

ゼンショーグループは
地の果て 海の果つところまで
MMDシステムをつくります。

誰もが自分自身の視野の限界を、
世界の限界だと思い込んでいる。

ショーペンハウアー

広島県 広島レモンと瀬戸内海

第43回定時株主総会 兼普通株主様による 種類株主総会招集ご通知

日時 | 2025年 **6月27日** (金曜日)
午前10時(受付開始:午前9時)

場所 | 東京都港区赤坂一丁目12番33号
ANA インターコンチネンタルホテル東京
地下1階「プロミネンス」

決議事項 |

- 第1号議案 定款一部変更の件(社債型種類株式の発行を可能とする変更)
- 第2号議案 定款一部変更の件(株主総会及び取締役会の招集権者及び議長の変更)
- 第3号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)9名選任の件
- 第4号議案 監査等委員である取締役4名選任の件
- 第5号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の金銭報酬に係る報酬額改定の件
- 第6号議案 監査等委員である取締役の金銭報酬に係る報酬額改定の件

郵送またはインターネット等による議決権行使期限

2025年6月26日(木曜日)午後5時30分到着分まで

ZENSHO

株式会社 ゼンショーホールディングス

証券コード: 7550

株主の皆様へ

日本発祥の外食企業として、
初の売上高1兆円を達成しました。
人類社会の安定と発展に責任をおえる
企業となる所存です。

株式会社ゼンショーホールディングス
代表取締役会長兼社長

小沢 賢二

株主の皆様におかれましては、平素より格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

当社第43回(2025年3月期)定時株主総会兼普通株主様による種類株主総会招集ご通知をご覧いただくにあたりご挨拶申し上げます。

近年、国際的な対立や紛争、環境問題など世界はますます不安定さを増し、原材料やエネルギーのコスト上昇が続いています。このような厳しい環境の中でもゼンショーグループはなお成長し続けるとともに、社会的責任を果たしてまいります。

当期実績は、売上高が1兆1,366億84百万円、営業利益751億28百万円、経常利益718億90百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は392億90百万円となり、日本発祥の外食企業として初の売上高1兆円を達成しました。

ゼンショーグループには、すき家、はま寿司をはじめ、海外のテイクアウト寿司事業など様々な成長エンジンを擁している強みがあります。世界中で出店スピードを上げ、お客様に喜んでいただける店舗をつくり、今後も成長を続けます。

「株式会社」は国境を越えることができます。食糧を安定的に生産し、供給する食のインフラを構築し、付加価値のあるものをお客様にお届けする活動を通じて、私たちの理念に共感する人々の輪を広げ、人類社会の安定と発展に責任をおえる企業となる所存です。

株主の皆様におかれましては、ゼンショーホールディングスの理念をともに実現するパートナーとして、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

株主各位

東京都港区港南二丁目18番1号
株式会社ゼンショーホールディングス
代表取締役会長兼社長 小川 賢太郎

第43回定時株主総会兼普通株主様による種類株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご支援を賜り誠にありがとうございます。

さて、当社第43回定時株主総会兼普通株主様による種類株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の以下ウェブサイト
に第43回定時株主総会兼普通株主様による種類株主総会招集通知として電子提供措置事項を掲載しております。
当社ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）ウェブサイトにも掲載しております。以下の東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）にアクセスして、銘柄名（会社名）または証券コードを入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択の上、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

<https://www.zensho.co.jp/jp/ir/investor/shareholders.html>



東証ウェブサイト

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



なお、当日ご出席されない場合は、書面またはインターネット等により議決権を行使することができますので、お手数ながいずれの場合も、来る2025年6月26日（木曜日）午後5時30分までに到着するよう、お手続きくださいませようお願い申し上げます（次ページに記載の「議決権行使についてのご案内」を併せてご覧ください）。

敬 具

記

1	日 時	2025年6月27日（金曜日）午前10時
2	場 所	東京都港区赤坂一丁目12番33号 ANAインターコンチネンタルホテル東京 地下1階「プロミネンス」 （末尾の会場ご案内をご参照ください。）
3	目的事項 報告事項	1. 第43期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに 会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第43期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）計算書類報告の件
	決議事項	第1号議案 定款一部変更の件（社債型種類株式の発行を可能とする変更） 第2号議案 定款一部変更の件（株主総会及び取締役会の招集権者及び議長の変更） 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名選任の件 第4号議案 監査等委員である取締役4名選任の件 第5号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の金銭報酬に係る報酬額改定の件 第6号議案 監査等委員である取締役の金銭報酬に係る報酬額改定の件 なお、第1号議案につきましては普通株主様による種類株主総会の議案を兼ねております。

以 上

- ・書面交付請求された株主様へご送付している書面について
法令及び当社定款第16条の規定に基づき、以下の事項を記載しておりません。
なお、監査等委員会及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
①事業報告の「会社役員の状況」のうち「社外役員に関する事項」・「役員等賠償責任保険契約の内容の概要」、「会計監査人の状況」、「業務の適正を確保するための体制」、「業務の適正を確保するための体制の運用状況」、「剰余金の配当等の決定に関する方針」
②連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」、「連結注記表」
③計算書類の「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」

電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトに修正内容を掲載させていただきます。

議決権行使についてのご案内

電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討の上、議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。議決権をご行使いただくには以下の3つの方法がございます。



株主総会へ出席する場合

開催日時 2025年6月27日(金曜日)
午前10時

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。



議決権行使書を郵送する場合

行使期限 2025年6月26日(木曜日)
午後5時30分まで

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示の上、行使期限までに到着するようにご返信ください。議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。



インターネットで議決権を行使する場合

行使期限 2025年6月26日(木曜日) 午後5時30分まで

当社の指定する議決権行使ウェブサイト (<https://www.web54.net>) にアクセスしていただき、議決権をご行使ください。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト

<https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力

「ログイン」をクリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「パスワード」を入力し、実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

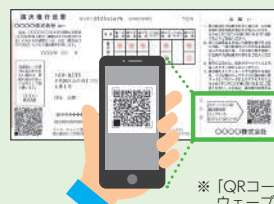
「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

スマートフォンでQRコードを読み取る方法「スマート行使」

議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですが議決権行使ウェブサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル
電話番号：0120-652-031（フリーダイヤル）
（受付時間 午前9時～午後9時）

※複数回議決権をご行使された場合、当社に最後に到着した行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

なお、インターネット等による議決権行使と議決権行使書面が同日に到着した場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

※インターネット等により複数回議決権をご行使された場合、またはパソコンとスマートフォンで重複して議決権をご行使された場合は、最後に行われたものを有効として取り扱わせていただきます。

機関投資家の皆様へ 議決権の行使方法として株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

株主総会参考書類

第1号議案 定款一部変更の件（社債型種類株式の発行を可能とする変更）

1. 変更の理由

当社は、「世界から飢餓と貧困を撲滅する」という創業当初からの企業理念を更に進化させ「人類社会の安定と発展に責任をおう」企業であり続けるために、人種・宗教・民族文化が生み出す様々な対立を乗り越え、お互いに協力し、人類全体が平和的に共生できる「食のインフラ」の構築を通じて、この責任を全うしてまいります。そのために世界中の人々に安全でおいしい食を手軽な価格で提供するという使命をもって、グローバルに事業を展開しております。安全で質の高い商品とサービスをお客様に提供するため、メニューの開発から食材の調達、製造・加工、物流、販売に至る全過程を自ら企画・設計し、一貫してコントロールするマス・マーチャンダイジング・システムを構築しながら、フード業世界一を目指してまいります。

その実現に向け、今後更なる持続的な成長を可能とする事業戦略の遂行を支えるため、資本の充実を通じた財務基盤の強化を図ることが重要であり、種類株式やハイブリッド社債を活用することで、議決権の希薄化が発生しない資本性のある資金調達を実施してまいります。このような考えのもと、主に個人投資家を対象とした「社債型種類株式」が有用な選択肢であると考えております。なお、社債型種類株式は以下の特徴を持ちます。

- ・社債型種類株式は株主総会における議決権がなく、普通株式への転換権がないため、議決権の希薄化が生じません。（株主総会における議決権や普通株式への転換権がないこと等から、買収防衛策に活用できる性質ではなく、そのような想定もありません。）
- ・発行時に定めた優先配当金以上の配当が行われない「非参加型」の種類株式であり、優先配当金以外の配当に対する参加権は普通株主の皆様のみが有します。
- ・定款変更により、発行可能株式総数（発行可能な普通株式、A種優先株式及び社債型種類株式の合計数）の変更を行うものではありません。
- ・社債型種類株式を発行した際には自己資本が増加するものの、普通株式に係るROE等の主要な財務指標の算出に際して生じる影響は限定的です。
- ・社債型種類株式は非参加型の株式であり、資本コストは発行時に決定される配当年率相当分であるため、普通株式の公募増資よりも資本コストは低いことが想定されます。（注）

本議案は、かかる社債型種類株式の発行を可能とするため、当該株式に関する規定を新設するとともに、それに伴う所要の調整をする旨の定款変更（以下「本定款変更」といいます。）を行うことについてご承認をお願いするものであります。なお、現時点で社債型種類株式の発行について決定しているものではありませんが、本定款変更をご承認いただいた場合、市場環境によっては、最大500億円の規模で第1回社債型種類株式の発行を決定する可能性があります。

また、今後、当社が社債型種類株式を発行する場合、同株式を現金対価で取得するにあたり原則として同等以上の資本金調達を行う必要があるという内容とすることを想定しており、当該取得に伴い同様の社債型種類株式を発行することも考えられることから、本定款変更は第10回号までの発行を可能とする内容としております。なお、第2回号以降の具体的な発行時期、内容については、今後の資金需要や市場の動向等を総合的に勘案して決定していきますが、現時点においては第1回社債型種類株式と同様に最大1,000万株の範囲内で、議決権や普通株式への転換権がなく、普通株主の皆様の議決権の希薄化が生じない商品性を想定しております。

本定款変更については、会社法第322条の規定に基づき、種類株式に係る種類株主総会の決議が必要となっており、2025年5月13日付で当社A種優先株式の株主の皆様を構成員とする種類株主総会の決議による承認が得られております。

（注）2025年5月13日提出の第1回社債型種類株式に係る発行登録書に記載している5パーセント以下の想定配当年率の範囲内で発行が実現した場合。なお、当該水準は、2025年5月13日現在の市場環境等を前提としており、今後の市場環境等の変化によって、変更される可能性があります。

2. 変更の内容

現行定款と変更の内容は、次のとおりであります。なお、本議案に係る定款変更は、本株主総会兼種類株主総会の終結時点でその効力が生じるものいたします。

(下線は変更部分を示します。)

現 行 定 款	定款変更案																								
第1条～第5条 (条文省略)	第1条～第5条 (現行どおり)																								
(発行可能株式総数等) 第6条 当会社の発行可能株式総数は、432,001,000株とし、 <u>普通株式の発行可能種類株式総数は432,000,000株、A種優先株式の発行可能種類株式総数は1,000株とする。</u>	(発行可能株式総数等) 第6条 当会社の発行可能株式総数は、432,001,000株とし、 <u>各種類の株式の発行可能種類株式総数は、次のとおりとする。</u> <table> <tr> <td>普通株式</td><td>432,000,000株</td></tr> <tr> <td>A種優先株式</td><td>1,000株</td></tr> <tr> <td>第1回社債型種類株式</td><td>10,000,000株</td></tr> <tr> <td>第2回社債型種類株式</td><td>10,000,000株</td></tr> <tr> <td>第3回社債型種類株式</td><td>10,000,000株</td></tr> <tr> <td>第4回社債型種類株式</td><td>10,000,000株</td></tr> <tr> <td>第5回社債型種類株式</td><td>10,000,000株</td></tr> <tr> <td>第6回社債型種類株式</td><td>10,000,000株</td></tr> <tr> <td>第7回社債型種類株式</td><td>10,000,000株</td></tr> <tr> <td>第8回社債型種類株式</td><td>10,000,000株</td></tr> <tr> <td>第9回社債型種類株式</td><td>10,000,000株</td></tr> <tr> <td>第10回社債型種類株式</td><td>10,000,000株</td></tr> </table>	普通株式	432,000,000株	A種優先株式	1,000株	第1回社債型種類株式	10,000,000株	第2回社債型種類株式	10,000,000株	第3回社債型種類株式	10,000,000株	第4回社債型種類株式	10,000,000株	第5回社債型種類株式	10,000,000株	第6回社債型種類株式	10,000,000株	第7回社債型種類株式	10,000,000株	第8回社債型種類株式	10,000,000株	第9回社債型種類株式	10,000,000株	第10回社債型種類株式	10,000,000株
普通株式	432,000,000株																								
A種優先株式	1,000株																								
第1回社債型種類株式	10,000,000株																								
第2回社債型種類株式	10,000,000株																								
第3回社債型種類株式	10,000,000株																								
第4回社債型種類株式	10,000,000株																								
第5回社債型種類株式	10,000,000株																								
第6回社債型種類株式	10,000,000株																								
第7回社債型種類株式	10,000,000株																								
第8回社債型種類株式	10,000,000株																								
第9回社債型種類株式	10,000,000株																								
第10回社債型種類株式	10,000,000株																								
第7条 (条文省略)	第7条 (現行どおり)																								
(新 設)	<u>(自己の社債型種類株式の取得に際しての売主追加請求権の排除)</u> 第7条の2 当会社が株主総会の決議によって特定の社債型種類株式(第1回社債型種類株式ないし第10回社債型種類株式をいい、第1回社債型種類株式ないし第10回社債型種類株式のうちいずれか一つの種類の株式を意味する場合には、「各社債型種類株式」という。)を有する株主(以下「社債型種類株主」という。)との合意により当該社債型種類株主の有する社債型種類株式の全部または一部を取得する旨を決定し、会社法第157条第1項各号に掲げる事項を当該社債型種類株主に通知する旨を決定する場合には、同法第160条第2項および第3項の規定を適用しないものとする。																								

現 行 定 款	定款変更案
<p>(単元株式数)</p> <p>第8条 当会社の単元株式数は、普通株式について100株、A種優先株式について1株とする。</p> <p>第9条～第12条の8 (条文省略)</p> <p>(新 設)</p>	<p>(単元株式数)</p> <p>第8条 当会社の単元株式数は、普通株式について100株、A種優先株式について1株、<u>社債型種類株式について100株とする。</u></p> <p>第9条～第12条の8 (現行どおり)</p> <p><u>第2章の3 社債型種類株式</u></p> <p><u>(社債型種類株式優先配当金)</u></p> <p>第12条の9 当会社は、第35条の規定に従い、剰余金の期末配当を行うときは、当該期末配当の基準日の最終の株主名簿に記載または記録された社債型種類株主または社債型種類株式の登録株式質権者（以下、社債型種類株主と併せて「社債型種類株主等」と総称する。）に対し、普通株主等に先立ち、各社債型種類株式1株につき、次に定める額の金銭（以下「社債型種類株式優先配当金」という。）を支払う。ただし、当該期末配当の基準日の属する事業年度に次条に定める社債型種類株式優先期中配当金を支払ったときは、その合計額を控除した額とする。</p> <p><u>当該社債型種類株式の1株当たりの発行価格（以下に定義する。）相当額に、当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任された取締役の決定により定める配当率（10％を上限とする。以下「本配当率」という。）を乗じて算出した額（ただし、小数部分が生じる場合、当該小数部分については、当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任された取締役の決定により定める。）</u></p> <p><u>「発行価格」とは、当該社債型種類株式の募集に際して、その発行前に決定される、当会社に対して払い込まれる1株当たりの金額（当該社債型種類株式の買取引受けによる募集が行われる場合には、当該社債型種類株式の対価として投資家が支払う1株当たりの金額）をいう。</u></p>

現 行 定 款	定款変更案
	<p>2. ある事業年度に属する日を基準日として、社債型種類株主等に対して行う各社債型種類株式1株当たりの金銭による剰余金の配当の合計額が当該事業年度に係る当該社債型種類株式の社債型種類株式優先配当金の額に達しないときは、その不足額について、本配当年率を基準として当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任された取締役の決定により定める算定方法による単利計算により翌事業年度以降に累積する（以下、累積した不足額を「社債型種類株式累積未払配当金」という。）。社債型種類株式累積未払配当金については、前項または次条に定める剰余金の配当に先立ち、社債型種類株式1株につき社債型種類株式累積未払配当金の額に達するまで、社債型種類株主等に対し、金銭による剰余金の配当を行う。</p> <p>3. 社債型種類株主等に対しては、社債型種類株式優先配当金の額および社債型種類株式累積未払配当金の額の合計額を超えて剰余金の配当を行わない。</p> <p>（社債型種類株式優先期中配当金）</p> <p>第12条の10 当会社は、第35条の規定に従い、期中配当基準日に期中配当をするときは、当該配当の期中配当基準日の最終の株主名簿に記載または記録された社債型種類株主等に対し、普通株主等に先立ち、各社債型種類株式1株につき、各社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任された取締役の決定により定める算定方法により決定される額の金銭（以下「社債型種類株式優先期中配当金」という。）を支払う。ただし、ある事業年度に期中配当基準日が属する社債型種類株式優先期中配当金の合計額は、当該事業年度にその配当の基準日が属する社債型種類株式優先配当金の額を超えないものとする。</p>

現 行 定 款	定款変更案
	<p>(残余財産の分配)</p> <p>第12条の11 当会社は、残余財産を分配するときは、<u>社債型種類株主等に対し、普通株主等に先立ち、各社債型種類株式1株につき、次に定める額の金銭を支払う。</u></p> <p><u>当該社債型種類株式の1株当たりの発行価格相当額に、当該社債型種類株式の社債型種類株式累積未払配当金の額および残余財産の分配が行われる日の属する事業年度の初日から当該分配が行われる日までの期間に係る社債型種類株式優先配当金相当額の合計額を加えた額として、各社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任された取締役の決定により定める算定方法により算出される額</u></p> <p>2. 社債型種類株主等に対しては、前項のほか、残余財産の分配を行わない。</p> <p>(金銭を対価とする取得条項)</p> <p>第12条の12 当会社は、社債型種類株式について、<u>各社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任された取締役の決定により定める事由が生じた場合に、取締役会の決議または取締役会の決議によって委任された取締役の決定により別に定める日が到来したときは、当該社債型種類株式の全部または一部を取得することができる。この場合、当会社は、当該社債型種類株式を取得するのと引換えに、社債型種類株主に対し、社債型種類株式1株につき、当該社債型種類株式の1株当たりの発行価格相当額に、当該社債型種類株式の社債型種類株式累積未払配当金の額および当該取得の日の属する事業年度の初日から当該取得の日までの期間に係る社債型種類株式優先配当金相当額の合計額を加えた額として、各社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任された取締役の決定により定める算定方法により算出される額の金銭を交付する。社債型種類株式の一部を取得するときは、取締役会または取締役会の決議によって委任された取締役が定める合理的な方法によって、社債型種類株主から取得すべき当該社債型種類株式を決定する。</u></p>

現 行 定 款	定款変更案
	<p>(議決権)</p> <p><u>第12条の13 社債型種類株主は、すべての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。</u></p> <p>(株式の併合または分割等)</p> <p><u>第12条の14 法令に別段の定めがある場合を除き、社債型種類株式について株式の併合または分割は行わない。</u></p> <p><u>2. 社債型種類株主には、募集株式または募集新株予約権の割当てを受ける権利を与えず、株式または新株予約権の無償割当てを行わない。</u></p> <p><u>3. 当会社は、株式移転（当会社の単独による株式移転に限る。）をするときは、普通株主等には普通株式に代えて株式移転設立完全親会社の発行する当会社の普通株式と同種の株式を、社債型種類株主等には社債型種類株式に代えて株式移転設立完全親会社の発行する当会社の社債型種類株式と同種の株式を、それぞれ同一の持分割合で交付する。</u></p> <p><u>4. 前項に定めるときにおける社債型種類株式優先配当金および社債型種類株式累積未払配当金の調整については、各社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任された取締役の決定により定める方法による。</u></p> <p>(優先順位)</p> <p><u>第12条の15 各社債型種類株式の社債型種類株式優先配当金、社債型種類株式優先期中配当金および社債型種類株主等に対して分配される残余財産ならびにA種優先配当金、A種期中優先配当金およびA種優先株主等に対して分配される残余財産の支払順位は、同順位とする。</u></p> <p><u>2. 各社債型種類株式の社債型種類株式累積未払配当金および累積未払A種優先配当金の支払順位は、同順位とする。</u></p>

現 行 定 款	定款変更案
<p>第13条～第18条 （条文省略）</p> <p>（種類株主総会）</p> <p>第18条の2 第15条、第16条および第18条の規定は種類株主総会に準用する。</p> <p>2. 第14条の規定は、定時株主総会と同日に開催される種類株主総会に準用する。</p> <p>3. 第17条第1項の規定は、会社法第324条第1項の規定による種類株主総会の決議にこれを準用する。</p> <p>4. 第17条第2項の規定は、会社法第324条第2項の規定による種類株主総会の決議にこれを準用する。</p>	<p>第13条～第18条 （現行どおり）</p> <p>（種類株主総会）</p> <p>第18条の2 第15条、第16条および第18条の規定は種類株主総会に準用する。</p> <p>2. 第14条の規定は、定時株主総会と同日に開催される種類株主総会に準用する。</p> <p>3. 第17条第1項の規定は、会社法第324条第1項の規定による種類株主総会の決議にこれを準用する。</p> <p>4. 第17条第2項の規定は、会社法第324条第2項の規定による種類株主総会の決議にこれを準用する。</p> <p>5. <u>当会社が、会社法第322条第1項各号に掲げる行為をする場合には、法令に別段の定めがある場合を除き、社債型種類株主を構成員とする種類株主総会の決議を要しない。</u></p> <p>6. <u>当会社が以下に掲げる行為をする場合において、社債型種類株主に損害を及ぼすおそれがあるときは、当会社の株主総会の決議または取締役会の決議に加え、社債型種類株主を構成員とする種類株主総会の決議がなければ、その効力を生じない。ただし、当該種類株主総会において議決権を行使することができる社債型種類株主が存しない場合は、この限りではない。</u></p> <p>(1) <u>当会社が消滅会社となる合併または当会社が完全子会社となる株式交換もしくは株式移転（当会社の単独による株式移転を除く。）</u></p> <p>(2) <u>当会社の特別支配株主による当会社の他の株主に対する株式売渡請求に係る当会社の取締役会による承認</u></p>
<p>第19条～第36条 （条文省略）</p> <p>附則 （条文省略）</p>	<p>第19条～第36条 （現行どおり）</p> <p>附則 （現行どおり）</p>

(ご参考)

本株主総会において本議案につきご承認が得られた場合には、本株主総会兼種類株主総会の終結時点をもって当社の定款に社債型種類株式に関する定めが新設されます。変更後の定款に基づく社債型種類株式の発行については、本株主総会の後、市場環境等を勘案しつつ、当社の資本政策に照らして、当社取締役会の決議または取締役会の決議によって委任された取締役の決定（以下、総称して「発行決議」といいます。）により定めます。なお、第1回社債型種類株式の発行については、2025年5月13日付で発行登録書の提出を行っております。同発行登録書に記載された第1回社債型種類株式の内容は以下のとおりであり、同発行登録書において第1回社債型種類株式の発行予定額は500億円を上限としています。当社が第1回社債型種類株式の発行を決定する場合、配当年率を除く第1回社債型種類株式の内容並びに発行数、発行価格及び引受価額を含む募集事項は、発行決議により決定し、配当年率は、発行決議の後に、日本証券業協会の定める有価証券の引受け等に関する規則第25条に規定されるブックビルディング方式と同様の方式により、配当年率に係る仮条件を提示して、当該仮条件による需要状況を勘案した上で決定します（かかる配当年率の決定日を以下「条件決定日」といいます。）。なお、当該仮条件は、当社が受領する第1回社債型種類株式の公正価値に関する評価報告書及び当社と同程度の信用格付を取得している事業会社が発行している劣後特約付社債等の市場価格等を総合的に踏まえて決定します。

摘要（第1回社債型種類株式の内容）

第1回社債型種類株式の内容は以下のとおりであります。

- イ 優先配当金 (1) 当社は、3月31日を基準日として剰余金の期末配当を行うときは、当該期末配当の基準日の最終の株主名簿に記載または記録された第1回社債型種類株式を有する株主（以下「第1回社債型種類株主」といいます。）または第1回社債型種類株式の登録株式質権者（以下、第1回社債型種類株主と併せて「第1回社債型種類株主等」と総称します。）に対し、当社普通株式（以下「普通株式」といいます。）を有する株主（以下「普通株主」といいます。）及び普通株式の登録株式質権者（以下、普通株主と併せて「普通株主等」と総称します。）に先立ち、以下に記載する額の金銭（以下「第1回社債型種類株式優先配当金」といいます。）を支払います。ただし、当該期末配当の基準日の属する事業年度に第1回社債型種類株式優先期中配当金（下記ロに定義します。）を支払ったときは、その合計額を控除した額とします。
- 1株につき、その1株当たりの発行価格として定める金額（以下「発行価格」といいます。）相当額に、条件決定日において上記のブックビルディング方式と同様の方式により決定される配当年率を乗じて算出した額
- 当該配当年率は、第1回社債型種類株式の発行日の属する事業年度以降、発行日から5年が経過する日の属する事業年度までは、発行決議等により定める固定の基準金利に、上記のブックビルディング方式と同様の方式により決定される当初のスプレッド（以下「当初スプレッド」といいます。）を加えた率（※）とし、その後の配当年率は、発行決議等により定める変動の基準金利に当初スプレッド及び1パーセントを加えた率とします。ただし、配当年率は、定款の定めに従い、いずれも10パーセントを上限とします。
- ※第1回社債型種類株式の発行日の属する事業年度以降、発行日から5年が経過する日の属する事業年度までの期間における配当年率は5パーセント以下を想定しています。なお、当該水準は、2025年5月13日現在の市場環境等を前提としており、今後の市場環境等の変化によって、変更される可能性があります。

- (2) ある事業年度に属する日を基準日として、第1回社債型種類株主等に対して行う第1回社債型種類株式1株当たりの金銭による剰余金の配当の合計額が当該事業年度に係る第1回社債型種類株式優先配当金の額に達しないときは、その不足額について、上記のブックビルディング方式と同様の方式により決定される配当年率を基準として発行決議等により定める算定方法による単利計算により翌事業年度以降に累積します（以下、累積した不足額を「第1回社債型種類株式累積未払配当金」といいます。）。第1回社債型種類株式累積未払配当金については、第1回社債型種類株式優先配当金及び第1回社債型種類株式優先期中配当金の配当に先立ち、第1回社債型種類株式1株につき第1回社債型種類株式累積未払配当金の額に達するまで、第1回社債型種類株主等に対し、金銭による剰余金の配当を行います。
- (3) 第1回社債型種類株主等に対しては、第1回社債型種類株式優先配当金の額及び第1回社債型種類株式累積未払配当金の額の合計額を超えて剰余金の配当を行いません。

□ 優先期中配当金

当社は、3月31日以外の日を基準日（以下「期中配当基準日」といいます。）として剰余金の期中配当をするときは、当該配当の期中配当基準日の最終の株主名簿に記載または記録された第1回社債型種類株主等に対し、普通株主等に先立ち、第1回社債型種類株式1株につき、第1回社債型種類株式優先配当金の額の2分の1を限度として取締役会の決議により定める額の金銭（ただし、第1回社債型種類株式の発行日の属する事業年度において期中配当基準日を基準日として剰余金の配当を行うときは、払込期日（同日を含みます。）から期中配当基準日（同日を含みます。）までの期間の日数に応じて合理的に調整した額の金銭）（以下「第1回社債型種類株式優先期中配当金」といいます。）を支払います。ただし、ある事業年度に期中配当基準日が属する第1回社債型種類株式優先期中配当金の合計額は、当該事業年度にその配当の基準日が属する第1回社債型種類株式優先配当金の額を超えないものとします。

ハ 残余財産の分配

- (1) 当社は、残余財産を分配するときは、第1回社債型種類株主等に対し、普通株主等に先立ち、以下に記載する額の金銭を支払います。
- 1株につき、発行価格相当額に、第1回社債型種類株式累積未払配当金の額及び残余財産の分配が行われる日の属する事業年度の初日から当該分配が行われる日までの期間に係る第1回社債型種類株式優先配当金相当額の合計額を加えた額として、発行決議等により定める算定方法により算出される額

- (2) 第1回社債型種類株主等に対しては、上記(1)のほか、残余財産の分配を行いません。

二 優先順位

当社の第1回社債型種類株式乃至第10回社債型種類株式に係る社債型種類株式優先配当金、社債型種類株式優先期中配当金及び残余財産並びにA種優先株式に係るA種優先配当金、A種期中優先配当金及び残余財産の支払順位は、同順位とします。また、第1回社債型種類株式乃至第10回社債型種類株式に係る社債型種類株式累積未払配当金及びA種優先株式に係る累積未払A種優先配当金の支払順位は、同順位とします。

ホ 議決権

第1回社債型種類株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができません。

ハ 種類株主総会の
決議

- (1) 種類株主総会の決議は、法令または定款に別段の定めがある場合を除き、出席した議決権を行使することができる株主の議決権の過半数をもって行います。
- (2) 会社法第324条第2項に定める決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行います。
- (3) 当社が、会社法第322条第1項各号に掲げる行為をする場合には、法令に別段の定めがある場合を除き、第1回社債型種類株主を構成員とする種類株主総会の決議を要しません。
- (4) 当社が以下に掲げる行為をする場合において、第1回社債型種類株主に損害を及ぼすおそれがあるときは、当社の株主総会の決議または取締役会の決議に加え、第1回社債型種類株主を構成員とする種類株主総会の決議がなければ、その効力を生じません。ただし、当該種類株主総会において議決権を行使することができる第1回社債型種類株主が存しない場合は、この限りではありません。
 - a. 当社が消滅会社となる合併または当社が完全子会社となる株式交換若しくは株式移転（当社の単独による株式移転を除きます。）
 - b. 当社の特別支配株主による当社の他の株主に対する株式売渡請求に係る当社の取締役会による承認

ト 会社による金銭
対価の取得条項

(1) 当社は、第1回社債型種類株式について、払込期日（発行日）（同日を含みます。）から5年を経過した日が到来した場合等、発行決議等により定める事由が生じ、かつ取締役会の決議または取締役会の決議によって委任された取締役の決定により別に定める取得日が到来した場合は、第1回社債型種類株式の全部または一部を取得することができます。この場合、当社は、第1回社債型種類株式を取得するのと引換えに、第1回社債型種類株主に対し、第1回社債型種類株式1株につき、発行価格を踏まえて発行決議等により定める額の金銭を交付します。ただし、当社は、取得日または当該取得に係る振替取得日（以下に定義します。）のいずれかが4月1日から6月30日までのいずれかの日となる取得を行うことができません。

「振替取得日」とは、本トに記載する金銭対価の取得に基づく振替の申請により当社の振替先口座における保有欄に取得に係る第1回社債型種類株式の数の増加の記載若しくは記録がなされる日または当該取得に基づく全部抹消の通知により第1回社債型種類株式についての記載若しくは記録の抹消がなされる日をいいます。

(2) 当社は、当社が本トに記載する金銭対価の取得または特定の第1回社債型種類株主との合意若しくは会社法第165条第1項に規定する市場取引等による第1回社債型種類株式の取得（以下、金銭対価の取得と併せて「金銭対価取得」といいます。）を行う場合は、金銭対価取得を行う日以前12か月間に、借換必要金額（以下に定義します。）につき、借換証券（以下に定義します。）を発行若しくは処分または借入れ（以下「発行等」といいます。）することにより資金を調達していない限り、当該金銭対価取得を行いません。但し、発行決議等により定める場合を除きます。

「借換必要金額」とは、借換証券が普通株式の場合には、金銭対価取得がなされる第1回社債型種類株式の資本性評価相当額（以下に定義します。）をいい、借換証券が普通株式以外の場合には、金銭対価取得がなされる第1回社債型種類株式の資本性評価相当額を、当該借換証券について信用格付業者から承認を得た資本性（パーセント表示されます。）で除して算出される金額をいうものとし、普通株式と普通株式以外の借換証券を併せた発行等を行う場合は、それぞれの算式を準用します。

「資本性評価相当額」とは、第1回社債型種類株式の発行価格の総額相当額に、信用格付業者から承認を得た払込期日における第1回社債型種類株式の資本性（パーセント表示されます。）を乗じた金額をいいます。

「借換証券」とは、以下の a. 乃至 c. の証券または債務をいいます。但し、(i) 以下の a. 乃至 c. のいずれの場合においても、借換証券である旨を当社が公表している場合に限り、(ii) 以下の a. または b. の場合においては、当社の連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則第 2 条第 3 号に定める子会社及び同条第 7 号に定める関連会社以外の者に対して発行等されるものに限り、(iii) 以下の b. または c. の場合においては、第 1 回社債型種類株式の払込期日における第 1 回社債型種類株式と同等以上の当社における資本性を有するものと信用格付業者から承認を得たものに限ります。

a. 普通株式

b. 上記 a. 以外のその他の種類の株式

c. 上記 a. または b. 以外の当社のその他一切の証券及び債務

- (3) 上記(1)に基づき第 1 回社債型種類株式の一部を取得するときは、取締役会または取締役会の決議によって委任された取締役が定める合理的な方法によって、第 1 回社債型種類株主から取得すべき第 1 回社債型種類株式を決定します。

チ 株式の併合または分割等

- (1) 法令に別段の定めがある場合を除き、第 1 回社債型種類株式について株式の併合または分割は行いません。
- (2) 第 1 回社債型種類株主には、募集株式または募集新株予約権の割当てを受ける権利を与えず、株式または新株予約権の無償割当てを行いません。
- (3) 当社は、株式移転（当社の単独による株式移転に限ります。）をするときは、第 1 回社債型種類株主等に第 1 回社債型種類株式に代えて株式移転設立完全親会社の発行する当社の第 1 回社債型種類株式と同種の株式を、同一の持分割合で交付します。この場合における第 1 回社債型種類株式優先配当金及び第 1 回社債型種類株式累積未配当金の調整については、発行決議等により定める方法によります。

リ 自己の第 1 回社債型種類株式の取得に際しての売主追加請求権の排除

当社が株主総会の決議によって特定の第 1 回社債型種類株主との合意により当該第 1 回社債型種類株主の有する第 1 回社債型種類株式の全部または一部を取得する旨を決定し、会社法第 157 条第 1 項各号に掲げる事項を当該第 1 回社債型種類株主に通知する旨を決定する場合には、同法第 160 条第 2 項及び第 3 項の規定を適用しないものとします。

ヌ 上場

第 1 回社債型種類株式は、株式会社東京証券取引所プライム市場への上場申請を予定しています。

社債型種類株式（上場型）に関するQ&A

社債型種類株式に関するご参考資料として、本Q&Aを作成いたしましたのでご参照ください。

質問	回答
1. ハイブリッド調達とは何か	<ul style="list-style-type: none"> ・種類株式やハイブリッド社債（劣後特約付社債）・ハイブリッドローン（劣後特約付ローン）などの、議決権の希薄化が発生しない資本性のある資金調達手法です。
2. 今回、定款変更を行う目的は何か	<ul style="list-style-type: none"> ・今後更なる持続的な成長を可能とする事業戦略の遂行を支えるため、資本の充実を通じた財務基盤の強化を図ることが重要であり、種類株式やハイブリッド社債を活用することで、ハイブリッド調達（議決権の希薄化が発生しない資本性のある資金調達）を実施してまいります。このような考えのもと、主に個人投資家を対象とした「社債型種類株式」が有用な選択肢であると考え、定款変更を行うこととしました。
3. 社債型種類株式の特徴は何か	<ul style="list-style-type: none"> ・会社法上の株式ですが、株式と社債の中間的性格を有するハイブリッド調達で、商品性はハイブリッド社債に類似しています。 ・社債型種類株式には議決権や普通株式への転換権がなく、「社債」としての側面を有した商品性を想定しています。また、社債型種類株式の配当や残余財産の分配順位は普通株式に優先し、発行時に定めた優先配当金以上の配当が行われない非参加型です。 ・普通株式とは別に、東証プライム市場への上場申請を予定しており、幅広い投資家へ投資機会を提供することを企図しています。
4. 財務戦略上ハイブリッド調達に期待する役割、資本構成上の位置付けは	<ul style="list-style-type: none"> ・ハイブリッド調達は、普通株式の発行によって生じる普通株主の議決権の希薄化や普通株式に係るROEやEPSへの影響を抑制^(※1)しつつ、健全な財務基盤を確保するための自己資本の拡充を実現する調達手法の選択肢となりえるものと考えています。 ・社債型種類株式は一般的なハイブリッド社債とは異なり、発行により調達した金額は会計上も資本として計上されるほか、資本コストは発行時に決定される配当年率相当分であるため^(※2)、普通株式による増資よりも資本コストを抑制できると考えられます。
5. ハイブリッド社債・ハイブリッドローンとの類似点及び相違点は何か	<ul style="list-style-type: none"> ・ハイブリッド社債・ハイブリッドローンと同様、社債型種類株式では、格付会社（JCR）より発行額の50%に対して格付上の資本性の認定を受けられる商品性を見込んでいます。 ・他方で、社債型種類株式では、会計上の自己資本を拡充できる点が異なります。加えて、社債型種類株式は東証プライム市場への上場を通じて幅広い投資家に検討いただける商品（NISA対象）です。

質問	回答
6. A種優先株式との類似点及び相違点は何か	<ul style="list-style-type: none"> ・ A種優先株式と同様、社債型種類株式は、会計上の資本性を拡充することができます。 ・ 他方で、A種優先株式は、金融機関からの調達でしたが、社債型種類株式は、東証プライム市場への上場を通じて幅広い投資家に検討いただける商品（NISA対象）です。
7. 過去にハイブリッドローン・A種優先株式による資本性の調達も行っているが、なぜ定款変更をするのか	<ul style="list-style-type: none"> ・ ハイブリッド調達という観点では、ハイブリッドローン・A種優先株式は、金融機関からの調達が中心となります。今回の定款変更は、個人を含む幅広い投資家からも資金を調達することで、会計上の資本拡充を実現する資本性調達資金の選択肢を増やすことが目的です。 ・ なお、社債型種類株式と、ハイブリッド社債、ハイブリッドローン、A種優先株式への利払・配当を行う場合には、同順位での支払いを想定しています。
8. 普通株主にデメリットが生じないか	<ul style="list-style-type: none"> ・ 議決権や普通株式への転換権がないため、普通株主の議決権の希薄化が生じません。 ・ 発行時に定めた優先配当金以上の配当が行われない非参加型であり、優先配当金以外の配当に対する参加権は普通株主のみが有します。 ・ 普通株式による公募増資に比べて、普通株式に係るROEやEPS等への影響に配慮^(※1)した調達手法です。
9. 社債型種類株式の発行が普通株式の配当方針に影響を与えないか	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当社グループは、株主の皆様に対する安定した利益還元を経営の重要施策の一つと考え、積極的な業容の拡大と内部留保金の充実を図りながら、業績に応じた利益配分を行うことを基本方針としております。したがって、第1回社債型種類株式の発行を行ったとしても、普通株式の配当方針に影響を与えることは想定しておりません。
10. 社債型種類株式の発行が普通株式の株主優待に影響を与えないか	<ul style="list-style-type: none"> ・ 普通株式の株主優待に影響を与えることは想定しておりません。なお、現時点では社債型種類株式の株主に株主優待を付与する予定はありません。
11. 買収防衛策として利用されないか	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社債型種類株式は、議決権や普通株式への転換権がないため、買収防衛策に利用できる性質ではなく、当社においてそのような想定はありません。 ・ 社債型種類株式を無償割当等で普通株主に割り当てることも想定していません。

質問	回答
12. どのような発行形態を想定しているか	<ul style="list-style-type: none"> ・発行する場合には、国内における一般公募を通じ、個人投資家をはじめとする幅広い投資家にご投資いただくことを想定しています。 ・当社の普通株主である皆様にもご購入いただけることを想定しています。
13. 第1回社債型種類株式の発行時期と発行金額の予定は	<ul style="list-style-type: none"> ・現時点では発行時期を含めて決定している事実はなく、未定となります。 ・ただし、本定款変更をご承認いただいた場合、市場環境によっては、最大500億円の規模で第1回社債型種類株式の発行を決定する可能性があり、定款変更案においては、第1回社債型種類株式の発行数の上限を1,000万株としております。
14. 発行後概ね5年間の優先配当年率を5%以下と想定する考え方は	<ul style="list-style-type: none"> ・資本と負債の中間の位置付けの商品性を踏まえつつ、類似する社債型種類株式・ハイブリッド社債の市場価格等を総合的に勘案し、設定しています。なお、当該水準は、2025年5月13日現在の市場環境等を前提としており、今後の市場環境等の変化によって、変更される可能性があります。
15. 東証プライム市場への上場を検討する理由は	<ul style="list-style-type: none"> ・幅広い投資家に投資いただく上で、東証プライム市場への上場によって認知度を高めるとともに、売買の機会を提供することが重要と考えたためです。
16. 5年後に、第1回社債型種類株式を現金対価で取得（コール）する予定なのか	<ul style="list-style-type: none"> ・当社が今後、第1回社債型種類株式を発行した際に、発行日の5年後以降に現金対価で取得（コール）するか否かは、その時点の事業・財務状況や市場環境等を総合的に勘案して判断します。 ・なお、ハイブリッド調達の市場慣行として、多くの投資家が当社による取得（コール）が可能となる発行日の5年後から配当がステップアップするタイミングまでに、当社による取得（コール）が行われることを期待している点は十分に認識しております。
17. 複数回号を設定しているが、具体的な発行はどのように考えているか	<ul style="list-style-type: none"> ・現時点では第1回を含め、発行時期について決定している事実はなく、将来、資本拡充の必要性が生じた際に、機動的な発行を実現することを目的に、第10回までの授権枠を確保しています。 ・この他、当社が第1回社債型種類株式を現金対価で取得（コール）する場合には、原則として同等以上の資本金調達を行う必要がある内容を想定しているため、当該取得に伴い同様の社債型種類株式を発行することも考えられます。

※1 普通株式に係るROEやEPSを計算する場合において、基礎となる純資産額や純利益額より社債型種類株式及びA種優先株式に係る部分（払込金額及び優先配当金）を控除して計算することを想定した場合となります。

※2 第1回社債型種類株式の発行日の属する事業年度以降、発行日から5年が経過する日の属する事業年度までの期間における配当年率は5%以下を想定しています。なお、当該水準は、2025年5月13日現在の市場環境等を前提としており、今後の市場環境等の変化によって、変更される可能性があります。

免責事項

この文書は当社の社債型種類株式に関して一般に公表するための参考資料であり、日本国内外を問わず一切の投資勧誘またはそれに類する行為のために作成されたものではありません。今後当社が社債型種類株式を発行する場合において、投資を行う際は、必ず当社が作成する発行登録目論見書、発行登録追補目論見書及びそれらの訂正事項分（作成された場合）をご覧くださいの上で、投資家ご自身の判断で行うようお願いします。

また、この文書は米国における証券の募集を構成するものではありません。米国1933年証券法に基づいて証券の登録を行うまたは登録の免除を受ける場合を除き、米国内において証券の募集または販売を行うことはできません。米国における証券の公募が行われる場合には、米国1933年証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。当該目論見書は、当該証券の発行会社または売出人より入手することができますが、これには、発行会社及びその経営陣に関する詳細な情報並びにその財務諸表が記載されます。なお、本件においては米国における証券の公募は行われません。

第2号議案 定款一部変更の件（株主総会及び取締役会の招集権者及び議長の変更）

1. 変更の理由

経営理念の実現と更なる成長に向けて経営体制の強化・充実を図るため、株主総会及び取締役会の運営を柔軟に行うことができるように、株主総会及び取締役会の招集権者及び議長の規定を変更するものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。なお、本議案に係る定款変更は本株主総会兼種類株主総会の終結時点でその効力が生じるものといたします。

（下線は変更部分を示します。）

現 行 定 款	変 更 案
<p>第1条～第14条（条文省略）</p> <p>（招集権者および議長）</p> <p>第15条 株主総会は、取締役社長がこれを招集し、議長となる。</p> <p>2. 取締役社長に事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が株主総会を招集し、議長となる。</p> <p>第16条～第22条（条文省略）</p> <p>（取締役会の招集権者および議長）</p> <p>第23条 取締役会は、法令に別段の定めある場合を除き、取締役社長がこれを招集し、議長となる。</p> <p>2. 取締役社長に欠員または事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が取締役会を招集し、議長となる。</p> <p>第24条～第36条（条文省略）</p> <p>附則（条文省略）</p>	<p>第1条～第14条（現行どおり）</p> <p>（招集権者および議長）</p> <p>第15条 株主総会は、<u>取締役会長または取締役社長</u>がこれを招集し、議長となる。</p> <p>2. <u>取締役会長</u>および取締役社長に事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が株主総会を招集し、議長となる。</p> <p>第16条～第22条（現行どおり）</p> <p>（取締役会の招集権者および議長）</p> <p>第23条 取締役会は、法令に別段の定めある場合を除き、<u>取締役会長または取締役社長</u>がこれを招集し、議長となる。</p> <p>2. <u>取締役会長</u>および取締役社長に欠員または事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が取締役会を招集し、議長となる。</p> <p>第24条～第36条（現行どおり）</p> <p>附則（現行どおり）</p>

第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名全員は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、取締役（監査等委員である取締役を除く。）として次の9名の選任をお願いするものであります。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者は次のとおりであります。

候補者 番 号		氏 名	現在の当社における地位
1	再任	お がわ けん た ろう 小 川 賢 太 郎	代表取締役会長 兼 社長
2	再任	お がわ よう へい 小 川 洋 平	取締役副社長
3	再任	の の した しん や 野 々 下 信 也	常務取締役
4	再任	ひら の まこと 平 野 誠	取締役
5	再任	お がわ かず まさ 小 川 一 政	取締役
6	再任	い とう ち あき 伊 東 千 秋	社 外 独 立 取締役（社外取締役）
7	再任	あん どう たか はる 安 藤 隆 春	社 外 独 立 取締役（社外取締役）
8	再任	やま な しょう えい 山 名 昌 衛	社 外 独 立 取締役（社外取締役）
9	再任	なが つま れい こ 永 妻 玲 子	社 外 独 立 取締役（社外取締役）

候補者
番 号

1



再 任

お がわ けん た ろ う
小川 賢太郎

1948年7月29日生

- 取締役在任年数
43年（本総会終結時）
- 所有する当社株式数
普通株式500,000株

● 略歴、地位及び担当

- 1982年 6 月 当社設立代表取締役社長
- 2000年 9 月 当社代表取締役社長
(株)ココスジャパン取締役会長
- 2007年 6 月 当社代表取締役社長
(株)サンデーサン（現(株)ジョリーパスタ）取締役会長
- 2009年 6 月 当社代表取締役会長兼社長（現任）
- 2021年 6 月 (株)グローバルMDホールディングス代表取締役社長
- 2022年10月 (株)日本リテールホールディングス代表取締役社長

● 重要な兼職の状況

(株)日本クリエイイト代表取締役、(公財)小川賢太郎奨学財団代表理事

● 取締役候補者とした理由

1982年の創業以来、40年余りにわたり「世界から飢餓と貧困を撲滅する」という理念の実現に向け、卓越した経営手腕と強力なリーダーシップを発揮し、当社グループを日本最大の外食企業に成長させました。また外食事業を海外に拡げ、食品小売事業、介護事業等にも展開させ「フード業世界一」の実現に向け進めております。

今後も創業者として企業理念の発展を担うため、取締役候補者いたしました。

候補者
番 号

2



再 任

お がわ よ う へ い
小川 洋平

1979年8月30日生

- 取締役在任年数
8年（本総会終結時）
- 所有する当社株式数
普通株式500,000株

● 略歴、地位及び担当

- 2004年 4 月 財務省入省
- 2016年 6 月 当社入社経営戦略室長
当社執行役員グループ経営戦略本部長
当社取締役グループ経営戦略本部長
- 2017年 6 月 当社取締役グループ経営戦略本部長
- 2018年11月 当社取締役グループ経営戦略本部長
Advanced Fresh Concepts Corp. 取締役会長
- 2020年 9 月 当社取締役グローバル事業管掌、グローバルSUSHI事業推進本部長
- 2020年10月 当社取締役経営戦略本部長
- 2021年 4 月 当社取締役グローバル事業推進本部長
- 2021年 6 月 当社常務取締役経営戦略本部長、グローバル事業推進本部長
- 2023年 6 月 当社常務取締役経営戦略本部長、グローバル事業推進本部長
泉膳(中国)投資有限公司董事長（現任）
- 2023年10月 当社常務取締役経営戦略本部長、グローバル事業推進本部管掌
- 2023年11月 当社常務取締役経営戦略本部長、グローバル事業推進本部管掌
グローバルSushi PMI事務局管掌
- 2024年 8 月 当社常務取締役経営戦略本部長、TGS事業推進室管掌（現任）
- 2025年 2 月 当社取締役副社長経営戦略本部長（現任）

● 重要な兼職の状況

泉膳(中国)投資有限公司董事長

● 取締役候補者とした理由

財務省で培われた高い見識と豊富な経験をもとに、グローバル事業全体を統括するとともに海外で展開する寿司テイクアウト会社の経営統合の推進に手腕を発揮してまいりました。現在は、副社長として当社グループ全体の将来展開を見据えた経営戦略、技術戦略、リブランディングの策定と推進に取り組んでおります。

今後は、当社の最高責任者として経営を担うため、取締役候補者いたしました。

候補者
番 号

3



再 任

の の した しん や
野々下 信也

1954年5月2日生

- 取締役在任年数
6年（本総会終結時）
- 所有する当社株式数
普通株式18,069株

● 略歴、地位及び担当

1979年 4 月 日本アイ・ビー・エム(株)入社
2005年 1 月 同社システム製品事業System i 事業部長
2007年 4 月 当社入社執行役員グループIT本部長
2018年11月 当社執行役員グループIT技術本部長
2019年 6 月 当社取締役グループIT技術本部長
2021年 6 月 当社取締役グループIT本部長
2022年 6 月 当社常務取締役グループIT本部長（現任）

● 取締役候補者とした理由

情報技術（IT）に関する豊富な知識と経験を有しており、当社入社後はこの知見に基づき、一貫してグループのIT分野の強化に取り組んでまいりました。

今後はIT・AIと技術の更なる融合を図り、DXを通じた事業変革と成長に貢献できるものと判断し、取締役候補者いたしました。

候補者
番 号

4



再 任

ひらの まこと
平野 誠

1958年12月2日生

- 取締役在任年数
21年（本総会終結時）
- 所有する当社株式数
普通株式19,100株

● 略歴、地位及び担当

1982年 4 月 ネスレ日本(株)入社
2001年 4 月 ネスレピュリナペットケア(株)代表取締役社長
2004年 4 月 当社入社
2004年 6 月 当社取締役
2005年11月 当社取締役食品安全追求室長
2010年10月 当社取締役グループCC本部長
2013年 7 月 当社取締役食品安全追求本部長
(株)GFF代表取締役社長
2018年 4 月 当社取締役
(株)ゼンショーファクトリーホールディングス代表取締役社長
2019年 2 月 当社取締役グループ食品安全保証本部長
2023年10月 当社取締役グループ食品安全基準本部長（現任）

● 取締役候補者とした理由

当社の食の安全管理全般に関する業務において、幅広い経験と見識を有しており、この経験と見識に基づいて当社の食品安全の統括部門の責任者として業務を推進しております。

今後も当社の食に対する安全管理業務体制の強化に貢献できるものと判断し、取締役候補者いたしました。

候補者
番 号

5



再 任

お がわ かず まさ
小川 一政

1977年4月17日生

- 取締役在任年数
16年（本総会終結時）
- 所有する当社株式数
普通株式500,000株

● 略歴、地位及び担当

- 2001年 4 月 日商エレクトロニクス㈱入社
- 2006年 5 月 当社入社関連企業室マネージャー
- 2009年 6 月 当社取締役
- 2013年 1 月 当社取締役グローバル事業推進本部長
- 2014年 6 月 当社常務取締役グローバル事業推進本部長
- 2018年 7 月 当社常務取締役グループマーチャングイング本部長
- 2019年 5 月 当社常務取締役
(株)すき家本部（現(株)すき家）代表取締役社長
- 2020年 6 月 当社取締役副社長
(株)すき家代表取締役社長
- 2021年 4 月 当社取締役副社長
(株)日本リテールホールディングス代表取締役社長
(株)ジョイマート代表取締役社長
- 2022年 10月 当社取締役副社長
日本文化研修センター代表（現任）
- 2023年 6 月 当社取締役（現任）

● 取締役候補者とした理由

2006年当社入社以来、店舗のグローバル展開を強力に推し進め、海外事業の発展に貢献してまいりました。その後は当社主力ブランドのすき家事業や小売事業の責任者として業績向上に貢献するとともに、デザイン担当役員として更なるブランド力向上に努めてまいりました。現在はこの経験と見識に基づき、日本文化研修センター代表として、国内外問わず日本文化の継承・発展に取り組んでおります。

当社グループにおける豊富な経験や知見に基づき、今後も当社グループ事業の発展に貢献できるものと判断し、取締役候補者いたしました。

● 略歴、地位及び担当

- 1970年 4 月 富士通㈱入社
- 2002年 6 月 同社執行役パーソナルビジネス本部長
- 2004年 6 月 同社取締役専務プロダクト部門担当
- 2006年 6 月 同社代表取締役副社長
- 2008年 6 月 同社取締役副会長
- 2010年 4 月 (株)富士通総研代表取締役会長
- 2013年 6 月 日立造船㈱社外取締役
- 2015年 6 月 当社社外取締役（現任）
(株)オービックビジネスコンサルタント社外取締役（現任）

● 重要な兼職の状況

(株)オービックビジネスコンサルタント社外取締役

● 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

富士通㈱での情報通信技術分野における豊富な技術的知見と経験に加え、経営者としても豊富な経験と幅広い知見を有しております。これらの見識に基づいた助言等を期待しているところ、取締役会で適切な意見、助言を述べるにとどまらず、IT・DX分野の最新情報を当社に提供するなどDXを通じた事業変革と成長に対して有用な助言を行っていることから、社外取締役候補者いたしました。

同氏には引き続きコーポレートガバナンスや技術革新に貢献いただくとともに、中長期的な企業価値の向上のため、独立した立場から当社の経営を監視・監督いただくことを期待しております。

候補者
番 号

6



再 任

社 外 独 立

い と う ち あ き
伊東 千秋

1947年10月10日生

- 社外取締役在任年数
10年（本総会終結時）
- 所有する当社株式数
0株

候補者
番 号

7



再 任

社 外

独 立

あん どう

安藤

たか はる

隆春

1949年8月31日生

■ 社外取締役在任年数

8年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

0株

● 略歴、地位及び担当

1972年 4 月 警察庁入庁
1999年 8 月 警視庁公安部長
2004年 8 月 警察庁長官官房長
2009年 6 月 警察庁長官
2013年 5 月 (株)二トリホールディングス社外取締役
2016年 6 月 (株)アミューズ社外取締役（現任）
2017年 6 月 当社社外取締役（現任）
2018年 6 月 東武鉄道(株)社外取締役（現任）
2020年 5 月 (株)二トリホールディングス社外取締役（監査等委員）
2022年 6 月 (株)日清製粉グループ本社社外取締役（監査等委員）（現任）
2023年 3 月 楽天グループ(株)社外取締役（現任）

● 重要な兼職の状況

(株)アミューズ社外取締役、東武鉄道(株)社外取締役、
(株)日清製粉グループ本社社外取締役（監査等委員）、楽天グループ(株)社外取締役

● 社外取締役候補者としての理由及び期待される役割

警察庁長官をはじめ要職を歴任し、豊富な経験と幅広い見識を有しております。社外役員となること以外の方法で会社経営に関与された経験はありませんが、その専門的な経験と知見に基づいた助言等を期待しているところ、指名・報酬諮問委員会委員としての確な意見表明を行うとともに、経営全般に関して有用な助言を行っていることから、社外取締役候補者といいたしました。

同氏には引き続きコーポレートガバナンス、コンプライアンス及びリスク管理の充実・強化に貢献いただくとともに、中長期的な企業価値の向上のため、指名・報酬諮問委員会委員としても独立した立場から当社の経営を監視・監督いただくことを期待しております。

候補者
番 号

8



再 任

社 外

独 立

やま な

山名

しょうえい

昌衛

1954年11月18日生

■ 社外取締役在任年数

2年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

0株

● 略歴、地位及び担当

1977年 4 月 ミノルタカメラ(株)入社
2002年 7 月 ミノルタ(株)執行役員経営企画部長
2003年 8 月 コニカミノルタホールディングス(株)（現コニカミノルタ(株)）常務執行役
2006年 6 月 同社取締役常務執行役
2013年 4 月 コニカミノルタ(株)取締役専務執行役
2014年 4 月 同社取締役代表執行役社長兼CEO
2022年 4 月 同社取締役執行役会長
2022年 6 月 TDK(株)社外取締役（現任）
2023年 6 月 当社社外取締役（現任）
2024年 6 月 (株)かんぽ生命保険社外取締役（現任）
SCSK(株)社外取締役（現任）

● 重要な兼職の状況

TDK(株)社外取締役、(株)かんぽ生命保険社外取締役、
SCSK(株)社外取締役

● 社外取締役候補者としての理由及び期待される役割

コニカミノルタ(株)で代表者を務め、グローバルに事業展開する企業の経営者としての豊富な経験と幅広い知見を有しております。これまでの経験と見識を活かし、当社の経営全般に対する監督及び取締役会における意思決定の適法性・妥当性を確保するための助言や提言を行っていただくことを期待し、社外取締役候補者といいたしました。

同氏には引き続き世界規模の経営体制の強化に貢献いただくとともに、中長期的な企業価値の向上のため、独立した立場から当社の経営を監視・監督いただくことを期待しております。

候補者
番 号

9



再任

社外

独立

ながつま れいこ
永妻 玲子

1974年10月16日生

■ 社外取締役在任年数

2年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

0株

● 略歴、地位及び担当

1998年 4 月 国際電信電話(株)（現KDDI(株)）入社
 2001年 4 月 (株)エフエム東京入社
 2003年 7 月 日本マイクロソフト(株)入社
 2009年 4 月 アマゾンジャパン(株)入社
 2018年 3 月 同社セラーサービス事業本部事業本部長
 2021年11月 Twitter Japan(株)（現X Corp. Japan(株)）代表取締役社長
 2023年 3 月 (株)メドレー社外取締役
 2023年 6 月 当社社外取締役（現任）

● 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

グローバルIT企業で長年にわたりネットワークサービス、デジタルサービスを推進し、IT・DX分野の高い見識を有しています。またTwitter Japan(株)（現X Corp. Japan(株)）では、代表取締役として経営に参画し、経営者としての経験を備えています。これまでの経験と見識を活かし、当社グループの事業変革と事業領域の拡大に有用な助言がいただけるものと判断し、社外取締役候補者いたしました。

同氏には引き続き技術革新に貢献いただくとともに、中長期的な企業価値の向上のため、独立した立場から当社の経営を監視・監督いただくことを期待しております。

- (注) 1. 小川賢太郎氏は、(公財)小川賢太郎奨学財団の代表理事で当社とは事務処理に関する業務委託等の取引関係がございます。その他の候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 伊東千秋氏、安藤隆春氏、山名昌衛氏及び永妻玲子氏は社外取締役候補者であります。
3. 当社は伊東千秋氏、安藤隆春氏、山名昌衛氏及び永妻玲子氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、10百万円または法令が定める額のいずれか高い額としており、伊東千秋氏、安藤隆春氏、山名昌衛氏及び永妻玲子氏が再任された場合は、各氏との間で当該契約を継続する予定であります。
4. 当社は取締役全員を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約では、被保険者である取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって負担することとなる損害を補填することとしています。各候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また次回更新時には、同内容での更新を予定しております。
5. 社外取締役候補者に関する事項は、以下のとおりです。
- (1) 当社は伊東千秋氏、安藤隆春氏、山名昌衛氏及び永妻玲子氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。伊東千秋氏、安藤隆春氏、山名昌衛氏及び永妻玲子氏が再任された場合は、各氏を独立役員とする予定であります。

(2) 過去5年間の他の会社における不当な業務執行への対応について

- ① 安藤隆春氏は2013年5月から2022年5月まで㈱ニトリホールディングスの社外取締役役に就任しておりましたが、2016年12月から2020年12月にかけて同社グループ店舗にて販売された一部の珪藻土製品において、法令の基準を超える石綿（アスベスト）が含まれていることが判明し、同社は自主回収を行いました。

安藤隆春氏は事前には当該事実を認識しておりませんでした。平素より取締役会等において、法令遵守の重要性及びコンプライアンス経営の視点に立った提言を適宜行うとともに、当該事実の判明後においては取締役役に報告を求め再発防止のための意見表明を行うなど、その職責を適切に果たしておりました。

- ② 山名昌衛氏は2024年6月から㈱かんぽ生命保険の社外取締役役に就任しておりますが、2024年9月に公表された郵便局における顧客情報の保険商品募集の目的への流用に関し、同社に保険募集業務の委託元としての監督責任及び個人顧客情報の安全管理措置義務違反がありました。また、同社の一時払終身保険等の販売に関して、保険業法上の認可取得前に勧誘行為が行われていたことも判明しております。

山名昌衛氏は事前には当該事実を認識しておりませんでした。当該事実の判明後においては法令遵守の観点から再発防止策に関して報告を求め意見表明を行うなど、その職責を適切に果たしております。

監査等委員会意見

取締役の選任及び報酬等についての監査等委員会の意見の概要は以下のとおりであります。

各候補者は、過半数が社外取締役で構成されている指名・報酬諮問委員会において、見識、経験、能力等の要素から取締役として適任であるかについて審議されており、指名・報酬諮問委員会の委員として社外監査等委員が1名審議に参加しております。監査等委員会において、指名・報酬諮問委員会の審議内容を踏まえて協議した結果、指名の手続きは適切に行われており、各候補者は当社の取締役として適任であると判断いたしました。また、取締役（監査等委員を除く。）の報酬等についても指名・報酬諮問委員会の審議内容を踏まえて監査等委員会において協議した結果、決定手続は適切に行われており、報酬等は取締役（監査等委員を除く。）それぞれの役割・職責及び成果に応じた額であることなどから報酬等の内容は妥当であると判断しております。

第4号議案 監査等委員である取締役4名選任の件

監査等委員である取締役4名全員は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。
つきましては、監査等委員である取締役として次の4名の選任をお願いするものであります。
なお、本議案に関しましては、監査等委員会の同意を得ております。
監査等委員である取締役候補者は次のとおりであります。

候補者 番 号		氏 名	現在の当社における地位
1	再任	わた なべ ひで お 渡 辺 秀 雄	社 外 独 立 取締役 常勤監査等委員（社外取締役）
2	再任	みや じま ゆき お 宮 嶋 之 雄	社 外 独 立 取締役 監査等委員（社外取締役）
3	再任	かね こ けん いち 金 子 健 一	社 外 独 立 取締役 監査等委員（社外取締役）
4	再任	まる やま ひさし 丸 山 寿	社 外 独 立 取締役 監査等委員（社外取締役）

候補者
番 号

1



再任

社外

独立

わた なべ ひで お

渡 辺 秀 雄

1949年9月30日生

■ 監査等委員である社外
取締役在任年数

6年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

0株

● 略歴、地位及び担当

1974年 4 月 大和証券(株)（現(株)大和証券グループ本社）入社
2000年 6 月 大和証券エスビー・キャピタル・マーケット(株)執行役員
2004年 5 月 同社常務執行役員兼大和証券SMBCプリンシパル・インベストメンツ(株)代表取締役兼
CEO
2007年 4 月 同社専務取締役兼大和証券SMBCプリンシパル・インベストメンツ(株)代表取締役社長
2008年 4 月 (株)大和総研代表取締役副社長兼大和インベスター・リレーションズ(株)代表取締役社長
2008年10月 (株)大和総研ホールディングス代表取締役副社長兼(株)大和総研代表取締役副社長兼(株)大
和総研ビジネス・イノベーション代表取締役副社長
2012年 6 月 当社常勤監査役
2019年 6 月 当社社外取締役（常勤監査等委員）（現任）

● 監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

長年にわたる経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、社外取締役（監査等委員）として取
締役の職務執行を適切に監査いただいております。また人事・労務、財務・会計に関する専門的な知識と
経験を有していることから適任であると判断し、監査等委員である社外取締役候補者といたしました。
同氏には引き続き財務・会計分野を中心に当社におけるコーポレートガバナンス及び監査機能の充
実・強化に貢献いただくとともに、中長期的な企業価値の向上のため、独立した立場から当社の経営
について監視・監督いただくことを期待しております。

候補者
番 号

2



再任 社外 独立

みやま ゆきお
宮嶋 之雄

1953年4月20日生

■ 監査等委員である社外取締役在任年数

6年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数
0株

● 略歴、地位及び担当

1978年 4 月 日綿實業(株)（現双日(株)）入社
2004年 4 月 同社常務執行役員
2005年 4 月 双日インシュアランス(株)代表取締役社長
2013年 7 月 (株)太知ホールディングス監査役
2014年 7 月 同社取締役管理本部長
2015年 6 月 同社顧問
2016年 6 月 当社監査役
2017年12月 三洋貿易(株)社外取締役
2019年 6 月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

● 監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

長年にわたる経営者としての豊富な経験と経営管理業務をはじめとする多様な業務経験を通じて幅広い知見を有しており、また財務・会計に関する専門的な知識と経験を有していることから適任であると判断し、監査等委員である社外取締役候補者となりました。

同氏には引き続き財務・会計分野を中心にグローバル視点でのコーポレートガバナンス及び監査機能の充実・強化に貢献いただくとともに、中長期的な企業価値の向上のため、指名・報酬諮問委員会委員としても独立した立場から当社の経営について監視・監督いただくことを期待しております。

候補者
番 号

3



再任 社外 独立

かね こ けん いち
金子 健一

1957年9月7日生

■ 監査等委員である社外取締役在任年数

2年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数
0株

● 略歴、地位及び担当

1981年 4 月 (株)第一勧業銀行（現(株)みずほ銀行）入行
2010年 4 月 (株)みずほ銀行執行役員
2012年 4 月 日本土地建物(株)顧問
2012年11月 同社常務執行役員
2014年 6 月 (株)東京アドエージェンシー監査役
2017年 6 月 同社代表取締役社長
2023年 6 月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

● 監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

金融機関での長年にわたる豊富な経験を有しており、また経営者としても高い見識を備えております。また、人事・労務、財務・会計に関しても専門的な知識を有していることから適任であると判断し、監査等委員である社外取締役候補者となりました。

同氏には引き続き人事・労務、財務・会計分野を中心に当社におけるコーポレートガバナンス及び監査機能の充実・強化に貢献いただくとともに、中長期的な企業価値の向上のため、独立した立場から当社の経営について監視・監督いただくことを期待しております。

候補者
番 号

4



再任 社外 独立

まる やま ひさし
丸山 寿

1961年3月8日生

- 監査等委員である社外取締役在任年数
2年（本総会終結時）
- 所有する当社株式数
0株

● 略歴、地位及び担当

- 1983年 4 月 日立化成工業(株)（現(株)レゾナック）入社
- 2016年 4 月 日立化成(株)（現(株)レゾナック）代表執行役社長
- 2020年 6 月 同社代表取締役社長執行役員兼CEO
- 2021年 3 月 昭和電工(株)（現(株)レゾナック・ホールディングス）取締役
昭和電工マテリアルズ(株)（現(株)レゾナック）代表取締役社長執行役員兼CEO
- 2022年 1 月 昭和電工(株)（現(株)レゾナック・ホールディングス）取締役
昭和電工マテリアルズ(株)（現(株)レゾナック）代表取締役会長
- 2023年 1 月 (株)レゾナック・ホールディングス取締役
- 2023年 6 月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）
- 2024年 6 月 横河電機(株)社外取締役（現任）

● 重要な兼職の状況

横河電機(株)社外取締役

● 監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

経営者としての豊富な経験と多様な業務経験を通じて幅広い知見を有しており、また法務・コンプライアンス・リスク管理、財務・会計に関する専門的な知識と経験を有していることから適任であると判断し、監査等委員である社外取締役候補者いたしました。

同氏には引き続き当社におけるコーポレートガバナンス及び監査機能の充実・強化に貢献いただくとともに、中長期的な企業価値の向上のため、独立した立場から当社の経営について監視・監督いただくことを期待しております。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 渡辺秀雄氏、宮嶋之雄氏、金子健一氏及び丸山寿氏は、監査等委員である社外取締役候補者であります。
3. 当社は宮嶋之雄氏、金子健一氏及び丸山寿氏との間で、会社法第427条第1項に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、5百万円または法令が定める額のいずれか高い額としており、宮嶋之雄氏、金子健一氏及び丸山寿氏が再任された場合は、各氏との間で当該契約を継続する予定であります。
4. 当社は取締役全員を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約では、被保険者である取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって負担することとなる損害を補填することとしています。各候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また次回更新時には、同内容での更新を予定しております。
5. 監査等委員である社外取締役候補者に関する事項は、以下のとおりです。
当社は渡辺秀雄氏、宮嶋之雄氏、金子健一氏及び丸山寿氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。渡辺秀雄氏、宮嶋之雄氏、金子健一氏及び丸山寿氏が再任された場合は、各氏を独立役員とする予定であります。

【ご参考】第3号議案・第4号議案の各候補者の専門性と経験（スキルマトリックス）

企業経営	当社またはグループ外企業の代表取締役の経験がある。 当社事業の持続的な成長・発展を強力に推進する。
マーケティング・店舗開発	マーケティング・店舗開発に明るく、それらに関する経験が豊富である。 事業環境や消費者の志向を的確に捉え、戦略を構築する。
製造・品質管理	製造・品質管理に明るく、それらに関する経験が豊富である。 盤石な安全・安心・品質を追求し確保する。
IT・技術	IT・技術に明るく、それらに関する経験が豊富である。 技術革新とDXを推進し、事業の安定的基盤を構築する。
財務・会計	財務・会計に明るく、それらに関する経験が豊富である。 収益基盤の安定・向上と財務の健全性を確保する。
人事・労務・人財開発	人事・労務等に明るく、それらに関する経験が豊富である。 社員の能力発揮を見極め、多様な人財をマネジメントする。
法務・コンプライアンス・リスク管理	法務・コンプライアンス等に明るく、それらに関する経験が豊富である。 法令遵守を確保し、ロスコストの削減を推進する。
グローバル	海外経験があり、グローバル視点で経営できる。

*上表の考え方にに基づき、各候補者が有するスキルのうち主なものを最大3つまで●をつけています。

	社外	氏 名	専門性と経験（スキルマトリックス）							
			企業経営	マーケティング・店舗開発	製造・品質管理	IT・技術	財務・会計	人事・労務・人財開発	法務・コンプライアンス・リスク管理	グローバル
取締役		小 川 賢太郎	●		●			●		
		小 川 洋 平		●			●			●
		野々下 信 也				●			●	
		平 野 誠	●		●					●
		小 川 一 政		●						●
	●	伊 東 千 秋	●			●				●
	●	安 藤 隆 春						●	●	●
	●	山 名 昌 衛	●	●						●
	●	永 妻 玲 子	●	●		●				
監査等委員	●	渡 辺 秀 雄	●				●	●		
	●	宮 嶋 之 雄	●				●			●
	●	金 子 健 一	●				●	●		
	●	丸 山 寿	●				●		●	

第5号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の金銭報酬に係る報酬額改定の件

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬限度額は、2019年6月21日開催の第37回定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額を、年額600百万円以内（うち社外取締役分は60百万円以内）とご承認をいただき現在に至っております。

今般、新中期経営計画で掲げた成長戦略と成果へのコミットメントを更に強化し、より一層、株主の皆様との価値共有を意識した経営を推進することを目的として取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額を、年額1,000百万円以内（うち社外取締役分は100百万円以内）とすることにつき、ご承認をお願いするものであります。

なお、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額には、使用人としての給与は含まないものといたします。

また、当社は取締役会において取締役の報酬の決定方針を決議しており、その概要は事業報告に記載のとおりであります。本議案に係る報酬額は、当該方針に沿うものであり相当なものであると判断します。

第3号議案が原案どおり承認可決されますと、取締役（監査等委員である取締役を除く。）は9名（うち社外取締役4名）となります。

第6号議案 監査等委員である取締役の金銭報酬に係る報酬額改定の件

当社の監査等委員である取締役の報酬限度額は、2019年6月21日開催の第37回定時株主総会において、監査等委員である取締役の報酬額を、年額120百万円以内とご承認をいただき現在に至っております。

当社の事業規模、職責及び経済情勢等諸般の事情を考慮して監査等委員である取締役の報酬額を、年額200百万円以内とすることにつき、ご承認をお願いするものであります。

また、当社は取締役会において取締役の報酬の決定方針を決議しており、その概要は事業報告に記載のとおりであります。本議案に係る報酬額は、当該方針に沿うものであり相当なものであると判断します。

第4号議案が原案どおり承認可決されますと、監査等委員である取締役は4名（うち社外取締役4名）となります。

以 上

事業報告 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

1 企業集団の現況

(1) 当連結会計年度の事業の状況

① 事業の経過及び成果

当連結会計年度（2024年4月1日から2025年3月31日）における連結業績は、売上高1兆1,366億84百万円（前年同期比17.7%増）、営業利益751億28百万円（同39.9%増）、経常利益718億90百万円（同41.2%増）、親会社株主に帰属する当期純利益392億90百万円（同28.0%増）となりました。

当社グループを取り巻く経営環境は、ウクライナ情勢の長期化や、国内でのコメの価格高騰・輸入牛肉をはじめとする食材価格上昇の影響を受けました。一方で、人流の回復、経済活動の正常化や雇用・所得環境の改善に伴い、個人消費の持ち直しが前期から引き続き見られました。

当社グループにおいても、外食関連事業を中心にご家族やグループでのご利用が増えるなど、需要の高まりが見られました。

このような状況の中、各報告セグメントの既存店売上高前年比は、「グローバルすき家」で109.8%、「グローバルはま寿司」で117.1%、「グローバルファストフード」で108.8%、「レストラン」で111.7%、「小売」で98.2%となりました。

当連結会計年度末の店舗数につきましては、15,419店舗（F C 8,559店舗含む）となりました。

売上高	
1兆1,366億84百万円 前年同期比17.7%増	

営業利益	
751億28百万円 前年同期比39.9%増	

経常利益	
718億90百万円 前年同期比41.2%増	

親会社株主に帰属する当期純利益	
392億90百万円 前年同期比28.0%増	

セグメント別の概況につきましては、36ページから43ページまでに記載のとおりであります。

セグメント別の概況

セグメント別売上構成比

その他

413億円

(グループ売上シェア 3.6%)

■ 主なブランド



本社・サポート

48億 87百万円

(グループ売上シェア 0.4%)

■ 主なブランド



小売

760億 32百万円

(グループ売上シェア 6.7%)

■ 主なブランド



レストラン

1,560億 85百万円

(グループ売上シェア 13.7%)

■ 主なブランド



グローバルすき家

2,957億 57百万円

(グループ売上シェア 26.0%)



グローバルはま寿司

2,484億 95百万円

(グループ売上シェア 21.9%)

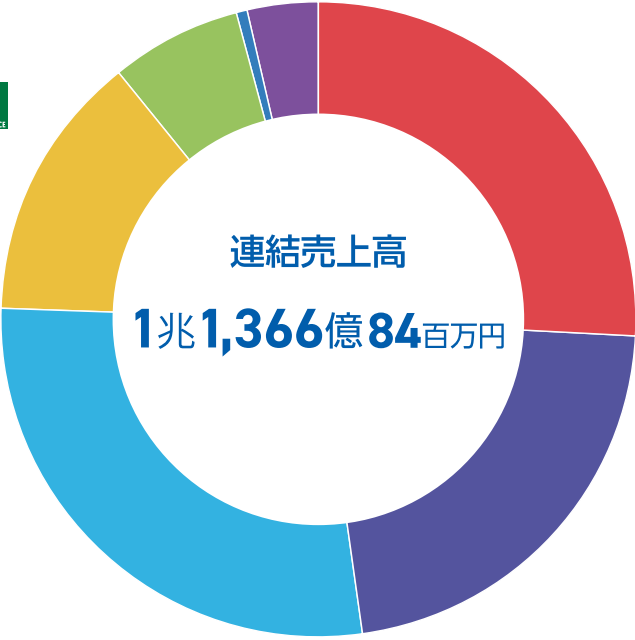


グローバルファストフード

3,141億 25百万円

(グループ売上シェア 27.6%)

■ 主なブランド

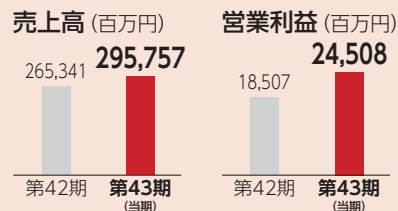


当社グループの代表的な子会社及び業態のロゴマークを記載しております。

グローバルすき家

売上高 **2,957億57百万円** 前年同期比11.5%増

営業利益 **245億 8百万円** 前年同期比32.4%増



「グローバルすき家」の当連結会計年度の売上高は、2,957億57百万円(前年同期比11.5%増)、営業利益は、245億8百万円(同32.4%増)となりました。

「すき家」は、日本国内と中国、東南アジア及び中南米に展開しており、ご家族やグループのお客様にもご利用いただけるよう、主力の牛丼を中心に安全で美味しい商品を手軽な価格で提供しております。

国内すき家では、「明太マヨチーズ牛丼」、「月見すきやき牛丼」、「いくら丼」、「おん玉黒ビビンバ牛丼」などを販売しました。また、国内すき家では2025年1月以降、一部店舗において商品への異物混入事案が発生いたしました。これらの事案を真摯に受け止め、同年3月31日から4日間、一部店舗を除く全店の営業を一時休止し、徹底的な清掃等の対策を行いました。

なお、当報告セグメントの当連結会計年度末の店舗数につきましては、97店舗出店、108店舗退店した結果、2,621店舗(国内1,969店舗、海外652店舗)となりました。



すき家 下永谷店



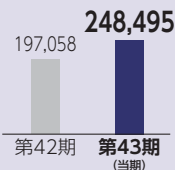
すき家 プロムナード店 (タイ)

グローバルはま寿司

売上高 **2,484億95百万円** 前年同期比26.1%増

営業利益 **213億52百万円** 前年同期比87.0%増

売上高 (百万円)



営業利益 (百万円)



「グローバルはま寿司」の当連結会計年度の売上高は、2,484億95百万円(前年同期比26.1%増)、営業利益は、213億52百万円(同87.0%増)となりました。

「はま寿司」は、日本と中国などに展開しており、新鮮な海産物を使用した寿司に加え、麺類やデザート、ドリンクなどのサイドメニューも充実させており、お子様から大人まで楽しんでいただいております。

なお、当報告セグメントの当連結会計年度末の店舗数につきましては、70店舗出店、2店舗退店した結果、735店舗(国内639店舗、海外96店舗)となりました。



はま寿司 戸塚平戸店

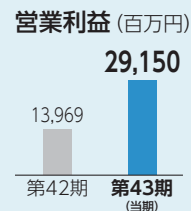
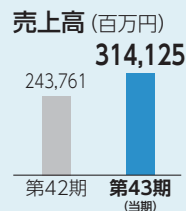


はま寿司 中环百联店 (中国)

グローバルファストフード

売上高 **3,141億25百万円** 前年同期比28.9%増

営業利益 **291億50百万円** 前年同期比108.7%増



「グローバルファストフード」の当連結会計年度の売上高は、3,141億25百万円(前年同期比28.9%増)、営業利益は、291億50百万円(同108.7%増)となりました。

「なか卯」は、和食ファストフードチェーンとして、親子丼・京風うどんを中心に、バラエティ豊かな商品をお手頃価格で提供しております。また、「AFC」、「Snowfox」、「Yo!」、「Bento」、「Sushi Circle」は、主として欧米で寿司等のテイクアウト商品を提供しております。そのほかに、ハンバーガーチェーンの「ロッテリア」、とんかつ専門店の「かつ庵」、武蔵野うどんの「久兵衛屋」、ハラル認証を取得したチキンライス専門店の「The Chicken Rice Shop」などが当報告セグメントに含まれております。

なお、当報告セグメントの当連結会計年度末の店舗数につきましては、703店舗出店、443店舗退店した結果、10,732店舗(国内960店舗、海外9,772店舗、F C 8,482店舗含む)となりました。



なか卯 横浜六ツ川店

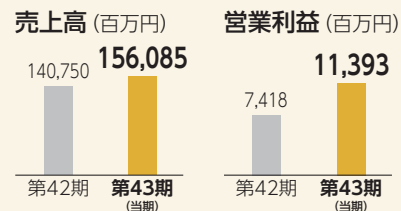


AFCのブランド「ZENSHI」

レストラン

売上高 **1,560億85百万円** 前年同期比10.9%増

営業利益 **113億93百万円** 前年同期比53.6%増



「レストラン」の当連結会計年度の売上高は、1,560億85百万円(前年同期比10.9%増)、営業利益は、113億93百万円(前年同期比53.6%増)となりました。

ファミリーレストランの「ココス」は、季節感を重視したフェアメニューの積極的な導入による商品の強化、専門店にも負けない本格的な味の追求、お客様が満足してお食事をしていただけるようサービス水準を高め、業績の向上に努めております。そのほかに、パスタ専門店の「ジョリーパスタ」、ハンバーグ&ステーキレストランの「ビッグボーイ」、厳選された牛肉を提供する焼肉チェーン店の「熟成焼肉いちばん」、本格イタリアンレストランの「オリーブの丘」、和食レストランの「華屋与兵衛」などが当報告セグメントに含まれております。

なお、当報告セグメントの当連結会計年度末の店舗数につきましては、7店舗出店、10店舗退店した結果、1,186店舗(国内1,185店舗、海外1店舗、F C 77店舗含む)となりました。



Jolly-Pasta



ココス 「濃厚ビーフシチューの包み焼きハンバーグ」



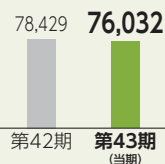
オリーブの丘 「モッツァレラ・イカ墨のパスタ、キャロットラペのブルスケッタ」

小売

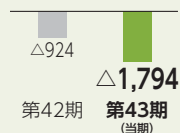
売上高 **760億32百万円** 前年同期比3.1%減

営業利益 **△17億94百万円** 前年同期は営業損失9億24百万円

売上高 (百万円)



営業利益 (百万円)



「小売」の当連結会計年度の売上高は、760億32百万円(前年同期比3.1%減)、営業損失は、17億94百万円(前年同期は営業損失9億24百万円)となりました。

北関東中心に展開しているスーパーマーケット「マルヤ」、「ジョイフーズ」などのほか、青果販売等を行っている「ユナイテッドベジーズ」などが当報告セグメントに含まれております。

なお、当報告セグメントの当連結会計年度末の店舗数につきましては、1店舗出店、7店舗退店した結果、126店舗となりました。



ジョイフーズ

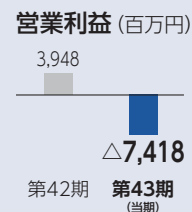
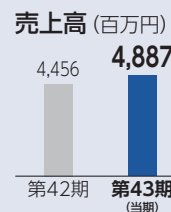


ユナイテッドベジーズ 菜果善

本社・サポート

売上高 **48億87百万円** 前年同期比9.7%増

営業利益 **△74億18百万円** 前年同期は営業利益
39億48百万円



「本社・サポート」の当連結会計年度の売上高は、48億87百万円(前年同期比9.7%増)、営業損失は、74億18百万円(前年同期は営業利益39億48百万円)となりました。

食品の製造・加工を担う(株)G F F、物流機能を担う(株)グローバルフレッシュサプライ、備品・ユニフォーム等を調達する(株)グローバルテーブルサプライなどが当報告セグメントに含まれております。



GFF



グローバルフレッシュサプライ

その他

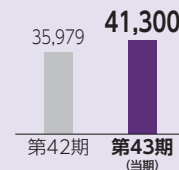
売上高

413億円 前年同期比14.8%増

営業利益

△20億 2百万円 前年同期は営業損失
6億5百万円

売上高 (百万円)



営業利益 (百万円)



「その他」の当連結会計年度の売上高は、413億円(前年同期比14.8%増)、営業損失は、20億2百万円(前年同期は営業損失6億5百万円)となりました。

家庭用冷凍食品等を企画・開発・販売する㈱トロナジャパン、醤油やドレッシングなどの製造・販売を担う㈱サンビシ、介護事業を運営する㈱輝、玄米・精米を販売する㈱ゼンショーライスなどが含まれております。



トロナジャパン 「すき家 牛丼の具」



サンビシ はま寿司ブランドの醤油・ぽん酢

② 設備投資の状況

当連結会計年度における設備投資といたしましては、当社グループ全体で880店舗の新規出店を行うとともに、既存店の改装も進めてまいりました。

当連結会計年度において実施した企業集団の設備投資総額は950億85百万円であります。

③ 資金調達の状況

当連結会計年度において、主として設備投資及び運転資金に充てるため、金融機関等より741億89百万円の資金調達を行っております。

④ 事業の譲渡、吸収分割または新設分割の状況

該当事項はありません。

⑤ 他の会社の事業の譲受けの状況

該当事項はありません。

⑥ 吸収合併または吸収分割による他の法人等の事業に関する権利義務の承継の状況

該当事項はありません。

⑦ 他の会社の株式その他の持分または新株予約権等の取得または処分の状況

該当事項はありません。

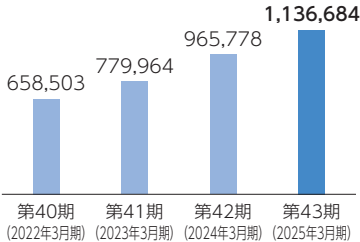
(2) 財産及び損益の状況

(単位：百万円)

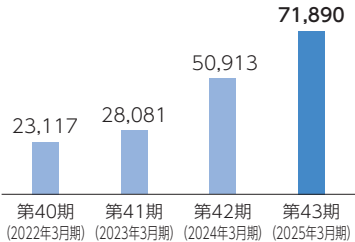
区 分	第 40 期 (2022年 3 月期)	第 41 期 (2023年 3 月期)	第 42 期 (2024年 3 月期)	第 43 期 (当連結会計年度) (2025年 3 月期)
売 上 高	658,503	779,964	965,778	1,136,684
経 常 利 益	23,117	28,081	50,913	71,890
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	13,869	13,265	30,693	39,290
1 株 当 た り 当 期 純 利 益	91.17円	87.30円	195.41円	240.45円
総 資 産	427,172	469,563	748,056	813,109
純 資 産	104,486	115,837	214,652	240,371
1 株 当 た り 純 資 産	679.19円	761.63円	1,171.76円	1,335.69円

- (注) 1. 第41期より「株式給付信託(BBT)」を導入しております。本信託に係る信託財産として株式会社日本カストディ銀行(信託E□)が保有する当社株式は、第41期以降の1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めており、また、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。
2. 第42期より「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号2022年10月28日)等を適用しており、第42期以降の財産及び損益の状況については、当該会計基準等を適用した後の数値を記載しております。

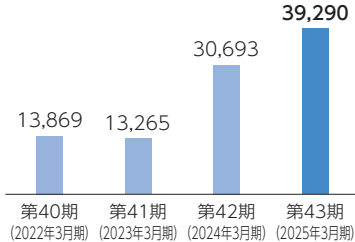
売上高 (単位：百万円)



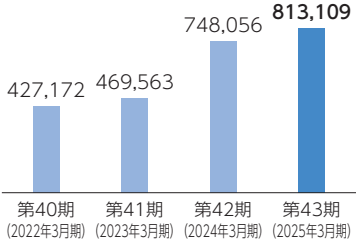
経常利益 (単位：百万円)



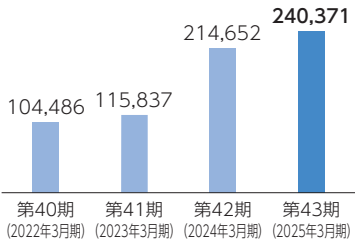
親会社株主に帰属する当期純利益 (単位：百万円)



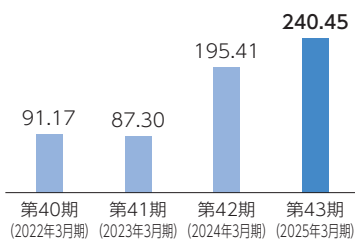
総資産 (単位：百万円)



純資産 (単位：百万円)



1株当たり当期純利益 (単位：円)



(3) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社との状況

該当事項はありません。

② 重要な子会社の状況

会 社 名	店舗数	本社所在地	資 本 金	出資比率	主な事業内容
(株)ゼンショーグローバルファストホールディングス	－	東京都港区	10百万円	100.00%	ファストフード事業統括
(株)すき家	1,969店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)なか卯	445店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)ロッテリア	328店	東京都港区	8百万円	100.00%	飲食業
(株)ゼンショーグローバルレストランホールディングス	－	東京都港区	10百万円	100.00%	レストラン事業統括
(株)ココスジャパン	509店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)ジョリーパスタ	319店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)ビッグボーイジャパン	169店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)TAG-1	94店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)華屋与兵衛	34店	東京都港区	100百万円	100.00%	飲食業
(株)オリーブの丘	58店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)はま寿司	639店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)日本リテールホールディングス	－	東京都港区	85百万円	100.00%	小売事業統括
(株)ジョイマート	95店	埼玉県春日部市	10百万円	100.00%	食料品等販売
(株)ユナイテッドベジーズ	31店	東京都港区	74百万円	83.98%	青果等販売
(株)ゼンショーファクトリーホールディングス	－	東京都港区	60百万円	100.00%	食品製造事業統括
(株)GFF	－	東京都港区	10百万円	100.00%	食品製造業
(株)グローバルフレッシュサプライ	－	東京都港区	70百万円	100.00%	物流業
(株)トロナジャパン	－	東京都港区	10百万円	100.00%	食料品等販売
(株)ゼンショー商事	－	東京都港区	80百万円	100.00%	食材輸入・卸売
(株)グローバルMDホールディングス	－	東京都港区	10百万円	100.00%	食材仕入れ
(株)グローバルテーブルサプライ	－	東京都港区	30百万円	100.00%	食器等販売
(株)日本介護ホールディングス	－	東京都港区	10百万円	100.00%	介護事業統括

会 社 名	店舗数	本社所在地	資 本 金	出資比率	主な事業内容
Zensho USA Corporation	－	米国カリフォルニア州	10千米ドル	100.00%	米州事業統括
Advanced Fresh Concepts Corp.	4,906店	米国カリフォルニア州	100千米ドル	100.00%	食料品販売
Pocino Foods Company	－	米国カリフォルニア州	28,904千米ドル	100.00%	食品加工・販売
泉膳(中国)投資有限公司	－	中国上海市	850,315千元	100.00%	中国事業統括
泉盛餐飲(上海)有限公司	471店	中国上海市	327,975千元	100.00%	飲食業
台湾善商股分有限公司	83店	台湾台北市	552,400千 台湾ドル	100.00%	飲食業
ZENSHO SOUTH EAST ASIA HOLDINGS PTE. LTD.	－	シンガポール	145,924千 シンガポールドル	100.00%	ASEAN事業統括
ZENSHO HOLDINGS MALAYSIA SDN. BHD.	－	マレーシア クアラルンプール	309,065千 リンギット	100.00%	マレーシア事業統括
TCRS Restaurants Sdn. Bhd.	198店	マレーシア クアラルンプール	17,180千 リンギット	100.00%	飲食業
Zensho Europe Holdings B.V.	－	オランダ アムステルダム	1ユーロ	100.00%	欧州事業統括
Sushi Circle Gastronomie GmbH	302店	ドイツ ヘッセン州	1,000千ユーロ	100.00%	食料品販売
Wonderfield Topco Limited	－	イギリス	14,939千ポンド	100.00%	テイクアウト寿司事業統括
Taiko Foods Limited	－	イギリス ロンドン	83千ポンド	100.00%	食品加工・販売
JFE Franchising, Inc.	2,660店	米国テキサス州	300千米ドル	100.00%	食料品販売
Bento Inc.	893店	カナダ オンタリオ州	1カナダドル	100.00%	食料品販売
YO! Sushi UK Limited	586店	イギリス ロンドン	1千ポンド	100.00%	食料品販売

- (注) 1. 店舗数は各社の事業年度末現在であります。
2. ㈱ゼンショーグローバルファストホールディングスの出資比率は、当社子会社が所有する株式を含んだ株式の比率であります。
3. ㈱すき家、㈱なか卯、㈱ロッテリア、㈱コスジャパン、㈱ジョリーパスタ、㈱ビッグボーイジャパン、
 ㈱TAG-1、㈱華屋与兵衛、㈱オリーブの丘、㈱ジョイマート、㈱ユナイテッドベジーズ、㈱GFF、Advanced
 Fresh Concepts Corp.、Pocino Foods Company、泉盛餐飲(上海)有限公司、ZENSHO HOLDINGS
 MALAYSIA SDN. BHD.、TCRS Restaurants Sdn. Bhd.、Sushi Circle Gastronomie GmbH、
 Wonderfield Topco Limited、Taiko Foods Limited、JFE Franchising, Inc.、Bento Inc. 及び YO! Sushi
 UK Limitedの出資比率は、当社子会社が所有する株式の比率であります。
4. ㈱GFFについては本社の他、製造を行う拠点として下記所在地に工場があります。
 沖縄県うるま市、佐賀県鳥栖市、山口県周南市、兵庫県加西市、大阪市、三重県三重郡菰野町、川崎市、
 千葉県旭市、埼玉県児玉郡上里町、茨城県土浦市、栃木県佐野市、栃木県小山市、宮城県塩釜市、
 仙台市、北海道小樽市

(4) 対処すべき課題

『人類社会の安定と発展に責任をおり、世界から飢餓と貧困を撲滅する。』という企業理念のもと、世界中の人々に安全でおいしい食を手軽な価格で提供することを使命とし、下記の対処すべき課題に取り組みます。

① 食の安全性の追求

当社グループは、お客様に安全な食を提供することを最重要課題とし、Codex基準（食品安全のグローバル基準）をベースにグループ食品安全基準本部が自社基準を設定し、全社員へ食品安全教育や取引先パートナーへの食品安全情報の提供を実施しております。

調達、製造、物流及び販売のフードチェーン全体においては、グループ各社が食品安全マネジメントを完結することで、食の安全のトレーサビリティを保証しております。

原料・包材・製品の安全性については、中央分析センター及び微生物検査室によるハザード（健康阻害要因）の分析検査により、保証しております。

また、2025年1月以降に発生した異物混入の事案を重く受け止め、特に外食事業の各業態において、店舗状態の改善に向け以下の対策を実施いたします。

イ) 深夜における一時閉店を含む清掃作業時間の確保

ロ) 害虫・害獣の侵入につながる恐れのあるひび割れ・穴等の定期的な点検・補修及び老朽化店舗の計画的な改装

ハ) 害虫・害獣が侵入・生息しづらく、清掃しやすい店舗設計への見直し

二) 従業員への安全・衛生教育の徹底

② MMD（マス・マーチャンダイジング・システム）の進化

当社グループは、お客様に安全でおいしい商品を安心してお召し上がりいただくために、MMDによる安全性の確保を継続するとともに、業績の向上を目指し、業容の拡大とグループシナジーの追求を行ってまいりました。また、加速する海外出店を考慮し、海外拠点による調達網の強化を行うとともに、食材の安全性の追求と商品クオリティの向上、コスト改善を図ってまいります。

※MMD（マス・マーチャンダイジング・システム）

「世界中の人々に安全でおいしい食を手軽な価格で提供する」この使命を果たすための仕組みで、原材料の調達から製造・加工、物流、店舗における販売までを一貫して自らの手で企画・設計、運営するシステムです。

③ ブランドの進化

当社グループは、日々進化するお客様のニーズや多様なライフスタイルに対応し、常にお客様の期待を超える商品、サービス、顧客体験を提供できるよう、全ての面でブランドの進化に努めてまいります。

④ サステナビリティへの取り組み

当社グループは創業以来、「世界から飢餓と貧困を撲滅する」との経営理念を掲げ、安全でおいしい食の安定供給を通じた持続可能な世界の実現を目指しております。この理念に基づき、2007年からコーヒーや紅茶のフェアトレードを開始し、現在アジアやアフリカの20ヵ国において、フェアトレードから生まれる「社会開発資金」を活用した学校建設、水道施設の整備、女性支援などの社会開発支援活動を行っております。また、自社の事業活動が地球環境に与える影響についても責任を持った対応を行っており、うなぎ資源の保全、食品残渣の活用といった課題のほか、店舗・工場への太陽光パネルの設置といった自然エネルギーの活用など、自社の事業領域だけでなく、地球環境そのものの持続可能性の向上にも取り組んでまいります。

⑤ 出店及びM&Aによる成長

国内外において業態の収益力を高め、積極的な出店を継続してまいります。また、M&A等の活用により、新規事業領域への進出やMMDの更なる強化を図り、安全でクオリティの高い食材の供給と、食の多様化にも対応してまいります。

⑥ 人財の採用及び育成

当社グループは、人財は付加価値を生み出す人的資本であるとの考えに基づき、当社グループの理念に共感する優秀な人財を採用し、持続的な成長を支える人財を育成してまいります。

また、女性社員の活躍推進を含む多様な働き方の促進や、中途採用の強化、グローバル人財の採用・育成を積極的に進めてまいります。

⑦ 労働環境の改善

当社グループは、労働環境を改善するために、マネジャー層に対するコンプライアンス教育の強化、ハラスメント防止対策として相談窓口の設置や社内研修の実施、従業員との対話機会の充実等の多様な改善施策を実施してまいりました。引き続きDX推進による作業の効率化、コミュニケーションの強化、人事評価制度・給与制度・福利厚生の見直し等を行い、従業員一人ひとりが能力を高め、やりがいと成長を実感できる職場環境にすることで長期安定雇用を図ってまいります。

⑧ お客様の利便性向上及び迅速な経営判断に資するためのシステム構築

当社グループでは、お客様の利便性向上及び生産性向上のためのシステム構築を進めております。また、経営管理システムとして、売上・在庫等の情報を収集する仕組みを構築しております。今後、国内外でグループ各社の販売拠点を拡大していく中で、更なる情報の収集・統合の効率化を進め、経営陣の迅速な判断に資するシステムと体制の構築にも取り組んでまいります。

⑨ DXへの積極的な取り組み

現在、第4次産業革命とも呼ばれるデジタル化の急速な進展の中で、人工知能(AI)・IoT・RPA・ロボット・クラウドの活用が加速しております。店舗においては、セルフオーダー/セルフキャッシング/ロボット等の技術革新やITによるデータ活用等により、定型労働に加えて非定型労働においても省人化が進んでおります。当社グループにおきましても、店舗、工場、物流、本部などの各工程において、積極的にDXへ取り組むことで業務の効率化・自動化を推進してまいります。

⑩ 食材の安定供給への取り組み

当社グループでは、店舗で使用する食材を国内外から調達しており、気候変動や為替変動による価格上昇や調達困難のリスクに対応するため、仕入先の分散等に取り組んでおります。そのために、グローバルに食材調達のための拠点を展開、産地からの情報収集と直接買い付けを行い、安全で高品質な食材の調達を実現してまいります。

また、昨今のいわゆる「トランプ関税」によるリスクに関しては、グローバルな視野で調達リスクの分析を行い、調達網の再編、及び新たな調達チャネルの開拓を進めてまいります。

(5) 主要な事業内容 (2025年3月31日現在)

当社グループは、当社及び子会社・関連会社169社の計170社により構成されており、フード業の経営を幅広く行っております。

(6) 主要な営業所及び工場 (2025年3月31日現在)

① 当社

本	社	東京都港区港南二丁目18番1号
---	---	-----------------

② 主要な子会社

前記「(3) 重要な親会社及び子会社の状況 ② 重要な子会社の状況」に記載しております。

(7) 従業員の状況 (2025年3月31日現在)

① 企業集団の従業員の状況

従業員数	前連結会計年度末比増減
18,742名	1,936名増

- (注) 1. 当社及び連結子会社の従業員数を記載しております。
2. 上記のほかパートタイマー69,340名を雇用しております。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
852名	62名増	40.1歳	9.1年

- (注) 従業員数は当社から他社への出向者を除き、他社から当社への出向者を含む就業人員で計算しております。上記のほかパートタイマー132名を雇用しております。

(8) 主要な借入先の状況 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

借入先	借入額
(株)三井住友銀行	64,776
(株)みずほ銀行	48,824
(株)横浜銀行	41,756
(株)日本政策投資銀行	26,800
農林中央金庫	14,725
(株)広島銀行	4,000
(株)りそな銀行	3,812
(株)南都銀行	3,500
(株)静岡銀行	3,450
埼玉県信用農業協同組合連合会	3,000
(株)山陰合同銀行	3,000
(株)東日本銀行	3,000

(9) その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

2 会社の現況

(1) 株式の状況 (2025年3月31日現在)

- | | | |
|--------------|--------|--------------|
| ① 発行可能株式総数 | 普通株式 | 432,000,000株 |
| | A種優先株式 | 1,000株 |
| ② 発行済株式の総数 | 普通株式 | 160,733,225株 |
| | A種優先株式 | 300株 |
| ③ 株主数 | 普通株式 | 126,735名 |
| | A種優先株式 | 2名 |
| ④ 大株主（上位10名） | | |
| a. 普通株式 | | |

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
(株)日本クリエイト	60,299,508株	38.42%
日本マスタートラスト信託銀行(株)（信託口）	15,455,800株	9.85%
(株)日本カストディ銀行（信託口）	5,349,357株	3.41%
ゼンショーグループ社員持株会	2,772,649株	1.77%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,966,900株	1.25%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,250,569株	0.80%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,114,000株	0.71%
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	903,818株	0.58%
RE FUND 116-CLIENT AC	731,800株	0.47%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	727,897株	0.46%

(注) 持株比率は自己株式（3,777,943株）を控除して計算しております。なお、当該自己株式には「株式給付信託(B B T)」により、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が所有する当社株式291,400株を含めておりません。

b. A種優先株式

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
(株)日本政策投資銀行	150株	50.00%
(株)みずほ銀行	150株	50.00%

(注) 無議決権株式であり、優先的配当を受ける権利を有する株式であります。

(2) その他株式に関する重要な事項

取締役等に対する業績連動型株式報酬制度の概要

当社は、2022年6月24日開催の第40回定時株主総会における決議により、取締役（社外取締役または監査等委員である者を除く。）及び執行役員の報酬と当社の業績及び株式価値との連動性をより明確にし、取締役等が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、業績連動型株式報酬制度を導入しております。

本制度は、当社より拠出する金銭を原資として当社株式が信託を通じて取得され、取締役等に対して、当社が定める役員株式給付規程に従って、当社株式及び当社株式を時価で換算した金額相当の金銭が本信託を通じて給付される業績連動型株式報酬制度です。なお、取締役等が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として取締役等の退任後となります。

(3) 新株予約権等の状況

該当事項はありません。

(4) 会社役員の状況

① 取締役の状況（2025年3月31日現在）

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長兼社長	小 川 賢太郎	国民生活産業・消費者団体連合会会長 (株)日本クリエイト代表取締役 (公財)小川賢太郎奨学財団代表理事
取締役副社長	小 川 洋 平	経営戦略本部長、TGS事業推進室管掌 泉膳(中国)投資有限公司董事長
常務取締役	野々下 信 也	グループIT本部長
取締役	平 野 誠	グループ食品安全基準本部長
取締役	小 川 一 政	日本文化研修センター代表
取締役（社外取締役）	伊 東 千 秋	(株)オービックビジネスコンサルタント社外取締役
取締役（社外取締役）	安 藤 隆 春	(株)アミューズ社外取締役 東武鉄道(株)社外取締役 (株)日清製粉グループ本社社外取締役(監査等委員) 楽天グループ(株)社外取締役
取締役（社外取締役）	山 名 昌 衛	TDK(株)社外取締役 (株)かんぽ生命保険社外取締役 SCSK(株)社外取締役
取締役（社外取締役）	永 妻 玲 子	
取締役（常勤監査等委員）（社外取締役）	渡 辺 秀 雄	
取締役（監査等委員）（社外取締役）	宮 嶋 之 雄	
取締役（監査等委員）（社外取締役）	金 子 健 一	
取締役（監査等委員）（社外取締役）	丸 山 寿	横河電機(株)社外取締役

- (注) 1. 取締役副社長小川洋平氏及び取締役小川一政氏は、代表取締役会長兼社長小川賢太郎氏の子息です。
2. 取締役伊東千秋氏、安藤隆春氏、山名昌衛氏及び永妻玲子氏並びに取締役（監査等委員）渡辺秀雄氏、宮嶋之雄氏、金子健一氏及び丸山寿氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
3. 取締役（監査等委員）渡辺秀雄氏、宮嶋之雄氏、金子健一氏及び丸山寿氏は、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
4. 当社は取締役伊東千秋氏、安藤隆春氏、山名昌衛氏、永妻玲子氏、渡辺秀雄氏、宮嶋之雄氏、金子健一氏及び丸山寿氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
5. 当社は社外取締役伊東千秋氏、安藤隆春氏、山名昌衛氏及び永妻玲子氏並びに監査等委員である社外取締役宮嶋之雄氏、金子健一氏及び丸山寿氏との間で、会社法第427条第1項に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。
当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、社外取締役については10百万円または法令が定める額のいずれか高い額、監査等委員である社外取締役については5百万円または法令が定める額のいずれか高い額としております。
6. 取締役（監査等委員）渡辺秀雄氏は、常勤監査等委員であります。常勤の監査等委員を選定している理由は、取締役会以外の重要な社内会議に出席するほか、日常的な情報収集や会計監査人、内部監査部門等と連携を図ることで、監査等委員会による監視・監督の実効性を高めるためであります。

② 取締役に支払った報酬等の総額

区 分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数
		固定報酬	業績連動報酬		
			業績連動賞与	業績連動 株式報酬	
取締役（監査等委員である取締役を除く。）	629百万円	445百万円	52百万円	131百万円	9名
（う ち 社 外 取 締 役）	(45百万円)	(45百万円)	(－百万円)	(－百万円)	(4名)
監査等委員である取締役	47百万円	47百万円	－百万円	－百万円	4名
（う ち 社 外 取 締 役）	(47百万円)	(47百万円)	(－百万円)	(－百万円)	(4名)

- (注) 1. 業績連動報酬は、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）に対して年1回の業績連動賞与、並びに中期経営計画対象期間ごとに付与されるポイントを基に退任時に給付される株式報酬としております。

業績連動賞与は、年額基本報酬に前事業年度における連結経常利益率を使用して算定いたします。その連結経常利益率は、5.3%となります。業績連動賞与算定の基礎として選定した業績指標は当社の連結経常利益率であり、当該連結利益率が当社及びグループの経営実績を端的に示しており業績連動賞与の算定指標として最も相応しいものと捉えております。

業績連動株式報酬は、「株式給付信託（BBT）」の仕組みを採用しております。役員株式給付規程に基づき、役付及びあらかじめ定められた中期3ヵ年計画に基づく業績指標の達成度等に応じて、各取締役に対してポイント（1ポイント＝1株）を付与し、各取締役の退任時にポイント数に応じた数の当社株式（うち一定部分は当社株式を時価で換算した金額相当の金銭）を給付します。業績指標は当社の中期3ヵ年計画に基づく業績指標の達成度等としており、業績向上のみならず、株価上昇を目指す中長期のインセンティブとなることを目的としております。

なお、2022年に公表した中期3ヵ年計画に基づく業績指標の達成度は、129%となります。

2. 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の金銭報酬の額は、2019年6月21日開催の第37回定時株主総会において年額600百万円以内（うち社外取締役分は60百万円以内。ただし、使用人分給与は含まない。）と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は12名（うち社外取締役は3名）です。

取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の株式報酬は、2022年6月24日開催の第40回定時株主総会において上記年額報酬とは別枠として、連続する3事業年度に当社が信託に拠出する金額は2,000百万円を上限とし、取締役に付与される1対象期間（3事業年度）当たりのポイント数の合計は225,000ポイントを上限とすることが決議されています。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の員数は6名です。

3. 取締役（監査等委員）の金銭報酬の額は、2019年6月21日開催の第37回定時株主総会において年額120百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員）の員数は4名です。

③ 取締役の個人別報酬等の内容についての決定方針

当社は、取締役の個人別報酬等の内容に係る決定方針（以下、決定方針といいます。）を定めており、その概要は以下のとおりであります。この決定方針は、指名・報酬諮問委員会の答申を経て、当社取締役会にて決定しております。

1. 基本的な考え方

取締役の報酬は、短期のみならず中長期的な企業価値向上を目指した経営を動機づけるとともに、多様で優秀な人材を確保できる水準とします。また、報酬水準は、同業他社及び他業種同規模他社との比較において競争力のある水準とします。

2. 具体的方針

(ア) 報酬の内訳

取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、固定報酬である月額基本報酬及び年1回の業績連動報酬（いずれも金銭報酬）、並びに中期経営計画対象期間ごとに付与されるポイントを基に退任時に給付される株式報酬とします。社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬は、固定報酬である月額基本報酬のみとします。

(イ) 金銭報酬総額の限度額及び株式報酬の上限株式数

取締役の月額基本報酬及び年1回の業績連動報酬の報酬総額は、株主総会で承認を得た報酬の限度額内で、また株式報酬の給付株式総数は株主総会で承認を得た上限株式数内でそれぞれ決定します。報酬総額の限度額または上限株式数を変更する場合は、取締役会及び株主総会の決議を得るものとします。

(ウ) 取締役の報酬の決定について

i) 固定報酬の決定

- (a) 各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の固定報酬の額は、役員固定基本報酬表（役付別）に基づき、報酬総額の限度額の範囲内で、各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の職責及び評価を考慮して代表取締役が決定します。
- (b) 役員固定基本報酬表（役付別）は、毎年、指名・報酬諮問委員会に諮ったうえで、代表取締役が決定します。
- (c) 監査等委員である取締役の固定報酬の額は、報酬総額の限度額の範囲内で、常勤・非常勤の別、分担した業務の状況等を勘案し、監査等委員の協議により決定します。

ii) 業績連動報酬の決定

- (a) 各取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の業績連動報酬の額は、役員業績連動報酬表（役付別）に基づき、報酬総額の限度額の範囲内で、会社業績を基本に、職責、評価を考慮して代表取締役が決定します。
- (b) 役員業績連動報酬表（役付別）は、毎年、指名・報酬諮問委員会に諮ったうえで、代表取締役が決定します。
- (c) 業績連動報酬は、年1回、定時株主総会開催月の翌月に支給します。
- (d) 会社業績は連結の経常利益率を使用します。役員業績連動報酬表（役付別）は経常利益率2.0%以上10.0%未満で1%刻み、10.0%以上は2%刻みで絶対額を設定します。

※2025年5月13日開催の取締役会において、以下のとおり変更する決議をいたしました。

(d) 会社業績は連結の経常利益率を使用します。役員業績連動報酬表（役付別）は経常利益率5.0%以上10.0%未満で1%刻み、10.0%以上は2%刻みで絶対額を設定します。

iii) 固定報酬額と業績連動報酬額の割合

固定報酬（年額基本報酬）1に対して、業績連動報酬額の割合は連結経常利益率に応じて0から3.5とします。

iv) 株式報酬の決定

株式報酬は、役員株式給付規程に基づき、役付及びあらかじめ定められた中期3ヵ年計画に基づく業績指標の達成度等に応じて、各取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）に対してポイントを付与し、各取締役の退任時にポイント数に応じた数の当社株式（うち一定部分は当社株式を時価で換算した金額相当の金銭）を給付します。

v) 種類別の報酬額の割合

報酬総額に占める種類別報酬額の割合は、業績及び株価により変動しますが、概ね次のとおりとします。

金銭報酬（固定報酬・業績連動報酬）：75%、 株式報酬：25%

vi) 取締役の個人別報酬の決定についての委任事項

(a) 委任を受ける者：代表取締役会長兼社長 小川賢太郎

(b) 委任する権限の内容：固定報酬及び業績連動報酬の具体的な額の決定（株式報酬に係る事項は含まれない）

(c) 委任する権限が適切に行使されるようにするための措置：報酬額の算定基礎となる役員固定基本報酬表及び役員業績連動報酬表を指名・報酬諮問委員会に諮り、取締役会で決定した取締役報酬の基本方針に従い具体的な額を決定することとする。

④ 取締役の個人別報酬の内容の決定に係る委任に関する事項

当社においては、取締役会の委任決議に基づき代表取締役会長兼社長小川賢太郎が取締役の個人別報酬額の具体的内容を決定しております。取締役会における委任決議は、各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の固定報酬及び業績連動報酬の具体的な額の決定をその内容としております。これらを委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当職務・職責及び成果の評価を行うには代表取締役社長が最も適し

ているからであります。

なお、当社は指名・報酬諮問委員会に諮ったうえで取締役会が決定した客観的な支給基準を定めております。

- ⑤ 当事業年度に係る取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別報酬の内容が③の決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

代表取締役社長による取締役の個人別報酬額の決定が適切になされるように指名・報酬諮問委員会に諮ったうえで取締役会が決定した客観的な支給基準を定めており、当該手続きを経て取締役の個人別報酬が決定されていることから、取締役会は個人別報酬の内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

- ⑥ 社外役員に関する事項（2025年3月31日現在）

（ア）他の法人等の兼職状況及び当社と当該他の法人等との関係

伊東千秋氏について、上記①に記載のとおりであり、(株)オービックビジネスコンサルタントと当社とは、特別の関係を有しておりません。

安藤隆春氏について、上記①に記載のとおりであり、(株)アミューズ及び(株)日清製粉グループ本社と当社とは、特別の関係を有しておりません。なお、東武鉄道(株)と当社との間に不動産賃借の取引があり、楽天グループ(株)と当社との間にサービス利用の取引があります。

山名昌衛氏について、上記①に記載のとおりであり、TDK(株)及び(株)かんぽ生命保険と当社とは、特別の関係を有しておりません。なお、SCSK(株)と当社との間にシステム管理・保守委託の取引があります。

丸山寿氏について、上記①に記載のとおりであり、横河電機(株)と当社とは、特別の関係を有しておりません。

(イ) 当事業年度における主な活動の状況

地 位	氏 名	主 な 活 動 状 況
取締役	伊 東 千 秋	当事業年度開催の取締役会13回全てに出席しました。長年にわたる経営者としての豊富な経験と幅広い知見に基づいて、適切な意見、助言を述べております。
取締役	安 藤 隆 春	当事業年度開催の取締役会13回中11回に出席しました。警察庁長官をはじめ要職を歴任し、その豊富な経験と幅広い知見に基づいて、適切な意見、助言を述べております。
取締役	山 名 昌 衛	当事業年度開催の取締役会13回全てに出席しました。長年にわたるグローバルに展開する企業の経営者としての豊富な経験と幅広い知見に基づいて、適切な意見、助言を述べております。
取締役	永 妻 玲 子	当事業年度開催の取締役会13回全てに出席しました。グローバルIT企業で培ったIT・DX分野の高い見識と経営者としての経験・見識に基づいて、適切な意見、助言を述べております。
取締役（常勤監査等委員）	渡 辺 秀 雄	当事業年度開催の取締役会13回全て、監査等委員会14回全てに出席しました。長年にわたる経営者としての豊富な経験と幅広い知識を活かし、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。
取締役（監査等委員）	宮 嶋 之 雄	当事業年度開催の取締役会13回全て、監査等委員会14回全てに出席しました。長年にわたる経営者としての経験や財務に関する十分な実務経験を有しており、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。
取締役（監査等委員）	金 子 健 一	当事業年度開催の取締役会13回全て、監査等委員会14回全てに出席しました。長年にわたる経営者としての経験や人事・労務及び財務に関する専門的な知識を活かし、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。
取締役（監査等委員）	丸 山 寿	当事業年度開催の取締役会13回中12回に、監査等委員会14回全てに出席しました。長年にわたる経営者としての経験や法務・コンプライアンス・リスク管理に関する専門的な知識を活かし、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。

(ウ) 社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要

伊東千秋氏は、取締役会に限らずＩＴ・ＤＸ分野の最新情報を当社に提供するなどＤＸを通じた事業変革と成長に関して有用な助言を行っております。

安藤隆春氏は、指名・報酬諮問委員会委員として当事業年度開催の指名・報酬諮問委員会に出席して的確な意見表明を行いました。また、取締役会に限らず広く経営全般や個別事案に関して有用な助言を行っております。

山名昌衛氏は、取締役会に限らず広く経営全般や個別事案に関して有用な助言を行っております。

永妻玲子氏は、取締役会に限らず広く経営全般や個別事案に関して有用な助言を行っております。

渡辺秀雄氏は、取締役会・監査等委員会に限らず広く経営全般や個別事案に関して適宜助言を行っております。

宮嶋之雄氏は、指名・報酬諮問委員会委員として当事業年度開催の指名・報酬諮問委員会に出席して的確な意見表明を行いました。また、取締役会・監査等委員会に限らず広く経営全般に関して適宜助言を行っております。

金子健一氏は、取締役会・監査等委員会に限らず広く経営全般や個別事案に関して適宜助言を行っております。

丸山寿氏は、取締役会・監査等委員会に限らず広く経営全般や個別事案に関して適宜助言を行っております。

⑦ 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）、監査等委員である取締役及び執行役員並びに子会社の取締役、監査役及び執行役員（以下、総称して役員等といいます。）を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。

当該保険契約では、被保険者である役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって負担することとなる損害を補填することとしています。但し、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど一定の免責事由があります。保険料は会社が全額負担しております。

(5) 会計監査人の状況

① 名称 PwC Japan有限責任監査法人

② 報酬等の額

区 分	支 払 額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	83百万円
当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	134百万円

(注) 1. 監査等委員会は、公益社団法人日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、取締役、社内関係部門及び会計監査人から必要資料を入手、報告を受け、会計監査人の監査計画の内容、職務の執行状況、報酬見積の算出根拠などを確認し、審議した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項に従い同意しております。

2. 当社と会計監査人の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分せず、また実質的にも区分することができないため、当事業年度に係る報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。

③ 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）である「コンフォートレター発行業務」を委託し対価を支払っております。

④ 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査等委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると認められる場合には、監査等委員全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査等委員会が選定した監査等委員は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨及び理由を報告いたします。また、監査等委員会は、会計監査人の職務の執行に支障があると判断されるなど、会計監査人の変更が必要であると認められる場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

⑤ 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

(6) 業務の適正を確保するための体制

取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、その他会社の業務の適正を確保するための体制について決定した基本方針の概要は以下のとおりであります。

内部統制システム構築に向けた基本的な考え方及び整備状況

- ① 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
 - (ア)「ゼンショーグループ憲章」を制定し、全役職員による法令及び定款並びに社内規程の遵守の徹底を図る。
 - (イ) 各業務担当取締役及び執行役員は、自らが担当する業務部門でのコンプライアンスリスクを分析し、その対策を実施する。
 - (ウ)「総合リスク管理・コンプライアンス委員会」は、グループのコンプライアンスの取り組みを横断的に統括し、審議結果を取締役会及び監査等委員会に報告する。グループのコンプライアンス上の問題点について従業員が情報提供を行う「ゼンショーグループホットライン」を設置する。
 - (エ) 事業活動全般の業務運営状況を把握し、その活動の適法性や健全性を確保するため、内部監査部門による監査を継続的に行う。
- ② 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 - (ア)「グループリスク管理規程」を定め、グループの様々なリスクを網羅的かつ適切に認識し、管理すべきリスクの選定を行い、管理担当部門を定め、リスク管理体制の整備・充実を図る。また、予期せぬリスクが発生することを十分認識し、新たに生じた重大なリスクについては、取締役会または代表取締役が、すみやかに管理担当部門を選定し、迅速かつ適切に対応する。
 - (イ) 規程に基づいたグループ内の様々なリスクを統括的に管理するため「総合リスク管理・コンプライアンス委員会」を設置し、管理担当部門のリスク対策実施状況の点検を行うことにより、有効性を確保する。
 - (ウ)「食の安全・安心」「コンプライアンス」「情報セキュリティ」に係るリスク及びその他の選定されたリスクは、管理担当部門がリスク対策を策定する。また、リスクが顕在化した場合、管理担当部門は迅速かつ適切な対応を行い、結果を「総合リスク管理・コンプライアンス委員会」に報告し、経営に重大な影響を及ぼすおそれのあるリスクについては適宜、取締役会に報告し、必要な指示を受ける。

- ③ 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
 - (ア) 取締役の職務執行に係る情報については、「取締役会規程」「文書管理規程」の定めるところに従い、適切に保存し管理する。
 - (イ) 取締役は、これらの情報の保存・管理及び保全体制の整備が適正に行われていることを確認する。
- ④ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
 - (ア) 中期経営計画及び年度経営計画を定め、会社として達成すべき目標を明確にするとともに、迅速な判断や意思決定を行えるよう、日次・月次・四半期業務管理を徹底し、目標の進捗状況を明確にする。
 - (イ) 意思決定のプロセスの簡素化等により意思決定の迅速化を図るとともに、社長決裁事項で当社及びグループの経営に重大な影響を及ぼすおそれのある事項については、担当取締役及び執行役員との協議に基づいて執行決定を行い、これを適宜取締役会に報告する。
- ⑤ 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
 - (ア) 「ゼンショーグループ憲章」は、当社及び子会社の全役職員が法令及び定款を遵守した行動をとるための行動規範とする。
 - (イ) 当社は、持株会社としてゼンショーグループ全体の視野から業務の適正を確保するための体制を整備するとともに、「グループ会社管理規程」に基づき、グループ会社の状況に応じた管理を行う。また、当社のグループ会社統括管理部門が担当窓口となり、子会社から定期的または随時、整備状況の報告を受ける。
 - (ウ) 当社から子会社に対し役職員を派遣するとともに、子会社の業務の執行状況を把握し、事業活動の有効性を確認する。
 - (エ) 内部監査部門が定期的または随時、グループ会社を監査するとともに、その状況を当社代表取締役に適時報告する。
- ⑥ 財務報告の信頼性を確保するための体制
 - (ア) 財務報告の信頼性を確保することが、グループ活動の信用の維持・向上に必要不可欠であることを認識し、財務報告に係る内部統制活動の重要性をゼンショーグループ全体に徹底する。
 - (イ) 「財務報告に係る内部統制についての評価計画書」を年度単位で作成し、グループ会社全体で連携して、連結ベースの財務報告における内部統制の整備を進める。

- (ウ) 財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況については、内部統制評価責任部門が、グループ全体の財務報告の信頼性を確保するため、業務運営の適切性を検証する。
- ⑦ 監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人（以下、補助使用人等という。）に関する事項及び補助使用人等の他の取締役からの独立性並びに指示の実効性の確保に関する事項
- (ア) 監査等委員会監査の実効性確保の観点から、補助使用人等として必要な人員を選任し、体制の充実を図る。
- (イ) 補助使用人等は、独立性確保の観点から監査等委員会の指揮の下で職務を遂行する。
- (ウ) 補助使用人等の人事異動、人事評価、懲戒に関しては、事前に監査等委員会の同意を要する。
- ⑧ 取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び使用人が監査等委員会に報告をするための体制その他監査等委員会への報告に関する体制
- (ア) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）は、当社及びグループに重大な影響を及ぼす事項、内部監査の実施状況、「ゼンショーグループホットライン」への通報状況等を、監査等委員会にすみやかに報告する。
- (イ) 当社及びグループに重大な影響を及ぼす事項を発見した当社及び子会社の全役職員は、監査等委員会に直接報告することができ、この報告は「グループ内部通報規則」に基づいて対応する。なお、報告した者が当該報告をしたことを理由として不利な取り扱いを受けないことを確保する。
- (ウ) 監査等委員会は、内部監査部門との監査計画、監査結果等の相互開示により情報の共有化と効率化を図る。
- ⑨ その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- (ア) 代表取締役は、監査等委員会と定期的に会合を持ち、会社が対処すべき課題、監査等委員会監査の環境整備状況、監査上の重要課題等について意見交換を行う。
- (イ) 監査等委員会は、その職務の執行に関して、独自に専門の弁護士や会計士等から助言を受けた場合は、それにより生じた費用を会社に請求することができる。
- (ウ) 監査等委員会は、必要があると認めたときは、取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び使用人に対し報告を求め、重要な会議に出席し、書類の閲覧をすることができる。

反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

① 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方

当社は反社会的勢力との関係を持たない。また反社会的勢力の不当な要求には毅然とした態度で臨み、金銭その他経済的利益の提供を行わない。さらに全グループ会社に対し、方針の徹底を図る。

② 反社会的勢力排除に向けた整備状況

(ア) 当社は「ゼンショーグループ憲章」を定め、企業倫理の浸透を図るとともに、コンプライアンスを実現するため、「グループコンプライアンス規程」及び「コンプライアンス行動指針」を定め、「反社会的勢力の排除」について具体的指針を示している。

(イ) なお「ゼンショーグループ憲章」並びに「グループコンプライアンス規程」及び「コンプライアンス行動指針」については、全社員に対し、入社時または定期的な研修を通じて周知・徹底を図る。

(ウ) さらに反社会的勢力への対応は、個人や部署を孤立させぬよう、「総合リスク管理・コンプライアンス委員会」を組織し、警察や弁護士等外部専門機関と連携して対応する体制を構築している。

(7) 業務の適正を確保するための体制の運用状況

当事業年度における当社の業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要は以下のとおりであります。

① コンプライアンスに関する体制

コンプライアンスの専門部署を設置し、以下の活動を通じ当社グループ全体へのコンプライアンス意識の一層の浸透に取り組んでおります。

(ア) 当社各部門及びグループ各社に対してコンプライアンス研修を実施し、この研修を通じて、当社各部門及びグループ各社におけるコンプライアンス課題の抽出と防止策の策定を推進し、防止策の進捗状況について確認を行っております。

(イ) 総合リスク管理・コンプライアンス委員会を定期的に開催し、コンプライアンスに関わる当社グループ共通課題について、それぞれの分野の専門部門による未然防止策の確認と強化を行っております。

② リスク管理に関する体制

リスク管理の専門部署を設置し、以下の活動を通じたリスク管理体制の強化を進めております。

(ア) 総合リスク管理・コンプライアンス委員会を定期的開催し、当社グループ全体の事業等に関わるリスク課題を抽出するとともに、当社各専門部門による対策の立案と実施状況の確認を行い、必要に応じ対策の強化を進めております。

(イ) 大規模な事故や災害等が発生した場合に備えて、「食のインフラ」として店舗の営業が継続できるよう組織体制の整備を進めております。

(ウ) SNSなどによるブランドイメージの低下を防止するため、リスク管理の専門チームで以下について取り組んでいます。

i) ネガティブ投稿の監視

リスク管理の専門チームはSNS上の投稿を常に監視し、ネガティブなコメントや誹謗中傷を早期に発見する。

ii) 迅速な対応

発見したネガティブ投稿に対して迅速に対応し、適切な返信や削除を行う。

iii) 法的措置の検討

特に悪質な誹謗中傷やデマに対しては、法的措置を検討し、必要に応じて弁護士や警察と連携する。

③ 取締役の職務の執行に関する体制

(ア) 年度経営計画を定め、月次、四半期業績に基づいて計画の進捗管理を行うとともに、対策が必要な施策については取締役会で審議・決議を行っております。

(イ) 重要な投資案件については、投資諮問委員会による事前審議を行った上で、取締役会に上程することで、取締役の意思決定の迅速化に努めております。

(ウ) 取締役会の実効性評価を行うなど、取締役会の運営改善について継続して取り組んでおります。

④ グループ会社の管理体制

(ア) グループ会社管理規程に基づき、当社グループ各本部が主要子会社との情報交換を密に行い、各社毎に計画の進捗状況及び課題に対する対応状況について確認を行っております。

(イ) グループ会社に役職員を派遣し、各社の業務執行状況を把握し、事業活動の適正・有効性について確認を行っております。

(ウ) 事業分野ごとに中間持株会社を設置するなど管理体制を強化しております。

また、内部監査部門は、監査計画に基づき、当社管理部門及びグループ会社の監査を行い、監査結果を当社代表取締役及び監査等委員会へ報告しております。

⑤ 監査等委員会の監査に関する体制

(ア) 監査等委員は、当社の取締役会に加えて、主要な会議に出席するとともに、稟議書等の重要な文書の閲覧、取締役（監査等委員である取締役を除く。）、執行役員、本部長及びグループ会社社長等へのヒアリングを行うことにより、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の職務の執行状況を監査しております。

(イ) 常勤監査等委員1名を選定し、常勤者としての特性を踏まえ、内部統制システムの構築・運用の状況を日常的に監視し検証しております。

(ウ) 監査等委員は、監査等委員会を定期的に開催し、監査等委員相互の情報交換を行うとともに、内部監査部門及び会計監査人との情報交換を通じて、監査の実効性の確保に努めております。

(エ) 監査等委員は、グループ会社の監査役と必要に応じて連絡会を開催し、グループ会社全体を含めた企業集団としての監査の実効性を確保するための体制を構築しております。

(8) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、2023年6月23日開催の第41回定時株主総会において、会社法第459条に基づき、取締役会決議によって剰余金の配当等ができる旨の定款変更を決議しております。

当事業年度の剰余金の配当につきましては、2025年5月13日開催の取締役会において、普通株式1株につき中間配当35円と期末配当35円を合わせ、普通株式1株につき年間配当70円とさせていただきます。

（本事業報告中の記載数字は、金額及び株数については表示単位未満を切り捨て、比率その他については四捨五入しております。）

TOPICS

トピックス

TOPICS 1 ZENSHO FAIR TRADE — エクアドル共和国 —

子どもたちが安全に勉強できる環境を



サンバプロ小学校に通う生産者の子ども



サンバプロ小学校に設置されたフェンス



取り組みに一致団結する生産者とゼンショー社員



ゼンショーは2011年からエクアドルのコーヒー生産者とフェアトレードの取り組みを続けています。取り組み開始当時、生産者の暮らす農村部には小学校が少なく、多くの子どもたちが就学を諦めていました。ゼンショーはフェアトレードによる社会開発資金※を活用し、これまで6集落に8つの小学校を建設。しかしそのうちのひとつサンバプロ小学校周辺は麻薬組織の活動地域に隣接しており、就学中の子どもたちの安全に不安がありました。私たちは

子どもたちの安全な就学環境を守るために部外者の侵入を防ぐフェンスを設置。生産者たちの思いに応えました。

ゼンショーはこれからも生産者に寄り添い、未来を担う子どもたちに寄与する取り組みを継続してまいります。

※社会開発資金…原料買取価格の中で、子どもたちに対する教育や医療の提供をはじめとする生産者の生活改善に充てられる金額のこと。

TOPICS 2 災害支援活動

カリフォルニア山火事被災地支援

2025年1月、アメリカのカリフォルニア州ロサンゼルス近郊で複数の山火事が発生しました。

この大規模な災害に際し、ゼンショーグループでは持ち帰り寿司チェーンを運営するAFC社およびBento社と食品の製造・加工を行うPocino Foods社が連携し、消火や救護に努める消防・警察・救急などの従事者や被災者の方々に寿司や温かい食事の提供を行いました。スナックではない温かい食事に現地からは喜びの声が届いています。

ゼンショーグループは「食のインフラ」として、平時だけでなく有事の際にも地域社会に寄り添い、共に歩み続けてまいります。

※ゼンショーグループ累計提供食数 3,571 食



AFC 支援チームとロサンゼルス火災消防最前線の方々



寿司を楽しむ保安官の方々



ロサンゼルス消防隊の皆さんに寿司を配布する様子



タブレットを操作して注文をする様子

2025年1月22日、福島県浪江町にすき家6号浪江店がオープンしました。

東日本大震災による原発事故発生後、避難指示が出されていた地域で初めて営業を開始した24時間営業ファストフードチェーン店です。

ゼンショーグループが来店可能な地域を探していた折、「浪江町子ども議会」で地元の中学生在が「国道6号線沿いにドライブスルーが併設され

TOPICS 3 中学生の提案が実現！

原発被災地の浪江町にすき家がオープン

たチェーン店の建設」を提案。その提案に応える形ですき家が出店することに。プレオープンイベントでは招待された子どもたちとご家族に食事を楽しんでいただきました。

浪江町では町民の方々が戻られ始め、コミュニティの再生も進んでいます。ゼンショーグループでは、これからも災害からの復興を支援してまいります。



ドライブスルー窓口で商品を受け取る子どもたち

連結計算書類

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第43期 2025年3月31日現在
資産の部	
流動資産	252,006
現金及び預金	79,695
売掛金	53,323
有価証券	12,040
商品及び製品	4,848
仕掛品	3,244
原材料及び貯蔵品	63,960
その他	35,303
貸倒引当金	△409
固定資産	560,522
有形固定資産	274,360
建物及び構築物	124,732
機械装置及び運搬具	15,232
工具、器具及び備品	41,109
土地	33,516
リース資産	58,332
建設仮勘定	1,437
無形固定資産	215,741
商標権	198,423
のれん	11,234
その他	6,083
投資その他の資産	70,420
投資有価証券	1,528
差入保証金	39,618
長期前払家賃	11,646
繰延税金資産	10,311
その他	7,378
貸倒引当金	△62
繰延資産	580
株式交付費	481
社債発行費	98
資産合計	813,109

科目	第43期 2025年3月31日現在
負債の部	
流動負債	191,114
買掛金	56,386
短期借入金	6,857
一年内返済予定の長期借入金	29,925
リース債務	17,160
未払法人税等	15,447
契約負債	883
賞与引当金	5,006
その他	59,446
固定負債	381,623
社債	35,000
長期借入金	227,923
リース債務	48,836
株式給付引当金	525
退職給付に係る負債	284
資産除去債務	6,874
繰延税金負債	56,533
その他	5,645
負債合計	572,737
純資産の部	
株主資本	220,983
資本金	47,497
資本剰余金	74,112
利益剰余金	113,097
自己株式	△13,723
その他の包括利益累計額	19,078
その他有価証券評価差額金	46
繰延ヘッジ損益	△723
為替換算調整勘定	19,755
非支配株主持分	309
純資産合計	240,371
負債及び純資産合計	813,109

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	第43期
	2024年 4 月 1 日から 2025年 3 月31日まで
売上高	1,136,684
売上原価	514,475
売上総利益	622,208
販売費及び一般管理費	547,080
営業利益	75,128
営業外収益	4,864
受取利息	2,096
受取配当金	6
為替差益	548
持分法による投資利益	21
補助金収入	504
その他	1,686
営業外費用	8,102
支払利息	5,736
その他	2,365
経常利益	71,890
特別利益	2,057
固定資産売却益	146
受取保険金	85
受取補償金	608
リース解約益	832
その他	384
特別損失	10,445
固定資産売却損	237
固定資産除却損	2,876
減損損失	4,494
その他	2,836
税金等調整前当期純利益	63,502
法人税、住民税及び事業税	24,090
法人税等調整額	108
法人税等合計	24,198
当期純利益	39,304
非支配株主に帰属する当期純利益	13
親会社株主に帰属する当期純利益	39,290

連結株主資本等変動計算書

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2024年4月1日残高	47,497	74,112	85,461	△13,715	193,355
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当			△11,024		△11,024
親会社株主に帰属する 当期純利益			39,290		39,290
自己株式の取得				△10	△10
自己株式の処分		0		1	2
連結範囲の変動			△630		△630
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額（純額）					
連結会計年度中の変動額合計	—	0	27,636	△8	27,627
2025年3月31日残高	47,497	74,112	113,097	△13,723	220,983

(単位：百万円)

	その他の包括利益累計額				非 支 配 株 主 持 分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為 替 換 算 調 整 勘 定	その他の包括 利益累計額合計		
2024年4月1日残高	24	158	20,845	21,029	267	214,652
連結会計年度中の変動額						
剰余金の配当						△11,024
親会社株主に帰属する 当期純利益						39,290
自己株式の取得						△10
自己株式の処分						2
連結範囲の変動						△630
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額（純額）	21	△882	△1,089	△1,950	42	△1,908
連結会計年度中の変動額合計	21	△882	△1,089	△1,950	42	25,719
2025年3月31日残高	46	△723	19,755	19,078	309	240,371

連結注記表

1. 連結計算書類作成のための基本となる重要な事項

(1) 連結の範囲に関する事項

① 連結子会社の数及び連結子会社の名称

連結子会社数 164社

主要な連結子会社の名称

(株)ゼンショーグローバルファストホールディングス	(株)すき家
(株)なか卯	(株)ロッテリア
(株)ゼンショーグローバルレストランホールディングス	(株)ココスジャパン
(株)ジョリーパスタ	(株)ビッグボーイジャパン
(株)TAG-1	(株)華屋与兵衛
(株)オリーブの丘	(株)はま寿司
(株)日本リテールホールディングス	(株)ジョイマート
(株)ユナイテッドベジーズ	(株)ゼンショーファクトリーホールディングス
(株)GFF	(株)トロナジャパン
(株)ゼンショー商事	(株)グローバルMDホールディングス
(株)グローバルテーブルサプライ	(株)グローバルフレッシュサプライ
(株)日本介護ホールディングス	Zensho USA Corporation
Advanced Fresh Concepts Corp.	Pocino Foods Company
泉膳（中国）投資有限公司	泉盛餐飲(上海)有限公司
台湾善商股分有限公司	ZENSHO SOUTH EAST ASIA HOLDINGS PTE. LTD.
ZENSHO HOLDINGS MALAYSIA SDN. BHD.	TCRS Restaurants Sdn. Bhd.
Zensho Europe Holdings B.V.	Sushi Circle Gastronomie GmbH
Wonderfield Topco Limited	Taiko Foods Limited
JFE Franchising, Inc.	Bento Inc.
YO! Sushi UK Limited	

② 主要な非連結子会社に関する事項

- ・主要な非連結子会社の名称

ZENSHO FOOD INDIA PRIVATE LIMITED 他 計4社

- ・連結の範囲から除いた理由

非連結子会社はいずれも小規模であり、各社の総資産、売上高、当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）等は、いずれも連結計算書類に重要な影響を及ぼしていないためであります。

(2) 持分法の適用に関する事項

① 持分法を適用した非連結子会社または関連会社に関する事項

持分法を適用した関連会社の数 1社

会社等の名称

MARUI Wasabi, Inc.

② 持分法を適用しない非連結子会社または関連会社に関する事項

- ・主要な非連結子会社の名称

ZENSHO FOOD INDIA PRIVATE LIMITED 他 計4社

- ・持分法を適用していない理由

持分法を適用していない非連結子会社は、当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）等から見て、持分法の対象から除いても連結計算書類に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないためであります。

(3) 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、決算日が連結決算日と異なる連結子会社20社については、連結計算書類の作成にあたって、連結決算日現在で実施した仮決算に基づく計算書類を使用しております。

(4) 会計方針に関する事項

① 重要な資産の評価基準及び評価方法

a. 有価証券の評価基準及び評価方法

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの…時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

なお、組込デリバティブの時価を区分して測定することができない複合金融商品については、複合金融商品全体を時価評価し、その評価差額を損益に計上しております。

市場価格のない株式等…移動平均法による原価法

b. デリバティブの評価方法……時価法

c. 棚卸資産の評価基準及び評価方法

商品……………主として売価還元法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)

製品・仕掛品・原材料……主として先入先出法による原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）

貯蔵品……………主として最終仕入原価法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)

② 重要な減価償却資産の減価償却の方法

a. 有形固定資産……………主として定額法

（リース資産を除く）

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物及び構築物 2～50年

工具、器具及び備品 2～20年

b. 無形固定資産……………定額法

なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間（5年）に基づく定額法によっております。

ただし、耐用年数を確定できない商標権については非償却としております。

- c. リース資産……………所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産の減価償却の方法については、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零または残価保証額とする定額法を採用しております。

なお、一部の在外連結子会社は国際財務報告基準第16号「リース」を適用し、原則として全ての借手のリース取引を資産及び負債として計上しており、当該資産の減価償却方法は定額法によっております。

③ 重要な引当金の計上基準

a. 貸倒引当金

債権の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

b. 賞与引当金

従業員に対する賞与支給に備えるため、将来の支給見込額に基づき計上しております。

c. 株式給付引当金

役員株式給付規程に基づく取締役等に対する当社株式の給付に備えるため、株式給付債務見込額に基づき計上しております。

(5) その他連結計算書類作成のための基本となる重要な事項

① 繰延資産の処理方法

株式交付費……………3年間で定額法により償却

社債発行費……………社債の償還期間で定額法により償却

② 退職給付に係る会計処理

当社及び一部の連結子会社は確定拠出年金制度を採用しております。

また、一部の連結子会社は確定給付年金制度を採用し、簡便法により算定しております。

③ 重要な外貨建の資産または負債の本邦通貨への換算の基準

外貨建金銭債権債務は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。なお、在外子会社等の資産及び負債は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、収益及び費用は、期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は純資産の部における為替換算調整勘定及び非支配株主持分に含めております。

④ ヘッジ会計の方法

a. ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を採用しております。

なお、デリバティブ取引のうち、振当処理の要件を満たしている場合は、振当処理を採用しております。また、在外子会社持分への投資については、ヘッジ手段から生じた為替換算差額を為替換算調整勘定に含めて処理する方法によっています。

b. ヘッジ手段及びヘッジ対象

ヘッジ手段	ヘッジ対象
為替予約	外貨建買掛金
為替予約	外貨建売掛金
為替予約	在外子会社持分への投資
金利スワップ	借入金利息

c. ヘッジ方針

借入債務、外貨建金銭債権債務及び在外子会社持分への投資等に対し、金利変動及び為替変動のリスクをヘッジするものであります。

d. ヘッジ有効性評価の方法

当社が行っているヘッジ取引は、当社のリスク管理方針に従っており、金利及び為替の変動によるヘッジ手段とヘッジ対象との相関関係が完全に確保されていることを確認しております。

⑤ 収益及び費用の計上基準

当社グループは、主に飲食店運営によるサービスの提供、スーパーマーケット運営等による食料品等の販売、FC加盟者に対するFC権の付与・店舗運営指導等を行っております。

サービスの提供による収益は、主に牛丼・レストラン・ファストフード等の飲食店における顧客からの注文に基づく料理の提供であり、顧客へ料理を提供し対価を受領した時点で履行義務が充足されることから、当該時点で収益を認識しております。

食料品等の販売による収益は、スーパーマーケットにおける食料品等の販売、FC加盟者等に対する食材の販売、加工食品の卸売等であり、顧客に商品を引き渡した時点で履行義務が充足されることから、当該時点で収益を認識しております。

FC加盟者に対するFC権の付与・店舗運営指導等に関する収益（FC加盟金及びロイヤルティ収入）は取引の実態に従って収益を認識しており、FC加盟金はFC契約締結時に当該対価を契約負債として計上した後、履行義務の充足に従い一定期間にわたって収益として認識し、ロイヤルティ収入は契約相手先の売上等を算定基礎として測定し、その発生時点を考慮して収益を認識しております。

(6) のれんの償却に関する事項

20年以内の定額法により償却を行っております。

2. 追加情報

(株式給付信託(B B T))

当社は、2022年6月24日開催の第40回定時株主総会決議において、社外取締役を除く取締役及び執行役員（以下、「取締役等」という。）に対する新たな業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(B B T (=Board Benefit Trust))」を導入しております。

(1) 取引の概要

当社が拠出する金銭を原資として当社株式が信託を通じて取得され、取締役等に対して、当社が定める役員株式給付規程に従って、当社株式及び当社株式を時価で換算した金額相当の金銭が信託を通じ給付される業績連動型株式報酬制度です。なお、取締役等が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として取締役等の退任後となります。

(2) 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により、純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、当連結会計年度末1,052百万円、291千株であります。

(3) 総額法の適用により計上された借入金の帳簿価額

該当事項はありません。

3. 会計上の見積りに関する注記

(1) 外食事業の店舗資産に対する減損損失の認識の判定

当社グループは、当連結会計年度末において、連結貸借対照表に外食事業に係る店舗資産139,411百万円（有形固定資産139,238百万円、無形固定資産102百万円、投資その他の資産69百万円）を計上しております。

当社グループは、当該店舗資産を主として店舗単位でグルーピングし、管理会計で使用している営業活動から生ずるキャッシュ・フローが継続してマイナスの店舗について、店舗資産に減損の兆候が認められると判断し、減損損失認識の要否の判定を行い、認識すべきと判定された店舗資産について減損損失を計上しております。

減損損失の認識の判定にあたっては、店舗の割引前将来キャッシュ・フローの総額と店舗資産の帳簿価額を比較しており、割引前将来キャッシュ・フローの見積期間は主要な資産の平均残存耐用年数とし、中期計画を超える期間のキャッシュ・フローについては、成長率を設定しておりません。

なお、減損の兆候が認められる店舗のうち、当連結会計年度において減損損失の認識を不要と判定した主要な外食事業会社の店舗数及び帳簿価額は以下のとおりであります。

会社名	店舗数	帳簿価額（百万円）
(株)TAG-1	6	88
(株)ロッテリア	4	109

(2) のれんに対する減損損失の認識の判定

当社グループは、当連結会計年度末において、連結貸借対照表にのれん11,234百万円を計上しております。

当社グループは、のれんが帰属する事業に関連する複数の資産グループにのれんを加えた、より大きな単位でグルーピングを行っており、その営業損益（のれん償却費考慮後）が継続してマイナスの事業について、のれんに減損の兆候が認められると判断し、減損損失認識の要否の判定を行い、認識すべきと判定されたのれんについて減損損失を計上しております。

減損損失の認識の判定にあたっては、のれんが帰属する事業の割引前将来キャッシュ・フローの総額とのれんを含む資産グループの帳簿価額を比較しており、割引前将来キャッシュ・フローの見積期間はのれんの残存耐用年数とし、中期計画を超える期間のキャッシュ・フローについては、成長率を設定しておりません。

なお、減損の兆候が認められるのれんのうち、当連結会計年度において減損損失の認識を不要と判定したのれんが帰属する事業は2事業（小売事業、介護事業）であり、その帳簿価額はそれぞれ5,789百万円、824百万円であります。

4. 連結貸借対照表に関する注記

(1) 担保に供している資産及び担保に係る債務

① 担保に供している資産

建物及び構築物	227百万円
土地	1,139百万円

② 上記物件に対応する債務

長期借入金(1年内返済予定の 長期借入金を含む)	445百万円
-----------------------------	--------

(2) 有形固定資産に係る減価償却累計額 293,252百万円

5. 連結損益計算書に関する注記
(減損損失)

当社グループは、以下の資産グループについて減損損失を計上しております。

用途	種類	場所	金額
直営店舗	建物及び構築物他	国内(東京都他)	762百万円
		海外(メキシコ他)	1,446
生産設備他	建物及び構築物他	海外(米国他)	1,347
計			3,555
その他	のれん	海外(米国他)	939
合計			4,494

資産のグルーピングは主として直営店舗・賃貸物件単位とし、複数部門に関連する本社・生産設備及び研修施設等は共用資産としております。

このうち、営業損益が悪化している直営店舗及び生産設備他について、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、減損損失3,555百万円（建物及び構築物1,434百万円、土地14百万円、その他2,106百万円）を計上しました。また、一部ののれん（外販製造卸売事業等）については、事業計画で想定した利益の不確実性が当連結会計年度において高まったため、のれんの帳簿価額を回収可能価額まで減額し、減損損失を939百万円計上しました。

なお、回収可能価額は正味売却価額または使用価値を使用しておりますが、正味売却可能価額は、主として路線価または固定資産税評価額に合理的な調整を行って算定した金額とし、使用価値は、直営店舗については、主として将来キャッシュ・フローが見込めないことによりゼロとしており、それ以外のものについては、将来キャッシュ・フローを主として10.4%で割り引いて算定しております。

6. 連結株主資本等変動計算書に関する注記

(1) 当連結会計年度末の発行済株式の種類及び総数

普通株式

160,733,225株

A種優先株式

300株

(2) 配当に関する事項

① 配当金支払額

決 議	株式の種類	配当金の 総 額 (百万円)	1株当たり 配 当 額 (円)	基準日	効力発生日
2024年5月14日 取 締 役 会	A種優先株式	812	2,707,397.26	2024年3月31日	2024年5月15日
2024年5月14日 取 締 役 会	普 通 株 式	3,923	25	2024年3月31日	2024年6月7日
2024年11月12日 取 締 役 会	A種優先株式	812	2,707,397.26	2024年9月30日	2024年11月13日
2024年11月12日 取 締 役 会	普 通 株 式	5,493	35	2024年9月30日	2024年12月3日

(注) 1. 2024年5月14日取締役会決議による普通株式の配当金の総額には、「株式給付信託(B B T)」の信託財産として(株)日本カストディ銀行(信託E口)が保有する当社普通株式に対する配当金7百万円が含まれております。

2. 2024年11月12日取締役会決議の普通株式の配当金の総額には、「株式給付信託(B B T)」の信託財産として(株)日本カストディ銀行(信託E口)が保有する普通株式に対する配当金10百万円が含まれております。

② 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決 議	株式の種類	配当の原資	配当金の 総 額 (百万円)	1株当たり 配 当 額 (円)	基準日	効力発生日
2025年5月13日 取 締 役 会	A種優先株式	利益剰余金	807	2,692,602.74	2025年3月31日	2025年5月14日
2025年5月13日 取 締 役 会	普通株式	利益剰余金	5,493	35	2025年3月31日	2025年6月9日

(注) 2025年5月13日取締役会決議による普通株式の配当金の総額には、「株式給付信託(B B T)」の信託財産として(株)日本カストディ銀行(信託E口)が保有する当社普通株式に対する配当金10百万円が含まれております。

7. 金融商品に関する注記

(1) 金融商品の状況に関する事項

① 金融商品に対する取組方針

当社グループは、設備投資計画に照らして、必要な資金（主に銀行借入や社債発行）を調達しております。一時的な余資は主に流動性の高い金融資産で運用し、また、短期的な運転資金を銀行借入により調達しております。デリバティブは、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針であります。

② 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である売掛金は、相手先の信用リスクに晒されており、また、外貨建売掛金については為替の変動リスクに晒されております。

有価証券は、デリバティブを組込んだ複合金融商品（他社株転換社債）であり、その発行体を信用力の高い金融機関に限定しておりますが、市場価格の変動リスクに晒されております。

投資有価証券は、主に業務上の関係を有する企業の株式であり、上場株式については市場価格の変動リスクに晒されております。

在外子会社持分への投資は、為替の変動リスクに晒されております。

差入保証金は、店舗物件のオーナー等差入先の信用リスクに晒されております。また、前払家賃及び長期前払家賃は建設協力金であり、支払家賃との相殺により回収しますが、店舗物件のオーナーの信用リスクに晒されております。

営業債務である買掛金は、そのほとんどが1ヶ月以内の支払期日であります。外貨建買掛金については為替の変動リスクに晒されております。

社債及び借入金は、主に設備投資に係る長期の資金調達を目的としたものであり、その一部については支払金利の変動リスクに晒されております。

ファイナンス・リース取引に係るリース債務は、設備投資に係る長期の資金調達を目的としたものであり、固定金利によっております。

デリバティブ取引は、外貨建の営業債権債務及び在外子会社持分への投資に係る為替の変動リスクに対するヘッジを目的とした先物為替予約等取引、借入金に係る支払金利の変動リスクに対するヘッジを目的とした金利スワップ取引であり、取引相手先を高格付の金融機関に限定しております。

なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジの有効性の評価方法等については、「1. 連結計算書類作成のための基本となる重要な事項 (5) その他連結計算書類作成のための基本となる重要な事項 ④ ヘッジ会計の方法」をご参照ください。

③ 金融商品に係るリスク管理体制

a. 信用リスク（取引先の契約不履行等に係るリスク）の管理

売掛金については、取引相手ごとに期日及び残高を管理しております。

差入保証金及び建設協力金については、相手先の状況を定期的にモニタリングし、財務状況の悪化等の早期把握によりリスク軽減を図っております。

b. 市場リスク（為替や金利等の変動リスク）の管理

外貨建の営業債権債務及び在外子会社持分への投資の一部については、定期的に把握した各通貨の為替の変動リスクに対して、先物為替予約等取引を利用してヘッジしております。また、借入金の一部については、支払金利の変動リスクに対して、金利スワップ取引を利用してヘッジしております。

有価証券については、定期的に対象銘柄の市場価格等及び取引金融機関から提示される時価情報を把握しております。

投資有価証券については、定期的に市場価格や発行体の財務状況等を把握し、取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しております。

デリバティブ取引の執行・管理については、取引権限及び取引限度額等を定めた管理規程に従い、担当部署が決裁担当者の承認を得て行っております。月次の取引実績は、担当役員に報告しております。

c. 資金調達に係る流動性リスク（支払期日に支払いを実行できなくなるリスク）の管理

適時に資金繰り計画を作成・更新するとともに、手許流動性の維持などにより流動性リスクを管理しております。

(2) 金融商品の時価等に関する事項

当連結会計年度末における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。

	連結貸借対照表 計上額 (百万円)	時 価 (百万円)	差 額 (百万円)
1. 有価証券	12,040	12,040	－
2. 投資有価証券 (注 2)	166	166	－
3. 差入保証金	39,618	37,342	△2,276
4. 前払家賃及び長期前払家賃	13,365	12,691	△674
資産計	65,191	62,240	△2,950
1. 社債 (1年内償還予定の社債を含む)	35,000	34,123	△876
2. 長期借入金 (1年内返済予定の長期借入金を含む)	257,849	254,245	△3,604
3. リース債務 (1年内返済予定のリース債務を含む)	65,997	65,050	△946
負債計	358,846	353,419	△5,427
デリバティブ取引 (注 3)	△1,106	△1,106	－

(注 1) 現金は注記を省略しており、預金、売掛金、買掛金及び短期借入金は短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似することから、注記を省略しております。

(注 2) 市場価格のない株式等 (連結貸借対照表計上額1,361百万円) は、「投資有価証券」には含めておりません。

(注 3) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

(3) 金融商品の時価の適切な区分ごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に用いたインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価：同一の資産または負債の活発な市場における（無調整の）相場価格により算定した時価

レベル2の時価：レベル1のインプット以外の直接または間接的に観察可能なインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：重要な観察できないインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

① 時価をもって連結貸借対照表計上額とする金融資産及び金融負債

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
1. 有価証券	－	12,040	－	12,040
2. 投資有価証券	166	－	－	166
3. デリバティブ取引	－	－	－	－
資産計	166	12,040	－	12,206
デリバティブ取引	－	1,106	－	1,106
負債計	－	1,106	－	1,106

② 時価をもって連結貸借対照表計上額としない金融資産及び金融負債

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
1. 差入保証金	－	37,342	－	37,342
2. 前払家賃及び長期前払家賃	－	12,691	－	12,691
資産計	－	50,033	－	50,033
1. 社債	－	34,123	－	34,123
2. 長期借入金	－	254,245	－	254,245
3. リース債務	－	65,050	－	65,050
負債計	－	353,419	－	353,419

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

資 産

1. 有価証券

債券は、取引金融機関から提示される価格を用いて評価しております。債券は活発な市場で取引されていないため、その時価をレベル2の時価に分類しております。

2. 投資有価証券

上場株式は相場価格を用いて評価しております。上場株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1の時価に分類しております。

3. 差入保証金

元利金（無利息を含む）の合計額を、期末日直近の国債の利回りで割り引いた現在価値により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

4. 前払家賃及び長期前払家賃

これらの時価は、将来キャッシュ・フローの合計額を期末日直近の国債の利回りで割り引いた現在価値により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

負 債

1. 社債、2. 長期借入金

これらの時価は、元利金の合計額と、当該債務の残存期間及び信用リスクを加味した利率を基に、割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

3. リース債務

元利金の合計額を、同様の新規リース取引等を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

デリバティブ取引

金利スワップ及び為替予約の時価は、取引先金融機関から提示された価格等によっており、レベル2の時価に分類しております。

8. 収益認識に関する注記

(1) 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

(単位：百万円)

	グローバル すき家	グローバル はま寿司	グローバル ファストフード	レストラン	小売	本社・ サポート	計	その他	合計
一時点で移転され る財及びサービス	295,757	248,494	217,375	155,872	75,052	3,740	996,293	39,776	1,036,070
一定の期間にわたり 移転される財及び サービス	—	0	96,750	212	979	1,147	99,090	1,523	100,614
顧客との契約から生 じる収益	295,757	248,495	314,125	156,085	76,032	4,887	1,095,384	41,300	1,136,684
その他の収益	—	—	—	—	—	—	—	—	—
外部顧客への売上高	295,757	248,495	314,125	156,085	76,032	4,887	1,095,384	41,300	1,136,684

(2) 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

「1. 連結計算書類作成のための基本となる重要な事項 (5) その他連結計算書類作成のための基本となる重要な事項」の「⑤ 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりであります。

9. 1株当たり情報に関する注記

1株当たり純資産額

1,335.69円

1株当たり当期純利益

240.45円

(注)「株式給付信託(B B T)」の信託財産として(株)日本カストディ銀行(信託E口)が所有する当社普通株式を、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めており、また、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。1株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の期末株式数は、当連結会計年度291,400株であり、1株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は、当連結会計年度291,560株であります。

10. 重要な後発事象に関する注記

該当事項はありません。

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第43期 2025年3月31日現在
資産の部	
流動資産	245,335
現金及び預金	30,232
売掛金	33,436
有価証券	12,040
商品及び製品	9,993
仕掛品	4
原材料及び貯蔵品	2,902
前渡金	226
前払費用	4,724
前払家賃	1,493
未収入金	25,434
短期貸付金	134,405
一年内回収予定の長期貸付金	1,082
その他	1,895
貸倒引当金	△12,537
固定資産	351,641
有形固定資産	40,113
建物	8,630
構築物	500
機械及び装置	367
車両運搬具	0
工具、器具及び備品	1,628
土地	18,944
リース資産	9,822
建設仮勘定	219
無形固定資産	4,871
借地権	91
ソフトウェア	4,437
その他	341
投資その他の資産	306,656
投資有価証券	5
関係会社株式	220,466
関係会社出資金	14,803
長期貸付金	19
関係会社長期貸付金	32,948
長期前払費用	1,929
長期前払家賃	10,243
繰延税金資産	469
差入保証金	25,542
その他	269
投資損失引当金	△41
繰延資産	580
株式交付費	481
社債発行費	98
資産合計	597,556

科目	第43期 2025年3月31日現在
負債の部	
流動負債	142,146
買掛金	41,754
短期借入金	57,545
一年内返済予定の長期借入金	29,450
リース債務	1,012
未払金	4,290
未払費用	1,293
未払法人税等	265
契約負債	3,305
預り金	258
賞与引当金	1,845
その他	1,125
固定負債	307,134
社債	35,000
長期借入金	224,037
リース債務	11,358
株式給付引当金	525
債務保証損失引当金	1,099
資産除去債務	192
預り保証金	34,265
その他	655
負債合計	449,281
純資産の部	
株主資本	149,205
資本金	47,497
資本剰余金	86,651
資本準備金	47,419
その他資本剰余金	39,231
利益剰余金	28,780
利益準備金	80
その他利益剰余金	28,700
別途積立金	3,000
繰越利益剰余金	25,700
自己株式	△13,723
評価・換算差額等合計	△930
繰延ヘッジ損益	△930
純資産合計	148,275
負債及び純資産合計	597,556

損益計算書

(単位：百万円)

科目	第43期 2024年 4 月 1 日から 2025年 3 月31日まで
売上高	334,316
売上原価	321,394
売上総利益	12,922
販売費及び一般管理費	23,736
営業利益	△10,813
営業外収益	24,388
受取利息	2,903
受取配当金	21,003
為替差益	26
その他	456
営業外費用	6,604
支払利息	3,435
社債利息	206
長期前払費用償却	693
貸倒引当金繰入額	1,628
その他	640
経常利益	6,969
特別利益	42
その他	42
特別損失	662
固定資産売却損	34
固定資産除却損	55
減損損失	77
関係会社株式評価損	381
その他	113
税引前当期純利益	6,349
法人税、住民税及び事業税	△2,364
法人税等調整額	328
法人税等合計	△2,036
当期純利益	8,385

株主資本等変動計算書

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金	利益剰余金		利益剰余金合計
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計		別途積立金	繰越利益剰余金	
2024年4月1日残高	47,497	47,419	39,231	86,651	80	3,000	28,338	31,418
事業年度中の変動額								
剰余金の配当							△11,024	△11,024
当期純利益							8,385	8,385
自己株式の取得								
自己株式の処分			0	0				
株主資本以外の項目の事業年度中の 変動額（純額）								
事業年度中の変動額合計	－	－	0	0	－	－	△2,638	△2,638
2025年3月31日残高	47,497	47,419	39,231	86,651	80	3,000	25,700	28,780

(単位：百万円)

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	繰延ヘッジ損益	評価・換算 差額等合計	
2024年4月1日残高	△13,715	151,852	△930	△930	150,921
事業年度中の変動額					
剰余金の配当		△11,024			△11,024
当期純利益		8,385			8,385
自己株式の取得	△10	△10			△10
自己株式の処分	1	2			2
株主資本以外の項目の事業年度中の 変動額（純額）			－	－	－
事業年度中の変動額合計	△8	△2,646	－	－	△2,646
2025年3月31日残高	△13,723	149,205	△930	△930	148,275

個別注記表

1. 重要な会計方針に係る事項

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

① 子会社株式……………移動平均法による原価法

② その他有価証券

a. 市場価格のない株式等以外のもの…時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

なお、組込デリバティブの時価を区分して測定することができない複合金融商品については、複合金融商品全体を時価評価し、その評価差額を損益に計上しております。

b. 市場価格のない株式等…移動平均法による原価法

(2) デリバティブの評価方法……………時価法

(3) 棚卸資産の評価基準及び評価方法

① 商品・製品・原材料・仕掛品……………主として先入先出法による原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）。

② 貯蔵品……………最終仕入原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）。

(4) 固定資産の減価償却の方法

① 有形固定資産……………定額法

（リース資産を除く）

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物 2～47年

② 無形固定資産……………定額法

なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間（5年）に基づく定額法によっております。

- ③ リース資産……………所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産の減価償却の方法については、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零または残価保証額とする定額法を採用しております。

(5) 引当金の計上基準

- ① 貸倒引当金……………貸付金等の債権の貸倒れによる損失に備えるため、貸倒懸念債権等特定の債権について個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。
- ② 賞与引当金……………従業員の賞与支給に備えるため、支給見込額に基づき計上しております。
- ③ 株式給付引当金……………役員株式給付規程に基づく取締役等に対する当社株式の給付に備えるため、株式給付債務見込額に基づき計上しております。
- ④ 債務保証損失引当金……………関係会社への債務保証等に係る損失に備えるため、被保証会社の財政状態等を勘案し、損失負担見込額を計上しております。
- ⑤ 投資損失引当金……………関係会社への投資に係る損失に備えるため、当該会社の財政状態等を勘案し必要と認められる額を計上しております。

(6) 収益及び費用の計上基準

当社は、主に食材や飲料等の販売、子会社に対する経営指導及び店舗運営指導を行っております。

食材や飲料等の販売による収益は、顧客に商品を引き渡した時点で履行義務が充足されることから、当該時点で収益を認識しております。

子会社に対する経営指導料は、子会社の売上等を算定基礎として測定し、その発生時点を考慮して収益を認識しております。

(7) その他計算書類作成のための基本となる重要な事項

① 繰延資産の処理方法

株式交付費…………… 3年間で定額法により償却

社債発行費…………… 社債の償還期間で定額法により償却

② ヘッジ会計の方法

a. ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を採用しております。

b. ヘッジ手段及びヘッジ対象

ヘッジ手段	ヘッジ対象
為替予約	在外子会社持分への投資

c. ヘッジ方針

在外子会社持分への投資等に対し、為替変動のリスクをヘッジするものであります。

d. ヘッジ有効性評価の方法

当社が行っているヘッジ取引は、当社のリスク管理方針に従っており、為替の変動によるヘッジ手段とヘッジ対象との相関関係が完全に確保されていることを確認しております。

2. 追加情報

(株式給付信託(B B T))

連結注記表の「2. 追加情報」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

3. 会計上の見積りに関する注記

関係会社投資（中間持株会社投資）の評価

当社は、当事業年度末において、貸借対照表に中間持株会社の投資228,131百万円を関係会社株式及び関係会社出資金に含めて計上しております。

関係会社投資の評価については、関係会社の財政状態が悪化したことにより実質価額が著しく低下したとき（概ね50%程度低下したとき）は、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除き相当の減額を実施し、評価差額は当期の損失として処理することとしております。

実質価額については、当該関係会社の純資産額を基礎に算定しますが、中間持株会社の場合は、資産等の時価評価に基づく評価差額等を加味して算定しております。

また、回復可能性を裏付けられる十分な証拠は、当該関係会社の中期計画としておりますが、中間持株会社の場合は、傘下の事業子会社を含めた中間持株会社グループ全体の中期計画としております。

なお、傘下の事業子会社を含めた中間持株会社の実質価額が著しく低下したものの、中間持株会社グループ全体の中期計画を考慮した結果、相当の減額は実施不要と判断した中間持株会社投資はありません。

4. 貸借対照表に関する注記

(1) 有形固定資産に係る減価償却累計額…………… 20,407百万円

(2) 保証債務

(株)ユナイテッドベジーズ 買掛金	58百万円
(株)ジョイマート 買掛金	364
(株)善祥園 借入金	399
債務保証損失引当金	244
差引	155
(有)水下ファーム 借入金	1,171
債務保証損失引当金	855
差引	316

(3) 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務（区分表示したものを除く）

短期金銭債権……………	185,166百万円
短期金銭債務……………	83,685
長期金銭債務……………	32,770

5. 損益計算書に関する注記

関係会社との取引高

売上高	329,521百万円
仕入高	120,113
その他の営業取引	1,738
営業取引以外の取引	23,340

6. 株主資本等変動計算書に関する注記

当事業年度末における自己株式の種類及び株式数

普通株式……………	4,069,343株
-----------	------------

(注) 当事業年度の末日における普通株式の自己株式数には、「株式給付信託(B B T)」の信託財産として(株)日本カストディ銀行(信託E口)が所有する株式291,400株が含まれております。

7. 税効果会計に関する注記

①繰延税金資産及び繰延税金負債の発生 の主な要因別の内訳

繰延税金資産

貸倒引当金	3,950百万円
債務保証損失引当金	346
賞与引当金	565
減損損失	74
未払事業税	84
固定資産減価償却超過額	59
関係会社株式	492
税務上の繰越欠損金	1,056
長期末払金	269
その他	521
評価性引当金	△6,620
繰延税金資産計	799

繰延税金負債

関係会社株式	△274百万円
その他	△55
繰延税金負債計	△329
繰延税金資産の純額	469

②法人税及び地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しております。また、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号 2021年8月12日）に従って、法人税及び地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っております。

8. リースにより使用する固定資産に関する注記

所有権移転外ファイナンス・リース取引

(1) リース資産の内容

有形固定資産

(2) リース資産の減価償却の方法

重要な会計方針に係る事項「(4) 固定資産の減価償却の方法」に記載のとおりです。

9. 関連当事者との取引に関する注記

① 子会社及び関連会社等

(単位：百万円)

属 性	会社等の 名 称	議決権等の 所有割合	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額	科 目	期末残高
子会社	(株)すき家	100.00% (100.00%) (注6)	—	食材の販売等 (注4)	96,896	売掛金	8,719
				資金の貸付 (注1)	4,325	短期貸付金	7,325
				店舗の賃貸 (注3)	14,326	預り保証金	13,324
子会社	(株)ゼンショーグローバル レストランホールディングス	100.00%	—	資金の借入 (注1)	7,904	短期借入金	9,474
子会社	(株)ココスジャパン	100.00% (100.00%) (注6)	—	資金の貸付 (注2)	0	長期貸付金	6,000
子会社	(株)ビッグボーイジャパン	100.00% (100.00%) (注6)	—	資金の貸付 (注2)	7,777	長期貸付金	9,589
子会社	(株)ゼンショーグローバル ファストホールディングス	100.00% (22.46%) (注6)	—	資金の借入 (注1)	8,119	短期借入金	13,016
子会社	(株)ゼンショー商事	100.00%	—	資金の貸付 (注1)	25,560	短期貸付金	35,560
				食材の仕入 (注5)	85,996	買掛金	15,108
子会社	(株)はま寿司	100.00%	—	食材の販売等 (注4)	92,151	売掛金	9,634
				資金の貸付 (注1)	△2,500	短期貸付金	10,000
				資金の借入 (注1)	5,131	短期借入金	9,904
				受取配当金	5,330	—	—
				店舗の賃貸 (注3)	10,925	預り保証金	11,855
子会社	(株)TAGー 1	100.00% (100.00%) (注6)	—	資金の貸付 (注1)	△285	短期貸付金	8,000

属 性	会社等の 名 称	議決権等の 所有割合	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額	科 目	期末残高
子会社	(株)G F F	100.00% (100.00%) (注 6)	役員の兼任	資金の貸付 (注 1)	207	短期貸付金	8,707
				食材の販売等 (注 4)	5,123	売掛金	55,062
				食材の仕入 (注 5)	75,344	買掛金	6,910
子会社	(株)ジョイマート	100.00% (100.00%) (注 6)	—	資金の貸付 (注 1)	27	短期貸付金	7,877
子会社	(株)日本リテール ホールディングス	100.00%	役員の兼任	資金の貸付 (注 2)	—	長期貸付金	10,439
子会社	Zensho USA Corporation	100.00%	役員の兼任	受取配当金	12,048	未収入金 (注 7)	2,560

(注 1) 短期資金の貸付及び借入は、当社がグループ各社に提供するキャッシュ・マネジメント・システムによるものであり、資金が日々移動するため、取引金額は前期末残高からの増減額を記載しております。また金利については、市場金利を勘案して合理的に決定されております。

(注 2) 長期資金の貸付は、当社がグループ各社に提供するキャッシュ・マネジメント・システムによるものであります。また金利については、市場金利を勘案して合理的に決定されております。なお、長期貸付金には一年内回収予定の長期貸付金を含めております。

(注 3) 店舗の賃貸料については近隣の取引実勢に基づいて決定しております。

(注 4) 販売価格については、市場の実勢価格を勘案して価格を決定しております。

(注 5) 仕入価格については、市場の実勢価格を勘案して価格を決定しております。

(注 6) 議決権等の所有割合の () 内は、間接所有であり内数となっております。

(注 7) 連結子会社であるZensho USA Corporationの配当決議に伴い、2025年3月31日に配当金63,000千米ドルを受取り、17,000千米ドルを未収入金で計上(2025年5月30日受取予定)しております。

10. 1株当たり情報に関する注記

1株当たり純資産額	749.81円
1株当たり当期純利益	43.19円

(注)「株式給付信託(B B T)」の信託財産として(株)日本カストディ銀行(信託E口)が所有する当社普通株式を、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めており、また、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。1株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の期末株式数は、当事業年度291,400株であり、1株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は、当事業年度291,560株であります。

11. 重要な後発事象に関する注記

該当事項はありません。

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2025年5月13日

株式会社ゼンショーホールディングス
取締役会 御中

PwC Japan有限責任監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	谷 口 寿 洋
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	清 水 健太郎

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社ゼンショーホールディングスの2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社ゼンショーホールディングス及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2025年5月13日

株式会社ゼンショーホールディングス
取締役会 御中

PwC Japan有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	谷	□	寿	洋
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	清	水	健	太郎

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社ゼンショーホールディングスの2024年4月1日から2025年3月31日までの第43期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査等委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第43期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

① 監査等委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、社外取締役との意見交換会を設けて、取締役の職務の執行状況等について意思疎通を図りました。

子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

② また、業容の拡大に対応した適宜適切な監査を行うため、グループのネット環境等を活用した情報収集や意見交換など監査環境の整備に努め、監査の効率性・迅速性を高めました。

③ さらに会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）、さらに会計監査人の会計監査報告について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている外食事業における各業態の店舗衛生については、店舗状態の改善に向けた取り組みがなされていることを確認しております。監査等委員会として今後もその改善状況を調査の対象としてまいります。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人PwC Japan有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人PwC Japan有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2025年5月13日

株式会社ゼンショーホールディングス 監査等委員会

常勤監査等委員 渡 辺 秀 雄 ㊞

監 査 等 委 員 宮 嶋 之 雄 ㊞

監 査 等 委 員 金 子 健 一 ㊞

監 査 等 委 員 丸 山 寿 ㊞

(注) 常勤監査等委員渡辺秀雄、監査等委員宮嶋之雄、金子健一及び丸山寿は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以 上

以 上

定時株主総会会場ご案内

会場

ANAインターコンチネンタルホテル東京 地下1階「プロミネンス」

東京都港区赤坂一丁目12番33号

◎駐車場のご用意はございません。

◎車いすでご来場の方には、会場内に専用スペースを設けております。



交通

● 地下鉄「溜池山王駅」
13番出口より徒歩約1分

● 地下鉄「六本木一丁目駅」
3番出口より徒歩約2分

ドリンクブースのご案内



本総会開始まで、おいしさにこだわったゼンショーフェアトレードコーヒーのご提供を予定しております。



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォントを
使用しています。