有価証券報告書

事業年度　　自　2024年４月１日
（第43期）　　至　2025年３月31日

株式会社ゼンショーホールディングス

有 価 証 券 報 告 書

１　本書は金融商品取引法第24条第１項に基づく有価証券報告書を、同法第27条の30の２に規定する開示用電子情報処理組織(EDINET)を使用し提出したデータに目次及び頁を付して出力・印刷したものであります。

２　本書には、上記の方法により提出した有価証券報告書に添付された監査報告書及び上記の有価証券報告書と併せて提出した内部統制報告書・確認書を末尾に綴じ込んでおります。

目　　次

頁

第43期 有価証券報告書
【表紙】 …… 1
第一部 【企業情報】 …… 2
第１ 【企業の概況】 …… 2
１ 【主要な経営指標等の推移】 …… 2
２ 【沿革】 …… 4
３ 【事業の内容】 …… 7
４ 【関係会社の状況】 …… 9
５ 【従業員の状況】 …… 14
第２ 【事業の状況】 …… 16
１ 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 …… 16
２ 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 …… 18
３ 【事業等のリスク】 …… 23
４ 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】 …… 26
５ 【重要な契約等】 …… 33
６ 【研究開発活動】 …… 34
第３ 【設備の状況】 …… 35
１ 【設備投資等の概要】 …… 35
２ 【主要な設備の状況】 …… 35
３ 【設備の新設、除却等の計画】 …… 38
第４ 【提出会社の状況】 …… 39
１ 【株式等の状況】 …… 39
２ 【自己株式の取得等の状況】 …… 48
３ 【配当政策】 …… 49
４ 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 …… 50
第５ 【経理の状況】 …… 74
１ 【連結財務諸表等】 …… 75
２ 【財務諸表等】 …… 121
第６ 【提出会社の株式事務の概要】 …… 134
第７ 【提出会社の参考情報】 …… 135
１ 【提出会社の親会社等の情報】 …… 135
２ 【その他の参考情報】 …… 135
第二部 【提出会社の保証会社等の情報】 …… 136

監査報告書

内部統制報告書

確認書

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第１項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2025年６月30日
【事業年度】	第43期(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)
【会社名】	株式会社ゼンショーホールディングス
【英訳名】	ZENSHO HOLDINGS CO.,LTD.
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長兼ＣＥＯ　小川　洋平
【本店の所在の場所】	東京都港区港南二丁目18番１号
【電話番号】	03－6833－1600
【事務連絡者氏名】	最高財務責任者 執行役員 グループ財経本部長　丹羽　清彦
【最寄りの連絡場所】	東京都港区港南二丁目18番１号
【電話番号】	03－6833－1600
【事務連絡者氏名】	最高財務責任者 執行役員 グループ財経本部長　丹羽　清彦
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 （東京都中央区日本橋兜町２番１号）

第一部 【企業情報】

第１ 【企業の概況】

１ 【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次		第39期	第40期	第41期	第42期	第43期
決算年月		2021年３月	2022年３月	2023年３月	2024年３月	2025年３月
売上高	(百万円)	595,048	658,503	779,964	965,778	1,136,684
経常利益	(百万円)	12,215	23,117	28,081	50,913	71,890
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,259	13,869	13,265	30,693	39,290
包括利益	(百万円)	5,324	22,080	18,180	40,807	37,281
純資産額	(百万円)	85,430	104,486	115,837	214,652	240,371
総資産額	(百万円)	396,023	427,172	469,563	748,056	813,109
１株当たり純資産額	(円)	560.87	679.19	761.63	1,171.76	1,335.69
１株当たり当期純利益	(円)	14.82	91.17	87.30	195.41	240.45
潜在株式調整後１株当たり当期純利益	(円)	―	―	―	―	―
自己資本比率	(%)	21.5	24.2	24.6	28.7	29.5
自己資本利益率	(%)	2.6	14.7	12.1	18.6	17.3
株価収益率	(倍)	191.1	31.4	45.0	33.0	33.5
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	29,686	45,430	53,078	85,985	78,953
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△23,519	△31,550	△35,200	△125,387	△66,497
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	1,753	△11,986	1,844	54,633	△16,225
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	37,643	42,414	64,690	82,171	79,695
従業員数 [外、平均臨時雇用者数]	(人)	16,253 [51,125]	15,929 [51,118]	17,324 [56,313]	16,806 [66,418]	18,742 [69,340]

(注) １．潜在株式調整後１株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

２．「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号　2020年３月31日）等を第40期の期首から適用しており、第40期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

３．「株式給付信託（ＢＢＴ）」を第41期から導入しており、第41期以降に係る１株当たり純資産額及び１株当たり当期純利益については、信託財産として所有されている当社普通株式を、期末発行済株式総数及び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算定しております。

４．「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）及び第20－３項ただし書きに定める経過的な取扱いを第42期の期首から適用しており、第42期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

(2) 提出会社の経営指標等

回次		第39期	第40期	第41期	第42期	第43期
決算年月		2021年３月	2022年３月	2023年３月	2024年３月	2025年３月
売上高	(百万円)	238,248	216,433	256,344	294,751	334,316
経常利益	(百万円)	4,699	5,571	13,436	7,782	6,969
当期純利益	(百万円)	2,622	5,415	11,961	7,530	8,385
資本金	(百万円)	26,996	26,996	26,996	47,497	47,497
発行済株式総数	(株)	154,862,825	154,862,825	154,862,825	160,733,225	160,733,225
純資産額	(百万円)	75,884	78,095	86,248	150,921	148,275
総資産額	(百万円)	360,602	373,293	400,507	535,482	597,556
１株当たり純資産額	(円)	498.83	513.38	568.08	766.67	749.81
１株当たり配当額 (内、１株当たり中間配当額)	(円)	20.00 (10.00)	22.00 (11.00)	24.00 (12.00)	50.00 (25.00)	70.00 (35.00)
１株当たり当期純利益	(円)	17.20	35.60	78.72	43.93	43.19
潜在株式調整後１株当たり当期純利益	(円)	－	－	－	－	－
自己資本比率	(%)	21.0	20.9	21.5	28.2	24.8
自己資本利益率	(%)	3.4	7.0	14.6	6.3	5.6
株価収益率	(倍)	164.6	80.4	49.9	146.6	186.4
配当性向	(%)	116.3	61.8	30.5	113.8	162.1
従業員数 [外、平均臨時雇用者数]	(人)	627 [146]	655 [144]	684 [109]	790 [115]	852 [132]
株主総利回り (比較指標：配当込みTOPIX)	(%) (%)	138.3 (142.1)	140.9 (145.0)	193.6 (153.4)	318.1 (216.8)	399.7 (213.4)
最高株価	(円)	3,125	3,005	4,160	9,274	9,604
最低株価	(円)	1,731	2,528	2,835	3,910	5,292

(注) １．潜在株式調整後１株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
２．最高株価及び最低株価は、2022年４月３日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年４月４日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものであります。
３．「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号　2020年３月31日）等を第40期の期首から適用しており、第40期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。
４．「株式給付信託（ＢＢＴ）」を第41期から導入しており、第41期以降に係る１株当たり純資産額及び１株当たり当期純利益については、信託財産として所有されている当社普通株式を、期末発行済株式総数及び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算定しております。
５．「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）及び第20－３項ただし書きに定める経過的な取扱いを第42期の期首から適用しており、第42期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

２　【沿革】

年月	事項
1982年６月	当社を設立し、神奈川県横浜市鶴見区に横浜工場併設の本社を設置。
1982年７月	ランチボックス(弁当店)１号店として、生麦店(神奈川県横浜市鶴見区)を開店。
1982年11月	すき家(牛丼店)ビルイン１号店として、生麦駅前店(神奈川県横浜市鶴見区)を開店。
1987年７月	フリースタンディング１号店として、水戸店(茨城県水戸市)を開店。
1997年８月	日本証券業協会に株式を店頭登録。
1999年９月	東京証券取引所第二部市場へ上場。
2000年７月	国内レストラン事業参入のため、㈱ココスジャパンの株式を取得。
2000年10月	設備・メンテナンス効率化のため、㈱テクノサポート(現　㈱テクノ建設)を設立。
2000年11月	食材調達の効率化のため、㈱グローバルフーズ(現　㈱ゼンショー商事)を設立。
2001年９月	東京証券取引所市場第一部銘柄指定。
2002年６月	消耗品、備品調達の効率化のため、㈱グローバルテーブルサプライを設立。
2002年10月	回転寿司事業参入のため、㈱はま寿司を設立。
2002年12月	国内レストラン事業強化のため、㈱ビッグボーイジャパンの株式を取得。
2004年２月	グループ会社の本部機能を集約し、本社を現在地(東京都港区港南2－18－1)へ移転。
2005年１月	中国にすき家事業参入のため、可口食餐飲(上海)有限公司(現　泉盛餐飲(上海)有限公司)を設立。
2005年３月	ファストフード事業強化のため、㈱なか卯の株式を取得。
2005年９月	食の安全への取り組み強化のため、食品安全追求室(現　グループ食品安全基準本部)を新設。
2006年４月	製造機能拡充のため、㈱ユーディーフーズ(現　㈱サンビシ)が、醤油醸造事業を譲受け。
2006年５月	食の安全への取り組み強化のため、中央分析センターを設立。
2006年６月	家庭用冷凍食品等の販売を行うため、製造販売事業の㈱グローバルピザシステム(現　㈱トロナジャパン)を設立。
2006年８月	物流の効率化のため、㈱グローバルフレッシュサプライを設立。
2007年２月	青果販売事業参入のため、㈱ユナイテッドベジーズの株式を取得。
2007年３月	国内レストラン事業強化のため、㈱サンデーサン(現　㈱ジョリーパスタ)の株式を取得。 東ティモールにて、フェアトレードの取り組みを開始。
2007年７月	すき家(牛丼店)の沖縄県出店により、全47都道府県への出店達成。
2007年８月	人事戦略の強化のため、㈱インタービジョンコンソーシアム(現　㈱ヒューマンロジック研究所)の株式を取得。
2008年１月	畜産事業参入のため、㈱善祥園を設立。
2008年６月	ＩＴによる事業の効率化のため、㈱グローバルＩＴサービスを設立。
2008年８月	ブラジルにすき家事業参入のため、ZENSHO DO BRASIL COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA.を設立。
2008年10月	国内レストラン事業強化のため、㈱華屋与兵衛の株式を取得。
2010年12月	求人募集業務の効率化のため、㈱ゼンショーベストクルーを設立。
2011年２月	タイにすき家事業参入のため、ZENSHO (THAILAND) CO.,LTD.を設立。
2011年５月	㈱ゼンショー分割準備会社(現　㈱すき家)を設立。
2011年10月	グローバル展開のため持株会社体制に移行し、社名を㈱ゼンショーから㈱ゼンショーホールディングスへ変更。㈱ゼンショー分割準備会社の名称を、㈱ゼンショー(現　㈱すき家)に変更。 メキシコにすき家事業参入のため、ZENSHO FOOD DE MEXICO S.A.DE C.V.を設立。
2011年12月	製造機能強化のため、㈱GFFを設立。
2012年３月	マレーシアにすき家事業参入のため、ZENSHO FOODS MALAYSIA SDN.BHD.を設立。
2012年４月	障がい者雇用の推進及び自立支援のため、㈱ゼンショービジネスサービスを設立。
2012年10月	自然エネルギーによる発電事業を行うため、㈱ゼンショー・クリーン・エナジーを設立。
2012年11月	小売事業参入のため、㈱マルヤ(現　㈱ジョイマート)の株式を取得。
2013年１月	玄米・精米の販売を行うため、製造販売事業の㈱ゼンショーライスを設立
2013年４月	台湾にすき家事業参入のため、台湾善商股份有限公司を設立。 インドネシアにすき家事業参入のため、PT. ZENSHO INDONESIAを設立。
2013年５月	米国での製造機能強化のため、米国のPocino Foods Companyの株式を取得。
2013年10月	小売事業強化のため、㈱マルエイ(現　㈱ジョイマート)の株式を取得。
2013年12月	小売事業の統括を行うため、㈱日本リテールホールディングスを設立。
2014年１月	介護事業参入のため、㈲介護サービス輝(現　㈱輝)の株式を取得。
2014年６月	地域に根ざした店舗経営体制の確立のため、㈱ゼンショー(現　㈱すき家)を分割会社とし、㈱北日本すき家、㈱関東すき家、㈱東京すき家、㈱中部すき家、㈱関西すき家、㈱中四国すき家、㈱九州すき家を承継会社とする新設分割を実施。
2014年８月	小売事業強化のため、㈱尾張屋(現　㈱ジョイマート)の株式を取得。

年月	事項
2014年10月	㈱ゼンショー(現　㈱すき家)のすき家事業への特化による事業強化・発展のため、レストラン事業及びファストフード事業を㈱エイ・ダイニングへ吸収分割により承継。
2015年１月	米州事業の統括を行うため、米国にZensho USA Corporationを設立。
2015年２月	生産部門の統括を行うため、㈱ゼンショーファクトリーホールディングスを設立。
2015年４月	当社グループ独自の電子マネーの導入のため、㈱ゼンショー・クーカを設立。
2015年５月	企業内保育施設の運営を行うため、㈱かがやき保育園を設立。
2015年６月	畜産事業強化のため、㈲水下ファームの株式を取得。
2015年７月	専門店としての事業強化のため、㈱エイ・ダイニングのレストラン事業を㈱TAG-1へ吸収分割により承継し、ファストフード事業の一部を㈱善祥カフェへ譲渡。 製販分離による機能強化のため、㈱トロナジャパンの製造事業を㈱TRファクトリーへ吸収分割により承継。
2016年１月	ベトナムにすき家事業参入のため、ZENSHO VIETNAM CO.,LTD.を設立。
2016年４月	マレーシアのファストフード事業強化のため、ZENSHO ICHIBAN MALAYSIA SDN.BHD.がファストフード事業を譲受け。
2016年７月	ファストフード事業強化のため、㈱かつ庵を設立。
2016年９月	専門店としての事業強化のため、㈱エイ・ダイニングよりファストフード事業の一部を㈱久兵衛屋及び㈱瀬戸うどんへ吸収分割により承継。
2016年11月	介護事業強化のため、㈱ロイヤルハウス石岡及びシニアライフサポート㈱の株式を取得。 中国事業の統括を行うため、泉膳(中国)投資有限公司を設立。 小売事業強化のため、㈱フジタコーポレーション(現　㈱ジョイマート)の株式を取得。
2017年４月	損害保険代理店業務を行うため、㈱ゼンショー・インシュアランス・サービスを設立。
2017年５月	レストラン事業強化のため、㈱オリーブの丘を設立。
2017年６月	介護事業の統括を行うため、㈱日本介護ホールディングスを設立。
2017年７月	介護事業強化のため、㈲エンネルグ(現　㈱エンネルグ)の株式を取得。
2017年12月	小売事業強化のため、㈱アタック(現　㈱ジョイマート)が吸収分割により承継。
2018年５月	シンガポールにファストフード事業参入のため、ZENSHO JAPANESE RESTAURANT COMPANY PTE.LTD.を設立。
2018年８月	フィリピンにすき家事業参入のため、ZENSHO (PHILIPPINES),INCを設立。
2018年10月	香港にすき家事業参入のため、ZENSHO HONG KONG CO.,LTD.を設立。
2018年11月	米国の持ち帰り寿司事業参入のため、Advanced Fresh Concepts Corp.の株式を取得。 介護事業強化のため、㈱アイメディケアの株式を取得。
2019年１月	レストラン事業の統括を行うため、㈱日本レストランホールディングス（現　㈱ゼンショーグローバルレストランホールディングス）を設立。
2019年２月	東南アジア事業の統括を行うため、ZENSHO SOUTH EAST ASIA HOLDINGS PTE.LTD.の設立。 マレーシア事業の統括を行うため、ZENSHO HOLDINGS MALAYSIA SDN.BHD.の設立。
2019年５月	マレーシアのファストフード事業拡大のため、TCRS Restaurants Sdn.Bhd.の株式を取得。
2019年６月	国際人財との共生社会の実現のため、㈱JinZaiを設立。
2019年８月	㈱ジョリーパスタを株式交換により完全子会社化（上場廃止）。
2019年12月	欧州事業の統括を行うため、Zensho Europe Holdings B.V.を設立。 スペインの持ち帰り寿司事業拡大のため、Worldfood To Go, S.L.の株式を取得。
2020年２月	㈱ココスジャパンを株式交換により完全子会社化（上場廃止）。
2020年３月	すき家事業の経営のより一層の効率化を図るため、㈱すき家本部を存続会社とし、すき家地域会社９社を消滅会社とする吸収合併を実施し、㈱すき家本部を㈱すき家に社名変更。
2020年４月	障がい者の雇用推進や自立支援のため、㈱ゼンショーストアサポートを設立。
2020年８月	酒造販売事業事業参入のため、晴雲酒造㈱の株式を取得。
2021年３月	小売事業の更なるマネジメント強化を図るため、㈱マルヤを存続会社とし、その他4社（㈱マルエイ、㈱尾張屋、㈱フレッシュコーポレーション、㈱アタック）を消滅会社とする吸収合併を実施し、㈱マルヤを㈱ジョイマートに社名変更。
2021年６月	国内外の調達強化のため、㈱グローバルMDホールディングスを設立。
2021年７月	水産事業参入のため、㈱マリックスの株式を取得。
2021年９月	日本食専門店事業の一層の強化のため、㈱ゼンショーファストホールディングス（現　㈱ゼンショーグローバルファストホールディングス）を設立。
2021年10月	玄米・精米の製造販売事業強化のため、㈱齋藤商店の株式を取得。
2022年３月	水産事業強化のため、五十嵐水産㈲（現　㈱五十嵐水産）の株式を取得。

年月	事項
2022年４月	UXデザインのクオリティ向上のため、㈱品川デザインを設立。 東京証券取引所の市場区分の見直しにより市場第一部からプライム市場へ移行。
2023年４月	ハンバーガー事業参入のため、㈱ロッテリアの株式を取得。
2023年５月	ドイツの持ち帰り寿司事業拡大のため、Sushi Circle Gastronomie GmbHの株式を取得。
2023年８月	水産事業強化のため、中谷水産㈲（現　㈱中谷水産）の株式を取得。
2023年９月	イギリスの持ち帰り寿司事業拡大のため、SnowFox Topco Limited（現　Wonderfield TopCo Limited）の株式を取得。

３　【事業の内容】

当社グループは、当社及び関係会社　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。

なお、当社は特定上場会社等に該当し、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準のうち、上場会社の規模との対比で定められる数値基準については連結ベースの計数に基づいて判断することとなります。

(1)　グローバルすき家セグメント(グループ売上シェア：26.0%)

㈱すき家及び泉盛餐飲(上海)有限公司等の海外子会社は、日本国内と中国、東南アジア及び中南米で牛丼チェーンの「すき家」を直営展開しており、ご家族やグループなど幅広いお客様に、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。

(2)　グローバルはま寿司セグメント(グループ売上シェア：21.9%)

㈱はま寿司及び泉盛餐飲(上海)有限公司等の海外子会社は、日本国内と中国等で寿司チェーンの「はま寿司」を直営展開しており、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。

(3)　グローバルファストフードセグメント(グループ売上シェア：27.6%)

㈱なか卯は、親子丼・京風うどんの「なか卯」を直営及びＦＣで展開しております。

㈱ロッテリアは、ハンバーガーチェーンの「ロッテリア」等を中心に直営及びＦＣで展開しております。

㈱エイ・ダイニングでは、ラーメン専門店の「伝丸」等を関東中心に直営展開しております。

㈱かつ庵は、とんかつ専門店の「かつ庵」を関東・中部中心に直営展開しております。

㈱久兵衛屋は、武蔵野うどん・天ぷら・しゃぶしゃぶの「久兵衛屋」を関東中心に直営展開しております。

㈱瀬戸うどんでは、セルフサービスの讃岐うどん専門店の「瀬戸うどん」等を関東中心に直営展開しております。

㈱善祥カフェは、フェアトレードコーヒーのカフェ「モリバコーヒー」等を関東中心に展開しております。

TCRS Restaurants Sdn.Bhd.は、チキンライス専門店の「The Chicken Rice Shop」等をマレーシアで直営展開しております。

Advanced Fresh Concepts Corp.の「AFC」、「ZENSHI」等やSushi Circle Gastronomie GmbHの「sushicircle」等や及びWonderfield TopCo Limitedの「SNOWFOX」、「Bento」、「Taiko」、「YO!」「SNOWFRUIT」等は、テイクアウト寿司店等を直営及びＦＣで展開しております。

(4)　レストランセグメント(グループ売上シェア：13.7%)

㈱ココスジャパンでは、ファミリーレストランの「ココス」等を全国に直営及びＦＣで展開しております。

㈱ビッグボーイジャパンでは、ハンバーグ＆ステーキレストランを直営展開しております。関東・関西・東北中心に「ビッグボーイ」等、北海道で「ヴィクトリアステーション」を展開しております。

㈱ジョリーパスタでは、パスタ専門店の「ジョリーパスタ」等を関東・関西中心に直営展開しております。

㈱TAG-1では、焼肉レストランの「熟成焼肉いちばん」等を関東・関西中心に直営展開しております。

㈱オリーブの丘では、本格的なイタリア料理専門の「オリーブの丘」を関東で直営展開しております。

㈱華屋与兵衛では、和食レストランの「華屋与兵衛」を関東で直営展開しております。

(5)　小売セグメント(グループ売上シェア：6.7%)

㈱ジョイマートは、スーパーマーケット経営を行っております。

㈱ユナイテッドベジーズは、青果の販売を主な事業としております。

(6)　本社・サポートセグメント(グループ売上シェア：0.4%)

㈱ＧＦＦは、食品の製造・加工を主な事業としております。

㈱ゼンショー商事は、食材の仕入・販売を主な事業としております。

㈱グローバルフレッシュサプライは、物流機能／食材の全国配送を主な事業としております。

㈱テクノ建設は、店舗設備・メンテナンスを主な事業としております。

㈱グローバルテーブルサプライは、備品・ユニフォーム等の調達／販売を主な事業としております。

(7)　その他(グループ売上シェア：3.6%)

その他の事業は、主として外販製造卸売事業、介護事業及び畜産水産事業であります。

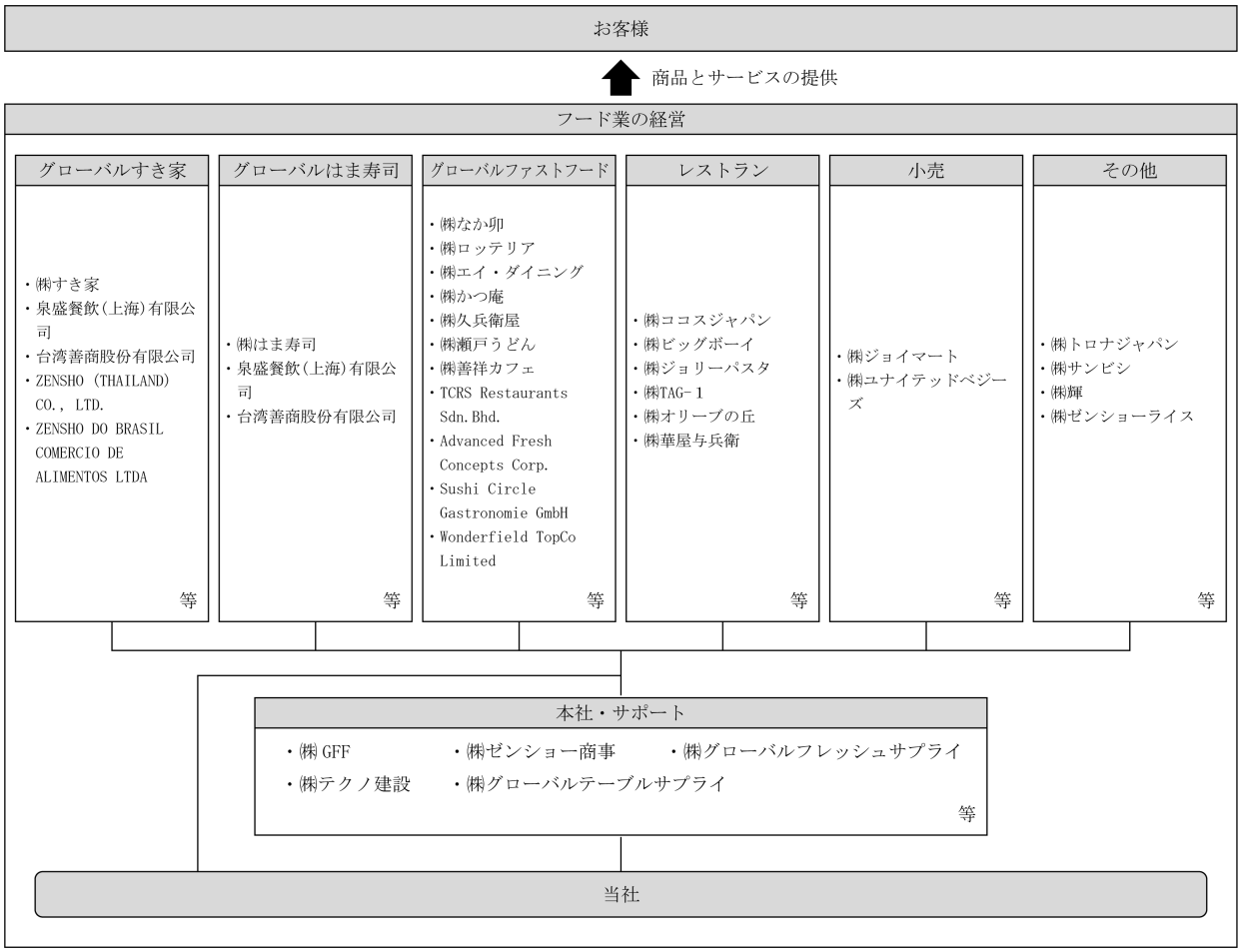
㈱トロナジャパンは、家庭用冷凍食品等の販売を行っております。

㈱サンビシは、醤油やドレッシングなどの製造・販売を行っております。

㈱輝は、介護事業を運営しております。

㈱ゼンショーライスは、玄米・精米の販売を行っております。

事業の系統図は次のとおりであります。



4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金又は出資金（百万円）	主要な事業内容	議決権の所有割合又は被所有割合（%）	関係内容
連結子会社					
㈱ゼンショーグローバルファストホールディングス（注）2	東京都港区	10	ファストフード事業統括	（所有）100.00（22.46）	営業上の取引及び資金援助等
㈱すき家（注）1、2、4	東京都港区	10	牛丼チェーン「すき家」の経営	（所有）100.00（100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱なか卯（注）2	東京都港区	10	丼ぶり・京風うどん「なか卯」の経営	（所有）100.00（100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱かつ庵（注）2	東京都港区	10	とんかつ専門店「かつ庵」の経営	（所有）100.00（100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱善祥カフェ（注）2	東京都港区	10	フェアトレードコーヒーのカフェ「モリバコーヒー」等の経営	（所有）100.00（100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱ロッテリア（注）2	東京都港区	8	ハンバーガー事業	（所有）100.00（100.00）	役員の兼任・営業上の取引及び資金援助等
㈱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	レストラン事業統括	（所有）100.00	営業上の取引
㈱ココスジャパン（注）2	東京都港区	10	ファミリーレストラン「ココス」等の経営等	（所有）100.00（100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱ビッグボーイジャパン（注）2	東京都港区	10	ハンバーグ＆ステーキレストラン「ビッグボーイ」等の経営	（所有）100.00（100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱ジョリーパスタ（注）2	東京都港区	10	パスタ専門店「ジョリーパスタ」等の経営	（所有）100.00（100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱TAG-1（注）2	東京都港区	10	焼肉レストラン「熟成焼肉いちばん」等の経営	（所有）100.00（100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱華屋与兵衛（注）2	東京都港区	100	和食レストラン「華屋与兵衛」の経営	（所有）100.00（100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱オリーブの丘（注）2	東京都港区	10	イタリアレストラン「オリーブの丘」の経営	（所有）100.00（100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱はま寿司（注）1、5	東京都港区	10	100円寿司チェーン「はま寿司」の経営	（所有）100.00	営業上の取引及び資金援助等
㈱エイ・ダイニング（注）2	東京都港区	10	ラーメン専門店「伝丸」等の経営	（所有）100.00（100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱久兵衛屋（注）2	東京都港区	10	武蔵野うどん・天ぷら・しゃぶしゃぶ「久兵衛屋」の経営	（所有）100.00（100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱瀬戸うどん（注）2	東京都港区	10	セルフサービスの讃岐うどん専門店「瀬戸うどん」等の経営	（所有）100.00（100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱日本リテールホールディングス	東京都港区	85	小売事業統括	（所有）100.00	営業上の取引及び資金援助等

名称	住所	資本金又は出資金（百万円）	主要な事業内容	議決権の所有割合又は被所有割合（%）	関係内容
㈱ジョイマート （注）２	埼玉県 春日部市	10	スーパーマーケット「ジョイフーズ」等の経営	（所有） 100.00 （100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱ユナイテッドベジーズ （注）２	東京都港区	74	青果等の販売	（所有） 83.98 （83.98）	営業上の取引
㈱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	製造会社統括	（所有） 100.00	役員の兼任及び営業上の取引
㈱ＧＦＦ （注）２	東京都港区	10	食品の製造	（所有） 100.00 （100.00）	役員の兼任・営業上の取引及び資金援助等
㈱TRファクトリー （注）２	東京都港区	10	食品の製造	（所有） 100.00 （100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱サンビシ （注）２	愛知県 豊川市	13	しょうゆ等の製造	（所有） 100.00 （100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱ゼンショー商事 （注）１	東京都港区	80	食材の卸、販売	（所有） 100.00	営業上の取引及び資金援助等
㈱トロナジャパン	東京都港区	10	家庭用冷凍食品等の販売	（所有） 100.00	営業上の取引及び資金援助等
㈱グローバルフレッシュサプライ	東京都港区	70	物流業	（所有） 100.00	営業上の取引及び資金援助等
㈱グローバルテーブルサプライ	東京都港区	30	消耗品、備品等の販売	（所有） 100.00	営業上の取引及び資金援助等
㈱テクノ建設	東京都港区	30	店舗の設計、施工及び監理	（所有） 100.00	営業上の取引
㈱ゼンショー・クーカ	東京都港区	10	金融商品取扱業	（所有） 100.00	営業上の取引
㈱日本介護ホールディングス	東京都港区	10	介護事業統括	（所有） 100.00	営業上の取引
㈱輝 （注）２	北海道 札幌市	3	介護事業	（所有） 100.00 （100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱ロイヤルハウス石岡 （注）２	茨城県 石岡市	50	介護事業	（所有） 100.00 （100.00）	営業上の取引及び資金援助等
シニアライフサポート㈱ （注）２	埼玉県 川口市	30	介護事業	（所有） 100.00 （100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱エンネルグ （注）２	愛知県 あま市	3	介護事業	（所有） 100.00 （100.00）	営業上の取引及び資金援助等
㈱アイメディケア （注）２	千葉県 松戸市	50	介護事業	（所有） 100.00 （100.00）	営業上の取引
㈱ヒューマンロジック研究所	東京都港区	10	人事戦略事業	（所有） 100.00	営業上の取引
㈱JinZai	東京都港区	35	国際人財採用支援事業	（所有） 100.00	営業上の取引
㈱善祥園 （注）３	北海道 広尾郡	9	畜産事業	（所有） 49.45	営業上の取引及び資金援助等
㈲水下ファーム （注）３	北海道 広尾郡	3	畜産事業	（所有） 49.66	資金援助等
㈱グローバルＩＴサービス	東京都港区	10	IT事業	（所有） 100.00	役員の兼任及び営業上の取引

名称	住所	資本金又は出資金（百万円）	主要な事業内容	議決権の所有割合又は被所有割合（%）	関係内容
㈱ゼンショーベストクルー	東京都港区	10	求人募集業務	（所有）100.00	営業上の取引
㈱ゼンショービジネスサービス	東京都港区	10	障がい者自立支援事業	（所有）100.00	営業上の取引及び資金援助等
㈱ゼンショーストアサポート	東京都港区	10	障がい者自立支援事業	（所有）100.00	営業上の取引
㈱ゼンショー・クリーン・エナジー（注）２	東京都港区	10	自然エネルギー事業	（所有）100.00（100.00）	営業上の取引
㈱かがやき保育園	東京都港区	10	企業内保育事業	（所有）100.00	営業上の取引及び資金援助等
㈱ゼンショー・インシュアランス・サービス	東京都港区	10	損害保険代理事業	（所有）100.00	営業上の取引
晴雲酒造㈱	埼玉県比企郡	10	酒造・販売事業	（所有）100.00	営業上の取引及び資金援助等
㈱グローバルMDホールディングス	東京都港区	10	国内外調達事業	（所有）100.00	資金援助等
㈱マリックス（注）２	鹿児島県出水郡	25	水産事業	（所有）100.00（100.00）	－
㈱五十嵐水産（注）２	熊本県天草市	5	水産事業	（所有）100.00（100.00）	営業上の取引
㈱ゼンショーライス	東京都港区	10	米の販売事業	（所有）100.00	営業上の取引及び資金援助等
㈱齋藤商店（注）２	福島県白河市	8	米の販売事業	（所有）100.00（100.00）	資金援助等
㈱品川デザイン	東京都港区	10	UXデザイン事業	（所有）100.00	役員の兼任及び営業上の取引
Zensho USA Corporation（注）１	米国カリフォルニア州	10千米ドル	米州事業統括	（所有）100.00	営業上の取引
Advanced Fresh Concepts Corp.（注）２	米国カリフォルニア州	100千米ドル	テイクアウト寿司店（直営・ＦＣ）の経営	（所有）100.00（100.00）	－
Pocino Foods Company（注）２	米国カリフォルニア州	28,904千米ドル	食肉加工・販売	（所有）100.00（100.00）	資金援助等
ZENSHO FOOD DE MEXICO S.A.DE C.V.（注）２	メキシコ	515,520千メキシコペソ	牛丼チェーン「SUKIYA」の経営	（所有）100.00（100.00）	－
ZENSHO DO BRASIL COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA.（注）１、２	ブラジルサンパウロ市	210,337千ブラジルレアル	牛丼チェーン「SUKIYA」の経営	（所有）100.00（100.00）	－
泉膳(中国)投資有限公司（注）１	中国上海市	850,315千元	中国事業統括	（所有）100.00	役員の兼任及び営業上の取引
泉盛餐飲(上海)有限公司（注）１、２	中国上海市	327,975千元	牛丼チェーン「食其家」の経営	（所有）100.00（100.00）	－
ZENSHO HONG KONG CO.,LTD.	中国香港	119,100千香港ドル	牛丼チェーン「食其家」の経営	（所有）100.00	役員の兼任
台湾善商股份有限公司	台湾台北市	552,400千台湾ドル	牛丼チェーン「すき家」の経営	（所有）100.00	－

名称	住所	資本金又は出資金（百万円）	主要な事業内容	議決権の所有割合又は被所有割合（%）	関係内容
ZENSHO SOUTH EAST ASIA HOLDINGS PTE.LTD. （注）1	シンガポール	145,924千シンガポールドル	ＡＳＥＡＮ事業統括	（所有） 100.00	役員の兼任
ZENSHO (THAILAND) CO.,LTD. （注）2、3	タイ	6,000千タイバーツ	牛丼チェーン「SUKIYA」の経営	（所有） 49.00 (49.00)	役員の兼任・営業上の取引及び資金援助等
PT. ZENSHO INDONESIA	インドネシア	131,668,121千インドネシアルピア	牛丼チェーン「SUKIYA」の経営	（所有） 51.00	役員の兼任及び資金援助等
ZENSHO JAPANESE RESTAURANT COMPANY PTE.LTD. （注）2	シンガポール	12,760千シンガポールドル	ラーメン専門店「ICHIKOKUDO」の経営	（所有） 100.00 (100.00)	－
ZENSHO HOLDINGS MALAYSIA SDN. BHD. （注）1、2	マレーシアクアラルンプール	309,065千リンギット	マレーシア事業統括	（所有） 100.00 (100.00)	－
ZENSHO FOODS MALAYSIA SDN.BHD. （注）2	マレーシアクアラルンプール	71,000千リンギット	牛丼チェーン「SUKIYA」の経営	（所有） 100.00 (100.00)	－
ZENSHO ICHIBAN MALAYSIA SDN.BHD. （注）2	マレーシアクアラルンプール	18,500千リンギット	ラーメンチェーン「ICHIBAN」の経営	（所有） 100.00 (100.00)	－
ZENSHO VIETNAM CO.,LTD. （注）2	ベトナム	269,996,853千ベトナムドン	牛丼チェーン「SUKIYA」の経営	（所有） 100.00 (100.00)	営業上の取引
ZENSHO (PHILIPPINES),INC	フィリピン	150,000千フィリピンペソ	牛丼チェーン「SUKIYA」の経営	（所有） 70.00	－
TCRS Restaurants Sdn.Bhd. （注）2	マレーシアクアラルンプール	17,180千リンギット	チキンライス専門店「The Chicken Rice Shop」等の経営	（所有） 100.00 (100.00)	－
Zensho Europe Holdings B.V.	オランダ	1ユーロ	欧州事業統括	（所有） 100.00	役員の兼任
Worldfood To Go, S.L. （注）2	スペイン	16千ユーロ	テイクアウト寿司店（直営・ＦＣ）の経営	（所有） 100.00 (100.00)	－
Sushi Circle Gastronomie GmbH （注）2	ドイツ	1,000千ユーロ	テイクアウト寿司店の経営	（所有） 100.00 (100.00)	－
ZENSHO INTERNATIONAL FOOD SERVICE LIMITED （注）1	イギリス	345,786千英ポンド	テイクアウト寿司事業持株会社	（所有） 100.00	役員の兼任
ZENSHO INTERNATIONAL LIMITED （注）1	イギリス	260,537千英ポンド	テイクアウト寿司事業持株会社	（所有） 100.00	役員の兼任及び資金援助等
ZENSHO INTERNATIONAL UK LIMITED （注）1、2	イギリス	614,016千英ポンド	テイクアウト寿司事業持株会社	（所有） 100.00 (100.00)	役員の兼任
Wonderfield TopCo Limited （注）1、2	イギリス	14,939千英ポンド	テイクアウト寿司事業持株会社	（所有） 100.00 (100.00)	－
Wonderfield Group Limited （注）1、2	イギリス	207,017千英ポンド	テイクアウト寿司事業持株会社	（所有） 100.00 (100.00)	－
Wonderfield US Holdco, LLC （注）1、2	米国デラウエア州	113,251千ドル	米国テイクアウト寿司事業持株会社	（所有） 100.00 (100.00)	－
Wonderfield US Holdco, Inc. （注）1、2	米国デラウエア州	75,095千ドル	米国テイクアウト寿司事業持株会社	（所有） 100.00 (100.00)	－
JFE Franchising, Inc. （注）2	米国テキサス州	300千ドル	テイクアウト寿司店（直営・ＦＣ）の経営	（所有） 100.00 (100.00)	－
Bento Inc. （注）2	カナダオンタリオ州	1カナダドル	テイクアウト寿司店（直営・ＦＣ）の経営	（所有） 100.00 (100.00)	－

名称	住所	資本金又は出資金（百万円）	主要な事業内容	議決権の所有割合又は被所有割合（%）	関係内容
Bento Nouveau Inc. (注)２	米国 デラウエア州	87 ドル	テイクアウト寿司店（直営・ＦＣ）の経営	(所有) 100.00 (100.00)	－
Bento Sushi Franchise Inc. (注)２	米国 デラウエア州	99 ドル	テイクアウト寿司店（直営・ＦＣ）の経営	(所有) 100.00 (100.00)	－
Taiko Foods Limited (注)２	イギリス	83千 ポンド	テイクアウト寿司事業	(所有) 100.00 (100.00)	－
YO! Sushi UK Limited (注)２	イギリス	1千 ポンド	テイクアウト寿司店（直営・ＦＣ）の経営	(所有) 100.00	－
その他75社					
持分法適用関連会社					
MARUI Wasabi, Inc. (注)２	米国 カリフォルニア州	2,383千 米ドル	粉わさびの製造	(所有) 50.00 (50.00)	役員の兼任

（注）１．特定子会社に該当しております。
２．議決権の所有割合の(　)内は、間接所有であり内数となっております。
３．持分は100分の50以下でありますが、実質的に支配しているため子会社としております。
４．㈱すき家については、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く。)の連結売上高に占める割合が10%を超えております。
主要な損益情報等　(1) 売上高　246,226百万円
(2) 経常利益　24,890百万円
(3) 当期純利益　16,316百万円
(4) 純資産額　29,829百万円
(5) 総資産額　66,376百万円
５．㈱はま寿司については、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く。)の連結売上高に占める割合が10%を超えております。
主要な損益情報等　(1) 売上高　228,020百万円
(2) 経常利益　19,953百万円
(3) 当期純利益　13,513百万円
(4) 純資産額　32,840百万円
(5) 総資産額　81,211百万円

5 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2025年３月31日現在

セグメントの名称	従業員数(人)	
グローバルすき家	4,893	(19,436)
グローバルはま寿司	1,951	(22,966)
グローバルファストフード	6,960	(8,436)
レストラン	884	(13,584)
小売	754	(2,512)
本社・サポート	2,295	(1,785)
その他	1,005	(621)
合計	18,742	(69,340)

(注) １．従業員数は就業人員であります。
２．パートタイマー(１ヶ月176時間を１名として換算)は、(　)外数で記載しております。

(2) 提出会社の状況

2025年３月31日現在

従業員数(人)	平均年令(才)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(千円)
852 (132)	40.1	9.1	8,167

(注) １．従業員数には当社から他社への出向者883名を除き社外からの出向者68名を含めております。
２．パートタイマー(１ヶ月176時間を１名として換算)は、2025年３月における人員を(　)外数で記載しております。
３．平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。
４．当社のセグメントは「本社・サポート」のみのため、セグメント別情報の記載を省略しております。

(3) 労働組合の状況

当社グループにはゼンショー従業員組合会（ＺＥＡＮ）及び事業会社単位の労働組合が複数あり、それぞれがゼンショーグループ労働組合連合会（ＺＷＦ）に加盟しております。2025年３月31日現在、ＺＥＡＮ組合員数58,081名、ＺＷＦ全体の組合員数144,973名です。労使関係は、極めて協力的かつ円満な関係にあります。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

① 提出会社

当事業年度					補足説明
管理職に占める女性労働者の割合(%)(注１)(注３)	男性労働者の育児休業取得率(%)(注２)(注４)	労働者の男女の賃金の差異(%)(注１)(注４)			
		全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者	
15.4	31.3	61.4	72.9	106.0	パート・有期労働者はフルタイム換算した人員数に基づいて算出しております。賃金は賞与を含み、通勤手当は除いております。

(注) １．「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したものであります。
２．「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成３年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成３年労働省令第25号）第71条の４第１号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。
３．勤務会社（出向者は出向先）にて算出しております。
４．雇用会社（出向者は出向元）にて算出しております。

② 連結子会社

当事業年度						補足説明
名称	管理職に占める女性労働者の割合(%)(注１)(注４)	男性労働者の育児休業取得率(%)(注２)(注５)	労働者の男女の賃金の差異(%)(注１)(注５)			
		全労働者	全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者(注３)	
㈱すき家	10.5	34.6	96.8	88.9	97.7	
㈱なか卯	18.5	対象者無し	93.0	75.0	99.5	
㈱かつ庵	0.0	対象者無し	98.4	－	97.8	
㈱ロッテリア	20.0	20.0	90.3	84.7	101.9	
㈱ココスジャパン	9.9	対象者無し	79.4	75.1	100.0	
㈱ビッグボーイジャパン	5.6	対象者無し	90.8	87.6	98.8	
㈱ジョリーパスタ	0.0	50.0	109.1	80.5	123.0	
㈱ＴＡＧ－１	9.5	－	91.3	84.0	100.5	
㈱華屋与兵衛	9.1	100.0	82.6	77.6	102.6	
㈱オリーブの丘	14.3	対象者無し	80.3	68.9	99.4	
㈱はま寿司	9.2	25.0	93.1	85.3	99.5	
㈱エイ・ダイニング	0.0	－	102.2	－	102.7	
㈱久兵衛屋	12.5	－	99.8	81.6	102.2	
㈱ジョイマート	7.6	対象者無し	64.9	85.2	92.7	
㈱ＧＦＦ	13.6	40.0	94.9	80.4	100.6	
㈱輝	65.6	対象者無し	78.8	87.2	98.6	
㈱ユナイテッドベジーズ	13.5	－	58.6	97.0	81.4	

（注）１．「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したものであります。

２．「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成３年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成３年労働省令第25号）第71条の６第１号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

３．パート・有期労働者はフルタイム換算した人員数に基づいて算出しております。

４．勤務会社（出向者は出向先）にて算出しております。

５．雇用会社（出向者は出向元）にて算出しております。

第２ 【事業の状況】

１ 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

（１）経営方針

当社グループは、「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。そのためにフード業を幅広く展開し、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MMD（マス・マーチャンダイジング・システム）の構築に努めております。

MMDを実践することで、より幅広い層のお客様に、いつでも、気軽に利用していただける店舗づくりを実現し、業容の一層の拡大と効率化を図り、株主価値の増大に努めてまいります。

（２）経営環境

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。

（３）優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

（１）及び（４）に記載の、経営方針及び中期経営戦略を実行していくうえで、当社グループが優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題は以下のとおりであります。

（対処すべき事業上及び財務上の課題）

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ー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

ニ）従業員への安全・衛生教育の徹底

②MMD（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。

⑤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。

⑥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。

⑦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。

⑧ＤＸ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。

⑨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。

（４）経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等
当社グループは、中期経営計画を策定し、その経営指標（ＫＰＩ）として売上高、営業利益、経常利益、当期純利益、売上高営業利益率、売上高経常利益率、売上高当期純利益率、ROEの目標値を定めております。
当該ＫＰＩを採用している理由としましては、中期経営方針として①既存事業の収益改善②国内外における新規出店による業容の拡大③人財育成及び職場環境の改善を挙げており、経営方針の進捗状況や実現可能性の評価等を行うことが可能になるためであります。
なお、中期経営計画及びＫＰＩの目標値については、「４ 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 （２）経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容」に記載しております。

2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

ゼンショーグループは、1982 年の創業時から「世界から飢餓と貧困を撲滅する」という経営理念を掲げ、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ことを使命として取り組んできました。ゼンショーグループメンバーの行動指針である「ゼンショーグループ憲章」の冒頭には、「ゼンショーグループ宣言」として、事業の発展を通じ「万人が真に平等で、持続可能な調和的発展を続けることのできる社会を実現する」ことを掲げています。

またゼンショーグループは、企業理念をさらに進化させ、「食を通じて、人類社会の安定と発展に責任をおう」ことを掲げ取り組んでいきます。この理念を具体化するため、ゼンショーグループは、原材料の調達から製造・加工、物流、店舗での販売までのすべてのプロセスを一貫して自らの手で企画・設計、運営するMMD（マス・マーチャンダイジング・システム）を世界に展開し、「食のインフラ」としてすべての人々に安定して「食」を供給することのできる仕組みづくりに取り組んでいます。

また、「食のインフラ」としての事業展開に加え、ゼンショーグループは、2007 年から独自の直接提携型フェアトレードに取り組んでいます。現在、アジアやアフリカなど20ヵ国との間でコーヒーや紅茶の取引を行っており、フェアトレードから生まれる「社会開発資金」を活用し、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います。この活動を通じ、資本主義の負の側面としてもたらされた発展の不均衡を是正し、持続可能な世界の実現に貢献していきます。

ゼンショーグループは、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います。自社の事業領域に密接に関わる、天然資源の保全、食品残渣の活用といった課題のほか、自然エネルギーの活用などへの取り組みを通じ、自社の事業領域の持続可能性と、地球環境そのものの持続可能性を担保するために行動していきます。

さらにゼンショーグループは、人材は「人財」すなわち付加価値を生み出す資本であるという考え方に基づき、人財育成や多様な人財が活躍できる職場環境の整備に取り組んでいきます。また、日本発のグローバル企業として多文化が共生する社会を実現するため、まずは自国の文化への理解を深める観点から2021年７月に京都市に「日本文化研修センター」を設置しました。今後もさらに多文化の共生に向けた取り組みを進めていきます。

（1）ガバナンス

・取締役会において、サステナビリティに関する方針や「マテリアリティ」の特定などの重要事項の決定をしており中長期にわたる事業リスクと機会を評価し、事業への影響を認識したうえで経営に反映を行っております。

・更なるサステナビリティ経営の強化を目的に、取締役会の諮問機関として、サステナビリティ担当役員を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、「サステナビリティ委員会」において、取締役会で決定した「マテリアリティ」を中心としたサステナビリティ関連課題の対応及び進捗状況の確認等のモニタリングを行い、その状況を取締役会へ報告しております。また、サステナビリティ担当役員の直轄組織である「地球環境室」は「サステナビリティ委員会」の事務局として、関係各部署、グループ各社と連携しグループのサステナビリティ関連課題の情報集約を行っております。

・取締役会で決定した「マテリアリティ」については、以下のとおりです。

　・安全な食を安定的に世界へ

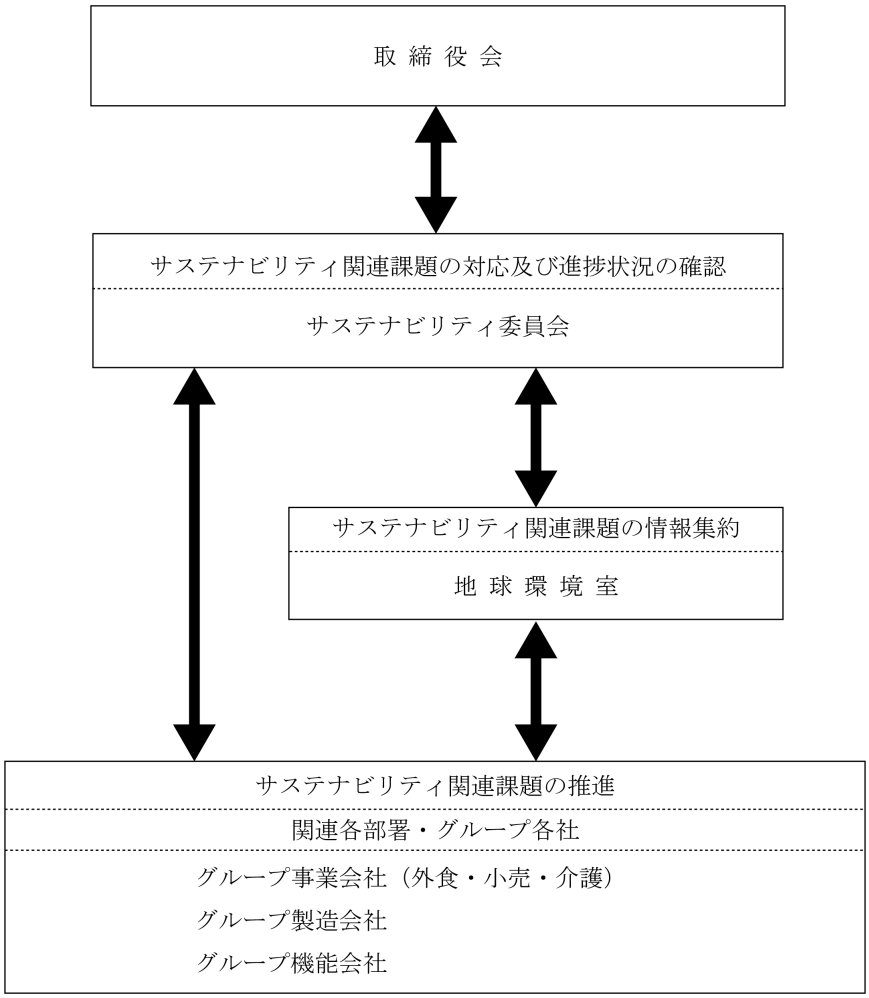
　・地域社会への貢献

　・働きがい、生きがいのある組織づくり

　・パートナーと共に成長、繁栄

　・環境への取組み

（体制図）



（２）戦略

a) リスクと機会

・気候変動に伴い当社グループが直面するリスクと機会について検討を行いました。気候変動に伴うリスクと機会には、ＧＨＧ排出に関する法規制の強化等の低炭素経済社会への「移行」に起因するものと気象災害の激甚化等による「物理的」変化に起因するものが考えられます。当社グループの事業領域における取組むべき「移行リスク」、「物理的リスク」、「機会」を下記の様に抽出、特定しております。

分類	リスクカテゴリー（大分類）	影響度	リスクカテゴリー（小分類）	内　　容
移行リスク	市場リスク	中	①消費者の嗜好・行動変化	顧客の嗜好の変化に伴う既存業態の売上高の減少
	技術リスク	中	①技術革新への対応	ＤＸをはじめとする技術革新への対応の遅れによるコストの上昇
	政策・法規制リスク	大	①炭素税の導入・コスト上昇	炭素税の導入による原材料調達コスト、物流コストの上昇
			②エネルギーコストの上昇	化石燃料・電力価格の高騰によるコストの増加
			③プラスチック規制強化	代替プラスチックへの変更に伴うコストの増加
	評判リスク	中	①消費者の評判の変化	気候変動対応への世評の高まりと顧客の評価による選別の進行
			②投資家の評判の変化	ＥＳＧ投資家による投資先の選別の進行
物理リスク	急性リスク	大	①自然災害・気象災害の激甚化	自然災害（地震等）や気象災害（台風等）による店舗、工場、物流設備への被害
			②水ストレスの影響	異常気象による熱波、干ばつ等による水の調達リスク
	慢性リスク	大	①平均気温の上昇	平均気温の上昇による原材料の品質劣化や収量の低下 家畜生育への気温上昇影響 飼料価格の上昇影響
			②降水・気象パターンの変化	降水・気象パターンの変化による原材料の産地への悪影響による価格の高騰
機会	市場	中	①消費者の嗜好・行動変化	顧客の嗜好・行動の変化に沿った新規事業、業態の開発による売上高の増加
	技術	中	①技術革新への対応	ＤＸ、ロボット化の推進等による生産性の向上
			②再生可能エネルギーの開発	再生可能エネルギー等への取組みによる炭素税負担の軽減
	政策・法規制	小	①エネルギーコストの対応	お取引先様を含むサプライチェーン全体での業務プロセス、設備の効率化による原材料調達コストの減少 物流の効率化による物流コストの減少
	評判	小	①投資家からの評判向上	ＥＳＧへの取組み評価の向上によるサステナビリティボンド等での調達力の向上
	気候変動（急性的）	中	①自然災害・気象災害の激甚化	異常気象に適応できる供給体制、インフラ整備による顧客の維持

・特定した「リスク」及び「機会」は、当社グループの戦略や施策に反映を行い、持続可能な社会の実現に向け取組んでまいります。

(b)人財の育成及び社内環境整備に関する方針、戦略

人的資本への投資については、専門分野ごとの教育制度・資格試験制度の運用や、積極的な配置転換、自己啓発の奨励等を通じて世界的に競争力ある人財の育成を行うという基本方針の下、十分な教育予算や競争力ある報酬水準の確保に努めております。また、不確実性の時代において、人類が人種・宗教・民族文化が生み出す様々な対立を乗り越えるためには、多文化共生の相互理解が必要と考えております。そのための組織として、2021年７月に「日本文化研修センター」を設置し、今後のグローバル展開の土台づくりを行っております。具体的には、2022年４月から京都市内の教育施設を拠点として、日本文化に触れる研修を展開し、社員の教養向上を図っています。

人財の多様性の確保を含む人財の育成に関する方針と社内環境整備に関する方針は次の通りであります。

①人財の育成・確保

当社は従来から、人材を「人財」と表記し、従業員の行動規範を定めた「ゼンショーグループ憲章」において「多様性、主体性、独創性を尊び、ひとりひとりがいきいきと働ける活力組織」を目指すべき組織像の一つとして掲げております。人財育成においては、ジェンダー、国籍、職務経歴等の多様性を考慮しつつ、機会均等に能力を発揮できる環境づくりを行っております。具体的には、ジョブ・ローテーション制の導入により、様々な職種を経験しながら能力形成を行っており、部門別・階層別の研修や、次世代リーダー育成のための選抜研修、日本文化に触れる研修等を実施しております。さらに、自己啓発サポートの一環として英語学習支援のためのTOEIC受験や、多言語習得のための機会の提供をするとともに、選抜制による語学研修も実施しております。

また、経営と労働組合の協議において、2021年に「10年連続ベア」をコミットし、今年度も大卒初任給の引き上げと、正社員組合員の給与の11.2%引き上げを実施しております。それにより、直近 3 年間（2023 年～2025 年）の累計賃上げ率は 36.7%となっております。今後益々、人財獲得競争が激しくなる中、組織を牽引する人財の発掘、及び採用数・定着率向上などの施策を引き続き進めてまいります。

②女性活躍推進、育児との両立支援

女性従業員、育児中の従業員が自身の強みを活かして活躍できる組織、及びそれを支援する制度作りを目的として、以下のような取り組みを行っております。

・女性従業員に対し産休前から育休後の職場復帰、育児とキャリアの両立支援に関する相談窓口の設置
・男性従業員に対する育児休業を取得するための相談窓口の設置
・小学生までの子を育児中の従業員を対象とした時短勤務・時間差出勤の制度導入
・短時間勤務でも活躍可能な業務や職種の拡充とその仕組み作り
・家族の介護・看護、不妊治療、子の育児・行事参加に使用できる休暇制度の導入
・妊娠中、子育て中の従業員向けガイドブックの社内イントラネットによる周知

③社内環境整備

当社では誰もが働きやすい会社になるよう、以下の取り組みを進めております。

・地域密着型経営による店舗運営の安定化とサービス向上
・時間管理委員会による長時間労働発生の未然防止
・深夜複数勤務体制の確立による安全で安心して働ける環境の確保（防犯体制の強化）
・全国的なクルーミーティングの開催による風通しのよい店舗運営の拡大
・クルーの待遇改善による全従業員の生活水準の維持向上、店舗でのサービス水準向上
・テイクアウト・セルフオーダーシステムの導入や厨房機器の変更に伴う作業負荷の軽減
・オペレーションマニュアルの変更による単純化を推進し、生産性向上及びクルー負担の軽減

④従業員の安全・健康

従業員の安全と健康に関する取り組みについては、ココロとカラダの健康を促進するために品川本部に健康支援室を設置し、看護師と保健師の資格を持つ社員が常駐しています。また、産業医が毎週来社し、ココロとカラダの健康に関する相談を受け付けています。さらに、全国健康保険協会と連携して管理栄養士による特定保健指導を実施し、従業員の健康維持に努めています。インフルエンザの予防接種の際には補助金を支給しています。

女性の出産や育児をサポートする制度としては産前６週間、産後８週間の休暇取得が可能であり、男女問わず育児休業（子どもが最大３歳になるまで）や育児短時間勤務（子どもが中学校に入学するまで）が可能であります。

（3）リスク管理

サステナビリティ委員会において、取締役会で特定した「マテリアリティ」に沿う取組活動及び事業を持続していく上での「リスク」と「機会」の取組事項の進捗の確認、評価を行い、適宜取締役会へ報告を行っております。環境・社会状況の変化を踏まえサステナビリティに関する方針や「マテリアリティ」等に変更が必要となった場合は、サステナビリティ委員会で検討を行い、取締役会に付議し確定してまいります。

（4）指標及び目標

当社グループでは、上記「（2）戦略」において記載した、人財の多様性の確保を含む人財の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針に係る指標については、当社においては、関連する指標のデータ管理とともに、具体的な取り組みが行われているものの、連結グループに属する全ての会社では行われてはいないため、連結グループにおける記載が困難であります。このため、次の指標に関する目標及び実績は、提出会社のものを記載しております。

指標	目標	実績（当連結会計年度）
管理職に占める女性労働者の割合	2029年３月までに30%	15.4%
男性労働者の育児休業取得率	2026年３月までに50%	31.3%

３ 【事業等のリスク】

当社グループの事業その他に関するリスクについて、当社の経営判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を記載しております。当社は、これらのリスク発生の可能性を認識した上で、発生の回避及び発生した場合の対応に努める所存であります。本項においては、将来に関する事項が含まれておりますが、それらは当連結会計年度末現在において判断したものであります。

（１）食品の安全について

当社グループでは、安全でおいしい商品をお客様に提供するため、グループ食品安全基準本部の設置と担当役員の配置を行うとともに、グループ各社に食品安全・品質保証部門を設置することで、食の安全の確保に向けた取り組みを徹底しております。万一、異物混入・集団食中毒などの食の安全に関わる問題が発生した際には、１時間以内にグループ内各社本部に報告がなされ、被害を最小限にとどめられるよう対策を講じる仕組みを構築しておりますが、企業イメージの失墜などによって、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

（２）自然災害及びパンデミックについて

当社グループの営業店舗や工場、物流センター所在地を含む地域における大規模な地震、洪水、台風等の自然災害や感染症によるパンデミックの発生に備えて、ＢＣＰ計画やＢＣＰマニュアルを作成しております。災害等発生時には緊急対策本部の指揮のもと、速やかな対応を検討・実施しておりますが、全てのリスクを回避することは困難であるため、事業活動の縮小など、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

（３）出店政策・店舗展開について

当社グループでは、出店候補地の商圏人口、交通量、競合店状況等から売上予測を行い、賃借料や投資額等の条件を検討した上で出店地の評価・選定を当社の専門部署が行うことで不採算店舗発生のリスク低減を図っております。現時点で出店地候補は著しく減少しておりませんが、出店条件に合致した物件が減少し出店計画に変更が生じる場合や、立地環境の変化などの理由により当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

（４）海外展開におけるカントリーリスクについて

当社グループは、中国、米州、東南アジア、欧州等の海外市場での事業拡大を戦略の一つとしており、海外子会社にて直営店の運営、フランチャイズの展開、食料品の製造・加工販売等を行っております。当社の海外子会社の展開国における、戦争、政情、経済、法規制、自然災害等の予測できない変動リスクや、ビジネス慣習等のカントリーリスクに関する情報収集に努め、これらリスク発生時に早期に対策を行う体制を整備しておりますが、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

（５）人財の確保について

当社グループにとって人財の確保は、お客様に満足していただける店舗オペレーションを維持するうえで、重要な経営課題となっております。そのため、従業員にとって働きやすい職場環境づくりに努めております。具体的には、特に以下の取り組みを進めておりますが、今後、労働需給バランスの悪化などによって十分な人財確保ができない場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

①より風通しのよい店舗運営を図るため、すき家の全国各地でクルーが主体となって意見交換を行う「クルーミーティング」を、労働組合と協力して開催しています。「クルーミーティング」で発表された意見をもとに茨城県つくば市に「かがやき保育園」を開所するなど、吸い上げた意見の実現に積極的に取り組んでいます。この取り組みはすき家以外のグループ各業態にも範囲を広げており、今後も継続して取り組みを行ってまいります。

②女性従業員が働きやすい職場環境を整備するため、妊娠中の勤務や産前・産後休業、育児休業、職場復帰、復帰後の勤務についてサポートを行う窓口を設置しております。また、短時間勤務が可能な職種、業務を拡充するなど、育児中の女性従業員がさらに活躍できる職場環境づくりに努めております。

（６）個人情報の保護について

当社グループは、お客様、従業員、株主の皆様に関する多くの個人情報を店舗及び本部にて保有しております。当社は当社グループの個人情報の保護管理を統括するため個人情報保護管理委員会を設置し、個人情報の取り扱いに関する個別具体的なルール策定を行い、グループ内への浸透・徹底を図っております。さらに、各社各部門内に個人情報保護部門責任者を選任し、自部門の業務に関わる個人情報の取り扱い責任を明確化することで、自部門における個人情報の取り扱いに関する指導、教育を行っており、各社COO/部門長にも個人情報の重要性を認識してもらうべくセミナーも開催しています。以上のように情報の管理を厳正に行い、個人情報の漏洩防止に務めておりますが、これらの個人情報が外部へ流出した場合には、当社グループのイメージ及び社会的信用の失墜、対応費用の発生などにより、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

（７）情報システムへの依存について

当社グループは、店舗運営、食材などの仕入れ、配送などの主要業務を情報システムに依存しております。当社のグループＩＴ本部において、コンピュータウイルスやサイバー攻撃など悪意のある攻撃に対し、適切に防止策を実施してリスク低減を図っております。過去において当該リスクが顕在化したことはありませんが、これらの攻撃などにより情報システムに様々な障害が生じた場合には、効率的な運営の阻害や重要なデータの喪失などが発生する事により、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

（８）原材料の調達及び価格変動について

当社グループが使用する食材は多岐に渡るため、当社のグループMD本部を中心に原材料産地の開拓や分散調達などのリスクヘッジを実施しております。地政学的リスクや経済活動の変化による供給制約、関税等各国の輸出入規制、ＢＳＥや鳥インフルエンザ・豚コレラのような疫病の発生、大規模な洪水、台風等の自然災害の発生、為替相場の変動などにより、原材料などの調達不安や価格高騰が発生した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

（９）法的規制について

当社グループでは、会社法、各種税法などの一般的な法令に加え、食品衛生法や労働関係法令、環境関連法令など店舗の営業にかかわる国内外の各種法的規制や制度の適用を受けております。各種業界団体への加盟などにより、必要な情報を的確に収集することでリスクの低減を図っておりますが、これらの法的規制が強化された場合、それに対応するための新たな費用が発生することにより、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(10)Ｍ＆Ａについて

当社グループは、新規出店とともにＭ＆Ａを推進することにより、業容を拡大し、持続的な成長を続けております。Ｍ＆Ａの実施に際しては、当社の専門部署及び外部専門家が詳細なデューデリジェンスを行い、対象企業を多角的な視点から調査分析することで、極力リスクを回避するように努めておりますが、Ｍ＆Ａを実施した後に、偶発債務や未認識債務の発生、コンプライアンス上の問題等が判明することや、市場環境や競争環境の変化により、当初期待した利益や効果を上げられない可能性があります。このような場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(11)金利上昇について

当社グループでは、店舗や工場などの設備投資や、Ｍ＆Ａなどの資金の一部を金融機関からの借入及び社債発行により調達しております。その大部分は、固定金利による長期の資金調達となっており、急激な金利上昇に対して一定程度の耐性を確保しておりますが、長期的な金利上昇局面におけるコスト負担増が当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(12)減損会計について

当社グループは店舗有形固定資産、企業買収等により取得したのれん及び耐用年数を確定できない無形固定資産を所有しております。こうした資産が、期待どおりのキャッシュ・フローを生み出さない状況になる等、その収益性の低下により投資額の回収が見込めなくなることにより減損処理が必要となる場合には、減損損失を計上し、当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性があります。

(13)風評について

当社グループは、法令違反などの不適切な行為が発生した場合は、速やかに適切な対応を図ってまいりますが、当社グループに対する悪質な風評が、マスコミ報道やインターネット上の書き込みなどにより発生・流布した場合は、それが正確な事実に基づくものであるか否かにかかわらず、当社グループの社会的信用を毀損し、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(14)訴訟について

当社グループは、事業の遂行に関して、訴訟及び規制当局による様々な法的手続きの対象になる可能性があります。現在までのところ、当社グループの業績に影響を及ぼす訴訟などは提起されておりませんが、業績に大きな影響を及ぼす訴訟や社会的影響の大きな訴訟などが発生し、当社グループに不利な判断がなされた場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(15)コンプライアンスについて

当社グループは、透明性のある誠実な企業グループを目指し、コンプライアンス意識の浸透と定着に継続的に取り組んでおります。この取り組みは、「グループリスク管理規程」及び「グループコンプライアンス規程」において、グループの様々なリスクを網羅的かつ適切に認識し、管理すべきリスク及び担当部署を定め、リスク・コンプライアンス管理体制の整備・充実を図っております。また、規程に基づき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、管理担当部署のリスク対策実施状況の点検を行うことにより、迅速かつ適切に対応しております。 しかしながら、役職員個人による法令・社内規定違反や社会通念上不適切な行為などコンプライアンス上の問題が発生した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

（1）経営成績等の状況の概要

当連結会計年度における当社グループ（当社及び連結子会社）の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下、「経営成績等」という。）の状況の概要は次のとおりであります。

① 財政状態及び経営成績の状況

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、880店舗出店、570店舗退店した結果、15,419店舗（ＦＣ8,559店舗含む）となりました。

報告セグメント別の概況につきましては、以下の通りであります。なお、文中に記載している売上高は、外部顧客への売上高としております。

（グローバルすき家）

「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。

（グローバルはま寿司）

「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。

（グローバルファストフード）

「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、ＦＣ8,482店舗含む）となりました。

（レストラン）

「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（同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、ＦＣ77店舗含む）となりました。

（小売）

「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。

（本社・サポート）

「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㈱ＧＦＦ、物流機能を担う㈱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㈱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。

（その他）

「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。

当連結会計年度末における資産は8,131億9百万円となり、前連結会計年度末から650億52百万円増加いたしました。これは主に、有形固定資産の増加等によるものであります。

当連結会計年度末における負債は5,727億37百万円となり、前連結会計年度末から393億33百万円増加いたしました。これは主に、有利子負債の増加等によるものであります。

当連結会計年度末における純資産は2,403億71百万円となり、前連結会計年度末から257億19百万円増加いたしました。これは主に、利益剰余金の増加等によるものであります。

② キャッシュ・フローの状況

	金額
現金及び現金同等物の期首残高	821億71百万円
営業活動によるキャッシュ・フロー	789億53百万円
投資活動によるキャッシュ・フロー	△664億97百万円
財務活動によるキャッシュ・フロー	△162億25百万円
現金及び現金同等物の期末残高	796億95百万円
(参考)フリー・キャッシュ・フロー	124億55百万円

当連結会計年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、期首残高より24億76百万円減少し、796億95百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローにつきましては、税金等調整前当期純利益及び減価償却費等の増加等により789億53百万円の資金の増加となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローにつきましては、新規出店と改装に伴う有形固定資産の取得等により664億97百万円の資金の減少となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローにつきましては、有利子負債の返済及び配当金の支払等により162億25百万円の資金の減少となりました。

(注) フリー・キャッシュ・フローは、以下の計算式を使っております。
フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

③ 生産、受注及び販売の状況

a. 生産実績

当連結会計年度の生産実績をセグメント別に示すと次のとおりです。

セグメントの名称	当連結会計年度 (自 2024年４月１日 至 2025年３月31日)	
	生産金額(百万円)	前年同期比(%)
グローバルすき家	16,056	117.0
グローバルファストフード	963	123.9
本社・サポート	78,113	109.0
その他	30,281	130.4
合計	125,414	114.6

b. 受注状況

該当事項はありません。

ｃ．販売実績

当連結会計年度の販売実績をセグメント別に示すと次のとおりです。

セグメントの名称	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）	
	販売金額(百万円)	前年同期比(%)
グローバルすき家	295,757	111.5
グローバルはま寿司	248,495	126.1
グローバルファストフード	314,125	128.9
レストラン	156,085	110.9
小売	76,032	96.9
本社・サポート	4,887	109.7
その他	41,300	114.8
合計	1,136,684	117.7

(２)経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

①　当連結会計年度の経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容

当社グループの経営成績等の状況については、「４　経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（１)経営成績等の状況の概要」に記載のとおりであり、また、当社グループの経営成績に重要な影響を与える要因については、「３　事業等のリスク」に記載のとおりであります。

当社グループは、中長期的に資本コストを上回るROE（自己資本利益率）の向上を目指しており、ROEを重要な指標と位置付けております。なお、当連結会計年度のROEは17.3％であり、株主資本コスト7.3％に対して10.0ポイント上回っております。

今後の見通しにつきましては、引き続き原材料・エネルギー価格・物流コストの上昇など、厳しい経営環境が続くことが予想されます。

また、国内すき家の一部店舗で発生した異物混入事案の再発防止に向けた対策として、創業以来継続してきた24時間営業を取りやめ、集中的に清掃作業を行う時間を確保することとしたほか、老朽化が進んでいる店舗の計画改装などを行っております。さらに、その他の業態においても店舗衛生環境の維持向上に取り組んでおります。

当社グループは、食の安全を第一優先とした「食のインフラ」によってお客様に美味しい食を持続的にお届けできるよう、食材調達から製造、物流、店舗販売まで一貫して設計・運営を行うマス・マーチャンダイジング・システム（MMD）をより強化し、世界の安定と発展のために貢献してまいります。

② 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

2026年３月期を含む３ヵ年を対象とした中期経営計画を下記の通り策定しております。

（億円未満切捨て）

	2025年 ３月期	2026年 ３月期		2027年 ３月期		2028年 ３月期	
	実績	計画	対前年	計画	対前年	計画	対前年
売上高 （伸び率）	11,366	12,235	+868 (+7.6%)	13,500	+1,265 (+10.3%)	14,810	+1,310 (+9.7%)
営業利益 （対売上高・伸び率）	751 (6.6%)	820 (6.7%)	+68 (+9.1%)	1,000 (7.4%)	+180 (+22.0%)	1,165 (7.9%)	+165 (+16.5%)
経常利益 （対売上高・伸び率）	718 (6.3%)	774 (6.3%)	+55 (+7.7%)	936 (6.9%)	+162 (+20.9%)	1,097 (7.4%)	+161 (+17.2%)
親会社株主に帰属する当期純利益 （対売上高・伸び率）	392 (3.5%)	425 (3.5%)	+32 (+8.2%)	530 (3.9%)	+105 (+24.7%)	629 (4.2%)	+99 (+18.7%)

上記のほか、中期目標としてROE10%の安定的達成を計画しております。

③ キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資本の財源及び資金の流動性に係る情報

当社グループのキャッシュ・フローの状況については、「４ 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（１）経営成績等の状況の概要」に記載のとおりであります。

当面の設備投資及び株主還元等に必要な資金については自己資金で賄う予定ですが、新たな収益の源泉となり企業価値向上に貢献しうるＭ＆Ａ等の投資も継続的に検討していることから、金融機関からの借入等による資金調達も併せて継続的に検討しております。

手許資金については、複数の金融機関との連携強化により安定的に資金調達が出来る体制を整えており、十分な水準を確保しております。また、当社及び国内連結子会社においてＣＭＳ（キャッシュ・マネジメント・サービス）を導入しており、各社の余剰資金を当社へ集中して一元管理を行うことで、資金効率の向上を図っております。

なお、当社は㈱日本格付研究所（ＪＣＲ）からＡ－格の発行登録予備格付を取得しております。

④ 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成しております。この連結財務諸表を作成するにあたって、資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす見積り及び仮定を用いておりますが、これらの見積り及び仮定に基づく数値は実際の結果と異なる可能性があります。

連結財務諸表の作成に当たって用いた会計上の見積り及び仮定のうち、重要なものは以下のとおりであります。

ａ．繰延税金資産の回収可能性

繰延税金資産の回収可能性は、将来の税金負担額を軽減する効果を有するかどうかで判断しております。当該判断は、収益力に基づく一時差異等加減算前課税所得の十分性、タックス・プランニングに基づく一時差異等加減算前課税所得の十分性及び将来加算一時差異の十分性のいずれかを満たしているかどうかにより判断しております。回収可能性がない部分については評価性引当額を認識し、繰延税金資産の帳簿価額より減額しております。

収益力に基づく一時差異等加減算前課税所得の十分性を判断するにあたっては、一時差異等の解消見込年度及び繰戻・繰越期間における課税所得を見積っております。課税所得は、中期経営計画の前提となった数値を、経営環境等の外部要因に関する情報や当社グループが用いている内部の情報（過去における中期経営計画の達成状況、予算など）と整合的に修正し見積っております。日本国内においては、「第５ 経理の状況 １ 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項 （税効果会計関係）」に記載のとおり、当社及び一部の連結子会社

はグループ通算制度を適用しており、法人税にかかわる部分については通算グループ全体として見積りしております。

当該見積り及び当該仮定について、将来の不確実な経済条件の変動等により見直しが必要となった場合、翌連結会計年度以降において、繰延税金資産の回収可能性に変動が生じ、評価性引当額の追加認識又は取り崩しが生じ、当該期間の連結財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

b．有形固定資産、無形固定資産等の減損

当社グループは、店舗資産をはじめとする有形固定資産、無形固定資産等について、店舗など概ね独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の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資産グループについて減損の兆候が認められると判断し、減損損失を認識するかどうかの判定を行い、認識すべきと判定された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、資産グループの割引前将来キャッシュ・フローの総額と、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主要な資産の平均残存耐用年数としております。

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、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・フローの現在価値とし、現在価値の算定に際して用いられる割引率は、貨幣の時間価値を反映した税引前の利率としておりますが、直営店舗の資産等については、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ます。

一方、耐用年数を確定できない商標権については、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。減損テストは、商標権の帳簿価額と回収可能価額を比較することにより実施し、回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、その回収可能価額まで帳簿価額を減額し、減損損失を認識することとなります。回収可能価額は使用価値（将来キャッシュ・フローの現在価値）を使用しております。

減損損失計上の判断にあたっては、主要な資産の平均残存耐用年数、将来の事業計画における売上高・材料費及び労務費等の営業損益項目を基礎とした将来キャッシュ・フロー、割引率その他の指標（成長率等）について一定の仮定を設定しております。これらの仮定は、経営者の最善の見積りと判断により決定しておりますが、将来の事業計画や経済条件等の変化によって影響を受ける可能性があり、見直しが必要となった場合、翌年度以降の連結財務諸表において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

当社グループは、「第５ 経理の状況１ 連結財務諸表等(1)連結財務諸表注記事項（連結損益計算書関係）※８減損損失」に記載のとおり、当連結会計年度において直営店舗他の減損損失（3,555百万円）を計上しております。

ｃ．のれんの減損

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、減損損失を認識するかどうかの判定を行い、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ております。

認識すべきと判定されたのれんの減損損失は、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、のれんが帰属する事業の将来キャッシュ・フローの現在価値とし、現在価値の算定に際して用いられる割引率は、貨幣の時間価値を反映した税引前の利率としております。

減損損失計上の判断にあたっては、のれんの残存耐用年数、将来の事業計画における売上高・材料費及び労務費等の営業損益項目を基礎とした将来キャッシュ・フロー、割引率その他の指標（成長率等）について一定の仮定を設定しております。これらの仮定は、経営者の最善の見積りと判断により決定しておりますが、将来の事業計画や経済条件等の変化によって影響を受ける可能性があり、見直しが必要となった場合、翌年度以降の連結財務諸表において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

当社グループは、「第５ 経理の状況１ 連結財務諸表等(1)連結財務諸表注記事項（連結損益計算書関係）※８減損損失」に記載のとおり、当連結会計年度においてのれんの減損損失（939百万円）を計上しております。

5 【重要な契約等】

当社は、2023年７月18日付で、㈱日本政策投資銀行及び㈱みずほ銀行（以下、総称して「Ａ種優先株主」という。）との間で株式投資契約書を締結し、第三者割当の方法により、総額300億円のＡ種優先株式を発行しました。

１．投資契約の目的、意思決定に至る過程及び企業統治に及ぼす影響

当社グループは、その傘下企業を通じて、北米及びイギリスを中心に寿司のテイクアウト店など約3,000店舗を展開するほか寿司の製造卸売業などを行うSnowFox Topco Limited（現　Wonderfield TopCo Limited、以下、「SnowFox」という。）の全株式を、2023年９月15日付で当社の完全子会社を通じて取得しました。また、当社グループは、ドイツで221店舗の寿司のテイクアウト店等を展開するSushi Circle Gastronomie GmbHの全株式を、2023年５月23日付で当社の完全子会社を通じて取得しました。第三者割当による調達資金については、その全額をこれらのＭ＆Ａに充当しました。

Ｍ＆Ａにかかる資金調達については、必要額の全額を有利子負債により調達する場合、自己資本比率の低下など財務面で今後の成長戦略に影響が生じる可能性があることから、資本性の資金調達と有利子負債のバランスを取りながら資金調達を行う必要があります。一方で、資本性の資金調達を普通株式の増資などで実施する場合、希薄化が生じ既存株主の株式価値を損なう可能性があります。当社はこれらを考慮し、Ｍ＆Ａに必要な資金の一部について、議決権や普通株式への転換権のない優先株式で調達することが最も適切な選択肢であると判断し、Ａ種優先株式を発行しました。

当社では、Ａ種優先株式については、調達金額の規模やＭ＆Ａに充当するという資金使途の特性を勘案し、①類似した優先株の投資案件の実績があり、②当社の事業内容を深く理解した、リスク判断能力の高い取引先金融機関を対象とする第三者割当による増資が、円滑な資金調達を実現する上で最善の選択であると判断しました。また、今後の当社の事業目的及び経営方針についても深い理解を有する取引先金融機関が割当先となることで、Ａ種優先株式が安定保有され、当社グループの中長期的な成長に向けた資金調達や資本強化など財務活動への支援が期待されると考えました。 このような方針のもと、主要な取引先金融機関のうち、コロナ禍における資本性資金を含む危機対応融資など、当社の資金調達案件の実績を持つ ㈱日本政策投資銀行、複数の優先株への投資実績を持つ㈱みずほ銀行との間で慎重に交渉・協議を重ねた結果、第三者割当について合意しました。

当社は、投資契約に基づき、後記「２．　投資契約の内容」に列挙する行為を行う場合には、Ａ種優先株主から事前の書面による承諾を得る必要があります。もっとも、Ａ種優先株式については、議決権がなく、かつ、当社普通株式に転換することもないという性質に鑑み、事前承諾が必要な事項についても、主としてＡ種優先株式に対する配当及びＡ種優先株式の取得に必要な分配可能額を確保することを目的とするものに限られている一方、Ａ種優先株主においても当該承諾を不合理に拒絶、留保又は遅延しないものと投資契約にも定められており、Ａ種優先株式の発行と同時に減資を行うことで分配可能額は確保されていることに鑑みると、実際に承諾がなされない可能性は低いと考えられ、当社の企業統治に及ぼす影響は限定的と考えております。

２．投資契約の内容

当社はＡ種優先株主との間で、Ａ種優先株主がＡ種優先株式又はその取得条項に基づく当社に対する金銭債権を保有している期間中、以下の行為を行う場合（③及び④については、発行会社の子会社及び関連会社をして行わせる場合を含む。）にはＡ種優先株主の事前の書面による承諾を得なければならないことを合意しております。なお、Ａ種優先株式の取得条項に基づく取得（コール）は2028年９月29日以降に可能となり、当社としてはハイブリッド調達の市場慣行として、Ａ種優先株主を含む多くの投資家が当社による取得（コール）が可能となるタイミングにおいて速やかにＡ種優先株式の取得（コール）が行われることを期待していることを認識しております。

① 事業の全部若しくは重要な一部の中止若しくは廃止、重要な不動産の譲渡若しくは譲受け、事業全部の賃貸、事業全部の経営の委任、子会社若しくは関連会社に係る株式の取得若しくは売却又は重要な知的所有権若しくはライセンスの売却、処分若しくは放棄

② 定款の変更

③ 重要な組織再編行為

④ SnowFoxに係る株式の議決権割合を100％未満に低下させる行為

⑤ 解散

⑥ 倒産手続開始の申出又は申立て

⑦　自己株式又は自己新株予約権の取得（注）（ただし、単元未満株式及びＡ種優先株式の取得を除く。）
　（注）「自己株式の取得」には、今後発行される各社債型種類株式の取得（コール）が含まれます。
⑧　普通株主に対する剰余金の配当
⑨　SnowFoxの株式取得に関する金銭消費貸借契約の変更又は終了
⑩　会社法第450条に定める資本金の額の増加
⑪　会社法第451条に定める準備金の額の増加
⑫　債務保証又は債務引受けによる債務負担行為
⑬　新たなデリバティブ取引（ただし、実需に基づくものを除く。）
⑭　第三者への新たな出資又は貸付（ただし、子会社又は関連会社に対するもの及び軽微なものは除く。）
⑮　第三者の負担する債務を被担保債務として行う担保提供行為（ただし、子会社又は関連会社の負担する債務を被担保債務として行うものは除く。）

また、当社は投資契約において、各事業年度末日現在の分配可能額をＡ種優先株式の取得（コール）に必要な金額以上の水準に維持することを誓約しております。
Ａ種優先株式の全部の取得（コール）が行われた場合、投資契約は終了し、上記の書面による承諾は不要となり、上記の分配可能額維持義務も消滅します。

６　【研究開発活動】

当社グループの研究部門（本社・サポートセグメント）は、お客様によりおいしい商品をお届けするために、
ゼンショー中央技術研究所を中心に、食材開発、調理技術、味覚、健康等の各分野で研究開発活動に取り組んでおります。その中では、国内外の大学や研究機関との共同研究も積極的に推進しています。

研究開発活動の具体的内容は、以下のとおりであります。

（１）食材の品質向上や安定生産を目的とした生産技術に関する研究
（２）水産養殖技術に関する研究
（３）食品の調理加工技術に関する研究
（４）おいしい商品を素早くお客様に提供するための厨房機器や食材鮮度を維持・向上するための機器の開発
（５）おいしさを定量的に表現するための官能評価技術に関する研究
（６）ヒトが食品を食べた時に感じるおいしさを理解するための味覚や嗅覚などの感覚情報のメカニズムを解明する研究
（７）食材に含まれる栄養素の働きなど、食と健康に関する研究

以上の結果、当連結会計年度における研究開発費は、485百万円となりました。

第３ 【設備の状況】

１ 【設備投資等の概要】

当社グループでは、お客様の多様なニーズにお応えするために、91,451百万円の設備投資を実施いたしました。

そのうち主なものとしては、グローバルすき家で35,246百万円、グローバルはま寿司16,365百万円、グローバルファストフードで11,443百万円、レストラン9,758百万円、本社・サポートで16,653百万円の設備投資を実施しております。

上記設備投資額には有形固定資産及び無形固定資産への投資が含まれております。

２ 【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、次のとおりであります。

(1) 提出会社

(2025年３月31日現在)

事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額						従業員数 (人)
			建物及び構築物 (百万円)	機械装置及び運搬具 (百万円)	土地 (百万円) (面積㎡)	リース資産 (百万円)	その他 (百万円)	合計 (百万円)	
本社 (東京都港区)	本社・サポート	管理本部他	7,558	38	17,173 (152,919)	9,505	1,606	35,881	925
工場 11箇所	本社・サポート	製造設備	1,537	328	1,771 (110,787)	317	16	3,971	59

(注) １．金額は帳簿価額であり、建設仮勘定は含まれておりません。
２．上記の他、土地及び建物について不動産賃貸借契約を結んでおり、賃借料は年間1,796百万円であります。
３．上記の他、製造設備等についてリース契約を結んでおり、リース料は年間60百万円であります。
４．従業員数には、パートタイマー(１ヶ月176時間を１名として換算)を含んでおります。

(2) 国内子会社

(2025年３月31日現在)

会社名	事業所名(所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額						従業員数(人)
				建物及び構築物(百万円)	機械装置及び運搬具(百万円)	土地(百万円)(面積㎡)	リース資産(百万円)	その他(百万円)	合計(百万円)	
㈱すき家	店舗他(1,969店舗)	グローバルすき家	販売設備他	27,195	6	―(―)	1,629	7,007	35,839	19,368
㈱はま寿司	店舗他(639店舗)	グローバルはま寿司	販売設備他	21,941	0	―(―)	8,374	14,533	44,849	23,370
㈱なか卯	店舗他(445店舗)	グローバルファストフード	販売設備他	3,092	―	―(―)	567	413	4,072	4,313
㈱ロッテリア	店舗他(328店舗)	グローバルファストフード	販売設備他	2,459	―	―(―)	830	70	3,360	1,959
㈱ココスジャパン	店舗他(509店舗)	レストラン	販売設備他	6,329	3,141	836(9,059)	195	2,318	12,822	6,500
㈱ジョリーパスタ	店舗他(319店舗)	レストラン	販売設備他	3,420	0	2,466(22,955)	1,001	1,382	8,271	3,032
㈱ビッグボーイジャパン他	店舗他(169店舗)	レストラン	販売設備他	4,073	―	325(2,177)	11	2,072	6,482	1,960
㈱TAG-1	店舗他(94店舗)	レストラン	販売設備他	3,138	26	―(―)	58	953	4,177	1,524
㈱オリーブの丘	店舗他(58店舗)	レストラン	販売設備他	3,543	144	525(89)	879	380	5,472	949
㈱ジョイマート	店舗他(95店舗)	小売	販売設備他	5,839	30	6,268(115,599)	―	1,236	13,374	2,838
㈱GFF	工場16箇所	本社・サポート	製造設備他	4,963	5,450	235(13,787)	1	68	10,719	1,695

(注) １．金額は帳簿価額であり、建設仮勘定は含まれておりません。
２．連結会社以外に貸与中の土地2,187百万円（25,905㎡）、建物及び構築物235百万円を含んでおります。
３．上記の他、土地及び建物について不動産賃貸借契約を結んでおり、賃借料は年間47,619百万円であります。
４．上記の他、販売設備等についてリース契約を結んでおり、リース料は年間420百万円であります。
５．従業員数には、パートタイマー(１ヶ月176時間を１名として換算)を含んでおります。

(3) 在外子会社

(2025年３月31日現在)

会社名	事業所名(所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額						従業員数(人)
				建物及び構築物(百万円)	機械装置及び運搬具(百万円)	土地(百万円)(面積㎡)	リース資産(百万円)	その他(百万円)	合計(百万円)	
泉盛餐飲(上海)有限公司他	中国・店舗他(384店舗)	グローバルすき家	販売設備他	2,625	0	―(―)	4,011	308	6,945	2,108
台湾善商股份有限公司	台湾・店舗他(75店舗)	グローバルすき家	販売設備他	2,133	173	―(―)	5,080	272	7,660	749
泉盛餐飲(上海)有限公司他	中国・店舗他(86店舗)	グローバルはま寿司	販売設備他	2,741	―	―(―	4,737	178	7,656	1,305
台湾善商股份有限公司	台湾・店舗他(8店舗)	グローバルはま寿司	販売設備他	473	39	―(―)	―	61	575	170
TCRS Restaurants Sdn. Bhd. 他	マレーシア・店舗他(198店舗)	グローバルファストフード	販売設備他	1,884	2	―(―)	1,496	950	4,333	2,705
Advanced Fresh Concepts Corp.他	米国等・店舗他(4,906店舗)	グローバルファストフード	販売設備他	2,368	243	2,213(17,277)	238	522	5,586	771
Sushi Circle Gastronomie GmbH	ドイツ等・店舗他(302店舗)	グローバルファストフード	販売設備他	1,891	―	―(―)	2,577	153	4,621	659
Wonderfield TopCo Limited 他	欧米等・店舗他(4,139店舗)	グローバルファストフード	販売設備他	4,334	2,505	―(―)	7,425	3,682	17,946	2,806

(注) １．金額は帳簿価額であり、建設仮勘定は含まれておりません。
２．上記の他、土地及び建物について不動産賃貸借契約を結んでおり、賃借料は年間57,140百万円であります。
３．上記の他、販売設備等についてリース契約を結んでおり、リース料は年間189百万円であります。
４．従業員数には、パートタイマー(１ヶ月176時間を１名として換算)を含んでおります。

3 【設備の新設、除却等の計画】

当社グループの設備計画は原則的に連結会社各社が個別に策定しておりますが、計画策定に当たっては提出会社を中心に調整を図っております。

なお、当連結会計年度末現在における重要な設備の新設、改修計画は次のとおりであります。

(1) 重要な設備の新設及び重要な改修計画

会社名	事業所名	セグメントの名称	設備の内容	投資予定金額		資金調達方法	着手及び完了予定年月		完了後の増加能力(店)
				総額(百万円)	既支払額(百万円)		着手	完了	
㈱すき家	店舗	グローバルすき家	販売設備	12,382	―	自己資金及び借入金	2025年４月	2026年３月	53
台湾善商股份有限公司	店舗	グローバルすき家	販売設備	2,057	―	自己資金及び借入金	2025年４月	2026年３月	13
㈱はま寿司	店舗	グローバルはま寿司	販売設備	17,042	―	自己資金及び借入金	2025年４月	2026年３月	50
泉盛餐飲(上海)有限公司他	店舗	グローバルはま寿司	販売設備	4,690	―	自己資金及び借入金	2025年４月	2026年３月	36
㈱ロッテリア	店舗	グローバルファストフード	販売設備	4,200	―	自己資金及び借入金	2025年４月	2026年３月	―
㈱ココスジャパン	店舗	レストラン	販売設備	6,612	―	自己資金及び借入金	2025年４月	2026年３月	―
㈱ビッグボーイジャパン他	店舗	レストラン	販売設備	2,705	―	自己資金及び借入金	2025年４月	2026年３月	―
㈱オリーブの丘	店舗	レストラン	販売設備	3,705	―	自己資金及び借入金	2025年４月	2026年３月	12

(2) 今後の出店計画

当連結会計年度末における出店計画は以下のとおりであります。

セグメントの名称	合計
グローバルすき家	149店舗
グローバルはま寿司	94店舗
グローバルファストフード	857店舗
レストラン	24店舗
小売	6店舗
合計	1,130店舗

第４ 【提出会社の状況】

１ 【株式等の状況】

(1) 【株式の総数等】

① 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	432,000,000
Ａ種優先株式	1,000
計	432,001,000

(注) 2025年６月27日開催の定時株主総会において定款の一部変更が行われ、同日より新たな株式の種類として社債型種類株式を追加し、同株式の発行可能種類株式総数を100,000,000株としております。なお、普通株式の発行可能株式総数に変更はありません。

② 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2025年３月31日)	提出日現在 発行数(株) (2025年６月30日)	上場金融商品取引所名又は登録認可金融商品取引業協会名	内容
普通株式	160,733,225	160,733,225	東京証券取引所 プライム市場	権利内容に何ら限定のない当社における標準となる株式 単元株式数　100株
Ａ種優先株式	300	300	―	(注)
計	160,733,525	160,733,525	―	―

(注) Ａ種優先株式の内容は次のとおりであります。

(1) 優先配当金

① 優先配当金

事業年度末の剰余金配当基準日の最終株主名簿に記載されたＡ種優先株式を有するＡ種優先株主またはＡ種優先株式の登録株式質権者（Ａ種優先株主等）に対し、同日の最終株主名簿に記載された普通株式を有する普通株主または普通株式の登録株式質権者（普通株主等）に先立ち、Ａ種優先株式１株につき、Ａ種優先株式の払込金額に取締役会決議において定めた配当年率（ただし、８％を上限とする。）を乗じて算出した金額について、基準日の属する事業年度の初日（または払込期日）から基準日までの期間の実日数につき、１年を365日として日割計算により算出されるＡ種優先配当金を支払う。

ただし、当該剰余金配当基準日の属する事業年度において、Ａ種期中優先配当金を支払ったときは、その合計額を控除した額を支払うものとする。

② 累積条項

ある事業年度において、Ａ種優先株主等に対して支払った１株当たりの剰余金の額の合計額が、当該事業年度に係るＡ種優先配当金額に達しないときは、その不足額（未払Ａ種優先配当金）は、当該不足事業年度の翌事業年度の初日以降、取締役会決議において定めた配当年率（ただし、８％を上限とする。）の複利計算により累積する。なお、当該計算は、１年を365日として日割計算によるものとする。また、累積した未払Ａ種優先配当金については、Ａ種優先株主等に対する剰余金配当並びに普通株主等に対する剰余金配当に先立ち、Ａ種優先株式１株につき累積未払Ａ種優先配当金の額に達するまで、Ａ種優先株主等に対して配当する。なお、複数の事業年度に係る累積未払Ａ種優先配当金がある場合は、古い事業年度に係る未払Ａ種優先配当金から先に配当する。

③ 非参加条項

Ａ種優先株主等に対して、Ａ種優先配当金および累積未払Ａ種優先配当金の合計額を超えて剰余金の配当は行わない。

④ 優先中間配当金

事業年度末日以外の日を基準日とする剰余金の期中配当をするときは、期中配当基準日の最終株主名簿に記載されたＡ種優先株主等に対して、普通株主等に先立ち、Ａ種優先株式１株につき、Ａ種優先株式の払込金額に取締役会決議において定めた配当年率（ただし、８％を上限とする。）を乗じて算出した額に

ついて、期中配当基準日の属する事業年度の初日から期中配当基準日までの期間の実日数につき、１年を365日として日割り計算により算出されるＡ種期中優先配当金を支払う。

ただし、当該期中配当基準日の属する事業年度において、当該期中配当までの間にＡ種期中優先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。

⑤ 取締役会決議において定めた配当年率

a) 払込期日から払込期日の５年後の応当日（ステップアップ基準日）の前日まで
年率5.4％

b) ステップアップ基準日以降
年率6.4％

(2) 金銭を対価とする取得請求権（償還請求権）

Ａ種優先株主は、いつでも、当社に対して分配可能額を取得の上限として、Ａ種優先株式の全部または一部の取得と引換えに金銭を交付することを請求すること（償還請求）ができる。当社は、償還請求がなされた場合には、法令の定めに従い取得手続を行うものとし、請求のあったＡ種優先株式の一部のみしか取得できないときは、比例按分、抽選その他取締役会の定める合理的な方法により取得株式数を決定する。

Ａ種優先株式１株当たりの取得価額は、基本償還価額から控除価額を控除して算定するものとし、これらの価額は以下の算式によって算定される。なお、以下の算式に定める償還請求前支払済優先配当金が複数回にわたって支払われた場合には、償還請求前支払済優先配当金のそれぞれにつき控除価額を計算し、その合計額を基本償還価額から控除する。

（基本償還価額）

払込期日からステップアップ基準日の前日までに償還請求日が到来する場合には基本償還価額Ａを、テップアップ基準日以降に償還請求日が到来する場合は基本償還価額Ｂをもって、基本償還価額とする。

基本償還価額Ａ

＝Ａ種優先株式１株当たり払込金額×$(1+0.054)^{m+n/365}$

基本償還価額Ｂ

＝Ａ種優先株式１株当たり払込金額×$(1+0.054)^{5}$×$(1+0.064)^{o+p/365}$

払込期日から償還請求日までの期間に属する日の日数を「m年とn日」とする。ステップアップ基準日から償還請求日までの期間に属する日の日数を「o年とp日」とする。

（控除価額）

払込期日からステップアップ基準日の前日までに償還請求日が到来する場合には控除価額Ａを、ステップアップ基準日以降に償還請求日が到来する場合は控除価額Ｂをもって、控除価額とする。

控除価額Ａ

＝償還請求前支払済優先配当金×$(1+0.054)^{v+w/365}$

控除価額Ｂ

＝償還請求前支払済優先配当金×$(1+0.054)^{v+w/365}$×$(1+0.064)^{x+y/365}$

償還請求前支払済優先配当金の支払日から償還請求日までの期間に属する日の日数を「v年とw日」とする。ただし、控除価額Ｂの計算においては、償還請求前支払済優先配当金の支払日からステップアップ基準日の前日までの期間に属する日の日数を「v年とw日」とする。償還請求前支払済優先配当金の支払日（ただし、当該支払日がステップアップ基準日の前日以前の日である場合には、ステップアップ基準日）から償還請求日までの期間に属する日の日数を「x年とy日」とする。

(3) 金銭を対価とする取得条項（強制償還）

当社は、いつでも、当社の取締役会決議に基づき別に定める日（注）の到来をもって、Ａ種優先株式の全部または一部を、分配可能額を取得の上限として、金銭と引換えに取得すること（強制償還）ができる。Ａ種優先株式の一部を取得するときは、比例按分、抽選その他取締役会決議に基づき定める合理的な方法による。

Ａ種優先株式1株当たりの取得価額は、(2)に定める基本償還価額相当額から、控除価額相当額を控除した金額（ただし、基本償還価額算式および控除価額算式における「償還請求日」を「強制償還日」、「償還請求前支払済優先配当金」を「強制償還前支払済優先配当金」と読み替える。）とする。なお、強制償還前支払先配当金が複数回にわたって支払われた場合には、強制償還前支払済優先配当金のそれぞれにつき控除価額相当額を計算し、その合計額を基本償還価額相当額から控除する。

（注）Ａ種優先株式の取得条項に基づく取得（コール）は2028年９月29日以降に可能となり、当社としてはハイブリッド調達の市場慣行として、Ａ種優先株主を含む多くの投資家が当社による取得（コール）が可能となるタイミングにおいて速やかにＡ種優先株式の取得（コール）が行われることを期待していることを認識しております。

(4) 残余財産の分配

残余財産を分配するときは、Ａ種優先株主等に対して、普通株主等に先立って、Ａ種優先株式１株当たり、(2)に定める基本償還価額相当額から控除価額相当額を控除した金額（ただし、基本償還価額算式および控除価額算式における「償還請求日」を「残余財産分配日」と、「償還請求前支払済優先配当金」を「解散前支払済優先配当金」と読み替える。）を支払う。なお、解散前支払済優先配当金が複数回にわたって支払われた場合には、解散前支払済優先配当金のそれぞれにつき控除価額相当額を計算し、その合計額を基本償還価額相当額から控除する。

(5) 議決権

Ａ種優先株主は、資金調達を目的としているため、普通株主の権利への影響等を考慮し、法令に別段の定めがある場合を除き、株主総会において議決権を有しない。

(6) 株式の併合または分割等

法令に別段の定めがある場合を除き、Ａ種優先株式について株式の併合または分割は行わない。また、Ａ種優先株主には、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。

(2) 【新株予約権等の状況】

① 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

② 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

③ 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式総数増減数（株）	発行済株式総数残高（株）	資本金増減額（百万円）	資本金残高（百万円）	資本準備金増減額（百万円）	資本準備金残高（百万円）
2023年９月29日（注）１	Ａ種優先株式 300	普通株式 154,862,825 Ａ種優先株式 300	15,000	41,996	15,000	41,918
2023年９月29日（注）２	－	普通株式 154,862,825 Ａ種優先株式 300	△15,000	26,996	△15,000	26,918
2023年12月11日（注）３	普通株式 5,218,000	普通株式 160,080,825 Ａ種優先株式 300	18,222	45,218	18,222	45,141
2024年１月10日（注）４	普通株式 652,400	普通株式 160,733,225 Ａ種優先株式 300	2,278	47,497	2,278	47,419

（注）１　有償第三者割当
割当先　㈱日本政策投資銀行及び㈱みずほ銀行
発行価格　100,000,000円
資本組入額　50,000,000円

２　当社は、2023年７月18日開催の取締役会において、Ａ種優先株式の払込日を効力発生日として、その払込に伴う資本金及び資本準備金増加分の全部につき資本金及び資本準備金の額を減少し、その他資本剰余金へ振り替えることを決議しております。（減資割合：資本金35.7％、資本準備金35.8％）

３　有償一般募集
発行価格　7,285円
引受価額　6,984.56円

資本組入額　3,492.28円

4　有償第三者割当（オーバーアロットメントによる当社株式の売出しに関連した第三者割当増資）

割当先　　野村證券㈱

発行価格　　6,984.56円

資本組入額　3,492.28円

(5) 【所有者別状況】

普通株式

2025年３月31日現在

区分	株式の状況（１単元の株式数100株）								単元未満株式の状況（株）
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数（人）	―	37	34	663	482	159	116,410	117,785	―
所有株式数（単元）	―	227,316	11,850	628,604	218,118	618	514,211	1,600,717	661,525
所有株式数の割合（％）	―	14.2	0.7	39.3	13.6	0.0	32.1	100.0	―

（注）１．「個人その他」及び「単元未満株式の状況」には、当社所有の自己株式3,777,943株がそれぞれ37,779単元及び43株含まれております。なお、当該自己株式には「株式給付信託（ＢＢＴ）」の信託財産として㈱日本カストディ銀行（信託Ｅ口）が所有する当社普通株式291,400株を含めておりません。

２．「その他の法人」及び「単元未満株式の状況」には、証券保管振替機構名義の株式がそれぞれ30単元及び６株含まれております。

Ａ種優先株式

2025年３月31日現在

区分	株式の状況								単元未満株式の状況（株）
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数（人）	―	2	―	―	―	―	―	2	―
所有株式数（株）	―	300	―	―	―	―	―	300	―
所有株式数の割合（％）	―	100.0	―	―	―	―	―	100.0	―

（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。

(6) 【大株主の状況】

① 所有株式数別

2025年３月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数（千株）	発行済株式（自己株式を除く。）の総数に対する所有株式数の割合（%）
㈱日本クリエイト	神奈川県横浜市戸塚区平戸町1087番１号	60,299	38.42
日本マスタートラスト信託銀行㈱（信託口）	東京都港区赤坂一丁目８番１号	15,455	9.85
㈱日本カストディ銀行（信託口）	東京都中央区晴海一丁目８番12号	5,349	3.41
ゼンショーグループ社員持株会	東京都港区港南二丁目18番１号	2,772	1.77
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234（常任代理人　㈱みずほ銀行決済営業部）	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171,U.S.A.（東京都港区港南二丁目15番１号）	1,966	1.25
JP MORGAN CHASE BANK 385781（常任代理人　㈱みずほ銀行決済営業部）	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP,UNITED KINGDOM（東京都港区港南二丁目15番１号）	1,250	0.80
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001（常任代理人　㈱みずほ銀行決済営業部）	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS（東京都港区港南二丁目15番１号）	1,114	0.71
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES（常任代理人　香港上海銀行東京支店カストディ業務部）	１ QUEEN’s ROAD CENTRAL.HONG KONG（東京都中央区日本橋三丁目11番１号）	903	0.58
RE FUND 116-CLIENT AC（常任代理人　シティバンク、エヌ・エイ東京支店カストディ業務部）	MINISTRIES COMPLEX, BLOCK ３, ２ND FLOOR, PO BOX 64, 13001 SAFAT - KUWAIT（東京都新宿区新宿六丁目27番30号）	731	0.47
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225（常任代理人　㈱みずほ銀行決済営業部）	P.O. BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS 02101 U.S.A.（東京都港区港南二丁目15番１号）	727	0.46
計	－	90,572	57.71

（注）１．㈱日本クリエイトは当社の代表取締役会長小川賢太郎及び二親等以内の血族が議決権の100％を所有している会社であります。

２．上記日本マスタートラスト信託銀行㈱及び㈱日本カストディ銀行の所有株式数は、全て信託業務に係るものであります。

３．上記のほか当社所有の自己株式3,777千株があります。なお、当該自己株式には「株式給付信託（ＢＢＴ）」の信託財産として㈱日本カストディ銀行（信託Ｅ口）が所有する当社普通株式291千株を含めておりません。

② 所有議決権数別

2025年３月31日現在

氏名又は名称	住所	所有議決権数（個）	総株主の議決権数に対する所有議決権数の割合（%）
㈱日本クリエイト	神奈川県横浜市戸塚区平戸町1087番１号	602,995	38.58
日本マスタートラスト信託銀行㈱（信託口）	東京都港区赤坂一丁目８番１号	154,558	9.89
㈱日本カストディ銀行（信託口）	東京都中央区晴海一丁目８番12号	53,493	3.42
ゼンショーグループ社員持株会	東京都港区港南二丁目18番１号	27,726	1.77
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234（常任代理人　㈱みずほ銀行決済営業部）	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171,U.S.A.（東京都港区港南二丁目15番１号）	19,669	1.26
JP MORGAN CHASE BANK 385781（常任代理人　㈱みずほ銀行決済営業部）	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP,UNITED KINGDOM（東京都港区港南二丁目15番１号）	12,505	0.80
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001（常任代理人　㈱みずほ銀行決済営業部）	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS（東京都港区港南二丁目15番１号）	11,140	0.71
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES（常任代理人　香港上海銀行東京支店カストディ業務部）	１ QUEEN's ROAD CENTRAL.HONG KONG（東京都中央区日本橋三丁目11番１号）	9,038	0.58
RE FUND 116-CLIENT AC（常任代理人　シティバンク、エヌ・エイ東京支店カストディ業務部）	MINISTRIES COMPLEX, BLOCK ３, ２ND FLOOR, PO BOX 64, 13001 SAFAT - KUWAIT（東京都新宿区新宿六丁目27番30号）	7,318	0.47
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225（常任代理人　㈱みずほ銀行決済営業部）	P.O. BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS 02101 U.S.A.（東京都港区港南二丁目15番１号）	7,278	0.47
計	－	905,720	57.95

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2025年３月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	Ａ種優先株式 300	―	「１ 株式等の状況 (1) 株式の総数等 ② 発行済株式」に記載のとおりであります。
議決権制限株式(自己株式等)	―	―	―
議決権制限株式(その他)	―	―	―
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 3,777,900	―	権利内容に何ら限定のない当社における標準となる株式 単元株式数　100株
完全議決権株式(その他)	普通株式 156,293,800	1,562,938	同上
単元未満株式	普通株式 661,525	―	同上
発行済株式総数	160,733,525	―	―
総株主の議決権	―	1,562,938	―

(注) １．「完全議決権株式(その他)」の欄には、証券保管振替機構名義の株式が3,000株(議決権の数30個)含まれております。

２．「完全議決権株式(その他)」欄の普通株式には、「株式給付信託(ＢＢＴ)」の信託財産として㈱日本カストディ銀行(信託Ｅ口)が所有する当社普通株式291,400株(議決権の数2,914個)が含まれております。なお、当該議決権2,914個は、議決権不行使となっております。

② 【自己株式等】

2025年３月31日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義所有株式数(株)	他人名義所有株式数(株)	所有株式数の合計(株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
(自己保有株式) ㈱ゼンショーホールディングス	東京都港区港南二丁目18番１号	3,777,900	―	3,777,900	2.35
計	―	3,777,900	―	3,777,900	2.35

(注) 「株式給付信託(ＢＢＴ)」の信託財産として㈱日本カストディ銀行(信託Ｅ口)が所有する当社普通株式291,400株については、上記の自己株式等に含まれておりません。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

① 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回定時株主総会決議において、社外取締役または監査等委員である取締役を除く取締役及び執行役員（以下、総称して「取締役等」という。）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。

業績連動型株式報酬制度は、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 取締役等に給付される予定の株式の総数又は総額

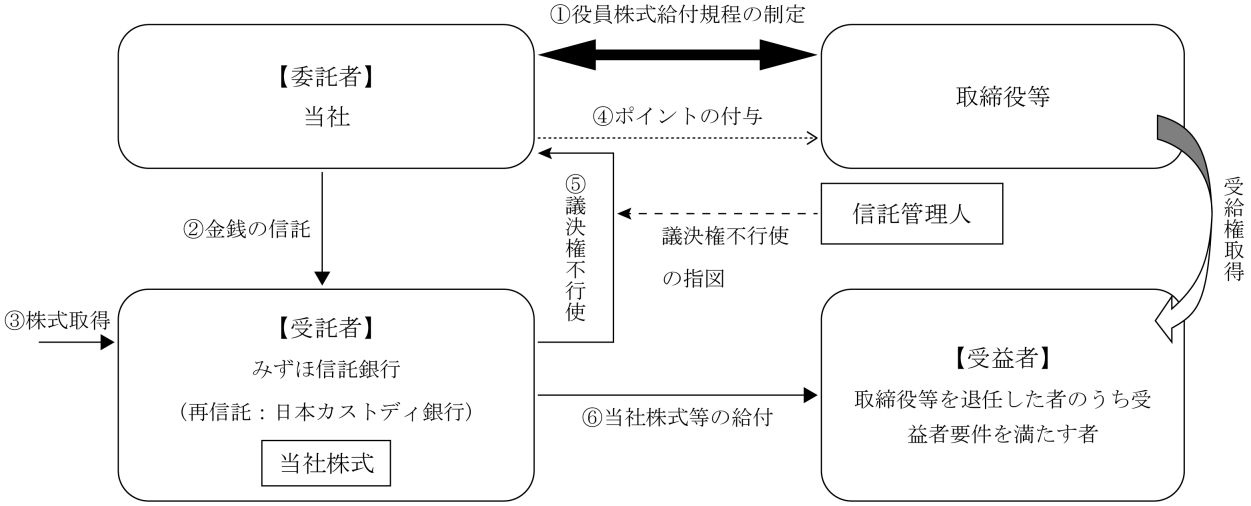
2023年３月期から2025年３月期までの３事業年度の期間（及び、その経過後に開始する３事業年度ごとの期間）において給付される株式の総数は、取締役等のうち取締役に対しては225,000株を、執行役員に対しては67,500株を上限とします（３事業年度当たりの上限）。

2025年３月31日現在で、㈱日本カストディ銀行（信託Ｅ口）が所有する当社株式数は、291,400株であります。

③ 本制度による受益者その他の権利を受けることができる者の範囲

取締役等を退任した者のうち役員株式給付規程に定める受益者要件を満たす者（以下、「受益者」という。）

＜本制度の仕組み＞



①	当社は、株主総会決議により承認を受けた枠組みの範囲内において、「役員株式給付規程」を制定します。
②	当社は、①の株主総会決議で承認を受けた範囲内で金銭を信託します。
③	信託は、②で信託された金銭を原資として当社株式を、取引所市場を通じて又は当社の自己株式処分を引き受ける方法により取得します。
④	当社は、「役員株式給付規程」に基づき取締役等にポイントを付与します。
⑤	信託は、当社から独立した信託管理人の指図に従い、本信託勘定内の当社株式に係る議決権を行使しないこととします。
⑥	信託は、受益者に対して、当該受益者に付与されたポイント数に応じた当社株式を給付します。ただし、取締役等が「役員株式給付規程」に定める要件を満たす場合には、ポイントの一定割合について、当社株式の時価相当の金銭を給付します。

２ 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】　　会社法第155条第７号に該当する普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	1,426	10,505,127
当期間における取得自己株式	214	1,841,765

(注)　当期間における取得自己株式には、2025年６月１日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式は含まれておりません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	－	－	－	－
消却の処分を行った取得自己株式	－	－	－	－
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	－	－	－	－
その他(単元未満株式の売渡請求による売渡)	118	729,451	33	297,363
保有自己株式数	3,777,943	－	3,778,124	－

(注)　１．当期間における処理自己株式には、2025年６月１日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の売渡による株式は含まれておりません。

２．当期間における保有自己株式数には、2025年６月１日からこの有価証券報告書提出日までの買取及び売渡による株式は含まれておりません。

３．当事業年度及び当期間の保有自己株式数には、「株式給付信託(ＢＢＴ)」の信託財産として㈱日本カストディ銀行(信託Ｅ口)が所有する当社普通株式291,400株は含まれておりません。

3 【配当政策】

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政策の一つと考え、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。

上記方針に従い、当事業年度における配当は、１株につき中間配当35円、期末配当35円、年間配当70円を実施することを決定しました。また、Ａ種優先株式につきましては、発行時に定めた所定の計算による配当を実施しました。なお、当社は会社法第459条の規定に基づき、取締役会の決議によって剰余金の配当ができる旨を定めております。

内部留保資金につきましては、新規店舗と既存店の改装等への設備投資に有効に活用してまいりたいと考えております。

当事業年度に係る普通株式の剰余金の配当は以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額 （百万円）	１株当たり配当額 （円）
2024年11月12日 取締役会決議	5,493	35
2025年５月13日 取締役会決議	5,493	35

（注）１．2024年11月12日取締役会決議の配当金の総額には、「株式給付信託（ＢＢＴ）」の信託財産として㈱日本カストディ銀行（信託Ｅ口）が所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５月13日取締役会決議の配当金の総額には、「株式給付信託（ＢＢＴ）」の信託財産として㈱日本カストディ銀行（信託Ｅ口）が所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。

4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

① コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

1．コーポレート・ガバナンスの体制に関する基本的考え方

当社の使命は、「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」ことであります。そのために、消費者の立場に立ち、安全性と品質にすべての責任を負い、食に関わる全プロセスを自ら企画・設計し、全地球規模の卓越したMMDシステムをつくり運営しております。この使命を共有し合ったメンバーによって、機能的かつ有機的な組織を形成し、維持してまいります。

2．内部統制システムの整備状況及びリスク管理体制の整備状況

(a) 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

イ．「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。

ロ．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。

ハ．「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。

ニ．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。

(b) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

イ．「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。

ロ．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。

ハ．「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。

(c) 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

イ．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。

ロ．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。

(d) 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

イ．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。

ロ．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。

(e) 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

イ．「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。

ロ．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。

ハ．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。

ニ．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。

(f) 財務報告の信頼性を確保するための体制

イ．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。

ロ．「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。

ハ．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。

(g) 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

イ．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。

ロ．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。

ハ．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。

(h) 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

イ．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。

ロ．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。

ハ．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。

(i) 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

イ．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。

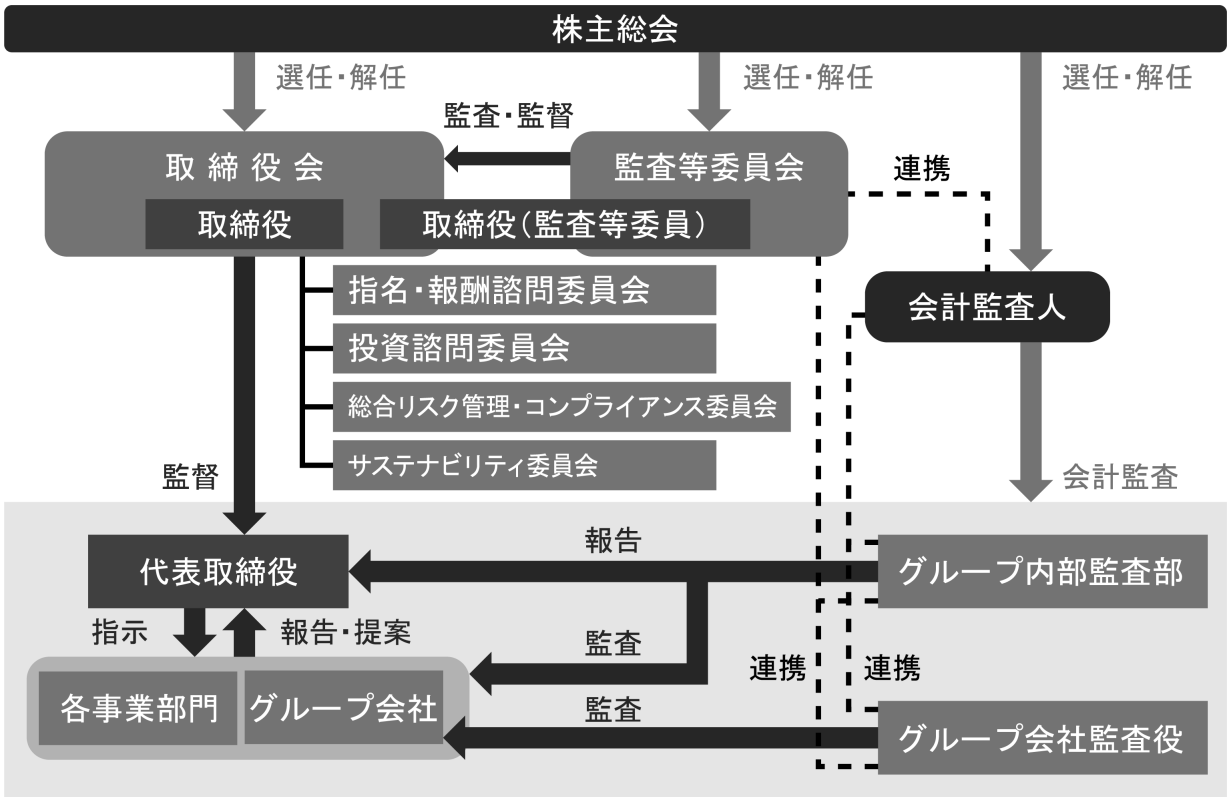
ロ．監査等委員会は、その職務の執行に関して、独自に専門の弁護士や会計士等から助言を受けた場合は、それにより生じた費用を会社に請求することができる。

ハ．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。

② 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図るとともに意思決定と業務執行の更なる迅速化を実現するため、「監査等委員会設置会社制度」を採用しております。

その体制の概要は次のとおりです。



(a) 取締役会

当社の取締役会は、2025年６月30日現在、取締役（監査等委員である取締役を除く）９名、監査等委員である取締役４名の計13名、うち社外取締役８名で構成されております。取締役会の構成員の氏名は、後記（２）「役員の状況」①役員一覧に記載のとおりです。議長は代表取締役会長小川賢太郎または代表取締役社長兼ＣＥＯ小川洋平が務めております。取締役会は原則月１回開催し、法令、定款及び取締役会規程等に定められた事項の審議・決定並びに取締役の業務執行状況を監視・監督しております。

(b) 監査等委員会

当社の監査等委員会は、2025年６月30日現在、社外取締役４名の監査等委員で構成されております。監査等委員会の構成員の氏名は、後記（２）「役員の状況」①役員一覧に記載のとおりです。委員長は社外取締役（常勤監査等委員）渡辺秀雄が務めております。

監査等委員会は、取締役会から独立した機関として、取締役の職務の執行、グループの内部統制システムの構築・運用状況等について、適法性・妥当性の観点から監査を実施しています。また、取締役会やその他重要な会議への出席、決裁書類等の重要書類の閲覧を通じ、取締役会の意思決定過程及び取締役の業務執行状況の監督機能を担っています。

(c) 会計監査人

当社は、会計監査人としてPwC Japan有限責任監査法人と監査契約を結んでおり、会計監査を受けております。業務執行した公認会計士は、谷口寿洋、清水健太郎の２名であり、同監査法人に所属しております。なお、会計監査業務に係る補助者の構成は、公認会計士６名、その他23名となっております。

(d) 指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役候補者及び監査等委員取締役候補者の指名並びに取締役候補者の報酬の決定プロセスの透明性、客観性を高めるために、取締役会の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しております。指名・報酬諮問委員会は、2025年６月30日現在、野々下信也常務取締役(委員長)、安藤隆春社外取締役、宮嶋之雄社外取締役(監査等委員)の３名で構成されています。

(e) 投資諮問委員会

当社は、Ｍ＆Ａ・増資・会社設立等の投資案件を審議するため、取締役会の諮問機関として、投資諮問委員会を設置しております。投資諮問委員会は、2025年６月30日現在、丹羽清彦執行役員グループ財経本部長(委員長)、小川洋平代表取締役社長兼ＣＥＯほか計８名で構成されています。

(f) 総合リスク管理・コンプライアンス委員会

当社は、当社及びグループのリスク管理とコンプライアンスの取り組みを横断的に統括するために、取締役会の諮問機関として、総合リスク管理・コンプライアンス委員会を設置しております。同委員会は、原則として３ヶ月ごとに開催し、当社及びグループのリスク管理状況とコンプライアンス状況について点検・モニタリングを行い、改善指導をしております。これらの状況については定期的に取締役会及び監査等委員会へ報告しております。総合リスク管理・コンプライアンス委員会は、2025年６月30日現在、野々下信也常務取締役(委員長)、平野誠取締役ほか関係部門を担当する執行役員等の計９名で構成されています。

(g) サステナビリティ委員会

当社は、経営理念及び「ゼンショーグループのサステナビリティに関する考え方」に基づき、サステナビリティ経営を推進するため取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置しております。サステナビリティ委員会は、2025年６月30日現在、小川洋平代表取締役社長兼ＣＥＯ(委員長)、平野誠取締役ほか関係部門を担当する執行役員等の計９名で構成されています。

③ 企業統治に関するその他の事項

１．責任限定契約の概要

当社と社外取締役(常勤を除く。)は、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、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)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。

２．役員等賠償責任保険契約の概要

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)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。

３．取締役の定数

当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)は15名以内とし、監査等委員である取締役は５名以内とする旨を定款で定めております。

4．取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議について、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、その議決権の過半数をもって行う旨、及び累積投票によらない旨を定款で定めております。

5．取締役会で決議することができる株主総会決議事項

(a) 自己株式の取得

当社は、自己株式の取得について、経済情勢の変化に対応して財務政策等の経営諸施策を機動的に遂行することを可能とするため、会社法第165条第２項または同法第459条第１項の規定により、取締役会の決議によって自己の株式を取得することができる旨を定款で定めております。

(b) 剰余金の配当

当社は、機動的な資本政策及び配当政策を図るため、会社法第459条第１項の規定により、取締役会の決議によっても剰余金の配当等を行うことができる旨を定款で定めております。また、剰余金の配当の基準日について、期末配当は毎年３月31日、中間配当は毎年９月30日、その他は基準日を定めて剰余金の配当を行うことができる旨を定款で定めております。

(c) 取締役の責任免除

当社は、会社法第426条第１項の規定により、任務を怠ったことによる取締役(取締役であった者を含む)の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる旨を定款で定めております。これは、取締役が職務を遂行するにあたり、その能力を十分に発揮して、期待される役割を果たしうる環境の整備を行うことを目的とするものであります。

6．株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第２項に定める株主総会の特別決議要件について、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以上をもって行う旨を定款で定めております。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものであります。

7．議決権制限株式

当社は、資金調達を柔軟かつ機動的に行うための選択肢の多様化を図り、適切な資本政策を実行することを可能とするため、会社法第108条第１項第３号に定める内容（いわゆる議決権制限）について普通株式と異なる定めをした議決権のないＡ種優先株式を発行しております。

④　取締役会の活動状況

当事業年度において当社は取締役会を13回開催しており、個々の取締役の出席状況については次のとおりであります。

役　職　名	氏　名	当事業年度の出席状況	
		開催回数	出席回数
代表取締役	小川　賢太郎	13回	12回　(92%)
代表取締役	小川　洋平	13回	13回（100%）
取締役	野々下　信也	13回	13回（100%）
取締役	平野　誠	13回	13回（100%）
取締役	小川　一政	13回	11回　(85%)
社外取締役	伊東　千秋	13回	13回（100%）
社外取締役	安藤　隆春	13回	11回　(85%)
社外取締役	山名　昌衛	13回	13回（100%）
社外取締役	永妻　玲子	13回	13回（100%）
社外取締役（常勤監査等委員）	渡辺　秀雄	13回	13回（100%）
社外取締役（監査等委員）	宮嶋　之雄	13回	13回（100%）
社外取締役（監査等委員）	金子　健一	13回	13回（100%）
社外取締役（監査等委員）	丸山　寿	13回	12回　(92%)

当社の当事業年度における取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）９名（うち独立社外取締役４名）、監査等委員である取締役４名（うち独立社外取締役４名）の計13名で構成され、社外取締役比率は62%となっています。

独立社外取締役８名は、それぞれ豊富な経験と幅広い知見を有しており、また人格、見識ともに優れていることから、業務執行取締役の監督機能の強化への貢献や幅広い経営的視点からの助言を得ております。

取締役会は、原則として毎月１回の定例取締役会を開催するとともに、必要に応じて臨時で取締役会を開催することにより、グループ経営に関する基本的事項や法令で定められた事項、その他経営に関する重要事項の決定を行うとともに、業務執行取締役から定期的に職務執行状況の報告を受けるなど、取締役の職務執行を監督しております。

取締役会における具体的な検討内容としては、中期経営計画、資金調達計画、普通社債・劣後特約付ローンによる資金調達、海外グループ会社の設立、新規出店用地の取得などがあります。

⑤　指名・報酬諮問委員会の活動状況

当事業年度において当社は指名・報酬諮問委員会を必要に応じ随時開催しており、指名・報酬諮問委員会の出席状況については次のとおりであります。

役　職　名	氏　名	当事業年度の出席状況	
		開催回数	出席回数
委員長	野々下　信也	５回	５回（100%）
委員	安藤　隆春	５回	４回（ 80%）
委員	宮嶋　之雄	５回	５回（100%）

指名・報酬諮問委員会における具体的な検討内容として、取締役候補者並びに役付取締役の選任に関する事項、取締役報酬の基本方針等を審議し、取締役会に対し答申を実施しております。

(2) 【役員の状況】

① 役員一覧

男性12名　女性1名　(役員のうち女性の比率7.7%)

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(千株)
代表取締役会長	小川　賢太郎	1948年７月29日生	1982年６月 1988年12月 2000年９月 2007年６月 2009年６月 2011年10月 2012年12月 2013年12月 2014年４月 2014年11月 2017年１月 2019年５月 2021年６月 2022年10月 2023年４月 2025年６月	当社設立　代表取締役社長 ㈲日本クリエイト（現　㈱日本クリエイト）代表取締役（現任） ㈱ココスジャパン取締役会長 ㈱サンデーサン（現　㈱ジョリーパスタ）取締役会長 当社代表取締役会長兼社長 ㈱ゼンショー（現　㈱すき家）代表取締役社長 ㈱マルヤ（現　㈱ジョイマート）取締役会長 ㈱日本リテールホールディングス代表取締役社長 ㈱ゼンショー（現　㈱すき家）代表取締役会長 ㈱すき家本部（現　㈱すき家）取締役会長 国民生活産業・消費者団体連合会会長 ㈱日本レストランホールディングス（現　㈱ゼンショーグローバルレストランホールディングス）代表取締役社長 ㈱グローバルMDホールディングス代表取締役社長 ㈱日本リテールホールディングス代表取締役社長 ㈱ロッテリア　取締役会長 当社代表取締役会長（現任） 国民生活産業・消費者団体連合会名誉会長（現任）	(注)２	500

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数（千株）
代表取締役社長 兼　ＣＥＯ 兼　経営戦略本部長 兼　グループデザイン室長 兼　外事局　局長	小川　洋平	1979年８月30日生	2004年４月 2016年６月 2016年11月 2017年６月 2017年９月 2018年11月 2019年５月 2020年４月 2020年９月 2020年10月 2021年４月 2021年６月 2023年６月 2023年10月 2024年４月 2025年２月 2025年６月	財務省入省 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 当社執行役員グループ経営戦略本部長兼フェアトレード部管掌 ㈱日本クリエイト取締役（現任） 当社取締役グループ経営戦略本部長兼フェアトレード部管掌 当社取締役グループ経営戦略本部長兼会長室長兼フェアトレード部管掌 当社取締役グループ経営戦略本部長兼会長室長兼フェアトレード部管掌 Advanced Fresh Concepts Corp.取締役会長 当社取締役グループ経営戦略本部長兼フェアトレード部管掌 当社取締役 当社取締役グローバル事業管掌兼グローバルSUSHI事業推進本部長 当社取締役経営戦略本部長 当社取締役グローバル事業推進本部長兼経営戦略本部長兼グループデザイン室長 当社常務取締役グローバル事業推進本部長兼経営戦略本部長兼グループデザイン室長 泉膳（中国）投資有限公司董事長（現任） 当社常務取締役経営戦略本部長兼グループデザイン室長 当社常務取締役経営戦略本部長兼グループデザイン室長兼外事局長 当社取締役副社長兼経営戦略本部長兼グループデザイン室長兼外事局長 当社代表取締役社長兼ＣＥＯ兼経営戦略本部長兼グループデザイン室長兼外事局長（現任）	（注）２	500

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数（千株）
常務取締役 グループＩＴ本部長	野々下　信也	1954年５月２日生	1979年４月 2005年１月 2007年４月 2018年11月 2019年６月 2021年６月 2022年６月	日本アイ・ビー・エム㈱入社 同社システム製品事業System i 事業部長 当社入社執行役員グループＩＴ本部長 当社執行役員グループＩＴ技術本部長 当社取締役グループＩＴ技術本部長 当社取締役グループＩＴ本部長 当社常務取締役グループＩＴ本部長（現任）	(注) 2	18
取締役 グループ 食品安全基準本部長	平野　誠	1958年12月２日生	1982年４月 2001年４月 2004年４月 2004年６月 2005年11月 2006年５月 2006年10月 2010年10月 2012年９月 2013年７月 2014年４月 2015年７月 2016年11月 2018年４月 2019年２月 2023年10月	ネスレ日本㈱入社 ネスレピュリナペットケア㈱代表取締役社長 当社入社 当社取締役 当社取締役食品安全追求室長 ㈱ココスジャパン監査役 当社取締役食品安全追求本部管掌 当社取締役グループＣＣ本部長 当社取締役グループＣＣ本部長兼食品安全追求本部長兼フェアトレード部管掌 当社取締役食品安全追求本部長兼フェアトレード部管掌 ㈱ＧＦＦ代表取締役社長 当社取締役グループ食品安全追求本部管掌兼フェアトレード部管掌 当社取締役フェアトレード部管掌 当社取締役 当社取締役 ㈱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 当社取締役グループ食品安全保証本部長 当社取締役グループ食品安全基準本部長（現任）	(注) 2	19

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数（千株）
取締役 日本文化研修センター代表	小川　一政	1977年４月17日生	2001年４月 2003年６月 2006年５月 2007年６月 2008年６月 2009年６月 2011年11月 2013年１月 2014年２月 2014年６月 2015年１月 2016年３月 2018年７月 2019年５月 2019年10月 2019年12月 2020年３月 2020年４月 2020年６月 2021年４月 2022年10月 2023年６月	日商エレクトロニクス㈱入社 ㈱日本クリエイト取締役（現任） 当社入社　関連企業室マネジャー 当社海外事業部マネジャー 当社グループ経営企画室ゼネラルマネジャー（海外担当） 当社取締役 ㈱ゼンショー（現　㈱すき家）取締役 当社取締役グローバル事業推進本部長 当社取締役グローバル事業推進本部長兼グループＭＤ本部管掌 当社常務取締役グローバル事業推進本部長兼グループＭＤ本部管掌 当社常務取締役グローバル事業推進本部長兼グループＢＢ本部長 当社常務取締役グローバル事業推進本部長 当社常務取締役グループマーチャンダイジング本部長 ㈱日本ダイニングホールディングス代表取締役社長 当社常務取締役 ㈱すき家本部（現　㈱すき家）代表取締役社長 当社常務取締役ＣＤＯ（Chief Design Officer） 当社常務取締役ＣＤＯ兼グローバルＨＲ担当 当社常務取締役ＣＤＯ兼グローバルＨＲ担当兼グループＣＣ部管掌 当社常務取締役ＣＤＯ兼グローバルＨＲ担当兼グループＣＣ部管掌兼グローバルSUSHI事業本部管掌 当社取締役副社長ＣＤＯ兼グローバルＨＲ担当兼グループＣＣ部管掌兼グローバルSUSHI事業本部管掌兼グループデザイン室長 当社取締役副社長 ㈱日本リテールホールディングス代表取締役社長兼㈱日本SS代表取締役社長兼㈱ジョイマート　代表取締役社長 当社取締役副社長日本文化研修センター代表 当社取締役日本文化研修センター代表（現任）	（注）２	500
取締役	伊東　千秋	1947年10月10日生	1970年４月 2001年４月 2002年６月 2003年４月 2004年６月 2006年６月 2008年６月 2010年４月 2013年６月 2015年６月	富士通㈱入社 同社パーソナルビジネス本部長 同社執行役パーソナルビジネス本部長 同社経営執行役常務プラットフォームビジネス企画本部長 同社取締役専務プロダクト部門担当 同社代表取締役副社長 同社取締役副会長 ㈱富士通総研代表取締役会長 日立造船㈱社外取締役 当社取締役（現任） ㈱オービックビジネスコンサルタント社外取締役（現任）	（注）２	－

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数（千株）
取締役	安藤　隆春	1949年８月31日生	1972年４月 1999年８月 2004年８月 2009年６月 2011年10月 2013年５月 2016年６月 2017年６月 2018年６月 2020年５月 2022年６月 2023年３月	警察庁入庁 警視庁公安部長 警察庁長官官房長 警察庁長官 警察庁退官 ㈱ニトリホールディングス社外取締役 ㈱アミューズ社外取締役（現任） 当社取締役（現任） 東武鉄道㈱社外取締役（現任） ㈱ニトリホールディングス社外取締役（監査等委員） ㈱日清製粉グループ本社社外取締役（監査等委員）（現任） 楽天グループ㈱社外取締役（現任）	(注) 2	－
取締役	山名　昌衛	1954年11月18日生	1977年４月 2002年７月 2003年８月 2006年６月 2013年４月 2014年４月 2022年４月 2022年６月 2023年６月 2024年６月	ミノルタカメラ㈱（現コニカミノルタ㈱）入社 ミノルタ㈱（現コニカミノルタ㈱）執行役員企画本部経営企画部長 コニカミノルタホールディングス㈱（現コニカミノルタ㈱）常務執行役 同社取締役常務執行役 コニカミノルタ㈱取締役専務執行役 同社取締役代表執行役社長兼CEO 同社取締役執行役会長 TDK㈱社外取締役（現任） 当社取締役（現任） ㈱かんぽ生命保険社外取締役（現任） ＳＣＳＫ㈱社外取締役（現任）	(注) 2	－
取締役	永妻　玲子	1974年10月16日生	1998年４月 2001年４月 2003年７月 2009年４月 2018年３月 2021年11月 2023年３月 2023年６月	国際電信電話㈱（現KDDI㈱）入社 ㈱エフエム東京入社 日本マイクロソフト㈱入社 アマゾンジャパン同入社 同社セラーサービス事業本部事業本部長 Twitter Japan ㈱（現 X Corp. Japan ㈱）代表取締役社長 ㈱メドレー社外取締役 当社取締役（現任）	(注) 2	－
取締役 常勤監査等委員	渡辺　秀雄	1949年９月30日生	1974年４月 1993年５月 1999年４月 2000年６月 2004年５月 2007年４月 2008年10月 2012年６月 2019年６月	大和証券㈱（現 ㈱大和証券グループ本社）入社 同社事業法人第三部部長 大和証券エスビー・キャピタル・マーケッツ㈱（現　大和証券㈱）経営企画部長 同社執行役員 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㈱代表取締役兼ＣＥＯ 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㈱代表取締役社長 ㈱大和総研ホールディングス代表取締役副社長兼㈱大和総研代表取締役副社長兼㈱大和総研ビジネス・イノベーション代表取締役副社長 当社常勤監査役 当社取締役（常勤監査等委員）(現任)	(注) 3	－

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数（千株）
取締役 監査等委員	宮嶋　之雄	1953年４月20日生	1978年４月 2004年４月 2005年４月 2013年７月 2014年７月 2015年６月 2016年６月 2017年12月 2019年６月	日綿実業㈱（現　双日㈱）入社 同社常務執行役員 双日インシュアランス㈱代表取締役社長 ㈱太知ホールディングス監査役 同社取締役管理本部長 同社　顧問 当社監査役 三洋貿易㈱社外取締役 当社取締役（監査等委員）(現任)	(注) 3	－
取締役 監査等委員	金子　健一	1957年９月７日生	1981年４月 2010年４月 2012年４月 2012年11月 2014年６月 2017年６月 2023年６月	㈱第一勧業銀行（現㈱みずほ銀行）入行 ㈱みずほ銀行執行役員 日本土地建物㈱顧問 同社常務執行役員 ㈱東京アドエージェンシー監査役 同社代表取締役社長 当社取締役（監査等委員）(現任)	(注) 3	－
取締役 監査等委員	丸山　寿	1961年３月８日生	1983年４月 2016年４月 2020年６月 2021年３月 2022年１月 2023年１月 2023年６月 2024年６月	日立化成工業㈱（現㈱レゾナック）入社 日立化成㈱（現㈱レゾナック）代表執行役社長 同社代表取締役社長執行役員兼CEO 昭和電工㈱（現㈱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㈱（現㈱レゾナック）代表取締役社長執行役員兼CEO 昭和電工㈱（現㈱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㈱（現㈱レゾナック）代表取締役会長 ㈱レゾナック・ホールディングス取締役 当社取締役（監査等委員）(現任) 横河電機㈱社外取締役（現任）	(注) 3	－
計						1,537

（注）１．取締役伊東千秋、安藤隆春、山名昌衛、永妻玲子、渡辺秀雄、宮嶋之雄、金子健一及び丸山寿は社外取締役であります。
２．2025年６月27日開催の定時株主総会の終結の時から１年間
３．2025年６月27日開催の定時株主総会の終結の時から２年間
４．代表取締役社長兼ＣＥＯ小川洋平及び取締役小川一政は、代表取締役会長小川賢太郎の実子であります。

② 社外役員の状況

当社の社外取締役は８名であります。

社外取締役伊東千秋及び社外取締役山名昌衛は、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営全般に助言を受けることで当社の経営体制が更に強化できると判断し、社外取締役に選任しております。

社外取締役安藤隆春は、社外取締役となること以外で直接企業経営に関与した経験はありませんが、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、社外取締役として当社の経営全般に対して適切に監督・助言を受けられるものと判断し、社外取締役に選任しております。

社外取締役永妻玲子は、IT・DX分野の高い見識を有し、経営者として豊富な経験と幅広い知識を備えていることから、社外取締役として当社の経営全般に対して適切に助言を受けられるものと判断し、社外取締役に選任しております。

社外取締役常勤監査等委員渡辺秀雄は、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有していることから、社外取締役に選任しております。

社外取締役監査等委員宮嶋之雄は、長年にわたる経営者としての経験や経営管理業務をはじめとする多様な業務経験を通じての幅広い知識を有していることから、社外取締役に選任しております。

社外取締役監査等委員金子健一は、金融機関での長年にわたる豊富な経験を有しており、経営者としても高い見識を備えていることから、社外取締役に選任しております。

社外取締役監査等委員丸山寿は、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いることから、社外取締役に選任しております。

当社は社外取締役８名を㈱東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。

当社は「コーポレートガバナンスに関する基本方針」において「独立社外取締役の独立性基準」（※）を制定し、社外取締役を様々な分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任し、中立的・客観的な視点から監督を行うことにより経営の健全化を確保しております。また、選任の目的に適うよう、その独立性確保に留意し、実務的に独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任しておりません。

なお、当社は上記社外取締役との間に特別な利害関係はありません。また、社外取締役が保有する当社株式の状況は「役員の状況」に記載の通りです。

当該社外取締役が他の会社等の役員もしくは使用人である、または役員もしくは使用人であった場合における当該他の会社等と当社との間に、人的関係、資本的関係又は取引関係その他の利害関係はありません。

（※）a.東京証券取引所が定める独立性基準を満たしていること

b.誠実な人格、高い見識を有し、当社取締役会に多様な視点を取り入れる観点から、広範な知識と経験及び出身分野における実績を有すること

c.当社グループの企業理念を十分に理解していただけること

③ 社外取締役による監督又は監査と内部監査、監査等委員会監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

監査等委員でない社外取締役は、取締役会において適宜に重要な経営意思決定を行うとともに取締役の職務の執行の監督を行い、監査等委員会と情報交換・意見交換を定期的に行っております。

監査等委員会は、会計監査人の監査の独立性と適正性を監視しながら、会計監査人から監査及び期中レビュー計画とそれらの結果報告を受領のうえ、情報交換・意見交換を行う等の連携を密にしております。また、内部監査部門及び内部統制部門とは、定期的及び必要の都度相互の情報交換・意見交換を行う等の連携を密にして、監査の実効性と効率性の向上を図っております。内部監査部門は、財務報告に係る内部統制の整備・評価及び内部監査の結果等に関して適宜情報共有を行い、相互連携の強化に努めております。

(3) 【監査の状況】

① 監査等委員会監査の状況

(a) 当社の監査等委員会は社外取締役である監査等委員４名で構成され、監査等委員会が策定した監査の方針、重点監査項目及び職務の分担等を定めた監査計画に従い、内部監査部門及びグループ会社監査役と連携の上、取締役の職務執行状況を監査しております。

監査等委員は、取締役会及びその他の重要な会議等へ出席し、経営の意思決定プロセス及び結果の妥当性を監査するとともに、常勤の監査等委員１名を選任し、広く情報を収集し、その共有に努めております。また監査・監督機能の実効性を確保するため内部監査部門と緊密な連携を図っております。

各監査等委員の状況は以下のとおりです。

役職名	氏名	経歴等
社外取締役 常勤監査等委員	渡辺　秀雄	主に金融機関において企業経営者としての豊富な経験と高い見識を持ち、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おります。
社外取締役 監査等委員	宮嶋　之雄	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た幅広い知見及び財務・会計に関する専門的な知識と経験を有しております。
社外取締役 監査等委員	金子　健一	金融機関での長年にわたる豊富な経験と経営者としての高い見識を持ち、人事・労務及び財務に関する専門的な知識と経験を有しております。
社外取締役 監査等委員	丸山　寿	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おります。

また、監査等委員会の職務を補助する組織として「監査等委員会室」を設置し、専任の経験豊富なスタッフを１名配置しており、その人事異動、人事評価等は監査等委員会の同意を得るものとし、監査等委員会の監査活動の実効性を確保しております。

(b) 監査等委員会の運営

当事業年度において、当社は監査等委員会を14回開催しており、１回当たりの平均所要時間は約１時間33分となっております。各監査等委員の監査等委員会への出席状況は以下のとおりです。

役職名	氏名	出席状況
社外取締役 常勤監査等委員	渡辺　秀雄	14回/14回（100%）
社外取締役 監査等委員	宮嶋　之雄	14回/14回（100%）
社外取締役 監査等委員	金子　健一	14回/14回（100%）
社外取締役 監査等委員	丸山　寿	14回/14回（100%）

② 監査等委員会及び監査等委員の活動状況

(a) 重点監査項目

当事業年度の監査等委員会は、当社およびグループ会社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の構築に資することを監査の基本方針として監査計画を定めております。当事業年度は主として、イ）内部統制システムの整備・運用状況及び有効性の評価、ロ）企業集団における食品の安全性の追求に関する事項についての監視・検証、ハ）企業集団における労働環境の改善、整備に関する事項についての監視・検証を重点監査項目として取り組みました。

(b) 監査等委員会の活動状況

監査等委員会では、年間を通じて次のような決議、協議、報告がなされました。なお、監査等委員会は、必要に応じて適宜開催しました。

付議事項	件数	検討事項
決議	10件	取締役選任・報酬議案に関する総会での意見表明の有無の決定、会社法監査に係る監査等委員会監査報告の決定、会計監査人の再任、監査等委員会委員長選任、常勤の監査等委員の選任及び選定監査等委員の選定、監査等委員の報酬額承認、監査の方針及び計画の承認、監査等費用の予算承認、会計監査人の報酬等に関する同意
協議	３件	取締役の選任及び報酬等に関する指名・報酬諮問委員会の審議状況および諮問案の妥当性、取締役の選任及び報酬等に関する監査等委員会意見、株主総会議案および書類等の内容
報告等	20件	会計監査人とのディスカッション（ガバナンス、法令遵守、監査方針等）、会計監査人からの監査報告（期中・期末）、取締役（社内・社外）との意見交換、監査等委員会監査に係る年間活動実績、競業取引・利益相反取引等監査の概要、内部監査部門他関連部門との意見交換会要旨、会計監査人との課題案件に関する意見交換（非保証業務の事前承認手続き、サスティナビリティ情報開示の動向、KAM 他）など

(c) 監査等委員の主な活動

イ．監査等委員及び監査等委員会

監査等委員は、取締役会（当事業年度は合計13回開催）に出席し、付議事案に関して審議の経過や結果の適法性及び妥当性を監査するとともに、必要に応じて、質問や意見を述べるなど、取締役の職務執行状況等を監査しました。取締役会では、代表取締役から経営の課題や取組方針等の考えについて適宜説明を受け、経営状況の把握を行いました。また、監査等委員会は、業務執行取締役と個別に面談を実施し、業務執行に係る課題認識や取組方針に関するヒアリングを行うとともに、社外取締役とは経営方針や取締役の職務執行状況等に関し、意見交換の機会を設け、意思疎通を図るなど監査活動の実効性を高めることに努めました。

常勤の監査等委員は、社内の重要会議（総合リスク管理・コンプライアンス委員会、食品安全会議、グループIT全体会議等）への出席や決裁文書等の重要書類の閲覧及び、各部門担当者より適宜報告を受けるなど内部統制に必要な事項（ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理、食品の安全性の追求状況、労働環境の改善・整備状況など）について日常的にモニタリングを行い、業務監査を実施いたしました。また、子会社については、取締役や各部門担当者と意見交換を行うとともに、子会社監査役との意思疎通および情報交換を行い、必要に応じて往査を実施するなど、グループ内子会社のガバナンス、コンプライアンス等の状況把握に努め、企業集団における内部統制について運用状況の調査・確認を行いました。常勤の監査等委員が監査活動を通じて入手した情報等については、非常勤の監査等委員と適宜共有し、必要に応じて、監査等委員会において議論を重ねた上で会社への提言、申し入れなどを行いました。

ロ．内部監査部門との連携状況

内部監査部門は、代表取締役の指示を受けて当社および子会社全般を対象に内部監査を行っております。常勤の監査等委員は、内部監査部門と定期的な会合を持ち、内部監査の結果やその進捗状況等について適宜報告を受けるとともに、必要に応じて意見や情報の交換を行うなど、緊密な連携を図ることで監査環境の整備に努めました。

常勤の監査等委員と内部監査部門との連携内容は次のとおりです。

＜内部監査部門との連携＞

会議名 等	時期	概要
内部監査報告会	適宜	内部監査計画、内部監査結果等について説明を受け、監査実施状況等について意見交換を行いました。
定例ミーティング	原則毎月1回	内部監査部門と常勤の監査等委員との間で情報交換を主に行い、相互に課題事項等について確認を行いました。
国内・海外子会社 監査指摘事項の進捗管理	原則毎月1回	国内・海外の内部監査の状況共有を行い、指摘された課題内容について進捗状況を共有し、必要に応じて、詳細な報告を受けました。

ハ．会計監査人との連携状況

監査等委員会は、会計監査人より会計監査及び内部統制監査の手続き及び結果の概要につき報告を受け、意見交換を行いました。その他、会計監査報告書へのKAM（監査上の主要な検討事項）の記載項目・内容等の検討状況の報告を受け、必要に応じて課題の共有化と情報交換を図るとともに、有効かつ効率的な会計監査及び内部統制監査の遂行に向けて意見交換を行う等、緊密な連携を図りました。

監査等委員会と会計監査人との連携内容は次のとおりです。

＜会計監査人との主な連携＞

会議名 等	時期	概要
期末監査報告	５月	期末監査結果、会計監査人の職務遂行に関する事項、外部機関による検査等の結果についての報告を受け、意見交換を行いました。
監査計画等の説明	８月	当事業年度の監査計画の概要や2025年３月期適用の主な会計基準及び監査基準等について説明を受け、意見交換を行いました。
期中レビュー結果報告	11月	期中レビュー結果について会計監査人より報告を受け、意見交換を行いました。
KAM （監査上の主要な検討事項）	２月	固定資産減損認識判定、のれん評価、関係会社投資の評価について報告を受け、意見交換を行いました。
内部統制監査状況の報告等	４月、７月、11月、12月	内部統制監査の報告、ガバナンスや不正リスクに関する意見交換を行いました。
日本公認会計士 改正倫理規則対応	４月～３月	非保証業務の概念的枠組み及び会計監査人の独立性阻害要因等の確認について

ニ．内部通報制度

当社では複数の「ゼンショーグループ ホットライン」（内部通報窓口）を設置しております。その一つに「監査等委員会窓口」があり、ゼンショーグループの役職員が監査等委員会に直接内部通報を行うことができ、執行部門から独立した内部通報制度としてガバナンス、コンプライアンス強化の一助となっております。

ホ．その他

世界の政治・経済状況に応じた中期経営計画の進捗の確認、プライム市場上場企業としてのSDGs、ESG、DX等への取組みや進捗等について、関係各部門と情報共有を行い、対応等協議を行いました。

③　内部監査の状況

当社における内部監査は、グループ内部監査部（グループ内部監査部長以下11名）が担当し、当社グループ全体（国内及び海外子会社）について、内部監査規程に基づき各子会社の業種業態、規模に応じた業務監査、内部統制監査を実施しております。監査の結果及び改善状況につきましては、適宜代表取締役へ報告するとともに相互連携の趣旨から監査等委員会へも報告がなされております。その他、会計監査人と連携し、内部統制の整備・運用の強化を図っております。

④　会計監査の状況

a. 監査法人の名称

PwC Japan有限責任監査法人

b. 継続監査期間

2012年３月期以降の14年間

（1996年３月期から2004年３月期までの９年間、プライスウォーターハウスクーパースと同一のネットワークファームの監査人を選任しておりました。）

c. 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員　公認会計士　谷口　寿洋（継続監査年数１年）

指定有限責任社員　公認会計士　清水　健太郎（継続監査年数６年）

d. 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士６名、その他23名となっております。

e. 監査法人の選定方針と理由

監査等委員会は、「会計監査人の評価及び選定基準」を定めており、同基準に従って会計監査人の選定を行っております。選定に際しては、当社の広範な業務内容に対応して効率的な監査業務を実施することができる一定の規模と世界的なネットワークを持つこと、監査・品質管理体制が整備されていること、監査日数、監査期間及び具体的な監査実施要領並びに監査費用が合理的かつ妥当であること、さらには監査実績なども勘案して総合的に判断いたしました。また、日本公認会計士協会の定める「改正倫理規則（2022年７月25日）」に基づき職業的専門家としての倫理および独立性を有することを確認するとともに、必要な専門性を有することについて検証し、確認いたしました。

現会計監査人は、世界的に展開しているプライスウォーターハウスクーパースのネットワークファームであり、海外の会計や監査に対する知見のある人材が豊富であることから、海外事業を積極的に推進している当社にとって最適であると考え選定いたしました。

監査等委員会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定し、取締役会は当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提出します。

また、監査等委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、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きまして、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

f. 監査等委員会による監査法人の評価

当社の監査等委員会は、「会計監査人の評価及び選定基準」を定めており、監査法人に対して同基準に従って評価を行った結果、同法人による会計監査は、従前から適正に行われていることを確認しております。

また、監査等委員会は会計監査人の再任に関する確認決議をしており、その際には日本監査役協会が公表する「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」に基づき、総合的に評価しております。

⑤　監査報酬の内容等

a. 監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	89	1	83	1
連結子会社	38	－	51	－
計	127	1	134	1

当社における前連結会計年度及び当連結会計年度の非監査業務の内容は、社債及び新株発行にあたってのコンフォートレター作成業務であります。

b. 監査公認会計士等と同一のネットワーク（プライスウォーターハウスクーパース）に対する報酬（a.を除く）

区　分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	－	－	－	－
連結子会社	223	37	56	14
計	223	37	56	14

連結子会社における前連結会計年度の非監査業務の内容は、主として在外子会社の国際財務報告基準(IFRS)に関する助言業務及び税務関連業務であり、当連結会計年度の非監査業務の内容は、主として税務関連業務であります。

c. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

前連結会計年度及び当連結会計年度に当社の一部の連結子会社が当社監査公認会計士等と同一のネットワーク以外に属している監査公認会計士等へ支払っている監査証明業務に基づく報酬に、重要なものはありません。

d. 監査報酬の決定方針

監査報酬は、監査計画及び報酬見積の内容並びに前年度の監査実績等を精査した上で、監査等委員会の同意を得て決定しております。

e. 監査等委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

取締役会が提案した会計監査人に対する報酬等に対して、当社の監査等委員会は、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項及び第3項に従い同意しております。

(4) 【役員の報酬等】

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

1．基本方針及び報酬水準

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共に、多様で優秀な人材を確保できる水準とし、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いたします。

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。

2025年6月27日開催の第43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）の報酬総額は年額1,000百万円以内（うち社外取締役分は100百万円以内、使用人分給与は含まない）とし、監査等委員である取締役の報酬総額は年額200百万円以内と決議されております。

（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（月額基本報酬）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（月額基本報酬）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。会社業績は連結の経常利益率を使用します。また、役員業績連動報酬表（役付別）は連結経常利益率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。

※2025年５月13日開催の取締役会において、役員業績連動報酬表（役付別）の基準を2.0％以上から5.0％以上へ変更する決議をいたしました。

(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。

※指名・報酬諮問委員会については「(1) コーポレート・ガバナンスの概要 ②企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由（d）指名・報酬諮問委員会」に記載しております。

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。

３．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や職責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。

取締役会は、代表取締役による取締役の個人別報酬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決定する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、取締役会はそ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。

４．当事業年度における当社の役員の報酬等の額の決定過程における取締役会等の活動

2022年６月24日の取締役会において、取締役月額基本報酬及び業績連動賞与の個人配分の決定を代表取締役に一任しております。

2022年６月24日の監査等委員会において、監査等委員である取締役の報酬について監査等委員の協議により決定しております。

５．業績連動型株式報酬の算定方法

前述に記載した取締役の報酬総額（年額1,000百万円以下）とは別枠として、当社は、社外取締役または監査等委員である取締役を除く取締役及び執行役員（以下、総称して「取締役等」という）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。

取締役の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決定します。2023年３月期から2025年３月期までの３事業年度の中期経営計画期間及びその経過後に開始する３事業年度ごとの中期経営計画期間（以下、総称して「中計期間」という）において、取締役に給付される株式の上限（３事業年度当たりの上限）は225,000株とする旨を、株主総会で決議しております。

業績連動型株式報酬制度は、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経営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及び当社株式を時価で換算した金額相当の金銭（以下、総称して「当社株式等」という）を給付します。

その詳細は以下の通りです。

（ア）業績ポイント付与の対象者（以下、「受給予定者」という）

取締役等を対象とします。

（イ）業績連動型株式報酬として支給される報酬等の内容

当社株式等

（ウ）業績連動型株式報酬の支給額等の算定方法

ｉ）付与する業績ポイントの決定方法

(a) ポイント付与の時期

中計期間が終了した直後の定時株主総会日（業績ポイント付与日）現在における受給予定者（当該定時株主総会において取締役等を退任する者も含む）に対して、当該中計期間における職務執行の対価として同日に付与します。このほか、職務執行期間の途中に取締役等が退任するときは、当該中計期間の在任期間における職務執行の対価として、当該退任日に下記で別途定める算定方法による業績ポ

イントを付与します。

(b) 報酬等と連動する業績指標

本制度においては、中計期間における各事業年度の連結経常利益計画値の合計を業績指標とし、当該業績指標に対する達成率に応じた業績連動係数を用いて業績ポイントを算定します。

（注）１　有価証券報告書において表示される連結経常利益の額を使用します。

２　各事業年度の連結経常利益計画値は当初公表した計画値を用いるものとし、中計期間の途中で変更した場合でも、業績連動係数の算定には当初計画値を用いるものとします。

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

なお、2026年３月期から2028年３月期までについての中期経営計画における各事業年度の連結経常利益計画値の合計は2,807億円です。

(c) 付与する業績ポイント数

(A) 本制度で取締役に付与される業績ポイントは、次の算式により算定されるポイントとします。

（算式）　中計期間の役付ポイント（別表１）×中計期間の業績連動係数（別表２）

(B) 役付ポイントとは、中計期間中の役位に応じて別表１に定める固定ポイントを中計期間のうちそれぞれの役位で在任した期間（以下「役務対象期間」という）の月数に応じて月割りしたポイント数の合計とします。

(C) 中計期間の途中で退任した場合の業績連動係数は以下に定める通りとします。

・役務対象期間における業績の達成率が100％以上の場合：0.3

・役務対象期間における業績の達成率が100％未満の場合：0.0

なお、この場合の達成率は、役務対象期間における各事業年度の連結経常利益の合計を業績指標とし、役務対象期間における各事業年度の連結経常利益計画値の合計に対する達成率とします。対象事業年度の途中で役務対象期間が終了した場合は、それぞれ当該事業年度における役務対象期間の月数に応じて月割りした値とします。

(D) １ポイント未満の端数は切り捨てます（算出過程では端数処理をしません）。

別表１　役付ポイント

役位（役付）	役付ポイント
代表取締役	60,000
副社長	36,000
専務取締役	24,000
常務取締役	18,000
取締役（上記各役付に就いているものを除く）	6,000

別表２　業績連動係数

達成率	業績連動係数
150％以上	1.5
120％以上150％未満	1.3
110％以上120％未満	1.1
100％以上110％未満	1.0
100％未満	0.0

ⅱ）支給する当社株式等

受給予定者は、取締役等の退任日までに役員株式給付規程で定める要件を満たした場合に、当該退任日に給付を受ける権利を取得します。但し、受給予定者が株主総会又は取締役会において解任の決議をされた場合、在任中に一定の非違行為があったことに起因して退任した場合又は在任中に会社に損害が及ぶような不適切行為等があった場合は、給付を受ける権利を取得できないものとします。

給付を受ける権利を取得した受給予定者への給付は、次の各号に掲げる場合に応じて、当該各号に定めるものとします。

(a) 任期満了により取締役等を退任する場合

次の(A)に定める株式及び(B)に定める金銭を給付します。

(A) 株式

次の算式により「１ポイント＝１株」として算出される株式数とします。

（算式）株式数 ＝ 退任日までの業績ポイント累計数（以下「確定ポイント数」という）× 70%
（単元株未満の端数は切り捨て。）

(B) 金銭

次の算式により算出される金銭額とします。

（算式）金銭額 ＝（確定ポイント数 － (A)で算出される株式数）× 退任日時点の本株式の時価

(b) 任期満了による退任以外の事由により取締役等を退任する場合

次の(A)に定める株式及び(B)に定める金銭を給付します。

(A) 株式

次の算式により「１ポイント＝１株」として算出される株式数とします。

（算式）株式数 ＝ 確定ポイント数 － 単元未満ポイント数

(B) 金銭

次の算式により算出される金銭額とします。

（算式）金銭額 ＝ (A)で切り捨てられた単元未満ポイント数 × 退任日時点の本株式の時価

(c) 受給予定者が死亡した場合

当該受給予定者の遺族は、取締役会で決定した役員株式給付規程で定める要件を満たした場合に、受給予定者の死亡日に次の算式により算出される金額の金銭を遺族給付として給付を受ける権利を取得します。

（算式）遺族給付の額 ＝ 確定ポイント数 × 死亡日時点における本株式の時価

(d) 中計期間における役付別の上限となる株式数

中計期間における取締役の役付別の上限となる株式数は別表３の通りです。

別表３　中計期間当たりの役付別の株式数上限（３事業年度当たりの上限）

役位（役付）	株式数上限
代表取締役	90,000
副社長	54,000
専務取締役	36,000
常務取締役	27,000
取締役（上記各役付に就いているものを除く）	9,000

(e) 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%

(f) 取締役の個人別報酬の決定についての委任事項

株式報酬に係る事項は委任の対象外です。

② 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		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（監査等委員及び社外取締役を除く。）	583	399	52	131	5
監査等委員（社外取締役を除く。）	－	－	－	－	－
社外役員	93	93	－	－	8

（注） 当連結会計年度末現在の取締役（監査等委員を除く）は９名（うち社外取締役４名）、監査等委員は４名（うち社外取締役４名）であります。

③ 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の額（百万円）			報酬等の総額（百万円）
			固定報酬	業績連動報酬		
				業績連動賞与	業績連動株式報酬	
小川　賢太郎	代表取締役会長	提出会社	283	31	71	385

（注） 連結報酬等の総額が１億円以上である者に限定して記載しております。

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、投資株式について、もっぱら株式の価値の変動または配当の受領によって利益を得ることを目的として保有する株式を純投資目的である投資株式、それ以外の株式を純投資目的以外の目的である投資株式（政策保有株式）に区分しております。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a．保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

期末日末時点で保有目的が純投資以外の目的である投資株式を保有しておりません。

b．銘柄数及び貸借対照表計上額

該当事項はありません。

c．特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

該当事項はありません。

③ 保有目的が純投資目的である投資株式

区分	前事業年度		当事業年度	
	銘柄数 （銘柄）	貸借対照表計 上額の合計額 （百万円）	銘柄数 （銘柄）	貸借対照表計 上額の合計額 （百万円）
非上場株式	1	5	1	5
非上場株式以外の株式	―	―	―	―

区分	当事業年度		
	受取配当金の 合計額(百万円)	売却損益の 合計額(百万円)	評価損益の 合計額(百万円)
非上場株式	―	―	―
非上場株式以外の株式	―	―	―

第５　【経理の状況】

１．連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（1976年大蔵省令第28号。以下、「連結財務諸表規則」という。）に基づいて作成しております。

なお、当連結会計年度は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則の一部を改正する内閣府令」(2023年３月27日内閣府令第22号)附則第２条第１項ただし書きにより、改正後の連結財務諸表規則に基づいて作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（1963年大蔵省令第59号。以下、「財務諸表等規則」という。）に基づいて作成しております。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

２．監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の２第１項の規定に基づき、連結会計年度(2024年４月１日から2025年３月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2024年４月１日から2025年３月31日まで)の財務諸表についてPwC Japan有限責任監査法人により監査を受けております。

３．連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っております。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、又は会計基準等の変更等について的確に対応ができる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入しております。

1　【連結財務諸表等】

(1)　【連結財務諸表】

①　【連結貸借対照表】

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2024年３月31日)	当連結会計年度 (2025年３月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	82,171	79,695
売掛金	※1　46,727	※1　53,323
有価証券	19,907	12,040
商品及び製品	5,113	4,848
仕掛品	2,731	3,244
原材料及び貯蔵品	41,058	63,960
その他	27,112	35,303
貸倒引当金	△365	△409
流動資産合計	224,457	252,006
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	※2　253,223	※2　279,784
減価償却累計額	△147,862	△155,051
建物及び構築物（純額）	105,360	124,732
機械装置及び運搬具	26,085	31,299
減価償却累計額	△14,146	△16,066
機械装置及び運搬具（純額）	11,939	15,232
工具、器具及び備品	103,657	119,552
減価償却累計額	△70,328	△78,442
工具、器具及び備品（純額）	33,328	41,109
土地	※2　29,109	※2　33,516
リース資産	84,210	102,024
減価償却累計額	△35,875	△43,692
リース資産（純額）	48,335	58,332
建設仮勘定	3,939	1,437
有形固定資産合計	232,013	274,360
無形固定資産		
商標権	201,169	198,423
のれん	13,616	11,234
その他	5,493	6,083
無形固定資産合計	220,279	215,741
投資その他の資産		
投資有価証券	※3　2,162	※3　1,528
差入保証金	※4　38,074	※4　39,618
長期前払家賃	13,004	11,646
繰延税金資産	9,922	10,311
その他	7,396	7,378
貸倒引当金	△105	△62
投資その他の資産合計	70,453	70,420
固定資産合計	522,746	560,522
繰延資産		
株式交付費	808	481
社債発行費	43	98
繰延資産合計	852	580
資産合計	748,056	813,109

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （2024年３月31日）	当連結会計年度 （2025年３月31日）
負債の部		
流動負債		
買掛金	43,148	56,386
短期借入金	※5 7,542	※5 6,857
1年内償還予定の社債	10,000	―
1年内返済予定の長期借入金	※2 26,735	※2 29,925
リース債務	13,619	17,160
未払法人税等	14,966	15,447
契約負債	860	883
賞与引当金	4,082	5,006
その他	59,748	59,446
流動負債合計	180,704	191,114
固定負債		
社債	15,000	35,000
長期借入金	※2 224,369	※2 227,923
リース債務	42,723	48,836
株式給付引当金	378	525
退職給付に係る負債	274	284
資産除去債務	6,814	6,874
繰延税金負債	57,102	56,533
その他	6,037	5,645
固定負債合計	352,699	381,623
負債合計	533,403	572,737
純資産の部		
株主資本		
資本金	47,497	47,497
資本剰余金	74,112	74,112
利益剰余金	85,461	113,097
自己株式	△13,715	△13,723
株主資本合計	193,355	220,983
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	24	46
繰延ヘッジ損益	158	△723
為替換算調整勘定	20,845	19,755
その他の包括利益累計額合計	21,029	19,078
非支配株主持分	267	309
純資産合計	214,652	240,371
負債純資産合計	748,056	813,109

② 【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
売上高	※1　965,778	※1　1,136,684
売上原価	441,727	514,475
売上総利益	524,050	622,208
販売費及び一般管理費	※2、3　470,342	※2、3　547,080
営業利益	53,707	75,128
営業外収益		
受取利息	850	2,096
受取配当金	5	6
為替差益	—	548
持分法による投資利益	6	21
補助金収入	570	504
その他	1,138	1,686
営業外収益合計	2,571	4,864
営業外費用		
支払利息	3,790	5,736
為替差損	147	—
その他	1,427	2,365
営業外費用合計	5,365	8,102
経常利益	50,913	71,890
特別利益		
固定資産売却益	※4　64	※4　146
受取保険金	128	85
受取補償金	—	608
退職給付制度終了益	※5　179	—
リース解約益	—	832
その他	202	384
特別利益合計	573	2,057
特別損失		
固定資産売却損	※6　26	※6　237
固定資産除却損	※7　1,890	※7　2,876
減損損失	※8　1,350	※8　4,494
その他	692	2,836
特別損失合計	3,960	10,445
税金等調整前当期純利益	47,526	63,502
法人税、住民税及び事業税	18,033	24,090
法人税等調整額	△1,217	108
法人税等合計	16,816	24,198
当期純利益	30,709	39,304
非支配株主に帰属する当期純利益	16	13
親会社株主に帰属する当期純利益	30,693	39,290

【連結包括利益計算書】

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
当期純利益	30,709	39,304
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	83	21
繰延ヘッジ損益	1,240	△882
退職給付に係る調整額	△58	－
為替換算調整勘定	8,787	△1,156
持分法適用会社に対する持分相当額	45	△5
その他の包括利益合計	※1　10,097	※1　△2,022
包括利益	40,807	37,281
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	40,780	37,285
非支配株主に係る包括利益	26	△4

③ 【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

（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
当期首残高	26,996	23,809	60,576	△6,915	104,466
会計方針の変更による累積的影響額			233		233
会計方針の変更を反映した当期首残高	26,996	23,809	60,810	△6,915	104,700
当期変動額					
新株の発行	35,501	35,501			71,002
剰余金の配当			△5,600		△5,600
親会社株主に帰属する当期純利益			30,693		30,693
自己株式の取得				△6,799	△6,799
自己株式の処分		0			0
資本金から剰余金への振替	△15,000	15,000			－
連結範囲の変動		△199	△442		△641
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	20,501	50,302	24,650	△6,799	88,655
当期末残高	47,497	74,112	85,461	△13,715	193,355

	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	退職給付に係る調整累計額	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	△58	△1,081	58	12,248	11,167	203	115,837
会計方針の変更による累積的影響額				△233	△233		－
会計方針の変更を反映した当期首残高	△58	△1,081	58	12,015	10,933	203	115,837
当期変動額							
新株の発行							71,002
剰余金の配当							△5,600
親会社株主に帰属する当期純利益							30,693
自己株式の取得							△6,799
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							△641
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	83	1,240	△58	8,830	10,095	64	10,159
当期変動額合計	83	1,240	△58	8,830	10,095	64	98,815
当期末残高	24	158	－	20,845	21,029	267	214,652

当連結会計年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

（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
当期首残高	47,497	74,112	85,461	△13,715	193,355
会計方針の変更による累積的影響額					－
会計方針の変更を反映した当期首残高	47,497	74,112	85,461	△13,715	193,355
当期変動額					
新株の発行					－
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
資本金から剰余金への振替					－
連結範囲の変動			△630		△630
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	－	0	27,636	△8	27,627
当期末残高	47,497	74,112	113,097	△13,723	220,983

	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	退職給付に係る調整累計額	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	24	158	－	20,845	21,029	267	214,652
会計方針の変更による累積的影響額							－
会計方針の変更を反映した当期首残高	24	158	－	20,845	21,029	267	214,652
当期変動額							
新株の発行							－
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
資本金から剰余金への振替							－
連結範囲の変動							△630
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	21	△882	－	△1,089	△1,950	42	△1,908
当期変動額合計	21	△882	－	△1,089	△1,950	42	25,719
当期末残高	46	△723	－	19,755	19,078	309	240,371

④ 【連結キャッシュ・フロー計算書】

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	47,526	63,502
減価償却費	34,437	46,509
減損損失	1,350	4,494
のれん償却額	1,770	1,451
賞与引当金の増減額（△は減少）	716	929
株式給付引当金の増減額（△は減少）	221	147
受取利息及び受取配当金	△855	△2,103
支払利息	3,790	5,736
売上債権の増減額（△は増加）	△8,198	△6,883
棚卸資産の増減額（△は増加）	△1,271	△22,468
仕入債務の増減額（△は減少）	3,319	13,276
未払消費税等の増減額（△は減少）	5,824	△4,057
その他の流動資産の増減額（△は増加）	△2,664	1,161
その他の固定資産の増減額（△は増加）	2,110	2,329
その他の流動負債の増減額（△は減少）	5,843	777
その他の固定負債の増減額（△は減少）	81	△545
その他	523	1,412
小計	94,525	105,670
利息及び配当金の受取額	659	1,321
利息の支払額	△3,999	△5,218
法人税等の支払額	△5,199	△22,821
営業活動によるキャッシュ・フロー	85,985	78,953
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△20,000	△36,000
有価証券の償還による収入	―	36,000
有形固定資産の取得による支出	△40,120	△61,520
有形固定資産の売却による収入	45	233
無形固定資産の取得による支出	△1,975	△2,275
長期前払費用の取得による支出	△422	△367
投資有価証券の取得による支出	△870	△343
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	※2　△58,194	―
差入保証金の差入による支出	△2,027	△2,503
差入保証金の回収による収入	1,285	949
長期前払家賃の支出	△731	△679
その他	△2,375	8
投資活動によるキャッシュ・フロー	△125,387	△66,497

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△1,318	△1,494
長期借入れによる収入	145,925	53,641
長期借入金の返済による支出	△133,102	△47,924
リース債務の返済による支出	△14,647	△19,587
自己株式の取得による支出	△6,799	△10
社債の発行による収入	－	19,920
社債の償還による支出	－	△10,000
非支配株主からの払込みによる収入	38	47
株式の発行による収入	70,020	－
配当金の支払額	△5,602	△11,006
その他	119	189
財務活動によるキャッシュ・フロー	54,633	△16,225
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,754	703
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	16,986	△3,066
現金及び現金同等物の期首残高	64,690	82,171
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	494	589
現金及び現金同等物の期末残高	※1　82,171	※1　79,695

【注記事項】

(連結財務諸表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　164社

主要な連結子会社の名称

主要な連結子会社名は、「第１　企業の概況　４．関係会社の状況」に記載しているため、省略しております。

(2) 主要な非連結子会社の名称等

主要な非連結子会社

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、いずれも連結財務諸表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) 持分法適用の関連会社数　1社

会社等の名称

MARUI Wasabi, Inc.

(2) 持分法を適用していない非連結子会社

主要な非連結子会社

ZENSHO FOOD INDIA PRIVATE LIMITED　他　計４社

(持分法を適用しない理由)

持分法を適用していない会社は、それぞれの当期純損益(持分に見合う額)及び利益剰余金(持分に見合う額)等からみて、持分法の対象から除いても連結財務諸表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、持分法の適用範囲から除外しております。

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、連結財務諸表の作成にあたって、連結決算日現在で実施した仮決算に基づく財務諸表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

① 有価証券

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

② デリバティブ

時価法

③ 棚卸資産

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

① 有形固定資産(リース資産を除く)

主として定額法

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

② 無形固定資産

定額法

なお、自社利用のソフトウエアについては、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。

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。

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) 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

(4) 重要な引当金の計上基準

① 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。

② 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。

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。

(5) 退職給付に係る会計処理の方法

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。

(6) 重要な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。

なお、収益は、顧客との契約において約束された対価から値引きなどを控除した金額で測定しており、また、当社グループの主要な取引に関する支払条件は、通常短期のうちに支払期日が到来し、契約に重要な金融要素は含まれておりません。

(7) 重要な外貨建の資産又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。

(8) 重要なヘッジ会計の方法

① 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。

② 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

③ 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。

④ ヘッジの有効性の評価方法

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。

(9) のれんの償却方法及び償却期間

20年以内の定額法により償却を行っております。

(10) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない、取得日から３ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

（重要な会計上の見積り）

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、前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115,254百万円（有形固定資産115,074百万円、無形固定資産103百万円、投資その他の資産76百万円）を計上しており、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、前連結会計年度及び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、それぞれ以下のとおりであります。

会社名	前連結会計年度		当連結会計年度	
	店舗数	帳簿価額（百万円）	店舗数	帳簿価額（百万円）
㈱なか卯	15	96	－	－
㈱ビッグボーイジャパン	17	214	－	－
㈱TAG-1	10	676	6	88
㈱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、前連結会計年度末において、連結貸借対照表にのれん13,616百万円を計上しており、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、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及びその帳簿価額は、前連結会計年度において３事業（小売事業6,199百万円、外販製造卸売事業1,020百万円、介護事業884百万円）、当連結会計年度において２事業（小売事業5,789百万円、介護事業824百万円）であります。

（未適用の会計基準等）

・「リースに関する会計基準」（企業会計基準第34号　2024年９月13日　企業会計基準委員会）
・「リースに関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第33号　2024年９月13日　企業会計基準委員会）　等

１．概要

国際的な会計基準と同様に、借手のすべてのリースについて資産・負債を計上する等の取扱いを定めるもの。

２．適用予定日

2028年３月期の期首より適用予定であります。

３．当該会計基準等の適用による影響

「リースに関する会計基準」等の適用による連結財務諸表に与える影響額について、現時点では評価中であります。

（追加情報）

（株式給付信託（ＢＢＴ））

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（ＢＢＴ（＝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、前連結会計年度末1,054百万円、291千株、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。

（連結貸借対照表関係）

※１　売掛金のうち、顧客との契約から生じた債権の金額は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 （2024年３月31日）	当連結会計年度 （2025年３月31日）
売掛金	46,727百万円	53,323百万円

※２　担保資産及び担保付債務

担保に供している資産は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 （2024年３月31日）	当連結会計年度 （2025年３月31日）
建物及び構築物	244百万円	227百万円
土地	1,139	1,139
計	1,383	1,366

担保付債務は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 （2024年３月31日）	当連結会計年度 （2025年３月31日）
長期借入金（１年内返済予定の長期借入金を含む）	501百万円	445百万円

※３　非連結子会社及び関連会社に対するものは、次のとおりであります。

	前連結会計年度 （2024年３月31日）	当連結会計年度 （2025年３月31日）
投資有価証券（株式）	1,862百万円	1,190百万円
（うち、共同支配企業に対する投資の金額）	(386)	(403)

※４　資金決済に関する法律に基づき供託している資産は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 （2024年３月31日）	当連結会計年度 （2025年３月31日）
差入保証金	50百万円	50百万円

※５　当座貸越契約及び貸出コミットメント

運転資金の効率的な調達を行うため取引銀行と当座貸越契約を締結しております。この契約に基づく当連結会計年度末の借入未実行残高は下記のとおりであります。

	前連結会計年度 （2024年３月31日）	当連結会計年度 （2025年３月31日）
取引銀行	17行	16行
当座貸越極度額の総額	26,609百万円	68,118百万円
借入実行残高	1,024	1,234
差引額	25,585	66,884

（連結損益計算書関係）

※１　顧客との契約から生じる収益

売上高については、顧客との契約から生じる収益及びそれ以外の収益を区分して記載しておりません。顧客との契約から生じる収益の金額は、連結財務諸表「注記事項（収益認識関係）　１．顧客との契約から生じる収益を分解した情報」に記載しております。

※２　販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額は次のとおりであります。

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
給与手当	49,163百万円	66,432百万円
雑給	149,992	168,569
賞与引当金繰入額	7,046	8,854
株式給付引当金繰入額	173	156
退職給付費用	679	1,037
地代家賃	59,535	62,451

※３　一般管理費に含まれる研究開発費の総額は次のとおりであります。

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
研究開発費	682百万円	485百万円

※４　固定資産売却益の内容は次のとおりであります。

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
建物及び構築物	0百万円	101百万円
機械装置及び運搬具	27	18
土地	6	－
その他	29	26
計	64	146

※５　退職給付制度終了益

前連結会計年度（自　2023年４月１日　至　2024年３月31日）

一部の連結子会社において、2023年４月１日より確定給付年金制度から確定拠出年金制度へ移行したことに伴い発生した損益について、退職給付制度終了益として特別利益に計上しております。

当連結会計年度（自　2024年４月１日　至　2025年３月31日）

該当事項はありません。

※６　固定資産売却損の内容は次のとおりであります。

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
建物及び構築物	2百万円	130百万円
機械装置及び運搬具	0	0
土地	23	98
その他	0	8
計	26	237

※７　固定資産除却損の内容は次のとおりであります。

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
建物及び構築物	1,172百万円	1,580百万円
機械装置及び運搬具	143	276
その他	140	35
撤去費用	433	984
計	1,890	2,876

※８　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。

前連結会計年度(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

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)	874百万円
		海外(上海他)	476
計			1,350

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について、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、減損損失1,350百万円(建物及び構築物817百万円、その他533百万円)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、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ます。

当連結会計年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

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。

（連結包括利益計算書関係）

※１　その他の包括利益に係る組替調整額並びに法人税等及び税効果額

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
その他有価証券評価差額金：		
当期発生額	96百万円	34百万円
組替調整額	－	－
法人税等及び税効果調整前	96	34
法人税等及び税効果額	△13	△13
その他有価証券評価差額金	83	21
繰延ヘッジ損益：		
当期発生額	266	△1,098
組替調整額	1,629	△250
法人税等及び税効果調整前	1,895	△1,348
法人税等及び税効果額	△655	466
繰延ヘッジ損益	1,240	△882
退職給付に係る調整額：		
当期発生額	－	－
組替調整額	△93	－
法人税等及び税効果調整前	△93	－
法人税等及び税効果額	34	－
退職給付に係る調整額	△58	－
為替換算調整勘定：		
当期発生額	8,142	△1,129
組替調整額	－	△27
法人税等及び税効果調整前	8,142	△1,156
法人税等及び税効果額	644	－
為替換算調整勘定	8,787	△1,156
持分法適用会社に対する持分相当額：		
当期発生額	45	△5
その他の包括利益合計	10,097	△2,022

（連結株主資本等変動計算書関係）

前連結会計年度（自　2023年４月１日　至　2024年３月31日）

１．発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度期首株式数（千株）	当連結会計年度増加株式数（千株）	当連結会計年度減少株式数（千株）	当連結会計年度末株式数（千株）
発行済株式				
普通株式（注）１	154,862	5,870	－	160,733
Ａ種優先株式（注）２	－	0	－	0
合計	154,862	5,870	－	160,733
自己株式				
普通株式（注）３，４，５	3,039	1,030	0	4,068
合計	3,039	1,030	0	4,068

（注）１　普通株式の発行済株式の増加5,870千株は、新株発行（有償一般募集5,218千株、有償第三者割当652千株）によるものであります。

２　Ａ種優先株式の発行済株式の増加０千株は、新株発行（有償第三者割当）によるものであります。

３　普通株式の自己株式の株式数の増加1,030千株は、取締役会決議による自己株式の取得1,027千株、単元未満株式の買取２千株によるものであります。

４　普通株式の自己株式の株式数の減少０千株は、単元未満株式の売渡によるものであります。

５　当連結会計年度末の普通株式の自己株式数には、「株式給付信託（ＢＢＴ）」の信託財産として㈱日本カストディ銀行（信託Ｅ口）が所有する当社普通株式（当連結会計年度期首292千株、当連結会計年度末291千株）が含まれております。

２．新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

該当事項はありません。

３．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
2023年６月23日定時株主総会	普通株式	1,825	12.0	2023年３月31日	2023年６月26日
2023年11月10日取締役会	Ａ種優先株式	8	29,589.04	2023年９月30日	2023年12月５日
2023年11月10日取締役会	普通株式	3,777	25.0	2023年９月30日	2023年12月５日

（注）１．2023年６月23日定時株主総会決議による配当金の総額には、「株式給付信託（ＢＢＴ）」の信託財産として㈱日本カストディ銀行（信託Ｅ口）が所有する当社普通株式に対する配当金３百万円が含まれております。

２．2023年11月10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㈱日本カストディ銀行（信託Ｅ口）が所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) 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	配当金の総額（百万円）	配当の原資	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	利益剰余金	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	利益剰余金	25.0	2024年３月31日	2024年６月７日

（注）　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（ＢＢＴ）」の信託財産として㈱日本カストディ銀行（信託Ｅ口）が所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。

当連結会計年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

１．発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度期首株式数(千株)	当連結会計年度増加株式数(千株)	当連結会計年度減少株式数(千株)	当連結会計年度末株式数(千株)
発行済株式				
普通株式	160,733	－	－	160,733
Ａ種優先株式	0	－	－	0
合計	160,733	－	－	160,733
自己株式				
普通株式 (注)１，２，３	4,068	1	0	4,069
合計	4,068	1	0	4,069

(注) １．普通株式の自己株式の株式数の増加１千株は、単元未満株式の買取によるものであります。
２．普通株式の自己株式の株式数の減少０千株は、単元未満株式の売渡によるものであります。
３．当連結会計年度末の普通株式の自己株式数には、「株式給付信託(ＢＢＴ)」の信託財産として㈱日本カストディ銀行(信託Ｅ口)が所有する当社普通株式(当連結会計年度期首291千株、当連結会計年度末291千株)が含まれております。

２．新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

該当事項はありません。

３．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	25.0	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	35.0	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(ＢＢＴ)」の信託財産として㈱日本カストディ銀行(信託Ｅ口)が所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㈱日本カストディ銀行(信託Ｅ口)が所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) 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	配当金の総額（百万円）	配当の原資	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	利益剰余金	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	利益剰余金	35.0	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（ＢＢＴ）」の信託財産として㈱日本カストディ銀行（信託Ｅ口）が所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。

（連結キャッシュ・フロー計算書関係）

※１　現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
現金及び預金勘定	82,171百万円	79,695百万円
現金及び現金同等物	82,171	79,695

※２　株式の取得により新たに連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳

前連結会計年度（自　2023年４月１日　至　2024年３月31日）

① 株式の取得により新たに㈱ロッテリアを連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の内訳、並びに株式の取得価額と取得のための支出（純増）との関係は次のとおりです。

流動資産	3,853	百万円
固定資産	4,537	
流動負債	2,249	
固定負債	1,769	
のれん	3,007	
株式の取得価額	7,380	
現金及び現金同等物	2,122	
差引：取得のための支出（純増）	5,257	

② 株式の取得により新たにSushi Circle Gastronomie GmbHを連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の内訳、並びに株式の取得価額と取得のための支出（純増）との関係は次のとおりです。

流動資産	1,167	百万円
固定資産	12,441	
流動負債	1,324	
固定負債	5,410	
のれん	565	
株式の取得価額	7,439	
現金及び現金同等物	91	
差引：取得のための支出（純増）	7,347	

③ 株式の取得により新たにSnowFox Topco Limited（現 Wonderfield TopCo Limited）他計26社を連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の内訳、並びに株式の取得価額と取得のための支出（純増）との関係は次のとおりです。

流動資産	16,637	百万円
固定資産	170,343	
流動負債	81,270	
固定負債	57,602	
株式の取得価額	48,108	
現金及び現金同等物	2,519	
差引：取得のための支出（純増）	45,589	

当連結会計年度（自　2024年４月１日　至　2025年３月31日）

該当事項はありません。

３　重要な非資金取引の内容

ファイナンス・リース取引に係る資産及び債務の額

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
ファイナンス・リース取引に係る資産及び債務の額	16,503百万円	19,726百万円

（リース取引関係）

１．ファイナンス・リース取引（借主側）

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

主として、外食事業における販売設備等（建物及び構築物、工具器具備品）であります。

②　リース資産の減価償却の方法

連結財務諸表「注記事項（連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項）４．会計方針に関する事項(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法」に記載しております。

２．オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （2024年３月31日）	当連結会計年度 （2025年３月31日）
未経過リース料		
１年内	29	29
１年超	203	145
合計	233	175

（金融商品関係）

(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、連結財務諸表「注記事項（連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項）４．会計方針に関する事項（8）重要なヘッジ会計の方法」に記載しております。

③ 金融商品に係るリスク管理体制

イ．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。

ロ．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。

ハ．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。

④　金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することがあります。また、連結財務諸表「注記事項（デリバティブ取引関係）」におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

(2) 金融商品の時価等に関する事項

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。

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2024年３月31日）			当連結会計年度（2025年３月31日）		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額	連結貸借対照表計上額	時価	差額
有価証券	19,907	19,907	－	12,040	12,040	－
投資有価証券（※２）	131	131	－	166	166	－
差入保証金	38,074	37,521	△552	39,618	37,342	△2,276
前払家賃及び長期前払家賃	14,784	13,634	△1,149	13,365	12,691	△674
資産計	72,897	71,195	△1,702	65,191	62,240	△2,950
社債（１年内償還予定の社債を含む）	25,000	24,652	△347	35,000	34,123	△876
長期借入金（１年内返済予定の長期借入金を含む）	251,104	248,778	△2,326	257,849	254,245	△3,604
リース債務（１年内返済予定のリース債務を含む）	56,342	56,015	△326	65,997	65,050	△946
負債計	332,446	329,446	△3,000	358,846	353,419	△5,427
デリバティブ取引（※３）	241	241	－	△1,106	△1,106	－

※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。

※２　市場価格のない株式等（連結貸借対照表計上額：前連結会計年度2,030百万円、当連結会計年度1,361百万円）は、「投資有価証券」には含めておりません。

※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。

（注）１　金銭債権の連結決算日後の償還予定額

前連結会計年度（2024年３月31日）

（単位：百万円）

	１年以内	１年超５年以内	５年超10年以内	10年超
現金及び預金	82,171	－	－	－
売掛金	46,727	－	－	－
有価証券　その他有価証券のうち満期があるもの	20,000	－	－	－
差入保証金	5,886	13,379	7,268	11,539
前払家賃及び長期前払家賃	1,780	5,963	4,123	2,917
合計	156,564	19,342	11,392	14,456

当連結会計年度（2025年３月31日）

（単位：百万円）

	１年以内	１年超５年以内	５年超10年以内	10年超
現金及び預金	79,695	－	－	－
売掛金	53,323	－	－	－
有価証券　その他有価証券のうち満期があるもの	12,000	－	－	－
差入保証金	4,885	14,950	7,021	12,760
前払家賃及び長期前払家賃	1,719	5,106	3,531	3,007
合計	151,623	20,057	10,553	15,768

(注) 2　社債、借入金、リース債務及びその他有利子負債の連結決算日後の償還予定額及び返済予定額

前連結会計年度(2024年３月31日)

(単位：百万円)

	１年以内	１年超 ２年以内	２年超 ３年以内	３年超 ４年以内	４年超 ５年以内	５年超
短期借入金	7,542	－	－	－	－	－
社債	10,000	－	5,000	10,000	－	－
長期借入金	26,735	37,823	18,871	35,290	74,050	58,333
リース債務	13,619	20,504	6,045	3,886	2,278	10,007
合計	57,897	58,328	29,917	49,177	76,329	68,340

当連結会計年度(2025年３月31日)

(単位：百万円)

	１年以内	１年超 ２年以内	２年超 ３年以内	３年超 ４年以内	４年超 ５年以内	５年超
短期借入金	6,857	－	－	－	－	－
社債	－	5,000	10,000	－	20,000	－
長期借入金	29,925	22,050	27,972	77,479	12,103	88,317
リース債務	17,160	13,165	10,038	7,059	4,788	13,784
合計	53,943	40,216	48,011	84,538	36,892	102,101

(3) 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係る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　時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

(単位：百万円)

区分	前連結会計年度 (2024年３月31日)				当連結会計年度 (2025年３月31日)			
	時価				時価			
	レベル１	レベル２	レベル３	合計	レベル１	レベル２	レベル３	合計
有価証券								
その他有価証券：債券	－	19,907	－	19,907	－	12,040	－	12,040
投資有価証券								
その他有価証券：株式	131	－	－	131	166	－	－	166
デリバティブ取引								
通貨関連	－	241	－	241	－	－	－	－
金利関連	－	0	－	0	－	－	－	－
資産計	131	20,149	－	20,280	166	12,040	－	12,206
デリバティブ取引								
通貨関連	－	－	－	－	－	1,106	－	1,106
金利関連	－	－	－	－	－	0	－	0
負債計	－	－	－	－	－	1,106	－	1,106

② 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

（単位：百万円）

区分	前連結会計年度（2024年３月31日）				当連結会計年度（2025年３月31日）			
	時価				時価			
	レベル１	レベル２	レベル３	合計	レベル１	レベル２	レベル３	合計
差入保証金	－	37,521	－	37,521	－	37,342	－	37,342
前払家賃及び長期前払家賃	－	13,634	－	13,634	－	12,691	－	12,691
資産計	－	51,156	－	51,156	－	50,033	－	50,033
社債	－	24,652	－	24,652	－	34,123	－	34,123
長期借入金	－	248,778	－	248,778	－	254,245	－	254,245
リース債務	－	56,015	－	56,015	－	65,050	－	65,050
負債計	－	329,446	－	329,446	－	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

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。また、保有目的ごとの有価証券に関する事項については、連結財務諸表「注記事項（有価証券関係）」に記載しております。

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。また、保有目的ごとの投資有価証券に関する事項については、連結財務諸表「注記事項（有価証券関係）」に記載しております。

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。

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

社債、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。

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、その時価をレベル２の時価に分類しております。

（有価証券関係）

１．その他有価証券

（単位：百万円）

	種類	前連結会計年度（2024年３月31日）			当連結会計年度（2025年３月31日）		
		連結貸借対照表計上額	取得原価	差額	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	株式	131	93	38	166	80	86
	債券	8,043	8,000	43	8,047	8,000	47
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	株式	－	－	－	－	－	－
	債券	11,864	12,000	△136	3,992	4,000	△7
合計		20,039	20,093	△54	12,206	12,080	126

（注）　市場価格のない株式等（連結貸借対照表計上額：前連結会計年度168百万円、当連結会計年度171百万円）は、上表には含めておりません。

２．売却したその他有価証券

前連結会計年度（自　2023年４月１日　至　2024年３月31日）

（単位：百万円）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自　2024年４月１日　至　2025年３月31日）

（単位：百万円）

区分	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
株式	1	－	0
債券	－	－	－
合計	1	－	0

３．減損処理を行った有価証券

前連結会計年度（自　2023年４月１日　至　2024年３月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自　2024年４月１日　至　2025年３月31日）

該当事項はありません。

（デリバティブ取引関係）

１．ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

該当事項はありません。

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、連結財務諸表「注記事項（有価証券関係）１.その他の有価証券」に含めて記載しております。

２．ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

（単位：百万円）

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	前連結会計年度（2024年３月31日）			当連結会計年度（2025年３月31日）		
			契約額等	契約額等のうち１年超	時価	契約額等	契約額等のうち１年超	時価
原則的処理方法	為替予約取引等							
	買建							
	米ドル	買掛金	19,656	－	223	47,381	－	△1,120
	人民元	買掛金	231	－	1	225	－	△7
	ユーロ	買掛金	1,050	－	31	852	－	11
	ニュージーランドドル	買掛金	108	－	0	53	－	△2
	売建							
	米ドル	売掛金	2,731	－	△15	845	－	12
	ユーロ	売掛金	16	－	0	－	－	－
	カナダドル	売掛金	－	－	－	11	－	0
合計			23,796	－	241	49,371	－	△1,106

(2) 金利関連

（単位：百万円）

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	前連結会計年度（2024年３月31日）			当連結会計年度（2025年３月31日）		
			契約額等	契約額等のうち１年超	時価	契約額等	契約額等のうち１年超	時価
原則的処理方法	金利スワップ取引 変動受取・ 固定支払	長期借入金	536	281	0	268	133	△0

（退職給付関係）

１．採用している退職給付制度の概要

当社及び連結子会社は、従業員の退職給付に充てるため、主として確定拠出年金制度を採用しているほか、一部の連結子会社で確定給付型の退職一時金制度を採用しております。

また、当社は、適格退職年金制度及び退職一時金制度の廃止時（2007年３月）までの勤務期間に対応する退職金について、旧規程に基づき将来の退職時に支給することとしております。

なお、一部の連結子会社は、2023年４月１日に確定給付企業年金制度から確定拠出年金制度へ移行しております。

２．確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表（簡便法を適用した制度を除く。）

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
期首における退職給付債務	△619百万円	－百万円
制度移行に伴う減少額	619	－
期末における退職給付債務	－	－

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表（簡便法を適用した制度を除く。）

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
期首における年金資産	349百万円	－百万円
制度移行に伴う減少額	△349	－
期末における年金資産	－	－

(3) 簡便法を採用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
退職給付に係る負債の期首残高	△411百万円	△274百万円
退職給付費用	△29	△24
退職給付の支払額	8	14
制度移行に伴う減少額	157	－
退職給付に係る負債の期末残高	△274	△285

(4) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	前連結会計年度 （2024年３月31日）	当連結会計年度 （2025年３月31日）
積立型制度の退職給付債務	－	－
年金資産	－	－
	－	－
非積立型制度の退職給付債務	△274	△284
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	△274	△284
退職給付に係る負債	△274	△284
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	△274	△284

（注）　簡便法を使用した制度を含みます。

(5) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
簡便法で計算した退職給付費用	29	24
確定給付制度に係る退職給付費用	29	24
制度移行に伴う損益	179	－

(6) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目（法人税等及び税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
数理計算上の差異	△93百万円	－百万円
合計	△93	－

（注）　前連結会計年度における数理計算上の差異の金額は、制度移行に伴う組替調整額であります。

(7) 退職給付に係る調整累計額

該当事項はありません。

(8) 年金資産に関する事項

該当事項はありません。

(9) 長期期待運用収益率の設定方法に関する記載

該当事項はありません。

(10) 数理計算上の計算基礎に関する事項

該当事項はありません。

３．確定拠出制度

当社及び一部の連結子会社の確定拠出年金制度への要支給額は、前連結会計年度650百万円、当連結会計年度1,016百万円であります。

（税効果会計関係）

１．繰延税金資産及び繰延税金負債の発生原因別の主な内訳

	前連結会計年度 （2024年３月31日）	当連結会計年度 （2025年３月31日）
繰延税金資産		
賞与引当金	1,316百万円	1,653百万円
退職給付に係る負債	227	203
未払事業税	1,174	1,319
未確定債務否認	395	473
減価償却超過額	4,018	3,682
減損損失	323	330
資産除去債務	1,931	2,049
税務上の繰越欠損金（注）２	16,650	17,334
繰延ヘッジ損失	25	443
その他	4,877	5,425
繰延税金資産小計	30,940	32,917
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額（注）２	△13,528	△14,734
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△5,428	△5,740
評価性引当額小計（注）１	△18,957	△20,474
繰延税金資産合計	11,983	12,443
繰延税金負債		
商標権	△55,787	△54,648
資産除去債務に対応する費用	△424	△416
固定資産評価差額	△830	△831
繰延ヘッジ利益	△108	－
その他	△2,011	△2,768
繰延税金負債合計	△59,162	△58,664
繰延税金負債の純額	△47,179	△46,221

（注）１．評価性引当額が1,517百万円増加しております。これは主として、国内連結子会社の税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額が1,043百万円増加したことによるものであります。

２．税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

前連結会計年度（2024年３月31日）

	１年以内	１年超 ２年以内	２年超 ３年以内	３年超 ４年以内	４年超 ５年以内	５年超	合計
税務上の繰越欠損金(a)	1,146	890	834	312	1,174	12,292	16,650百万円
評価性引当額	△1,103	△859	△768	△182	△1,058	△9,556	△13,528 〃
繰延税金資産	42	30	66	130	116	2,735	(b)3,121 〃

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

(b) 税務上の繰越欠損金16,650百万円（法定実効税率を乗じた額）について、繰延税金資産を3,121百万円計上しております。当該繰延税金資産を計上した税務上の繰越欠損金は、将来の課税所得の見込みにより回収可能と判断しているため、評価性引当額を認識しておりません。

当連結会計年度（2025年３月31日）

	１年以内	１年超 ２年以内	２年超 ３年以内	３年超 ４年以内	４年超 ５年以内	５年超	合計
税務上の繰越欠損金(a)	740	963	1,500	1,612	1,684	10,832	17,334百万円
評価性引当額	△692	△865	△770	△914	△1,078	△10,412	△14,734 〃
繰延税金資産	48	97	730	698	606	420	(b)2,600 〃

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

(b) 税務上の繰越欠損金17,334百万円(法定実効税率を乗じた額)について、繰延税金資産を2,600百万円計上しております。当該繰延税金資産を計上した税務上の繰越欠損金は、将来の課税所得の見込みにより回収可能と判断しているため、評価性引当額を認識しておりません。

２．法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2024年３月31日)	当連結会計年度 (2025年３月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	2.1	0.5
住民税均等割	0.6	0.5
のれん償却・減損	1.1	0.7
繰越欠損金の期限切れ	1.2	2.0
評価性引当額の増減額	1.4	4.3
連結子会社との税率差	2.8	2.5
税額控除	△3.3	△2.7
その他	△1.1	△0.3
税効果会計適用後の法人税等の負担率	35.4	38.1

３．法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社及び一部の国内連結子会社は、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又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。

４．法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和７年法律第13号）が2025年３月31日に国会で成立し、2026年４月１日以後開始する連結会計年度より「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。これに伴い、2026年４月１日以後開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.62%から31.52%に変更し計算しております。

この変更により、当連結会計年度の繰延税金資産（繰延税金負債の金額を控除した金額）が54百万円増加し、法人税等調整額が54百万円、その他有価証券評価差額金が0百万円それぞれ減少しております。

（企業結合等関係）

該当事項はありません。

（資産除去債務関係）

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

イ　当該資産除去債務の概要

事業用店舗等の不動産賃貸借契約に伴う原状回復義務等であります。

ロ　当該資産除去債務の金額の算定方法

資産除去債務の見積りにあたり、使用見込期間は不動産賃借契約の契約期間（取得から主に15～20年）とし、割引率は主に0.02～3.20％を採用しております。

ハ　当該資産除去債務の総額の増減

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
期首残高	4,411百万円	6,814百万円
連結範囲の変動	2,085	－
有形固定資産の取得に伴う増加額	320	204
時の経過による調整額	74	272
資産除去債務の履行による減少額	△147	△125
その他増減額（△は減少）	69	△290
期末残高	6,814	6,874

（収益認識関係）

１．顧客との契約から生じる収益を分解した情報

前連結会計年度（自　2023年４月１日　至　2024年３月31日）

（単位：百万円）

	報告セグメント							その他	合計
	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		
一時点で移転される財及びサービス	265,341	197,057	170,206	140,545	77,351	3,481	853,984	34,498	888,482
一定の期間にわたり移転される財及びサービス	－	0	73,554	204	1,078	975	75,813	1,481	77,295
顧客との契約から生じる収益	265,341	197,058	243,761	140,750	78,429	4,456	929,798	35,979	965,778
その他の収益	－	－	－	－	－	－	－	－	－
外部顧客への売上高	265,341	197,058	243,761	140,750	78,429	4,456	929,798	35,979	965,778

当連結会計年度（自　2024年４月１日　至　2025年３月31日）

（単位：百万円）

	報告セグメント							その他	合計
	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		
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

連結財務諸表「注記事項（連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項）４．会計方針に関する事項（6）重要な収益及び費用の計上基準」に記載しております。

3．顧客との契約に基づく履行義務の充足と当該契約から生じるキャッシュ・フローとの関係並びに当連結会計年度末において存在する顧客との契約から翌連結会計年度以降に認識すると見込まれる収益の金額及び時期に関する情報

(1) 契約負債の残高等

（単位：百万円）

	前連結会計年度	当連結会計年度
顧客との契約から生じた債権（期首残高）	28,747	46,727
顧客との契約から生じた債権（期末残高）	46,727	53,323
契約負債（期首残高）	732	860
契約負債（期末残高）	860	883

契約負債は、主に顧客からの前受金及び前受収益に関するものであり、収益を認識する際に充当され、残高が減少いたします。

前連結会計年度に認識された収益のうち、期首現在の契約負債残高が含まれている金額は732百万円であります。

過去の期間に充足、または部分的に充足した履行義務から、取引価格の変動等により当連結会計年度に認識した収益はありません。

当連結会計年度に認識された収益のうち、期首現在の契約負債残高が含まれている金額は860百万円であります。

過去の期間に充足、または部分的に充足した履行義務から、取引価格の変動等により当連結会計年度に認識した収益はありません。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループにおいては、個別の契約期間が１年を超える主要な取引はありません。

また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

残存履行義務に配分した取引価格の総額及び収益の認識が見込まれる期間は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度	当連結会計年度
１年以内	860	883

（セグメント情報等）

【セグメント情報】

1．報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、当社の取締役会が経営資源配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、フード業の経営を幅広く行っており、以下を主な報告セグメントとして区分し、グループ戦略を立案・決定しております。各報告セグメントに含まれる事業は以下の通りであります。

報告セグメント	事業内容
グローバルすき家	牛丼チェーン「すき家」の国内・海外での展開
グローバルはま寿司	寿司チェーン「はま寿司」の国内・海外での展開
グローバルファストフード	寿司テイクアウト他、各種ファストフード事業の国内・海外の展開
レストラン	レストラン事業の国内・海外での展開
小売	スーパーマーケット等の経営
本社・サポート	各業態のサポート業務

2．報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理方法は、連結財務諸表作成のための会計処理方法と概ね同一であります。なお、報告セグメントの利益は営業利益ベースの数値であり、報告セグメントに資産及び負債を配分しておりません。

３．報告セグメントごとの売上高、利益又は損失その他の項目の金額に関する情報

前連結会計年度(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

（単位：百万円）

	報告セグメント							その他(注)１	合計	調整額(注)２	連結財務諸表計上額(注)３
	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				
売上高											
外部顧客への売上高	265,341	197,058	243,761	140,750	78,429	4,456	929,798	35,979	965,778	－	965,778
セグメント間の内部売上高又は振替高	274	106	21	285	544	354,134	355,366	11,949	367,316	△367,316	－
計	265,616	197,164	243,783	141,035	78,974	358,591	1,285,165	47,929	1,333,094	△367,316	965,778
セグメント利益又は損失(△)	18,507	11,417	13,969	7,418	△924	3,948	54,336	△605	53,731	△23	53,707
その他の項目											
減価償却費	9,822	7,021	5,214	4,956	1,265	5,341	33,622	815	34,437	－	34,437

（注）１．その他の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、外販製造卸売事業、介護事業及び畜産水産事業等を含んでおります。

２．調整額は、主にセグメント間取引消去及び棚卸資産の調整額であります。

３．セグメント利益又は損失の合計額は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

４．セグメント間の内部売上高又は振替高は、市場実勢価格に基づいております。

当連結会計年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

（単位：百万円）

	報告セグメント							その他(注)１	合計	調整額(注)２	連結財務諸表計上額(注)３
	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				
売上高											
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	－	1,136,684
セグメント間の内部売上高又は振替高	304	91	13	254	773	408,001	409,440	15,223	424,663	△424,663	－
計	296,062	248,586	314,139	156,339	76,806	412,889	1,504,824	56,523	1,561,348	△424,663	1,136,684
セグメント利益又は損失(△)	24,508	21,352	29,150	11,393	△1,794	△7,418	77,192	△2,002	75,189	△60	75,128
その他の項目											
減価償却費	12,518	8,375	10,887	5,730	1,237	6,915	45,666	842	46,509	－	46,509

（注）１．その他の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、外販製造卸売事業、介護事業及び畜産水産事業等を含んでおります。

２．調整額は、主にセグメント間取引消去及び棚卸資産の調整額であります。

３．セグメント利益又は損失の合計額は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

４．セグメント間の内部売上高又は振替高は、市場実勢価格に基づいております。

【関連情報】

前連結会計年度(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

１．製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

２．地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

日本	米州	中国	ASEAN	欧州	その他	合計
732,983	130,291	32,409	25,760	28,124	16,208	965,778

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	米州	中国	ASEAN	欧州	その他	合計
168,796	13,717	19,045	8,836	17,552	4,064	232,013

３．主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%を占める相手先がいないため、記載を省略しております。

当連結会計年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

１．製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

２．地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

日本	米州	中国	ASEAN	欧州	その他	合計
823,779	165,055	44,999	31,316	53,725	17,808	1,136,684

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	米州	中国	ASEAN	欧州	その他	合計
200,822	13,047	22,554	10,338	18,809	8,787	274,360

３．主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%を占める相手先がいないため、記載を省略しております。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

（単位：百万円）

	報告セグメント							その他	合計
	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		
減損損失	446	－	175	546	182	－	1,350	－	1,350

当連結会計年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

（単位：百万円）

	報告セグメント							その他	合計
	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		
減損損失	1,195	－	300	163	491	77	2,228	2,266	4,494

（注）その他の金額は、外販製造卸売事業に係るものであります。

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

前連結会計年度(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

（単位：百万円）

	報告セグメント							その他	合計
	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		
当期償却額	－	1	738	389	445	17	1,592	177	1,770
当期末残高	－	7	3,967	1,309	6,295	84	11,663	1,952	13,616

（注）その他の金額は、外販製造卸売事業及び介護事業等に係るものであります。

当連結会計年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

（単位：百万円）

	報告セグメント							その他	合計
	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		
当期償却額	－	1	416	385	445	18	1,267	183	1,451
当期末残高	－	5	3,531	923	5,849	66	10,376	858	11,234

（注）その他の金額は、介護事業等に係るものであります。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

1．関連当事者との取引

(1) 連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

該当事項はありません。

(2) 連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引

該当事項はありません。

2．親会社又は重要な関連会社に関する注記

該当事項はありません。

（１株当たり情報）

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
１株当たり純資産額	1,171.76円	1,335.69円
１株当たり当期純利益	195.41円	240.45円

（注）１．潜在株式調整後１株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

２．「株式給付信託（ＢＢＴ）」の信託財産として㈱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、前連結会計年度291,800株、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、前連結会計年度292,020株、当連結会計年度291,560株であります。

３．１株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	30,693	39,290
普通株主に帰属しない金額（百万円）	812	1,620
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	29,881	37,670
期中平均株式数（株）	152,916,818	156,664,387

（重要な後発事象）

該当事項はありません。

⑤ 【連結附属明細表】

【社債明細表】

会社名	銘柄	発行年月日	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	利率 (%)	担保	償還期限
㈱ゼンショーホールディングス	公募債(社債) 第３回無担保社債	2021年 12月13日	10,000 (10,000)	－ (－)	－	なし	2024年 12月13日
㈱ゼンショーホールディングス	公募債(社債) 第４回無担保社債	2021年 12月13日	5,000 (－)	5,000 (－)	0.44	なし	2026年 12月11日
㈱ゼンショーホールディングス	公募債(社債) 第５回無担保社債	2022年 ６月13日	10,000 (－)	10,000 (－)	0.71	なし	2027年 ６月11日
㈱ゼンショーホールディングス	公募債(社債) 第６回無担保社債	2024年 12月12日	－ (－)	20,000 (－)	1.35	なし	2029年 12月12日
合計	－	－	25,000 (10,000)	35,000 (－)	－	－	－

(注) １．「当期首残高」及び「当期末残高」欄の(内書)は、１年内償還予定の金額であります。
２．連結決算日後５年間の償還予定額は以下のとおりであります。

１年以内 (百万円)	１年超２年以内 (百万円)	２年超３年以内 (百万円)	３年超４年以内 (百万円)	４年超５年以内 (百万円)
－	5,000	10,000	－	20,000

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	7,542	6,857	0.95	－
１年以内に返済予定の長期借入金	26,735	29,925	0.52	－
１年以内に返済予定のリース債務	13,619	17,160	2.12	－
長期借入金(１年以内に返済予定のものを除く。)	224,369	227,923	1.63	2026年４月～ 2059年３月
リース債務(１年以内に返済予定のものを除く。)	42,723	48,836	2.09	2026年４月～ 2037年12月
合計	314,989	330,703	－	－

(注) １．平均利率は期末における加重平均利率によっております。
２．長期借入金及びリース債務(１年以内に返済予定のものを除く。)の連結決算日後５年間の返済予定額は以下のとおりであります。

	１年超２年以内 (百万円)	２年超３年以内 (百万円)	３年超４年以内 (百万円)	４年超５年以内 (百万円)
長期借入金	22,050	27,972	77,479	12,103
リース債務	13,165	10,038	7,059	4,788

【資産除去債務明細表】

本明細表に記載すべき事項が連結財務諸表規則第15条の23に規定する注記事項として記載されているため、資産除去債務明細表の記載を省略しております。

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

		中間連結会計期間	当連結会計年度
売上高	(百万円)	557,765	1,136,684
税金等調整前中間（当期）純利益	(百万円)	37,392	63,502
親会社株主に帰属する中間（当期）純利益	(百万円)	24,871	39,290
１株当たり中間（当期）純利益	(円)	153.57	240.45

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

① 【貸借対照表】

（単位：百万円）

	前事業年度 (2024年３月31日)	当事業年度 (2025年３月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	37,925	30,232
売掛金	29,485	33,436
有価証券	19,907	12,040
商品及び製品	5,639	9,993
原材料及び貯蔵品	1,446	2,902
仕掛品	3	4
前渡金	66	226
前払費用	4,537	4,724
前払家賃	1,540	1,493
未収入金	12,347	25,434
短期貸付金	103,140	134,405
１年内回収予定の長期貸付金	8,900	1,082
その他	610	1,895
貸倒引当金	△10,973	△12,537
流動資産合計	214,577	245,335
固定資産		
有形固定資産		
建物	8,161	8,630
構築物	144	500
機械及び装置	377	367
車両運搬具	0	0
工具、器具及び備品	1,189	1,628
土地	14,221	18,944
リース資産	9,151	9,822
建設仮勘定	31	219
有形固定資産合計	33,276	40,113
無形固定資産		
商標権	0	―
借地権	91	91
ソフトウエア	3,699	4,437
その他	388	341
無形固定資産合計	4,180	4,871

（単位：百万円）

	前事業年度 （2024年３月31日）	当事業年度 （2025年３月31日）
投資その他の資産		
投資有価証券	5	5
関係会社株式	213, 281	220, 466
関係会社出資金	10, 438	14, 803
関係会社長期貸付金	19, 968	32, 948
長期貸付金	20	19
長期前払費用	2, 146	1, 929
長期前払家賃	11, 312	10, 243
繰延税金資産	797	469
差入保証金	24, 413	25, 542
その他	253	269
投資損失引当金	△41	△41
投資その他の資産合計	282, 596	306, 656
固定資産合計	320, 053	351, 641
繰延資産		
株式交付費	808	481
社債発行費	43	98
繰延資産合計	852	580
資産合計	535, 482	597, 556
負債の部		
流動負債		
買掛金	23, 805	41, 754
短期借入金	29, 345	57, 545
1年内返済予定の長期借入金	26, 050	29, 450
1年内償還予定の社債	10, 000	―
リース債務	901	1, 012
未払金	4, 150	4, 290
未払費用	1, 068	1, 293
未払法人税等	296	265
契約負債	3, 182	3, 305
預り金	238	258
賞与引当金	1, 474	1, 845
その他	193	1, 125
流動負債合計	100, 708	142, 146
固定負債		
社債	15, 000	35, 000
長期借入金	221, 025	224, 037
リース債務	10, 539	11, 358
株式給付引当金	378	525
債務保証損失引当金	1, 193	1, 099
預り保証金	34, 852	34, 265
資産除去債務	149	192
その他	714	655
固定負債合計	283, 852	307, 134
負債合計	384, 560	449, 281

（単位：百万円）

	前事業年度 （2024年３月31日）	当事業年度 （2025年３月31日）
純資産の部		
株主資本		
資本金	47,497	47,497
資本剰余金		
資本準備金	47,419	47,419
その他資本剰余金	39,231	39,231
資本剰余金合計	86,651	86,651
利益剰余金		
利益準備金	80	80
その他利益剰余金		
別途積立金	3,000	3,000
繰越利益剰余金	28,338	25,700
利益剰余金合計	31,418	28,780
自己株式	△13,715	△13,723
株主資本合計	151,852	149,205
評価・換算差額等		
繰延ヘッジ損益	△930	△930
評価・換算差額等合計	△930	△930
純資産合計	150,921	148,275
負債純資産合計	535,482	597,556

② 【損益計算書】

（単位：百万円）

	前事業年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当事業年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
売上高	294,751	334,316
売上原価	275,395	321,394
売上総利益	19,355	12,922
販売費及び一般管理費	※1　20,027	※1　23,736
営業損失（△）	△671	△10,813
営業外収益		
受取利息	1,852	2,903
受取配当金	9,650	21,003
為替差益	240	26
その他	521	456
営業外収益合計	12,265	24,388
営業外費用		
支払利息	2,542	3,435
社債利息	127	206
長期前払費用償却	494	693
貸倒引当金繰入額	178	1,628
その他	468	640
営業外費用合計	3,811	6,604
経常利益	7,782	6,969
特別利益		
その他	3	42
特別利益合計	3	42
特別損失		
固定資産売却損	5	34
固定資産除却損	39	55
減損損失	—	77
関係会社株式評価損	47	381
その他	31	113
特別損失合計	124	662
税引前当期純利益	7,661	6,349
法人税、住民税及び事業税	89	△2,364
法人税等調整額	41	328
法人税等合計	131	△2,036
当期純利益	7,530	8,385

③ 【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

（単位：百万円）

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余金合計
						別途積立金	繰越利益剰余金	
当期首残高	26,996	26,918	9,230	36,149	80	3,000	26,175	29,255
会計方針の変更による累積的影響額							233	233
会計方針の変更を反映した当期首残高	26,996	26,918	9,230	36,149	80	3,000	26,409	29,489
当期変動額								
新株の発行	35,501	35,501		35,501				
剰余金の配当							△5,600	△5,600
当期純利益							7,530	7,530
自己株式の取得								
自己株式の処分			0	0				
資本金から剰余金への振替	△15,000	△15,000	30,000	15,000				
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）								
当期変動額合計	20,501	20,501	30,000	50,501	－	－	1,929	1,929
当期末残高	47,497	47,419	39,231	86,651	80	3,000	28,338	31,418

	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	
当期首残高	△6,915	85,485	763	763	86,248
会計方針の変更による累積的影響額		233	△233	△233	－
会計方針の変更を反映した当期首残高	△6,915	85,718	530	530	86,248
当期変動額					
新株の発行		71,002			71,002
剰余金の配当		△5,600			△5,600
当期純利益		7,530			7,530
自己株式の取得	△6,802	△6,802			△6,802
自己株式の処分	3	3			3
資本金から剰余金への振替		－			－
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			△1,459	△1,459	△1,459
当期変動額合計	△6,799	66,133	△1,459	△1,459	64,673
当期末残高	△13,715	151,852	△930	△930	150,921

当事業年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

（単位：百万円）

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余金合計
						別途積立金	繰越利益剰余金	
当期首残高	47,497	47,419	39,231	86,651	80	3,000	28,338	31,418
会計方針の変更による累積的影響額								
会計方針の変更を反映した当期首残高	47,497	47,419	39,231	86,651	80	3,000	28,338	31,418
当期変動額								
新株の発行								
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				
資本金から剰余金への振替								
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）								
当期変動額合計	－	－	0	0	－	－	△2,638	△2,638
当期末残高	47,497	47,419	39,231	86,651	80	3,000	25,700	28,780

	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	
当期首残高	△13,715	151,852	△930	△930	150,921
会計方針の変更による累積的影響額		－			－
会計方針の変更を反映した当期首残高	△13,715	151,852	△930	△930	150,921
当期変動額					
新株の発行		－			－
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
資本金から剰余金への振替		－			－
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			－	－	－
当期変動額合計	△8	△2,646	－	－	△2,646
当期末残高	△13,723	149,205	△930	△930	148,275

【注記事項】

（重要な会計方針）

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

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

２．デリバティブの評価基準及び評価方法

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(リース資産を除く)

定額法

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、ソフトウエア(自社利用)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、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．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

6．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。

7．重要な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。

なお、当社の主要な取引に関する支払条件は、通常短期のうちに支払期日が到来し、契約に重要な金融要素は含まれておりません。

8．ヘッジ会計の方法

(1) ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を採用しております。

(2) 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

(3) 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。

(4) ヘッジの有効性評価の方法

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。

（重要な会計上の見積り）

関係会社投資（中間持株会社投資）の評価

当社は、前事業年度末において、貸借対照表に中間持株会社の投資109,247百万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、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、前事業年度及び当事業年度いずれも該当ありません。

（表示方法の変更）

（損益計算書）

前事業年度において「営業外費用」の「その他」に含めていた貸倒引当金繰入額（前事業年度178百万円）は、金額的重要性が増したため当事業年度において独立掲記しております。

（追加情報）

（株式給付信託（ＢＢＴ））

連結財務諸表「注記事項（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。

（貸借対照表関係）

1　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）

	前事業年度 （2024年３月31日）	当事業年度 （2025年３月31日）
短期金銭債権	150,644百万円	185,166百万円
短期金銭債務	40,699	83,685
長期金銭債務	33,358	32,770

2　保証債務

次の関係会社について、金融機関からの借入債務等に対し債務保証を行っております。

	前事業年度 （2024年３月31日）	当事業年度 （2025年３月31日）
㈱ユナイテッドベジーズ（買掛金）	66百万円	58百万円
㈱ジョイマート（買掛金）	222	364
㈱善祥園（借入金）	411	399
債務保証損失引当金	262	244
差引	149	155
㈲水下ファーム（借入金）	1,240	1,171
債務保証損失引当金	931	855
差引	309	316

3　当座貸越契約及び貸出コミットメント

当社は、運転資金の効率的な調達を行うため取引銀行と当座貸越契約を締結しております。この契約に基づく当事業年度末の借入未実行残高は下記のとおりであります。

	前事業年度 （2024年３月31日）	当事業年度 （2025年３月31日）
取引銀行	12行	12行
当座貸越極度額の総額	25,000百万円	66,500百万円
借入実行残高	－	－
差引額	25,000	66,500

（損益計算書関係）

※１　販売費に属する費用のおおよその割合は前事業年度0.6％、当事業年度0.4％、一般管理費に属する費用のおおよその割合は前事業年度99.4％、当事業年度99.6％であります。

販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額は次のとおりであります。

	前事業年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当事業年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
給与手当	4,117百万円	5,201百万円
賞与引当金繰入額	1,647	2,211
株式給付引当金繰入額	225	156
支払手数料	3,863	4,285
減価償却費	620	824

２　関係会社との取引高

	前事業年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当事業年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
売上高	290,219百万円	329,521百万円
仕入高	101,947	120,113
その他の営業取引	1,624	1,738
営業取引以外の取引	11,121	23,340

（有価証券関係）

子会社株式（子会社出資金含む）及び関連会社株式は、市場価格のない株式等のため、時価を記載しておりません。

なお、市場価格のない株式等の子会社株式（子会社出資金含む）及び関連会社株式の貸借対照表計上額は以下のとおりです。

（単位：百万円）

区分	前事業年度 （2024年３月31日）	当事業年度 （2025年３月31日）
子会社株式（子会社出資金含む）	223,679	235,228
関連会社株式	－	－
合計	223,679	235,228

（税効果会計関係）

１．繰延税金資産及び繰延税金負債の発生原因別の主な内訳

	前事業年度 （2024年３月31日）	当事業年度 （2025年３月31日）
繰延税金資産		
貸倒引当金	3,359百万円	3,950百万円
債務保証損失引当金	365	346
賞与引当金	451	565
減損損失	72	74
未払事業税	109	84
固定資産減価償却超過額	43	59
関係会社株式	542	492
長期未払金	216	269
税務上の繰越欠損金	1,208	1,056
その他	278	521
繰延税金資産小計	6,647	7,419
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△761	△1,056
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△4,758	△5,563
評価性引当額小計	△5,519	△6,620
繰延税金資産合計	1,127	799
繰延税金負債		
関係会社株式	△266	△274
その他	△63	△55
繰延税金負債合計	△330	△329
繰延税金資産の純額	797	469

２．法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 （2024年３月31日）	当事業年度 （2025年３月31日）
法定実効税率	30.6%	30.6%
（調整）		
交際費等永久に損金に算入されない項目	3.8	4.4
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△38.6	△101.3
住民税均等割	0.2	0.3
評価性引当額の増減額	3.8	14.0
その他	1.9	2.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率	1.7	△38.8

３．法人税及び地方法人税の会計処理又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又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。

（収益認識関係）

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は、財務諸表「注記事項　（重要な会計方針）　７．重要な収益及び費用の計上基準」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。

（重要な後発事象）

該当事項はありません。

④ 【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

資産の種類	当期首残高（百万円）	当期増加額（百万円）	当期減少額（百万円）	当期末残高（百万円）	当期末減価償却累計額又は償却累計額（百万円）	当期償却額（百万円）	差引当期末残高（百万円）
有形固定資産							
建物	18,514	1,411	388 (77)	19,536	10,905	807	8,630
構築物	322	385	－	707	207	29	500
機械及び装置	755	58	83	730	363	61	367
車両運搬具	10	－	－	10	10	0	0
工具、器具及び備品	4,014	876	278	4,612	2,983	428	1,628
土地	14,221	4,757	33	18,944	－	－	18,944
リース資産	14,330	1,488	60	15,759	5,936	811	9,822
建設仮勘定	31	219	31	219	－	－	219
有形固定資産計	52,200	9,197	876 (77)	60,521	20,407	2,138	40,113
無形固定資産							
商標権	16	－	－	16	16	0	－
借地権	91	－	－	91	－	－	91
ソフトウェア	7,167	2,061	748	8,480	4,043	1,316	4,437
その他	454	167	201	420	78	12	341
無形固定資産計	7,730	2,229	950	9,009	4,138	1,329	4,871

（注）１．「当期首残高」及び「当期末残高」は取得価額により記載しております。
２．当期減少額欄の（ ）は内数で、当期の減損損失計上額であります。
３．当期増加額のうち主なものは、次のとおりであります。

土地	子会社店舗及び工場用地の取得	4,757百万円
ソフトウェア	システム改修費用	2,061百万円

【引当金明細表】

区分	当期首残高（百万円）	当期増加額（百万円）	当期減少額（百万円）	当期末残高（百万円）
貸倒引当金	10,973	1,628	64	12,537
賞与引当金	1,474	1,845	1,474	1,845
株式給付引当金	378	170	22	525
債務保証損失引当金	1,193	－	94	1,099
投資損失引当金	41	－	－	41

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第６　【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	４月１日から３月31日まで
定時株主総会	６月中
基準日	３月31日
剰余金の配当の基準日	９月30日　３月31日
１単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目４番１号 三井住友信託銀行株式会社　証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目４番１号 三井住友信託銀行株式会社
取次所	――――――
買取手数料	株式の売買の委託に係る手数料相当額として別途定める金額
公告掲載方法	電子公告により行う。ただし電子公告によることができない事故その他やむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載して行う。 公告掲載URL https://www.zensho.co.jp/
株主に対する特典	贈呈基準 毎年３月31日現在及び９月30日現在の株主名簿に記載された株主を対象に、全国のゼンショーグループ取扱店舗で使用できる「株主様お食事ご優待券」を贈呈。 ・100株以上300株未満 1,000円分([500円券２枚]×１冊)年２回、ご優待券を贈呈 ・300株以上500株未満 3,000円分([500円券６枚]×１冊)年２回、ご優待券を贈呈、代替品交換可 ・500株以上1,000株未満 6,000円分([500円券６枚]×２冊)年２回、ご優待券を贈呈、代替品交換可 ・1,000株以上5,000株未満 12,000円分([500円券６枚]×４冊)年２回、ご優待券を贈呈、代替品交換可 ・5,000株以上一律 30,000円分([500円券６枚]×10冊)年２回、ご優待券を贈呈、代替品交換可 代替品 ・定められた期限内に未使用で最新のご優待券を返送することで、優待券3,000円分につき、「すき家牛丼の具」などの商品１セットと交換が可能。詳細はhttps://www.zensho.co.jp/jp/ir/investor/complimentary.htmlをご参照ください。 取扱店舗（日本国内に限る） ・　牛丼チェーン　「すき家」 ・　親子丼・京風うどん　「なか卯」 ・　とんかつチェーン　「かつ庵」 ・　ファミリーレストラン　「ココス」 ・　ハンバーグ＆ステーキレストラン　「ビッグボーイ」 ・　ハンバーグ＆ステーキレストラン　「ヴィクトリアステーション」 ・　パスタ専門店　「ジョリーパスタ」 ・　本格イタリア料理専門店　「オリーブの丘」 ・　和食レストラン　「華屋与兵衛」 ・　メキシカンレストラン　「エルトリート」 ・　寿司チェーン　「はま寿司」 ・　武蔵野うどん・天ぷら　「久兵衛屋」 ・　焼肉チェーン店　「熟成焼肉いちばん」 ・　ハンバーガーチェーン　「ロッテリア」 ※一部ご利用いただけない店舗があります。

(注) １．当社定款の定めにより、単元未満株主は、会社法第189条第２項各号に掲げる権利、同法第166条第１項の規定による請求をする権利、株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利並びに単元未満株式の売渡請求をする権利以外の権利を有しておりません。

２．上記に記載した剰余金の配当の基準日のほか、基準日を定めて剰余金の配当をすることができる旨を定款に定めております。

第７　【提出会社の参考情報】

１　【提出会社の親会社等の情報】

当社は、金融商品取引法第24条の７第１項に規定する親会社等はありません。

２　【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書
事業年度(第42期)(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)2024年６月28日関東財務局長に提出。

(2) 内部統制報告書及びその添付書類
2024年６月28日関東財務局長に提出。

(3) 半期報告書及び確認書
(第43期中)(自　2024年４月１日　至　2024年９月30日)2024年11月12日関東財務局長に提出。

(4) 臨時報告書
2024年７月１日関東財務局長に提出。
　金融商品取引法第24条の５第４項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第２項第９号の２の規定に基づく臨時報告書であります。

2025年４月１日関東財務局長に提出。
　金融商品取引法第24条の５第４項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第２項第12号の規定に基づく臨時報告書であります。

2025年５月13日関東財務局長に提出。
　金融商品取引法第24条の５第４項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第２項第９号の規定に基づく臨時報告書であります。

(5) 発行登録書(株券、社債券等)及びその添付書類
2025年５月13日関東財務局長に提出。

(6) 発行登録追補書類(株券、社債券等)及びその添付書類
2024年12月６日関東財務局長に提出。

(7) 訂正発行登録書
2024年９月13日関東財務局長に提出。
2025年４月７日関東財務局長に提出。
2025年５月13日関東財務局長に提出。

第二部　【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2025年６月27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

＜連結財務諸表監査＞

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の２第１項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている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財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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の2025年３月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

店舗資産に対する減損損失の認識の判定 【注記事項】（重要な会計上の見積り）１．外食事業の店舗資産に対する減損損失の認識の判定	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
会社グループは、2025年3月31日現在、連結貸借対照表に外食事業に係る店舗資産139,411百万円を計上している。 また、会社グループは、2025年3月31日に終了する連結会計年度において、直営店舗の建物等について減損損失3,555百万円を計上している。 会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た。 このような環境下において、会社は、店舗資産を主として店舗単位でグルーピングし、その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、減損損失を認識するかどうかの判定を行い、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いる。なお、減損の兆候の有無の判定にあたっては、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・フローを用いている。 減損損失の認識の判定にあたり、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いる。減損の兆候が認められる店舗のうち、当期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㈱TAG-1 6店舗で帳簿価額88百万円、㈱ロッテリア 4店舗で帳簿価額109百万円である。 店舗等の割引前将来キャッシュ・フローの見積りに用いられている将来計画には仮定が含まれており、それらは見積りの不確実性が高く、経営者による主観的な判断が伴うことから、当監査法人は当該事項を監査上の主要な事項であると判断した。	店舗資産に対する減損損失の認識の判定において、当監査法人は、減損の兆候のある店舗等の割引前将来キャッシュ・フローを入手し、主に以下の監査手続を実施した。 ・外食事業の業態ごとの業績について、最高財務責任者グループ財経本部長へ質問した。 ・店舗資産に対する減損損失の認識の判定に関連する内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。 ・店舗等のキャッシュ・フロー推移表を入手し、店舗等別キャッシュ・フロー予測及び店舗閉鎖計画の有無について検討した。 ・経営者による前年度の割引前将来キャッシュ・フローの見積りプロセスの有効性や経営者による偏向の有無を検討するため、各店舗等の予算と当期の実績とを比較した。 ・経営者による割引前将来キャッシュ・フローの見積りを評価するため、過去の実績をもとに、割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を上回るか否かについて監査人の独自の見積りを行い、経営者の見積額との重要な差異の有無を検討し評価した。

のれんの評価 【注記事項】（重要な会計上の見積り）２．のれんに対する減損損失の認識の判定	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
会社グループは、2025年3月31日現在、連結貸借対照表にのれん11,234百万円を計上している。 また、会社グループは、2025年3月31日に終了する連結会計年度において、のれんについて減損損失939百万円を計上している。 会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た。 このような環境下において、会社は、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っている。 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中期計画に基づく割引前将来キャッシュ・フローの見積り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、成長率を設定していない。 減損の兆候が認められるもののうち、当連結会計年度において減損損失の認識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5,789百万円、介護事業824百万円）である。 割引前将来キャッシュ・フローの見積りに用いられている中期計画には仮定が含まれており、それらには経営者による主観的な判断が伴い、またのれんは連結財務諸表における金額的重要性が高く、減損損失が計上された場合の連結財務諸表全体に与える影響が大きくなる可能性があることから、当監査法人はのれんの評価を監査上の主要な事項であると判断した。	当監査法人は、会社が実施したのれん評価の妥当性を検証するため、主に以下の監査手続を実施した。 ・のれんが帰属する事業の業績について、最高財務責任者グループ財経本部長へ質問した。 ・のれんに対する減損損失の認識の判定に関連する内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。 ・減損の兆候ありと判断された資産グループの割引前将来キャッシュ・フロー総額を算定する仮定について、過去の実績や中期計画における事業の改善施策等との比較を実施することにより、その合理性を検討した。 ・中期計画と将来キャッシュ・フローの見積りの整合性について検証した。 ・経営者による割引前将来キャッシュ・フローの見積りを評価するため、過去の実績をもとに、割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を上回るか否かについて監査人の独自の見積りを行い、経営者の見積額との重要な差異の有無を検討し評価した。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の連結財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表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。

・　連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。

・　連結財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。

・　連結財務諸表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、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表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。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

＜内部統制監査＞

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の２第２項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社ゼンショーホールディングスの2025年３月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社ゼンショーホールディングスが2025年３月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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。

内部統制報告書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、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査等委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に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、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

・　内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
・　財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
・　内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書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、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の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。

＜報酬関連情報＞

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等（3）【監査の状況】に記載されている。

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

（注）１．上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。
　　２．XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2025年６月27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

＜財務諸表監査＞

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の２第１項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている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期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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の2025年３月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

関係会社投資の評価 【注記事項】（重要な会計上の見積り）	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
会社は、2025年3月31日現在、貸借対照表に関係会社株式及び関係会社出資金（以下、関係会社株式等）を235,269百万円計上している。 会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た。 会社は持株会社であることから関係会社株式等の金額的重要性が高く、減損処理が行われた場合に財務諸表全体に与える影響が大きくなる可能性がある。 関係会社株式等の評価にあたっては、経営者による主観的な判断を伴うことから、当監査法人は、当該事項を監査上の主要な事項であると判断した。	関係会社投資の評価について、当監査法人は、主に以下の監査手続を実施した。 ・関係会社投資の評価に関連する内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。 ・関係会社株式等の実質価額が著しく低下していないかを、当事業年度末時点の財務情報を閲覧することにより検討した。なお、中間持株会社については、中間持株会社の資産等の時価評価に基づく評価差額等を加味した算定結果の合理性について検討した。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表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。

財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。

・　財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。

・　財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表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。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

＜報酬関連情報＞

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

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

（注）１．上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。
　　２．XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

【表紙】

【提出書類】	内部統制報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条の４の４第１項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2025年６月30日
【会社名】	株式会社ゼンショーホールディングス
【英訳名】	ZENSHO HOLDINGS CO.,LTD.
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長兼ＣＥＯ　小川　洋平
【最高財務責任者の役職氏名】	最高財務責任者 執行役員 グループ財経本部長　丹羽　清彦
【本店の所在の場所】	東京都港区港南二丁目18番１号
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 （東京都中央区日本橋兜町２番１号）

１　【財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項】

代表取締役社長兼ＣＥＯ 小川洋平及び最高財務責任者執行役員グループ財経本部長 丹羽清彦は、当社の財務報告に係る内部統制の整備及び運用に責任を有しており、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備及び運用している。

財務報告に係る内部統制は、財務報告に重要な影響を及ぼす可能性のある情報の信頼性を確保するために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスであり、一般に公正妥当と認められる企業会計の原則に従って、財務報告が適正に作成されることを合理的に保証する方針及び手続が含まれる。

なお、内部統制には、判断の誤り、不注意、共謀によって有効に機能しなくなる場合や、当初想定していなかった組織内外の環境の変化や非定型的な取引等には必ずしも対応しない場合、費用と便益の比較衡量が求められることから整備及び運用が十分でなくなる場合等、内部統制が有効に機能しない固有の限界を有する。従って、内部統制の目的を絶対的に保証するものではなく、合理的な範囲で達成しようとするものである。このため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

２　【評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項】

第43期事業年度末日である2025年３月31日を基準日として、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠し、財務報告に係る内部統制の評価を実施した。

本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制（全社的な内部統制）の評価を行った上で、その結果を踏まえて、評価対象とする業務プロセスを選定している。当該業務プロセスの評価においては、選定された業務プロセスを分析した上で、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備及び運用状況を評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行った。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、当社並びに連結子会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定した。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、カントリーリスクのある海外拠点やM&Aにて買収した拠点なども加味した金額的及び質的影響の重要性並びにその発生可能性を考慮して決定しており、当社ほか49事業拠点を対象として行った全社的な内部統制と全社レベルの決算・財務報告プロセスにおける内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を決定した。なお、金額的及び質的重要性の観点から僅少である連結子会社については、全社的な内部統制の評価範囲に含めていない。

当社グループは主に外食事業や小売事業を経営する企業グループであり、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、事業規模を適切に把握することが可能である各事業拠点の売上高（連結会社間取引消去後）を選定指標とした。また当社は基幹業務にMMD（マス・マーチャンダイジング・システム）を取り入れており、重要な購買機能や物流機能を有する会社の質的影響を考慮して関係会社間の取引高にも着目し、連結会社間取引消去前の売上高についても選定指標に追加した。全社的な内部統制の評価結果は良好であると判断したため、それぞれの選定指標について概ね３分の２以上となる当社ほか13事業拠点を「重要な事業拠点」とした。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金、売上原価の原材料仕入高に関する部分及び棚卸資産に至る業務プロセスから当該事業拠点の機能に応じて評価対象プロセスを選定した。

さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点を含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや経営者による予測を伴う重要な勘定科目や、重要な虚偽記載に結びつきやすいリスクが大きい取引を行っている事業又は業務の観点から、税金・税効果プロセス、有形固定資産・のれん・商標権の減損プロセスを識別し、財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして個別に評価対象に追加している。

内部統制の整備及び運用状況については、内部統制における統制上の要点について財務報告に係る内部統制の評価に関する実施基準に基づき評価手続を実施の上、有効性を評価しその記録を保存した。

３　【評価結果に関する事項】

上記の評価の結果、第43期事業年度末日である2025年３月31日時点において、株式会社ゼンショーホールディングスの財務報告に係る内部統制は有効であると判断した。

４　【付記事項】

該当事項なし。

5　【特記事項】

該当事項なし。

【表紙】

【提出書類】	確認書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条の４の２第１項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2025年６月30日
【会社名】	株式会社ゼンショーホールディングス
【英訳名】	ZENSHO HOLDINGS CO.,LTD.
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長兼ＣＥＯ　小川　洋平
【最高財務責任者の役職氏名】	最高財務責任者 執行役員 グループ財経本部長　丹羽　清彦
【本店の所在の場所】	東京都港区港南二丁目18番１号
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 （東京都中央区日本橋兜町２番１号）

１　【有価証券報告書の記載内容の適正性に関する事項】

当社代表取締役社長兼ＣＥＯ小川洋平及び最高財務責任者執行役員グループ財経本部長丹羽清彦は、当社の第43期（自2024年４月１日　至2025年３月31日）の有価証券報告書の記載内容が金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認いたしました。

２　【特記事項】

特記すべき事項はありません。