

ZÉNSHO

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

誰もが自分自身の視野の限界を、
世界の限界だと思い込んでいる。

ショーペンハウアー

福岡県糸島の海

第39回

定時株主総会招集ご通知

日時

2021年 **6月25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

2021年6月24日(木曜日)午後5時30分 到着分まで

目次

第39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 定款一部変更の件	- 6
■ 第3号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)11名選任の件	- 7
■ 第4号議案 監査等委員である取締役4名選任の件	- 15
事業報告	- 19
連結計算書類	- 45
計算書類	- 47
監査報告	- 49

ZÉNSHO

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

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。新型コロナウイルス感染症の影響を受けられた皆様には心よりお見舞い申し上げますとともに、日夜厳しい戦いの中にある医療関係従事者の皆様には心より感謝申し上げます。

当社第39期(2021年3月期)定時株主総会招集ご通知をご覧くださいにあたりご挨拶申し上げます。

当期は、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行に伴う経済活動および個人消費の低迷が続き、外食産業においても政府や自治体による営業時間短縮要請等がありました。この厳しい経営環境のもと、「すき家」をはじめとする外食・小売の各業態はお客様の生活スタイルの変化に対応した商品力・販売体制の強化を図り、さまざまな営業施策を推進してまいりました。

当期業績は売上高が5,950億48百万円、営業利益120億88百万円、経常利益122億15百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は22億59百万円となり、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益はいずれも業績予想の公表値を上回っています。

今期(2022年3月期)も新型コロナの収束が依然不透明ではあるものの、グループ一丸で技術革新に取り組み、魅力ある商品とサービスをご提供することで業績回復を図ってまいります。

厳しい経営環境ではありますが、今年の春季労使交渉において、当社グループでは9年連続のベース・アップで妥結しました。消費を上向きにするにはGDP(国内総生産)の7割を占める流通・サービス産業の従業者の可処分所得を上げることが必須と考え、率先して実行しました。ご理解いただければ幸いです。

一日も早く安心して暮らせる社会を取り戻せるよう、ゼンショーグループは今後も「食のインフラ」として、世界の皆様に安全でおいしい食を手軽な価格で提供してまいります。

株主の皆様におかれましては、世界から飢餓と貧困を撲滅する理念とともに実現するパートナーとして、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

証券コード 7550
2021年6月4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39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39回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、当日ご出席されない場合は、書面またはインターネット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2021年6月24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	2021年6月25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 決議事項	1. 第39期（2020年4月1日から2021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39期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）計算書類報告の件 第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）11名選任の件 第4号議案 監査等委員である取締役4名選任の件

以 上

・当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使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、監査等委員会が監査した事業報告、並びに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 2021年6月25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39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 2021年6月24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 2021年6月24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。

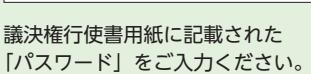


「次へすすむ」を
クリック

- 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

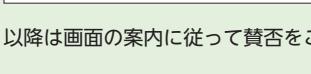


「ログイン」を
クリック

- 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」

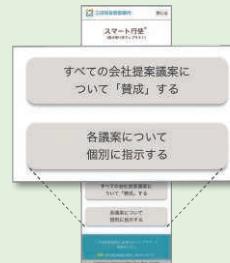
議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 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取り扱いたします。

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取り扱いたします。

※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39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1株につき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1,521,259,980円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2021年6月28日（月）

第2号議案 定款一部変更の件

(1) 変更の理由

経営基盤の一層の強化と充実を図るため、役付取締役として、取締役副会長、取締役副社長を追加するものであります（現行定款第22条）。

(2) 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

（下線は変更部分を示します。）

現 行 定 款	変 更 案
<p>第4章 取締役および取締役会 第19条～第21条 (条文省略)</p> <p>(代表取締役および役付取締役) 第22条 (条文省略)</p> <p>2. 取締役会は、その決議によって取締役会長、取締役社長各1名、専務取締役、常務取締役各若干名を定めることができる。</p>	<p>第4章 取締役および取締役会 第19条～第21条 (現行どおり)</p> <p>(代表取締役および役付取締役) 第22条 (現行どおり)</p> <p>2. 取締役会は、その決議によって取締役会長、取締役副会長、取締役社長各1名、<u>取締役副社長</u>、専務取締役、常務取締役各若干名を定めることができる。</p>

第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）11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11名の選任をお願いするものであります。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者は次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	現在の当社における地位
1 再任	おがわ けん た ろう 小川 賢太郎	代表取締役会長 兼 社長
2 再任	おがわ かず まさ 小川 一政	取締役副社長
3 再任	たけ い こう いち 竹井 功一	専務取締役
4 再任	いま むら まさ し 今村 昌志	常務取締役
5 再任	ひら の まこと 平野 誠	取締役
6 再任	おがわ よう へい 小川 洋平	取締役
7 再任	の の した しん や 野々下 信也	取締役
8 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）
9 再任	い とう ち あき 伊東 千秋	社外 独立 取締役（社外取締役）
10 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）
11 再任	は やま よし こ 葉山 良子	社外 独立 取締役（社外取締役）

候補者
番号

1



再任

おがわ けんたろう
小川 賢太郎

1948年7月29日生

■ 取締役在任年数

39年（本総会最終時）

■ 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

● 重要な兼職の状況

国民生活産業・消費者団体連合会 会長
同日本クリエイイト代表社員

● 取締役候補者とした理由

1982年の創業以来、38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

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

12年（本総会最終時）

■ 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(株)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
(株)すき家本部（現(株)すき家）代表取締役社長
- 2020年 6月 当社取締役副社長（現任）
(株)すき家代表取締役社長
- 2021年 4月 (株)日本リテール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

(株)日本リテールホールディングス代表取締役社長
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。その後は当社主力ブランドのすき家事業の責任者として業績向上に貢献するとともに、デザイン担当役員として更なるブランド力の向上に努めてまいりました。現在はこの経験と見識に基づき、当社食品小売事業の責任者として業務を推進しております。当社グループにおける豊富な経験や知見に基づき、今後も当社グループ事業の発展に貢献できるものと判断し、取締役候補者となりました。

候補者
番号

3



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
8年（本総会終結時）
- 所有する当社株式数
7,406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、取締役候補者としたしました。

候補者
番号

4



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
2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)（現ソニーグループ(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 同社執行役員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、取締役候補者としたしました。

候補者
番号

5



再任

ひらの
平野
まこと
誠

1958年12月2日生

■ 取締役在任年数

17年（本総会最終時）

■ 所有する当社株式数

17,900株

● 略歴、地位及び担当

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

候補者
番号

6



再任

おがわ
小川
ようへい
洋平

1979年8月30日生

■ 取締役在任年数

4年（本総会最終時）

■ 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9月 当社取締役グローバル事業管掌、グローバルSUSHI事業推進本部長
 2020年10月 当社取締役経営戦略本部長（現任）
 2021年4月 当社取締役グローバル事業推進本部長（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もとに、経営戦略本部長として当社グループの将来展開を見据えた事業計画の策定と推進に取り組んでおります。またグローバル事業全体を統括し、グローバル事業推進本部を中心に米国の寿司事業会社取締役会長としても手腕を発揮しております。当社グループにおける豊富な経験や知見に基づき、今後も当社グループ事業の発展に貢献できるものと判断し、取締役候補者となりました。

候補者
番号

7



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

2年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

16,969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・AIと技術の更なる融合を図り、DX（デジタルトランスフォーメーション）を通じた事業変革と成長に貢献できるものと判断し、取締役候補者いたしました。

候補者
番号

8



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

■ 社外取締役在任年数

11年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

3,000株

● 略歴、地位及び担当

1969年12月 (株)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 (株)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 (株)小松製作所顧問（現任）
日野自動車(株)社外監査役
2014年6月 (株)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(株)社外取締役（2021年6月退任予定）

● 重要な兼職の状況

(株)小松製作所顧問
(株)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(株)社外取締役

● 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

(株)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経営戦略等について有用な助言をいただくなど適正な意思決定の確保に貢献しております。今後も当社の業務執行に対する適切な監督と有用な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。

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

候補者
番号

9



再任 社外 独立

いとう ちあき
伊東 千秋

1947年10月10日生

- 社外取締役在任年数
6年（本総会最終時）
- 所有する当社株式数
0株

● 略歴、地位及び担当

1970年4月 富士通(株)入社
 2002年6月 同社執行役パーソナルビジネス本部長
 2004年6月 同社取締役専務プロダクト部門担当
 2006年6月 同社代表取締役副社長
 2008年6月 同社取締役副会長
 2010年4月 (株)富士通総研代表取締役会長
 2013年6月 日立造船(株)社外取締役（2021年6月退任予定）
 2015年6月 当社社外取締役（現任）
 (株)オービックビジネスコンサルタント社外取締役（現任）

● 重要な兼職の状況

日立造船(株)社外取締役
 (株)オービックビジネスコンサルタント社外取締役

● 社外取締役候補者としての理由及び期待される役割

富士通(株)での情報通信技術分野における豊富な技術的知見と経験に加え、経営者としても豊富な経験と幅広い見識を有しており、今後も当社の経営とDX（デジタルトランスフォーメーション）を通じた事業変革と成長に対して有用な助言をいただけるものと判断し、社外取締役候補者となりました。同氏には引き続きコーポレートガバナンスや技術革新の充実・強化に貢献いただくとともに、中長期的な企業価値の向上のため、独立した立場から当社の経営を監視・監督いただくことを期待しております。

候補者
番号

10



再任 社外 独立

あんどう たかはる
安藤 隆春

1949年8月31日生

- 社外取締役在任年数
4年（本総会最終時）
- 所有する当社株式数
0株

● 略歴、地位及び担当

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

(株)ニトリホールディングス社外取締役（監査等委員）
 (株)アミューズ社外取締役
 東武鉄道(株)社外取締役

● 社外取締役候補者としての理由及び期待される役割

警察庁長官をはじめ要職を歴任され、豊富な経験と幅広い見識を有しています。社外役員となること以外の方法で会社経営に関与された経験はありませんが、その専門的な経験と知見に基づき、今後も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、社外取締役候補者となりました。

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

候補者
番号

11



再任 社外 独立

はやま よしこ
葉山 良子

1959年10月7日生

■ 社外取締役在任年数

1年（本総会最終時）

■ 所有する当社株式数

0株

● 略歴、地位及び担当

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6月 当社社外取締役（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

● 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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。社外役員となること以外の方法で会社経営に関与された経験はありませんが、当社グループ会社での社外監査役・社外取締役としての経験と高い専門性に基づき、今後も広い視点から監督と助言をいただけるものと判断し、社外取締役候補者としていたしました。

同氏には引き続きコーポレートガバナンスの強化や広い視点からダイバーシティの推進に貢献いただくとともに、中長期的な企業価値の向上のため、独立した立場から当社の経営を監視・監督いただくことを期待しております。

- (注) 1. 竹井功一氏は㈱ユナイテッドページの代表取締役で、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、安藤隆春氏及び葉山良子氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、10百万円または法令が定める額のいずれか高い額としており、萩原敏孝氏、伊東千秋氏、安藤隆春氏及び葉山良子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。
5. 当社は取締役全員を被保険者とする役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約では、被保険者である取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって負担することとなる損害を補填することとしています。各候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また次回更新時には、同内容での更新を予定しております。

6. 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、安藤隆春氏及び葉山良子氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。各氏が再任された場合は、当社は各氏を独立役員とする予定であります。

(2) 過去5年間の他の会社における不当な業務執行への対応について

萩原敏孝氏は2009年6月にヤマトホールディングス(株)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(株)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(株)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。

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

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

監査等委員会意見

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

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

第4号議案 監査等委員である取締役4名選任の件

監査等委員である取締役4名全員は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、監査等委員である取締役として次の4名の選任をお願いするものであります。なお、本議案に関しましては、監査等委員会の同意を得ております。

監査等委員である取締役候補者は次のとおりであります。

候補者 番号		氏 名			現在の当社における地位
1	再任	わた なべ 渡 辺	ひで お 秀 雄	社外 独立	取締役 常勤監査等委員 (社外取締役)
2	再任	たけ うち 竹 内	こう じ 康 二	社外 独立	取締役 監査等委員 (社外取締役)
3	再任	みや じま 宮 嶋	ゆき お 之 雄	社外 独立	取締役 監査等委員 (社外取締役)
4	新任	ま な き 馬 奈 木	たか し 孝 之		-

候補者
番号

1



再任 社外 独立

わた なべ ひで お
渡辺 秀雄

1949年9月30日生

■ 監査等委員である社外
取締役在任年数

2年（本総会最終時）

■ 所有する当社株式数

0株

● 略歴、地位及び担当

- 1974年4月 大和証券(株)（現㈱大和証券グループ本社）入社
 2000年6月 大和証券エスピー・キャピタル・マーケティング(株)執行役員
 2004年5月 同社常務執行役員兼大和証券SMBCプリンシパル・インベストメンツ(株)代表取締役兼CEO
 2007年4月 同社専務取締役兼大和証券SMBCプリンシパル・インベストメンツ(株)代表取締役社長
 2008年4月 ㈱大和総研代表取締役副社長兼大和インベスター・リレーションズ(株)代表取締役社長
 2008年10月 ㈱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
 2012年6月 当社常勤監査役
 2019年6月 当社社外取締役（常勤監査等委員）（現任）

● 監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

長年にわたる経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、社外取締役（監査等委員）として取締役の職務執行を適切に監査いただいております。また人事・労務、財務・会計に関する専門的な知識と経験を有していることから適任であると判断し、監査等委員である社外取締役候補者となりました。

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

候補者
番号

2



再任 社外 独立

たけ うち こう じ
竹内 康二

1944年9月3日生

■ 監査等委員である社外
取締役在任年数

2年（本総会最終時）

■ 所有する当社株式数

7,600株

● 略歴、地位及び担当

- 1967年9月 司法試験合格
 1970年4月 東京弁護士会登録、松尾翼（現松尾総合）法律事務所勤務
 1972年4月 河合・竹内（現さくら共同）法律事務所弁護士（現任）
 1986年2月 ニューヨーク州司法試験合格
 1986年6月 ニューヨーク州裁判所法曹登録
 1997年4月 学習院大学法学部講師
 2000年4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科講師
 2004年4月 早稲田大学大学院ファイナンス研究科客員教授
 2006年6月 当社監査役
 2015年6月 ㈱ユニカフェ社外監査役
 2019年6月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

● 重要な兼職の状況

さくら共同法律事務所パートナー弁護士

● 監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

社外役員となること以外の方法で会社経営に関与された経験はありませんが、弁護士としての専門的な知見及び企業法務に関する豊富な経験と高い見識を有しております。同氏の専門性とこれまでの実績から適任であると判断し、監査等委員である社外取締役候補者となりました。

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

候補者
番号

3



再任 社外 独立

みやじま ゆきお
宮嶋 之雄

1953年4月20日生

■ 監査等委員である社外
取締役在任年数

2年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

0株

● 略歴、地位及び担当

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

● 重要な兼職の状況

三洋貿易(株)社外取締役

● 監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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

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

候補者
番号

4



新任

まなぎ たかし
馬奈木 孝之

1954年8月3日生

■ 監査等委員である取締
役在任年数

0年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

10,113株

● 略歴、地位及び担当

1977年4月 日綿實業(株)（現双日(株)）入社
1995年10月 ニチメン食品(株)取締役
2000年4月 ニチメンフーズ(株)取締役
2002年10月 (株)なか卯商品本部長
2005年6月 同社取締役商品本部長
2009年6月 同社代表取締役社長
2010年11月 Zensho do Brasil Comercio de Alimentos Ltda.代表取締役社長
2014年3月 (株)華屋与兵衛代表取締役社長
2016年6月 (株)はま寿司監査役
2020年3月 (株)日本レストランホールディングス監査役
2020年11月 同社取締役

● 監査等委員である取締役候補者とした理由

長年にわたる商社勤務を経て、(株)なか卯の当社グループ入りに伴い2002年10月に入社しております。その後、(株)なか卯をはじめとする当社グループ会社7社において代表取締役、取締役、監査役として経営と管理に携わり、当社グループの経営について豊富な経験と深い見識を有していることから適任であると判断し、監査等委員である取締役候補者となりました。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
 2. 渡辺秀雄氏、竹内康二氏及び宮嶋之雄氏は、監査等委員である社外取締役候補者であります。
 3. 当社は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の限度額は、5百万円または法令が定める額のいずれか高い額としており、竹内康二氏及び宮嶋之雄氏の再任が承認された場合は、両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。
 4. 当社は取締役全員を被保険者とする役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約では、被保険者である取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることにより負担することとなる損害を補填することとしています。各候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また次回更新時には、同内容での更新を予定しております。
 5. 監査等委員である社外取締役候補者に関する事項は、以下のとおりです。
 (1) 当社は渡辺秀雄氏、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届け出ております。各氏が再任された場合は、当社は各氏を独立役員とする予定であります。

【ご参考】第3号・第4号議案の各候補者の専門性と経験（スキルマトリックス）

	氏名	社外	専門性と経験（スキルマトリックス）							
			企業経営	マーケティング・店舗開発	製造・品質管理	IT・技術	財務・会計	人事・労務・人材開発	法務・コンプライアンス・リスク管理	グローバル
取締役	小川 賢太郎		●	●	●		●	●	●	●
	小川 一政		●	●						●
	竹井 功一		●	●			●		●	●
	今村 昌志		●		●					●
	平野 誠		●	●	●					●
	小川 洋平		●	●			●			●
	野々下 信也		●			●				
	萩原 敏孝	●	●	●			●	●	●	●
	伊東 千秋	●	●		●	●				●
	安藤 隆春	●						●	●	●
葉山 良子	●					●		●		
監査等委員	渡辺 秀雄	●	●				●	●		
	竹内 康二	●							●	●
	宮嶋 之雄	●	●				●			●
	馬奈木 孝之		●				●		●	●

以上

事業報告 (2020年4月1日から2021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（2020年4月1日から2021年3月31日）におけるわが国経済は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行を受け、個人消費及び経済活動の低迷が続き、厳しい状況となりました。

外食産業におきましても、政府・自治体の外出自粛要請や営業時間短縮要請等により、非常に厳しい状況が続いております。

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96.1%、「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78.8%、「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90.1%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5,950億48百万円（前年同期比5.6%減）、営業利益120億88百万円（同42.2%減）、経常利益122億15百万円（同38.6%減）、親会社株主に帰属する当期純利益22億59百万円（同81.1%減）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、9,948店舗（FC4,395店舗含む）となりました。

売上高 5,950億48百万円 前年同期比5.6%減 	営業利益 120億88百万円 前年同期比42.2%減 
経常利益 122億15百万円 前年同期比38.6%減 	親会社株主に帰属する当期純利益 22億59百万円 前年同期比81.1%減 

セグメント別の概況につきましては、20ページから25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

874億19百万円

(グループ売上シェア14.7%)

■ 主なブランド



■ その他カテゴリー

586億14百万円

(グループ売上シェア9.9%)

■ 主なブランド



■ ファストフードカテゴリー

1,385億78百万円

(グループ売上シェア23.3%)

■ 主なブランド



■ 外食事業

5,076億28百万円

(グループ売上シェア85.3%)

■ 牛丼カテゴリー

2,162億43百万円

(グループ売上シェア36.3%)

■ 主なブランド

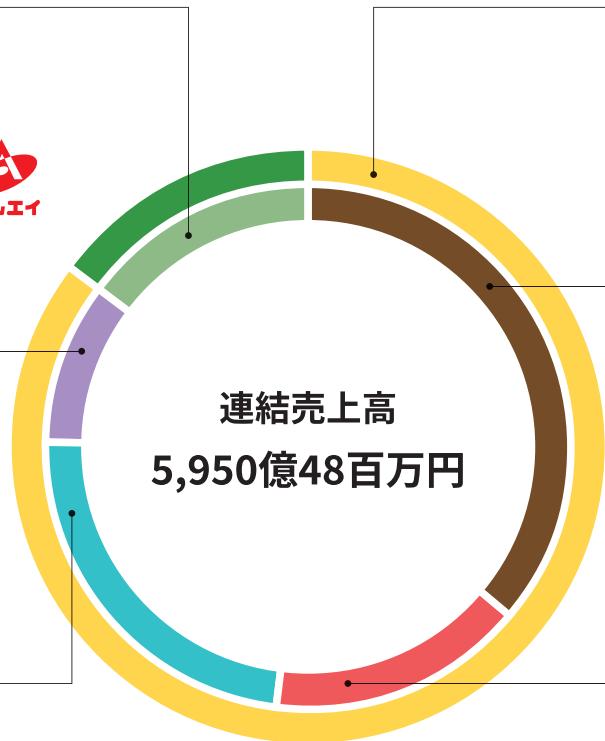


■ レストランカテゴリー

941億92百万円

(グループ売上シェア15.8%)

■ 主なブランド

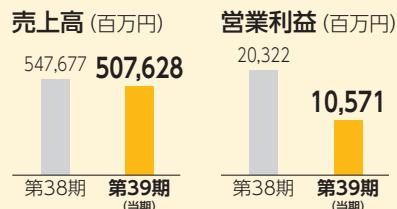


当社グループの代表的な子会社及び業態のロゴマークを記載しております。

🍴 外食事業

売上高 **5,076億28百万円** 前年同期比7.3%減

営業利益 **105億71百万円** 前年同期比48.0%減



外食事業の当連結会計年度の売上高は、5,076億28百万円（前年同期比7.3%減）、営業利益は105億71百万円（同48.0%減）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 **2,162億43百万円** 期末店舗数 **3,064店舗**

牛丼カテゴリーの当連結会計年度の売上高は、2,162億43百万円（前年同期比1.6%減）となりました。

株式会社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、「ニンニクの芽牛丼」（並盛500円）、「横濱オム牛丼」（同520円）、「食ベラー・メンマ牛丼」（同520円）等の新商品を導入し、商品力の強化に努めてまいりました。また、「家でもおいしい」をテーマに、冬の定番商品である各種鍋商品をお持ち帰り可能にするなど、お客様の新しい生活スタイルへの対応にも積極的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。

株式会社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。

なお、牛丼カテゴリーの当連結会計年度末の店舗数につきましては、112店舗出店、45店舗退店した結果、3,064店舗（F C 9店舗含む）となりました。



レストランカテゴリー

売上高 941億92百万円 期末店舗数 1,265店舗

レストランカテゴリーの当連結会計年度の売上高は、941億92百万円（前年同期比21.8%減）となりました。

株式会社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。

株式会社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。

株式会社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、一層のおいしさ楽しさを追求してまいりました。

株式会社TAG-1が経営する焼肉レストランの「熟成焼肉いちばん」、「宝島」、「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。

株式会社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。

なお、レストランカテゴリーの当連結会計年度末の店舗数につきましては、43店舗出店、140店舗退店した結果、1,265店舗（FC79店舗含む）となりました。



ファストフードカテゴリー | 売上高 1,385億78百万円 期末店舗数 957店舗

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、1,385億78百万円（前年同期比7.7%減）となりました。

株式会社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。

TCRS Restaurants Sdn.Bhd.が経営するチキンライス専門店の「The Chicken Rice Shop」は、ハラル認証を受け、マレーシアで広く展開しており、老若男女問わずファミリー層に支持されています。

なお、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につきましては、35店舗出店、11店舗退店した結果、957店舗（FC1店舗含む）となりました。



その他カテゴリー

売上高 586億14百万円 期末店舗数 4,533店舗

その他カテゴリーの当連結会計年度の売上高は、586億14百万円（前年同期比2.2%増）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.、家庭用冷凍食品販売の株式会社トロナジャパン、グループの物流機能を担う株式会社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式会社グローバルテーブルサプライ等であります。

なお、その他カテゴリーの当連結会計年度末の店舗数につきましては、195店舗出店、191店舗退店した結果、4,533店舗（F C 4,306店舗含む）となりました。



Advanced Fresh Concepts Corp.の店舗



（株）トロナジャパンの
「本当に旨いピッツアが食べたい。」



（株）トロナジャパンの
「牛丼の具」

🛒 小売事業

売上高 **874億19百万円** 前年同期比5.6%増

営業利益 **15億16百万円** 前年同期比154.6%増



小売事業の当連結会計年度の売上高は、874億19百万円（前年同期比5.6%増）、営業利益は15億16百万円（同154.6%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式会社ジョイマート及び青果販売等の株式会社ユナイテッドベジーズ等であります。

なお、小売事業の当連結会計年度末の店舗数につきましては、2店舗出店、5店舗退店した結果、129店舗となりました。

※株式会社ジョイマート（旧 株式会社マルヤ）は、小売事業の更なるマネジメントの強化を図るため2021年3月にグループ小売事業会社4社（株式会社マルエイ、株式会社尾張屋、株式会社フレッシュコーポレーション、株式会社アタック）を吸収合併いたしました。



「マルヤ」



「マルエイ」



「VERY FOODS owariya」



「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387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309億34百万円であります。

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412億9百万円の資金調達を行っております。

④ 事業の譲渡、吸収分割または新設分割の状況

該当事項はありません。

⑤ 他の会社の事業の譲受けの状況

該当事項はありません。

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

該当事項はありません。

⑦ 他の会社の株式その他の持分または新株予約権等の取得または処分の状況

該当事項はありません。

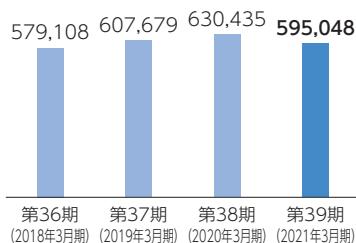
(2) 財産及び損益の状況

(単位：百万円)

区 分	第 36 期 (2018年3月期)	第 37 期 (2019年3月期)	第 38 期 (2020年3月期)	第 39 期 (当連結会計年度) (2021年3月期)
売上高	579,108	607,679	630,435	595,048
経常利益	17,656	18,211	19,903	12,215
親会社株主に帰属する 当期純利益	8,001	9,924	11,978	2,259
1株当たり当期純利益	54.18円	67.93円	80.31円	14.82円
総資産	295,316	377,779	365,853	396,023
純資産	82,204	87,083	86,793	85,430
1株当たり純資産	461.76円	496.34円	563.30円	560.87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)



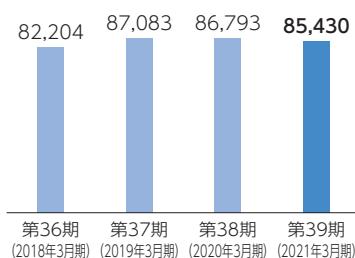
親会社株主に帰属する当期純利益 (単位：百万円)



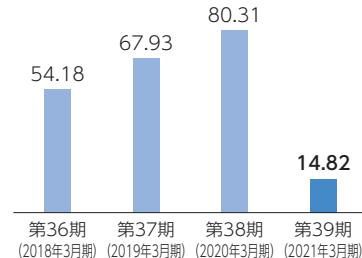
総資産 (単位：百万円)



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	1,942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	546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	259店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)ジョリーパスタ	313店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)華屋与兵衛	48店	東京都港区	100百万円	100.00%	飲食業
(株)TAG-1	99店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)はま寿司	533店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)QSR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)ジョイマート	100店	埼玉県春日部市	10百万円	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	29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.	4,406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	650,049千元	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 千リンギット	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)ジョイマート、(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、当社子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 MMD（マス・マーチャンダイジング・システム）の進化

当社グループは、お客様に安全でおいしい商品を安心してお召し上がりいただくために、MMDによる安全性の確保を継続するとともに、業績の向上を目指し、業容の拡大とグループシナジーの追求を行ってまいりました。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。引き続き技術革新による作業の合理化、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、従業員が能力を発揮しやすい職場環境にすることで長期安定雇用を図ります。

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 DX（デジタルトランスフォーメーション）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人工知能（AI）・クラウド・IoT・セルフオーダー/セルフキャッシング等の技術革新やITによるデータ活用により、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、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 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ならびに従業員の安全と健康の維持に努めております。またお客様の新しい生活スタイルに対応した商品の開発及び販売体制の強化も積極的に行っております。

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が、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（2021年3月31日現在）

当社グループは、当社及び子会社・関連会社119社の計120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（2021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」に記載しておりません。

(7) 従業員の状況 (2021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
16,253名	1,851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51,125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
627名	27名増	37.7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146名を雇用しております。

(8) 主要な借入先の状況 (2021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	32,550
(株) みずほ銀行	31,415
(株) 横浜銀行	28,228
(株) 日本政策投資銀行	13,600
農林中央金庫	10,500
東京都信用農業協同組合連合会	3,900
三井住友信託銀行(株)	3,700
(株) 広島銀行	3,000
(株) 千葉銀行	2,800
兵庫県信用農業協同組合連合会	2,700

(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 (2021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 148,640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	34.38%
日 本 マ ス タ ー ト ラ ス ト 信 託 銀 行 (株) (信 託 □)	5,201,500株	3.42%
小 川 賢 太 郎	3,170,408株	2.08%
小 川 一 政	3,160,800株	2.08%
小 川 洋 平	3,160,800株	2.08%
ゼ ン シ ョ ー グ ル ー プ 社 員 持 株 会	2,849,659株	1.87%
(株) 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行 (信 託 □)	1,648,800株	1.08%
(株) 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行 (信 託 □ 5)	1,621,700株	1.07%
(株) 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行 (信 託 □ 6)	1,437,600株	0.95%
(株) 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行 (信 託 □ 1)	1,288,800株	0.85%

(注) 持株比率は自己株式 (2,736,827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（2021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 同日本クリエイト代表社員
取締役副社長	小川 一 政	(株)すき家代表取締役社長 泉膳(中国)投資有限公司董事長
専務取締役	竹井 功 一	渉外本部管掌 SM戦略室室長 (株)ユナイテッドベジーズ代表取締役会長
常務取締役	國井 義 郎	グループ人事本部長 (株)かがやき保育園代表取締役社長
常務取締役	今村 昌 志	(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	平野 誠	グループ食品安全保証本部長
取 締 役	小川 洋 平	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	(株)小松製作所顧問 (株)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(株)社外取締役
取締役(社外取締役)	伊東 千 秋	日立造船(株)社外取締役 (株)オービックビジネスコンサルタント社外取締役
取締役(社外取締役)	安藤 隆 春	(株)ニトリホールディングス社外取締役(監査等委員) (株)アミューズ社外取締役 東武鉄道(株)社外取締役
取締役(社外取締役)	葉山 良 子	葉山良子公認会計士事務所代表 スギホールディングス(株)社外取締役 (株)アダストリア社外監査役
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(株)社外取締役

- (注) 1. 取締役副社長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. 取締役葉山良子氏は、2020年6月26日開催の第38回定時株主総会において新たに取締役に選任され、就任いたしました。
3. 取締役江藤尚美氏は、2020年6月26日開催の第38回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により退任いたしました。
4. 取締役萩原敏孝氏、伊東千秋氏、安藤隆春氏及び葉山良子氏並びに取締役（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。
5. 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。
6. 当社は取締役萩原敏孝氏、伊東千秋氏、安藤隆春氏、葉山良子氏、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。
7. 当社は社外取締役萩原敏孝氏、伊東千秋氏、安藤隆春氏、葉山良子氏、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。
8. 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 取締役を支払った報酬等の総額

区 分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		対象となる 役員の員数
		固定報酬	業績連動報酬 (現金支給賞与)	
取締役（監査等委員である取締役を除く。）	391百万円	356百万円	35百万円	13名
（うち社外取締役）	（34百万円）	（34百万円）	（-百万円）	（4名）
監査等委員である取締役	44百万円	44百万円	-百万円	4名
（うち社外取締役）	（28百万円）	（28百万円）	（-百万円）	（3名）

(注) 1. 業績連動報酬として取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）に対して賞与を支給しております。

業績連動報酬額の算定基礎として選定した業績指標は当社の連結経常利益率であり、当該連結利益率が当社及びグループの経営実績を端的に示しており業績連動報酬の算定指標として最も相応しいものと捉えております。

業績連動報酬額は、年額基本報酬に連結経常利益率を乗じて算定いたします。当事業年度における連結経常利益率は3.2%となります。

2. 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の金銭報酬の額は、2019年6月21日開催の第37回定時株主総会において年額600百万円以内（うち社外取締役分は60百万円以内。ただし、使用人分給与は含まない。）と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は12名（うち社外取締役は3名）です。
3. 取締役（監査等委員）の金銭報酬の額は、2019年6月21日開催の第37回定時株主総会において年額120百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員）の員数は4名です。

③ 取締役の個人別報酬等の内容についての決定方針

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

1. 基本的な考え方

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

2. 具体的方針

(ア) 報酬の内訳

取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、固定報酬である月額基本報酬及び年1回の業績連動賞与とします。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。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) 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2.0%以上でかつ1%刻み、10.0%以上は2%刻みで絶対額を設定します。
- (b) 役員業績連動報酬表（役付別）は、毎年、指名・報酬諮問委員会に諮った上で、代表取締役が決定します。
- (c) 業績連動報酬は、年1回、定時株主総会開催月の翌月に支給します。

iii) 固定報酬額と業績連動報酬額の割合

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	
20%	350	

④ 取締役の個人別報酬の内容の決定に係る委任に関する事項

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

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

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

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

⑥ 社外役員に関する事項（2021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。

葉山良子氏について、上記①に記載のとおりであり、葉山良子公認会計士事務所、スギホールディングス(株)及び(株)アダストリアと当社とは、特別の関係を有しておりません。

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回全てに出席しました。長年にわたる経営者としての豊富な経験と幅広い知見に基づいて、適切な意見、助言を述べております。
取 締 役	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。長年にわたる経営者としての豊富な経験と幅広い知見に基づいて、適切な意見、助言を述べております。
取 締 役	安 藤 隆 春	当事業年度開催の取締役会12回中11回に出席しました。警察庁長官をはじめ要職を歴任し、その豊富な経験と幅広い知見に基づいて、適切な意見、助言を述べております。
取 締 役	葉 山 良 子	2020年6月26日就任以降の取締役会10回全てに出席しました。高度な専門知識を要する公認会計士としての豊富な経験と幅広い知識に基づいて、適切な意見、助言を述べております。
取締役(常勤監査等委員)	渡 辺 秀 雄	当事業年度開催の取締役会12回全て、監査等委員会17回全てに出席しました。長年にわたる経営者としての豊富な経験と幅広い知識を活かし、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。
取締役(監査等委員)	竹 内 康 二	当事業年度開催の取締役会12回全て、監査等委員会17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、監査等委員会17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。

(注) 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条及び当社定款第25条の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

(ウ) 社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要

萩原敏孝氏は、取締役会に限らず当社の組織運営や個別事案に関して適宜助言を行っております。

伊東千秋氏は、取締役会に限らずIT・技術分野の最新情報を当社に提供しており、また当社技術者向けの講演も行っております。

安藤隆春氏は、指名・報酬諮問委員会委員として当事業年度開催の指名・報酬諮問委員会2回全てに出席しました。また、取締役会に限らず当社の個別事案に関して適宜助言を行っております。

葉山良子氏は、取締役会に限らず月次決算などに関して当社財務部門に対して適宜助言を行っております。

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

竹内康二氏は、取締役会・監査等委員会に限らず当社の個別事案に関して助言を行っております。

宮嶋之雄氏は、指名・報酬諮問委員会委員として当事業年度開催の指名・報酬諮問委員会2回全てに出席しました。また、取締役会・監査等委員会に限らず広く経営全般に関して適宜助言を行っております。

⑦ 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）、監査等委員である取締役及び執行役員並びに子会社の取締役、監査役及び執行役員（以下、総称して役員等といいます。）を被保険者と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。

(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

区 分	支 払 額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	85百万円
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	122百万円

- (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

該当事項はありません。

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。)

TOPICS

トピックス

.....

ゼンショーフェアトレード
活動報告

Congo Burundi Malawi

コンゴ民主共和国

ブルンジ共和国

マラウイ共和国



コンゴ



ブルンジ



ブルンジ

マラウイ

現地の声を反映した緊急支援を実施

コロナ禍でいつも以上に生活物資の入手が難しくなっている生産地に、社会開発資金を活用した支援物資を届けました。支援物資には、現地の事情と生産者の声をもとに選定された、お米、トウモロコシ粉、豆といった有機栽培の食糧に加え、調理油、砂糖、塩、そして感染予防のためのマスク、除菌液、石鹼が含まれています。

これらの物資は、マラウイで354世帯、コンゴで837世帯、ブルンジで1,421世帯に届けられ、困難な状況が続いている生産者とその家族の生活をサポートしています。

※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



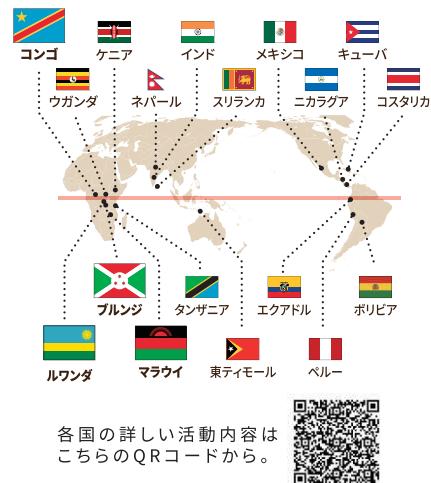
Rwanda

ルワンダ共和国



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か国でコーヒー豆、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。定期的に現地を訪れ安全性と品質を確認するほか、社会開発資金の用途を生産者と話し合っ決めていきます。



家庭科授業のマスク作りで地域社会に貢献

支援の対象は、これまで重点的に取り組んできた、コーヒー生産者の子どもたちの多くが通う小学校に加え、生産地周辺にある6つの小学校にも広がっています。

5・6年生(約1,200名)に裁縫セットを配り、家庭科授業の中でマスクの作り方を習得してもらい、手作りのマスクを近隣の方々に配って感染予防に生かしています。マスクの縫製が難しい4年生以下の子どもたち(約4,100名)には市販の布マスクを配布。ロックダウンなどが継続的に実施されている厳しい環境で暮らす子どもたち、地域で暮らす人々を、民族の対立を超えた「一つのルワンダ」として支援しています。



連結計算書類

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第39期 2021年3月31日現在
資産の部	
流動資産	109,026
現金及び預金	37,643
受取手形及び売掛金	22,401
商品及び製品	16,841
仕掛品	813
原材料及び貯蔵品	7,810
その他	23,629
貸倒引当金	△112
固定資産	286,941
有形固定資産	162,997
建物及び構築物	83,207
機械装置及び運搬具	6,351
工具、器具及び備品	21,496
土地	21,199
リース資産	30,028
建設仮勘定	715
無形固定資産	58,242
商標権	38,812
のれん	15,186
その他	4,244
投資その他の資産	65,701
投資有価証券	2,668
差入保証金	33,259
長期貸付金	80
長期前払家賃	17,107
繰延税金資産	8,054
その他	4,546
貸倒引当金	△14
繰延資産	55
株式交付費	19
社債発行費	36
資産合計	396,023

科目	第39期 2021年3月31日現在
負債の部	
流動負債	129,545
買掛金	24,678
短期借入金	1,149
一年内償還予定の社債	20,600
一年内返済予定の長期借入金	35,735
リース債務	8,439
未払法人税等	1,111
賞与引当金	2,224
その他	35,607
固定負債	181,046
社債	5,000
長期借入金	132,641
リース債務	24,804
退職給付に係る負債	707
資産除去債務	3,456
繰延税金負債	10,919
その他	3,517
負債合計	310,592
純資産の部	
株主資本	87,216
資本金	26,996
資本剰余金	24,818
利益剰余金	41,230
自己株式	△5,827
その他の包括利益累計額	△1,893
その他有価証券評価差額金	△69
繰延ヘッジ損益	431
退職給付に係る調整累計額	△11
為替換算調整勘定	△2,244
非支配株主持分	107
純資産合計	85,430
負債及び純資産合計	396,023

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	第39期	
	2020年4月1日から	2021年3月31日まで
売上高		595,048
売上原価		254,469
売上総利益		340,578
販売費及び一般管理費		328,490
営業利益		12,088
営業外収益		3,396
受取利息		380
受取配当金		5
持分法による投資利益		7
賃貸料収入		130
為替差益		208
補助金収入		1,923
その他		740
営業外費用		3,269
支払利息		2,225
賃貸費用		64
長期前払費用償却		474
その他		505
経常利益		12,215
特別利益		8,098
受取保険金		421
受取補償金		27
協力金収入		7,604
その他		44
特別損失		14,876
固定資産除却損		3,182
減損損失		2,260
新型コロナウイルス対応による損失		7,864
その他		1,569
税金等調整前当期純利益		5,437
法人税、住民税及び事業税		2,833
法人税等調整額		427
法人税等合計		3,261
当期純利益		2,175
非支配株主に帰属する当期純損失		△83
親会社株主に帰属する当期純利益		2,259

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第39期 2021年3月31日現在
資産の部	
流動資産	168,756
現金及び預金	13,400
売掛金	19,465
商品及び製品	1,702
原材料及び貯蔵品	96
前払費用	3,502
前払家賃	1,106
未収入金	10,891
短期貸付金	111,150
一年内回収予定の長期貸付金	19,906
その他	673
貸倒引当金	△13,140
固定資産	191,790
有形固定資産	23,571
建物	7,342
構築物	104
機械及び装置	226
車両運搬具	0
工具、器具及び備品	695
土地	7,020
リース資産	8,011
建設仮勘定	168
無形固定資産	3,042
商標権	5
借地権	91
電話加入権	82
ソフトウェア	2,593
その他	270
投資その他の資産	165,176
投資有価証券	1
関係会社株式	100,710
関係会社出資金	10,438
関係会社長期貸付金	16,075
長期貸付金	18
長期前払費用	673
長期前払家賃	14,366
繰延税金資産	1,193
差入保証金	21,572
その他	125
繰延資産	55
株式交付費	19
社債発行費	36
資産合計	360,602

科目	第39期 2021年3月31日現在
負債の部	
流動負債	103,918
買掛金	18,416
短期借入金	16,158
一年内償還予定の社債	20,600
一年内返済予定の長期借入金	35,415
リース債務	664
未払金	6,442
未払費用	778
未払法人税等	189
前受金	3,007
預り金	165
賞与引当金	686
その他	1,393
固定負債	180,799
社債	5,000
長期借入金	129,749
リース債務	9,321
預り保証金	36,127
資産除去債務	156
その他	445
負債合計	284,717
純資産の部	
株主資本	75,886
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	18,569
利益準備金	80
その他利益剰余金	18,488
別途積立金	3,000
繰越利益剰余金	15,488
自己株式	△5,827
評価・換算差額等	△1
その他有価証券評価差額金	0
繰延ヘッジ損益	△2
純資産合計	75,884
負債及び純資産合計	360,602

損益計算書

(単位：百万円)

科目	第39期	
	2020年4月1日から	2021年3月31日まで
売上高		238,248
売上原価		221,370
売上総利益		16,877
販売費及び一般管理費		12,101
営業利益		4,776
営業外収益		4,790
受取利息		1,679
受取配当金		2,806
為替差益		142
その他		163
営業外費用		4,867
支払利息		1,652
社債利息		94
貸倒引当金繰入額		2,430
その他		690
経常利益		4,699
特別利益		0
関係会社株式売却益		0
特別損失		559
関係会社株式売却損		112
関係会社株式評価損		428
その他		18
税引前当期純利益		4,140
法人税、住民税及び事業税		1,268
法人税等調整額		248
法人税等合計		1,517
当期純利益		2,622

監査報告

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

2021年5月14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2020年4月1日から2021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及び監査等委員会の責任

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

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に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、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2021年5月14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2020年4月1日から2021年3月31日までの第39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及び監査等委員会の責任

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

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

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去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、2020年4月1日から2021年3月31日までの第39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。

1. 監査の方法及びその内容

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の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 P w C 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 P w C 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。

2021年5月14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

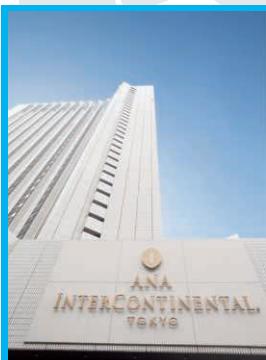
定時株主総会会場ご案内略図

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



ANAインターコンチネンタルホテル東京



溜池山王駅(東京メトロ南北線・銀座線)
 銀座線改札口 ▶ 13番出口まで徒歩約4分
 南北線改札口 ▶ 13番出口まで徒歩約6分



六本木一丁目駅(東京メトロ南北線)
 改札口 ▶ 3番出口まで徒歩約3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。