



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の締結

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

イオングループ中期経営計画

2030年にありたい姿

「イオンの地域での成長」が「地域の豊かさ」に結び付く、循環型かつ持続可能な経営

経営環境

デジタル

商品

健康

地域

アジア

環境

成長戦略

デジタルシフトの加速と進化

サプライチェーン発想での独自価値の創造

新たな時代に対応したヘルス&ウェルネスの進化

イオン生活圏の創造

アジアシフトの更なる加速

環境・グリーン戦略

完全子会社化の目的

イオンモールとイオンディライトの再成長によってグループ全体の企業価値向上へ

外部環境

急激なインフレ

コスト上昇

金利上昇

人手不足

異常気象の多発

完全子会社化によるグループスケール
を活用した成長戦略への転換

✓グループ内事業領域拡大

- ・ 収益構造改革
- ・ 事業規模拡大
- ・ 市場競争力向上

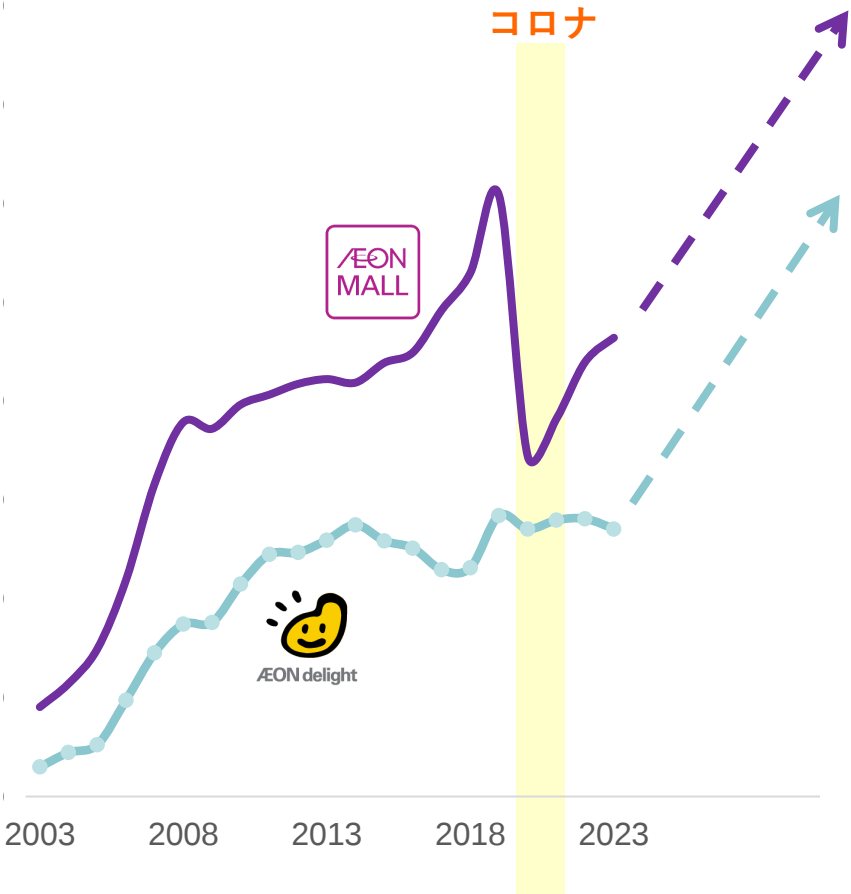
海外やR&Dへの投資拡大

✓グループ財務基盤強化

- ・ 外部流出利益の取り込み
- ・ 自己資本の増強
- ・ CFの安定的な創出

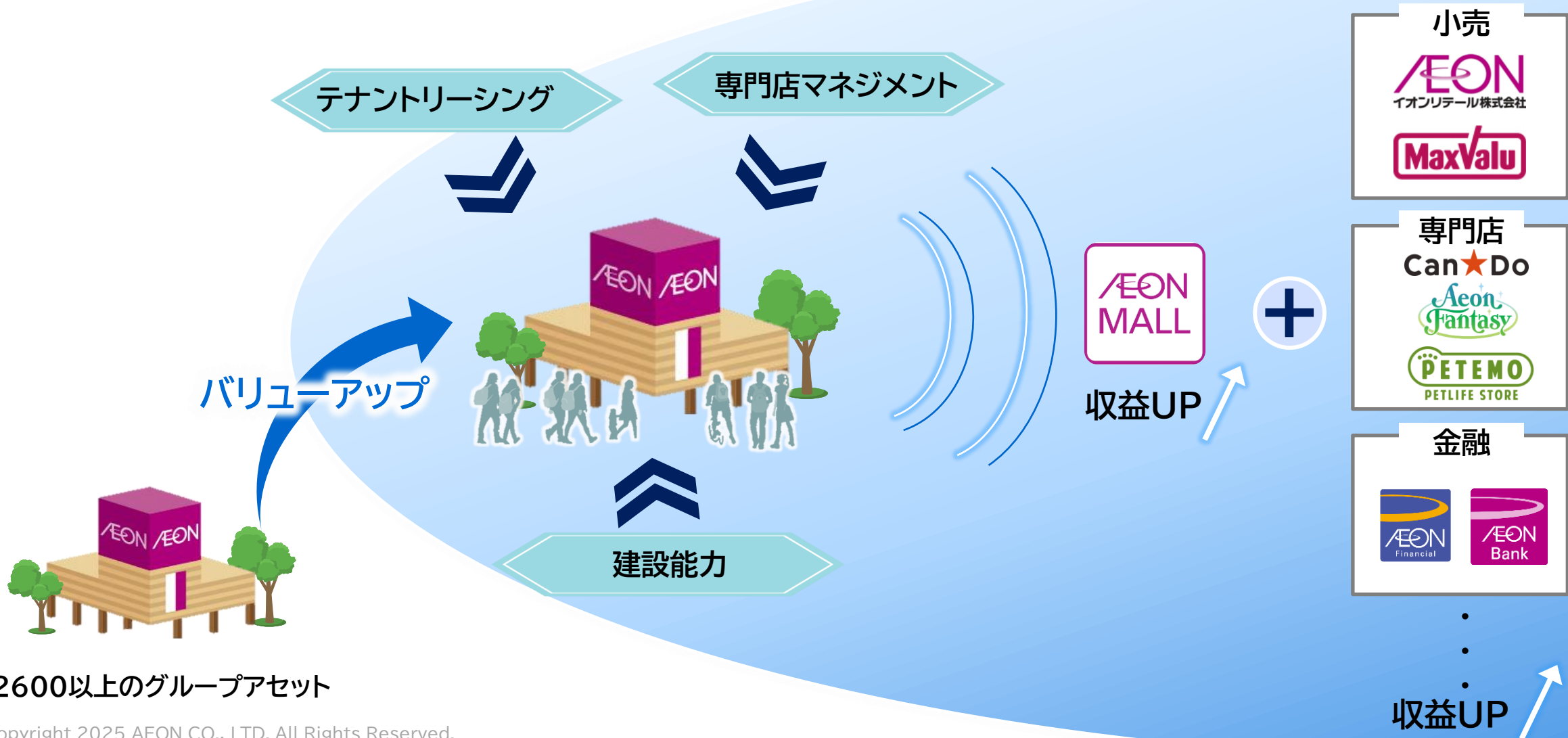
グループ内成長投資の促進

イオンモールとイオンディライト営業利益推移



イオンモールの成長機会①

イオンモールのノウハウを活かしたグループ既存SCのバリューアップ



2600以上のグループアセット

イオンモールの成長機会②

世の中の変化に対応し、地域密着型の総合商業ディベロッパーへ

建築コスト上昇

利便性ニーズ

環境配慮意識

都市部への人口集中

地域間格差の拡大

社会インフラ不足

ニーズの多様化



NSC(ネイバーフッドショッピングセンター)の出店強化

地域ニーズへの対応



行政の集約・効率化



エンタメ



子育て支援



アクティブ・エンジョイ

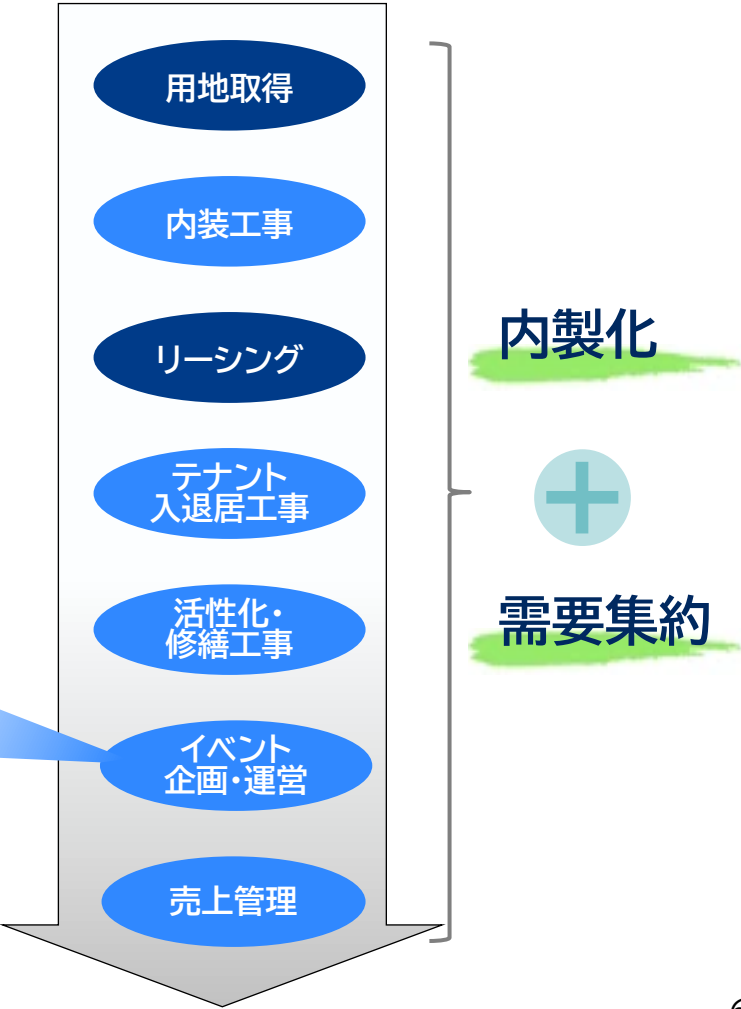


ヘルス&ウエルネス

イオンモールの成長機会③

グループのスケールを活かした垂直統合の推進

ディベロッパー業界におけるイオングループの国内シェア：約26%



イオンディライトの成長機会①

グループを活用した事業機会の獲得によるファシリティマネジメント事業の進化

国内ファシリティマネジメント業界の事業環境

- ✓ 業態全体として緩やかな拡大傾向
- ✓ コスト上昇・人手不足
 - ・ 労働集約型モデルの収益性低下
 - ・ 非中核事業のアウトソーシングニーズの高まり
 - ・ 企業間格差の拡大、合従連合の加速



従来型ビジネスモデルからの転換が必要

これまで

建物管理や警備、清掃が中心の
労働集約型ビジネスモデル



今後

IFM

(インテグレートド・ファシリティマネジメント)

- 一例
- ・ ビルメンテナンス領域のグループ需要集約
 - ・ グループニーズ取り込みによる事業領域拡大
 - ・ DXを活用した省人化の推進



- ・ グループ内インキュベーションによるR&D加速

イオンディライトの成長機会②

IFMの周辺領域を事業機会と捉えることで更なる成長へ

一例

サーキュラーエコノミー事業



持続的に成長を続け、地域に欠かせない存在へ



理念

イオンモールは、地域とともに
「暮らしの未来」をつくる
Life Design Developerです



理念

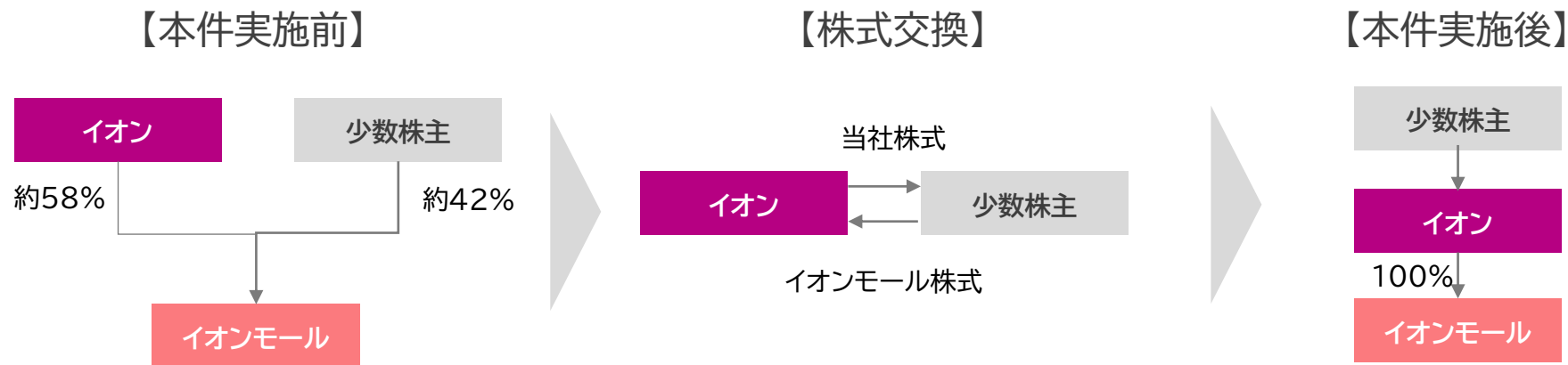
私たちは、
お客さま、地域社会の
「環境価値」を創造し続けます

イオンモールの完全子会社化の方法（想定）

▼本件の概要

対象会社	イオンモール株式会社(東証プライム:証券コード8905)	
手法	株式交換	
本株式交換に係る割当ての内容	株式交換契約締結までにイオン及びイオンモールで協議の上決定	
本株式交換の日程	・基本合意書締結日 ・株式交換契約締結日 ・定時株主総会における株式交換承認決議 ・株式交換の効力発生日	2025年2月28日 2025年4月上旬(予定) 2025年5月中下旬(予定) 2025年7月(予定)

▼本件のスキーム図

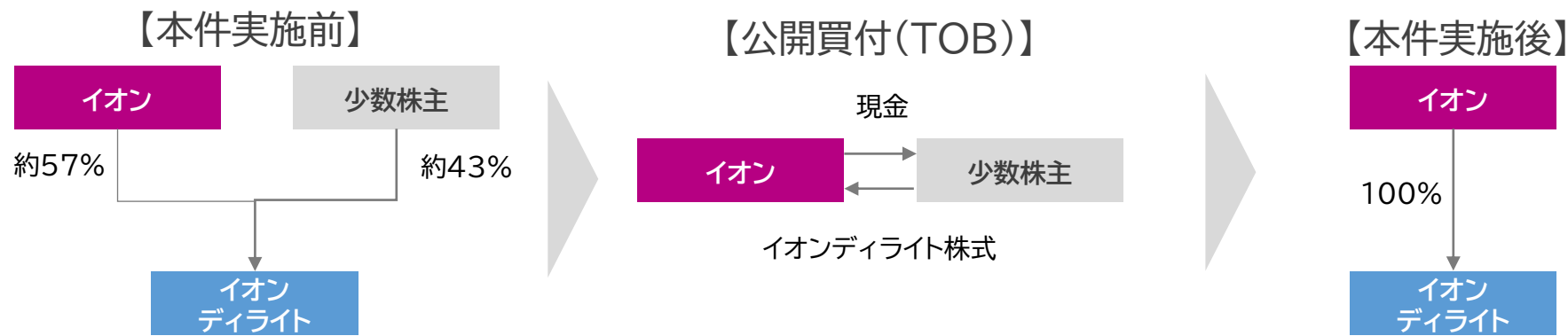


イオンディライトの完全子会社化の方法

▼本件の概要

対象会社	イオンディライト株式会社(東証プライム:証券コード9787)
手法	公開買付(TOB)
買付の上限・下限	上限:なし 下限:3分の2
公開買付価格	1株当たり 5,400円(2025年2月27日終値4,625円に対して16.76%のプレミアム) (過去1ヶ月終値平均4,209円に対して28.30%のプレミアム)
買付予定株式数・買付総額	20,252,536株・約1,094億円
本公開買付の日程	・機関決定日 2025年2月28日 ・公開買付期間 2025年3月3日から2025年4月24日(38営業日)(予定) ・買付結果公表日 2025年4月25日(予定) ・買付代金決済日 2025年5月2日(予定)

▼本件のスキーム図





一人ひとりの
笑顔が咲く
未来のくらしを
創造する

イオングループ未来ビジョン