



2023年3月9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)

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関するお知らせ

2023年1月12日の第3四半期決算発表においてお知らせいたしましたとおり、当社は、昨年の定時株主総会においてトランスフォームされた新たな取締役会・ガバナンス体制の下、事業セグメント毎の成長性・効率性を踏まえながら、当社グループの企業価値向上に資する戦略的取り組みについて様々な検討(以下、「グループ戦略再評価」)を重ねてまいりました。検討にあたってはプロセスの公正性を担保するために独立した外部アドバイザーを起用し、あらゆる可能性を排除せず、スーパーストア事業(以下、「SST事業」)をはじめとする各事業の戦略的選択肢や抜本的なグループ事業構造改革に関する議論を、取締役会の過半数を占める社外取締役を含む全取締役で実施してまいりました。その結果、本日開催の取締役会において、「中期経営計画2021-2025」の上方修正と併せて以下の内容を決定しましたのでお知らせいたします。

- 当社グループの業績は、2021年7月1日に公表いたしました「中期経営計画2021-2025」に沿った様々な取り組みが奏功し、2023年2月期第3四半期において過去最高の営業収益・営業利益を計上するとともに、足許においても事業運営は引き続き好調に推移しております。かかる業績の進捗を踏まえ、当社取締役会は、本日開催の取締役会においてこの「中期経営計画2021-2025」の目標値を上方修正するとともに、この度のグループ戦略再評価において決定された内容も踏まえつつその内容をアップデートすることを決定いたしました。
- グループ戦略再評価の結果を踏まえ、当社グループにおける経営方針として、既に実施している過去の総合小売業を目指す方針からの転換をさらに加速し、「食」の強みを軸とし国内外コンビニエンスストア事業(以下、「CVS事業」)の成長戦略にフォーカスすることで、最適な経営資源配分を実行しながら、「食」を中心としたグローバルリテールグループに成長することを最重要課題として取り組んでまいります。
- また、当社は、この経営方針に沿った成長戦略の遂行を支えるグループとしてのキャピタル・リアロケーションプランの策定と、これらの進捗をモニタリングし、最適なグループ事業構造・戦略的選択肢の継続的な検討を行う体制を構築するべく、以下に掲げる施策も合わせて実行してまいります。

○ キャピタル・リアロケーション：

グループのキャッシュフローについて、資本効率性に立脚した投資判断に基づき、グループの成長ドライバーであるCVS事業への戦略投資に集中的に配分するとともに、自己株式取得を含む機動的な株主還元の実施を

通じ、総還元性向(累計)を50%以上といたします¹。

○ 戦略委員会の設置:

独立社外取締役のみで構成される戦略委員会を設置し、グループ重点戦略(国内外CVS事業成長戦略・SST事業変革等)に関する進捗状況のモニタリングおよび戦略実現のための最適なグループ事業構造・戦略的選択肢(IPO・スピンオフ等)に関する包括的且つ客観的な分析・検証を継続いたします。なお、戦略委員会は、これらの検証結果をもとに、当社グループの中長期的な企業価値向上のための助言を取締役会に対して行うことを目的としております。

当社取締役会は、当社株主はじめステークホルダーの皆様の声に傾聴しつつ、この中期経営計画の目標達成はもちろん、さらにその先を見据えたグループの持続的な成長と企業価値向上にコミットしてまいります。

¹ 2023年度から2025年度までの累計の総還元性向

記

1. 中期経営計画数値の上方修正

足許の業績進捗およびグループ戦略再評価において決定された内容を踏まえ、2021年7月1日に発表いたしました「中期経営計画 2021-2025」の目標値について以下のとおりアップデートいたします。当社取締役会は、この中期経営計画の目標達成はもちろん、さらにその先を見据えたグループの持続的な成長と企業価値向上にコミットしてまいります。

【2025年度 連結財務 KPI のアップデート】

	当初目標	アップデート目標	当初差
EBITDA	1 兆円以上	1.1 兆円以上	+1,000 億円
営業 CF (除く金融)	8,000 億円以上	9,000 億円以上	+1,000 億円
フリーCF 水準 (除く金融)	4,000 億円以上	5,000 億円以上	+1,000 億円
ROE	10 %以上	11.5 %以上	+1.5 %
ROIC (除く金融)	7 %以上	8.0 %以上	+1.0 %
Debt/EBITDA 倍率	2.0 倍未満	1.8 倍未満	▲0.2 倍
調整後 Debt/EBITDA 倍率	2.2 倍未満	2.0 倍未満	▲0.2 倍
EPS 成長率 (CAGR)	15 %以上	18 %以上	+3 %

(注)M&A 等の戦略投資は含めずに算出

2. グループ戦略再評価による経営方針と戦略のアップデート

2023年1月12日の第3四半期決算発表においてお知らせいたしましたとおり、当社では、昨年の定時株主総会においてトランスフォームされた新たな取締役会・ガバナンス体制の下、中長期的な企業価値の最大化に向けたグループ戦略の再評価を行うべく、独立した外部アドバイザーを起用のうえで、現行事業構造下でのシナジーや構造変革によるディスシナジーの定量分析を含む多面的な分析結果も踏まえつつ、SST事業をはじめとする各事業の戦略的選択肢や抜本的なグループ事業構造改革に関する議論を重ねてまいりました。

現下、日本国内においては、高齢化・単身化・共働き化等の社会構造の変化の加速により、ご自宅の近くでの生鮮食品・惣菜等の購買ニーズがさらに高まっており、また、世界的なパンデミックを経て、お客様の行動様式・価値観が変化し食品に対するニーズも一層多様化しています。また米国においては、新鮮で健康的な美味しい食品ニーズを満たすことのできる CVS への期待が高まっており、グローバル全体においても、各地域の特性に合わせた安全・安心で高い品質の日常の「食」を提供する領域には大きなチャンスがあり、これを可能とするための事業インフラの構築が重要な状況になってきております。

当社 SST 事業は、食品の品揃え・調達力・サプライヤーネットワーク・イノベティブな開発力・プライベートブランド (セブンプレミアム) といったグループの競争力を支える「食」の強みを有しておりますが、上記のような今後のマクロトレンド・マーケットトレンドの予測の観点からも、この「食」の強みが当社グループにおける国内外 CVS 事業の成長を支える競争力の源泉としてますます重要になっています。

当社取締役会は、当社グループを取り巻くこれら経営環境の変化を踏まえたグループ戦略再評価の結果として、当社グループがこれまで培ってきた「食」の強みを軸に、国内外 CVS 事業の成長戦略へフォーカスし、最適な経営資源配分を実行しながら、「食」を中心としたグローバルリテールグループに成長することこそが、当社グループの中長期的な企業価値の最大化に資するものと判断し、この経営方針に沿った具体的なアクションプランとして、国内外 CVS 事業の成長戦略の加速と SST 事業の抜本的変革の断行、およびこのアクションプランの着実な遂行を支えるグループとしてのキャピタル・リアロケーションプランの策定と、これらの進捗をモニタリングし、最適なグループ事業構造・戦略的選択肢の継続的な検討を行う体制を構築するべく、以下に掲げる諸施策を速やかに実行していくことも決定いたしました。

当社は、「中期経営計画 2021-2025」において、すべてのステークホルダーから信頼される誠実な企業でありたいという創業以来の社是、および、「常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供することで、国内外の地域社会に貢献したい」という基本姿勢とともに、2030年に目指すグループ像を掲げましたが、今般のグループ戦略の再評価を踏まえて、2030年に目指すグループ像を「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」といたしました。下記諸施策の実行は、社是・基本姿勢に根差して、この新たな「2030 年に目指すグループ像」を実現するために、必要不可欠なものと確信しております。

「食」の強みを軸とした国内外 CVS 事業の成長戦略・具体的なアクションプランの概要

○ 北米 CVS 事業

7-Eleven, Inc. (以下、「SEI」)は、中期的に以下の4つの重要戦略分野にフォーカスし、継続的な事業の成長と効率性の向上を目指してまいります。

- 1) オリジナル商品(フレッシュフード、専用飲料、プライベートブランド商品)の開発と販売の強化により、オリジナル商品の売上シェアを2025年度までに34%にまで伸長すると同時に、商品荒利率の向上とバリューチェーンの強化を継続
- 2) 7NOW デリバリーにおいて、高品質且つ即食性のある商品を迅速(全国平均約28分)にお届けする価値提案により、その成長をさらに加速させ、2025年度には売上10億ドルを目指す
- 3) Speedwayとの統合を完遂し、2023年度に8億ドルのシナジーを実現
- 4) 細分化された米国市場において、M&Aと新規出店の両方を通じて市場におけるシェアを高め、事業成長を継続

○ グローバルCVS事業

日本・北米以外のグローバルなCVS事業展開を担う7-Eleven International LLCにおいては、日本および北米を除く地域で2025年度までに5万店の店舗網を確立し、2030年度までに日本、北米も含めた全世界で30の国と地域での店舗出店を目指していく方針です。具体的な取り組みの方向性としては、新規国の開拓のみならず、既存展開エリアにおけるライセンスへの戦略的投融資を通じ、上述の「食」の強みを含め、米国においてSEIの再建を手掛け、目覚ましい成長へと導いてきた事業革新の手法を活かしてライセンスの潜在的な成長性を引き出すことにより、利益の拡大を図ってまいります。また、今般ベトナム事業に対する投融資の実行を決定いたしました。成長余地の大きいグローバルCVS事業の利益成長の加速度的実現を果たす上で、これらライセンスへの戦略的投融資を含むM&Aについても積極的に検討してまいります。

○ 国内 CVS 事業

株式会社セブン-イレブン・ジャパンは、「食」の強みを支える商品力＝セブンプレミアムをはじめとする魅力的なオリジナル商品を活かした店舗集客力・収益力の向上により安定成長を引き続き実現させてまいります。加えて、上述のような国内における社会構造やお客様の価値観・行動様式の変化に対応し続けるべく、SST事業で培ってきた知見・お取引先様とのネットワークも活用しながら新たな品揃えや新しいコンセプトの店舗の在り方にも挑戦してまいります。また、このような店舗における商品・サービスの提供という従来のビジネスに加えて、7NOW デリバリーやリテールメディアといった新規ビジネスの展開を通じ、事業競争力の一層の強化と利益成長の加速を目指してまいります。

○ SST事業

SST 事業については、「食」の強みを生かしたグループ全体に対する貢献を果たす一方、「食」以外の商品も取扱う株式会社イトーヨーカ堂(以下、「IY」)を中心に、単一事業としての収益性・資本効率の改善が必要であるとの強い課題認識を持ち、2023年2月期においてもこれまで推し進めてきた構造改革を完遂すべく様々な構造改革施策を実行してまいりました。今後は、この構造改革の成果を発揮していく事に加え、グループとしての「食」を軸とした成長戦略の方向性に沿った事業構造の変革を一層加速化させるとともに、単一事業としての自立的な再成長フェーズが見渡し得る経営体制の確立と、目標値として首都圏 SST 事業において2025年度EBITDA550億円、ROIC4%以上の達成を果たすべく、3年間の時限性をもって以下に掲げる諸施策を速やかに実行してまいります。

- 1) グループ戦略の軸である「食」にフォーカスするべく、アパレル事業²から完全撤退
- 2) IYは従前の事業構造改革における店舗閉鎖に加え、新たに14店舗の閉鎖を意思決定し、首都圏へのフォーカスを加速³
- 3) IY、株式会社ヨーク等首都圏SST事業の統合再編を実施し、注力する首都圏におけるシナジーおよび運営効率を最大化
- 4) 戦略投資インフラ(PC/CK⁴、ネットスーパーセンター)の整備により、更なる利益成長可能な収益構造を実現
- 5) 外部プロフェッショナルを起用し変革の工程を管理するとともに、取締役会および戦略委員会がモニタリングを実施

上記グループ成長戦略・アクションプランを確実に遂行するための当社グループとしての新たな施策

○ キャピタル・リアロケーション

CVS事業を中心としたグループ事業成長を通じた営業キャッシュフローの増大を図りつつ、事業ポートフォリオの見直しを通じた重点構造改革分野における抜本的な変革、ベストオーナーの検討を進め、資本回収にも努めてまいります。創出されたキャッシュフローについては、資本効率性に立脚した投資判断に基づき、グループの成長ドライバーであるCVS事業への戦略投資に集中的に配分し、加速度的な成長を推進していく方針です。なお、かかる基本方針に基づき、株主還元につきましてもCVS事業に対する戦略投資とのバランスを重視しつつ、自己資本利益率(ROE)や1株当たり当期純利益(EPS)の向上に向けた自己株式取得を機動的に実施していくことを想定しており、今般の中期経営計画の上方修正と併せて、総還元性向(累計)50%以上とする方針を決定いたしました⁵。

また、当社は、事業ポートフォリオの見直しの一環として、2022年11月11日にFortress Investment Group LLCの関連事業体たる特別目的会社である杉合同会社との間で当社が保有する株式会社そごう・西武の発行済株式の全部を譲渡する契約の締結を公表しておりますが、本件について今後開示すべき事項を決定した場合には速やかにお知らせいたします。

○ グループ重点戦略のモニタリングおよび最適な戦略的選択肢の検証を行う戦略委員会の設置

透明性および客観性を担保しながら、上述の戦略アクションプランの進捗をモニタリングすると同時に、最適なグループ事業構造・戦略的選択肢に関する検証を継続する体制を構築するべく、独立社外取締役のみで構成される戦略委員会を設置いたします。

1) 設置の背景・目的

グループ重点戦略(国内外CVS事業成長戦略・SST事業変革等)に関する進捗状況のモニタリングおよび戦略実現のための最適なグループ事業構造・戦略的選択肢(IPO・スピンオフ等)に関する包括的且つ客観的な分析・検証を継続的に実施し、これらの検証結果をもとに、当社グループの中長期的な企業価値向上のための助言を取締役会に対して行うことを目的としております。

2) 構成メンバー

当委員会は、当社社外取締役のステイーブン・ヘイズ・デイカス氏を委員長とし、全8名の独立社外取締役のみで構成するものといたします。また、戦略委員会の客観的な分析・検討をサポートする外部アドバイザーも起用いたします。

以上

² 当社が運営するアパレル事業

³ 店舗数:2023年2月末126店舗、2026年2月末93店舗(予定)

⁴ プロセスセンター、セントラルキッチン

⁵ 2023年度から2025年度までの累計の総還元性向