

KKR と楽天、ウォルマートから西友株式を取得  
西友は日本を代表する OMO リテラーを目指してデジタル化加速へ



- KKR は西友の過半数株式を取得、楽天は新たに設立する子会社を通じて西友の少数株式を取得
- ウォルマートは西友株式の 15%を継続保有しながら KKR および楽天と協業、西友のデジタル・トランスフォーメーション(DX)を加速化
- グローバルベースで E コマースやデジタルマーケティングのプラットフォーム成長を推進してきた楽天と KKR は両社の強みを活かして西友が革新的で日本を代表するリテラーとなることを支援
- 西友はオンラインとオフラインを融合した国内有数の OMO<sup>1</sup>リテラー、かつ地域に密着した革新的なバリュー・リテラーとなることを目指す
- ウォルマートは「地域の特性に応じた最適なパートナーと最適な形で連携することで地域に根差した強いビジネスを構築する」という戦略を具現化

【東京、米国アーカンソー州ベントンビル 2020年11月16日】ウォルマート・インク(以下、ウォルマート)、KKR & Co. Inc. (以下、KKR) および楽天株式会社(以下、楽天)は本日、ウォルマートが保有する合同会社西友(以下、西友)について、KKR が過半数株式を、楽天が新たに設立する子会社が少数株式を取得する(以下、本取引)ことで合意し、契約を締結(以下、本契約)しましたので、お知らせいたします。本取引における企業価値は 1,725 億円(約 16 億米ドル)となります。

本契約では、KKR は西友株式 65%を取得、楽天は小売業の DX 推進を目的に設立する新会社を通じて西友株式 20%を取得します。ウォルマートは西友株式 15%を継続保有します。本取引により西友には新たな株主が加わると共に日本で意思決定ができるようになり、さらには新たな株主が持つ専門性を活用しながらイノベーションを進め、お客様や取引先が恩恵を享受できるよう DX を一段と加速できるようになります。

本契約は、3 社が西友のより一層の成長と長期戦略の実現にコミットしていることのあらわれです。西友は昨年、意欲的な成長戦略を掲げ、お客様へのさらなる価値の提供、生鮮へのこだわり、オンラインとオフライ

<sup>1</sup> OMO(Online Merges with Offline)は、オンラインとオフライン(実店舗)の垣根をなくすことで、顧客がより効率の良い購買体験ができるようになるためのマーケティング施策

ンを融合した利便性強化に注力しています。既に、市場シェア、顧客満足度、アソシエイト(従業員)満足度、業績など、ビジネスおよび財務に関する主要指標で目標を達成し、一部は目標超えを実現しています。今後は株主 3 社がそれぞれの強みを投入することで西友がこれまで推進してきた戦略実行を加速化させ、日本を代表する OMO リテラーとなるための取り組みを後押しします。

今回の KKR と楽天の西友への出資を通じて、西友のお客様にはこれまで以上の利便性を提供することを目指します。具体的には以下の施策が考えられます。

- デジタル・チャンネル投資の加速化による、アプリを利用した買い物、決済、配達の実現
- 新たなキャッシュレス決済の導入
- オンラインとオフライン(実店舗)を融合させたサービス体験の向上
- 消費者のニーズを先取りしたエブリデー・ロー・プライス(毎日低価格)商品群の拡充

KKR は長年にわたり大企業グループの子会社への投資を通じて各社の潜在力を引き出し、独立した会社としてさらなる成長と価値拡大を実現させてきた実績があります。KKR が抱えるアドバイザー、ポートフォリオ企業、専門家のネットワークを活用しながら、西友に対しても業界のベストプラクティスおよびオペレーション改善にかかる知見を投入し、小売リビジネスのトランスフォーメーションと価値創造を支援します。

楽天とウォルマートは既に、戦略的提携のもと、楽天と西友の合併会社を通じてネットスーパー事業「楽天西友ネットスーパー」を協働運営し、順調に成長させているほか、米国においても電子書籍サービス「楽天 Kobo」の展開において協業しています。本取引もその一環であり、楽天は新会社「楽天 DX ソリューション(仮)」を通じて、楽天が保有する 1 億以上の会員基盤やテクノロジーを活用して、西友を含む日本の小売業のさらなる DX 推進を支援します。

また、西友は今後も引き続きウォルマートのベストプラクティス、グローバル調達網、プライス(価格)・リーダーシップと価値提供を可能にするスケールメリットを活用していきます。

西友の CEO であるリオネル・デスクリーは移行期間中、引き続き西友の事業統括にあたり、その後はウォルマートにおいて新たな役割を担います。西友の新たな取締役会は、KKR、楽天、ウォルマート各社が選出する取締役で構成し、日本で意思決定ができる体制を実現します。また、案件完了時を目途に新たな CEO を指名する予定です。

ウォルマート国際部門の社長兼 CEO であるジュディス・マッキーナは以下のように述べています。「この一年は 57 年間の西友の歴史の中でも特筆すべき年でした。アソシエイトの皆さんは当社にとってかけがえない存在です。お客様が必要としているときに必要なサービスを提供できるよう常に迅速に対応してきました。当社の変革に向けた取り組みについても計画を超えるパフォーマンスを達成しています。ウォルマートはこれまで 18 年間にわたり西友の株主として協業してきたことを誇りに思うと共に、今回新たな株主を迎えることに大きな期待を抱いています。西友にとって最も相応しいパートナーを迎えて最適な組織を組成し、日本の市場に根差した最強のビジネスを構築することに注力できるからです。今後は KKR や楽天と協業しながら、ウォルマートは少数株主として引き続き、西友の成長を支えてまいります。」

KKR アジア・パシフィックのプライベート・エクイティ共同責任者であり KKR ジャパン代表取締役社長の平野博文は次のようにコメントしています。「KKR は、私たち生活者に欠かすことのできない役割を担っている国内有数の小売業者である西友に投資する機会をいただいたことを大変光栄に思います。コロナ感染拡大という厳しい環境の中で日々消費者のために働いているアソシエイトの方たちに感謝をするとともに、今後は西友のさらなる発展に向けて共に働くことを楽しみにしています。将来的にはデジタル化を一段と進め、大きく変わりつつある消費者のニーズをとらえながら買い物がより利便性の高いものとなるよう、経営陣やアソシエイト、そして楽天やウォルマートと連携し、協業してまいります。今回の投資は KKR ジャパンにとって大きなマイルストーンであり、日本企業の長期的な成長と価値創造の実現にコミットしていることの表明です。」

楽天の副社長執行役員 コマースカンパニー プレジデントである武田和徳は次のように述べています。「『楽天西友ネットスーパー』協業での成功から得たノウハウに加え、E コマースやデータマーケティングなど楽天の有する知見を生かし、西友の実店舗におけるデジタル・トランスフォーメーションを加速させます。これにより、オンラインとオフラインの垣根を越えた最高の購買体験を、西友のお客様に提供できることを楽しみにしています。さらに、このたび、西友を含む国内の小売り事業者におけるデジタル・トランスフォーメーション推進を支援することを目的に、新会社『楽天 DX ソリューション(仮)』を設立する予定です。」

KKR はアジア・プライベート・エクイティ・ファンドから投資を実行します。本取引は規制当局の認可を得た上で、2021 年第 1 四半期に完了する予定です。

以上

## ウォルマートについて

ウォルマート・インク(NYSE:WMT)は、店舗、オンライン、およびモバイルデバイスを通じて、世界中の人々に、いつでも、どこでも、低価格で価値あるお買物の機会を提供し、より豊かな生活の実現に寄与しています。毎週、2 億 6500 万人を超えるお客様が、26 ヶ国、55 種類のブランドで展開している約 11,400 の店舗と e コマースサイトにアクセスしています。2019 年度の売上は 5,240 億ドル、世界中で 220 万人以上のアソシエイト(従業員)を雇用しています。ウォルマートは、サステナビリティ、社会貢献活動、雇用機会創出のリーディング・カンパニーであり続けることを目指しています。詳細については、ホームページ(corporate.walmart.com)、フェイスブック([facebook.com/walmart](https://www.facebook.com/walmart))、ツイッター([twitter.com/walmart](https://www.twitter.com/walmart))(\* すべて英語)をご覧ください。

## 西友について

1963 年に設立された西友は、日本国内で北海道から九州まで 300 以上の店舗網を有しています。スーパーマーケット、ハイパーマーケット、そして「楽天西友ネットスーパー」を通じて、生鮮食品を含む食料品、衣料品、住居用品をご提供しています。EDLP(エブリデー・ロー・プライス=毎日良いものを低価格で)でお客さまをお迎えし、地域に密着した先進的で革新的なバリュー・リテラーとして、ウォルマートのパワーを活用しながら、毎日のお客さまの利便性の高い生活のために貢献しております。西友 HP <https://www.seiyu.co.jp/> 西友企業情報 <https://www.walmartjapanseiyu.com/>

## KKR について

KKR は、プライベート・エクイティ、エネルギー、インフラ、不動産、クレジット、ヘッジファンドなど複数のアセット・クラスを手掛ける世界有数の資産運用会社です。長期的かつ規律ある投資アプローチで、世界トップクラスの人材を投じてポートフォリオ企業の成長と価値創出を主導、ファンド投資家に対して魅力的な投資リターンを創出することを目指しています。KKR はファンド投資家からの資金に加えて自己勘定資金の投資も行うと共に、キャピタル・マーケット事業を通じて資金調達ソリューションや投資機会も提供しています。KKR の投資に関する記述には、KKR がスポンサーとなっているファンドによる活動が含まれる場合があります。KKR (NY 証券: KKR)については [www.kkr.com](http://www.kkr.com) および Twitter@KKR\_Co. をご参照ください。

## 楽天について

楽天は、日本発のインターネット・サービス企業で、E コマースをはじめ、フィンテック、デジタルコンテンツ、通信など、多岐にわたる分野で 70 以上のサービスを提供しています。これら様々なサービスを、楽天会員を中心としたメンバーシップを軸に有機的に結び付け、他にはない独自の「楽天エコシステム」を形成しています。1997 年に創業し、「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする」という企業理念のもと、現在では 2 万人以上の従業員を擁し、世界 30 カ国・地域において事業を展開するグループ企業となっています。詳しい情報は <https://corp.rakuten.co.jp/> をご覧ください。

## 楽天 DX ソリューション(仮)について

国内で実店舗を運営する小売り事業者のデジタルトランスフォーメーション推進を支援することを目的に 2021 年 1 月に設立予定の新会社です。楽天がこれまで培ったあらゆるノウハウを結集し、日本の顧客に、オンラインとオフラインの垣根を越えた、最高の購買体験を提供することを目指します。