「衛生清掃」「エネルギーソリューション」に重点的に経営資源を配分していくとしている。統合FMSの事業環境としては、2020年東京オリンピックを見据えた欧米大手FM企業の進出という脅威があるものの、統合FMSへの需要は高まっており、病院・介護といった新たな需要が出てきている。

衛生清掃事業の強化

同社の清掃事業の2014年2月期売上高は42,320百万円（構成比16.5%）、営業利益は5,716百万円（同25.5%。連結消去・のれん償却・全社費用除く）、営業利益率は13.5%。同社ではこれを2021年2月期に1,800億円以上（M&Aを含む）にしたいとしている。現在の国内市場規模を1.3兆円と同社では推定、国内では市場成長はないものの市場シェア10%以上を目指すことによって増収を図る考えである。

その為に1) 新規領域の開拓、2) 清掃標準化モデルの確立の二つの施策を推進する。新規領域としては病院・介護施設の拡充を狙っている。全国展開する大手病院グループは経営改革に熱心なグループが多く、その要望（衛生・環境、安全・安心、サービスの均質化、コスト削減など）は同社の掲げる統合FMSの価値観と合致していると同社では捉えている。

新規領域の開拓 ～ 全国展開する大手病院グループの攻略

同社は後述する組織改革で、例えば病院といったように市場別に攻略する仕組みを作り、これまでの同社商品の優位性をアピールするプロダクトアウト的発想から、市場の需要に応えるマーケットイン型にビジネスモデルを2015年2月期から変更した。予算も事業本部が立案するのではなく、顧客・市場を一番知っている営業部隊が予算を立案する方向に変化させた。

新規領域の開拓 ～ 欧州メーカー等との協業によるサービスメニューの開発推進

また、業容を加速させるために、欧州メーカーや国内大手商社のヘルスケア部門との協業により、サービスメニューの開発も推進する。例えば、病院・介護施設を攻める際には除菌・殺菌といった技術が欠かせない。こういう欧州メーカーが

進んでいる分野は積極的に欧州の大学や企業との協業を進めていく考えにある。実際、既にスイスの大学と連携を進めているという。今後、2021年2月期1,800億円以上を目指すにはM&Aは欠かせないが、同社では、既にアライアンスのターゲットはある程度決まっているもようである。

清掃標準化モデルの確立により売上総利益率を上昇させる

同社では、衛生清掃事業の売上総利益率を2021年2月期までに10%上昇させる目標を持つ。付加価値あるサービスメニューの開発もあるが、コスト構造を変化させることで売上総利益率の大幅上昇を狙いたい考えにある。清掃事業は同社セグメントの中では営業利益率が一番高い（2014年2月期13.5%）が、まだまだ収益性の向上が可能としている。

そのために第2の清掃標準化モデルの確立（最適労働投入量をベースにした提供品質の均質化）を目指している。2010年2月期にも清掃標準化に取り組んだが、残念ながら約4年を経て、やや「タガが緩んだ」面があることから、更なる標準化に取り組んでいる。

清掃事業は売上の約8～9割を外部会社に委託し、直接関わっている部分は1～2割に過ぎない。しかし、利益構成は2割超えており、かつ、事業所によっても利益率の幅が大きい。であるならば、委託会社に同社の高収益体質のノウハウを注入し、かつ、同社の中での低収益性の事業所のコスト構造を改善することで、売上総利益率を上昇させられる。清掃事業に関わる約3万人の生産性を上げて収益の下支えを図っていく。今回、売上原価を一から見直し、既に直営全93拠点で見直しに取り掛かっている。2015年2月期、2016年2月期とその進捗状況を期待したい。

エネルギーソリューション事業の強化

エネルギーソリューション事業では、1) 独自の設備管理一体型ESCO事業の構築、2) イオングループ全体のエネルギーをトータルマネジメント、の強化を図る計画。ESCO事業は中期計画期間中で100億円の売上増を見込む。また、2016年を目途とされた電力自由化を睨んで、他社との共同出資による売電事業モデルの検証等を行っている。

ESCO事業

ESCO事業は設備管理一体型ESCO事業に更に取り組んでいく。競争も激しいが、同社はビルメンテナンスで既に省エネ技術を保有している点が強みとなる。制御機器を組み合わせるのではなく、設備管理のノウハウを注入することで、従来比で10～15%の省エネを可能にするという。こうした同社の強みを市場に訴求し、業容拡大を狙っていく考えにある。

イオングループのエネルギーマネジメント

また、イオンの環境報告書によると、2013年2月期のイオンリテール・マックスバリュ6社・イオンスーパーセンター社・イオンビッグ社の電気使用量は2,113百万kWhとなっている。仮に電気料金を22円/kWhとして年間の電気料金を試算すると465億円となる。ここに他グループ企業も加えれば更に多額の費用を年間支払っていることとなり、2014年4月の説明会ではイオングループの電気料金は年間800億円強との試算も示された（関西電力管内で一番電気使用量が多いのはJR西日本社、次点がイオングループだという）。こうした多額のエネルギー費用をマネジメントすることで、イオングループの費用削減とともに同社の業容拡大・ノウハウ蓄積にもつながるものと考えられる。

FM業界における国際規格「ISO41000」への対応

2015年前半、ファシリティマネジメント（FM）のための新しい国際規格であるISO41000について開発が進められることが、ISOによって正式に承認された。新基準により、FMサービスの世界的な一貫性を提供することが可能となる。

ISO41000・ISO18480の普及により、顧客企業との契約はSLA（サービスレベルアグリーメント）が中心となり、従来のような何人で何時間、何回作業を行うといった内容ではなく、サービス品質・成果での契約が主体となる見通し。同社ではISO41000の前段階にあたるISO18480に対しての取り組みを開始しており、既にその内容をいち早くFM事業に取り入れている。中長期的には、こうしたISO41000への対応が中長期的な競争力につながる可能性があるというSR社ではみている。

組織基盤の構築

これらの中期計画の施策の実行、目標を達成するために中期計画では組織基盤の構築も重点項目の一つとしてあげられている。ここで重視されている点は、1) 機動的な事業推進・ソリューション営業を目指した組織再編、2) サービス品質の追及を目指した人材育成への取り組み、3) 事業成長の加速と小さな本社を実現するためのIT投資である。

上述の衛生清掃事業、エネルギーソリューション事業を進めるために、組織の集約・再編を行い、顧客別・業種別の営業体制を構築するとしている。2015年2月期期初から既に取り掛かっており、より顧客のニーズを取り込むマーケットイン型の事業モデル構築を目指している。また、中期計画3カ年で約30億円のIT投資を予定、衛生清掃事業、エネルギーソリューション事業による成長加速のためのツール・システムの開発に取り組む計画である。

事業内容

ビジネスの概要

同社は、イオン（純粋持株会社、東証1部8267）系の施設管理大手で、商業施設に強みを持つ。1972年、ニチイ（マイカル（2011年3月にイオンリテールに吸収）の1996年までの社名）が、自社店舗のメンテナンスを行う会社として、ニチイメンテナンス（1976年、商号をジャパンメンテナンスに変更）としてスタートする。

マイカル社は、2001年に経営破綻し会社更生法の適用を受け、マイカル社の子会社であったジャパンメンテナンスとイオンテクノサービスとが2006年に合併し、当時から上場会社であったジャパンメンテナンスを存続会社とし、商号を現在のイオンディライトに変更した。イオンリテールを中心としたグループ（イオンの連結対象）向けが売上高の60~70%程度を占めている。主要顧客である、イオンリテールにおける同社のシェアは8~9割、イオンモールはダイヤモンドシティ（三菱系）を吸収合併した背景もあり同社のシェアは6割程度とみられる。ただ、近年はイオンモールの海外展開への追従や関係を密にすることで、シェア拡大を図っている。同社グループのSM（スーパーマーケット）を営むマックスバリュ内のシェアは6~7割程度となっている。

M&A

同社は、M&Aによって成長を加速しており、近年は海外でとりわけ積極的にM&Aを実行している。なお、アライアンスによる子会社設立等協業も進めており、2018年にはSECOMと中小型施設での新しいビジネスモデル創造を目指し協業を発表した。

ビジネスモデル

同社は、イオングループとの関係を梃子に統合FMS（ファシリティマネジメントサービス）最大手に成長した。「統合FMS」とは、企業が保有する施設や設備の管理・メンテナンス、資材調達など、本業以外の周辺業務を一括し引き受けるサービスである。業種・業態を問わず、あらゆる周辺業務（ノンコア業務）をサービスメニュー化し、ワンストップソリューションとして提供している。同社は、統合FMS事業としてワンストップサービスを提供することで、東急コミュニティ（東証1部4711）、日本ハウズイング（東証1部4781）、日本管財（東証1部9728）といった競合他社と差別化を図っている。

施設管理においては、一般的にマンション、商業施設、オフィスビルといった3つのタイプがあるが、上記の競合先は主にマンション管理を中心にビジネスを展開している。商業施設の管理業務は高コストが参入障壁となっているが、同社はイオングループの大型商業施設において専門性を培い、その地位を築き上げた。

ビルメンテナンスビジネスは、建設業界の構造と似ている。すなわち、プライムコントラクターの下に、2次請けおよび3次請けといった、協力会社（サブコントラクター）が存在する。そういった中で、同社はプライムコントラクターとして、多くの協力会社と共に、各々のビジネスを展開している。顧客との契約は多くの場合は年間契約となるが、8割以上が長期的な（リピーター）関係が構築され、サービスが提供されている。

同社は基本的に年1回契約交渉を行っている。例えば、親会社のイオンは、契約交渉を公平かつオープンにするために入札を行うが、同社は、クライアントのニーズを理解し、ノウハウもあるため、他社に負けない提案が可能である。対象施設が大きくなるほど、同社の規模の大きさや、包括的かつ信頼できるサービスの提供といった優位性が高まる。また、イオングループでは仕様が標準化されていることからオペレーションがスムーズに行われ易いといった強みもあるようだ。

事業概要

同社のビジネスは、設備管理事業、警備事業、清掃事業、建設施工事業、資材関連事業、自動販売機事業、サポート事業、その他（不動産事業）8つのセグメントからなる。但し、総合的なファシリティマネジメントを受託する際には、各セグメントに亘って業績が計上されることになる。また、IFM（Integrated Facility Management）の受託拡大では、ケータリングサービス（サポート事業に含む）の売上拡大が見込まれるなど、セグメント分析の有効性は薄れる傾向にある。

(百万円)	FY02/08 実績	FY02/09 実績	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績	FY02/19 会予	差異
売上高	137,519	145,690	140,299	170,905	219,797	248,876	257,243	266,705	281,041	294,725	295,839	305,000	+9,161
YoY	23.7%	5.9%	-3.7%	21.8%	28.6%	13.2%	3.4%	3.7%	5.4%	4.9%	0.4%	3.1%	
売上総利益	18,827	20,955	21,118	23,989	28,631	30,227	33,714	35,117	37,390	38,995	38,903		
YoY	18.1%	11.3%	0.8%	13.6%	19.4%	5.6%	11.5%	4.2%	6.5%	4.3%	-0.2%		
売上総利益率	13.7%	14.4%	15.1%	14.0%	13.0%	12.1%	13.1%	13.2%	13.3%	13.2%	13.2%		
販管費	10,496	11,008	11,148	11,957	14,868	16,326	18,599	19,256	20,682	21,738	22,091		
YoY	1.2%	4.9%	1.3%	7.3%	24.3%	9.8%	13.9%	3.5%	7.4%	5.1%	1.6%		
販管費比率	7.6%	7.6%	7.9%	7.0%	6.8%	6.6%	7.2%	7.2%	7.4%	7.4%	7.5%		
営業利益	8,331	9,946	9,970	12,031	13,762	13,901	15,115	15,861	16,707	17,257	16,812	18,500	+1,688
YoY	49.4%	19.4%	0.2%	20.7%	14.4%	1.0%	8.7%	4.9%	5.3%	3.3%	-2.6%	10.0%	
営業利益率	6.1%	6.8%	7.1%	7.0%	6.3%	5.6%	5.9%	5.9%	5.9%	5.9%	5.7%	6.1%	+0.4pp
経常利益	8,187	9,812	9,912	12,089	13,784	13,892	15,092	15,943	16,684	17,381	17,284	18,500	+1,216
YoY	49.2%	19.9%	1.0%	22.0%	14.0%	0.8%	8.6%	5.6%	4.6%	4.2%	-0.6%	7.0%	
経常利益率	6.0%	6.7%	7.1%	7.1%	6.3%	5.6%	5.9%	6.0%	5.9%	5.9%	5.8%	6.1%	+0.2pp
当期利益	4,379	4,876	5,466	6,495	6,912	7,509	8,161	8,725	9,658	10,238	10,316	11,000	+684
YoY	46.1%	11.3%	12.1%	18.8%	6.4%	8.6%	8.7%	6.9%	10.7%	6.0%	0.8%	6.6%	
当期利益率	3.2%	3.3%	3.9%	3.8%	3.1%	3.0%	3.2%	3.3%	3.4%	3.5%	3.5%	3.6%	+0.1pp

セグメント業績 (百万円)	FY02/08 実績	FY02/09 実績	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績	FY02/19 会予	差異
売上高	137,519	145,690	140,299	170,905	219,797	248,876	257,243	266,705	281,041	294,725	295,839	305,000	+9,161
設備管理	40,202	42,253	41,666	40,019	42,147	42,050	43,458	45,839	48,962	50,551	52,699		
警備	35,848	36,670	34,281	32,088	32,235	31,805	34,242	36,622	38,456	41,068	43,290		
清掃	41,098	42,403	45,050	41,142	39,852	40,519	42,320	44,287	47,870	53,365	55,297		
建設施工	16,777	18,515	13,889	16,420	28,513	53,071	45,630	41,972	43,855	45,814	40,897		
資材関連				18,718	36,730	39,284	44,543	47,618	50,516	50,740	50,265		
自動販売機				17,188	32,280	31,200	33,329	34,825	32,741	32,879	32,834		
サポート事業ほか	3,591	5,846	5,412	5,327	8,037	10,942	13,718	15,539	18,639	20,306	20,583		
YoY	23.7%	5.9%	-3.7%	21.8%	28.6%	13.2%	3.4%	3.7%	5.4%	4.9%	0.4%	3.1%	
設備管理		5.1%	-1.4%	-4.0%	5.3%	-0.2%	3.3%	5.5%	6.8%	3.2%	4.2%		
警備		2.3%	-6.5%	-6.4%	0.5%	-1.3%	7.7%	7.0%	5.0%	6.8%	5.4%		
清掃		3.2%	6.2%	-8.7%	-3.1%	1.7%	4.4%	4.6%	8.1%	11.5%	3.6%		
建設施工		10.4%	-25.0%	18.2%	73.6%	86.1%	-14.0%	-8.0%	4.5%	4.5%	-10.7%		
資材関連					96.2%	7.0%	13.4%	6.9%	6.1%	0.4%	-0.9%		
自動販売機					87.8%	-3.3%	6.8%	4.5%	-6.0%	0.4%	-0.1%		
サポート事業ほか		62.8%	-7.4%	-1.6%	50.9%	36.1%	25.4%	13.3%	19.9%	8.9%	1.4%		
営業利益	8,331	9,946	9,970	12,031	13,762	13,901	15,115	15,861	16,707	17,257	16,812	18,500	+1,688
設備管理			4,507	5,115	5,084	4,661	4,725	4,217	4,206	4,350	4,644		
警備			2,738	2,764	2,823	2,692	2,865	3,102	3,032	3,110	2,857		
清掃			5,780	5,937	5,882	5,918	5,716	6,289	6,031	6,012	6,228		
建設施工			1,321	1,214	1,936	2,209	2,580	2,807	3,218	3,210	3,305		
資材関連			-	627	1,462	2,333	2,333	2,111	2,806	2,774	2,868		
自動販売機			-	1,480	2,330	2,396	3,068	2,965	2,846	2,812	2,105		
サポート事業ほか			748	590	312	741	829	1,108	1,972	2,377	2,518		
連結消去ほか			-	-	-	-6,180	-7,334	-6,929	-7,406	-7,389	-7,707		
YoY	49.4%	19.4%	0.2%	20.7%	14.4%	1.0%	8.7%	4.9%	5.3%	3.3%	-2.6%	10.0%	
設備管理				13.5%	-0.6%	-8.3%	1.4%	-10.8%	-0.3%	3.4%	6.8%		
警備				0.9%	2.1%	-4.6%	6.4%	8.3%	-2.3%	2.6%	-8.1%		
清掃				2.7%	-0.9%	0.6%	-3.4%	10.0%	-4.1%	-0.3%	3.6%		
建設施工				-8.1%	59.5%	14.1%	16.8%	8.8%	14.6%	-0.2%	3.0%		
資材関連				-	96.8%	18.5%	59.6%	-9.5%	32.9%	-1.1%	3.4%		
自動販売機				-	57.4%	2.8%	28.0%	-3.4%	-4.0%	-1.2%	-25.1%		
サポート事業ほか				-21.1%	-47.1%	137.5%	11.9%	33.7%	78.0%	20.5%	5.9%		
営業利益率	6.1%	6.8%	7.1%	7.0%	6.3%	5.6%	5.9%	5.9%	5.9%	5.9%	5.7%	6.1%	+0.4pp
設備管理			10.8%	12.8%	12.1%	11.1%	10.9%	9.2%	8.6%	8.6%	8.8%		
警備			8.0%	8.6%	8.8%	8.5%	8.4%	8.5%	7.9%	7.6%	6.6%		
清掃			12.8%	14.4%	14.8%	14.6%	13.5%	14.2%	12.6%	11.3%	11.3%		
建設施工			9.5%	7.4%	6.8%	4.2%	5.7%	6.7%	7.3%	7.0%	8.1%		
資材関連				3.3%	3.4%	3.7%	5.2%	4.4%	5.6%	5.5%	5.7%		
自動販売機				8.6%	7.2%	7.7%	9.2%	8.5%	8.7%	8.6%	6.4%		
サポート事業ほか			13.8%	11.1%	3.9%	6.8%	6.0%	7.1%	10.6%	11.7%	12.2%		
営業利益率構成比													
設備管理			29.9%	28.9%	25.9%	23.2%	21.4%	18.7%	17.4%	17.7%	18.9%		
警備			18.1%	15.6%	14.4%	13.4%	13.0%	13.7%	12.6%	12.6%	11.6%		
清掃			38.3%	33.5%	30.0%	29.5%	25.8%	27.8%	25.0%	24.4%	25.4%		
建設施工			8.8%	6.8%	9.9%	11.0%	11.7%	12.4%	13.3%	13.0%	13.5%		
資材関連				3.5%	6.3%	7.3%	10.5%	9.3%	11.6%	11.3%	11.7%		
自動販売機				8.3%	11.9%	11.9%	13.9%	13.1%	11.8%	11.4%	8.6%		
サポート事業ほか				3.3%	1.6%	3.7%	3.7%	4.9%	8.2%	9.6%	10.3%		

出所：会社資料よりSR社作成

イオングループ外の顧客は、商業施設、オフィスビル・事務所、ホテル・宿泊施設、医療・福祉施設、学校施設、工場・作業場、倉庫・物流センター、パブリック施設、各種イベント、その他となっている。

設備管理事業

設備管理事業 (百万円)	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績
売上高	41,666	40,019	42,147	42,050	43,458	45,839	48,962	50,551	52,699
YoY	-1.4%	-4.0%	5.3%	-0.2%	3.3%	5.5%	6.8%	3.2%	4.2%
営業利益	4,507	5,115	5,084	4,661	4,725	4,217	4,206	4,350	4,644
YoY	-	13.5%	-0.6%	-8.3%	1.4%	-10.8%	-0.3%	3.4%	6.8%
営業利益率	10.8%	12.8%	12.1%	11.1%	10.9%	9.2%	8.6%	8.6%	8.8%

出所：会社資料よりSR社作成

設備管理事業は、施設全体を常に最良の状態にマネジメントするために、その施設に最適な点検・保守・整備を実施、24時間365日の監視体制で不測の事態にも即応する。大型SC内に技術免許（電気工事士等）を持つ技術者が常駐で設備管理するストックビジネスである。管理対象は、建物の電気、水道、ガスなどの光熱費、空調管理（設備機器の運転管理、修理、工事、法定点検など管理全般）、入退管理、顧客の防犯、駐車場の管理など多岐にわたる。売上総利益率は15%程度、営業利益率は11%程度で安定している。必要な設備は顧客側（施設のオーナー）が購入し、同社の主なコストは人件費や設備管理費（水道・光熱費、減価償却費など）となる。また食品スーパーなどの小規模店舗の場合は定期的な巡回管理に加え、モニタリングシステムを構築し非常駐型で遠隔管理を行っている。

テクノロジーの活用：次世代施設管理モデル

次世代施設管理モデルは、同社が開発したオープンネットワーク型の設備管理システムで、現在中国蘇州及び国内千葉の商業施設2店舗で実際に稼働している。IFMで企業側のマネジメント領域を統合したサービスの受託を目指すのと並行し、従来型施設管理においても、このプラットフォームを武器の一つとして、アジアにおける施設管理のデファクトスタンダードを創る、という意気込みを持つ。

IoTを活用し、空調や照明（将来的には冷蔵冷凍機器）などの制御を遠隔監視・自動制御を行うシステムで、特長は、1) オープンネットワーク：既存制御機器の制御信号を利用しIoTを導入、2) 低い導入コスト：マルチベンダでコスト半減の例も、3) 運用コスト：遠隔自動監視による省人、3) 省エネルギー：既に稼働している中国では空調のみで25%、千葉においても16%の省エネを実現したとのこと。中国では、照明や冷蔵冷凍機器に拡大することで50%削減、千葉においても30%削減が視野に入るといふ。中央監視装置の更新（15年～20年）時機を狙い、商業施設管理で培ったノウハウや上記強みを携えて、置換を狙う。得られたビッグデータやAIの活用も検討している模様だ。

得意分野の大型商業施設で成功例を実績にシェアを拡大しつつ、ドラッグストア等他セグメントにも展開し、着実に市場シェアを抑えていく。国内は更新時の置き換えが主体となるとみられるが、アジアは新規のマーケットが多数を占める。IFMだけでなく、通常の施設管理においてもデファクト化を目指す考えである。

なお、ビジネスモデルは、導入時に売上・利益が多くなる事業形態、運用で売上・利益を稼ぐ事業形態、一定の約束した成果（省エネ）以上は同社の利益になる事業形態など複数を検討している模様。商業施設にとっては省人化に繋がり、同社にとっては付加価値サービスの一つとなる。売上の拡大とともに収益性の向上が見込まれる点にも注目したい。

千葉の大型商業施設で稼働中の監視画面（同案件は、中央監視装置と並行して稼働しているが、本質的には必要なし）



出所：会社資料よりSR

警備事業

警備事業 (百万円)	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績
売上高	34,281	32,088	32,235	31,805	34,242	36,622	38,456	41,068	43,290
YoY	-6.5%	-6.4%	0.5%	-1.3%	7.7%	7.0%	5.0%	6.8%	5.4%
営業利益	2,738	2,764	2,823	2,692	2,865	3,102	3,032	3,110	2,857
YoY	-	0.9%	2.1%	-4.6%	6.4%	8.3%	-2.3%	2.6%	-8.1%
営業利益率	8.0%	8.6%	8.8%	8.5%	8.4%	8.5%	7.9%	7.6%	6.6%

出所：会社資料よりSR社作成

施設警備から雑踏・交通誘導警備、貴重品運搬警備等あらゆる警備業務に対応し、人的警備に先端機器を組み合わせた、オーダーメイドのセキュリティプランの提案を目指している。

警備員が常駐し、顧客の施設を警備するというストックビジネス。実際の警備業務は、連結子会社のイオンディライトセキュリティに委託している。警備員の労務費負担が重いため、売上総利益率は13%程度と比較的低い（総合警備保障（東証1部2331）は2013年3月期23.2%、セコム（東証1部9735）は同34.2%）。

また、コンシェルジュ的な意味合いを持つアテンダーと呼ばれる警備を同様に2012年2月期下期より始めている。アテンダーとは警備に案内サービスを加えた、女性の警備兼案内係であり、従来の警備員のイメージを刷新し、ホスピタリティのある警備を目指している。2014年2月期現在、約30名のスタッフで17店舗に設置した。顧客先からの需要は強いこともあり、2014年3月に推進プロジェクトチームも立ち上げられ、2015年2月期はスタッフ100名、53店舗への拡充を計画している。スタッフの教育等で費用先行となる面もあるが、付加価値の高いビジネスであり、今後の展開に注目したい。

2012年2月期下期より警備のロボット化を目指したコクピットと呼ばれるセキュリティロボットを活用している。2014年2月期時点では、まだ試験段階ではあるものの、このロボット化により大型店舗では5人体制だった警備が3人で済むもようである。

清掃事業

清掃事業 (百万円)	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績
売上高	45,050	41,142	39,852	40,519	42,320	44,287	47,870	53,365	55,297
YoY	6.2%	-8.7%	-3.1%	1.7%	4.4%	4.6%	8.1%	11.5%	3.6%
営業利益	5,780	5,937	5,882	5,918	5,716	6,289	6,031	6,012	6,228
YoY	-	2.7%	-0.9%	0.6%	-3.4%	10.0%	-4.1%	-0.3%	3.6%
営業利益率	12.8%	14.4%	14.8%	14.6%	13.5%	14.2%	12.6%	11.3%	11.3%

出所：会社資料よりSR社作成

清掃事業は、建物・施設の延命までも視野に入れて、スタッフの挨拶・服装・言動など「お客様をお迎えすることを基本」として意識の徹底も図っている。

イオングループの大型ショッピングセンターを数多く担当している経緯から、搭乗式の床洗浄機など大型機器の導入により省力化を進め、作業の標準化・効率化を進めている。業務は受託金額ベースで直営（1～2割）と委託（8～9割）に分けられるストックビジネスである。全体の売上総利益率は20%弱となっているもようだが、直営の方が同利益率は25%程度と高い。全体の8割以上の顧客と長期的な関係を構築している。清掃業務の委託先は、ドゥサービス、環境整備や地場の清掃会社など。従事している清掃員数は3万人程度である。以下はFY02/15に開始した衛生清掃事業の概要である。

衛生清掃事業

衛生清掃事業は、着実に増収基調が続くと同社はみる。全国の医療機関の病床数は150万超、うち同社が衛生清掃を受託している医療機関の病床数はまだ約1%にしか過ぎない。衛生清掃事業は2015年2月期より取り組んでおり、2015年4月に大手2医療機関へのサービスを開始。病床数基準での管理物件は、2015年4月には7,000床を追加し14,000床となり、2016年4月時点で約16,000床まで拡大した。2017年4月時点ではほぼ横ばいだが、約100病院に営業を展開中である。病院への

営業は、大型物件については官公庁所管の場合が多く、一般入札から受託まで約3年間が必要。同社では、3年で受託できる営業スキームを完成しつつあり、中計期間中では売上が着実に積み上がる計画である。

国内における病院及び診療所数

2017年1月1日現在	病院数		診療所数	
	病床数 (床)		病床数 (床)	
合計	8,439	1,559,948	101,505	102,145
国	327	129,048	540	2,229
公的医療機関	1,213	317,571	3,617	2,572
社会保険関係団体	53	16,006	483	9
公益法人	229	57,404	558	314
医療法人	5,757	863,283	41,445	74,916
私立学校法人	111	55,634	181	57
社会福祉法人	198	34,316	9,376	330
個人	235	23,419	42,414	21,143
ほか	316	63,267	2,891	575

出所：厚生労働省よりSR作成

なお、全国展開する大手病院グループは経営改革に熱心なグループが多く、その要望（衛生・環境、安全・安心、サービス均質化、コスト削減等）は同社の掲げる統合FMSの価値観と合致していると同社では捉えている。衛生清掃業務は契約切替（1年契約が多い）のタイミングという問題があるが、一方で多数の医療施設を全国展開するような大手グループからの清掃業務を切り替える経営体力がある会社も限られてくる。同社では1) 全国約600箇所の拠点展開、2) 上場企業及びイオングループの知名度、3) 大手医療機関での実績、4) 清掃品質の可視化等の強みを武器に提案活動を進めている。

医療機関では院内感染や交差汚染対策が求められていることもあり、同社では数値評価による清掃品質の可視化などの強みを武器に顧客への提案を進めている。2015年2月期は専門の営業部隊を中心に営業活動を行っていたが、2016年2月期以降は、各地域支社の営業部隊に営業ツールや営業方法等のノウハウが共有化されたことで、営業の裾野が広がってきている。また、2016年2月期は大手医療機関向けが初年度ということもあって収益性は低かった。2017年2月期以降は、習熟度の向上による収益性改善が進んでいる模様だ。

加えて、昨今の人件費高騰は同社への追風となりつつある。というのは、大型物件は人手不足を背景に人件費高騰分を入札価格に織込まざるを得ないが、同社では全国ネットワークを活かして、人材の採用しやすい地域から責任者を獲得するなど、地元企業などとの競合では優位性を発揮可能であるため。そして、清掃品質の可視化などの強みとともに、今後も着実に受託案件を増やす計画である。2018年2月期はQ1中に約5病院で清掃業務を開始。地域支社の営業担当が獲得した案件であり、営業面での取組の効果が表れているのが分かる。

建設施工事業

建設施工事業 (百万円)	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績
売上高	13,889	16,420	28,513	53,071	45,630	41,972	43,855	45,814	40,897
YoY	-25.0%	18.2%	73.6%	86.1%	-14.0%	-8.0%	4.5%	4.5%	-10.7%
営業利益	1,321	1,214	1,936	2,209	2,580	2,807	3,218	3,210	3,305
YoY	-	-8.1%	59.5%	14.1%	16.8%	8.8%	14.6%	-0.2%	3.0%
営業利益率	9.5%	7.4%	6.8%	4.2%	5.7%	6.7%	7.3%	7.0%	8.1%

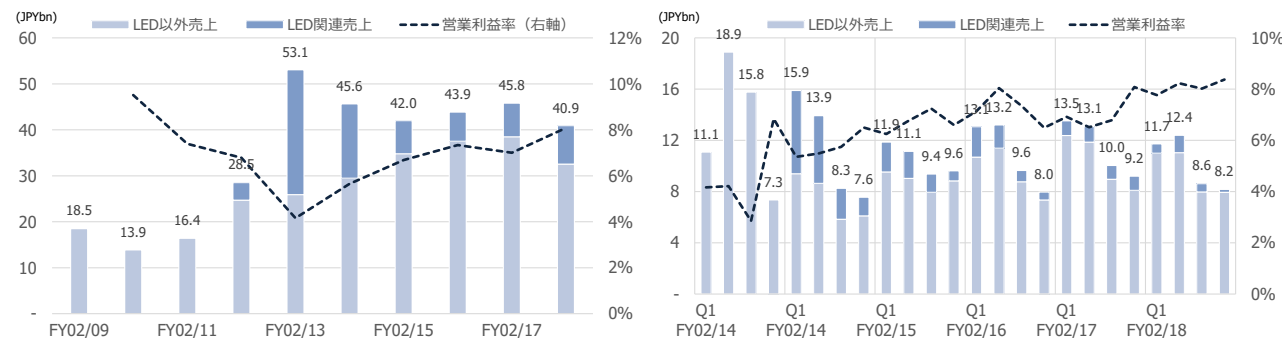
出所：会社資料よりSR社作成

大規模修繕・店舗内装・原状回復などの工事や太陽光発電システムの設置などを行う。同社の建設施工事業は、リノベーションと環境事業に分けられる。イオングループが売上の7割程度を占める。売上総利益率は10%強となっているもよう。リノベーションとは、看板の付替え、売り場の模様替えなど、イオンの店舗の改修工事（デザインではなく）を行う。イオンモール向けの売上は、通常テナントである専門店が各々改修工事をするため少なかった。しかしながら、徐々に関連工事のノウハウを獲得、2018年4月には店舗設計デザインのユーコム社を100%子会社化、イオンモール及びテナントから関連案件を受託すべく強化を図っている。

環境事業では、LEDの取り付けが主な業務。LEDの売上は大きく伸長しており2013年2月期は260億円程度（2012年2月期、74億円）となった。LEDは資材（LED電球）を仕入れ、顧客先で取り付け作業を行い売上が計上される。人件費（協力会

社外注費) がコストの3割を占め、資材比率は7割とみられる。

LED関連売上高の推移 (10億円)



資材関連事業

資材関連事業 (百万円)	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績
売上高	-	18,718	36,730	39,284	44,543	47,618	50,516	50,740	50,265
YoY	-	-	96.2%	7.0%	13.4%	6.9%	6.1%	0.4%	-0.9%
営業利益	-	627	1,234	1,462	2,333	2,111	2,806	2,774	2,868
YoY	-	-	96.8%	18.5%	59.6%	-9.5%	32.9%	-1.1%	3.4%
営業利益率	-	3.3%	3.4%	3.7%	5.2%	4.4%	5.6%	5.5%	5.7%

出所：会社資料よりSR社作成

効率的なロジスティクスにより、オフィス・店舗などで使用される間接資材調達に関するコスト低減と業務効率化を行う事業である。資材関連事業では、店舗で販売を行う際の資材（レジ袋、ギフトバッグ）、制服、バックヤードの消耗品（従業員用の文具、洗剤など）を扱う。この業務では、店頭での資材の在庫切れは厳禁であり顧客のロジスティクス機能も担う。効率的なロジスティクスオペレーションにより、間接資材調達に関するコスト低減と業務効率化を目指している。売上総利益率は7～8%程度となっている。

自動販売機事業

自販機事業 (百万円)	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績
売上高	-	17,188	32,280	31,200	33,329	34,825	32,741	32,879	32,834
YoY	-	-	87.8%	-3.3%	6.8%	4.5%	-6.0%	0.4%	-0.1%
営業利益	-	1,480	2,330	2,396	3,068	2,965	2,846	2,812	2,105
YoY	-	-	57.4%	2.8%	28.0%	-3.4%	-4.0%	-1.2%	-25.1%
営業利益率	-	8.6%	7.2%	7.7%	9.2%	8.5%	8.7%	8.6%	6.4%

出所：会社資料よりSR社作成

飲料用自動販売機に、分煙機やグリーン（観葉植物）などを加えたりフレッシュメント空間の創造を提供している。

同社の扱っている自動販売機は様々な飲料メーカーの混合機である。4万台強（2016年2月期末）の自動販売機を保有する。イオングループ店舗内での自販機は全体の8割程度。残りの2割は、ショッピングセンターやオフィス内など。実際のオペレーション作業は外部企業に委託している。2010年9月、自動販売機事業を展開していたチェルトを吸収合併しスタートさせたが、チェルトはイオンの商事部門がスピンアウトしてできた会社であり、イオンが66.4%の株式を保有していた。

また、「事業モデルの変化」を狙い、デジタルサイネージ機能を有する自動販売機の拡大（2017年2月期末約1,500台）とともに広告収入獲得を目指している。

自販機事業における「事業モデルの進化」は広告事業

同社の自販機保有台数は、2016年2月期末で4万台を超える。2016年2月期まではPB商品の取扱拡大に加えて、デジタルサイネージ型自販機（以下、DS自販機）の導入を推進してきた。DS自販機は2016年2月期末で約800台、同社では国内保

有台数はトップであるとしている。2017年2月期は期初計画には未達となったが約1,500台まで増加。2018年2月期は2,500台への拡大を目指す。そして、新しい自販機形態のあり方として、動画広告の配信を引き続き推進していく計画である。

同社のDS自販機は既に動画配信に対応し、設置場所もショッピングモールの目立つ場所が多く、広告価値は高い。また、飲料を選んでから取り出すまでの約9秒間があることから、広告の訴求効果も高いとみている。2017年2月期は対応自販機台数・広告収入ともに計画未達となったが、2018年2月期の広告収入は金額は小さいながらも約倍増を目指す。対応自販機拡大とともに広告導入効果が見込まれれば、DS自販機の更なる拡大も見込めよう。

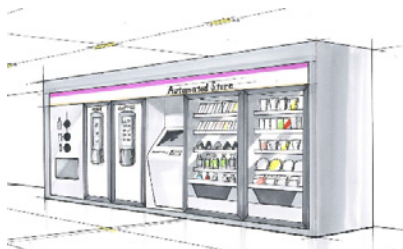
日本自動販売機協会によると2014年の飲料自販機普及台数220万台、同販売金額1.87兆円。これを利用すると1台あたりの年間販売金額は85万円、飲料の金額を平均120円と仮定すれば年間7,000本の販売本数と試算できる。これにDS型の設置台数期中平均1,400台を掛けると1,000万回。約9秒の動画広告が1,000万回ほぼ確実に視聴されることになる（それ以外にも、動画広告が常に流れている場合も想定できよう）。広告料金は不明だが、同社ではある程度の広告料金を織り込んでいるとみられる。業績への貢献を確認していきたい。

テクノロジーの活用：マイクロマーケット（職域無人店舗）

自販機事業においては、テクノロジーを活用した事業構造改革として、新たにマイクロマーケット（職域無人店舗）を展開する。300（これ以下は自販機）~1,000人（これ以上はコンビニエンスストア等）のオフィスを狙ったもので、既に8月からイオンモール船橋で実証実験中。自販機事業は約5万台（約9割がイオングループ内）の自販機を保有、飲料自販機中心ではない新たな事業構造を模索しており、デジタルサイネージもその一環であり、今回、職域無人店舗が加わった。

既に、コンビニ各社も同様の自販機設置を進めているが、同社の特長は日販10万円でも初期コストの回収も含めて採算に乗るといえるもの。採算点を超えれば、基本的に粗利がそのまま利益となる。物流やオペレーション（商品の補給）に課題を有しているものの、こちらも新たな試みとして注目したい。ただ、イオングループで「まいばすけっと」など小型店舗を運営する企業を有する点、コンビニ各社の参入でオフィス内スペースの争奪など競争の存在がある点には留意。

展開例



出所：会社資料よりSR

サポート事業

サポート事業 (百万円)	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績
売上高	5,412	5,327	8,037	10,942	13,718	15,539	18,639	20,306	20,583
YoY	-7.4%	-1.6%	50.9%	36.1%	25.4%	13.3%	19.9%	8.9%	1.4%
営業利益	748	590	312	741	829	1,108	1,972	2,377	2,518
YoY	-	-21.1%	-47.1%	137.5%	11.9%	33.7%	78.0%	20.5%	5.9%
営業利益率	13.8%	11.1%	3.9%	6.8%	6.0%	7.1%	10.6%	11.7%	12.2%

出所：会社資料よりSR社作成

BPO（業務プロセスの外部企業委託。Business Process Outsourcing）サービス、出張・会議関連業務代行サービス、家事支援サービス事業、技術研修事業及び人材派遣事業等を行う。サポート事業の多くが、M&Aを根拠に展開されている。BPOサービスは、ジェネラル・サービスズを子会社化することによって行われた。経費の入力業務、給与計算などの経理業務から、総務・人事・福利厚生・電話対応・システム運用などといった様々な間接業務を請け負っている。

主要子会社は、1) イオンコンパス：BTM（国内出張マネジメント、海外赴任サポート）やMICE（会議・セミナー・研修等の企画運営）などB2B事業が主体、2) カジタク：コピー機などの店頭支援、家事代行サービスが主体、の2社で、とも

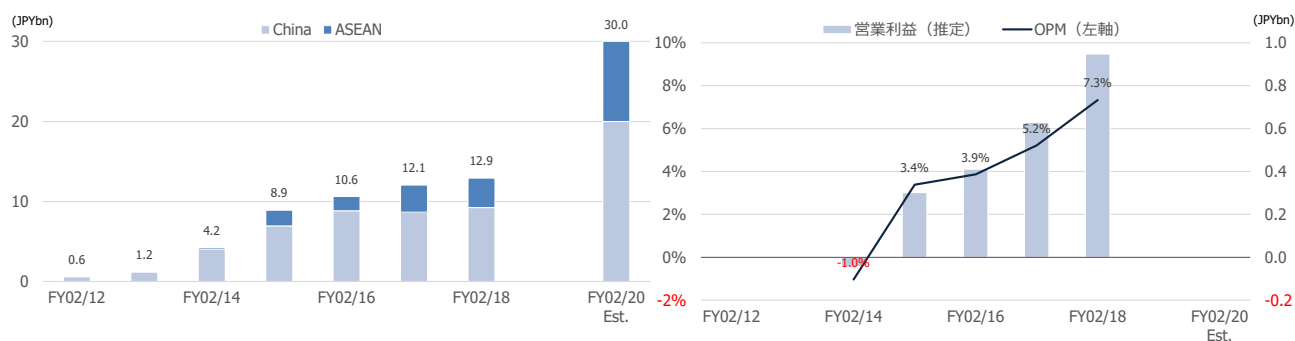
にサポート事業の業績を牽引している。「家事玄人（カジクラウド）」と称し、カジタクが提供する、家事代行サービスのパッケージ販売を行っている。2017年秋よりVOYAGE GROUP（東証3688）と協業し家事玄人のネット販売を開始した。

また、2011年に子会社化したエイ・ジー・サービスでは、24時間365日対応可能なコールセンターを有し、チェーン展開する小型商業施設のトータルな施設管理を提供している。イオンディライトアカデミーでは、各領域の設備実機を充実させた研究・研修施設「イオンディライトアカデミーながはま（滋賀県）」で実践的なカリキュラムを実施。技術者などの派遣事業も展開している。

なお、IFMにおける包括契約ではケータリングサービスの売上構成比が高まるとみられ、当該売上は同事業に計上される点に留意。

海外事業

同社は中期経営計画で中国・アジアを成長の柱として位置付けている。中国では、上海子会社を統括会社兼IFM営業部隊とし、蘇州・武漢の各子会社は培ってきた政府系ネットワークも強みに従来通りに設備管理・清掃・ケータリングなどオペレーション領域の受注活動に注力している。ASEANでは、マレーシア及びベトナムに子会社を保有する。



出所：会社資料よりSR作成

SW分析 (Strengths, Weaknesses)

強み (Strengths)

- **イオングループであること**：同社は、イオンの子会社であり、同社の売上高はイオングループが70%弱を占める。グループ内の売上比率の高さは収入の安定につながると同時に、イオングループの積極的なアジア戦略は同社業績成長の下支え要因となっている。また、イオングループを顧客基盤に成長してきたために統合FMSとしての技術・ノウハウが蓄積されており、顧客が同社に発注する際の安心感につながる側面があるとSR社は推測している。
- **統合FMS事業における業界大手であること**：同社は、統合FMS事業における業界大手である。統合FMS事業とは、設備管理事業、警備事業、清掃事業、建設施工事業といったノンコア業務を一括して引き受けるワンストップサービスであり、同社の競合他社は、各々のサービスを個別に展開している。顧客企業は、サービス毎に契約するよりは、一括して契約するワンストップサービスを好む傾向があり、同社の総合力は大きなアドバンテージとなり得る。
- **強固なバランスシート**：同社のバランスシートは極めて健全であり、財務的にも余裕がある。2013年2月期末における同社のネットキャッシュは100億円に及ぶ。同社は、このバランスシートを使い、M&Aを進め成長を買うことができる。例えば、全国ビルメンテナンス協会によると、5,000社を超える、ビルメンテナンス業者が存在し、多くが中小の地場企業となっている。

弱み (Weaknesses)

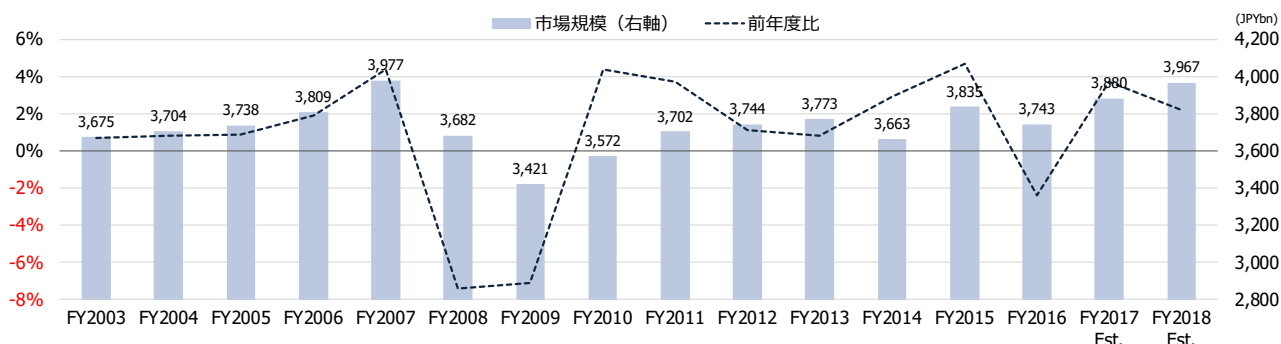
- **国内既存事業の市場成長が限定的**：同社の国内における既存事業の市場は成熟しつつあり、決して大きくはない。このことは同社も認識しており、環境商材などの投入や、M&Aにより、FMS事業者としての総合力を高めていくこととなる。
- **イオングループへの依存**：同社の売上高はイオングループが70%弱を占める。このことは強みでもある反面、同社の意思決定の自由度に影響を及ぼす可能性がある。また、グループへの依存度が高いことからイオン色が強い印象を与えており、各々のグループ企業の競合他社（例えば、イオンリテール社の競合他社）に統合FMSサービスを展開しようとした場合、同社のイオン色が強いことが、妨げになる可能性がある。
- **小型の商業施設の経験に乏しい**：同社は新たな成長機会を求め、大都市圏を中心とした小型の商業施設へビジネスを展開している。一方、同社はこれまで、大型商業施設を中心に成長してきたことから、小型の商業施設の経験に乏しい。

市場とバリューチェーン

マーケット概略

2017年11月の矢野経済研究所の調査結果によると、2016年度（2016年4月～2017年3月）のビル管理市場*規模（元請金額ベース）は、3兆7,433億円（前年度比2.4%減）となった。

*ビル管理市場には、ビルの清掃、設備管理、警備業務等の受託サービスを対象として市場規模が算出されている。ビル管理事業者が請け負う修繕工事、改修工事、リニューアル工事等の周辺業務を含むが、当該事業者の異業種における売上高は含まない。



出所：矢野経済研究所の資料（2017年11月9日）をもとに、SR社作成

同社によると小売店舗をはじめ病院や、学校、ホテルなどを含めた国内清掃受託事業の市場規模は9,600億円（2011年度）であり、同社のシェアは4%程度としている。うち、店舗清掃に限ってのシェアは17%程度、ホテルは2%程度のシェア（他施設におけるシェアは、それ以下）となるもよう。

潜在市場分析

国土交通省が2010年3月に公表したデータによると、日本国内の病院・診療所の延べ床面積は1,335万平米となっている。

同社のイオンリテール社向けの清掃事業の売上高は141億円、一方イオンリテール社の売場延べ床面積（売場+レジスペース+店内案内所等）は397万平米であった（2012年2月期）。従って、平米当たりの年間売上高は、約35.5万円となる。

仮に面積当たりの売上高や清掃作業員の時間給が同水準だとするならば（実際、病院の清掃は複雑で単価は高い）、病院・診療所の清掃が外部委託されれば潜在需要として、500億円（35.5万円/平米 × 1,335万平米）が創出される。

また、同統計データによると、法人等の非住宅延べ床面積（非木造建物）は、約17億4,000万平米となっている。従って、同様にこれらの建物における清掃が全て外部委託されたとすると、潜在需要は6兆1,800億円（355,000円/平米 × 17億4,000万平米）ということになる。（非住宅法人建物調査の対象となるのは、事務所、店舗、工場、倉庫、福利厚生施設、ホテル・旅館、文教用施設、ビル型駐車場、その他となっている）

一方で、同社事業を取り巻く市場環境は、イオングループの出店計画やM&Aを含めた店舗展開に左右され、それによって市場シェアの拡大を図ることができる。従って、イオングループのM&A戦略は、同社の成長スピードを加速し得る。

イオングループの業態別店舗数（国内外）

	FY02/09	FY02/10	FY02/11	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18
GMS	603	601	590	590	598	617	618	625	626	584
スーパーマーケット	1,231	1,267	1,307	1,537	1,708	1,977	2,038	2,121	2,130	2,185
ディスカウントストア	41	52	72	105	152	353	381	530	566	568
ホームセンター	127	125	127	122	123	122	121	120	119	122
スーパーセンター	31	33	32	29	26	26	29	28	28	28
デパートメントストア	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
コンビニエンスストア	3,270	3,514	3,811	4,121	4,462	4,581	4,683	5,061	4,348	4,324
専門店	4,746	4,475	3,305	3,424	3,664	3,853	3,932	4,331	5,261	5,436
ドラッグストア							3,347	3,765	3,980	4,376
その他小売り	87	180	268	418	562	756	884	803	856	909
金融	395	386	401	460	527	641	698	701	705	690
サービス	1,621	1,549	1,410	1,383	1,394	1,519	1,640	1,934	2,013	2,045
合計	12,153	12,183	11,324	12,190	13,217	14,440	18,382	20,020	20,633	21,268

イオンモール	51	53	56	59	62	137	148	161	166	174
イオンタウン	42	44	45	107	115	122	130	134	139	140
合計	93	97	101	166	177	259	278	295	305	314

出所：会社資料よりSR作成

中国・韓国・ASEANにおける業態別店舗数

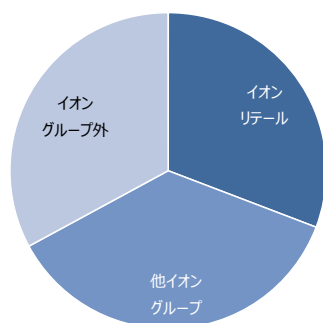
	FY02/09	FY02/10	FY02/11	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18
GMS	42	46	52	54	61	69	77	84	87	94
スーパーマーケット	18	19	25	44	81	95	101	115	173	175
ディスカウントストア	-	-	-	-	22	23	24	24	23	21
コンビニエンスストア	-	-	-	2,033	2,294	2,370	2,532	2,840	2,998	3,172
専門店	-	-	-	37	55	61	42	44	52	54
その他小売り	18	21	24	27	29	29	30	79	97	116
金融	-	-	-	236	279	302	339	339	342	324
サービス	-	-	-	25	41	95	180	282	335	390
合計	78	86	101	2,456	2,862	3,044	3,325	3,845	4,107	4,346

出所：会社資料よりSR作成

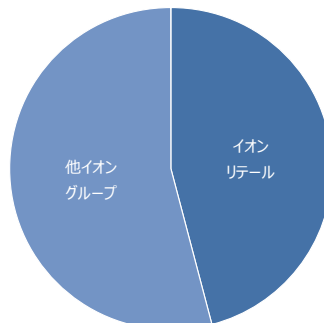
顧客

国内では、イオングループへの依存度が70%弱、イオングループ内の顧客は、イオンリテール、イオンモール、マックスバリュ各社など。イオングループ外の顧客は、商業施設、オフィスビル・事務所、ホテル・宿泊施設、医療・福祉施設、学校施設、工場・作業場、倉庫・物流センター、パブリック施設、各種イベント、その他となっている。

顧客別売上高比率



イオングループ内売上高比率



出所：会社資料よりSR作成

海外に関してはグループへの依存度を4割程度に抑えるためグループ以外の外部企業の開拓を進める計画である。

競合環境

同社は、売上高の60~70%程度をイオングループに依存している。グループ内でのシェアは、イオンリテールでは8割程度、イオンモールでは6割程度、マックスバリュ各社では6~7割となっているよう。

警備事業では、セコムや総合警備保障などの大手企業が競合先となる。設備管理事業ではアズビル（東証1部6845）、日本管財、東急コミュニティーなどが競合となっている。清掃事業では大手業者は存在せず、地場の中堅・零細事業者との競合となる。建設施工事業では環境ソリューション関連ではアズビル、省エネ関連では、NTTファシリティーズ、日立製作所（東証1部6501）などが挙げられる。

参入障壁

中小の施設管理業務における参入障壁は低い。一方で、大規模商業施設における参入障壁は業務も複雑となるため高くなる。清掃事業など個々の事業では参入障壁が低いと思われる事業はあるが、FMS事業者としてはワンストップサービスの提供といった総合力が重要となり、高い総合力を有する新規参入者が出現する可能性は低いとSR社では考える。

また同社は、先述の通りイオングループ内では高いシェアを誇っており、このシェアが新規参入業者によって脅かされるリスクは低いといえる。グループ内企業ということもあるが、同社はグループ内の施設の特徴（仕様が標準化）やグループのビジネス慣習などを熟知している。

財務諸表

損益計算書

(百万円)	FY02/08	FY02/09	FY02/10	FY02/11	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18	FY02/19
	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	会予
売上高	137,519	145,690	140,299	170,905	219,797	248,876	257,243	266,705	281,041	294,725	295,839	305,000
設備管理事業	40,202	42,253	41,666	40,019	42,147	42,050	43,458	45,839	48,962	50,551	52,669	
警備事業	35,848	36,670	34,281	32,088	32,235	31,805	34,242	36,622	38,456	41,068	43,290	
清掃事業	41,098	42,403	45,050	41,142	39,852	40,519	42,320	44,287	47,870	53,365	55,297	
建設施工事業	16,777	18,515	13,889	16,420	28,513	53,071	45,630	41,972	43,855	45,814	40,897	
資材関連事業	-	-	-	18,718	36,730	39,284	44,543	47,618	50,516	50,740	50,265	
自動販売機事業	-	-	-	17,188	32,280	31,200	33,329	34,825	32,741	32,879	32,834	
サポート事業ほか	3,591	5,846	5,412	5,327	8,037	10,942	13,718	15,540	18,639	20,306	20,584	
YoY	23.7%	5.9%	-3.7%	21.8%	28.6%	13.2%	3.4%	3.7%	5.4%	4.9%	0.4%	3.1%
設備管理事業		5.1%	-1.4%	-4.0%	5.3%	-0.2%	3.3%	5.5%	6.8%	3.2%	4.2%	
警備事業		2.3%	-6.5%	-6.4%	0.5%	-1.3%	7.7%	7.0%	5.0%	6.8%	5.4%	
清掃事業		3.2%	6.2%	-8.7%	-3.1%	1.7%	4.4%	4.6%	8.1%	11.5%	3.6%	
建設施工事業		10.4%	-25.0%	18.2%	73.6%	86.1%	-14.0%	-8.0%	4.5%	4.5%	-10.7%	
資材関連事業		-	-	-	96.2%	7.0%	13.4%	6.9%	6.1%	0.4%	-0.9%	
自動販売機事業		-	-	-	87.8%	-3.3%	6.8%	4.5%	-6.0%	0.4%	-0.1%	
サポート事業ほか		62.8%	-7.4%	-1.6%	50.9%	36.1%	25.4%	13.3%	19.9%	8.9%	1.4%	
売上原価	118,692	124,735	119,180	146,916	191,166	218,648	223,528	231,588	243,651	255,729	256,935	
売上総利益	18,827	20,955	21,118	23,989	28,631	30,227	33,714	35,117	37,390	38,995	38,903	
YoY	18.1%	11.3%	0.8%	13.6%	19.4%	5.6%	11.5%	4.2%	6.5%	4.3%	-0.2%	
利益率	13.7%	14.4%	15.1%	14.0%	13.0%	12.1%	13.1%	13.2%	13.3%	13.2%	13.2%	
販売費及び一般管理費	10,496	11,008	11,148	11,957	14,868	16,326	18,599	19,256	20,682	21,738	22,091	
販管費比率	7.6%	7.6%	7.9%	7.0%	6.8%	6.6%	7.2%	7.2%	7.4%	7.4%	7.5%	
営業利益	8,331	9,946	9,970	12,031	13,762	13,901	15,115	15,861	16,707	17,257	16,812	18,500
YoY	49.4%	19.4%	0.2%	20.7%	14.4%	1.0%	8.7%	4.9%	5.3%	3.3%	-2.6%	10.0%
利益率	6.1%	6.8%	7.1%	7.0%	6.3%	5.6%	5.9%	5.9%	5.9%	5.9%	5.7%	6.1%
営業外損益	-144	-134	-58	58	22	-9	-23	82	-23	124	472	
営業外収益	129	108	88	208	281	213	163	228	253	434	608	
営業外費用	273	241	147	149	260	221	186	145	275	309	136	
経常利益	8,187	9,812	9,912	12,089	13,784	13,892	15,092	15,943	16,684	17,381	17,284	18,500
YoY	49.2%	19.9%	1.0%	22.0%	14.0%	0.8%	8.6%	5.6%	4.6%	4.2%	-0.6%	7.0%
利益率	6.0%	6.7%	7.1%	7.1%	6.3%	5.6%	5.9%	6.0%	5.9%	5.9%	5.8%	6.1%
特別損益	221	1,050	691	990	953	133	557	372	1,790	1,182	1,435	
特別利益	58	110	457	5	73	80	28	15	816	525	170	
特別損失	163	940	234	985	880	53	529	357	974	657	1,265	
法人税等	3,702	4,026	4,618	4,613	5,932	6,306	6,192	6,530	6,469	6,463	5,261	
税率	45.8%	44.8%	45.6%	41.5%	45.7%	45.3%	42.4%	41.9%	39.1%	37.5%	32.5%	
少数株主利益	-	80	50	-	132	104	237	344	398	547	610	
当期純利益	4,379	4,876	5,466	6,495	6,912	7,509	8,161	8,725	9,658	10,238	10,316	11,000
YoY	46.1%	11.3%	12.1%	18.8%	6.4%	8.6%	8.7%	6.9%	10.7%	6.0%	0.8%	6.6%
利益率	3.2%	3.3%	3.9%	3.8%	3.1%	3.0%	3.2%	3.3%	3.4%	3.5%	3.5%	3.6%

出所：会社資料よりSR作成

注：2010年2月期までは、技術研修事業、人材派遣事業及び文書管理事業等は、「その他の事業」に含めていたが、2010年9月におけるチェルトとの合併に伴い、2011年2月期より「サポート事業」として区分表示することに変更

注：チェルトが営んでいた間接材の購買代行や資材等の調達を行う「資材関連事業」と飲料自動販売機などの運営を行う「自動販売機事業」が、新たに事業に追加

収益性・財務指標

収益性 (百万円)	FY02/08	FY02/09	FY02/10	FY02/11	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18
売上総利益	18,827	20,955	21,118	23,989	28,631	30,227	33,714	35,117	37,390	38,995	38,903
売上総利益率	13.7%	14.4%	15.1%	14.0%	13.0%	12.1%	13.1%	13.2%	13.3%	13.2%	13.2%
営業利益	8,331	9,946	9,970	12,031	13,762	13,901	15,115	15,861	16,707	17,257	16,812
営業利益率	6.1%	6.8%	7.1%	7.0%	6.3%	5.6%	5.9%	5.9%	5.9%	5.9%	5.7%
EBITDA	9,712	11,441	11,563	13,818	16,107	16,138	17,547	18,327	19,568	20,191	20,062
EBITDA マージン	7.1%	7.9%	8.2%	8.1%	7.3%	6.5%	6.8%	6.9%	7.0%	6.9%	6.8%
利益率 (マージン)	3.2%	3.3%	3.9%	3.8%	3.1%	3.0%	3.2%	3.3%	3.4%	3.5%	3.5%
財務指標											
総資産経常利益率 (ROA)	17.1%	20.3%	20.3%	18.1%	15.5%	14.4%	14.2%	13.4%	13.0%	12.8%	12.1%
自己資本純利益率 (ROE)	21.0%	19.9%	18.9%	15.5%	12.5%	12.5%	12.3%	12.0%	12.3%	12.0%	11.0%
総資産回転率	2.9	3.0	2.9	2.6	2.5	2.6	2.4	2.2	2.2	2.2	2.1
運転資金 (百万円)	7,394	7,502	7,330	7,298	9,047	22,366	13,223	11,771	13,952	11,401	16,841
流動比率	127.7%	149.8%	184.4%	210.0%	215.5%	226.9%	229.9%	224.0%	235.8%	255.1%	276.4%
当座比率	123.6%	135.8%	166.6%	195.4%	201.0%	207.6%	208.9%	207.5%	216.2%	227.4%	250.3%
営業活動によるCF/流動負債	29.4%	31.3%	38.6%	29.0%	30.0%	-12.7%	57.5%	40.1%	22.5%	26.3%	31.0%
負債比率	40.8%	27.6%	34.6%	60.4%	63.5%	43.4%	63.1%	73.4%	68.7%	68.3%	70.9%
営業活動によるCF/負債合計	26.0%	31.8%	40.6%	21.5%	27.8%	-12.1%	52.3%	35.5%	21.8%	24.7%	29.3%
キャッシュ・サイクル (日)	14.0	14.3	14.8	10.4	8.2	18.5	20.3	11.7	11.3	10.9	13.1
運転資金増減	968	108	-172	-32	1,749	13,319	-9,143	-1,452	2,181	-2,551	5,440

出所：会社資料よりSR作成

過去の会社予想と実績の差異

期初会社予想と実績 (百万円)	FY02/08 連結	FY02/09 連結	FY02/10 連結	FY02/11 連結	FY02/12 連結	FY02/13 連結	FY02/14 連結	FY02/15 連結	FY02/16 連結	FY02/17 連結	FY02/18 連結
売上高 (期初予想)	120,000	145,000	150,000	181,000	213,000	260,000	260,000	270,000	280,000	305,000	305,000
売上高 (実績)	137,519	145,690	140,299	170,905	219,797	248,876	257,243	266,705	281,041	294,725	295,839
期初会社予想と実績の格差	14.6%	0.5%	-6.5%	-5.6%	3.2%	-4.3%	-1.1%	-1.2%	0.4%	-3.4%	-3.0%
営業利益 (期初予想)	-	9,100	10,100	12,050	14,300	16,600	15,500	16,000	17,000	17,500	18,000
営業利益 (実績)	8,331	9,946	9,970	12,031	13,762	13,901	15,115	15,861	16,707	17,257	16,812
期初会社予想と実績の格差	-	9.3%	-1.3%	-0.2%	-3.8%	-16.3%	-2.5%	-0.9%	-1.7%	-1.4%	-6.6%
経常利益 (期初予想)	6,800	9,000	9,900	12,105	14,300	16,600	15,500	16,000	17,000	17,500	18,000
経常利益 (実績)	8,187	9,812	9,912	12,089	13,784	13,892	15,092	15,943	16,684	17,381	17,284
期初会社予想と実績の格差	20.4%	9.0%	0.1%	-0.1%	-3.6%	-16.3%	-2.6%	-0.4%	-1.9%	-0.7%	-4.0%
当期利益 (期初予想)	3,600	4,600	5,200	6,470	7,600	8,700	8,300	8,600	9,400	10,000	10,700
当期利益 (実績)	4,379	4,876	5,466	6,495	6,912	7,509	8,161	8,725	9,658	10,238	10,316
期初会社予想と実績の格差	21.7%	6.0%	5.1%	0.4%	-9.1%	-13.7%	-1.7%	1.5%	2.7%	2.4%	-3.6%

同社は、ストック型のビジネス形態で、売上の約7割をグループ内で占めていることから（解約リスクが低く）収入が安定しており、実績と期初予想との乖離は大きくない。

しかしながら、2013年2月期に限っては、未達幅が比較的大きいものとなった。これは期初見通しには、M&Aを見込んでいたが、買収した企業の利益貢献度が初年度は低かったことが影響している。

貸借対照表

(百万円)	FY02/09	FY02/10	FY02/11	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18
資産										
現金・預金	6,991	7,964	13,098	9,707	10,014	12,565	15,580	20,386	31,717	39,536
売掛金	18,025	16,284	28,246	31,240	44,673	37,420	40,055	39,512	36,958	37,437
貸倒引当金	-188	-122	-226	-657	-144	-290	-168	-360	-202	-130
たな卸資産	28	20	1,476	1,527	2,237	2,504	2,618	2,897	3,050	3,088
関係会社消費寄託金	2,500	3,000	18,920	27,320	18,020	32,420	41,326	37,362	31,713	32,000
その他	2,794	2,880	3,010	3,349	4,523	5,728	5,066	5,877	9,169	8,283
流動資産合計	30,150	30,026	64,524	72,486	79,323	90,347	104,477	105,674	112,405	120,214
建物	762	1,185	1,234	1,217	1,089	1,046	1,009	1,642	1,644	1,593
エリア管理設備機器	343	305	265	246	274	238	211	190	175	-
工具、器具及び備品	-	-	1,791	1,918	2,079	2,487	2,516	2,663	3,319	4,900
土地	475	284	284	284	282	278	278	1,978	1,975	1,975
建設仮勘定	13	15	-	-	-	-	-	-	-	-
その他の固定資産	1,009	952	182	108	72	209	345	610	1,974	1,591
有形固定資産合計	2,602	2,741	3,756	3,773	3,796	4,258	4,361	7,086	9,089	10,060
のれん	11,974	11,295	10,546	11,249	10,801	10,078	9,069	7,989	7,038	6,255
その他	649	629	1,031	1,023	1,520	1,609	1,867	2,408	2,056	1,780
無形固定資産合計	12,623	11,924	11,577	12,272	12,321	11,687	10,937	10,397	9,095	8,036
投資有価証券	1,730	2,050	2,983	2,577	2,973	3,897	3,768	4,463	4,546	5,334
繰延税金資産	534	289	278	406	288	254	284	310	551	330
その他	1,566	1,779	1,701	1,517	2,196	1,877	2,750	3,911	4,353	3,462
貸倒引当金	-172	-141	-196	-224	-200	-199	-535	-494	-536	-610
投資その他の資産合計	3,658	3,977	4,766	4,276	5,257	5,829	6,268	8,190	8,915	8,516
固定資産合計	18,885	18,644	20,100	20,322	21,375	21,775	21,567	25,674	27,099	26,613
資産合計	49,035	48,670	84,624	92,809	100,699	112,122	126,044	131,349	139,505	146,828
負債										
買掛金	10,551	8,974	22,424	23,720	24,544	26,701	30,902	28,457	28,607	23,684
短期有利子負債	1,688	80	49	41	10	5	-	-	271	225
その他	7,892	7,227	8,251	9,882	10,401	12,600	15,738	16,364	15,187	15,103
流動負債合計	20,131	16,281	30,724	33,643	34,955	39,306	46,640	44,821	44,065	43,486
長期有利子負債	56	31	6	15	5	-	-	-	293	-
その他	768	993	1,006	968	1,190	1,500	1,908	2,527	3,057	2,780
固定負債合計	824	1,024	1,012	983	1,195	1,500	1,908	2,527	3,350	2,780
負債合計	20,956	17,306	31,737	34,626	36,151	40,806	48,549	47,348	47,416	46,267
資本金	3,238	3,238	3,238	3,238	3,238	3,238	3,238	3,238	3,238	3,238
資本剰余金	2,963	2,964	18,741	18,753	18,770	18,818	18,850	18,862	18,949	19,020
利益剰余金	20,852	25,366	30,575	35,285	40,539	46,235	52,388	59,393	66,795	74,115
自己株式	-461	-461	-461	-460	-458	-449	-443	-441	-436	-430
その他の包括利益等	-42	145	645	647	992	1,711	1,373	525	799	1,484
新株予約権	72	110	149	173	205	165	166	221	263	303
少数株主持分	1,456	-	-	545	1,260	1,597	1,922	2,200	2,480	2,829
純資産合計	28,079	31,364	52,887	58,182	64,547	71,316	77,495	84,000	92,089	100,561
運転資金	7,502	7,330	7,298	9,047	22,366	13,223	11,771	13,952	11,401	16,841
有利子負債合計	1,744	111	55	56	15	5	-	-	564	225
ネット・キャッシュ	7,747	10,853	31,963	36,971	28,019	44,980	56,906	57,748	62,866	71,311
自己資本比率	54.1%	64.2%	62.3%	61.9%	62.6%	62.0%	59.8%	62.1%	64.0%	66.4%

出所：会社資料よりSR作成

注：2009年2月期における将来債権流動化による資金調達額15億円は短期有利子負債として記載

資産

同社の資産では、売掛金、関係会社消費寄託金（イオンクレジットサービスへ寄託）、現預金を中心とした流動資産が約8割を占める。売掛金（受取手形含む）の多くは、イオンリテールとの取引で、2013年2月期は約200億円となっていた。また、投資その他資産の投資有価証券の中には、イオンモール、イオン九州、イオンファンタジーやマックスバリュ各社などのイオングループ企業の株式が過半を占めている。その他の特徴として、積極的なM&Aを実施していたことから、のれん（62億円）が総資産の4.3%を占める（2018年2月期）。

2011年2月期にはチェルトとの合併に伴い、引継いだ総資産が315億円、総負債は153億円であったため、資産および負債が膨らんだ。

負債

有利子負債は長期・短期ともに数千万円程度で、ほぼ無借金経営となっている。現預金が厚いため、ネットキャッシュの状況にある。買掛金（電子記録債務含む）が負債の大部分を占めるが、買掛金の相手先は分散されており、最も大きい相手先で、10億円程度（ジャパンビバレッジホールディングス）となっている。

自己資本

同社の自己資本比率は、2007年2月期の39.9%から、2010年2月期には、64.2%と大きく上昇している。ROEが高水準で推移し資本を積み上げてきたことが主な要因である。一方、2011年2月期以降は、負債比率の高い企業をM&Aにより取り込んだため、その上昇が鈍化した。

配当政策

同社は、株主配当について業績に対応した配当を行うとともに、安定的配当の維持・継続を基本方針としている。連結配当性向を重要な指標と位置づけ、純資産配当率を勘案しながら、連結配当性向20%以上を目標としている。

キャッシュフロー計算書

(百万円)	FY02/09	FY02/10	FY02/11	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18
営業活動によるキャッシュフロー (1)	6,668	7,031	6,808	9,639	-4,358	21,359	17,234	10,303	11,703	13,568
投資活動によるキャッシュフロー (2)	-2,087	-1,966	-3,000	-10,051	7,086	-16,632	-11,365	-3,255	2,233	-2,666
FCF (1+2)	4,581	5,065	3,808	-412	2,728	4,727	5,869	7,048	13,936	10,902
財務活動によるキャッシュフロー	-5,255	-4,169	-1,321	-2,722	-2,257	-2,475	-2,594	-2,821	-2,400	-3,264
減価償却費及びのれん償却費 (A)	1,495	1,593	1,787	2,345	2,237	2,432	2,466	2,861	2,934	3,250
設備投資 (B)	-707	-912	-792	-1,184	-1,607	-1,999	-1,903	-2,414	-4,113	-3,228
運転資金増減 (C)	108	-172	-32	1,749	13,319	-9,143	-1,452	2,181	-2,551	5,440
単純FCF (NI+A+B-C)	5,556	6,319	7,522	6,324	-5,180	17,737	10,740	7,924	11,372	-5,418

出所：会社資料よりSR作成

営業活動によるキャッシュフロー

同社の営業キャッシュフローは、税金等調整前当期純利益、減価償却費及びのれん償却費が主な構成要因となる。ストック型ビジネスが多いことから、比較的変動も小さい。ただし、2013年2月期においては、イオングループ向けのLED販売工事の伸長に伴い、売掛債権が増加し営業キャッシュフローは44億円の減少となった。

投資活動によるキャッシュフロー

投資活動によるキャッシュフローは、M&Aによる支出が大きい。また、関係会社消費寄託金の増減によっても大きく左右されるが、関係会社消費寄託金の増減は営業キャッシュフローの補完的側面が強い。

財務活動によるキャッシュフロー

同社の財務活動によるキャッシュフローは配当金の支払額などに限られる。同社は、現預金が潤沢で有利子負債がないために、ファイナンス需要が小さい。ただし、2009年2月期以前は、将来債権流動化による資金調達の債務が存在していたため、その返済による支出が発生していた。

キャッシュ・コンバージョン・サイクル	FY02/08	FY02/09	FY02/10	FY02/11	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18
売掛金回転率	8.0	8.2	8.2	7.7	7.4	6.6	6.3	6.9	7.1	7.7	8.0
売掛金回転率日数	45.7	44.7	44.6	47.6	49.4	55.7	58.2	53.0	51.7	47.4	45.9
在庫回転率	6,247.0	6,565.0	4,965.8	196.4	127.3	116.2	94.3	90.4	88.4	86.0	83.7
在庫回転率日数	0.1	0.1	0.1	1.9	2.9	3.1	3.9	4.0	4.1	4.2	4.4
買掛金回転率	11.5	12.0	12.2	9.4	8.3	9.1	8.7	8.0	8.2	9.0	9.8
買掛金回転率日数	31.7	30.5	29.9	39.0	44.1	40.3	41.8	45.4	44.5	40.7	37.1
キャッシュ・サイクル (日)	14.0	14.3	14.8	10.4	8.2	18.5	20.3	11.7	11.3	10.9	13.1

出所：会社資料よりSR作成

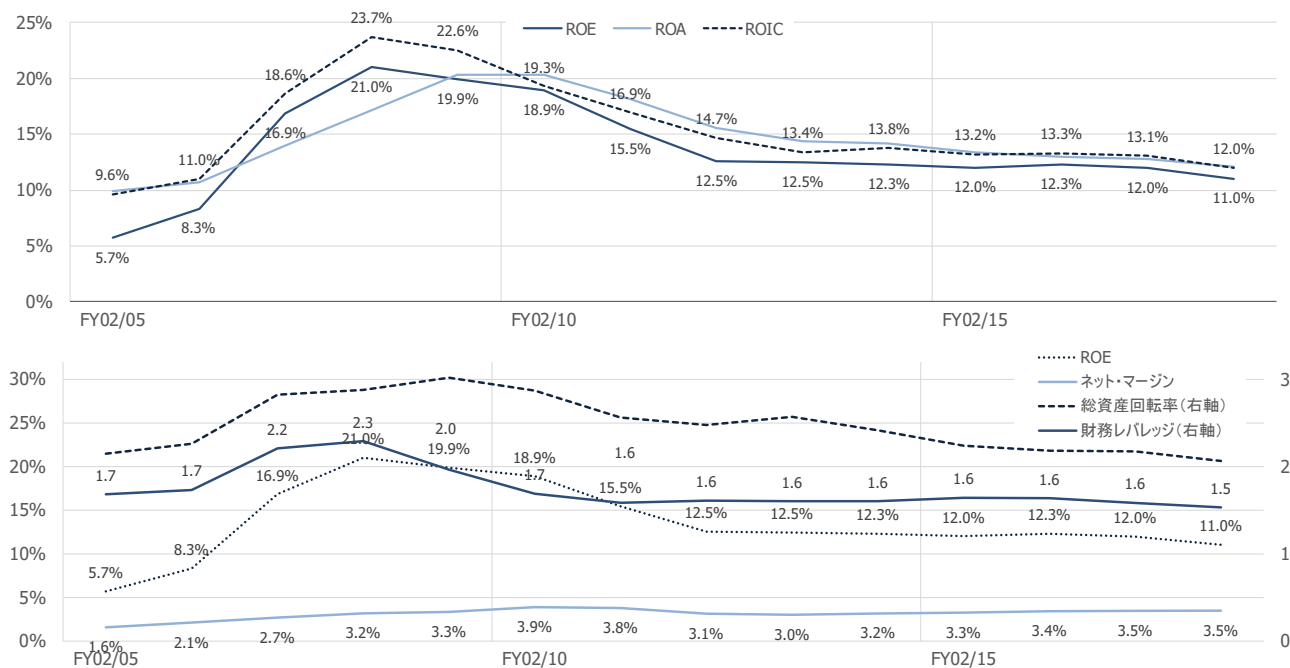
同社は2010年9月に、バックオフィスサポート事業を営むチェルトと経営統合したことにより、棚卸資産が生じ、在庫回転率が低下した。チェルトは、総務や資材の調達・管理などの補助及び、飲料自動販売機を中心としたリフレッシュ空間の創造を行う企業であった。

売掛金回転日数が買掛金（支払手形、電子記録債務含む）回転日数に比べやや長く、ビジネスの拡大局面では短期的には運転資金は増加し営業キャッシュフローはやや鈍化することとなる。売掛金の相手先はイオングループが中心で回収期日が比較的に長い売掛債権が多いもよう。買掛金の相手先はショッピングバックや、警備委託先会社から飲料メーカーに至る様々な業種の同社サプライヤーとなっている。2013年2月期以降はイオングループ向けのLED販売工事の伸長に伴い売掛金が増加したことから、キャッシュサイクルが長期化している。

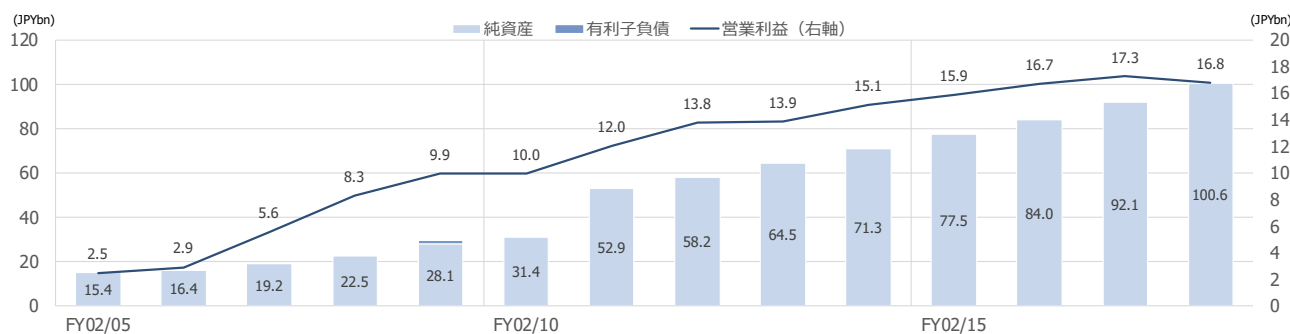
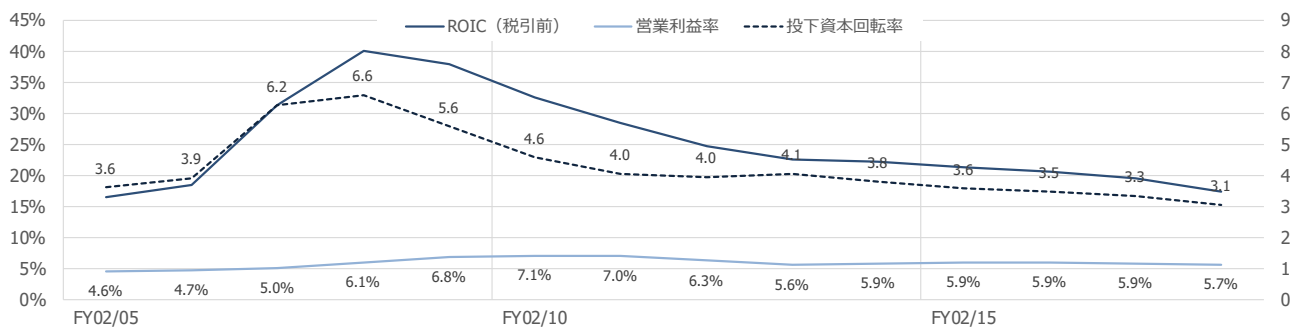
ROE及び配当

(百万円)	FY02/05	FY02/06	FY02/07	FY02/08	FY02/09	FY02/10	FY02/11	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18
	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結
ROE	5.7%	8.3%	16.9%	21.0%	19.9%	18.9%	15.5%	12.5%	12.5%	12.3%	12.0%	12.3%	12.0%	11.0%
ネット・マージン	1.6%	2.1%	2.7%	3.2%	3.3%	3.9%	3.8%	3.1%	3.0%	3.2%	3.3%	3.4%	3.5%	3.5%
総資産回転率	2.15	2.26	2.83	2.88	3.02	2.87	2.56	2.48	2.57	2.42	2.24	2.18	2.18	2.07
財務レバレッジ	1.68	1.73	2.21	2.29	1.97	1.69	1.59	1.61	1.61	1.60	1.64	1.64	1.58	1.53
ROA	9.9%	10.7%	13.9%	17.1%	20.3%	18.1%	15.5%	14.4%	14.2%	13.8%	13.4%	13.0%	12.8%	12.1%
ROIC	9.6%	11.0%	18.6%	23.7%	22.6%	19.3%	16.9%	14.7%	13.4%	13.8%	13.2%	13.3%	13.1%	12.0%
NOPAT	1,457	1,749	3,307	4,941	5,899	5,913	7,136	8,162	8,245	9,370	9,832	10,753	11,551	11,624
純資産 + 有利子負債	15,104	15,893	17,791	20,829	26,156	30,649	42,209	55,590	61,400	67,942	74,408	80,748	88,327	96,720
ROIC (税引前)	16.6%	18.6%	31.3%	40.0%	38.0%	32.5%	28.5%	24.8%	22.6%	22.2%	21.3%	20.7%	19.5%	17.4%
営業利益率	4.6%	4.7%	5.0%	6.1%	6.8%	7.1%	7.0%	6.3%	5.6%	5.9%	5.9%	5.9%	5.9%	5.7%
投下資本回転率	3.62	3.92	6.25	6.60	5.57	4.58	4.05	3.95	4.05	3.79	3.58	3.48	3.34	3.06

ROE



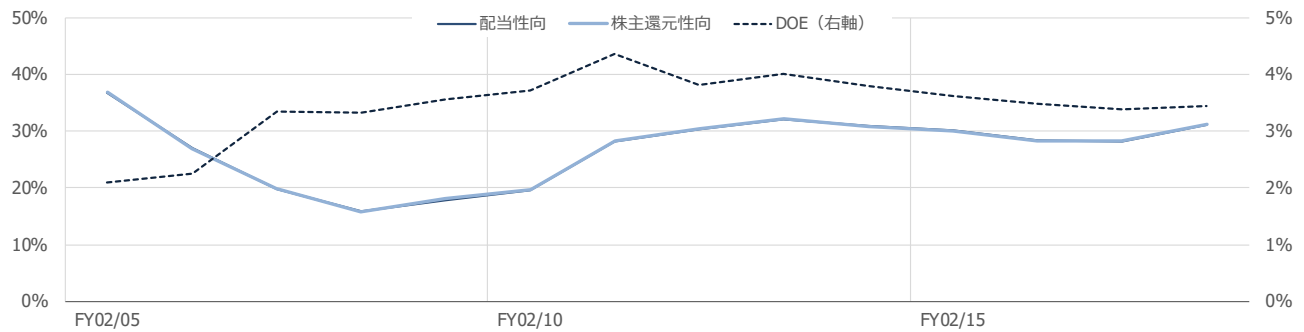
ROIC



出所：会社資料よりSR作成

配当

(百万円)		FY02/06	FY02/07	FY02/08	FY02/09	FY02/10	FY02/11	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18
		連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結
配当総額	a)	357	595	694	872	1,071	1,828	2,097	2,413	2,519	2,625	2,731	2,890	3,207
自己株式取得総額	b)	-	1	-	9	8	1	6	1	1	1	-	-	-
株主還元総額	c) = a) + b)	357	596	694	881	1,079	1,829	2,103	2,414	2,520	2,626	2,731	2,890	3,207
親会社株主帰属当期利益	d)	1,324	2,999	4,379	4,876	5,466	6,495	6,912	7,509	8,161	8,725	9,658	10,238	10,316
配当性向	a) / d)	27.0%	19.8%	15.8%	17.9%	19.6%	28.1%	30.3%	32.1%	30.9%	30.1%	28.3%	28.2%	31.1%
株主還元性向	c) / d)	27.0%	19.9%	15.8%	18.1%	19.7%	28.2%	30.4%	32.1%	30.9%	30.1%	28.3%	28.2%	31.1%
普通株式に係る期末純資産		16,413	19,169	22,488	26,551	31,254	52,738	57,464	63,082	69,554	75,407	81,579	89,346	97,429
同、前期末・当期末平均	f)	15,893	17,791	20,829	24,520	28,903	41,996	55,101	60,273	66,318	72,481	78,493	85,463	93,388
同、A種優先株式関連控除前		16,413	19,169	22,488	26,551	31,254	52,738	57,464	63,082	69,554	75,407	81,579	89,346	97,429
EPS	(円)	64.3	151.2	110.4	122.9	137.8	142.6	131.8	143.2	155.5	166.2	183.9	194.8	196.2
一株あたり配当金	(円)	18.0	30.0	25.0	22.0	27.0	39.0	40.0	46.0	48.0	50.0	52.0	55.0	61.0
DOE	a) / f)	2.2%	3.3%	3.3%	3.6%	3.7%	4.4%	3.8%	4.0%	3.8%	3.6%	3.5%	3.4%	3.4%



出所：会社資料よりSR作成

その他情報

沿革

ジャパンメンテナンス

1972年、ニチイ（マイカル（2011年3月にイオンリテールに吸収）の1996年までの社名）が、自社店舗のメンテナンスを行う会社として、ニチイメンテナンスを大阪市東区に設立しスタートする。当時発生したビル火災を機に、日本国内全体でビルの管理事業の重要性が認識され、ビルの法整備が厳格化されて、ビル管理事業という市場が形成されていった。1976年、商号をジャパンメンテナンスに変更した。ジャパンメンテナンスは、1995年に大阪証券取引所二部に上場を果たし、1999年には東京証券取引所二部へ、2000年には同一部へ上場した。

イオンテクノサービス

イオンテクノサービスは、1987年、ジャスコ興産（現イオンモール）のビルメンテナンス事業部が独立し、ジャスコ等の商業施設からのビルメンテナンス事業受注を目的として、ジャスコメンテナンスが設立。1997年に商号をジャスコメンテナンスからイオンテクノサービスに変更した。1990年代に入り、イオングループがショッピングセンターを建設し、設備・清掃・警備のトータルメンテナンスを受注。設立以前に開業したイオングループの商業施設については、他社が受注していた管理業務を切り替えるなどで全国的に業務を拡大した。

合併

マイカルは、2001年に経営破綻し会社更生法の適用を受け、イオンの支援により再建されることになる。マイカルは2003年にイオンの完全子会社となり、マイカルの子会社であったジャパンメンテナンスとイオンテクノサービスとが2006年に合併し、当時から上場会社であったジャパンメンテナンスを存続会社とし、商号を現在のイオンディライトに変更した。2006年当時の売上高はジャパンメンテナンスで600億円程度（4割がマイカルグループ、6割がグループ外）、イオンテクノサービスで500億円程度（ほぼイオングループ向け）となっていた。

イオンディライト時代

グループ外向けが6割のジャパンメンテナンスと、イオングループ向けのみのイオンテクノサービスとの合併当時は営業に対する温度差もあったようであるが、徐々に官公庁やイオングループ外のビルメンテナンス事業も受注していく。チェルトをはじめ、多くのM&Aを重ね、事業を拡大させている。

大株主

大株主上位10名	所有株式数（千株）	割合
イオンリテール株式会社	16,558	30.6%
イオン株式会社	6,103	11.3%
リフォームスタジオ株式会社	3,994	7.4%
ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニーレギュラーアカウント （常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社）	2,209	4.1%
オリジン東秀株式会社	1,854	3.4%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,003	1.9%
イオンディライト取引先持株会	987	1.8%
イオン琉球株式会社	855	1.6%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	688	1.3%
ステート ストリート バンク アンド トラスト クライアント オムニバス アカウント オーエムゼロツー 505002（常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	606	1.1%

出所：会社データよりSR社作成
（2018年2月末現在）

同社は、イオンリテールおよびイオンなどのイオングループが約6割の株式を保有する大株主となっている。

トップマネジメント

同社の代表取締役社長である中山一平氏（1954年生まれ）は、1971年ジャスコに入社する。ストアオペレーションを経験したあと、関連会社のマネジメントや、人事部において能力開発などに携わり、1985年労働省（現厚生労働省）に出向する。イオンに戻った後も、人事企画の設計など主に人事畑を歩む。タルボット社の立ち上げに関わるなどの経験を積み、2002年にイオンテクノサービスの取締役就任、2006年に常務取締役就任。同年、ジャパンメンテナンスとイオンテクノサービスが合併し、イオンディライト設立。同社取締役就任。2012年副社長に就任。翌2013年より、代表取締役社長に就任した。

従業員

2018年2月末時点の同社連結ベースの従業員数は13,430名、臨時雇用者の年間平均雇用人員は6,879名。また、単体ベースでは従業員4,034名、臨時雇用者の年間平均人員は2,399名である。

2018年2月期の単体ベースの従業員の平均年齢、平均勤続年数、平均年間給与は以下の通りとなっている。

- ▷ 平均年齢：45.9歳
- ▷ 平均勤続年数：10.7年
- ▷ 平均年間給与：4,766千円

また、同社グループには、イオンディライト労働組合（組合員数3,099名）が組織され、イオングループ労働組合連合会及びUIゼンセン同盟（生活・総合産業部会）に属している。尚、同社グループの組合はユニオンショップ制*となっている。

ユニオンショップ制：採用時までには労働組合加入が義務付けられ、組合に加入しないあるいは脱退、もしくは除名されたら使用者は当該労働者を解雇する義務を負うという制度。雇入れ時には組合員資格を問わないという点で、組合員のみを採用を義務付ける「クローズド・ショップ」とは異なる。これに対し、労働組合の加入を労働者の自由意思に任せるのが「オープン・ショップ」である。

IR活動

同社は、年2回（通期および中間決算）決算説明会を行っている。

ところで

CSR(Corporate Social Responsibility)情報

同社は、顧客の「環境価値」を創造し続けることを経営理念としながら、環境への取り組みを強化し、CSR活動を展開している。

以下は、同社の環境への取り組みの事例である。

省エネ照明機器の提案

使用電力を大幅削減できるLED照明をはじめとした、照明の省エネ化を提案している。室内をはじめ駐車場・看板など、場所や用途に応じた最適な照明を選定することで、顧客のCO2排出量およびコスト削減の貢献に取り組んでいる。

環境に配慮した包装材の提案

焼却時に、植物の成長過程で取り込んだ二酸化炭素と同量の二酸化炭素を放出するため、大気中の総量が増えないバイオ

マス包装資材や環境に負荷の低い水性グラビア印刷など環境に配慮した包装材の提案を行っている。

環境に配慮したeco自動販売機の導入

環境に配慮した省エネ対応自動販売機を導入しており、ヒートポンプ方式とLED照明により、最大45%の年間電気使用量を削減することができる。2008年よりヒートポンプ方式、2011年よりLED照明を搭載したタイプを導入している。

イオン1%クラブへの参加活動

イオン1%クラブは、企業の業績に関わらず継続的に活動するためグループ企業各社が税引前利益の1%を拠出し、「環境保全」「国際的な文化・人材交流」「地域の文化・社会の振興」「支援事業および寄付」を柱に事業を行っている。

イオン環境財団を通じた植樹活動

2010年度は中国・北京、2011・2012年度はインドネシア・ジャカルタの植樹に参加した。2012年度のジャカルタ植樹では、日本からの従業員ボランティアに加え、活動に賛同した取引先の参加も支援した。

毎月11日の「クリーンデー」

同社は、毎月11日を「クリーンデー」と定め、就業時間前に従業員それぞれが働いている就業先の周辺道路のクリーン活動を行っている。

また、同社はCSR活動の一環として、下記の社会貢献にも取り組んでいる。

社会福祉施設でのボランティア

同社は、イオン社会福祉基金の制度を利用し、毎年、年に一度全国の各施設でボランティア活動を実施している。

カゴ洗浄を授産施設に委託

店舗で使用された買い物カゴの洗浄を授産施設に委託している。また、店舗で使用された買い物カゴを全国6施設の授産施設内「洗浄センター」に配送し、洗浄装置でクリーニングと抗菌コーティングを行っている。

ラオスに学校を建設（2008年6月竣工）

同社は、イオンディライトグループとして募金活動を行い、イオン1%クラブ、日本ユニセフを経てラオスに学校を1校建設・寄贈した。名前は「イオン グッジョ スクール」となる。

ちなみに、同社のシンボルマーク「グッジョくん」は、すべての人々を笑顔にすることを願う、イオンディライトのブランドシンボルである。名前の由来は、「Good Job!」から来ている。



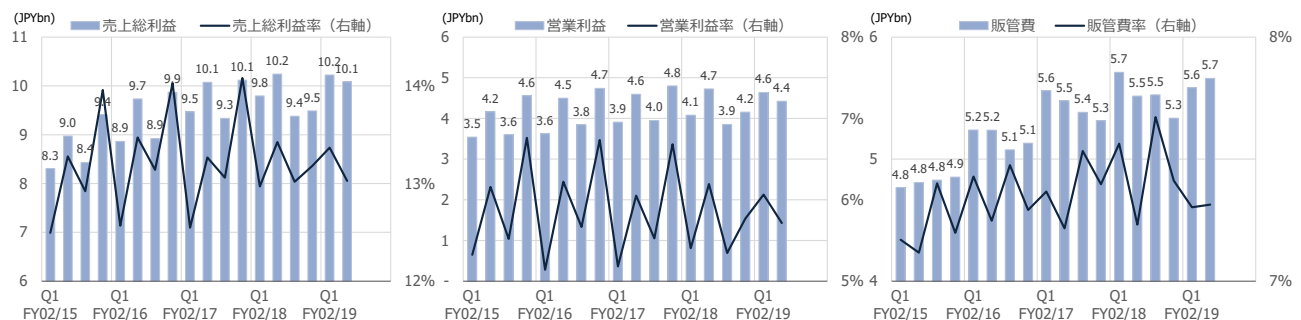
過去の業績及びニュース

過去の業績

2019年2月期第2四半期決算（2018年10月10日発表）

- ▷ 上期：1.4%増収、2.9%営業増益。期初計画線で着地。2025年目標数値（売上5,250億円、営業利益480億円）を発表
- 2025年：国内はイオンディライト（AD）経済圏構築でシェア拡大、海外は中国に経営資源集中投下、業界TOP10狙う
- ▷ VISION2025：アジアにおいて「安全・安心」「人手不足」「環境」を成長戦略の柱に、上記目標達成を目指す
- 中計の戦術「IFM」「アジア」「テクノロジー」を理念・戦略として整理し、併せて戦術も再構成。既存FM事業の成長に加えて中国、新規事業が売上・利益の積み上げ狙う。組織的にも役職員で共有、担当役員が責任持ち遂行する体制を構築
 - 国内既存：600億円増収狙う。オープンなADプラットフォーム(PF)を武器にAD経済圏構築し市場シェア拡大を目指す
 - 国内新規：1,000億円増収狙う。ADPFも絡めたエネルギーマネジメントをAEONグループ店舗及び周辺地域で展開
 - 海外中国：400億円増収狙う。中核事業会社2社完全子会社化しSC・高級住宅・工場・医療機関・公共インフラ市場注力
 - 利益率：国内既存はADPF活用し省人化・効率化で大幅底上げ図り、国内新規も寄与。海外も更に収益性高める方針
 - 上期進捗：ADPF構築に向け大型商業施設の省人化モデル、分散型管理システムの開発、中国AI企業と共同出資による研究開発所開設、清掃ロボット実用化の最終検証を推進。ブロックチェーン技術活用の電力取引実証事業にも参画
- ▷ 事業別営業利益：増益幅2.5億円の設備管理が5.5億円増と牽引、清掃（2.1億円：生産性向上）建設施工（0.9億円増：ポートフォリオ組替・各種工事見積精査で収益性改善）資材（1.0億円増：増収効果）ともに自販機他の減益を吸収
- 自販機：7.5億円・58%営業減益。収益モデルの転換途上であることに加え、Q2の豪雨・台風による影響が表出
- ▷ 下期：設備管理・清掃・資材は期初計画超の傾向を維持、建設施工は下期集中の大型工事で利益拡大見通し。上期苦戦した自販機は、Q2の一時的要因消失も収益モデル転換途上であり停滞傾向続く見通し。サポートは巻き返しを図る計画

業績推移（十億円）



出所：会社資料よりSR作成

業績概要

上期：1.4%増収、2.9%営業増益。期初計画線で着地。2025年目標数値（売上5,250億円、営業利益480億円）を発表

2019年2月期上期の業績は、売上高1,539億円（前年比1.4%増、21億円増）、営業利益91億円（同2.9%増、3億円増）となった。営業利益率は5.9%と前年比0.1pt上昇、外注費の増加した警備事業、収益モデル転換途上や自然災害による商品供給遅れの影響を受けた自販機事業を除けば、国内外での生産性向上への取組が原価低減や販管費削減に表れたとみられる。自販機事業の未達は他事業で補った模様だ。同社では、通期計画に対しては順調に推移しているとみている。

粗利益は前年比3億円増と期初計画（通期30億円増）と物足りないが、四半期別動向（Q1：4億円増、Q2：2億円減）からは自販機事業の悪化が響いたものとSR社ではみている。その一方、販管費は営業利益を意識しつつ、且つ、専門人材の獲得も進めつつ、着実にコントロールされたとみられる。

Q1における販管費の前年比減少は一時的な要因が寄与（貸倒引当金戻入や一部人件費の減少など）したものの、社外流出の社内取り込みなど取組の効果も出ているとしていた。Q2の増加は、専門人材等の獲得について着実に進めた面もあるとSR社ではみている。

事業環境と同社の取組

国内では労働人口減少や高齢化に伴う人手不足が社会課題となる中、中国においても人手不足が顕在化。同社では、国内外で生産性向上を目的とした各種取組を実施するとともに、顧客のアウトソーシングニーズに応えるべくIFMの提案活動を引き続き強化してきた。

また、中国においてはAIの基礎研究や応用開発に強みを持つ中国有数の企業である深蘭科技（上海）有限公司との共同出資会社を設立。同拠点をR&Dセンターと位置付けて、日本で培ってきた施設管理のノウハウとAI・IoT・ロボティクスといった先端技術を融合させた「スマートFM」を構築すべくスタートを切った。同社ではスマートFMの構築により、施設利用者の利便性向上とともに大幅な生産性向上を図る（顧客企業及び同社のコスト減）としている。

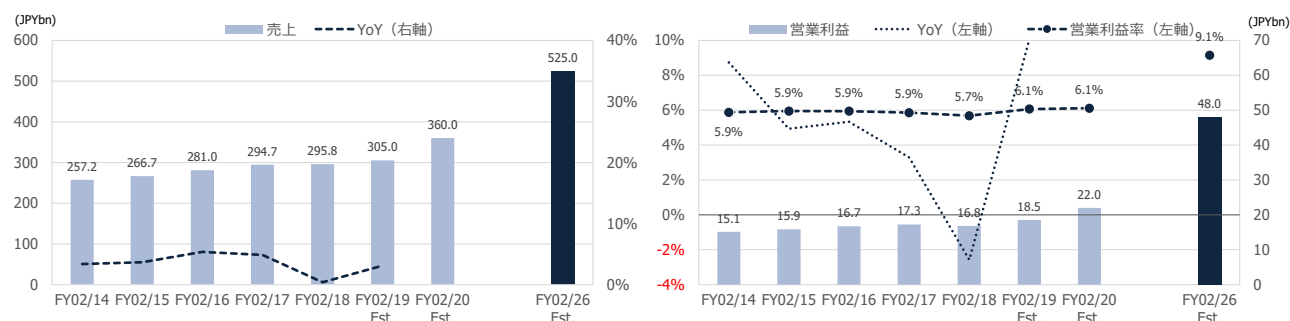
こうした取組は、中期経営計画に基づいたもの。Q2決算時には「AEON Delight VISION 2025」として、新たに2025年度の目標数値と3つの成長戦略の柱を発表、これを基に中期経営計画の遂行を加速する施策として具体化して取組むという方向性が示された。以下、成長戦略の概略と上期の概要を示す。

AEON Delight VISION2025

狙い

まず、VISION2025は中計と齟齬があるものではない。中計の3つの視点「IFM」「アジア」「テクノロジー（次世代施設管理）」は戦術的な面がより強かったことから、それを今一度経営理念に立ち戻り、戦略として再構成したものの。その戦略下に「IFM」「アジア」「テクノロジー」は包含されている。また、本中計は5月に就任した濱田社長を筆頭に前社長中山会長含む全取締役による3度の合宿を経て、意思統一が図られている。加えて、2018年10月1日付機構改革においては、VISION2025を達成するための機構改革及び人事異動を実施、且つ、全取締役が自身の管掌するVISION2025において責任が明確化されている。既に、取締役会では規定時間を超えた数時間に亘る喧々譁々の議論が行われている模様だ。

VISION2025



出所：会社資料よりSR作成

経営理念、戦略、戦術

同社の経営理念は「顧客、地域社会の『環境価値』を創造し続けること」。VISION2025はこの理念の下で、アジアにおいて「安全・安心」「人手不足」「環境」の3つを成長戦略の柱として、社会課題を解決する環境価値型創造企業を目指す、というもの。2026年2月期の目標数値は売上高5,250億円（FY02/18比2,300億円増、年平均7.4%成長）営業利益480億円（同312億円増、14.0%増）営業利益率9.1%（3.5pt上昇、0.4pt上昇）。そして、物業管理業界において売上高はグローバルTOP10、アジアNo.1を、営業利益率はグローバルトップレベルを目指すとしている。そのために、国内ではAEON Delight（AD）経済圏を構築することで市場シェアの拡大を、海外においては中国に経営資源を集中投下し、グローバルTOP10を狙う方針である。

国内については、a) ADプラットフォームを活用したAD経済圏の構築、b) テクノロジーを活用し、顧客コスト削減に繋がる無人化・省人化モデルを構築し効率化を図り、c) 顧客起点の営業、他社との協業によりFM市場のシェア拡大、d) 新たな事業の柱としてエネルギーマネジメント事業の構築。中国においては、i) 中核事業会社2社の完全子会社化(*)、ii)

強みとする華東エリアでADブランドを確立し、全国展開できる事業基盤の構築、iii) 中国でのブランド、人材採用、経営管理体制等を構築し中国でTOP10を目指す、というものである。

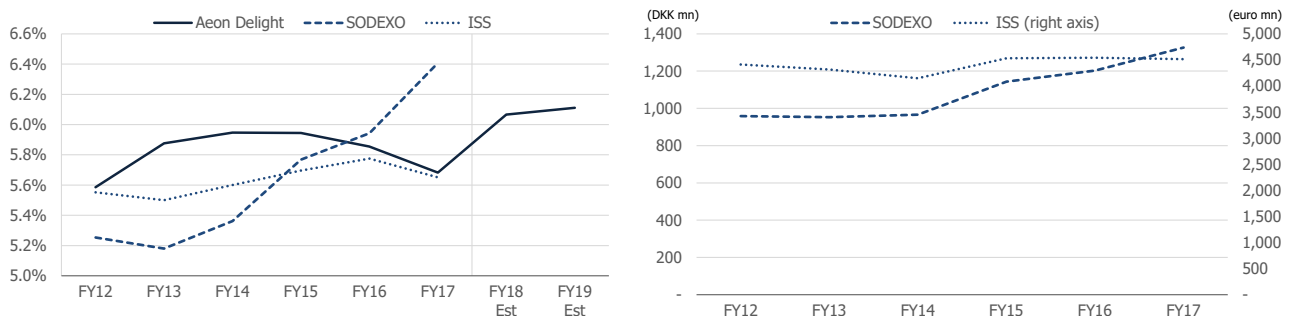
また、既出ではあるが、エネルギーマネジメント事業にも本格的に取り組む。AEONグループの年間電力消費量74億kWh（2016年度日本全体8,505億kWhの約1%）を背景に、AEONグループのエネルギーマネジメントを担う企業として「AEON脱炭素VISION 2050」に参画。地域社会に必要なエネルギー供給から施設の省エネを含み事業を確立する考え。加えて、プラスチック廃棄物による海洋汚染深刻化を背景に、資材事業を原材料の見直しから提案できる環境資材事業へと進化させている。

中核2社完全子会社化：AD江蘇、武漢小竹の残り持分49%を取得し10月10日に持分譲渡契約を締結。オペレーションの統一、連携強化、意思決定の迅速化により、中国での事業拡大加速を狙う

目標数値の考え方

売上高・営業利益の目標値は、事業環境及び競合の状況を踏まえ、戦術による効果を積み上げた「意味」を持った数値である点に注目したい。売上高はグローバルTOP10、アジアNo.1、営業利益率グローバルトップレベルを強く意識した「積上型」の目標値となっている。売上高の2,300億円増収の大まかな内訳は、1) 既存FM（Facility Management、施設管理）事業：約1,000億円増（国内約600億円増、中国約400億円増）、2) 新規環境事業：約1,000億円増というもの。グローバル大手のアジア売上と成長力を加味し、アジアNo.1売上を目指すための戦略が練り上げられたもの。営業利益率9.1%（2018年2月期比3.4pt増）も同様に、グローバル大手ISS、SODEXOの5%台を意識した数値であるという。以下、達成に向けた各事業の概要を示す。

同社、ISS、SODEXOの営業利益率（左）、営業利益（右）



出所：会社資料よりSR作成

国内既存FM事業

既存FM事業は「人手不足」に対応することで、a) 国内：FM市場におけるシェア（現状4.1%）拡大と事業領域の拡大、b) 海外：中国に経営資源を集中し中国で売上TOP10の企業となることで、FM市場において、アジア売上No.1、グローバルTOP10の企業になることを目指す。売上は約1,000億円超の増収を計画、当然ながら自律成長では難しいが、同社では「AEON DELIGHTプラットフォーム（ADPF）」を武器に「AD経済圏」を構築することで市場シェア拡大を図る考え。

市場シェア：国内市場3.7兆円と推定し、FY02/18の設備管理・警備・清掃3事業の売上高から同社算出

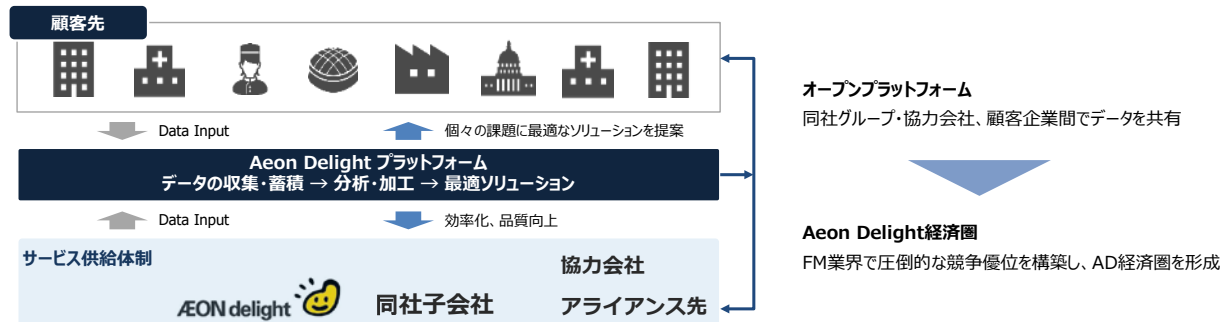
ADプラットフォーム

ADPFは、顧客施設の施設管理プラットフォームで、電力調達から空調、機器、照明、入退室管理、防犯・防災、サイネージ等を、様々なセンサ・IoT機器を用いて施設管理をインテリジェント化、自動制御による高効率で低コスト化を図ると同時に運用面でも一元管理・リアルタイムでの見える化を可能にする。従来の中央監視盤を核とした閉鎖的なシステムに対し、ADPFは中央監視盤を必要としないオープンシステム（低コスト）であることも特長の一つ。

ターゲットはオフィスから商業施設など幅広く、個々の課題に最適なソリューションを提案し、効率化・品質向上を狙う。とりわけ、注目したいのが、a) AEONグループ全店舗での導入が規模感では違えども導入が期待されること、b) ADPF導

入後は顧客にとって利便性・効率性の観点から降り難いPFとなり得ること、c) 一部サービスからの導入でも、様々なFM業務を付随して獲得できる可能性を有すること、である。電力の調達からマネジメント、警備・清掃、テナントの出退店にかかる店舗内装設計・工事、自販機オペレーションなど施設に係るインフラを同社が請け負うことで、競争優位を確立し、協力会社や協業先とともにAD経済圏を構築しようとしている。

ADPF



出所：会社資料よりSR作成

FY02/18後半からの取組もその一環

また、2018年2月期後半からの取組もADPFの取組の一つ。2018年2月期は、人手不足が事業環境のみならず同社にも影響（人手不足による新規案件獲得鈍化など）してきたことで、省人化が喫緊且つ最大の課題になったと認識。期後半はこれを克服する省人化・無人化FM（Facility Management、施設管理）モデルを早期確立すべく経営の優先度を上げて取り組んだ。2019年2月期も期初から、Deep Blue Technology（中国）との合併会社設立、SECOMとの新事業創業に向けた取組での合意と、米Tennant Company（米NYSE:TNC）と共同開発した床清掃ロボット導入など省人化無人化と関連するリリースが相次いでいる。加えて、大手GSMと設備に常駐するスタッフ削減（GSM・同社双方にとってコスト減）を可能にする高効率モデルの構築、大手商業施設へは顧客のコスト40%削減・同社の常駐スタッフ半減を可能にする省人化モデルの実証実験を開始するなど、危機感を背景とした成果が表れている。

Win（顧客施設）Win（協力企業）Win（同社）

そして、これら一連の取組はADPFの一部である点に留意したい。省人化・無人化FMや床清掃ロボットはADPFを構築する重要パーツであり、Deep Blue Technologyと合併の研究所も重要な役割を担う。テクノロジーを活用した省人化・無人化FMモデルの各種センサ等から自動的に得られる情報、開発中の分散型管理システム「Delight Viewer」を活用し手動で収集する日々の知見、これらビッグデータを合併の研究所でAIを用いて分析、結果をAD経済圏の参加者と共有する。結果、Win（顧客施設）Win（協力企業）Win（同社）の関係が構築される見通し。このように、VISION2025は、中計及び今期の経営方針と齟齬があるものではなく、これらを包含した戦略が示されたこととSR社では理解している。

ターゲット

この武器を携え市場シェア拡大とAD経済圏の構築を狙う。同社によるとFM市場では業界トップではあるものの、市場シェアは4.1%に過ぎないという。多数の中小事業者が存在するためだが、全国ネットワーク、ADPFといった強みは、特に人手不足の環境下では競争優位をもたらすとみられる。なお、市場シェアは商業施設に限れば15%弱だが、オフィスビルは2~3%、医療機関は1%程度に過ぎないという。商業施設は後述する「脱炭素VISION2050」を背景にAEONグループの更なる取込を進める等強化、オフィス等も他社との協業で拡大を図る方針とみられる。2018年4月の説明会で語られた内容は以下囲みのとおり。SECOMの警備サービス提供先にADPFを展開、清掃等含めたワンパッケージでのサービス提供につながればシェアは拡大する。SECOMの保有する顧客層での展開に期待したい。

SECOM協業：SECOMとの協業による新たなFMビジネスモデルは、2018年4月に発表された。国内の機械警備を導入している220万法人のFM需要を刈り取っていくというもの。具体的には220万社×3万円/月（機械警備の月額料金と同等の料金を獲得したいと説明会で述べている。仮に、220万社×市場シェア10%×3万円/月×12か月であれば売上規模は約800億円、20%であれば約1,600億円と試算可能。協業形態がどうなるかは不明だが、内50%を同社が獲得するとしても各々400億円、800億円の売上貢献となる。説明会では、両社の営業部隊が中規模施設（20,000m²以下）の安全・安心需要を着実に刈り取ることでFY02/21を目途に約20%を獲得したいとの意気込みが語られた。注目したい。

リリースの内容：2018年4月10日、同社はSECOM社とFMにおける新たなビジネスモデル構築に協働して取り組むことに合意。内容は、1) 大型施設の管理・運営の省人化・無人化の実現：両社のサービス基盤・テクノロジー・ノウハウを活用し、従来人手で担われてきた大型施設の管理・運営の省人化・無人化を図る、2) 中小型施設のワンストップサービス開発：安全・安心・快適・便利に関する課題をワンストップ解決、3) 顧客の創造に向けた連携：両社の営業力を活かし新市場を創造、4) 海外での連携：両社が事業展開する海外でも連携を進め、成長著しい中国で協業をまずは開始

床清掃ロボット

2018年10月、床清掃ロボットの導入と販売開始が発表された。米Tennant Companyとの共同開発を進めていたもので、同社店舗での実証実験も終え、2019年2月期下期より本格的に導入する。清掃作業員の操縦と比較して約7割省力化するとともに、人手不足にも対応する。清掃作業は店舗やオフィスが閉まってから夜間に行われることから、作業員確保の難易度が高い。そうした需要に応えるべく11月より外販も開始。協力会社と深耕且つ新規獲得が進むことで、機会損失の低減、AD経済圏拡大に対する武器の一つとなろう。

新規環境事業：エネルギーマネジメント事業

新規環境事業は、イオン（東証8267、AEON）の進める「脱炭素VISION2050」に基づいて同社が担う再生可能エネルギーの管理・小売事業が中核となる。AEONグループの電力消費量は日本全体8,505億kWh/年（FY03/18）の1%に相当する74億kWh/年（FY02/18）、金額ベースでは1,000億円を超える。同社は、a) 電力調達のスケールメリット、b) 国内1%相当の電力量全体でピークタイム需要を抑制管理可能なポジション、c) ビッグデータ活用による予見等により付加価値に転嫁していく方針。その先にはグループ拠点周辺地域へも展開、地域社会に必要なエネルギー供給から商業施設の省エネまでを含めたエネルギーマネジメント事業の確立を図る方針である。なお、売上目標には周辺展開は含まれておらず、グループ向けも保守的に見込んでいるとのことだが、注目したい。

脱炭素VISION2050達成に向けての手段は、省エネ推進と再生エネルギーへの転換であり、前述のADPFによって省エネ推進を図っていく方針。そのため、AEONグループへの電力供給は同社が全て担うことになる。グループにおける電力消費量は、空調、冷凍冷蔵ショーケース、照明が大半を占める。ADPFでは緻密に即時管理のもと、日本全体の1%を占める電力量を蓄積したデータとAIによる予測で最適化することで、需要抑制を図る。再生エネルギーの調達にあたっては、AEONグループ店舗における太陽光発電設備を利用するとともに再生エネルギー電力を調達、出資するデジタルグリッド社の技術（今期会社計画の項目参照）を用いて再生エネルギー電力を証明する。火力発電所の建設は行わないことを付記する。

環境資材事業

地球環境の負荷低減に向けては、再生可能エネルギーの取組だけではない。プラスチック廃棄物による海洋汚染が深刻化していることを受けて、資材事業を原材料の見直しから提案できる環境資材事業への進化させようとしている。

海外FM市場

海外事業についてのみ、中計での方針と異なる部分がある。中計では、2020年2月期に売上高300億円（FY02/17比180億円増）、中国が200億円（約110億円増、年率約30%成長）、ASEANが100億円（同約70億円、40~50%成長）と中国・ASEANともに高い成長を見込んでいた。しかしながら、VISION2025では、ASEAN事業は横ばい、中国事業のみで400億円の積上げを図る計画となっている。これは、a) ビル建設が進み市場が大きい中国市場で、早期に市場地位を確立すべく経営資源の集中が必要と判断したこと、b) ノウハウを保有する現地企業をM&Aで獲得し成長を続けてきた中国と違い、ベトナム・マレーシアは独資で進出し結果的にノウハウ構築に至らなかったこと等から、ASEAN事業については一旦ビジネスモデルを再構築する考えである模様だ。

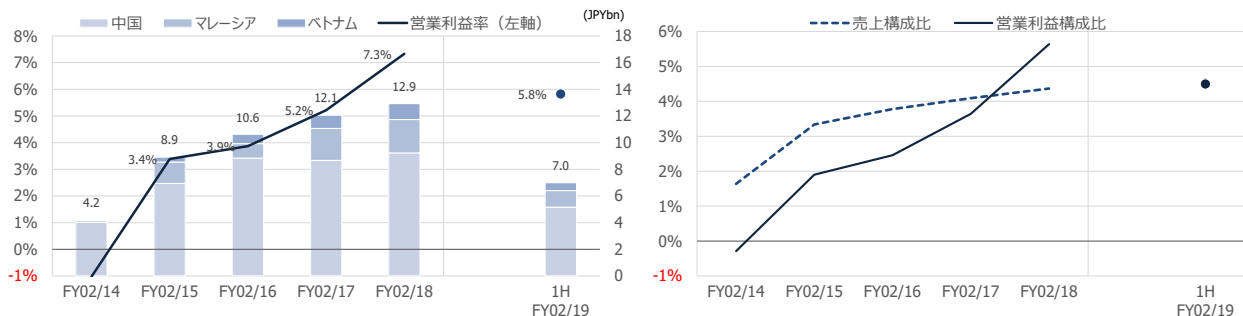
中国事業

中国事業の2018年2月期の売上は100億円弱だが、2026年2月期は500億円を狙う。これも意味ある数値であり、同社によると中国トップ企業の売上規模は200~300億円、競合のM&A等での成長を考慮すると500億円はなければならない、というもの。そのために、2018年10月10日に中核事業子会社2社を完全子会社化（従来持分51%）し、中国事業の拡大を加速すべく事業基盤を整えた。中国におけるオペレーションの統一化、2社及び日本との連携強化、意思決定を迅速化するこ

とで、中国におけるブランド力を高め、物業管理業界TOP10入りを目指す。

中国で狙う市場は中計の重点攻略5大市場の、a) 中高級商業施設、b) 中高級レジデンス、c) 日系や外資系、中国大手企業等のハイエンド工場、d) 養老院や病院・介護施設、e) 地下鉄等の公共インフラ。既に各市場で受託実績を積み上げている。受託内容・業務範囲は従来以上に多岐に亘り、地域的にも華東地域だけでなく拡がりつつある。まずは華東地域でADブランドを確立し、中国全土で展開可能な事業基盤を構築、そしてTOP10入りを目指すとしている。

海外売上・営業利益率（左）、中国市場売上（右）（十億円）



出所：会社資料よりSR作成

収益性

上記は、売上高2,300億円増収の概要を述べたものだが、VISION2025では収益性の大幅な引き上げも狙っている。目標とする2026年2月期の営業利益率は9.1%、2018年2月期実績5.7%から3.4ptの引き上げを狙う。これは、グローバルの大手企業SODEXO、ISSを意識したもの。両社が5~6%であるのに対し、突き抜けた数値をテクノロジーの活用やAD経済圏など独自手法で達成しようというもの。売上高同様に、内部では積上げを基に試算された数値である模様だ。

考え方としては、1) 国内既存FM市場：省人化FMモデル等のADPFによる顧客・同社双方のコスト削減による収益性向上、2) 中国市場：海外事業の営業利益率は上期時点で8%超と既に連結（5.9%）より高水準だが、日本同様に人手不足の中国市場で、省人化モデルを武器に一段と高めていく考え、3) 新規事業：日本全体の1%相当の電力使用量を背景に、調達・ビッグデータ活用・高効率電力マネジメント等を駆使し、同社の連結営業利益率（FY02/18：5.6%）以上を狙う方針とみられる。また、国内子会社も役割を明確化し、再編も念頭に収益性を高めていきたいとしている。

なお、VISION2025ではIFMという単語が出てこない。これは、決してIFMを捨てた訳ではなく、IFMはあくまでも営業上の提案の一つとの考えに基づく模様だ。IFMはその性質上、顧客に対してコストはオープンになり高い収益性は確保し難い。中計ではIFMによる売上成長を目指していたが、VISION2025では国内ではADPF・AD経済圏、中国では成長市場の刈取による高い収益性をより意識したものに深化したとSR社では捉えている。

中計優先課題への取組（上期時点）

中期経営計画では人手不足による影響が足許拡大していることから、省人化（高効率・高収益型モデルの構築）が喫緊且つ最大の課題であるとして、FY02/19以降は最大の課題である人手不足を克服するために、FMの省人化・無人化モデルを早期に確立する考えを示している。

2019年2月期の主な取組

国内では、上期に大型商業施設向け省人化モデル（顧客は40%コスト削減、同社は常駐スタッフ半減）を確立し、下期には複数施設への展開を見込む。また、中小型施設向け巡回型サービスとして、セコムとの協業による新たなビジネスモデル創造を狙う。常駐スタッフ削減する一方で巡回型サービス拠点の強化、原価人件費を抑制しつつ単価アップを図り収益性を向上させた高効率・高収益型モデルの構築を進めていく方針。中国においては、デジタル化の進展著しい中国でFM省人化/無人化モデル（スマートFM）を構築し、施設の魅力向上に資する新たな付加価値の創出に取り組む、としている。

上期における進捗状況

生産性向上に向けた取組では、A) **国内大型施設**：ADPFを念頭にセンシング技術等を活用した施設管理の遠隔監視や自動制御化の実証実験を進め、B) **国内中小施設**：業務効率化や標準化などにより約30箇所の常駐型拠点で省人化を実施し、巡回型拠点等への人員再配置を進めることで営業機会の拡大を図り、C) **協業**：SECOMとの協業により、地域社会を支える新たな事業モデル構築に向けた取組を開始した。

進捗については、大型施設向けはイオンモール常滑（愛知県）でDelight Viewerも含めて実証実験を継続中。省人化・コスト削減に向け、店舗毎というよりもエリア全体でのコスト削減を念頭に、人とセンサのバランスを取りつつ段階的にモデル構築を進めている。2019年春開業予定のイオンモール藤井寺でも導入を予定している。Delight Viewerについてはセンサ設置等の大型工事を伴わないこともあって、10月から北関東のAEON STYLEにおいて展開を図るとのこと。各段階での成果は並行して他店舗・他地域へと応用を進めていく方針とみられる。

中小施設向けは、計画線で順調に推移している模様だ。2019年2月期は常駐型拠点において90人の省人化（約90拠点）を目標としていたが、既にQ1ではGMS中心に約30人の省人化に成功。減収要因にはなるものの、省人化で得られた有資格者を巡回型拠点や新規案件等に充当することで、約10百万円増益に貢献したとのこと。Q2以降も同程度のペースで進めていく方針で、GMSより大型なSCでの展開も考えている模様だ。協業については、まだ取組を開始したところであり、2019年2月期中には事業モデルを構築したいとしている。

アジアでの事業拡大では、a) 中国：重点ターゲットとする中高級施設への営業活動に注力し、大型商業施設や交通インフラ関連施設の総合管理業務を新たに受託、b) ASEAN：ベトナムの営業体制を強化し、同国内にチェーン展開する地場企業への提供サービスを拡大するとともに日系企業の工場清掃業務を新たに受託した。なお、下期に入り中国の中核事業子会社2社を完全子会社化している（前述）。

海外事業の業績は中国が牽引し、売上高は前年比18%増と順調に拡大している。中国においては、売上高が30%増と高い成長となったことに加えて、相対的に収益性の高い案件を中心に獲得したことから事業ポートフォリオが改善、営業利益率も改善したとのこと。上期の海外事業営業利益率（5.8%）が2018年2月期通期（7.3%）より低下しているように見えるが、マレーシアで大型物件の先行投資が発生し、事業再構築を行っていることによるもの。Q3以降も先行投資の影響は残り、事業再構築も加速する見通し。中国事業は着実に収益性を向上させている点に留意。

ASEANは、まだ規模が小さく影響は軽微ではあるが、マレーシア・ベトナムとも営業減益となった模様だ。同社では、マレーシアが苦戦したが、ベトナムは着実に増収基調が続いており懸念はないとしている。ベトナムでは、日系企業の多い工場団地の案件獲得も進めており、Q1に受託実績も作った。今後は工場団地内の他企業への波及も期待したい。なお、マレーシアでは一旦事業規模の適正化を図っており、再成長に向けて事業を再構築中である。

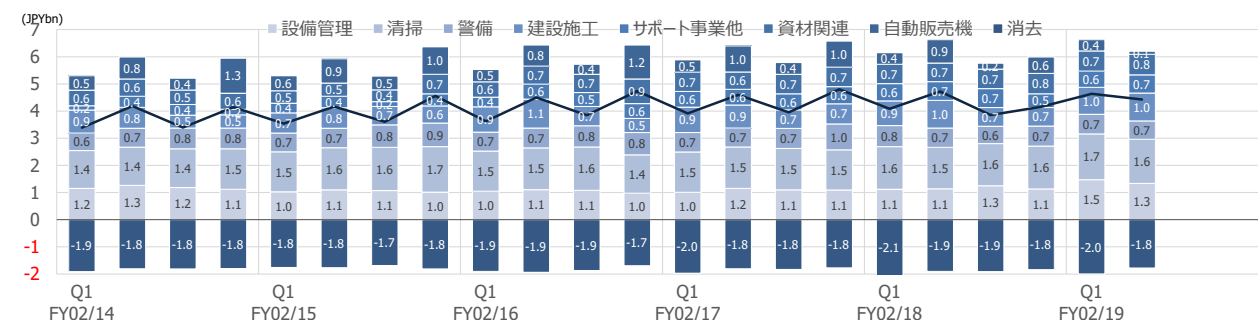
顧客の拡大では、海外はグループ外顧客を中心に着実に受託物件を拡大。国内でも公的研究機関の研究開発拠点、医薬品製造業オフィスビル、外資系製造業事業所、病院へのサービス提供を開始し、グループ外を伸ばしている点にも注目したい。

通期計画に向けて（Q1時点、参考）：2019年2月期は売上高3,050億円（前年比3.5%増、92億円増）、営業利益185億円（同10.0%増、17億円増）、営業利益率6.1%、当期利益110億円（同6.6%増、7億円増）、当期利益率3.6%を計画。営業利益17億円増は粗利益を30億円積み重ね、販管費増加額12億円を吸収して増益を図るというもの。粗利益の増収要因として、1) IFM顧客の拡大で8億円増、2) 店舗設計・内装工事で3億円増、3) アジアでの事業拡大で6億円増、4) 省人化・原価改善で7億円増、5) 国内子会社の成長で6億円増、を計画する。

Q1の業績は、全体では通期計画に対して計画線に順調に進んでおり、Q2も同様の傾向が続く見通しとのこと。また、警備事業では人件費上昇等を織り込んだ価格見直しの効果、建設施工では活性化工事関連の需要増が見込まれる。Q3以降は更に自販機の収益改善が前年比増益という形で表れてくる見通しである。なお、販管費についてはQ1にあった一部人件費、貸倒引当金戻入など一時的な増収要因がQ2以降はなくなるが、全体では販管費の通期計画（前年比12億円増）に対して抑制傾向が続く見通しとしている

セグメント別概要

セグメント営業利益積上（十億円）



出所：会社資料よりSR作成

セグメント別には、a) 設備管理（営業利益28.1億円、前年比5.5億円増）：新規受託に加え、顧客先のコンプライアンス対応を支援する防火設備定期検査や非常用発電機負荷試験の実施、関連不具合改修業務の受託が拡大、b) 警備（同14.0億円、0.8億円減）：労働力確保に向けた職場環境改善を始めとする働き方改革を継続的に実施、省人化を目的に出入管理や巡回警備などサービスのシステム化を推進したが、利益面では外注費増加が影響、c) 清掃（33.1億円、2.1億円増）：新規受託に加えて、環境に配慮した資機材の開発・販売を推進、利益面では生産性向上を目的とする業務省人化を継続的に実施し増益に繋げる、d) 建設施工（20.2億円、0.9億円増）：SC・モールのテナント入替に伴うリニューアル工事の提案活動を積極化、収益性向上を目的とした各種工事の見積もり精査を徹底、利益面ではポートフォリオ組替と収益性改善効果で減収増益に、e) 資材（15.0億円、1.0億円増）：イオンPB商品の包装包材受託を拡大、関係強化を目的とした取引先の経費削減を支援する在庫管理システムの導入検証を開始、f) 自販機（5.3億円、7.5億円減）：電子マネーWAON付与型の設置拡大に加えてデジタルサイネージ型の設置を拡大、利益面では収益モデルの転換途上ということ、Q2の自然災害により商品供給に遅れが生じたこともあり減益、g) サポート（12.7億円、0.6億円減）：家事支援事業や店頭支援事業を展開するカジタクなど連結子会社が売上増に寄与したとのこと。なお、トピックスとして、床清掃ロボットを2018年11月下旬より販売開始することを発表した。

下期に向けて

下期も上期同様に計画線で推移する見通し。セグメント別には、b) 警備：外注費増加の影響は残るが、省人化の取組を推進、c) 清掃：清掃用ロボットを期末までに段階的に約20台導入、コスト削減への寄与を見込む、d) 建設施工：リニューアル工事等の大型案件が計画通りに進み、ユーコム子会社化により強化されたデザイン・設計といった川上からの受託案件も収益性向上に資する見通し、f) 自販機：収益モデルの転換推進による償却負担増はあるが、前年比での落ち幅はQ2よりも緩和される見通しである。

セグメント補足（Q1時点、参考）：警備は、人件費等の上昇を踏まえて値上げ交渉も行っており、人員効率化の動きも含めて収益改善が進む見通し。また、子会社の職場環境改善関連費用は2018年2月期Q4より増加したことから、2019年2月期Q4には一巡するとみられる。

清掃は、従来からの取組効果が重畳、子会社白青舎の収益改善も進んだ。粗利率も改善し、営業増益幅1.1億円の2~3割を白青舎が占めた模様だ。

建設施工は、ポートフォリオの面では、LED関連等相対的に収益性の低い分野の売上構成比が低下したことが全体の営業利益率改善に寄与。店舗設計等収益性の高い案件が増えた訳ではなく、活性化工事関連はやや減収とのこと。具体的には、a) GSM等向け：2018年2月期の活性化需要計画未達の要因となったが、Q1は更に減少が続くというものではないが若干減少、b) ショッピングモール向け：前年Q1は繁忙だった反動で減少、c) 同テナント向け（退店時の原状回復、出店時の内装工事等のリニューアル工事）：前Q1は原状回復で特需（外資アパレルの日本撤退）があったことによるもの。

ただ、利益面では各案件の見積精査等収益性向上の取組の成果もあって粗利益・営業利益とも横這いを維持したとのこと。Q2以降はショッピングモール関連需要（b,c）の盛り上がりが見えている模様であり、上期6か月では前年比増収に転じ、通期計画（前年比23億円増の92億円）に向けて提案活動を進めていくとしている。

なお、2018年4月に完全子会社したu-comとの成果はこれからとのこと。u-comを手に入れたことで、これまでの主な提供サービス（制作・施工、アフターメンテナンス、原状回復・区画形成）より上流工程（調査・企画、設計・デザイン、設計監理）の体制が強化され、企画からメンテナンスまでの

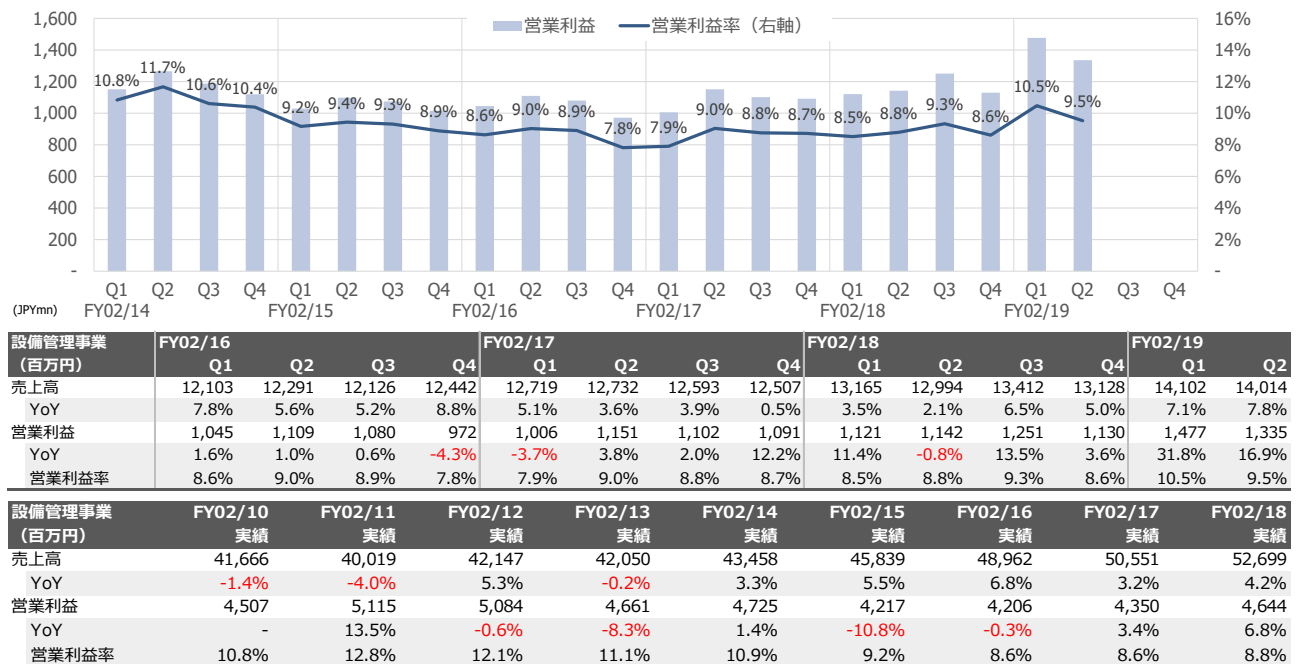
トータルサポートが可能となった。今後の成果を期待したい。

自販機は、収益モデルの転換を一部自販機で行っており、Q1はまだその途上であることから若干の営業減益となった。これは、年間約5,000台（同社自販機は約43,000台）の自販機の事業構造を本来あるべき姿に転換し、収益を向上させるというもの。Q1は約1,200台を転換し、Q2以降も同様のペースで進めていく計画。また、デジタルサイネージ自販機における広告収益も増収となったとのこと。同社ではQ3以降に前年比増益に転じる見通しとしている。

サポートの営業減益はイオンコンパスの減益が大きい。ただ、イオンコンパスは旅行関連大型案件の多寡で業績が振れる傾向があり、Q1もこの影響によるもの。カジタクは営業増益、収益性の高いネット通販も伸ばしている模様である。

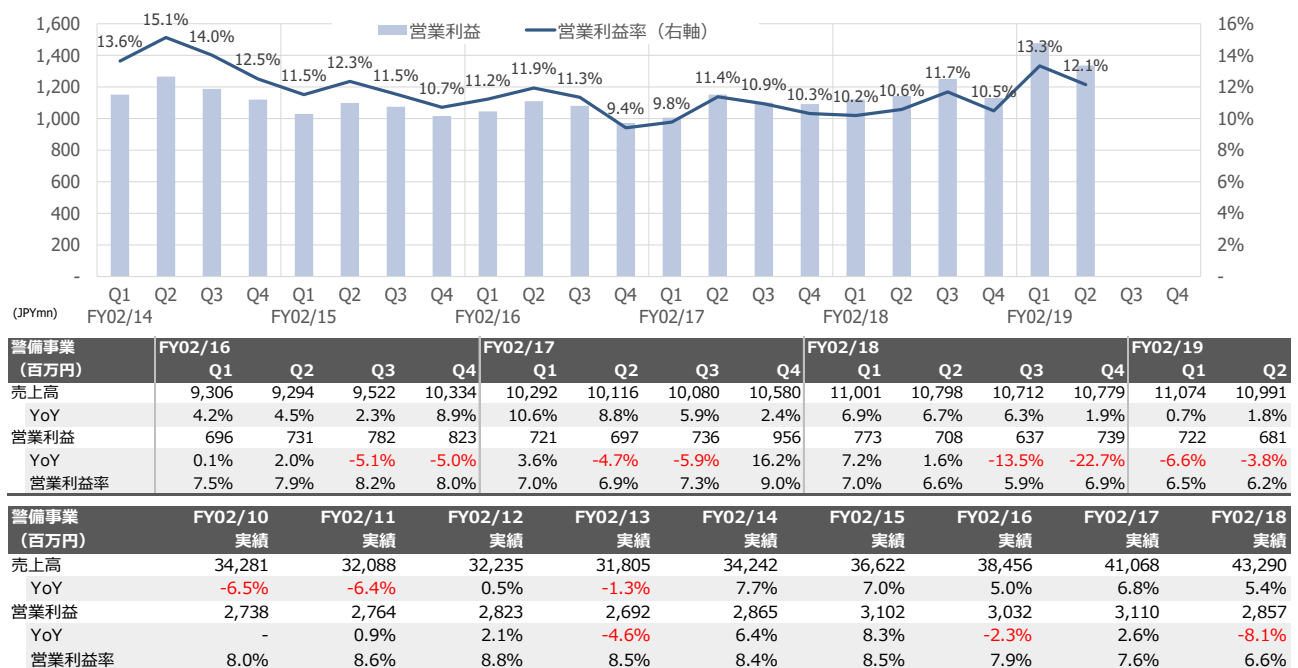
参考

設備管理事業



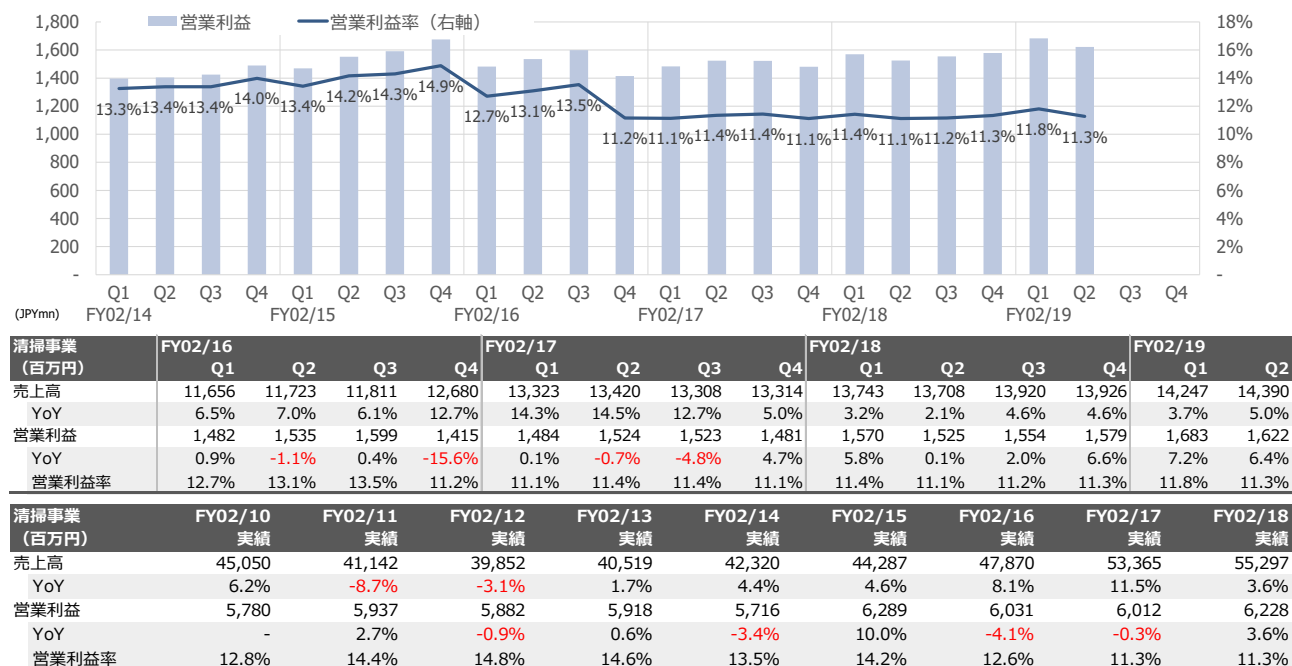
出所：会社資料よりSR社作成

警備事業

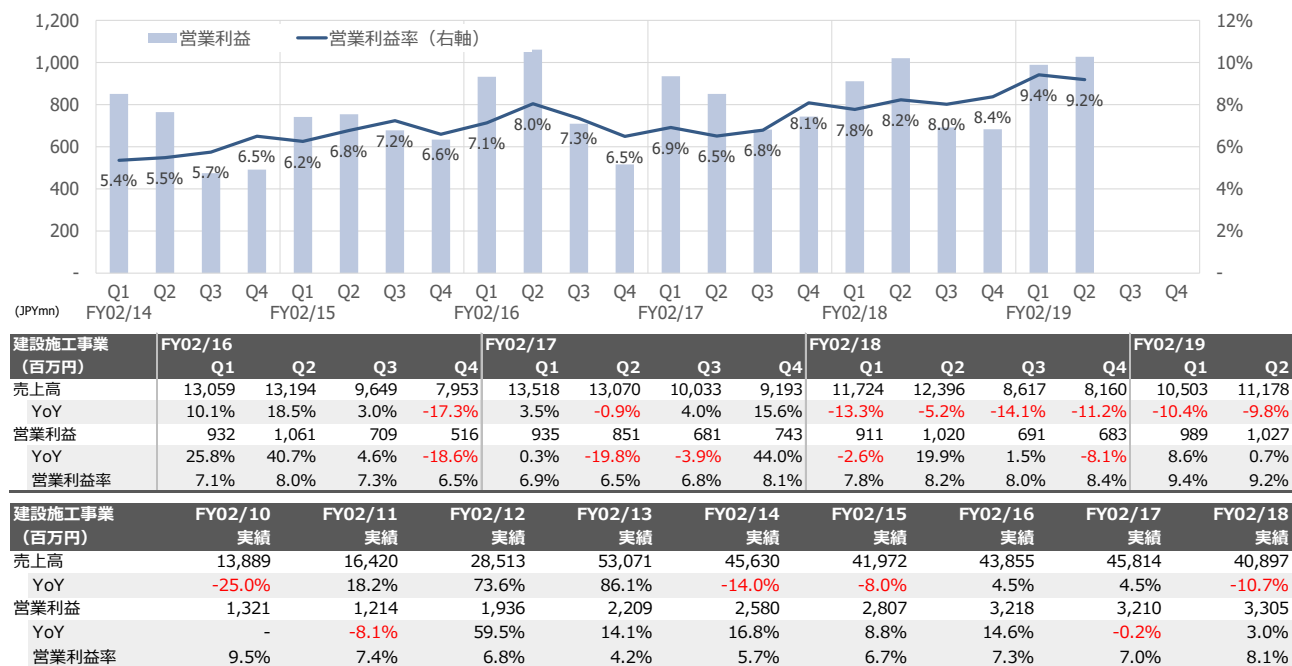


出所：会社資料よりSR社作成

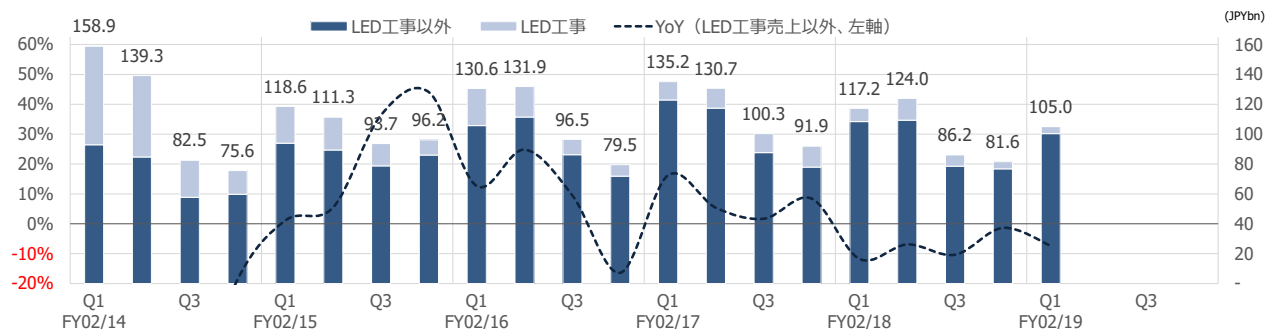
清掃事業



建設施工事業

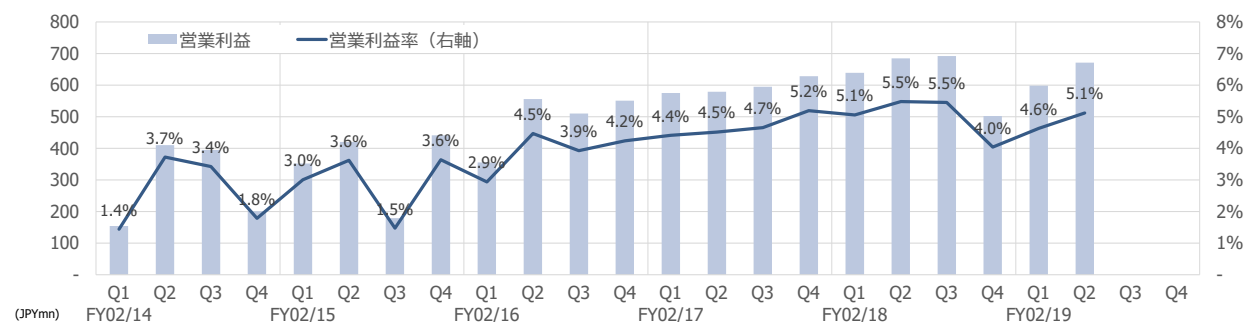


LED工事以外の売上（十億円）



出所：会社資料よりSR社作成

資材関連事業

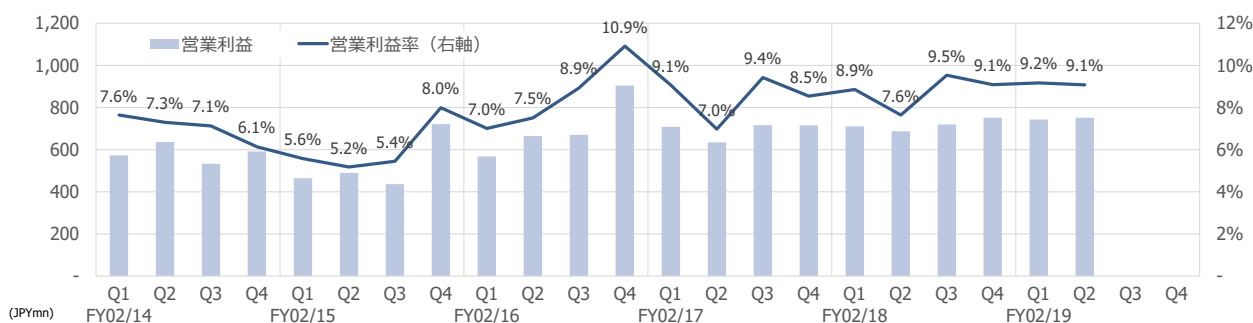


資材関連事業 (百万円)	FY2016				FY2017				FY2018				FY2019	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
売上高	12,080	12,445	12,990	13,001	13,037	12,822	12,779	12,102	12,638	12,502	12,696	12,429	12,906	13,106
YoY	3.1%	7.2%	6.7%	7.3%	7.9%	3.0%	-1.6%	-6.9%	-3.1%	-2.5%	-0.6%	2.7%	2.1%	4.8%
営業利益	568	664	670	904	708	635	716	715	710	687	719	752	743	752
YoY	22.4%	35.5%	53.7%	25.4%	24.6%	-4.4%	6.9%	-20.9%	0.3%	8.2%	0.4%	5.2%	4.6%	9.5%
営業利益率	4.7%	5.3%	5.2%	7.0%	5.4%	5.0%	5.6%	5.9%	5.6%	5.5%	5.7%	6.1%	5.8%	5.7%

資材関連事業 (百万円)	FY2010 実績	FY2011 実績	FY2012 実績	FY2013 実績	FY2014 実績	FY2015 実績	FY2016 実績	FY2017 実績	FY2018 実績
売上高	-	18,718	36,730	39,284	44,543	47,618	50,516	50,740	50,265
YoY	-	-	96.2%	7.0%	13.4%	6.9%	6.1%	0.4%	-0.9%
営業利益	-	627	1,234	1,462	2,333	2,111	2,806	2,774	2,868
YoY	-	-	96.8%	18.5%	59.6%	-9.5%	32.9%	-1.1%	3.4%
営業利益率	-	3.3%	3.4%	3.7%	5.2%	4.4%	5.6%	5.5%	5.7%

出所：会社資料よりSR社作成

自動販売機事業

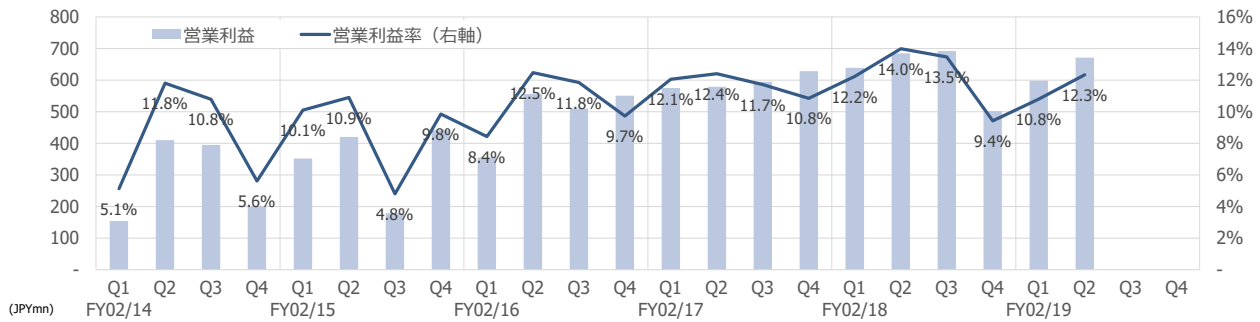


自販機事業 (百万円)	FY2016				FY2017				FY2018				FY2019	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
売上高	8,107	8,848	7,507	8,279	7,810	9,101	7,599	8,369	8,017	8,993	7,544	8,280	8,106	8,286
YoY	-2.7%	-6.6%	-6.2%	-8.2%	-3.7%	2.9%	1.2%	1.1%	2.7%	-1.2%	-0.7%	-1.1%	1.1%	-7.9%
営業利益	450	775	372	1,249	455	963	432	962	421	862	217	605	419	114
YoY	-18.3%	-13.3%	-26.5%	23.2%	1.1%	24.3%	16.1%	-23.0%	-7.5%	-10.5%	-49.8%	-37.1%	-0.5%	-86.8%
営業利益率	5.6%	8.8%	5.0%	15.1%	5.8%	10.6%	5.7%	11.5%	5.3%	9.6%	2.9%	7.3%	5.2%	1.4%

自販機事業 (百万円)	FY2010 実績	FY2011 実績	FY2012 実績	FY2013 実績	FY2014 実績	FY2015 実績	FY2016 実績	FY2017 実績	FY2018 実績
売上高	-	17,188	32,280	31,200	33,329	34,825	32,741	32,879	32,834
YoY	-	-	87.8%	-3.3%	6.8%	4.5%	-6.0%	0.4%	-0.1%
営業利益	-	1,480	2,330	2,396	3,068	2,965	2,846	2,812	2,105
YoY	-	-	57.4%	2.8%	28.0%	-3.4%	-4.0%	-1.2%	-25.1%
営業利益率	-	8.6%	7.2%	7.7%	9.2%	8.5%	8.7%	8.6%	6.4%

出所：会社資料よりSR社作成

サポート事業



サポート事業 (百万円)	FY02/16				FY02/17				FY02/18				FY02/19	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
売上高	4,214	4,459	4,304	5,662	4,771	4,666	5,079	5,790	5,223	4,896	5,139	5,325	5,538	5,439
YoY	21.0%	15.8%	15.5%	26.4%	13.2%	4.6%	18.0%	2.3%	9.5%	4.9%	1.2%	-8.0%	6.0%	11.1%
営業利益	355	556	510	551	575	579	595	628	639	685	692	502	598	671
YoY	0.9%	32.4%	125.7%	400.9%	62.0%	4.1%	16.7%	14.0%	11.1%	18.3%	16.3%	-20.1%	-6.4%	-2.0%
営業利益率	8.4%	12.5%	11.8%	9.7%	12.1%	12.4%	11.7%	10.8%	12.2%	14.0%	13.5%	9.4%	10.8%	12.3%

サポート事業 (百万円)	FY02/10 実績	FY02/11 実績	FY02/12 実績	FY02/13 実績	FY02/14 実績	FY02/15 実績	FY02/16 実績	FY02/17 実績	FY02/18 実績
売上高	5,412	5,327	8,037	10,942	13,718	15,539	18,639	20,306	20,583
YoY	-7.4%	-1.6%	50.9%	36.1%	25.4%	13.3%	19.9%	8.9%	1.4%
営業利益	748	590	312	741	829	1,108	1,972	2,377	2,518
YoY	-	-21.1%	-47.1%	137.5%	11.9%	33.7%	78.0%	20.5%	5.9%
営業利益率	13.8%	11.1%	3.9%	6.8%	6.0%	7.1%	10.6%	11.7%	12.2%

出所：会社資料よりSR社作成

過去のニュース

2018年3月

2018年3月28日、同社は、脱炭素社会の実現に向けてブロックチェーン技術を活用した再生可能エネルギーの実証事業を開始したことを発表した。同社では、FY02/19にイオングループ35店舗、FY02/20には約1,000店舗に専用機器を設置し、FY02/20完成予定の電力を識別して取引するプラットフォーム上で、エネルギーの管理・小売を行うとしている。

2018年3月19日、同社は、代表取締役の異動を発表した。専務執行役員の濱田和成氏が代表取締役社長に就任、現代表取締役社長の中山一平氏は取締役会長に就任予定。（就任予定日：2018年5月定時株主総会開催日）

同日、同社は、深蘭科技（上海）有限公司（中国）との合弁会社「イオンディライトディープブルー テクノロジー カンパニー」を2018年4月26日（予定）に設立することを発表した。出資比率は同社が65%、深蘭科技（上海）社が35%。

新会社設立理由

深蘭科技（上海）社は人工知能の基礎研究と応用開発分野に強みを持ち、研究開発から商品企画・開発・生産までの一貫したソリューションを提供している。新会社は、同社が日本で培ってきたノウハウと先端のテクノロジーを融合させたFMの新しいモデル「SmartFM」を創造するための研究開発に特化したR&Dセンターとしての機能を担う。「SmartFM」では、AIやIoTを活用した視覚監視制御システムや防犯システム、各種ロボット等により、a) 顧客が保有する施設をインテリジェント化、b) 施設利用者の利便性向上、c) 業務の自動化・効率化による大幅な生産性向上、を図る。将来的には「SmartFM」を中国、日本、アセアン各国へ展開を見込む、とのこと。

同社では、中期経営計画の優先課題として、1) IFM、2) アジア、3) テクノロジーを掲げており、今回の新会社設立はその一環とみられる。

なお、2018年2月期通期業績への影響は軽微であり、今後影響があると判明した場合には速やかに開示する、としている。

企業概要

企業正式名称	本社所在地
イオンディライト株式会社	542-0081 大阪府大阪市中央区南船場2-3-2 南船場ハートビル
代表電話番号	上場市場
06-6260-5621	東証1部
設立年月日	上場年月日
1972年11月16日	1995年9月29日
HP	決算月
https://www.aeondelight.co.jp/	2月
IRコンタクト	IRページ
-	https://www.aeondelight.co.jp/ir/

株式会社シェアードリサーチは今までにない画期的な形で日本企業の基本データや分析レポートのプラットフォーム提供を目指しています。さらに、徹底した分析のもとに顧客企業のレポートを掲載し随時更新しています。SR社の現在のレポートカバレッジは以下の通りです。

株式会社アイスタイル	株式会社ゲームカード・ジョイコホールディングス	日医工株式会社
あいホールディングス株式会社	株式会社ココカラファイン	日進工具株式会社
株式会社アクセル	コムシスホールディングス株式会社	日清紡ホールディングス株式会社
アコーディア・ゴルフ・トラスト	サトーホールディングス株式会社	日本エマーゼンシーアシスタンス株式会社
株式会社アジュバンコスメジャパン	株式会社サニックス	日本KFCホールディングス株式会社
アズビル株式会社	サンバイオ株式会社	日本工営株式会社
アズワン株式会社	株式会社サンリオ	日本駐車場開発株式会社
株式会社アダストリア	株式会社ザッパラス	日本電計株式会社
アニコムホールディングス株式会社	株式会社シグマクシス	ネットワンシステムズ株式会社
アネスト岩田株式会社	シッパヘルスケアホールディングス株式会社	株式会社ハウストウ
A P A M A N株式会社	株式会社シンクロ・フード	伯東株式会社
株式会社アバント	シンバイオ製薬株式会社	株式会社ハビネット
アンジェス株式会社	株式会社シーアールイー	株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ
アンリツ株式会社	株式会社ジンス	株式会社ビジョナリーホールディングス
アース製薬株式会社	株式会社ジェイ・エス・ピー	株式会社ビジョン
アースパークホールディングス株式会社	株式会社ジェイテックコーポレーション	BEENOS 株式会社
株式会社RVH	Jトラスト株式会社	ビジョン株式会社
株式会社イエローハット	株式会社JPホールディングス	株式会社ビーロット
イオンディライト株式会社	ジャパンベストレスキューシステム株式会社	フィールズ株式会社
株式会社イオンファンタジー	GCA株式会社	株式会社フェローデックホールディングス
株式会社イグニス	スター・マイカ株式会社	藤田観光株式会社
伊藤忠エネクス株式会社	株式会社ストライク	フリービット株式会社
株式会社IDOM	株式会社スノーピーク	株式会社FRONTEO
稲畑産業株式会社	株式会社スリー・ディー・マトリックス	株式会社ベネフィット・ワン
株式会社インテリジェントウェイブ	生化学工業株式会社	株式会社ベルパーク
インフォコム株式会社	株式会社セリア	株式会社マキアインベストメント
株式会社インフォマート	株式会社セレス	松井証券株式会社
株式会社エイジア	ソレイジア・ファーマ株式会社	マネックスグループ株式会社
株式会社エイチーム	ソースネクスト株式会社	株式会社三城ホールディングス
株式会社エス・エム・エス	太陽ホールディングス株式会社	株式会社ミライト・ホールディングス
SBSホールディングス株式会社	株式会社高島屋	株式会社ミルボン
エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社	タキヒヨー株式会社	株式会社メディカルシステムネットワーク
株式会社FPG	株式会社ダイセキ	株式会社メディネット
株式会社エポラブルアジア	中国塗料株式会社	コシロ化学工業株式会社
エリアリンク株式会社	株式会社チヨダ	株式会社夢真ホールディングス
エレコム株式会社	株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ	夢の街創造委員会株式会社
エン・ジャパン株式会社	株式会社ティア	株式会社ユーグレナ
沖電気工業株式会社	株式会社TKC	株式会社吉野家ホールディングス
株式会社小野測器	DIC株式会社	株式会社ラウンドワン
株式会社オンワードホールディングス	デジタルアーツ株式会社	株式会社ラクーンホールディングス
株式会社オークファン	株式会社デジタルガレージ	株式会社ラックランド
亀田製菓株式会社	株式会社デジタルハーツホールディングス	リゾートトラスト株式会社
株式会社 CARTA HOLDINGS	株式会社デンポノベーション	株式会社良品計画
カルナバイオサイエンス株式会社	株式会社TOKAIホールディングス	レーザーテック株式会社
キャンノンマーケティングジャパン株式会社	株式会社ドリームインキュベータ	株式会社レーサム
クミアイ化学工業株式会社	株式会社ドンキホーテホールディングス	株式会社ワイヤレスゲート
株式会社クリーク・アンド・リバー社	株式会社トライステージ	
グランディハウス株式会社	内外トランスライン株式会社	
ケイアイスター不動産株式会社	長瀬産業株式会社	
ケネディクス株式会社	ナノキャリア株式会社	

※投資運用先銘柄に関するレポートをご希望の場合は、弊社にレポート作成を受託するよう各企業に働きかけることをお勧めいたします。また、弊社に直接レポート作成をご依頼頂くことも可能です。

ディスクレーマー：本レポートは、情報提供のみを目的としております。投資に関する意見や判断を提供するものでも、投資の勧誘や推奨を意図したものでもありません。SR Inc.は、本レポートに記載されたデータの信憑性や解釈については、明示された場合と黙示の場合の両方につき、一切の保証を行わないものとします。SR Inc.は本レポートの使用により発生した損害について一切の責任を負いません。本レポートの著作権、ならびに本レポートとその他Shared Researchレポートの派生品の作成および利用についての権利は、SR Inc.に帰属します。本レポートは、個人目的の使用においては複製および修正が許されていますが、配布・転送その他の利用は本レポートの著作権侵害に該当し、固く禁じられています。SR Inc.の役員および従業員は、SR Inc.の調査レポートで対象としている企業の発行する有価証券に関して何らかの取引を行っており、または将来行う可能性があります。そのため、SR Inc.の役員および従業員は、該当企業に対し、本レポートの客観性に影響を与える利害を有する可能性があるにご留意ください。

金融商品取引法に基づく表示：本レポートの対象となる企業への投資または同企業が発行する有価証券への投資についての判断につながる意見が本レポートに含まれている場合、その意見は、同企業からSR Inc.への対価の支払と引き換えに盛り込まれたものであるか、同企業とSR Inc.の間に存在する当該対価の受け取りについての約束に基づいたものです。

連絡先

株式会社シェアードリサーチ／Shared Research Inc.
 東京都文京区千駄木3-31-12
 HP: <https://sharedresearch.jp>
 TEL: 03-5834-8787
 Email: info@sharedresearch.jp