



2024年4月10日

各 位

会 社 名 株式会社セブン&アイ・ホールディングス
代表者名 代表取締役社長 井阪 隆一
(コード番号 3382 東証プライム市場)
問合せ先 取締役 常務執行役員 丸山 好道
(TEL. 03-6238-3000)

**当社取締役会における戦略委員会の提言に関する討議内容および
当社グループの企業価値・株主価値の最大化に向けたアクションプランに関するお知らせ**

当社は、2023年3月9日に「中期経営計画のアップデートならびにグループ戦略再評価の結果について」(以下、「グループ戦略再評価」という)を公表し、当社の中長期的な企業価値・株主価値の最大化を目的に独立社外取締役のみで構成される戦略委員会を設立いたしました。この度、戦略委員会から当社取締役会に対して、戦略委員会における討議の内容を纏めた提言(補足資料)が提出されたことを受け、当社取締役会において真摯に検討してまいりました。その結果、本日開催の取締役会において、当社グループの今後の具体的なアクションプランについて以下の通り公表することを決定し、これらのアクションプランの実行に向け、明確なタイムラインの策定を既に開始しております。

- 当社の戦略委員会は、発足以来、委員会前の膨大な分析、13回にわたる委員会および数多くの非公式討議を通じ、多大な時間と労力を費やして運営されてきました。
- 戦略委員会からの提言は、取締役会においても十分に議論され、今回公表されたアクションプランに反映されております。なお、取締役会は、戦略委員会からこれまでも継続的に助言を受け、既に多くの戦略的施策を実行してまいりました。下記の各項目についても、具体的な計画及び明確なアクションプランに沿って着実に実行されるように監督してまいります。

○ 成長加速に向けた具体的アクションプラン：

当社グループ全体の成長戦略を推進するために、より機動的且つ柔軟な財務規律をもって(財務レバレッジのターゲット：Net Debt/EBITDA 倍率 1.8~2.5 倍を目安に) コンビニエ

ンスストア（以下、「CVS」という）事業における積極的な戦略投資を実行すると同時に、グループ資本効率の改善に取り組みます。

- 成長余地の大きな北米 CVS 市場における成長加速と収益性・資本効率の改善
- グローバル CVS 事業におけるよりアグレッシブな事業計画の策定・投資の実行
- グローバル成長の礎となる IT/DX 戦略とコスト競争力を高める IT/DX ガバナンス構築
- 首都圏スーパーストア（以下、「首都圏 SST」という）事業¹の変革完遂と成長に向けたモニタリングと実行支援
- グループにおける小売×金融のシナジー最大化

○ 長期的成長と企業価値を高める最適グループ構造への移行：

戦略委員会の提言を受け、当社取締役会では、CVS 事業を含めた当社各事業の事業価値、各事業に携わる従業員、当社株主の長期的な利益の最大化を実現し得るグループ構造について、主要事業会社と連携を図りつつ、更に議論を重ねました。

その結果、CVS 事業においては、日本・北米を含むグローバル CVS 事業の一体運営を実現するために、今後、CVS 事業のリーダーシップ体制・マネジメント体制の統合に取り組んでまいります。スーパーストア（以下、「SST」という）事業²においては、変革を通じて、自立的な再成長フェーズが見渡し得る経営体制の確立、独立した企業体として独自の財務規律をもって成長の方向性を自ら定め、従業員が事業の成長に強く関与出来るグループ事業構造の実現を目指します。具体的には、当社による SST 事業の一部持分の継続保持及び CVS 事業と SST 事業の間の食品開発領域における協働体制の維持を前提に、抜本的変革の先にある SST 事業の持続的成長のための有力な選択肢の一つとして、現実的に最速のタイミングでの SST 事業の IPO 実現に向けた検討を開始します。

○ 投資家エンゲージメントの強化：

当社のミッションひいては株主価値の向上に向けた取り組みが明快かつ透明性をもってお伝えできるよう、投資家を重視し、エンゲージメントを行ってまいります。当社の具体的な戦略、成長の道筋、進捗状況に関する投資家とのコミュニケーション体制について、課題の検証や強化に向けた取り組みを継続してまいります。

当社は、引き続き当社株主をはじめステークホルダーの皆様の声に傾聴しつつ、「セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する、『食』を中心とした世界トップクラスのリテールグループ」の構築を通じたグループの持続的な成長と企業価値向上を実現すべく、この3つの領域におけるアクションプランを速やかに推進し、次期中期経営計画においてもその進捗を適切に反映してまいります。

¹ 首都圏 SST 事業：(株) イトーヨーカ堂、(株) シェルガーデン

² SST 事業：SST 事業セグメントに含まれるすべての事業会社を含む

以下、補足資料として、戦略委員会からの提言を添付しております。

以上

戦略委員会から取締役会への提言

1. 戦略委員会の目的

戦略委員会は2023年3月に、7&iホールディングス（以下、「当社グループ」）の事業価値ひいては株主価値の最大化を図るべく、当社グループの重要戦略イニシアチブや最適グループ構造を客観的視点から評価・モニタリングすることを目的に発足した。

戦略委員会は当社グループの独立社外取締役全員で構成されており、意思決定や外部発表を行うものではなく、客観的な分析と評価に基づき、取締役会に対し提言を行うことを目的としている。戦略委員会は、取締役会の場における、更なるコラボティブかつ建設的な討議を楽しみにしている。

2. 提言に至る経緯と論拠

戦略委員会は発足以来、委員会前の膨大な分析、13回にわたる委員会、および数多くの非公式な討議を通じて、多大な時間と労力を費やして運営されてきた。戦略委員会は外部アドバイザーを起用し、検討の正確性と客観性を担保するとともに、討議アジェンダ、スケジュールおよび討議方法の設定にあたっては、執行側が一切の関与のない運営を行ってきた。

戦略委員会は、多様な業界やファンクションの経験を有する委員により構成されている。9名の委員うち4名は外国籍であり、戦略委員会にグローバルの視点をもたらしている。このような多様性に富んだメンバーにより、非常にオープンでコラボティブな環境の中で、幅広い意見が交わされ、討議が行われてきた。

戦略委員会は、投資家によるフィードバック（特定投資家からの具体的提案も含む）も考慮し検討を進めてきた。投資家の意見は多岐に亘ったが、共通していたのはグローバルの成長機会を実現し、当社グループの成長を加速させることを求めているという点であった。戦略委員会はこの声に完全に同意しており、当社グループのポテンシャルは、現在の株価水準が示唆するものと比べても、大きなアップサイドがあると考えている。

3. 提言内容

戦略委員会の提言は、大きく以下の3点に集約される。

- a. 成長加速に向けた具体的アクションプランの策定
- b. 長期的成長と企業価値を高める最適グループ構造への移行
- c. 具体的な戦略、成長の道筋とそれら進捗状況を投資家と対話する、投資家エンゲージメントの強化

これらの提言内容の多くは、すでに取締役会とも合意されており、実行に移っているものの、以下は提言の全容を示すためにも、全ての提言事項を含めている（以下、提言内容）。

- 積極的な資金調達・財務管理のアプローチによる北米 CVS 事業の買収加速による、北米のフラグメントな市場における市場成長機会の捕捉
- グローバル CVS 事業の積極的な事業計画と目標の策定と、特に M&A の活用などの積極的な投資推進
- DX/IT における事業機会やケイパビリティをグループ横断で活用するべく、テクノロジー・デジタル戦略への計画・投資を集約化
- SST 事業が自ら成長資金を捻出し、持続的に収益性を伴った成長を続ける事業体への変革を達成できるよう、戦略委員会における月次での綿密なモニタリング実施
- SST 変革後に、（CVS 事業と SST 事業が食の開発における協働を維持されるべく、）SST 事業の一定の持分が継続保持された形での SST 事業の IPO による両事業の分離に関する包括的な計画の策定
- 投資家コミュニケーションの詳細性・具体性・頻度の強化

4. 戦略委員会による提言の具体的内容

a. 成長加速に向けた具体的アクションプランの策定

i. 北米 CVS 事業（7-Eleven Inc.: SEI）

北米 CVS 事業は、現在も今後に向けても、当社グループの成長ドライバーとして位置づけられる。SEI は買収先の事業統合を通じた成長加速を実践しており、直近では Speedway の買収を実行した。戦略委員会は、当社グループが財務的柔軟性と事業統合の実行能力の双方を具備していることから、依然フラグメントな競争環境である北米 CVS 市場において、M&A のペースを加速させ、売上、利益、および ROIC を改善できると考えている。戦略委員会は取締役会に対して、北米における買収ペースの加速と、より柔軟性の高い財務運営への移行を提言する。

北米においては、今後数十年の時間軸で、人々の移動にガソリンが使われなくなることは明らかであるが、その移行がどのように、どれほどのペースで進行するかは依然明らかではない。戦略委員会は取締役会に対して、当該変化とその売上・利益に対するインパクトに適切に対処できる計画が策定されるよう、執行陣に指示することを提言する。

SEI は、自営および日系提携パートナーの食品生産工場、並びに店内における食品加工機能（QSR）を活用し、食のオファリングを拡大することに成功しており、戦略委員会は当該取組みの加速による競合との差別化が可能であると考えている。戦略委員会は取締役会に対して、食のオファリング強化を加速させるために、自社ないし提携パートナーの工場、店舗内食品加工機能など、北米における食品生産機能への投資検討を行うよう提言する。

ii. グローバル CVS 事業（7-Eleven International: 7IN）

グローバル CVS 事業（非日本・非北米 CVS 事業）は当社グループの将来の主力事業となる、第 3 の成長の柱である。しかしながら、当社グループは将来の成長の原動力に対し、非常に保守的なアプローチをとっている。グローバル CVS 事業の成長に必須となる食品生産機能や人材への投資は限定的にしか行われておらず、成長加速に向けては早急な変化が求められる。

戦略委員会は取締役会に対し、7IN に以下のアクションの実践を求めるよう提言する。

- 優先市場に対する精緻な参入戦略の策定
- 既存市場における、マスターフランチャイジーへの投資や、外部パートナーとの食品生産機能への投資の具体的な計画
- 積極的な成長を織り込んだ事業計画と目標の策定
- 計画実行に必要な人材の獲得・育成・配置の具体的アクションプランの策定
- グローバル CVS への投資（特に M&A 投資）に関する、より積極的アプローチへの移行

加えて、戦略委員会は、取締役会に対し以下の実行を提言する。

- レポーティングや意思決定の迅速化に向けた、7IN の組織構造の清流化
- 日本・北米も含む CVS 市場全体を管轄する、一元化された CVS 事業のリーダーシップ体制と組織の構築

iii. IT/DX

テクノロジー活用は、全ての小売プレーヤーにとっての成功の鍵である。戦略委員会はグループ DX の取組みの評価を行った。多くの領域で着実な進捗が確認できる反面、当社グループ全体において、テクノロジーを一層活用した成長加速の機会があると考えている。

現在、DX 戦略の策定・実行にあたっては、当社グループの各社が自律性を持った独自運営を行っている。これにより、個社のレベルでは施策へのオーナーシップが高まる反面、当社グループ全体で見るときには一貫性を欠き、規模を活かせない状態となっている。現在のグループ DX 戦略は個社の戦略の要約版に留まっており、グループ会社間での統合や共同利用は限定的である。

多額の DX 投資に対するガバナンスは依然不明確だと考えている。現在、当社グループにおいて、DX 投資の優先順位付け、リターン（ROI）の評価・モニタリング、財務規律の担保等をグループ横断でどのように実現するか、というフレームワークを構築出来ていない。

また、当社グループは DX 人材の獲得・育成・配置にあたり、グループ横断での戦略を持っていない。これは当社グループの DX 展開の加速にあたり、重大な障壁になり得ると理解している。

グループ DX 戦略が確立されていないのと同様に、当社グループの戦略パートナーに対するアプローチが確立されていないように見え、当該アプローチは戦略的ではなく局所的なものに留まっている。最適なパートナーを有することで得られるメリットの大きさに鑑みると、大きな機会損失であると考えられる。

そこで、戦略委員会は取締役会に対し、以下のステップを提言する。

- 真にグローバルな中期・長期の事業計画を策定し、グループ横断での能力を活用し、機会を確実に捕捉する。ここには、インパクトの大きな活動の優先度を上げ、リターンが最大化されるようなグローバルガバナンスのフレームワークの確立が含まれており、グループ横断での IT/DX のリーダーで構成されるグローバル DX コミッティの設立も有用である。
- 戦略実現に必要なグローバル人材を獲得し、育成するためのロードマップを策定する。これは、国ごとではなく、グローバルなアプローチであることが必要である。
- 現在及び将来に向けて、外部パートナーとの協働・サポートが必要な領域を検討し、グローバルでどのような戦略的パートナーとの連携が必要かを決定する。

iv. SST

国内スーパーマーケット事業の事業競争環境が厳しくなり、当社グループが成長性の高い CVS 事業への注力を高めるなか、SST 事業のパフォーマンスは長年にわたり低迷を続けてきた。同時に、セブンイレブン・ジャパン（SEJ）はイトーヨーカドーとの食品開発の連携や同社のサプライチェーンの強みから大きな恩恵を受けてきた。SEJ の平均日販は競合他社を約 30% 上回っており、この優位は食品売上の差分に起因している。SEJ は IY の強みを活用した成長を遂げており、SEJ は IY の圧倒的な品揃えの幅、食品 MD の知見、サプライチェーンのメリットを享受し続けている。これはプライベートブランドや生鮮の領域で特に顕著といえる。すなわち、SST 事業は SEJ の競争優位の源泉である。SEJ が今後食品や生鮮領域に重点を置いた成長を図るなか、この競争優位の価値は一層高まると見込まれる。

SST 事業が SEJ にとっての重要な競争優位の源泉であっても、足元の低迷した業績は持続しえない。そこで、SST 事業は、抜本的な事業変革に着手し、持続性ある高収益の成長事業への転換を図っている。戦略委員会は、多くの時間を費やし、事業変革計画を分析し、厳しい質問を問いかけ、審議を行ってきた。結果、当該計画は大きなアップサイドを伴う野心的なものであるが、戦略委員会は、達成に向けたリソース計画とマイルストーンが適切に練り込まれたものであると考えている。重要な点として、当該計画は SST 事業内でのファンディングによって賄われている。アパレルや日用雑貨等の在庫を大幅に圧縮し、不動産も含む資産を現金化することにより、SST 事業は変革の原資を自ら捻出できると考えている。

事業変革に関し、1 点懸念が存在するのは、イトーヨーカ堂のブランドポジショニングの再設計を含む、包括的な成長戦略が不十分である点である。明確なブランドポジショニングを持つことによって、MD、マーケティング、オペレーションといった主要な事業成長ドライバーが整合する。明確なブランドポジショニングを持たなければ、変革の目標達成に求められる成長の実現は困難である。戦略委員会は、SST 事業の経営陣が説得力のあるブランドビジョンに加え、当該ビジョンをカテゴリー、マーケティング、オペレーションの詳細戦略に反映させた包括的な成長戦略を直ちに策定するよう、取締役会が指示することを提言する。また、戦略委員会は、執行陣が当該戦略策定に必要な時間を戦略委員会に知らせるとともに、完成後にブランド戦略、成長戦略を戦略委員会に共有するよう依頼する。

変革計画がコミットされた通りに進捗するよう、戦略委員会は執行陣に月次でのアップデートをリクエストした。仮に進捗が鈍化する場合には、他の選択肢を検討する必要がある。すなわち、過去への回帰は今後起きえない。

b. 最適グループ構造への移行

直近数年間にわたり、当社グループは慎重に、しかしながら意思をもって、マルチブランド・マルチカテゴリーの総合小売業から、食品とコンビニエンスに焦点を置いた小売事業者へと変化してきた。この戦略の一環として、過去2年半の間に、そごう西武を代表とする国内のノンコア4事業を売却した。同時期に、米国の Speedway と豪州 7-Eleven に代表される、グローバル CVS3 事業への投資を実行した。結果として、現在の売上の82%は CVS 事業（そのうち74%は海外 CVS 事業）によってもたらされており、当社グループは現在、真にグローバルな CVS 事業であると言える（2023年度第3四半期現在）。

上記の大きな進展がみられた一方で、戦略委員会は企業価値・株主価値を最大化するために、他にどのような施策を講じるかを検討する必要があると考えた。戦略委員会は多くの時間と労力を費やし、株主からの提案も含めて、最適なグループ構造に関する幅広い選択肢を分析・審議してきた。なお、当該討議は執行陣の関与を受けることなく行われた。

戦略委員会は、上記選択肢の詳細な検討を行った。CVS を中心とする成長、リソースおよびキャピタルアロケーション、CVS における食の強みを保持するための協働の維持・強化、及び資本市場からの反応などの影響の検討を行った。

最終的には、戦略委員会では、CVS 事業と SST 事業の間の食品開発領域における協働が維持されることを前提に、両事業の分離を行うことが両事業、従業員、株主の長期的な利益の最大化に繋がると結論付けた。独立運営化により、特に SST 事業は自らの事業に集中し、自らの未来を自ら決められるように変化する。SST 事業は巨大グループにおける小規模な事業でなくなり、独立した上場企業として、資本市場・労働市場への直接のアクセスにより成長の方向性を自ら定めるとともに、従業員が事業の成長により強く関与できるようになる。

戦略委員会は、CVS 事業と SST 事業がそれぞれの事業に専念することで、両事業の事業価値の最大化に繋がると考えている。

- 戦略委員会は、『SST 事業の変革後(2026年)に、SST 事業の一部持分を継続保持し CVS-SST 事業の協働が継続するという前提で実施される、SST 事業の IPO による両事業の分離』につき、包括的な計画とタイムラインを策定するよう、取締役会が執行陣に明確な指示を行うよう提言する。戦略委員会は執行陣に対し、当該 IPO の詳細計画およびタイムラインがいつ示されるのかについてのコミットメントを速やかに取締役会に回答するよう要請する。

c. 投資家エンゲージメントの強化

過去1年間、当社グループの投資家コミュニケーションは大きな改善を遂げた。この間、戦略委員会メンバーは多くの株主との面談を行った。投資家からは、成長戦略および株主還元の方針が明確になった点、先日行われたIR Dayや個別面談を通じた投資家との意見交換の場が増加した点につき高い評価を受けている。しかしながら、受け取ったフィードバックを精査すると、依然としてグローバルなベストプラクティスとの間には大きな差分があることが分かった。戦略委員会は投資家エンゲージメントにつき、以下の改善を提言する。

- コミュニケーションの質的改善

投資家からは、事業計画に関する詳細な具体性を求める声が繰り返し聞かれている。戦略委員会は、当社グループが投資家に対して、主な成長施策および変革施策に関し、明確な定量的ターゲット、実行マイルストーン及び具体的なアクションを提示し、説明責任を果たすことを提言する。

- コミュニケーションの頻度の改善

本状況は改善されているものの、戦略委員会は取締役会に対して、事業および株主価値向上に向けた詳細計画が投資家に共有される、対面ミーティングを四半期ごとに実行することを提言する。これにより、株主からのインプットを受け取り、戦略や施策に反映させ、再度株主に共有するサイクルを加速させられると考える。

- 投下リソースの十分性の検証

IR/SRの活動内容や、株主からの期待が拡大することに伴い、当社グループがこれらニーズに応えるのに十分な体制整備とリソース投入を実現出来ているか、改めて考慮する必要があると考える。

5. 今後に向けて

戦略委員会では数多くの視点が共有・討議されてきたが、上記提言は委員の圧倒的支持を受けたコンセンサスを反映したものである。繰り返しになるが、戦略委員会の目的は、企業価値および株主価値の最大化である。上記提言の実践は、この目的の達成に資すると信じている。戦略委員会は、取締役会が本提言を入念に検討・審議することに感謝するとともに、当社グループが明確な実行計画とタイムラインをもって前進できるよう、取締役会全体で議論することを楽しみにしている。