



ZENSHO

誰もが自分自身の視野の限界を、
世界の限界だと思い込んでいる。

ショーベンハウアー

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

第 38 回

定時株主総会招集ご通知

■ 日時

2020年 6月26日(金曜日)
午前10時(受付開始:午前9時)

■ 場所

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

郵送またはインターネットによる議決権行使期限

2020年 6月25日(木曜日)午後 5時 30分 到着分まで

目 次

第 38 回定時株主総会招集ご通知	2
議決権行使についてのご案内	3
株主総会参考書類	5
■ 第 1 号議案 剰余金処分の件	5
■ 第 2 号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)12名選任の件...	6
事業報告	15
連結計算書類	39
計算書類	41
監査報告	43



ZENSHO

株式会社 ゼンショーホールディングス

証券コード: 7550

本年はご出席の株主様へのお土産を
取り止めとさせていただきます。

株主の皆様へ



世界から飢餓と貧困を撲滅するため、
世界中に食のインフラをつくり、
フード業世界一の企業になる。
株主様は、その理念とともに
実現するパートナーです。

株式会社ゼンショーホールディングス
代表取締役会長兼社長

A handwritten signature in black ink, reading "Hoshino Shiro" (小沢 哲郎).

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。また新型コロナウイルス感染症に苦しむ皆様には心よりお見舞い申し上げますとともに、感染拡大防止のため日夜厳しい戦いを続けてくださっている医療従事者や関係者の皆様には心より感謝申し上げます。

当社第38期(2020年3月期)定時株主総会招集ご通知をご覧ください。また、私よりご挨拶申し上げます。

当期は、食材価格や人件費の高騰のみならず、台風等の天候不順、昨年10月の消費税引き上げに加え、本年に入ってからのはかつて経験したことのない新型コロナウイルス感染症の世界的な流行もあり、大変厳しい経営環境が続きました。このような環境下、当社グループでは、より魅力的なメニューの開発や店舗サービスの向上に努めた結果、多くのお客様のご支持をいただき、2期連続して過去最高の当期純利益を達成することができました。

当期業績は売上高が6,304億35百万円、営業利益209億18百万円、経常利益199億3百万円、親会社に帰属する当期純利益は過去最高の119億78百万円となり、増収増益を達成しております。

今期(2021年3月期)につきましても、いまだ新型コロナウイルス感染症の収束の目処が立っていないことから、引き続き外食産業にとっては極めて厳しい経営環境が続くものと予想されます。

このような状況下にあっても、当社グループは「食のインフラ」としての社会的使命を果たすべく、感染予防に万全の対策をとりつつ、世界の皆さまに安全でおいしいお食事を安定的にお届けして、日常生活の安心に貢献してまいります。

株主の皆様におかれましては、長期的な視野に立ち、ともにフード業世界一を目指すパートナーとして、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

証券コード 7550
2020年6月5日

株 主 各 位

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

第38回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご支援を賜り誠にありがとうございます。

さて、当社第38回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネットにより議決権を行使することができますので、お手数ながらいずれの場合も、来る2020年6月25日（木曜日）午後5時30分までに到着するよう、お手続きくださいますようお願い申し上げます（次ページに記載の「議決権行使についてのご案内」を併せてご覧ください）。

敬 具

記

1 日 時	2020年6月26日（金曜日）午前10時
2 場 所	東京都港区赤坂一丁目12番33号 ANAインターコンチネンタルホテル東京 地下1階「プロミネンス」 （末尾の会場ご案内略図をご参照ください。）
3 目的事項 報告事項	1. 第38期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第38期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）計算書類報告の件
決議事項	第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）12名選任の件

以 上

- ・ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- ・ 次の事項につきましては、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト（アドレス <https://www.zensho.co.jp/jp/ir/investor/shareholders.html>）に掲載しておりますので本招集ご通知の提供書面には記載しておりません。

- ①【事業報告】の「業務の適正を確保するための体制」、「業務の適正を確保するための体制の運用状況」
- ②【連結計算書類】の「連結株主資本等変動計算書」、「連結注記表」
- ③【計算書類】の「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」

なお、監査等委員会及び会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類は、本招集ご通知の提供書面のほか、当社ウェブサイトに掲載している上記の事項となります。

- ・ 株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じた場合には上記の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。

議決権行使についてのご案内

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

株主総会へ出席する場合



開催日時 2020年6月26日（金曜日）午前10時

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。また、第38回定時株主総会招集ご通知（本書）をご持参ください。

議決権行使書を郵送する場合



行使期限 2020年6月25日（木曜日）午後5時30分まで

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示の上、行使期限までに到着するようにご返信ください。

インターネットで議決権を行使する場合



行使期限 2020年6月25日（木曜日）午後5時30分まで

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

詳しくは次ページをご覧ください。

インターネットによる議決権行使のご案内

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使
ウェブサイト <https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



「次へすすむ」を
クリック

- 2 議決権行使書用紙に記載された
「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力
「ログイン」を
クリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された
「パスワード」をご入力ください。



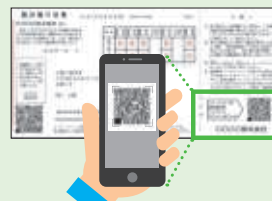
「パスワード」を
入力
「次へ」を
クリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

スマートフォンでQRコードを読み取る方法 「スマート行使」

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

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

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

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

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

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

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

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

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金処分の件

剰余金処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

期末配当に関する事項

第38期の期末配当につきましては、当事業年度の業績及び今後の事業展開等を勘案いたしまして、1株につき10円といたしたいと存じます。これにより、中間配当金を含めると年間の配当金は前期に比べ1株当たり2円増配の20円となります。

(1) 配当財産の種類

金銭

(2) 配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき金10円 総額1,537,621,040円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2020年6月29日（月）

第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)12名選任の件

取締役(監査等委員である取締役を除く。)12名全員は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、取締役(監査等委員である取締役を除く。)として次の12名の選任をお願いするものであります。

取締役(監査等委員である取締役を除く。)候補者は次のとおりであります。

候補者 番 号		氏 名	現在の当社における地位
1	再任	お がわ けん た ろう 小 川 賢 太 郎	代表取締役会長 兼 社長
2	再任	たけ い こう いち 竹 井 功 一	専務取締役
3	再任	お がわ かず まさ 小 川 一 政	常務取締役
4	再任	くに い よし ろう 國 井 義 郎	常務取締役
5	再任	いま むら まさ し 今 村 昌 志	常務取締役
6	再任	ひら の まこと 平 野 誠	取締役
7	再任	お がわ よう へい 小 川 洋 平	取締役
8	再任	の の した しん や 野 々 下 信 也	取締役
9	再任	はぎ わら とし たか 萩 原 敏 孝	社外 独立 取締役 (社外取締役)
10	再任	い とう ち あき 伊 東 千 秋	社外 独立 取締役 (社外取締役)
11	再任	あん どう たか はる 安 藤 隆 春	社外 独立 取締役 (社外取締役)
12	新任	は やま よし こ 葉 山 良 子	社外 独立 —

候補者
番 号

1



再 任

お がわ けん た ろ う
小川 賢太郎

1948年7月29日生

■ 取締役在任年数

38年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

3,170,408株

● 略歴、地位及び担当

1982年 6 月 当社設立代表取締役社長
2000年 9 月 当社代表取締役社長
(株)コスジャパン取締役会長
2007年 6 月 当社代表取締役社長
(株)サンデーサン（現(株)ジョリーパスタ）取締役会長
2009年 6 月 当社代表取締役会長兼社長（現任）
2019年 5 月 (株)日本レストランホールディングス代表取締役社長（現任）

● 重要な兼職の状況

国民生活産業・消費者団体連合会 会長
(株)日本レストランホールディングス代表取締役社長
(同)日本クリエイト代表社員

● 取締役候補者とした理由

1982年の創業以来、37年余りにわたり「世界から飢餓と貧困を撲滅する」という理念の実現に向け、卓越した経営手腕と強力なリーダーシップを発揮し、当社グループを日本最大の外食企業に成長させました。また外食事業を海外に拡げ、食品小売事業、介護事業等にも展開させ「フード業世界一」の実現に向け進めております。今後も当社の最高責任者として経営を担うため、取締役候補者となりました。

候補者
番 号

2



再 任

た け い こう い ち
竹井 功一

1943年10月19日生

■ 取締役在任年数

7年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

7,206株

● 略歴、地位及び担当

1967年 4 月 住友金属工業(株)（現日本製鉄(株)）入社
1999年 6 月 同社常務執行役員
2001年 6 月 小倉興産(株)代表取締役社長
2005年 6 月 同社代表取締役会長
2008年 2 月 当社入社執行役員グループ企画本部長
2009年 2 月 当社常務執行役員グループ企画本部長
2013年 6 月 当社常務取締役グループ企画本部長
2015年 6 月 当社専務取締役グループ企画本部管掌
2017年 8 月 当社専務取締役渉外本部管掌（現任）、SM戦略室室長（現任）

● 重要な兼職の状況

(株)ユナイテッドページズ代表取締役会長

● 取締役候補者とした理由

住友金属工業(株)の常務執行役員、小倉興産(株)の代表取締役社長を務め、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。この経験・知見に基づき当社の事業成長と企業価値の向上に貢献できるものと判断し、取締役候補者となりました。

候補者
番 号

3



再 任

お がわ かず まさ
小川 一政

1977年4月17日生

■ 取締役在任年数

11年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

3,160,800株

● 略歴、地位及び担当

2001年4月 日商エレクトロニクス㈱入社
2006年5月 当社入社関連企業室マネジャー
2009年6月 当社取締役
2013年1月 当社取締役グローバル事業推進本部長
2014年6月 当社常務取締役グローバル事業推進本部長
2018年7月 当社常務取締役グループマーチャンダイジング本部長
2019年5月 当社常務取締役（現任）
㈱すき家本部（現㈱すき家）代表取締役社長（現任）

● 重要な兼職の状況

㈱すき家代表取締役社長
泉膳（中国）投資有限公司董事長

● 取締役候補者とした理由

2006年当社入社以来、店舗のグローバル展開を強力に推し進め、海外事業の発展に貢献してまいりました。現在はこの経験と見識に基づき当社主力ブランドのすき家事業の責任者として業務を推進しております。今後も、当社グループにおける豊富な経験や知見に基づき、当社グループ事業の発展に貢献できるものと判断し、取締役候補者いたしました。

候補者
番 号

4



再 任

く に い よ し ろ う
國井 義郎

1950年5月22日生

■ 取締役在任年数

7年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

18,013株

● 略歴、地位及び担当

1973年4月 松下電器産業㈱（現パナソニック㈱）入社
2003年7月 同社本社グループ人事・総務センター所長
2007年10月 松下エクセルスタッフ㈱（現パースル パナソニックHRパートナーズ㈱）代表取締役社長
2010年7月 当社入社執行役員
2011年6月 当社執行役員グループ人事本部長
2013年6月 当社取締役グループ人事本部長
2015年6月 当社常務取締役グループ人事本部長（現任）

● 重要な兼職の状況

㈱かがやき保育園代表取締役社長

● 取締役候補者とした理由

松下電器産業㈱及び松下エクセルスタッフ㈱において人事労務業務についての豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社においても、この知識と見識に基づいて、人事労務の業務に関して積極的な改善施策を進めております。今後も、この人事労務分野を中心とする管理業務全般について貢献できるものと判断し、取締役候補者いたしました。

候補者
番 号

5



再 任

いま むら

まさ し

今村 昌志

1957年1月8日生

■ 取締役在任年数

1年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

6,000株

● 略歴、地位及び担当

1979年 4 月 ソニー(株)入社

2014年 7 月 同社グループ役員 ソニービジュアルプロダクツ(株)代表取締役社長

2015年 4 月 同社執行役EVP 生産・物流・調達・品質・環境担当、エンジニアリングプラットフォーム担当

2019年 2 月 当社入社常務執行役員

(株)ゼンショーファクトリーホールディングス代表取締役社長（現任）

2019年 6 月 当社常務取締役（現任）

● 重要な兼職の状況

(株)ゼンショーファクトリーホールディングス代表取締役社長

● 取締役候補者とした理由

ソニー(株)の経営幹部としての豊富な経験と高い見識を有しており、現在は当社の製造部門の責任者を務めております。今後も引き続き、当社製造部門の強化と最適化に貢献できるものと判断し、取締役候補者といたしました。

候補者
番 号

6



再 任

ひら の

まこと

平野 誠

1958年12月2日生

■ 取締役在任年数

16年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

17,300株

● 略歴、地位及び担当

1982年 4 月 ネスレ日本(株)入社

2001年 4 月 ネスレビュリナペットケア(株)代表取締役社長

2004年 4 月 当社入社

2004年 6 月 当社取締役

2005年11月 当社取締役食品安全追求室長

2010年10月 当社取締役グループCC本部長

2013年 7 月 当社取締役食品安全追求本部長

(株)GFF代表取締役社長

2018年 4 月 当社取締役

(株)ゼンショーファクトリーホールディングス代表取締役社長

2019年 2 月 当社取締役グループ食品安全保証本部長（現任）

● 取締役候補者とした理由

当社の食の安全管理全般に関する業務において、幅広い経験と見識を有しており、この経験と見識に基づいて当社の食品安全統括部門責任者として業務を推進しております。今後も当社の食に対する安全管理業務体制の強化に貢献できるものと判断し、取締役候補者といたしました。

候補者
番 号

7



再 任

お がわ よう へい
小川 洋平

1979年8月30日生

■ 取締役在任年数

3年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

3,160,800株

● 略歴、地位及び担当

2004年4月 財務省入省

2016年6月 当社入社経営戦略室長
当社執行役員グループ経営戦略本部長

2017年6月 当社取締役グループ経営戦略本部長

2018年11月 当社取締役グループ経営戦略本部長
Advanced Fresh Concepts Corp. 取締役会長（現任）

2020年4月 当社取締役（現任）

● 重要な兼職の状況

Advanced Fresh Concepts Corp. 取締役会長

● 取締役候補者とした理由

財務省で培われた高い見識と豊富な経験を有しており、現在は当社の新たなグローバル事業の責任者を務めております。今後も引き続き、当社の経営戦略の推進に貢献できるものと判断し、取締役候補者いたしました。

候補者
番 号

8



再 任

の の し た しん や
野々下 信也

1954年5月2日生

■ 取締役在任年数

1年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

16,469株

● 略歴、地位及び担当

1979年4月 日本アイ・ビー・エム(株)入社

2005年1月 同社システム製品事業System i 事業部長

2007年4月 当社入社執行役員グループIT本部長

2018年11月 当社執行役員グループIT技術本部長

2019年6月 当社取締役グループIT技術本部長（現任）

● 取締役候補者とした理由

情報技術（IT）に関する豊富な知識と経験を有しており、当社入社後はこの知見に基づき、一貫してグループのIT分野の強化に取り組んでまいりました。今後はITと技術の更なる融合を図り、技術革新を通じた事業成長に貢献できるものと判断し、取締役候補者いたしました。

候補者
番 号

9



再任 社外 独立

はぎ わら とし たか
萩原 敏孝

1940年6月15日生

- 取締役在任年数
10年（本総会終結時）
- 所有する当社株式数
3,000株

● 略歴、地位及び担当

1969年12月 ㈱小松製作所入社
1990年6月 同社取締役
2003年6月 同社代表取締役会長
2004年11月 公益財団法人財務会計基準機構理事長
2007年6月 ㈱小松製作所相談役・特別顧問
2010年6月 当社社外取締役（現任）
2013年6月 ㈱小松製作所顧問（現任）
日野自動車㈱社外監査役
2014年6月 ㈱高松コンストラクショングループ社外取締役（現任）
2015年6月 日野自動車㈱社外取締役（現任）

● 重要な兼職の状況

㈱小松製作所顧問
㈱高松コンストラクショングループ社外取締役
日野自動車㈱社外取締役

● 社外取締役候補者とした理由

㈱小松製作所の代表取締役会長を務め、グローバルに事業展開するメーカーの経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、当社社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。今後も引き続き当社の世界規模の経営体制を強化するために有用な助言をいただけると判断し、社外取締役候補者いたしました。

候補者
番 号

10



再任 社外 独立

い と う ち あ き
伊東 千秋

1947年10月10日生

- 取締役在任年数
5年（本総会終結時）
- 所有する当社株式数
0株

● 略歴、地位及び担当

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

● 重要な兼職の状況

日立造船㈱社外取締役
㈱オービックビジネスコンサルタント社外取締役

● 社外取締役候補者とした理由

富士通㈱において、情報通信技術の分野における豊富な技術的知見・経験を有し、さらに代表取締役副社長、副会長を務め、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しております。社外取締役として当社の経営に対する適切で有用な助言をいただいております。今後も引き続き業務執行の監督機能の強化に十分な役割を果たしていただけるものと判断し、社外取締役候補者いたしました。

候補者
番 号

11



再任

社外 独立

あん どう

たか はる

安藤 隆春

1949年8月31日生

■ 取締役在任年数

3年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

0株

● 略歴、地位及び担当

1972年 4 月 警察庁入庁
 1999年 8 月 警視庁公安部長
 2004年 8 月 警察庁長官官房長
 2009年 6 月 警察庁長官
 2011年10月 警察庁退官
 2013年 5 月 ㈱ニトリホールディングス社外取締役
 2016年 6 月 ㈱アミューズ社外取締役（現任）
 2017年 6 月 当社社外取締役（現任）
 2018年 6 月 東武鉄道㈱社外取締役（現任）
 2020年 5 月 ㈱ニトリホールディングス社外取締役（監査等委員）（現任）

● 重要な兼職の状況

㈱ニトリホールディングス社外取締役（監査等委員）

㈱アミューズ社外取締役

東武鉄道㈱社外取締役

● 社外取締役候補者とした理由

警察庁長官をはじめ要職を歴任され、豊富な経験と幅広い見識を有しています。社外取締役となること以外の方法で会社経営に関与された経験はありませんが、その専門的な経験と知見に基づき、引き続き当社の経営全般に対して適切な監督・助言をいただけるものと判断し、社外取締役候補者いたしました。

候補者
番 号

12



新任

社外 独立

は やま

よし こ

葉山 良子

1959年10月7日生

■ 取締役在任年数

0年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

0株

● 略歴、地位及び担当

1983年 4 月 ㈱富士銀行（現㈱みずほ銀行）入行
 1990年10月 監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）入所
 1994年 3 月 公認会計士登録
 2007年 1 月 新日本監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）入所
 2015年 1 月 葉山良子公認会計士事務所代表（現任）
 2015年 6 月 ㈱ココスジャパン社外監査役
 2016年 5 月 スギホールディングス㈱社外取締役（現任）
 2017年 6 月 ㈱ココスジャパン社外取締役
 2018年 5 月 ㈱アダストリア社外監査役（現任）
 2020年 3 月 ㈱ダイナックホールディングス社外取締役（監査等委員）（現任）

● 重要な兼職の状況

葉山良子公認会計士事務所代表

スギホールディングス㈱社外取締役

㈱アダストリア社外監査役

㈱ダイナックホールディングス社外取締役（監査等委員）

● 社外取締役候補者とした理由

公認会計士並びに上場企業の社外取締役及び社外監査役としての豊富な知識と経験を有しております。社外取締役及び社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与された経験はありませんが、グループ会社である㈱ココスジャパンの社外取締役・社外監査役として約5年間同社の経営に対する助言をいただいており、今後は高い専門性とさらに広い視点から当社の監督と助言をいただけるものと判断し、社外取締役候補者いたしました。

- (注) 1. 竹井功一氏は㈱ユナイテッドベジーズの代表取締役で、当社とは事務処理に関する業務委託等の取引関係がございます。
2. その他の候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
3. 萩原敏孝氏、伊東千秋氏、安藤隆春氏及び葉山良子氏は社外取締役候補者であります。
4. 当社は萩原敏孝氏、伊東千秋氏及び安藤隆春氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、10百万円または法令が定める額のいずれか高い額としており、萩原敏孝氏、伊東千秋氏及び安藤隆春氏の再任が承認された場合は、各氏との間で同様の責任限定契約を継続する予定であります。また、葉山良子氏の取締役選任が承認された場合は、同氏との間で同様の責任限定契約を締結する予定であります。
5. 社外取締役候補者に関する事項は、以下のとおりです。
- (1) 当社は萩原敏孝氏、伊東千秋氏及び安藤隆春氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。各氏が再任された場合、並びに葉山良子氏が選任された場合は、当社は4氏を独立役員とする予定であります。
- (2) 過去5年間の他の会社における不当な業務執行への対応について
萩原敏孝氏は2009年6月にヤマトホールディングス㈱の社外取締役に就任し2019年6月に退任しておりますが、同社グループにおいて、Eコマースの急拡大等により、体制の構築が追い付かない事態が発生し、それに伴い2017年2月より従業員の労働時間の実態を調査したところ、多くの従業員が休憩時間を十分に取得できていないなどの問題を会社として認識できていなかったことが判明しました。これを重く見た同社は、「労務管理の改善と徹底」、「ワークライフバランスの推進」など「働き方改革」を最優先の課題とし、デリバリー事業をはじめ、さまざまな構造改革に取り組んでおります。
- また、同社連結子会社であるヤマトホームコンビニエンス㈱において、法人のお客様の社員向け引越しサービスで約款に反した不適切な請求があり、2019年1月、国土交通省より行政処分及び事業改善命令を受けました。同社は、ヤマトホームコンビニエンス㈱において同様の事態を発生させないための体制構築等に取り組むとともに、グループ経営の健全性を高めるためのガバナンス強化に取り組んでおります。
- 萩原敏孝氏は、当該事実の判明までその事実を認識しておりませんでした。同社の社外取締役として平素から法令遵守やコンプライアンスの観点から積極的な発言を行っており、当該事実の判明後は、取締役会において原因の追究、労働環境の改善、法令遵守の徹底、ガバナンスの強化に向けた助言を行う等、その職責を適切に果たしてまいりました。

監査等委員会意見

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

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

以 上

事業報告 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

1 企業集団の現況

(1) 当連結会計年度の事業の状況

① 事業の経過及び成果

当連結会計年度(2019年4月1日から2020年3月31日)におけるわが国経済は、上期については雇用・所得環境の改善を背景に緩やかな回復基調で推移しましたが、下期に入り10月の消費増税の影響に加え、新型コロナウイルス感染症の世界的流行もあり厳しい状況となりました。

このような状況の中、「すき家」をはじめとする牛丼カテゴリーの既存店売上高前年比は100.4%、「ココス」、「ジョリーパスタ」をはじめとするレストランカテゴリーの既存店売上高前年比は92.3%、「はま寿司」をはじめとするファストフードカテゴリーの既存店売上高前年比は101.0%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、419店舗出店、238店舗退店及びTCRS Restaurants Sdn.Bhd.(以下「TCRS」という)を子会社化した結果、9,824店舗(FC4,312店舗含む)となりました。

以上の結果、当連結会計年度の業績は、売上高6,304億35百万円(前年同期比3.7%増)、営業利益209億18百万円(同11.1%増)、経常利益199億3百万円(同9.3%増)、親会社株主に帰属する当期純利益119億78百万円(同20.7%増)となりました。

売上高 6,304億35百万円 前年同期比3.7%増		営業利益 209億18百万円 前年同期比11.1%増	
経常利益 199億3百万円 前年同期比9.3%増		親会社株主に帰属する当期純利益 119億78百万円 前年同期比20.7%増	

セグメント別の概況につきましては、16ページから21ページまでに記載のとおりであります。

セグメント別の概況

セグメント別売上構成比

■ 小売事業

827億57百万円

(グループ売上シェア13.1%)

■ 主なブランド



■ その他カテゴリー

573億50百万円

(グループ売上シェア9.1%)

■ 主なブランド



■ ファストフードカテゴリー

1,500億70百万円

(グループ売上シェア23.8%)

■ 主なブランド



■ 外食事業

5,476億77百万円

(グループ売上シェア86.9%)

■ 牛丼カテゴリー

2,197億60百万円

(グループ売上シェア34.9%)

■ 主なブランド



■ レストランカテゴリー

1,204億96百万円

(グループ売上シェア19.1%)

■ 主なブランド



連結売上高
6,304億35百万円

当社グループの代表的な子会社及び業態のロゴマークを記載しております。

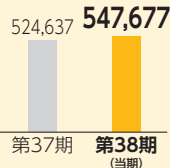


外食事業

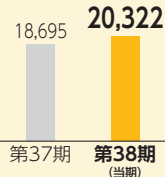
売上高 **5,476億77百万円** 前年同期比4.4%増

営業利益 **203億22百万円** 前年同期比8.7%増

売上高 (百万円)



営業利益 (百万円)



外食事業の当連結会計年度の売上高は、5,476億77百万円（前年同期比4.4%増）、営業利益は203億22百万円（同8.7%増）となりました。

外食事業における主要カテゴリーの状況は、以下のとおりであります。

牛丼カテゴリー

売上高 **2,197億60百万円** 期末店舗数 **2,997店舗**

牛丼カテゴリーの当連結会計年度末の店舗数は、139店舗出店、33店舗退店した結果、2,997店舗（F C 10店舗含む）となりました。

㈱すき家が経営する牛丼チェーンの「すき家」につきましては、お客様の多様なニーズにお応えできるよう、「すき家de健康」をテーマとして、「ニンニクの芽牛丼」（並盛税込500円）、「お好み牛玉丼」（並盛税込520円）、「食ベラーメンマ牛丼」（並盛税込520円）、「白髪ねぎ牛丼」（並盛税込500円）、「クリームチーズアラビアータ牛丼」（並盛税込550円）等を導入し、商品力の強化に取り組んでまいりました。

今後ともお客様に愛される店舗づくりを目指すとともに、安全でおいしい商品を安心して召し上がっていただけるよう、さらなる品質管理の徹底と店舗水準の向上に努めてまいります。

㈱なか卯が経営する丼ぶり・京風うどんの「なか卯」につきましては、新商品・季節限定商品の投入、既存商品のブラッシュアップによる商品力の強化、テイクアウト商品の充実、効果的な店舗販促を行い、業績の向上に努めてまいりました。

以上の結果、牛丼カテゴリーの当連結会計年度の売上高は、2,197億60百万円（前年同期比2.5%増）となりました。



レストランカテゴリー

売上高 1,204億96百万円 期末店舗数 1,359店舗

レストランカテゴリーの当連結会計年度末の店舗数は、25店舗出店、37店舗退店した結果、1,359店舗（FC79店舗含む）となりました。

（株）ココスジャパンが経営するファミリーレストランの「ココス」につきましては、メニューのラインアップ強化、ごちそう感あふれるフェアメニューの投入、サービス水準の向上、テイクアウト商品のさらなる充実を図り、業績の向上に努めてまいりました。

（株）ビッグボーイジャパンが経営するハンバーグ＆ステーキレストランの「ビッグボーイ」等につきましては、メイン商品のブラッシュアップを図るとともに、お客様からご支持の高いサラダバー・スープバーをさらに充実させ、テイクアウト商品の強化を行うなど、業績の向上に努めてまいりました。

（株）ジョリーパスタが経営するパスタ専門店の「ジョリーパスタ」につきましては、「おいしさ」と楽しさを追求するパスタ専門店」として、メニューのラインアップ拡充、安全でおいしい旬の食材を活かした新商品の投入を行い、一層のおいしさと楽しさを追求してまいりました。

（株）TAG-1が経営する焼肉レストランの「宝島」、「熟成焼肉いちばん」、「牛庵」、「いちばん」等につきましては、業態コンセプトのブラッシュアップを図るとともに、肉の専門レストランとして厳選された牛肉と旬の食材を活かした品質の高い商品の提供、店舗サービス水準の向上に努めてまいりました。

（株）華屋与兵衛が経営する和食レストランの「華屋与兵衛」につきましては、お客様の満足度向上を図るため、旬の食材を活かした和の魅力あふれる商品の開発、店舗従業員のサービス水準向上、労働生産性の改善等に努めてまいりました。

以上の結果、レストランカテゴリーの当連結会計年度の売上高は、1,204億96百万円（前年同期比6.8%減）となりました。



ファストフードカテゴリー | 売上高 1,500億70百万円 期末店舗数 933店舗

ファストフードカテゴリーの当連結会計年度末の店舗数は、38店舗出店、19店舗退店及びT C R Sを子会社化した結果、933店舗（F C 1店舗含む）となりました。

（株）はま寿司が経営する100円寿司チェーンの「はま寿司」につきましては、積極的な出店による業容の拡大を図るとともに、旬の食材を活かしたフェアメニューの投入及び商品品質の向上、店舗サービス・販促の強化、テイクアウト商品の充実等に努めてまいりました。

なお、T C R Sにつきましては、マレーシアでチキンライス専門チェーンを展開しており、2019年5月31日付で株式取得を行い子会社化いたしております。

以上の結果、ファストフードカテゴリーの当連結会計年度の売上高は、1,500億70百万円（前年同期比7.3%増）となりました。



その他カテゴリー

売上高 573億50百万円 期末店舗数 4,402店舗

その他カテゴリーの当連結会計年度末の店舗数は、214店舗出店、141店舗退店した結果、4,402店舗（F C 4,222店舗含む）となりました。

当カテゴリーの主な内訳は、米国、カナダ、オーストラリアで寿司のテイクアウト店を展開しているAdvanced Fresh Concepts Corp.、冷凍ピッツァ等販売の(株)トロナジャパン、グループの物流機能を担う(株)グローバルフレッシュサプライ、備品・ユニフォーム等を調達する(株)グローバルテーブルサプライ等であります。

以上の結果、その他カテゴリーの当連結会計年度の売上高は、573億50百万円（前年同期比39.6%増）となりました。



Advanced Fresh Concepts Corp.の店舗

(株)トロナジャパンの
「本当に旨いピッツァが食べたい。」(株)トロナジャパンの
「牛丼の具」

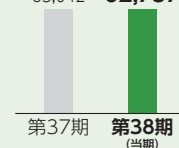


小売事業

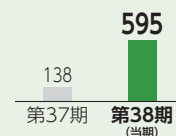
売上高 **827億57百万円** 前年同期比0.3%減

営業利益 **5億95百万円** 前年同期比330.0%増

売上高 (百万円)
83,042 **82,757**



営業利益 (百万円)



小売事業の当連結会計年度の売上高は、827億57百万円（前年同期比0.3%減）、営業利益は5億95百万円（同330.0%増）となりました。

当事業の内訳は、スーパーマーケット事業を展開する(株)マルヤ、(株)マルエイ、(株)尾張屋、(株)フレッシュコーポレーション、(株)アタック及び青果販売等の(株)ユナイテッドベジーズ等であります。



「マルヤ」



「マルエイ」



(株)尾張屋が展開する
「VERY FOODS owariya」



(株)フレッシュコーポレーションが展開する
「マルシェ」



「アタック」



(株)ユナイテッドベジーズが展開する
「菜果善」

② 設備投資の状況

当連結会計年度における設備投資といたしましては、当社グループ全体で419店舗の新規出店を行うとともに、既存店の改装も進めてまいりました。

当連結会計年度において実施した企業集団の設備投資総額は350億83百万円であります。

③ 資金調達の状況

当連結会計年度において、主として設備投資及び運転資金に充てるため、金融機関等より111億16百万円の資金調達を行っております。

④ 事業の譲渡、吸収分割または新設分割の状況

当社は、2019年9月1日付で当社の完全子会社である㈱日本レストランホールディングスに対して簡易吸収分割を行い、当社の完全子会社である㈱ジョリーパスタ及び当社の連結子会社である㈱ココスジャパンを㈱日本レストランホールディングスの子会社としました。

⑤ 他の会社の事業の譲受けの状況

該当事項はありません。

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

当社の完全子会社である㈱すき家本部は、2020年3月31日付ですき家地域会社9社（㈱九州すき家、㈱中四国すき家、㈱関西すき家、㈱中部すき家、㈱中京すき家、㈱神奈川すき家、㈱東京すき家、㈱関東すき家、㈱北日本すき家）と合併し、商号を㈱すき家と変更しております。

⑦ 他の会社の株式その他の持分または新株予約権等の取得または処分の状況

（ア）当社の完全子会社であるZensho Holdings Malaysia Sdn.Bhd.は、2019年5月31日付でマレーシアにおいてチキンライス専門チェーンを運営するTCRS Restaurants Sdn.Bhd.の全株式を取得し、完全子会社としました。

（イ）当社は、2019年8月1日付で簡易株式交換により当社の連結子会社である㈱ジョリーパスタの全株式を取得し、完全子会社としました。

（ウ）当社は、2020年2月20日付で当社株式を割り当てる三角株式交換により当社の完全子会社である㈱日本レストランホールディングスが当社の連結子会社である㈱ココスジャパンの全株式を取得し、完全子会社としました。

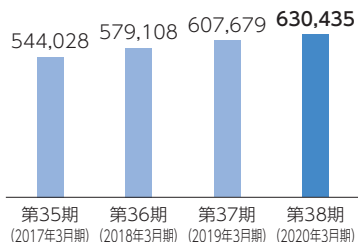
(2) 財産及び損益の状況

(単位：百万円)

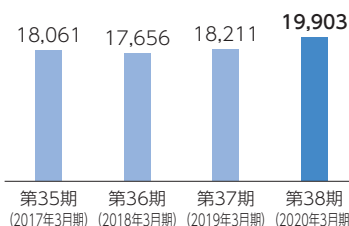
区 分	第 35 期 (2017年3月期)	第 36 期 (2018年3月期)	第 37 期 (2019年3月期)	第 38 期 (当連結会計年度) (2020年3月期)
売上高	544,028	579,108	607,679	630,435
経常利益	18,061	17,656	18,211	19,903
親会社株主に帰属する 当期純利益	8,443	8,001	9,924	11,978
1株当たり当期純利益	56.87円	54.18円	67.93円	80.31円
総資産	288,999	295,316	377,779	365,853
純資産	82,107	82,204	87,083	86,793
1株当たり純資産	458.07円	461.76円	496.34円	563.30円

(注) 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)に伴う、「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令」(法務省令第5号 2018年3月26日)を第37期から適用しており、第36期に係る数値等については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値等となっております。

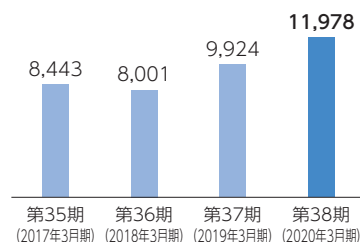
売上高 (単位：百万円)



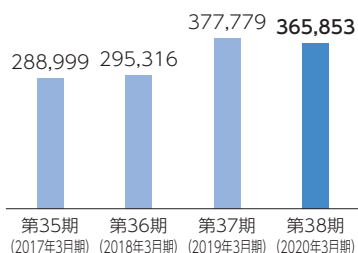
経常利益 (単位：百万円)



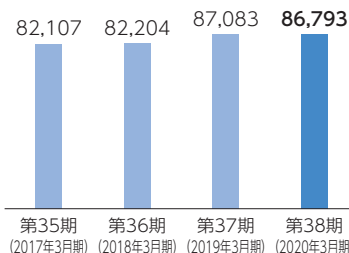
親会社株主に帰属する当期純利益 (単位：百万円)



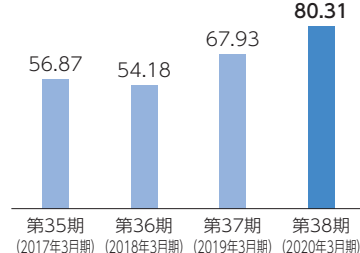
総資産 (単位：百万円)



純資産 (単位：百万円)



1株当たり当期純利益 (単位：円)



(3) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社との状況

該当事項はありません。

② 重要な子会社の状況

会 社 名	店舗数	本社所在地	資 本 金	出資比率	主な事業内容
(株)すき家	1,934店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)日本レストランホールディングス	－	東京都港区	10百万円	100.00%	レストラン事業統括
(株)なか卯	464店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)ココスジャパン	587店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)ビッグボーイジャパン	304店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)ジョリーパスタ	272店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)華屋与兵衛	98店	東京都港区	100百万円	100.00%	飲食業
(株)TAG-1	98店	東京都港区	50百万円	100.00%	飲食業
(株)はま寿司	514店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)日本ダイニングホールディングス	－	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食事業統括
(株)日本リテールホールディングス	－	東京都港区	85百万円	100.00%	小売事業統括
(株)マルヤ	39店	埼玉県春日部市	10百万円	100.00%	食料品等販売
(株)フレッシュコーポレーション	27店	群馬県太田市	100百万円	100.00%	食料品等販売
(株)マルエイ	9店	千葉県市原市	30百万円	100.00%	食料品等販売
(株)尾張屋	8店	千葉県木更津市	31百万円	100.00%	食料品等販売
(株)日本SS	－	東京都港区	10百万円	100.00%	食料品等販売
(株)ユナイテッドベジーズ	31店	東京都港区	74百万円	83.98%	青果等販売
(株)日本介護ホールディングス	－	東京都港区	10百万円	100.00%	介護事業統括
(株)トロナジャパン	－	東京都港区	10百万円	100.00%	食料品等販売

会 社 名	店舗数	本社所在地	資 本 金	出資比率	主な事業内容
(株)ゼンショーファクトリーホールディングス	－	東京都港区	60百万円	100.00%	食品製造事業統括
(株)GFF	－	東京都港区	10百万円	100.00%	食品製造業
(株)TRファクトリー	－	東京都港区	10百万円	100.00%	食品製造業
(株)グローバルテーブルサプライ	－	東京都港区	30百万円	100.00%	食器等販売
(株)グローバルフレッシュサプライ	－	東京都港区	70百万円	100.00%	物流業
(株)ゼンショー商事	－	東京都港区	80百万円	100.00%	食材輸入・卸売
Zensho USA Corporation	－	米国カリフォルニア州	10千米ドル	100.00%	米州事業統括
Advanced Fresh Concepts Corp.	4,402店	米国カリフォルニア州	100千米ドル	100.00%	食料品販売
泉膳(中国)投資有限公司	－	中国上海市	473,186千元	100.00%	中国事業統括
ZENSHO HOLDINGS MALAYSIA SDN. BHD.	－	マレーシア クアラルンプール	294,465 千リングgit	100.00%	マレーシア事業統括

- (注) 1. 店舗数は各社の事業年度末現在であります。
2. (株)ココスジャパン、(株)ビッグボーイジャパン、(株)ジョリーパスタ、(株)華屋与兵衛、(株)TAG-1、(株)マルヤ、(株)フレッシュコーポレーション、(株)マルエイ、(株)尾張屋、(株)日本SS、(株)ユナイテッドベジーズ、(株)GFF、(株)TRファクトリー、Advanced Fresh Concepts Corp.及びZENSHO HOLDINGS MALAYSIA SDN.BHD.の出資比率は、当社社会社が所有する株式の比率であります。
3. (株)GFFについては本社の他、製造を行う拠点として下記所在地に工場があります。

沖縄県うるま市、佐賀県鳥栖市、山口県周南市、兵庫県加西市、大阪市、川崎市、
千葉県木更津市、埼玉県児玉郡上里町、茨城県土浦市、栃木県佐野市、栃木県小山市、
北海道小樽市

(4) 対処すべき課題

当社グループは、「世界から飢餓と貧困を撲滅する」という経営理念の下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、グローバルな展開を行っております。今後の国内外のフード業の見通しは、消費トレンドの変化、ニーズの多様化、他の企業との競争激化など楽観できない状況ですが、当社グループは今後更なる成長を目指すため、既存事業の強化・拡大や海外展開を進め、より強固な経営基盤を整備し、市場競争力を向上させる必要があると認識し、以下の課題に取り組んでまいります。

① 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。今後も、更なる強化によって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。

② 食の安全性の追求

「お客様になり代わって食材の安全性を確認する」ことを最重要課題とし、グループの「食の安全」に責任を負うグループ食品安全保証本部において、店舗における衛生管理の徹底、食材のトレーサビリティの確立、食材の品質検査等の強化を行い、食の安全の追求を行ってまいります。

③ ブランドの進化

当社グループは、全業態においてQQSC（クオリティ・クイックサービス・クリンリネス）の追求を行い、すべてのお客様により快適な空間でお食事をお召し上がりいただけるよう、ユニバーサルデザインの店舗作りの推進や、お客様の多様なニーズにお応えできる商品を導入することなどにより、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の活用によるMMDの更なる強化を図ってまいります。

⑤ 人財の採用及び育成

人財採用及び人財育成は対処すべき重要な経営課題と認識しております。当社グループの理念に共鳴する優秀な人財を確保し、持続的な成長を支える人財を育成すべく採用活動及び研修活動を強化してまいります。

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、労働環境の改善のための労働時間管理システムの導入、マネジャー

層に対するコンプライアンス教育の強化、従業員との対話機会の充実等を通じ、継続して多様な改善施策を実施してまいりました。引き続き、福利厚生の拡充、人事評価制度や給与体系の見直し等、労働環境の改善を進めてまいります。

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のためのシステム構築を進めております。また、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が、国内外でグループ各社の販売拠点を拡大していく中、今後、更に情報収集・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。

⑧ 人工知能（ＡＩ）などを利用した業務効率化と自動化

現在、第４次産業革命とも呼ばれる人工知能（ＡＩ）・ロボット等の技術革新やデータ活用により、定型労働に加えて非定型労働においても省人化が進展しております。当社グループにつきましても、店舗、工場、物流などの各工程において、積極的に人工知能（ＡＩ）・ロボット等を取り入れ、業務の効率化・自動化を推進してまいります。

⑨ 新型コロナウイルス感染症への対応

世界中で猛威を振るう新型コロナウイルス感染症の拡大に対しましては、当社グループの使命である食の社会インフラの役割を果たすために、緊急対策本部を設置し、店舗営業の継続とお客様並びに従業員の安全と健康維持に努めております。

感染症拡大につきましては、いまだ先行きの見通しが困難な状況にあります。引き続き、臨機応変かつ適切に対処してまいります。

(5) 主要な事業内容（2020年3月31日現在）

当社グループは、当社及び子会社104社の計105社により構成されており、フード業の経営を幅広く行っております。

(6) 主要な営業所及び工場（2020年3月31日現在）

① 当社

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

② 主要な子会社

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

(7) 従業員の状況 (2020年3月31日現在)

① 企業集団の従業員の状況

従業員数	前連結会計年度末比増減
14,402名	1,881名増

- (注) 1. 当社及び連結子会社の従業員数を記載しております。
2. 上記のほかパートタイマー50,148名を雇用しております。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
600名	22名減	37.5歳	7.6年

- (注) 従業員数は当社から他社への出向者を除き、他社から当社への出向者を含む就業人員で計算しております。上記のほかパートタイマー129名を雇用しております。

(8) 主要な借入先の状況 (2020年3月31日現在)

(単位：百万円)

借入先	借入額
(株) 三井住友銀行	29,604
(株) みずほ銀行	29,052
(株) 横浜銀行	24,773
(株) 日本政策投資銀行	11,300
農林中央金庫	5,500
(株) 三菱UFJ銀行	4,330
神奈川県信用農業協同組合連合会	4,000
東京都信用農業協同組合連合会	4,000
(株) 広島銀行	3,000
(株) りそな銀行	2,972

(9) その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

2 会社の現況

(1) 株式の状況 (2020年3月31日現在)

- ① 発行可能株式総数 432,000,000株
- ② 発行済株式の総数 154,862,825株
- ③ 株主数 162,731名
- ④ 大株主 (上位10名)

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
(同) 日 本 ク リ エ イ ト	52,307,500株	34.02%
小 川 賢 太 郎	3,170,408株	2.06%
小 川 一 政	3,160,800株	2.06%
小 川 洋 平	3,160,800株	2.06%
日 本 マ ス タ ー ト ラ ス ト 信 託 銀 行 (株) (信 託 □)	3,159,200株	2.05%
ゼ ン シ ョ ー グ ル ー プ 社 員 持 株 会	2,766,543株	1.80%
日 本 ト ラ ス テ ィ ・ サ ー ビ ス 信 託 銀 行 (株) (信 託 □ 5)	1,925,900株	1.25%
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1,700,032株	1.11%
日 本 ト ラ ス テ ィ ・ サ ー ビ ス 信 託 銀 行 (株) (信 託 □)	1,507,100株	0.98%
清 水 信 次	1,027,530株	0.67%

(注) 持株比率は自己株式 (1,100,721株)を控除して計算しております。

(2) 新株予約権等の状況

該当事項はありません。

(3) 会社役員の状況

① 取締役の状況（2020年3月31日現在）

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長兼社長	小 川 賢太郎	国民生活産業・消費者団体連合会 会長 ㈱日本レストランホールディングス代表取締役社長 ㈱日本クワイエット代表社員
専 務 取 締 役	竹 井 功 一	渉外本部管掌 SM戦略室室長 ㈱ユナイテッドベジーズ代表取締役会長
常 務 取 締 役	小 川 一 政	㈱すき家代表取締役社長 泉膳(中国)投資有限公司董事長
常 務 取 締 役	國 井 義 郎	グループ人事本部長 ㈱ゼンショービジネスサービス代表取締役社長 ㈱かがやき保育園代表取締役社長
常 務 取 締 役	今 村 昌 志	㈱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
取 締 役	平 野 誠	グループ食品安全保証本部長
取 締 役	江 藤 尚 美	グループ総務本部長
取 締 役	小 川 洋 平	グループ経営戦略本部長 Advanced Fresh Concepts Corp. 取締役会長
取 締 役	野々下 信 也	グループＩＴ技術本部長
取 締 役（社外取締役）	萩 原 敏 孝	㈱小松製作所顧問 ㈱高松コンストラクショングループ社外取締役 日野自動車㈱社外取締役
取 締 役（社外取締役）	伊 東 千 秋	日立造船㈱社外取締役 ㈱オービックビジネスコンサルタント社外取締役
取 締 役（社外取締役）	安 藤 隆 春	㈱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 東武鉄道㈱社外取締役
取締役(常勤監査等委員) (社外取締役)	渡 辺 秀 雄	
取締役(常勤監査等委員)	本 田 豊	
取締役(監査等委員) (社外取締役)	竹 内 康 二	さくら共同法律事務所パートナー弁護士
取締役(監査等委員) (社外取締役)	宮 嶋 之 雄	三洋貿易㈱社外取締役

- (注) 1. 常務取締役小川一政氏及び取締役小川洋平氏は、代表取締役会長兼社長小川賢太郎氏の子息です。
2. 取締役萩原敏孝氏、伊東千秋氏及び安藤隆春氏並びに取締役(監査等委員)渡辺秀雄氏、竹内康二氏及び宮嶋之雄氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
3. 取締役(監査等委員)渡辺秀雄氏及び宮嶋之雄氏は、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
4. 当社は、取締役萩原敏孝氏、伊東千秋氏、安藤隆春氏、渡辺秀雄氏、竹内康二氏及び宮嶋之雄氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
5. 当社は社外取締役萩原敏孝氏、伊東千秋氏、安藤隆春氏、監査等委員である社外取締役竹内康二氏及び宮嶋之雄氏との間で、会社法第427条第1項に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。
当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、社外取締役については10百万円または法令が定める額のいずれか高い額、監査等委員である社外取締役については5百万円または法令が定める額のいずれか高い額としております。
6. 取締役(監査等委員)渡辺秀雄氏及び本田豊氏は、常勤監査等委員であります。常勤の監査等委員を選定している理由は、取締役会以外の重要な社内会議に出席するほか、日常的な情報収集や会計監査人、内部監査部門等と連携を図ることで、監査等委員会による監査・監督の実効性を高めるためであります。

② 取締役及び監査役に支払った報酬等の総額

区 分	支給人員	支給額
取締役（監査等委員である取締役を除く。）	12名	408百万円
取締役（監査等委員）	4名	37百万円
監査役	4名	7百万円
合 計 （うち社外役員）	20名 (9名)	453百万円 (58百万円)

- (注) 1. 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬限度額は、2019年6月21日開催の第37回定時株主総会において年額600百万円以内（うち社外取締役分は60百万円以内。ただし、使用人分給与は含まない。）と決議いただいております。
2. 取締役（監査等委員）の報酬限度額は、2019年6月21日開催の第37回定時株主総会において年額120百万円以内と決議いただいております。
3. 監査役の報酬限度額は、2006年6月29日開催の第24回定時株主総会において月額10百万円以内と決議いただいております。

③ 取締役報酬の基本方針

1. 基本的な考え方

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

2. 具体的方針

(ア) 報酬の内訳

取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、固定報酬である月額基本報酬及び年1回の業績連動賞与とします。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) 報酬総額の限度額

取締役の報酬総額は、株主総会で承認を得た報酬の限度額内で決定します。
なお、報酬総額の限度額を変更する場合は、取締役会及び株主総会の決議を得るものとします。

(ウ) 各取締役の報酬の決定

i) 固定報酬の決定

- (a) 各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の固定報酬の額は、役員固定基本報酬表（役付別指数）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（役付別指数）は、毎年、指名・報酬諮問委員会に諮った上で、代表取締役が決定します。
- (c) 監査等委員である取締役の固定報酬の額は、報酬総額の限度額の範囲内で、常勤・非常勤の別、分担した業務の状況等を勘案し、監査等委員の協議により決定します。

ii) 業績連動報酬の決定

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

【役員業績連動報酬（指数）】

基本報酬（年額） 100（指数）	[連結経常利益率]		[業績連動報酬(指数)（対象取締役の平均）]	
	2 %未満	0		
	5 %	25		
	10%	85		
	15%	130		
	15% + α	130		+ α

④ 社外役員に関する事項（2020年3月31日現在）

（ア）他の法人等の兼職状況及び当社と当該他の法人等との関係

萩原敏孝氏について、上記①に記載のとおりであり、(株)小松製作所、(株)高松コンストラクショングループ及び日野自動車(株)と当社とは、特別の関係を有しておりません。伊東千秋氏について、上記①に記載のとおりであり、日立造船(株)及び(株)オービックビジネスコンサルタントと当社とは、特別の関係を有しておりません。安藤隆春氏について、上記①に記載のとおりであり、(株)ニトリホールディングス及び(株)アミューズと当社とは、特別の関係を有しておりません。なお、東武鉄道(株)と当社との間に不動産賃借の取引があります。竹内康二氏について、上記①に記載のとおりであり、さくら共同法律事務所と当社とは、特別の関係を有しておりません。宮嶋之雄氏について、上記①に記載のとおりであり、三洋貿易(株)と当社とは、特別の関係を有しておりません。

(イ) 当事業年度における主な活動の状況

地 位	氏 名	主 な 活 動 状 況
取 締 役	萩 原 敏 孝	当事業年度開催の取締役会12回中11回出席しました。長年にわたる経営者としての豊富な経験と幅広い知見に基づいて、適切な意見、助言を述べております。
取 締 役	伊 東 千 秋	当事業年度開催の取締役会12回全てに出席しました。長年の経営者としての豊富な経験と幅広い知見に基づいて、適切な意見、助言を述べております。
取 締 役	安 藤 隆 春	当事業年度開催の取締役会12回全てに出席しました。警察庁長官をはじめ要職を歴任し、その豊富な経験と幅広い知見に基づいて、適切な意見、助言を述べております。
取締役 (常勤監査等委員)	渡 辺 秀 雄	当事業年度開催の取締役会12回全て、監査役会2回全て、監査等委員会16回中15回に出席しました。長年にわたる経営者としての豊富な経験と幅広い知識を活かし、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。
取締役 (監査等委員)	竹 内 康 二	当事業年度開催の取締役会12回全て、監査役会2回全て、監査等委員会16回全てに出席しました。高度な専門知識を要する法律家としての豊富な経験と幅広い知識を活かし、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。
取締役 (監査等委員)	宮 嶋 之 雄	当事業年度開催の取締役会12回全て、監査役会2回全て、監査等委員会16回全てに出席しました。長年にわたる経営者としての経験や財務に関する十分な実務経験を有しており、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。

(4) 会計監査人の状況

① 名称 PwCあらた有限責任監査法人

② 報酬等の額

	支 払 額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	70百万円
当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	159百万円

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

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

③ 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務である国際財務報告基準（IFRS）の適用に関するアドバイザー業務等についての対価を支払っております。

④ 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

⑤ 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

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

Bolivia ボリビア多民族国

先住民の血を引き継ぐ土地に新たな支援



取り組み年表

2019年
7月
取り組み開始

2020年
10月
煙突付きかまどを35世帯に導入開始予定

取引産品

コーヒー(アラビカ種)

1. 煙突付きかまどの設置を進める



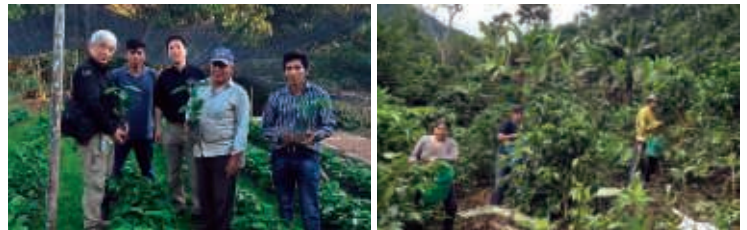
この地域に伝わるかまどでの調理は、作業効率が低いうえに、熱効率も悪く煙を吸いやすいなど構造的な問題がある。

2. 限られた資源での生活



首都ラパスから車で約5時間かかる山中にある農村部の家々は、木や日干しレンガで作られ、ヤシの葉で屋根を葺いている。

3. 人と自然がコーヒーを育てる



アンデス山脈東部の高地に広がる雲霧林では、「一日の間に四季がある」と言われるほどに寒暖の差が大きく、良質なコーヒー豆を育む。

アイマラ族やケチュア族など先住民の血を引く生産者との取り組みを開始。農作業が困難な雨季には出稼ぎに行かざるをえない厳しい現実と、消費地都合の買い付けにより生産者間には溝が生まれている。まずは、生産者団体と一緒に社会開発資金を活用し、女性の家事労働と煤煙被害の軽減のため煙突付きかまどを導入し、生産地の絆を強めていく。

※社会開発資金:商品価格の中で、現地の人々の生活改善などに充てるために使用される部分の金額のこと

Rwanda ルワンダ共和国

読書が育む想像力が子どもたちの未来を拓く

	取り組み年表	2011年 4月	2012年 6月	2013年 5月	2016年 1月	2017年 5月	2019年 7月	取引産品 コーヒー(アラビカ種)
		取り組み開始	水道施設建設	小学校に男女別トイレ建設、小学校校舎修繕	有機JAS認定取得	小学校に家庭科教室建設	小学校16教室に学級文庫を設置	

1. 朗読会の開催



みんなで読み聞かせてくれた物語に夢が膨らむ。ある男の子は、「いろいろな言葉を使って働きたい」と目を輝かせた。

2. 手軽に読めるを提供



子どもたちは、ルワンダ語、フランス語、英語を小学校から学ぶが、教科書さえ満足に支給されないこの土地では、学級文庫の果たせる役割は大きい。

学級文庫の設置に伴い寄贈された約370冊の本。それぞれの言葉の繋がりと行間から溢れる物語で、子どもたちに想像する楽しさを届けている。

世界に広がる “ゼンショーフェアトレード”

ゼンショーグループは世界18ヵ国でコーヒー豆、紅茶のフェアトレードを行っています。

フェアトレードとは、途上国の生産者と継続的に公正な価格で取引を行い、生産者の生活改善と自立を目指す活動のこと。

ゼンショーフェアトレードの特徴は産地との直接取引。定期的に現地を訪問し安全性と品質を確認するほか、社会開発資金の使途を生産者と話し合って決めています。



連結計算書類

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第38期 2020年3月31日現在
資産の部	
流動資産	88,853
現金及び預金	28,928
受取手形及び売掛金	13,937
商品及び製品	20,779
仕掛品	782
原材料及び貯蔵品	6,237
その他	18,319
貸倒引当金	△131
固定資産	276,894
有形固定資産	151,223
建物及び構築物	84,459
機械装置及び運搬具	5,847
工具、器具及び備品	20,766
土地	20,418
リース資産	18,751
建設仮勘定	979
無形固定資産	58,846
商標権	37,992
のれん	17,426
その他	3,428
投資その他の資産	66,823
投資有価証券	2,507
差入保証金	33,405
長期貸付金	82
長期前払家賃	18,054
繰延税金資産	8,509
その他	4,277
貸倒引当金	△14
繰延資産	105
株式交付費	30
社債発行費	75
資産合計	365,853

科目	第38期 2020年3月31日現在
負債の部	
流動負債	90,064
買掛金	20,261
短期借入金	1,441
一年内償還予定の社債	1,600
一年内返済予定の長期借入金	23,647
リース債務	4,150
未払法人税等	3,269
賞与引当金	2,269
その他	33,424
固定負債	188,996
社債	25,600
長期借入金	128,500
リース債務	16,604
退職給付に係る負債	714
資産除去債務	3,336
繰延税金負債	10,652
その他	3,588
負債合計	279,060
純資産の部	
株主資本	91,643
資本金	26,996
資本剰余金	24,817
利益剰余金	42,090
自己株式	△2,260
その他の包括利益累計額	△5,030
その他有価証券評価差額金	△79
繰延ヘッジ損益	△66
退職給付に係る調整累計額	△35
為替換算調整勘定	△4,849
非支配株主持分	179
純資産合計	86,793
負債及び純資産合計	365,853

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	第38期	
	2019年 4 月 1 日から	2020年 3 月31日まで
売上高		630,435
売上原価		267,680
売上総利益		362,754
販売費及び一般管理費		341,835
営業利益		20,918
営業外収益		2,189
受取利息		548
受取配当金		4
持分法による投資利益		8
賃貸料収入		141
補助金収入		780
その他		707
営業外費用		3,204
支払利息		1,986
賃貸費用		60
為替差損		57
長期前払費用償却		535
その他		563
経常利益		19,903
特別利益		495
収用補償金		134
受取保険金		161
受取補償金		121
その他		78
特別損失		4,747
固定資産除却損		1,149
減損損失		2,405
その他		1,192
税金等調整前当期純利益		15,650
法人税、住民税及び事業税		5,969
法人税等調整額		△1,985
法人税等合計		3,984
当期純利益		11,666
非支配株主に帰属する当期純損失		△311
親会社株主に帰属する当期純利益		11,978

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第38期 2020年3月31日現在
資産の部	
流動資産	145,941
現金及び預金	10,807
売掛金	17,955
商品及び製品	1,618
原材料及び貯蔵品	109
前払費用	3,467
前払家賃	979
未収入金	11,233
短期貸付金	109,209
その他	1,269
貸倒引当金	△10,710
固定資産	204,203
有形固定資産	22,803
建物	7,619
構築物	104
機械及び装置	171
車両運搬具	1
工具、器具及び備品	848
土地	6,341
リース資産	7,621
建設仮勘定	95
無形固定資産	2,163
商標権	6
借地権	91
電話加入権	82
ソフトウェア	1,771
その他	211
投資その他の資産	179,237
投資有価証券	1
関係会社株式	98,536
関係会社出資金	7,757
関係会社長期貸付金	34,947
長期貸付金	21
長期前払費用	821
長期前払家賃	15,005
繰延税金資産	1,443
差入保証金	20,573
その他	128
繰延資産	105
株式交付費	30
社債発行費	75
資産合計	350,250

科目	第38期 2020年3月31日現在
負債の部	
流動負債	73,564
買掛金	16,339
短期借入金	20,784
一年内償還予定の社債	1,600
一年内返済予定の長期借入金	23,322
リース債務	579
未払金	6,019
未払費用	714
未払法人税等	156
前受金	2,819
預り金	164
賞与引当金	672
その他	389
固定負債	196,794
社債	25,600
長期借入金	125,864
リース債務	8,240
預り保証金	36,560
資産除去債務	78
その他	451
負債合計	270,359
純資産の部	
株主資本	79,896
資本金	26,996
資本剰余金	36,148
資本準備金	26,918
その他資本剰余金	9,229
利益剰余金	19,007
利益準備金	80
その他利益剰余金	18,927
別途積立金	3,000
繰越利益剰余金	15,927
自己株式	△2,255
評価・換算差額等	△4
その他有価証券評価差額金	0
繰延ヘッジ損益	△4
純資産合計	79,891
負債及び純資産合計	350,250

損益計算書

(単位：百万円)

科目	第38期
	2019年4月1日から 2020年3月31日まで
売上高	254,937
売上原価	239,509
売上総利益	15,427
販売費及び一般管理費	12,865
営業利益	2,562
営業外収益	12,451
受取利息	1,692
受取配当金	10,077
その他	680
営業外費用	4,736
支払利息	1,632
社債利息	101
為替差損	104
貸倒引当金繰入額	2,146
その他	752
経常利益	10,276
特別利益	0
固定資産売却益	0
特別損失	2,923
関係会社株式売却損	1,615
固定資産売却損	6
固定資産除却損	2
関係会社株式評価損	1,276
その他	21
税引前当期純利益	7,352
法人税、住民税及び事業税	△372
法人税等調整額	565
法人税等合計	193
当期純利益	7,159

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年5月21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あらた有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	高 濱	滋 ㊟
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	清 水	健太郎 ㊟

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社ゼンショーホールディングスの2019年4月1日から2020年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

連結計算書類に対する経営者並びに監査等委員会の責任

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

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

利害関係

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

以 上

計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年5月21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あらた有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	高 濱	滋 ㊟
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	清 水	健太郎 ㊟

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社ゼンショーホールディングスの2019年4月1日から2020年3月31日までの第38期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

計算書類等に対する経営者並びに監査等委員会の責任

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

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

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
 - ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
 - ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
 - ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
 - ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以 上

監査等委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの第38期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。尚、2019年6月21日開催された第37回定時株主総会におきまして当社は監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行いたしました。2019年4月1日から2019年6月21日までの間の監査役会による監査の方法及び結果につきましても、以下の報告と同様であることを付記いたします。

1. 監査の方法及びその内容

(1) 監査等委員会は、下記の方法で監査を実施しました。

- ① 監査等委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ② 会社法第399条の13第1項第1号口及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、みずから検証すべきものはこれを検証しました。
- ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

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

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

(3) 連結計算書類の監査結果

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

2020年5月21日

株式会社ゼンショーホールディングス 監査等委員会

常勤監査等委員 渡 辺 秀 雄 ㊟

常勤監査等委員 本 田 豊 ㊟

監 査 等 委 員 竹 内 康 二 ㊟

監 査 等 委 員 宮 嶋 之 雄 ㊟

(注) 常勤監査等委員渡辺秀雄、監査等委員竹内康二及び宮嶋之雄は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以 上

This image shows a full page of blank, lined paper. It features approximately 20 evenly spaced horizontal grey lines across its entire width, providing a guide for handwriting or typing. The background is a clean, solid white color.

定時株主総会会場ご案内略図

本年はご出席の株主様へのお土産を取り止めとさせていただきます。

会場 ANAインターコンチネンタルホテル東京
地下1階「プロミネンス」
東京都港区赤坂一丁目12番33号
〈お願い〉駐車場のご用意はございません。
受付開始は午前9時を予定しております。

交通

- 地下鉄「溜池山王駅」
13番出口より徒歩約1分
- 地下鉄「六本木一丁目駅」
3番出口より徒歩約2分



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