



マネジメント施策に関する アップデート

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

2025年3月6日

ディスクレーム

SEIのIPOにおいて売り出される普通株式に関する登録届出書が米証券取引委員会（SEC）に提出される予定ですが、現時点では提出されておらず、有効にもなっていません。登録届出書が有効となる前に、普通株式を販売することや、購入申し込みを受け付けることは認められておりません。本資料は、株式販売の募集や購入の勧誘には該当いたしません。その州や法域の証券法に基づく登録や承認がなされる前に募集、勧誘や販売を行うことが違法となるいかなる州や法域においても普通株式の販売はできません。

本資料には、米国連邦証券法に基づく「将来予想に関する記述」が含まれており、これらの記述には重大なリスクや不確実性が伴います。セブン&アイに関連する「予想する」「信じる」「見積もる」「期待する」「予測する」「意図する」「の可能性が有る」「計画する」「見通す」「予測する」「～すべき」「～する」といった言葉やそれに類似する表現は、そうした将来予想に関する記述であることを示すものです。これら将来予想に関する記述は、以下を含みますが、これらに限定されるものではありません：

- a) セブン&アイがSEIのIPOおよびセブン銀行の非連結化を実施する意向があることおよびその時期
- b) セブン&アイによる、SST事業グループを非連結化する継続的な取り組みおよびその時期
- c) SEIのIPO、セブン銀行の非連結化、SST事業グループの非連結化、および今般提案されている自己株式取得が、それぞれ当社および当社株主にもたらすと想定されるメリット
- d) セブン&アイおよびSEIの将来の事業運営（SEIのIPO後のSEIの財務面での柔軟性および意思決定の自主性や、SEIのIPOによる調達資金をセブン&アイが自己株式取得に活用することなど）
- e) セブン&アイによるSEIの過半数所有の継続
- f) 過去に発表した事業変革施策についてのセブン&アイによる継続的な取り組み

これら将来予想に関する記述は、セブン&アイおよびその取締役会の現時点での見通しおよび考えに基づいていますが、実際の結果がこれらの記述と大きく異なりうる要因や不確実性が複数存在します。これらの要因や不確実性には以下が含まれますが、これらに限定されるものではありません：

- i. 経済・市場環境の悪化
 - ii. SEIのIPO（IPO後における主要人材の維持・確保を含む）、セブン銀行の非連結化、SST事業グループの非連結化、および既に発表済みの当社のその他の事業変革施策などを成功裏に管理し、完了させられないリスク
 - iii. SEIのIPO、セブン銀行の非連結化、SST事業グループの非連結化、およびその他の事業変革施策が、想定された時期に実施されない、又は全く実施されないリスク
 - iv. その他、一時的な事象や、セブン&アイが過去におよび今後金融庁、東京証券取引所、又はセブン&アイのウェブサイト（<https://www.7andi.com/en/ir/library>）において開示してきた重要事項
- さらに、セブン&アイは非常に競争が激しく変化が急速な環境で事業を展開しており、新たなリスクが随時発生する可能性があります。

将来予想に関する記述は、本質的にリスクと不確実性にさらされており、予測又は定量化することができないものも存在するため、本資料をご覧頂く皆様は、将来の事象の予測としてこれらの将来予想に関する記述に依拠することはできません。将来予想に関する記述に反映された事象や状況には、達成されない可能性又は生じない可能性があり、実際の結果は将来予想に関する記述に反映された事象や状況と大きく異なる可能性があります。また、「当社が～考える」といった言葉やそれに類似する表現は、関連事項に関するセブン&アイの見解や意見を反映しています。これらの記述は、本資料作成日時点でセブン&アイが利用可能な情報に基づいており、セブン&アイはその情報がそのような表現の合理的な根拠であると考えておりますが、このような情報は限定的又は不完全である可能性があり、セブン&アイの記述は、セブン&アイが入手可能なすべての関連情報について徹底的な調査又は精査を行ったことを示すと解釈されてはなりません。本資料をご覧いただく皆様は、セブン&アイの実際の将来の結果や活動の水準、パフォーマンス、達成度がセブン&アイが期待するものとは大きく異なる可能性があることを理解した上で、本資料をお読みいただく必要があります。セブン&アイは、全ての将来予想に関する記述について、これらの留意事項による制限を付しております。さらに、セブン&アイおよびその関係者は、将来予想に関する記述の正確性や完全性について何らの責任を負いません。適用ある法令で義務付けられている場合を除き、セブン&アイは、新情報、将来の事象その他の理由にかかわらず、いかなる予測又は将来予想に関する記述についても、公に更新若しくは修正する義務、又は予期せぬ事象の発生を反映する義務を負うものではありません。

本資料には、Non-GAAP指標が含まれています。これらはGAAPに基づく財務指標を補完するものであり、代替性や優位性を持つものではありません。Non-GAAP指標の利用には複数の制約があり、例えば、他社が同じ名称の指標を異なる方法で算出する場合があります。これらのNon-GAAP 指標と最も直接的に比較可能なGAAP指標との調整については、本資料の巻末の付録をご参照ください。

本資料には、セブン&アイの業界に関する推計や予測が含まれています。これらの推計や予測は、セブン&アイの現在および将来のソリューションに関する市場規模やサービス可能市場の推計値を示したものであり、業界の公表資料やレポート、その他の公開情報、さらにはセブン&アイ自身の推計や見通しに基づいています。こうした情報には多くの前提や制約があり、不確実性も大きいので、本資料をご覧いただく皆様は、これらの推計値等を過信しないようご注意ください。業界調査や公表資料は、信頼できる情報源から得たデータに基づいていますが、その正確性や完全性が保証されているわけではありません。なお、セブン&アイはこれらの第三者提供情報を独自に検証していません。本資料に記載された市場や業界に関するデータに誤りがないよう努めていますが、こうしたデータはさまざまなリスクや不確実性を伴い、将来的に変動する可能性があります。したがって、セブン&アイはこれらのデータの正確性や完全性について保証するものではなく、本資料公表後に更新する義務も負いません。

セブン&アイ・ホールディングス（7&i HD）は本日、取締役会・特別委員会・経営陣の連携により、価値創造を実現するための詳細な検討を完了し、株主価値を大幅に高める具体的なプランを発表いたします

- 戦略的施策の実行を加速するため、スティーブ・デイカス氏を7&i HDの代表取締役社長 兼 CEOに任命
- 2026年下半期までの7-Eleven, Inc.（SEI, 北米における7-Eleven）のIPOを目指す
- 2030年度までに計2兆円（約132億ドル）⁽¹⁾の資本を株主に還元するとともに、累進配当の実施をコミット
- スーパーストア事業グループの非連結化に関する契約締結、ならびにセブン銀行の非連結化に関するご報告
- オーガニック／インオーガニック双方の成長を目指しつつ、CVS事業の業績向上へのフォーカスを継続

7&i HDは、株主価値を顕在化させるあらゆる選択肢の追求について引き続きコミットしてまいります

注：
1. U.S.\$1=151.46円

企業価値顕在化への道筋

新たな変革施策を通じた株主価値の顕在化にコミット

1

経営体制の変革

スティーブ・デिकास氏を代表取締役社長 兼 CEOに任命し経営体制を変革することで、
戦略的施策の実行を加速

2

2026年下半期までの SEIのIPO実現

SEIの価値を顕在化するとともに、
財務運営の機動力と自律性を更に強化し
成長を加速

3

株主還元に対するコミットメント

株主還元施策を大幅に強化し、
2030年度までに2兆円（約132億ドル）⁽¹⁾
の資本を株主に還元するとともに、
累進配当を実施

公表済みの各施策の着実な遂行にコミット

4

事業ポートフォリオ変革

コア事業にフォーカスするポートフォリオ変革の進捗

SST事業グループの非連結化

セブン銀行の非連結化

5

事業運営変革

CVS事業の業績向上へのフォーカスと、
オーガニック／インオーガニック双方による成長の両立

CVS事業の業績向上

規律のあるM&A戦略

注：
1. U.S.\$1=151.46円

スティーブ・デिकासを代表取締役社長 兼 CEOに任命 (1)



スティーブ・デिकास
次期代表取締役社長 兼 CEO

取締役会議長
2024年来

取締役
2022年来

特別委員会委員長 (2)

戦略委員会委員長

消費財・小売企業における経営経験 (抜粋) :



デिकास氏は、国内外の消費財・小売企業における豊富な経営・財務・業務経験を有し、グループの価値を創造する戦略を監督する役割を歴任

注:
1. 2025/5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
2. スティーブ・デिकास氏は、2025/3/5をもって特別委員会委員および委員長を退任

2 SEIのIPOの重要な戦略的意義



戦略

- 高い認知度を誇る米国最大のCVSチェーンとして、SEIの市場におけるリーダーシップを資本市場にも誇示



オペレーション

- 7&i HDとのシナジーを維持したまま、意思決定における更なる自律性を確保することでSEIの成長を加速



財務

- 財務運営の機動力を高め、SEIの戦略的フォーカスに沿った優先順位に基づく資本分配を実現



価値の顕在化

- SEIの価値を顕在化し、当社の株主への大規模な価値の還元を遂行

7&i HD 取締役会は、SEIのIPOが当社の株主に対する顕著な価値の顕在化とSEIの成長加速を実現する最適な選択肢であると確信







2 今後の7&i HD CVS事業構造



SEIは全ての北米CVS事業の運営を担いIPOを実行。7&i HDはSEIのIPO後もSEIの過半数の株式を保有

注:
1. セブン-イレブン・ジャパンは、SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC. とセブン-イレブン (中国) 投資有限公司の100%株式を保有
2. セブン-イレブン (中国) 投資有限公司は、中国におけるマスターライセンス

2 IPOにより独立した2社のリーディングカンパニーが誕生

	7&i HD	SEI (1)
概要	日本において圧倒的なNo.1の地位と北米以外の海外市場においてもリーディングポジショニングを有するCVSチェーン	グローバルにおける認知度と魅力的な北米CVS業界における確立されたプレゼンスを有する圧倒的なCVSリーダー
競争優位性	 日本においてNo.1の店舗数と食分野における圧倒的な強さを有し、海外市場においても優れたプレゼンスを保持しつつ成長を持続	 強力なブランド認知度と、業界随一のデジタル戦略を有する北米市場最大手のCVSチェーン
短期的なカタリスト	 日本において、顧客ニーズに対応した客数・利益率の改善に加え、社会構造変化を捉え新たなソリューションを構築（デリバリー、ヘルスケア、データ活用等） 海外において、直接投資を活用した競争力の強化を加速	 店舗網の拡大を通じた成長を継続しつつ、オリジナル商品の拡大やデジタル&デリバリー戦略の強化、効率性の改善とコストリーダーシップの取り組みを実施
長期的な成長のドライバー	 高いブランド認知度とオペレーションノウハウを活かしつつ、オーガニックおよびM&Aを通じて新規国を開拓	 大規模で継続的に成長している米国CVS市場においてシェアの拡大を継続し得る優位なポジショニング

SEIのIPOにより、7&i HDとのシナジーは維持しつつ、意思決定における自律性の強化と成長戦略実行の機動力確保を実現

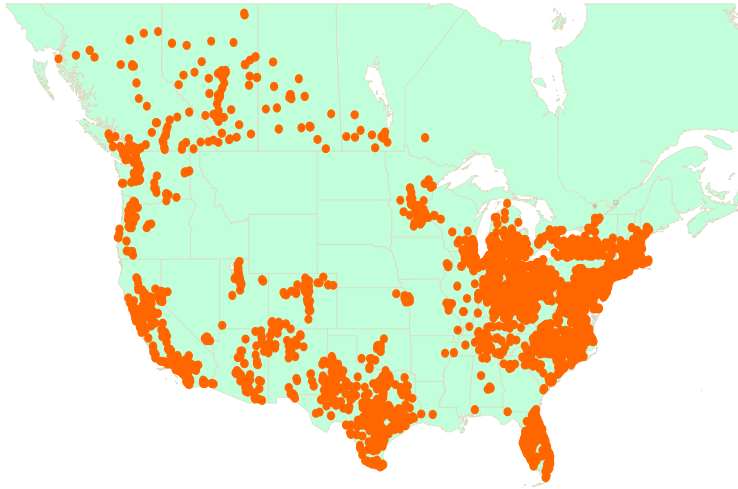
注：
1. 7&i HDは、SEIのIPO後も過半数株式を保持

2 今後の継続的な成長にふさわしいSEIのポジショニング

北米における圧倒的な店舗網

~13,145店舗
(米国およびカナダ) (1)

47マーケット



米国の人口の~50%が
7-ElevenおよびSpeedwayから2マイル以内でアクセス可能、
1マイル以内で~30%がアクセス可能

安定的なビジネスモデル

主な財務数値 (2)

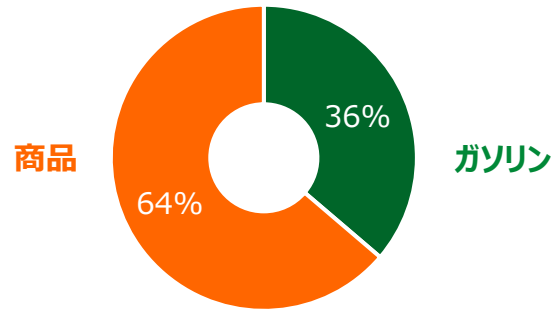
\$59.7Bn
2023年度 営業収益 (3)

\$4.2Bn
2023年度 EBITDA

15%
営業利益CAGR
(2006年度-2023年度)

7%
商品売上高CAGR
(2006年度-2023年度)

FY2023荒利構成比



持続的な成長にむけた戦略

- 1 オリジナル商品の伸長
- 2 デジタル&デリバリーの強化
- 3 効率性の改善、コストリーダーシップの実施
- 4 店舗網の強化および拡大
- 5 規律性をもったM&A戦略

グローバルにおける認知度と魅力的な北米CVS業界における確立されたプレゼンスを有するCVSリーダー

注:
1. 2024/9時点
2. 2023/12時点
3. 営業総収入

2 SEIのIPOへのコミットメント

タイミング	<ul style="list-style-type: none">2026年下半期までにはSEIのIPOを実施想定
実施条件	<ul style="list-style-type: none">SEIの業績が引き続き担保されていること米国内における株式マーケット動向が望ましいことSEC⁽¹⁾に提出する適切な書類および規制に関するその他承認を得ていること
案件後の資本構成	<ul style="list-style-type: none">SEIの通常の事業運営にとって望ましいバランスシートDebt / EBITDA比率はIPO時点でおおよそ2.0x資金調達に関する柔軟性は確保
分離に関する考慮点	<ul style="list-style-type: none">SEIの上場市場は米国株式市場7&i HDはSEIの過半数株式を引き続き保有
Next Steps	<ul style="list-style-type: none">通常の事業運営をしながらIPOの準備を継続分離に係るワнтаイムコストの評価定期的に7&i HDと詳細についてコミュニケーション

7&iHDは、SEIの業績を維持しつつ、米国市場におけるSEIのIPOにむけた実務対応に引き続きフォーカス・コミット

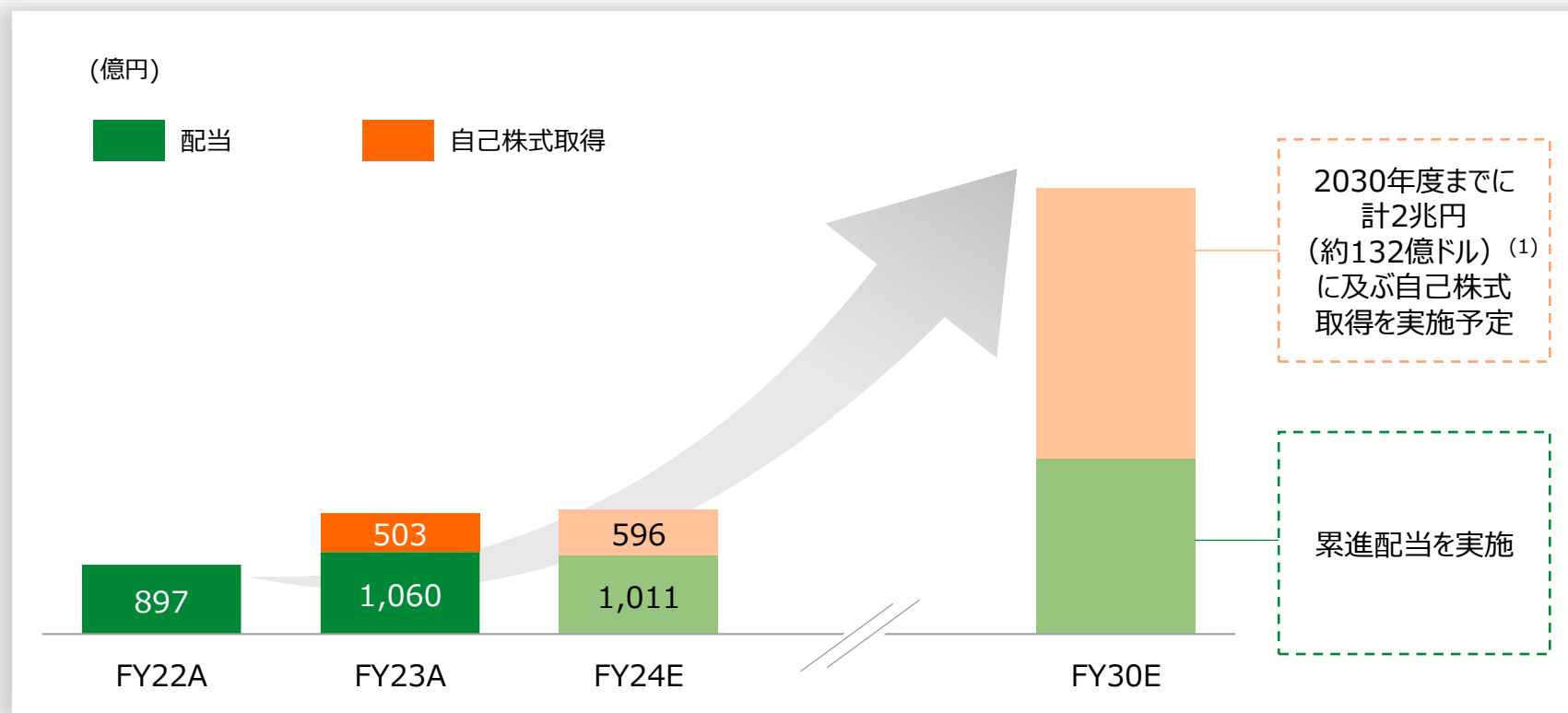
注:
1. 米国証券取引委員会、U.S. Securities and Exchange Commission

3 株主還元強化に対するコミット

主な施策

- 持続的成長に向けた財務の柔軟性を維持しつつ、積極的な株主還元施策を推進
- SST事業グループの非連結化およびSEIのIPOによって回収される資本を用いて、2030年度までに計2兆円を適切に自己株式取得に充当
- SST事業グループの非連結化が完了するタイミングで、自己株式取得の実施を想定
- 累進配当を実施

積極性と実現可能性の双方を実現する株主還元方針



SEIのIPOおよびSST事業グループの非連結化を通じて得られる資金を株主に還元しつつ、累進配当の方針に基づき、確実な株主還元を実現

注:
1. U.S.\$1=151.46円

4

事業ポートフォリオ変革

A SST事業グループの非連結化

- ✓ SST事業グループを8,147億円（53.7億ドル）⁽¹⁾⁽²⁾で譲渡し、非連結化
- ✓ CVS事業を核としたグローバル成長の推進
- ✓ CVS事業とのシナジーを維持しつつ、財務的な自律性を有したSST事業グループの持続的成長を追求
- ✓ **2025年度内の完了を目指す**

B セブン銀行の非連結化

- ✓ 過半数未満の持分を維持しつつ、セブン銀行の非連結化により財務構造を簡素化
- ✓ 自律性を向上し、セブン銀行の成長を加速
- ✓ 国内CVS事業の小売と金融の統合戦略により引き続き利益還流
- ✓ **2025年度内の完了を目指す**

注:

1. U.S.\$1=151.46円

2. 金額は、本件取引最終契約において合意した企業価値の金額に、本吸収分割効力発生見込み時点における予想純預金の加味、予想運転資本等に係る調整を行い試算した現時点での現金対価額見込みであり、最終的な対価額は本件取引最終契約に定める価格調整等を経て決定

5

事業運営変革

A CVS事業の業績向上

- ✓ 以下の施策を通じてCVS事業の業績向上を加速：
 - フードおよび飲料の先進化、レストランの拡大、強固なバリューチェーン構築によるオリジナル商品の成長（SEI）
 - SIPストアの取り組み（商圈に合わせた食領域の更なる強化）の加速（SEJ）
 - デリバリー、デジタル領域からのマネタイズの加速
 - 原価・販管費の最適化に向けたソーシング変革
 - 北米中心に、物流・サプライチェーン全体の最適化余地の精査と変革
 - 財務規律を伴った出店・M&Aによる店舗網の拡大

B 規律のあるM&A戦略

- ✓ ガソリン事業におけるSEIの知見が活かされる国々において、SEIおよび7INの協働による新市場の開拓
- ✓ 継続的なM&A戦略のトラックレコードの積み上げ
- ✓ 北米における高品質な店舗をターゲットとする厳密な選定プロセス

なぜ今これらの施策を実行するのか

継続的に大規模な価値を創造し続ける成長アルゴリズムを確立 (1)(2)



リーダーシップ体制・ビジネス・キャピタルアロケーションに関する一連の改革により、大規模な価値創造および株主還元を実現

注:
 1. LSD: Low Single Digit (1桁台前半), MSD: Middle Single Digit (1桁台中盤), LDD: Low Double Digit (2桁台前半), Mid-Teens: (2桁台中盤)
 2. SST事業グループの非連結化、セブン銀行の非連結化、およびSEIのIPOを考慮済み

今こそこれらの戦略的施策を推し進める最適なタイミング

取締役会、特別委員会、経営陣は、あらゆる価値創造の選択肢を評価し、これらの施策が最適な選択であると確信



最良なマネジメント:

戦略的施策の実行を加速するべく、
スティーブ・デイカス氏を代表取締役社長 兼
CEOに任命するリーダーシップ体制変革を実施



SEIの潜在的価値の顕在化:

SEIが北米のCVS同業他社に比肩する評価を
獲得する機会となり、7&i HDとその株主において
も大規模な価値の顕在化を実現



株主還元向上のフレームワーク:

SEIのIPOとSST事業グループの非連結化に
よって回収される資本を自己株式取得により
株主に還元するとともに、累進配当を実施

7&i HDは、株主価値を最大化させるあらゆる選択肢について引き続きコミットし、第三者との協議も継続

