

2025年2月28日

イオン株式会社

イオンモール株式会社の完全子会社化に向けた基本合意書締結および イオンディライト株式会社の完全子会社化に向けた公開買付けの開始について

イオン株式会社（以下：イオン）は、イオンモール株式会社（以下、イオンモール）と株式交換（以下：本株式交換）による完全子会社化に向けた協議を開始する旨の基本合意書（以下：本基本合意書）を締結いたしました。

また、イオンディライト株式会社（以下：イオンディライト）の完全子会社化に向けた普通株式及び新株予約権を金融商品取引法による公開買付けにより取得することについて決定いたしましたので、お知らせいたします。

イオンは、2030年のありたい姿として『イオンの地域での成長』が『地域の豊かさ』に結び付き、循環型かつ持続可能な経営を目指しております。この実現に向け、2021～2025年度の中期経営計画では5つの変革を成長戦略として掲げ、グループの事業構造改革や事業基盤確立による収益改善を図かってまいりました。この事業構造改革の一環として、グループのプラットフォームであるイオンモール、グループのインフラを担っているイオンディライトの完全子会社化を実現することにより、グループのスケールを活用した両社の事業規模拡大・成長の加速を図ることで、イオングループ全体の成長につなげてまいります。

加えて、自己資本の増強、キャッシュフローの安定的な創出によって財務健全性の向上を図ります。これにより、グループとしての成長領域への投資やM&Aを含むグループポートフォリオ変革へとつなげ、グループ全体の企業価値向上を図ってまいります。

1. イオンモール株式会社の完全子会社化へ向けた基本合意書の締結について

（1）目的

国内のショッピングセンター業界を取り巻く環境は、人口動態の変化、建築費の高騰、競合施設間の競争激化、EC化の進展等、かつてないほど厳しいものがあり、今後は、競争力を維持できない施設の淘汰が益々進んでいくものと考えられます。また、昨今は、都市部への人口集中や地域間の格差の拡大が加速したことで、地域マーケット間の特色の違いがより鮮明になってきており、従来以上に、エリア特性を踏まえた施設づくりが求められる時代へと変容しています。こうした状況の中、近時、急激なインフレにより、建設費や人件費の更なる高騰、金利の上昇といった経営環境の急速な変化が生じています。さらに、世界的な異常気象の多発や、地政学的なリスクの高まりなど、不確実性が高まっており、今後、イオンモールの事業に大きく影響を及ぼすものと想定されます。

こうした厳しい環境下にあっても、完全子会社化を通じて、イオングループの持つスケラビリティとイオンモールの持つ人材やノウハウを活かすことにより、イオンモールが持続的な成長を実現していくことが、より加速されるものと考えます。

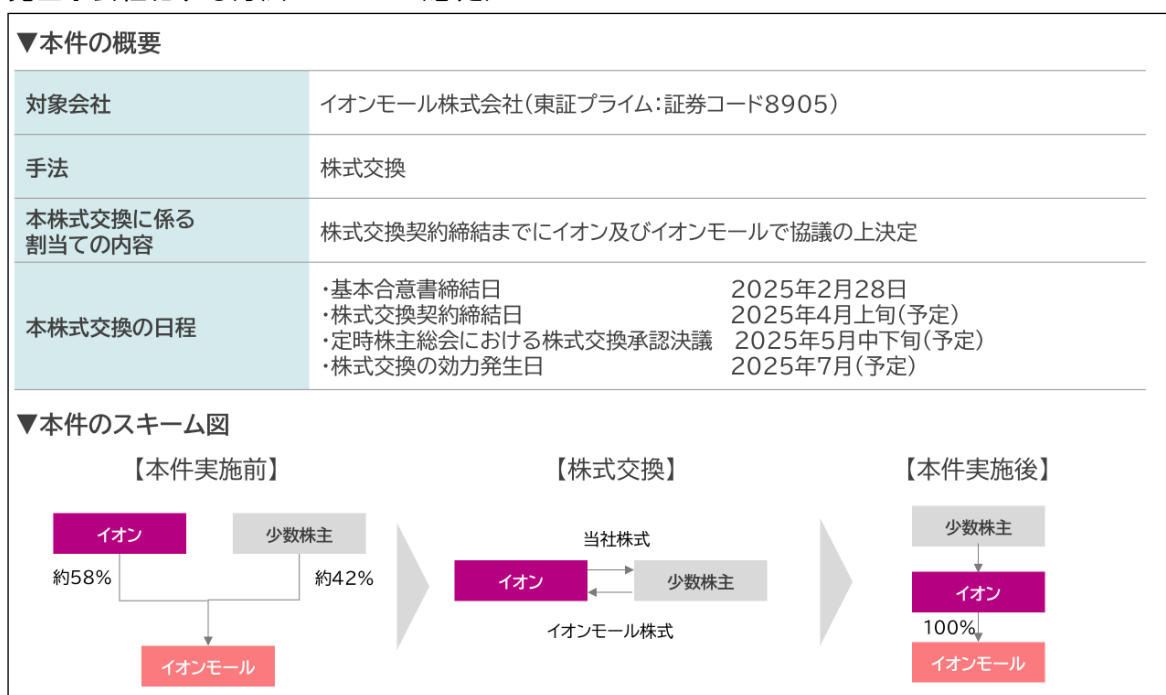
例えば、グループ不動産の再開発や、NSCを含むマルチフォーマットを活用し、地域の不動産・マーケット情報を共有することで、よりエリア特性にきめ細かく対応したショッピングセンターを立地させることができるようになり、マーケットの深化を図れることなどが挙げられます。さらに、イオンモールが施設運営管理を担っているグループ不動産についても、より収益を上げるためにイオンモールへの移管を検討していきます。

また、スケールメリットの観点では、グループ内需要の一体的な集約により、販促・イベント企画・広告事業や活性化・修繕工事等を内製化し、イオンモールを核とした不動産バリューチェーンの垂直統合と、これによる新規事業の創出も可能となると考えています。さらに、イオンのビッグデータをテナントの営業支援に活用することも検討してまいります。

こういった国内における収益力の向上は、国内事業におけるイオンモールの競争力の向上、さらにはイオンモールによる一層の海外投資の源泉になるものと考えます。また、国内外における事業領域拡大の実現は、イオンモールの従業員の活躍の場を拡げ、成長の機会の提供にもつながります。このように、イオンモールが完全子会社になることにより、イオングループのスケラビリティを最大限に活用できるようになり、ショッピングセンターのテナント・個人顧客等に対する提供価値を向上することを通じて、イオンモールの企業価値向上及びイオングループ全体の企業価値向上に大きく貢献する可能性があると考えています。

以上により、イオンモールの完全子会社化は、イオンとイオンモールが一体となった早急かつ抜本的な成長施策の推進、ひいては今後のイオンモール及びイオングループの一層の企業価値向上に資する可能性があると判断し、両社で完全子会社化の協議を開始すべく、本基本合意書を締結することといたしました。

(2) 完全子会社化する方法について（想定）



2. イオンディライト株式会社の完全子会社化について

(1) 目的

国内のファシリティマネジメント業界は、2021年度から2023年度の売上成長率が102.6%、105.7%、105.2%（出典：矢野経済研究所）であり緩やかな拡大傾向にあるものの、人件費や原材料費等の高騰の影響を受けており、とりわけ人手不足の問題は重要な経営課題となっております。国内の生産年齢人口は今後も減少の一途を辿ると予見されており、同業界では、従来の労働集約型のビジネスから転換を迫られていると考えております。一方、顧客企業においては、インフレ経済が定着する中でコスト管理意識を高めているものの、資産の老朽化対策や環境対応ニーズ、非中核業務のアウトソーシングニーズ等は高まっている傾向であると認識しております。

このような事業環境下において、イオンは、イオンディライトが従来のビジネスモデルから進化し、新たな事業機会を見出すことが出来得るものと考えます。また、イオングループの店舗の設備管理業務等多くのインフラを担うイオンディライトが、新たな事業領域・事業機会を創出し、サービスの提供価値を高めていき、持続的な成長を実現することはイオングループの経営にとって極めて重要なことであります。しかし、その具現化を確実なものとしていくためには、上記のようにビジネスの転換が求められる事業環境下においては既存のオーガニックな成長戦略のみでは不十分であり、イオングループのスケラビリティを最大限活用することが必要と考えます。イオンは、イオンディライト及びイオングループの企業価値向上に向けた取り組みとして、イオンディライトをイオンの完全子会社としたうえで、イオンディライトにグループ内の需要集約を行います。イオンディライトは、それによる収益拡大により、大規模なR&D投資を行うことで競争力を高め、グループ外顧客からの受注を拡大します。

具体的には

- (ア) グループの修理・修繕とビルメンテナンスに関わる内装工事等の需要集約
- (イ) グループのニーズの取り込みによる事業領域の拡大
- (ウ) DXを活用した省人化等の推進によるファシリティマネジメントの進化
- (エ) グループのバックオフィス業務の集約

を行います。これらの取り組みにより、イオンディライトの業務は、IFM（Integrated Facility Management）※¹へ進化いたします。

しかしながら、イオンディライトとイオンがそれぞれ上場企業として独立した経営を行っている現状においては、イオンディライトを含めたイオングループとしての全体最適化の観点からイオンとイオンディライトがイオングループの経営資源（各種人材・財務基盤・情報・ノウハウ等）を相互活用する場合、イオンとイオンディライトの少数株主との間には潜在的な利益相反構造があることから、イオンディライトにおいては、その有用性や取引としての客観的な公正性について一般取引条件と同様の考え方で取引を行うことを基本方針とした上で、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、重要な取引については、取締役会における十分な審議や独立した立場で少数株主を含む各ステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させることを目的に設置された特別委員会への諮問を行う等、対象者の少数株主を含む各ステークホルダーの利益を考慮した慎重な検討が必要になり、迅速かつ柔軟な意思決定に制約が生じる状況にあります。また、上記のとおり、現状の資本関係において、イオンディライトを含むイオングループの経営資源（各種人材・財務基盤・情報・ノウハウ等）を相互活用する際には、経営資源を供する会社と利益を創出する会社が必ずしも一致するわけではないため、イオンディライトが上場会社としてイオン以外の少数株主を抱えている状態では、イオンがイオンディライトに対して企業価値向上に資する経営資源の提供をした場合、かかる企業価値向上による利益の一部がイオングループ外のイオンディライトの少数株主に流出するといった問題がイオンの株主等から指摘される可能性もあり、機動的かつ効果的な施策を実行し、イオンディライトを含むイオングループの企業価値の最大化を図るうえで、一定の限界があると考えております。加えて、イオンディライトとイオン

が上場企業として独立性を求められることにより、イオングループ全体では組織機能の重複が存在し、経営資源の活用に非効率が生じているとも考えております。

そのため、イオンは、イオンディライトの持続的な成長のためには、イオンディライトをイオンの完全子会社とすることによって、イオンディライトとイオン全体の経営資源を迅速かつ柔軟に相互活用できる体制を整えるとともに、両社の組織機能の重複を解消し、効率的な経営資源の活用を可能とすることが最善であり、イオン及びイオンディライトの企業価値向上の観点からも望ましいとの結論に至りました。

イオンは、本取引は、イオンディライト及びイオングループの企業価値向上に資するだけでなく、お客さま、取引先、従業員の皆さまを含むあらゆるステークホルダーの皆さまにとってサービス・業務拡大による価値最大化を可能にするものであると確信しております。特に、従業員の皆さまにとっても、活躍の場が広がることで、成長機会となり、組織の活性化や個々人のやりがいの創出に繋がるものと考えます。

以上により、今後のイオンディライト及びイオングループの一層の企業価値向上に資する可能性があると判断し、イオンディライトの完全子会社化に向けて、イオンディライトの普通株式及び新株予約権を金融商品取引法による公開買付けにより取得することにいたしました。

※1：「IFM（Integrated Facility Management）」とは、ファシリティに関するアウトソーシングニーズを統合的に管理運営することを指します。

（２）完全子会社化する方法について

1. 本件スキーム図

2. 本件概要

3. 本件スキーム図

4. 本件概要

5. 本件スキーム図

6. 本件概要

7. 本件スキーム図

8. 本件概要

9. 本件スキーム図

10. 本件概要

11. 本件スキーム図

12. 本件概要

13. 本件スキーム図

14. 本件概要

15. 本件スキーム図

16. 本件概要

17. 本件スキーム図

18. 本件概要

19. 本件スキーム図

20. 本件概要

21. 本件スキーム図

22. 本件概要

23. 本件スキーム図

24. 本件概要

25. 本件スキーム図

26. 本件概要

27. 本件スキーム図

28. 本件概要

29. 本件スキーム図

30. 本件概要

31. 本件スキーム図

32. 本件概要

33. 本件スキーム図

34. 本件概要

35. 本件スキーム図

36. 本件概要

37. 本件スキーム図

38. 本件概要

39. 本件スキーム図

40. 本件概要

41. 本件スキーム図

42. 本件概要

43. 本件スキーム図

44. 本件概要

45. 本件スキーム図

46. 本件概要

47. 本件スキーム図

48. 本件概要

49. 本件スキーム図

50. 本件概要

51. 本件スキーム図

52. 本件概要

53. 本件スキーム図

54. 本件概要

55. 本件スキーム図

56. 本件概要

57. 本件スキーム図

58. 本件概要

59. 本件スキーム図

60. 本件概要

61. 本件スキーム図

62. 本件概要

63. 本件スキーム図

64. 本件概要

65. 本件スキーム図

66. 本件概要

67. 本件スキーム図

68. 本件概要

69. 本件スキーム図

70. 本件概要

71. 本件スキーム図

72. 本件概要

73. 本件スキーム図

74. 本件概要

75. 本件スキーム図

76. 本件概要

77. 本件スキーム図

78. 本件概要

79. 本件スキーム図

80. 本件概要

81. 本件スキーム図

82. 本件概要

83. 本件スキーム図

84. 本件概要

85. 本件スキーム図

86. 本件概要

87. 本件スキーム図

88. 本件概要

89. 本件スキーム図

90. 本件概要

91. 本件スキーム図

92. 本件概要

93. 本件スキーム図

94. 本件概要

95. 本件スキーム図

96. 本件概要

97. 本件スキーム図

98. 本件概要

99. 本件スキーム図

100. 本件概要

101. 本件スキーム図

102. 本件概要

103. 本件スキーム図

104. 本件概要

105. 本件スキーム図

106. 本件概要

107. 本件スキーム図

108. 本件概要

109. 本件スキーム図

110. 本件概要

111. 本件スキーム図

112. 本件概要

113. 本件スキーム図

114. 本件概要

115. 本件スキーム図

116. 本件概要

117. 本件スキーム図

118. 本件概要

119. 本件スキーム図

120. 本件概要

121. 本件スキーム図

122. 本件概要

123. 本件スキーム図

124. 本件概要

125. 本件スキーム図

126. 本件概要

127. 本件スキーム図

128. 本件概要

129. 本件スキーム図

130. 本件概要

131. 本件スキーム図

132. 本件概要

133. 本件スキーム図

134. 本件概要

135. 本件スキーム図

136. 本件概要

137. 本件スキーム図

138. 本件概要

139. 本件スキーム図

140. 本件概要

141. 本件スキーム図

142. 本件概要

143. 本件スキーム図

144. 本件概要

145. 本件スキーム図

146. 本件概要

147. 本件スキーム図

148. 本件概要

149. 本件スキーム図

150. 本件概要

151. 本件スキーム図

152. 本件概要

153. 本件スキーム図

154. 本件概要

155. 本件スキーム図

156. 本件概要

157. 本件スキーム図

158. 本件概要

159. 本件スキーム図

160. 本件概要

161. 本件スキーム図

162. 本件概要

163. 本件スキーム図

164. 本件概要

165. 本件スキーム図

166. 本件概要

167. 本件スキーム図

168. 本件概要

169. 本件スキーム図

170. 本件概要

171. 本件スキーム図

172. 本件概要

173. 本件スキーム図

174. 本件概要

175. 本件スキーム図

176. 本件概要

177. 本件スキーム図

178. 本件概要

179. 本件スキーム図

180. 本件概要

181. 本件スキーム図

182. 本件概要

183. 本件スキーム図

184. 本件概要

185. 本件スキーム図

186. 本件概要

187. 本件スキーム図

188. 本件概要

189. 本件スキーム図

190. 本件概要

191. 本件スキーム図

192. 本件概要

193. 本件スキーム図

194. 本件概要

195. 本件スキーム図

196. 本件概要

197. 本件スキーム図

198. 本件概要

199. 本件スキーム図

200. 本件概要

201. 本件スキーム図

202. 本件概要

203. 本件スキーム図

204. 本件概要

205. 本件スキーム図

206. 本件概要

207. 本件スキーム図

208. 本件概要

209. 本件スキーム図

210. 本件概要

211. 本件スキーム図

212. 本件概要

213. 本件スキーム図

214. 本件概要

215. 本件スキーム図

216. 本件概要

217. 本件スキーム図

218. 本件概要

219. 本件スキーム図

220. 本件概要

221. 本件スキーム図

222. 本件概要

223. 本件スキーム図

224. 本件概要

225. 本件スキーム図

226. 本件概要

227. 本件スキーム図

228. 本件概要

229. 本件スキーム図

230. 本件概要

231. 本件スキーム図

232. 本件概要

233. 本件スキーム図

234. 本件概要

235. 本件スキーム図

236. 本件概要

237. 本件スキーム図

238. 本件概要

239. 本件スキーム図

240. 本件概要

241. 本件スキーム図

242. 本件概要

243. 本件スキーム図

244. 本件概要

245. 本件スキーム図

246. 本件概要

247. 本件スキーム図

248. 本件概要

249. 本件スキーム図

250. 本件概要

251. 本件スキーム図

252. 本件概要

253. 本件スキーム図

254. 本件概要

255. 本件スキーム図

256. 本件概要

257. 本件スキーム図

258. 本件概要

259. 本件スキーム図

260. 本件概要

261. 本件スキーム図

262. 本件概要

263. 本件スキーム図

264. 本件概要

265. 本件スキーム図

266. 本件概要

267. 本件スキーム図

268. 本件概要

269. 本件スキーム図

270. 本件概要

271. 本件スキーム図

272. 本件概要

273. 本件スキーム図

274. 本件概要

275. 本件スキーム図

276. 本件概要

277. 本件スキーム図

278. 本件概要

279. 本件スキーム図

280. 本件概要

281. 本件スキーム図

282. 本件概要

283. 本件スキーム図

284. 本件概要

285. 本件スキーム図

286. 本件概要

287. 本件スキーム図

288. 本件概要

289. 本件スキーム図

290. 本件概要

291. 本件スキーム図

292. 本件概要

293. 本件スキーム図

294. 本件概要

295. 本件スキーム図

296. 本件概要

297. 本件スキーム図

298. 本件概要

299. 本件スキーム図

300. 本件概要

301. 本件スキーム図

302. 本件概要

303. 本件スキーム図

304. 本件概要

305. 本件スキーム図

306. 本件概要

307. 本件スキーム図

308. 本件概要

309. 本件スキーム図

310. 本件概要

311. 本件スキーム図

312. 本件概要

313. 本件スキーム図

314. 本件概要

315. 本件スキーム図

316. 本件概要

317. 本件スキーム図

318. 本件概要

319. 本件スキーム図

320. 本件概要

321. 本件スキーム図

322. 本件概要

323. 本件スキーム図

324. 本件概要

325. 本件スキーム図

326. 本件概要

327. 本件スキーム図

328. 本件概要

329. 本件スキーム図

330. 本件概要

331. 本件スキーム図

332. 本件概要

333. 本件スキーム図

334. 本件概要

335. 本件スキーム図

336. 本件概要

337. 本件スキーム図

338. 本件概要

339. 本件スキーム図

340. 本件概要

341. 本件スキーム図

342. 本件概要

343. 本件スキーム図

344. 本件概要

345. 本件スキーム図

346. 本件概要

347. 本件スキーム図

348. 本件概要

349. 本件スキーム図

350. 本件概要

351. 本件スキーム図

352. 本件概要

353. 本件スキーム図

354. 本件概要

355. 本件スキーム図

356. 本件概要

357. 本件スキーム図

358. 本件概要

359. 本件スキーム図

360. 本件概要

361. 本件スキーム図

362. 本件概要

363. 本件スキーム図

364. 本件概要

365. 本件スキーム図

366. 本件概要

367. 本件スキーム図

368. 本件概要

369. 本件スキーム図

370. 本件概要

371. 本件スキーム図

372. 本件概要

373. 本件スキーム図

374. 本件概要

375. 本件スキーム図

376. 本件概要

377. 本件スキーム図

378. 本件概要

379. 本件スキーム図

380. 本件概要

381. 本件スキーム図

382. 本件概要

383. 本件スキーム図

384. 本件概要

385. 本件スキーム図

386. 本件概要

387. 本件スキーム図

388. 本件概要

389. 本件スキーム図

390. 本件概要

391. 本件スキーム図

392. 本件概要

393. 本件スキーム図

394. 本件概要

395. 本件スキーム図

396. 本件概要

397. 本件スキーム図

398. 本件概要

399. 本件スキーム図

400. 本件概要

401. 本件スキーム図

402. 本件概要

403. 本件スキーム図

404. 本件概要

405. 本件スキーム図

406. 本件概要

407. 本件スキーム図

408. 本件概要

409. 本件スキーム図

410. 本件概要

411. 本件スキーム図

412. 本件概要

413. 本件スキーム図

414. 本件概要

415. 本件スキーム図

416. 本件概要

417. 本件スキーム図

418. 本件概要

419. 本件スキーム図

420. 本件概要

421. 本件スキーム図

422. 本件概要

423. 本件スキーム図

424. 本件概要

425. 本件スキーム図

426. 本件概要

427. 本件スキーム図

428. 本件概要

429. 本件スキーム図

430. 本件概要

431. 本件スキーム図

432. 本件概要

433. 本件スキーム図

434. 本件概要

435. 本件スキーム図

436. 本件概要

437. 本件スキーム図

438. 本件概要

439. 本件スキーム図

440. 本件概要

441. 本件スキーム図

442. 本件概要

443. 本件スキーム図

444. 本件概要

445. 本件スキーム図

446. 本件概要

447. 本件スキーム図

448. 本件概要

449. 本件スキーム図

450. 本件概要

451. 本件スキーム図

452. 本件概要

453. 本件スキーム図

454. 本件概要

455. 本件スキーム図

456. 本件概要

457. 本件スキーム図

458. 本件概要

459. 本件スキーム図

460. 本件概要

461. 本件スキーム図

462. 本件概要

463. 本件スキーム図

464. 本件概要

465. 本件スキーム図

466. 本件概要

467. 本件スキーム図

468. 本件概要

469. 本件スキーム図

470. 本件概要

471. 本件スキーム図

472. 本件概要

473. 本件スキーム図

474. 本件概要

475. 本件スキーム図

476. 本件概要

477. 本件スキーム図

478. 本件概要

479. 本件スキーム図

480. 本件概要

481. 本件スキーム図

482. 本件概要

483. 本件スキーム図

484. 本件概要

485. 本件スキーム図

486. 本件概要

487. 本件スキーム図

488. 本件概要

489. 本件スキーム図

490. 本件概要

491. 本件スキーム図

492. 本件概要

493. 本件スキーム図

494. 本件概要

495. 本件スキーム図

496. 本件概要

497. 本件スキーム図

498. 本件概要

499. 本件スキーム図

500. 本件概要

501. 本件スキーム図

502. 本件概要

503. 本件スキーム図

504. 本件概要

505. 本件スキーム図

506. 本件概要

507. 本件スキーム図

508. 本件概要

509. 本件スキーム図

510. 本件概要

511. 本件スキーム図

512. 本件概要

513. 本件スキーム図

514. 本件概要

515. 本件スキーム図

516. 本件概要

517. 本件スキーム図

518. 本件概要

519. 本件スキーム図

520. 本件概要

521. 本件スキーム図

522. 本件概要

523. 本件スキーム図

524. 本件概要

525. 本件スキーム図

526. 本件概要

527. 本件スキーム図

528. 本件概要

529. 本件スキーム図

530. 本件概要

531. 本件スキーム図

532. 本件概要

533. 本件スキーム図

534. 本件概要

535. 本件スキーム図

536. 本件概要

537. 本件スキーム図

538. 本件概要

539. 本件スキーム図

540. 本件概要

541. 本件スキーム図

542. 本件概要

543. 本件スキーム図

544. 本件概要

545. 本件スキーム図

546. 本件概要

547. 本件スキーム図

548. 本件概要

549. 本件スキーム図

550. 本件概要

551. 本件スキーム図

552. 本件概要

553. 本件スキーム図

554. 本件概要

555. 本件スキーム図

556. 本件概要

557. 本件スキーム図

558. 本件概要

559. 本件スキーム図

560. 本件概要

561. 本件スキーム図

562. 本件概要

563. 本件スキーム図

564. 本件概要

565. 本件スキーム図

566. 本件概要

567. 本件スキーム図

568. 本件概要

569. 本件スキーム図

570. 本件概要

571. 本件スキーム図

572. 本件概要

573. 本件スキーム図

574. 本件概要

575. 本件スキーム図

576. 本件概要

577. 本件スキーム図

578. 本件概要

579. 本件スキーム図

580. 本件概要

581. 本件スキーム図

582. 本件概要

583. 本件スキーム図

584. 本件概要

585. 本件スキーム図

586. 本件概要

587. 本件スキーム図

588. 本件概要

589. 本件スキーム図

590. 本件概要

591. 本件スキーム図

592. 本件概要

593. 本件スキーム図

594. 本件概要

595. 本件スキーム図

596. 本件概要

597. 本件スキーム図

598. 本件概要

599. 本件スキーム図

600. 本件概要

601. 本件スキーム図

602. 本件概要

603. 本件スキーム図

604. 本件概要

605. 本件スキーム図

606. 本件概要

607. 本件スキーム図

608. 本件概要

609. 本件スキーム図

610. 本件概要

611. 本件スキーム図

612. 本件概要

613. 本件スキーム図

614. 本件概要

615. 本件スキーム図

616. 本件概要

617. 本件スキーム図

618. 本件概要

619. 本件スキーム図

620. 本件概要

621. 本件スキーム図

622. 本件概要

623. 本件スキーム図

624. 本件概要

625.

※詳細についてはイオン(株)のホームページに掲載している適時開示をご確認ください。

以下のURLよりご覧いただけます。

<https://www.aeon.info/>

以上