



# 2019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**

**濱田 和成**

**2019年6月28日**

## 0 当社連結子会社 株式会社カジタクによる不正会計処理問題について

## 1 2018年度 決算報告

## 2 2019年度 の取り組み

### 調査によって判明したカジタクによる不正行為

- ① 未設置物件請求による売上計上
- ② 損益調整による架空売上の計上等
- ③ 証明写真機の仕入れの未計上等
- ④ 中古複写機等の仕入れの未計上
- ⑤ 新品複写機の仕入れの未計上等
- ⑥ 実態を反映しない棚卸資産評価等
- ⑦ その他の不正行為

## 特別調査委員会からの提言

### 1. 当社子会社管理に関する改善点の提言

- (1) 当社役員の意識改革
- (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

### 特別調査委員会からの提言を踏まえ グループガバナンス体制を強化

これまでは単体に対するガバナンスに力点が置かれ  
子会社へのグループガバナンス機能が不十分であった

今一度、イオンディライトグループ全体の成長戦略を加速させるとともに  
グループガバナンス体制を強化させるため

#### グループガバナンス3つの柱

(①予算実績管理、②個社別の成長戦略、③内部統制システム) を構築

## 再発防止策の基本方針

二度とこのような事態を起こさぬよう、特別調査委員会による提言を踏まえ、実効性のある再発防止策を策定、実行してまいります。

### 再発防止策の基本方針

#### 1. 当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

※ 具体的な実行計画につきましては、決定次第、あらためてお知らせいたします。

## 連結財務諸表への影響（調査対象期間の累積純資産影響額）

### 過去5期（2013年度～2017年度）および2018年度の累積修正額

	項目	金額（億円）	摘要
①	未設置物件請求修正額	△ 22	調査対象期間全体の 累積純資産影響額。  調査対象期間 (2013年3月から 2019年2月末)
②	架空売上修正額	△ 26	
③	証明写真機仕入修正額	△ 17	
④	中古複写機仕入修正額	△ 12	
⑤	その他仕入修正額	△ 2	
⑥	棚卸資産評価損	△ 12	
⑦	売掛金残高確認修正	△ 0.4	
⑧	仮勘定修正	0.5	
⑨	その他修正	△ 2	
	<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>△ 97</b>	
⑩	収益認識基準変更金額（※）	△ 37	
	<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>△ 135</b>	
⑪	引当金計上金額（※）	△ 27	
	<b>累積修正額（合計）</b>	<b>△ 162</b>	

※ ⑩、⑪は次項以降にてご説明

## 連結財務諸表への影響（累積修正額 内訳の補足説明①）

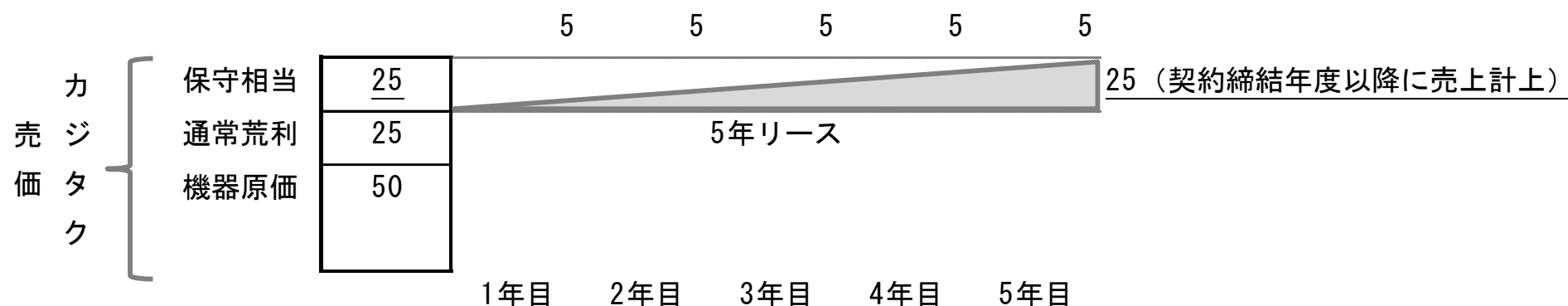
### ⑩ 収益認識基準変更金額

△37億円

カジタクの複写機、証明写真機等の機器販売価格には、結果的にリース期間にわたり、得られるであろう保守収入を前受けしたと認められる部分があり、これらが機器販売時に売上計上されていることが判明

当該前受相当は発生主義に基づき計上されるべきものであると考えられることから、過年度修正を行い、契約締結年度以降に適正に売上計上。

保守費用の前受処理の概念図





## 連結財務諸表への影響（累積修正額 内訳の補足説明②）

### ⑪ 引当金計上金額

△27億円

カジタクの店頭支援事業にて、売上予算を達成するため、  
過度な販売施策（最低売上保証額を下回った場合は、カジタクが損失補填をする）を実施

▶ 2019年2月末現在において、契約書に基づき判明した将来の損失補填額を引当金として計上

今後のキャッシュアウトの低減を目的に、保守費用の適正化および損失補填契約の解消に向けて、  
既に特命チームを編成し契約交渉を実施

## 連結財務諸表への影響（2013年度-2015年度）

（億円）

会計年度	2013			2014			2015		
	訂正前	訂正後	訂正額	訂正前	訂正後	訂正額	訂正前	訂正後	訂正額
売上高	2,572	2,566	△5	2,667	2,655	△11	2,810	2,779	△31
売上総利益	337	332	△4	351	342	△8	373	348	△25
営業利益	151	146	△4	158	153	△4	167	145	△21
経常利益	150	146	△4	159	154	△4	166	145	△21
当期純利益	81	70	△11	87	79	△7	96	72	△24
純資産	713	701	△11	774	755	△19	840	796	△43
総資産	1,121	1,110	△11	1,260	1,245	△14	1,313	1,294	△19

## 連結財務諸表への影響（2016年度-2018年度）

（億円）

会計年度	2016			2017			2018	
	訂正前	訂正後	訂正額	訂正前	訂正後	訂正額	実績	前年比
売上高	2,947	2,926	△21	2,958	2,923	△34	<b>3,029</b>	<b>103.6%</b>
売上総利益	389	357	△32	389	348	△40	<b>354</b>	<b>101.7%</b>
営業利益	172	141	△31	168	129	△39	<b>130</b>	<b>100.9%</b>
経常利益	173	142	△31	172	133	△39	<b>133</b>	<b>99.9%</b>
親会社株主に 帰属する 当期純利益	102	70	△31	103	63	△39	<b>64</b>	<b>100.3%</b>
純資産	920	846	△74	1005	891	△114	<b>755</b>	<b>84.7%</b>
総資産	1,395	1,378	△16	1,468	1,446	△21	<b>1,346</b>	<b>93.0%</b>

## 今後のカジタクの方向性

---

### 【基本方針】

今以上の損失計上を発生させない前提で、事業の継続性を検証

---

#### ● 家事支援事業

今後、市場の拡大が見込まれると判断

▶ 「選択と集中」の視点を持って、  
効率的な経営により成長を目指していく方向で検討

#### ● 店頭支援事業

▶ 新規の機器販売、設置をいったん停止し、既存契約の改善に注力

### 【カジタク】

対象者	処分内容
元代表取締役社長	解任
元店頭支援事業統括取締役	解任


その他、関係者6名（幹部社員5名、担当社員1名）に対し、懲戒処分を実施

## 経営責任の明確化

### 【イオンディライト】

役職	氏名	処分内容
取締役会長	中山 一平	解職
代表取締役社長 兼 社長執行役員	濱田 和成	減俸30%を6カ月
取締役 兼 副社長執行役員	山里 信夫	減俸10%を1カ月
取締役 兼 専務執行役員	古川 幸生	解職
取締役 兼 常務執行役員	四方 基之	減俸10%を1カ月
取締役 兼 常務執行役員	水戸 秀幸	減俸10%を1カ月
取締役	家志 太二郎	減俸10%を1カ月
取締役	定岡 博規	減俸10%を1カ月

その他、関係者6名（幹部社員5名、担当社員1名）に対し、懲戒処分を実施



---

**皆さまには多大なるご心配とご迷惑を  
おかけしておりますことを  
重ねてお詫び申し上げます。**

**0** 当社連結子会社 株式会社カジタクによる不正会計処理問題について

**1** 2018年度 決算報告

**2** 2019年度 の取り組み



## 連結損益計算書

売上高は新規顧客の拡大や海外子会社の成長などにより伸長  
一方、利益面は(株)カジタクによる事案の影響で計画を大きく下回る

(億円)

	2017年度 (構成比)	2018年度 (構成比)	増減額	増減率
売上高	2,923 (100.0%)	3,029 (100.0%)	105	103.6%
売上総利益	348 (11.7%)	354 (11.9%)	5	101.7%
販売管理費	219 (7.4%)	224 (7.5%)	4	102.1%
営業利益	129 (4.3%)	130 (4.4%)	1	100.9%
経常利益	133 (4.4%)	133 (4.5%)	▲1	99.9%
親会社株主に帰属 する当期純利益	63 (2.1%)	64 (2.2%)	1	100.3%

※ 期初計画数値 売上高3,050億円、営業利益185億円

※ 増減率は訂正後の2017年度連結経営成績との比較となります

## 【ご参考】カジタクの業績を除いた連結損益計算書（同規模比較）

売上高は新規顧客の拡大や海外子会社の成長などにより増収  
営業利益は設備管理や建設施工が牽引し増益

〈ご参考〉

	(億円)			
	2017年度（構成比）	2018年度（構成比）	増減額	増減率
売上高	2,876（100.0%）	2,974（100.0%）	98	103.4%
売上総利益	370（12.8%）	384（12.9%）	14	103.9%
販売管理費	209（7.3%）	214（7.2%）	4	102.2%
営業利益	160（5.6%）	170（5.7%）	9	106.1%

## セグメント売上高

6事業で増収 設備管理、清掃は国内外で新規顧客を開拓  
建設施工は当初見込み通り、下期に工事受託が伸び増収

	2017年度	2018年度	増減率	(億円)
設備管理	526	563	107.0%	
警備	432	444	102.8%	
清掃	552	581	105.2%	
建設施工	408	414	101.4%	
資材関連	502	510	101.5%	
自動販売機	328	319	97.3%	
サポート	171	194	113.4%	
(参考) カジタク除く	123	139	113.2%	
合計	2,923	3,029	103.6%	

## セグメント利益

4事業で増益 設備管理、建設施工は2ケタ成長

自販機は収益モデルの転換途上、サポートはカジタク事案で大幅損失

	2017年度	2018年度	増減率	(億円)
設備管理	46	55	119.7%	
警備	28	28	100.8%	
清掃	62	66	107.5%	
建設施工	33	39	120.7%	
資材関連	28	27	96.9%	
自動販売機	21	11	55.3%	
サポート	△14	△22	- %	
(参考) カジタク除く	7	7	108.2%	
合計	205	207	101.2%	

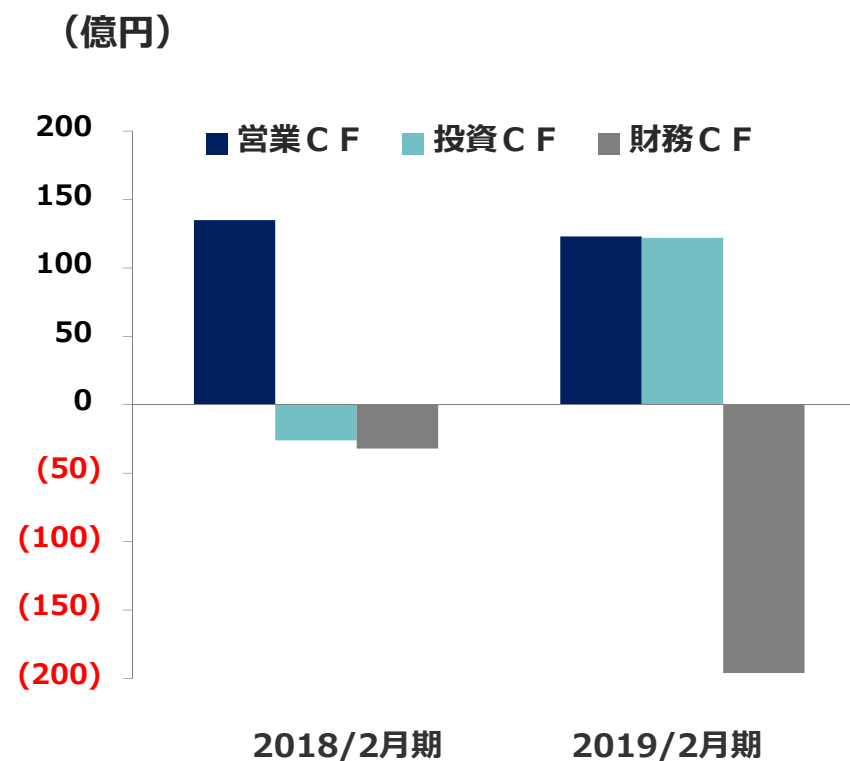
## 連結貸借対照表

(億円)

資産の部	2018/2	2019/2	増減額	負債・純資産の部	2018/2	2019/2	増減額
流動資産	1,183	1,087	▲96	流動負債	490	514	23
有形固定資産	100	101	1	固定負債	64	76	11
無形固定資産	78	81	3	負債合計	555	590	35
投資等	85	75	▲10	株主資本	845	727	▲118
固定資産	263	258	▲5	純資産合計	891	755	▲136
資産合計	1,446	1,346	▲100	負債・純資産合計	1,446	1,346	▲100

# 連結キャッシュフロー計算書

	(億円)		
	2018/2	2019/2	増減額
営業活動による キャッシュフロー	135	123	▲11
投資活動による キャッシュフロー	▲26	122	149
財務活動による キャッシュフロー	▲32	▲196	▲164
現金及び現金同等物 の期末残高	387	434	47



## 貸借対照表

(億円)

資産の部	2018/2	2019/2	増減額	負債・純資産の部	2018/2	2019/2	増減額
流動資産	956	846	▲110	流動負債	367	375	8
有形固定資産	66	66	0	固定負債	89	123	34
無形固定資産	70	61	▲9	負債合計	457	499	42
投資等	202	296	94	株主資本	821	757	▲64
固定資産	338	423	84	純資産合計	837	770	▲67
資産合計	1,295	1,269	▲26	負債・純資産合計	1,295	1,269	▲26

## 1 安全・安心

- 地震や豪雨、台風などによる被災地へのサービス提供を通じた復旧支援
- 企業の防災・減災体制の整備を支援する提案活動の積極化

## 2 人手不足

- 中国上海市に現地AI企業との共同出資による新会社を設立（4月）
- 分散型管理システム「Delight Viewer」を開発・導入（10月）
- 自動走行型清掃ロボットの導入・販売を開始（11月）
- セコム(株)との協業により、商業施設における警備業務の省力化モデルを構築

## 3 環境

- ブロックチェーン技術を活用した電力取引の実証事業に参加
- エネルギーマネジメントサービスの事業化に向けて「電力企画部」を新設（10月）



ファシリティマネジメント（FM）の国際規格  
ISO 41001認証を日本の企業として初めて取得

**ISO 41001**

FMを通じて企業や団体の  
成長を支援することを要求

FM業界をリードする業務品質水準を構築  
グローバル市場でのブランディングに活用

## 【ご参考】 カジタクの業績を除いた3カ年グループ業績推移

カジタクを除いた2018年度グループの業績は  
売上高、営業利益ともに伸長

〈ご参考〉

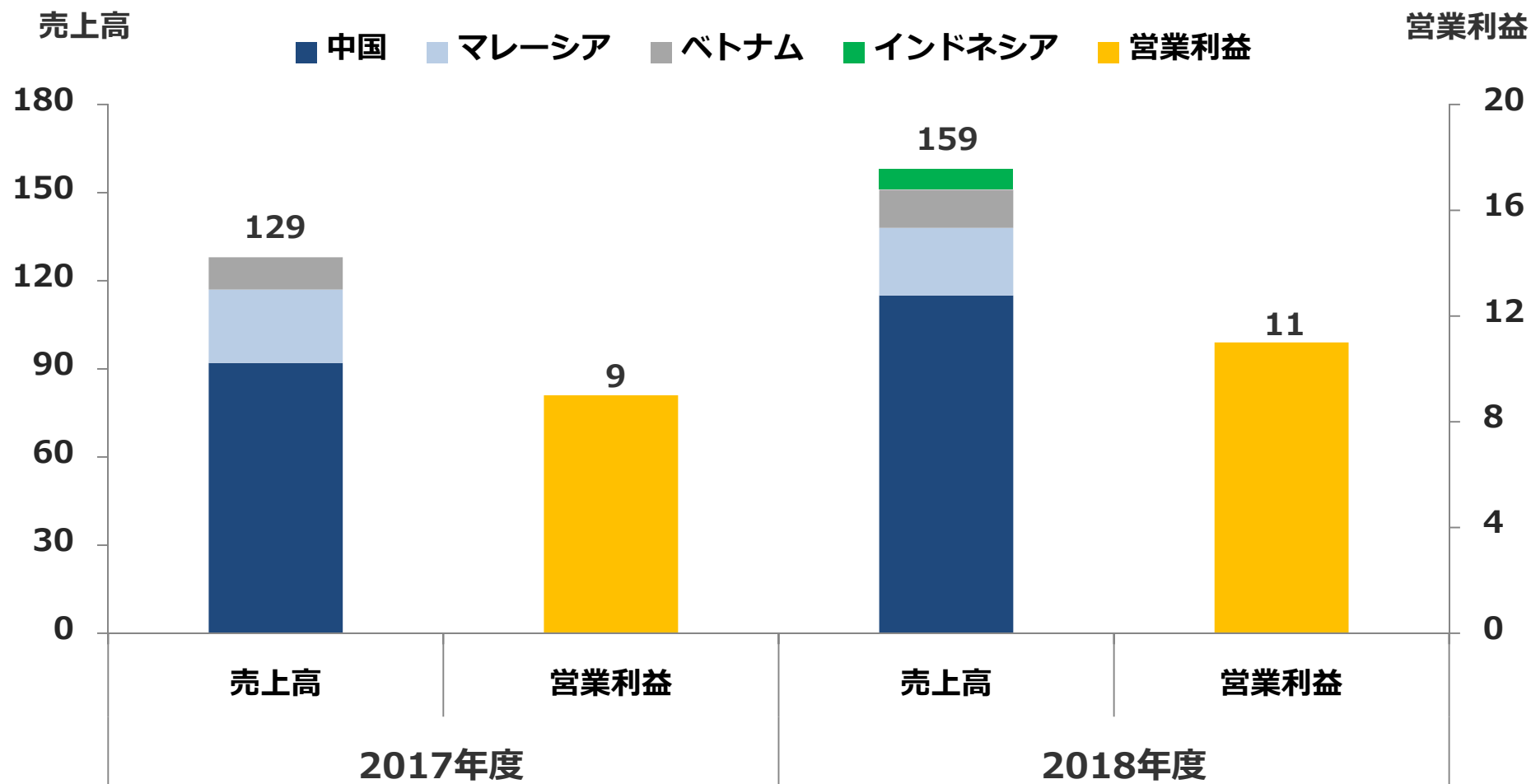
	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	2,863億円	2,876億円	2,974億円
営業利益	164億円	160億円	170億円

※ 上記は、カジタクの業績をゼロベースとした場合の当社グループの経営成績です

## アジアでの事業拡大

### 海外事業は売上高、営業利益ともに2ケタ成長（※）

海外事業売上高／営業利益推移（億円）



※ 数値は事業会社の単純合算ベース

**0** 当社連結子会社 株式会社カジタクによる不正会計処理問題について

**1** 2018年度 決算報告

**2** 2019年度 の取り組み

## 今一度、成長戦略を加速させるために

- カジタク事案の再発防止策に加え、グループガバナンス体制を強化
- 「イオンディライト ビジョン2025」を含めた中長期的な成長戦略を再点検

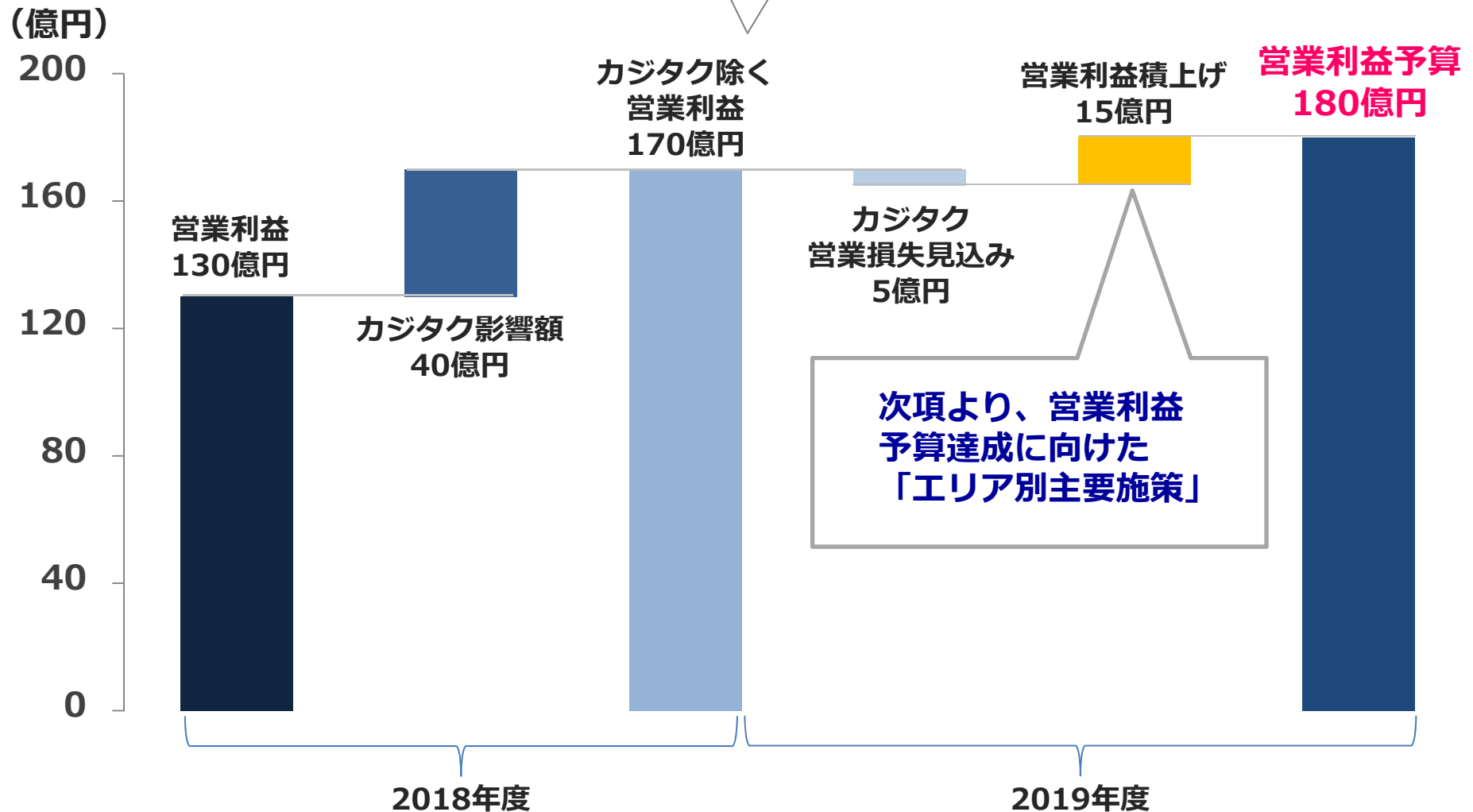
**経営基盤をより強固なものとし、  
グループとして成長軌道への回帰を図る**

## 2019年度の計画数値

(億円)	2018年度実績 (構成比)	2019年度予想 (構成比)	増減率
売上高	3,029 (100.0%)	3,150 (100.0%)	104.0%
営業利益	130 (4.4%)	180 (5.7%)	138.2%
経常利益	133 (4.5%)	180 (5.7%)	134.7%
親会社株主に帰属 する当期純利益	64 (2.2%)	108 (3.4%)	168.4%

# 営業利益予算達成シナリオ

## 単体、国内外子会社の成長により 営業利益予算の達成を目指す



### 好調トレンドを維持し、日本・中国・アセアンでFM事業を着実に拡大

#### 日本

- 「安全・安心」「人手不足」「環境」3つの社会課題解決の促進に向け、支社主導で地域単位の経営を実現

#### 中国

- 「One Aeon Delight 戦略」により事業拡大を加速

#### アセアン

- 前期M&AをしたSJS社によりインドネシアで事業を拡大



地域経済圏の形成へ、支社主導で地域単位の経営を実現

## 支社機能の再構築と併せて 支社長の役割を再定義

- 経営者として、お客さま・行政・経済界・団体との信頼関係を構築
- 地域経済圏を形成し、地域の事業成長基盤を構築

▶ 2019.3.1付けの機構改革で支社経営体制を構築

## 国内：支社経営①コミュニケーション改善による各地域での受託拡大

### 各地域のお客さまとのコミュニケーション改善による受託拡大

#### お客さまとのコミュニケーションを活性化

#### 関係性の強化によりビルメンテナンス業務の受託拡大を図る

#### (2019年度の取り組み事例) 九州支社の組織再編

- ・ 都道府県別のエリア体制を構築。従来、熊本・宮崎・鹿児島を管轄していた九州南支店を解消し、各県に「営業所」を新設
- ・ 営業所長には、直近まで現場で責任者を務めていた若手人材を抜擢

接触頻度が増加し、各県のお客さまから好評（数値面にもプラス影響）  
若手人材の士気高揚、組織活性化に。今後は、地域の協力会社との関係性強化を進める  
好事例として他支社へ展開

## 国内：支社経営② 建設施工事業における地域経済圏の形成

関東／関西 各支社内に「工事部」を新設  
既設の東日本／西日本工事部との連携で地域密着の受託体制を整備

### 2018年度：設計・デザイン分野の体制を強化

▶ 川上からの提案により、受託確度が向上。下期より大型工事の受託拡大

### 2019年度：地域に密着し各種改装工事を受託できる体制を整備

▶ 地域の協力会社との関係性強化も図りながら、各種改装工事の受託を拡大

**建設施工事業では地域経済圏形成  
に向けて着実に進捗**

## 国内：「人手不足」解消に向けた取り組み – 非常駐型管理の強化 –

セコム株式会社との協業で「人手不足」解消に向けた取り組みを推進  
非常駐型管理の強化で中小型オフィスへのサービス提供を拡大

信頼される安心を、社会へ。

**SECOM**



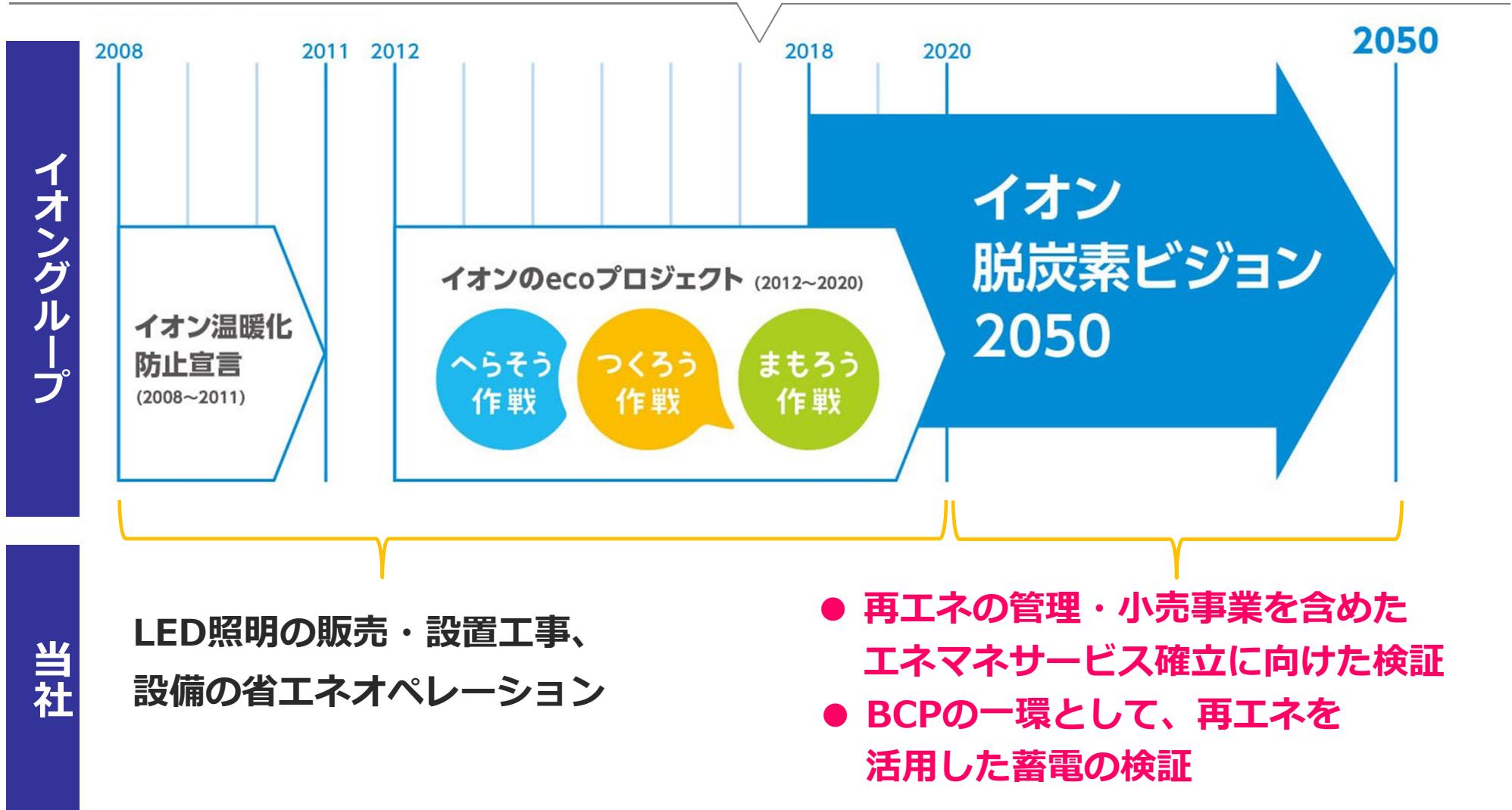
**AEON delight** 

2018年4月より協業を開始。2018年度は警備業務の省力化モデル構築  
施設管理業務における更なる省力化に向けた検証を継続

両社の強み（セコム：警備、イオンディライト：設備管理）  
を活かし非常駐型管理を強化し、中小型オフィスへのサービスを拡大  
既に足元では関東圏で本プロジェクトをスタート

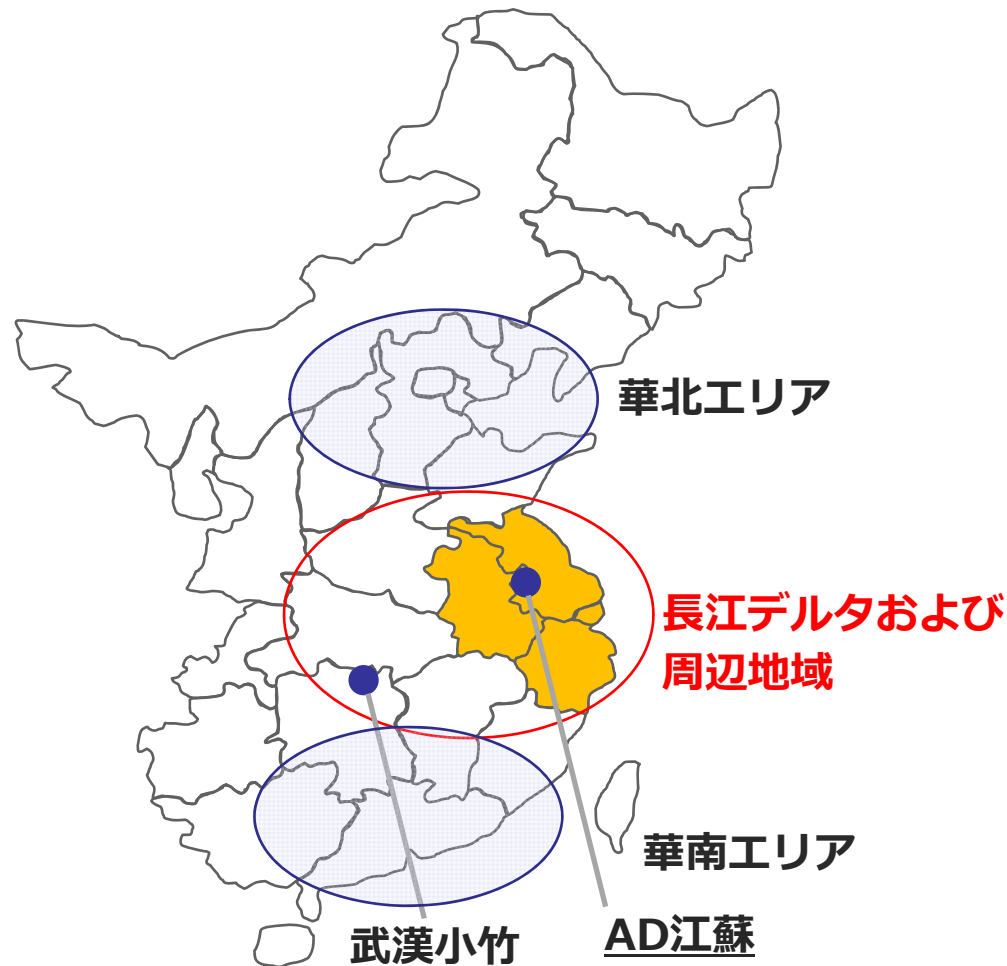
## 国内：「安全・安心」「環境」負荷低減に向けた取り組み

### 施設の「安全・安心」、「環境」対応を担う企業として イオングループのビジョン達成にも貢献



## One Aeon Delight 戦略のもと、長江デルタ地域を中心に受託を拡大

### 前期、中核事業会社2社を完全子会社化



- ① 「永旺永楽 (イオンディライト)」ブランドのもとオペレーションを統一
- ② 品質とブランド力を向上
- ③ 長江デルタおよび周辺地域でターゲット (※) とする施設の受託を拡大  
※ 重点ターゲット…中高級SC、病院・養老院、インフラ・開発 etc.

華北/華南エリアへ事業を拡大

## アセアン最大市場のインドネシアで事業を拡大



前期、同国清掃業界トップクラスの  
PT Sinar Jernih Sarana  
(シナール ジャーニー サラナ)  
を連結子会社化



当社との早期シナジー発揮で  
インドネシアで事業拡大を加速

2005年度以降、14期連続増配中。15期連続増配へ

2018年度は、  
前期より2円増配し、**63円** の配当を実施

2019年度は、業績予想の達成を前提に  
連結配当性向30% (※)、2018年度から2円増配の

**65円** の配当を予定

※親会社株主に帰属する当期純利益108億円の場合



## 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担当部署：ディライトコミュニケーション部  
責任者名：石井 恵美子  
TEL 03-6840-5712  
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（2019年6月28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。