2021年2月期 決算発表説明会
中期３ヵ年経営計画（2022年2月期-2024年2月期）

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
グループＣＥＯ
濵田　和成

2021年4月9日

目次

1 2020年度 決算報告

2 グループ経営体制の整備とビジョンの再設定

3 中期３ヵ年経営計画（2021年度-2023年度）

4 2021年度の業績予想と株主還元

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

連結損益計算書

上期の新型コロナウイルス感染拡大に伴う、顧客施設の一部閉鎖や臨時休業、イベントや外出の自粛要請などが影響し、減収・営業／経常利益は減益も当期純利益は過去最高益を更新

（億円）

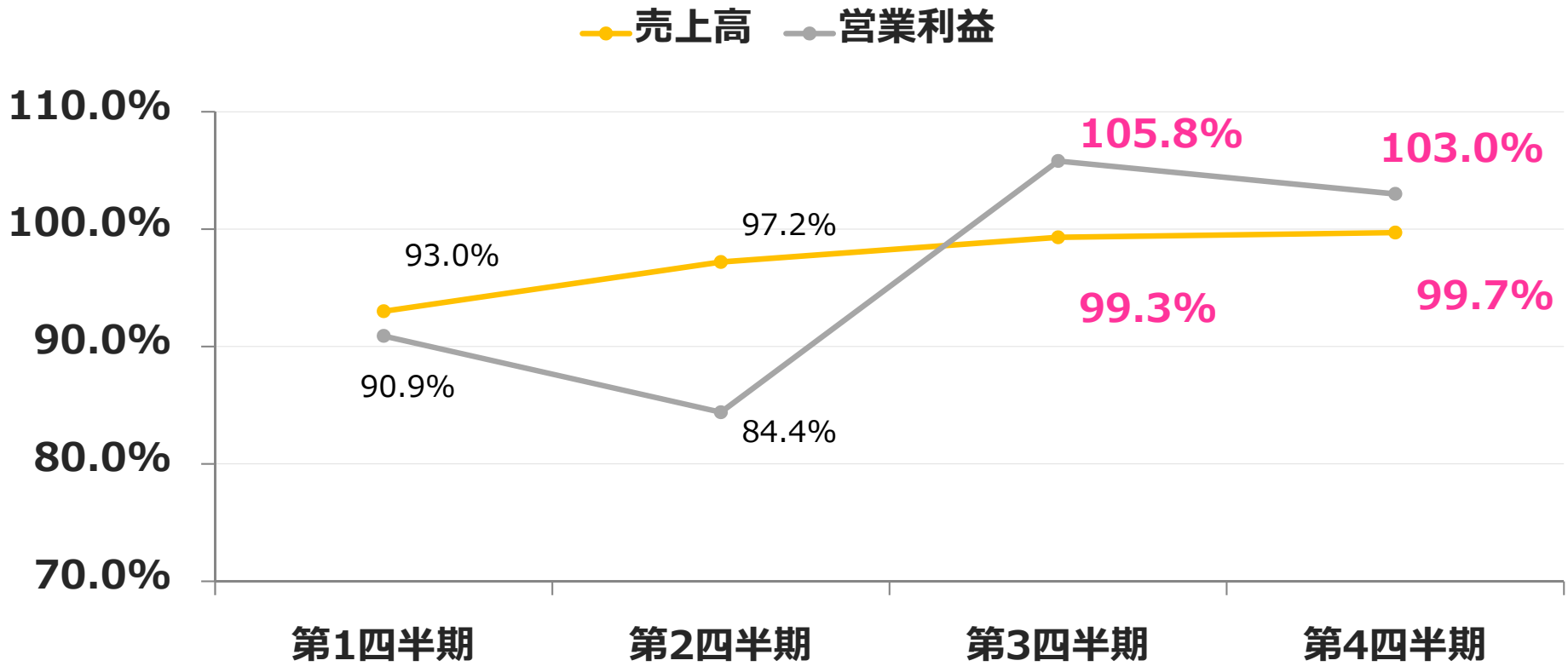
	2019年度（構成比）	2020年度（構成比）	増減額	増減率
売上高	3,085（100.0%）	3,000（100.0%）	▲84	97.2%
売上総利益	385（12.5%）	371（12.4%）	▲13	96.4%
販売管理費	225（7.3%）	219（7.3%）	▲6	97.2%
営業利益	160（5.2%）	152（5.1%）	▲7	95.2%
経常利益	159（5.2%）	152（5.1%）	▲6	95.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	93（3.0%）	116（3.9%）	23	125.0%

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

足元のトレンド　–四半期毎のトレンド変化–

対策の練り直しと強化により
下期は売上高が前年並みに回復、営業利益は増益

【対前年同期比推移グラフ】



※ 新型コロナによる営業利益への通期影響額約▲15億円（期初想定内）

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

【ご参考】旧カジタク※の業績を除いた損益計算書（同規模比較）

〈ご参考〉

（億円）

	2019年度（構成比）	2020年度（構成比）	増減額	増減率
売上高	3,041（100.0%）	2,969（100.0%）	▲71	97.7%
売上総利益	390 （12.8%）	375 （12.6%）	▲14	96.2%
販売管理費	217 （7.1%）	212 （7.2%）	▲4	97.8%
営業利益	172 （5.7%）	162 （5.5%）	▲9	94.2%

※現アクティア（家事支援事業の承継会社）、KJS（2020年3月1日付でカジタクより商号を変更、2021年2月28日付で当社が吸収合併）の業績を除いた損益計算書

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

セグメント売上高

防疫対策清掃や防疫関連資材の受注拡大などにより清掃、資材関連が増収

	2019年度	2020年度	増減率
設備管理	582	582	99.9%
警備	446	443	99.4%
清掃	623	624	100.2%
建設施工	418	406	97.2%
資材関連	511	530	103.8%
自動販売機	315	254	80.7%
サポート	187	158	84.4%
（参考）カジタク除く	142	127	89.0%
合計	3,085	3,000	97.2%
（参考）カジタク除く	3,041	2,969	97.7%

（億円）

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

セグメント損益

3事業で増益。清掃は売上増、仕入先の集約と仕入単価の適正化による原価低減、低収益物件の改善など、警備はシステム化の推進や単価の適正化、建設施工は原価低減策がそれぞれ寄与

（億円）

	2019年度	2020年度	増減率
設備管理	52.9	51.7	97.8%
警備	30.3	33.0	108.9%
清掃	69.6	73.2	105.1%
建設施工	38.1	38.8	101.7%
資材関連	24.8	24.6	99.1%
自動販売機	13.9	6.5	46.8%
サポート	4.1	▲0.7	-
（参考）カジタク除く	16.2	9.4	57.9%
合計	234.1	227.3	97.1%
（参考）カジタク除く	246.3	237.5	96.4%

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

連結貸借対照表

（億円）

資産の部	2020/2	2021/2	増減額
流動資産	1,123	1,100	▲23
有形固定資産	96	94	▲1
無形固定資産	71	55	▲16
投資等	76	115	38
固定資産	245	265	20
資産合計	1,369	1,365	▲3

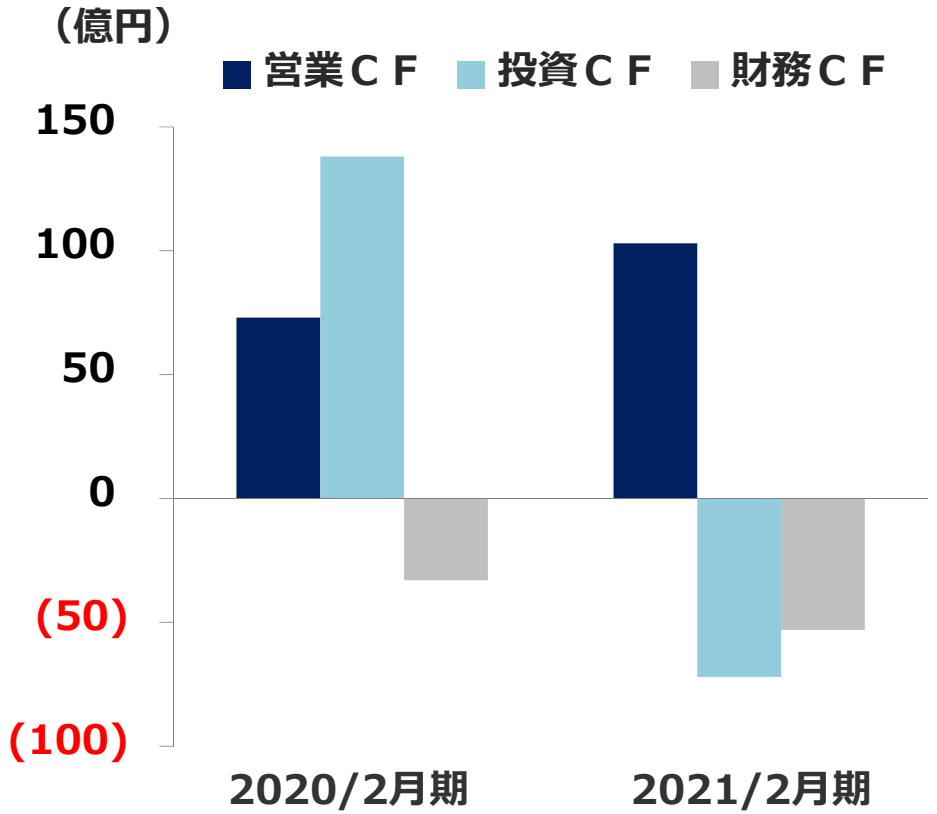
負債・純資産の部	2020/2	2021/2	増減額
流動負債	488	441	▲47
固定負債	67	41	▲26
負債合計	556	482	▲73
株主資本	789	866	77
純資産合計	812	882	69
負債・純資産合計	1,369	1,365	▲3

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

連結キャッシュフロー計算書

（億円）

	2020/2	2021/2	増減額
営業活動による キャッシュフロー	73	104	30
投資活動による キャッシュフロー	138	▲73	▲211
財務活動による キャッシュフロー	▲33	▲53	▲19
現金及び現金同等物 の期末残高	611	589	▲22



©2021 AEON Delight All Rights Reserved

2020年度の主な取り組み ① 新型コロナ感染拡大への対応

人々が求める「安全・安心」の基準が変化する中、
その基準を超えるため、FMのニュースタンダードを構築

新型コロナウイルス対応動画
「人々のいのちとくらしを支える『安全・安心』を」より

４つのテーマからFMの新基準を構築

① 科学的根拠に基づき衛生的な環境を実現する

清掃手法の確立（ニュースタンダードクリーニング）

防疫対策清掃の専門家を約1,200名育成

② 快適性を維持した換気の効率化

③ 非接触型サービスの開発・導入

④ 施設利用者への防疫意識／知識の啓発

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

2020年度の主な取り組み ② ビジネスモデルの変革を加速

顧客満足度の向上と持続可能な事業モデルの構築を目的に
「人の技術」と「テクノロジー」を融合させたビジネスモデルを構築

新設の CSC（カスタマーサポートセンター）
・お客さまの情報や声を価値ある提案へと加工
・施設内の「動き」を遠隔制御／一元監視

検証地 北海道にて

- **モデル店舗で各種システム・センサーを導入した常駐設備管理員無人化の実証実験を完了し、有効性を確認**
- **施設管理の遠隔サポートとお客さまの声を集約するCSC が始動**

11月よりモデル店舗で無人化決定
北海道全域へ横展開を推進
CSCを中心とした「エリア管理」へ
（エリア管理の詳細は後述）

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

2020年度の主な取り組み ③ 技術コンテストを開催

コロナ下においても専門性向上に向けた取り組みを継続
「第2回イオンディライト技術コンテスト」を開催

【各コンテストの模様】

（写真左から）11月11日@イオンディライトアカデミーながはま【設備事業の部】
11月19日@国内外各拠点をテレビ会議で繋ぎ開催【清掃事業の部】
11月20日@国内外各拠点をテレビ会議で繋ぎ開催【警備事業の部】

国内外グループ各社や協力会社（警備）のメンバーらが
互いの技術や取り組み成果、好事例を競技、披露し合いました。

技術力×人間力 ＝ 専門性

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

2020年度の主な取り組み ④ グループ内組織再編

イオンディライト ビジョン2025の実現に向け
①ガバナンスの強化、②資本生産性の向上、③各社の機能と役割の明確化を目的に
グループ内の組織再編を推進

- エイ・ジー・サービス(株)と(株)ドゥサービスを2021年3月1日付で経営統合し、イオンデイライトコネクト(株)が誕生。**中小型施設市場の中核子会社と位置付け、地域経済圏形成を加速**

- KJS(株)（旧カジタク社 店頭支援事業）を2021年2月末日で吸収合併。
  一部契約期間が残る事業を当社が承継し、お客さまへの責任を果たしていく

- 商業施設の設計・内装工事業を展開する(株)ユーコムを2021年3月1日付
  で当社が吸収合併し重複業務の排除、経営資源の集約により建設施工事業を強化

- コンサルティング会社として一定の役割を果たした(株)ジェネラル・サービシーズの
  解散及び清算を決議。 ※2021年4月以降 清算結了

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

2020年度の主な取り組み ⑤ 新規受託物件の拡大

多種多様な施設で新たにサービスの提供を開始

＜一例＞

【掲載施設名称】※敬称略

（上段左から）

- マレリ福島(株)
- コカ・コーラボトラーズジャパン(株) 広島工場
- ダンロップスポーツクラブ春日部店

（下段左から）

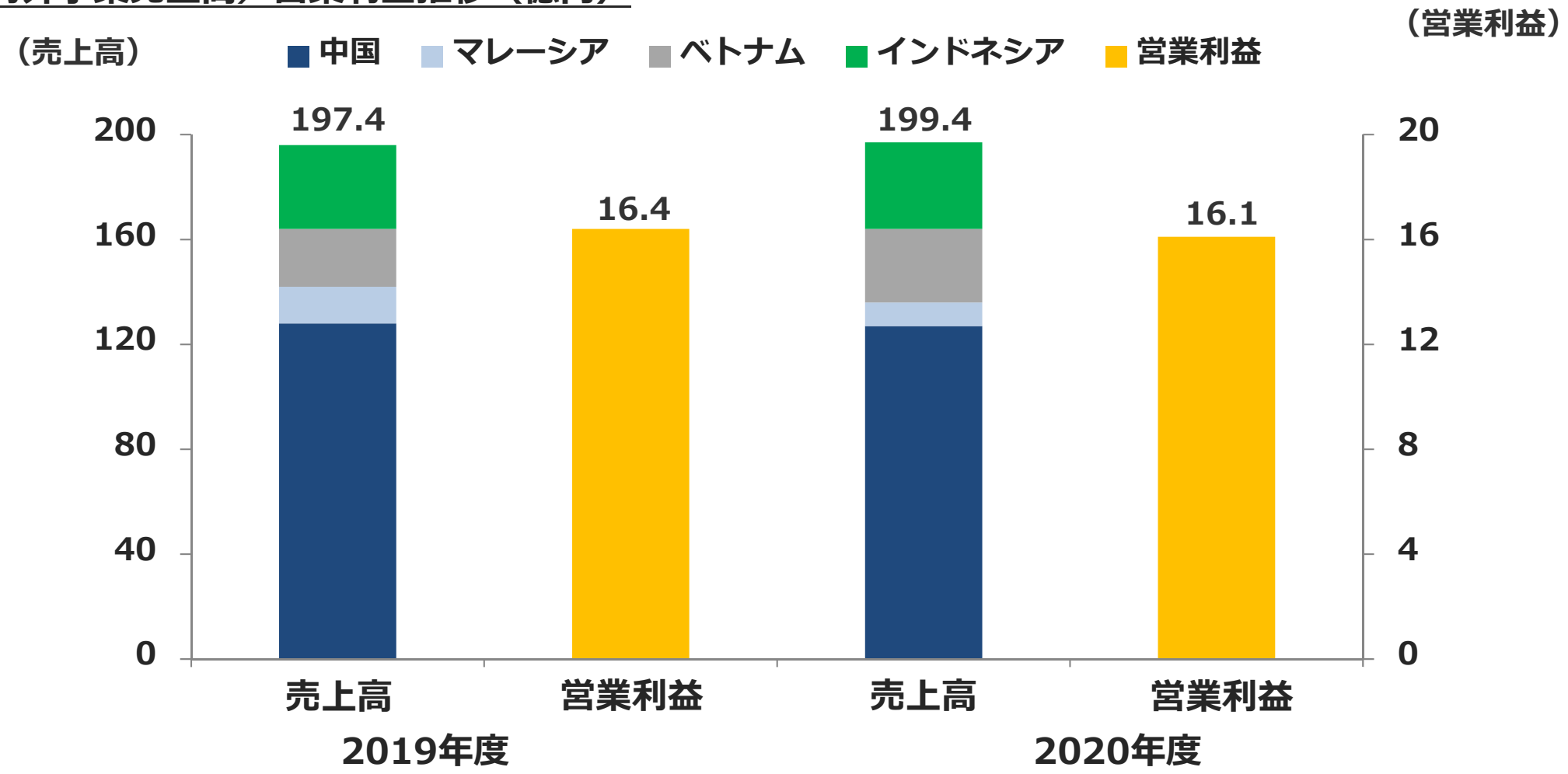
- 神戸陽子線センター
- 京都スタジアム

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

2020年度の主な取り組み ⑥ アジアでの事業展開

海外事業は各地で新型コロナの影響を受けつつも、シェア拡大でカバーし前年並みに着地
売上高 前年比101.0%、営業利益 前年比98.3%※

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

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

目次

1 2020年度 決算報告

2 グループ経営体制の整備とビジョンの再設定

3 中期３ヵ年経営計画（2021年度-2023年度）

4 2021年度の業績予想と株主還元

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

グループ経営体制の整備とビジョンの再設定

旧カジタク社の不正会計処理問題に伴う再発防止策を終結
ビジョン2025を精査、新たな中期経営計画を策定

2019年7月に再発防止策を公表。
以降、再発防止策の徹底とグループガバナンスの強化を最優先に

2021年3月をもって、再発防止委員会を解散。
不正を発生させないための継続的な取り組みは新設の「組織風土委員会」他が継承
（「組織風土委員会」の詳細は後述）

今一度、イオンディライトグループとして成長戦略を描くための土台が整い
イオンディライト ビジョン2025を精査、新たな中期経営計画を策定

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

ビジョン2025 目標数値を修正

【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。

▶ 目指すべき方向性に変更はなし。ただし、目標数値は修正

■ 目標数値（修正後）

売上高	営業利益
4,710億円	370億円

※ M&Aを含む

2019年度に判明した当社連結子会社 旧(株)カジタクの不正会計処理問題や
2020年度の新型コロナの影響による一部施策の遅れを踏まえ目標数値を修正

（参考）2018年10月公表当初の目標数値　売上高5,250億円、営業利益480億円

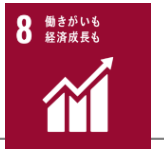
©2021 AEON Delight All Rights Reserved

ESG経営の推進 – 事業を通じてマテリアリティを解決 -

ビジョン2025 にもとづき絞り込んだ「マテリアリティ(重要課題)」の解決に取り組む

ビジョン2025	マテリアリティ
安全・安心	安全・安心な生活環境の提供
人手不足	生産性向上を通じた人手不足の解消や多様な人材が活躍できる環境づくり
環境	省エネや再エネの利用促進などを通じた 環境負荷の低減
テクノロジーの活用	AI、IoT、ロボットの活用と情報化社会へのリスク対応
ガバナンス	グループガバナンスの強化

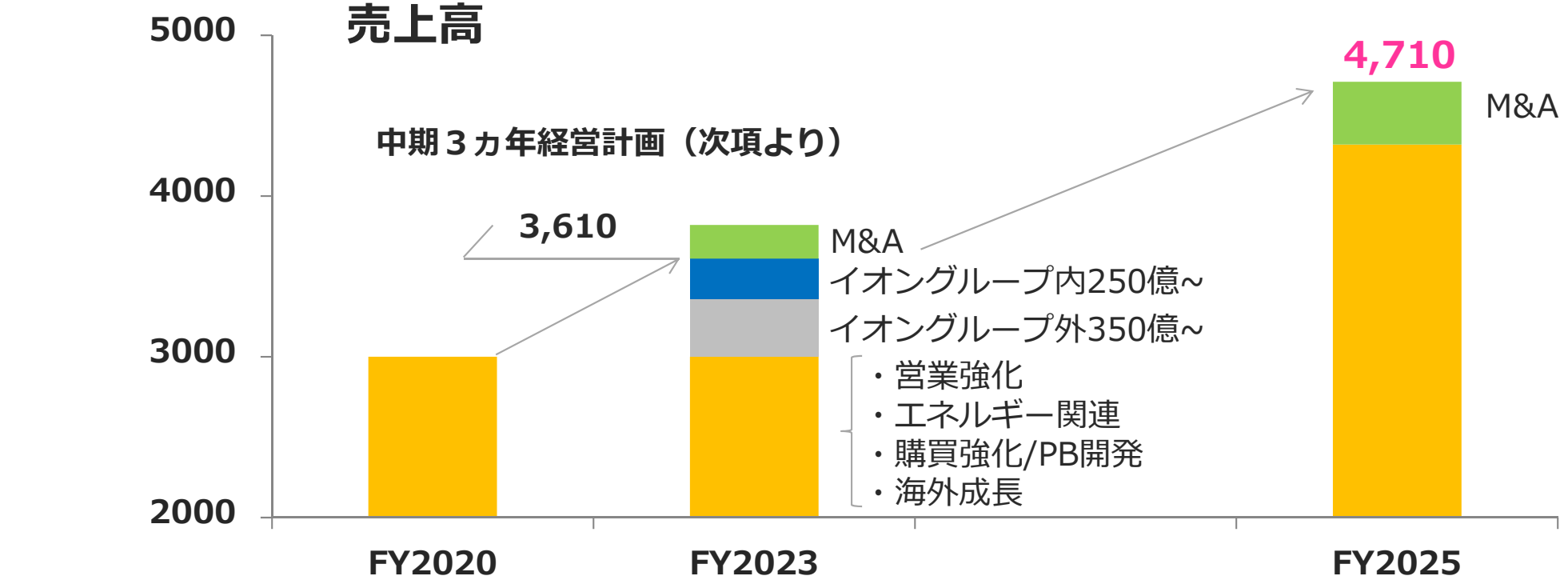
イオンディライトのめざすＳＤＧｓ

事業を通じて解決する社会課題	企業活動を通じで解決する社会課題
安全・安心な施設環境	人権・Ｄ＆Ｉ
テクノロジーを活用した人手不足解消	人材育成 
環境負荷軽減	地球環境

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

ビジョン2025実現に向けたロードマップ

事業構造改革によるオーガニックの成長と
M&Aで目標数値達成を目指す



	FY2020	FY2023	FY2025
売上高イオンG外比率	35%	**40%**	**50%**
営業利益率	5.1%	**6.0%**	**8.0%**
海外売上高比率	6.7%	**8%超**	**15%超**
ROE	14.1%	**12%**	**15%**

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

目次

1 2020年度 決算報告

2 グループ経営体制の整備とビジョンの再設定

3 中期３ヵ年経営計画（2021年度-2023年度）

4 2021年度の業績予想と株主還元

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

中期経営計画　① ３つの基本方針

ビジョン2025の達成に向け、
「お客さま起点の経営」、「DXの推進」、「グループ経営」に取り組む

お客さま起点の経営

- 顧客に向いた企業体制の整備
  - 組織再編および機構改革
  - 顧客との関係強化

DXの推進

- 新たな施設管理モデルの構築
  - エリア管理モデルへの変更
  - CSCの設置

グループ経営

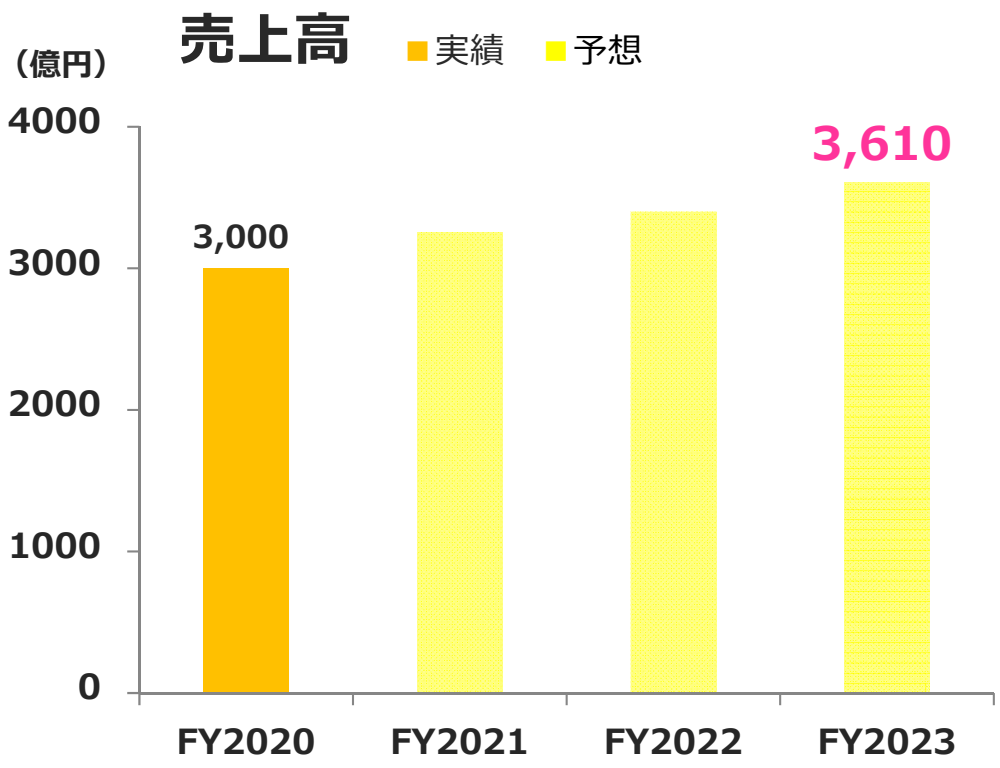
- 攻めと守りのガバナンス強化
  - 各社の役割と責任の明確化
  - シェアードサービスの推進
  - コンプライアンスの強化

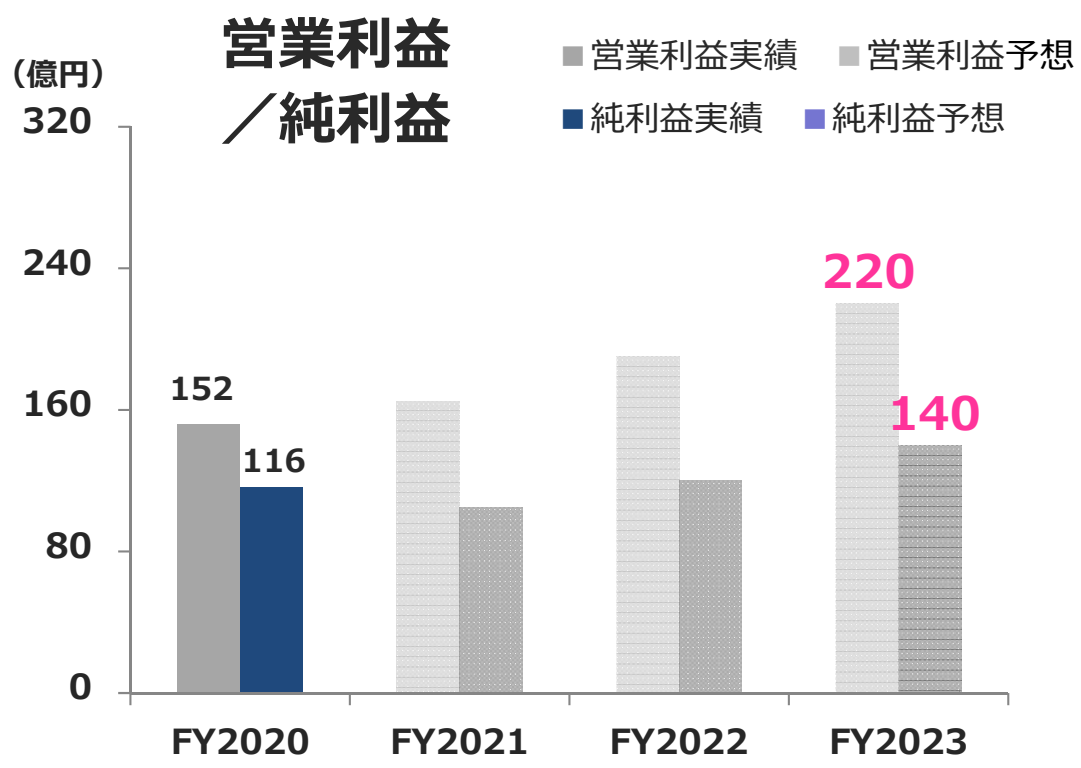
©2021 AEON Delight All Rights Reserved

中期経営計画　② 目標数値とKPI

■ 2023年度 目標数値

売上高	営業利益	親会社株主に帰属する当期純利益
3,610億円	220億円	140億円





©2021 AEON Delight All Rights Reserved

中期経営計画　③ お客さま起点の経営-1

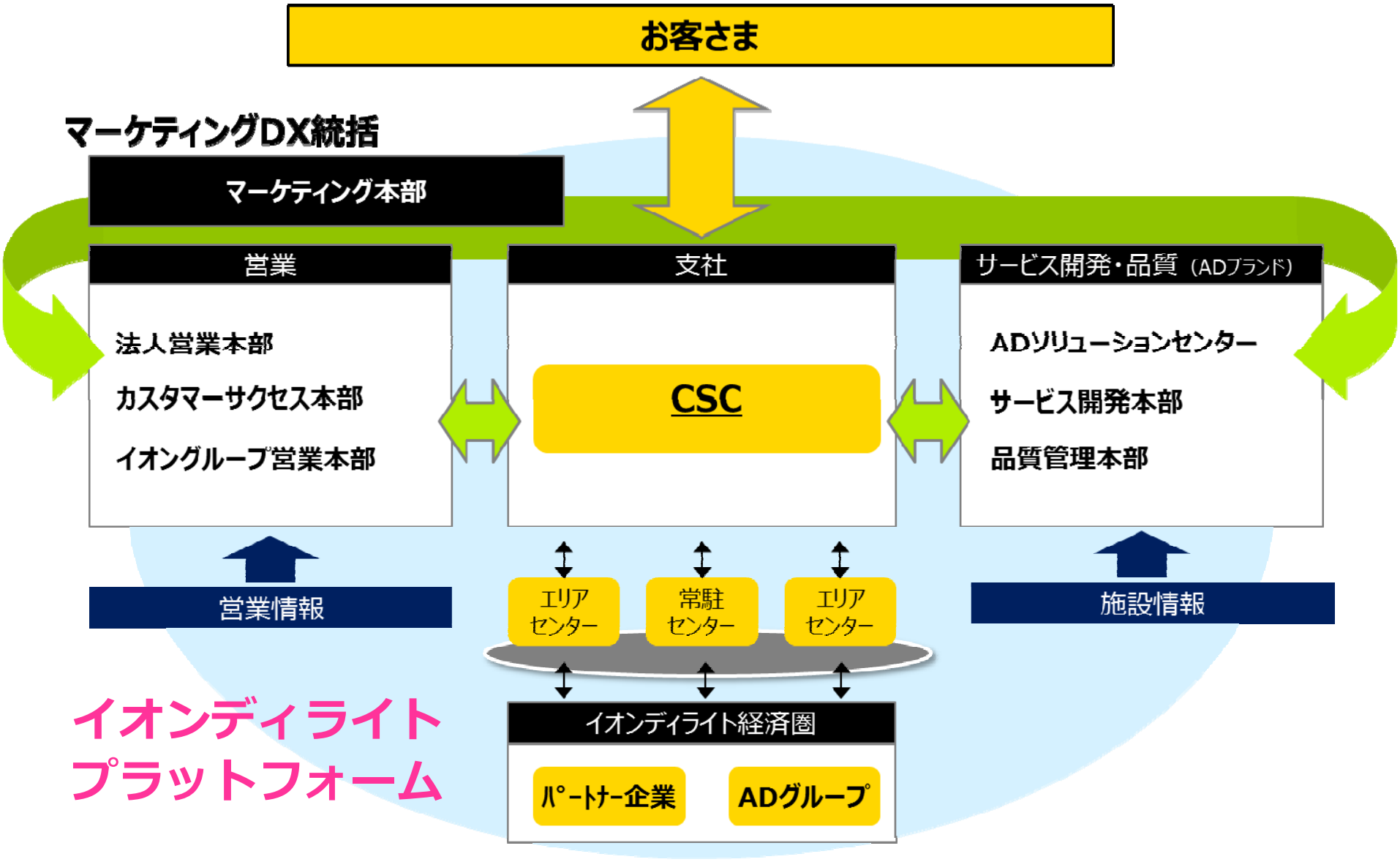
マーケットシェア拡大に向けて、
マーケティング部門の設置とアカウントマネジメント体制を強化

環境変化	課題	主な取り組み
国内ではイオングループの大型店舗の新規出店が鈍化	流通業以外の業界に対する知識やノウハウが不十分	お客さま起点の経営体制の整備 ● CSCの設置 ● マーケティング部門の設置 ● アカウントマネジメント強化

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

中期経営計画　③ お客さま起点の経営-2

体制整備によりお客さま起点のサービス開発／品質管理／DX を実践

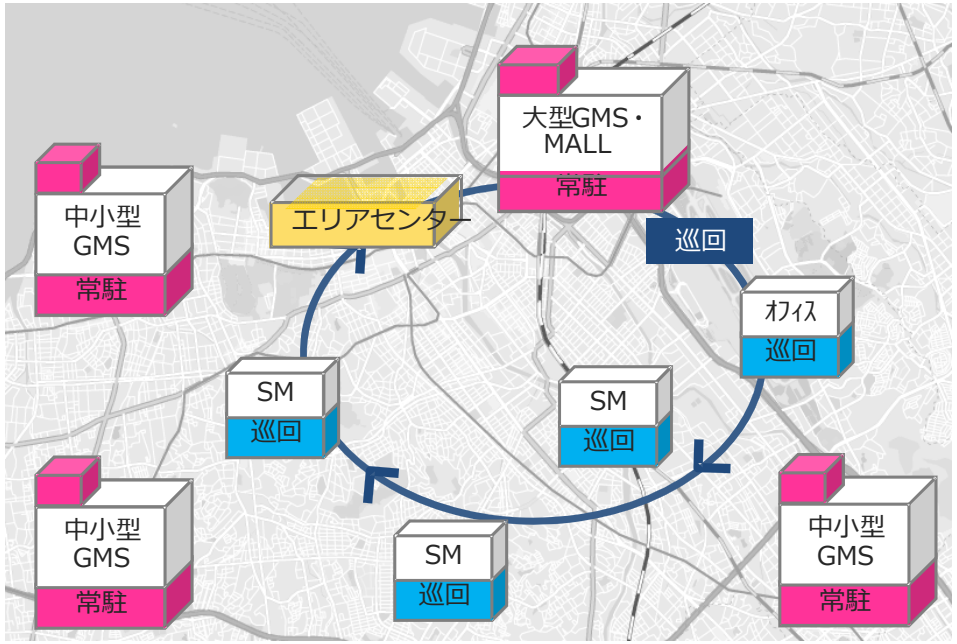


©2021 AEON Delight All Rights Reserved

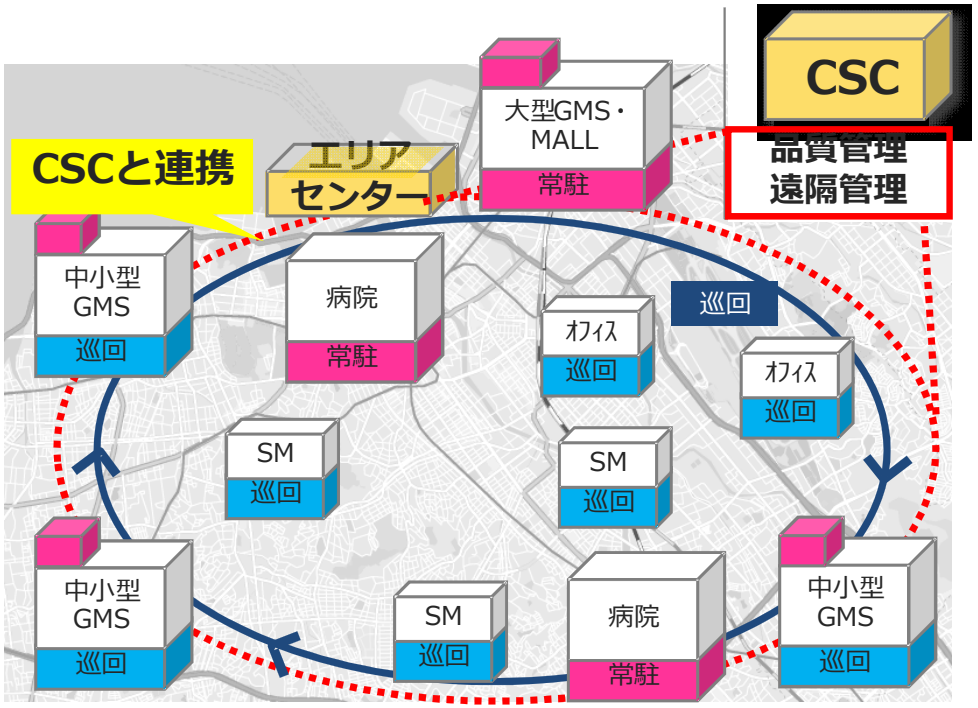
中期経営計画　④ DXの推進-1

DXを通じた施設管理の省人化により
CSCを中心とした新たな施設管理モデル「エリア管理」を全国に展開

これまで　個店管理



これから　エリア管理



©2021 AEON Delight All Rights Reserved

中期経営計画　④ DXの推進-2

９月に東京本社を移転。本社機能集約と働き方改革の実践で生産性を向上
情報発信基地として営業機会拡大に繋げる戦略的オフィスへ

- リノベーションによりスマートオフィスを構築
- サービスとして提供する省エネ・BCP対策を実施
- 業務プロセスを見直し本社機能を集約
- オフィスのDXにより、働き方改革を促進
- 支社CSCとの常時接続で、常にお客さまに寄り添う本社組織へ

機能集約と働き方改革でコストを削減
FMの情報発信基地として営業機会を拡大

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

中期経営計画　⑤ グループ経営-1

「攻め」と「守り」の双方のガバナンスを強化することにより、グループとしての経営力をさらに高める

環境変化	課題	主な取り組み
グループ各社の 成長停滞・鈍化	グループとしての 経営方針や戦略が不十分	「攻め」のガバナンスの強化 ● グループ各社の役割と責任の明確化 ● 中国におけるグループ経営 ● M&A の検討・実施
グループ会社の 不正事案の発生	規模の拡大に伴い グループ会社管理が 難しくなっている	「守り」のガバナンスの強化 ● シェアードサービスの推進 ● 「組織風土委員会」の設立 ● グループコンプライアンスの強化 ● 内部統制システムの強化

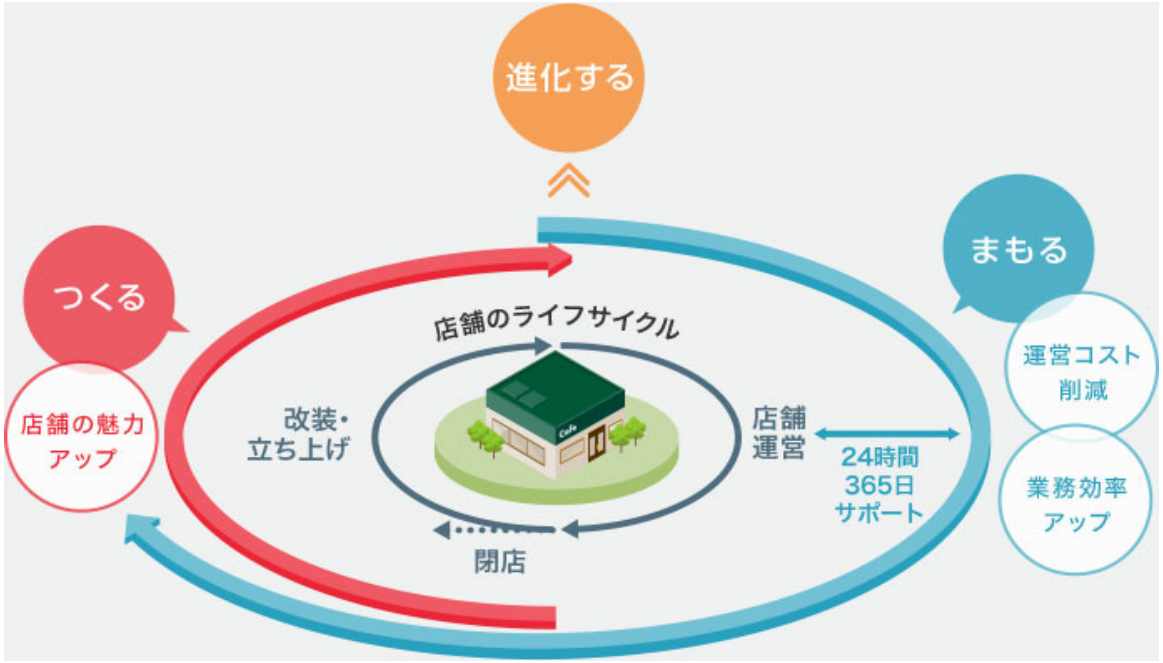
©2021 AEON Delight All Rights Reserved

中期経営計画　⑤ グループ経営-2　グループ各社の機能と役割の明確化

イオンディライト、エイ・ジー・サービス、ドゥサービスの３社が培ってきた
ノウハウやリソースを融合し、中・小型施設管理に特化した中核会社が誕生

全国にチェーン展開する中・小型施設を対象に施設管理のトータルサービスを提供

AEON delight
Connect



イオンディライトグループとして地域経済圏の形成を加速

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

サービスネットワークの強化に向けて
各領域（地域性／専門性）で最適なパートナーを選定

		パートナー例
地域性	設備管理・警備・清掃は 地域に強みを持つ企業	(株)環境整備（北関東／清掃） (株)白青舎（首都圏／清掃）etc.
専門性	特殊技能が必要な領域は 専門性を持つ企業	(株) ABC（ホテル／清掃） (株) XYZ（病院／設備管理）etc.

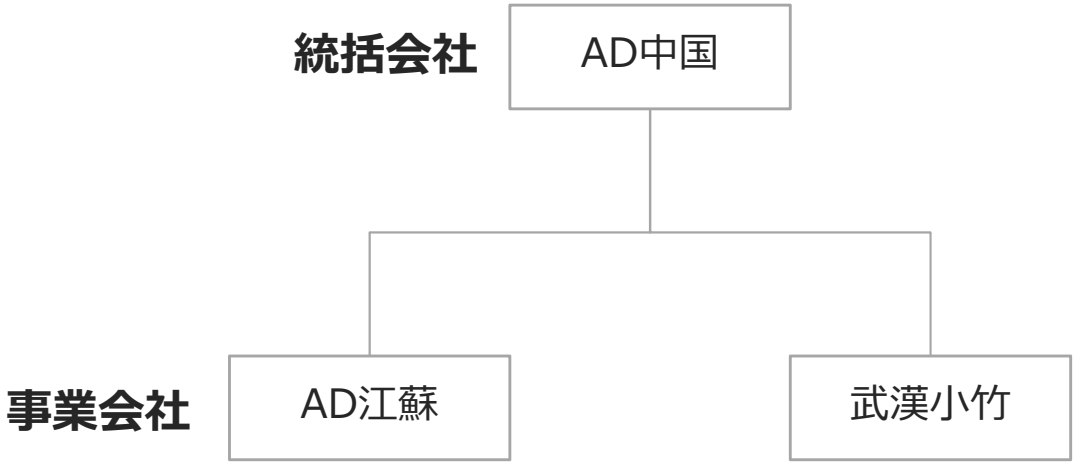
ビルメンテナンス系子会社は強みとする地域性を活かし
地域経済圏形成を加速する役割を担う

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

中期経営計画　⑤ グループ経営-3

統括会社を設立し、中国においてもグループ経営を推進
アジア最大の成長エリアで更なる飛躍を目指す

■ 中国事業のグループ経営体制



統括会社の設立により

- グループガバナンスを強化
- 事業会社間のシナジーを最大化
- サービス品質の統括管理により中国においてイオンディライトブランドを確立

華中、華南を強化エリアに成長を加速する

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

ビジョン2025の実現に向けて
今一度、M&Aを重要な戦略のひとつと捉え、積極的に検討・実施

■ M&Aの目的

① 地域経済圏

② 海外拠点づくり

③ 事業領域拡大

※投資案件の選定にあたっては資本コストに配慮しながら手元流動性に一定の保有基準を設定、多様な資金調達手段を確保、財務規律を設定のうえ意思決定をしていく

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

仕組みと風土の両面から不正を発生させない組織へ

シェアードサービスの推進

グループ各社の財務諸表の信頼性確保のため財務経理部門のシェアードサービス（集約化）を推進

「組織風土委員会」

「ディライトウェイ」を根幹に、
健全な組織風土づくりに取り組む

イオンディライトグループ全従業員が
経営理念の実践に向けて共有すべき
価値観や行動規範をまとめた「ディライトウェイ」

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

中期経営計画　⑥ KPI（重要業績評価指標）

KPI によるモニタリングで目標数値の確実な達成を目指す

基本方針	KPI
お客さま起点の経営 （マーケットシェア拡大）	売上高イオングループ内外比率 60%：40%（2020年度 64%：36%）
グループ経営 （グループとしての成長）	国内グループ会社　売上高650億円（2020年度 528億円）
	海外売上高比率8%超（2020年度 6.7%）
	国内グループ財務経理部門のシェアードサービス化
DXの推進 （事業モデルの変革／ 収益性の向上）	営業利益率6.0%（2020年度 5.1%）　、営業利益率向上を通じたROE12%水準の維持
	エリア管理導入施設数360施設
	エリア管理による常駐ポスト削減数180名
	機能集約による本社スタッフ20%の直接部門への再配置

©2021　AEON Delight All Rights Reserved

目次

1 2020年度 決算報告

2 グループ経営体制の整備とビジョンの再設定

3 中期３カ年経営計画（2021年度-2023年度）

4 2021年度の業績予想と株主還元

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

2021年度の計画数値

DXや人材への積極的な投資により収益拡大に向けた基盤を強化

（億円）	2020年度実績（構成比）	2021年度予想（構成比）	増減率
売上高	3,000（100.0%）	3,250（100.0%）	108.3%
営業利益	152（5.1%）	165（5.2%）	108.3%
経常利益	152（5.1%）	165（5.2%）	108.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	116（3.9%）	105（3.2%）	89.9%

※新型コロナ、旧カジタクによる2021年度 営業利益への影響見込み
・新型コロナ▲５億円（2020年度▲15億円）
・旧カジタク▲３億円（2020年度▲10億円）

©2021 AEON Delight All Rights Reserved

2005年以降、16期連続増配中。17期連続増配へ

2020年度は、

前期より17円増配し、 **82円** の配当を実施

2021年度は、業績予想の達成を前提に

配当性向35%（※1）の７４円 + イオンディライト誕生15周年記念配当10円

84円 の配当を予定。中期３ヵ年内に配当性向40%も視野に

※親会社株主に帰属する当期純利益105億円の場合

©2020 AEON Delight All Rights Reserved

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。
ｈｔｔｐｓ://ｗｗｗ. ａｅｏｎｄｅｌｉｇｈｔ. ｃｏ. ｊｐ

本資料の内容につきましては公表日（2021年4月9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。