

# Concept 2024



株式会社 ゼンショーホールディングス  
ZENSHO HOLDINGS CO., LTD.  
〒108-0075 東京都港区港南2-18-1 JR品川イーストビル  
TEL 03-6833-1600 URL <https://www.zensho.co.jp>

**ZENSHO**

20240828-FL

**ZENSHO**



# 人類社会の安定と 世界から飢餓と貧困

# 発展に責任をおい、 を撲滅する。



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  
Ogawa Kentaro

## 「飢餓と貧困の撲滅」に 責任をもって取り組むために

世界から飢餓と貧困を撲滅することを理念に掲げ、ゼンショーは1982年、資本金500万円で創業しました。42年の時を経た現在、売上高9,657億円(2024年3月期)、店舗数では15,109店(世界計)という規模に成長し、国内外食企業としては売上 No.1、世界の肉食企業ではトップ10に入っています。

創業から掲げてきた「フード業世界一」をより具体的に考える段階に入り、2023年、ゼンショーは企業理念を進化させました。「食を通じて、人類社会の安定と発展に責任をおう」。この理念を単なる謳い文句として掲げるのではなく、実現へ向けて具体的に進めてまいります。

理念の進化に至ったのには、二つの大きな要因があります。

一つは規模感。「世界から飢餓と貧困を撲滅する」という目標を実現するためには、それを実現するにふさわしい規模と体制が必要です。ゼンショーは、グループとして

の規模とそれに見合った強靭さを着実に身につけてきました。ゼンショーの成長性や社会への影響力について、今や広く社会からも信頼いただける域に達しつつあると実感しております。

二つ目は、世界が不安定さを増していることに対し、私としても、また会社としても、より強い危機感を抱いたということです。世界各地で噴出する部族間・民族間の対立や人権にまつわる諸問題に加え、昨今では世界的なパンデミックの発生が人類社会に大きなダメージを与えました。人類はもはや後戻りできないところまで来ています。

この事態を我々はただ外から眺めているのではなく、自らの「責任」として諸問題に取り組み、社会の「安定」を実現していかなければならないと考えています。世界中のすべての人々が安定的に「食」を手に入れ、持続可能な調和的発展を続けることのできる社会をつくる。私たちの新たな理念には「安定」と「発展」という二つの言葉を刻んでいますが、この「安定」を実現するだけでも大変なことです。

これを単なる目標として掲げるのではなく、責任をもって着実に実行していくために、私たちはさらなる成長と拡大を成し遂げていく必要があります。企業理念の進化は、ゼンショーとして次なるステップへと進むための決意表明でもあります。

## 食の安定供給のために MMDのさらなる進化を

新型コロナウイルスの蔓延で世界経済は大きな制約を受けました。しかしこの期間においても、ゼンショーグループは積極的に技術革新やDXに取り組み、販売チャネルの拡大、店舗水準の向上や商品開発に力を注ぎ、社会の変化に対して柔軟かつ機敏に対応してきました。店舗に関しても世界中で着実に規模を拡大しています。

「なぜ、ゼンショーはこれほどまでに成長を続けられるのか」と多くの方に聞かれます。それは、「世界から飢餓

と貧困を撲滅する」という創業以来のビジョンを決して曲げなかったからです。そして何より、この理念を共有し、「人類史にエポックをつくらう」と本気で取り組むメンバーが多数集まってくれたことがその大きな要因です。

世界では7億3,400万人が飢餓の状態にあるとされています。この背景にあるのは「食料の偏在」です。食料生産自体は世界人口の80億人を十分に養えるだけの量があるにもかかわらず、それらはどうしても高く売れる先進国に集中してしまっています。

飢餓や貧困は「戦争」を引き起こす要因でもあります。十分な食事ができない経済状況では、兵士となって戦争に関わる人々が多く発生してしまうのです。これほど文明が発達した現代にあっても、争いは減るどころか、今なお世界中で繰り返されています。だからこそ食を安定して供給できる仕組みをつくるということは、我々が思う以上に大きな意味があるのです。

それらは困難な目標です。しかし課題を一つひとつ乗り越えていく過程で、個々のメンバーの能力が鍛えられ、企業体としても一定の規模を擁しながら、組織のあり方を会社の発展段階に合わせて柔軟かつダイナミックに変化させてきました。こうして培われた個々のメンバーの能力と組織の柔軟性こそがゼンショーの財産であり、我々がフード業世界一の達成を確信できる大きな理由なのです。

ゼンショーは原材料の調達から製造・加工、物流、販売まで、すべてを自社で企画・設計する、独自の「MMD(マス・マーチャンダイジング・システム)」を構築しています。このゼンショー MMDは我々の経営理念を日々の具体的なオペレーションに落とし込んだものであり、経営の根幹を担っています。「ムダ、ムラ、ムリ」を徹底的に排除し、お客様に安全・安心な食を、より手軽な価格で提供するためには、自ら汗をかってオペレーションを行わなければならないのです。

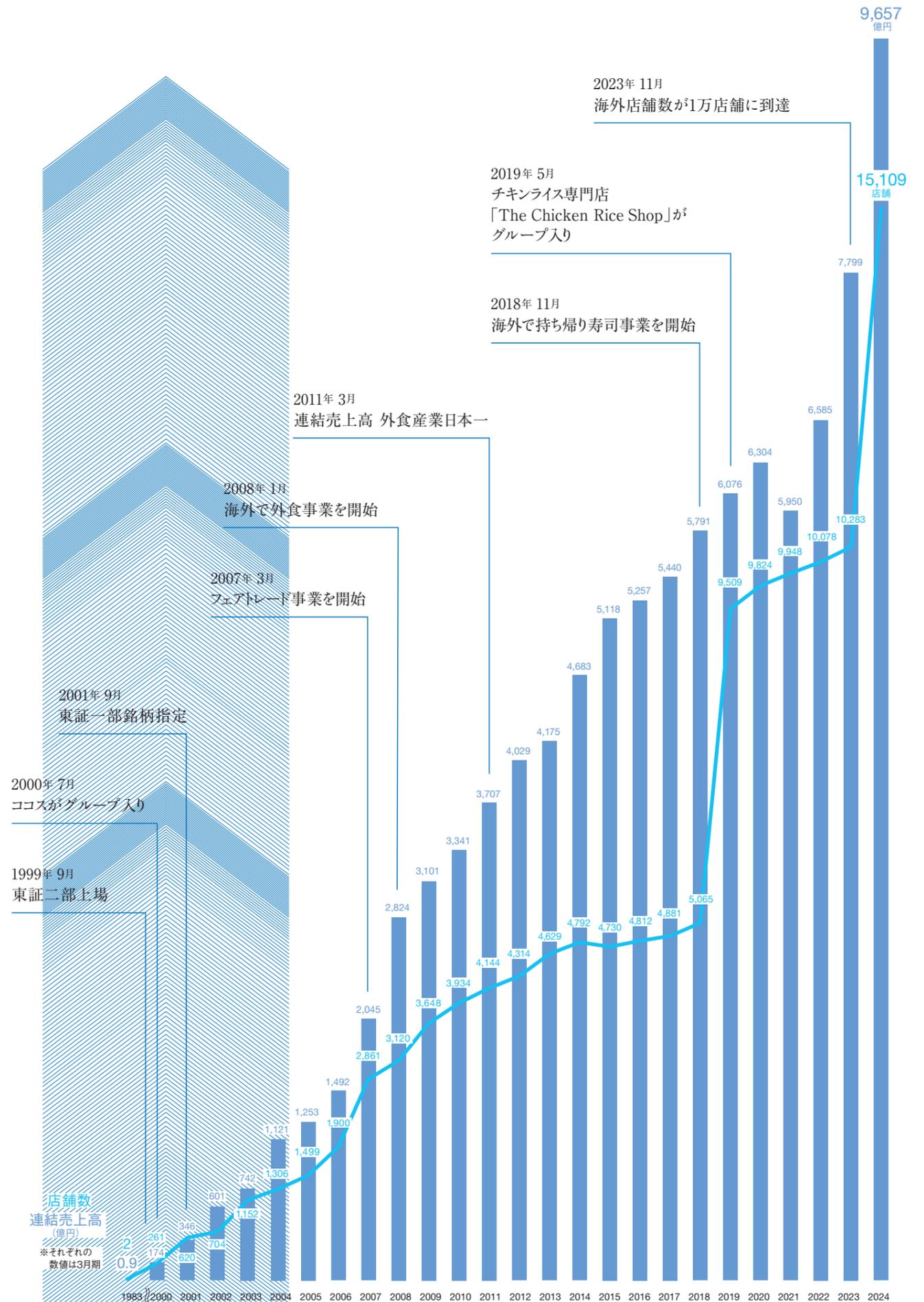
より複雑化する世界の状況に合わせ、ゼンショー MMDをさらに進化させていくことで、食を通じた世界の「安定」と「発展」を実現していきたいと考えています。その意味からいえば、私たちの活動はまだまだ発展途上にすぎないのです。

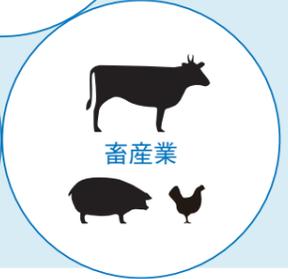
# 日本から フード業 世界一を 目指す。

1982年に創業したゼンショーは、約40年間でグループ全体として15,109店舗、売上高9,657億円の規模に成長しました。1999年に東証二部上場を果たし、2000年からの20年間で売上高を36倍に伸ばし、現在、ゼンショーグループは日本の外食企業でNo.1の地位を確立しています。この外食日本一という規模は「世界から飢餓と貧困を撲滅する」という私たちの経営理念の実現において一つの通過点であり、さらなる飛躍のための大きな礎です。私たちの取り組みはこれからが本番です。

ZENSHO SUMMARY (2024年3月期)

連結売上高 …… 9,657 億円  
 連結営業利益 …… 537 億円  
 店舗数 …… 15,109 店舗  
 新規出店数 …… 971 店舗





Procurement

# 調達

安全で高品質な食材を世界中から調達しています。生産地に足を運び自らの目で確認しつつ、お客様が召し上がるまでの全過程を踏まえて食材の仕様を設計します。また、世界各地に、地域に根ざした調達拠点を置き、それらをつなぐ独自の調達網を構築しています。



日本全国・世界各地に開拓拠点を設置

グループの商社「発展商事」が日本全国・世界各地に拠点を置き、地域ならではの食材を開拓しています。



調達のみならず食材の生産にも携わる

水産物の養殖をはじめ、コメの栽培、牛の飼育など、安全でおいしい食を提供するべく生産段階から食に携わっています。

# ゼンショーはMMDで

「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が、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「MMD(マス・マーチャンダイジング・システム)」です。このMMDにより、安全で高品質な原材料を安定的に適正な価格で調達できます。食材をグループ全体で調達することで中間工程のムダをなくし、おいしい「食」を手軽な価格でお客様へ提供することができます。このMMDがゼンショーの経営の根幹であり、躍進の原動力です。地球規模のMMDを構築することで、食を通じて世界の「安定」と「発展」を実現します。

# 世界をつなぐ。

Manufacturing

# 製造

世界中のグループ工場で食材を製造・加工し、安定供給を行っています。生産計画や日々の販売予測に基づき、必要な量の食材を必要ときに製造。在庫のムダを省き、いつでも新鮮な食をお客様にお届けしています。



外食・中食・小売・介護



Food Service

# フード業

お客様に食を直接届けるフード業が、MMDの最終段階です。外食をはじめ、中食、小売など世界15,000店舗におよぶグループ店舗で、安全でおいしい食を手軽な価格でご提供しています。



Logistics

# 物流

グループの物流センターを構え、24時間365日、製造・加工された食材を店舗に配送しています。安全で新鮮な食を届けるため、最適な温度帯での配送など厳しい管理体制を構築しています。



## ゼンショーの世界展開

中国では約440店舗の「すき家」、約50店舗の「はま寿司」などを運営。2008年に「すき家」海外1号店を出店した上海や、北京、天津、広州、成都など多様な都市に展開しています。世界展開の軸として、食の安全・安心、おいしさ、サービス、スピードにおいて日本以上のレベルを目指します。



**China**  
中国



**Malaysia**  
マレーシア

マレーシアでは「すき家」のほか、チキンライス専門店「The Chicken Rice Shop (TCRS)」などを運営。人口の過半数がイスラム教徒であるマレーシアにおいて、「すき家」と「TCRS」は商品やサービスがイスラムの戒律を満たしていることを証明するハラル認証を取得の上、運営を行っています。



**Hong Kong**  
香港

香港では2019年に「すき家」1号店、2023年に「はま寿司」1号店をオープンしました。「すき家」は九龍に続き香港島にも出店。多くの方が日本を訪れ日本食になじみのある香港において、日本と同様に高品質な牛丼や寿司が手軽に食べられるお店として親しまれています。



**Brazil**  
ブラジル

ブラジル最大の都市、サンパウロを中心に27店舗の「すき家」を展開しています。200万人を超える日系ブラジル人の方々を中心に、広く現地で受け入れられています。日本食を手軽に楽しんでいただくために、気軽に足を運べるお店づくりを目指しています。



**USA**  
米国

2018年にAdvanced Fresh Concepts Corp. (AFC)、2023年にSnowFox Topco Limitedがゼンショーグループ入り。主にスーパーマーケットの一角で営業する形態のテイクアウト寿司店を、アメリカ国内で約6,000店舗展開しています。

## ゼンショーの食を、世界に。

——— 世界に広がるゼンショーMMD

**ゼン**ショーグループはフード業を幅広く展開し、日本食をはじめとした日常食を世界中の人々にご提供しています。

牛丼チェーン「すき家」は、中国、ブラジル、タイ、マレーシア、メキシコ、台湾、インドネシア、ベトナム、香港、シンガポール、フィリピンに合計675店舗を出店。日本人にとって欠かすことのできない国民食となった牛丼は、世界中の人々に愛される食べ物へと飛躍を遂げています。

また、寿司チェーン「はま寿司」を中国、台湾、香港に出店しているほか、北米、ヨーロッパを

中心に「AFC (ZENSHI)」「SNOWFOX」などのテイクアウト寿司店を8,000店舗以上展開。代表的な日本食である寿司を、高品質かつ手頃な価格でお届けしています。

ゼンショーのMMDを地球規模で展開し、いつでもどこでも「食」を安定供給できる仕組みを構築する。これによって、安全でおいしい食をすべての人々に手頃な価格でご提供することが私たちの使命です。世界中、至るところにまなくMMDを網の目のように張り巡らせたとき、ゼンショーのビジョンが実現します。

※店舗数は2024年3月末現在



**Uganda**  
ウガンダ

ウガンダでは2011年からコーヒーの取引を開始。社会開発資金を活用し、生産地に診療所と出産病棟を設置したことで、住民の方々の医療アクセスが改善されました。また、学校から離れた場所に住む子どもたちが安心して学生生活を送れるよう、小学校に女生徒用の寄宿舎を併設しました。



**Nepal**  
ネパール

2015年に発生した大地震の緊急復興支援をきっかけに、働き手の流出などの社会問題を抱えるネパールで紅茶のフェアトレードを開始。経済的な理由から通学を諦める子どもが多い山間農村地で奨学金制度を導入し、毎年100名程度に奨学金を贈呈しています。

**Rwanda**  
ルワンダ



2011年からコーヒーの取引を開始したルワンダでは社会開発資金で共同水道施設を建設。子どもたちは毎日1時間以上かけていた水汲みから解放されました。生産地に建設した小学校で始めた家庭科教室の取り組みは、現在7校に広がっています。

### フェアトレード 取り組み国

- ケニア
- ウガンダ
- ルワンダ
- ブルンジ
- タンザニア
- マラウイ
- コンゴ民主共和国
- 南アフリカ
- インド
- スリランカ
- ネパール
- 東ティモール
- メキシコ
- キューバ
- ホンジュラス
- ニカラグア
- コスタリカ
- エクアドル
- ペルー
- ボリビア



**Peru**  
ペルー

2010年にコーヒーの取引を開始したペルーでは、社会開発資金を活用し、ペルー北部と南部の組合で女性生産者を中心とした家庭菜園プロジェクトを実施。生産者やその家族の充実した食生活につながっているほか、地域のマーケットで販売を行うことで家庭を支える副収入源にもなっています。

## フェアトレードで、世界の持続可能な発展を。

——— ゼンショーフェアトレード

**ゼン**ショーグループでは、フェアトレードによって輸入したコーヒーや紅茶を店舗で提供・販売しています。一般にフェアトレードの商品は最終の販売価格が高くなりがちで、消費者側の慈善意識によって取引が成立する側面があります。一方、ゼンショーのフェアトレードの考え方は、単なる援助ではなく、生産者とゼンショーが互いに長期的な観点で成長・発展しながら取引を継続することを前提としています。生産者団体と直接取引を行うために現地へ定期的な赴き、農産物の生育状況を確認し、栽培、生産についての技術指導も行います。品質の向

上と安定的な生産は生産者に収入と技術をもたらす、経済的自立の一助となります。ゼンショーにとっても、長期的に取引を行うことで良質な原料を安定的に確保し、手頃な価格でお客様に提供することができます。フェアトレードは、長期的な互恵の発展を実現できる事業モデルなのです。

今後も、フェアトレードの品目や取り組み国の拡大を目指すとともに、生産者が得た資金がその国・地域の人々が本当に必要としていることに使われ自ら管理できるよう、現地の人材育成にも力を注いでいきます。

※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さまざまな生活改善活動に充てられる金額のこと。

# 独自基準・安全を徹底。

—— グループ食品安全基準本部

ゼンショーは「食の安全」を経営の最優先課題として捉えており、2005年に「食品安全追求室(現・グループ食品安全基準本部)」を設置。さらに翌2006年には、外食企業では他に類を見ない最先端の分析装置を備えた「中央分析センター」を設立しました。この中央分析センターで行う検査・分析は、農畜水産物の残留農薬検査、動物用医薬品検査、重金属などの有害物質検査、遺伝子組み換え食品検査、放射線検査など多岐にわたります。国内、海外問わず、新規に食材の調達を検討する際に

は、農場や製造工場が、ゼンショーグループの定める食品安全基準を満たしているかどうかの確認を行います。さらに現地に直接社員が赴き調査を実施し、独自の安全基準で残留農薬などの検査を行うほか、現地の土壌や水質などについても分析を行い、安全性を担保しています。また、ゼンショーではグループ店舗で使用する国産農水産物について、放射線量の自社検査を継続して実施し、独自の目で安全性を確認しています。



# 食の安全を科学的に管理。

—— ゼンショー SFC ~安全飼料牛~

BSE(牛海綿状脳症)や残留農薬、放射線の問題など、私たちの身の回りでは食の安全をおびやかす出来事がしばしば起こります。ゼンショーでは、おいしい「食」をお客様にいつでも安心して召し上がっていただくため、厳しい基準を定め食の安全の確保に努めています。たとえば米国产牛肉。ゼンショーではBSEの心配のない牛肉を調達するため、ゼンショーSFC(Safe-Feed Cattle=安全飼料牛)という独自の管理プログラムを導入しています。これは牛の出

生時期・場所が明確で、BSE感染の原因となる飼料が一切与えられていない健康な牛をSFCと認定するもの。取引先の農場や加工工場が当社向けに生産されている牛の出生農場から出荷までの生産履歴を把握できるようになったことから実現したシステムです。実際に認定を行う際にはゼンショーの社員が直接現地に赴き、農場や加工工場の検査体制、危険部位の除去など法令遵守の状況をしっかり確認し、安全が保証された牛肉だけがゼンショーの工場に届く仕組みを構築しています。



## ゼンショーの独自管理プログラム

繁殖牧場	肥育農場	加工工場	輸送	ゼンショー工場
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 育成状況や飼料の記録</li> <li>✓ 子牛の生産記録</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 子牛受け入れ 出生記録/安全飼料の証明書</li> <li>✓ 耳標(イヤータグ)</li> <li>✓ 穀物中心の配合飼料 牛専用飼料工場/配合内容/与えた飼料の履歴/検査(肉骨粉などの牛蛋白の有無を検査)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 月齢確認</li> <li>✓ 牛の健康確認</li> <li>✓ 特定危険部位の除去</li> <li>✓ HACCPによる衛生、温度管理</li> <li>✓ 有害菌検査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 輸送温度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 衛生管理・温度管理</li> <li>✓ 有害菌検査</li> </ul>





# Zensho Brands

選べる喜び、もっと多くのお客様へ

店舗数日本一、日本を代表する牛丼チェーンである「すき家」をはじめ、寿司、ハンバーグ、パスタ、焼肉など、バラエティ豊かなレストラン、そして、うどん、ラーメン、ハンバーガー、コーヒーショップなどのファストフード店まで、安全で豊かな「食」を提供するゼンショーグループのお店は国内外に広がっています。



外食

## すき家

日本を代表する牛丼チェーン

日本一の店舗数(国内:1,957店舗)を持つ牛丼チェーンです。ファミリーやグループのお客様にも気軽にご利用いただけるようテーブル席を設置し、24時間365日、できたての牛丼をご提供しています。



## はま寿司

寿司チェーン

「濱のおいしさ、そのままに。」をスローガンに掲げる寿司チェーンです。旬のネタのご提供や、できたての商品をお届けするストレートレーンの導入など、おいさと楽しさを追求し、世界一の寿司チェーンを目指します。



## ココス

ファミリーレストラン

アメリカ発の、全国に展開するレストランです。一つひとつホイルで丁寧に包み、オーブンで焼き上げた「包み焼きハンバーグ」が看板商品。多彩なメニューと心のこもったサービスで、お客様をお迎えます。



## なか卯

和風ファストフードチェーン

専門店に負けない丼ぶりや京風うどんを、手軽な価格でご提供しています。特製の割り下と濃厚なこだわり卵で「ふわとろ」に仕上げた看板商品「親子丼」や、関西風のだしが上品な味わいのうどんをお楽しみください。



外食

## ロッテリア

ハンバーガーショップ

「絶品チーズバーガー」や「エビバーガー」など、日本の食文化に合わせたユニークで高品質な商品をお届けするハンバーガーショップです。お客様の期待に応える商品づくり、店舗展開を次々に実現していきます。



## ビッグボーイ

ハンバーグ&ステーキレストラン

粗挽き牛肉100%にこだわった、肉の旨みあふれる「大俵ハンバーグ」が人気のレストランです。素材にこだわったハンバーグやステーキ、サラダバーやスープバーなど、豊富なメニューをお楽しみいただけます。



## ジョリーパスタ

パスタ専門店

「感動パスタを、つぎつぎと。」をスローガンに、本場イタリアの味から日本人好みの味まで、豊富なパスタをご提供しています。注文を受けてから茹で上げる本格パスタを、季節限定商品やランチでもお楽しみいただけます。



## オリーブの丘

イタリア食堂

素材の魅力を生かしたイタリア料理を、リーズナブルな価格で楽しめるレストランです。茹でたてのパスタや、オーブンで焼き上げるピッツアのほか、前菜、肉料理、デザート、ワインなども豊富に取り揃えています。



## 華屋与兵衛

和食レストラン

江戸前寿司や天ぷら、うどん・そばをはじめ、とんかつ、海鮮丼、釜めしなど、四季折々の本格的な和食をご提供するレストランです。テーブル席とお座敷席をご用意しており、さまざまなシーンでご利用いただけます。



## 熟成焼肉いちばん

焼肉レストラン

牛肉本来の旨みと柔らかさを引き出した熟成肉と、もちりとした土鍋ごはんが自慢の焼肉レストランです。サラダ、ピビンバ、デザートなども充実。ご家族連れやグループなど、どなたでも気軽に焼肉を楽しめます。



## かつ庵

とんかつ専門店

とんかつ・かつ丼を手軽な価格でご提供しています。柔らかな熟成豚コースや甘い脂が特長の黒豚コース、サクッとした食感の粗挽き生パン粉、独自ブレンドの特製ソースなど、こだわりぬいた食材が自慢です。



## 伝丸

ラーメン専門店

白味噌、赤味噌、濃厚味噌の3種から選べる味噌ラーメンが人気のラーメン専門店です。ブレンド味噌やもろみに白湯スープ、特注麺をあわせ、味噌の深いコクと芳醇な甘みを堪能できるラーメンをご提供しています。



## 久兵衛屋

武蔵野うどん専門店

コシが強く小麦の風味豊かな打ち立てうどんと、こだわりの自家製出汁を使ったつけ汁が自慢の、武蔵野うどん専門店です。看板商品「肉つけ汁うどん」や揚げたての天ぷらをはじめ、豊富なメニューをご用意しています。



## 瀬戸うどん

讃岐うどん専門店

良質な小麦粉を使用した、こだわりの麺が自慢の讃岐うどん専門店です。打ちたて・茹でたてのうどんに、揚げたての天ぷらや温玉などをトッピングし、自分好みのうどんに仕上げてください。



## モリバコーヒー

フェアトレードコーヒーのカフェ

現地に足を運び、生産者と顔を合わせ、仕入れたフェアトレードコーヒーをご提供しています。「ブナの森」をモチーフにしたやすらぎの空間で、手づくりサンドと一緒にいれたてのコーヒーをお楽しみください。



## The Chicken Rice Shop

チキンライス専門店

マレーシアを中心に展開するチキンライス専門店です。伝統的な調理方法で仕上げたチキンを、ふっくら炊き上げたチキン風味のライスと一緒にご提供。すべての店舗がハラール認証を取得し、運営を行っています。



## VERY FOODS owariya

食品スーパーマーケット

千葉県に展開する食品スーパーマーケットです。旬の物をいち早くご用意するなど、お客様に喜ばれる商品をご提供します。安全・安心、おいしい商品をお値打ち価格で販売することで地域のお客様に貢献してまいります。



## フレッシュコーポレーション

食品スーパーマーケット

群馬県を中心に、アバンセ、フジマート、マルシェといった食品スーパーマーケットを展開しています。地域の特性やお客様のニーズに応じた品揃えを追求。自社工場にて企画・製造した惣菜などもご提供しています。

Avance

Fuji Mart



## AFC / ZENSHI

北米のテイクアウト寿司店

スーパーマーケット等でテイクアウト寿司店を運営。アメリカでは最多の店舗数を展開しています。ZENSHIは日本の伝統文化に着想を得て作った新ブランド。アメリカ、カナダ、オーストラリアで新鮮な寿司をお手頃価格でご提供しています。



## Bento

北米のテイクアウト寿司販売・卸売

カナダで最多の店舗数を持つテイクアウト寿司店を、スーパーマーケット等に展開しています。あわせて寿司レストラン・寿司の卸売も運営。素材にこだわった高品質な寿司をご提供しています。



## ユナイテッドベジーズ

青果専門店

青果専門店と生花店を展開しています。青果専門店は駅ビル、スーパーマーケットなどに出店。お客様が毎日召し上がる野菜や果物だからこそ安全・安心を大切に、価値ある商品をお値打ち価格でご提供しています。



## トロナジャパン

ピザなどの製造・販売

ピザやパスタなどの小麦製品を中心に、素材にこだわった惣菜・冷菓などを販売しています。「すぎ家牛丼の具」をはじめとしたゼンショーグループの外食ブランドの商品も、自社工場にて製造し取り扱っています。



## SNOWFOX / SNOWFRUIT

アメリカのテイクアウト寿司・カットフルーツ店

アメリカでスーパーマーケットを中心に展開するブランドです。SNOWFOXはテイクアウト寿司店を運営。お客様に新鮮でおいしい商品をご提供しています。SNOWFRUITはカットフルーツに特化し、商品の展開を行っています。



## YO! / Taiko

イギリスのテイクアウト寿司販売・卸売

YO!はイギリスを中心に、回転寿司レストランおよびスーパーマーケット内のテイクアウト寿司店を展開しています。Taikoは自社工場にて製造した寿司をスーパーマーケットに販売する卸売事業を行っています。



## サンビシ

醤油などの製造・販売

「醤油は人類が生み出した最高の調味料である」との考えのもと、醸造技術の探求を続ける醤油メーカーです。ロングセラー商品「味サンビシ金ラベル」など、安全・安心で価値ある商品をお客様の食卓にお届けします。



## かがやき

高齢者用住宅・介護サービス

北海道を中心に、サービス付き高齢者住宅や有料老人ホームを運営しています。高齢者住宅のプロフェッショナルとして、人生の第四楽章を迎えた方々に安心・快適、親切・愛、敬意・尊敬のご提供を心がけています。



## SushiTake / Sushi Circle

ヨーロッパのテイクアウト寿司店

SushiTakeはスペイン、Sushi Circleはドイツを中心に、ヨーロッパ諸国でテイクアウト寿司店を運営しています。品質、鮮度、おいしさにこだわった寿司をご提供しています。



## ジョイフーズ

食品スーパーマーケット

埼玉県・千葉県・栃木県を中心に24店舗を展開する食品スーパーマーケットです。「今日の食卓を幸せにする」をコンセプトに、生鮮品や食料品などをお求めやすい価格でご提供し、豊かな食生活を支援しています。



## エンネルグ

高齢者用住宅・介護サービス・訪問看護・リハビリ

愛知県で看護・リハビリ、介護サービスやサービス付き高齢者向け住宅をご提供しています。ご利用者様に寄り添い、介護度の改善やおいしい食事をご提供し、笑顔で楽しく長生きしていただくお手伝いをしています。



## ロイヤルハウス石岡 / シニアライフサポート

高齢者用住宅・介護サービス

介護付き有料老人ホーム、デイサービスなどを運営しています。ご利用者様やご家族に寄り添う温かいコミュニケーション、季節に応じた外出行事・趣味活動などによる、楽しく充実した生活をご提案しています。



## マルヤ

食品スーパーマーケット

埼玉県・千葉県を中心に店舗展開を行う食品スーパーマーケットです。安全性や品質、お求めやすい価格を追求。「地域社会に愛され、信頼される店づくり」をモットーに、気軽に立ち寄れる店づくりを心がけています。



## マルエイ

食品スーパーマーケット

千葉県市原市を中心に展開する食品スーパーマーケットです。旬の地魚や新鮮な野菜を豊富に取り揃えています。「新鮮な商品を安くご提供」をモットーに掲げ、地域に密着した長く愛されるお店づくりを行っています。



## アイメディケア

高齢者用住宅・介護サービス

千葉県で、介護付き有料老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅、住宅型有料老人ホームを運営しています。「ご本人のケア・ご家族のケア・街のケア」をスローガンに、きめ細かなサービスとケアをご提供します。



## かがやき保育園

従業員向け保育施設

グループの店舗や事業所で働く従業員が利用できる保育園を運営しています。子育て中の従業員が安心して利用できるよう、格安な保育料を設定。3歳以上のお子様と非課税世帯は保育料無料。おいしい給食も自慢です。



羽田  
Haneda Masashi

正

### 混迷を深める世界

小川 昨今の世界は混迷を深めている印象を持っているのですが、歴史家からはどうご覧になりますか？

羽田 ここ100年と少し、日本を含むかつて列強と呼ばれた国々の中での争いがずっと続いています。列強の中での対立構造の組み換えはありますが、第一次大戦も第二次大戦も主として列強間の争いでした。

第二次大戦頃までは、その多くが列強の植民地だった他の地域の人たちは、列強間の戦争に強制的に参加させられるか見守るかだけでした。しかし、今はいわゆる「グローバルサウス」が力を持っています。「列強の言いなりにはならない」「自分たちは自分たちの考え方で行動する」という意識が強く、それを実際の行動に移ってきています。

例えば、ウクライナ侵攻に際してロシアに経済制裁を加えている国の数は40程度で、多くはヨーロッパの国々です。その他は日本や韓国、オーストラリアなどほとんどがアメ

リカの同盟国です。アフリカ、ラテンアメリカ、東南アジアの国々は制裁に加わっていない。アメリカの言いなりにはなっていないのです。

パレスチナ問題の場合は、アメリカのイスラエル支援に反対する国々のほうが多いという状況です。日本は第二次大戦後ずっとアメリカと一緒に、あるいはG7の枠の中にありましたが、アメリカの「自分たちは常に正しいことをしているし、自分たちの言う通りになるはずだ」という主張を信じ続けるのはいささか問題ではないか、というのが私の意見です。

かつて中国は列強ではなく、むしろ侵略される側でした。インドもそうです。これらの国々はグローバルサウスと共通の感覚や利害を持っています。彼らが手を組めば今後そちらの力のほうが強くなっていく可能性は十分にあると思っています。

同じ列強といっても、日本はアジアに位置しヨーロッパやアメリカとは距離があります。グローバルサウスにより近い発想ができるはずで、その立ち位置をもっと活かして行動することが必要なのではないのでしょうか。

羽田正

Haneda Masashi

1953年生まれ。歴史学者。東京大学東洋文化研究所所長、東京大学理事・副学長、東京大学東京カレッジ長を歴任。現在、東京大学名誉教授。国民国家やヨーロッパ対アジアという構図にとらわれない、新しい世界史＝グローバルヒストリーの叙述を提唱する研究で知られる。著書に『イスラーム世界の創造』(東京大学出版会、2005年)、『東インド会社とアジアの海』(講談社、2007年)、『冒険商人シャルダン』(講談社学術文庫、2010年)、『新しい世界史へ』(岩波新書、2011年)、『グローバル化と世界史』(東京大学出版会、2018年)など多数。



小川

Ogawa Kentaro

賢太郎

小川 社会の安定とは対照的な、戦争の要因とは何だとお考えですか？

羽田 一つは歴史がからむ領土問題だと思います。ウクライナ問題もそういう切り口でまずは捉えることができますよね。

ロシアも清朝の中国も19世紀の段階では、いわゆる「帝国主義」諸国の一つになっています。それまでに隣接する領域を自らの領土に組み込んでいっていたからです。イギリスやフランス、ドイツには国民国家という「核」ができて、その外側の主として海外に植民地がありました。一方、ロシアと清朝の場合は、核になる部分ができないままで広大な領土を一体のものとしてまとめ上げる必要がありました。民族主義が力を持った20世紀初頭、多数の民族を抱え込んだロシアと清朝はそのままでは立ち行かませんでした。

そのロシアがなぜ今日まで続いているのでしょうか。それは共産主義という新しい強力な理念を持ったソ連という仕組みで統治下の諸民族を一旦まとめることができたからです。ところが共産主義が力を失くと、その広い領土はまとまりを失います。旧ソ連にはロシア人だけでなく文化が異なるさま

ざまな人々が住んでいたからです。単純に皆がロシア人とは言えません。しかし、現在の大統領や彼を支持する人々は、かつてのロシア帝国、あるいは少なくともソ連の領域は全部ロシアだと思っているようです。

小川 旧ソ連では遠心力が強かったのですから。

羽田 分裂してしまっただけです。

小川 中国もやっぱり求心力を強める必要があるということですね。

羽田 そうです。アメリカも同じで、いろいろな人がいます。それでもある時期まではうまくいっていたのですが、今は「アイデンティティ政治」という言葉で説明されるように、社会がバラバラになりつつあります。かつては「アメリカンドリーム」や「アメリカのデモクラシー」などの理念を共有できていたのが、みんなをまとめる理念がなくなっているのだと思います。

小川 物質的な基盤も崩壊しつつありますよね。貧困層が将来に希望を持ってなくなっていたり。

羽田 多様性が価値だと言いつつ、その多様性をまとめるのに必要な理念や物質的な基盤といったものが不安

定になっています。みんなが納得して共有できるものがなくなっているということでしょう。

**小川** 20世紀の理念の崩壊ですね。アメリカに限らず、世界を見渡しても人類社会は不安定な方向に行っているのではないかと感じます。まずは人類社会の安定という段階をぜひ早くやる必要があると考えています。

何より戦争をなくさなければなりません。多くの飢餓地域は戦争状態で、特に子どもたちに対して非常に大きなダメージを与えています。教育もできない。それが貧困の再生産につながるし、社会の不安定に直結していますよね。**羽田** 世界から飢餓と貧困を撲滅するというゼンショーさんの理念には感銘を受けました。今こそ理念を実現させるべきですね。

**小川** ゼンショーの理念はそこからさらに進化し、現在は「食を通じて、人類社会の安定と発展に責任をおい、世界から飢餓と貧困を撲滅する」という理念を掲げています。そこで我々は「食のインフラを作る」ということを急ピッチでやっぺいこうとしているわけですが、フェアトレードもその一環です。2007年の東ティモールから始まり、現在では20カ国に広がっています。その多くが世界の貧困地帯です。フェアトレードに留まることなく、ここを平和的な橋頭堡にしようと考えているんです。

## 揺らぐ思想的基盤

**小川** 西洋的な理念の崩壊と言うは易しいのだけど、もう一歩掘り下げると、やはり、その西洋民主主義のバックグラウンドであった哲学と宗教です。ヨーロッパ発のキリスト教的な倫理観や世界観、人生観というのがバックグラウンドにあった。表の民主主義システムが崩壊しているということは、そうした背景にある哲学や宗教も実は……。

**羽田** そうです。崩壊しつつあるのだと思います。

**小川** 人類社会において、やはり宗教・哲学の革新が求められていると私は見えています。「哲学の貧困」という言葉

は昔からありますけれども、哲学と宗教についてももう一度おさらいをした上で、新たなサービスを人類に提供していくことが求められていると思うんですね。

アメリカにおいて典型的に見られるように、あるいはヨーロッパもそうらしいですけども、むこうの人に聞くと日曜日に教会に行く人が減りつつあるみたいに、流れが変わってきています。

トクヴィルが昔、アメリカで「教会や中間組織がアメリカの民主主義の基盤だ」という発見をしたというふうに書いていますが、まさにその中で果たしている精神的あるいはコミュニティ的な意識を支えるような基盤が崩壊しつつある。逆に、そのキリスト教福音派的な揺り戻しがトランプ現象の背景にあるように見えるんですよ。

**羽田** 宗教について言うと、現在私たちが「宗教」と呼ぶものが単なる信仰の体系であり、その信徒は社会全体の中の一部でしかないと認識されるようになるのは19世紀になってからのことです。世俗化が進むヨーロッパで、宗教をいわば外から客観的に捉えるようになったのです。それより前は、キリスト教が人間・地球・宇宙を説明するための知のシステムそのものでした。アダムとイヴの存在を疑う人はいなかったのです。人々がよくわからないことは「神」を持ち出して説明されました。

**小川** 今で言うところの宇宙創生からの「物理学」であり、「歴史学」や「哲学」でもある。

**羽田** そうです。19世紀になるとそれが変わって、世界や分からないことを説明するのは「科学」の役割となったのです。

現代では、宗教は社会の中の一部の人たちが「信仰」するもので、信仰を持たない人もたくさんいるでしょう。しかし、19世紀より前のキリスト教世界では、『聖書』に記された神の意思や命令を理解し、それに従って生きることがすべてでした。他に選択の余地はありません。宗教はいわば社会全体の規範だったのです。

これはキリスト教世界だけのことではありません。イスラーム教の世界でも同様です。多神教世界に属する日本でも、そこまでの厳しさはないにせよ、基本的な構造は同じでしょう。来世を語り現世での生き方を導くのは、仏教や神道の重要な役割でした。すべての宗教が「世界を説明する知の体系」を有していたのです。

**小川** いつも人類はそれを必要としていますよね。

**羽田** そうですね。それが今は、自然科学、人文社会科学になっている。

**小川** 特に、19世紀以降は科学と精神世界の分離が起きてしまっぺい。しかし人類史全体から見ればそういうのも非常に短い期間です。大部分の期間は、宇宙の誕生から始まって、この世界とか私が存在する理由、生

きる理由、そういうものを説明してくれるもの、それらが1対1となっていたわけですね。

**羽田** そう考えると、これから何十年か何百年経ったときには科学も時代遅れとなり、「これを科学などを使って説明していたのですか?」ということが起こるかもしれません。

## 二項対立を越えて

**小川** 話は元に戻りますが、やはり民主主義の理念が崩壊して、宗教的な基盤も非常に脆弱になっています。一方で人間の頭の中には、イオニア学派以降の形而上学、二項対立的な思考回路が色濃く残存しています。

**羽田** キリスト教やユダヤ教、イスラーム教などは一神教です。信徒はその宗教を信仰する人と、そうではない人をはっきりと区別します。“we or they”です。自分たちの仲間とそうでない人たちを分けるのです。あるいは、「これは正しいか誤りか、どっちだ?」と二項対立的に議論を組み立てます。この論法は一見非常に明快だし、いろいろなことを説明するときにわかりやすいですが、現実はいくらほど単純に二つに区分したりYesやNoと答えたりできないことばかりです。にもかかわらず、割り切って二項対立的に説明し理解しようとする点は、西洋近代知の大きな問題だと私は考えています。

**小川** それも人類史でいけば、二項対立の思想というのが人類の中で広く使われるようになったのはたかだかこの2000年です。特異な時期ですね。そこを克服しないと、私は世界の安定というのはいくらもないと思っています。

**羽田** よく分かります。しかし、実はこの問題の根は相当深いと思います。ヨーロッパの言語を考えると分かります。多くの言語が男性名詞と女性名詞を持ち、性を非常に厳格に区別します。現代英語では退化していますが、例えばフランス語では名詞が女性だとそれに対応して形容詞などに“-e”が付き、しばしば発音まで変わります。男性形と女性形がはっきりと分かれています。ここから、二項対立的にものをとらえることが、彼らの言語と思考の基本になっているともいえるのではないのでしょうか。一神教の受容もその文脈で説明できそうです。

**小川** 言語体系がそうですからね。

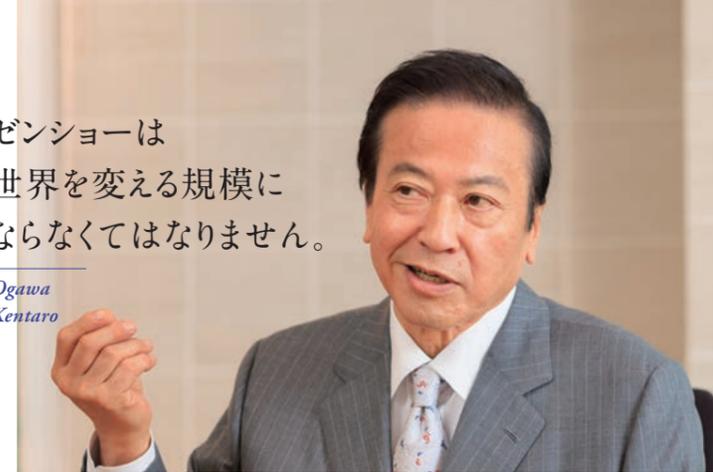
**羽田** ですから、彼らが単純な二項対立的議論を組み立てて語るときに、「あなた方の考え方の基本的な枠組みを変えてもらわないと駄目だ」と言えるかどうかだと思うんですよ。

**小川** 言いたいんですよ。

**羽田** 言いたいんですね。もちろん、個人的に知っている人たちには言うのですが、なかなかそれ以上には広から

ゼンショーは  
世界を変える規模に  
ならなくてはなりません。

Ogawa  
Kentaro



ない。友人たちも大体笑っているだけです。

## ゼンショーが開く未来

**小川** 笑って済ませる問題じゃない。人類の未来に関わりますから。それを発信する、あるいは世界に広めるにはどうしたらいいかということをおアントレプレナー的に言うと、そういう組織なり機関が必要だと思うんですよ。

ゼンショーも世界を変える規模にならなくてはなりません。年商9千万円から出発して、今年度は1兆円を超えるところまで来ています。それでもまだ、我々の力で世界を変える規模には至っていません。

そこに向けて売上5千億円のときに立てた長期計画が「30B (30倍成長)」です。売上高を30倍の15兆円を目指して規模を拡大しよう。理念も、人類社会の安定と発展について、我々の力で、責任を持っぺいこうというふうに進化させました。

今はグループに15万人以上の従業員がいますが、30Bをやると、これが500万人近くになります。そのような規模になった際は、さらなる30Bを成し遂げる長期戦略も立てていまして、そこでまた売上高を30倍にすると500兆円規模の株式会社になります。このままの生産性で行けば、全世界で1億人を雇用するという組織になるわけですね。そういうアーキテクチャーを作り、実践していきます。

歴史的に見てもこの規模の会社はないわけですから、いろいろな側面からチャレンジをしなければなりません。500兆円という売上を担う人々を束ね、一つの方向にリードしていくということ自体、人類が経験していない規模です。人類が到達した数十兆円という規模のさらに10倍となれば、やり方も変えなければならぬと考えています。チャレンジですが、人類社会の安定と発展に責任をおうインフラ整備とバックグラウンド哲学の構築に取り組んでいきたいと思っています。

**羽田** 壮大な構想ですね。大いに期待しています。

**小川** 本日はありがとうございました。



二項対立的に説明し  
理解しようとする点は、  
西洋近代知の大きな問題。

Haneda  
Masashi

## 沿革

1982.06	当社を設立し、神奈川県横浜市鶴見区に横浜工場併設の本社を設置。	2013.12	小売事業の統括を行うため、(株)日本リテールホールディングスを設立。
1982.07	ランチボックス(弁当店)1号店として、生麦店(神奈川県横浜市鶴見区)を開店。	2014.01	介護事業参入のため、(有)介護サービス輝(現・(株)輝)の株式を取得。
1982.11	すき家(牛井店)ビルイン1号店として、生麦駅前店(神奈川県横浜市鶴見区)を開店。	2014.06	地域に根ざした店舗経営体制の確立のため、「すき家」を全国7分社化。(株)北日本すき家、(株)関東すき家、(株)東京すき家、(株)中部すき家、(株)関西すき家、(株)中四国すき家、(株)九州すき家を設立。
1987.07	すき家フリースタANDING1号店として、水戸店(茨城県水戸市)を開店。	2014.08	小売事業強化のため、(株)尾張屋(現・(株)ジョイマート)の株式を取得。
1997.08	日本証券業協会に株式を店頭登録。	2014.10	(株)ゼンショーを(株)すき家本部へ社名変更。
1999.09	東京証券取引所市場第二部へ上場。	2015.02	生産部門の統括を行うため、(株)ゼンショーファクトリーホールディングスを設立。
2000.07	国内レストラン事業参入のため、(株)ココスジャパンの株式を取得。	2015.05	企業内保育施設の運営を行うため、(株)かがやき保育園を設立。
2000.10	設備・メンテナンス効率化のため、(株)テクノサポート(現・(株)テクノ建設)を設立。	2015.07	焼肉事業の強化を図るため、(株)TAG-1を設立。
2000.11	食材調達の効率化のため、(株)グローバルフーズ(現・(株)ゼンショー商事)を設立。	2016.01	カフェ事業の強化を図るため、(株)善祥カフェを設立。
2001.09	東京証券取引所市場第一部銘柄指定。	2016.01	ベトナムへのすき家事業展開のため、ZENSHO VIETNAM CO., LTD. を設立。
2002.06	消耗品、備品調達の効率化のため、(株)グローバルテーブルサプライを設立。	2016.07	ファストフード事業強化のため、(株)かつ庵を設立。
2002.10	回転寿司事業参入のため、(株)はま寿司を設立。	2016.11	介護事業強化のため、(株)ロイヤルハウス石岡及びシニアライフサポート(株)の株式を取得。
2002.12	国内レストラン事業強化のため、(株)ビッグボーイジャパンの株式を取得。	2017.05	中国事業の統括を行うため、泉臚(中国)投資有限公司を設立。
2004.02	グループ会社の本部機能を集約し、本社を所在地(東京都港区港南2-18-1)へ移転。	2017.06	小売事業強化のため、(株)フジタコーポレーション(現・(株)ジョイマート)の株式を取得。
2005.01	中国へのすき家事業展開のため、可口食餐飲(上海)有限公司(現・泉盛餐飲(上海)有限公司)を設立。	2017.07	レストラン事業強化のため、(株)オリーブの丘を設立。
2005.03	ファストフード事業強化のため、(株)なか卯の株式を取得。	2017.07	介護事業の統括を行うため、(株)日本介護ホールディングスを設立。
2005.09	食の安全への取り組み強化のため、食品安全追求室(現・グループ食品安全基準本部)を新設。	2017.07	介護事業強化のため、(有)エンネルグ(現・(株)エンネルグ)の株式を取得。
2006.04	製造機能拡充のため、(株)ユーディーフーズ(現・(株)サンピン)より醤油醸造事業を譲受。	2018.05	シンガポールにおけるファストフード事業参入のため、ZENSHO JAPANESE RESTAURANT COMPANY PTE. LTD. を設立。
2006.05	食の安全への取り組み強化のため、中央分析センターを設立。	2018.08	フィリピンへのすき家事業展開のため、ZENSHO (PHILIPPINES), INC. を設立。
2006.06	冷凍ピッツァ等の販売を行うため、製造販売事業の(株)グローバルビザシステム(現・(株)トロナジャパン)を設立。	2018.10	香港へのすき家事業展開のため、ZENSHO HONG KONG CO., LTD. を設立。
2006.08	物流の効率化のため、(株)グローバルフレッシュサプライを設立。	2018.11	米国における持ち帰り寿司事業参入のため、Advanced Fresh Concepts Corp. の株式を取得。
2007.02	青果販売事業参入のため、(株)ユナイテッドベジーズの株式を取得。		介護事業強化のため、(株)アイメディケアの株式を取得。
2007.03	国内レストラン事業強化のため、(株)サンデーサン(現・(株)ジョリーバスタ)の株式を取得。	2019.01	レストラン事業の統括を行うため、(株)日本レストランホールディングス(現・ゼンショーレストランホールディングス)を設立。
	東ティモールにて、フェアトレードの取り組みを開始。	2019.05	マレーシアにおけるファストフード事業拡大のため、TCRS RESTAURANTS SDN. BHD. の株式を取得。
2007.07	すき家の沖縄県出店により、全47都道府県への出店達成。	2019.06	国際人財との共生社会の実現のため、(株)JinZai を設立。
2008.01	畜産事業参入のため、(株)善祥園を設立。	2019.08	(株)ジョリーバスタを株式交換により完全子会社化。
2008.08	ブラジルへのすき家事業展開のため、ZENSHO DO BRASIL COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA. を設立。	2019.12	欧州事業の統括を行うため、Zensho Europe Holdings B.V. を設立。
2008.10	国内レストラン事業強化のため、(株)華屋与兵衛の株式を取得。		スペインにおける持ち帰り寿司事業参入のため、Worldfood To Go, S.L. (現・Worldfood To Go, S.L.U.) の株式を取得。
2011.02	タイへのすき家事業展開のため、ZENSHO (THAILAND) CO., LTD. を設立。	2020.02	(株)ココスジャパンを株式交換により完全子会社化。
2011.05	(株)ゼンショー分割準備会社(現・(株)すき家)を設立。	2020.03	すき家事業の経営のより一層の効率化を図るため、(株)すき家本部を存続会社とし、すき家地域会社9社を消滅会社とする吸収合併を実施し、(株)すき家本部を(株)すき家に社名変更。
2011.10	グローバル展開のため持株会社体制に移行し、社名を「(株)ゼンショーホールディングス」へ変更。	2020.08	酒の製造販売事業参入のため、晴雲酒造(株)の株式を取得。
	メキシコへのすき家事業展開のため、ZENSHO FOOD DE MEXICO S.A. DE C.V. を設立。	2021.06	国内外の調達強化のため、(株)グローバルMDホールディングスを設立。
2011.12	製造機能強化のため、(株)GFFを設立。	2021.07	水産事業参入のため、(株)マリックスの株式を取得。
2012.03	マレーシアへのすき家事業展開のため、ZENSHO FOODS MALAYSIA SDN. BHD. を設立。	2021.09	日本食専門店事業の一層の強化のため、(株)ゼンショーファストホールディングスを設立。
2012.04	障がい者雇用の推進及び自立支援のため、(株)ゼンショービジネスサービスを設立。	2021.10	玄米・精米の製造販売事業強化のため、(株)齋藤商店の株式を取得。
2012.11	小売事業参入のため、(株)マルヤ(現・(株)ジョイマート)の株式を取得。	2022.03	水産事業強化のため、(株)五十嵐水産の株式を取得。
2013.01	玄米・精米の販売を行うため、(株)ゼンショーライスを設立。	2022.04	東京証券取引所の市場区分の見直しにより市場第一部からプライム市場へ移行。
2013.04	台湾へのすき家事業展開のため、台湾善商股份有限公司を設立。	2023.04	ハンバーガー事業参入のため、(株)ロッチェリアの株式を取得。
	インドネシアへのすき家事業展開のため、PT. ZENSHO INDONESIA を設立。	2023.05	ドイツにおける持ち帰り寿司事業参入のため、Sushi Circle Gastronomie GmbH の株式を取得。
2013.05	米国における製造機能強化のため、米国のPocino Foods Companyの株式を取得。	2023.09	海外持ち帰り寿司事業拡大のため、SnowFox Topco Limited の株式を取得。
2013.10	小売事業強化のため、(株)マルエイ(現・(株)ジョイマート)の株式を取得。		

※2024年3月末現在

## グループ企業

### 株式会社ゼンショーホールディングス

本社：東京都港区／設立：1982年6月 株式：東証プライム市場上場／資本金：474億97百万円  
従業員数：社員16,806名 パート・アルバイト163,812名(連結：2024年3月末現在) TEL：03-6833-1600／https://www.zensho.co.jp

#### 外食事業

##### 株式会社 すき家

本社：東京都港区

##### 株式会社 なか卯

本社：東京都港区

##### 株式会社 ロッチェリア

本社：東京都港区

##### 株式会社 ココスジャパン

本社：東京都港区

##### 株式会社 ビッグボーイジャパン

本社：東京都港区

##### 株式会社 華屋与兵衛

本社：東京都港区

##### 株式会社 ジョリーバスタ

本社：東京都港区

##### 株式会社 TAG-1

本社：東京都港区

##### 株式会社 はま寿司

本社：東京都港区

##### 株式会社 エイ・ダイニング

本社：東京都港区

##### 株式会社 久兵衛屋

本社：東京都港区

##### 株式会社 瀬戸うどん

本社：東京都港区

##### 株式会社 善祥カフェ

本社：東京都港区

##### 株式会社 かつ庵

本社：東京都港区

##### 株式会社 オリーブの丘

本社：東京都港区

##### 泉臚(中国)投資有限公司

本社：上海市長寧区

##### 台湾善商股份有限公司

本社：台北市中山區

##### ZENSHO DO BRASIL COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA.

本社：Liberdade, Sao Paulo

##### ZENSHO (THAILAND) CO., LTD.

本社：Khet Wattana, Bangkok

##### ZENSHO FOOD DE MEXICO S.A. DE C.V.

本社：Benito Juarez, Mexico City

##### ZENSHO FOODS MALAYSIA SDN. BHD.

本社：Taman Midah, Kuala Lumpur

##### PT. ZENSHO INDONESIA

本社：Bekasi, Jawa Barat

##### ZENSHO VIETNAM CO., LTD.

本社：Binh Thanh District, Ho Chi Minh City

##### Zensho USA Corporation

本社：Mission Viejo, California

##### ZENSHO HONG KONG CO., LTD.

本社：Kowloon, Hong Kong

##### ZENSHO JAPANESE RESTAURANT COMPANY PTE. LTD.

本社：Singapore

##### TCRS RESTAURANTS SDN. BHD.

本社：Petaling Jaya, Selangor, Malaysia

##### ZENSHO (PHILIPPINES), INC.

本社：Pasig City, Metro Manila

#### 中食事業

##### Advanced Fresh Concepts Corp.

本社：Torrance, California, USA

##### Worldfood To Go, S.L.U

本社：Móstoles, Madrid, Spain

##### SnowFox Topco Limited

本社：St Peter Port, Guernsey

##### Sushi Circle Gastronomie GmbH

本社：Neu-Isenburg, Germany

#### 小売事業

##### 株式会社 ユナイテッドベジーズ

本社：東京都港区

##### 株式会社 ジョイマート

本社：埼玉県春日部市

#### 介護事業

##### 株式会社 輝

本社：北海道札幌市

##### 株式会社 ロイヤルハウス石岡

本社：茨城県石岡市

##### シニアライフサポート 株式会社

本社：埼玉県川口市

##### 株式会社 エンネルグ

本社：愛知県あま市

##### 株式会社 アイメディケア

本社：千葉県松戸市

#### サポートカンパニー

##### 株式会社 テクノ建設

本社：東京都港区

##### 株式会社 ゼンショー商事

本社：東京都港区

##### Hatten Shoji Vietnam LLC.

本社：Binh Thanh District, Ho Chi Minh City

##### Hatten Shoji Chile SpA

本社：Las Condes, Santiago

##### Hatten Shoji Europe B.V.

本社：Amstelveen, Netherlands

##### Hatten Shoji Oceania Pty Ltd.

本社：Sydney, New South Wales, Australia

##### 株式会社 北海発展商事

本社：東京都港区

##### 株式会社 東北発展商事

本社：東京都港区

##### 株式会社 九州発展商事

本社：東京都港区

##### 株式会社 沖縄発展商事

本社：沖縄県那覇市

##### 株式会社 グローバルテーブルサプライ

本社：東京都港区

##### 株式会社 グローバルフレッシュサプライ

本社：東京都港区

##### 株式会社 グローバルITサービス

本社：東京都港区

##### 株式会社 GFF

本社：東京都港区

##### 株式会社 サンピン

本社：愛知県豊川市

##### 株式会社 トロナジャパン

本社：東京都港区

##### 株式会社 TRファクトリー

本社：東京都港区

##### 株式会社 善祥園

本社：北海道広尾郡大樹町

##### 有限会社 水下方ーム

本社：北海道広尾郡大樹町

##### 晴雲酒造 株式会社

本社：埼玉県比企郡

##### 株式会社 マリックス

本社：鹿児島県出水郡

##### 株式会社 五十嵐水産

本社：熊本県天草市

##### 株式会社 ゼンショーベストクルー

本社：東京都港区

##### 株式会社 ゼンショービジネスサービス

本社：東京都港区

##### Pocino Foods Company

本社：City of Industry, California, USA

##### 株式会社 日本アグリネットワーク

本社：東京都港区

##### 株式会社 ゼンショーライス

本社：東京都港区

##### 株式会社 齋藤商店

本社：福島県白河市

##### 株式会社 かがやき保育園

本社：東京都港区

##### 株式会社 ゼンショー・クーカ

本社：東京都港区

##### 株式会社 ゼンショー・インシュアランス・サービス

本社：東京都港区

##### 株式会社 JinZai

本社：東京都港区