

2018年2月期 決算発表説明会

イオンディライト株式会社

代表取締役社長 兼 社長執行役員

中山 一平

2018年4月11日



**人手不足という社会的課題を
ファシリティマネジメントの分野から
解決していく**

1 2017年度 決算報告

2 優先経営課題に対する取り組み

3 2018年度の取り組み

中期経営計画（2017年度-2019年度）

足元では人手不足による影響が拡大

省人化（高効率／高収益型モデルの構築）が喫緊かつ最大の課題に

■中期経営計画（2017年度-2019年度）の基本方針

| 環境 | 当社への影響 | 基本方針 |
|------------------|---|--------|
| 労働人口減少 高齢化社会 | <ul style="list-style-type: none">✓ 人的コスト増加✓ 国内の人手不足✓ 現場高齢化 | I F M |
| アジアへの 経済重心の移動 | <ul style="list-style-type: none">✓ 都市環境の変化✓ FMニーズの拡大 | アジア |
| テクノロジーの進化 | <ul style="list-style-type: none">✓ 新たな事業モデル✓ 異業種との競合 | テクノロジー |

2017年度の成果と課題

アジアでは堅調に事業を拡大するも、テクノロジーの活用では省人化モデルの構築に遅れ

■ 中期経営計画（2017年度-2019年度）の進捗

| 基本方針 | 評価 |
|--------|--|
| IFM | <p>(+) 新たな法人ビジネスモデルとしてのノウハウを獲得、事業基盤を構築</p> <p>(-) 人手不足が影響し機会損失</p> |
| アジア | <p>(+) 中国では堅調に事業を拡大 アセアンでは利益改善が進む</p> |
| テクノロジー | <p>(+) 省エネモデルを確立</p> <p>(-) 省人化モデルの確立に至らず、人的コスト増の影響を吸収できず</p> |

2018年度～

最大の課題である
人手不足を克服するため、
FMの省人化・無人化
モデルを早期に確立

連結損益計算書

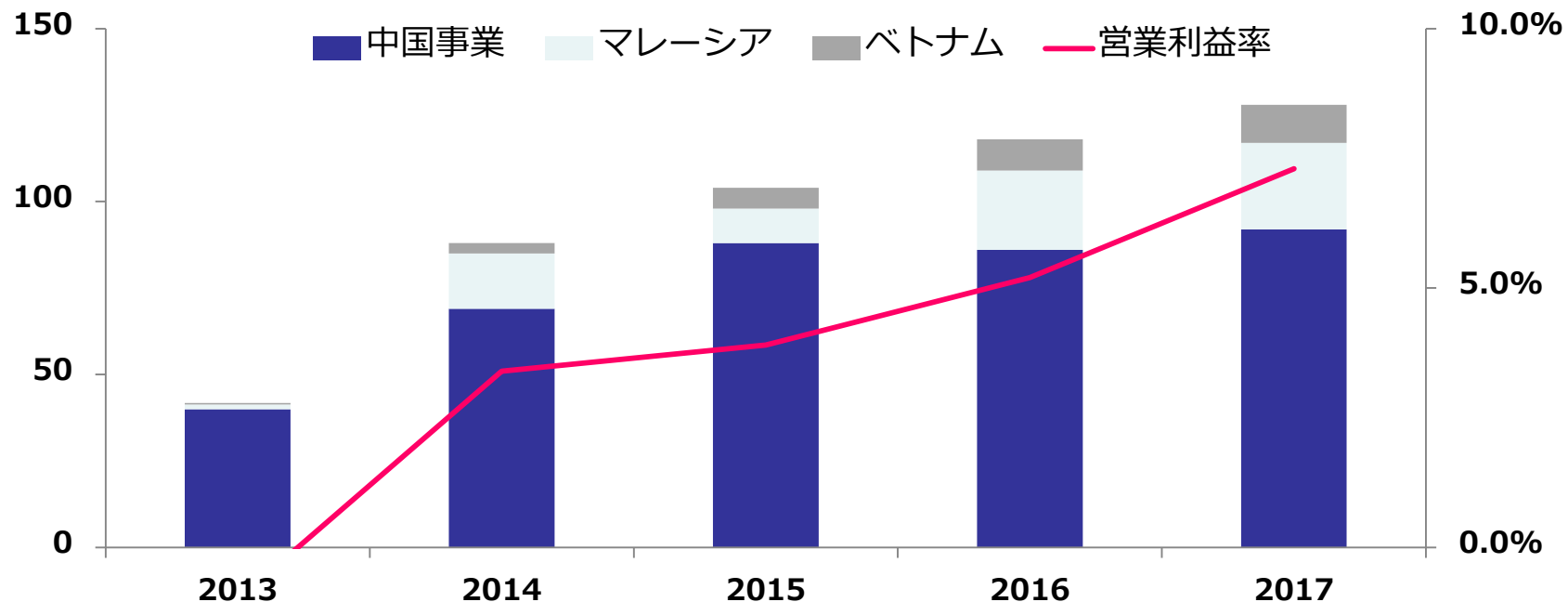
- ① 第3四半期以降、計画に対して売上高・売上総利益率が下回り、営業利益の差異が拡大
- ② 売上高、当期純利益は通期で前年を上回る

| | 2016年度通期 (構成比) | | 2017年度通期 (構成比) | | 増減額 | 増減率 |
|---------------------|-------------------|----------|-------------------|----------|-----|--------|
| 売上高 | 2,947 | (100.0%) | 2,958 | (100.0%) | 11 | 100.4% |
| 売上総利益 | 389 | (13.2%) | 389 | (13.2%) | ▲0 | 99.8% |
| 販売管理費 | 217 | (7.4%) | 220 | (7.5%) | 3 | 101.6% |
| 営業利益 | 172 | (5.9%) | 168 | (5.7%) | ▲4 | 97.4% |
| 経常利益 | 173 | (5.9%) | 172 | (5.8%) | ▲0 | 99.4% |
| 親会社株主に帰属 する当期純利益 | 102 | (3.5%) | 103 | (3.5%) | 0 | 100.8% |

アジアでの事業拡大

海外事業売上高は前年比**107.2%**、営業利益では前年比**1.5倍**の成長（※）

海外事業売上高／営業利益率推移（億円／％）



| 年度 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| 売上高 (億円) | 42 | 89 | 106 | 120 | 129 |
| 営業利益率 (%) | ▲1.0 | 3.4 | 3.9 | 5.2 | 7.3 |

※ 数値は事業会社の単純合算ベース

※ 中国では 2016年度-2017年度に不採算事業からの撤退を含む事業再編を実施

セグメント別売上高

4事業で増収 建設施工は前年の大口顧客店舗改装に伴う工事受託の反動減など

| | 2016年度 通期 | 2017年度 通期 | 増減率 | (億円) |
|------|-----------|-----------|--------|------|
| 設備管理 | 505 | 526 | 104.2% | |
| 警備 | 410 | 432 | 105.4% | |
| 清掃 | 533 | 552 | 103.6% | |
| 建設施工 | 458 | 408 | 89.3% | |
| 資材 | 507 | 502 | 99.1% | |
| 自販機 | 328 | 328 | 99.9% | |
| サポート | 203 | 205 | 101.4% | |
| 合計 | 2,947 | 2,958 | 100.4% | |

※ 警備、清掃、建設施工、サポートの各セグメント間で一部組み替えを実施
(安全カメラ設置 建設施工 ⇒ 警備、廃棄物手数料 サポート ⇒ 清掃)

セグメント別利益

5事業で増益 建設施工はポートフォリオの組み替えで減収増益
警備は外注費増加が影響、自販機は収益モデルの転換に伴い経費が増加

2016年度 通期 2017年度 通期 増減率 (億円)

| | 2016年度 通期 | 2017年度 通期 | 増減率 |
|------|-----------|-----------|--------|
| 設備管理 | 43 | 46 | 106.8% |
| 警備 | 31 | 28 | 91.9% |
| 清掃 | 60 | 62 | 103.6% |
| 建設施工 | 32 | 33 | 103.0% |
| 資材 | 27 | 28 | 103.4% |
| 自販機 | 28 | 21 | 74.9% |
| サポート | 23 | 25 | 106.0% |
| 合計 | 246 | 245 | 99.5% |

※ セグメント利益・・・セグメント別に内部取引、全社費用（セグメントに特定されない本社共通費）を除外して算出したセグメント毎の営業利益

連結貸借対照表

(億円)

| 資産の部 | 2017/2 | 2018/2 | 増減額 |
|--------|--------|--------|-----|
| 流動資産 | 1,124 | 1,202 | 78 |
| 有形固定資産 | 90 | 100 | 9 |
| 無形固定資産 | 90 | 80 | ▲10 |
| 投資等 | 89 | 85 | ▲3 |
| 固定資産 | 270 | 266 | ▲4 |
| 資産合計 | 1,395 | 1,468 | 73 |

| 負債・純資産の部 | 2017/2 | 2018/2 | 増減額 |
|----------|--------|--------|-----|
| 流動負債 | 440 | 434 | ▲5 |
| 固定負債 | 33 | 27 | ▲5 |
| 負債合計 | 474 | 462 | ▲11 |
| 株主資本 | 885 | 959 | 73 |
| 純資産合計 | 920 | 1,005 | 84 |
| 負債・純資産合計 | 1,395 | 1,468 | 73 |

連結キャッシュフロー計算書

(億円)

| 資産の部 | 2017/2 | 2018/2 | 増減額 |
|---------------------|--------|--------|-----|
| 営業活動による キャッシュフロー | 117 | 135 | 18 |
| 投資活動による キャッシュフロー | 22 | ▲26 | ▲49 |
| 財務活動による キャッシュフロー | ▲24 | ▲32 | ▲8 |
| 現金及び現金同等物 の期末残高 | 310 | 387 | 77 |

(億円)

150

100

50

0

(50)

■ 営業CF ■ 投資CF ■ 財務CF

2017/2月期

2018/2月期

1 2017年度 決算報告

2 優先経営課題に対する取り組み

3 2018年度の取り組み

優先経営課題に対する取り組み

高効率なFM事業モデル（省人化／無人化、巡回型）
を構築し、優先経営課題を解決

優先経営課題

労働人口減少
高齢化社会

- ✓ 人的コスト増加
- ✓ 国内人手不足
- ✓ 現場高齢化

解決手段

施設常駐型から
巡回型への移行

テクノロジー

施策

省人化モデル構築

巡回型モデル強化

FMの無人化

省人化モデルで 常駐スタッフ半減、コスト40%カット

実証中

省人化
システム導入

【お客さま】

ファシリティコスト
40%削減

【当社】

常駐スタッフ半減

2018年度上期
省人化モデル確立

2018年度下期
複数施設へ展開

国内 中小型施設向け巡回型サービスの強化

① 協業によりFMの新たなビジネスモデルを創造

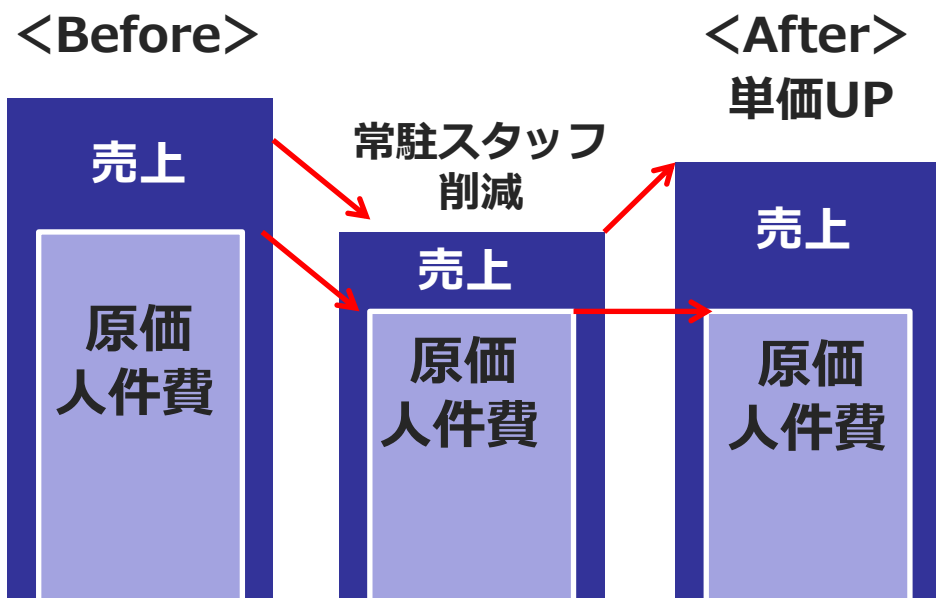
信頼される安心を、社会へ。

SECOM



AEON delight

② 常駐スタッフ削減で巡回型サービス拠点を強化

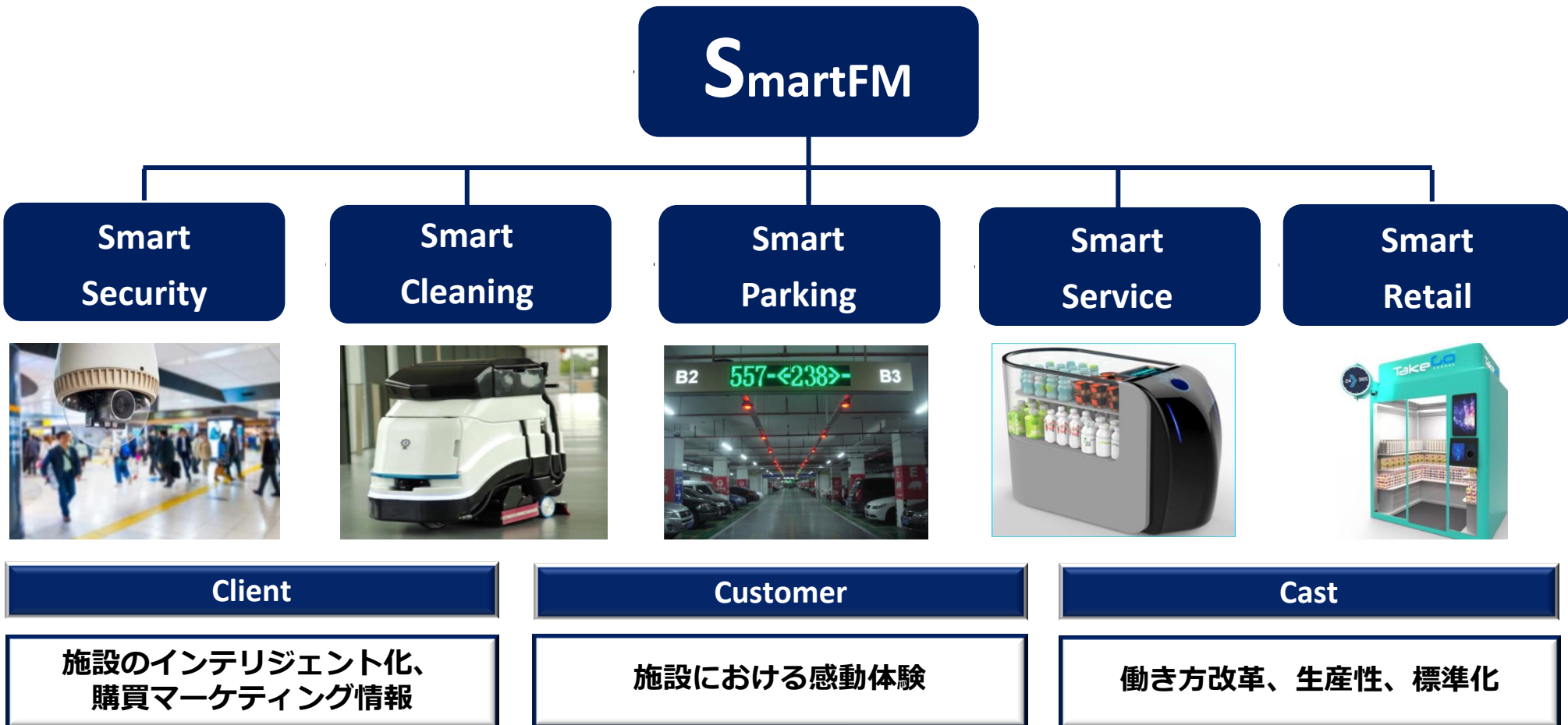


巡回型サービス拠点を増員、営業強化
常駐型：収益性UP × 巡回型：売上UP

高効率／高収益型モデルを構築

中国 FMの無人化モデル（スマートFM）の構築

デジタル化の進展著しい中国でFM省人化／無人化モデルを構築



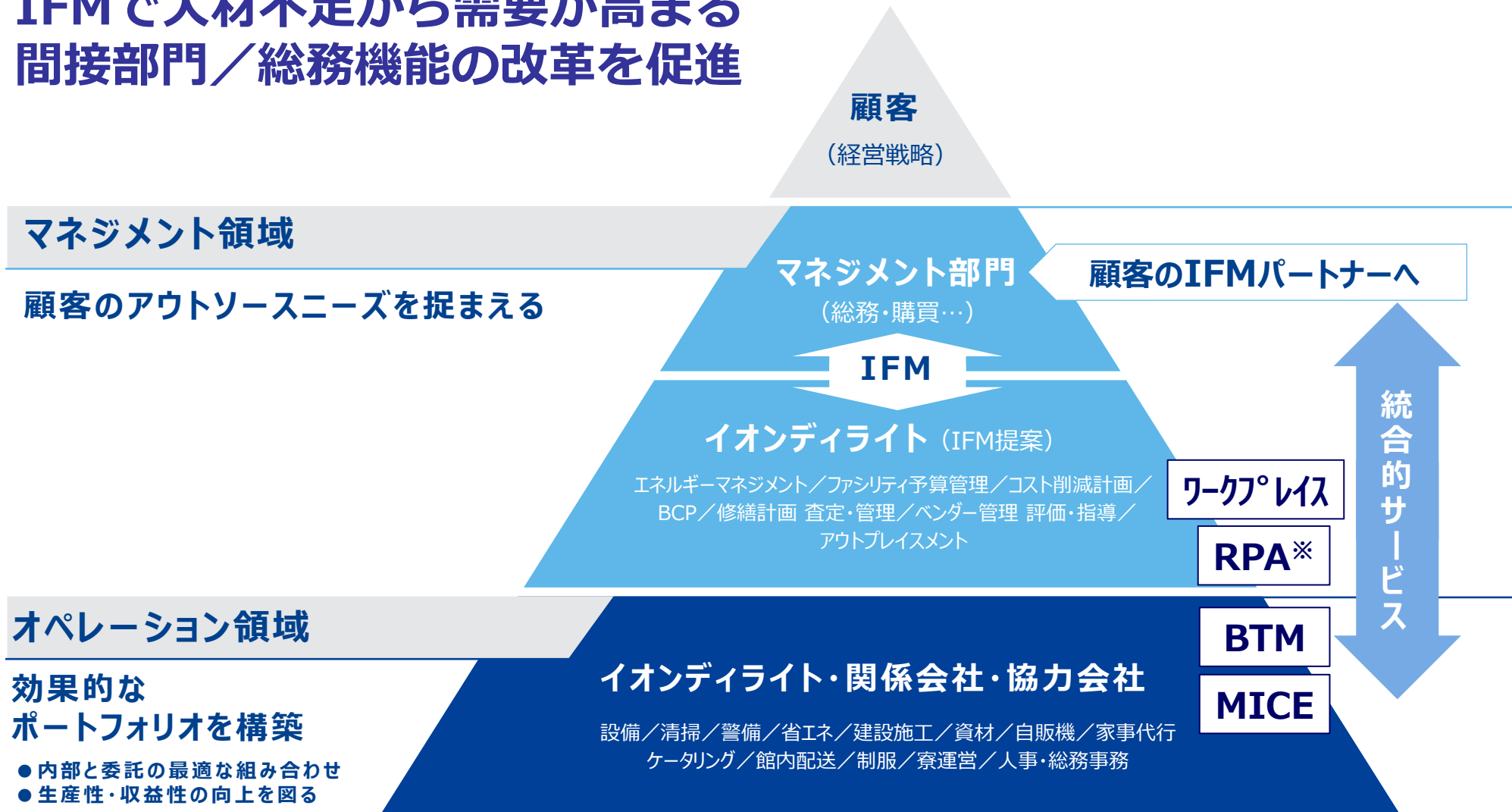
1 2017年度 決算報告

2 優先経営課題に対する取り組み

3 2018年度の取り組み

IFM（インテグレートド・ファシリティマネジメント）提案の強化

IFMで人材不足から需要が高まる 間接部門／総務機能の改革を促進



※RPA（Robotic Process Automation）ロボットによる業務効率化。主にバックオフィスにおけるホワイトカラー業務を代行

店舗設計・内装工事

設計・デザインに強みを持つ専門企業の完全子会社化で
バリューチェーンの川上強化、国内外で内装工事の受託拡大へ



国内外の商業施設で多くの実績
を持つ(株)ユーコムを子会社化



AEON delight



体制強化

これまでの主な提供サービス

調査・企画

設計・
デザイン

監理

制作・施工

アフター
メンテナンス

原状回復・
区画形成

調査・企画～アフターメンテナンスまでトータルサポート

国内外で受託拡大へ

中核2社による営業拡大、 新規事業による差別化で更なる成長へ

オーガニック



未開拓エリア
(山東省、広東省)

ケータリング



巨大市場の取り込み

リノベーション



店舗設計・内装工事

+ 事業構造の転換・創造を目的としたM&A

アジアでの事業拡大②アセアン



既存エリア（マレーシア、ベトナム）

地場有力企業とのアライアンス戦略を推進

【1Qトピックス】

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

ベトナム

日系官公庁物件を受託



新展開エリア（カンボジア、インドネシア）

ADベトナムの支店としてカンボジアに進出

現地企業のM&Aによるエリア戦略を検討

対 前年営業利益増加額 内訳

2019年2月期 営業利益 **185** 億円 前年比 **+16.8** 億円

| 項目 | 対前年増減額 (億円) |
|----|-------------|
|----|-------------|

① IFM (顧客の拡大)

8

② 店舗設計・内装工事

3

③ アジアでの事業拡大

6

④ 省人化・原価改善

7

⑤ 国内子会社の成長

6

①～⑤ 粗利合計額

30

対前年 販売管理費増加額

12

対前年営業利益増加額

18

2018年度の業績見通し

| (億円) | 2017年度実績 (構成比) | 2018年度予想 (構成比) | 増減率 |
|---------------------|-------------------|-------------------|--------|
| 売上高 | 2,958 (100.0%) | 3,050 (100.0%) | 103.1% |
| 営業利益 | 168 (5.7%) | 185 (6.1%) | 110.0% |
| 経常利益 | 172 (5.8%) | 185 (6.1%) | 107.0% |
| 親会社株主に帰属 する当期純利益 | 103 (3.5%) | 110 (3.6%) | 106.6% |

中期経営計画実現へ向けて

| 市場 | 競争優位 |
|-----|-----------------------|
| 日本 | 大型施設向け 省人化／高効率モデル |
| | 中小型施設向け 巡回型／高収益モデル |
| | 環境事業 |
| アジア | 店舗設計・内装工事 |
| | スマートFM |



高効率／高収益型事業

×

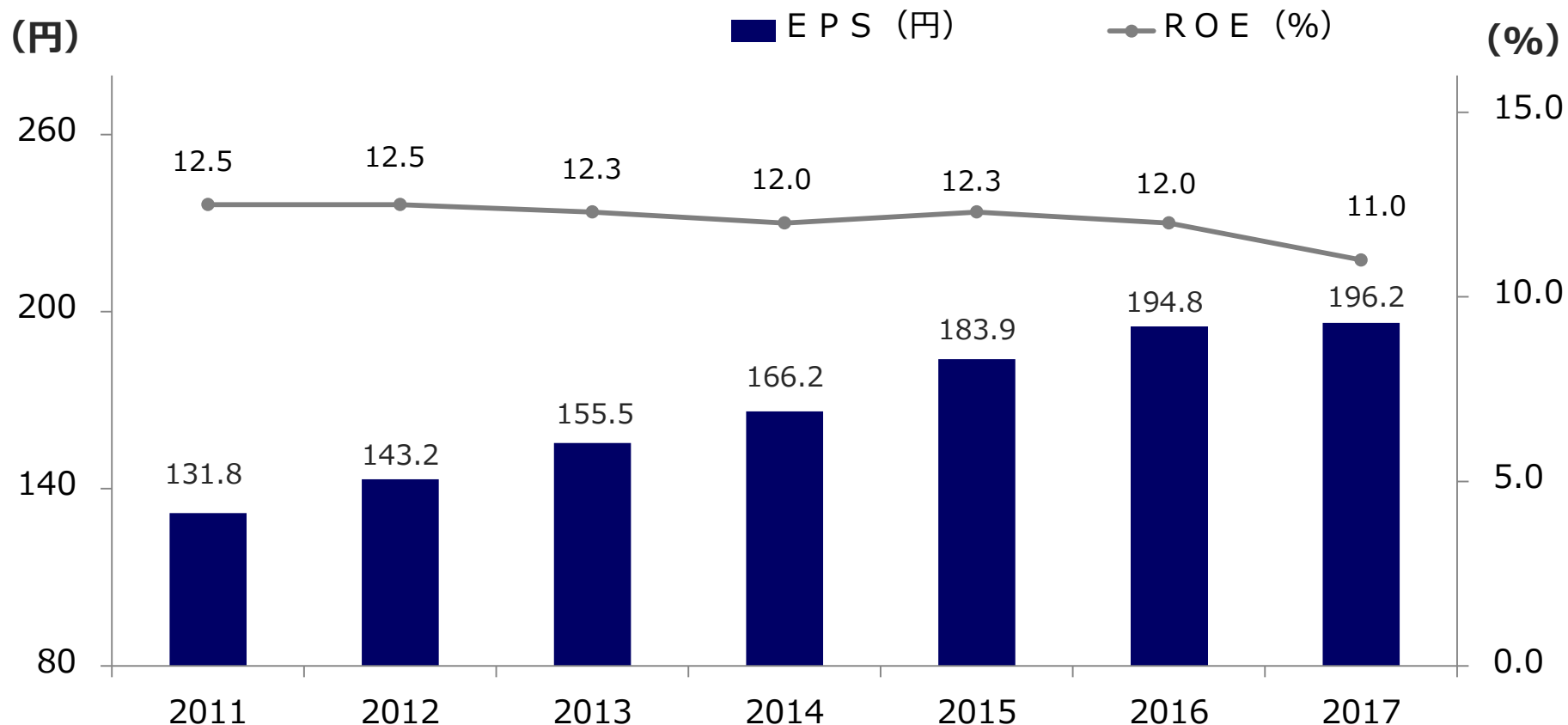
新たな事業領域

成長速度を加速

資本政策

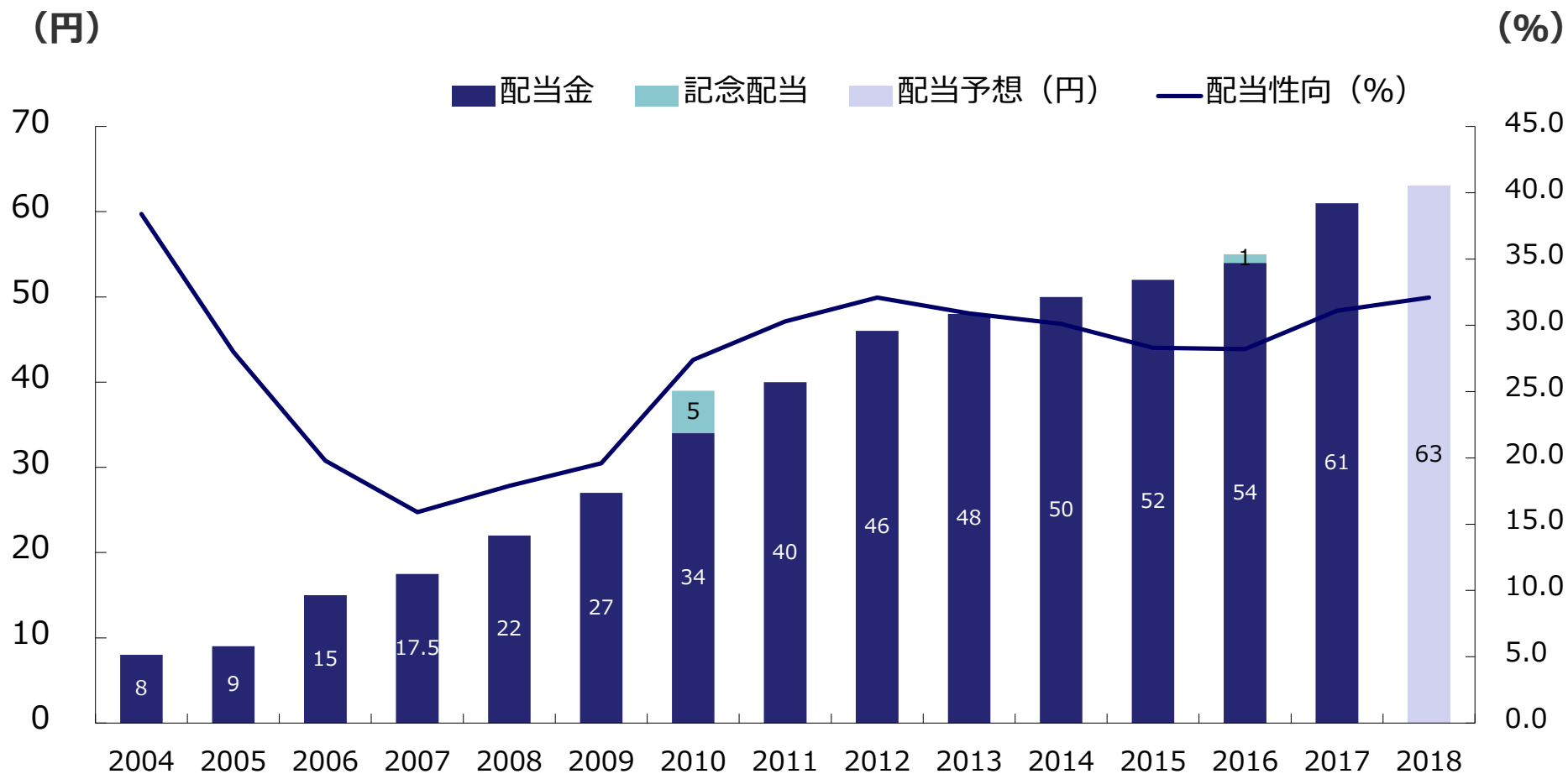
連結配当性向：**30%**を基準とする

資本効率：ROE**12%**水準を意識



株主還元

2005年度以降、13期連続増配中。14期連続の増配を目指します



新たな体制で更なる飛躍へ



代表取締役社長（予定）

濱田和成
（はまだ かずまさ）

前イオンリテール(株)専務執行役員
北関東・新潟カンパニー支社長

※ 2018年5月に開催予定の第45回定時株主総会、
及びその終了後の取締役会の決議を経て代表取締役社長に就任予定

ご意見・ご質問につきましては、下記にお願いいたします。

- この資料には、イオンディライトの将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。
- ◇ これらの記述は、過去の事実だけではなく、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ので、ご承知置きください。
- 資料中、特に注記がない場合を除き下記の方法により記載しております。
 - ◇ 全て連結を対象として記載
 - ◇ 記載金額は億円未満を切り捨て
 - ◇ 比率は小数点第2位を四捨五入

イオンディライト株式会社
(証券コード：9787)

IR担当連絡先 部署名：グループ戦略本部
責任者名：京本 明志
TEL 043-351-2563
又は、ホームページよりお問い合わせください。
<http://www.aeondelight.co.jp>

本資料の内容につきましては公表日（2018年4月11日）までに入手可能な情報に基づき作成したものであり、今後の様々な要因により業績予測につきましては、変更する場合がございます。