

ゼンショーグループは  
地の果て 海の果つるところまで  
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。

ショーベンハウアー

鳥取県 鳥取砂丘と日本海

## 第44回 定時株主総会招集ご通知

**日時** | 2026年 **6月26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 取締役 (監査等委員である取締役を除く。) 8名選任の件

第2号議案 会計監査人選任の件

郵送またはインターネット等による議決権行使期限

2026年6月25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

株主の皆様へ

# 創業の理念を継承し、 さらなる成長へ

株式会社ゼンショーホールディングス  
代表取締役社長

## 小川 洋平



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。

本年4月6日、創業者である小川賢太郎が永眠いたしました。「世界から飢餓と貧困を撲滅する」という理念のもと、小さな弁当店からスタートして、日本発祥の外食企業として初めて売上高1兆円を超えるまでに導いたその志を、私たちは深く胸に刻んでおります。創業者の遺志を継承し、ゼンショーグループをさらなる高みへと導くことが、私たちに課せられた使命と受け止めています。

中東をはじめとする地政学的リスクの高まりにより、エネルギー価格や工業原料のコストは依然として不透明な状

況が続いています。しかしながら、こうした逆風もまた、ゼンショーグループが強靱な食のインフラを構築する使命の重要性を再認識させるものと捉えています。

私たちは最新の技術を用いて食に関わるすべてのプロセスの革新を推進し、成長をさらに加速させてまいります。すき家、はま寿司、海外テイクアウト寿司事業など多彩な成長エンジンを最大限に活かし、世界中のお客様に価値をお届けする企業であり続けます。

株主の皆様には、創業の理念を共に体現するパートナーとして、引き続き温かい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  
代表取締役社長 小川洋平

## 第44回定時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44回定時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て第44回定時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、お手数なごらいずれの場合も、来る2026年6月25日（木曜日）午後5時30分までに到着するよう、お手続きくいただきます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	2026年6月26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44期（2025年4月1日から2026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44期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類報告の件
	決議事項	第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件 第2号議案 会計監査人選任の件

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** 2026年6月26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** 2026年6月25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

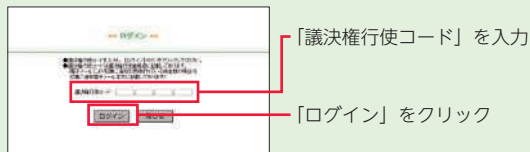
**行使期限** 2026年6月25日(木曜日) 午後5時30分まで

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。

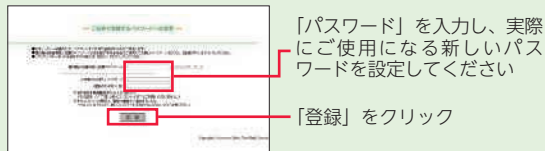
### 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

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。



- 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。

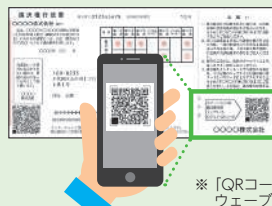


- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

### 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 取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除く。）8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8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 小川	ようへい 洋平	代表取締役社長
2	再任	ののした 野々下	しんや 信也	常務取締役
3	再任	ひらの 平野	まこと 誠	取締役
4	再任	おがわ 小川	かずまさ 一政	取締役
5	再任	いとう 伊東	ちあき 千秋	社外 独立 取締役（社外取締役）
6	再任	あんだう 安藤	たかはる 隆春	社外 独立 取締役（社外取締役）
7	再任	やまな 山名	しょうえい 昌衛	社外 独立 取締役（社外取締役）
8	再任	ながつま 永妻	れいこ 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 ようへい  
**小川 洋平**

1979年8月30日生

- 取締役在任年数  
9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
- 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
- 2025年6月 当社代表取締役社長（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、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、「フード業世界一」の実現に向け進めております。

今後も当社の最高責任者として経営を担うため、取締役候補者といたしました。

候補者  
番号

2



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

7年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

普通株式18,469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、取締役候補者となりました。

候補者  
番号

3



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

22年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

普通株式19,300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 ネスレピューリナペットケア(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  
2025年 9月 当社取締役グループ食品安全追求本部顧問（現任）  
(株)ゼンショーファクトリーホールディングス顧問（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及び食品安全製造会社の顧問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、取締役候補者となりました。

候補者  
番号

4



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  
17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(株)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ダイジング本部長
- 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、取締役候補者としていたしました。

#### ● 略歴、地位及び担当

- 1970年 4月 富士通(株)入社
- 2002年 6月 同社執行役員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(株)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（2026年6月退任予定）

#### ● 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(株)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、社外取締役候補者としていたしました。

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

5



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  
11年（本総会終結時）
- 所有する当社株式数  
0株

候補者  
番号

6



再任 社外 独立

あん どう たか はる  
**安藤 隆春**

1949年8月31日生

- 社外取締役在任年数  
9年（本総会最終時）
- 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（2026年6月退任予定）  
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、(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た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か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

7



再任 社外 独立

やま な しょうえい  
**山名 昌衛**

1954年11月18日生

- 社外取締役在任年数  
3年（本総会最終時）
- 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

#### ● 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

#### ● 社外取締役候補者とした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

8



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  
3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、社外取締役候補者となりました。

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. 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。
2. 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。
3. 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。
4. 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

山名昌衛氏が2024年6月から現在まで社外取締役役に就任している(株)かんぽ生命保険において、郵便局でお客さまから事前に同意をいただかないまま、非公開金融情報を同社保険商品の募集を目的とした来局ご案内に利用した事案が判明しました。

また、本事案に係る調査を行う中で、保険業法上の認可取得前にお客さまへの勧誘行為を行っていた事案が判明しました。

これらの事案については、同社を含む日本郵政グループとして再発防止策の策定・実施に取り組んでおり、金融庁からの報告徴求に基づき、その実施状況等についての報告を継続しております。

同氏は、平素よりコンプライアンス意識の徹底を図る観点から取締役会等において意見を述べているほか、当該事案の判明後は、法令遵守及び顧客保護の観点から必要な対応や再発防止策等について提言を行うなど、その職責を果たしております。

#### 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、指名の手續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、決定手續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。

**【ご参考】第1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 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	●	●		●				

## 第2号議案 会計監査人選任の件

会計監査人であるPwC Japan有限責任監査法人は、本総会の終結のときをもって退任いたしますので、新たにEY新日本有限責任監査法人を会計監査人に選任することにつき、ご承認をお願いするものであります。

なお、監査等委員会がEY新日本有限責任監査法人を会計監査人候補者とした理由は、会計監査人としての専門性、独立性、品質管理体制及び監査報酬の相当性等を勘案するとともに、当社グループの経営環境等を踏まえ総合的に検討した結果、当社の会計監査人として適任であると判断したためであります。

EY新日本有限責任監査法人の主たる事務所及び沿革等は次のとおりであります。

名称	EY新日本有限責任監査法人	
主たる事務所の所在地	東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 東京ミッドタウン日比谷 日比谷三井タワー	
沿革	2000年4月 2001年7月 2008年7月 2018年7月	太田昭和監査法人とセンチュリー監査法人が合併し、 監査法人太田昭和センチュリーを設立 新日本監査法人に名称を変更 新日本有限責任監査法人に名称を変更 EY新日本有限責任監査法人に名称を変更
概要	設立 資本金 人員構成（2025年 6月30日現在）	2000年4月1日 1,221百万円 公認会計士 3,061名 公認会計士試験合格者等 1,396名 その他 2,060名 合計 6,517名

以上

# 事業報告 (2025年4月1日から2026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（2025年4月1日から2026年3月31日）における連結業績は、売上高1兆2,640億53百万円（前年同期比11.2%増）、営業利益814億40百万円（同8.4%増）、経常利益782億57百万円（同8.9%増）、親会社株主に帰属する当期純利益458億12百万円（同16.6%増）となりました。

当社グループを取り巻く経営環境は、中東情勢の緊迫化をはじめとする地政学的リスクに加え、米国の通商政策動向、為替相場及び金融市場の変動などにより、先行き不透明な状況が続きました。国内経済においては、雇用・所得環境に改善の動きが見られる一方、物価上昇の継続により消費者マインドは弱含みで推移しました。このような環境下、コメ価格の高騰に加え、輸入牛肉や水産物などを含む原材料価格の上昇によるコスト負担増が事業運営に影響を及ぼしました。

こうした状況の中、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104.3%、「グローバルはま寿司」で115.5%、「グローバルファストフード」で109.2%、「レストラン」で109.8%、「小売」で103.1%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、14,947店舗（FC8,235店舗含む）となりました。

#### 売上高

**1兆2,640億53百万円**  
前年同期比11.2%増

#### 営業利益

**814億40百万円**  
前年同期比8.4%増

#### 経常利益

**782億57百万円**  
前年同期比8.9%増

#### 親会社株主に帰属する当期純利益

**458億12百万円**  
前年同期比16.6%増

セグメント別の概況につきましては、14ページから22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

**356億 38百万円**  
(グループ売上シェア **2.8%**)

■ 主なブランド



## 本社・サポート

**107億 9百万円**  
(グループ売上シェア **0.8%**)

■ 主なブランド



## 小売

**769億 77百万円**  
(グループ売上シェア **6.1%**)

■ 主なブランド



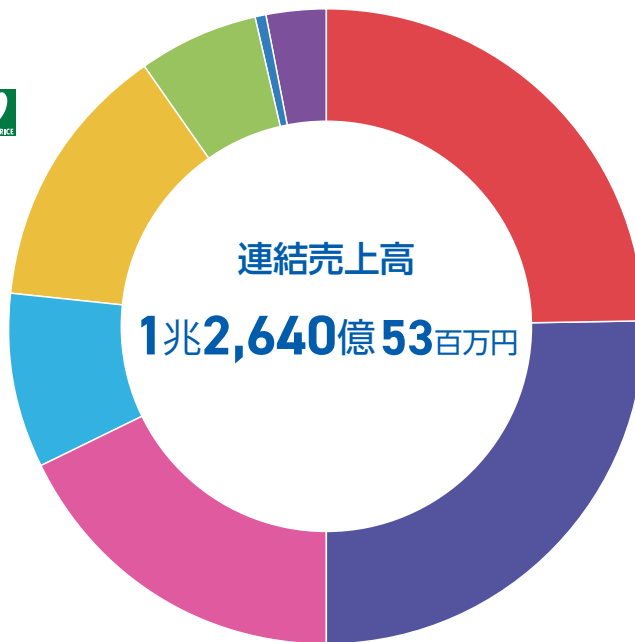
## レストラン

**1,712億 81百万円**  
(グループ売上シェア **13.6%**)

■ 主なブランド



■ 主なブランド



## グローバルすき家

**3,144億 54百万円**  
(グループ売上シェア **24.9%**)



## グローバルはま寿司

**3,202億 77百万円**  
(グループ売上シェア **25.3%**)



## グローバル中食

**2,218億 95百万円**  
(グループ売上シェア **17.6%**)

■ 主なブランド



## グローバルファストフード

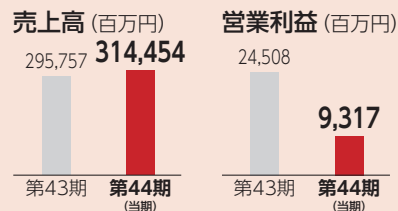
**1,128億 18百万円**  
(グループ売上シェア **8.9%**)

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 **3,144億54百万円** 前年同期比 6.3%増

営業利益 **93億17百万円** 前年同期比 62.0%減



「グローバルすき家」の当連結会計年度の売上高は、3,144億54百万円(前年同期比6.3%増)、営業利益は、93億17百万円(同62.0%減)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。また、前期末に国内すき家の一部店舗で発生した異物混入事案を受けた安全衛生対策については、清掃の強化や老朽化が進んでいる店舗の計画改装等に引き続き取り組んでおります。

国内すき家の商品施策としては、原材料費やエネルギーコストなどの上昇により物価高が続いている経済環境の中、すき家の牛丼を多くのお客様により手頃な価格でお楽しみいただきたいという思いから牛丼の値下げを実施したほか、「ナポリタン牛丼」、「煮込みハンバーグカレー」、「めかぶオクラ牛丼」、「ニンニクの芽牛丼」、「バターチキンソースカレー」、「月見すきやき牛丼」、「ローストビーフ丼」、「デミグラスチーズ牛丼」、「炭火焼きほろほろチキンカレー」などを販売しました。

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、112店舗出店、83店舗退店した結果、2,650店舗(国内2,000店舗、海外650店舗)となりました。



すき家 保土ヶ谷店

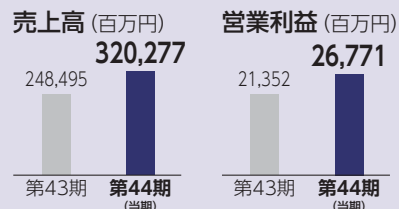


すき家 プロムナード店 (タイ)

## グローバルはま寿司

売上高 **3,202億77百万円** 前年同期比 28.9%増

営業利益 **267億71百万円** 前年同期比 25.4%増



「グローバルはま寿司」の当連結会計年度の売上高は、3,202億77百万円(前年同期比28.9%増)、営業利益は、267億71百万円(同25.4%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、132店舗出店、5店舗退店した結果、862店舗(国内664店舗、海外198店舗)となりました。



はま寿司 戸塚平戸店

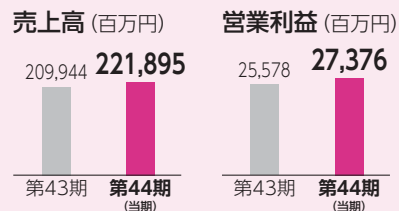


はま寿司 中环百联店 (中国)

## グローバル中食

売上高 **2,218億95百万円** 前年同期比 5.7%増

営業利益 **273億76百万円** 前年同期比 7.0%増



「グローバル中食」の当連結会計年度の売上高は、2,218億95百万円(前年同期比5.7%増)、営業利益は、273億76百万円(同7.0%増)となりました。

主要ブランドである「AFC (ZENSHI)」、[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。

当報告セグメントにおいては、収益性や立地条件等を踏まえた店舗ポートフォリオの最適化を目的として、戦略的な出退店を実施しました。

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、761店舗出店、1,306店舗退店した結果、8,970店舗(F C 8,102店舗含む)となりました。



AFC のブランド「ZENSHI」(アメリカ)

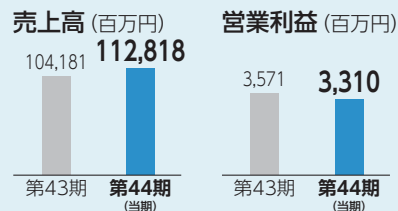


[YO!] (イギリス)

## グローバルファストフード

売上高 **1,128億18百万円** 前年同期比 8.3%増

営業利益 **33億10百万円** 前年同期比 7.3%減



「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、1,128億18百万円(前年同期比8.3%増)、営業利益は、33億10百万円(同7.3%減)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。そのほかに、ハンバーガーチェーンの「ゼツテリア」、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。

当報告セグメントにおいては、各業態の特性や成長性を踏まえ、業態構成の見直しや店舗運営の効率化を進めており、その一環として、ハンバーガーチェーンの「ゼツテリア」への転換出店を進めるとともに、讃岐うどん専門店「瀬戸うどん」とカフェチェーンの「モリバコーヒー」の全店閉店を実施しました。

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、31店舗出店、103店舗退店した結果、1,145店舗(国内880店舗、海外265店舗、F C 57店舗含む)となりました。



久兵衛屋



なか卯 横浜六ツ川店

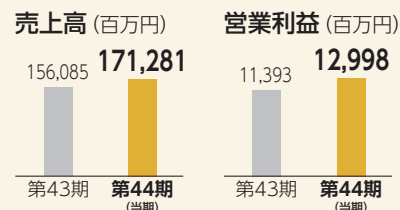


ゼツテリア 田町芝浦店

## レストラン

売上高 **1,712億81百万円** 前年同期比 9.7%増

営業利益 **129億98百万円** 前年同期比 14.1%増



「レストラン」の当連結会計年度の売上高は、1,712億81百万円(前年同期比9.7%増)、営業利益は、129億98百万円(前年同期比14.1%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、6店舗出店、11店舗退店した結果、1,181店舗(国内1,180店舗、海外1店舗、F C 76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」



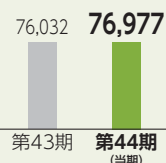
オリーブの丘 「しらすと葱のブルスケッタ・モッツァトマト・えびとベーコンのレモンカルボナーラ」

## 小売

売上高 **769億77百万円** 前年同期比 1.2%増

営業利益 **△10億25百万円** 前年同期は営業損失  
17億94百万円

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、769億77百万円(前年同期比1.2%増)、営業損失は、10億25百万円(前年同期は営業損失17億94百万円)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、6店舗退店した結果、120店舗となりました。



ジョイフーズ

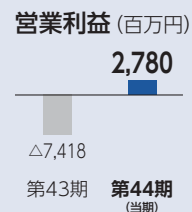
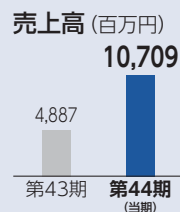


ユナイテッドベジーズ 菜果善

## 本社・サポート

売上高 **107億 9百万円** 前年同期比119.1%増

営業利益 **27億80百万円** 前年同期は営業損失  
74億18百万円



「本社・サポート」の当連結会計年度の売上高は、107億9百万円(前年同期比119.1%増)、営業利益は、27億80百万円(前年同期は営業損失74億18百万円)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



G.T.S



GFF



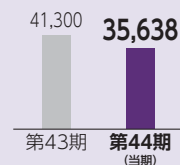
グローバルフレッシュサプライ

## その他

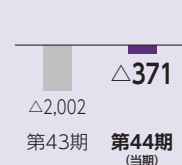
売上高 **356億38百万円** 前年同期比 13.7%減

営業利益 **△3億71百万円** 前年同期は営業損失  
20億2百万円

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、356億38百万円(前年同期比13.7%減)、営業損失は、3億71百万円(前年同期は営業損失20億2百万円)となりました。

家庭用冷凍食品等を企画・開発・販売する(株)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(株)サンビシ、介護事業を運営する(株)輝、玄米・精米を販売する(株)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」



ゼンショーライス

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1,042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1,164億94百万円であります。

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535億79百万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。

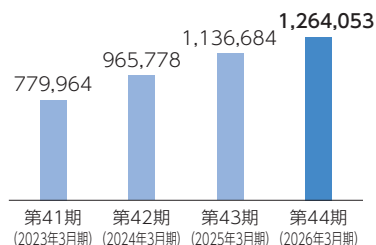
## (2) 財産及び損益の状況

(単位：百万円)

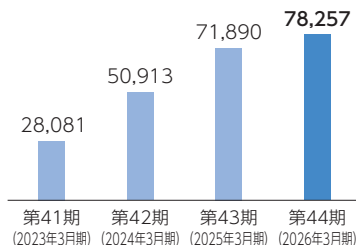
区 分	第 41 期 (2023年 3 月期)	第 42 期 (2024年 3 月期)	第 43 期 (2025年 3 月期)	第 44 期 (当連結会計年度) (2026年 3 月期)
売上高	779,964	965,778	1,136,684	1,264,053
経常利益	28,081	50,913	71,890	78,257
親会社株主に帰属する 当期純利益	13,265	30,693	39,290	45,812
1株当たり当期純利益	87.30円	195.41円	240.45円	275.85円
総資産	469,563	748,056	813,109	960,362
純資産	115,837	214,652	240,371	341,449
1株当たり純資産	761.63円	1,171.76円	1,335.69円	1,665.94円

(注) 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。

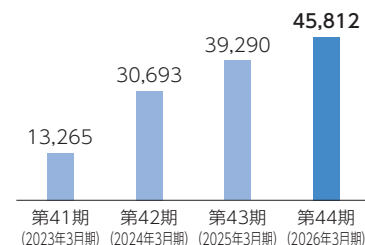
### 売上高 (単位：百万円)



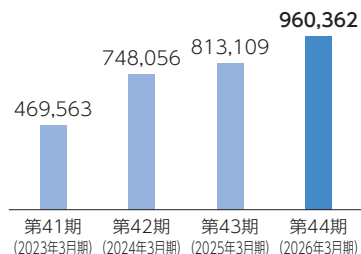
### 経常利益 (単位：百万円)



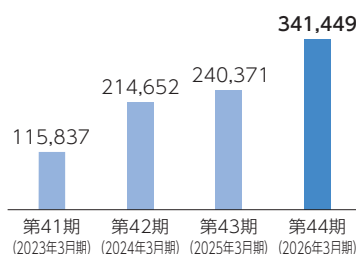
### 親会社株主に帰属する当期純利益 (単位：百万円)



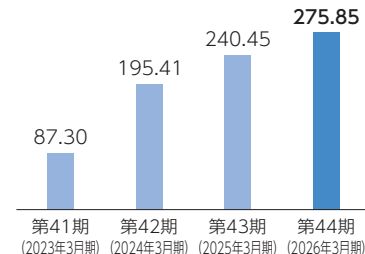
### 総資産 (単位：百万円)



### 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	2,000店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)かつ庵	58店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)ゼンショー日本ダイニングホールディングス	－	東京都港区	10百万円	100.00%	ファストフード事業統括
(株)なか卯	446店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)バーガー・ワン	272店	東京都港区	8百万円	100.00%	飲食業
(株)エイ・ダイニング	59店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)久兵衛屋	45店	東京都港区	10百万円	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	506店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)ジョリーパスタ	322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	168店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)TAG-1	89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	59店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)はま寿司	664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	10百万円	100.00%	小売事業統括
(株)ジョイマート	90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	30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)サンビシ	－	愛知県豊川市	13百万円	100.00%	醤油・ドレッシング製造販売
(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

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)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)ゼンショーライス	－	東京都港区	10百万円	100.00%	米の販売
(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
(株)輝	－	北海道札幌市	3百万円	100.00%	介護事業
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.	4,576店	米国カリフォルニア州	100千米ドル	100.00%	食料品販売
泉膳(中国)投資有限公司	－	中国上海市	999,729千元	100.00%	中国事業統括
泉盛餐飲(上海)有限公司	545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	87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	342,105千 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.	208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	339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.	2,576店	米国テキサス州	300千米ドル	100.00%	食料品販売
Bento Inc.	700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	600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. (株)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. (株)すき家、(株)かつ庵、(株)なか卯、(株)バーガー・ワン、(株)エイ・ダイニング、(株)久兵衛屋、(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)ジョイマート、(株)ユナイテッドベジーズ、(株)GFF、(株)サンビシ、(株)輝、Advanced Fresh Concepts Corp.、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. (株)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

『食を通じて、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追求本部が自社基準を設定し、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、自社の理化学分析室・微生物検査室でのハザード(健康阻害要因)の分析検査により、保証しております。

また、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。

加えて、外食事業においては、店舗における衛生管理の維持・向上を、食の安全を支える重要な取り組みとして位置付けております。当連結会計年度においては、外食事業の各業態において、店舗状態の改善に向けた以下の対策を概ね計画どおり進めてまいりました。

イ) 営業形態や業態特性に応じて十分な清掃作業時間を確保し、日常的な衛生管理の徹底を行っております。

ロ) 害虫・害獣の侵入につながる恐れのあるひび割れ・穴等について定期的な点検・補修を実施するとともに、老朽化店舗については計画的な改装を進めております。

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を行い、新規出店及び改装時に順次反映しております。

ニ) 従業員への安全・衛生教育については、教育内容の見直しや研修の実施を通じて徹底を図っております。

これらの取り組みにより、店舗における衛生管理体制の向上を図るとともに、今後も食の安全性を最優先とした取り組みを継続してまいります。

② MMD（マス・マーチャダイジング・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24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、持続的な成長を推進す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、管理職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・人件費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、昨今の米国をはじめとする各国の通商政策の変更や関税措置の強化、並びにホルムズ海峡封鎖等の地政学的リスクに関しては、グローバルな視野で調達リスクの分析を行い、調達・配送網の再編、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** (2026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174社の計175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 (2026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 (2026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
20,626名	1,884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76,437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
1,129名	277名増	39.4歳	8.5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164名を雇用しております。

**(8) 主要な借入先の状況** (2026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	62,102
(株)みずほ銀行	45,574
(株)横浜銀行	40,732
(株)日本政策投資銀行	26,500
農林中央金庫	19,715
(株)広島銀行	4,000
(株)山陰合同銀行	4,000
(株)南都銀行	3,500
埼玉県信用農業協同組合連合会	3,000
(株)東日本銀行	3,000
(株)静岡銀行	2,750
(株)日本政策金融公庫	2,376

**(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 (2026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
	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	
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
	第1回社債型種類株式	10,000,000株
③ 株主数	普通株式	120,748名
	A種優先株式	2名
	第1回社債型種類株式	8,822名

④ 大株主（上位10名）

株 主 名	持 株 数				持 株 率 比 率
	普通株式	A種 優先株式	第1回 社債型種類株式	合計	
(株)日本クリエイト	60,299,508株	－株	－株	60,299,508株	36.16%
日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口)	13,201,900株	－株	－株	13,201,900株	7.92%
(株)日本カストディ銀行（信託口）	4,735,900株	－株	－株	4,735,900株	2.84%
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	3,203,443株	－株	－株	3,203,443株	1.92%
ゼンショーグループ社員持株会	2,540,143株	－株	－株	2,540,143株	1.52%
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	1,385,746株	－株	－株	1,385,746株	0.83%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,338,169株	－株	－株	1,338,169株	0.80%
JP MORGAN CHASE BANK 385642	1,243,701株	－株	－株	1,243,701株	0.75%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,217,032株	－株	－株	1,217,032株	0.73%
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	1,050,476株	－株	－株	1,050,476株	0.63%

(注) 持株比率は自己株式（3,979,538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。

## (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、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（2026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	小 川 賢太郎	(株)日本フリエイト代表取締役 (公財)小川賢太郎奨学財団代表理事
代表取締役社長	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顧問 (株)ゼンショーファクトリーホールディングス顧問
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
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. 代表取締役会長小川賢太郎氏は、2026年4月6日に逝去いたしました。
2. 代表取締役社長小川洋平氏及び取締役小川一政氏は、代表取締役会長小川賢太郎氏の子であり、兄弟関係にあります。
3. 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。
4. 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。
5. 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。
6. 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。
7. 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。） （うち社外取締役）	923百万円 (49百万円)	545百万円 (49百万円)	77百万円 (-百万円)	300百万円 (-百万円)	9名 (4名)
監査等委員である取締役 （うち社外取締役）	50百万円 (50百万円)	50百万円 (50百万円)	-百万円 (-百万円)	-百万円 (-百万円)	4名 (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、6.3%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。

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、2025年6月27日開催の第43回定時株主総会において年額1,000百万円以内（うち社外取締役分は100百万円以内。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9名（うち社外取締役は4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、2025年6月27日開催の第43回定時株主総会において年額200百万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上で、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上で、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 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小川賢太郎が取締役の個人別報酬額の具体的な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会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上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

代表取締役会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上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（2026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。

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12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19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19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19回中18回に出席しました。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回全て、監査等委員会19回中18回に出席しました。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	87百万円
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	153百万円

(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、必要があると認めるときは、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を開催し、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、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を定款に定めております。

当事業年度の剰余金の配当につきましては、2026年5月12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40円を合わせ、普通株式1株につき年間配当75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 -タイ-

### 「つくる人」と「味わう人」を地産地消でつなぐ、カレン族のコーヒー



生産者ご一家とゼンショー社員



生産者代表とコーヒーの木



コーヒーの木がある森林が見える風景



ゼンショーは2025年より、タイで「地産地消型フェアトレード」を開始しました。この取り組みでは、タイ北部の少数民族であるカレン族が生産・焙煎したコーヒーをタイ国内の店舗で提供しています。

タイ北部国境地帯ではかつて、違法なケシ栽培や、焼き畑農業による森林破壊が深刻な課題となっていました。先祖代々にわたり森と共に生きてきたカレン族は、伝統的な森林農法を受け継ぎ

※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。

ながら、ケシに代わる作物としてコーヒーの生産を続けています。

現在、彼らが生産したコーヒーはタイ国内のはま寿司で提供され、森と共生する生きざまを消費者に伝えています。

今後も私たちは、地産地消型フェアトレードを通じて、自国でコーヒーを「つくる人」と「味わう人」の想いをつないでいきます。

## TOPICS 2 ウクライナ支援活動

### 国境を越えてつながる「食」と「おもてなし」



なか卯の親子丼を囲み、来場者と従業員が共に食事を楽しみました(神奈川)

2022年2月から続くロシアによるウクライナ侵攻。そのさなか、現地の小売最大手であるFOZZY Groupが「本当の寿司や日本食」を提供できる企業を探していることを知ったゼンショーは、昨年7月に現地を訪問。商品開発と販売を共同で行い、日本から原材料を供給することについても合意。8月には現地から2名の幹部を日本に招待し、ゼンショーグループのブランドを理解していただくとともに、日本文化を体験していただきました。今年の1月と2月にはゼンショーグループ社員が再び現地を訪れ、現地スーパーで日本食試食会を実施。約600名にのぼるお客様に商品を味わっていただきました。

ゼンショーグループは「食のインフラ」として、品質の高いおいしい日本食を通じ戦下にあるウクライナの人々の生活を支援すべく、これからも活動してまいります。



イベント当日に提供された  
柚子果汁×真鯛握り寿司

来場者に商品を配布する様子

## TOPICS 3 子ども食堂、地域食堂

### 社内外に広がる共感の輪

活動は現在、全国14の都府県に広がっています(2026年3月現在)。これからも社内外に共感の輪を広げ、地域とのリレーションを構築してまいります。



2月に開催された日本食試食会



ココス提供のハンバーグとデザート、子ども向けプレゼントも実施(大阪府)

# 連結計算書類

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第44期 2026年3月31日現在
<b>資産の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>319,606</b>
現金及び預金	128,054
売掛金	58,676
有価証券	15,011
商品及び製品	4,763
仕掛品	3,488
原材料及び貯蔵品	78,858
その他	31,227
貸倒引当金	△472
<b>固定資産</b>	<b>640,237</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>342,134</b>
建物及び構築物	153,292
機械装置及び運搬具	17,388
工具、器具及び備品	48,162
土地	37,319
リース資産	77,591
建設仮勘定	8,379
<b>無形固定資産</b>	<b>229,274</b>
商標権	212,331
のれん	10,096
その他	6,845
<b>投資その他の資産</b>	<b>68,828</b>
投資有価証券	1,198
差入保証金	41,158
長期前払家賃	10,121
繰延税金資産	9,215
その他	7,196
貸倒引当金	△61
<b>繰延資産</b>	<b>518</b>
株式交付費	314
社債発行費	203
<b>資産合計</b>	<b>960,362</b>

科目	第44期 2026年3月31日現在
<b>負債の部</b>	
<b>流動負債</b>	<b>201,111</b>
買掛金	58,790
短期借入金	3,942
一年内償還予定の社債	5,000
一年内返済予定の長期借入金	22,582
リース債務	22,494
未払法人税等	9,815
契約負債	860
賞与引当金	5,147
その他	72,477
<b>固定負債</b>	<b>417,801</b>
社債	50,000
長期借入金	228,518
リース債務	63,245
株式給付引当金	216
退職給付に係る負債	383
資産除去債務	8,300
繰延税金負債	60,560
その他	6,575
<b>負債合計</b>	<b>618,912</b>
<b>純資産の部</b>	
<b>株主資本</b>	<b>301,548</b>
資本金	47,497
資本剰余金	122,613
利益剰余金	147,070
自己株式	△15,632
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>39,414</b>
繰延ヘッジ損益	341
為替換算調整勘定	39,073
<b>非支配株主持分</b>	<b>486</b>
<b>純資産合計</b>	<b>341,449</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>960,362</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	第44期
	2025年4月1日から 2026年3月31日まで
売上高	1,264,053
売上原価	577,617
売上総利益	686,436
販売費及び一般管理費	604,996
営業利益	81,440
営業外収益	6,616
受取利息	3,008
受取配当金	12
為替差益	894
持分法による投資利益	16
補助金収入	867
その他	1,817
営業外費用	9,798
支払利息	7,027
その他	2,771
経常利益	78,257
特別利益	810
投資有価証券売却益	144
固定資産売却益	86
受取補償金	236
補助金収入	201
その他	140
特別損失	11,088
固定資産売却損	255
固定資産除却損	2,867
事業撤退損	1,378
減損損失	3,983
その他	2,603
税金等調整前当期純利益	67,979
法人税、住民税及び事業税	21,084
法人税等調整額	1,112
法人税等合計	22,197
当期純利益	45,782
非支配株主に帰属する当期純損失	△30
親会社株主に帰属する当期純利益	45,812

## 連結株主資本等変動計算書

(2025年4月1日から2026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
2025年4月1日残高	47,497	74,112	113,097	△13,723	220,983
連結会計年度中の変動額					
新株の発行	24,250	24,250	－	－	48,500
剰余金の配当			△12,586		△12,586
親会社株主に帰属する 当期純利益			45,812		45,812
自己株式の取得				△1,908	△1,908
自己株式の処分	－	0	－	0	0
資本金から剰余金への振 替	△24,250	24,250	－	－	－
連結範囲の変動			746		746
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	－	48,500	33,972	△1,908	80,564
2026年3月31日残高	47,497	122,613	147,070	△15,632	301,548

(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		
2025年4月1日残高	46	△723	19,755	19,078	309	240,371
連結会計年度中の変動額						
新株の発行	—	—	—	—	—	48,500
剰余金の配当						△12,586
親会社株主に帰属する 当期純利益						45,812
自己株式の取得						△1,908
自己株式の処分						0
資本金から剰余金への振 替	—	—	—	—	—	—
連結範囲の変動						746
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額 (純額)	△46	1,065	19,317	20,336	176	20,513
連結会計年度中の変動額合計	△46	1,065	19,317	20,336	176	101,078
2026年3月31日残高	—	341	39,073	39,414	486	341,449

## 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 170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)かつ庵

(株)なか卯

(株)エイ・ダイニング

(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)ジョリーパスタ

(株)TAG-1

(株)オリーブの丘

(株)日本リテールホールディングス

(株)ユナイテッドベジーズ

(株)GFF

(株)グローバルフレッシュサプライ

(株)ゼンショー商事

(株)グローバルMDホールディングス

(株)日本介護ホールディングス

Zensho USA Corporation

泉膳（中国）投資有限公司

台湾善商股分有限公司

ZENSHO HOLDINGS MALAYSIA SDN.  
BHD.

Zensho Europe Holdings B.V.

Wonderfield Topco Limited

JFE Franchising, Inc.

YO! Sushi UK Limited

(株)すき家

(株)ゼンショー日本ダイニングホールディングス

(株)バーガー・ワン

(株)久兵衛屋

(株)ココスジャパン

(株)ビッグボーイジャパン

(株)華屋与兵衛

(株)はま寿司

(株)ジョイマート

(株)ゼンショーファクトリーホールディングス

(株)サンビシ

(株)トロナジャパン

(株)ゼンショーライス

(株)グローバルテーブルサプライ

(株)輝

Advanced Fresh Concepts Corp.

泉盛餐飲(上海)有限公司

ZENSHO SOUTH EAST ASIA  
HOLDINGS PTE. LTD.

TCRS Restaurants Sdn. Bhd.

Sushi Circle Gastronomie GmbH

Taiko Foods Limited

Bento Inc.

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3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3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19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……………主として総平均法による原価法（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）

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）

原材料……………主として個別法による原価法（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
為替予約等	外貨建買掛金
為替予約	外貨建売掛金
為替予約	外貨建予定取引
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、外貨建予定取引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、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。）に対して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) 店舗資産に対する減損損失の認識

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関連事業及び小売事業等に係る店舗資産223,506百万円（有形固定資産223,274百万円、無形固定資産178百万円、投資その他の資産52百万円）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、店舗の営業損益項目を基礎とした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。

認識すべきと判定された資産の減損損失は、帳簿価額を回収可能価額まで減じた額としており、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。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ております。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使用価値をゼロとしており、それ以外については、資産グループの継続的使用と使用後の処分によって生ずると見込まれる将来キャッシュ・フローを貨幣の時間価値を反映した割引率で割り引いた現在価値としております。

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)バーガー・ワン	6	162
(株)ジョイマート	20	1,663

## (2) のれんに対する減損損失の認識

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10,096百万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営業損益項目を基礎とした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。

認識すべきと判定された資産の減損損失は、帳簿価額を回収可能価額まで減じた額としており、回収可能価額は使用価値を使用しております。使用価値は、資産グループの継続的使用によって生ずると見込まれる将来キャッシュ・フローを貨幣の時間価値を反映した割引率で割り引いた現在価値としております。

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（グローバルファストフード事業、小売事業）であり、その帳簿価額はそれぞれ2,556百万円、5,379百万円であります。

(3) 耐用年数を確定できない商標権に対する減損損失の認識

当社グループは、当連結会計年度末において、連結貸借対照表に耐用年数を確定できない商標権212,189百万円を計上しております。

当社グループは、当該商標権について、減損の兆候の有無にかかわらず連結会計年度末までに年に1度、減損テストを実施しております。減損テストにあたっては、当該商標権が帰属する事業の営業損益項目を基礎とした割引後将来キャッシュ・フローの総額（回収可能価額）のうち当該商標権に帰属する額が当該商標権の帳簿価額を下回る場合に、その帳簿価額を回収可能価額まで減じた額を認識すべき減損損失としており、回収可能価額は使用価値を使用しております。使用価値は、資産の継続的使用によって生ずると見込まれる将来キャッシュ・フローを貨幣の時間価値を反映した割引率で割り引いた現在価値としており、また、中期計画を超える期間の成長率等については、一定の仮定を設けております。

なお、当連結会計年度末における耐用年数を確定できない商標権の帳簿価額については、「5. 連結損益計算書に関する注記」に記載したものを除き、減損損失の認識を不要と判定しております。

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	216百万円
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)	236百万円
-----------------------------	--------

(2) 有形固定資産に係る減価償却累計額 326,324百万円

## 5. 連結損益計算書に関する注記

### (事業撤退損)

当連結会計年度において、連結子会社Pocino Foods Company（外販製造卸売事業）について、市場環境の変化及び当社グループの経営資源の集中と選択により同社の解散・清算を意思決定しました。それにより発生する損失見込額及び発生した損失額を、事業撤退損として特別損失に計上しております。

### (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)	1,188百万円
		海外(英国他)	1,065百万円
生産設備他	建物及び構築物他	海外(ウルグアイ他)	670百万円
計			2,924百万円
その他	商標権	海外(スペイン他)	1,059百万円
合計			3,983百万円

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2,924百万円（建物及び構築物1,136百万円、土地97百万円、その他1,689百万円）を計上しました。また、耐用年数を確定できない商標権の一部（グローバル中食事業）について、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、その帳簿価額を回収可能価額まで減額し、減損損失1,059百万円を計上しました。

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10.5%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
第1回社債型種類株式	10,000,000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
2025年5月13日 取締役会	A種優先株式	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	5,493	35	2025年3月31日	2025年6月9日
2025年11月11日 取締役会	A種優先株式	812	2,707,397.26	2025年9月30日	2025年11月12日
2025年11月11日 取締役会	普通株式	5,493	35	2025年9月30日	2025年12月2日

- (注) 1. 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(BBT)」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。
2. 2025年11月11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(BBT)」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
2026年5月12日 取 締 役 会	A種優先株式	利益剰余金	807	2,692,602.74	2026年3月31日	2026年6月8日
2026年5月12日 取 締 役 会	第1回社債型種類株式	利益剰余金	997	99.72	2026年3月31日	2026年6月8日
2026年5月12日 取 締 役 会	普通株式	利益剰余金	6,270	40	2026年3月31日	2026年6月8日

(注) 2026年5月12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(BBT)」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11百万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、余剰資金の運用を目的とした債権等であり、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が、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、外貨建予定取引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、外貨建予定取引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	15,011	15,011	—
2. 投資有価証券 (注2)	—	—	—
3. 差入保証金	41,158	37,642	△3,516
4. 前払家賃及び長期前払家賃	11,715	9,787	△1,928
資産計	67,885	62,441	△5,444
1. 社債 (1年内償還予定の社債を含む)	55,000	52,573	△2,426
2. 長期借入金 (1年内返済予定の長期借入金を含む)	251,100	245,502	△5,598
3. リース債務 (1年内返済予定のリース債務を含む)	85,739	82,450	△3,289
負債計	391,840	380,526	△11,313
デリバティブ取引 (注3)	541	541	—

(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1,198百万円) 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

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	－	15,011	－	15,011
2. デリバティブ取引	－	541	－	541
計	－	15,553	－	15,553

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	－	37,642	－	37,642
2. 前払家賃及び長期前払家賃	－	9,787	－	9,787
資産計	－	47,429	－	47,429
1. 社債	－	52,573	－	52,573
2. 長期借入金	－	245,502	－	245,502
3. リース債務	－	82,450	－	82,450
負債計	－	380,526	－	380,526

(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. 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。

3. 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等の時価は、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 中食	グローバル ファストフード	レストラン
一時点で移転される財及び サービス	314,454	320,276	138,399	112,486	171,076
一定の期間にわたり移転さ れる財及びサービス	—	1	83,496	332	204
顧客との契約から生じる収益	314,454	320,277	221,895	112,818	171,281
その他の収益	—	—	—	—	—
外部顧客への売上高	314,454	320,277	221,895	112,818	171,281

(単位：百万円)

	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	76,043	9,348	1,142,085	33,959	1,176,044
一定の期間にわたり移転さ れる財及びサービス	934	1,361	86,329	1,679	88,008
顧客との契約から生じる収益	76,977	10,709	1,228,414	35,638	1,264,053
その他の収益	—	—	—	—	—
外部顧客への売上高	76,977	10,709	1,228,414	35,638	1,264,053

### (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	1,665.94円
1 株当たり当期純利益	275.85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291,400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44期 2026年3月31日現在
<b>資産の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>248,542</b>
現金及び預金	9,084
売掛金	39,678
有価証券	15,011
商品及び製品	3,483
仕掛品	6
原材料及び貯蔵品	298
前渡金	53
前払費用	4,977
前払家賃	1,405
未収入金	12,903
短期貸付金	170,964
一年内回収予定の長期貸付金	5,291
その他	1,011
貸倒引当金	△15,627
<b>固定資産</b>	<b>409,676</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>48,106</b>
建物	10,048
構築物	582
機械及び装置	476
車両運搬具	1
工具、器具及び備品	1,796
土地	22,852
リース資産	10,141
建設仮勘定	2,207
<b>無形固定資産</b>	<b>5,388</b>
借地権	91
ソフトウェア	4,973
その他	322
<b>投資その他の資産</b>	<b>356,181</b>
投資有価証券	5
関係会社株式	285,800
関係会社出資金	17,790
長期貸付金	19
関係会社長期貸付金	15,207
長期前払費用	1,391
長期前払家賃	9,033
繰延税金資産	774
差入保証金	26,272
その他	290
貸倒引当金	△350
投資損失引当金	△52
<b>繰延資産</b>	<b>518</b>
株式交付費	314
社債発行費	203
<b>資産合計</b>	<b>658,736</b>

科目	第44期 2026年3月31日現在
<b>負債の部</b>	
<b>流動負債</b>	<b>123,657</b>
買掛金	34,700
短期借入金	47,353
一年内償還予定の社債	5,000
一年内返済予定の長期借入金	21,350
リース債務	1,087
未払金	4,808
未払費用	1,408
未払法人税等	570
契約負債	3,415
預り金	285
賞与引当金	1,813
その他	1,861
<b>固定負債</b>	<b>323,177</b>
社債	50,000
長期借入金	225,387
リース債務	11,782
株式給付引当金	216
債務保証損失引当金	907
資産除去債務	195
預り保証金	33,607
その他	1,081
<b>負債合計</b>	<b>446,834</b>
<b>純資産の部</b>	
<b>株主資本</b>	<b>212,831</b>
<b>資本金</b>	<b>47,497</b>
<b>資本剰余金</b>	<b>135,152</b>
資本準備金	47,419
その他資本剰余金	87,732
<b>利益剰余金</b>	<b>45,814</b>
利益準備金	80
その他利益剰余金	45,734
別途積立金	3,000
繰越利益剰余金	42,734
<b>自己株式</b>	<b>△15,632</b>
<b>評価・換算差額等合計</b>	<b>△930</b>
繰延ヘッジ損益	△930
<b>純資産合計</b>	<b>211,901</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>658,736</b>

## 損益計算書

(単位：百万円)

科目	第44期 2025年4月1日から 2026年3月31日まで
売上高	402,910
売上原価	375,259
<b>売上総利益</b>	<b>27,650</b>
販売費及び一般管理費	29,161
<b>営業損失</b>	<b>1,511</b>
<b>営業外収益</b>	<b>39,999</b>
受取利息	3,830
受取配当金	35,545
為替差益	255
その他	368
<b>営業外費用</b>	<b>9,681</b>
支払利息	4,112
社債利息	688
長期前払費用償却	699
貸倒引当金繰入額	3,627
その他	553
<b>経常利益</b>	<b>28,807</b>
<b>特別利益</b>	<b>82</b>
その他	82
<b>特別損失</b>	<b>257</b>
減損損失	36
関係会社株式評価損	20
その他	200
<b>税引前当期純利益</b>	<b>28,631</b>
法人税、住民税及び事業税	△683
法人税等調整額	△305
法人税等合計	△988
<b>当期純利益</b>	<b>29,620</b>

## 株主資本等変動計算書

(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益準備金	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	
2025年4月1日残高	47,497	47,419	39,231	86,651	80	3,000	25,700	28,780
事業年度中の変動額								
新株の発行	24,250	24,250		24,250				
剰余金の配当							△12,586	△12,586
当期純利益							29,620	29,620
自己株式の取得								
自己株式の処分			0	0				
資本金及び資本準備金からその他資本剰余金への振替	△24,250	△24,250	48,500	24,250				
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	—	—	48,500	48,500	—	—	17,033	17,033
2026年3月31日残高	47,497	47,419	87,732	135,152	80	3,000	42,734	45,814

(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	
2025年4月1日残高	△13,723	149,205	△930	△930	148,275
事業年度中の変動額					
新株の発行		48,500			48,500
剰余金の配当		△12,586			△12,586
当期純利益		29,620			29,620
自己株式の取得	△1,908	△1,908			△1,908
自己株式の処分	0	0			0
資本金及び資本準備金からその他資本剰余金への振替		-			-
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	△1,908	63,625	-	-	63,625
2026年3月31日残高	△15,632	212,831	△930	△930	211,901

## 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(BBT))

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せん。

## 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296,676百万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……………	22,701百万円
(2) 保証債務	
(株)ユナイテッドベジーズ 買掛金	41百万円
(株)ジョイマート 買掛金	355
(株)善祥園 借入金	386
債務保証損失引当金	213
差引	173
(有)水下ファーム 借入金	1,102
債務保証損失引当金	694
差引	408
(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……………	225,928百万円
短期金銭債務……………	65,403
長期金銭債務……………	32,069

#### 5. 損益計算書に関する注記

関係会社との取引高	
売上高	392,187百万円
仕入高	118,796
その他の営業取引	2,551
営業取引以外の取引	39,113

#### 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……………	4,270,938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	5,128百万円
債務保証損失引当金	192
賞与引当金	571
減損損失	74
未払事業税	178
固定資産減価償却超過額	82
関係会社株式	502
税務上の繰越欠損金	1,214
長期未払金	369
その他	507
評価性引当金	△7,718
繰延税金資産計	1,102

#### 繰延税金負債

関係会社株式	△274百万円
その他	△53
繰延税金負債計	△328
繰延税金資産の純額	774

### 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5)	—	食材の販売等 (注3)	113,471	売掛金	10,620
				資金の貸付 (注1)	11,463	短期貸付金	18,789
				店舗の賃貸 (注2)	14,662	預り保証金	12,865
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)	6,208	短期借入金	15,683
子会社	(株)ビッグボーイジャパン	100.00% (100.00%) (注5)	—	資金の貸付 (注1)	2,427	短期貸付金	16,927
子会社	(株)ゼンショーライス	100.00% (100.00%) (注5)	—	資金の貸付 (注1)	7,172	短期貸付金	8,790
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5)	—	資金の借入 (注1)	△6,191	短期借入金	6,824
				受取配当金	6,384	—	—
子会社	(株)ゼンショー商事	100.00%	—	資金の貸付 (注1)	5,086	短期貸付金	40,647
				食材の仕入 (注4)	82,648	買掛金	8,358
子会社	(株)はま寿司	100.00%	—	食材の販売等 (注3)	115,842	売掛金	11,182
				資金の貸付 (注1)	7,879	短期貸付金	17,879
				受取配当金	27,005	—	—
				店舗の賃貸 (注2)	11,761	預り保証金	11,694
子会社	(株)TAG-1	100.00% (100.00%) (注5)	—	資金の貸付 (注1)	△200	短期貸付金	7,800

(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)G F F	100.00% (100.00%) (注5)	役員兼任	資金の貸付 (注1)	△207	短期貸付金	8,500
				食材の販売等 (注3)	62,661	売掛金	5,790
				食材の仕入 (注4)	83,579	買掛金	4,139
子会社	(株)ジョイマート	100.00% (100.00%) (注5)	—	資金の貸付 (注1)	699	短期貸付金	8,576

(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) 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3) 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4) 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5) 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。

10. 1株当たり情報に関する注記

1株当たり純資産額	841.07円
1株当たり当期純利益	172.44円

(注)「株式給付信託(BBT)」の信託財産として(株)日本カストディ銀行(信託E)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291,400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

2026年5月12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
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	山 本 大 輔

#### 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2025年4月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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、継続企業的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、継続企業的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。継続企業的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、監督及び査閲に對して責任がある。監査人は、単独で監査意見に對して責任を負う。

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

2026年5月12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
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	山 本 大 輔

### 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2025年4月1日から2026年3月31日までの第44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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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、2025年4月1日から2026年3月31日までの第44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事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。

2026年5月12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。



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