



## イオンディライト | 9787

---

COVERAGE INITIATED ON: 2013.06.06

LAST UPDATE: 2019.07.05

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](mailto: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

SRL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	5
四半期実績推移	5
2019年2月期会社計画（期初計画）	14
中期経営計画（2018年2月期～2020年2月期）	26
中長期戦略：AEON Delight VISION2025	28
事業内容	33
ビジネスの概要	33
事業概要	34
SW分析（Strengths, Weaknesses）	40
市場とバリューチェーン	41
財務諸表	44
損益計算書	44
貸借対照表	46
キャッシュフロー計算書	48
ROE及び配当	50
その他情報	52
沿革	52
大株主	52
トップマネジメント	53
従業員	53
IR活動	53
ところで	53
過去の業績及びニュース	55
過去の業績	55
過去のニュース	63
企業概要	65

## 主要経営指標の推移

損益計算書 (百万円)	11年2月期 連結	12年2月期 連結	13年2月期 連結	14年2月期 連結	15年2月期 連結	16年2月期 連結	17年2月期 連結	18年2月期 連結	19年2月期 連結	20年2月期 会予
売上高	170,905	219,797	248,876	256,654	265,572	277,926	292,607	292,396	302,915	315,000
YoY	21.8%	28.6%	13.2%	3.1%	3.5%	4.7%	5.3%	-0.1%	3.6%	4.0%
売上総利益	23,989	28,631	30,227	33,245	34,290	34,836	35,736	34,871	35,452	
YoY	13.6%	19.4%	5.6%	10.0%	3.1%	1.6%	2.6%	-2.4%	1.7%	
利益率	14.0%	13.0%	12.1%	13.0%	12.9%	12.5%	12.2%	11.9%	11.7%	
営業利益	12,031	13,762	13,901	14,622	15,390	14,556	14,139	12,909	13,030	18,000
YoY	20.7%	14.4%	1.0%	5.2%	5.3%	-5.4%	-2.9%	-8.7%	0.9%	38.1%
利益率	7.0%	6.3%	5.6%	5.7%	5.8%	5.2%	4.8%	4.4%	4.3%	5.7%
経常利益	12,089	13,784	13,892	14,600	15,472	14,534	14,263	13,381	13,362	18,000
YoY	22.0%	14.0%	0.8%	5.1%	6.0%	-6.1%	-1.9%	-6.2%	-0.1%	34.7%
利益率	7.1%	6.3%	5.6%	5.7%	5.8%	5.2%	4.9%	4.6%	4.4%	5.7%
当期純利益	6,495	6,912	7,509	7,039	7,965	7,247	7,093	6,397	6,415	10,800
YoY	18.8%	6.4%	8.6%	-6.3%	13.2%	-9.0%	-2.1%	-9.8%	0.3%	68.4%
利益率	3.8%	3.1%	3.0%	2.7%	3.0%	2.6%	2.4%	2.2%	2.1%	3.4%
一株当たりデータ										
期末発行済株式数 (千株)	54,170	54,170	54,170	54,170	54,170	54,170	54,170	54,170	54,170	-
EPS	142.6	131.8	143.2	134.2	151.7	138.0	135.0	121.7	122.9	216.4
EPS (潜在株式調整後)	142.3	131.5	142.7	133.8	151.3	137.6	134.6	121.3	122.6	-
DPS	39	40	46	48	50	52	55	61	63	65
BPS	1,006	1,096	1,202	1,303	1,400	1,471	1,559	1,637	1,466	-
貸借対照表 (百万円)										
現金・預金・有価証券	13,098	9,707	10,014	12,565	15,580	20,386	31,717	39,536	44,233	
流動資産合計	64,524	72,486	79,323	89,914	103,634	104,190	111,098	118,311	108,771	
有形固定資産	3,756	3,773	3,796	4,258	4,361	7,061	9,064	10,041	10,161	
投資その他の資産計	4,766	4,276	5,257	5,829	6,268	8,176	8,904	8,512	7,578	
無形固定資産	11,577	12,272	12,321	11,008	10,320	10,006	8,802	7,813	8,103	
資産合計	84,624	92,809	100,699	111,010	124,584	129,434	137,870	144,678	134,614	
買掛金	22,424	23,720	24,544	21,876	24,934	28,457	25,114	25,820	25,967	
短期有利子負債	49	41	10	5	-	-	271	225	394	
流動負債合計	30,724	33,643	34,955	39,309	46,639	45,834	47,051	49,060	51,408	
長期有利子負債	6	15	5	-	-	-	293	-	15	
固定負債合計	1,012	983	1,195	1,556	2,387	3,925	6,214	6,474	7,667	
負債合計	31,737	34,626	36,151	40,865	49,026	49,760	53,266	55,535	59,075	
純資産合計	52,887	58,182	64,547	70,145	75,558	79,674	84,604	89,143	75,539	
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	6,808	9,639	-4,358	21,359	17,234	10,303	11,703	13,568	12,373	
投資活動によるキャッシュフロー	-3,000	-10,051	7,086	-16,632	-11,365	-3,255	2,233	-2,666	12,256	
財務活動によるキャッシュフロー	-1,321	-2,722	-2,257	-2,475	-2,594	-2,821	-2,400	-3,264	-19,686	
財務指標										
有利子負債 (短期及び長期)	55	56	15	5	-	-	564	225	409	
ネットキャッシュ	31,963	36,971	28,019	44,980	56,906	57,748	62,866	71,311	59,824	
総資産利益率 (ROA)	18.1%	15.5%	14.4%	13.8%	13.1%	11.4%	10.7%	9.5%	9.6%	
自己資本利益率 (ROE)	15.5%	12.5%	12.5%	10.7%	11.2%	9.6%	8.9%	7.6%	8.1%	
自己資本比率	62.3%	61.9%	62.6%	61.6%	59.0%	59.7%	59.4%	59.5%	54.4%	

出所: 会社資料よりSR作成

## 直近更新内容

### 概略

2019年7月5日、イオンディライト株式会社は2020年2月期第1四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)

2019年6月28日、同社は2019年2月期通期決算、特別調査委員会の調査報告書、過年度修正等、を発表した。

(決算短信へのリンクは[こちら](#)、調査報告書へのリンクは[こちら](#)、詳細は業績動向の項目を参照)

2019年5月31日、同社は有価証券報告書の提出期限延長の申請について、承認を受けたと発表した。延長後の提出期限は2019年7月1日。

(リリース文へのリンクは[こちら](#))

同社は、5月29日付のリリースで、2019年2月期の有価証券報告書の提出期限の延長に係る承認申請書を近畿財務局へ提出すると発表していた。今回の承認を受け、新しい提出期限は2019年7月1日となった(従来は2019年5月31日)。同社は、子会社「株式会社カジタク」の不適切な会計処理について、特別調査委員会の最終報告書を6月下旬に受領し、これを踏まえて有価証券報告書を作成、会計監査人による監査手続きを経て、2019年7月1日までに有価証券報告書を提出できる見込みとしている。

2019年5月24日、同社は連結子会社カジタクにおける会計処理問題に係る特別調査委員会からの中間報告書の受領について、発表した。

(リリース文へのリンクは[こちら](#))

同子会社の「株式会社カジタク」の不適切な会計処理について、同社は特別調査委員会の報告書を受領した。特別委員会によると、調査対象期間(2013年3月～2019年2月)で判明した連結財務諸表の純資産に与える影響総額は96億円になったとのこと(未設置物件請求の修正、架空売上の修正、証明写真機仕入の修正など)。同社が直近発表した純資産(2019年2月期Q3末)は99,290百万円であり、単純計算では9.7%の影響度となる。

2019年5月10日、同社は通常の定時株主総会と議案が異なること、臨時株主総会招集のための基準日を設定したことを発表した。

(リリース文へのリンクは[こちら](#)と[こちら](#))

同社は、4月5日付で連結子会社において不適切な会計処理が行われていた可能性があることを発表、決算短信の発表を延期した。現在、同社と利害関係を有しない外部の専門家による特別調査委員会の調査が継続している。これら影響で5月30日開催の定時株主総会までに決算関連手続きを完了させることができない見通しとなった。このため、1) 定時株主総会で定款の一部変更する、2) 定時株主総会で期末配当を前期末配当から1円増配の32円とする利益処分を決議し安定的な配当を確保する、3) 定時株主総会では2019年2月期の決算の報告は行わない、4) 5月31日から3か月以内に開催予定の臨時株主総会の議決権を確定するための基準日を5月31日とする、などの対応を取る。2019年2月期の決算発表は2019年8月末までに行われるものと理解される。

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

累計 (百万円)	18年2月期				19年2月期				20年2月期	20年2月期	
	Q1	Q1-Q2	Q1-Q3	Q1-Q4	Q1	Q1-Q2	Q1-Q3	Q1-Q4	Q1	進捗率	通期会予
売上高	75,064	150,738	222,160	292,396	76,370	152,611	226,744	302,915	79,048	25.1%	315,000
YoY	-0.9%	-0.0%	0.3%	-0.1%	1.7%	1.2%	2.1%	3.6%	3.5%		4.0%
売上総利益	9,003	18,585	27,220	34,871	9,342	17,462	25,840	35,452	9,632		
YoY	-1.7%	3.3%	0.2%	-2.4%	3.8%	-6.0%	-5.1%	1.7%	3.1%		
売上総利益率	12.0%	12.3%	12.3%	11.9%	12.2%	11.4%	11.4%	11.7%	12.2%		
販管費	5,669	11,167	16,656	21,961	5,556	11,186	16,927	22,421	5,832		
YoY	3.0%	1.9%	2.1%	1.7%	-2.0%	0.2%	1.6%	2.1%	5.0%		
販管費比率	7.6%	7.4%	7.5%	7.5%	7.3%	7.3%	7.5%	7.4%	7.4%		
営業利益	3,334	7,418	10,563	12,909	3,785	6,275	8,913	13,030	3,800	21.1%	18,000
YoY	-8.8%	5.4%	-2.7%	-8.7%	13.5%	-15.4%	-15.6%	0.9%	0.4%		38.1%
営業利益率	4.4%	4.9%	4.8%	4.4%	5.0%	4.1%	3.9%	4.3%	4.8%		5.7%
経常利益	3,367	7,490	10,965	13,381	3,816	6,349	9,307	13,362	3,822	21.2%	18,000
YoY	-7.8%	6.5%	0.8%	-6.2%	13.3%	-15.2%	-15.1%	-0.1%	0.2%		34.7%
経常利益率	4.5%	5.0%	4.9%	4.6%	5.0%	4.2%	4.1%	4.4%	4.8%		5.7%
当期利益	2,040	4,189	5,558	6,397	2,067	2,838	3,893	6,415	2,070	19.2%	10,800
YoY	-16.2%	8.2%	-7.6%	-9.8%	1.3%	-32.3%	-30.0%	0.3%	0.1%		68.4%
当期利益率	2.7%	2.8%	2.5%	2.2%	2.7%	1.9%	1.7%	2.1%	2.6%		3.4%

四半期 (百万円)	18年2月期				19年2月期				20年2月期
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
売上高	75,064	75,674	71,422	70,236	76,370	76,241	74,133	76,171	79,048
YoY	-0.9%	0.8%	1.1%	-1.2%	1.7%	0.7%	3.8%	8.5%	3.5%
売上総利益	9,003	9,582	8,635	7,651	9,342	8,120	8,378	9,612	9,632
YoY	-1.7%	8.5%	-5.9%	-10.7%	3.8%	-15.3%	-3.0%	25.6%	3.1%
売上総利益率	12.0%	12.7%	12.1%	10.9%	12.2%	10.7%	11.3%	12.6%	12.2%
販管費	5,669	5,498	5,489	5,305	5,556	5,630	5,741	5,494	5,832
YoY	3.0%	0.9%	2.5%	0.4%	-2.0%	2.4%	4.6%	3.6%	5.0%
販管費比率	7.6%	7.3%	7.7%	7.6%	7.3%	7.4%	7.7%	7.2%	7.4%
営業利益	3,334	4,084	3,145	2,346	3,785	2,490	2,638	4,117	3,800
YoY	-8.8%	20.8%	-17.8%	-28.5%	13.5%	-39.0%	-16.1%	75.5%	0.4%
営業利益率	4.4%	5.4%	4.4%	3.3%	5.0%	3.3%	3.6%	5.4%	4.8%
経常利益	3,367	4,123	3,475	2,416	3,816	2,533	2,958	4,055	3,822
YoY	-7.8%	21.8%	-9.5%	-28.7%	13.3%	-38.6%	-14.9%	67.8%	0.2%
経常利益率	4.5%	5.4%	4.9%	3.4%	5.0%	3.3%	4.0%	5.3%	4.8%
当期利益	2,040	2,149	1,369	839	2,067	771	1,055	2,522	2,070
YoY	-16.2%	49.7%	-36.3%	-22.0%	1.3%	-64.1%	-22.9%	200.6%	0.1%
当期利益率	2.7%	2.8%	1.9%	1.2%	2.7%	1.0%	1.4%	3.3%	2.6%

出所：会社資料よりSR作成

セグメント業績 四半期 (百万円)	18年2月期				19年2月期				20年2月期
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
売上高	75,064	75,674	71,422	70,236	76,370	76,241	74,133	76,171	79,048
YoY	-0.9%	0.8%	1.1%	-1.2%	1.7%	0.7%	3.8%	8.5%	3.5%
設備管理	13,165	12,994	13,412	13,128	14,102	14,014	14,447	13,801	14,928
YoY	3.5%	2.1%	6.5%	5.0%	7.1%	7.8%	7.7%	5.1%	5.9%
警備	11,001	10,798	10,712	10,779	11,074	10,991	11,220	11,207	11,143
YoY	6.9%	6.7%	6.3%	1.9%	0.7%	1.8%	4.7%	4.0%	0.6%
清掃	13,743	13,708	13,920	13,926	14,247	14,390	14,456	15,092	15,401
YoY	3.2%	2.1%	4.6%	4.6%	3.7%	5.0%	3.9%	8.4%	8.1%
建設施工	11,724	12,396	8,617	8,160	10,503	11,178	9,285	10,504	12,014
YoY	-13.3%	-5.2%	-14.1%	-11.2%	-10.4%	-9.8%	7.8%	28.7%	14.4%
資材関連	12,638	12,502	12,696	12,429	12,906	13,106	12,771	12,224	12,987
YoY	-3.1%	-2.5%	-0.6%	2.7%	2.1%	4.8%	0.6%	-1.6%	0.6%
自動販売機	8,017	8,993	7,544	8,280	8,106	8,286	7,614	7,949	7,699
YoY	2.7%	-1.2%	-0.7%	-1.1%	1.1%	-7.9%	0.9%	-4.0%	-5.0%
サポート事業	4,773	4,283	4,519	3,566	5,429	4,276	4,341	5,393	4,872
YoY	-5.7%	13.2%	5.5%	-29.5%	13.7%	-0.2%	-3.9%	51.2%	-10.3%
その他	-	-	165	19	-	-	-	-	-
営業利益	3,334	4,084	3,145	2,346	3,785	2,490	2,638	4,117	3,800
YoY	-8.8%	20.8%	-17.8%	-28.5%	13.5%	-39.0%	-16.1%	75.5%	0.4%
営業利益率	4.4%	5.4%	4.4%	3.3%	5.0%	3.3%	3.6%	5.4%	4.8%
設備管理	1,121	1,142	1,251	1,130	1,477	1,335	1,438	1,308	1,433
YoY	11.4%	-0.8%	13.5%	3.6%	31.8%	16.9%	14.9%	15.8%	-3.0%
営業利益率	8.5%	8.8%	9.3%	8.6%	10.5%	9.5%	10.0%	9.5%	9.6%
警備	773	708	637	739	722	681	716	762	730
YoY	7.2%	1.6%	-13.5%	-22.7%	-6.6%	-3.8%	12.4%	3.1%	1.1%
営業利益率	7.0%	6.6%	5.9%	6.9%	6.5%	6.2%	6.4%	6.8%	6.6%
清掃	1,570	1,525	1,554	1,579	1,683	1,622	1,695	1,694	1,724
YoY	5.8%	0.1%	2.0%	6.6%	7.2%	6.4%	9.1%	7.3%	2.4%
営業利益率	11.4%	11.1%	11.2%	11.3%	11.8%	11.3%	11.7%	11.2%	11.2%
建設施工	911	1,020	691	683	989	1,027	865	1,108	1,094
YoY	-2.6%	19.9%	1.5%	-8.1%	8.6%	0.7%	25.2%	62.2%	10.6%
営業利益率	7.8%	8.2%	8.0%	8.4%	9.4%	9.2%	9.3%	10.5%	9.1%
資材関連	710	687	719	752	743	752	641	643	712
YoY	0.3%	8.2%	0.4%	5.2%	4.6%	9.5%	-10.8%	-14.5%	-4.2%
営業利益率	5.6%	5.5%	5.7%	6.1%	5.8%	5.7%	5.0%	5.3%	5.5%
自動販売機	421	862	217	605	419	114	231	400	256
YoY	-7.5%	-10.5%	-49.8%	-37.1%	-0.5%	-86.8%	6.5%	-33.9%	-38.9%
営業利益率	5.3%	9.6%	2.9%	7.3%	5.2%	1.4%	3.0%	5.0%	3.3%
サポート事業	639	685	692	-3,482	-274	-1,283	-778	65	-124
YoY	11.1%	18.3%	16.3%	-	-	-	-	-	-
営業利益率	13.4%	16.0%	15.3%	-97.6%	-5.0%	-30.0%	-17.9%	1.2%	-2.5%
消去、暖簾、全社費用他	-2,811	-2,545	-2,616	340	-1,974	-1,758	-2,170	-1,863	-2,025

出所：会社資料よりSR作成

注：2018年2月期第3四半期以前のセグメント利益は開示当初の情報に基づく

## 通期業績

(百万円)	11年2月期 実績	12年2月期 実績	13年2月期 実績	14年2月期 実績	15年2月期 実績	16年2月期 実績	17年2月期 実績	18年2月期 実績	19年2月期 実績	20年2月期 会予
売上高	170,905	219,797	248,876	256,654	265,572	277,926	292,607	292,396	302,915	315,000
YoY	21.8%	28.6%	13.2%	3.1%	3.5%	4.7%	5.3%	-0.1%	3.6%	4.0%
売上総利益	23,989	28,631	30,227	33,245	34,290	34,836	35,736	34,871	35,452	
YoY	13.6%	19.4%	5.6%	10.0%	3.1%	1.6%	2.6%	-2.4%	1.7%	
売上総利益率	14.0%	13.0%	12.1%	13.0%	12.9%	12.5%	12.2%	11.9%	11.7%	
販管費	11,957	14,868	16,326	18,622	18,900	20,280	21,596	21,961	22,421	
YoY	7.3%	24.3%	9.8%	14.1%	1.5%	7.3%	6.5%	1.7%	2.1%	
販管費比率	7.0%	6.8%	6.6%	7.3%	7.1%	7.3%	7.4%	7.5%	7.4%	
営業利益	12,031	13,762	13,901	14,622	15,390	14,556	14,139	12,909	13,030	18,000
YoY	20.7%	14.4%	1.0%	5.2%	5.3%	-5.4%	-2.9%	-8.7%	0.9%	38.1%
営業利益率	7.0%	6.3%	5.6%	5.7%	5.8%	5.2%	4.8%	4.4%	4.3%	5.7%
経常利益	12,089	13,784	13,892	14,600	15,472	14,534	14,263	13,381	13,362	18,000
YoY	22.0%	14.0%	0.8%	5.1%	6.0%	-6.1%	-1.9%	-6.2%	-0.1%	34.7%
経常利益率	7.1%	6.3%	5.6%	5.7%	5.8%	5.2%	4.9%	4.6%	4.4%	5.7%
当期利益	6,495	6,912	7,509	7,039	7,965	7,247	7,093	6,397	6,415	10,800
YoY	18.8%	6.4%	8.6%	-6.3%	13.2%	-9.0%	-2.1%	-9.8%	0.3%	68.4%
当期利益率	3.8%	3.1%	3.0%	2.7%	3.0%	2.6%	2.4%	2.2%	2.1%	3.4%

セグメント業績 (百万円)	11年2月期 実績	12年2月期 実績	13年2月期 実績	14年2月期 実績	FY02/15 実績	16年2月期 実績	17年2月期 実績	18年2月期 実績	19年2月期 実績	20年2月期 会予
売上高	170,905	219,797	248,876	256,654	265,572	277,926	292,607	292,396	302,915	315,000
YoY	21.8%	28.6%	13.2%	3.1%	3.5%	4.7%	5.3%	-0.1%	3.6%	4.0%
設備管理	40,019	42,147	42,050	43,458	45,839	48,962	50,551	52,699	56,364	
YoY	-4.0%	5.3%	-0.2%	3.3%	5.5%	6.8%	3.2%	4.2%	7.0%	
警備	32,088	32,235	31,805	34,242	36,622	38,456	41,068	43,290	44,492	
YoY	-6.4%	0.5%	-1.3%	7.7%	7.0%	5.0%	6.8%	5.4%	2.8%	
清掃	41,142	39,852	40,519	42,320	44,287	47,870	53,365	55,297	58,185	
YoY	-8.7%	-3.1%	1.7%	4.4%	4.6%	8.1%	11.5%	3.6%	5.2%	
建設施工	16,420	28,513	53,071	45,630	41,972	43,855	45,814	40,897	41,470	
YoY	18.2%	73.6%	86.1%	-14.0%	-8.0%	4.5%	4.5%	-10.7%	1.4%	
資材関連	18,718	36,730	39,284	44,543	47,618	50,516	50,740	50,265	51,007	
YoY	-	96.2%	7.0%	13.4%	6.9%	6.1%	0.4%	-0.9%	1.5%	
自動販売機	17,188	32,280	31,200	33,329	34,825	32,741	32,879	32,834	31,955	
YoY	-	87.8%	-3.3%	6.8%	4.5%	-6.0%	0.4%	-0.1%	-2.7%	
サポート事業ほか	5,327	8,037	10,942	13,129	14,406	15,524	18,188	17,325	19,439	
YoY	-1.6%	50.9%	36.1%	20.0%	9.7%	7.8%	17.2%	-4.7%	12.2%	
営業利益	12,031	13,762	13,901	14,622	15,390	14,556	14,139	12,909	13,030	18,000
YoY	20.7%	14.4%	1.0%	5.2%	5.3%	-5.4%	-2.9%	-8.7%	0.9%	38.1%
営業利益率	7.0%	6.3%	5.6%	5.7%	5.8%	5.2%	4.8%	4.4%	4.3%	5.7%
設備管理	5,115	5,084	4,661	4,725	4,217	4,206	4,350	4,644	5,558	
YoY	13.5%	-0.6%	-8.3%	1.4%	-10.8%	-0.3%	3.4%	6.8%	19.7%	
営業利益率	12.8%	12.1%	11.1%	10.9%	9.2%	8.6%	8.6%	8.8%	9.9%	
警備	2,764	2,823	2,692	2,865	3,102	3,032	3,110	2,857	2,881	
YoY	0.9%	2.1%	-4.6%	6.4%	8.3%	-2.3%	2.6%	-8.1%	0.8%	
営業利益率	8.6%	8.8%	8.5%	8.4%	8.5%	7.9%	7.6%	6.6%	6.5%	
清掃	5,937	5,882	5,918	5,716	6,289	6,031	6,012	6,228	6,694	
YoY	2.7%	-0.9%	0.6%	-3.4%	10.0%	-4.1%	-0.3%	3.6%	7.5%	
営業利益率	14.4%	14.8%	14.6%	13.5%	14.2%	12.6%	11.3%	11.3%	11.5%	
建設施工	1,214	1,936	2,209	2,580	2,807	3,218	3,210	3,305	3,989	
YoY	-8.1%	59.5%	14.1%	16.8%	8.8%	14.6%	-0.2%	3.0%	20.7%	
営業利益率	7.4%	6.8%	4.2%	5.7%	6.7%	7.3%	7.0%	8.1%	9.6%	
資材関連	627	1,234	1,462	2,333	2,111	2,806	2,774	2,868	2,779	
YoY	-	96.8%	18.5%	59.6%	-9.5%	32.9%	-1.1%	3.4%	-3.1%	
営業利益率	3.3%	3.4%	3.7%	5.2%	4.4%	5.6%	5.5%	5.7%	5.4%	
自動販売機	1,480	2,330	2,396	3,068	2,965	2,846	2,812	2,105	1,164	
YoY	-	57.4%	2.8%	28.0%	-3.4%	-4.0%	-1.2%	-25.1%	-44.7%	
営業利益率	8.6%	7.2%	7.7%	9.2%	8.5%	8.7%	8.6%	6.4%	3.6%	
サポート事業ほか	590	312	741	336	281	-580	-850	-1,466	-2,270	
YoY	-21.1%	-47.1%	137.5%	-54.7%	-16.4%	-	-	-	-	
営業利益率	11.1%	3.9%	6.8%	2.6%	2.0%	-3.7%	-4.7%	-8.5%	-11.7%	
連結消去ほか	-	-	-6,180	-7,334	-6,574	-7,003	-7,279	-7,632	-7,765	

出所：会社資料よりSR作成

## 2020年2月期第1四半期決算（2019年7月5日発表）

### <決算サマリー>

- ▷ 2020年2月期第1四半期の業績は、売上高が79,048百万円（前年同期比3.5%増）、営業利益は3,800百万円（同0.4%増）、当期利益（親会社株主に帰属する四半期純利益）は2,070百万円（同0.2%増）であった。不正会計のあった子会社「カジタク」の業績は売上高1,452百万円（同29.4%減）、営業損失510百万円（前年同期は662百万円の損失）、カジタク除きでは、売上高が前年同期比4.4%増、営業利益が同3.1%減。
- ▷ 設備管理事業：売上高は14,928百万円（同5.9%増）、セグメント利益は1,433百万円（同3.0%減）。新規の顧客開拓の増加に加え、厨房・ダクトの自動消火システムの導入提案、防火設備定期検査、非常用発電機負荷試験の実施など、関連業務の受託拡大が売上増に寄与した。一方、コストの増加も大きく、売上高が伸びる中、セグメント利益は減益。
- ▷ 警備事業：売上高は11,143百万円（同0.6%増）、セグメントは利益730百万円（同1.1%増）。労働需給の逼迫で労働コストが上昇する中、受託単価の適正化が奏功。営業利益率は6.6%と、前年同期の6.5%から改善。
- ▷ 清掃事業：売上高は15,401百万円（同8.1%増）、セグメント利益は1,724百万円（同2.4%増）。新規顧客の増加に加え、2018年12月に連結子会社化したインドネシアの清掃事業会社「SJS」の業績が寄与。省力化を目的とした自動走行型床清掃ロボットの導入、販売にも進捗があった。
- ▷ 建設施工事業：売上高は12,014百万円（同14.4%増）、セグメント利益は1,094百万円（同10.6%増）。2019年2月期に実施した設計・デザイン分野の体制強化で受託確度が向上。地域密着体制による協力会社との関係性強化も寄与し、改装工事の受託が拡大。建設施工では2020年2月期の期初に機構改革を行い、関東、関西の両支社内に「工事部」を新設、各エリアにおける改装工事の需要に地域密着で対応する体制を整備。今後の受注件数の拡大が注目される。
- ▷ 資材関連事業：売上高は12,987百万円（同0.6%増）、セグメント利益は712百万円（同4.2%減）。イオンのプライベートブランド「トップバリュ」の包装包材の受託拡大への取り組みが増収に寄与。一方、物流コストの削減など、収益性改善に向けた取り組みを進めたもののコスト増が上回り、セグメント利益は減益であった。
- ▷ 自動販売機事業：売上高は7,699百万円（同5.0%減）、セグメント利益は256百万円（同38.9%減）。好条件な立地環境（1台当たり売上高の大きい大型商業施設など）を利益創出につなげるために、自社混合機（各飲料メーカーの商品を品揃え）への転換を実施中で、業績は端境期。入替期間実績や物理的寿命などを総合的に勘案して耐用年数を見直したことが、77百万円の利益押し上げ要因。
- ▷ サポート事業：売上高は4,872百万円（同10.3%減）、セグメント損失は124百万円（前年同期は274百万円の損失）。カジタクは店頭支援事業における新規の機器販売、設置を停止している影響で大幅減収。カジタクを除くサポート事業の売上高は前期比1.4%増、セグメント利益は0.3%減。出張手配代行や会議・展示会運営、顧客施設とその周辺環境の管理運営に関するアウトソーシングニーズに応える様々なサービスの提供拡大に取り組んでいる。



## 2020年2月期見通し

2020年2月期の会社予想は売上高315,000百万円（同4.0%増）、営業利益18,000百万円（38.1%増）、当期利益10,800百万円（同68.4%増）に変更はない。

## 今期会社計画

(百万円)	FY02/18			FY02/19			FY02/20		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
売上高	151,801	140,595	292,396	153,884	149,031	302,915	158,000	157,000	315,000
YoY	0.3%	-1.9%	-0.8%	1.4%	6.0%	3.6%	2.7%	5.3%	4.0%
売上原価	131,765	125,759	257,524	133,577	133,886	267,463			
売上総利益	20,035	14,836	34,871	20,307	15,145	35,452			
YoY	2.5%	-23.7%	-10.6%	1.4%	2.1%	1.7%			
利益率	13.2%	10.6%	11.9%	13.2%	10.2%	11.7%			
販管費	11,228	10,733	21,961	11,246	11,175	22,421			
販管費率	7.4%	7.6%	7.5%	0.2%	4.1%	2.1%			
営業利益	8,806	4,103	12,909	9,060	3,970	13,030	8,500	9,500	18,000
YoY	3.5%	-53.1%	-25.2%	2.9%	-3.2%	0.9%	-6.2%	139.3%	38.1%
利益率	5.8%	2.9%	4.4%	5.9%	2.7%	4.3%	5.4%	6.1%	5.7%
経常利益	8,878	4,503	13,381	9,134	4,228	13,362	8,500	9,500	18,000
YoY	4.4%	-49.3%	-23.0%	2.9%	-6.1%	-0.1%	-6.9%	124.7%	34.7%
利益率	5.8%	3.2%	4.6%	5.9%	2.8%	4.4%	5.4%	6.1%	5.7%
当期純利益	5,573	824	6,397	5,628	787	6,415	5,100	5,700	10,800
YoY	4.3%	-83.2%	-37.5%	1.0%	-4.5%	0.3%	-9.4%	624.3%	68.4%

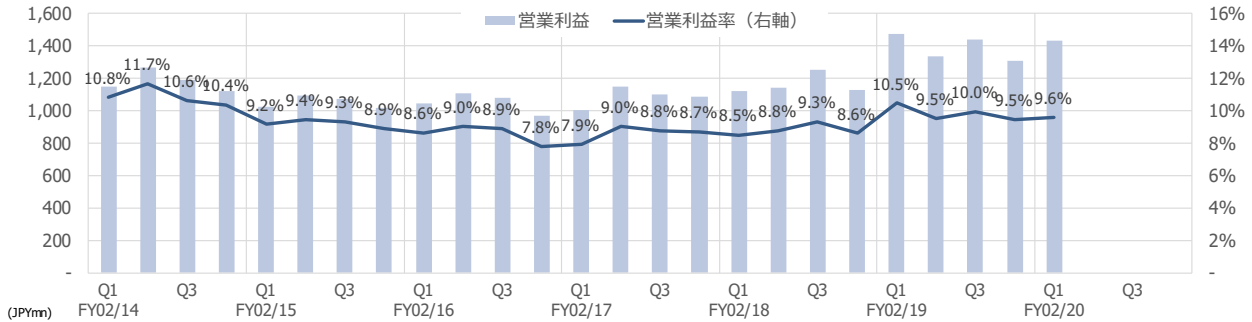
出所：会社資料よりSR作成

カジタクの営業損失が前期の約4,000百万円から500百万円へ3,500百万円縮小することが見込まれており、カジタク除きでは約1,500百万円の増益が見込まれている。同社はセグメント別の営業利益予想を公表していないが、建設施工事業、清掃事業、設備管理事業などが業績の拡大に寄与する見通しとしている。

建設施工事業では、2018年5月に子会社化した株式会社ユーコムとの相乗効果が大きくなるとみられる。店舗設計・内装工事の分野において、ユーコムは国内外の商業施設で多くの実績を持つ。設計やデザインといった川上領域から顧客への提案が可能になり、同社としては付加価値を高めやすくなっているようだ。既に受注案件も積みあがっているとみられる。また、地域密着型組織への変更により、迅速な意思決定や顧客対応が可能な体制となったことも、受注の拡大につながるであろう。清掃事業では、これまで取り組んできた業務品質と生産性の向上の効果が積みあがることに加え、自動走行型床清掃ロボットの活用によるコスト削減（省人化）効果も表れてくる見通し。設備管理も受託件数の増加が、売上利益の増加に結び付くとみられる。

参考

設備管理事業

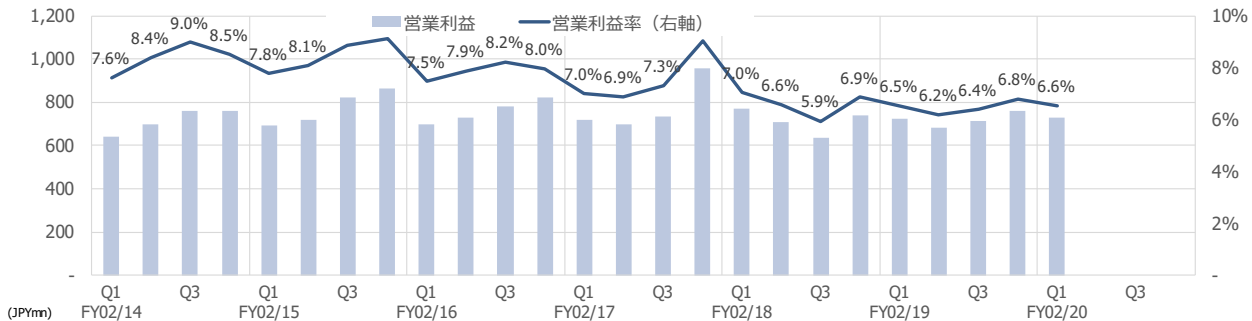


設備管理事業 四半期 (百万円)	18年2月期				19年2月期				20年2月期
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
売上高	13,165	12,994	13,412	13,128	14,102	14,014	14,447	13,801	14,928
YoY	3.5%	2.1%	6.5%	5.0%	7.1%	7.8%	7.7%	5.1%	5.9%
営業利益	1,121	1,142	1,251	1,130	1,477	1,335	1,438	1,308	1,433
YoY	11.4%	-0.8%	13.5%	3.6%	31.8%	16.9%	14.9%	15.8%	-3.0%
営業利益率	8.5%	8.8%	9.3%	8.6%	10.5%	9.5%	10.0%	9.5%	9.6%

設備管理事業 (百万円)	FY02/10	FY02/11	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18	FY02/19
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績
売上高	41,666	40,019	42,147	42,050	43,458	45,839	48,962	50,551	52,699	56,364
YoY	-1.4%	-4.0%	5.3%	-0.2%	3.3%	5.5%	6.8%	3.2%	4.2%	7.0%
営業利益	4,507	5,115	5,084	4,661	4,725	4,217	4,206	4,350	4,644	5,558
YoY	-	13.5%	-0.6%	-8.3%	1.4%	-10.8%	-0.3%	3.4%	6.8%	19.7%
営業利益率	10.8%	12.8%	12.1%	11.1%	10.9%	9.2%	8.6%	8.6%	8.8%	9.9%

出所：会社資料よりSR社作成

警備事業

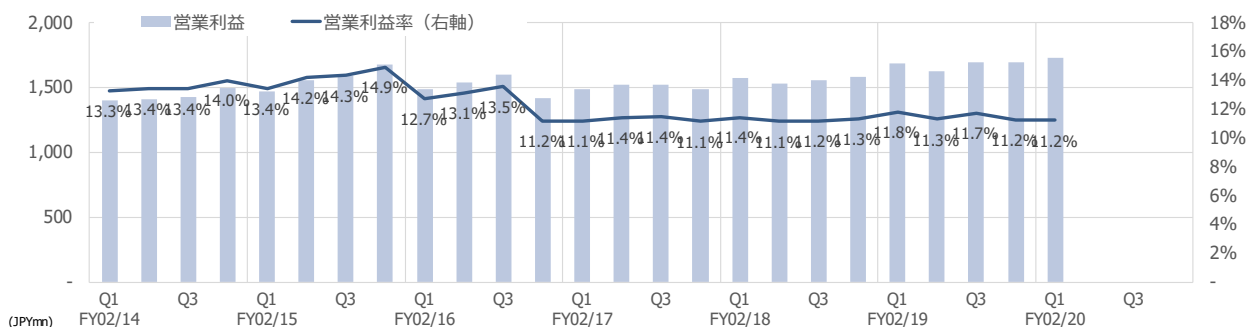


警備事業 四半期 (百万円)	18年2月期				19年2月期				20年2月期
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
売上高	11,001	10,798	10,712	10,779	11,074	10,991	11,220	11,207	11,143
YoY	6.9%	6.7%	6.3%	1.9%	0.7%	1.8%	4.7%	4.0%	0.6%
営業利益	773	708	637	739	722	681	716	762	730
YoY	7.2%	1.6%	-13.5%	-22.7%	-6.6%	-3.8%	12.4%	3.1%	1.1%
営業利益率	7.0%	6.6%	5.9%	6.9%	6.5%	6.2%	6.4%	6.8%	6.6%

警備事業 (百万円)	FY02/10	FY02/11	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18	FY02/19
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績
売上高	34,281	32,088	32,235	31,805	34,242	36,622	38,456	41,068	43,290	44,492
YoY	-6.5%	-6.4%	0.5%	-1.3%	7.7%	7.0%	5.0%	6.8%	5.4%	2.8%
営業利益	2,738	2,764	2,823	2,692	2,865	3,102	3,032	3,110	2,857	2,881
YoY	-	0.9%	2.1%	-4.6%	6.4%	8.3%	-2.3%	2.6%	-8.1%	0.8%
営業利益率	8.0%	8.6%	8.8%	8.5%	8.4%	8.5%	7.9%	7.6%	6.6%	6.5%

出所：会社資料よりSR社作成

## 清掃事業

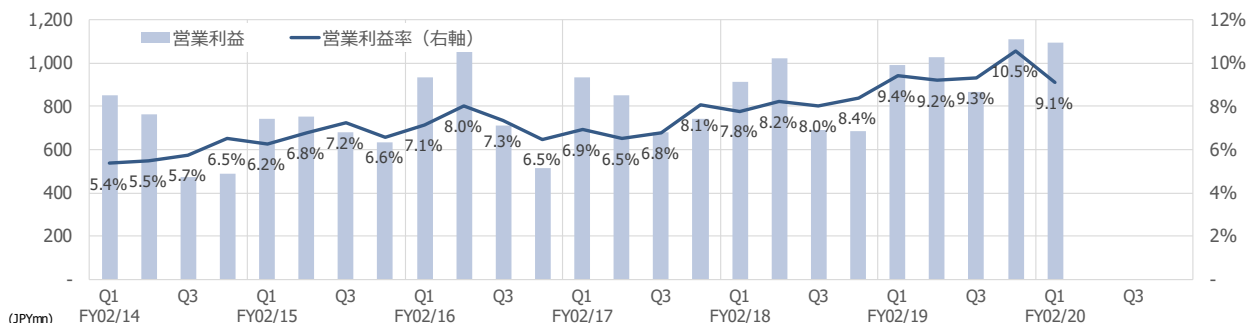


清掃事業 四半期 (百万円)	18年2月期				19年2月期				20年2月期
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
売上高	13,743	13,708	13,920	13,926	14,247	14,390	14,456	15,092	15,401
YoY	3.2%	2.1%	4.6%	4.6%	3.7%	5.0%	3.9%	8.4%	8.1%
営業利益	1,570	1,525	1,554	1,579	1,683	1,622	1,695	1,694	1,724
YoY	5.8%	0.1%	2.0%	6.6%	7.2%	6.4%	9.1%	7.3%	2.4%
営業利益率	11.4%	11.1%	11.2%	11.3%	11.8%	11.3%	11.7%	11.2%	11.2%

清掃事業 (百万円)	FY02/10	FY02/11	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18	FY02/19
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績
売上高	45,050	41,142	39,852	40,519	42,320	44,287	47,870	53,365	55,297	58,185
YoY	6.2%	-8.7%	-3.1%	1.7%	4.4%	4.6%	8.1%	11.5%	3.6%	5.2%
営業利益	5,780	5,937	5,882	5,918	5,716	6,289	6,031	6,012	6,228	6,694
YoY	-	2.7%	-0.9%	0.6%	-3.4%	10.0%	-4.1%	-0.3%	3.6%	7.5%
営業利益率	12.8%	14.4%	14.8%	14.6%	13.5%	14.2%	12.6%	11.3%	11.3%	11.5%

出所：会社資料よりSR社作成

## 建設施工事業

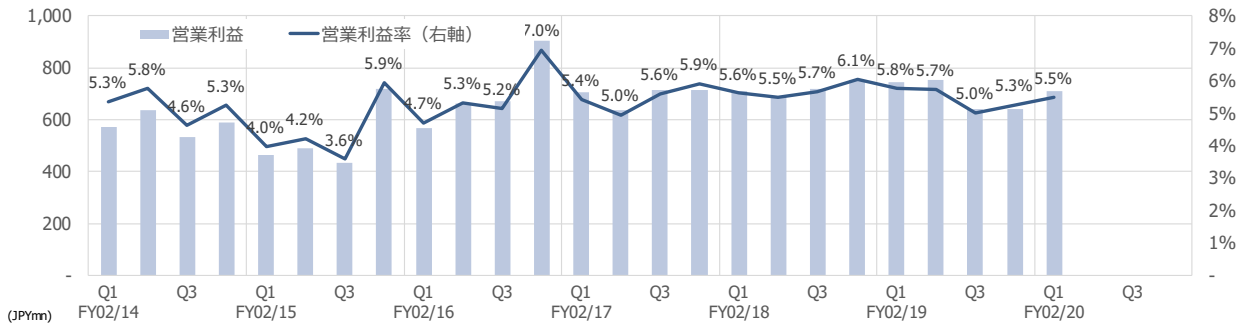


建設施工事業 四半期 (百万円)	18年2月期				19年2月期				20年2月期
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
売上高	11,724	12,396	8,617	8,160	10,503	11,178	9,285	10,504	12,014
YoY	-13.3%	-5.2%	-14.1%	-11.2%	-10.4%	-9.8%	7.8%	28.7%	14.4%
営業利益	911	1,020	691	683	989	1,027	865	1,108	1,094
YoY	-2.6%	19.9%	1.5%	-8.1%	8.6%	0.7%	25.2%	62.2%	10.6%
営業利益率	7.8%	8.2%	8.0%	8.4%	9.4%	9.2%	9.3%	10.5%	9.1%

建設施工事業 (百万円)	FY02/10	FY02/11	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18	FY02/19
	実績	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	41,470
YoY	-25.0%	18.2%	73.6%	86.1%	-14.0%	-8.0%	4.5%	4.5%	-10.7%	1.4%
営業利益	1,321	1,214	1,936	2,209	2,580	2,807	3,218	3,210	3,305	3,989
YoY	-	-8.1%	59.5%	14.1%	16.8%	8.8%	14.6%	-0.2%	3.0%	20.7%
営業利益率	9.5%	7.4%	6.8%	4.2%	5.7%	6.7%	7.3%	7.0%	8.1%	9.6%

出所：会社資料よりSR社作成

資材関連事業

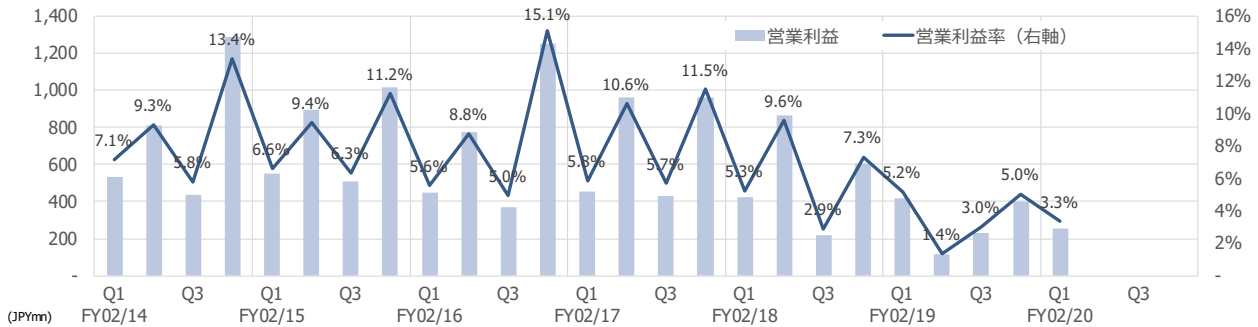


資材関連事業 四半期 (百万円)	18年2月期				19年2月期				20年2月期
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
売上高	12,638	12,502	12,696	12,429	12,906	13,106	12,771	12,224	12,987
YoY	-3.1%	-2.5%	-0.6%	2.7%	2.1%	4.8%	0.6%	-1.6%	0.6%
営業利益	710	687	719	752	743	752	641	643	712
YoY	0.3%	8.2%	0.4%	5.2%	4.6%	9.5%	-10.8%	-14.5%	-4.2%
営業利益率	5.6%	5.5%	5.7%	6.1%	5.8%	5.7%	5.0%	5.3%	5.5%

資材関連事業 (百万円)	FY02/10	FY02/11	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18	FY02/19
	実績	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	51,007
YoY	-	-	96.2%	7.0%	13.4%	6.9%	6.1%	0.4%	-0.9%	1.5%
営業利益	-	627	1,234	1,462	2,333	2,111	2,806	2,774	2,868	2,779
YoY	-	-	96.8%	18.5%	59.6%	-9.5%	32.9%	-1.1%	3.4%	-3.1%
営業利益率	-	3.3%	3.4%	3.7%	5.2%	4.4%	5.6%	5.5%	5.7%	5.4%

出所：会社資料よりSR社作成

自動販売機事業

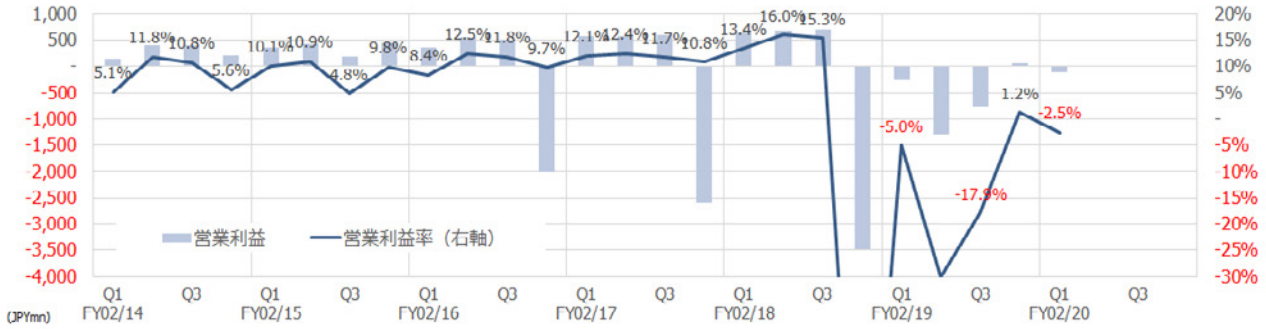


自販機販売事業 四半期 (百万円)	18年2月期				19年2月期				20年2月期
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
売上高	8,017	8,993	7,544	8,280	8,106	8,286	7,614	7,949	7,699
YoY	2.7%	-1.2%	-0.7%	-1.1%	1.1%	-7.9%	0.9%	-4.0%	-5.0%
営業利益	421	862	217	605	419	114	231	400	256
YoY	-7.5%	-10.5%	-49.8%	-37.1%	-0.5%	-86.8%	6.5%	-33.9%	-38.9%
営業利益率	5.3%	9.6%	2.9%	7.3%	5.2%	1.4%	3.0%	5.0%	3.3%

自販機事業 (百万円)	FY02/10	FY02/11	FY02/12	FY02/13	FY02/14	FY02/15	FY02/16	FY02/17	FY02/18	FY02/19
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績
売上高	-	17,188	32,280	31,200	33,329	34,825	32,741	32,879	32,834	31,955
YoY	-	-	87.8%	-3.3%	6.8%	4.5%	-6.0%	0.4%	-0.1%	-2.7%
営業利益	-	1,480	2,330	2,396	3,068	2,965	2,846	2,812	2,105	1,164
YoY	-	-	57.4%	2.8%	28.0%	-3.4%	-4.0%	-1.2%	-25.1%	-44.7%
営業利益率	-	8.6%	7.2%	7.7%	9.2%	8.5%	8.7%	8.6%	6.4%	3.6%

出所：会社資料よりSR社作成

サポート事業



サポート事業 四半期 (百万円)	18年2月期				19年2月期				20年2月期
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
売上高	4,773	4,283	4,519	3,566	5,429	4,276	4,341	5,393	4,872
YoY	-5.7%	13.2%	5.5%	-29.5%	13.7%	-0.2%	-3.9%	51.2%	-10.3%
営業利益	639	685	692	-3,482	-274	-1,283	-778	65	-124
YoY	11.1%	18.3%	16.3%	-	-	-	-	-	-
営業利益率	13.4%	16.0%	15.3%	-97.6%	-5.0%	-30.0%	-17.9%	1.2%	-2.5%

出所：会社資料よりSR社作成

サポート事業 (百万円)	11年2月期	12年2月期	13年2月期	14年2月期	FY02/15	16年2月期	17年2月期	18年2月期	19年2月期
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績
売上高	5,327	8,037	10,942	13,129	14,406	15,524	18,188	17,325	19,439
YoY	-1.6%	50.9%	36.1%	20.0%	9.7%	7.8%	17.2%	-4.7%	12.2%
営業利益	590	312	741	336	281	-580	-850	-1,466	-2,270
YoY	-21.1%	-47.1%	137.5%	-54.7%	-16.4%	-	-	-	-
営業利益率	11.1%	3.9%	6.8%	2.6%	2.0%	-3.7%	-4.7%	-8.5%	-11.7%

出所：会社資料よりSR社作成

注：2018年2月期第3四半期以前の四半期業績は開示当初の情報に基づく

過去の四半期実績と通期実績は、過去の業績へ

## 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（20,000m<sup>2</sup>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

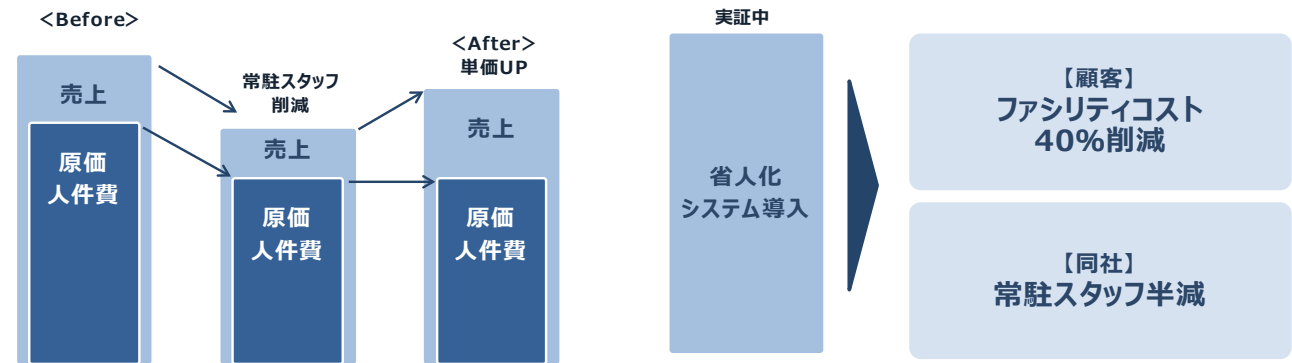
このモデルのポイントは、従来型常駐型モデルは収益性の向上を、巡回型モデルは事業拡大・ドミナント進展による収益向上が見込まれる点とSR社では見ている。同社は全国に約600拠点を擁し、延べ2万人の資格保有者が各拠点に配属されている（加えて、約1万社の協力会社ネットワークを持つ）。内、FMに係る拠点数は約450、巡回型拠点は約80程度である模様だ。施設管理スタッフを施設に常駐させる場合、コストになると同時に有資格者を拘束してしまう。これは収益の固定化を意味する。ここで、常駐スタッフを削減する事業モデルを構築し、収益性を高めるというもの。事務作業等に携

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し、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）



出所：会社資料よりSR作成

### 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86,700m<sup>2</sup>）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。

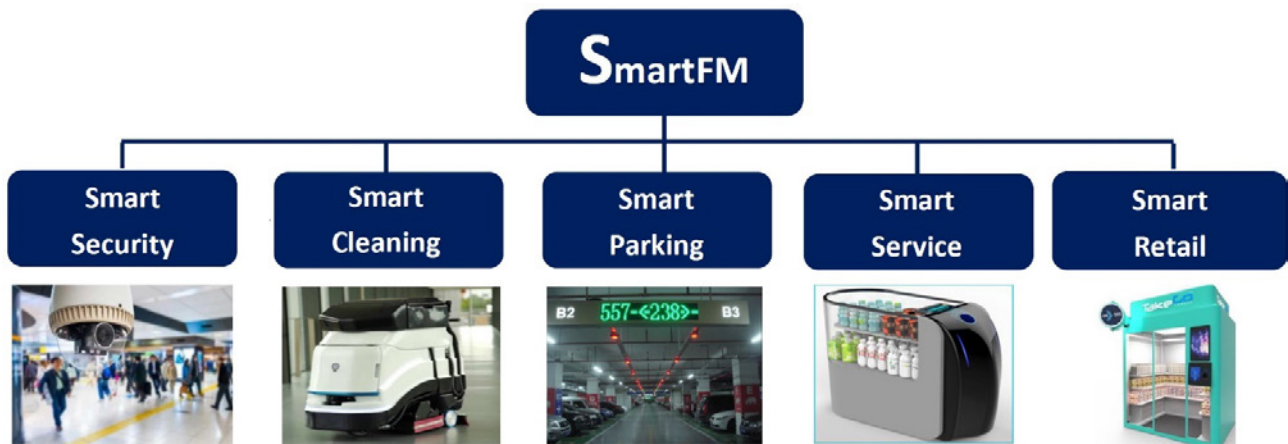
なお、顧客のコスト削減40%は同社の関連売上40%減を意味するが、テクノロジーを活用した省人化モデルを構築することで利益は確保していくとしている。加えて、省人化モデルで生まれた常駐スタッフの余力は新規案件に充当する計画。同社では人出不足による機会損失が、FY02/18は少なくとも20件はあったとみている。こうした需要に応えることでも、売上及び利益を創出する方針である。

### 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（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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。

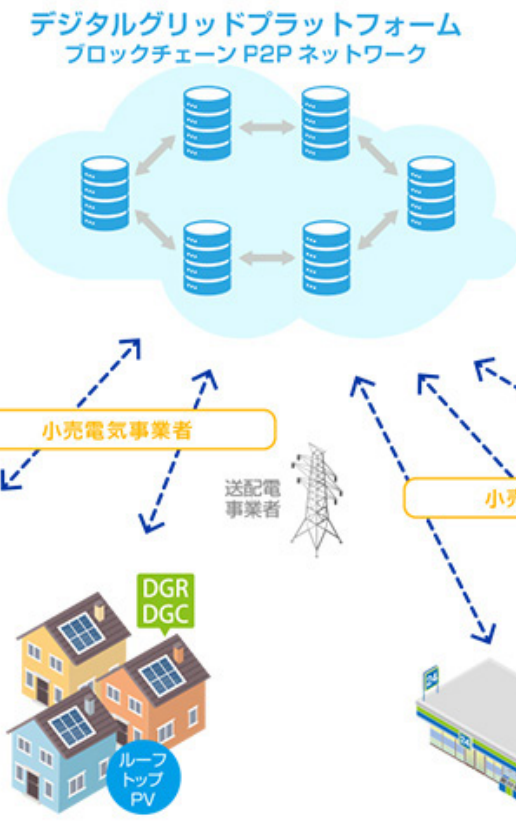


デジタルグリッドマーケット

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



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)
BAT	自家	-7.0	PV	自家	+42.0
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

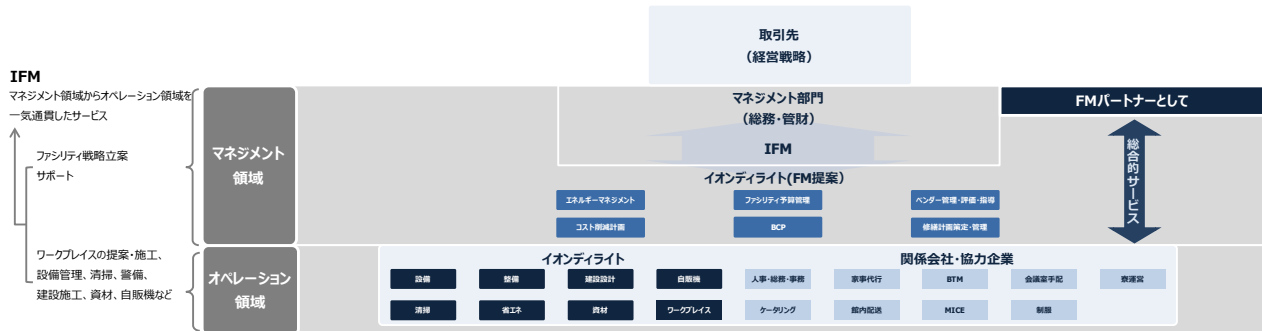
IFMは、従来からの同社事業領域であるオペレーション領域に、その上のマネジメント領域を統合したサービスを提供するというもの。顧客企業のパートナーとして経営戦略に立脚したFM戦略をサポートするという特徴を持つ。同社ではISO41000/ISO18480への逸早い取組、専門人材の採用強化、子会社GSIによるコンサルティング営業体制の構築といった、IFMの事業基盤構築を積極的に進めてきた。

2016年9月に国内の大手グローバル製薬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は複数案件で営業活動が進んではいないものの、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。

とは言え、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。

## 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。

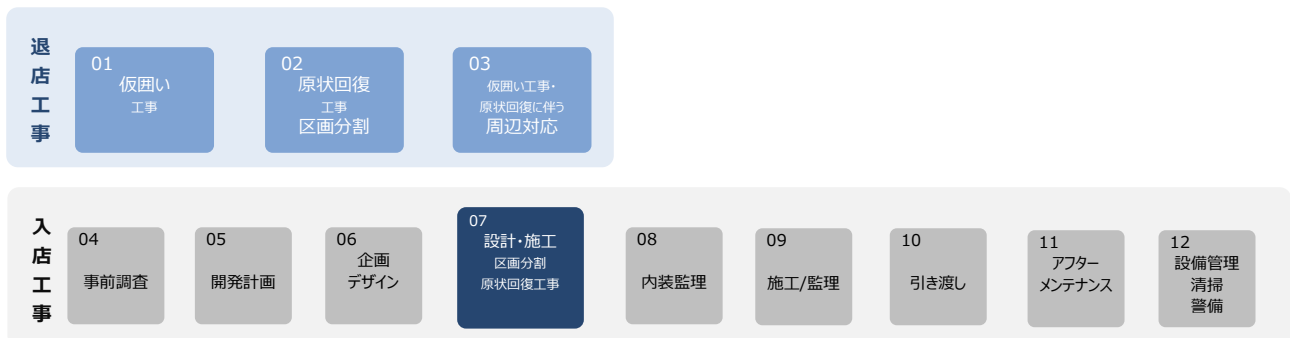
#### テナント入替工事需要

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、これに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

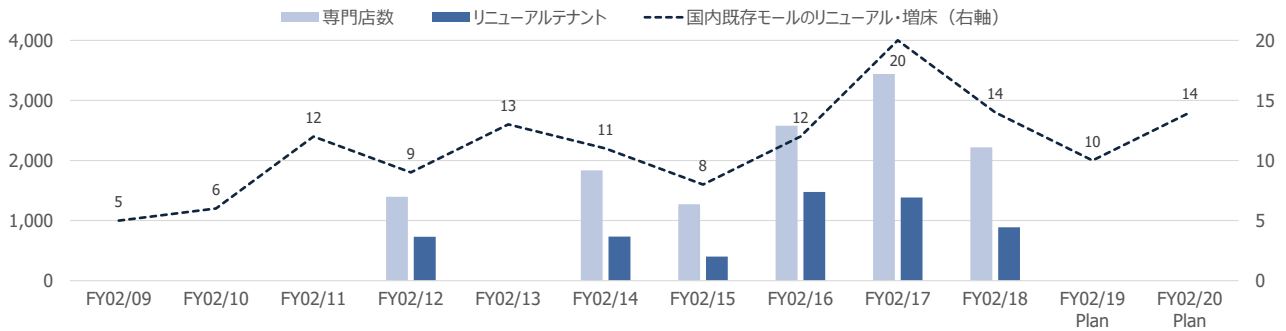
### グループ関連需要

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もみている模様だ。

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。商圏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**



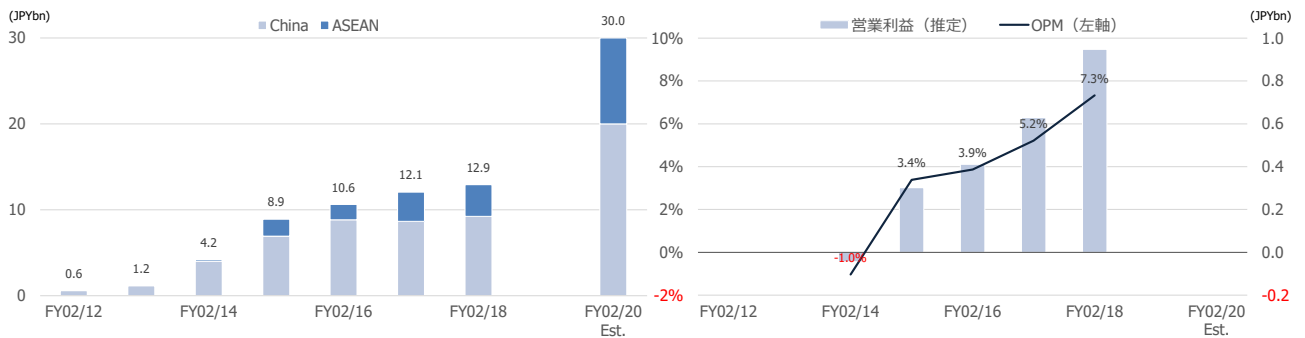
出所：会社資料よりSR作成

**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当社ではみており、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。

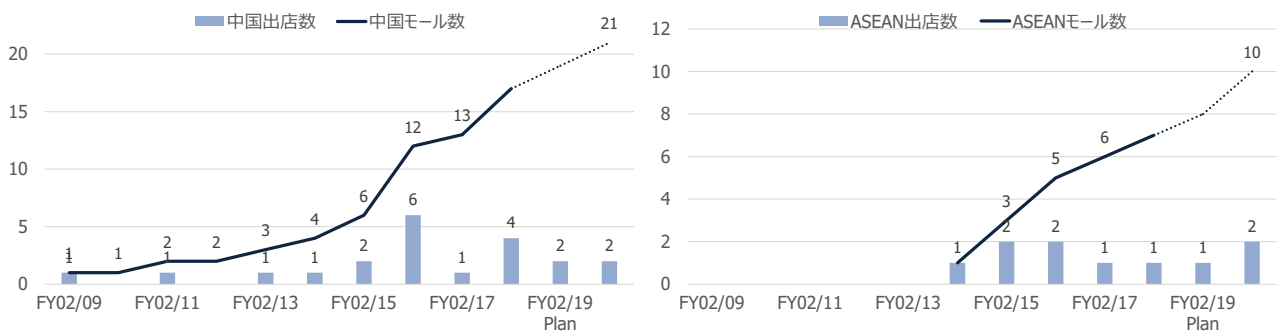
また、前述のように2018年4月に中国における店舗設計・デザインに強いユーコムを完全子会社化、リノベーション領域での業容拡大に期待したい。

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考えている

**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

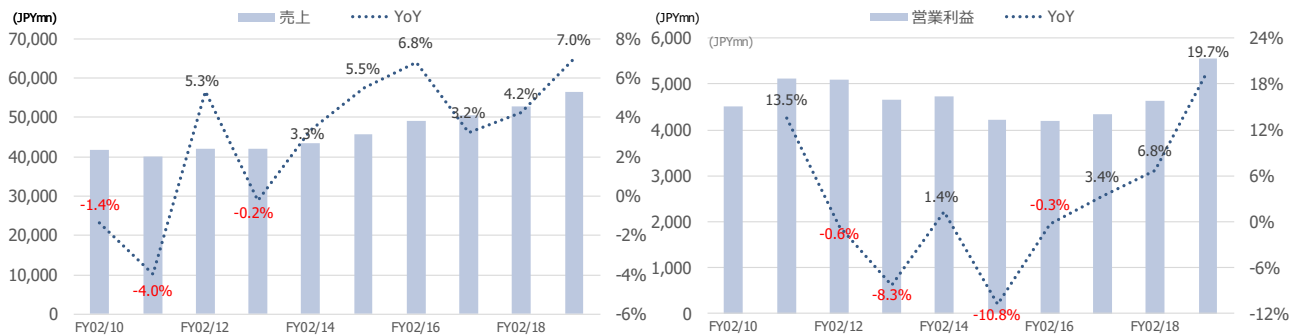
イオンモールの海外店舗数		12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期	18年2月期	19年2月期	20年2月期
店舗数	中国		2	3	4	6	12	13	17	19
	ASEAN		-	-	1	3	5	6	7	8
	ベトナム				1	2	3	4	4	4
	カンボジア				1	1	1	1	1	2
	インドネシア					1	1	1	2	2
	不明									-
	計		2	3	5	9	17	19	24	27
出店数	中国			1	1	2	6	1	4	2
	ASEAN							1	2	2
	ベトナム								1	1
	カンボジア									
	インドネシア								1	1
	不明									1
	計		-	1	1	2	6	1	5	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	FY02/19
ASEAN	マレーシア								
	イオンマレーシア	28	30	31	33	73	84	88	100
	イオンビッグマレーシア	-	27	28	28	26	25	21	22
	タイ								
	イオンタイランド	29	58	69	75	76	77	80	78
	ベトナム								
	イオンベトナム				2	3	4	5	6
	イオンシティマート					30	30	30	26
	フィバート					23	27	25	-
	カンボジア								
イオンカンボジア				1	1	1	4	7	
インドネシア									
イオンインドネシア					1	1	2	2	
ミャンマー									
イオンオレンジ						14	14	15	
	ASEAN計	57	115	128	139	233	263	269	256
中国	イオンストアーズ香港	38	42	43	43	49	55	65	64
	広東イオン	12	15	17	17	18	19	20	23
	青島イオン東泰	7	8	9	10	9	6	6	6
	イオン華南	8	9	11	10	10	10	10	8
	北京イオン	3	4	4	5	6	7	9	9
	イオン華東					1	3	4	5
	イオン湖北					1	2	2	4
	中国計	68	78	84	87	97	103	119	120

出所：会社資料よりSR作成

セグメント別

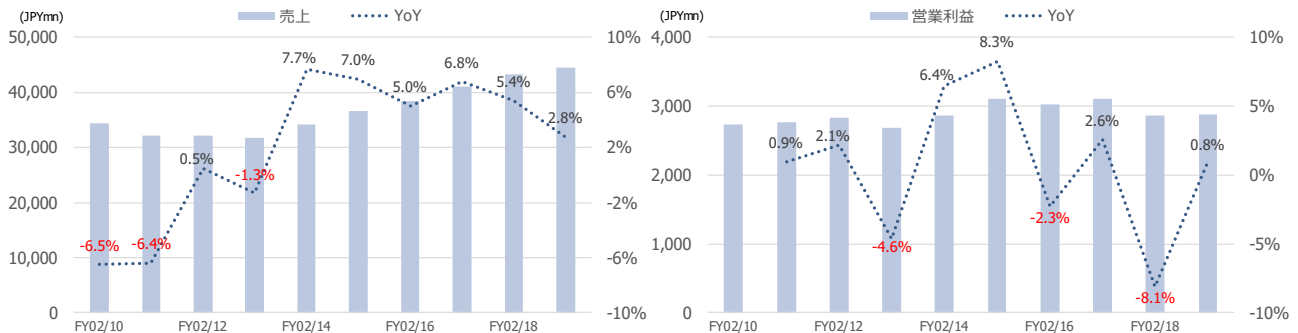
設備管理事業



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。

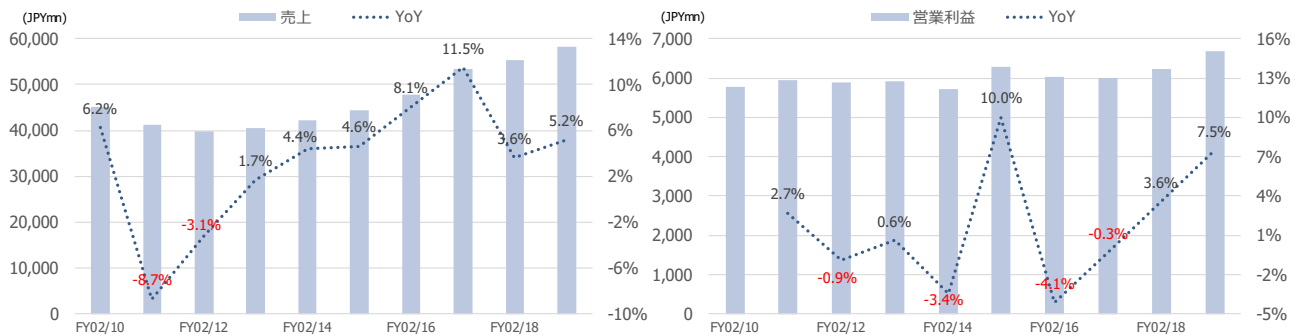
警備事業



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フロンティアが占めており、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

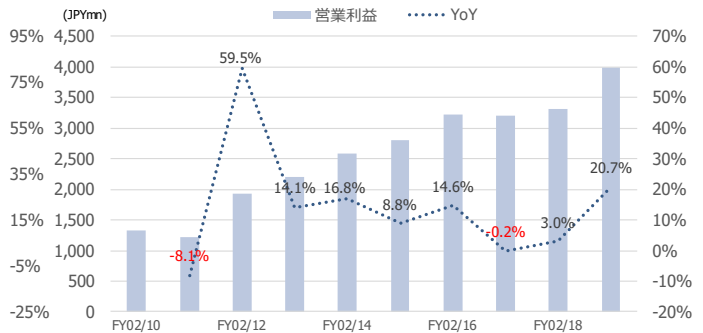
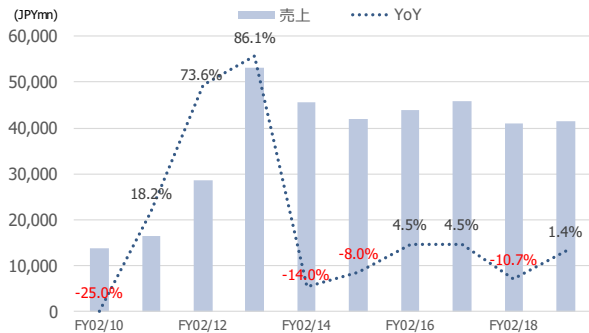
清掃事業は警備事業と同様に人件費負担が大きく、社会保険適用拡大の影響も受ける。同社では以前から中長期的な競争優位性の確立、人材確保や人件費対策として清掃ロボット導入に注力。同社では、より良い清掃ロボットを導入するため、日本企業及び海外企業など複数のメーカーと取組を進めている。その一つとして、2016年10月には欧州企業の簡易型業務用ロボットを数台、日本国内に試験導入を開始した。FY02/18は米国企業と共同で実証実験中、当初予定（2018年2~3月）より半年ほど遅れて施設への導入を開始する見通し。ロボット導入にあたっては、ロボットへの投資額、リースもしくは減価償却費などの費用化の方法は不明。導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

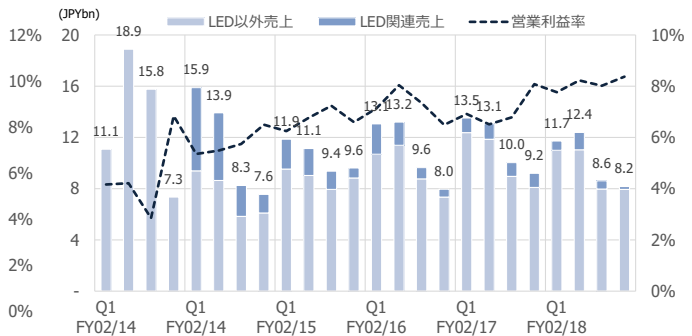
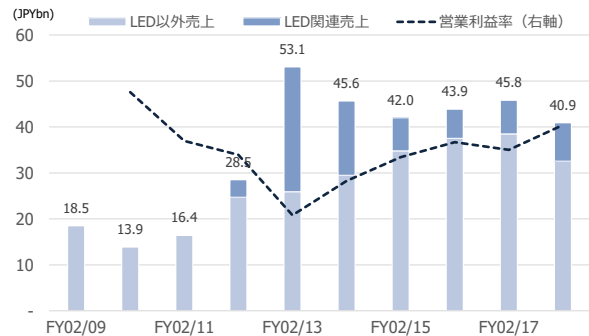
建設施工事業



出所：会社資料よりSR作成

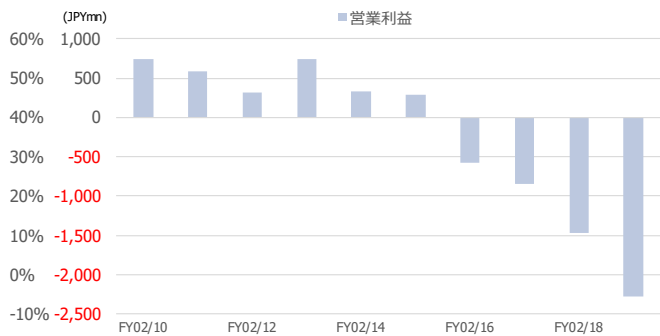
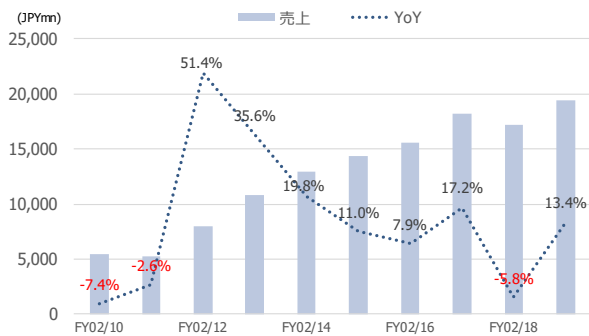
前述の通り、グループ内における商業施設の活性化需要の獲得、グループ外ではテナント入替工事の獲得に注目。また、LED関連はFY02/18並もしくは若干増を見込んでいる。

LED関連売上



出所：会社資料よりSR作成

サポート事業

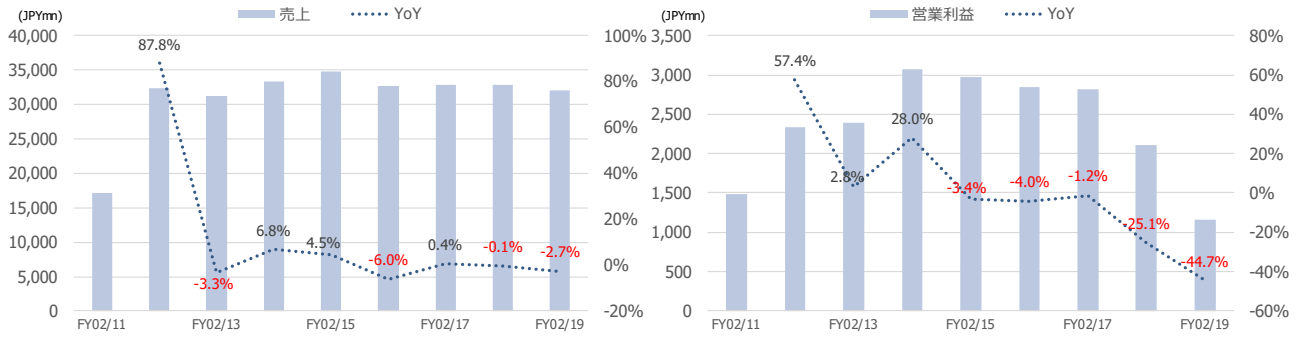


出所：会社資料よりSR作成、注：カジタク社の売上は説明会資料よりSR推定

サポート事業は上左図のように増益基調を維持し、収益性の高さと同様に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。



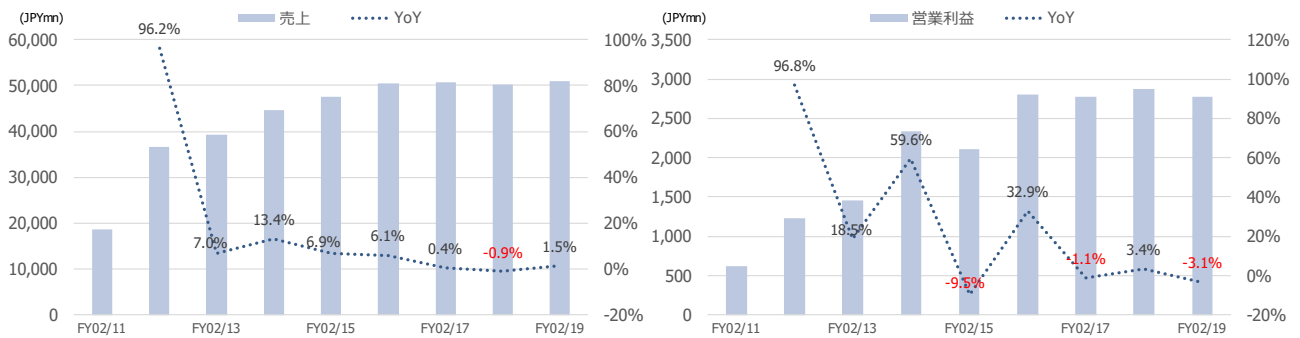
## 自販機事業



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目したい。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

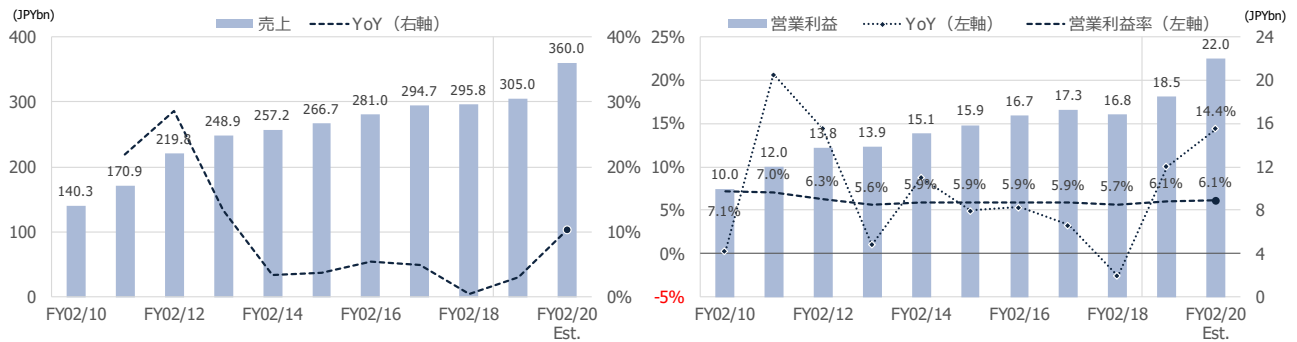
## 過去の会社予想と実績の差異

期初会社予想と実績 (百万円)	11年2月期	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期	18年2月期	19年2月期
	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結
売上高 (期初予想)	181,000	213,000	260,000	260,000	270,000	280,000	305,000	305,000	305,000
売上高 (実績)	170,905	219,797	248,876	256,654	265,572	277,926	292,607	292,396	302,915
<b>期初会予と実績の格差</b>	<b>-5.6%</b>	<b>3.2%</b>	<b>-4.3%</b>	<b>-1.3%</b>	<b>-1.6%</b>	<b>-0.7%</b>	<b>-4.1%</b>	<b>-4.1%</b>	<b>-0.7%</b>
営業利益 (期初予想)	12,050	14,300	16,600	15,500	16,000	17,000	17,500	18,000	18,500
営業利益 (実績)	12,031	13,762	13,901	14,622	15,390	14,556	14,139	12,909	13,030
<b>期初会予と実績の格差</b>	<b>-0.2%</b>	<b>-3.8%</b>	<b>-16.3%</b>	<b>-5.7%</b>	<b>-3.8%</b>	<b>-14.4%</b>	<b>-19.2%</b>	<b>-28.3%</b>	<b>-29.6%</b>
経常利益 (期初予想)	12,105	14,300	16,600	15,500	16,000	17,000	17,500	18,000	18,500
経常利益 (実績)	12,089	13,784	13,892	14,600	15,472	14,534	14,263	13,381	13,362
<b>期初会予と実績の格差</b>	<b>-0.1%</b>	<b>-3.6%</b>	<b>-16.3%</b>	<b>-5.8%</b>	<b>-3.3%</b>	<b>-14.5%</b>	<b>-18.5%</b>	<b>-25.7%</b>	<b>-27.8%</b>
当期利益 (期初予想)	6,470	7,600	8,700	8,300	8,600	9,400	10,000	10,700	11,000
当期利益 (実績)	6,495	6,912	7,509	7,039	7,965	7,247	7,093	6,397	6,415
<b>期初会予と実績の格差</b>	<b>0.4%</b>	<b>-9.1%</b>	<b>-13.7%</b>	<b>-15.2%</b>	<b>-7.4%</b>	<b>-22.9%</b>	<b>-29.1%</b>	<b>-40.2%</b>	<b>-41.7%</b>

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。これは期初見直しには、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。

## 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。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。

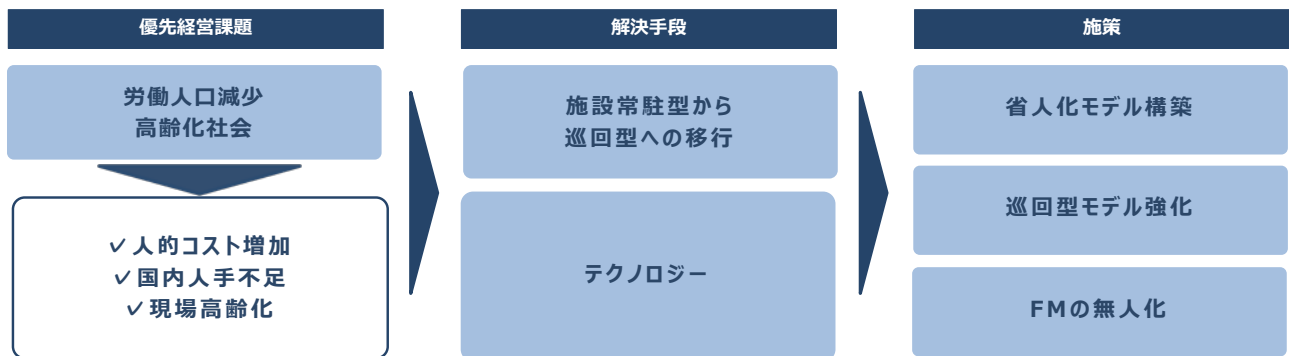
### 初年度FY02/18を終えて

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：大手製薬企業に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：国内で人手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。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：一時的費用やサイン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) は人手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

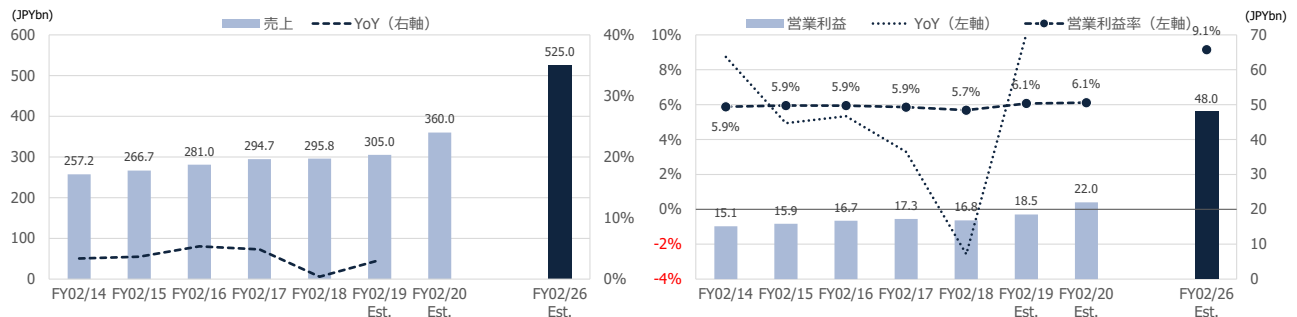
FY02/19は営業利益185億円と10%増益を計画する。FY02/21の目標220億円に対しては遅れをとった面は否めない。しかしながら、上述のように「人出不足」を優先経営課題として、高効率・省人化事業モデルを確立し、人出不足を追い風に新たな事業領域を開拓しつつ、中期経営計画実現に向けて成長を加速させていく方針である。以下、FY02/19の期初計画の考え方及び課題解決に向けた取組の概要を示す。

## 中長期戦略：AEON Delight VISION2025

### 狙い

同社はQ2決算時に「Aeon Delight VISION2025」を発表した。中計における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が、VISION2025は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越えた数時間に亘る喧々諤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迄を含む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るとしている。

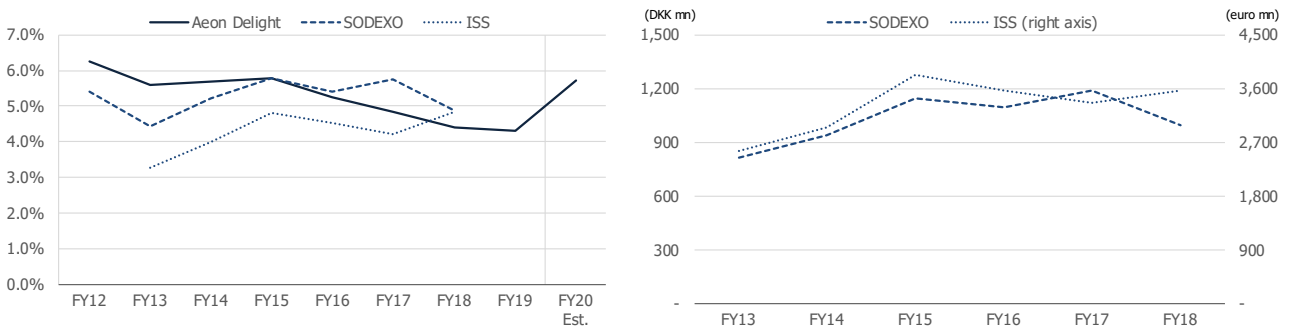
中核2社完全子会社化：AD江蘇、武漢小竹の残り持分49%を取得し10月10日に持分譲渡契約を締結。オペレーションの統一、連携強化、意思決定の迅速化により、中国での事業拡大加速を狙う

### 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。

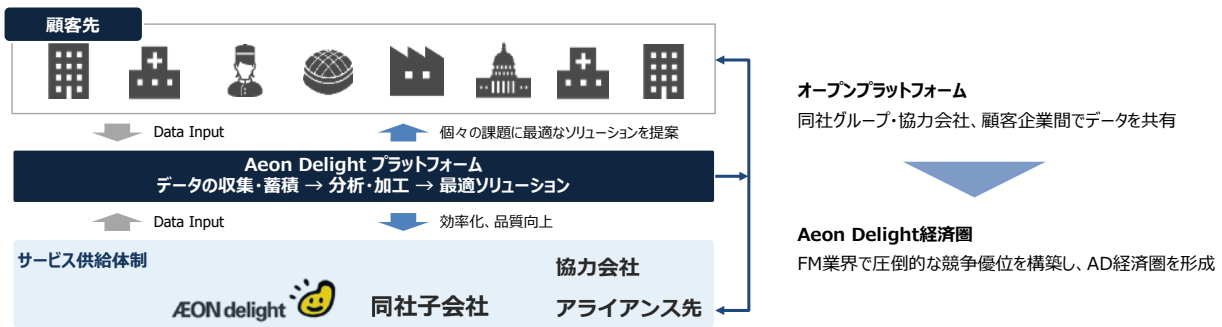
市場シェア：国内市場3.7兆円と推定し、FY02/18の設備管理・警備・清掃3事業の売上高から同社算出

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の違い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）との合弁会社設立、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と合弁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弁の研究所で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（20,000m<sup>2</sup>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。

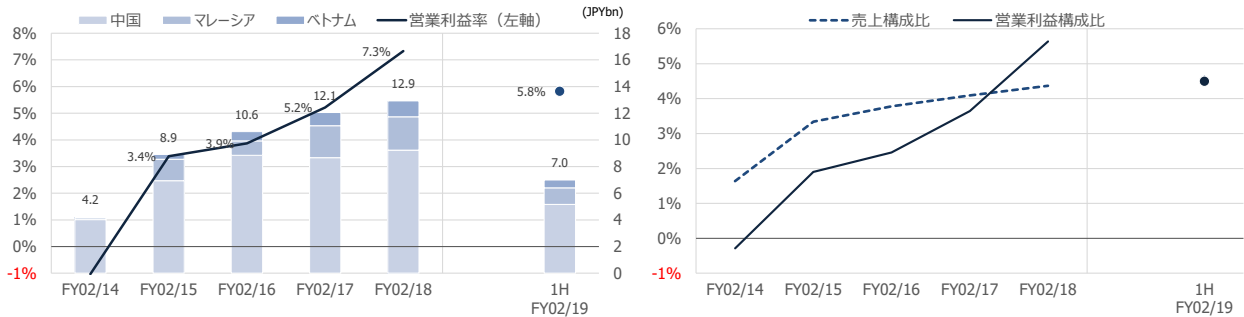
### 中国事業

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。



## 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随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、ケーターリングサービス（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。

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の数は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)	診療所数	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%

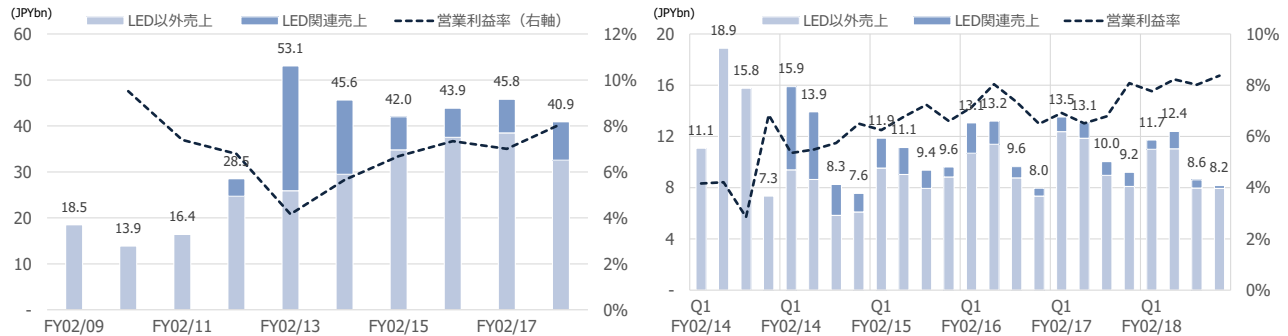
出所：会社資料よりSR社作成

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）



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)	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。

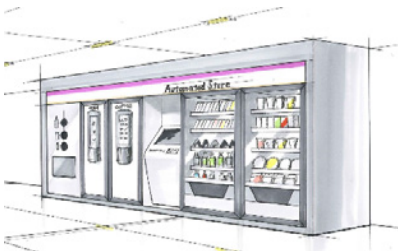
日本自動販売機協会によると2014年の飲料自販機普及台数220万台、同販売金額1.87兆円。これを利用すると1台あたりの年間販売金額は85万円、飲料の金額を平均120円と仮定すれば年間7,000本の販売本数と試算できる。これにDS型の設置台数期中平均1,400台を掛けると1,000万回。約9秒の動画広告が1,000万回ほぼ確実に視聴されることになる（それ以外にも、動画広告が常に流れている場合も想定できよう）。広告料金は不明だが、同社ではある程度の広告料金を織り込んでいとみられる。業績への貢献を確認していきたい。

### 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。

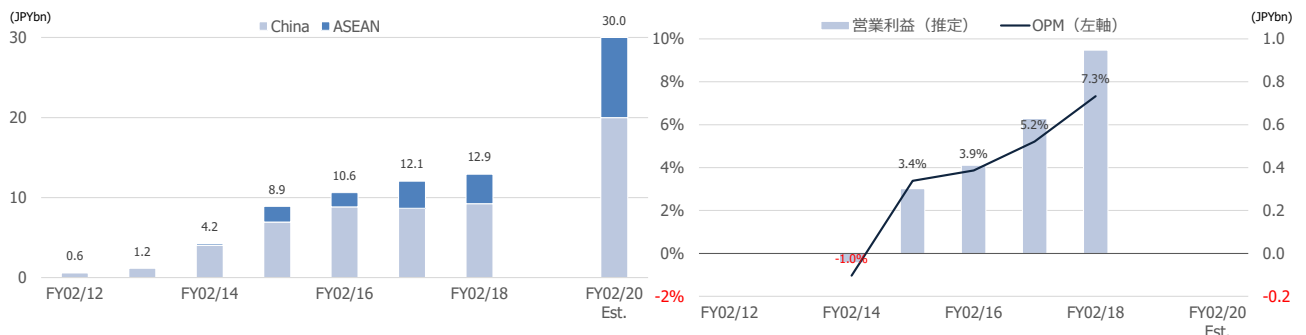
主要子会社は、1) イオンコンパス：BTM（国内出張マネジメント、海外赴任サポート）やMICE（会議・セミナー・研修等の企画運営）などB2B事業が主体、2) カジタク：コピー機などの店頭支援、家事代行サービスが主体、の2社で、ともにサポート事業の業績を牽引している。「家事玄人（カジクラウド）」と称し、カジタクが提供する、家事代行サービスのパッケージ販売を行っている。2017年秋よりVOYAGE GROUP（東証3688）と協業し家事玄人のネット販売を開始した。

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。

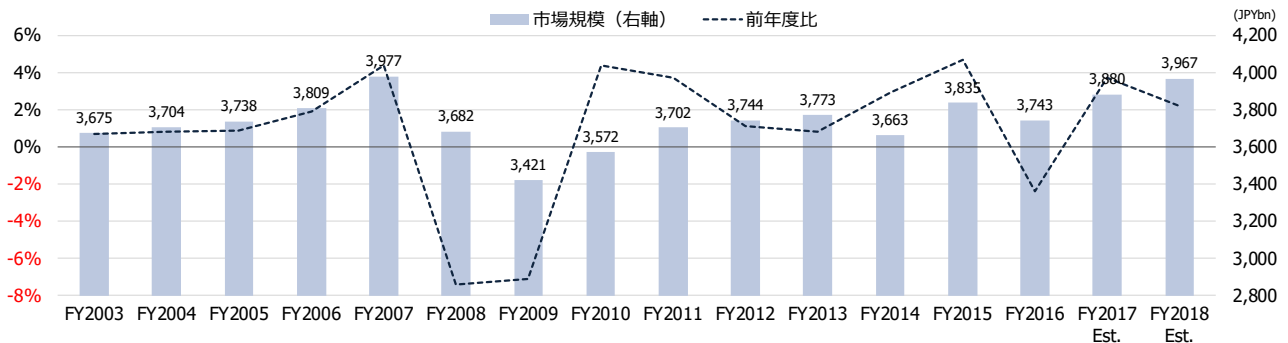


## 市場とバリューチェーン

### 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)

	11年2月期	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期	18年2月期	19年2月期
GMS	590	590	598	617	618	625	626	584	583
スーパーマーケット	1,307	1,537	1,708	1,977	2,038	2,121	2,130	2,159	2,166
ディスカウントストア	72	105	152	353	381	530	566	568	587
ホームセンター	127	122	123	122	121	120	119	122	122
スーパーセンター	32	29	26	26	29	28	28	28	27
デパートメントストア	1	1	1	1	1	1	1	1	1
専門店	3,811	4,121	4,462	4,581	4,683	5,061	4,348	4,332	4,039
コンビニエンスストア	3,305	3,424	3,664	3,853	3,932	4,331	5,261	5,436	5,449
ドラッグストア					3,347	3,765	3,980	4,376	4,817
その他小売り	268	418	562	756	884	803	856	907	1,015
金融	401	460	527	641	698	701	705	690	640
サービス	1,410	1,383	1,394	1,519	1,640	1,934	2,013	2,045	2,070
合計	11,324	12,190	13,217	14,440	18,382	20,020	20,633	21,248	21,516
イオンモール	56	59	62	137	148	161	166	174	180
イオンタウン	45	107	115	122	130	134	139	140	140
合計	101	166	177	259	278	295	305	314	320

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

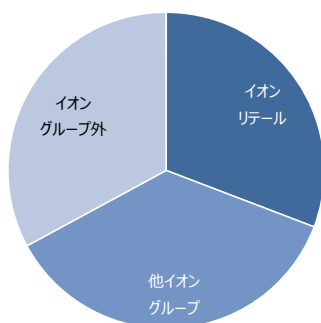
	11年2月期	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期	18年2月期	19年2月期
GMS	52	54	61	69	77	84	87	94	96
スーパーマーケット	25	44	81	95	101	115	173	150	150
ディスカウントストア	-	-	22	23	24	24	23	21	22
コンビニエンスストア	-	2,033	2,294	2,370	2,532	2,840	2,998	3,172	3,252
専門店	-	37	55	61	42	44	52	54	39
その他小売り	24	27	29	29	30	79	97	115	124
金融	-	236	279	302	339	339	342	324	276
サービス	-	25	41	95	180	282	335	390	426
合計	101	2,456	2,862	3,044	3,325	3,845	4,107	4,320	4,385

出所：会社資料よりSR作成

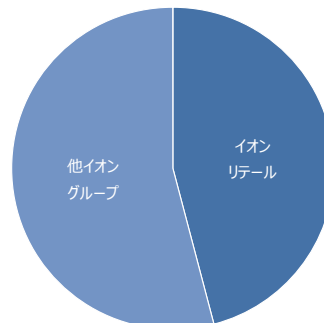
## 顧客

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割となっているもよう。

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

損益計算書 (百万円)	11年2月期 連結	12年2月期 連結	13年2月期 連結	14年2月期 連結	15年2月期 連結	16年2月期 連結	17年2月期 連結	18年2月期 連結	19年2月期 連結
<b>売上高</b>	<b>170,905</b>	<b>219,797</b>	<b>248,876</b>	<b>256,654</b>	<b>265,572</b>	<b>277,926</b>	<b>292,607</b>	<b>292,396</b>	<b>302,915</b>
YoY	21.8%	28.6%	13.2%	3.1%	3.5%	4.7%	5.3%	-0.1%	3.6%
売上原価	146,916	191,166	218,648	223,409	231,281	243,089	256,871	257,524	267,463
<b>売上総利益</b>	<b>23,989</b>	<b>28,631</b>	<b>30,227</b>	<b>33,245</b>	<b>34,290</b>	<b>34,836</b>	<b>35,736</b>	<b>34,871</b>	<b>35,452</b>
YoY	13.6%	19.4%	5.6%	10.0%	3.1%	1.6%	2.6%	-2.4%	1.7%
売上総利益率	14.0%	13.0%	12.1%	13.0%	12.9%	12.5%	12.2%	11.9%	11.7%
販売費及び一般管理費	11,957	14,868	16,326	18,622	18,900	20,280	21,596	21,961	22,421
YoY	7.3%	24.3%	9.8%	14.1%	1.5%	7.3%	6.5%	1.7%	2.1%
販管費比率	7.0%	6.8%	6.6%	7.3%	7.1%	7.3%	7.4%	7.5%	7.4%
<b>営業利益</b>	<b>12,031</b>	<b>13,762</b>	<b>13,901</b>	<b>14,622</b>	<b>15,390</b>	<b>14,556</b>	<b>14,139</b>	<b>12,909</b>	<b>13,030</b>
YoY	20.7%	14.4%	1.0%	5.2%	5.3%	-5.4%	-2.9%	-8.7%	0.9%
営業利益率	7.0%	6.3%	5.6%	5.7%	5.8%	5.2%	4.8%	4.4%	4.3%
営業外損益	58	22	-9	-22	82	-22	124	472	332
営業外収益	208	281	213	163	228	253	434	608	590
営業外費用	149	260	221	186	145	275	309	136	258
<b>経常利益</b>	<b>12,089</b>	<b>13,784</b>	<b>13,892</b>	<b>14,600</b>	<b>15,472</b>	<b>14,534</b>	<b>14,263</b>	<b>13,381</b>	<b>13,362</b>
YoY	22.0%	14.0%	0.8%	5.1%	6.0%	-6.1%	-1.9%	-6.2%	-0.1%
経常利益率	7.1%	6.3%	5.6%	5.7%	5.8%	5.2%	4.9%	4.6%	4.4%
特別損益	990	953	133	1,236	695	2,040	1,224	1,475	195
税率	41.5%	45.7%	45.3%	46.1%	44.1%	46.0%	45.9%	42.9%	46.2%
少数株主利益	-	132	104	188	310	386	533	598	664
<b>当期純利益</b>	<b>6,495</b>	<b>6,912</b>	<b>7,509</b>	<b>7,039</b>	<b>7,965</b>	<b>7,247</b>	<b>7,093</b>	<b>6,397</b>	<b>6,415</b>
YoY	18.8%	6.4%	8.6%	-6.3%	13.2%	-9.0%	-2.1%	-9.8%	0.3%
当期利益率	3.8%	3.1%	3.0%	2.7%	3.0%	2.6%	2.4%	2.2%	2.1%

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)	11年2月期	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期	18年2月期	19年2月期
	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結
売上総利益	23,989	28,631	30,227	33,245	34,290	34,836	35,736	34,871	35,452
売上総利益率	14.0%	13.0%	12.1%	13.0%	12.9%	12.5%	12.2%	11.9%	11.7%
営業利益	12,031	13,762	13,901	14,622	15,390	14,556	14,139	12,909	13,030
営業利益率	7.0%	6.3%	5.6%	5.7%	5.8%	5.2%	4.8%	4.4%	4.3%
EBITDA	13,818	16,107	16,138	17,054	17,856	17,014	16,928	16,038	16,391
EBITDA マージン	8.1%	7.3%	6.5%	6.6%	6.7%	6.1%	5.8%	5.5%	5.4%
利益率 (マージン)	3.8%	3.1%	3.0%	2.7%	3.0%	2.6%	2.4%	2.2%	2.1%
<b>財務指標</b>									
総資産経常利益率 (ROA)	18.1%	15.5%	14.4%	13.8%	13.1%	11.4%	10.7%	9.5%	9.6%
自己資本純利益率 (ROE)	15.5%	12.5%	12.5%	10.7%	11.2%	9.6%	8.9%	7.6%	8.1%
総資産回転率	2.6	2.5	2.6	2.4	2.3	2.2	2.2	2.1	2.2
運転資金 (百万円)	7,298	9,047	22,366	15,147	13,486	8,711	13,464	12,542	13,788
流動比率	210.0%	215.5%	226.9%	228.7%	222.2%	227.3%	236.1%	241.2%	211.6%
当座比率	195.4%	201.0%	207.6%	201.3%	198.3%	200.1%	209.5%	218.4%	189.9%
営業活動によるCF/流動負債	29.0%	30.0%	-12.7%	57.5%	40.1%	22.3%	25.2%	28.2%	24.6%
負債比率	60.4%	63.5%	43.4%	64.1%	75.3%	72.5%	74.3%	80.0%	79.2%
営業活動によるCF/負債合計	21.5%	27.8%	-12.1%	52.3%	35.2%	20.7%	22.0%	24.4%	20.9%
キャッシュ・サイクル (日)	10.4	8.2	18.5	22.3	15.4	10.1	9.7	12.4	12.1
運転資金増減	-32	1,749	13,319	-7,219	-1,661	-4,775	4,753	-922	1,246

出所：会社資料よりSR作成

## 貸借対照表

貸借対照表 (百万円)	11年2月期 連結	12年2月期 連結	13年2月期 連結	14年2月期 連結	15年2月期 連結	16年2月期 連結	17年2月期 連結	18年2月期 連結	19年2月期 連結
<b>資産</b>									
現金・預金	13,098	9,707	10,014	12,565	15,580	20,386	31,717	39,536	44,233
売掛金	28,246	31,240	44,673	34,448	35,757	34,328	35,360	35,739	37,544
貸倒引当金	-226	-657	-144	-290	-168	-360	-202	-130	-167
たな卸資産	1,476	1,527	2,237	2,575	2,663	2,840	3,218	2,623	2,211
関係会社消費寄託金	18,920	27,320	18,020	32,420	41,326	37,362	31,713	32,000	16,000
その他	3,010	3,349	4,523	8,196	8,476	9,634	9,292	8,543	8,950
<b>流動資産合計</b>	<b>64,524</b>	<b>72,486</b>	<b>79,323</b>	<b>89,914</b>	<b>103,634</b>	<b>104,190</b>	<b>111,098</b>	<b>118,311</b>	<b>108,771</b>
建物	1,234	1,217	1,089	1,046	1,009	1,629	1,631	1,582	1,479
エリア管理設備機器	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	2,651	3,307	4,892	5,064
土地	284	284	282	278	278	1,978	1,975	1,975	2,032
建設仮勘定	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他の固定資産	182	108	72	209	345	610	1,974	1,591	1,585
<b>有形固定資産合計</b>	<b>3,756</b>	<b>3,773</b>	<b>3,796</b>	<b>4,258</b>	<b>4,361</b>	<b>7,061</b>	<b>9,064</b>	<b>10,041</b>	<b>10,161</b>
のれん	10,546	11,249	10,801	9,399	8,452	7,654	6,813	6,113	6,865
その他	1,031	1,023	1,520	1,609	1,867	2,352	1,989	1,699	1,338
<b>無形固定資産合計</b>	<b>11,577</b>	<b>12,272</b>	<b>12,321</b>	<b>11,008</b>	<b>10,320</b>	<b>10,006</b>	<b>8,802</b>	<b>7,813</b>	<b>8,103</b>
投資有価証券	2,983	2,577	2,973	3,897	3,768	4,463	4,546	5,334	4,256
繰延税金資産	278	406	288	254	284	310	551	330	412
その他	1,701	1,517	2,196	1,877	2,750	3,896	4,342	3,458	3,264
貸倒引当金	-196	-224	-200	-199	-535	-494	-536	-610	-355
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>4,766</b>	<b>4,276</b>	<b>5,257</b>	<b>5,829</b>	<b>6,268</b>	<b>8,176</b>	<b>8,904</b>	<b>8,512</b>	<b>7,578</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>20,100</b>	<b>20,322</b>	<b>21,375</b>	<b>21,096</b>	<b>20,950</b>	<b>25,244</b>	<b>26,772</b>	<b>26,367</b>	<b>25,842</b>
<b>資産合計</b>	<b>84,624</b>	<b>92,809</b>	<b>100,699</b>	<b>111,010</b>	<b>124,584</b>	<b>129,434</b>	<b>137,870</b>	<b>144,678</b>	<b>134,614</b>
<b>負債</b>									
買掛金	22,424	23,720	24,544	21,876	24,934	28,457	25,114	25,820	25,967
短期有利子負債	49	41	10	5	-	-	271	225	394
その他	8,251	9,882	10,401	12,622	15,771	17,377	21,666	18,541	20,137
<b>流動負債合計</b>	<b>30,724</b>	<b>33,643</b>	<b>34,955</b>	<b>39,309</b>	<b>46,639</b>	<b>45,834</b>	<b>47,051</b>	<b>49,060</b>	<b>51,408</b>
長期有利子負債	6	15	5	-	-	-	293	-	15
その他	1,006	968	1,190	1,556	2,387	3,925	5,921	6,474	7,652
<b>固定負債合計</b>	<b>1,012</b>	<b>983</b>	<b>1,195</b>	<b>1,556</b>	<b>2,387</b>	<b>3,925</b>	<b>6,214</b>	<b>6,474</b>	<b>7,667</b>
<b>負債合計</b>	<b>31,737</b>	<b>34,626</b>	<b>36,151</b>	<b>40,865</b>	<b>49,026</b>	<b>49,760</b>	<b>53,266</b>	<b>55,535</b>	<b>59,075</b>
資本金	3,238	3,238	3,238	3,238	3,238	3,238	3,238	3,238	3,238
資本剰余金	18,741	18,753	18,770	18,818	18,850	18,862	18,949	19,019	13,888
利益剰余金	30,575	35,285	40,539	45,112	50,505	55,099	59,355	62,756	65,910
自己株式	-461	-460	-458	-449	-443	-441	-436	-430	-10,327
その他の包括利益等	645	647	992	1,711	1,373	525	799	1,484	466
新株予約権	149	173	205	165	166	221	263	303	299
少数株主持分	-	545	1,260	1,547	1,869	2,168	2,434	2,773	2,062
<b>純資産合計</b>	<b>52,887</b>	<b>58,182</b>	<b>64,547</b>	<b>70,145</b>	<b>75,558</b>	<b>79,674</b>	<b>84,604</b>	<b>89,143</b>	<b>75,539</b>
運転資金	7,298	9,047	22,366	15,147	13,486	8,711	13,464	12,542	13,788
有利子負債合計	55	56	15	5	-	-	564	225	409
ネット・キャッシュ	31,963	36,971	28,019	44,980	56,906	57,748	62,866	71,311	59,824
自己資本	52,738	57,464	63,082	68,433	73,523	77,285	81,907	86,067	73,178
自己資本比率	62.3%	61.9%	62.6%	61.6%	59.0%	59.7%	59.4%	59.5%	54.4%

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

キャッシュフロー計算書 (百万円)	11年2月期	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期	18年2月期	19年2月期
	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結
営業活動によるキャッシュフロー (1)	6,808	9,639	-4,358	21,359	17,234	10,303	11,703	13,568	12,373
税金等調整前当期純利益	11,109	12,977	13,920	13,420	14,807	16,526	14,089	12,247	13,166
減価償却費	999	1,265	1,130	1,294	1,341	1,699	2,069	2,414	2,602
減損損失	-	-	-	678	578	250	122	39	123
のれん償却額	788	1,080	1,107	1,138	770	759	720	715	759
運転資本の増減	-692	-1,187	-13,728	10,386	2,008	-552	449	1,035	-53
法人税等	-4,681	-5,404	-6,578	-6,114	-6,615	-6,336	-6,602	-6,115	-5,188
その他	-715	908	-209	557	4,345	-2,043	856	3,233	964
投資活動によるキャッシュフロー (2)	-3,000	-10,051	7,086	-16,632	-11,365	-3,255	2,233	-2,666	12,256
有形及び無形固定資産の取得による支出	-792	-1,184	-1,607	-1,999	-1,903	-2,414	-4,113	-3,228	-2,059
有形及び無形固定資産の売却による収入	114	27	147	41	18	116	24	14	15
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	-1,266	-694	-388	-	-4,771	-	-	-1,516
関係会社消費寄託による支出	-135,840	-150,420	-170,520	-212,400	-220,511	-218,798	-229,151	-250,400	-284,000
関係会社消費寄託返還による収入	132,820	142,020	180,020	198,000	211,605	222,762	234,800	250,113	300,000
その他	698	772	-260	114	-574	-150	673	835	-184
FCF (1+2)	<b>3,808</b>	<b>-412</b>	<b>2,728</b>	<b>4,727</b>	<b>5,869</b>	<b>7,048</b>	<b>13,936</b>	<b>10,902</b>	<b>24,629</b>
財務活動によるキャッシュフロー	-1,321	-2,722	-2,257	-2,475	-2,594	-2,821	-2,400	-3,264	-19,686
短期借入金の純増減額	-27	-2	-25	-	-	-	219	-28	179
長期借入金の純増減額	-25	-475	-6	-	-	-	324	90	-2
配当金の支払額	-1,262	-2,205	-2,256	-2,464	-2,573	-2,676	-2,842	-2,996	-3,259
自己株式の取得による支出	-1	13	2	57	37	14	28	41	-9,906
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-	-	-	-	-	-	-57	-21	-6,458
その他	-6	-53	28	-68	-58	-159	-72	-350	-240
その他	-13	-3	26	99	172	-229	-6	80	-228
現金同等物増減	2,472	-3,137	497	2,351	3,447	3,997	11,530	7,718	4,715
現金及び現金同等物の期末残高	12,317	9,179	9,676	12,028	15,476	19,473	31,004	38,722	43,437

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	11年2月期	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期	18年2月期	19年2月期
売掛金回転率	7.7	7.4	6.6	6.5	7.6	7.9	8.4	8.2	8.3
売掛金回転率日数	<b>47.6</b>	<b>49.4</b>	<b>55.7</b>	<b>56.3</b>	<b>48.2</b>	<b>46.0</b>	<b>43.5</b>	<b>44.4</b>	<b>44.2</b>
在庫回転率	196.4	127.3	116.2	92.9	88.3	88.3	84.8	88.2	110.7
在庫回転率日数	<b>1.9</b>	<b>2.9</b>	<b>3.1</b>	<b>3.9</b>	<b>4.1</b>	<b>4.1</b>	<b>4.3</b>	<b>4.1</b>	<b>3.3</b>
買掛金回転率	9.4	8.3	9.1	9.6	9.9	9.1	9.6	10.1	10.3
買掛金回転率日数	<b>39.0</b>	<b>44.1</b>	<b>40.3</b>	<b>37.9</b>	<b>36.9</b>	<b>40.1</b>	<b>38.1</b>	<b>36.1</b>	<b>35.3</b>
キャッシュ・サイクル (日)	<b>10.4</b>	<b>8.2</b>	<b>18.5</b>	<b>22.3</b>	<b>15.4</b>	<b>10.1</b>	<b>9.7</b>	<b>12.4</b>	<b>12.1</b>

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

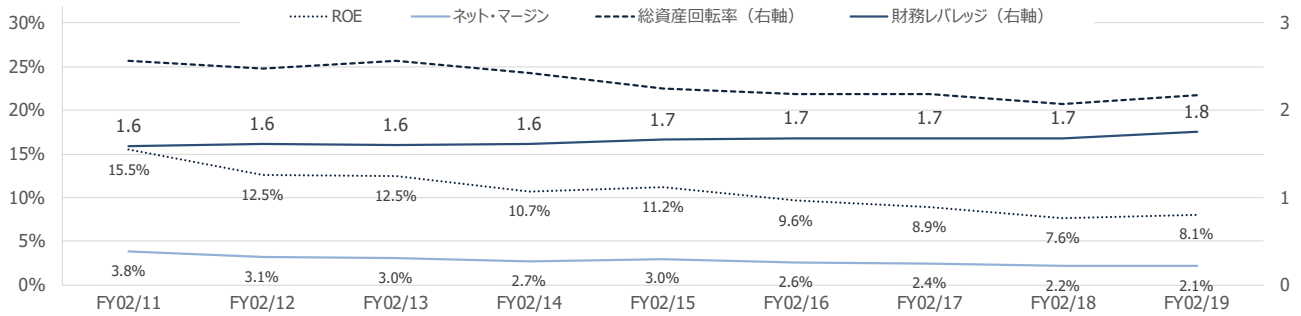
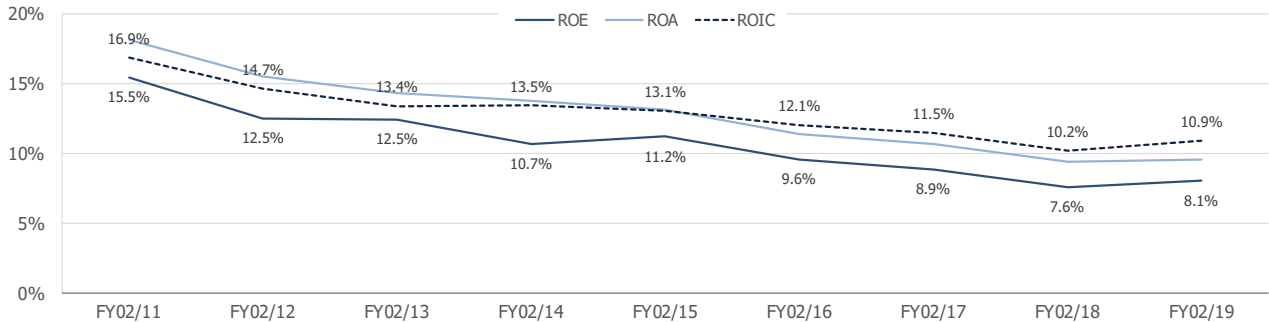


が比較的長い売掛債権が多いもよう。買掛金の相手先はショッピングバックや、警備委託先会社から飲料メーカーに至る様々な業種の同社サプライヤーとなっている。2013年2月期以降はイオングループ向けのLED販売工事の伸長に伴い売掛金が増加したことから、キャッシュサイクルが長期化している。

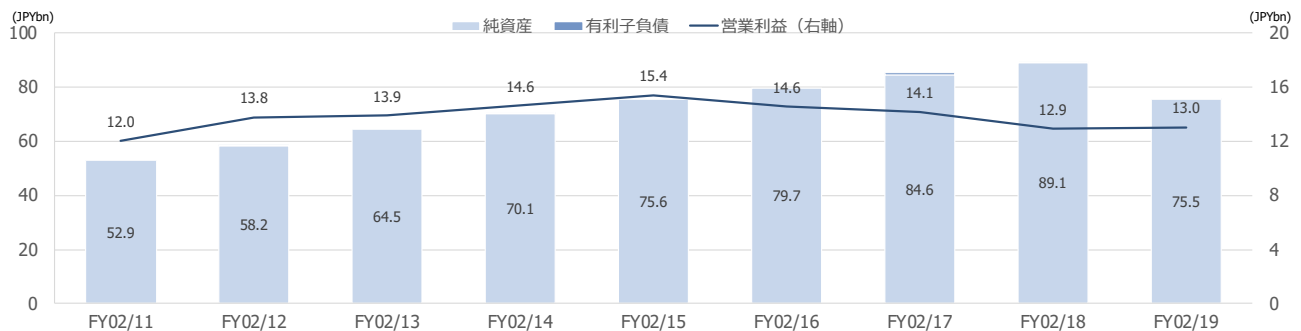
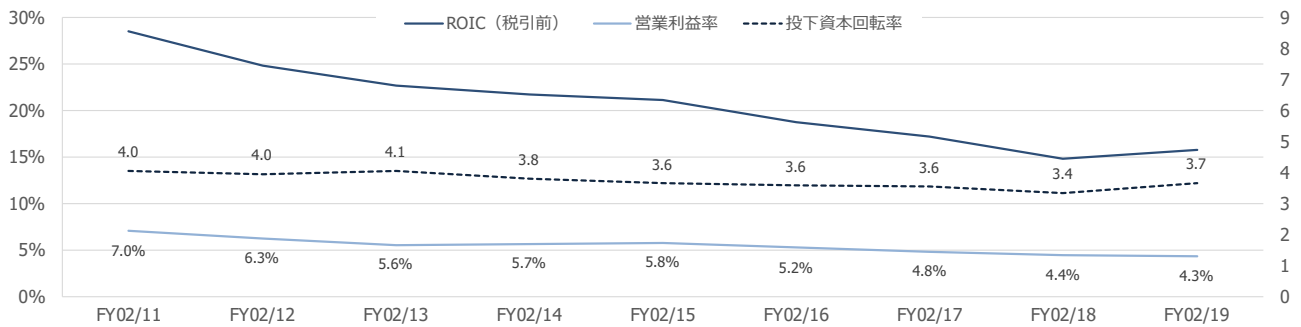
ROE及び配当

(百万円)	11年2月期	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期	18年2月期	19年2月期
	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結
<b>ROE</b>	<b>15.5%</b>	<b>12.5%</b>	<b>12.5%</b>	<b>10.7%</b>	<b>11.2%</b>	<b>9.6%</b>	<b>8.9%</b>	<b>7.6%</b>	<b>8.1%</b>
ネット・マージン	3.8%	3.1%	3.0%	2.7%	3.0%	2.6%	2.4%	2.2%	2.1%
総資産回転率	2.56	2.48	2.57	2.42	2.25	2.19	2.19	2.07	2.17
財務レバレッジ	1.59	1.61	1.61	1.61	1.66	1.68	1.68	1.68	1.75
<b>ROA</b>	<b>18.1%</b>	<b>15.5%</b>	<b>14.4%</b>	<b>13.8%</b>	<b>13.1%</b>	<b>11.4%</b>	<b>10.7%</b>	<b>9.5%</b>	<b>9.6%</b>
<b>ROIC</b>	<b>16.9%</b>	<b>14.7%</b>	<b>13.4%</b>	<b>13.5%</b>	<b>13.1%</b>	<b>12.1%</b>	<b>11.5%</b>	<b>10.2%</b>	<b>10.9%</b>
NOPAT	7,136	8,162	8,245	9,064	9,540	9,368	9,464	8,925	9,040
純資産 + 有利子負債	42,209	55,590	61,400	67,356	72,854	77,616	82,421	87,268	82,658
ROIC (税引前)	28.5%	24.8%	22.6%	21.7%	21.1%	18.8%	17.2%	14.8%	15.8%
営業利益率	7.0%	6.3%	5.6%	5.7%	5.8%	5.2%	4.8%	4.4%	4.3%
投下資本回転率	4.05	3.95	4.05	3.81	3.65	3.58	3.55	3.35	3.66

ROE



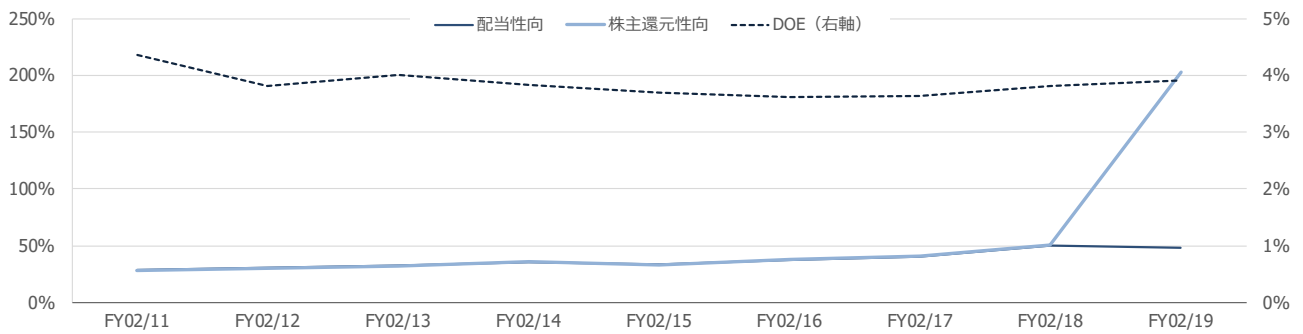
ROIC



出所：会社資料よりSR作成

## 配当

(百万円)		11年2月期	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期	18年2月期	19年2月期
		連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結
配当総額	a)	1,828	2,097	2,413	2,519	2,625	2,731	2,890	3,207	3,114
自己株式取得総額	b)	1	6	1	1	1	-	-	1	9,906
株主還元総額	c) = a) + b)	1,829	2,103	2,414	2,520	2,626	2,731	2,890	3,208	13,020
親会社株主帰属当期利益	d)	6,495	6,912	7,509	7,039	7,965	7,247	7,093	6,397	6,415
配当性向	a) / d)	28.1%	30.3%	32.1%	35.8%	33.0%	37.7%	40.7%	50.1%	48.5%
株主還元性向	c) / d)	28.2%	30.4%	32.1%	35.8%	33.0%	37.7%	40.7%	50.1%	203.0%
普通株式に係る期末純資産		52,738	57,464	63,082	68,433	73,523	77,285	81,907	86,067	73,178
同、前期末・当期末平均	f)	41,996	55,101	60,273	65,758	70,978	75,404	79,596	83,987	79,623
同、A種優先株式関連控除前		52,738	57,464	63,082	68,433	73,523	77,285	81,907	86,067	73,178
EPS	(円)	142.6	131.8	143.2	134.2	151.7	138.0	135.0	121.7	122.9
一株あたり配当金	(円)	39.0	40.0	46.0	48.0	50.0	52.0	55.0	61.0	63.0
DOE	a) / f)	4.4%	3.8%	4.0%	3.8%	3.7%	3.6%	3.6%	3.8%	3.9%



出所：会社資料よりSR作成

## その他情報

### 沿革

年	月	
1973	4	株式会社ニチイジャパン開発の商号をもって大阪市東区淡路町2丁目14番地に設置
1976	2	株式会社ニチイメンテナンスを吸収合併し、商号を株式会社ジャパンメンテナンスに変更
2006	9	株式会社ジャパンメンテナンスが株式会社イオンテクノサービスを吸収合併し、商号をイオンディライト株式会社に変更
2007	11	永旺永楽（北京）物業管理有限公司（現永旺永楽（中国）物業服務有限公司）を100%子会社として設立
2008	10	環境整備株式会社（栃木県宇都宮市）の発行済株式の40%を取得し、子会社化
2009	4	株式会社ドゥサービス（大阪市西成区）の発行済株式の40%を取得し、子会社化
2010	9	ビジネスサプライ事業とベンディングサービス事業を主力とするチルトを吸収合併
2011	4	株式会社カジタク（東京都中央区）の発行済株式の90%を取得し、子会社化
	5	エイ・ジー・サービス株式会社（東京都新宿区）の株式を追加取得し、子会社化
	12	ヴァンキュラムジャパン株式会社（現株式会社ヴァンクス）との合併会社（同社出資比率70%）FMSソリューション株式会社（千葉県美浜区）を設立
2012	3	AEON DELIGHT (MALAYSIA) SDN.BHD.を100%子会社として設立
	8	永旺永楽（北京）物業服務有限公司（現永旺永楽（中国）物業服務有限公司）と天津泰達能源工程技術有限公司の2社により合併会社「永旺泰達（天津）物業服務有限公司」を設立
	10	株式会社ジェネラル・サービシーズ（東京都千代田区）の発行済株式の53.7%を取得し、子会社化 イオンコンパス株式会社（千葉県美浜区）が実施する第三者割当増資の引受を行い子会社化（同社出資比率54.9%）
	12	株式会社ファミリーネット・ジャパンとの合併会社（同社出資比率85.8%）Aライフサポート株式会社（東京都中央区）を設立 永旺永楽蘇房（蘇州）物業服務有限公司（現永旺永楽（江蘇）物業服務有限公司）の出資持分の51%を取得し、子会社化
2013	1	AEON DELIGHT (VIETNAM) CO.,LTD.を100%子会社として設立
	7	武漢小竹物業管理有限公司の出資持分の51%を取得し、子会社化
	11	株式会社リサイクルワン（現株式会社レノバ）他1社との3社により合併会社（同社出資比率37%）株式会社菊川石山ソーラー（静岡県菊川市）及び他2社との4社により合併会社（当社出資比率37%）株式会社菊川堀之内谷ソーラー（静岡県菊川市）を設立
2015	12	株式会社白青舎（東京都千代田区）の発行済株式を公開買付により取得し、子会社
2016	3	株式会社ヴァンクス所有のFMSソリューション株式会社の株式全株を追加取得し、完全子会社化
	12	2016年9月に株式会社ファミリーネット・ジャパン所有のAライフサポート株式会社の株式全株を追加取得の上、吸収合併
2017	3	「永旺永楽（上海）企業管理有限公司」を100%子会社として設立
	4	武漢小竹物業管理有限公司が、「武漢小竹酒店管理服務有限公司」を100%子会社として設立
	6	FMSソリューション(株)及びイオンディライトセレス株式会社を吸収合併
2018	4	深蘭科技（上海）有限公司との合併会社（出資持分65%）「永旺永楽深蘭科技（上海）有限公司」を設立
	5	株式会社ユーコム（東京都港区）の発行済株式の100%を取得し、子会社化
	11	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追加取得し、完全子会社化
	12	PT Sinar Jernih Sarana の発行済株式の90%を取得し、子会社化

出所：会社データよりSR社作成

### 大株主

大株主上位10名	所有株式数（千株）	割合
イオン株式会社	14,350	28.7%
イオンリテール株式会社	11,558	23.2%
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）	2,280	4.6%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,149	2.3%
イオンディライト取引先持株会	1,028	2.1%
オリジン東秀株式会社	854	1.7%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	798	1.6%
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 ムゼロツ 505002（常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	541	1.1%
イオンディライト従業員持株会	487	1.0%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	461	0.9%

出所：会社データよりSR社作成  
(2019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

### 代表取締役社長：濱田 和成氏（1964年12月30日生まれ）

1987年株式会社ジャスコ株式会社（現イオン株式会社）入社。2006年株式会社ポスフル（現イオン北海道株式会社）経営企画室長、2007年執行役員、2011年2月北陸信越カンパニー支社長、同年3月執行役員就任。2013年イオン株式会社執行役グループ経営管理責任者就任。2015年イオンリテール株式会社北関東・新潟カンパニー支社長、取締役専務執行役員、2017年専務執行役員就任。2018年3月イオンディライト株式会社出向顧問、同年5月同社代表取締役社長兼社長執行役員就任。2018年12月PT Sinar Jernih Sarana代表コミサリス就任。2019年6月同社経営管理統括兼経営管理本部長兼財務本部長就任。

## 従業員

2019年2月末時点の同社連結ベースの従業員数は20,877名、臨時雇用者の年間平均雇用人員は7,181名。また、単体ベースでは従業員4,050名、臨時雇用者の年間平均人員は2,634名である。

2019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：46.0歳
- ▷ 平均勤続年数：11.0年
- ▷ 平均年間給与：4,610千円

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3,064名）が組織され、イオングループ労働組合連合会及びUA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、組合員のための採用を義務付ける「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月期通期決算（2019年6月28日発表）

##### <決算サマリー>

- ▷ 6月28日、2019年2月期通期決算、子会社「株式会社カジタク」の不正会計に関する特別調査委員会の調査報告書、過年度修正等が発表された。
- ▷ カジタク：特別調査委員会の調査の結果、カジタクの不正会計に伴う同社の利益への影響は、2014年2月期からの累計で16,252百万円に達することが明らかになった。同社は過年度業績の修正も発表。2019年2月期末のBPSは1,466円（従来開示ベースの2018年2月期末は1,853円）、自己資本比率は54.4%（同66.4%）となった。同社では関係者の処分（解任等）、経営責任の明確化（解任、減俸）を実施、特別調査委員会からの提言を受けて、グループガバナンス体制の強化や実効性のある再発防止策の策定に取り組む。
- ▷ 2019年2月期実績：2019年2月期の業績は売上高が302,915百万円（前期比3.6%増）、営業利益が13,030百万円（同0.9%増）、当期利益が6,415百万円（同0.3%増）。カジタクを除いた損益計算書では営業利益が約17,000百万円（前期比6.1%増）とのこと。同調査前のカジタクの2019年2月期の営業利益見通しが1,180百万円であったことを踏まえると、カジタク除きでは、概ね期初予想（営業利益18,500百万円）に沿った着地であったことが伺える。なお、同社は2018年12月5日から2019年1月8日の期間、公開買い付けによる自己株式の取得2,700千株/9,906百万円を実施。
- ▷ 2020年2月期予想：2020年2月期の会社予想は売上高315,000百万円（同4.0%増）、営業利益18,000百万円（同38.1%増）、当期利益10,800百万円（同68.4%増）。EPS予想は216.35円、一株当たりの年間配当金の予想は65円（配当性向30.0%）。カジタクに関する一過性費用がなくなることに加え、建設施工、設備管理、清掃が業績を牽引する見通し。

### カジタクの不正会計

#### 不正会計の影響額

カジタクは2008年8月の設立。同社は2011年4月にカジタクの発行済み株式の90%を取得して連結子会社化。2019年3月1日時点で97.8%を所有している。主要事業は、店頭支援事業（スーパーマーケット、ドラッグストア等にコイン式複写機や証明写真機を販売、設置し、保守・管理を行う）と家事支援事業（一般消費者に家事代行、クリーニングサービスを提供）。店頭支援事業の2018年2月期の業績（同調査前）は売上高が7,036百万円、営業利益1,193百万円、家事支援事業（同）は1,187百万円、営業損失84百万円。今回の不正会計は店頭支援事業で発生した。

## 過去5期（2014年2月期～2018年2月期）及び2019年2月期の累積修正額

No.	項目	金額（百万円）	摘要
1	未設置物件請求修正額	-2,281	調査対象期間全体の 累積純資産影響額
2	架空売上修正額	-2,601	
3	証明写真機仕入修正額	-1,722	
4	中古複写機仕入修正額	-1,298	
5	その他仕入修正額	-248	
6	棚卸資産評価損	-1,296	
7	売掛金残高確認修正	-46	
8	仮勘定修正	50	
9	その他修正	-281	
<b>特別調査委員会の調査によって判明した 累積影響額（小計）</b>		<b>-9,721</b>	
10	収益認識基準変更金額	-3,780	
<b>過年度および2019年2月期分に係る 累積影響額（小計）</b>		<b>-13,502</b>	
11	引当金計上金額	-2,750	
<b>累積影響総額（合計）</b>		<b>-16,252</b>	

出所：会社資料よりSR作成

今回の調査で明らかになった不正に伴う業績の修正は、未設置物件の請求修正、架空売上の修正、棚卸資産の修正など多岐にわたる。不正の始まりは、業績目標の未達を取り繕うべく、翌期の売上とすべきものを前倒して売上認識するなど、小規模の不正であったが、次第に不正の種類が広がり、規模も大きくなったという。

5月24日時点の同社のリリースでは、特別委員会によると純資産への影響は約9,600百万円になる見通しとされたが、今回の発表では16,252百万円と膨らんだ。カジタクの契約内容等を精査した結果、カジタクでは売上と認識していた取引の一部は、前受金として処理すべきものと認識されたこと（収益認識基準の変更、保守サービス代金を機器設置段階で売上に一括計上していた）、引当金計上が必要な契約が結ばれていたこと（販売台数を伸ばすために、設置後に当該機器からの十分な売上が期待し難いにも拘わらず、顧客に対して最低売上保証額を設定し、これを下回った場合はカジタクが損失補填する契約を結んでいた）が背景。将来に発生する蓋然性が高い損失も追加で費用計上したことが影響額の拡大につながった。

## 責任の明確化

カジタクにおいては元代表取締役、元店頭支援事業統括取締役の解任など関係者を処分。同社においても取締役会長、担当取締役の解職、その他取締役の減俸などの処分が発表された。

## 特別調査委員会からの提言と同社の再発防止策

特別調査委員会は、今回の調査を踏まえ、同社に対して再発防止に向けた提言を行った。同社役員の意識改革、予算実績管理（予実管理）に偏重した子会社管理体制の見直し、子会社コンプライアンス体制整備など、である。



**特別調査委員会からの提言****1. 同社子会社管理に関する改善点の提言**

- 1 同社役員の意識改革
- 2 予算実績管理偏重の子会社管理体制の見直し
- 3 子会社コンプライアンス体制整備等の担当部署・担当役員の明確化
- 4 コンプライアンス部、関係会社管理部、経営監査部の拡充
- 5 子会社への常勤役員・スタッフの派遣

**2. カジタクにおける再発防止策の提言**

- 1 カジタク経営陣の刷新、取締役の増員
- 2 企業風土改革、コンプライアンス意識の改革
- 3 カジタク管理本部（特に経理部門）の増強
- 4 カジタクにおけるコンプライアンス体制の整備、組織改革
- 5 業務手順および業務フローの明文化ならびにその遵守の徹底

**再発防止策の基本方針****1. 同社における再発防止策**

- 1 さらなるコンプライアンス体制を推進するための当社役員の意識改革
- 2 グループ会社の安定的・持続的な成長を支えるための子会社管理体制の見直し
- 3 グループ会社のコンプライアンス体制の整備
- 4 グループ会社の健全な経営の支援、適切なモニタリング、不正防止の観点から 監査を実施するための組織の充実化
- 5 日常的に業務に携わる常勤の役員やスタッフの派遣、人材交流による不正の早期発見、組織風土の改善

**2. カジタクにおける再発防止策**

- 1 経営陣の刷新、新社長によるコンプライアンス重視のメッセージ発信
- 2 企業風土改革、コンプライアンス意識の改革
- 3 財務、経理、主計業務の信頼性確保、業務の見える化
- 4 コンプライアンス体制の構築、社内規定の遵守とモニタリングの徹底
- 5 業務手順および業務フローの明文化ならびにその遵守と徹底

出所：会社資料よりSR作成

同社はこれを受けて、さらなるコンプライアンス体制を推進するための役員の意識改革、グループ会社の安定的・持続的な成長を支えるための子会社管理体制の見直し、グループ会社のコンプライアンス体制の整備などの再発防止策の基本方針を設定。今後、具体的な実行計画を策定する方針。

説明会では、同社における再発のリスクについて、特別調査委員から「提言に沿って再発防止策が採られれば、再発のリスクは小さくなるだろう」、「カジタク以外の子会社について、簡易的な調査も行ったが、不正は見つからなかった」との主旨のコメントがあった。調査委員会の報告書や説明会の内容から、追加損失や再発のリスクは小さいだろうとSRではみている。

なお、カジタクでは当面の間、不正の温床となった事務機器（コイン式複写機や証明写真機）の新規受注を停止する。これにより、売上が減少し固定費をカバーできなくなる見通しである。同社では、2020年2月期の店頭支援事業は500百万円程度の営業損失となり、家事支援事業は収支均衡程度とみているという。

**2019年2月期実績（修正済み2018年2月期との比較）**

2019年2月期の業績は売上高が302,915百万円（前期比3.6%増）、営業利益が13,030百万円（同0.9%増）、当期利益が6,415百万円（同0.3%増）。カジタクを含むサポート事業の営業損失は2,270百万円と前期の1,466百万円から804百万円の悪化。サポート事業の影響を除くと前期比925百万円の増益であった。

牽引役は設備管理事業、建設施工事業、清掃事業など。設備管理事業は、防災・減災体制を強化する顧客から、防火設備定期検査、非常用発電機負荷試験などを受託し、営業利益は前期比914百万円増の5,558百万円となった。建設施工事業は、商業施設の改装工事に際して、設計やデザインといった企画段階からの提案に注力し、付加価値の高いサービスが提供できるようになったことに伴い、営業利益は同684百万円増の3,989百万円となった。清掃事業は、小集団活動や施設

の特性に即したマニュアルの策定などで業務品質と生産性の向上が図れたこと、自動走行型床清掃ロボットの導入、販売を開始したことが寄与し、営業利益は466百万円増の6,694百万円となった。

一方、自動販売機事業は厳しい業績となった。夏場に相次ぎ発生した豪雨や台風の影響を受け、一部の地域で品切れが発生したことや、自動販売機への補充のための人件費が高んだことなどが響き、営業利益は同941百万円減の1,164百万円に留まった。

## 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・点検に関わる業務効率化、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目指すと同時に、顧客・取引先をはじめ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を見込まれる。
  - ▶ 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、競争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。
- ✓ 競争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

### 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。

#### 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）

VIII. イオングループへの売上高が中心となっている。

IX. 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・デザイン機能をする事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。

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。

## 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
  - ▶ 中計の戦略「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2.5億円の内設備管理が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。

## 過去のニュース

### 2019年4月

2019年4月5日、同社は連結子会社「株式会社カジタク」において、不適切な会計処理が行われていた可能性があるとし、4月10日に予定していた2019年2月期決算の発表を延期すると発表した。新しい決算発表の日程は未定。

2019年3月下旬に、カジタクにおいて不適切な会計処理が行われていた可能性があることが判明。その後の調査で、カジタクにおける店頭支援事業の中古複写機再販ビジネスで、在庫廃棄等の処理手続きに過誤があり、累計約1,800百万円の損益影響が発生する見込みになったという。最終的な影響額は算定中。さらなる社内調査の結果及び業績への影響等については、事実関係が判明次第、発表するとしている。同社は2011年4月に、家事代行等を主力事業とするカジタクの発行済み株式の90%を取得して連結子会社化。2018年2月期末時点で97.8%を所有している。

### 2019年1月

2019年1月9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。

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

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。

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、他の外資系企業の実績となる「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。

## 2018年10月

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。

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%				
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		ROE	11.7%	10.3%	13.5%

出所：会社資料よりSR作成



## 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
<a href="https://www.aeondelight.co.jp/">https://www.aeondelight.co.jp/</a>	2月
IRコンタクト	IRページ
-	<a href="https://www.aeondelight.co.jp/ir/">https://www.aeondelight.co.jp/ir/</a>

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	株式会社クリーク・アンド・リバー社	ナノキャリア株式会社
アイベツ損害保険株式会社	ケイアイスター不動産株式会社	日医工株式会社
あいホールディングス株式会社	ケネディクス株式会社	日進工具株式会社
株式会社アイモバイル	株式会社ゲームカード・ジョイコホールディングス	日満紡ホールディングス株式会社
株式会社アクセル	株式会社ココカラファイン	ニプロ株式会社
アコーディア・ゴルフ・トラスト	コムシスホールディングス株式会社	日本KFCホールディングス株式会社
株式会社アジュニコスメジャパン	コンドテック株式会社	日本工営株式会社
株式会社アズーム	サトーホールディングス株式会社	日本駐車場開発株式会社
アズビル株式会社	株式会社サニックス	日本電計株式会社
アズワン株式会社	サンパオ株式会社	株式会社日本マイクロニクス
アニコムホールディングス株式会社	株式会社サンリオ	ネットワンシステムズ株式会社
アナスト岩田株式会社	株式会社ザッパラス	株式会社ハウスドゥ
A P A M A N株式会社	株式会社シグマクシス	伯東株式会社
株式会社アバント	シップヘルスケアホールディングス株式会社	株式会社ハビネット
株式会社あらた	株式会社シクロ・フード	株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ
アンジェス株式会社	シンパオ製薬株式会社	株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス
and factory株式会社	株式会社シーアールイー	株式会社ビジョナリーホールディングス
アンリツ株式会社	株式会社ジンスホールディングス	株式会社ビジョン
アース製薬株式会社	株式会社ジェイ・エス・ビー	BEENOS 株式会社
アーツ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	ビジョン株式会社
株式会社RVH	JTトラスト株式会社	株式会社ビーロット
株式会社イエローハット	株式会社JPホールディングス	フィールズ株式会社
イオンデパート株式会社	ジャパンベストレスキューシステム株式会社	株式会社フェイスネットワーク
株式会社イオンファンタジー	GCA株式会社	株式会社フェローテックホールディングス
株式会社イグニス	スター・マイカ・ホールディングス株式会社	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	株式会社ブロードリーフ
稲畑産業株式会社	株式会社スリー・ディー・マトリクス	株式会社FRONTEO
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	株式会社ベネフィット・ワン
インフォコム株式会社	株式会社セリア	株式会社ベルバーク
株式会社インフォーマット	株式会社セレス	株式会社マーキュリアインベストメント
株式会社エイジア	ソレイジア・ファーマ株式会社	松井証券株式会社
株式会社エイチーム	ソースネクスト株式会社	マネックスグループ株式会社
株式会社エス・エム・エス	第一種元素化学工業株式会社	株式会社三城ホールディングス
SBSホールディングス株式会社	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
株式会社FPG	株式会社高島屋	株式会社ミルボン
株式会社エポソブルアジア	タキヒヨー株式会社	メドピア株式会社
エリアリンク株式会社	株式会社ダイセキ	株式会社メディカルシステムネットワーク
エレコム株式会社	中国塗料株式会社	株式会社メディネット
エン・ジャパン株式会社	株式会社チヨダ	森永乳業株式会社
オイシックス・ラ・大地株式会社	株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ	コシロ化学工業株式会社
株式会社大泉製作所	株式会社ティア	株式会社夢興ホールディングス
沖電気工業株式会社	株式会社TKC	夢の街創造委員会株式会社
株式会社小野測器	DIC株式会社	株式会社ユーグレナ
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	株式会社吉野家ホールディングス
株式会社オークファン	株式会社デジタルガレージ	株式会社ラウンドワン
亀田製菓株式会社	株式会社テンポイノベーション	株式会社ラクーンホールディングス
株式会社 CARTA HOLDINGS	株式会社TOKAIホールディングス	株式会社ラックランド
カルナバイオサイエンス株式会社	東洋炭素株式会社	リゾートトラスト株式会社
キヤノンマーケティングジャパン株式会社	東洋紡株式会社	株式会社良品計画
株式会社キャリアデザインセンター	株式会社ドリームインキュベータ	レーザーテック株式会社
株式会社グッドコムアセット	株式会社トライステージ	株式会社レーサム
クミアイ化学工業株式会社	内外トランスライン株式会社	株式会社ワイヤレスゲート
グランディハウス株式会社	長瀬産業株式会社	

※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委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はありません。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](mailto:info@sharedresearch.jp)