

2025 年 7 月 22 日

## 当社特別委員会の見解について

株式会社セブン&アイ・ホールディングス（以下、「当社」といいます。）社外取締役によって構成された特別委員会(以下「当委員会」といいます。)は、先般のアリマントーション・クシュタール社（以下、「ACT 社」といいます。）による当社買収提案（以下、「本件」といいます。）を ACT 社が一方的に撤回する決定を行ったことを受け、ACT 社が公表した著しく誤解を招く内容の公開書簡における主張に対し、当委員会の見解を公表いたしましたので、お知らせいたします。

当委員会は、約 1 年にわたり、ACT 社との本件成立の可能性を検討してまいりました。当委員会は一貫して誠実に協議に臨んでおりましたが、この度 ACT 社が協議を終了する決断に至ったことを遺憾に思います。さらに ACT 社が、当社の誠実な対応、及び、ACT 社がその解決に向けて確固たる姿勢を見せることのなかった本件が抱える重大な諸課題について、大きく歪曲させている点についても遺憾です。**以下に、株主及びその他のステークホルダーの皆様にはぜひご理解いただきたい重要な 3 点をご説明いたします。**

本件に区切りをつけ未来を見据えるにあたり、当社は揺るぎない決意をもって、当社単独の価値創造の施策を着実に実行し、当社グループの各事業の価値最大化を目指します。

当委員会としては、当社経営陣の計画が具体的かつ実行可能なものであると考えております。当社は、スーパーストア事業の譲渡と北米コンビニエンスストア事業の IPO による資本回収を原資とし、2030 年度末までに総額 2 兆円規模の自己株式取得を通じた株主還元の遂行を目指しています。また、当社経営陣は、中長期にわたる業績向上に向け、主要事業における改善にむけた取り組みを迅速に進めています。

\* \* \* \*

**1) 最も重要な点として、ACT 社は当初から米国独占禁止法上の課題を真剣に捉えることがなかった、という点が挙げられます。**

ACT 社は一貫して、米国独占禁止法関連の承認取得に向け「明確な道筋」があると主張してきましたが、実際はそうではありませんでした。

**現実には、本件は、非常に大規模な店舗売却をなくして完了し得ないものでした。**したがって、重視すべきは、ACT 社が米国連邦取引委員会（FTC）が承認するような適切な買い手を見い出せるかという点でした。しかし、ACT 社はそれを実現することができませんでした。

ACT 社はこれまで一度も、適切な事業会社の買い手候補を特定せず、さらに、売却対象店舗が真に独立して運営可能で、競争力ある事業体として成立させるための具体的な計画（必要となる IT などの重要システムや、新会社の経営陣の構成を含む）を示すことはありませんでした。

FTC は、ACT 社による当社買収検討が公に報じられて間もなく、当社に対して照会を行っています。その後も FTC の求めに応じ、複数回にわたってオンライン会議が開催され、そのうち 2 回は複数の州司法長官が参加するという、極めて異例の対応が取られました。恐らく ACT 社も同様の照会を受けていたものと推測されます。しかし、ACT 社は当委員会との協議において、FTC が表明した懸念の深刻さを真摯に受け止めることは最後までありませんでした。具体的には、以下のような状況を十分念頭に置く必要がありました。

- ・ 事前審査の段階としては、前例のないほど入念な精査を FTC が実施していたこと
- ・ 競争関連情報の共有にあたって、誰とどの情報を共有するかについて極めて慎重な配慮が求められていたこと
- ・ 買い手候補として挙げられたのが、いずれも FTC にとって望ましい買い手とならないプライベート・エクイティ・ファンドであったこと

当委員会は、この極めて困難な課題を認識しつつ、店舗売却案の取りまとめに向けて最大限努力してまいりました。

## **2) 当社ガバナンスが不十分であった、あるいは、当社が「日本的経営」の慣行に立ち戻ったとの指摘は事実無根です。**

昨今において多くの日本企業はコーポレートガバナンスを進化させておりますが、中でも当社は、ACT 社から一方的になされた本提案に対し、他の日本企業と比較しても進んだ対応を行ってまいりました。当社は直ちに当委員会を設置し、本件の精査を始めました。独占禁止法上の課題がある中、本件がそもそも実現可能であるかを確認すべく、実効的な店舗売却スキームを検討するよう、当初は消極的であった ACT 社に対して強く求めました。さらに包括的な守秘義務契約の締結についても、消極姿勢を示す先方に対して、当社側から強く要請していたものです。経営陣による面談も、オンラインで 10 回、及び、対面で 2 回実施されており、ACT 社が主張するような「非常に制限された 2 回の会合」とどまるものではありません。当委員会は、解決策を見いだせるかを確認するため、最後まで真摯に向き合う覚悟で臨んでおりました。

## **3) ACT 社による当社の協議対応への不満は、日本市場に対する理解の欠如を示しています。**

クロスボーダー取引を成功に導くにあたり、相手国におけるビジネス慣行に対する理解は不可欠です。当社経営陣によるプレゼンテーションの内容が「台本を読み上げただけ」との指摘は、日本の企業文化への理解不足を示すものです。対話相手が自分とは異なるアプローチやスタイルで協議に臨むことがあっても、それを否定したり、抵抗の意思表示と受け止めたりすべきではありません。

また、ACT 社は、日本市場についての助言を受けることが出来る国内パートナーの存在について繰り返し述べてきましたが、そのようなパートナーの存在を確認することはできず、当委員会に対しても一切情報共有がなされることはありませんでした。

\* \* \* \*

ACT 社の今回の決断は不本意ではありますが、想定され得たものとして受け止めています。ACT 社が本件に関する情報に接するにつれ、当委員会が当初から指摘していた米国独占禁止法上の明らかな課題について、その理解が進んでいったものと考えております。

当委員会としては、ACT 社が現在直面している事業運営、財務、市況面での課題について理解及び尊重するものであり、また、金融市場の環境が変化していることも認識しています。しかし、そうした事情を当社の責任に転嫁する理由はありません。ACT 社は、自らの判断で撤退することを選んだに過ぎません。

今後、当社は単独での価値創造に注力し、全力で取り組むこととなります。我々自身、結果を出すことが求められていることを誰よりも理解しています。当社としてたゆまぬ努力を続けるとともに、本年 8 月中にステークホルダーの皆様に変更して進捗をご報告したいと考えております。

|       |     |         |
|-------|-----|---------|
| 特別委員会 | 委員長 | ポール 与那嶺 |
|       | 委員  | 八馬 史尚   |
|       |     | 井澤 吉幸   |
|       |     | 山田 メユミ  |