

ZÉNSHO

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。

山口県 角島大橋

第40回

定時株主総会招集ご通知

日時

2022年 **6月24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等による議決権行使期限

2022年6月23日(木曜日)午後5時30分 到着分まで

目次

第40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。)10名選任の件	- 8
■ 第4号議案 取締役等に対する業績連動型株式報酬の額及び内容決定の件	- 17
事業報告	- 23
連結計算書類	- 53
計算書類	- 55
監査報告	- 57

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

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。

当社第40期（2022年3月期）定時株主総会招集ご通知をご覧ください。あたりご挨拶申し上げます。

新型コロナウイルス感染症に対しては、感染対策の浸透やワクチン接種の拡大等によりコロナとの「共生」が進み、社会経済活動は徐々に再開、活性化しつつあります。しかしながら、当期は外食産業に対する度重なる政府や自治体からの営業時間短縮要請も影響し、さらに天候不順や災害の発生、不安定な社会情勢、原材料価格の高騰なども重なって、厳しい経営環境が続きました。この逆風下において、ウイズコロナの環境に適応しながら、お客様に喜んでいただけるテイクアウト商品開発に力を注いだ結果、当期業績は売上高が6,585億3百万円、営業利益92億32百万円、経常利益231億17百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は138億69百万円となりました。

**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



コロナ禍を通して、お客様とのコミュニケーションの大切さを改めて実感しています。外食することの楽しさを改めて感じていただくため、グループを挙げて店舗水準の向上や商品力の強化に取り組んでまいりました。困難な状況に直面しても、品質の良い原材料を世界中からいつでも安定して調達できる体制を整え、お客様に手軽な価格でおいしい商品を継続的にご提供できるようたゆまぬ努力を続けています。さらに、技術革新による生産性の向上に引き続き注力し、本部と店舗の厨房をつないで品質を一元管理することや、調理の自動化など、サービスシステム開発へも積極的に投資を行っております。

当社グループでは、2013年から10年連続のベース・アップを実施しています。さらに2030年まで毎年ベース・アップをすることを昨年の労使交渉で約束しております。これにより従業員の将来への不安を取り除くとともに、国内の就業者の7割が従事する第3次産業で賃金を上げることが日本経済への活性化に繋がると信じています。

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
2022年6月3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40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40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等により議決権を行使することができますので、お手数ながらいずれの場合も、来る2022年6月23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	2022年6月24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40期（2021年4月1日から2022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40期（2021年4月1日から2022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。）10名選任の件 第4号議案 取締役等に対する業績連動型株式報酬の額及び内容決定の件

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。

〈新型コロナウイルス感染症への対応について〉

新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、株主総会会場へのご来場は、可能な限りお控えくださいますようお願い申し上げます。

- ・入場の際しましては、手指の消毒や検温、マスク着用についてご協力をお願いいたします。
- ・体温が37.5度以上、もしくは体調不良と見受けられる株主様には、入場をお断りさせていただく場合がございます。
- ・感染防止のため、入場を制限させていただく場合がございます。

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 2022年6月24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40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 2022年6月23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 2022年6月23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。

インターネット等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」を入力し、実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

スマートフォンでQRコードを読み取る方法「スマート行使」

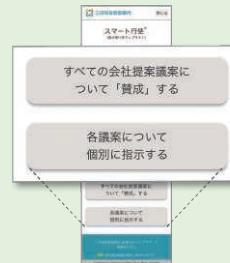
議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 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ブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

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

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

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

※複数回議決権をご行使された場合、当社に最後に到着した行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
なお、インターネット等による議決権行使と議決権行使書面が同日に到着した場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
※インターネット等により複数回議決権をご行使された場合、またはパソコンとスマートフォンで重複して議決権をご行使された場合は、最後に行われたものを有効として取り扱わせていただきます。

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

株主総会参考書類

第1号議案 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40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11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22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11円 総額1,673,343,243円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2022年6月27日（月）

第2号議案 定款一部変更の件

(1) 変更の理由

「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号)により、株主総会資料の電子提供制度を新設する規定が2022年9月1日に施行されることから、同制度の導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものであります。

- ① 変更案第16条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を新たに定めるものであります。
- ② 変更案第16条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面につき、その記載事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- ③ 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供に関する現行定款第16条の規定は不要となるため、これを削除するものであります。
- ④ 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

(2) 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(下線は変更部分を示します。)

現行定款	変更案
第1条～第15条 (条文省略)	第1条～第15条 (現行どおり)
(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)	(削除)
第16条 当社は、株主総会の招集に際し、 <u>株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</u>	

現 行 定 款	変 更 案
<p style="text-align: center;">(新 設)</p> <p>第17条～第36条 (条文省略)</p> <p style="text-align: center;">附 則 (監査役の責任免除等に関する経過措置) (条文省略)</p> <p style="text-align: center;">(新 設)</p>	<p style="text-align: center;">(電子提供措置等)</p> <p>第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる。</p> <p>2. 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</p> <p>第17条～第36条 (現行どおり)</p> <p style="text-align: center;">附 則 (監査役の責任免除等に関する経過措置) (現行どおり)</p> <p style="text-align: center;">(電子提供措置等に関する経過措置)</p> <p>変更前の定款第16条 (株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)の削除および変更後の定款第16条 (電子提供措置等) の新設は、会社法の一部を改正する法律 (令和元年法律第70号) 附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日 (以下、施行日という。) から効力を生ずるものとする。</p> <p>2. 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前の定款第16条 (株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供) はなお効力を有する。</p> <p>3. 第1項から第3項までの規定は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</p>

第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除く。）11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10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	おがわ よう へい 小川 洋平	常務取締役
4 再任	たけ い こう いち 竹井 功一	取締役
5 再任	ひら の まこと 平野 誠	取締役
6 再任	の の した しん や 野々下 信也	取締役
7 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）
8 再任	い とう ち あき 伊東 千秋	社外 独立 取締役（社外取締役）
9 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）
10 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

40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)ココスジャパン取締役会長
- 2007年6月 当社代表取締役社長
(株)サンデーサン（現(株)ジョリーパスタ）取締役会長
- 2009年6月 当社代表取締役会長兼社長（現任）
- 2021年6月 (株)グローバルMDホールディングス代表取締役社長（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)グローバルMDホールディングス代表取締役社長
- 同日本クワイエット代表社員

● 取締役候補者とした理由

1982年の創業以来、39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

13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(株)入社
- 2006年5月 当社入社関連企業室マネージャー
- 2009年6月 当社取締役
- 2013年1月 当社取締役グローバル事業推進本部長
- 2014年6月 当社常務取締役グローバル事業推進本部長
- 2018年7月 当社常務取締役グループマーチャンダイジング本部長
- 2019年5月 当社常務取締役
(株)すき家本部（現(株)すき家）代表取締役社長
- 2020年6月 当社取締役副社長（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）
(株)ジョイマート代表取締役社長（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
- (株)ジョイマート代表取締役社長
- 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

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

5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
- 2021年4月 当社取締役グローバル事業推進本部長
- 2021年6月 当社常務取締役経営戦略本部長、グローバル事業推進本部長（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するととも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、取締役候補者いたしました。

候補者
番号

4



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

9年（本総会最終時）

■ 所有する当社株式数

7,606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、SM戦略室室長
- 2021年6月 当社取締役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。この経験や知見に基づき、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、取締役候補者いたしました。

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

18年（本総会終結時）

■ 所有する当社株式数

18,300株

● 略歴、地位及び担当

1982年4月 ネスレ日本(株)入社
2001年4月 ネスレピュリナペットケア(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

の の の し た
野々下
しん や
信也

1954年5月2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

17,369株

● 略歴、地位及び担当

1979年4月 日本アイ・ビー・エム(株)入社
2005年1月 同社システム製品事業System i 事業部長
2007年4月 当社入社執行役員グループIT本部長
2018年11月 当社執行役員グループIT技術本部長
2019年6月 当社取締役グループIT技術本部長
2021年6月 当社取締役グループIT本部長（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、取締役候補者となりました。

候補者
番号

7



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
12年（本総会最終時）
- 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

● 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

● 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

㈱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知見を有しております。これらの見識に基づいた助言等を期待しているところ、取締役会で適切な意見、助言を述べるにとどまらず、広く経営全般や個別事案に関して有用な助言を行い、適正な意思決定の確保に貢献していることから、社外取締役候補者といたしました。

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。

● 略歴、地位及び担当

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

- ㈱オービックビジネスコンサルタント社外取締役

● 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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

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

8



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
7年（本総会最終時）
- 所有する当社株式数
0株

候補者
番号

9



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
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

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）

● 重要な兼職の状況

(株)アミューズ社外取締役
東武鉄道(株)社外取締役

● 社外取締役候補者としての理由及び期待される役割

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

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

候補者
番号

10



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
2年（本総会終結時）
- 所有する当社株式数
0株

● 略歴、地位及び担当

1983年4月 (株)富士銀行（現(株)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 (株)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(株)社外取締役（現任）
2017年6月 (株)ココスジャパン社外取締役
2018年5月 (株)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(株)社外取締役
(株)アダストリア社外監査役

● 社外取締役候補者としての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いた助言等を期待しているところ、取締役会に限らず月次決算内容や会計基準などに関して有用な助言を行っていることから、社外取締役候補者といたしました。

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. 小川賢太郎氏は㈱グローバルMDホールディングスの代表取締役で、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。また竹井功一氏は㈱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。その他の候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 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。
3. 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。
4. 当社は取締役全員を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約では、被保険者である取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって負担することとなる損害を補填することとしています。各候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また次回更新時には、同内容での更新を予定しております。
5. 社外取締役候補者に関する事項は、以下のとおりです。
- (1) 当社は萩原敏孝氏、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
- ① 萩原敏孝氏は2009年6月から2019年6月までヤマトホールディングス㈱の社外取締役に就任しておりましたが、同社グループにおいて、Eコマースの急拡大等により、体制の構築が追いつ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、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った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。
- ② 萩原敏孝氏は2015年6月から2021年6月まで日野自動車㈱の社外取締役に就任しておりましたが、同社は2022年3月に、2016年排出ガス規制の日本市場向け車両用エンジンの排出ガス及び燃費に関する認証申請における不正を確認したことを公表し、対象機種について2022年3月に国土交通省より型式指定取消の行政処分を受けました。同社は事実の重要性に鑑みて、全容解明及び真因分析に向け、同社と利害関係のない外部有識者による特別調査委員会を設置し、抜本的な再発防止を図るとともに、信頼回復に向けたコンプライアンス・ファーストの企業体質再構築に取り組んでおります。

萩原敏孝氏の在任中には当該不正は認識されておりませんでした。同社の社外取締役として日頃から法令遵守及びコンプライアンス徹底の視点に立った積極的な助言を行うなど、その職責を適切に果たしておりました。

- ③ 安藤隆春氏は2013年5月から2022年5月まで㈱ニトリホールディングスの社外取締役に就任しておりましたが、2016年12月から2020年12月にかけて同社グループ店舗にて販売された一部の珪藻土製品において、法令の基準を超える石綿（アスベスト）が含まれていることが判明し、同社は自主回収を行いました。

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

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に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。

【ご参考】第3号議案の各候補者の専門性と経験（スキルマトリックス）

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

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

	社外	氏名	専門性と経験（スキルマトリックス）							
			企業経営	マーケティング・店舗開発	製造・品質管理	IT・技術	財務・会計	人事・労務・人材開発	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		●						●
		小川 洋平		●			●			●
		竹井 功一	●				●			●
		平野 誠	●		●					●
		野々下 信也				●			●	
	●	萩原 敏孝	●						●	●
	●	伊東 千秋	●			●				●
	●	安藤 隆春						●	●	●
●	葉山 良子					●		●		

第4号議案 取締役等に対する業績連動型株式報酬の額及び内容決定の件

(1) 提案の理由及びこれを相当とする理由

本議案は、当社の取締役（社外取締役または監査等委員である者を除きます。以下、断りがない限り、本議案において同じとします。）及び執行役員（以下、取締役及び執行役員を総称して「取締役等」といいます。）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）」（以下、「本制度」といいます。）を導入することについて、ご承認をお願いするものであります。

本議案は、取締役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、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としており、本招集ご通知21ページから22ページに記載の「取締役の個人別報酬等の内容についての決定方針」に沿うものであり、また、指名・報酬諮問委員会の審議も経ていることから、本議案の内容は相当であるものと考えております。

本議案は、2019年6月21日開催の第37回定時株主総会においてご承認をいただきました取締役の報酬額（年額600百万円以内（うち社外取締役分として年額60百万円以内）。ただし、使用人給与は含みません。）とは別枠として、本制度に基づく報酬を当社の取締役に対して支給するため、報酬等の額及び具体的な内容についてのご承認をお願いするものです。なお、本制度の詳細につきましては、下記(2)の枠内で、取締役会にご一任いただきたいと存じます。

なお、第3号議案「取締役(監査等委員である取締役を除く。)10名選任の件」が原案どおり承認可決されまると、取締役等のうち本制度の対象となる取締役は6名となります。

(2) 本制度に係る報酬等の額及び具体的な内容

① 本制度の概要

本制度は、当社が拠出する金銭を原資として当社株式が信託（以下、本制度に基づき設定される信託を「本信託」といいます。）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（以下、総称して「当社株式等」といいます。）が本信託を通じて給付される業績連動型株式報酬制度です。なお、取締役等が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として取締役等の退任後となります。

- ② 本制度の対象者
取締役（社外取締役または監査等委員である者を除きます。）及び執行役員

- ③ 信託期間
2022年8月から本信託が終了するまで（なお、本信託の信託期間について、特定の終了期日は定めず、本制度が継続する限り本信託は継続します。本制度は、当社株式の上場廃止、役員株式給付規程の廃止等により終了します。）

- ④ 信託金額
本議案をご承認いただくことを条件として、当社は、2023年3月末日で終了する事業年度から2025年3月末日で終了する事業年度までの3事業年度（以下、当該3事業年度の期間を「当初対象期間」といい、当初対象期間及び当初対象期間の経過後に開始する3事業年度ごとの期間を、それぞれ「対象期間」といいます。）及びその後の各対象期間を対象として本制度を導入し、取締役等への当社株式等の給付を行うため、本信託による当社株式の取得の原資として、以下の金銭を本信託に拠出いたします。

まず、当社は、本信託設定（2022年8月（予定））時に、当初対象期間の3事業年度に対応する必要資金として、2,000百万円を上限とした資金を本信託に拠出いたします。

また、当初対象期間経過後も、本制度が終了するまでの間、当社は、原則として対象期間ごとに、本制度に基づく取締役等への給付を行うために必要な株式数を合理的に見込み、本信託が先行して取得するために必要と認める資金を、本信託に追加拠出することとします。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、信託財産内に残存する当社株式（直前までの各対象期間に関して取締役等に付与されたポイント数に相当する当社株式で、取締役等に対する給付が未了であるものを除きます。）及び金銭（以下、総称して「残存株式等」といいます。）があるときは、残存株式等は以降の対象期間における本制度に基づく給付の原資に充当することとし、残存株式等を勘案した上で、追加拠出額を算出するものとします。

（注）当社が実際に本信託に拠出する金銭は、上記の株式取得資金のほか、信託報酬等の必要費用の見込額を合わせた金額となります。なお、当社は、当初対象期間を含む対象期間中、当該対象期間における拠出額の累計額が上述の上限額に達するまでの範囲内において、複数回に分けて、本信託への資金の拠出を行うことができるものとします。

⑤ 本信託による当社株式の取得方法及び取得株式数

本信託による当社株式の取得は、上記④により拠出された資金を原資として、取引所市場を通じてまたは当社の自己株式処分を引き受ける方法によりこれを実施することとします。なお、取締役等のうち取締役に付与されるポイント数の上限は1対象期間（3事業年度）当たり225,000ポイントであるため、各対象期間について本信託が取得する当社株式数のうち取締役への給付を目的とした株式数の上限は225,000株となります。

⑥ 取締役に給付される当社株式等の数の上限

取締役等には、各事業年度に関して、役員株式給付規程に基づき役付、業績達成度等を勘案して定まる数のポイントが付与されます。このうち取締役に付与される1対象期間（3事業年度）当たりのポイント数の合計は225,000ポイントを上限とします。これは、現行の役員報酬の支給水準、取締役等の員数の動向と今後の見込み等を総合的に考慮して決定したものであり、相当であるものと判断しております。

なお、取締役等に付与されるポイントは、下記⑦の当社株式等の給付に際し、1ポイント当たり当社普通株式1株に換算されます（ただし、本議案をご承認いただいた後において、当社株式について、株式分割、株式無償割当てまたは株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて、ポイント数の上限及び付与済みのポイント数または換算比率について合理的な調整を行います。）。

なお、取締役等のうち取締役に付与される1対象期間（3事業年度）当たりのポイント数の上限に相当する株式数（225,000株）の発行済株式総数（2022年3月31日現在。自己株式控除後。）に対する割合は約0.15%です。

下記⑦の当社株式等の給付に当たり基準となる取締役等のポイント数は、原則として、退任時まで当該取締役に付与されたポイント数とします（以下、このようにして算出されたポイントを「確定ポイント数」といいます。）。

⑦ 当社株式等の給付

取締役等が退任し、役員株式給付規程に定める受益者要件を満たした場合、当該取締役等は、所定の受益者確定手続を行うことにより、原則として上記⑥に記載のところに従って定められる「確定ポイント数」に応じた数の当社株式について、退任後に本信託から給付を受けます。ただし、役員株式給付規程に定める要件を満たす場合は、一定割合について、当社株式の給付に代えて、当社株式の時価相当の金銭給付を受けます。なお、金銭給付を行うために、本信託により当社株式を売却する場合があります。

なお、ポイントの付与を受けた取締役等であっても、株主総会また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または在任中に当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こととします。

取締役等が受ける報酬等の額は、ポイント付与時において、取締役等に付与されるポイント数の合計に本信託の有する当社株式の1株当たりの帳簿価額を乗じた金額（ただし、当社株式について、株式分割、株式無償割当てまたは株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて合理的な調整を行います。）を基礎とします。また、役員株式給付規程の定めに従って例外的に金銭が給付される場合において相当と認められるときは、当該金額を加算した額とします。

⑧ 議決権行使

本信託勘定内の当社株式に係る議決権は、信託管理人の指図に基づき、一律に行使しないこととします。かかる方法によることで、本信託勘定内の当社株式に係る議決権の行使について、当社経営への中立性を確保することを企図しています。

⑨ 配当の取り扱い

本信託勘定内の当社株式に係る配当は、本信託が受領し、当社株式の取得代金や本信託に係る受託者の信託報酬等に充てられます。なお、本信託が終了する場合において、本信託内に残存する配当金等は、役員株式給付規程の定めに従って、その時点で在任する取締役等に対して、各々が保有するポイント数に応じて、按分して給付されることとなります。

⑩ 信託終了時の取り扱い

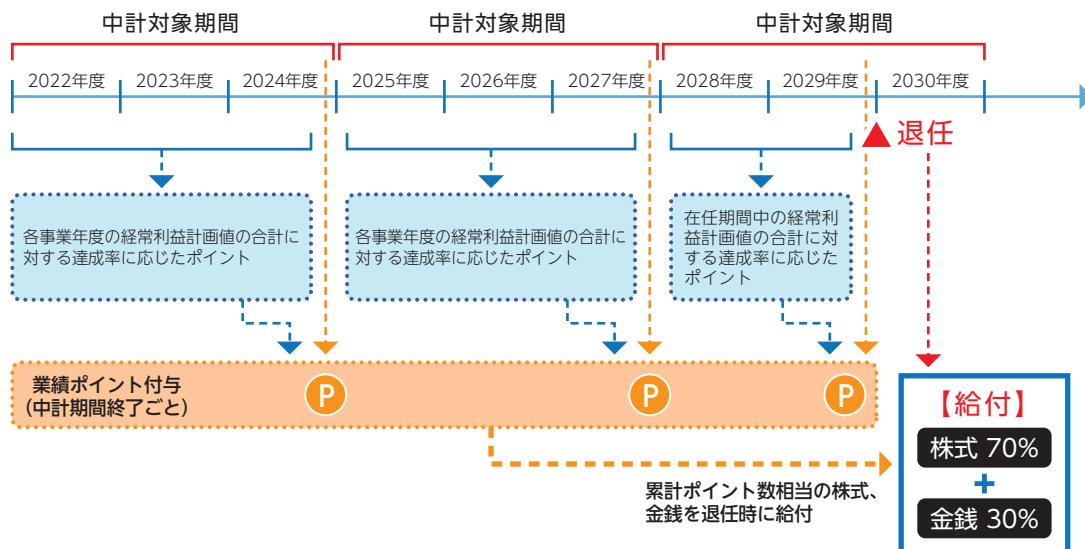
本信託は、当社株式の上場廃止、役員株式給付規程の廃止等の事由が発生した場合に終了します。

本信託終了時における本信託の残余財産のうち、当社株式については、全て当社が無償で取得した上で、取締役会決議により消却することを予定しています。本信託終了時における本信託の残余財産のうち、金銭については、上記⑨により取締役等に給付される金銭を除いた残額が当社に給付されます。

<ご参考：本制度の仕組み>

本制度のポイント付与、株式等の給付のイメージは以下のとおりです。

1. 中期経営計画（中計）期間を対象とする対象期間ごとに、期間中の役付に応じた役付ポイントに、業績連動係数を乗じた業績ポイントを付与します。
2. 業績連動係数は対象中計期間中の各事業年度の経常利益計画値の合計に対する達成率により決定します。
3. 取締役等の退任時に、付与された業績ポイント数の累計に応じた数の株式、金銭を給付します。



<ご参考：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、本招集ご通知41ページから43ページに記載の取締役の個人別報酬等の内容についての決定方針に代わる新たな方針として、2022年5月13日に以下の事項を取締役会で決議しております。

取締役の個人別報酬等の内容についての決定方針

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する。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する。

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する。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する。

(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する。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。

(ウ) 各取締役の報酬の決定

i) 固定報酬の決定

- 各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の固定報酬の額は、役員固定基本報酬表（役付別）に基づき、報酬総額の限度額の範囲内で、各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の職責及び評価を考慮して代表取締役が決定する。
- 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、代表取締役が決定する。
- 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する。

ii) 業績連動報酬の決定

- 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する。
- 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、代表取締役が決定する。
- 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する。
- 会社業績は連結の経常利益率を使用する。役員業績連動報酬表（役付別）は経常利益率2.0%以上10.0%未満で1%刻み、10.0%以上は2%刻みで絶対額を設定する。

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とする。

iv) 株式報酬の決定

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

v) 種類別の報酬額の割合

報酬総額に占める種類別報酬額の割合は、業績及び株価により変動するが、概ね次のとおりとする。

金銭報酬（固定報酬・業績連動報酬）：75%、 株式報酬：25%

vi) 取締役の個人別報酬の決定についての委任事項

- 委任を受ける者：代表取締役会長兼社長 小川賢太郎
- 委任する権限の内容：固定報酬及び業績連動報酬の具体的な額の決定（株式報酬に係る事項は含まれない。）
- 委任する権限が適切に行使されるようにするための措置：報酬額の算定基礎となる役員固定基本報酬表及び役員業績連動報酬表を指名・報酬諮問委員会に諮り、取締役会で決定した取締役報酬の基本方針に従い具体的な額を決定することとする。

以上

以上

事業報告 (2021年4月1日から2022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（2021年4月1日から2022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や世界的な供給制約の影響が残る中、2021年末にかけて回復の兆しが見られましたが、足元ではオミクロン株の感染急拡大やウクライナ情勢悪化により再び不透明感が強まっております。

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106.4%、「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102.8%、「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106.0%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6,585億3百万円（前年同期比10.7%増）、営業利益92億32百万円（同23.6%減）、経常利益231億17百万円（同89.2%増）、親会社株主に帰属する当期純利益138億69百万円（同513.8%増）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、10,078店舗（F C 4,515店舗含む）となりました。

売上高 6,585億3百万円 前年同期比10.7%増 	営業利益 92億32百万円 前年同期比23.6%減 
経常利益 231億17百万円 前年同期比89.2%増 	親会社株主に帰属する当期純利益 138億69百万円 前年同期比513.8%増 

セグメント別の概況につきましては、24ページから29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

795億75百万円

(グループ売上シェア12.1%)

■ 主なブランド



■ その他カテゴリー

1,060億32百万円

(グループ売上シェア16.1%)

■ 主なブランド



■ ファストフードカテゴリー

1,506億73百万円

(グループ売上シェア22.9%)

■ 主なブランド



■ 外食事業

5,789億28百万円

(グループ売上シェア87.9%)

■ 牛丼カテゴリー

2,325億16百万円

(グループ売上シェア35.3%)

■ 主なブランド

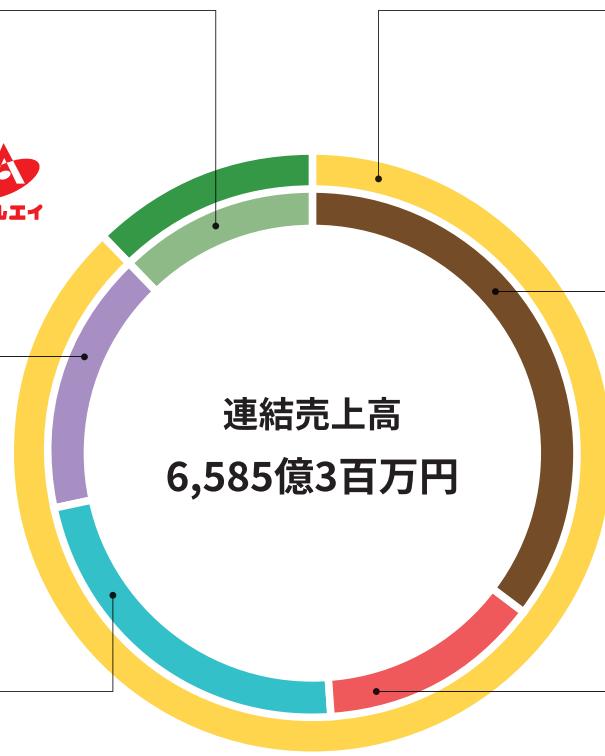


■ レストランカテゴリー

897億5百万円

(グループ売上シェア13.6%)

■ 主なブランド



当社グループの代表的な子会社及び業態のロゴマークを記載しております。

🍴 外食事業

売上高 **5,789億28百万円** 前年同期比14.0%増

営業利益 **93億26百万円** 前年同期比11.8%減



外食事業の当連結会計年度の売上高は、5,789億28百万円（前年同期比14.0%増）、営業利益は93億26百万円（同11.8%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 **2,325億16百万円** 期末店舗数 **3,078店舗**

牛丼カテゴリーの当連結会計年度の売上高は、2,325億16百万円（前年同期比7.5%増）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、「ねぎ塩レモン牛丼」（並盛500円）、「ほろほろチキンカレー（同680円）」等の新商品を導入する一方、主力商品の牛丼につきましては、足元の世界的なインフレ傾向に鑑み、2021年12月23日に価格改定（並盛400円等）を実施しております。

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、85店舗出店、71店舗退店した結果、3,078店舗（FC8店舗含む）となりました。



「すき家」のCM(石原さとみさん)



「すき家」



「なか卯」

レストランカテゴリー

売上高

897億5百万円 期末店舗数 1,224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、897億5百万円（前年同期比4.8%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」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、36店舗出店、76店舗退店した結果、1,224店舗（FC79店舗含む）となりました。



「ココス」



「ビッグボーイ」



「ジョリーパスタ」



「熟成焼肉いちばん」



「華屋与兵衛」

ファストフードカテゴリー | 売上高 1,506億73百万円 期末店舗数 969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、1,506億73百万円（前年同期比8.7%増）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、37店舗出店、25店舗退店した結果、969店舗（FC1店舗含む）となりました。



「はま寿司」のCM（川口春奈さん）



「はま寿司」



「The Chicken Rice Shop」

その他カテゴリー

売上高 1,060億32百万円 期末店舗数 4,677店舗

その他カテゴリーの当連結会計年度の売上高は、1,060億32百万円（前年同期比80.9%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、274店舗出店、130店舗退店した結果、4,677店舗（F C 4,427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 **795億75百万円** 前年同期比9.0%減

営業利益 **-93百万円** 前連結会計年度は
1,516百万円の営業利益



小売事業の当連結会計年度の売上高は、795億75百万円（前年同期比9.0%減）、営業損失は93百万円（前連結会計年度は1,516百万円の営業利益）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、1店舗退店した結果、130店舗となりました。



「マルヤ」



「マルエイ」



「VERY FOODS owariga」



「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434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411億57百万円であります。

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582億64百万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、2021年11月1日に吸収分割によりすき家及びなか卯業態に関する事業子会社の統括管理事業を当社の完全子会社である株式会社ゼンショーファストホールディングスに承継させました。これにより、株式会社すき家及び株式会社なか卯は、株式会社ゼンショーファストホールディングスの完全子会社となりました。

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

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 37 期 (2019年3月期)	第 38 期 (2020年3月期)	第 39 期 (2021年3月期)	第 40 期 (当連結会計年度) (2022年3月期)
売上高	607,679	630,435	595,048	658,503
経常利益	18,211	19,903	12,215	23,117
親会社株主に帰属する 当期純利益	9,924	11,978	2,259	13,869
1株当たり当期純利益	67.93円	80.31円	14.82円	91.17円
総資産	377,779	365,853	396,023	427,172
純資産	87,083	86,793	85,430	104,486
1株当たり純資産	496.34円	563.30円	560.87円	679.19円

(注) 当連結会計年度より「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)等を適用しており、当連結会計年度の財産及び損益の状況については、当該会計基準等を適用した後の数値を記載しております。

売上高 (単位：百万円)



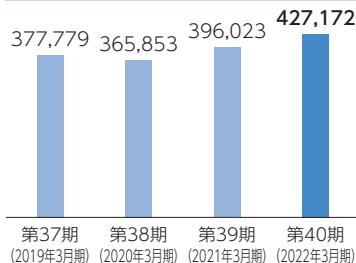
経常利益 (単位：百万円)



親会社株主に帰属する当期純利益 (単位：百万円)



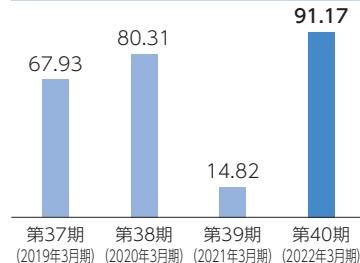
総資産 (単位：百万円)



純資産 (単位：百万円)



1株当たり当期純利益 (単位：円)



(3) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社との状況

該当事項はありません。

② 重要な子会社の状況

会社名	店舗数	本社所在地	資本金	出資比率	主な事業内容
(株)ゼンショーファストホールディングス	－	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食事業統括
(株)すき家	1,946店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)なか卯	463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)ココスジャパン	525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	214店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)ジョリーパスタ	302店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)華屋与兵衛	40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)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)はま寿司	555店	東京都港区	10百万円	100.00%	飲食業
(株)日本リテールホールディングス	－	東京都港区	85百万円	100.00%	小売事業統括
(株)ジョイマート	101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)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

会社名	店舗数	本社所在地	資本金	出資比率	主な事業内容
(株)トロナジャパン	－	東京都港区	10百万円	100.00%	食料品等販売
(株)ゼンショー商事	－	東京都港区	80百万円	100.00%	食材輸入・卸売
(株)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)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
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.	4,534店	米国カリフォルニア州	100千米ドル	100.00%	食料品販売
Pocino Foods Company	－	米国カリフォルニア州	28,904千米ドル	100.00%	食品加工・販売
泉膳(中国)投資有限公司	－	中国上海市	650,049千元	100.00%	中国事業統括
台湾善商股分有限公司	65店	台湾台北市	552,400千元	100.00%	飲食業
ZENSHO SOUTH EAST ASIA HOLDINGS PTE. LTD.	－	シンガポール	137,824 千シンガポールドル	100.00%	ASEAN事業統括
ZENSHO HOLDINGS MALAYSIA SDN. BHD.	－	マレーシア クアラルンプール	300,965 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)ゼンショーファストホールディングスの出資比率は、当社子会社が所有する株式を含んだ株式の比率であります。
3. (株)すき家、(株)なかが卵、(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.、Pocino Foods Company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。
4. (株)GFFについては本社の他、製造を行う拠点として下記所在地に工場があります。
 沖縄県うるま市、佐賀県鳥栖市、山口県周南市、兵庫県加西市、大阪市、三重県三重郡菰野町、川崎市、千葉県旭市、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、宮城県塩釜市、仙台市、北海道小樽市
5. (株)TRファクトリー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。
 京都府綴喜郡宇治田原町、茨城県牛久市

(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、「食の安全」に責任を負うグループ食品安全保証本部の指導の下、グループ会社において店舗・工場及び取引先様における衛生管理を徹底しております。食材・原料は、中央分析センターと微生物検査室によるハザード（健康阻害要因）の分析検査と食材トレーサビリティの強化により、安全性を一層高めてまいります。
食の安全の世界基準（CODEX基準）に適合した独自の安全基準の徹底と全社員への食品安全教育の実施で、食の安全を追求してまいります。
- 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、全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 サステナビリティへの取り組み
当社グループは創業以来、「世界から飢餓と貧困を撲滅する」との経営理念を掲げ、安全でおいしい食の安定供給を通じた持続可能な世界の実現を目指しております。この理念に基づき、2007年からコーヒーや紅茶のフェアトレードを開始し、現在はアジアやアフリカの18カ国において、フェアトレードの資金を活用した学校建設、女性支援、児童への奨学金給付などの社会開発支援活動を行っております。このほかにも、うなぎ資源の保全、食品残渣の活用、店舗・工場への太陽光パネルの設置といった活動を行っており、事業活動とこうした活動の両輪で持続可能な世界の実現に向けて取り組んでま

- います。
- ⑤ 出店及びM&Aによる成長
国内外において業態の収益力を高め、積極的な出店を継続してまいります。また、M & A等の活用によりMMDの更なる強化を図り、安全でクオリティの高い食材の供給と、食の多様化にも対応してまいります。
 - ⑥ 人財の採用及び育成
当社グループは、人件費を単なるコストとして捉えるのではなく、人財は付加価値を生み出す人的資産という考えに基づき、人財の採用及び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。
 - ⑦ 労働環境の改善
当社グループは、労働環境を改善するために、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、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、従業員ひとり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ります。
 - ⑧ お客様の利便性向上及び迅速な経営判断に資するためのシステム構築
当社グループでは、お客様の利便性向上のためのシステム構築を進めております。一方、経営管理システムとして、売上・在庫等の情報を収集する仕組みを構築しております。今後、国内外でグループ各社の販売拠点を拡大していく中で、更なる情報の収集・統合の効率化を進め、経営陣の迅速な判断に資するシステムと体制の構築にも取り組んでまいります。
 - ⑨ DX（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デジタル化の急速な進展の中で、人工知能(AI)・IOT・RPA・クラウド化への対応、また店舗においては、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展しております。当社グループにおきましても、店舗、工場、物流、本部などの各工程において、積極的にDXへ取り組むことで業務の効率化・自動化を推進してまいります。
 - ⑩ 食材の安定供給への取り組み
当社グループでは、店舗で使用する食材を国内外から調達しており、原産地での紛争、気候変動や為替変動による価格上昇のリスクに対応するため、仕入先の分散化等に取り組んでおります。
 - ⑪ 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 (2022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130社の計131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 (2022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 (2022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
15,929名	324名減

- (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51,118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
655名	28名増	38.6歳	7.9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144名を雇用しております。

(8) 主要な借入先の状況 (2022年3月31日現在)

(単位：百万円)

借入先	借入額
(株) 日本政策投資銀行	42,600
(株) 三井住友銀行	28,100
(株) みずほ銀行	26,346
(株) 横浜銀行	24,180
農林中央金庫	13,500
(株) 広島銀行	3,000
三井住友信託銀行(株)	2,500
(株) 南都銀行	2,500
(株) りそな銀行	2,200
(株) きらぼし銀行	2,075

(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 (2022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 153,631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	34.39%
日 本 マ ス タ ー ト ラ ス ト 信 託 銀 行 (株) (信 託 口)	9,491,000株	6.24%
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	2,880,305株	1.89%
(株) 日 本 信 カ ス ト デ ィ 銀 行 (信 託 口)	1,420,500株	0.93%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,203,360株	0.79%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,134,800株	0.75%
清 水 信 次	1,027,530株	0.68%

- (注) 1. 持株比率は自己株式 (2,740,712株) を控除して計算しております。
 2. 上記小川洋平氏の所有株式数には、2022年2月20日付で締結した管理信託契約に伴い、(株)SMBC信託銀行が保有している株式数 (2022年3月31日現在3,150,000株) を含めて表記しております。

(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（2022年3月31日現在）

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長兼社長	小川 賢太郎	国民生活産業・消費者団体連合会 会長 (株)グローバルMD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
取締役副社長	小川 一 政	(株)日本リテールホールディングス代表取締役社長 (株)ジョイマート代表取締役社長 泉膳（中国）投資有限公司董事長
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 (株)グローバルフレッシュサプライ代表取締役社長
常務取締役	小川 洋平	経営戦略本部長 グローバル事業推進本部長 Advanced Fresh Concepts Corp. 取締役会長
取締役	竹井 功 一	SM戦略室室長 (株)ユナイテッドベジーズ代表取締役会長
取締役	平野 誠	グループ食品安全保証本部長
取締役	野々下 信也	グループIT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
取締役（社外取締役）	伊東 千秋	(株)オービックビジネスコンサルタント社外取締役
取締役（社外取締役）	安藤 隆春	(株)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）	馬奈木 孝之	
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常務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（監査等委員）馬奈木孝之氏は、2021年6月25日開催の第39回定時株主総会において新たに取締役（監査等委員）に選任され、就任いたしました。
3. 常務取締役國井義郎氏及び取締役（監査等委員）本田豊氏は、2021年6月25日開催の第39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）渡辺秀雄氏及び馬奈木孝之氏は、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。）	429百万円	417百万円	12百万円	12名
（うち社外取締役）	（39百万円）	（39百万円）	（-百万円）	（4名）
監査等委員である取締役	41百万円	41百万円	-百万円	5名
（うち社外取締役）	（29百万円）	（29百万円）	（-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、年額基本報酬に前事業年度における連結経常利益率を使用して算定いたします。その連結経常利益率は2.1%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（2022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)小松製作所及び(株)高松コンストラクショングループと当社とは、特別の関係を有していません。

伊東千秋氏について、上記①に記載のとおりであり、(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いません。

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いません。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いません。

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いません。

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いません。

(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	葉 山 良 子	当事業年度開催の取締役会12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23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23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23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、取締役会に限らず広く経営全般や個別事案に関して有用な助言を行い、適正な意思決定の確保に貢献しております。

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

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

葉山良子氏は、取締役会に限らず月次決算内容や企業会計基準などに関して有用な助言を行っております。

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

竹内康二氏は、取締役会・監査等委員会に限らず広く経営全般や個別事案に関して適宜助言を行っております。

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

⑦ 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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

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

(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	89百万円
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	129百万円

- (注) 1. 監査等委員会は、公益社団法人日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、取締役、社内関係部門及び会計監査人から必要資料を入手、報告を受け、会計監査人の監査計画の内容、職務の執行状況、報酬見積の算出根拠などを確認し、審議した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項に従い同意しております。
2. 当社と会計監査人の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分せず、また実質的にも区分することができないため、当事業年度に係る報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。

③ 非監査業務の内容

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

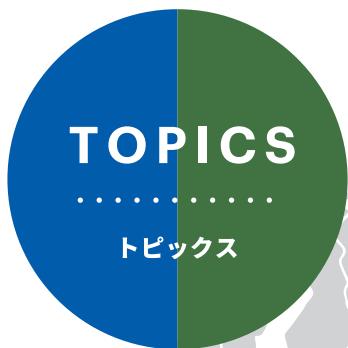
④ 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

⑤ 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

(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。)



ゼンショー グローバルジャーニー

創業 1982 年から 40 年、世界の食のインフラの担い手としての 軌跡



私たちは世界の食のインフラの担い手として、「食」に関するすべてのプロセスについて独自のビジネスモデルを創造し、企画・設計・運営し、変革し続けています。創業から40年、ゼンショーはこれからもMMD（マス・マーチャンダイジング・システム）で世界の食をつなぎます。

● 外食事業 ● フェアトレード事業 ★ 世界中に展開する7つの食料調達拠点



10,078 2022年3月時点
店舗達成

NEWS

ニュース



横浜市立大学特別講義

2021年11月4日、横浜市立大学国際商学部で会長兼社長の小川賢太郎が経営管理論の特別講義を行いました。食を通して世界の現状と諸問題を伝え、ゼンショーグループがその問題にどう取り組むのか、この先どう成長していくのか、約1時間半にわたって講義。講義後には活発な質疑応答も行われ、受講者からは現役の企業トップからの話で大いに刺激を受けたとの感想が寄せられています。





シンクアースコーヒー

<https://thinkearthcoffee.com>



シグネチャーブレンド

- ・粉 (120g) ¥702
- ・ドリップバッグ (5P) ¥626



有機東ティモール

- ・粉 (120g) ¥799
- ・ドリップバッグ (5P) ¥648



有機ペルー

- ・粉 (120g) ¥799
- ・ドリップバッグ (5P) ¥648

おいしいフェアトレード - THINK EARTH COFFEE -

2022年、ゼンショーフェアトレードは15周年を迎え、フェアトレード専門コーヒーブランド「THINK EARTH COFFEE (シンクアースコーヒー)」を立ち上げました。当社は、それぞれの産地で生産者組合と直接取引する「ダイレクトフェアトレード」を大切にし、生産地の子どもたちが、将来の国と地域の安定的発展を担う人材となるよう、社会開発プロジェクトに継続的に取り組んでいます。これにより、高品質のコーヒー豆を安定的に生産し、お客様へお届けすることができます。ぜひ、おいしいフェアトレードコーヒーをお楽しみください。



地域だけでなく国際的な交流の拠点に - スリランカ民主社会主義共和国 -

2021年12月、フェアトレードによる社会開発資金を活用して建てられたコミュニティーホールの運用が始まりました。ここは住民の交流の場になるだけでなく、エコツーリズムの拠点にもなっています。このイベントでは、様々な国からの訪れた旅行者が貴重な自然に根ざしたお茶作りや郷土料理の調理体験などを通じて自然と文化を学ぶことができます。そして、今後は農村地域に不足する学びの場としても開放し、次世代を担う子どもたちの教育に役立てられます。

※社会開発資金：原料買取価格の中で現地の人々が必要とする様々な生活改善活動に充てられる金額のこと



**ZENSHO
FAIR TRADE**
ゼンショー フェアトレード



ホールに向かう子どもたちを見守る
ゼンショー社員。



竣工式は、みんなで燭台に火を灯し
災いや不浄を払ってから始まる。



慶事の終わりには、お祝いの料理が
僧侶に振る舞われます。

連結計算書類

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第40期 2022年3月31日現在
資産の部	
流動資産	132,439
現金及び預金	42,414
売掛金	24,460
商品及び製品	27,528
仕掛品	998
原材料及び貯蔵品	10,340
その他	26,865
貸倒引当金	△168
固定資産	294,671
有形固定資産	168,663
建物及び構築物	85,658
機械装置及び運搬具	6,392
工具、器具及び備品	23,100
土地	22,852
リース資産	30,086
建設仮勘定	573
無形固定資産	62,885
商標権	45,569
のれん	13,106
その他	4,209
投資その他の資産	63,121
投資有価証券	1,883
差入保証金	32,880
長期貸付金	76
長期前払家賃	15,625
繰延税金資産	7,932
その他	4,738
貸倒引当金	△14
繰延資産	62
株式交付費	8
社債発行費	53
資産合計	427,172

科目	第40期 2022年3月31日現在
負債の部	
流動負債	109,749
買掛金	26,986
短期借入金	459
一年内償還予定の社債	5,000
一年内返済予定の長期借入金	24,380
リース債務	9,264
未払法人税等	8,785
契約負債	643
賞与引当金	2,951
その他	31,277
固定負債	212,937
社債	15,000
長期借入金	151,659
リース債務	24,294
退職給付に係る負債	707
資産除去債務	4,286
繰延税金負債	12,505
その他	4,483
負債合計	322,686
純資産の部	
株主資本	97,060
資本金	26,996
資本剰余金	24,823
利益剰余金	51,080
自己株式	△5,839
その他の包括利益累計額	6,259
その他有価証券評価差額金	△72
繰延ヘッジ損益	684
退職給付に係る調整累計額	18
為替換算調整勘定	5,629
非支配株主持分	1,165
純資産合計	104,486
負債及び純資産合計	427,172

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	第40期	
	2021年4月1日から 2022年3月31日まで	
売上高		658,503
売上原価		310,879
売上総利益		347,624
販売費及び一般管理費		338,391
営業利益		9,232
営業外収益		17,717
受取利息		519
受取配当金		5
持分法による投資利益		5
為替差益		908
補助金収入		15,053
その他		1,224
営業外費用		3,832
支払利息		2,677
その他		1,154
経常利益		23,117
特別利益		25,377
受取保険金		14
受取補償金		424
協力金収入		24,593
その他		345
特別損失		22,215
固定資産除却損		3,139
減損損失		5,545
新型コロナウイルス対応による損失		11,141
その他		2,387
税金等調整前当期純利益		26,280
法人税、住民税及び事業税		12,371
法人税等調整額		15
法人税等合計		12,387
当期純利益		13,893
非支配株主に帰属する当期純利益		23
親会社株主に帰属する当期純利益		13,869

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第40期 2022年3月31日現在
資産の部	
流動資産	168,734
現金及び預金	12,107
売掛金	20,946
商品及び製品	1,483
原材料及び貯蔵品	167
前渡金	125
前払費用	3,618
前払家賃	1,572
未収入金	15,279
短期貸付金	121,201
一年内回収予定の長期貸付金	473
その他	1,619
貸倒引当金	△9,859
固定資産	204,496
有形固定資産	26,268
建物	7,967
構築物	103
機械及び装置	435
車両運搬具	0
工具、器具及び備品	744
土地	8,732
リース資産	8,179
建設仮勘定	105
無形固定資産	3,342
商標権	3
借地権	91
電話加入権	82
ソフトウェア	2,856
その他	308
投資その他の資産	174,885
関係会社株式	101,687
関係会社出資金	10,438
関係会社長期貸付金	27,192
長期貸付金	18
長期前払費用	427
長期前払家賃	13,305
繰延税金資産	933
差入保証金	22,259
その他	124
貸倒引当金	△1,432
投資損失引当金	△71
繰延資産	62
株式交付費	8
社債発行費	53
資産合計	373,293

科目	第40期 2022年3月31日現在
負債の部	
流動負債	83,730
買掛金	20,816
短期借入金	18,740
一年内償還予定の社債	5,000
一年内返済予定の長期借入金	23,862
リース債務	725
未払金	3,819
未払費用	913
未払法人税等	4,470
契約負債	3,011
預り金	171
賞与引当金	1,120
その他	1,080
固定負債	211,466
社債	15,000
長期借入金	148,887
リース債務	9,427
債務保証損失引当金	1,390
預り保証金	30,011
資産除去債務	101
その他	6,648
負債合計	295,197
純資産の部	
株主資本	78,095
資本金	26,996
資本剰余金	36,149
資本準備金	26,918
その他資本剰余金	9,230
利益剰余金	20,789
利益準備金	80
その他利益剰余金	20,709
別途積立金	3,000
繰越利益剰余金	17,709
自己株式	△5,839
純資産合計	78,095
負債及び純資産合計	373,293

損益計算書

(単位：百万円)

科目	第40期	
	2021年4月1日から 2022年3月31日まで	
売上高		216,433
売上原価		206,878
売上総利益		9,555
販売費及び一般管理費		13,228
営業損失		△3,672
営業外収益		13,154
受取利息		1,784
受取配当金		8,503
為替差益		820
その他		2,046
営業外費用		3,910
支払利息		1,900
社債利息		88
その他		1,921
経常利益		5,571
特別利益		9
固定資産売却益		6
その他		3
特別損失		1,224
減損損失		37
関係会社株式評価損		600
投資損失引当金繰入額		71
債権放棄損		239
その他		276
税引前当期純利益		4,356
法人税、住民税及び事業税		△1,318
法人税等調整額		258
法人税等合計		△1,059
当期純利益		5,415

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

2022年5月13日

株式会社ゼンショーホールディングス
取締役会 御中

PwC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2021年4月1日から2022年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

2022年5月13日

株式会社ゼンショーホールディングス
取締役会 御中

PwC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2021年4月1日から2022年3月31日までの第40期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去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、2021年4月1日から2022年3月31日までの第40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、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

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

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

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

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

2022年5月13日

株式会社ゼンショーホールディングス 監査等委員会

常勤監査等委員 渡 辺 秀 雄 ㊟

常勤監査等委員 馬奈木 孝 之 ㊟

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

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



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。