

特典

- 1 会員情報誌の送付(年2回)
- 2 会員限定通販でのお得なお買い物
- 3 お得な特別お試し券

会費

入会金 年会費
500円 + 1,000円

入会をご希望の方は、同封の「入会案内
 申込はがき」をご返送ください。
 ご返送いただいた方には、入会案内と
 専用払込用紙をお送りいたします。
 (入会は任意です)

お問合せ/ZSC事務局 TEL:03-6833-1630(平日 9:00～11:30、13:00～17:00)

-----切り取り線✂-----

郵便はがき

7 0 3 - 8 7 9 0

料金を受取人払郵便

岡山東支店
 承認
2122

(受取人)
 岡山県岡山市中区赤田 85 番地

**ゼンショーホールディングス
 株主様アンケート係 行**

差出有効期間
 平成24年6月
 30日まで
 (切手不要)

7550

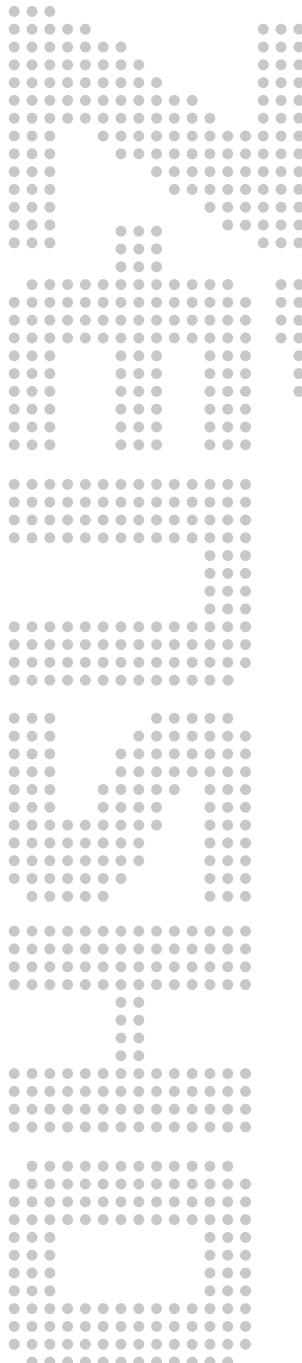
(登録コード)

株主名義 ①個人 ②政府公共団体 ③金融機関
 ④証券会社 ⑤其他法人 ⑥外国法人

上で「①個人」とご回答いただいた方は、お差し支えなければ下記の項目もご記入ください。

| | |
|----------|---|
| 性別 | ①男性 ②女性 |
| お住まい | () ※都道府県名のみご記入ください。 |
| 年齢 | ①～20代 ②30代 ③40代 ④50代 ⑤60代 ⑥70代 ⑦80代～ |
| ご職業 | ①会社員 ②会社役員 ③公務員 ④自営業 ⑤主夫・主婦 ⑥無職 ⑦学生 ⑧退職・年金生活 ⑨その他 |
| 株式投資歴 | ①1年未満 ②1年～5年未満 ③5年～10年未満 ④10年～20年未満 ⑤20年以上 |
| 投資方針 | ①短期売買 ②長期保有 ③どちらでもない |
| 運用スタイル | ①株価値上り ②配当利回り ③①②両方 ④どちらでもない |
| 保有銘柄数 | ①1銘柄 ②2～5銘柄 ③6～10銘柄 ④11銘柄以上 |
| 保有株式資産総額 | ①100万円未満 ②100万円～500万円未満 ③500万円～2,500万円未満 ④2,500万円～5,000万円未満 ⑤5,000万円～1億円未満 ⑥1億円以上 |

このアンケートは、株主様のご意見・ご要望をおうかがいし、今後の各種施策の参考とさせていただきますことを実施目的としております。ご回答いただいた情報は、個人が特定されないよう統計的な扱いに限定して利用します。



株主通信

連結業績は増収増益 1株配当8円に増配

写真：ソマリア難民キャンプ支援を開始



証券コード：7550

ZENSHO



世界のすき家
ブラジル(サンパウロ)
オーガスタ店

現地のビビッドな色づかいと、日本を表現した切妻屋根を組み合わせた外観が特徴的です。店内には浮世絵をあしらった壁紙が貼られ、日本を感じさせる造りとなっています。

2012年3月期上期 ゼンショーグループサマリー

- ◆172店舗の新規出店と工場3拠点、1拠点の物流センターを新設。グループ店舗数は4,175店舗。
- ◆連結業績は増収増益。
売上高1,983億円(前上期比+7.5%)
営業利益129億円(同+74.1%)
経常利益118億円(同+87.7%)
四半期純利益36億円(同+80.9%)
- ◆2012年3月期見通しは、売上高4,017億円(前期比+8.4%)、営業利益257億円(同+45.8%)、経常利益237億円(同+50.6%)、当期純利益85億円(同+79.9%)
- ◆上期末配当1株あたり配当は前回公表値7円から8円に修正(増配)。年間では1株あたり16円に増配。

目次

Contents

| | |
|-------------------|----|
| トップメッセージ | 2 |
| ゼンショーグループバリューレポート | 5 |
| ゼンショーの視点 | 7 |
| 経営戦略レポート | 11 |
| 財務ハイライト | 13 |
| 株主優待制度 | 17 |

世界中に、安全でおいしい食を提供していきます



株式会社ゼンショーホールディングス
会長兼社長
小川 賢太郎

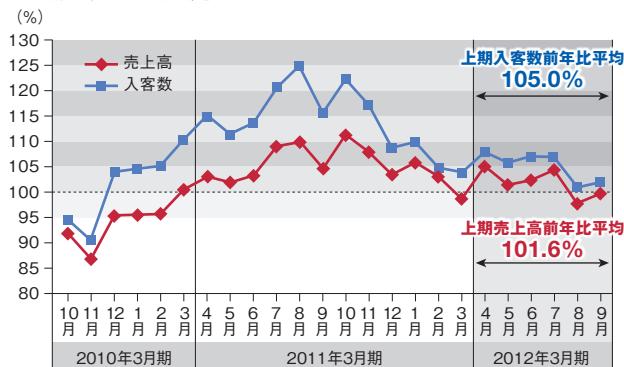
上期業績は予想を上回る

当上期において、ゼンショーグループは前期に引き続き積極的な出店を継続するとともに、プロモーションや商品戦略による売上の増加、またコストコントロールによる利益の改善に努めてきました。

その結果、牛丼カテゴリ、ファストフードカテゴリにおいては売上が堅調に推移し、売上の増加に寄与しました。また、レストランカテゴリにおいては大幅な利益改善ができたことによって、全体の利益の押し上げ要因となりました。

■グループ全体の既存店前年比の推移

前期に引き続き堅調に推移



以上より、2011年7月1日に発表した2012年3月期第2四半期業績の修正予想を上回ることができました。

当上期の業績を踏まえ、2011年11月9日に、通期の修正予想を発表しました。牛丼カテゴリーの売上増加、及びレストランカテゴリーにおける売上・収益体質の改善が主な要因となっており、下期においても堅調に推移する見込みです。

■2012年3月期通期予想

(単位：百万円)

| | 売上高 | 営業利益 | 経常利益 | 当期純利益 |
|-------------|----------------|---------------|---------------|--------------|
| 当初予想 | 403,350 | 23,492 | 20,829 | 8,373 |
| 修正予想 | 401,767 | 25,743 | 23,781 | 8,520 |
| 増減額 | △1,583 | +2,251 | +2,952 | +147 |

日本のクオリティを海外でも

2011年9月末現在の当社の世界展開状況は、アメリカにカタリーナレストラングループの店舗が188店舗、中国にすき家が24店舗、ブラジルにすき家が4店舗、タイにすき家が1店舗です。

店舗の基本的な考え方やオペレーションについては、日本の店舗を標準とし、それを世界でも徹底することで、多くのお客様から支持をいただいています。

メニューにつきましては、基本商品は牛丼とカレーと、日本の店舗と変わりありませんが、各国の食文化に合わせたオリジナルメニューも提供しています。

世界各地でおいしい食を手ごろな価格で提供できるよう、各国地域の文化と、日本のすき家を標準とした店舗運営の基礎を包括的かつ革新的に融合させながら海外展開を進めていきます。



▲ブーパッポン牛丼(タイ)
カニと卵のカレー炒め「ブーパッポン」を牛丼にトッピング。



▲小エビ酢さげ牛丼(中国)
小エビとささげの炒め物とのコンビで人気。



◀てんぷら牛丼(ブラジル)
海外で日本食といえば最初に想起されるのが「てんぷら」。牛丼のつゆがかき揚げにマッチすると現地で大好評となっている。

海外での活動としましては、店舗展開以外にも、フェアトレードコーヒー・紅茶の取引を2007年から継続的に行い、取引国の拡大に取り組んできました。

また、フェアトレードの取引国との繋がりから、直近ではソマリア難民支援のプロジェクトがスタートしています。

安全・安心な食を提供するために

今日、東日本大震災後の原子力発電所事故による食品の放射能汚染など、食の安全を揺るがすようなニュースが報道され、消費者の「食の安全」に対する意識は非常に高まっています。

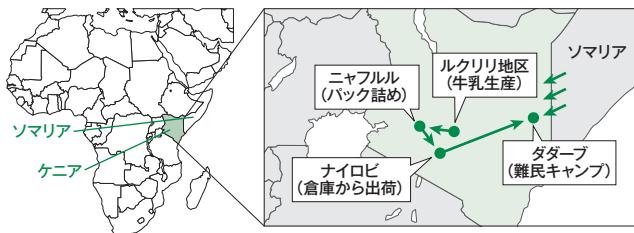
そのような状況のもと、我々に求められているものは、「安全・安心」な食を安定的に提供することです。

ゼンショーグループでは、東日本大震災後の2011年3月28日より自社の分析センターでの放射線検査を始めました。調達した食材が安全なのかを自社で実際に検査を行うことで確認しています。

お客様に安心してお食事をしていただけるよう、今後もお客様の立場に立った独自の検査を行ってまいります。

ケニア産のロングライフミルクを 難民キャンプの子どもたちへ

ゼンショーグループのソマリア難民支援現地視察レポート



▲ナイロビの工場でロングライフミルク（常温長期保存可能牛乳）を製造。工場の殺菌設備や安全管理は日本と変わらない基準
▲ルクワリ地区紅茶生産者の牛乳を集荷

ゼンショーグループでは、2009年よりケニア・ルクワリ地区で生産された紅茶をフェアトレードで輸入しており、このつながりを活かしたソマリア難民支援を開始します。

ゼンショーフェアトレードとつながる ロングライフミルク （常温長期保存可能牛乳）

ゼンショーグループとの取引によるルクワリ地区紅茶葉生産者のソーシャルプレミアムは、各生産者が飼う牛の人工受精に使われています。牛乳は生産者や家族



▲ロングライフミルク
（常温長期保存可能牛乳）



の栄養改善のためですが、余剰分は生産者の収入源としてケニアの乳業メーカー NEW KENYA CO-OPERATIVE CREAMERIES Ltd.が買い取り、常温長期保存が可能なロングライフミルクを製造しています。

ゼンショーグループでは、このロングライフミルクを調達し、ケニア政府や国連機関と連携して、ダダブ地区の難民キャンプに届けます。

難民キャンプの子どもたちの給食として 2012年1月から

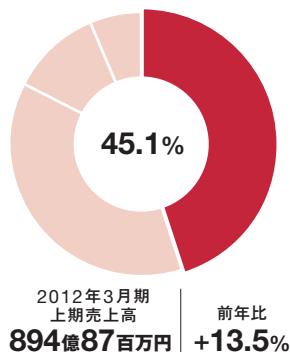
ダダブ地区には建設中も含め5つのキャンプがあり、合計254,000人のソマリア難民が暮らしています。ほとんどは女性や子どもたちで、子どもたちが通う学校もあります。ゼンショーグループが届けるロングライフミルクは、プレスクールの4～5才の子どもたち1万人の給食として週1回配布されます。（合計24万パック、半年間を予定）



▲ダダブキャンプの子どもたち 視察前日に雨が降ってきた水たまりで水浴びをしていた

1 牛丼カテゴリー

「すき家」新商品の積極的な投入により、前年比+13.5%を達成



2012年3月期上期における牛丼カテゴリーの出店数は142店舗と、前年度に引き続き積極的な店舗展開を行ってまいりました。

主力業態の「すき家」においては、「白髪ねぎ牛丼」などの新しいトッピング牛丼や、「ひやし牛まぶし」などの新商品の導入を継続して行いました。

また、夏季限定商品として、うな丼と牛丼を一度に楽しめる、

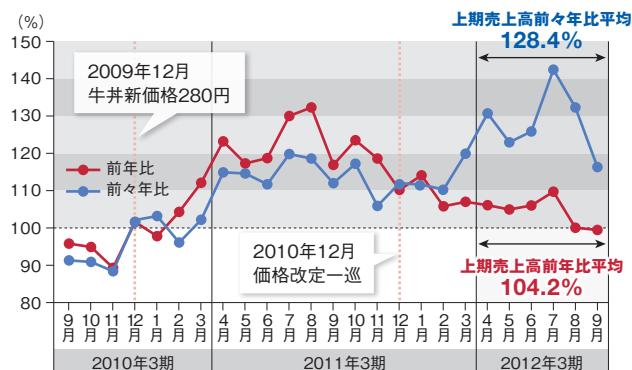
「うな牛」などのうな丼商品を導入し、ご好評をいただきました。

このような商品戦略によって多くのお客様にご来店いただいた結果、前年度の既存店前年比が高い水準ではありましたが、上期の既存店前年比は104.2%と、堅調に推移いたしました。

海外においては、この上期で9店舗の出店を行い、9月末現在で、中国に24店舗、ブラジルに4店舗、タイに1店舗、合計29店舗となりました。

今期より海外展開を本格化しており、今後も出店を加速させてまいります。

■すき家 既存店売上高前年比・前々年比



すき家のニューデザイン店舗

すき家の新しい取り組みとして、都市部に溶け込めるお洒落な外観・内装のニューデザイン店舗「すき家 虎ノ門四丁目店」が、2011年8月24日にオープンしました。

店内はレンガと木を用いた落ち着いた雰囲気、オフィス街で働く方にも利用しやすいカフェ風のつくりになっています。

今後も、多くのお客様に様々なシーンでご利用いただけるようなお店づくりに取り組んでまいります。



なか卯 和風新牛丼を軸に、売上高・入客数が増加

和風牛丼・京風うどんの「なか卯」においては、2011年3月16日に「和風新牛丼」発売し、牛丼のクオリティアップに努めてまいりました。その結果、多くのお客様にご利用いただき、既存店売上高・入客数前年比ともに100%を上回りました。

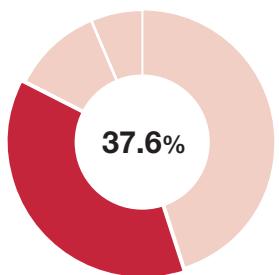
今後も、和風の牛丼店として、多くのお客様に満足していただけるよう、クオリティ強化に努めてまいります。

■なか卯 既存店売上高・入客数前年比



2 レストランカテゴリー

収益構造の改善により、経常利益が大幅に増加



2012年3月期
上期売上高
745億88百万円 | 前年比 **▲2.7%**

当上期におけるレストランカテゴリーの合計の店舗数は1,584店舗となりました。主力業態のココスで104.6%、カテゴリー全体でほぼ100%の水準で堅調に推移いたしました。

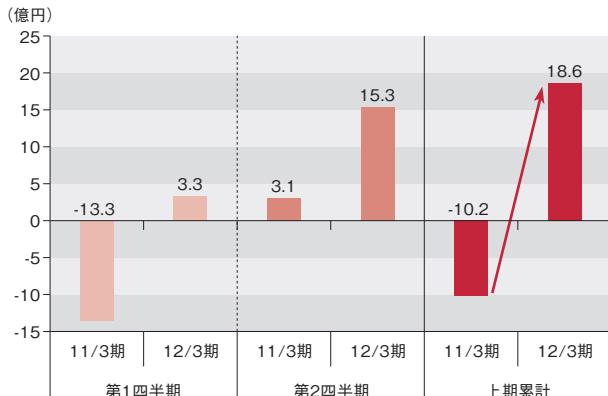
前上期においては、ココス、ビッグボーイでの主力商品の値下げや、プロモーションによって、入客数の確保を行い、下期に向け回復の流れを作りました。

当上期は、効果のある販促のみを選別して行うことで、売上は高い水準を維持しながら、コストコントロールを行うことができました。また、適正な人員配置などによる本部コストのコントロールにも取り組み、経常利益は前期から大幅に改善し、18億円(前期比+28億円)となりました。

下期においても、新商品の投入による売上の確保、およびコストコントロールに取り組み、収益力の改善に努めてまいります。

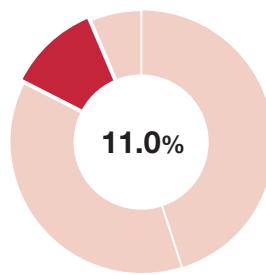
■レストランカテゴリー 経常利益額比較

コストコントロールにより利益が大幅に改善



3 ファストフードカテゴリー

カテゴリー全体の店舗数は23店純増で382店舗



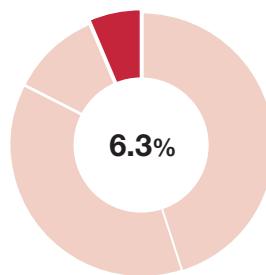
2012年3月期
上期売上高
218億6百万円 | 前年比 **+31.6%**

2012年3月期上期におけるファストフードカテゴリーの出店数は29店舗(純増23店舗)で、カテゴリー全体の店舗数は382店舗となりました。

ファストフードカテゴリーは当社の成長分野の一部と捉えております。下期においても積極的な出店を行うとともに、収益力強化に努めてまいります。

4 その他カテゴリー

ゼンショーグループのブランド全体のクオリティを上昇させ、お客様に安全でおいしい「食」を提供してまいります。



2012年3月期
上期売上高
124億27百万円 | 前年比 **+0.3%**

その他のカテゴリーは、当社グループの調達、製造、物流を支える製造販売メーカー及び機能会社です。マス・マーチャндаイジング・システムの根幹を担っており、今後も、安全で高品質な食材を店舗に安定的に供給し、ゼンショーグループが社会インフラとして機能できるよう、貢献してまいります。

2011年10月1日、株式会社 ゼンショーホールディングス発足 グループマネジメント体制を強化して、グローバル展開を本格化。

株式会社ゼンショーは、2011年10月1日付で株式会社ゼンショーホールディングスに商号変更し持株会社体制に移行いたしました。

当社は、2011年3月期決算で連結売上高3,700億円を超え、国内外食産業でトップとなり、事業のグローバル展開を本格的に進めるステージに突入しました。海外出店を積極的に進めていくためには、グループマネジメント体制のさらなる強化が必要不可欠です。

体制再編前は、株式会社ゼンショーにグループ管理機能と「すき家」などの店舗運営部門が混在する構造でした(図1)。体制再編後、これまでゼンショーグループの母体であった「株式会社ゼンショー」は「株式会社ゼンショーホールディングス」

に変わり、国内各社や世界の現地法人のヘッドクォーターとして海外出店の調整や経理、ITシステムなどの経営サポート、食材調達・製造・物流などのグループ全体の共通機能を担います。店舗運営部門に関しては、新設された100%子会社の「株式会社ゼンショー」が引き受け、効率的な分業体制を築いていきます(図2)。さらに、「世界から飢餓と貧困を撲滅する」というビジョンを達成するため、株式会社ゼンショーホールディングス内に「海外事業本部」を新たに設け、海外展開のさらなる加速と強化を行ってまいります。

このように、グループマネジメント力強化を行ったことで、外部環境変化に対する迅速かつ最適な対応が可能になり、グループとしてさらなる成長を続けることのできる体制が整いました。

図1 体制再編前の企業形態

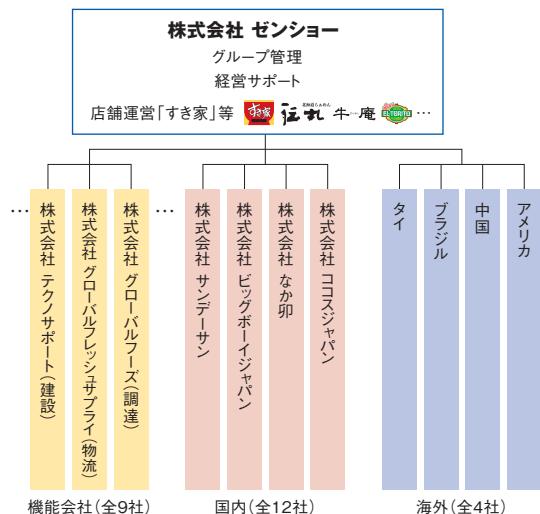
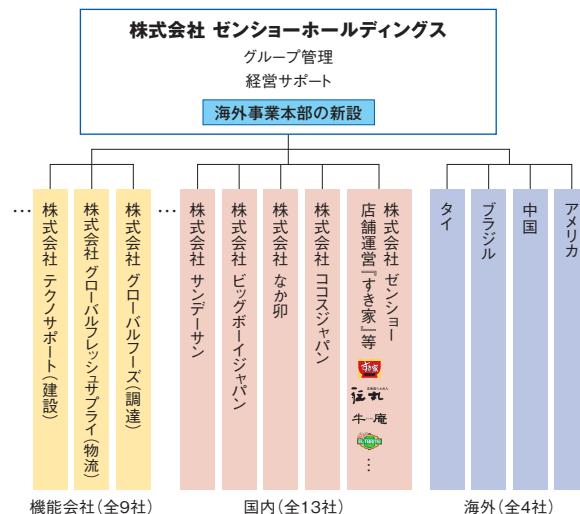


図2 体制再編後の企業形態

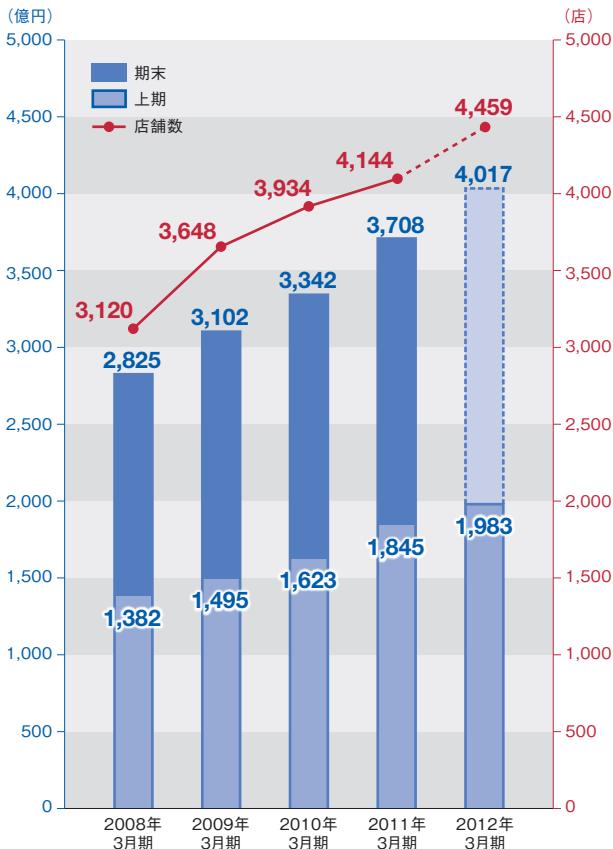


■連結損益計算書(要旨)

(億円・切り捨て)

| | 前上期 (2010年4月1日~ 2010年9月30日) | 当上期 (2011年4月1日~ 2011年9月30日) | 増減 |
|---------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------|
| 1 売上高 | 1,845 | 1,983 | +137 |
| 売上原価 | 629 | 689 | +60 |
| 販売費及び一般管理費 | 1,141 | 1,164 | +22 |
| 営業利益 | 74 | 129 | +55 |
| 2 経常利益 | 63 | 118 | +55 |
| 四半期純利益 | 20 | 36 | +16 |

■売上高推移 **1**



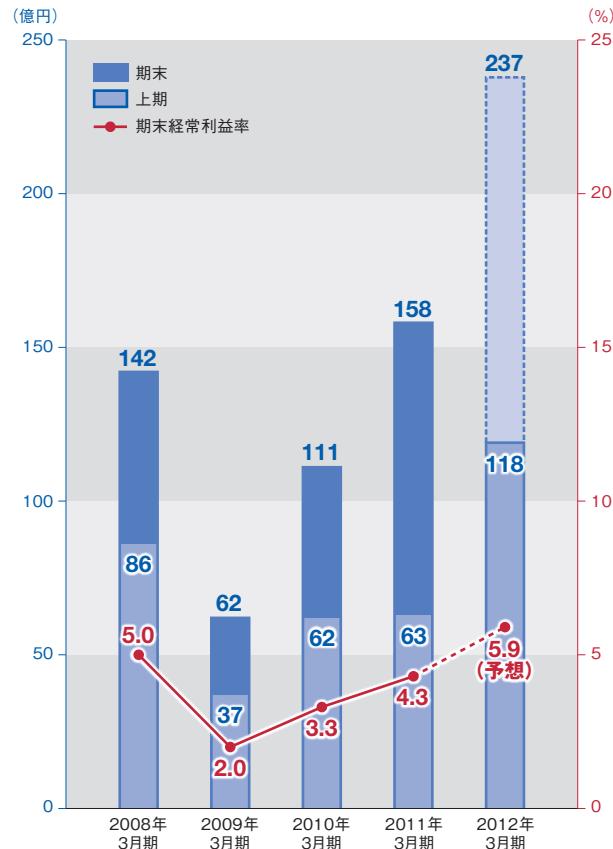
loseup **1** 継続的な売上増加

売上高については、172店舗の新規出店などの寄与により、1,983億円 (前上期比+7.5%)と137億円の増収となりました。

loseup **2** 過去最高益の達成

経常利益については、牛丼カテゴリーやレストランカテゴリーの売上が堅調だったことや、販管費などのコストコントロールを行った結果、118億円 (同+87.7%)と55億円の増益となり、上期における過去最高益を達成しました。

■経常利益額推移 **2**



■連結貸借対照表(要旨)

(億円・切り捨て)

| | 前期末 (2011年3月31日) | 当上期末 (2011年9月30日) | 増減 |
|----------------|---------------------|----------------------|------------|
| 資産の部 | | | |
| 流動資産 | 422 | 444 | +22 |
| 現金及び預金 | 205 | 213 | +8 |
| その他 | 217 | 231 | +14 |
| 固定資産 | 1,888 | 1,922 | +34 |
| 有形固定資産 | 1,079 | 1,109 | +30 |
| 無形固定資産 | 218 | 208 | △10 |
| 投資その他の資産 | 590 | 603 | +13 |
| 資産合計 | 2,311 | 2,367 | +56 |
| 負債の部 | | | |
| 3 有利子負債 | 1,354 | 1,368 | +13 |
| 短期借入金 | 16 | 33 | +17 |
| 長期借入金・社債 | 1,338 | 1,335 | △3 |
| その他負債 | 499 | 505 | +6 |
| 負債合計 | 1,853 | 1,873 | +20 |
| 純資産の部 | | | |
| 株主資本 | 421 | 449 | +28 |
| 資本金・資本剰余金 | 207 | 207 | 0 |
| 4 利益剰余金 | 214 | 242 | +28 |
| 評価・換算差額等 | △61 | △61 | 0 |
| 少数株主持分 | 99 | 105 | +6 |
| 純資産合計 | 458 | 493 | +35 |
| 負債純資産合計 | 2,311 | 2,367 | +56 |

■有利子負債推移 **3**



■連結キャッシュ・フロー(要旨)

(億円・切り捨て)

| | 前上期 (2010年4月1日~ 2010年9月30日) | 当上期 (2011年4月1日~ 2011年9月30日) | 増減 |
|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------|
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 213 | 205 | △8 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 104 | 111 | +7 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △102 | △94 | △8 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 45 | △7 | △52 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | △1 | 0 | +1 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 259 | 213 | △46 |
| 5 (参考)フリー・キャッシュ・フロー | 2 | 16 | +14 |

loseup **3** 有利子負債のコントロール

2011年3月期末対比では+13億円となりましたが、前上期(1,472億円)対比では△104億円となります。2012年3月期末では65億円減少させる計画であり、財務体質の改善を進めます。

loseup **4** 利益剰余金は着実に増加。増配で利益還元

当上期純利益の増加により、利益剰余金は順調に増加しております。通期に関しても、増加する見込みであるため、株主様への利益還元を目的として、上期+1円、期末+1円、合計で+2円の増配を決定いたしました。

loseup **5** フリー・キャッシュ・フローが引き続きプラスに

営業活動によるキャッシュ・フロー内での設備投資を行った結果、16億円のフリー・キャッシュ・フローを創出しました。通期では109億円を見込んでおり、一部を借入金の返済に充て、財務体質の改善を進めています。

■フリー・キャッシュ・フロー **5**

