



# イオンディライト統合報告書

AEON delight Report 2023

# 2023



イオンディライト株式会社

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町1-1-1 帝都神田ビル  
TEL:03-4360-3558(代)

<https://www.aeondelight.co.jp>



# 施設も、笑顔も、サステナブルに。

私たちイオンディライトグループは「環境価値創造企業」として、ファシリティマネジメントを通じた社会課題の解決に取り組み、誰もが笑顔となる社会の実現に貢献します。

## 経営理念

### 私たちは、お客さま、地域社会の「環境価値」を創造し続けます。

私たちが考える環境価値とは、企業の経営環境における価値、企業のお客さまの利用環境における価値、そこで働く社員の職場環境における価値、地域社会における価値のすべてを含みます。私たちは環境価値を創造することで、喜び、輝き、心の豊かさといったディライトを提供いたします。そのために、私たちは安全・安心・清潔・快適を常に進化させ、「夢のある未来」に向かって歩んでまいります。



## 目次／編集方針

### 目次

01 経営理念	目次／編集方針	21 マテリアリティ	40 社会:健康経営の推進／サプライチェーンマネジメント
03 パーパス		23 事業セグメント	41 コーポレート・ガバナンス
04 沿革		25 特集 未来を描く	45 マネジメント体制
05 事業フィールド		31 サステナビリティ・マネジメント	47 社外取締役メッセージ
06 サービス		33 TCFD	48 コンプライアンス
07 イオンディライトの強み		35 環境	49 リスクマネジメント
09 トップメッセージ		36 社会:人材育成	50 情報セキュリティ
15 価値創造プロセス		38 社会:労働安全衛生	51 7カ年サマリー
17 CFOメッセージ		39 社会:ダイバーシティ／人権尊重	53 会社情報／株式情報
19 財務・非財務ハイライト			

### 編集方針

- 編集方針**  
「イオンディライト統合報告書2023」は、株主・投資家をはじめとした全てのステークホルダーの皆さまを対象に、当社グループの経営理念に基づく事業活動、成長戦略や将来への展望についてお伝えすることを目的として発行した統合報告書です。編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合フレームワーク」、GRIの「GRIスタンダード」などを参考に、中長期的な企業価値向上に向けて重要と思われる情報を中心に掲載しています。
- 対象組織**  
イオンディライト株式会社およびイオンディライトグループ
- 対象期間**  
2022年3月1日～2023年2月28日  
※一部に2023年3月以降の情報も含んでいます。
- 発行時期**  
2023年10月(前回は2022年11月、次回は2024年10月予定)
- 将来予測に関する記述について**  
本報告書には、当社グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、過去の事実だけでなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した想定に基づく見込みです。そのため、実際の業績は見込みとは異なる可能性があります。

**WEB** IR情報 ▶ <https://www.aeondelight.co.jp/ir/>  
サステナビリティ ▶ <https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/>



当社グループ本社2階のエレベーターホールに描かれた壁画(一部)。当社の原点である千日デパート火災を振り返りつつ、今日までの事業展開を表現することで、当社グループの存在意義や使命を再確認しレガシーを未来につなげることを目的に制作されました。

## 人々の大切な場所を守り続ける

当社グループの原点は1972年5月、大阪で発生した千日デパート火災にあります。死者118名を出す大惨事となったこの火災は、日本ビル火災史上最悪の事故となりました。

二度とこのような悲惨な事故を起こしてはならない。そのために施設管理の「知識や技術」といった高い専門性を身に付け、「施設の安全を追求し、お客さまに安心して、ご来店いただける環境を提供したい」。これが当社グループ創立の思いです。

私たちイオンディライトグループは、2022年11月に創立50周年を迎えましたが、次なる50年に向けても社会で果たしていく役割は変わりありません。これからも環境変化に適応し、自らを変革しながら、お客さま、地域社会の「環境価値」を創造し、人々の大切な場所を守り続けてまいります。



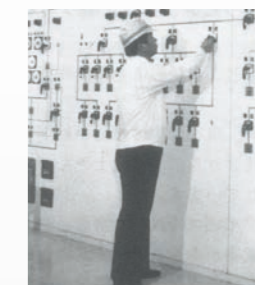
## 沿革

### 1972~1977

創立期

千日デパート火災を契機に、安全・安心を守る設備管理会社として設立

千日デパート火災を契機に、当社は(株)ニチイ(現イオンリテール(株))の設備管理部門が独立し、(株)ニチイメンテナンスを設立。当初数名から設備管理会社としてスタートした当社は、その後警備や清掃の総合ビルメンテナンスの分野、また建築関連まで、事業領域を拡大しました。



### 1978~2005

事業拡大・上場期

地域子会社化により事業基盤を整備  
大証二部を経て、東証・大証一部に上場

親会社である(株)ニチイの総合スーパーの出店拡大に伴い、当社は事業規模を拡大。この頃より、物件ごとの責任者を定めたセンター長制度を導入し、業務品質向上につなげました。また、ニチイグループ以外のオフィスビル・商業ビルなどにもサービスの提供を開始。1980年頃からは北海道、東北、信越、九州に地域子会社を設立。1995年には大阪証券取引所(大証)第二部に上場。東京証券取引所(東証)第二部を経て、2000年には総合ビルメンテナンス企業としては初となる東証・大証第一部上場を果たしました。



### 2006~2021

合併・事業拡充期

イオンテクノサービス・チェルトとの合併により売上規模拡大  
ファシリティマネジメント事業としてのサービスメニューを拡充

2006年、イオングループの総合ビルメンテナンス企業、イオンテクノサービス(株)と合併し、国内最大の総合ビルメンテナンス企業に。2010年には自動販売機事業、資材関連事業を営むチェルト(株)と合併し、ファシリティマネジメント企業としてサービスを拡充。その後、中国・アセアンへの海外展開や、間接業務のアウトソーシングニーズを踏まえたIFM(統合ファシリティマネジメント)サービスの提供を開始するなど事業を進化させてきました。また、積極的なM&Aを通じて、国内外で子会社を増やし、約30社で構成するイオンディライトグループを形成しています。



WEB 50周年記念サイト  
▶ <https://www.aeondelight.co.jp/50th/>

## 創立50周年 次の50年に向けて

変わらぬ思いと変えていくべきこと

気候変動やエネルギー、雇用環境や人権など、持続可能な社会の実現に向けて、世界はさまざまな課題に直面しています。私たちは、これからも変化する環境や人々の価値観に適応しながら自己変革し続けることで、人々の大切な場所を守り続けます。



## 事業フィールド



当社グループは、日本・中国・アセアン地域において、  
ファシリティ(施設とその周辺環境)に関するさまざまなソリューションの提供を通じて、  
お客さまが抱える課題を解決するファシリティマネジメント企業グループです。



### オフィスビル・公共施設

企業が直面する大規模災害や人手不足、環境負荷低減や防疫対策まで、さまざまな課題に対応する独自のソリューションを提案。持続可能なビジネスモデルや、事業のさらなる成長を実現するサービスを提供します。



### 商業施設

ご来店のお客さまに、安全・安心かつ快適にお買い物を楽しんでいただくための設備やシステムの構築を支援します。また、BCPや人手不足、環境負荷低減といった側面からもサポートすることで地域社会に密着した商業施設づくりに貢献します。



### 病院・研究所

他の施設と比べ、より高い水準の衛生環境が求められます。感染制御による高い衛生環境や先端の防災設備による強固なセキュリティ環境の実現など、施設の特性に応じた最適なソリューションを提供します。



### 工場・倉庫

施設の管理を通じた省エネルギー化はもちろん、より効率的な管理運営に向けたさまざまなアウトソーシングニーズにお応えします。また、大規模災害時にも事業継続や早期復旧を可能にし、生産・供給の役割を果たすための備えも提案します。



### ホテル

病院などで培った衛生清掃のノウハウを活かし、美観の維持と防疫対策を一体化した清掃サービスを開発。ハイエンド、ラグジュアリークラスのホテルにおいても清潔で快適な空間を提供しています。



### スタジアム・文化遺産

長年の施設管理を通じ蓄積したノウハウをもとに、幅広い用途の施設でサービスを提供しています。不定期かつ不特定多数への対応が必要な場面でもフレキシブルに対応し、来場者の安全・安心・快適を提供しています。

## サービス

# イオンディライトのファシリティマネジメント

お客さまの声を起点に、ファシリティのオペレーションからマネジメントに至る  
多彩なサービスで最適なソリューションを構築。  
企業・団体が抱えるさまざまな課題解決に貢献します。

### マネジメントサービス

#### ファシリティの性能を高め、最大限に活用する



**ファシリティ予算管理**  
土地、建物、設備、警備、清掃まで、ファシリティコストを一括管理。お客さまの予算計画を策定・実行。



**エネルギーマネジメント**  
施設のエネルギー使用状況をトータル管理・最適化。省エネ機器導入による、電力使用量削減提案で、ライフサイクルコストの最適化も実現。



**ワークプレイス**  
オフィス空間だけでなく、業務における習慣やプロセスも変革する、ソフト・ハード両面の施策を提案。



**BCP(事業継続計画)**  
災害時にも、お客さまの事業継続や施設の早期復旧を可能にする計画を策定。企業活動への影響を最小限に。



**修繕計画策定・管理**  
建物の用途に合わせ、維持費用の低減や長寿命化を両立させる修繕計画を策定し、管理を実行。



**取引先マネジメント(評価・指導)**  
体系的な管理手法の導入支援や改善サポートで、お客さまのオペレーションパートナーのパフォーマンスを最大化。

### オペレーションサービス

#### ファシリティを最適に運用する



**設備管理**  
その施設に最適な運用・点検・保守・整備を実施。管理運営コスト削減につながる「オープンネットワークシステム」も提案。



**建設施工**  
原状回復工事からリニューアル・内装工事、大規模修繕まで、企画・設計・デザイン・施工監理のすべてをサポート。



**警備**  
施設警備から交通誘導、イベント警備まで幅広く対応。先端機器も組み合わせる独自のプランを提案。



**自動販売機**  
設置先のニーズに合わせた品揃えや高付加価値の自動販売機で、収益性と利用者の満足度向上に貢献。



**資材**  
店舗向け包装・衛生資材などの各種資材提供。トータルコストの削減や資材発注業務の効率化と同時に、環境配慮型資材も提案。



**サポート**  
植栽、ケータリング、食堂運営、出張手配、貸会議室といったお客さまの施設とその周辺の管理運営に関するアウトソーシングニーズにお応えするさまざまなサービスを提供。



**清掃**  
美観の維持だけでなく、施設の長寿命化を視野に入れた清掃を実践。感染制御をサポートする「衛生清掃」、「ニュースタンダードクリーニング」も実施。

WEB FMNavi サービスメニュー  
<https://service.aeondelight.co.jp/s/service>

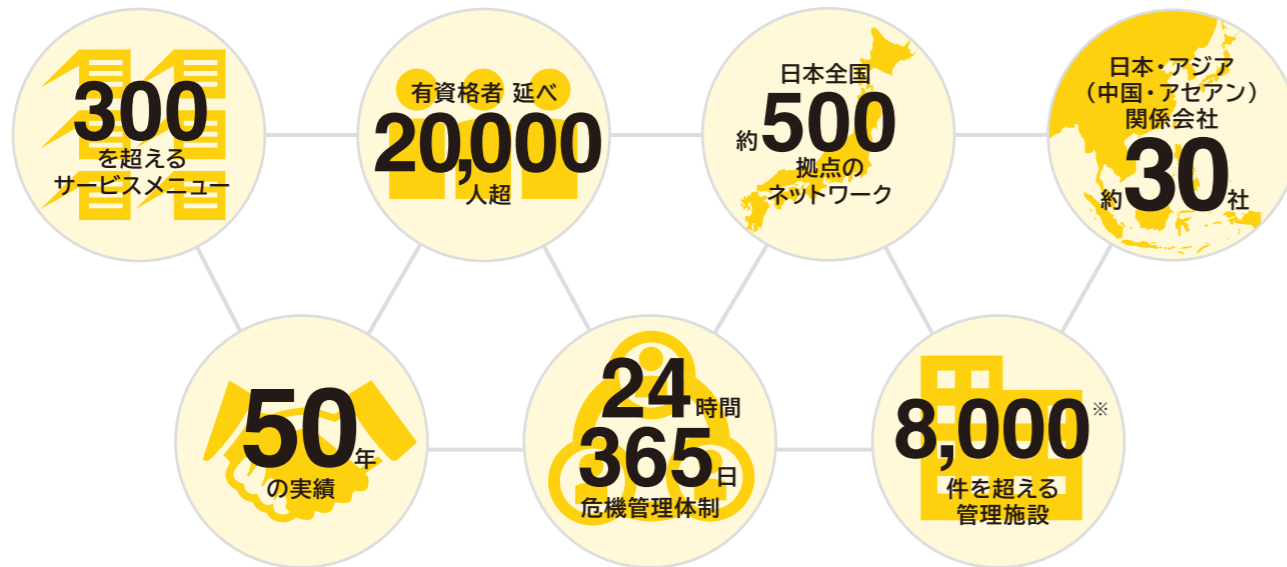


## イオンディライトの強み

# 施設管理の専門家集団として、 ファシリティに関する最適なソリューションを提供

当社グループの強みは、ファシリティに関する多彩なサービスを取り揃え、国内外に擁する専門人材とネットワークにより、お客さまの課題解決に最適なソリューションを提供できることにあります。

当社グループの強み (2023年2月28日現在)



WEB 私たちの強み  
<https://www.aeondelight.co.jp/service/advantage.html>

※2023年8月末日現在 スポット契約を除く継続契約先

## 専門性と人材

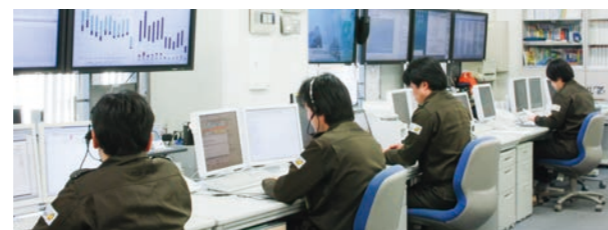
### 延べ2万人超の専門人材が在籍

当社グループには施設のメンテナンスに欠かせない人材から環境負荷低減に関する知識や技術を持った人材まで、延べ約20,000人の有資格者が在籍。これらスタッフが配置され、常駐する支社・事業所・サービス拠点は、日本全国で500拠点以上。約10,000社のパートナー企業とネットワークを結び、全国一律のサービスを提供しています。

詳細はP36-37 人材育成

### 有資格者数(2023年2月末時点)

ライセンス管理している全資格の延べ取得者数		20,351名
資格例	建築物環境衛生管理技術者	1,365名
	電気主任技術者(第一・二・三種)	983名
	エネルギー管理士(熱・電気管理士)	213名
	第一種冷媒フロン類取扱技術者	598名
	エコチューニング技術者	158名



ADソリューションセンター

### 大規模災害の対応実績(一例)

東日本大震災(2011年)／平成28年熊本地震／平成30年7月豪雨(西日本)／福島県沖地震(2021年)

## クライシスマネジメント

### 大規模・広域災害に備えた体制を構築

当社は、防災の中核を担う危機管理センターとして大阪、小牧(愛知県)、東京の3拠点に「ADソリューションセンター(以下、「ADSC」)」およびADSCの代替機能を設置しています。ADSCでは、災害によるリスクに備え、常時、災害情報を収集・分析するとともに管理施設の異常有無を遠隔監視しています。災害発生時には、被災エリアに近い全国8拠点の顧客サポートセンターで迅速な情報収集を行い、ADSCや代替拠点と連携を図りながら、現場の専門性を活かした災害対応で被災地の早期復旧・復興に努めます。

## 環境変化に適応する変革力

### 持続可能な事業モデル構築に向けてDXを推進

ファシリティマネジメント業界では、人手不足と有資格者の高齢化が大きな課題となっています。また、人口動態からこの傾向は今後ますます深刻化することが見込まれています。こうした中、当社では、これからも専門性の高いサービスの提供を通じて、お客さま、地域社会に「安全・安心」をお届けし続けるためにDXを通じた持続可能な事業モデルの構築を進めています。

### 経済産業省より「DX認定事業者」に選定

当社は、ファシリティマネジメントにおける持続可能な事業モデル構築に向けたDX推進体制が経済産業省の認定基準を満たしていると評価され、2021年6月に「DX認定事業者」に選定されています。

※2023年6月1日に認定更新

### DX推進に向けた取り組み

当社では、人手不足に対応しながら専門性の高いサービスを提供し続けるため、新たな施設管理モデル「エリア管理」の展開を推進しています。同時にデータ連携基盤「イオンディライト プラットフォーム」を構築することで施設内外から収集したさまざまなデータを活用し、お客さまの課題解決に貢献するソリューションの提案を推進しています。



### 顧客サポートセンター (関東支社)

2021年度より全国8支社配下で稼働を開始した顧客サポートセンター。遠隔監視機能により、「エリア管理」や「イオンディライト プラットフォーム」を推進するうえで重要な役割を担う。

詳細はP25-27

エリア管理の展開やイオンディライトプラットフォームを含めた「DXの推進」詳細については、特集 DXによりファシリティマネジメントの未来を描く をご参照ください。



AEON delight



## 持続可能なビジネスモデルを構築し、 新たな成長ステージへ

当社グループは1972年の創立以降「施設の安全・安心を守る」ことを使命に、施設管理における高い専門性と技術力を磨き続けることで、アジア各地でサービスを提供するファシリティマネジメント（以下、「FM」）企業集団へと成長してきました。その現場力は、お客さまからも高い評価を得るとともに、FM業界においてもトップクラスの水準に達していると自負しています。

しかしながら、FM業界では人手不足や有資格者の高齢化が進み、今後ますます深刻化していくことが見込まれます。専門人材によって支えられ、競争力の源泉となってきた現場力をいかに維持向上させていくかが当社グループにとって最大の課題です。

こうした中、当社グループでは、これからも自らの使命を果たし続けるために「人の価値」を高めるためのDXを推進しています。人の技術とデジタルテクノロジーを融合させた新たなビジネスモデルにより、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、お客さま、地域社会から支持され続ける企業集団でありたいと考えています。

代表取締役社長 兼 社長執行役員  
グループCEO

濱田 和成

## トップメッセージ

### 中期経営計画 (2021年度-2023年度)の進捗

当社グループでは、2018年に中長期ビジョン「イオンディライトビジョン2025(以下、「ビジョン2025」)」を掲げ、「アジアにおいて、『安全・安心』、『人手不足』、『環境』の3つを成長戦略の柱に社会課題を解決する環境価値創造企業を目指す」ことを宣言しました。また、これを実現するため、FMの専門家集団としての企業ブランドの確立と事業を展開する各エリアにおける地域経済圏の形成に取り組んでいます。

#### イオンディライト ビジョン2025

アジアにおいて、  
「安全・安心」、「人手不足」、「環境」の3つを  
成長戦略の柱に  
社会課題を解決する環境価値創造企業を目指す

このビジョン2025の実現に向けた成長を加速するために策定したのが、2021年度を初年度とし当期、2023年度に最終年度を迎えた現在の中期経営計画です。中期経営計画では、「お客さま起点の経営」、「DXの推進」、「グループ経営」の3つを基本方針に掲げ、さまざまな取り組みを推進していますが、業績目標に対しては大きく後れをとっているのが現状です。

#### 中期経営計画KPI進捗

基本方針	KPI(2023年度末)	2022年度期末	2021年度期末
お客さま 起点の経営	売上高イオングループ内外比率 60% : 40%	63.4%:36.6%*	64.4%:35.6%
DXの推進	営業利益率6.0%*、営業利益率向上を通じたROE12%水準(通期)の維持	営業利益率4.7%* ROE 10.5%	営業利益率5.0% ROE 11.7%
	エリア管理導入施設数360施設	273施設	178施設
	エリア管理による常駐ポスト削減数180名	167名	115名
グループ経営	機能集約による本社スタッフ20%の 直接部門への再配置	本社部門の業務プロセス 改善を継続	本社部門の業務プロセス 改善に着手
	国内グループ会社 通期売上高650億円*	545億円*	520億円
	海外売上高比率8%超*	9.8%*	7.8%
	国内グループ財務経理部門の シェアードサービス化(通期)	国内グループ全社を対象に シェアードサービスの サポートを継続	国内グループ全社を対象に シェアードサービスの サポートを開始

\*旧収益認識基準による計算

### 事業環境の劇的な変化

中期経営計画の進捗が遅れた最大の要因は事業環境の劇的な変化にあります。期間、規模ともに想定を上回った新型コロナウイルス感染症(以下、「コロナ」)の拡大や想定外だったウクライナ危機の発生、人件費の大幅な上昇などにより、重要施策の取り組みそのものが遅れ、企図していた業績への効果を十分に発揮することができませんでした。

とりわけ、コロナ下では経済全体が停滞し、当社のお客さまである企業や団体においても経営環境が厳しくなり、不動産管理コストを抑制する傾向が続きました。これにより、当社が活躍できる領域が狭まり、シェア拡大に向けた取り組みも停滞を余儀なくされました。また、アクリルパーテーションや業務用マスク・手袋といった防疫関連資材の調達や陽性反応者が確認された施設におけるアルコール消毒清掃の需要が拡大したことも関係しています。「施設の安全・安心を守る」という使命のもと、こうした緊急対応を優先したため、当初計画していた施策への取り組みが遅れが生じることとなりました。加えて、建設施工事業では、改装工事の見送りや先送りに加え、ウクライナ危機の発生により拍車がかかったサプライチェーンの混乱による資材不足や調達遅延も発生しました。

人の移動に制限がかかったこともまた大きく影響しています。現地調査が困難な状況が続いたこともあり、本来の目的や目標が正確に伝わらず、現場がカギとなる重要施策の展開に遅れが発生しました。そのほか、中期経営計画では、成長を加速するためにM&Aの実施を見込んでいましたが、案件そのものの減少に加え、デューデリジェンスが困難だったために取り組みが大幅に遅滞しています。



### 「お客さま起点の経営」×「DXの推進」 —新たな成長ステージに向けた変革を推進—

計画が遅れが生じた一方、大きな環境変化を伴ったアフターコロナにおけるさらなる飛躍を見据えた変革は着実に進んでいます。その代表例が「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」)」と「エリア管理」です。

#### ①ADプラットフォーム

当社グループでは、「お客さま起点の経営」と「DXの推進」は不可分の関係にあると考えています。DXを通じて、お客さまの声や施設の状況、顧客業界の市場動向といったさまざまなデータを収集、分析し価値ある情報へと加工していく仕組みとして構想したのがADプラットフォームです。人手不足の深刻化とテクノロジーの進展を見据え、2018年にビジョン2025にて初めて打ち出したものですが、ここにきてようやく形となり、実務レベルで活用できるようになりました。

お客さまごとに配置したアカウントマネージャーからの営業情報と合わせて、カメラやセンサーを通じて得られる施設のさまざまな情報に基づいて計画修繕や省エネ施策などの提案ができるようになりました。定量的な根拠に基づく提案を行うことで、お客さまへの説得性も高まり、営業活動にも好影響が出ていることを実感しています。

今後、企業が成長を目指していくうえで、データをいかに上手く使いこなせるかは、ますます重要となってくると考えられます。当社グループにおいても、データ利活用、並びにその精度を引き続き高めていきたいと考えています。また、直近では生成AIの活用にも着手しています。

#### ②エリア管理

当社では、人手不足に対応しながら専門性の高いサービスを提供し続けるために新たな施設管理モデル「エリア管理」の展開を進めています。2021年度期初より全国8支社配下に新たな機関として「カスタマーサポートセンター(以下、「CSC」)」を配備しました。

CSCは、各種システムやセンサーの活用により、複数の施設を遠隔監視するとともに、各地域でお客さまの施設情報やリクエストを集約する機能を担っています。遠隔監視による業務支援とともに従来、個々の現場で対応していた契約書や請求書の作成をはじめとする事務作業をCSCに移管し、常駐設備管理員の省人化や無人化を実現することにより、エリア単位で施設を集中的に管理する「エリア管理」の展開が可能となりました。

契約書や請求書の作成といった業務は必ずしも専門家で行わなければならない業務ではありません。今後は、さらにテクノロジーを活用していくことで、現場は専門家にしかできない業務に集中できる環境を整備していきます。これにより、競争力の源泉である当社グループの専門人材の価値をますます高めたいと考えています。

▶「ADプラットフォーム」や「エリア管理」の詳細はP25-27  
特集 DXによりファシリティマネジメントの未来を描く

このようにコロナ下やウクライナ危機など世界情勢の影響により遅れは発生したものの環境変化に適応したビジネスモデルの変革は着実に進んでいます。そして、2023年度はこれら中期経営計画で掲げた変革をやり切る年と位置付け、目下、取り組みを加速させているところです。

こうした変革による業績への最大効果が表れてくるのは次年度以降となつてはきますが、以前とは大きく異なる新たな環境下で当社グループがさらなる飛躍を図るための基盤となると考えています。

## トップメッセージ

### 「グループ経営」一国内グループ会社は 復調の兆し、海外事業は堅調に成長一

#### ①国内グループ会社

2021年度以降、コロナ下やウクライナ情勢などの環境変化の影響もあり当初見込んでいたような成果が挙げられなかった国内グループ各社ですが、2023年度に入りようやく回復の兆しが見えてきました。

イオンディライトコネクトでは、アパレルチェーンや飲食チェーン、コンビニエンスストアにおいて、清掃やメンテナンス業務、各種工事の受託を拡大することで業績を回復しています。旅行関連事業を展開するイオンコンパスにおいても、出張手配やイベントのリアル開催などの需要回復を取り込むことで業績は回復傾向にあります。

また、地域経済圏形成に向けた取り組みの一環として、2023年4月には、株式会社アスクメンテナンスの株式を取得し完全子会社化しました。同社は九州一円で清掃を中心に設備管理やマンション管理、建設施工などを展開しており、さまざまな用途の施設へのサービス提供実績を保有しています。現在、当社とアスクメンテナンスの両社が培ってきた技術やノウハウを融合し、さらなる品質向上や経営効率化に向けた取り組みを進めています。

#### ②中国事業

アジア最大の成長エリアと位置付ける中国では、中核事業会社による重点ターゲット（高級ショッピングセンターや医療関連施設、都市開発エリア）での受託拡大を促進することで堅調に事業を拡大しています。

また、事業領域の拡大を目的に、2021年には工場へのサービスに強みを持つ現地企業、2022年には医療関連施設へのサービスに強みを持つ現地企業をM&Aするなど、積極的な成長投資を実施しています。

加えて、こうしたM&Aや新規事業への投資機能を強化するため、2022年10月には「永旺永楽(中国)物業服務有限公司」の会社形態を投資性会社へと移行し商号を「永旺永楽(中国)投資有限公司」へとあらためました。

#### ③アセアン事業

中長期的に大きな成長を見込めるアセアン事業では、グループガバナンス体制の強化やアセアン全体としての成長戦略の策定を目的に、2022年度にアセアン事業責任者の駐在拠点としてマレーシア(クアラルンプール)に地域事務所を開設しました。足元では、コロナ下で停滞していたアセアン経済が回復傾向にある中、マレーシア、ベトナム、カンボジア、インドネシアの各国で事業拡大や品質マネジメントの強化に取り組んでいます。

### 次期中期経営計画について

2024年度以降の中期経営計画(以下、「次期中期経営計画」)については、今まさに、議論を進めているところです。そのため現時点で詳細を語ることはできませんが、これまでと大きく方針を変えるということは考えていません。ビジョン2025で掲げる3つの社会課題解決に向けた戦略を次期中期経営計画にも落とし込んでいく考えです。現在の中期経営計画における3つの基本方針「お客さま起点の経営」、「DXの推進」、「グループ経営」のうち、前者の2つに関しては既にビルトイン、すなわち、土台として組み込まれたことを前提とした成長戦略を打ち出していきます。そのためにも2023年度中にビジネスモデルの変革を遂行しておかなければならないと考えています。

### サプライチェーン全体をマネジメント

「グループ経営」については、地域経済圏の形成を加速するためにも、当社グループとパートナー企業から構成するサプライチェーン全体を巻き込み、さらなる強化を図る必要があると感じています。当社グループのビジネスはともにサービスを提供する多くのパートナー企業の存在があってこそ成り立ちます。そのため、ADプラットフォームやエリア管理といった仕組みやノウハウの共有を通じて、サプライチェーン全体の効率化に努め、パートナー企業各社と互いに成長できる体制を整備していかなければならないと考えています。

その際のモデルケースとなるのが連結子会社である環境整備株式会社です。栃木県に本社を置く会社ですが、「地域社会に貢献すること」を理念に北関東エリアにおいて強固な事業基盤を築いています。4月に完全子会社化したアスクメンテナンスも北関東における環境整備のように、お客さまや地域社会から必要とされる会社として成長することで、九州エリアにおける地域経済圏の中心としていく方針です。

次期中期経営計画では、サプライチェーンマネジメントの考えのもと、九州以外のエリアにおいてもパートナー企業との関係性強化に向けた施策を打ち出していく考えです。

### アジアでの事業拡大

中国では大陸全土への事業展開も見据え、引き続き、中核事業会社によるシェア拡大と積極的な投資を実施していきます。アセアンにおいても、引き続き、事業を展開する各国でシェア拡大と品質マネジメントの強化に取り組めます。とりわけ、イオングループのアセアン戦略で最重点エリアと位置付けられ、今後、イオンモールをはじめとしたイオングループの出店が加速するベトナムでは、出店ラッシュに備えた体制強化を進め、イオングループ内での需要を着実に取り込むことで大きな成長を図っていききたいと考えています。

▶ ベトナムでの取り組みの詳細は P28-30  
特集 成長著しい若さ溢れる国で未来を描く

### ESG経営の実践 —社会課題解決に 向けた推進力を高める—

「安全・安心」、「人手不足」、「環境」といった社会課題解決に向けた推進力を高めるためには、事業と環境・社会を両輪とするESG経営の実践が不可欠と考えています。そのため、当社グループではESG経営体制を強化してきました。

2021年8月には、ESG経営の基盤となる「サステナビリティ基本方針」を策定し、2022年4月からは、私自身が委員長を務め、執行役員を委員とする「サステナビリティ委員会」を設立しています。当社グループでは、同委員会をESG経営の全社推進機関とし、12のマテリアリティに基づく優先すべき事項の決定や取り組み内容の是非について議論を深めながら、環境、社会、ガバナンス、それぞれに対する取り組みを促進しています。

### 環境への取り組み

昨今、エネルギーコストの上昇が企業や団体にとって大きな経営課題となっています。とりわけ大型の施設や複数の拠点を保有される企業や団体への影響は甚大です。当社グループは事業特性上、自らが排出する温室効果ガスの量は相対的に大きなものではありません。そのため、脱炭素社会の実現に向けた貢献度を高めるためには、当社グループ内において温室効果ガスの低減に努めることはもとより、それ以上に施設管理の現場で培ってきた省エネノウハウを活かし、お客さまの使用電力削減に貢献していくことがより重要なのだらうと考えています。空調や照明といった設備の省エネ性能は年々高まっており、古い機器を新型のものに更新するだけでも大きな電力削減効果が得られます。足元でも電力の大規模需要家であるイオングループを中心に照明のLED化や空調機の更新、ノンフロンケースの販売などにより、施設の省エネに貢献しています。

さらに今後は、省エネ性能に優れた機器の導入や運用だけでなく、CO<sub>2</sub>排出量の測定や施設全体のエネルギーマネジメントを含めたお客さまの脱炭素化を全面的に支援するコンサルティングビジネスの展開も視野に、事業を通じた環境負荷低減を強化していききたいと考えています。

### 社会への取り組み

冒頭でも「人の価値」を高めるためのDXを推進していくと述べたとおり、人材こそ最大の経営資源です。持続的成長を目指すうえで人的資本への投資強化は不可欠だと考えています。当社グループでは、施設管理の専門家集団として、かねてより「技術力」と「人間力」を兼ね備えた専門人材の育成に注力してきました。また、こうした取り組みを継続することで、施設のメンテナンスに欠かせない人材や環境負荷低減に関する知識や技術を持った人材など、延べ20,000名を超える有資格者が在籍し、当社の「現場力」の源泉となっています。

しかしながら、中期経営計画において重要施策の展開が遅れた原因を分析する中で、技術者教育に比べ、現場に近いマネジメント層への教育機会が不十分なことが一因となっているとの考え

に至るようになりました。そこで「エリア管理」をはじめとした重要施策を展開するうえでキーパーソンとなる支店長教育に力を入れていきます。2022年度は、私自身や社外取締役、経営幹部らが講師となり、全支店長参集のもと年間5回計10日間にわたる支店長研修を実施しました。さらに足元では、支店長配下のエリアマネージャーやサイトマネージャーに対しても教育機会を拡大しています。当社グループでは引き続き、「人の価値」を高め現場力を維持していくためにも従業員への教育機会の充実を図り、働きがいややりがいの創出を通じて、従業員エンゲージメントを高めていきたいと考えています。

### ガバナンスへの取り組み

当社取締役会は社内外取締役の員数を4名ずつとし、独立社外取締役によって構成される特別委員会や指名・報酬諮問委員会を設置することでガバナンスの実効性を高めています。

また、取締役会の構成も当社グループの成長戦略に適合し多様性に富むバランスのとれたものとなっており、中長期的な企業価値向上に向けた有益な審議や業務執行の監督が適切に行える体制となっています。

▶ 取締役の構成の詳細は P45-46  
コーポレート・ガバナンス: マネジメント体制

### 最後に —ステークホルダーの皆さまへ—

事業環境の劇的な変化が阻害要因となったとはいえ、2021年度以降、計画に沿って成長する姿を皆さまにお見せできていない状況を経営者として真摯に受け止め反省しております。

一方で、事業環境の変化に対応した持続可能なビジネスモデルへの変革は着実に進んでいます。2023年度中に変革を遂行することにより、次年度以降、新たな成長ステージへと臨む当社グループの姿をお見せできるものと考えています。

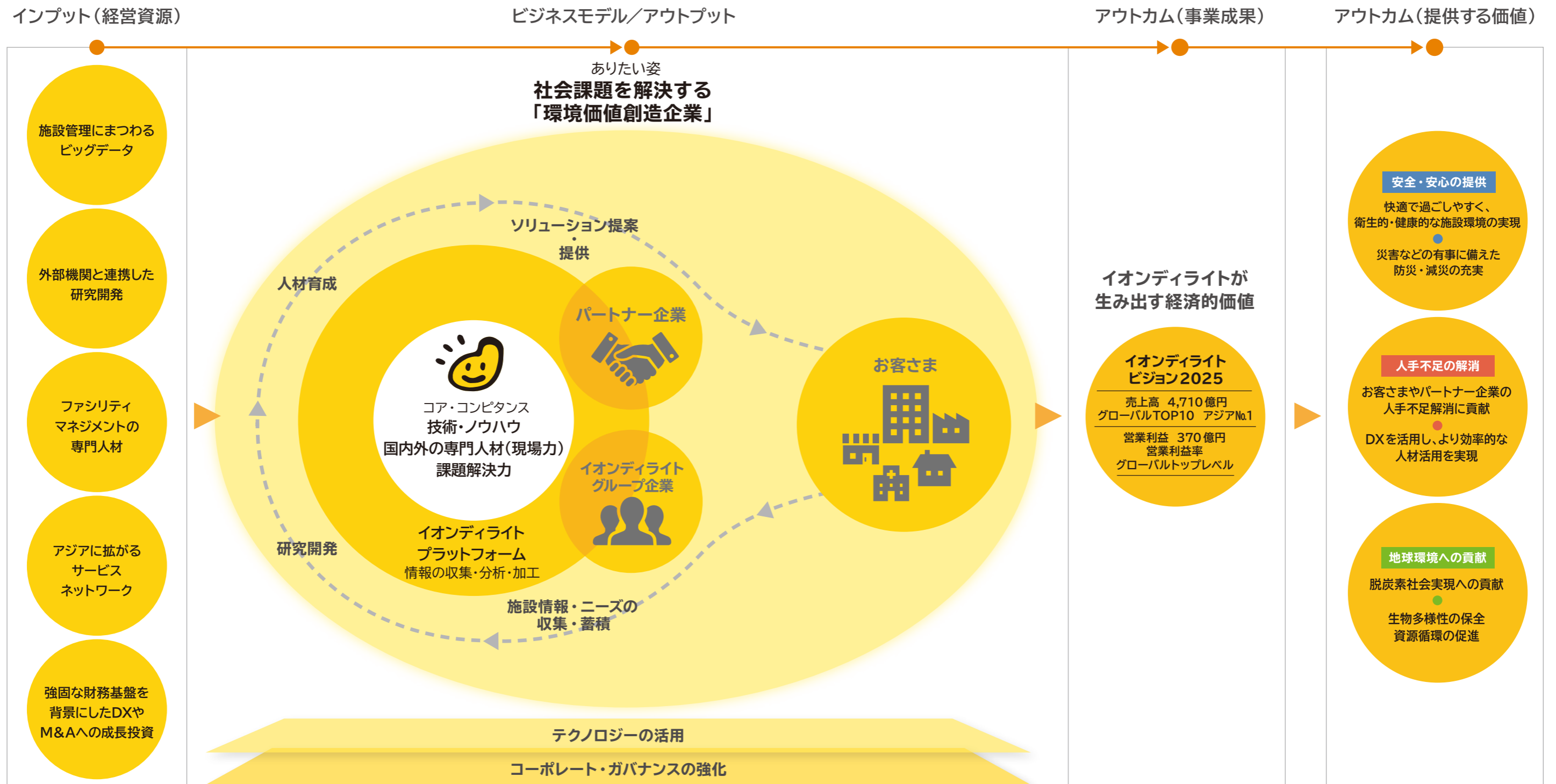
当社グループでは、これからも自らを変革し続けることにより、お客さま、地域社会の「環境価値」を創造し続けていきます。ステークホルダーの皆さまには、今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。





# 「環境価値創造企業」として社会課題解決に貢献

当社グループは、ファシリティマネジメント企業として蓄積してきた技術・ノウハウ、国内外に擁する専門人材、多彩なサービスによる課題解決力といった強みを活かし、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。



## 強固な財務基盤を活かした 積極的な成長投資で競争優位を築く



取締役 兼 専務執行役員  
グループ財務経理本部長(CFO)  
阿久津 哲也

### CFDの役割

#### 将来の成長に資する資本投下をいかに実行するか

当社グループは、ファシリティマネジメント(以下、「FM」)事業を通じて、アジアで「安全・安心」、「人手不足」、「環境」という社会課題を解決する企業集団を目指しています。この未来のあるべき姿の実現に向け、資金の調達・投資・配分に関する計画を立案し、その実践を通じて企業価値の向上に貢献していくことがCFOとしての私の最大の役割です。

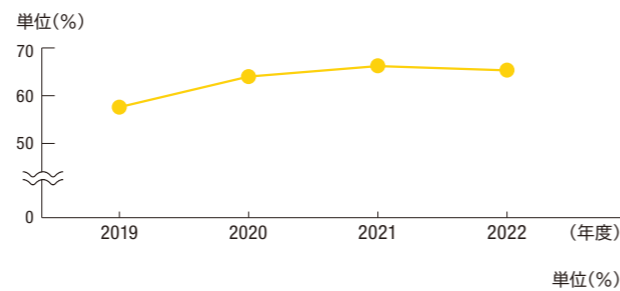
### 財務戦略の考え方

#### 財務健全性を維持しながら、成長投資を果敢に実行

当社グループが事業領域とするFM事業は、大きな固定資産や在庫などを伴わないビジネスモデルのため、安定的なキャッシュフロー創出力があります。その結果、十分な手元流動性と高い自己資本比率(2022年度期末65.3%)を実現できている一方で、資本収益性を維持・拡大するためには、蓄積するキャッシュおよび株主資本に見合うだけの収益基盤の拡大が必要です。すなわち、将来の事業と利益成長に資する資本投下をいかに実行していくかが財務戦略の肝となります。

そのため、財務健全性を維持しながら、持続的な成長に向けた投資を果敢に実行していくという考え方を基本に、現在議論を進める次年度以降の中期経営計画においても財務計画を組み込んでいきたいと考えています。

#### 安全性の高い経営体質:自己資本比率推移



年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
自己資本比率 (%)	57.6	64.0	66.2	65.3

### 資本収益性について

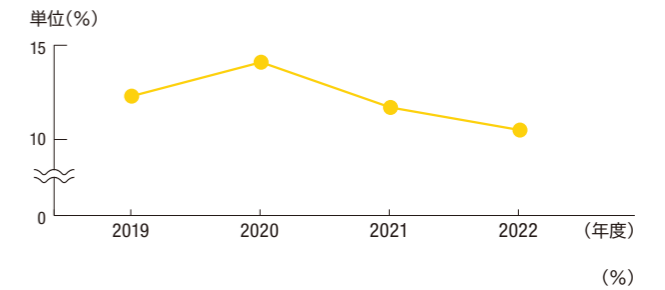
#### 事業の収益性向上が最大の課題

当社は、資本収益性に関する指標として自己資本利益率(ROE)を重視し、12%水準をその目安として意識しています。一方、2022年度の実績は10.5%に留まるとともに、2023年度についても12%水準を達成することは難しい状況です。

現在の中期経営計画期間(2021年度-2023年度)では、コロナ下やウクライナ危機に伴う経済活動の停滞や資機材の調達遅延、コスト増など、事業環境の変化による影響を十分に挽回すること

ができず、当初掲げた業績水準を大幅に下回って推移しています。また、コロナ下で当初想定していたM&Aに対しても十分な取り組みができませんでした。これら環境変化も踏まえて、自己資本の効率運用の観点から2022年10月に150万株の自己株式取得を決定し実施しましたが、ROEは目標水準を下回っています。次期中期経営計画においては、事業の収益性向上を最大の課題と認識し、必要な戦略および具体的な実行計画を策定してまいります。そのために必要な経営資源の投下は着実に進めてまいります。なお、株主価値を創造できているか否かを測るうえで重要となる株主資本コストなどにつきましては既に取締役会でも議論を進めており、次期中期経営計画において資本収益性と合わせてその考え方や方向性を示していきたいと考えています。

#### 自己資本利益率(ROE)推移



年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
自己資本利益率 (%)	12.3	14.1	11.7	10.5

#### 安定的なキャッシュフロー創出力:現金及び現金同等物期末残高推移表

単位(百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,373	7,371	10,403	12,598	8,895
投資活動によるキャッシュ・フロー	12,256	13,838	-7,325	-386	-10,715
財務活動によるキャッシュ・フロー	-19,686	-3,392	-5,324	-4,572	-6,181
現金及び現金同等物期末残高	43,437	61,151	58,937	67,520	59,996

### 主な投資領域と資金調達に関する考え方

#### 人材、DX、M&A

将来の成長に向けた主な投資領域は、人材、DX、M&Aの3つです。

##### ①人材

当社グループ最大の強みは高い技術と専門性に裏打ちされた「現場力」に他なりません。この強みを維持していくためにも引き続き、採用や育成といった分野で人的資本への投資を強化します。人材育成に関しては、DXを推進するためのITリテラシーなど、経営環境に即しコンテンツを更新しながら技術者教育を引き続き充実させていくとともに、支店長やエリアマネージャー、サイトマネージャーといった現場に近いマネジメント層への教育機会も拡充していきます。

##### ②DX

構造的な人手不足により、FM業界では人手不足と有資格者の高齢化が深刻化しています。さらに人口動態から今後こうした傾向がますます強まることは明白です。こうした中、強みである「現場力」をいかに維持していくのが当社グループにとって最大の課題となっています。この課題を解決するため、テクノロジーの活用で経営資源を積極的に投入していきます。具体的には各種機器を導入しその運営ノウハウを蓄積することで、現場業務の省力化・省人化および集中管理を実現し、お客さまへのサービス水準の維持向上を図ります。これにより、「安全・安心」をサステナブルに提供していきたいと考えています。これは国内トップクラスの事業規模や専門性、および強固な財務基盤を有する当社だからこそ実現できる変革ではないかと自負しています。

##### ③M&A

M&Aは当社グループにとって成長を加速させるための重要な戦略オプションのひとつです。しかしながら、先述のとおり、現在の中期経営計画(2021年度-2023年度)では事業環境の変化により十分な取り組みができませんでした。次年度以降の中期経営計画

においては、FM業務の基盤強化や事業領域拡大に向けての投資機会を検討するとともに、海外ではアジアにおける事業規模・事業領域拡大に向けた投資機会を積極的に模索していきます。

投資原資については経常運転資金および不測時に備えた資金を確保しつつ、保有する手元現金をこれらの投資に活用していきたいと考えています。また、M&Aなどの大型投資を実施するには、必要に応じて外部調達も検討していく考えです。資金調達手段として資本市場の活用を行う選択肢を確保する観点から、2021年には外部格付も取得しています(格付投資情報センター発行体格付Aマイナス)。

### 株主還元について

#### 成長投資とのバランスを図りながら、着実な還元を目指す

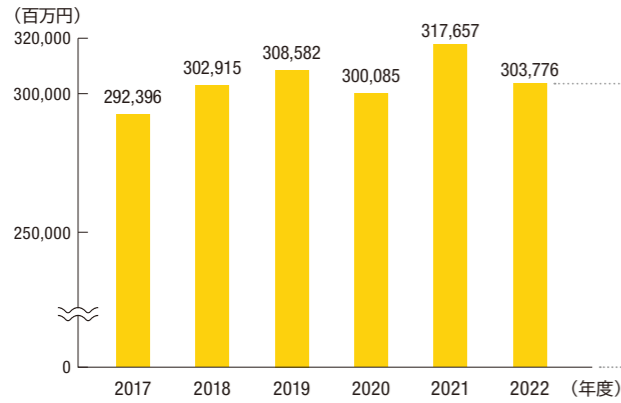
当社は安定配当を基本方針に2005年度以降、18期連続で増配を続けています。

2023年度は業績予想の達成を前提に、連結配当性向40%水準となる中間配当43円、期末配当43円、年間配当86円を予定し、2022年度より1円増配となる19期連続増配を目指しています。なお、当社は資本政策の基本的な方針として配当性向40%を基準とする安定配当を掲げており、収益を着実に成長させることで、株主に対する還元も成長させていく方針です。また、これまで述べてきたような人材やDX、M&Aといった将来の成長に向けた投資とのバランスに鑑みながら、株主還元のさらなる充実も検討していきます。

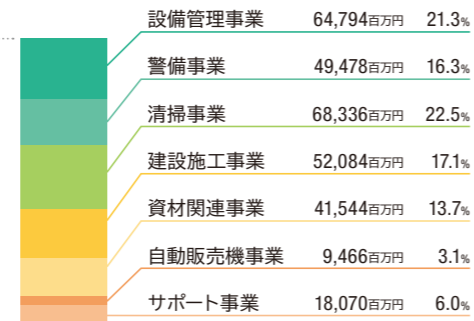
今後も事業および収益の健全な成長を中長期的に実現することで、ステークホルダーの皆さまからのご期待に応えていきたいと考えています。皆さまには、より一層のご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

## 財務データ(連結)

売上高

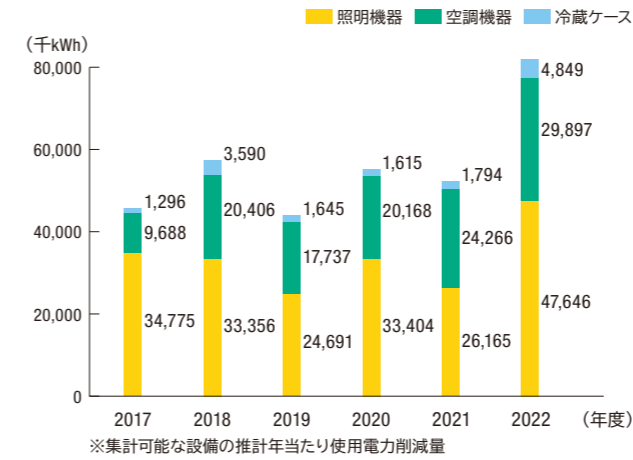


セグメント別売上高構成

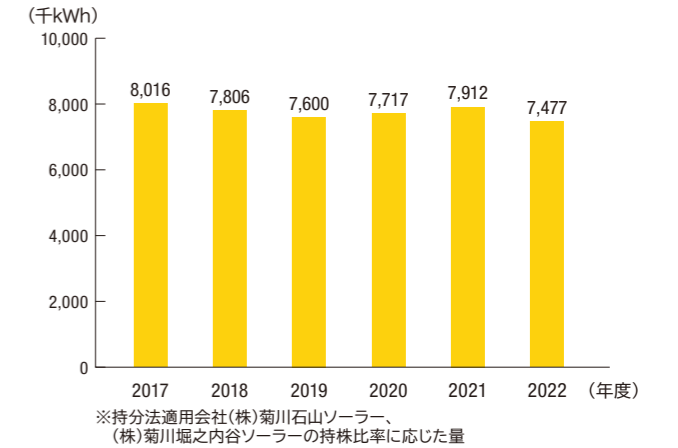


## 非財務データ(単体)

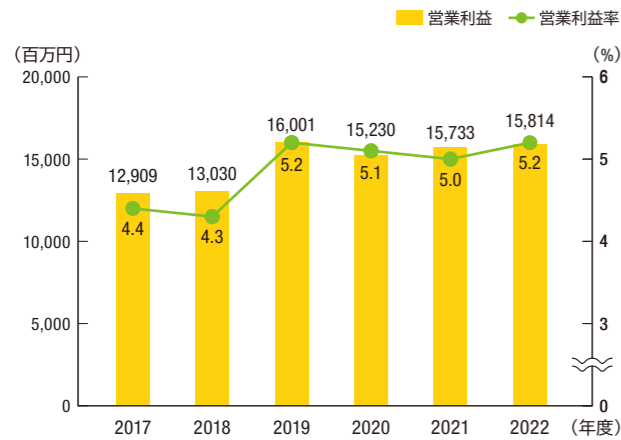
施工した省エネルギー設備の使用電力削減量



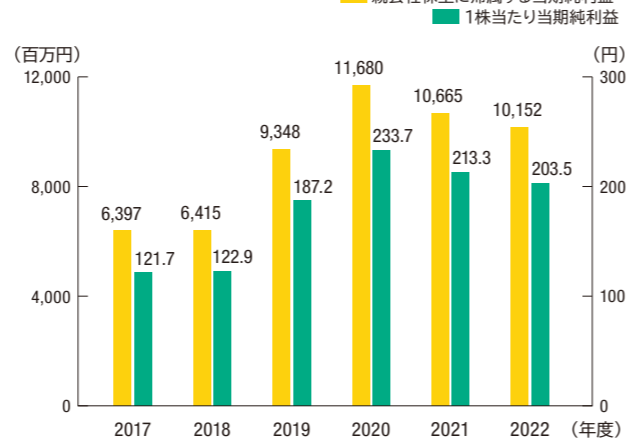
太陽光発電量



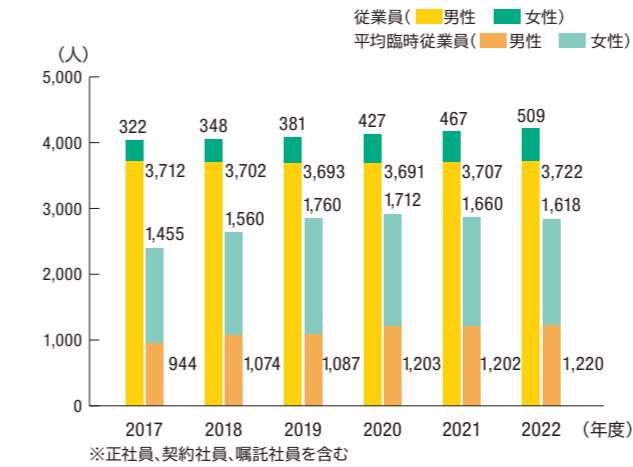
営業利益/営業利益率



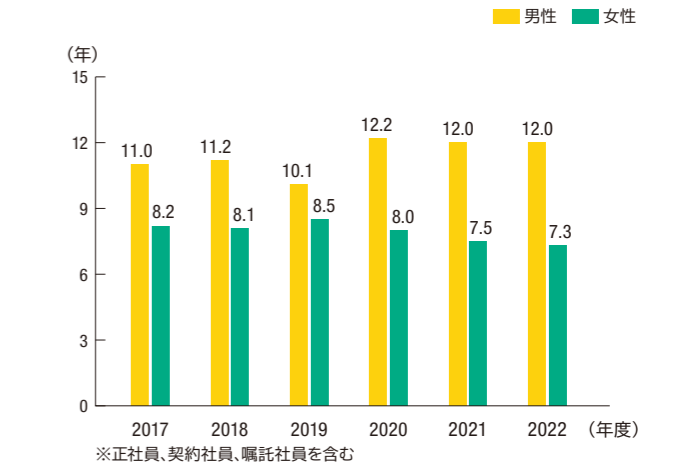
親会社株主に帰属する当期純利益/1株当たり当期純利益



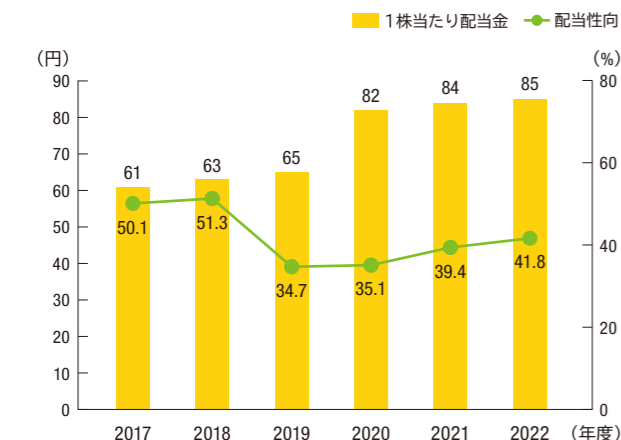
従業員数/平均臨時従業員数



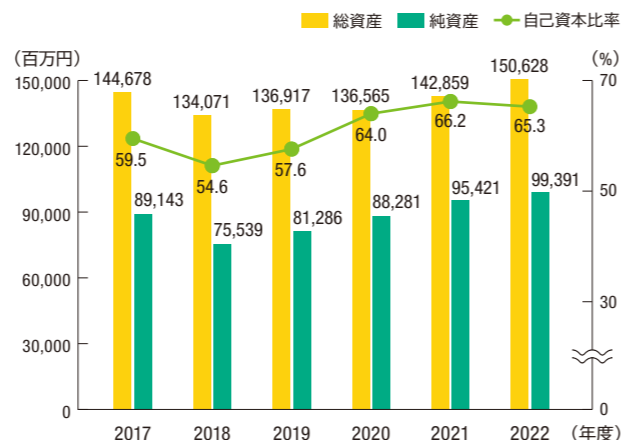
平均勤続年数



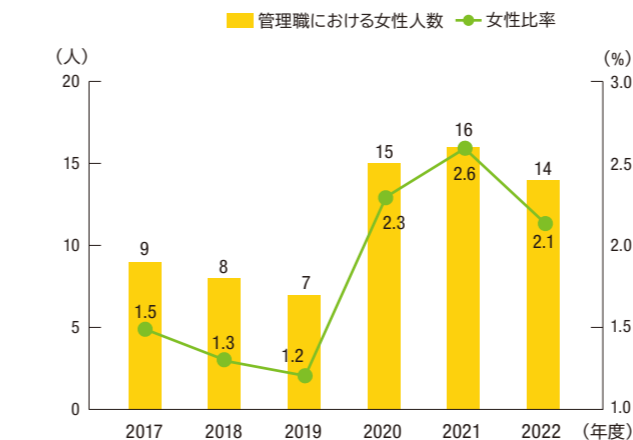
1株当たり配当金/配当性向(%)



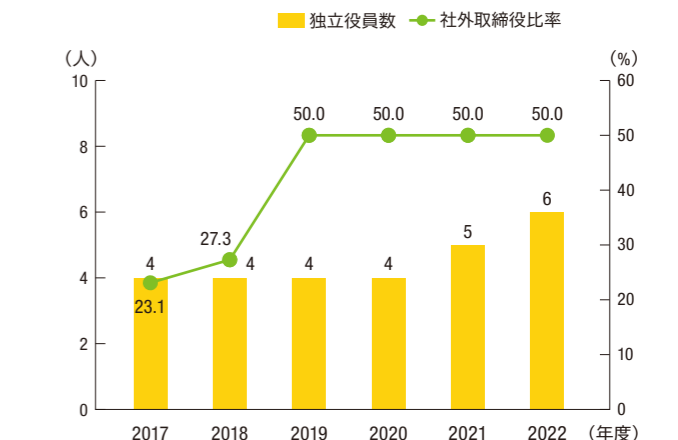
総資産/純資産/自己資本比率



管理職における女性人数/女性比率



独立役員数/社外取締役比率



※2022年度より新収益認識基準を適用しています。

# 12のマテリアリティ (重要課題) と2030年目標

当社グループは、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、企業価値向上につなげるESG経営を推進しています。経営理念、および「イオンデライト ビジョン2025」で掲げる3つの社会課題、「安全・安心」、「人手不足」、「環境」に持続的成長を果たしていくために不可欠だと考える「テクノロジーの活用」、「ガバナンス」を加えた5つの領域において、12のマテリアリティ(重要課題)を2021年に特定しました。また、5つの領域ごとに2030年目標を設定しています。社会課題の解決に向けグループを挙げて取り組むことで、SDGsの達成にも貢献していきます。

5領域	12のマテリアリティ	当社グループにとっての機会	当社グループにとってのリスク	ありたい姿(KGI)	2030年目標	実績		関連するSDGs
						2021年度	2022年度	
安全・安心	安全な生活環境の提供	災害やインフラの機能停止に強い施設・設備に対するニーズの高まり 国内外における高品質なサービスへの需要の高まり	災害発生時やインフラの機能停止による事業継続の困難	施設とその周辺において、安全・安心で、衛生的・健康的な利用環境に配慮したサービスを提供し、人々の生活の質向上に貢献している。	安全・安心のサービス提供拡大			11
	衛生的・健康的な生活環境の提供	衛生的・健康的な生活環境へのニーズの高まり	感染症の影響を防止できない場合の企業イメージダウン シニア人材活用促進に伴う健康リスクの高まり	風水害、大地震などの災害に十分備えるとともに発生時には迅速に対応し、いのちを守る施設環境を提供している。	●BCP・防疫対策関連サービス※1の売上構成比20%	3.8%	3.7%	3, 6
人手不足	人手不足解消	多様な人材採用の促進 生産性向上、業務効率化に対するニーズの高まり	人材不足による契約不履行や機会損失のリスク	多様な人材が能力を発揮できる活力ある組織風土により、従業員に働きがいの向上と働きやすさを実現した職場環境を提供している。	人手不足解消による事業継続性の向上			8
	適材適所による生産性向上	グループ経営やパートナー企業との関係性強化によるイオンデライト経済圏の拡大	人材の教育不足によるサービス品質低下のリスク	取引先と相互の信頼関係を構築するとともにサプライチェーン全体での法令遵守、公正取引、コンプライアンスの徹底、人権尊重に努め、強固なパートナーシップを実現している。	●連結女性管理職比率30% ●連結年間従業員退職率50%削減(正社員・契約社員・嘱託社員)(2021年度比) ●連結年間一人当たりの残業時間50%削減(2021年度比) ●連結年間労災事故※2発生件数30%削減(2021年度比)	22.1% 23.7%	22.4% 21.3%	4, 8
	ダイバーシティとインクルージョンの推進	多様な人材確保による品質・生産性の向上 女性の社会進出によるサービスニーズの拡大	人材不足による契約不履行や機会損失のリスク コミュニケーション力・多文化理解不足による企業力の低下	ファシリティマネジメントと周辺業務の提供を通じて、顧客の業務効率化と省人化を実現し、社会における人手不足解消に貢献する。	268時間	230.3時間	5, 8	
	マルチステークホルダーへの対応促進	地域社会やパートナー企業、関係省庁との関係性強化による新たなサービスの開発	関係会社、パートナー企業を含めたコンプライアンス違反のリスク 進出国でのカントリーリスク(政治・経済・社会環境の変化)への対応不足により理解・信用を得られないリスク		139件	72件	17	
	適正な労務管理	従業員の疾患率低減、快適な労働環境提供による生産性・働きがいの向上	適正な労務管理の未徹底により人材確保が困難になるリスク 従業員の勤務中の事故リスクやメンタルヘルスリスク				8	
環境	気候変動・地球温暖化対策	省エネ・再生可能エネルギー利用に対するニーズの高まり	環境対応やエネルギー価格の高騰によるコスト負担増加	社会の期待に応えるソリューションの提供を通じて、脱炭素社会の実現と生物多様性の保全、資源循環の促進に貢献している。	環境配慮型ビジネスの拡大			7, 9, 13
	自然保護・環境負荷低減	環境に配慮した商品・サービスへのニーズの高まり	汚水被害やプラスチックごみ増加による企業イメージ・ブランド力の低下 廃棄物関連法令などの規制強化	責任を持って調達・運用し、サプライチェーン・ステークホルダーとともに環境影響を削減する取り組みを推進している。	●GHG排出削減関連サービス※3売上構成比10% ●業務車両のガソリン車・ディーゼル車(ハイブリッド車含む)ゼロ(連結ベース) ●資材事業における環境配慮型商品売上構成比50% ●自動販売機事業におけるリサイクル循環(ボトルtoボトル)販売本数比率50%	2.5% 14.9%	3.7% 18.0%	12, 14, 15
▼ 上記の活動を支えるための取り組み								
テクノロジーの活用	テクノロジーの活用	IoT、センサー、AIなどを活用したDXによる生産性の向上、業務効率化や新たなサービスの開発	DXの遅れによるサービス品質低下とシェアの縮小 情報漏洩のリスク	DXを通じて顧客と自社・サプライチェーンに対し、生産性向上・業務効率化によるペネフィットと新たな価値を提供している。	最新テクノロジーの活用による新たなサービスの研究開発			9
	情報化社会のリスクへの対応	施設の情報セキュリティ強化へのニーズの高まり	オペレーション停止や情報漏洩につながるサイバー攻撃のリスク		●施設のロボット化による施設管理の無人化 ●FMのビッグデータやAIを活用した建物診断による、施設のライフサイクルコストの削減 ●当社独自のFMデータを活用したソリューションビジネスの展開			16
ガバナンス	グループガバナンスの強化	ガバナンス強化による、問題の早期発見・解決によるコストの抑制	ガバナンス体制の不備による企業活動への悪影響、社会的評価の低下 進出国のカントリーリスク(政治・経済・社会環境の変化)への対応ができず業績が棄損するリスク	各種法令・規範を遵守し、当社および当社グループにおける強固なコーポレート・ガバナンス体制を構築し、社会からの信頼獲得と企業価値向上を実現している。	国内外における強固なグループガバナンス体制の構築			16, 17

※1 BCP:防災・災害対策工事、遠隔監視システム提供、防疫対策:防疫清掃(ニュースタンダードクリーニング)、関連資材の販売、飛沫・接触感染対策関連工事の施工などを含む  
 ※2 休業4日以上の労災事故  
 ※3 エネルギー管理システム導入、フロン管理、EV充電器設置の施工、省エネ設備(照明、空調、冷蔵ケース)施工、水性床コーティング剤施工などを含む

## 事業セグメント

# 当社グループは、7つのセグメントで ファシリティマネジメントの事業を展開しています

### 設備管理

建物設備の保守・点検・整備などを行う事業  
※各種設備(中央監視・電気・給排水・空調・消防・衛生など)



### 警備

施設警備、雑踏・交通誘導警備、貴重品運搬警備などの警備全般  
を行う事業



### 清掃

建物・施設の清掃を行う事業



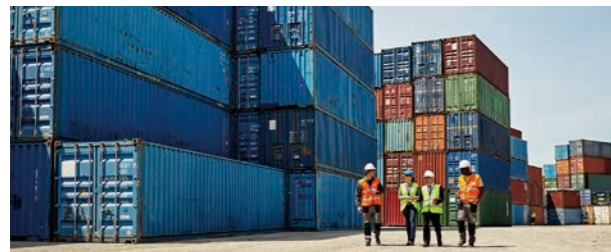
### 建設施工

大規模修繕・店舗内装の企画・設計および工事、省エネ・CO<sub>2</sub>削減に  
係る提案および施工、エネルギーデータ管理サービスを行う事業



### 資材関連

間接材の購買代行および資材などの調達を行う事業



### 自動販売機

飲料自動販売機、観葉植物および分煙機などの運営を行う事業



### サポート

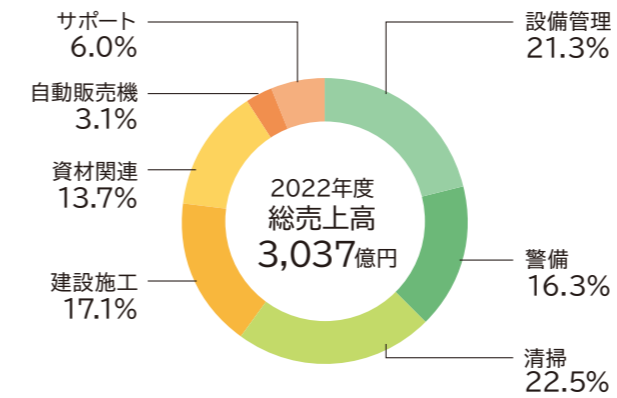
旅行代理業、教育および人材サービス事業



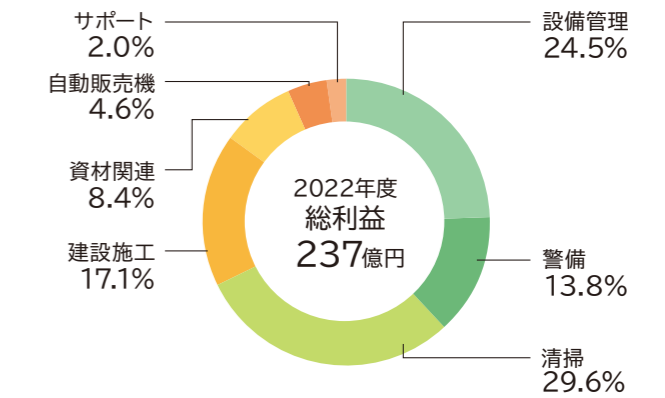
#### 【サポートに含まれるサービスの例】

- 館内配送
- 買い物カート・カゴ回収
- 植栽管理
- 駐車場・駐輪場管理
- 受付業務
- 旅行代理業
- その他

### 売上高構成比

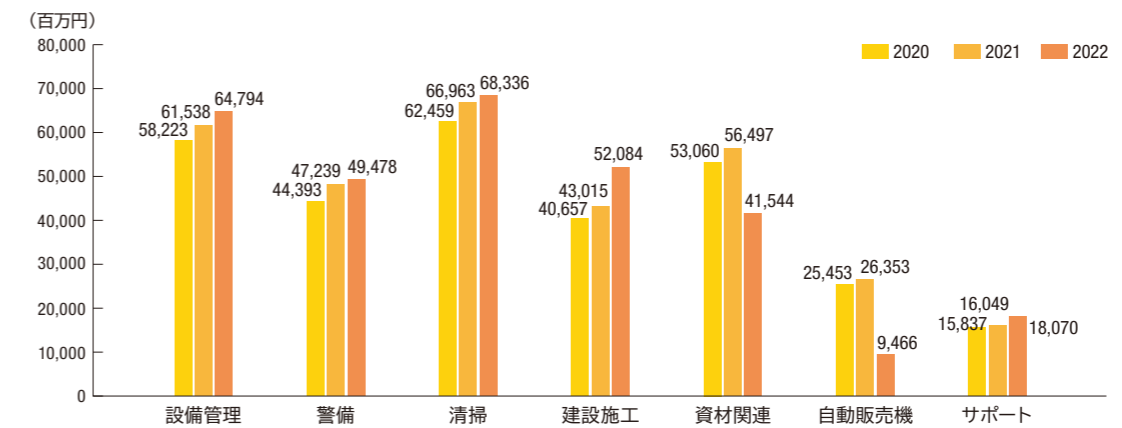


### セグメント利益構成比

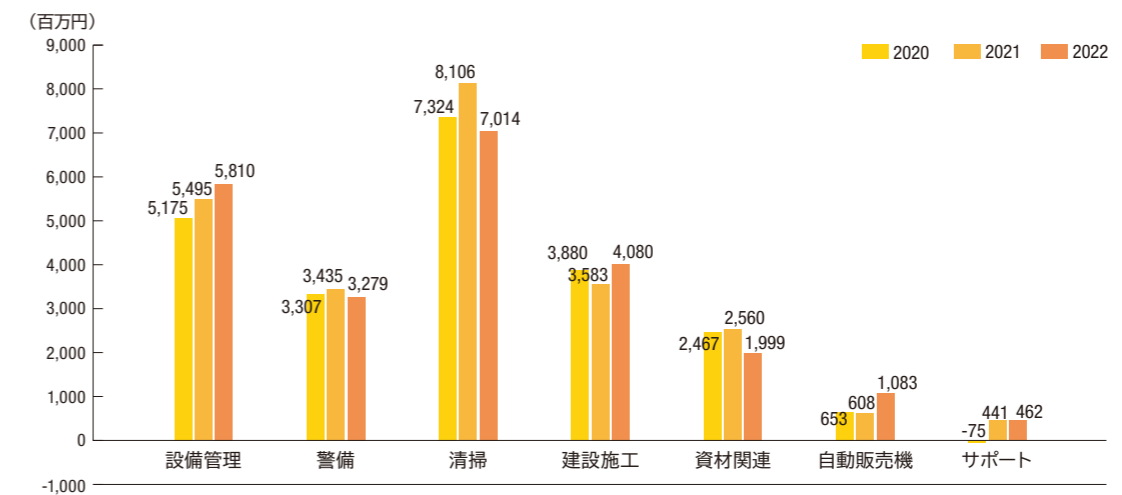


### セグメント別業績推移 (直近3年)

#### 売上高



#### セグメント利益



※2022年度より新収益認識基準を適用しています。

WEB セグメント情報  
▶ <https://www.aeondelight.co.jp/ir/financial/segment.html>

## DXによりファシリティマネジメントの未来を描く 持続可能な事業モデルを構築し、 「安全・安心」を守り続ける

ファシリティマネジメント業界において人手不足と有資格者の高齢化が進む中、当社ではDXを通じた事業モデルの変革に挑戦しています。



イオンディライト株式会社  
IT 本部長 兼 DX 推進部長  
**秋田 圭太**

〈プロフィール〉  
1995年4月 株式会社ジャパンメンテナンス北海道（現当社）入社  
2015年9月 当社 北海道支社 北海道東支店長  
2019年3月 当社 北海道支社長  
2023年3月 当社 IT本部長 兼 DX推進部長（現任）

### イオンディライトがDXに取り組む理由は何でしょうか

これからも専門性の高いサービスを通じて、お客さまより任される施設の「安全・安心」を守り続けるためです。現在、激甚化・頻発化する自然災害に対する防災や減災、地球温暖化を抑制するための省エネ対策など、ファシリティマネジメント企業が専門性を発揮すべき場はグローバルレベルで広がっています。その一方で、ファシリティの日々の運営を担う施設管理の現場では、人手不足と有資格者の高齢化という事業継続を担保するための大きな課題に直面しています。より少ない人数でこれまで以上に専門性の高いサービスを提供できる事業モデルを構築することが急務となっています。これを実現するための手段がDXです。

### DXの具体的な取り組み内容を教えてください

現在、取り組みを進めているものは、大きく分けて次の3つです。  
①データ連携基盤「イオンディライトプラットフォーム」  
②業務プロセスのDX  
③生成AIの活用  
それぞれの取り組みを以下にご説明します。

### ①データ連携基盤「イオンディライトプラットフォーム」

当社では、施設内外から得られるさまざまなデータを入力し分析することで、お客さまにとって価値あるデータをアウトプットするデータ連携基盤「イオンディライトプラットフォーム」を構築し、その利活用を推進しています。

2022年度に、社内の主要システム群を一元管理し、データの可視化ツールと連携させる体制を整備しました。これにより、各種システムから任意のデータを抽出し、分析・加工することが可能となり、アウトプット情報の利活用を開始しています。

#### イオンディライトプラットフォーム



具体的にはどのように活用されているのでしょうか

例えば、設備の修繕提案です。従来は個々の設備管理員の技量に拠るところが大きかった領域ですが、同プラットフォームでは、あらかじめ入力された各種設備の製造元・型番・導入年月や過去の不具合履歴などのデータから、エビデンス（証拠・根拠）に基づき、修繕が必要な対象設備を抽出することができます。これにより、お客さまへの正確かつ計画的な修繕提案につながっています。そのほかにも、エネルギーコスト上昇への対応がお客さまにとって大きな課題となる中、同一用途・同一規模の施設間でエネルギー使用量をリアルタイムで比較分析することで、個々の施設に最適な省エネプランを検討するなど、データ分析を通じてさまざまな提案に活用しています。

カスタマーサポートセンターを中心にエリア単位で複数の施設を効率的に管理



### ②業務プロセスのDX

当社では、イオンディライトプラットフォーム上に流通させる施設情報の質と量を高めるとともに、人手不足に対応した持続可能な事業モデル構築を目的に、新たな施設管理モデル「エリア管理」の展開とデジタルデバイスを活用した常駐設備管理業務の効率化を推進しています。

#### ■ エリア管理

エリア管理とは、遠隔監視機能を備えたカスタマーサポートセンター※1へ一部業務を移管することにより、現場業務を省力化し、巡回を主体に複数の施設をエリア単位で管理する新たな施設管理モデルです。2021年度より本格的に取り組む、現在までに312施設※2にて省力化を実現し、常駐設備管理員累計210名分※2のポストを削減しています。

#### ■ デジタルデバイスを活用した常駐設備管理業務の効率化

2022年度からはデジタルデバイスを活用した現場業務のさらなる効率化にも取り組んでいます。カメラやセンサーなどを活用し、設備点検業務や報告書作成などの定型業務を自動化するとともに、施設ごとに使用電力を可視化できる仕組みを構築し、これまでに257施設※2へと導入しています。

※1 カスタマーサポートセンター  
2021年度期初より国内全国8支社配下で稼働を開始。各種システムやセンサーの活用により、複数の施設を遠隔制御するとともに、各地域でお客さまの施設情報やリクエストを集約する機能を担う。

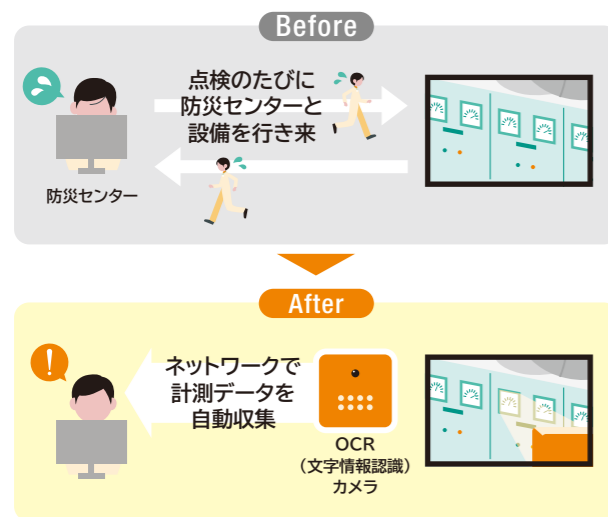
※2 2023年8月末日現在

## 特集 未来を描く

エリア管理化により人手不足を解消



DXで設備点検業務を自動化(イメージ)



### ③生成AIの活用

当社では、生成AIの利活用にも着手しています。その第一弾として開発したのが、従業員をターゲットとした独自の対話型AI「AIマネージャー」です。当社の社内規定やマニュアルをAIに学習させることで、従業員がさまざまな業務上の場面で即座に問い合わせ、適切な対応策を入手できるツールであり、2023年10月より運用を開始しています。これにより、マニュアルを探す手間やコミュニケーションコストが低減され、事務作業の大幅な効率化につながるものと考えています。さらに今後は、当社が培って

きた各種設備の管理運営ノウハウや事件・事故情報、およびそれらの対応マニュアルを学習させることでAIマネージャーの対応領域を現場業務にまで拡大していくことも計画しています。

また、生成AIは業務プロセスの効率化を目的とした活用だけでなく、アウトプット情報の質を高めることを目的にイオンディライトプラットフォームとの連携も進めていく予定です。

### DXを通じたファシリティマネジメントの未来像を教えてください

- ネットワーク化により施設のあらゆる設備の稼働データを絶えず収集し、どこにいても任意のデータを確認することができる。
- 万が一、故障や事故の予兆となる異常値が出れば、設備管理員やカスタマーサポートセンターへと自動的にアラートが届く。
- これにより施設を常に「安全・安心」な状態に保ちながら、蓄積してきたデータの分析から施設ごとに最適なソリューションを提案し、お客さまや地域社会の課題解決に貢献していく。

これが私の思い描く近未来のファシリティマネジメントの姿です。そして、これを実現するのは他ならぬ当社、イオンディライトでなければならぬと考えています。

近未来のファシリティマネジメント(イメージ)



どこにいても業務に必要なデータを確認

アラートにより故障や事故の予兆を即座に把握

さまざまなデータをお客さまへの提案に活用

## 成長著しい若さ溢れる国で未来を描く ベトナムの発展に貢献し、誇りを持ち、夢を描ける会社へ

イオンディライトグループは、日本のみならず中国、アセアン各国へとファシリティマネジメント事業を展開しています。中でも、ベトナムは今後、大きな成長が期待されるエリアです。

イオンディライトグループでは、2012年12月に現地法人AEON DELIGHT(VIETNAM) CO., LTD.

(以下、「イオンディライトベトナム」)を設立し、同国での事業を拡大してきました。

**AEON delight Vietnam**

AEON DELIGHT(VIETNAM) CO., LTD.  
代表取締役会長 兼 代表取締役社長  
**高見 尚代**

〈プロフィール〉  
1996年10月 (株)イオンテクノサービス(現当社)入社  
2011年 3月 当社北陸信越支社管理部長代行  
2012年 3月 当社総務部長  
2014年 6月 当社省エネシステム第二営業部長  
2018年 5月 当社九州支社長  
2019年 8月 当社執行役員 グループコンプライアンス本部長  
2022年 4月 AEON DELIGHT(VIETNAM) CO., LTD. 代表取締役会長 兼 代表取締役社長(現任)

### ベトナムはどのような国だと感じていますか

ベトナムは、国民の平均年齢が33歳と非常に若く、総人口は間もなく1億人を突破しようとしています。また、国民全体に占める労働人口の割合は約7割という「人口ボーナス期」を迎えています。こうした豊富な労働資源を背景に今まさに大きな経済成長を果たそうとする最中にあります。

実際にベトナムの人々と接して感じたのは、真面目で勤勉、かつ他人に対して大変親切だということです。2022年に着任して以降、私は現場の声に直接耳を傾けるため定期的に各地の就業先を訪問しています。今でこそ随分慣れましたが、当初は土地勘もなく各地でスマートフォンの地図を睨みながら、右往左往することが

少なくありませんでした。そうした際、現地の方が見ず知らずの私に声をかけてくださり、助けてくれようとする。そんなことが何度もありました。困っている人を見ると放っておけない。そんな、日本人にとってはどこか懐かしさを感じる国民性を実感しています。社内に目を向けると、そうした国民性に加えて、チームプレイを非常に大切にしている精神が感じられる、そんな場面によく遭遇します。この従業員同士が互いに協力し合いながら仕事に向き合う姿、また、老若男女問わず全ての従業員が一体となり社内イベントを全力で楽しむ姿は、経営者としての私自身の活力にもつながっています。

## 特集 未来を描く

### イオンディライトベトナムの 事業内容を教えてください

イオンディライトベトナム(以下、「当社」)では日本国内と同様、設備管理や警備、清掃、省エネや各種改装工事を中心としたファシリティアマネジメントを展開しています。ベトナムで営業するイオンモール6店舗はもとより、在ベトナム日本国大使館や在ホーチミン日本国総領事館、日系企業であれば百貨店や商業施設、製造業の工場など、現地のさまざまな施設に対してサービスを提供しています。

### イオンディライトベトナム 独自のサービスはありますか

他社にはないサービスとしては、カスタマーセキュリティ(以下、「CS」)があげられます。CSとは、インフォメーションデスクと一体となったセキュリティサービスです。元々、イオンモールベトナム一号店となったイオンタンフーセラドンSC開業(2014年1月)の際、外資規制によりライセンスが取得できない警備業務の代替として、日本で展開していたアテンダーと呼ばれる巡回型の施設



動くインフォメーションデスクとしてお客さまからの問い合わせに対応するCSスタッフ。施設全般の知識と高いコミュニケーション能力が求められることからCSスタッフから現場責任者であるサイトマネージャーに昇格した人材も多数存在

案内業務を参考に開発したサービスです。館内を巡回し、ご来館のお客さまからの問い合わせ対応や困っているお客さまへのお声がけといった対応にあたるほか、館内の異常有無を確認し、必要に応じて一次対応や設備管理員、警備員、清掃員らとの連携を図ります。施設全体の潤滑油のような機能を果たし、施設オーナーやご来館のお客さまから高い評価をいただいています。全てのイオンモールで採用され、今や現地イオンでは馴染みのものとして施設の安全・安心・快適な環境づくりに寄与しており、当社のブランディングにも貢献しています。

そのほか、ベトナムの人たちは鍋料理を好みますが、当社が管理する施設にも多くの鍋料理を供する飲食テナントが入居しています。このような背景もあり、開業当初より小火事案が多く発生していました。そこで当社では防火に特化した専門チームを設置し、定期的な社内訓練に加えて地域の消防局とも連携した訓練の実施や、施設で働く全ての従業員を対象に防火管理に関する教育や指導といった啓蒙活動を実施しています。現地では、ファイア・コントロールと呼ぶ、この防火管理サービスも当社独自のものだと考えています。



施設の従業員に消火器の使用方法をレクチャーするファイア・コントロールチームのメンバー

また、ベトナムならではのサービスとしては、パーキングシステムがあげられます。ベトナムでは8割以上の世帯がバイクを所有しているといわれ、市民の足として最も利用されています。利用者が多い分、施設の駐車場ではバイクの盗難対策が課題です。ベトナムでは、警備員のみによる駐車場管理が主流ですが、当社では、警備員による誘導・整理・管理といった従来のサービスにカメラによるナンバー管理を組み合わせたより精度の高い入出庫管理(パーキングシステムサービス)を提供しています。



ベトナム国民の「足」として最も利用されるバイク

### 他のイオングループ企業との 連携はありますか

現在、ベトナムには当社を含め、計8社のイオングループ企業が事業を展開していますが、定期的に社長会を開催し情報交換を行うなど、各社との距離も近く関係は非常に良好です。イオングループではベトナムをアセアン地域の最重点エリアと位置付け、今後、イオンモールをはじめとした新規出店を加速していくことが計画されています。これを成功させるためにも各社が力を合わせること(One AEON)が重要です。当社においても、グループ商業施設の開業ラッシュに備え、現在、人材の採用や教育、サービス品質のさらなる向上に向けた取り組みのほか、既に拠点のあるホーチミンを中心とした南部エリア、ハノイを中心とした北部エリアに加えて、2024年度以降新たに事業展開を予定しているフエ市・ダナン市を中心とした中部エリアにおけるサービス供給体制の構築を推進し、事業基盤の強化を図っています。

### イオンディライトベトナムの代表として 思い描く未来を教えてください

コロナ下で一時的な停滞はあったものの、真面目で勤勉、チームワークを尊ぶ従業員たちの力で、当社はこれまで着実に事業を拡大してきました。一方で、ベトナムでは国全体で離職率が非常に高く、企業にとって従業員の定着が経営課題のひとつとも位置付けられており、当社もまた例外ではありません。経営者として、競争力の源泉である従業員の定着率を高めるため、事業拡大や新たなサービス開発を通じた従業員にとって魅力的なポジションの創出、一人ひとりの成長意欲を満たすような積極的なチャレンジを奨励する組織風土の醸成やそれを支える福利厚生制度の整備・拡充など、やるべきことはまだまだたくさんあります。こうした取り組みにより、従業員一人ひとりが自分の仕事に誇りを持ち、夢を描ける会社にすること。それを通じてベトナムという国も当社とともに成長し続け、従業員たちが今よりもっと幸せになれる。これが私の思い描く未来です。



チームビルディングを目的に毎年実施している社員旅行には従業員の90%以上が参加



# サステナビリティ・マネジメント

## 基本的な考え方

当社グループは、「イオンデライト ビジョン2025」の中で、アジアにおいて、社会課題を解決する環境価値創造企業を目指すことを表明しています。また、成長戦略の柱として、「安全・安心」、「人手不足」、「環境」の3つの社会課題を定義しています。事業活動を取り巻く社会情勢は今後も大きく変動し続け、企業に対する社会からの要請・ニーズも変化することが予想されます。当社グループは持続可能な社会の実現を目指し、リスク低減と事業機会活用を両輪としたESG経営を2021年より推進しています。

2021年8月、ESG経営推進に関する基本的な考え方として、「サステナビリティ基本方針」を制定しました。また、当社グループが特に注力が必要と認識する課題をマテリアリティ(重要課題)として2021年に特定しています。「安全・安心」「人手不足」「環境」の3つの社会課題に、持続的成長に不可欠と考える「テクノロジーの活用」、「ガバナンス」を加えた5つの領域において、12項目を特定し、取り組みを行っています。

▶ 詳細は P21-22 マテリアリティ

## サステナビリティ基本方針

イオンデライトは、「私たちは、お客さま、地域社会の『環境価値』を創造し続けます」を経営理念として掲げています。この経営理念のもと、多くのステークホルダーとともに、あらゆる場面において『環境価値』を創造することで、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献します。

- 施設とその周辺において、安全・安心で、衛生的・健康的な利用環境の実現に努めます。
- 社会の期待に応えるソリューションの提供を通じて、脱炭素社会の実現と生物多様性の保全、資源循環の促進に貢献します。
- 法令や社会規範を遵守し、取引先と相互の信頼関係を構築するとともにサプライチェーン全体での公正な事業活動を行います。
- 一人ひとりの人権を尊重し、多様な人材が能力を発揮できる活力ある組織風土づくりを行います。
- 企業市民として、より良い環境や社会を目指す社会貢献活動に取り組みます。

2021年8月制定

## ガバナンス

### ESG経営推進のためのマネジメント体制

当社グループは、2022年4月より「サステナビリティ委員会」をESG経営の全社推進機関として設置し、事業活動を通じた社会課題の解決、および持続可能な社会の実現に向けた協議を進めています。社長執行役員を委員長とし、ESG担当執行役員、関連業務を所管する執行役員および関係者を招集、年2回以上の開催を行っています。

サステナビリティ委員会では、サステナビリティ基本方針およびマテリアリティ(重要課題)に基づく最優先課題を決定し、関連する方針・目標・重要施策の策定と、その進捗管理を行います。また、重点的に取り組むテーマについては、下部組織として執行役員を分科会長とする分科会を設置し、実効的な取り組みにつなげています。これらの活動結果は、取締役会に年1回の報告を行っています。

### サステナビリティ委員会を中心とした推進体制



## リスク管理

### 全社リスクマネジメントプロセス

当社グループは、「イオンデライトグループリスク管理基本規程」をもとに、重要リスクに対応したリスクマネジメントを実施しています。リスクアセスメントをもとにリスク管理委員会で重要リスクを選定、それぞれ任命した「重要リスクオーナー」がリスク低減施策の遂行とモニタリングを行っています。リスク管理委員会は重要リスクオーナーから報告を受け、その内容を評価・解析するとともに、取締役会に報告しています。

▶ 詳細は P49 リスクマネジメント

### サステナビリティ関連リスク

当社グループは、TCFDにおける気候変動リスク、マテリアリティにおけるリスクをサステナビリティ関連リスクと認識しています。これらサステナビリティ関連リスクについては「サステナビリティ委員会」において、リスクを評価するとともに、分析・対応を行います。

## 指標と目標

当社グループでは2021年度、重点的に取り組む社会課題として、12のマテリアリティ(重要課題)を特定、各項目に対する2030年目標を掲げました。マテリアリティに関連する取り組み状況のモニタリングは、サステナビリティ委員会で実施しています。また2021年度・2022年度における実績を開示しました。2030年目標については、2024年度以降に開始する次期中期経営計画に方向性を合わせ、今後見直しを行うことを検討中です。

▶ 詳細は P21-22 マテリアリティ

## サステナビリティ委員会開催報告

サステナビリティ委員会初年度となる2022年度は、社会から強く要請されている事項であり、優先的に取り組む必要がある課題として「人権・安全・健康」「環境」「サプライチェーン」を設定、課題それぞれに対し、執行役員を分科会長とする分科会を設置しました。「人権・安全・健康」分科会は、人権尊重・労働安全衛生・健康経営を、「環境」分科会は自社のエネルギー使用・廃棄物排出、「サプライチェーン」分科会は環境・人権などに関するサプライチェーンマネジメントをテーマとした活動を行いました。2023年度は、「人権・安全・健康」分科会は発展的解消とし、「環境」「サプライチェーン」分科会に加え、新たに「ダイバーシティ」分科会を設置しました。「ダイバーシティ」分科会では、当社単体での女性従業員・管理職比率向上に向けた施策を、「環境」分科会では新たにGXを取り組みテーマとして設定しました。

### 2022年度 サステナビリティ委員会の開催実績

開催時期	主な審議事項
2022年6月	委員会発足、分科会活動説明
2022年10月	分科会活動中間報告
2023年2月	分科会活動報告、2023年度実施方針

### 2022年度 各分科会での協議事項

分科会名	協議事項
人権・安全・健康	人権研修の実施 中央安全衛生委員会を通じた安全衛生対策の推進 健康経営の推進
環境	環境方針の策定、環境目標の設定
サプライチェーン	取引先行動規範策定の検討(2023年度継続中)

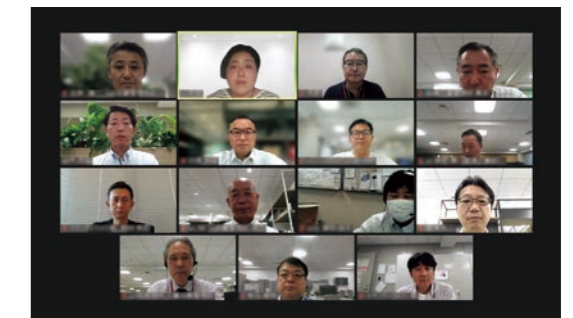
### 2023年度 各分科会実施の様子



ダイバーシティ分科会



環境分科会



サプライチェーン分科会

## TCFD提言に賛同し、戦略などを策定

当社グループは、気候変動が事業活動に与える影響の把握とその開示を推進するTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同しています。TCFDの提言に基づき、気候変動に対する当社グループの「戦略」および気候変動に対する取り組みと、「指標と目標」についてご説明します。



- WEB** イオン 脱炭素ビジョン(イオン株式会社)  
 ▶ <https://www.aeon.info/sustainability/datsutanso/>  
 マテリアリティとSDGs  
 ▶ <https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/management/materiality.html>  
 気候変動への対応(TCFD)  
 ▶ <https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/environmental/tcfd.html>
- ▶ ガバナンス・リスクマネジメントの詳細は P31-32 サステナビリティ・マネジメント

当社グループは、事業を通じて社会課題解決を目指すESG経営を掲げ、特定したマテリアリティ(重要課題)の中でも「気候変動・地球温暖化対策」と「自然保護・環境負荷低減」を挙げています。また、イオングループの一員として、「イオン 脱炭素ビジョン」に基づき、店舗で排出する温室効果ガスを総量でゼロにする取り組みを支援していきます。気候変動に伴う機会とリスクの双方を検討した結果、リスクを適切に管理し、従来培ってきた災害などに対する危機対応力や施設

の省エネルギー化をはじめとしたお客さまの脱炭素支援サービスを強化することで、事業活動の機会がリスクを上回ると認識しています。今後も気候変動が事業にもたらすリスクや機会を広範に分析し、自社の取り組みの方向性を確認するとともに経営戦略に反映することで、当社グループとお客さまの気候変動に関するレジリエンス向上につなげていきます。加えて、脱炭素社会の実現に向けた貢献と、企業としての持続的な成長のために、気候変動への対応に関する情報開示を積極的に行ってまいります。

### 戦略

#### シナリオの選択

気候変動に関する政府間パネル(IPCC)と国際エネルギー機関(IEA)が公表しているシナリオに基づき分析を行いました。低炭素社会への移行に伴う影響を表した「1.5℃/2℃未満シナリオ」と、気候変動による災害など物理的な影響を示した「4℃シナリオ」

を設定。時間軸は中期が2030年、長期が2050年。対象はグループ売上高の約9割を構成する国内の全事業(一部サポート事業を除く)です。

#### 炭素税の導入とコストの増大

国内で炭素税の導入が想定されますが、試算の結果、追加費用は当期純利益の1%未満程度と影響は限定的と推定しています。環境へのインパクト低減を図るため、引き続き省エネ化に努めます。

#### 再生エネルギー調達コストの増大

イオングループ各店舗から排出される温室効果ガスを総量でゼロにする「イオン 脱炭素ビジョン」の達成に向け、当社グループの電力調達を100%再生可能エネルギーに置き換えた場合でも、追加コストは当期純利益の1%未満程度で影響は限定的と想定しています。

### 重要なリスク/機会およびその影響度

シナリオ分析の結果、当社グループにとって重要なリスク・機会として以下を特定しました。

影響段階	リスク/機会	総合評価	時間軸
移行リスク			
調達	リスク	炭素税導入による原材料価格の上昇	小 中期
直接操業	リスク	炭素税の導入・上昇・対象範囲の拡大	小 中期
		電気料金・燃料費の増大	小 中期
製品・サービス	機会	環境配慮型製品・サービスの需要取り込み	中 短期
		エネルギー削減に関するサービス提供(再エネ、省エネ、LED、センサー、冷却システムなど)による顧客のコスト負担低減	中 短期

影響段階	リスク/機会	総合評価	時間軸
物理的リスク			
調達	リスク	サプライチェーンの寸断による調達コスト増	中 中期
直接操業	機会	自然災害激甚化を見据えた防災対応強化、早期復旧対策などの支援ニーズの拡大	中~大 中期
	リスク	操業影響(物流センター機能の低下・停止)、店舗操業不能、損傷を受けた廃棄商品の在庫損失 猛暑日増による労働制限・操業影響・従業員の傷病・人材確保難による収益低下	中 中期
製品・サービス	機会	温暖化による感染症リスク増大に対応する、清掃・消毒サービスニーズの拡大	小 中期

※移行リスクでは1.5℃/2℃未満シナリオとして、「SDS」(IEA WEO2020、2℃未満シナリオ)、「NZE」(IEA Net Zero by 2050、1.5℃シナリオ)、SSP1-1.9、SSP1-2.6(IPCC AR6、2℃未満シナリオ)(AR5のRCP2.6に相当)を、物理的リスクでは4℃シナリオとして、SSP2-7.0(IPCC AR6、4℃シナリオ)(AR5のRCP8.5に相当)、STEPS(IEA、4℃シナリオ)を参照しています。

#### 脱炭素・省エネルギーサービスの需要拡大

当社グループは各種設備の省エネ化支援をはじめ、フロ管理サービスや環境配慮型資材の提案など、地球温暖化対策につながる多様なサービスの提供を行っています。今後とも、お客さまの脱炭素化を全面的に支援するソリューションを展開していきます。

##### ■ 設備の省エネルギー化に向けた提案

建物内の電力使用状況を「監視・制御・見える化」するエネルギー管理システムBEMS(Building and Energy Management System)の導入のほか、使用電力を大幅に削減できるLED照明の導入、空調機器や大型設備の省エネ化を提案しています。

##### ■ オープンネットワークシステムの導入

施設内の各種設備をネットワークでつなぎ、リアルタイムでの遠隔一元管理による省エネ化を可能とする、オープンネットワークシステムの導入を提案しています。

##### ■ フロン管理サービスの提供

第一種特定製品\*の簡易点検や定期点検をはじめ、メンテナンスやデータベース化などが求められるフロン排出抑制法に基づく管理業務代行サービスを提供。より省エネ効果が高く地球温暖化係数も極めて低いノンフロン冷凍冷蔵ショーケースの導入も提案しています。

※第一種特定製品:フロン類が使用されている業務用エアコンディショナーや業務用の冷蔵/冷凍機器など

##### ■ 環境配慮型資材の提案

2030年までに使い捨てプラスチック使用量半減(2018年比)を目指す「イオンプラスチック利用方針」に基づき、店舗納入資材におけるプラスチック削減を推進しています。スプーンやフォークのFSC認証材を含む紙や木への素材変更にも取り組み、強度と耐久性を兼ね備える4層構造の紙製ストローも自社開発しました。また、バイオマスプラスチックを採用したレジ袋や包装資材、バイオマス由来の成分を含むインキの使用をお客さまに提案しています。

- WEB** 持続可能な資源利用  
 ▶ <https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/environmental/resource.html>

#### 気候変動に起因する大規模災害の発生

大規模災害・広域災害が発生した際には直後に対策本部を設置。自社グループ内外のネットワークを活用し、被災設備の復旧や応援人員の派遣、関係官庁との調整、災害対応資機材/物資の調達など、お客さまのクライシスマネジメントを支援してきました。災害対応時に中核防災拠点となるADソリューションセンター(大阪市・愛知県小牧市)では、災害によるリスクに備え、常時、災害情報の収集・分析や管理施設の異常有無の遠隔監視を行っているほか、本社(東京都千代田区)にはADソリューションセンターの代替機能を配備し、さらなる防災レジリエンス強化に努めています。今後も、自社だけでなく、お客さまのBCP(事業継続計画)を含めた防災・減災体制の整備に取り組みます。

▶ 詳細は P07-08 イオンディライトの強み

### 指標と目標

#### イオン 脱炭素ビジョン

イオングループは「イオン 脱炭素ビジョン」に基づき、店舗で排出する温室効果ガスの総量ゼロを目指しています。当社グループも、お客さま施設の省エネルギー化推進など地球温暖化対策や環境配慮型商品の販売などを通じ、脱炭素に貢献していきます。

#### マテリアリティに基づく目標

当社グループは、重点的に取り組む社会課題として12のマテリアリティ(重要課題)を特定。マテリアリティごとに2030年目標を掲げ、環境面では「気候変動・地球温暖化対策」「自然保護・環境負荷低減」の2つに対し目標を設定しています。

▶ 詳細は P21-22 マテリアリティ

# 豊かなくらしと環境保全の両立を目指して

当社グループは、2022年度に「イオンディライト環境方針」を策定しました。合わせて、自社の環境影響について、課題ごとに目標や施策を設定、新たな取り組みを開始しました。

## イオンディライト環境方針

私たちは、お客さまのファシリティに関する最適なソリューションの提供を事業の目的とし、持続可能性に配慮したサービス・商品を通じて、豊かなくらしと地球環境保全の両立に取り組みます。取り組みの推進にあたっては、環境マネジメントシステムを運用し、定期的な見直しを行い、環境パフォーマンスを向上させるよう継続的に改善を進めます。

- 1 私たちは、脱炭素社会の実現のため、全ての事業活動とお客さまの施設環境における温室効果ガスの排出削減に取り組みます。
- 2 事業活動を通じた生態系への影響と恩恵を把握し、保全活動を推進します。
- 3 私たちは、持続可能な資源利用のために資源循環の促進に取り組みます。
- 4 私たちは、環境側面に関わる法規制等の順守義務を順守し、汚染の予防に努めます。また、本指針に従業員および当社の事業活動を支えるすべての人々に周知するとともに、広く公開します。
- 5 私たちは、お客さまやパートナー企業をはじめとする多くの方々とともに、それぞれの地域で取り組みの輪を広げていきます。

**WEB** 環境マネジメント 推進体制  
<https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/environmental/management.html>

## 環境目標

当社グループは温室効果ガス(GHG)のScope2排出量の削減について、本社使用電力量に相当する環境価値の購入に加え、従来からの環境マネジメントシステムを通じた使用電力の削減に取り組んでいます。また、Scope1排出量については、社有車の車種変更による化石燃料使用量削減などの施策を決めました。具体的な目標は以下の通りです。

本社・支社・支店の環境目標	エリアの環境目標	サイトの環境目標
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 電気使用量の2022年対比1%削減</li> <li>2 当社の2030年目標(環境)に向けた取り組み</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 緊急事態に備える</li> <li>2 電気使用量の削減</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 緊急事態に備える</li> <li>2 資源の効率的利用の促進に寄与する</li> <li>3 廃棄物を適正管理する</li> <li>4 電気使用量の削減</li> </ol>

## 2022年度 GHG排出量(単体)

### Scope1 (燃料使用による直接排出)



### Scope2 (電気使用による間接排出)

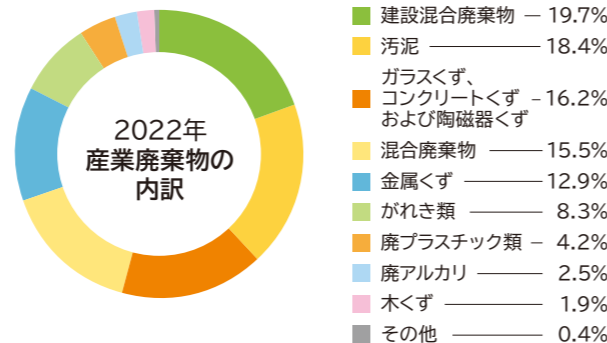


## 廃棄物の適正処理を推進

2022年度より、産業廃棄物排出量の開示も始めました。廃棄物処理法や建設リサイクル法といった各種法規制を遵守しながら廃棄物の適正管理を行うとともに、ISO14001の枠組みの中で法令遵守評価を実施しています。

### 産業廃棄物排出量(単体)

2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
12,328t	16,528t	15,942t	19,774t	18,808t	18,449t



# 人材育成

当社グループは、施設管理の専門家集団として、お客さま、地域社会の課題解決に貢献し続けるため、「技術力」「人間力」を兼ね備えた専門人材の育成に注力しています。

ファシリティマネジメント業界では人手不足や有資格者の高齢化が深刻化しており、「人手不足解消」は当社の取り組むべき重要課題と認識しています。DXによるビジネスモデルの変革に加えて、技術・マネジメント・資格取得のための社内研修、グループ内公募や若手人材の早期育成など、社内育成と社外からの採用を組み合わせることで、人材確保につなげています。

## 人材育成方針

- ① 従業員の安全と健康に配慮し、人材への投資を怠らない。
- ② 従業員が保有する知識・スキル・経験を資産として尊重し、その価値を高めるために効果的な教育投資を続ける。
- ③ 各分野において従業員がプロ意識と誇りを持って業務に従事できるように、専門知識の向上と資格取得の支援を行う。
- ④ 会社方針と連動した教育施策の提供により、従業員の経営貢献意欲とやる気を高め、業績の向上に寄与する。

## 人材育成体系

キャリアグレード	G1	G2	G3	M1	M2	M3	S1	S2	SE
職位	新入社員	担当	チーフ	エリアマネージャー・サイトマネージャー			支店長・本社部長・支社長・本部長		
技術研修	緊急対応セミナー 設備管理基礎 設備管理保守点検実務			電気・空調・消防給排水・冷凍保守管理 病院清掃受託責任者講習			シーケンス制御・保守 消防設備点検実務 支社技術教育担当者講師養成		
資格取得研修	第一種・第二種電気工事士 消防設備士 建築物環境衛生管理技術者	第一種フロン類取扱技術者	第二種/三種電気主任技術者 第一種・第二種衛生管理者 第三種冷凍機械責任者			認定ファシリティマネージャー 1級・2級・3級ビルクリーニング			
マネジメント研修	新入社員研修 フォローアップ研修	登用候補者研修			支店長研修		新任・現職研修(エリアマネージャー・サイトマネージャー) 経営幹部・候補者研修		
その他	海外トレーニー			イオンビジネススクール イオンDNA伝承大学 海外赴任前研修 自己啓発(エンジニアスタディ・イオンセルフスタディ・イオンスタディプログラム)					

## 「技術力」「専門性」向上の取り組み

技術力とホスピタリティを兼ね備えたプロフェッショナル人材育成のため、自社グループの研修施設「イオンディライトアカデミーながはま」を滋賀県長浜市に保有しています。電気・空調・消防などの研修用設備機器や清掃作業習得のためのスペースを保有し、約30種類の実践的な研修を実施しています。業務に関連した14の公的資格対象の受験対策研修のほか、電気・空調・給排水・消防設備における管理技術、緊急時の対応方法、清掃など、受講者のレベルに合わせた内容を用意しています。



研修施設「イオンディライトアカデミーながはま」

### 教育研修実施概要

年度	2019	2020	2021	2022
研修実施コース数	237	200	425	346
受講者延べ人数(名)	10,025	4,865	11,840	14,953
一人当たり教育時間(時間)	20	9	21	28
一人当たり教育費用(千円)	75	60	82	108

従業員資格取得を促す取り組み

ファシリティマネジメントは業務遂行上多くの資格が必要となります。また従業員自らが積極的に学び、専門性を高めようとする風土醸成のため、資格取得を促す取り組みを行っています。「エンジニア・スタディ」は、当社グループ所属の全従業員を対象に、対象16資格の通信教育・eラーニング講座・テキストの受講・購入費用を最大50%、上限10万円の補助を行う取り組みで、2022年度は159名に対し213万円の補助を行いました。2022年度からは「エンジニア・スタディ」を用いず資格取得した場合でも、対象資格であれば受験料・初回登録手数料を援助する仕組みを始めています。新卒従業員に対しては、入社時研修での「第二種電気工事士」資格の取得を義務付けるとともに、「第三種電気主任技術者」または「建築物環境衛生管理技術者」資格の3年以内取得目標を掲げています。また、従業員の保有資格207種類を管理し、保有と選任に対する手当を支給しています。2022年度は保有資格に対する手当として6,358万円(基礎資格手当)を支給しました。2023年度からは対象資格取得者に奨励金を支給するとともに、社内報にも掲載することで資格取得に対する意欲促進を図っています。

▲ 主要資格者数の詳細は P07-08 イオンディライトの強み

経営人材開発体制

経営人材の計画的育成を目的に、指名・報酬諮問委員会の中で経営人材の開発に関する議論を実施しています。執行役員および経営幹部(支社長・本部長・部長など)を対象職位とし、候補者の選定と、候補者の育成につながるキャリアプラン・配置計画を審議しています。また、2022年度からは従来のマネジメント教育に加え、新たに「支店長研修」を新設、対象の支店長34名に対し年5回の研修を実施しました。2022年度より新たに設定された支店長に次ぐ地域・各施設の長となる職位、「エリアマネージャー」「サイトマネージャー」に対しては、これからのイオンディライトのあるべき方向性を示し、自らの役割を明確にするための教育を437名対象に計5回、5日間実施しました。

若手未来検討プロジェクトの取り組み

未来の経営課題や破壊的イノベーションを見据え、事業創造、ビジネスモデル変革に挑戦する若手人材育成を目的に、2023年度は「若手未来検討プロジェクト」の活動を行いました。20~30代の全国から選抜された若手従業員14名が参加し、「業務プロセスのDX」「最新テクノロジー活用」「新規事業」の3つをテーマとして、4カ月間で計10回の活動を行いました。社会課題と当社グループのリソースを掛け合わせた提案をまとめ、最終的には経営陣に対する発表会でのプレゼンを行いました。

等級制度と評価制度

従業員の人材等級の仕組みとして、学歴・年齢・性別・国籍に関わらず、個人の能力に応じて処遇・育成する「キャリアグレード認定制度」を導入しています。9段階のキャリアグレードを設け、段階ごとに本部長・支社長〜チーフまで、対応する職位を定めています。人事考課・筆記試験と面接からなる「キャリアグレード登用試験」の受験により登用者を決定することで公正性を保っています。また、2023年3月からは電気・工事他の上位資格保有者を対象に、専門知識・技術を活かして職務を行う「専門職制度」を導入しました。「キャリアグレード認定制度」と「専門職制度」を互いに行き来できる複線型キャリアパスにより、専門人材確保と従業員の志向するキャリアコースやライフスタイルの双方の実現を図ります。評価制度も職制に基づき、公正な処遇、能力の発揮、キャリア構築を目指した人事考課を実施しています。人事考課ではそれぞれに求められる職務に対し、知識・能力と部下の育成に対する「能力評価」と、業績や政策事項、自己目標に対する度合いに対する「達成評価」の二側面から評価を行います。納得性を高めるために半期ごとに個人での目標設定を行うとともに、中間面談で進捗管理し、結果に対しフィードバックを行うことを定めています。

▲ キャリアグレードと職位の詳細は P36 人材育成体系

フレキシブルワークによる多様な働き方の実現

当社は1カ月単位での変形労働時間制を導入しており、業務量に応じて労働時間を柔軟に調整することで、時間外労働の抑制、長時間労働の防止につなげています。また、新型コロナウイルス感染症の予防対策を契機に、2021年度よりテレワーク勤務制度を導入しました。会社が承認した全従業員・出向者・派遣社員を対象に従来の出社のほか、「在宅勤務」「サテライトオフィス勤務」「モバイル勤務」を行うことが可能であり、自宅のほか、会社で契約するサテライトオフィスなど就業場所の多様化も図っています。

WEB 人材育成  
 ▶ <https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/social/hr.html>  
 労働慣行  
 ▶ <https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/social/employee.html>



労働安全衛生

基本的な考え方

当社グループにとって「安全・安心」は経営理念につながる基盤となる考え方です。お客さまの施設への「安全・安心」の提供に加えて、従業員およびパートナー企業の皆さまを含む全ての関係者に対して、安全衛生基準を満たした労働環境の整備を目指していきます。従業員の基本的な心構えである「私の約束」においても「私は安全を最優先し、事故の防止に努めます。」と定めています。また、マテリアリティのうち「適正な労務管理」において、勤務中の事故リスクを認識しています。労働安全衛生における基本方針のもとに、労働関係法令にのっとり、労働安全衛生の推進に努めています。

労働安全衛生における基本方針

人間尊重を基本理念とし、安全衛生基準を遵守するとともに、職場の実態に即した安全衛生活動の推進によって、全従業員の労働災害防止と健康維持を図る。

労働安全衛生体制

「安全衛生管理規程」「安全衛生委員会規程」にのっとり、安全衛生活動にかかる方針・目標策定と課題抽出・改善に向けた取り組みを決定しています。労働安全衛生法にのっとり、50名以上の事業場に「安全衛生委員会」を設置、法令で定められていない50名未満の事業場でも安全衛生委員会に準じた活動として「職場安全衛生ミーティング」を開催しています。また、全社を統括する仕組みとして「中央安全衛生委員会」を労使で開催しています。中央安全衛生委員会では人事担当執行役員を統括安全衛生管理者とし、関連する事業セグメント・グループ会社の安全衛生責任者が出席しています。

中央安全衛生委員会

中央安全衛生委員会では、毎年、基本方針・重点取り組み・月度ごとの安全衛生重点活動を安全衛生管理活動計画として策定、PDCAを回すことで安全衛生向上に努めています。各事業場では年度計画に基づき毎月安全衛生委員会を開催し、各支社および中央安全衛生委員会がその活動状況をモニタリング、継続的な改善を図っています。また、再発防止に向け、過去に発生した労働災害事故の原因分析と対策立案を実施、必要に応じてルール化し、水平展開を行っています。

度数率

	2019	2020	2021	2022
労働災害度数率	1.77	2.50	3.80	2.71

安全衛生教育

入社時の電気取扱特別安全教育に加え、建設施工・設備管理分野で危険を伴う作業を行う従業員に対し、労働安全衛生法に基づく特別教育および社内教育を行っています。パートナー企業を含む全ての清掃担当者が常時携帯する「クリーンクルーディライト手帳」にも、作業時の事故発生防止のために留意すべきポイントを記載し、定期的な読み合わせを行っています。また、ADソリューションセンターでは、「事件・事故システム」により事件・事故情報を収集・共有するとともに、分析・原因追及と再発防止のための啓発を行っています。受託物件で発生した労働災害を含むすべての事件・事故情報を常時収集するとともに、品質管理本部に共有し、各現場に対する注意喚起を都度行っています。これらの分析結果は月1回発行する「ADソリューションセンター通信」や、作業時の事故再発防止の留意点を纏めた事故対応事例集として全就業先に共有・周知を図ることで、再発防止に努めています。

VRを使用した疑似体験教育

事故の疑似体験による危険感受性の向上、正しい業務手順の習得を目的に、VR(Virtual Reality:仮想現実)ツールを2022年9月より安全衛生教育に取り入れています。VRコンテンツは設備管理業務で重大事故につながりうる3つの事故  
 ①電気設備によるアーク負傷  
 ②脚立落下・転落  
 ③マンホール落下・転落  
 をテーマに、重要なポイントはクイズ形式とするなど、より学習効果が高まるよう設計されています。VRツールは、当社グループの研修施設「イオンディライトアカデミーながはま」に常備し、教育プログラムとして電気主任技術者を中心に、2022年度は延べ539名が受講しました。2023年度は、設備管理・清掃・サポート業務での入社者にも対象を広げ、約1,300名への実施を計画しています。また、今後は、設備管理に加えて警備・清掃など他の業務に関するVRコンテンツも展開を予定しています。



VR画面(一例)

VRゴーグル装着イメージ

## ダイバーシティ

当社グループは、「サステナビリティ基本方針」において、「多様な人材が能力を発揮できる活力ある組織風土づくり」を行うことを掲げています。またダイバーシティの推進は、社会課題解決への対応だけでなく、当社グループの持続可能な成長と事業機会の創出のために必要な事項ととらえ、マテリアリティのひとつにも位置付けています。

人種・国籍・民族・性別・年齢・出身地・宗教・学歴・心身の障がい・性的指向と性自認など理由とした差別を禁止し、従業員一人ひとりが個性や能力を十分に発揮し、活躍できる企業となることを目指しています。

### 管理職・採用者における多様性

当社および当社グループは創立以来、複数の合併・統合を経て成長しており、従業員・管理職はいずれもさまざまな企業出身者による多様性のある構成となっています。当社(単体)においては、中途入社者の管理職比率は2021年度時点で既に約半数となっています。

採用においても、国籍・出身国・ジェンダーに関わらず最適な人材の確保に努めています。当社が拠点を持つ中国・アセアン地域の出身者を中心に、多様な国籍・出身国の従業員を採用しています。当社(単体)の2023年度新卒入社者のうち、大学・大学院卒において、女性は41.3%、外国人は10.9%を占めています。

男女賃金格差	すべての労働者	:57.1%
	内訳	
	正規労働者(正社員)	:81.2%
	非正規労働者(契・嘱・パート)	:68.3%
	契約・嘱託社員	:81.8%
	パートタイマー	:75.6%
男性育休取得率	13.0%	平均116.2日

2022年度 単体

## 人権尊重

「サステナビリティ基本方針」および「イオンの人権基本方針」に基づき、国際労働機関(ILO)の「労働における基本原則および権利に関するILO宣言」に記された人権規範の遵守、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」の支持と実践による人権尊重を行っています。

当社では、人権方針を社内に広く浸透し、事業で実践していくために、当社で就業する全ての従業員を対象に、人権に関する研修および啓発を実施しています。

2022年度は人権研修を13,052名を対象に実施しました。役員・管理職・一般の階層別・入社時の研修を設定し、人権に関する基礎知識から「ビジネスと人権」までをテーマに開催しています。また当社グループ各社に人権啓発担当者を設置、定期的にミーティングを実施し、人権への理解浸透や課題解決に取り組んでいます。2023年度からは、従来の取り組みに加えて、人権デューデリジェンスに着手しました。自社従業員・取引先・地域社会の3つの人権侵害の側面における6カテゴリの課題を設定し、

### ワーク・ライフバランスを実現する取り組み

#### 時間単位年次有給休暇制度の導入

多様な働き方を支える柔軟な休暇取得方法として、1時間単位で取得可能な時間単位年次有給休暇制度を2023年7月より導入しました。正社員・契約社員・嘱託社員・パートタイマーを対象に、1年間に5日分を上限とした取得を可能としています。

#### 「育児・介護ガイドブック」の作成

2023年4月、従業員の出産や育児・介護での休暇・勤務体制について纏めた「育児・介護ガイドブック」を作成しました。産後パパ育休などの法改正のポイントや社内規程、給付のしくみや社内相談窓口について、労働組合と協力して作成しています。従業員の仕事と家庭の両立を支援し、働きやすい職場環境づくりを目指しています。



#### 定年年齢の65歳への延長

2022年3月より、年齢に関係なく経験・技能・知識を積極的に活かすため、正社員における定年年齢を60歳から65歳に延長しました。60歳以降、働く場合にもこれまでと同様の職種、勤務制度が適用されます。60歳以降も役職定年制度はなく、処遇は職務・職位に重点を置く職務給制とすることで、各世代それぞれが活躍できる環境を整備しました。65歳の定年退職後も、本人が希望し、会社が認めた場合には70歳までの再雇用を行っています。

WEB ダイバーシティ  
▶ <https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/social/diversity.html>

合計33のチェック項目でのアセスメントを実施、人権への負の影響が最も大きいと推測される人権リスクを重点人権課題として特定しました。今後は、これらに対する防止・軽減のための活動を開始していきます。

#### 特定した人権に関する重点課題

- 当社グループにおける労働環境
- 当社グループ・取引先におけるハラスメント
- 当社グループ・取引先の外国人労働者の労働環境
- 当社グループ・取引先の行動規範
- 当社グループ・取引先における労働安全衛生

WEB 人権尊重 基本方針  
▶ <https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/social/respect.html>

## 健康経営の推進

当社グループは、イオンの健康経営宣言にのっとり、従業員の健康の維持向上に取り組んでいます。「心と身体の健康の増進」、「安全・安心で活力ある職場づくり」を通して、従業員の健康推進を今後も進めていきます。

イオンは従業員とお客さまの健康と幸せを実現し地域社会へ貢献するために、人材こそが最大の経営資源であるとの信念に基づき、多様な人材が健康で能力を発揮し活躍し続けられる企業集団となることを目指しています。従業員一人ひとりが心身ともに健康で、長く働き続けたいと感じ、働く意欲に満ちた存在となることが、健康経営で解決したい経営上の課題であると考えています。

従業員の健康づくりは、企業活動の要であり、従業員が健康であってこそ、地域のお客さまへ健康と幸せをもたらすサービスを提供できるという考えのもと、2016年に「イオン健康経営宣言」を発表し、健康経営を推進しています。

また日本健康会議より、当社および当社グループの3社は、2023年3月に初めて健康経営優良法人の認定を受けました。

#### イオン健康経営宣言

イオンは、従業員と家族の健康をサポートします。  
そして、従業員とともに  
地域社会の健康とハピネスを実現します。

## サプライチェーンマネジメント

当社グループは、サステナビリティ基本方針に「取引先と相互の信頼関係を構築するとともにサプライチェーン全体での公正な事業活動を行う」ことを定めています。

パートナー企業との公正な取引を通じ、相互の信頼関係の醸成と継続的な発展を推進するため、当社グループの取引実態をモニタリング調査する「お取引に関するアンケート調査」を実施しています。2022年度は当社グループ8社のパートナー企業1,713社に対し、WEB方式によりアンケートを実施しました。アンケート結果は取締役会に報告したうえで重点的に対応が必要な事項を抽出、課題解決に向けた施策を行っています。ご回答いただいた企業にはフィードバックを行い、今後の回答協力もお願いしています。2023年度からは、新たにイオンコンプライアンスホットライン・お取引先さまホットラインの紹介や、イオンの人権基本方針の遵守状況についても確認していく予定です。2022年には「パートナーシップ構築宣言」※に賛同、公表を行いました。当社は、本宣言をパートナー企業との持続可能な関係構築による共存共栄、サプライチェーン全体での付加価値向上と公正な事業活動推進につなげる手段と捉えています。

※経団連会長、日商會頭、連合会長および関係大臣をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」において創設された。大企業と中小企業がともに成長できる持続可能な関係を構築するために、企業の代表者が、サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列などを越えた新たな連携や、親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行の遵守を宣言するもの。

### 健康推進の最終目標

従業員満足度向上／離職率低減／労働生産性向上

### 推進方針

- ① 心と身体の健康
- ② 安全安心で活力ある職場づくり
- ③ 全社健康推進

### 推進目標

#### 2022年度目標

定期健診受診率100%(実績:99.96%)  
喫煙者数前年比13%減(2021年度26.4%)(実績:25.4%)

当社グループ健康経営優良法人認定企業  
イオンディライトアカデミー株式会社  
イオンディライトセキュリティ株式会社  
イオンコンパス株式会社



WEB 従業員の健康推進  
▶ <https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/social/health.html>



#### 【パートナーシップ構築宣言】(抜粋)

- DX活用によるサプライチェーン全体の情報共有・可視化を行い業務の効率化を図るとともに、新たな付加価値向上の仕組みを構築することで共存共栄を目指します。
- サプライチェーンとともに、気候変動・地球温暖化対策や環境負荷低減に向けた取り組みを進め、持続可能な社会実現に貢献します。
- 「サステナビリティ基本方針」に則り、相互の信頼関係のもとサプライチェーン全体で、法令遵守、公正取引、コンプライアンスの徹底、人権尊重に努めます。

WEB パートナー企業とともに  
▶ <https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/social/partner.html>

WEB イオンディライト パートナーシップ構築宣言  
▶ <https://www.biz-partnership.jp/declaration/8306-19-00-tokyo.pdf>

# 基本的な考え方

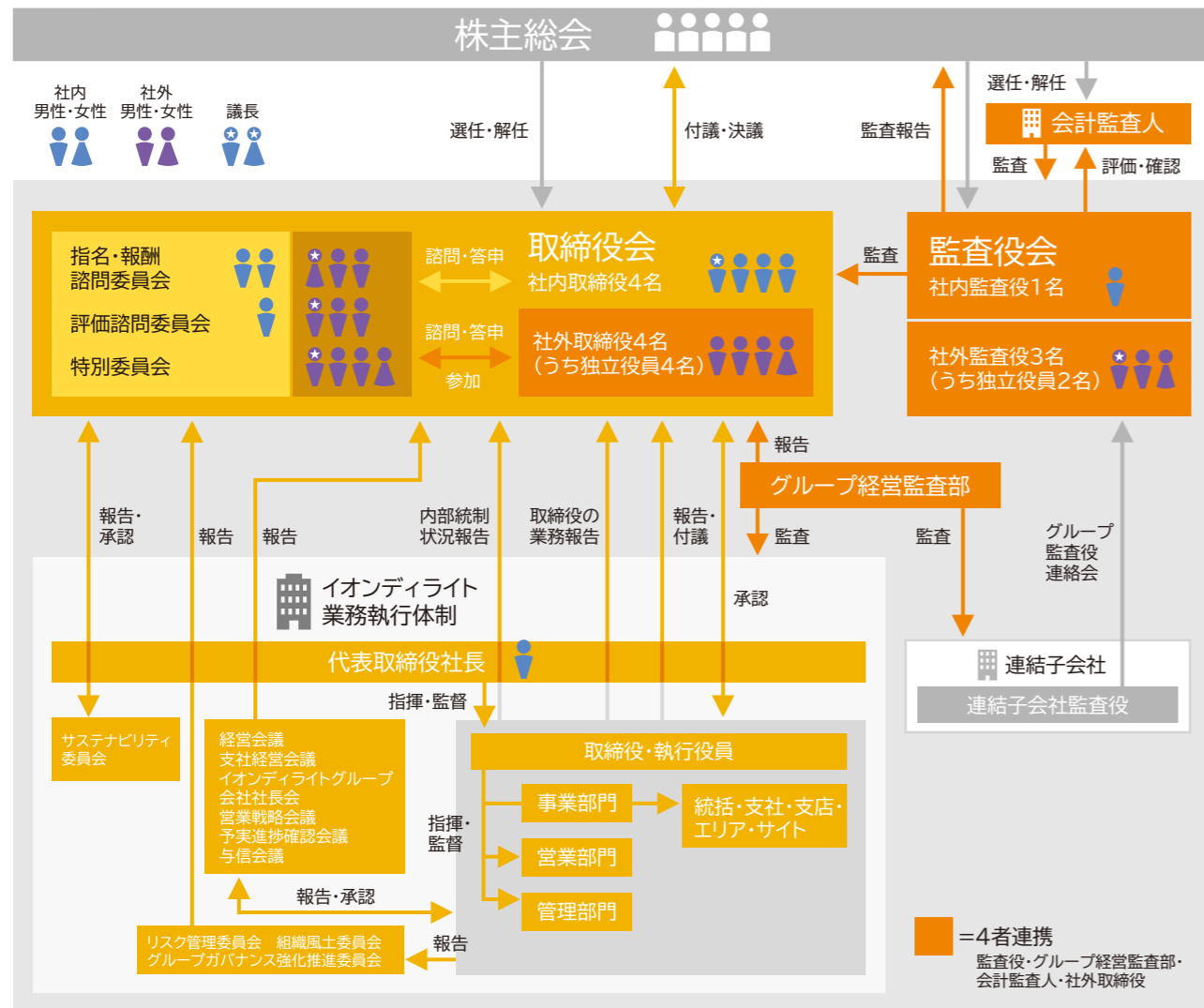
当社は、経営理念「私たちは、お客さま、地域社会の『環境価値』を創造し続けます。」のもと、自らの持続的成長と企業価値の向上を通じて、ステークホルダーに対する責任を果たし、社会の要請や自らの経営環境に適合する最良のコーポレート・ガバナンスを実現することを目指しています。

当社はコーポレート・ガバナンス体制を、「当社の持続的成長を支えるための、以下の4つの視点からの『攻め』と『守り』のバランスの取れた仕組み」として「イオンデライト コーポレートガバナンス・ガイドライン」において定義しています。

- 1 企業の構成員(役員、社員)の事業活動を、一つの大きな意思・ベクトルに統合し、経営資源を最大限に活用する手段
- 2 企業を支えるステークホルダーとの信頼関係の基となる基本的約束
- 3 日常・非日常の不測の事態に対する備え
- 4 企業が社会の一員として存続するために守るべきルール

WEB コーポレート・ガバナンス コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方  
<https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/governance/corporate.html#ctr1377>

## コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年5月22日現在)



## 取締役会の構成に関する考え方

当社は、監査役会設置会社であり、監査役・監査役会が取締役・取締役会の職務執行を監査しています。当社の取締役会は、執行と監督の機能の二面性を併せ持ちますが、執行に関わる意思決定の迅速化を目的に執行役員制度を導入し、特定の領域の業務執行を執行役員に委ねています。

取締役会は、専門知識や経験などのバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成するとともに、取締役会の機能が効果的かつ効率的に発揮できる適切な員数として20名以内と定めています。また、独立性・中立性のある独立社外取締役を2名以上置くこととしています。現在、取締役は8名、そのうち1/2の4名を独立社外取締役に構成しています。

## 各機関・委員会の概要

名称	2022年度実施回数	概要
取締役会および主要会議		
取締役会	17回	当社のコーポレート・ガバナンス体制において株主総会に次いで最も重要な役割を果たす機関と位置付け、経営に関する重要な意思決定を行うとともに、取締役および執行役員などの経営幹部に対する実効性の高い監督を行っています。
監査役会	15回	取締役会ならびに取締役の意思決定、職務執行に関する監視機能を果たしています。取締役・経営幹部の職務執行の監査、会計監査人の選解任ならびに不再任、会計監査その他法令により定められた事項を決定しています。
経営会議	16回	常務執行役員以上と協議内容に応じて必要となるメンバーで構成され、経営方針や経営戦略など経営に関する重要事項などについて討議します。取締役会付議議案は経営会議であらかじめ十分協議し上程することで、取締役会での審議の充実と適正な意思決定の確保を図っています。
取締役会の任意の諮問機関		
指名・報酬諮問委員会	8回	取締役・監査役の指名・選任および報酬の決定について取締役会に助言・答申を行い、透明性と客観性を高めることを目的に設置しています。取締役候補者・監査役候補者の選任・指名および代表取締役社長などの後継者の計画、取締役の報酬に対するインセンティブプランと報酬内容について取締役会に対し助言・答申を行います。
評価諮問委員会	1回	取締役会の独立性と客観性を強化することを目的に設置しています。取締役会全体の実効性分析評価を行い、取締役会に対し助言・答申を行います。
特別委員会	0回	経営執行者、支配株主から独立した立場で、少数株主などステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させることを目的に設置しています。支配株主と少数株主との利益相反が懸念される事項が発生した際に開催します。
主な社内委員会		
サステナビリティ委員会	3回	委員長：社長執行役員 ESG経営の全社推進機関としてサステナビリティ推進を目的に設置しています。サステナビリティ基本方針・マテリアリティに基づき、優先的取り組みの決定・実施を行います。
リスク管理委員会	2回	委員長：グループガバナンス本部長 分析・評価により当社グループの顕在的・潜在的リスクを想定し、重大リスク低減と損失の最小化のための体制構築を行います。
グループガバナンス強化推進委員会	12回	委員長：グループガバナンス本部長 子会社不正会計事案発生時に設立した再発防止委員会における取り組みの維持・継続の状態をモニタリングする機能を持ち、グループガバナンス体制・コンプライアンス体制に関する協議を行います。
組織風土委員会	2回	委員長：グループガバナンス本部長 当社グループの共通理念、デライトウェイの全社浸透、および組織風土改革に関する環境整備の協議を行います。

WEB コーポレート・ガバナンス コーポレート・ガバナンス体制の概要  
<https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/governance/corporate.html#ctr1379>

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

#### 評価プロセス

取締役会の任意の諮問機関である評価諮問委員会において、質問票に基づく自己評価※を2023年3月に実施し、その結果の分析・評価を行いました。また、評価諮問委員会の分析・評価結果、および弁護士からの意見書に基づき、2023年5月19日の取締役会において、取締役会の実効性について評価を行いました。

※質問票に基づく自己評価:取締役会の実効性に関する質問票に対し、すべての取締役・監査役が回答

#### 評価項目

- ①取締役会の構成
- ②取締役会の運営
- ③取締役会の議題
- ④取締役会を支える体制
- ⑤取締役会の役割・責務
- ⑥その他

#### 評価結果概要

取締役会による意思決定および業務執行の監督の実効性は、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に沿って確保されていると評価しました。取締役会の構成は、経営に対する監督機能という役割を踏まえ、社外取締役の員数を半数としていることやダイバーシティの視点を取り入れるため、女性取締役を選任するなど、取締役会を実効的に運営するための構成となっております。運営面では、取締役会の議題に関して、年間計画に基づき管理されているとともに、社外取締役への事前説明もスケジュール化し確実に実施するなど、取締役会における効率的な議論に資する改善が認められます。一方で、事業ポートフォリオなど経営上の重要な課題についての議論や業務執行状況の報告方法、後継者育成計画など、従来からの課題については継続して改善に取り組む必要があることを認識しております。

### 選任・独立性判断の基準

当社は、社内取締役・社外取締役・監査役の選任基準として以下の通り定めています。また、社外取締役の選任に当たっては独立性の確保を重視しており、株式会社東京証券取引所が定める「独立役員」の要件に加えて、当社独自の独立性判断基準を策定しています。

#### 社内取締役候補者の選任基準

1. 取締役としてふさわしい人格・識見を有すること。
2. 当社および当社の関係会社の業務に関し十分な経験と知識を有すること、経営判断能力および経営執行能力にすぐれていること。
3. 当社および当社グループの基本方針・戦略立案・経営執行に責任を持ち、取締役会への説明責任を果たすことができること。

#### 社外取締役候補者の選任基準

1. 社外取締役としてふさわしい人格・識見を有すること。
2. 当社の経営理念・行動規範などの考え方を共有いただけること。

3. 最高経営責任者など経営者としての豊かな経験、もしくはそれに準ずる経験・知見を有すること。
4. 当社の経営陣から独立した判断を下すことができること。
5. 当社の取締役会におおよその出席が可能なこと。
6. 当社の独立性判断基準を満たすこと。

#### 監査役の選定

選定にあたっては、財務・会計に十分な知見を有している者を1名以上選任する。

#### 社外取締役の独立性判断基準

当社は、株式会社東京証券取引所および会社法が定める独立性基準を踏まえ、当社における社外取締役の独立性判断基準を、以下に定める要件を満たした者と定義しています。

1. 現在および過去10年間、当社または当社子会社、親会社、兄弟会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、使用人(以下、業務執行者という)ではない者
2. 本人が、現在または過去3年間において、以下に該当しないこと
  - ① 当社の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を保有する者)、またはその業務執行者
  - ② 当社の会計監査人のパートナーまたは当社の監査に従事する従業員
  - ③ 当社の主要な借入先(連結総資産の2%を超える金額の借入先)の業務執行者
  - ④ 当社の主要な取引先(当社グループとの取引が、当該取引先の年間連結売上高の2%を超える金額の取引先)の業務執行者
  - ⑤ 弁護士、公認会計士または税理士その他コンサルタントであって、当社グループより役員報酬以外に年間1,000万円を超える報酬を受領している者
  - ⑥ 非営利団体に対する当社グループからの寄付金が1,000万円を超え、かつ当該団体の総収入の2%を超える金額の団体の業務執行者
  - ⑦ 上記1および①～⑥の配偶者または2親等以内の親族

**WEB** 取締役・監査役 社外取締役・社外監査役の選任理由  
▶ <https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/governance/officer.html>

### 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

当社は、イオン株式会社(純粋持株会社)および同社の連結子会社・持分法適用関連会社により構成される企業グループに属しております。

日常の事業運営にあたっては、独自の経営判断に基づき遂行しつつ、事業運営における重要な問題については、イオン株式会社との協議、もしくはイオン株式会社への報告を行っております。イオン株式会社、ならびに同グループ企業の成長は当社にとって事業機会の拡大につながります。そのため、当社はイオングループ各社との連携およびシナジーの最大化を図ることが少数株主の利益拡大に資するものと認識しております。

「イオンディライト コーポレートガバナンス・ガイドライン」第9条「株主の利益に反する取引の防止」に基づき、イオン株式会社および同グループ企業との取引においても、少数株主保護の観点から取引条件の経済合理性を担保するとともに、特に重要な契約については、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員に指定している社外取締役および社外監査役が出席する取締役会の決議を経て締結しています。

また、支配株主と少数株主との利益相反が懸念される事項が発生した際、経営執行者や支配株主から独立した立場で、少数株主などステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させることを目的に、2022年5月より、取締役会の諮問機関として、委員長、および全委員を独立社外取締役とする特別委員会を設置しています。

### その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

当社の親会社はイオン株式会社であり、2023年2月28日時点でイオン株式会社が当社株式27,613千株(議決権比率55.96%)を保有しています。当社取締役会は独立社外取締役4名を含む8名の取締役で構成されており、独自の経営判断を行うことができる状況にあります。さらに、独立役員2名を含む社外監査役3名を選任することで、経営判断のより一層の独立性を確保し、事業運営面における経営判断や資金調達などについては、当社独自の判断で行っております。

また、当社はイオン株式会社との兼任役員を1名受け入れておりますが、支配株主との取引などに関わる事項には当該役員を決議不参加とするとともに、支配株主と少数株主との利益相反が懸念される事項に関しては、独立社外取締役によって構成される特別委員会の諮問を受けるなど、少数株主の利益を保護するための仕組みを導入しております。

### 役員報酬

取締役の報酬は、基本報酬と業績連動報酬、中長期の企業価値の向上に対するインセンティブとしての株式報酬型ストックオプションで構成し、その総額は予め株主総会で決議された金額内としています。監査役の報酬は、株主総会で決議された報酬総額の枠内で、監査役の協議にて決定します。社外取締役および監査役

#### 2022年度の役員報酬額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員数(名)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	95	53	14	27	14	5
監査役(社外監査役を除く)	2	2	—	—	—	1
社外役員	61	61	—	—	—	8

※取締役(社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、ストックオプション14百万円です。

**WEB** 取締役・監査役 役員報酬等の内容の決定に関する方針等  
▶ <https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/governance/officer.html>

### 政策保有株式

#### 政策保有株式に関する考え方

当社は、保有相手先企業との中長期的な取引関係維持・強化および提携強化を図るなどの政策的な目的で、合理的な範囲で子会社或いは関係会社以外の他企業の株式を保有することがあります。一方で、政策保有目的以外での投資目的などでの株式保有は原則行いません。保有上場株式については、その保有目的などを開示しています。

#### 2022年度の政策保有株式保有状況

	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	8	66
非上場株式以外の株式	8	2,254

#### 取締役会における合理性の検証

取締役会は、主要な政策保有株式について、保有のねらいと保有することの合理性に問題がないか、中長期的な経済合理性や将来の見通しを踏まえて毎年検証しています。具体的には、配当、事業利益および株価変動を合計した便益と当社資本コストを比較し、その上で、事業部門および営業部門からの定性情報を加味し、総合的に検証しています。検証の結果、保有を継続しないと判断した株式については原則として売却します。

#### 議決権行使基準

議決権の行使の際はそもそもの政策保有の目的に照らし、当社との良好な取引関係の維持・強化に資するか、相手先企業および当社の中長期的な成長に資するか、株価の下落により当社に甚大な損失が生じる明白な恐れがないかなどを個別に精査したうえで、議案への賛否を判断します。

の報酬については、その役割から業績に連動しない基本報酬のみとしています。

取締役会は、株主総会の決議の範囲内で、指名・報酬諮問委員会の答申に基づき、取締役の報酬を決定します。

マネジメント体制

■ 所有株式数  
■ 生年月日

取締役 (2023年5月19日現在)

**濱田 和成**  
代表取締役社長  
兼 社長執行役員  
グループ CEO  
  
■ 1,100株  
■ 1964年12月30日

**宮前 吾郎**  
取締役 兼 専務執行役員  
中国事業統括  
  
■ 1,200株  
■ 1965年11月17日

**阿久津 哲也**  
取締役 兼 専務執行役員  
グループ財務経理本部長  
(CFO)  
  
■ -  
■ 1967年3月21日

**渡邊 廣之**  
取締役  
  
■ -  
■ 1958年7月17日

**黒田 隆**  
社外監査役  
  
■ -  
■ 1964年7月12日

**高橋 司**  
社外監査役  
  
■ -  
■ 1962年12月10日

1987年 3月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社  
2006年11月 (株)ボスフール(現イオン北海道(株)) 経営企画室長  
2007年 3月 同社執行役員  
2008年 9月 イオンリテール(株)コントロール本部長  
2011年 3月 同社執行役員  
2013年 3月 イオン(株)執行役 グループ経営管理責任者  
2015年 2月 イオンリテール(株)北関東・新潟カンパニー支社長  
同社取締役 専務執行役員  
2017年 3月 同社専務執行役員  
2018年 3月 当社出向顧問  
2018年 5月 当社代表取締役社長兼社長執行役員  
2018年12月 PT Sinar Jernih Sarana 代表コミサリス(現任)  
2019年 7月 当社代表取締役社長兼社長執行役員グループ CEO  
2019年12月 当社代表取締役社長兼社長執行役員グループ CEO  
兼グループ財務経理本部長(CFO)  
2020年 4月 当社代表取締役社長兼社長執行役員グループ CEO  
(現任)  
2021年 7月 永旺永楽(中国) 物業服务有限公司  
(現永旺永楽(中国) 投資有限公司) 董事(現任)

1999年 1月 (株)ジャパンメンテナンス(現当社)入社  
2007年 6月 当社危機管理・QMS本部QMSマネージャー  
2008年 3月 当社清掃事業本部 清掃事業部長  
2010年 3月 当社清掃事業部長  
2016年 5月 当社執行役員 清掃事業本部長  
2018年11月 当社執行役員 サービスネットワーク推進本部長  
2019年 7月 当社執行役員 関東支社長  
2020年 3月 当社執行役員 東日本統括  
2021年 2月 当社執行役員 マーケティングDX統括  
2021年 3月 当社常務執行役員 マーケティングDX統括  
2022年 5月 当社取締役兼常務執行役員 マーケティングDX統括  
2022年12月 当社取締役兼常務執行役員 中国事業統括  
2023年 3月 当社取締役兼常務執行役員 中国事業統括(現任)  
永旺永楽(中国) 投資有限公司 董事長(現任)

1989年 4月 (株)日本興業銀行(現(株)みずほ銀行)入社  
2014年 4月 (株)みずほフィナンシャルグループIR部長  
2016年 4月 (株)みずほフィナンシャルグループ 兼 (株)みずほ銀行戦略企画部長  
2018年 4月 (株)みずほ銀行海外業務基盤整備プロジェクト統括PT長  
2019年 4月 (株)みずほフィナンシャルグループ 兼 (株)みずほ銀行執行役員 グローバルコーポレート業務部長  
(株)みずほフィナンシャルグループ執行役員 グローバルコーポレートカンパニー 副担当役員 兼 (株)みずほ銀行執行役員 グローバルコーポレート部門共同部門長  
2021年 5月 当社常務執行役員 グループ財務経理本部長(CFO)  
2023年 5月 当社取締役兼常務執行役員 グループ財務経理本部長(CFO)(現任)

1982年 4月 伊勢基ジャスコ(株)(現イオン(株))入社  
2003年 9月 ジャスコ(株)関東カンパニー 管理部長  
2006年 5月 イオン総合金融準備(株)(現(株)イオン銀行)代表取締役  
2006年 9月 同行取締役 人事総務・広報統括  
2008年 4月 同行取締役兼常務執行役員 人事部・総務部担当  
2012年 6月 同行取締役兼常務執行役員 経営管理本部長  
2012年11月 イオンクレジットサービス(株)(現イオンフィナンシャルサービス(株)) 取締役  
2014年 4月 (株)イオン銀行代表取締役兼常務執行役員 営業本部長  
2015年 4月 同行代表取締役社長  
2017年 6月 イオンフィナンシャルサービス(株) 取締役副社長  
2018年 9月 イオン(株) 執行役 人事・管理担当兼リスクマネジメント 管理  
2018年10月 イオンフィナンシャルサービス(株) 取締役(現任)  
2021年 5月 当社取締役(現任)  
2022年 3月 イオン(株) 執行役副社長 人事・管理担当兼リスクマネジメント 管理(現任)

1987年 4月 中央信託銀行(株)(現三井住友信託銀行(株)) 入行  
2000年11月 (株)ディービーエムジー 取締役 管理本部長  
2006年12月 イオン(株) 関連企業部  
2008年 9月 (株)ダイエー 出向  
2014年 4月 イオンフィナンシャルサービス(株) プロジェクトチームリーダー  
2015年 4月 同社戦略部長  
2016年 4月 (株)イオン銀行 執行役員 戦略統括部長  
2018年 6月 同社取締役兼執行役員 経営企画担当  
2019年 4月 同社取締役兼執行役員 経営企画本部長  
2019年 4月 AFSコーポレーション(株) 取締役 経営企画担当  
2019年 6月 (株)イオン銀行取締役兼執行役員 経営企画本部長  
2021年 4月 同社 取締役兼常務執行役員 経営管理本部長  
2022年 5月 当社常勤監査役(社外・現任)

1989年 4月 大阪弁護士会登録 勝部法律事務所(現勝部・高橋法律事務所) 入所  
1994年 4月 同事務所パートナー(現任)  
2006年 4月 関西学院大学法科大学院非常勤講師  
2007年 4月 京都大学法科大学院非常勤講師  
2010年 4月 大阪弁護士会副会長  
2012年 4月 京都大学法科大学院客員教授  
2013年 4月 同大学院特別教授  
2013年 5月 当社監査役(社外・現任)  
2019年 3月 日本電気硝子(株) 監査役(社外)  
2020年 6月 (株)日本触媒監査役(社外・現任)

**本保 芳明**  
社外取締役  
  
■ 1,900株  
■ 1949年4月20日

**吉川 恵治**  
社外取締役  
  
■ 600株  
■ 1950年7月6日

**高田 朝子**  
社外取締役  
  
■ 300株  
■ 1964年3月20日

**島田 俊夫**  
社外取締役  
  
■ -  
■ 1957年6月4日

**戎井 真理**  
社外監査役  
  
■ -  
■ 1960年10月8日

**藤本 隆史**  
監査役  
  
■ -  
■ 1965年3月23日

1974年 4月 運輸省入省(航空局総務課)  
1983年 4月 独立行政法人国際観光振興機構(JNTO) ジュネーブ事務所出向  
1988年 5月 経済協力開発機構(OECD) 日本政府代表部一等書記官  
1991年 1月 同機構 日本政府代表部参事官  
2001年 7月 国土交通省 大臣官房審議官(海事局・港湾局併任)  
2003年 4月 日本郵政公社 理事(物流・国際部)  
2007年 7月 国土交通省 大臣官房総合観光政策審議官  
2008年10月 同省 観光庁 長官  
2010年 4月 首都大学東京(現東京都立大学) 都市環境学部 教授  
2014年 1月 観光庁 参与  
2014年11月 東京工業大学 特任教授  
2015年 4月 首都大学東京(現東京都立大学) 都市環境学部 特任教授  
2015年 6月 ケイエイ(株) 取締役(社外・現任)  
2016年 6月 国連世界観光機関駐日事務所代表(現任)  
2017年 4月 東京工業大学 特任教授  
2017年 5月 当社取締役(社外・現任)  
2018年 4月 首都大学東京(現東京都立大学) 客員教授(現任)  
2021年 8月 東武トップツアーズ(株) 取締役会長

1973年 4月 日本板硝子(株) 入社  
2004年 6月 同社執行役員 情報通信デバイス事業部長兼模原工場長  
2008年 1月 同社執行役員 IT事業本部長  
2008年 6月 同社取締役執行役員 機能性ガラス事業部門長  
2012年 2月 同社取締役代表執行役員副社長兼CPMO(最高プロジェクトマネージメント責任者)  
2012年 4月 同社取締役代表執行役員社長兼CEO  
2015年 6月 同社相談役  
2018年 6月 関西ペイント(株) 取締役(社外・現任)  
2021年 5月 当社取締役(社外・現任)  
2021年 6月 (株)フジクラ取締役監査等委員(社外・現任)

1987年 4月 E.F.Hutton証券会社入社  
1988年 1月 モルガン・スタンレー証券会社入社  
2002年 4月 高千穂大学経営学部専任講師  
2003年 4月 同大学経営学部助教授  
2008年 4月 法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科准教授  
2011年 4月 同大学院イノベーション・マネジメント研究科教授(現任)  
2015年 9月 法政大学ビジネススクールグローバルMBAディレクター(現任)  
2021年 4月 同大学リカレント教育オフィス 室長(現任)  
2021年 5月 当社取締役(社外・現任)  
2022年 4月 (株)朝日新聞社 再成長アドバイザー(現任)

1980年 4月 日揮(株) 入社  
1990年 7月 (株)三和総合研究所入社(現 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))  
1992年 8月 日揮情報システム(株) 入社  
1997年11月 (株)シーエーシー(現(株)CAC Holdings) 入社  
2000年 3月 同社執行役員 経営企画部長  
2002年 3月 同社取締役 経営企画本部長  
2003年 7月 同社常務取締役 経営統括本部長  
2004年 3月 同社代表取締役社長  
2011年 1月 同社代表取締役会長  
2015年 3月 同社取締役会長  
2019年 3月 同社特別顧問(現任)  
2021年 6月 (株)バンダイナムコホールディングス取締役(社外・現任)  
2023年 5月 当社取締役(社外・現任)

1985年 4月 味の素ゼナラルフーズ(株)(現味の素AGF(株)) 入社  
1997年11月 米国公認会計士合格  
1998年 3月 KPMGビートマーウィック東京事務所(現KPMG税理士法人) 入所  
2001年 7月 (有) 戎井会計コンサルティング代表取締役(現任)  
米国公認会計士(USCPA) 登録  
公認不正検査士(CFE) 登録  
2008年 4月 (一社) JAPAN Society of U.S. CPAs 理事  
2016年 6月 リコーリース(株) 取締役(社外・現任)  
2020年 6月 (一社) 日本コーポレートガバナンス研究所アドバイザリーボード委員(現任)  
2022年 5月 当社監査役(社外・現任)  
2023年 4月 ファミリービジネス学会監事(現任)

1987年 4月 警察庁入行  
2009年10月 警察庁生活安全局地域課長  
2011年10月 香川県警察本部長  
2013年 2月 警察庁長官官房国家公安委員会事務官  
2014年 1月 警視庁生活安全部長  
2015年 8月 警察庁長官官房人事課長  
2017年 4月 警察庁長官官房首席監察官  
2018年 9月 警察庁長官官房総括審議官  
2020年 1月 大阪府警察本部長  
2021年 1月 警察庁刑事局長  
2022年 5月 イオン(株) 顧問(現任)  
(株)ダイエー監査役(現任)  
イオンクレジットサービス(株) 監査役(現任)  
2023年 5月 当社監査役(現任)  
イオンリテール(株) 監査役(現任)

執行役員 (2023年5月19日現在)

常務執行役員

**生田 徳明** マーケティングDX統括  
**佐方 圭二** グループ戦略統括  
**三宅 康男** 関連企業本部長  
  
**宮本 弘紀** 営業統括本部長  
**陳 留杭** 中国事業 COO

執行役員

**後藤 喜一** 資材・自販機統括  
**加藤 浩** 建設施工事業本部長  
**山口 聡一** グループコントロール本部長  
**越智 広昭** グループガバナンス本部長 兼 組織風土改革担当

**稲田 哲** 営業統括本部 法人営業本部長

**小塩 隆之** サービス開発本部長 兼 AD 研究所長

**関 竹娟** 武漢小竹物業管理有限公司 董事長 兼 総経理

**二宮 大祐** グループ人事総務本部長

**谷口 勉** アセアン事業 COO

**石井 恵美子** 社長室 兼 ESG推進室長

**尾形 曜** マーケティング本部長

**北林 讓二** 品質管理本部長



## 懸念と疑問を提示していくことが私の役目



社外取締役(独立役員)  
評価諮問委員会 委員長  
特別委員会 委員長  
本保 芳明

### 取締役会のガバナンス

当社の取締役会は、議論も活発で大変真面目、かつ真剣に取り組んでいる印象です。私はいくつかの企業の取締役会に出席していますが、中でも議論の活発さが一番ではないでしょうか。我々社外取締役が耳に痛いことを指摘したり、取り組みへの懸念を示したりという場面もありますが、社長自らが自由な議論を望み、そのように議論をリードするよう尽力されていると感じています。

議事運営も適切で、予定された時間を守るようにも努力されています。必要な事項を積み残しなくこなす一方で、重要事項には長時間の議論の場を設けるなど、バランスも取られています。議案を整理した上で、取締役会で議論すべきこと、すべきでないことが適切に峻別できている成果だと感じています。また、事前のブリーフィングや、経営会議などの連携・情報提供も適切に行われるなど、事務局の技能も上がってきました。以前は議論に必要な資料の提出が遅いこともありましたが、この6年間でかなり改善された印象です。

こうした状況にあるので、取締役会で議論されるべきことは、適切に議論されていると思います。しかし、それが経営課題を実際に解決しているかどうかはまた別の話です。公平・公正で客観的な立場からそこに常に懸念と疑問を提示していくことが、社外取締役としての私の役目だと思っています。

例えば、経営方針が現場に正確に伝わらずきちんと執行されていないことが時折見受けられます。そういうことが増えれば、経営と現場の距離がだんだん離れてしまいますので、気付いた時には

取締役会で懸念を伝えてきました。一方で、取締役が余計な注文をして執行の妨げにならない、現場を混乱させるような発言はしないようにもしています。

### 会社全体での一体感が今後のカギ

当社は施設管理の国内最大手ですが、現時点では飛び抜けた位置にはありません。できれば今後、ファシリティマネジメントといえはイオンデライト、という存在になって欲しい。グローバルトップ10、アジアNo.1という「イオンデライト ビジョン2025」の目標を達成するためにも、避けては通れないことです。そのためには、もっと会社全体に一体感が必要ではないでしょうか。

当社の従業員を見ていると、社会で果たす自分たちの役割を設備管理、清掃といった事業の枠だけで捉えているように感じています。当社が掲げる「安全・安心」「人手不足」「環境」という成長戦略のイメージが浸透していないのではないかと、とも思えます。イメージが浸透すれば、会社の課題解決が従業員自身の自己実現にもつながり、プライドや責任感もさらに高まります。大事なのは、そういうことを互いに話せるような雰囲気や企業文化をどう作っていくか、そのための仕組みをどう組み立てるかです。従業員教育をどうするか、組織はどうあるべきか、マネジメントはどうあるべきかなど、実際には色々な要素が絡み難しいところもありますが、私も社外取締役として努力し、会社と従業員が一体感を持って目指す方向へともに歩んでいけるような企業文化づくりに貢献できればと思います。

## ディライトウェイの浸透によりコンプライアンスを徹底

「経営理念」、「行動規範」、「私の約束」からなる「ディライトウェイ」を全従業員にとって最も基本的な思想として示し、常にグループ内での浸透を図っています。中でも「私の約束」は法令遵守を第一に、役員・従業員のコンプライアンスの基本として定めています。

#### イオンデライト行動規範

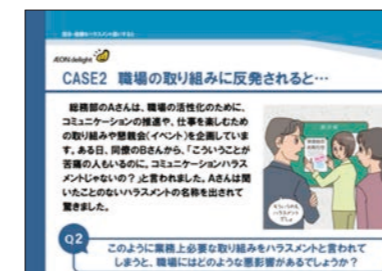
- 1 私は常に多くの人々から支えられていることに感謝し、謙虚な気持ちを持ち続けます。
- 1 私はいかなるときも、正直で誠実な行動を貫きます。
- 1 私はお客さまの期待を上回るサービスを提供するために、常に自分を磨きます。
- 1 私はイオンデライトの環境価値の創造に、ためらうことなく挑戦を続けます。
- 1 私はイオンデライトの一員として、地域社会への奉仕につとめます。
- 1 私はデライトな職場環境の維持向上を目指し、ともに働く仲間を尊重します。

#### 私の約束

- 1 私は法令や規程に、違反しないことを約束します。
  - 1 私は品質マニュアルを守り、お客さまの信頼を裏切りません。
  - 1 私は安全を最優先し、事故の防止に努めます。
  - 1 私は常にお客さまと上司に、報告・連絡・相談をします。
  - 1 私はお客さまとの契約内容を、遵守します。
  - 1 私は環境汚染防止に、全力をつくすことを約束します。
- 私はコンプライアンスキーパーであり続けます。

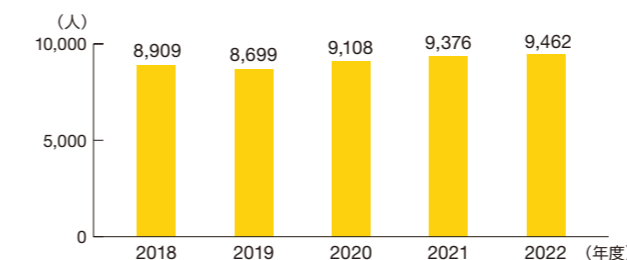
### コンプライアンス研修

当社は、役員および当社で就業する全ての従業員を対象に年1回の行動規範研修を実施しています。グループ各社社長・役員向けの「役員コンプライアンス研修」や、部長・支店長向けの「幹部コンプライアンス研修」、一般従業員向けの「一般コンプライアンス研修」により、コンプライアンスの徹底を図っています。また、2023年度からは、パートを含む全従業員を対象とした「月次コンプライアンス研修」を始めました。コンプライアンスについてさらに深く理解してもらうことが目的で、「怒りのコントロールとハラスメント」「勤怠データ改ざん」など、職場で実際にありがちなコンプライアンスマターについて取り上げています。



月次コンプライアンス研修で実際に使われた資料

### 行動規範研修(幹部・一般社員)参加人数(単体)



### 従業員・お取引先さまからの通報制度

当社は内部通報窓口「イオンデライト行動規範110番」を設け、従業員からの日常業務で発生した問題の相談などを受け付けています。中立的な立場の弁護士に窓口業務を委託しており、企業倫理に反する問題で上司には相談できない場合であれば、自己の関与に関わらず相談できます。また、お取引先さまとの公正な取引を実現するための「お取引先さまホットライン」も、2021年4月より設けました。当社グループ各社との取引における法令違反や個人、企業の権利を害する行為、優越的な地位の濫用といった事案があった場合、電話、FAX、Eメールで通報できます。通報者の情報は秘匿され、取引に不利益が及ぶことはありません。

国内	イオンデライト行動規範110番(弁護士受付)・イオンコンプライアンスホットライン(社内/社外担当者・弁護士事務所受付の3箇所)
中国	イオンデライト行動規範110番(社外)・イオンコンプライアンスホットライン(社内担当者・弁護士事務所受付の2箇所)
アセアン	イオンデライト行動規範110番(社外)・イオンコンプライアンスホットライン(社内担当者・弁護士事務所受付の2箇所)

※マレー語、ベトナム語、クメール語、インドネシア語に対応

**イオンデライト行動規範110番  
お取引先さまホットライン**

2022年度の  
内部通報件数

214件

電話: 0120-10-2322 / FAX: 06-6365-5432  
e-mail: info@kansaichuo.com

# 重大リスクに対応したリスクマネジメントを実施

当社グループでは、平時のリスクに対して「イオンディライトグループリスク管理基本規程」を制定するとともに、取締役会のもと、当社グループ全社体制でリスクマネジメントを行っています。

## 基本方針

当社グループでは、リスクマネジメントに対して以下のように考え、取り組んでいます。

### ■ リスクマネジメントに対する考え

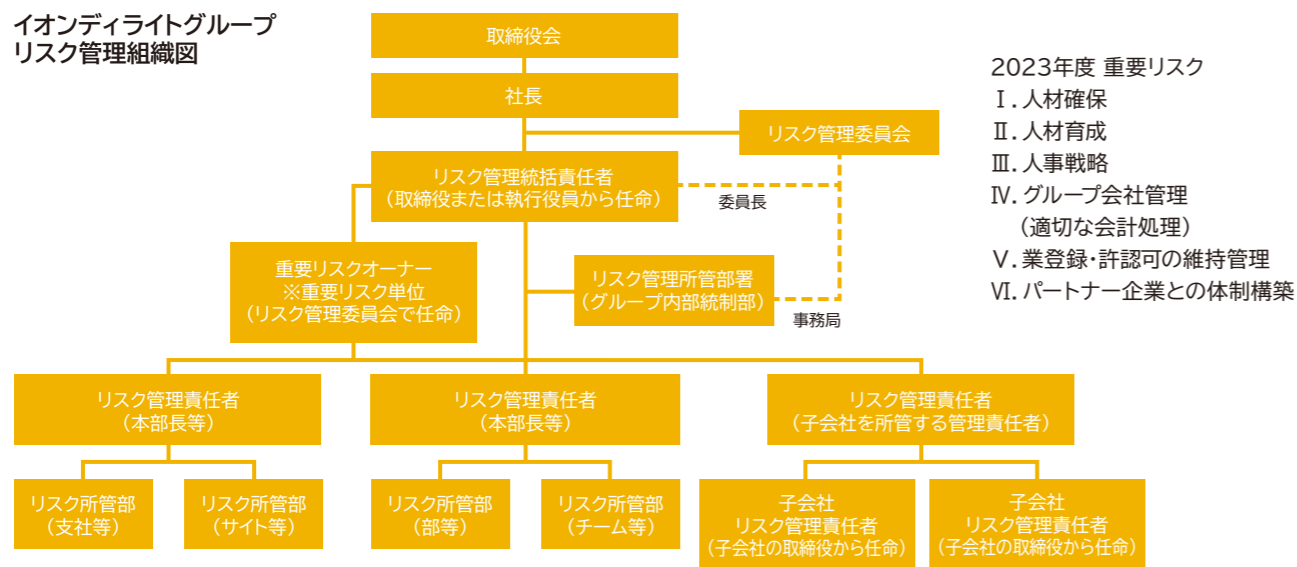
- 重大な影響を与え、損失発生をもたらす可能性のあるさまざまなリスクを、一元的かつ継続的に管理する。  
リスクの洗い出し、分析を実施し、重大リスクを特定し、リスク対策(回避、低減、移転、保有)を検討した上で、重大リスクの顕在化に伴う損失を低下させるための対策を整備する。  
リスクが顕在化した場合、組織として適切かつ速やかな対処により、お客さまをはじめとする関係者の被害を最小限にとどめるとともに、早急な復旧を図る。
- 広域・大規模災害などの際には、被災時対応、二次被災防止、早期復旧の各ステージで相応の社会的責任と役割を果たす使命があるとの認識のもと、万一の危機に備えて、被害の極小化、ならびに社会的重要な業務を継続するために必要な準備を行い、最善の行動がとれるよう取り組みを継続して実施する。
- 当社グループ全体として、PDCA活動を実践し、リスク管理を推進する。

## リスクマネジメントの取り組み

当社グループでは、事業活動において予測されるさまざまなリスクに対し必要な判断と対処を行うため、以下の取り組みを実施しています。

- ① リスク管理統括責任者およびリスク管理を所管するグループ内部統制部がリストアップした12分野94項目(2023年度)のリスクから、執行役員などで構成されるリスク管理委員会が特に影響の大きいリスクとして重要リスクを選定。
- ② リスク管理委員会において、重要リスクごとに「重要リスクオーナー」を任命。重要リスクオーナーは適時、関係する部門、グループ関係会社のリスク管理責任者を指揮し、リスク管理実務者会議を開催するなどして、重要リスクへの対応を実施。
- ③ リスク管理委員会が、重要リスクオーナーより重要リスクへの対応状況について報告を受け、その内容を評価・分析し、その結果を定期的に取締役会に報告。  
また、リスクが現実化し、重大な損害の発生が予測される場合には、リスク管理統括責任者は速やかに社長に報告する。
- ④ 平常のリスク管理については、当社の各部門を「リスク所管部」とし、リスク管理責任者のもと、自部門に係るリスクについてリスクの管理状況を把握し、リスク事象発生時の未然防止や損失の低減を図る。
- ⑤ グループ内部統制部は、グループ各社のリスクシナリオを検証するとともに対応状況をモニタリングし、その状況を定期的にリスク管理委員会に報告する。
- ⑥ グループ経営監査部は監査などを通じて、リスク管理の有効性を評価する。
- ⑦ 広域・大規模災害など事業継続の障害となる事象の発生時には、危機時の事業継続に関する基本規程(BCP基本規程)およびこれに付帯して制定した規則などに基づき、社長を本部長とする災害対策本部を設置し、平常時以上に迅速な意思決定と執行を行う。また、事業継続計画にのっとり教育・訓練を実施し、継続して計画の改良などを実施する。
- ⑧ リスク管理委員会では、顕在化していない潜在的リスク・新たに注目すべきリスクに関して議論を行い、リスクの検討、洗い出しに取り組む。

イオンディライトグループ  
リスク管理組織図



# 個人情報・情報資産へのセキュリティを強化

当社グループでは、「情報化社会へのリスクへの対応」をマテリアリティのひとつと位置付け、情報セキュリティレベルを継続的に維持、向上させることを目指しています。

情報セキュリティ・個人情報保護に対しては、「イオンディライトグループ情報セキュリティ管理規程」「個人情報安全管理規程」にのっとり、ステークホルダーの皆さまからお預かりした個人情報および情報資産に対する情報セキュリティを強化しています。

## 情報セキュリティ基本方針

イオンは、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という理念のもと、情報セキュリティの重要性を認識し、様々な脅威から重要な情報を保護し、安心で豊かに暮らしに寄与してまいります。また、イオンの様々な情報を事業活動の展開ならびに付加価値を創出するための重要な資産と考え、正しく安全に管理し、お客さまや地域社会、取引先、株主の皆さまなどイオンと繋がりのある方々との確かな信頼関係を築き上げてまいります。  
これらを達成するために、イオンに所属する全ての従業員が情報セキュリティに対する意識を高く持ち、行動するための指針として、ここに情報セキュリティ基本方針を示します。

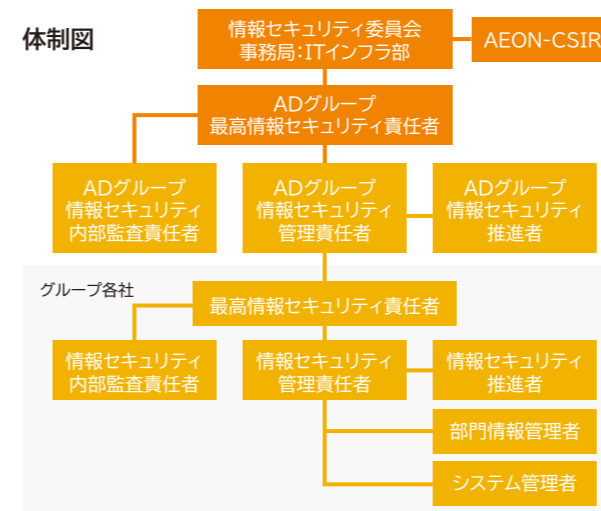
WEB プライバシーポリシー 個人情報保護方針  
▶ <https://www.aeondelight.co.jp/privacy/>

### ■ 管理体制

イオングループは、「ITガバナンスガイドライン」にのっとり、イオン(株)を頂点とした組織階層別ガバナンス体制を構築しています。当社グループは「イオンディライトグループ情報セキュリティ管理規程」に基づき、当社グループ国内外各社を含めた全体の情報セキュリティ体制を定め、以下の管理体制を構築しています。当社マーケティングDX統括をイオンディライトグループ最高情報セキュリティ管理責任者とする情報セキュリティ委員会を開催し、情報セキュリティ強化に関する施策を決定、全社的な展開を推進しています。  
情報セキュリティに関するリスクを特定・評価し対策を行うとともに、内部監査によるモニタリングを実施しています。またイオングループで設置したセキュリティインシデントに対応するための専門チーム、AEON-CSIRT※が、高度化するサイバー攻撃による事業継続に影響を及ぼす事故の予防や、発生時の対応強化のための体制構築を進めています。

※Computer Security Incident Response Team

### 体制図



### ■ 主な取り組み

#### 1. 従業員に対する教育

全従業員を対象とした情報セキュリティ教育・個人情報保護教育を年1回、eラーニングで実施し、当社方針・情報漏洩事故概況や一人ひとりが行うべき安全管理措置に対する教育を行っています。また、ウイルス感染時の初動・報告ルールや、平時の基本的なセキュリティルールを定めた「情報セキュリティハンドブック」をイオングループで作成し、従業員に配布しています。加えて、新入社員・新任役職者に向けた階層別研修や定期的なニュース発信により、標的型メール攻撃対策、サポート詐欺対策、外部記憶媒体の取扱基準周知など、従業員のセキュリティリテラシー向上に努めています。2022年度からは、「ITパスポート」取得を目指すDX教育プログラムを20代の正社員約500名を対象に実施し、その中でも情報セキュリティの基本的知識習得につなげています。

#### 2. 個人情報保護

当社グループは、個人情報保護方針・プライバシーポリシーおよび「イオンディライトグループ個人情報安全管理規程」を定め、適切な安全管理策を施し、保有する個人情報の保護に努めています。個人情報保護方針/プライバシーポリシーの変更の際はウェブサイト上で公表し、法令上本人の同意が必要な場合には適切に取得します。また年に一度部門ごとに個人情報管理台帳の棚卸しにより状況を一覧化するとともに、リスク分析を行い、安全管理措置の確認・是正や保有の必要がない個人情報の削除対応などを行っています。

## 7カ年主要財務・非財務データ

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>連結財務指標</b>								
	(単位)							
売上高	百万円	292,607	292,396	302,915	308,582	300,085	317,657	303,776
営業利益	百万円	14,139	12,909	13,030	16,001	15,230	15,733	15,814
経常利益	百万円	14,263	13,381	13,362	15,949	15,268	15,789	16,006
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	7,093	6,397	6,415	9,348	11,680	10,665	10,152
包括利益	百万円	7,862	7,707	6,007	9,039	12,329	11,529	11,003
純資産額	百万円	84,604	89,143	75,539	81,286	88,281	95,421	99,391
総資産額	百万円	137,870	144,678	134,071	136,917	136,565	142,859	150,628
1株当たり純資産額	円	1,558.51	1,636.89	1,465.94	1,578.77	1,746.88	1,890.76	1,991.86
1株当たり当期純利益	円	134.99	121.68	122.92	187.21	233.69	213.26	203.54
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	円	134.62	121.34	122.61	186.94	233.47	213.12	203.40
自己資本比率	%	59.4	59.5	54.6	57.6	64.0	66.2	65.3
自己資本利益率	%	8.9	7.6	8.1	12.3	14.1	11.7	10.5
株価収益率	倍	25.7	30.9	33.7	17.6	13.6	14.0	14.6
営業活動による キャッシュ・フロー	百万円	11,703	13,568	12,373	7,371	10,403	12,598	8,895
投資活動による キャッシュ・フロー	百万円	2,233	△2,666	12,256	13,838	△7,325	△386	△10,715
財務活動による キャッシュ・フロー	百万円	△2,400	△3,264	△19,686	△3,392	△5,324	△4,572	△6,181
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	31,004	38,722	43,437	61,151	58,937	67,520	59,996
<b>非財務指標</b>								
GHG(温室効果ガス)排出量(Scope1・2)	t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	1,463	1,468
産業廃棄物排出量	t	14,831	12,328	16,528	15,942	19,774	18,808	18,449
連結従業員数	名	12,558	13,430	20,877	22,062	20,117	20,200	21,719
従業員数	名	4,004	4,034	4,050	4,074	4,118	4,174	4,231
女性従業員数	名	298	322	348	381	427	467	509
管理職者数	名	616	622	618	607	662	609	675
女性管理職者数	名	8	9	8	7	15	16	14
年次有給休暇取得率	%	50.2	51.3	54.1	64.7	63.5	64.9	74.3
男性育児休業取得率	%	0.0	12.5	18.2	6.4	3.1	7.2	13.0
女性育児休業取得率	%	100.0	87.5	81.8	100.0	100.0	100.0	95.2
障害者雇用率	%	1.45	1.75	2.11	2.25	2.12	2.13	2.42
労働災害度数率	%	—	4.60	4.59	1.77	2.50	3.80	2.71
取締役人数	名	13	13	11	6	6	8	8
社外取締役人数	名	2	3	3	3	3	4	4

※2022年度より新収益認識基準を適用しています。  
 ※非財務指標は、連結従業員数以外単体の数値を掲載しています。

WEB 財務データ ▶ <https://www.aeondelight.co.jp/ir/financial/>  
 ESGデータ ▶ <https://www.aeondelight.co.jp/sustainability/data.html>

## 会社概要／株式情報

### 会社概要

社名 ● イオンデライト株式会社  
 (英語表記名:AEON DELIGHT CO., LTD.)  
 資本金 ● 32億38百万円  
 事業内容 ● ファシリティマネジメント事業  
 創立 ● 1972年11月16日  
 従業員数 ● 4,231名 グループ合計:21,719名  
 本社 〒101-0054 東京都千代田区神田錦町1-1-1 帝都神田ビル  
 大阪事務所 〒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

### 主要拠点



### 主要な連結子会社 (2023年9月30日現在)

- 国内**
- イオンデライトアカデミー株式会社
  - イオンデライトコネクスト株式会社
  - 株式会社白青舎
  - イオンデライトセキュリティ株式会社
  - イオンコンパス株式会社
  - 株式会社アスクメンテナンス
  - 環境整備株式会社
- 海外**
- 永旺永楽(中国)投資有限公司【中国】
  - 永旺永楽(江蘇)物業服務有限公司【中国】
  - 武漢小竹物業管理有限公司【中国】
  - 永旺永楽(上海)物業服務有限公司【中国】
  - 浙江美特来物業管理有限公司【中国】
  - AEON DELIGHT(MALAYSIA) SDN. BHD. 【マレーシア】
  - AEON DELIGHT(VIETNAM) CO., LTD. 【ベトナム】
  - PT Sinar Jernih Sarana 【インドネシア】

### 株式情報

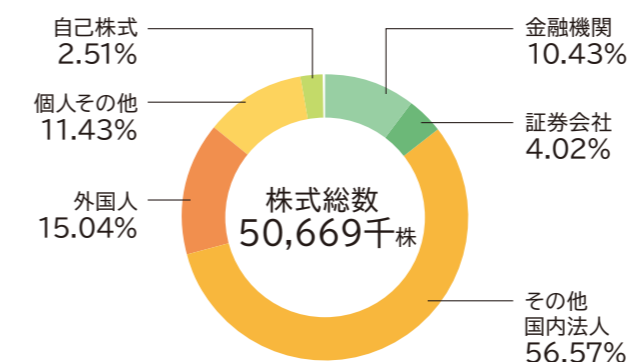
発行済株式総数 ● 50,669,633株  
 証券コード ● 9787  
 株主数 ● 21,104名  
 決算期 ● 2月末日  
 上場証券取引所 ● 東京証券取引所 プライム市場

### 大株主

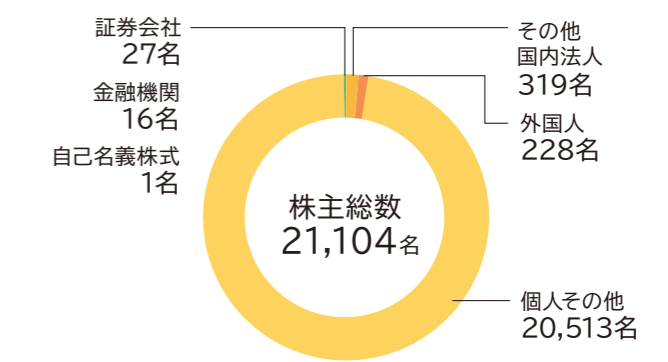
社名	持株数(千株)	持株比率(%)
イオン株式会社	27,613	55.90
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,509	7.10
イオンデライト取引先持株会	1,287	2.61
SMBC日興証券株式会社	772	1.56
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	654	1.32
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	645	1.31
ザバンク オブ ニューヨーク メロン 140044	581	1.18
野村信託銀行株式会社(投信口)	544	1.10
イオンデライト従業員持株会	533	1.08
BNP PARIBAS LONDON BRANCH FOR PRIME BROKERAGE CLEARANCE ACC FOR THIRD PARTY	513	1.04

※ 上記の所有株式数のほかに、当社は自己株式1,270千株(発行済株式総数に対する所有株式数の割合2.51%)を所有しています。  
 ※ 所有比率は発行済株式(自己株式を除く)に対する比率です。  
 ※ 比率については、小数点第3位を四捨五入しています。

### 所有者別の株式数の構成比



### 所有者別の株主数の構成比



WEB 株式情報  
<https://www.aeondelight.co.jp/ir/stock/information.html>

※記載のない部分は2023年2月28日現在