

2023年5月12日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

**当社取締役会の見解：  
最適なガバナンス体制、取締役選任プロセス、及び長期的な価値創造について**

- 当社の「食」を中心とした国内外コンビニエンスストア(以下、「CVS」)事業の成長戦略は、当社取締役会にて企業価値・株主価値の創造に資する戦略についてオープン且つ建設的な議論を重ねた結果であり、今後も独立社外取締役のみで構成される戦略委員会にて継続的にモニタリング、検討を行います。
- 本レターにおいて、当社の独立社外取締役は、取締役会における議論の独立性及び実効性、並びに株主提案の検討プロセスにおける透明性を裏付ける見解を示しています。
- 当社取締役会は、Institutional Shareholder Services Inc.(以下、「ISS」)から発行されたレポートの推奨内容と異なる見解を有しており、株主の皆様には、当社が推薦する取締役候補の選任に賛成いただきますようお願い申し上げます。

当社は本日、当社の強固なガバナンス体制と取締役選任の適正な検討プロセスに関する当社取締役会の見解を示したレターを、当社株主に対して下記のとおり掲出いたしました。また、当社取締役会は、ISSから発行されたレポートに記載された内容について、当社が昨年遂行したガバナンス体制の変革、及び今日までの当社の飛躍的な成長の軌跡が勘案されていない旨、見解を示しております。

株主の皆様は、2023年5月25日の当社第18回定時株主総会において、当社が推薦する取締役候補の選任に賛成いただきますようお願い申し上げます。

## 記

セブン&アイ・ホールディングス株主の皆様

バリュー・アクト・キャピタル・マスター・エルピー（以下、「バリューアクト」）による当社に対するキャンペーンが開始されて以来、当社の将来成長に向けた強い確信に裏付けられた経営計画及び当社経営陣の価値創造へのコミットメントについて、バリューアクトに正しくご理解いただけていないことを残念に思います。最も懸念されるのは、当社がまさに成長を加速する中で、当社代表取締役社長の退任と当社の価値を毀損し得る 1 年以内の拙速なセブン-イレブンのスピノフの要求を主張し続けていることです。

株主の皆様には、当社取締役会が、強固なガバナンス体制及び取締役選任に係る適正な検討プロセスを通じ、当社の成長を実現する為の責任を有し、適切な監督体制の下で運営されているという点について、正しくご理解いただくことが重要であると考えています。特に皆様にご理解いただきたい点は、当社の戦略は着実に成果をあげており、実際に直近 2022 年度の連結業績は過去最高を達成したという事実です。

当社の全取締役は、昨年刷新された取締役会においてオープン且つ建設的な議論を重ね、「食」を中心とした CVS 事業の成長戦略を遂行すべく、経営資源の集中及び最適なキャピタル・アロケーションを実行、CVS 事業の成長に向けた投資を加速していく戦略方針について賛同しています。当社取締役会は、外部アドバイザーを活用し、客観性を担保した戦略検討プロセスを実施した上で、成果をモニタリングし、すべてのステークホルダーに対して価値創造を可能とする最適な戦略的選択肢を継続的に検討するための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した。

- 当社経営陣が変革を主導する上で、独立社外取締役は新たに設置された戦略委員会を通じてグループ戦略の実行及び進捗の継続的なモニタリングを行い、適切な業務執行の監督を行います。
- 当社取締役会は、株主価値創造につながる可能性のある戦略的選択肢（IPO、スピノフを含む）を否定したことは一度たりともありません。独立社外取締役のみによって構成される戦略委員会を通して、包括的且つ客観的な視点で最適なグループ事業構造や戦略的選択肢を検討してまいります。

### スティーブン・ヘイズ・デイカス独立社外取締役・戦略委員会委員長からのコメント

「私以外の独立社外取締役も含めた当社取締役会は、当社の事業計画の実行、即ち CVS 事業への投資の更なる加速と、食の競争力を強みとした事業展開がグローバルな成長を促すものと確信しています。当社の戦略は既に株主の皆様の利益に資する結果を示し始めている一方、バリューアクトの提案は当社の将来成長を阻害し得る不明瞭なものであり、多くのリスクを孕んでおります。我々はこの業績トレンドが継続する事を確かなものとし、且つ構造的な変革の遂行を含む更なる株主価値の向上に資する選択肢の検討を続ける事をコミットします。」

当社はバリューアクトを含む多数の株主及び投資家との対話を重ねた結果、2022 年に取締役会構成を独立社外取締役が過半を占める体制へと移行する等、この 1 年間でガバナンスの変革を実施してまいりました。刷新された当社取締役会は、多様性の向上により、メンバーの独立性を保ちながら、実効性の高い且つ建設的な議論を行っております。

- 独立社外取締役が過半を占める新たな取締役会は、国内の主要企業の中で最も独立性の高い取締役会となっています。本邦主要企業のうち独立社外取締役が過半数を占める企業はわずか 12% です。
- 当社取締役会は外国人取締役が 5 名(取締役会全体の 35%)、女性取締役が 3 名(取締役会全体の 21%)である一方、日本企業の平均はそれぞれ 5%、15%に過ぎません。

### 山田メユミ独立社外取締役からのコメント

「昨年当社が実施したガバナンス改革は、株主をはじめとしたステークホルダーの皆様の利益の為に、当社を進化させ、野心的な目標を達成する責任を経営陣に果たしてもらうために実施されたと理解しています。更なる独立性をもって新たなスタートを切った当社取締役会には、私の就任以降のこの 1 年間でも、大変大きな変化がありました。取締役会での議論は非常にオープン且つ建設的であり、様々な経歴を持つ独立社外取締役が自由に意見を述べ、様々な観点から深いディスカッションが行われています。先般、独立社外取締役のみで構成される戦略委員会が設置されたことも、取締役会にて実効性の高い議論が行われていることの証左だと思います。我々は更なる企業価値及び株主価値創造のための戦略的選択肢を継続的に検討し、進化を加速させるために今後も尽力してまいります。」

バリューアクトからの株主提案の検討に際しては、バリューアクトにも賛同された 3 名の独立社外取締役が、バリューアクト及び当社の推薦する新任取締役候補者との面接を行い、厳格且つ公正な検討を行いました。その結果、バリューアクトが推薦する候補者のうち 3 名は食や小売りに対する知見がなく、また残り 1 名も近年当業界に携わっておらず、当社の推薦する候補者がバリューアクトの候補者よりも当社グループの成長に資すると結論付けました。

### 井澤吉幸独立社外取締役からのコメント

「バリューアクトの推薦する新任取締役候補者の評価は、最適なガバナンスのプラクティスに沿ったプロセスです。指名委員会から、3 名の独立社外取締役、即ちデイカス取締役、山田取締役、そして私自身が、バリューアクトによる推薦候補者及び当社による推薦候補者の面接を実施しました。面接の中で明らかとなったことは、当社を更なる成長のステージへと昇華させることを見据えた際に、バリューアクトによる推薦候補者に比して、当社推薦の候補者は社長経験があり、取締役会の一員として相応しいということです。この我々の考えは、指名委員会及び取締役会において適切なプロセスを経て、全会一致で可決されました。当社推薦の候補者は、企業経営者であり、小売業界におけるリーダーシップ経験及びポートフォリオの最適化を今後も継続していくにあたり、確固たる実績と経験を有しております。」

ISS のレポートにおいては、彼ら自身も「大規模」だと認めているにもかかわらず、当社が昨年実施した強固なガバナンス体制への変革について、株主の皆様への推奨内容に適切に反映されておられません。

ISS の推奨は、「食」の競争優位性に立脚した CVS 事業を構築するための、当社代表取締役社長の井阪隆一と取締役会による近年の取り組みを考慮していないばかりか、バリューアクトによる 1 年以内のセブン-イレブンのスピノフ計画が、現在変革を推進している最中にある当社事業の勢いを大きく毀損する点についても勘案されておられません。

加えて、昨年「大規模」なガバナンス面での変更があったとはしているにもかかわらず、企業価値・株主価値創出に向け取締役会の実効性に関するこれらの変更の重要性を看過しています。実際には、これらのガバナンス面で

の変革の結果、当社はバリューアクトの提案を厳正且つ公正に評価・検討しており、バリューアクトにも賛同された3名の独立社外取締役が、同社が提案する取締役候補者及び当社推薦の新任の取締役候補者の双方と面接を行っています。その結果、同取締役らは、バリューアクトが提案する取締役候補者の内3人は食品や小売りの経験が無く、もう1人も近年当業界に携わっていないことなどを踏まえ、当社が推薦する取締役候補者の方がバリューアクトの提案する候補者よりも適任であると結論づけています。

最も遺憾な点は、ISSの当社推薦候補者に対する反対推奨は、現状に対する不完全な理解且つ過去の実績に重きを置いた認識に基づいたものであり、多くの部分においてバリューアクトの一方的な主張を繰り返しているように見受けられるということです。昨年実行したガバナンスの変革や独立性のある取締役会と経営陣の下、2022年度の連結業績は営業収益・利益とも過去最高を更新し、「中期経営計画 2021-2025」の目標値も上方修正する等、着実な業績の伸長も実現しております。ISSの推奨では、こうした当社が変革を通じて達成してきた軌跡に加え、今後刷新された取締役会が変革の推進を監督していくという点については、適切に考慮されておられません。

株主の皆様におかれては、ISSのレポートの内容は当社の昨今のガバナンスの変革及び刷新された取締役会が2022年度に示した実績について、適切に反映されていないことをご認識いただきますようお願い申し上げます。

株主の皆様には、当社が推薦する取締役候補者に対して賛成いただき、更なるガバナンス体制の強化と事業戦略の推進をご支援いただきますようお願い申し上げます。

セブン&アイ・ホールディングス取締役会