

2025年3月10日

## アリマントション・クシュタール社との独占禁止法上の論点についての協議 及び後継者選定プロセスに関する株主の皆様への公開レター

株式会社セブン&アイ・ホールディングス（以下「セブン&アイ」または「当社」といいます。）は本日、株主の皆様に向けて以下のレターを送付し、特別委員会におけるアリマントション・クシュタール社（以下「ACT社」といいます。）やその他の潜在的な買収候補者との協議の進行状況及び当社の後継者選定プロセスに関する追加情報をお知らせいたします。

セブン&アイ株主の皆様

先週、当社は、コンビニエンスストア事業により注力し、株主の皆様にとっての価値を最大化し還元するために、経営体制、資本構造及び事業の変革に向けた一連の変革施策を発表いたしました。

本発表以来、多くの投資家の皆様から前向きかつ建設的なご意見をいただき、心より感謝申し上げます。また、Artisan Partners Asset Management（以下「Artisan社」といいます。）から当社取締役会に送付されたレターについても認識しております。Artisan社が、全ての事実を把握していないにもかかわらず、株主価値顕在化に向けたあらゆる選択肢を追究するという当社の姿勢について誤った認識をしていることを遺憾に思います。

本レターにおいてはACT社と継続している建設的な協議の状況と、指名委員会による入念な後継者選定プロセスに関して、以下のとおり追加情報を共有させていただきます。

### **特別委員会はACT社と独占禁止法上の問題に関する建設的な協議を継続**

当社取締役会は、ACT社からの提案を受領した後速やかに、スティーブン・ヘイズ・デイカス氏、ポール与那嶺氏、井澤吉幸氏、山田メユミ氏、八馬史尚氏の独立社外取締役のみによって組成される特別委員会を組成しました。特別委員会は、ACT社提案及びその他の選択肢について適切かつ独立した立場での検討・評価を行うことを担保すると共に、ACT社との間で今後進展しうる協議の進捗に対し、当社が迅速に対応できるようにすることを目的として設立されました。

特別委員会にとっての最優先事項は、組成当初から一貫して、また今後も継続して、株主の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様にも最大の価値を創出することにあります。この半年以上の間に、特別委員会は30回以上の会議を開催し、ACT社からの提案や、価値創出に向けたその他の選択肢を慎重に検討してまいりました。その最も重要な目標は、価値創出と取引成立の確実性の双方を担保することにあります。

特に重要な点を改めて強調しますと、既にお伝えしている通り、特別委員会は現在もACT社と建設的な協議を継続しており、いかなる第三者からの提案も拒否することを推奨していません。しかし、このような建設的な協議に至るまでには時間を要しました。

周知の通り、セブン&アイとACT社の統合に際しては、独占禁止法関連の規制上の障壁に対し適切に対処する必要があります。当初から当社が一貫して指摘してきた懸念は、2,000店舗以上にも及ぶ店舗を含む事業の売却計画を取りまとめ、それを信頼性があり有望な独立した買い手

を探したうえで譲渡することで、当該事業を実効性のある形で将来にわたり継続させつつ、当該売却対象事業を引き受けた買い手と当社を買収した後のACT社との競争を担保するという、前例の無い売却取引をいかに実施するか、という点です。

しかしながら、つい最近まで、ACT社の近時までの立場は、当社がACT社との間の最終的な統合契約を締結した後に初めて、重複する店舗を分離するかあるいは売却先を探す、という主張に固執しておりました。かかる前提下においては、取引が確実に成立する保証は無いという受け入れがたいリスク負担を当社は強いられることとなります。規制当局や裁判所の判断において不可欠となる、分離した重複店舗を独立企業として存続できるかどうか、また当該事業を実効性のある形で将来にわたり継続させることができる適切な売却先が見つかるかどうか、といういずれの点についての確実性の担保出来ないものでありました。

アルバートソンズ社／クローガー社の教訓的な案件<sup>1</sup>は、市場における実績があり競争環境を維持できる適切な買い手が不在である状況は、数千店舗を売却しようとする小売企業にとって重大な懸念が現実であることを改めて示しました。株主からの資本を受託する立場にある当社は、取引完了に向けた明確な道筋が示されず、結果的に何年にも亘って当社の運営を不安定な状態に陥らせ、価値を毀損する可能性のある取引に安易に踏み込むことはできません。

そのため特別委員会は、ACT社に対して、これらの課題についての検討を、ACT社との契約締結後に行うのではなく、契約前に両社共同で行うべきであると提案しました。また、特別委員会は、これらのリスクを軽減させるべく、以下の通り、ACT社が取り得る具体的な施策を提案しました。

- ACT社は、米国内のサークルK店舗を含むすべての店舗を「一括売却（クリーン・スイープ）」することで、米国の独占禁止法上の懸念を完全に解消する
- ACT社及び買い手が2,000以上の店舗に関する最終的な売却契約を締結することを、ACT社と当社との間の最終的な統合契約の締結の前提条件とする
- ACT社と当社は、最終合意を待つことなく、売却対象店舗の運営、管理、財務状況を明確化し、買い手候補を特定することで、売却プロセスの実現可能性の検討を直ちに開始する。かかる対応を通じ、米国の競争法当局からの理解の取得及び潜在的な係争への対応に合理的に備えうる条件や本取引の成功の見込みに関する洞察を得る

---

<sup>1</sup> 米国スーパーマーケット・小売りセクターの合併取引で、米国連邦取引委員会の反対を受け、その後規制上の障害を越えるため2年以上も努力を続けた末に連邦裁判所の禁止命令を受けた案件であり、最終的に当該取引は解除されました。

当社は、ACT社が最近になってようやく、当社が提案した上記3つ目の選択肢を検討することに合意し、両社のファイナンシャル・アドバイザーが連携して買い手候補に接触を開始したことを喜ばしく思います。これを受け、当社及び当社のアドバイザーは、信頼性があり実行可能な是正措置及び売却計画を実現できるかどうかを検証する段階に進むことが可能になると考えております。その結果、ACT社の提案について、上記にて指摘した「価値創出」と「取引成立の確実性」という両観点から現実的に評価できるようになると考えています。

## 指名委員会のプロセス

3月6日に発表した通り、取締役会の諮問機関である指名委員会の答申を踏まえ、当社取締役会は、次期代表取締役社長兼CEOとしてスティーブン・ヘイズ・デिकास氏を任命することを決議しました。

独立社外取締役が過半数を占める指名委員会において、慎重に協議した結果、我々は、デिकास氏が今後当社を率いるのに最適な人物であり、指名委員会で討議を重ねた「当社CEOのあるべき姿像」の基準を、他の誰よりも満たしていると確信しています。同氏は、小売業界において豊富な経営経験を有するエグゼクティブであり、財務、オペレーションの面での高い専門性を備え、バイリンガルであり、また日米両方の文化的背景を有しています。デिकास氏は、キャリアを通じて日本及びグローバル市場の消費者向け小売企業に携わり、セブン&アイにおいても、当社がグローバル企業に変革する過程において、戦略委員会及び特別委員会を主導し、変革の推進役を務めてきました。セブン&アイのビジネスと戦略に関する同氏の知識もまた、貴重な強みです。

指名委員会は、山田メユミ氏（委員長）、井澤吉幸氏、八馬史尚氏、及びスティーブン・ヘイズ・デिकास氏の独立社外取締役4名に、井阪隆一氏、丸山好道氏を加えた計6名の取締役で構成されております。

同委員会は、答申を行う前に、2023年にグローバルなエグゼクティブ・サーチ会社をアドバイザーに任用して開始したCEOサクセッションプランのプロセスにおいて、候補者を慎重に比較検討いたしました。2024年3月までには、同委員会は、当社経営陣との協議や取締役会が承認した当社の戦略的な課題を踏まえ、後継CEO候補者スクリーニングにおける詳細な基準を策定し、その後、エグゼクティブ・サーチ会社と同委員会は評価と面接のプロセスを進めました。

同委員会は、アドバイザーと共に、多くの候補者を検討いたしました。国内外子会社経営陣を含む当社内候補者との面談・評価に加えて、複数の社外候補者人材のスクリーニング・検討も実施しましたが、結果として、これらのプロセスにおいて、委員会が求める基準に合致し、なおかつ、その時点で直ちに候補者として強く推薦できる人材を見いだすことができませんし

た。その後、2024年11月の指名委員会と現CEOとの対話の中で同職の候補者としてデイカス氏が浮上し、12月から同氏との間で検討が開始されるようになりました。

デイカス氏がCEO候補として検討の対象となっていることが明らかになった時点で、同氏は直ちに指名委員会における協議から退きました。特別委員会は、同氏が委員を退任すべきか、検討を行いました。留意しなければならないのは、上記の通り、特別委員会は、ACT社の提案及びその代替案について独立した立場で検討・評価することを目的に組成されたものであって、潜在的な利益相反状況に対応したり、法律によって要求されたために組成されたものではないとの点です。そして、特別委員会は、以下の理由に基づきデイカス氏を委員として留任させる決定を下しました。

- デイカス氏が引き続き委員会に参加し、その知見を提供することが、特別委員会の検討において重要な利益をもたらすため
- 特別委員会は引き続き独立した法務・財務のアドバイザーによる助言を受けていたため
- 潜在的な買収候補者との協議を継続する中で、非公開化にむけた提案における資金調達に係る論点、及びACT社の提案に係る米国独占禁止法に関する論点が、すぐには解消される見通しが立たないことがその時点で明らかになっていたため

上記を受け、特別委員会はデイカス氏の委員会への参加を継続させることを決定しました。ただし、対応として、デイカス氏を除く委員で行われる「エグゼクティブ・セッション」を定期的で開催することとしました。また、潜在的なCEO後継に関する議論については、指名委員会の管轄事項であることを確認し、特別委員会では当該議論を行わないこととしました。今後は、従前特別委員会の副委員長に任命された与那嶺氏が、特別委員会の委員長を務めることとなります。なお、上記の社内候補者の一人であったジョセフ・デピント氏は2025年3月9日（日本時間。米国中部標準時では同年3月8日）に当社の取締役を辞任しております。

3月6日の発表でお伝えした通り、当社取締役会及び経営陣は、引き続き株主価値向上に向けたあらゆる選択肢を模索しつつ、ACT社との協議を進めると同時に当社の変革施策を実行すべき時であると考えています。

今後も、進捗状況について随時ご報告してまいります。

ポール与那嶺 セブン&アイ取締役会 特別委員会委員長  
山田メユミ セブン&アイ取締役会 指名委員会委員長