



取締役 兼 専務執行役員
グループ経営管理責任者 (CFO)
阿久津 哲也

新たな中期経営計画に基づき積極投資を実践。 持続可能なビジネスモデルへの変革を加速していく

CFOの役割 — 目指す姿に向けた 資本投下を確実に実践していく

未来のあるべき姿に向け、資本投下をいかに実践していくか——企業として持続的な成長を実現していくうえで、資金の調達・投資・配分に関する計画立案、および実践がCFOとしての最大の使命だと考えています。

当社は、ファシリティマネジメント事業を通じ、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環境価値創造企業を目指しています。2024年度を初年度にスタートした新中期3カ年経営計画では、2026年度末までの3カ年を将来の飛躍に向けたビジネスモデルの変革をやり切る期間と位置付けて

おり、CFOとして成長投資のあり方が大きく問われる、大変重大な責務を負っているものと認識しています。財務方針や事業計画に基づく投資を確実に実行し、企業価値向上の実現に向けて目的を果たしていきたいと考えています。

前中期3カ年経営計画では 利益計画未達も ビジネスモデル変革に向けた基盤を確立

前中期3カ年経営計画（2021年度-2023年度）では、外的環境の劇的変化が阻害要因になったとはいえ、目標に掲げる利益成長を果たせなかったことはCFOとして重く受け止めています。一方で、アカウント

営業の強化を通じて、イオングループ外でマーケットシェアを拡大していく体制が整備され、実績を上げていることや、エリア管理*をはじめとしたDXの推進により、人手不足に対応した持続可能な施設管理モデルの基盤を構築できたことは、この3カ年の大きな成果と捉えています。もし、エリア管理の取り組みが遅きに失した場合、収益性はさらに低下していたことでしょう。

従来トレンドを上回る原価上昇圧力により、計画に掲げる損益計算書（PL）上の目標は未達になったものの、企業として目指すべき方向性に間違いはなかったものと認識しています。

*エリア管理：遠隔監視機能を備えたカスタマーサポートセンターへの一部業務の集約やデジタルデバイスを活用した現場業務の省力化を通じて、エリア単位で複数の施設を効率的に管理する新たな施設管理モデル

くことです。当社には安定的なキャッシュフロー創出力があり、充分な手元流動性と高い自己資本比率（2024年2月末64.3%）を有しています。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利益の拡大が必要です。事業の収益性を高め、利益を拡大していくための投資を確実に実行していくことが重要だと考えています。成長投資および生産性向上のための投資は果断に実施してまいりますし、そのための財務基盤は十分に有しています。

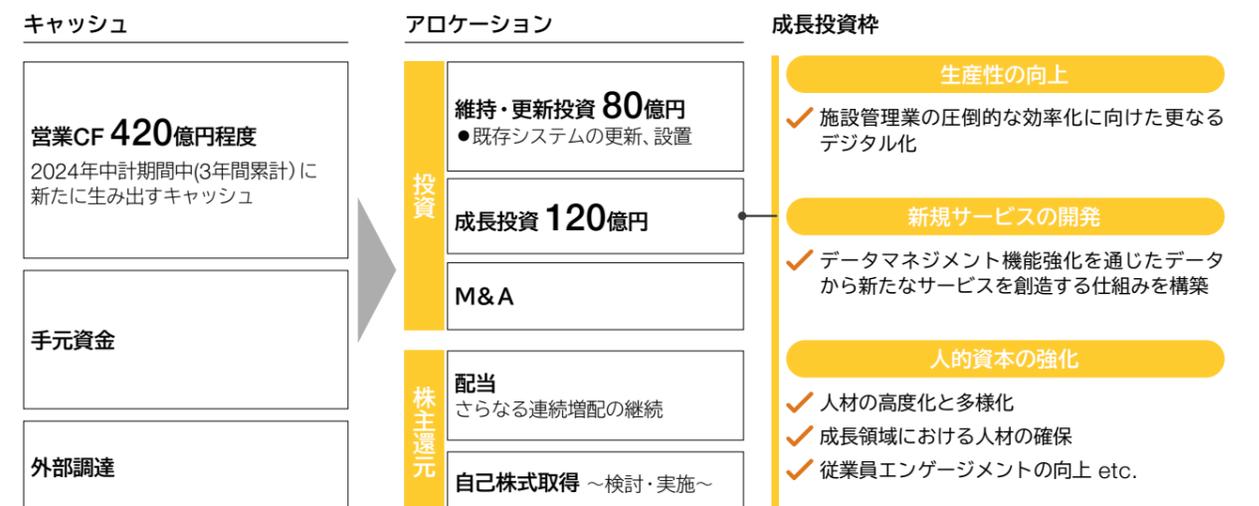
新中期3カ年経営計画では 累計投資予定額200億円、 そのうち成長投資120億円を計画

新中期3カ年経営計画（2024年度-2026年度）では、積極的な成長投資を通じて持続可能なビジネスモデルを構築することを目標としています。累計投資予定額は200億円、そのうち120億円を成長投資枠として、「生産性の向上」、「新規サービスの開発」、「人的資本の強化」の3つの重点テーマに振り向けまいります。

財務健全性を維持しながら、 持続的成長に向けた投資を実行

財務における基本方針は、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確実に実行してい

■ キャッシュ・アロケーション



生産性向上、新規サービス開発、人的資本の強化を推進

生産性の向上については、さらなるデジタル化により施設管理業の圧倒的な効率化と規模の経済が効く事業モデルへの変革を目指します。

新規サービスの開発については業務のデジタル化に伴い取得するデータから新たなサービスを創造する仕組みを構築します。既に事業規模の優位性から、多種多様なデータがグループ内に蓄積されており、豊富なデータ基盤を元に3年間で新たなサービス創出につなげてまいります。

生産性向上、新規サービス開発の担い手であり、当社の最大の経営資源である従業員・人的資本の強化については、人材の高度化と多様化、成長領域における人材の確保および従業員エンゲージメントの向上を目指していきます。とりわけ、施設管理業に欠かせない有資格者の人手不足と高齢化は深刻な課題です。そのため、資格取得に向けたサポート体制、処遇の改善などを通じ、今一度、当社の強みである専門性およびそれを尊ぶ風土を醸成しながら持続的成長を支える人材の育成・活躍推進を進めてまいります。

 人的資本の強化の詳細は P31-34 特集「人的資本の強化」を参照ください。

3年間の投資額は従来を大きく上回る水準の計画を掲げており、そのコスト・資金負担は相応に発生します。不透明な環境下、投資を抑制して足元を固めるという考え方もあるかもしれませんが、当社はこの3年間は短期的な収益確保にとらわれず、積極投資を行うことで将来の持続的成長に向けての基盤を作り上げる期間と位置づけているため、信念を持って計画を遂行していきます。

また、前中計ではコロナ下で十分な取り組みができなかったM&Aの機会も積極的に追求してまいります。当社グループの事業領域において、需要は堅調に推移することが予想されますが、人手不足などの影響から、業界再編の機運の高まりも見込まれます。一方で、単純な規模の拡大は目的ではありません。事業領域・地域の拡大、統合による効率化などによってイオンディライトグループとしての企業価値向上を実現できる機会を積極的にうかがってまいります。

成長投資については、中計期間中の営業キャッシュフローで十分に賄うことができると考えています。それを上回る規模のM&Aの機会に対応する場合には、手元資金の取り崩しおよび社債発行などを含む外部調達も検討してまいります。

中長期的スタンスで資本収益性・ROE向上を目指す

資本コストについては現在の金利および市場の期待収益率、株価変化率等から5%程度と認識しています。2023年度のROE実績は10.6%であり相応のエクイティプレッドは確保していると考えていますが、当社が資本効率に関する目安として意識しているROE12%水準には未達となっています。

積極的な成長投資による負担もあり、中計期間中の利益成長は限定的であることから、この3か年間にROE12%を達成することは容易ではないと認識しています。しかし、この間の投資による生産性の向上、新規サービスの開発、人的資本の強化により競争力を高めるとともに規模の利益を実現し、その後の成長を確実に達成していくことで将来的にROEの向上を図ってまいります。

成長投資とのバランスを図りながら増配を継続

当社は現在19期連続で増配しており、今後も増配を継続していきたいと考えています。

前述の通り厳しい経営環境と成長投資負担により、中計期間中の利益成長は限定的となることを想定してい



ますが、安定的なキャッシュフローと財務基盤を背景に、現在40%の配当性向を50%に引き上げることも視野に入れ、増配を継続していきたいと考えています。

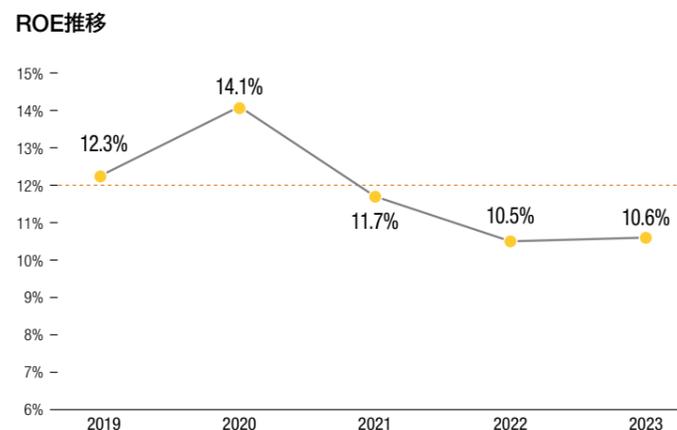
ステークホルダーに向けて

CFOとして、この3年間の意欲的な投資を確実に実践することで、将来のさらなる飛躍に向けた競争優位を確立した姿をお見せしたいと考えています。

投資家の皆さま、お客さま、お取引先さま、地域社会の方々および従業員を含めた当社に関わってくださるステークホルダーの皆さまのご期待にお応えすべく意欲的にチャレンジしてまいります。

■ 現状認識 (資本コストとROE水準)

- 当社の資本コストは5%程度と認識
- ROEの2023年度実績は、10.6%
- ROEは資本コストを上回っているものの、資本効率に関する目安として当社が意識している12%水準には未達



■ 資本政策の方針

- 成長投資により事業の収益性向上を図る
- 株主還元の実現
 - 現状19期連続で増配しており更なる継続を目指す
 - 本中期3か年以内に基準とする連結配当性向を40%から50%に引き上げていくことも検討
 - 自己株式取得は一定の制限の中、機動的に検討

1株当たり配当金と配当性向の推移

