



投資家向けプレゼンテーション

株主価値を最大化する全ての選択肢の追求に向けて
株式会社セブン&アイ・ホールディングス

2025年5月1日

本資料は、株式会社セブン&アイ・ホールディングス（以下「セブン&アイ」といいます。）並びにその子会社及び関連会社に関する関連情報を提供するものであり、(a)セブン&アイの株式に係る議決権の代理行使の勧誘、又は(b)セブン&アイの定時株主総会等において審議される議案につき、セブン&アイ又は第三者がセブン&アイの株式に係る議決権の代理行使を行うことの勧誘を目的とするものではありません。

本資料における記述の中には、セブン&アイの予想、見解、計画、戦略、優先事項及び機会、将来の業績、事業若しくは財務の見通し又は展望、将来の株主価値、予想される成長及び価値創造、収益性、投資、買収及び事業分離、資本配分、財務実績、並びに新たな取り組み、コスト削減・効率性、優先事項又は業績、事業及び資産から期待される利益その他歴史的事実でない性質の記述を含む、「将来の見通しに関する記述」に該当するものがあります。将来の見通しに関する記述には、特段の限定を付すことなく、「目標とする」、「計画する」、「確信する」、「希望する」、「継続する」、「期待する」、「目的とする」、「意図する」、「だろう」、「かもしれない」、「であるべきである」、「したであろう」、「できた」、「予想する」、「推定する」、「企図する」若しくは類似する内容の用語若しくは言い回し又はその否定形などが含まれていますが、全ての将来の見通しに関する記述がそのような識別可能な単語を含むわけではありません。これらの記述は、記述された時点における将来の事象、業績及び計画に関するセブン&アイの見解及び前提に基づいて作成されています。セブン&アイは、適用ある法令又は規制により求められる場合を除き、これらの記述を更新する義務を負うものではなく、将来の見通しに関する記述に依拠することのないようご注意ください。

実際の業績は将来の見通しに関する記述において明示又は黙示されているものと著しく異なる可能性があります。このような差異は、事業再編、戦略的施策（設備投資、資産の取得若しくは処分、事業ラインの新設若しくは拡大、又は特定の事業の停止を含みます。）、事業計画の遂行、追加情報の発見又はその他の経営上の意思決定、並びに後発事象の発生、インフレ率の上昇、資本市場の変動、金利及び通貨レートの変動、景気減又は景気後退を含む、国内外の経済状況の悪化、又は予想通りに状況が改善しないこと、競争状況の悪化又は競争状況からの圧力、国際的、政治的又は軍事的な動向、規制上又は法的な動向、技術的な動向、労働市場及び労働活動（労働争議を含みます。）、及び悪天候若しくは自然災害等の当社の支配の及ばない事態の発生により生じる可能性があります。このような動向は、当社が属する業界全般に影響を及ぼす可能性があり、特に、当社の事業、事業計画又は収益性、取締役会の構成により期待される利益、当社の製品及びサービスに対する需要、並びにセブン&アイの一部又は全ての事業の業績等に直接的又は間接的に影響を及ぼす可能性があります。当社グループの実績、業績、成果又は財務状態に影響を与える可能性のあるこれら及びその他の要因については、セブン&アイのウェブサイト（<https://www.7andi.com/ir/management/risks.html>）の「事業等のリスク」をご参照ください。

本資料に掲載されている情報のうち、一般に入手可能な情報源から引用又は作成されたセブン&アイ以外が作成した情報については、その正確性及び完全性を保証するものではありません。セブン&アイは、当該情報の正確性、妥当性及び完全性を保証するものではなく、当該情報を用いて行った判断について一切の責任を負いません。

本資料に記載されている会社名、製品名及びサービス名は、各社の商標又は登録商標です。

アジェンダ

- 1 エグゼクティブ・サマリー
- 2 当社のビジネスの現況
- 3 株主の皆様に対するコミットメント達成の実績
- 4 価値を実現する当社の確固たる計画
- 5 ACTとの建設的な協議
- 6 当社に相応しい知見と経験を有する独立社外取締役、ガバナンスの強化

アジェンダ

- 1 エグゼクティブ・サマリー
- 2 当社のビジネスの現況
- 3 株主の皆様に対するコミットメント達成の実績
- 4 価値を実現する当社の確固たる計画
- 5 ACTとの建設的な協議
- 6 当社に相応しい知見と経験を有する独立社外取締役、ガバナンスの強化



当社は日本においてNo.1の地位と主要な海外市場においても高い市場シェアを有するCVS企業であり、近年は中核事業への集中をはじめとした構造改革によりCVSピュアプレーヤーに変革



当社はこれまでも業界平均との比較で十分なTSRを達成。今後数年において大幅に強化する株主還元等を通じて株主価値の向上にコミット



更なる情報開示を可能とするNDAの締結、米国における店舗売却計画の策定を含むACTとの建設的な協議の継続等により、潜在的なACTとの取引の蓋然性を確認する取り組みを継続。
協議の主体となる特別委員会は、相応しい知見を有する独立社外取締役のみで構成



株主総会における承認後の新取締役会は、他の日本企業との比較において高い独立性を有し、マネジメント施策とACTとの取引という2つの価値顕在化の選択肢を並行して追求する目的に叶った体制に



新任の独立社外取締役候補4名は、いずれも小売、食品、エネルギー、フランチャイズビジネス、ブランドマネジメント、グローバルな事業展開等、当社のビジネスに深く関連する分野において専門性とグローバルな経験を有する

当社は引き続き、当社の株主及び全てのステークホルダーの皆様の価値最大化のため、
マネジメント施策の遂行にフォーカスしつつ、ACTとの建設的な協議も継続

アジェンダ

- ① エグゼクティブ・サマリー
- ② 当社のビジネスの現況
- ③ 株主の皆様に対するコミットメント達成の実績
- ④ 価値を実現する当社の確固たる計画
- ⑤ ACTとの建設的な協議
- ⑥ 当社に相応しい知見と経験を有する独立社外取締役、ガバナンスの強化

日本においてNo.1の地位と主要な海外市場においても高い市場シェアを有するCVS企業

11.9兆円

2024年度 営業収益

4,209億円

2024年度 営業利益

9,955億円

2024年度 EBITDA

約**87,000** 店舗

19か国 / 地域 (1)

6,270万人

2024年度 1日当たり来店者数
(国内外の全ての店舗)

692千円
(セブン-イレブン・ジャパン)

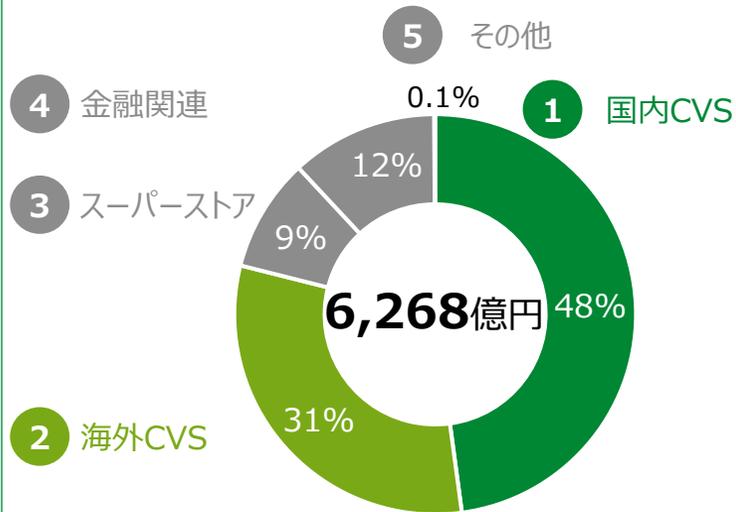
5,657ドル
(7-Eleven, Inc.)
2024年度 全店商品平均日販

(1) 日本は2025年2月末時点、その他の国・地域は2024年12月末時点

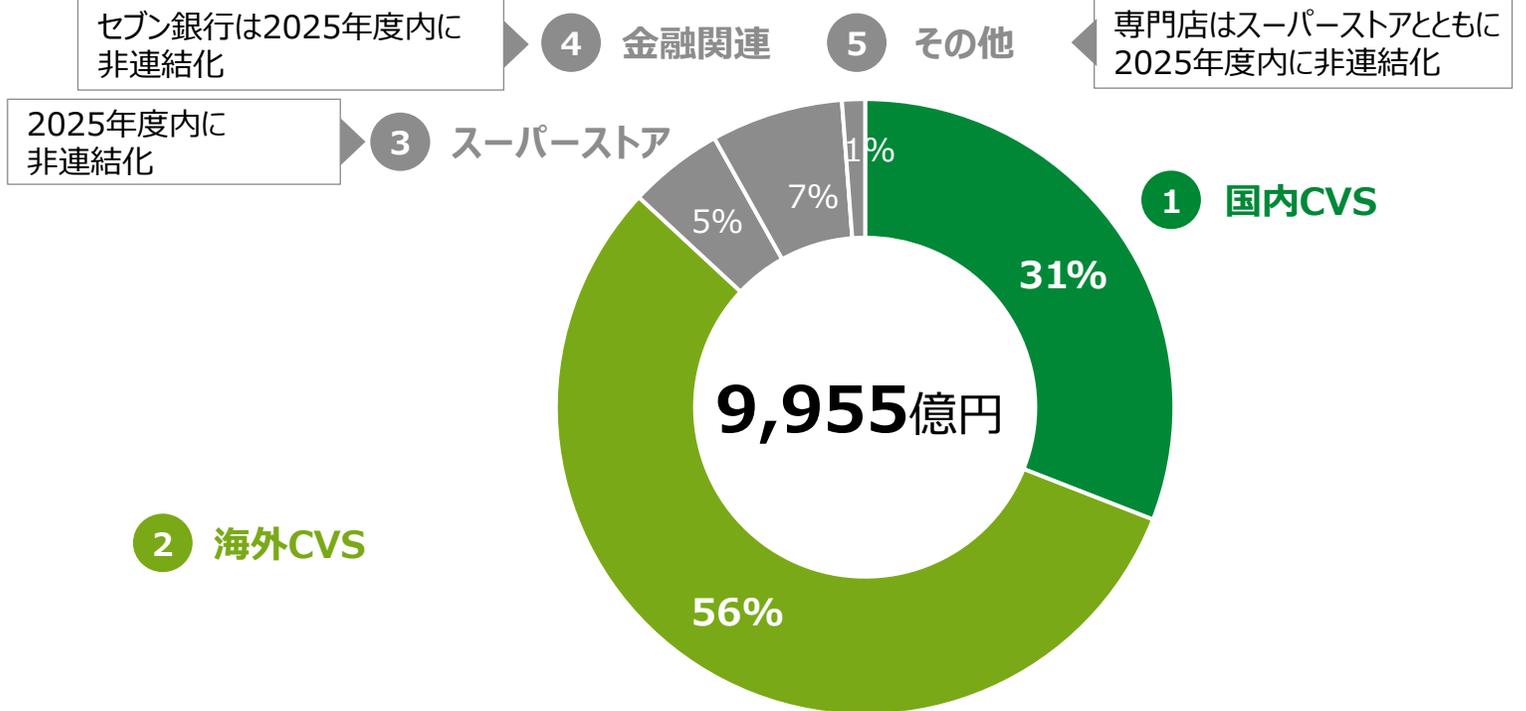
当社はCVS事業に特化した企業へ変革することに成功

セグメント別EBITDAの成長

2020年度 (1)



2024年度 (2)



当社はCVS戦略にフォーカスし、非中核事業を売却することでEBITDAの成長を実現

(1) 「百貨店 / 専門店」はEBITDAがマイナスであるため非表示
 (2) 「その他」に専門店を含む

当社は近年、事業内容を大幅に改革

Speedway買収 (2021年5月)

- ✓ 象徴的なブランドかつ強い戦略的適合性
- ✓ 北米、特に中西部と東海岸におけるプレゼンスを大幅に拡大させ、サプライヤーや事業パートナーとの関係を最適化

そごう・西武売却 (2023年9月)

- ✓ 厳しい業界環境の百貨店事業へのエクスポージャーの縮小
- ✓ 売却を通じた不動産の潜在的価値の顕在化により、そごう・西武の企業価値最大化を追求

Sunoco-Stripes (West Texas) 買収 (2024年4月)

- ✓ 2018年の一部事業取得時にSEIが取得せず、以後もStripesブランドで営業されてきた店舗を取得
- ✓ レストラン事業の拡大 / PB商品 / オリジナル商品の活用、デジタル・デリバリーの拡大

Seven-Eleven Australia買収 (2024年4月)

- ✓ 日米における事業で培った強みを活かし、オーストラリア市場におけるプレゼンスを強化

SST事業グループの非連結化 (2025年9月完了予定)

- ✓ 中核となるCVS事業にフォーカスし、グローバルでの成長を加速
- ✓ CVS事業とのシナジーを維持しつつ、SST事業グループの持続的な成長を実現

SEIのIPO (2026年下半期までに完了予定)

- ✓ 2026年下半期までのSEIの米国上場を通じ、SEIの価値を顕在化
- ✓ より柔軟な資本配分及び成長投資が実現可能

株主価値の最大化にフォーカスし、二つの戦略を同時進行で遂行中

当社独自の 価値創造に 向けた道筋

現在…

- ✓ 当社は顧客第一 / 実行力 / コストコントロール / グローバルでの取り組みの共有、の4点に注力
- ✓ SEIのIPOや他の構造改革により組織を効率化し、企業価値の向上を実現

2024年10月10日

- CVS事業、SST事業、金融関連事業のそれぞれが財務的 / 戦略的な自立性を有する新たなグループ構造の実現を目指す計画を公表

2024年10月24日

- 各事業の2030年度に向けての主要KPIとともに中期成長戦略を公表

2025年1月9日

- 各事業の戦略的施策の進捗について公表
 - CVS事業にフォーカスすることで引き続き成長を追求

2025年3月6日

- 株主価値最大化に向けた経営体制及び資本構造 / 事業の変革に関する施策を公表
 - SST事業グループの過半数持分をベインキャピタルに譲渡
 - セブン銀行の非連結化の方針を公表、2025年度中に完了予定

ACTとの協議 の経緯

2024年8月8日

- 直ちに特別委員会を組成し、提案内容を精査

2024年9月6日

- 取締役会として、さらなる提案の検討に前向きな姿勢を表明

2024年10月4日

- ACTに対し、米国独禁法上の課題に対していかなる対応が可能かについて協議するよう申し入れ

2024年10月16日

- 協議を前に進めるべく、秘密保持契約 (NDA) 及び共同弁護契約 (JDA) のドラフト版をACTに提示

2024年11月30日

- 法的事項に関する協議の中で、当社側から規制当局からの承認取得に向けた複数の道筋を提案
- ACTに対し、米国独禁法対応策の具体的な提案を要求

2025年1月11日

- 取引条件及び取引後の運営方針について ACTと協議

2025年2月5日

- 再度、友好的な買収の協議にあたって通常盛り込まれる保護条項が規定されたNDAを締結し、売却計画を共同で策定することを提案

現在…

- ✓ 当社とACTはともにACTの買収提案の実現可能性を判断するため、店舗売却計画に積極的に取り組み、買い手候補や規制当局とも連携
- ✓ ACTとNDAを締結し、デューデリジェンスの準備に着手

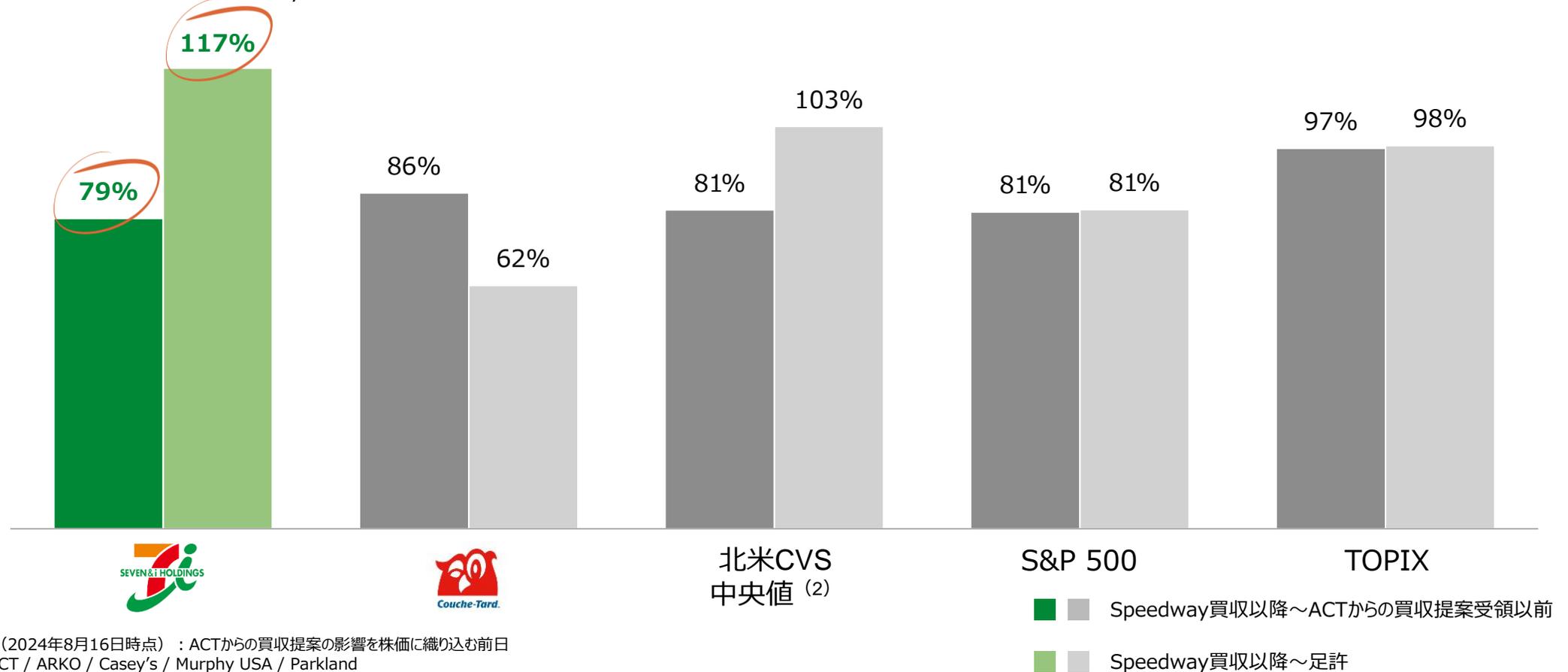
アジェンダ

- 1 エグゼクティブ・サマリー
- 2 当社のビジネスの現況
- 3 株主の皆様に対するコミットメント達成の実績**
- 4 価値を実現する当社の確固たる計画
- 5 ACTとの建設的な協議
- 6 当社に相応しい知見と経験を有する独立社外取締役、ガバナンスの強化

CVS事業へ注力する構造改革を通して、北米CVS企業と同水準のTSRを実現

Total Shareholder Return (TSR) – Speedway買収以降～ACTからの買収提案受領以前 / 足許

2020年8月2日 – 2024年8月16日⁽¹⁾ / 2025年4月25日

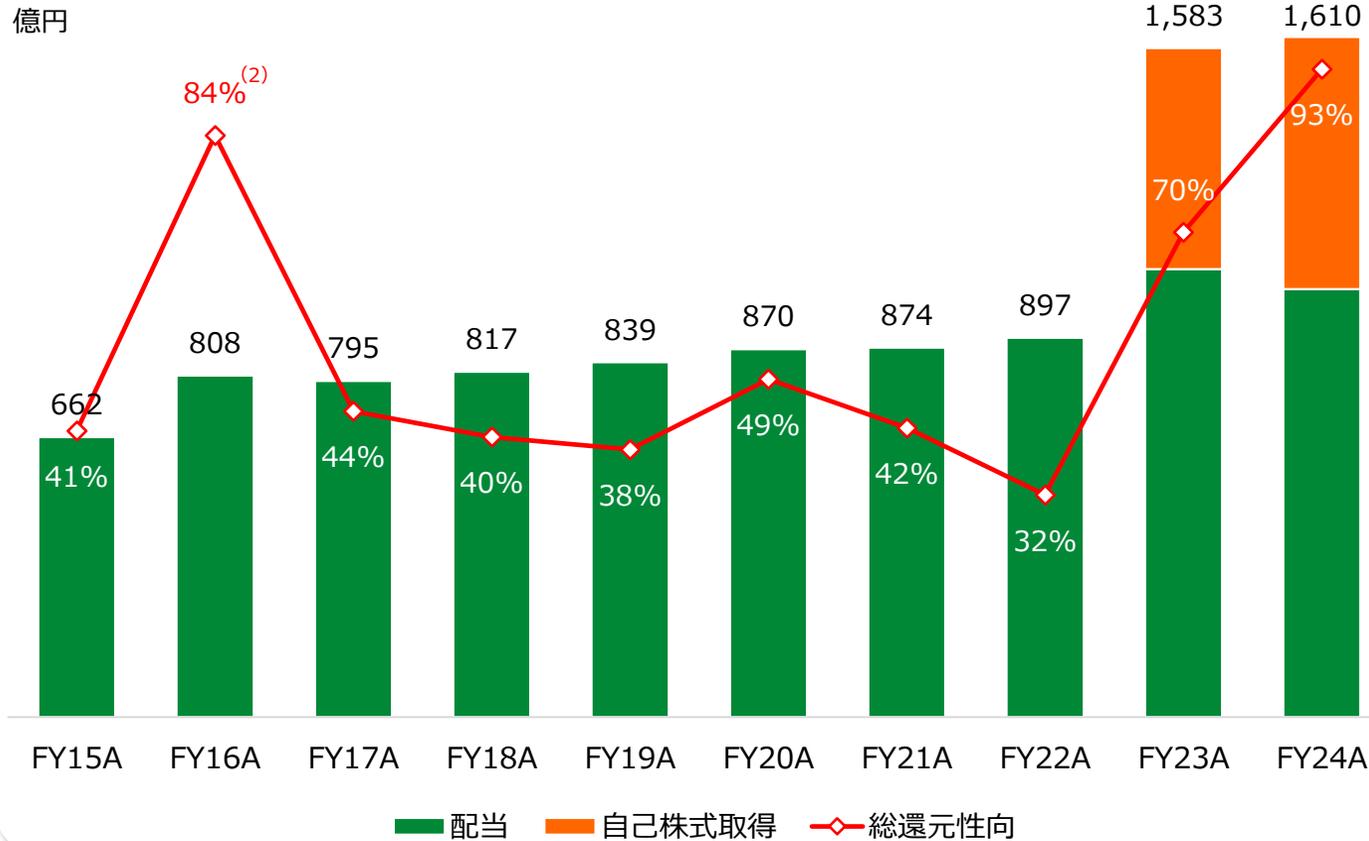


(1) Bloomberg (2024年8月16日時点) : ACTからの買収提案の影響を株価に織り込む前日

(2) 北米CVS : ACT / ARKO / Casey's / Murphy USA / Parkland

近年急増する継続的な株主還元が株主価値の創造をサポート

株主還元の推移⁽¹⁾



株主還元方針

- **2025年度中に6,000億円の自己株式取得を公表**
 - 直近のSST事業グループの非連結化による回収資本を主に活用することを想定
- 2026年度以降每期おおよそ一定の割合で**合計1.4兆円**の自己株式取得を実施、**2030年度までに合計2兆円**を取得予定

- **一貫して1株あたりの配当を向上**

(1) 自己株式取得は還元目的の取得のみ表示

(2) 事業構造改革費用等の一過性の費用を計上したため、当期純利益が減少

アジェンダ

- ① エグゼクティブ・サマリー
- ② 当社のビジネスの現況
- ③ 株主の皆様に対するコミットメント達成の実績
- ④ 価値を実現する当社の確固たる計画
- ⑤ ACTとの建設的な協議
- ⑥ 当社に相応しい知見と経験を有する独立社外取締役、ガバナンスの強化

グローバル及び日米における小売業のエキスパート



スティーブン・ヘイズ・ デイカス

次期代表取締役社長 兼
CEO (1)

MASTER FOODS JAPAN 元CEO /
ウォルマート・ジャパン・ホールディングス 元
CEO / ファーストリテイリング元シニア・バイ
ス・プレジデント / ペルミラ・アドバイザーズ
シニア・アドバイザー

消費財 / 小売企業における経営経験 (抜粋) :



当社特有のニーズに対応し、価値向上の
牽引役として最も相応しい人物

- ✓ バイリンガルかつ日米双方のバックグラウンドを有し、
複数のステークホルダーの間で円滑なコミュニケーション
を取る高い能力を保持
- ✓ 父親がセブン-イレブンのフランチャイズ店を経営して
おり、自身も店舗勤務の経験あり
- ✓ 日米両国の小売業界において、役員を務めた経験
あり
- ✓ 豊富なグローバル事業の経験を通じて、会社経営 /
マーケティング / 財務 / 会計 / その他重要なスキル
を培い、高いレベルの知見 / 経験を広範囲にわたり
蓄積

主な戦略的施策



顧客第一



コストコントロール



実行力



グローバルでの
取り組みの共有

デイカス氏は、国内外の消費財 / 小売企業における豊富な経営 / 財務 / オペレーションの経験を有し、
グループの価値を創造する戦略を監督する役割を歴任

(1) 2025年5月の株主総会後の取締役会における決議をもって効力発生



スティーブン・ヘイズ・デिकास

次期代表取締役社長 兼 CEO / 2022年以降取締役として従事

当社における変革の旗手としての実績

- **戦略委員会委員長（2023年3月9日就任）**
 - グループ事業構造の最適化と成長戦略の拡充を委員長として過去数年にわたり主導し、非中核事業の売却によりピュアなCVSプレーヤーへの変革をサポート
- **特別委員会委員長（2024年8月8日～2025年3月5日）**
 - 当社の株主価値及びその他ステークホルダーの価値の最大化を目指す上で最良の道筋を検討し、ACTとの建設的な協議を主導するとともに、マネジメント施策の評価を主導
- **取締役会議長（2024年5月28日～2025年5月27日）兼筆頭独立社外取締役（2024年4月10日～2025年5月27日）**
 - 独立社外取締役として、当社初、非常に高い独立性を有する取締役会の議長を務めるとともに、筆頭独立社外取締役として独立社外取締役をまとめ、当社のガバナンス強化に尽力

当社入社以前の実績

日本国内 / 北米双方の小売業において、事業経営のみならずCEO / 取締役会議長としても豊富な知識と経験を有する人材

- **株式会社シログローバルホールディングス（現株式会社FOOD & LIFE COMPANIES）**
 - 業界内でも最も顧客満足度が高く、収益性の高いビジネスモデルを確立
 - 2年間で1桁台後半%の売上高成長率 / 50%の利益成長を実現
- **ウォルマート・ジャパン・ホールディングス合同会社（現株式会社西友）**
 - 小売業界においてグローバル水準のマネジメント層を採用 / 育成
 - 会社の組織文化を活気に満ち、積極的かつ強力的なものに変え、より一層顧客に寄り添い、迅速に意思決定し、事業運営をより円滑化
- **ファーストリテイリング**
 - ユニクロ事業の日本国外への展開の責任者
 - 世界各国で商品の質及びブランドイメージの伝達に注力する戦略を打ち出し、2年間で売上高を4倍に
 - ファーストリテイリングのCEO / 創業者直下で勤務



1

オリジナル商品の強化、デジタル・デリバリーの推進、店舗ネットワークの拡大によりSEJ / SEIの成長を加速

2

バリューチェーン全体における収益力の向上

3

規律ある投資戦略により強固なバランスシートを維持

4

2026年下半期までにSEIのIPOを実現

5

株主還元の強化にコミット

セブン-イレブン・ジャパン (SEJ)



高付加価値商品の強化



SIP (SEJとイトーヨーカ堂の連携により実現) の
取り組み強化



7NOWの強化

7-Eleven Inc. (SEI)



オリジナル商品の成長



デジタル・デリバリー推進



効率性とコストリーダーシップの向上



店舗ネットワークの拡大と強化

スピード感と規律をもって実行することにフォーカス

アジェンダ

- ① エグゼクティブ・サマリー
- ② 当社のビジネスの現況
- ③ 株主の皆様に対するコミットメント達成の実績
- ④ 価値を実現する当社の確固たる計画
- ⑤ ACTとの建設的な協議**
- ⑥ 当社に相応しい知見と経験を有する独立社外取締役、ガバナンスの強化

ACTとの店舗売却計画において継続的に大規模な進捗を達成

①

ACTとNDA締結済み

②

デューデリジェンスの準備に着手

③

売却店舗の潜在的な買手候補と
直接の協議を実施

④

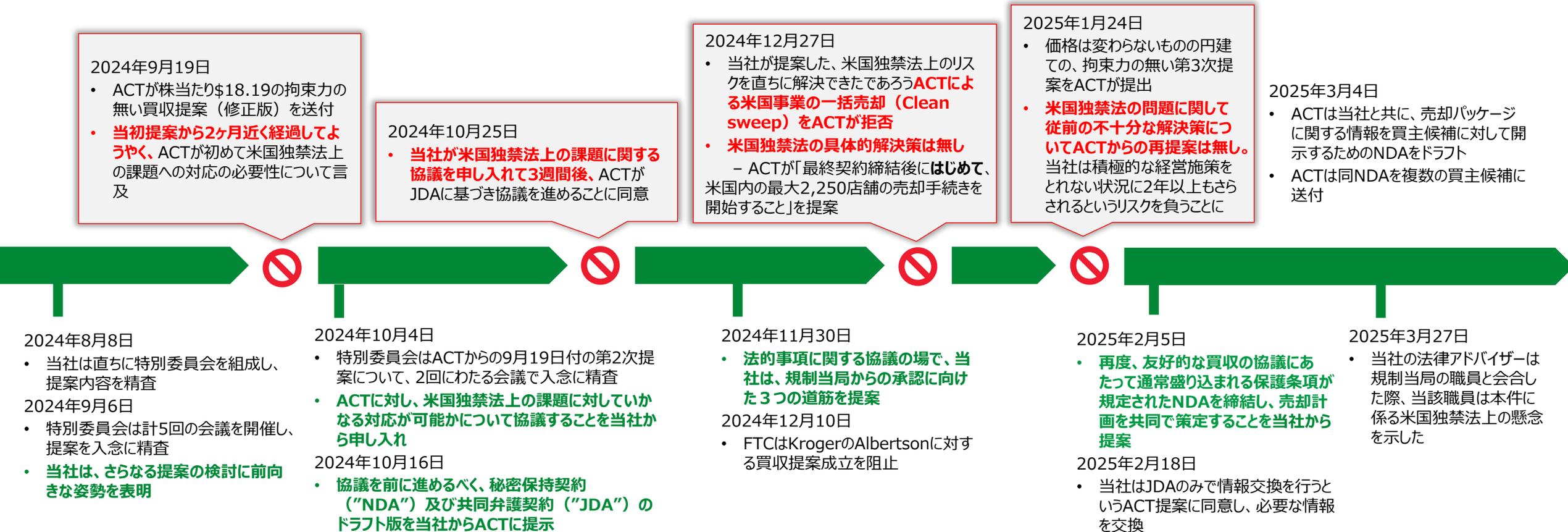
店舗売却を含む潜在的な取引
につき規制当局との協議を実施

当社はACTと継続的かつ建設的に協議

当社とアリマントション・クシュタール社との協議の経緯

- 当社は、2024年7月25日にACTから普通株式1株あたり\$14.86という価格で、拘束力のない買収提案を予告なく受領したが、本提案には米国独占禁止法上の課題への言及はなかった
- それ以来、当社はACTとの間で、実現可能な取引の可能性を探るべく、継続的かつ建設的に協議してきた
- しかしACTは、2025年2月に至るまで、重要かつ現実に存在する規制上のハードルについて、建設的に対応することを繰り返し拒否してきた経緯がある

ACTの、米国独禁法上の課題に対処することへの抵抗及び対応の遅れ



特別委員会の概要

ACTによる買収案の利点を適切に評価するために必要な知見を備えている特別委員会は・・・

- いずれも関連する業界での経験を有し、大規模なグローバル事業を率い、事業変革やM&Aによる価値創出を監督する立場から得られた知見を有する独立社外取締役により構成される
- 株主価値の創出、当社独自の経営見通し、業界全般の動態、コーポレートガバナンス、プロセス構築におけるベストプラクティス等の観点を含め、複数の選択肢をバランスよく評価できるよう考慮された人選
- 30回以上の特別委員会を開催
- 特別委員会は、本プロセスを通して外部アドバイザーから幅広く助言を受けている

特別委員会のメンバー（いずれも独立社外取締役）



ポール 与那嶺、特別委員会委員長

- Central Pacific Financial Corp元Chairman & CEO及びCentral Pacific Bank元Executive Chairman。現在は両社のChairman Emeritus & Director(Non- Executive Director)を兼任
- 日本アイ・ビー・エム株式会社元代表取締役社長執行役員
- デジタル・トランスフォーメーション / 組織マネジメント / 会計 / 国際ビジネスの分野におけるグローバルなビジネス経験と高度な知見



山田 ヌヨミ、独立社外取締役

- 株式会社アイスタイル共同創業者
- 株式会社アイスタイル取締役、セイノーホールディングス株式会社 / SOMPOホールディングス株式会社社外取締役を兼任
- 株式会社ISパートナーズ元代表取締役社長
- 消費者向け小売事業での豊富な経験と、デジタル・トランスフォーメーション及び組織マネジメントに関する高度な知見



八馬 史尚、次期取締役会議長 兼 筆頭独立社外取締役

- 株式会社J-オイルミルズ元代表取締役社長
- 味の素株式会社常務執行役員等の要職を歴任するなど、30年以上勤務
- YKK AP株式会社社外監査役、株式会社SUBARU社外取締役を兼任
- 食品セクターにおける経験と組織マネジメントの高度な知見



井澤 吉幸、独立社外取締役

- ブラックロック・ジャパン株式会社元代表取締役会長CEO、株式会社ゆうちょ銀行元取締役兼代表執行役社長CEO
- 三井物産株式会社代表取締役副社長執行役員等の要職を歴任
- 株式会社ニトリホールディングス社外取締役を兼任
- 財務、資本市場の分野における高度な経験と知見

ACTからの買収提案に関する報道による投資家の誤解と事実関係

当社は、当社の株主及びその他のステークホルダーの価値の最大化を確実にするために、ACTからの買収提案 / マネジメント施策の2つの選択肢を並行して追求

誤解

「ACTとの協議における米国独占禁止法上の課題を理由に、当社がACTの提案を拒否している」

「当社がACTとの交渉をあえて遅延させている」

「当社はACTの提案を真摯に検討していないので、フルパッケージでのDD権を付与するNDAのサインを拒否している」

「3月6日に公表したマネジメント施策はACTの提案を拒否するためのものである」

事実関係

- ✓ 当社がACTの提案を拒否したという事実は一切ない。むしろ、当社はACTと十分に連携しており、現在両社は、米国独占禁止法の規制当局からの承認を得る可能性を高めるため、潜在的な店舗売却の可能性について互いに協力して検討を進めている

 - i. 当社の取締役会は、株主価値及びその他のステークホルダーの価値の最大化に資するのであれば、企業統合や非公開化といった選択肢を追求する準備があることを一貫して表明。同時に、当社取締役会は、取引実行に向けた明確な道筋が示されないまま、結果的に何年にもわたって当社の運営を不安定な状態に陥らせ、株主価値及びその他のステークホルダーの価値を毀損する可能性のある取引を安易に株主に推奨するべきではないと考えている
- ✓ ACTによる本件取引の完遂を妨げるために、当社が交渉を遅延させているという事実は一切ない。当社は、ACTとの協議の初期段階から、一貫して当社株主及びその他のステークホルダーの価値最大化につながる提案について真摯な姿勢を取ってきた。他方、ACTは、当社が指摘する米国独占禁止法上の明らかな課題に対して真摯に向き合い、対応することを、直近まで一切行っていない

 - i. 2024年10月以降、当社は米国独占禁止法上の懸念を払拭するための議論を積極的に続けてきた
- ✓ 当社はACTの提案を真摯に検討している

 - i. 当社から2度にわたってACTに対して二社間のNDAの文案を提案し、その締結を求めたが、ACTはNDAを締結せず。2025年4月によりやくNDAを締結
 - ii. 米国独占禁止法上の懸念を払拭するための検討に必要な情報共有に関し、当社の主体的な働きかけによりACTと合意済み
- ✓ 3月6日に公表したマネジメント施策は、現在実施中のACTとの協議を継続する前提で公表したものである。当社として最適と考える価値向上施策を同時並行的に追求することは、企業として当然の責務であると考えている

当社は、米国独占禁止法における規制当局の承認を得るための明確な道筋を確保することを最重視
実行できない取引は取引とは言えず、株主価値を棄損することとなる

アジェンダ

- ① エグゼクティブ・サマリー
- ② 当社のビジネスの現況
- ③ 株主の皆様に対するコミットメント達成の実績
- ④ 価値を実現する当社の確固たる計画
- ⑤ ACTとの建設的な協議
- ⑥ 当社に相応しい知見と経験を有する独立社外取締役、ガバナンスの強化

2つの価値顕在化プロセスを並行して追求するのに相応しい4名の新独立社外取締役候補

厳格な選定プロセスを経て、最適な4名を社外取締役候補に指名

- ✓ 現在進行中の取締役会刷新のプロセスの一環として、**指名委員会は2023年から新任取締役の候補者選定に着手**
- ✓ 選定プロセスにおいては、「食」「小売業」「グローバル展開」にフォーカスした当社の成長戦略を含む**当社の現在の戦略を補完し得るスキルセットを持ち合わせる候補に絞り込み**
- ✓ 取締役会では、**エグゼクティブ・サーチ会社を起用し、候補者選びのサポートを受けた。100名弱に及ぶ候補者から、スクリーニングを実施**
- ✓ 上記のプロセスを経て、**4名の適任者を最終候補として選出。いずれの候補も、株主価値の最大化に向けて2つの戦略を同時に遂行する当社のリーダーにふさわしい知見 / 経験を備える人材**

I 次期独立社外取締役候補



澤田 貴司

- ファミリーマート元代表取締役社長
- ファーストリテイリング元取締役副社長
- 主要な兼職：ロッテベンチャーズ・ジャパン取締役、セルソース代表取締役社長 CEO

スキル:

- ✓ 小売業
- ✓ マーケティング / ブランディング
- ✓ グローバルビジネス
- ✓ 財務 / 会計
- ✓ CEO経験
- ✓ 組織マネジメント
- ✓ 資本市場

I 次期独立社外取締役候補



秋田 正紀

- 株式会社松屋元代表取締役社長
- 主要な兼職：松屋取締役会長 兼 取締役会議長、明治安田生命保険社外取締役

スキル:

- ✓ CEO経験
- ✓ 小売業
- ✓ 組織マネジメント
- ✓ マーケティング / ブランディング
- ✓ リスクマネジメント / コンプライアンス
- ✓ サステナビリティ

I 次期独立社外取締役候補



寺澤 達也

- 経済産業省元経済産業審議官
- 元野田佳彦内閣における内閣総理大臣秘書官
- 重要な兼職：日本エネルギー経済研究所理事長

スキル:

- ✓ 小売業
- ✓ グローバルビジネス
- ✓ リスクマネジメント / コンプライアンス
- ✓ サステナビリティ

I 次期独立社外取締役候補



クリスティン・エドマン

- H&M Japan (エイチ・アンド・エム ヘネス・アンド・マウリッツ・ジャパン) 株式会社元代表取締役社長
- 株式会社ZOZO元執行役員
- ジバンシィ ジャパン元プレジデント & CEO
- 株式会社アントステラ元事業開発部長
- 重要な兼職：特になし

スキル:

- ✓ 小売業
- ✓ グローバルビジネス
- ✓ マーケティング / ブランディング
- ✓ 組織マネジメント
- ✓ CEO経験
- ✓ DX / IT / セキュリティ

まさに当社の事業に適した、独立性が高く経験豊富な取締役

2025年定時株主総会後の取締役会の顔ぶれ (1)

 <p>次期社長 代表取締役 兼 CEO 2022年取締役就任</p> <ul style="list-style-type: none"> ウォルマート・ジャパン・ホールディングス 合同会社 (現株式会社西友) 元 CEO 株式会社スシローグローバルホールディングス (現株式会社FOOD & LIFE COMPANIES) 元代表取締役会長 MASTER FOODS JAPAN (現 MARS JAPAN LTD.)元CEO 重要な兼職: Hana Group SAS Non-executive Director, Daiso USA LLC Chairman <p>スキル: <input checked="" type="checkbox"/> CEO経験 <input checked="" type="checkbox"/> 小売業 <input checked="" type="checkbox"/> グローバルビジネス</p> <p>マーケティング / ブランディング <input checked="" type="checkbox"/> 組織マネジメント <input checked="" type="checkbox"/> 財務 / 会計</p>	 <p>次期取締役会議長 兼 筆頭独立社外取締役 2023年取締役就任</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式会社J-オイルミルズ元代表取締役社長 味の素株式会社元常務執行役員 重要な兼職: YKK AP株式会社社外監査役、株式会社SUBARU社外取締役 <p>スキル: <input checked="" type="checkbox"/> グローバルビジネス <input checked="" type="checkbox"/> マーケティング / ブランディング <input checked="" type="checkbox"/> CEO経験</p> <p>組織マネジメント <input checked="" type="checkbox"/> サステナビリティ</p>	 <p>次期代表取締役会長 2009年取締役就任</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社最高管理責任者 (CAO) / 最高サステナビリティ責任者 (CSuO) 重要な兼職: 株式会社ヨーク・ホールディングス代表取締役会長、株式会社セブン&アイ・エナジー・マネジメント代表取締役社長 <p>スキル: <input checked="" type="checkbox"/> 小売業 <input checked="" type="checkbox"/> 組織マネジメント</p> <p>リスクマネジメント / コンプライアンス <input checked="" type="checkbox"/> サステナビリティ</p>	 <p>次期代表取締役副社長 2025年取締役候補</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式会社セブン-イレブン・ジャパン取締役副社長 同社執行役員副社長 管理本部長 当社元取締役 (2019-2022年) 重要な兼職: 株式会社アインホールディングス社外取締役 <p>スキル: <input checked="" type="checkbox"/> 小売業 <input checked="" type="checkbox"/> 組織マネジメント</p> <p>リスクマネジメント / コンプライアンス <input checked="" type="checkbox"/> DX / IT / セキュリティ <input checked="" type="checkbox"/> サステナビリティ</p>	 <p>取締役 常務執行役員 2020年取締役就任</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社最高財務責任者 (CFO) 財務経理本部長 重要な兼職: 株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター代表取締役社長、7-Eleven, Inc.取締役、7-Eleven International LLC取締役 <p>スキル: <input checked="" type="checkbox"/> 小売業 <input checked="" type="checkbox"/> 資本市場</p> <p>財務 / 会計 <input checked="" type="checkbox"/> リスクマネジメント / コンプライアンス</p>
 <p>取締役 執行役員 2024年取締役就任</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社最高戦略責任者 (CSO) 経営企画本部長 株式会社ツッセンホールディングス元代表取締役社長 重要な兼職: 7-Eleven, Inc.取締役、7-Eleven International LLC取締役 <p>スキル: <input checked="" type="checkbox"/> 小売業 <input checked="" type="checkbox"/> グローバルビジネス <input checked="" type="checkbox"/> CEO経験</p> <p>マーケティング / ブランディング <input checked="" type="checkbox"/> 組織マネジメント</p>	 <p>独立社外取締役 2022年取締役就任</p> <ul style="list-style-type: none"> Central Pacific Financial Corp.元 Chairman & CEO及びCentral Pacific Bank元Executive Chairman 日本アイ・ビー・エム株式会社元代表取締役社長執行役員 重要な兼職: Central Pacific Financial Corp. 等 / 株式会社三井住友銀行 / PayPay株式会社社外取締役 <p>スキル: <input checked="" type="checkbox"/> CEO経験 <input checked="" type="checkbox"/> グローバルビジネス <input checked="" type="checkbox"/> 資本市場</p> <p>DX / IT / セキュリティ <input checked="" type="checkbox"/> 財務 / 会計 <input checked="" type="checkbox"/> 組織マネジメント</p>	 <p>独立社外取締役 2022年取締役就任</p> <ul style="list-style-type: none"> ブラックロック・ジャパン株式会社元代表取締役会長CEO 株式会社ゆうちょ銀行元取締役兼代表執行役社長CEO 重要な兼職: 株式会社ニトリホールディングス / 三櫻工業株式会社社外取締役 <p>スキル: <input checked="" type="checkbox"/> グローバルビジネス <input checked="" type="checkbox"/> 資本市場 <input checked="" type="checkbox"/> 財務 / 会計</p> <p>CEO経験 <input checked="" type="checkbox"/> 組織マネジメント <input checked="" type="checkbox"/> サステナビリティ</p>	 <p>独立社外取締役 2022年取締役就任</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式会社アイスタイル共同創業者 / @cosme創業者兼運営者 株式会社ISパートナーズ元代表取締役社長 重要な兼職: 株式会社アイスタイル取締役、セイノーホールディングス株式会社 / SOMPOホールディングス株式会社社外取締役 <p>スキル: <input checked="" type="checkbox"/> マーケティング / ブランディング <input checked="" type="checkbox"/> 小売業 <input checked="" type="checkbox"/> DX / IT / セキュリティ</p> <p>CEO経験 <input checked="" type="checkbox"/> 組織マネジメント <input checked="" type="checkbox"/> サステナビリティ</p>	<p>4名の独立社外取締役候補 2025年定時株主総会で初指名</p> 

改革を経た当社の取締役会は、ACTからの買収提案 / マネジメント施策の2つの価値顕在化プロセスを並行して追求するのに最も適した独立性が高く経験豊富な取締役により構成される

当社の取締役会における独立社外取締役割合は、日本企業の約5%しか達成していない極めて高い独立性を誇る (2)

凡例:
C 報酬委員会 (2025年4月時点)
N 指名委員会 (2025年4月時点)
S 特別委員会 (2025年4月時点)
□ 委員会委員長 (2025年4月時点)
I 独立社外取締役

(1) 再任候補ではない取締役は除く。筆頭独立社外取締役 / 取締役会議長 / 代表取締役会長については2025年の定時株主総会の終了後、就任予定
(2) 東証プライム市場に上場している企業のうち、独立社外取締役が取締役の62%以上を占める企業の割合

会社経営の経験のみならず、投資機会を捉える鋭敏な感覚を活かした創業経験も豊富な人材



澤田 貴司

株式会社ファミリーマート
元代表取締役社長

取締役候補指名は2025年定時株主総会が初

① 独立社外取締役

- ✓ ファーストリテイリング副社長として数年間で売上高を400億円から4,000億円に引き上げる等経営陣として幅広い経験を有し、リーダーとしての卓越した能力を有する
- ✓ ファミリーマートの代表取締役として伊藤忠によるファミリーマートの買収に携わり、競合CVSフランチャイズの売却と価値向上のプロセスを経験
- ✓ Southland Corporation（現7-Eleven, Inc.）の買収への関与やロッテベンチャーズ / リヴァンプにおける企業の成長サポートを通して、M&Aや投資に関する知見を蓄積

40#

40年超の経験

主なスキル：



小売業



資本市場



財務・会計



マーケティング /
ブランディング



グローバルビジネス



組織マネジメント



CEO経験

経営及びリーダーシップ経験（抜粋）：



取締役副社長



代表取締役社長



創業者 / 代表取締役社長CEO



代表取締役会長



創業者 / 代表取締役社長



代表取締役社長CEO

小売事業の幅広い知見を有する業界のエキスパート



秋田 正紀

株式会社松屋

取締役会長 兼 取締役会議長

取締役候補指名は2025年定時株主総会が初

① 独立社外取締役

- ✓ **小売業 / マーケティング**について豊富かつ主要な知識を有する小売のプロ
- ✓ **様々な景気循環期におけるカスタマービジネスの運営および経営を経験済み**
- ✓ 明治安田生命での社外取締役等、**ガバナンスの強化とベスト・プラクティスの推進に貢献し**、過去20年にわたりガバナンスの強化に関する議論を先導

40#

40年超の経験

主なスキル:



小売業



サステナビリティ



組織マネジメント



マーケティング /
ブランディング



リスクマネジメント /
コンプライアンス



CEO経験

経営及びリーダーシップ経験（抜粋）：

MATSUYA

取締役会議長 / 社長 / 副社長 /
営業本部長等々要職を歴任

明治安田

社外取締役
報酬委員会委員長 /
監査委員としても取締役会に貢献

経済分野の豊富な知見を有し国際関係と交渉の経験を有するリーダー



寺澤 達也
元経済産業審議官

取締役候補指名は2025年定時株主総会が初
① 独立社外取締役

- ✓ 経済産業省（METI）の経済産業審議官として、2019年のG20大阪サミットにおける各国間の調整業務をはじめとして、**外国要人との折衝に従事した専門性を有する**
- ✓ **IEEJ (The Institute of Energy Economic, Japan) の理事長**として、エネルギー課題に関連したリサーチや方針を提供し、**内閣府本府参与**としてコロナ禍における政府の対応をサポート
- ✓ 国際交渉、複数のステークホルダーが関与する交渉における豊富な経験を活かし、**クロスボーダーでの企業価値最大化を目指す当社の戦略的アプローチに寄与**

30+

30年超の経験

主なスキル：



サステナビリティ



グローバルビジネス



小売業



リスクマネジメント / コンプライアンス

経営及びリーダーシップ経験（抜粋）：



The Institute of Energy Economics, Japan

理事長



経済産業審議官



野田佳彦内閣における
内閣総理大臣秘書官



東京理科大学大学院経営学研究科
上席特任教授

グローバルブランドの日本市場参入・成長を牽引してきた事業変革のリーダー



クリスティン・エドマン
 H&M Japan (エイチ・アンド・エム ヘネス・アンド・マウリッツ・ジャパン) 株式会社
 元代表取締役社長

取締役候補指名は2025年定時株主総会が初
 ① 独立社外取締役

- ✓ ZOZO / GIVENCHY / H&M / Aunt Stella / Mattelにおいてリテール戦略、ブランドマネジメント、事業開発を通じて成長と成果を牽引
- ✓ ヨーロッパ / 日本 / アジアにおいて、グローバルチーム / 多様な人材 / 戦略的なクロスボーダーコラボレーションにわたる勤務経験を有し、グローバルなキャリアを構築
- ✓ デジタル事業と小売経験との橋渡しやオンラインでのブランド強化を実現することが可能なバイリンガル・リーダー

20年超の経験

主なスキル：

グローバルビジネス

小売業

マーケティング / ブランディング

DX / IT / セキュリティ

組織マネジメント

CEO経験

経営及びリーダーシップ経験（抜粋）：

執行役員

ジバンシィ ジャパン
プレジデント&CEO

日本法人代表取締役社長 / 香港エリアマネージャー

株式会社アントステラ
事業開発部長

マテル・インターナショナル株式会社
アシスタント・ブランド・マネージャー

コーポレートガバナンスのベストプラクティスを引き続き追求するため 慎重に検討を重ねた上で取締役及び各委員会の委員長を選定

- ✔ 2022年以降、各委員会委員長を刷新
- ✔ 委員会設立時、委員長の全員が独立社外取締役
- ✔ 独立社外取締役が務める取締役会議長及び筆頭独立社外取締役を導入
- ✔ 本年の株主総会における独立社外取締役候補者はいずれも2022年以降に選任
- ✔ 2025年の定時株主総会において4名の新任取締役候補者を擁立
- ✔ 2021年にガバナンスを見直し、2022年に独立社外取締役が過半を占める形に取締役会を再構築

定時株主総会后

- ✔ **13名中8名が独立社外取締役**
独立社外取締役が62%を占めるのは、日本企業の取締役会において上位約5%の水準⁽¹⁾
- ✔ **筆頭独立社外取締役候補**
八馬 史尚氏が筆頭独立社外取締役 兼 取締役会議長に就任予定
- ✔ **各委員会の委員長は全て独立社外取締役が就任**
委員会の委員長は全て独立社外取締役が担う
指名委員会／報酬委員会の委員長は定時株主総会后に公表予定
- ✔ **新たな取締役会は、個々の取締役のスキル及び専門的な経験に基づき、各委員会の構成を合理的かつ慎重に検討**

(1) 東証プライム市場に上場している企業のうち、独立社外取締役が取締役の62%以上を占める企業の割合

