

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社は、株主をはじめ、顧客、従業員、フランチャイジー、サプライヤー等の全てのステークホルダーの利益の最大化に努めるとともに、経営の透明性・効率性を高め、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を実現することが重要であると認識しています。このため、経営の意思決定・監督機能と業務の執行機能を分離し、適時的確かつ効率的な経営・執行体制の確立を図り、社外取締役の参加による透明性の高い経営の実現に取り組んでおります。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】更新

当社は、東京証券取引所上場企業として、コーポレートガバナンス・コードの全ての原則を実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】更新

【原則1-4】政策保有株式

当社は、政策保有株式として上場株式を保有しておりません。

【原則1-7】関連当事者間の取引

取引については一般的に法務部門の契約審査を受けるとともに、役員との取引については法令及び取締役会規程に基づき、取締役会における承認を得るものとし、重要な主要株主等との取引については取締役会における承認を得るものとし、よってその取引の妥当性について確認するものとしています。

【原則2-4】女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保

「ピープルビジネス」...企業の成長を支えるのは「人」そのもの。私たちはそう考えているからこそ、従業員が成長し活躍できる働き方を大切にしています。それを実現するために、マクドナルドが全従業員に向けて約束していることが「ピープルプロミス」...成長の機会を提供し、能力を高め、リーダーを育て、功績に報いることで、マクドナルドで働くすべての人を尊重するというコミットメントです。そのために性別、年齢、さまざまな個性、バックグラウンドをもった多様な人材が、個々の強みを最大限発揮し、ワンチームとなってビジネスの成長に貢献できる職場の実現を目指しています。私たちはその価値観を実現していくために従来から女性活躍推進をはじめとした様々なダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを行っています。これからも多様な人材の活躍推進、多様な働き方の推進、個々のキャリア開発の推進などを行うため社内横断プロジェクトである「オーブンドア! チーム」1などから従業員の声を聴きマクドナルドらしいダイバーシティ&インクルージョンの実現を行い、さらなる事業の成長と発展を目指してまいります。

1「オーブンドア! チーム」...社内の有志で構成されたD&I推進プロジェクトチーム

【補充原則2-4-1】中核人材の登用等における多様性の確保

(1) 多様性の確保について

・ 私たちのお客様のニーズは多種多様であり、目まぐるしく変化し続けています。この時代において私たちがお客様のご要望に応え続けるには、組織が多様性に富んだチームである必要があると考えておりまたその多様性を積極的に受け入れる風土も大切だと考えています。当社は、性別、年齢、さまざまな個性、バックグラウンド背景を持った多様な人材が、個々の強みを最大限に発揮していきいきと働ける職場の実現を推進しています。

< 女性の管理職の登用 >

・ 当社では従来から女性活躍推進を継続して行っており、2008年にJWLN(Japan Women's Leadership Network)を立ち上げグローバルとの協業や社内ネットワーク構築を行っており、各職位での女性比率向上に加えて管理職以上を担う社員も増えており活躍の場が広がっています。また近年では2019年より有志による女性活躍推進プロジェクトチームである「オーブンドア! チーム」も活動をしており、その中で様々な女性従業員の声を聴きながら、働く環境づくりや社員の成長、キャリア意欲の醸成に取り組んでいます。現在、女性管理職比率は25.4%(2021年7月)となっており、2030年40%を目指し取り組みを行ってまいります。

(ご参考)

2017年カタリスト特別賞受賞

<https://www.catalyst.org/media-release/%E5%A5%B3%E6%80%A7%E6%B4%BB%E8%BA%8D%E6%8E%A8%E9%80%B2%E3%82%92%E8%A1%A8%E5%BD%B0%E3%81%99%E3%82%8B%E3%80%8C%E3%82%AB%E3%82%BF%E3%83%AA%E3%82%B9%E3%83%88%E7%89%B9%E5%88%A5%E8%B3%9E%E3%80%8D%E5%8F%7/>

女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画(2021年度~2022年度)

https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/planfile/202107091313303161654_1.pdf

公式ホームページ ダイバーシティ&インクルージョン

https://www.mcdonalds.co.jp/scale_for_good/our_people/diversity_and_inclusion/

< 外国籍保有者の管理職への登用 >

・当社では中途・新卒採用を含め国籍を問わない採用を継続しており、近年では毎年5～10名程度の留学生の新卒採用を行っています。現在、約40名が在籍しており10名程度が本社管理職として活躍しています。グローバルカンパニーである当社では引き続き、より多くのポストで国籍を問わず優秀な人材を確保したいと考えており、活躍の場はますます広がっています。

< 中途採用者の管理職への登用 >

・当社では店舗、オフィスにおいて優秀な人材の中途採用を行っており、近年は年間採用の約6割(2020年65.5%)が中途採用者となっています。また管理職以上においては62%の従業員が中途採用者となっており、私たちの事業を積極的に推進しています。引き続き、必要な部門・ポジションにおいて専門的な分野の経験や知見を持った採用者を確保していく予定としています

(2) 多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その状況

・「個性」を尊重し、孤立を避け、相互に補いあい、受け入れあう組織づくりのために、多様な人材が活躍できる環境をつくる取り組みを進めています。

地域社員制度

店舗従業員の勤務地と時間と職務を限定した安心してご自身のライフスタイルに合わせた働き方が出来る制度を2021年9月に導入。

フレックス勤務制度(スタッフ・一部店舗社員)

短時間勤務制度・変形労働時間制度(店舗社員)・スタッフ公募制度・評価制度

[原則2-6] 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社は、確定拠出年金制度を採用しています。

[原則3-1] 情報開示の充実

() 当社グループの経営理念等

< 企業理念 >

おいしさ笑顔を地域の皆さまに。お客様だけではなく、従業員、そして地域の皆さまに笑顔になっていただくことがマクドナルドの存在意義です。当社グループは、Q(品質)、S(サービス)、C(清潔さ)&V(価値)を基盤に、従業員一人ひとりがマクドナルドの価値観を理解、共感、体現することで、「おいしさ&Feel-Goodなモメントを、いつでもどこでもすべての人に。」お届けします。

< 経営方針 >

当社グループは食の安全・安心を徹底し、お客様に利便性と最高のクオリティ、サービス、清潔さとバリュー等最高の店舗体験をご提供させて頂くことを基本方針としています。

また、当社グループは、株主の皆様やお客様をはじめ、地域社会、従業員、フランチャイジー、サプライヤー等の全てのステークホルダーと良好な関係を築くとともに、経営の健全性、透明性を確保し、当社グループの持続的成長と企業価値の向上を経営上の重要課題としています。各種法令を遵守するとともに、「環境・社会・ガバナンス(ESG)」のさまざまな課題について責任を果たすべく、店舗運営をはじめとする、食材や資材の調達、環境負荷の軽減、地域社会への貢献などの活動に注力し、世界的なアジェンダである国際連合による「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成に向け、当社グループの持つ強みと規模を生かした取り組みを引き続き展開してまいります。

< 経営戦略 >

「目標とする経営指標」

当社グループは、継続的な成長と収益性の向上による企業価値の向上を目指しまして、以下の項目を主な経営指標としています。

成長性：売上高成長率

収益性：営業利益成長率、営業利益率

投資効率：ROE

「中長期的な会社の経営戦略」

2021年までビジネスは着実に成長し、全店売上高、売上高、営業利益、経常利益を6年連続で増加することができました。2022年からは、より多様化し高まっていくお客様のご期待にお応えし着実な成長を実現するために、マクドナルドビジネスの基盤と将来に向けた分野への投資を強化いたします。

< 財務戦略、経営資源の配分 >

当社グループは、安定的な営業キャッシュ・フローの創出により、事業活動のための適切な資金確保、流動性の維持並びに健全な財政状態を目指しております。運転資金及び設備投資資金は主に営業活動によって得られた自己資金を充当し、必要に応じて借入金等による資金調達を実施する方針としております。

経営資源については、中長期的な持続的成長と収益性向上を実現するための投資に配分してまいります。

また、配当政策としては、当社は業績、配当性向及びキャッシュ・フローのバランスを総合的に勘案し、自己資本比率、株主資本利益率等の財務指標を妥当な水準に維持しながら、株主の皆様への利益還元に努めることを基本方針としております。当社は、期末配当の年1回の剰余金の配当を行うことを基本方針としており、この剰余金の配当の決定機関は、株主総会であります。

< 中期経営計画 >

2021年通期決算発表 (https://ircms.irstreet.com/contents/data_file.php?template=1547&brand=74&data=328667&filename=pdf_file1.pdf) において、2022年から2024年度を対象とする中期経営計画を発表しております。

() コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

当社は、株主をはじめ、顧客、従業員、フランチャイジー、サプライヤー等の全てのステークホルダーの利益の最大化に努めるとともに、経営の透明性・効率性を高め、当社グループの持続的な企業価値の向上を実現することが重要であると考えます。

このため、経営の意思決定・監督機能と業務の執行機能を分離し、適時的確かつ効率的な経営・執行体制の確立を図り、社外取締役の参加による透明性の高い経営の実現に取り組んでいます。

() 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

当社は、役員報酬に関する会社の意思決定の透明性や客観性を確保するため、独立社外取締役を委員長とする報酬委員会を任意に設置しております。報酬委員会は、取締役会で定める方針に従い報酬を決定しています。

なお、取締役の報酬を決定するに当たっての方針は、以下のとおりです。

1.基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう会社業績と連動した報酬体系とする。そして、以下を基本方針とする。

- ・個々の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえ適正で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。
- ・社内に優秀な人材を育成するとともに、国内外から多様な優れた人材を取締役に招聘できる競争力を有した効果的な水準とする。

具体的には業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬及び退職慰労金、株価連動報酬を含む業績連動報酬等により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬及び退職慰労金を支払うこととする。

2.基本報酬の個人別の報酬等の額の決定に関する方針(報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。)

当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬(金銭)とし、役位、職責、在任年数等に応じて、他社水準、当社の業績、従業員給与の水準、評価も考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとする。基本報酬については、毎月一定の時期に支給するものとし、支払についての条件は特に設けないものとする。

退職慰労金は、取締役在任時の報酬、在任年数、役位及び功労等に基づく金額の基準が退職慰労金規程に設けられており、それにしたがって決定され、退職時に支給される。

3.業績連動報酬等の内容および額の算定方法の決定に関する方針(報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。)

業績連動報酬等は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標(KPI)を反映した報酬と、中長期的な企業価値向上に対する意識を高めるため当社株式の擬似株形式を用いた報酬から構成される。は、目標値に対する達成度合及び評価に応じて算出された額を金銭報酬として毎年一定の時期に支給する。目標となる業績指標とその値は、当該事業年度目標と整合するように設定する。は、役位、職責、評価に応じて決定された擬似株数を毎年一定の時期に付与し、権利行使時には当社株価に応じて算出された額を金銭報酬として支給する。

4.金銭報酬の額、業績連動報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、役位、職責等を総合的に勘案して、下記割合表の範囲内で報酬委員会において決定する。

役位毎の割合表(各個人の基本報酬を100とした場合)

	基本報酬	業績連動報酬	
		単年	中長期
代表取締役	100	40 - 80	20 - 100
社内取締役	100	30 - 70	15 - 100
社外取締役	100	0	0

* 業績連動報酬(及び)は、目標を100%達成した時(標準額適用時)の割合である。

* 同一役職内であっても個人別に報酬の種類別割合が決定される。

* 合理的な理由があると報酬委員会が判断するときは上記上限を超える業績連動報酬を付与することも可とする。

* 退職慰労金の額については、割合は特に定めない。

5.取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬額(退職慰労金を含む)については、取締役会からの委任に基づき上記方針に従い報酬委員会にて決定される。

(iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

取締役会における経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名にあたっては、本報告書に定める取締役・監査役に求める要件、取締役会の構成等に関する方針を踏まえて、代表取締役が選解任案を策定し、指名委員会による審議を行ったうえで、また、特に監査役の指名については監査役会の同意を得たうえで、取締役会により決議を行います。

(v) 取締役・監査役候補の個々の選任理由については、以下のとおりです。

サラシ・カサノバ

長年海外の複数のマクドナルドにおいて、マーケティングの責任者、マネージングディレクター等を歴任した後、当社(2014年から)及び当社子会社(2013年から)の代表取締役兼最高経営者並びに当社(2021年から)及び当社子会社(2019年から)の代表取締役会長として当社グループを牽引し、豊富な実績並びにマクドナルドビジネス及び経営に関する豊富な見識を有しております。同氏のこれまでの職務における実績、及び豊富な見識を踏まえ、引き続き当社の企業価値の向上に貢献できると判断し、取締役として選任しております。

日色 保

ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社の代表取締役社長等を歴任し、2019年からは当社の取締役及び当社子会社の代表取締役社長兼最高経営責任者として、2021年からは当社および当社子会社の代表取締役社長兼最高経営責任者として当社グループを牽引し、豊富な実績並びにマクドナルドビジネス及び経営に関する豊富な見識を有しております。同氏のこれまでの職務における実績、及び豊富な見識を踏まえ、引き続き当社の企業価値の向上に貢献できると判断し、取締役として選任しております。

下平 篤雄

下平 篤雄氏は、当社及びその子会社において、長年営業関連業務に従事し、2015年からは、当社及びその子会社の代表取締役副社長兼最高執行責任者として職務に従事し、当社の事業の最高執行責任者として豊富な実績並びにマクドナルドビジネス及び当社のオペレーションに関する豊富な見識を有しております。同氏のこれまでの職務における実績、及び豊富な見識を踏まえ、引き続き当社の企業価値の向上に貢献できると判断し、取締役として選任しております。

ロバート D. ラーソン

ロバート D. ラーソン氏は、長年海外の複数のマクドナルドにおいて、マネージングディレクター、プレジデント等を歴任し、2015年から2021年までは当社の取締役会長として、それ以降は当社の取締役として職務に従事し、当社の経営及び取締役会の機能の強化等に関し、豊富な実績並びにマクドナルドビジネスに関する豊富な見識を有しております。同氏のこれまでの職務における実績、及び豊富な見識を踏まえ、引き続き当社の企業価値の向上に貢献できると判断し、取締役として選任しております。

アローシャ・ウィジェムニ

アローシャ・ウィジェムニ氏は、長年海外の複数のマクドナルドにおいて、シニアファイナンスディレクター、フランチャイジングバイスプレジデント等を歴任し、2016年からは、当社の取締役として職務に従事し、フランチャイズビジネスに関する助言等に関し、豊富な実績並びにマクドナルドビジネ

スに関する豊富な見識を有しております。同氏のこれまでの職務における実績、及び豊富な見識を踏まえ、引き続き当社の企業価値の向上に貢献できると判断し、取締役として選任しております。

ヨー・センベルズ

ヨー・センベルズ氏は、長年海外の複数のマクドナルドにおいて、財務、人事の責任者及びマネージングディレクター等を歴任し、経営者として豊富な経験と実績並びに財務、人事及びマクドナルドビジネス等に関しても豊富な見識を有しております。同氏のこれまでの職務における実績、及び豊富な見識を踏まえ、当社の企業価値の向上に貢献できると判断し、社外取締役として選任しております。

川村 明

川村明氏は、弁護士として、法律事務所のパートナー、国際法曹協会(IBA)の会長、公益社団法人日本仲裁人協会理事長等を歴任し、弁護士として国内外における豊富な経験と実績並びに企業法務、コンプライアンス、国際法務及び仲裁等に関して豊富な見識を有しております。このような豊富な経験及び見識に基づき、2002年より当社の社外取締役として独立かつ客観的な観点から、当社の経営上有用な発言を行ってきていること等を踏まえ、引き続き当社の取締役会の監督機能の実効性の強化を図る上で、適任であると判断し、独立社外取締役として選任しております。

上田 昌孝

上田昌孝氏は、複数の企業で代表取締役等を歴任し、経営者として豊富な経験と実績並びに財務、マーケティング及び人事等に関しても豊富な見識を有しております。このような豊富な経験及び見識に基づき、2016年より当社の社外取締役として独立かつ客観的な観点から当社の経営上有用な発言を行ってきている等を踏まえ、引き続き当社の取締役会の監督機能の実効性の強化を図る上で、適任であると判断し、独立社外取締役として選任しております。

高橋 鉄

高橋鉄氏は、弁護士として、法律事務所のパートナー、また複数の企業で、社外取締役・社外監査役等を歴任し、弁護士及び社外役員として豊富な経験と実績並びに企業法務、コンプライアンス及びコーポレート・ガバナンス等に関しても豊富な見識を有しております。このような豊富な経験及び見識に基づき、2007年より当社子会社の社外取締役として独立かつ客観的な観点から経営上有用な発言を行ってきていること等を踏まえ、当社の取締役会の監督機能の実効性の更なる強化を図る上で、適任であると判断し、独立社外取締役として選任しております。

石井 隆朗

石井隆朗氏は、当社及びその子会社において、長年財務関連業務に従事され、2012年からは、当社及びその子会社の常勤監査役として、業務に従事し、監査業務に関する豊富な実績並びにマクドナルドビジネス及び財務、会計及び監査に関する豊富な見識を有しております。同氏のこれまでの職務における実績及び豊富な見識を踏まえ、引き続き当社の監査役会の監督・監査機能等の強化を図る上で、適任であると判断し、監査役として選任しております。

エレン・カイヤ

エレン・カイヤ氏は、複数の企業及び当社の子会社が運営するマクドナルドビジネスのライセンサーである米国法人マクドナルド・コーポレーションで内部監査の部門責任者として、内部監査業務に携わり、監査業務に関し、豊富な経験と実績並びにマクドナルドビジネス、監査、企業統治及び会計に係る豊富な見識を有しております。このような経験及び見識に基づき、2020年より当社の社外監査役として、客観的な立場から有用な発言を行ってきていること等を踏まえ、引き続き当社の監査役会の監督・監査機能等の強化を図る上で、適任であると判断し、社外監査役として選任しております。

田代 祐子

田代祐子氏は、米国公認会計士として、監査法人のパートナー、複数の企業の財務責任者、代表取締役等を歴任し、会計士及び経営者として豊富な経験と実績並びに企業会計に関する専門的知識及び会社経営に関する豊富な見識を有しております。このような豊富な経験及び見識に基づき、2016年より当社の社外監査役として、独立かつ客観的な当社な立場から有用な発言を行ってきていること等を踏まえ、引き続き当社の監査役会の監督・監査機能等の強化を図る上で、適任であると判断し、独立社外監査役として選任しております。

本多 慶行

本多慶行氏は、公認会計士・米国公認会計士として、監査業務に従事され、また、複数の企業でCFO及び代表取締役・代表執行役等を歴任し、CFO及び経営者として豊富な経験と実績並びに企業会計、コーポレートファイナンスに関する専門的知識、会社経営に関する豊富な見識を有しております。このような経験及び見識に基づき、2016年より当社の社外監査役として、独立かつ客観的な立場から有用な発言を行ってきていること等を踏まえ、引き続き当社の監査役会の監督・監査機能等の強化を図る上で、適任であると判断し、独立社外監査役として選任しております。

【補充原則3-1-3】サステナビリティについての取組み

当社グループのサステナビリティについての取組みおよび人的財産への投資等については、経営戦略での開示に加え、下記ウェブサイトにて開示しております。

<https://www.mcdonalds.co.jp/company/csr/>

【補充原則4-1-1】経営陣に対する委任の範囲

当社は、取締役会規程及びその他の社内規程に基づき、株主総会又は取締役会に関する事項、経営計画、重要な新規事業の開始や事業の拡張、縮小、その他法令で定める事項または重要な業務執行については取締役会で決議するものとし、それ以外については、代表取締役社長をはじめとする経営陣に委任しています。

【原則4-8】独立社外取締役の有効な活用

当社の取締役9名中、3分の1に当たる3名の独立社外取締役を選任しています。

【原則4-9】独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

当社は、当社の社外取締役及び社外監査役が、以下に定める項目を全て満たす場合、当社に対し十分な独立性を有していると判断いたします。

1. 下記AからGのいずれにも、過去3事業年度において該当したことがない場合。
 - A.当社および当社の子会社(以下「当社グループ」という。)を主要な取引先とする者(注1)又はその業務執行者(注2)。
 - B.当社グループの主要な取引先(注3)又はその業務執行者。
 - C.当社の大株主(総議決権10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している)又はその業務執行者。
 - D.当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産(注4)を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者)。
 - E.当社グループの会計監査人(法人、組合等の団体である場合は、その団体に所属する者)。
 - F.当社グループの業務執行者が他の会社において社外役員に就いている場合における当該他の会社の業務執行者。
 - G.当社グループから多額の金銭その他の財産による寄付を受けている者又はその業務執行者。

2. 次のa、bどちらの近親者(注5)でもない場合。

a. 上記1のAからEまでのいずれかに過去3事業年度において該当する者。但し、AからCの業務執行者においては重要な業務執行者(注6)に限る。D・Eにおいては公認会計士や弁護士等の専門的な資格を有する者に限る。

b. 現事業年度及び過去3事業年度のいずれかにおいて当社グループの重要な業務執行者(社外監査役については、業務執行役でない取締役を含む)。

(注)

1. 当社グループを主要な取引先とする者とは、直前事業年度における当社グループへの当該取引先の取引額が100百万円若しくは当該取引先グループの連結売上高の2%のいずれか高い方の額を超える者をいう。

2. 業務執行者とは、法人その他団体の業務執行取締役、執行役、その他法人等の業務を執行する役員、使用人等、業務を執行する者をいう。

3. 当社グループの主要な取引先とは、以下のいずれかに該当する者をいう。

当社グループの取引先であって、直前事業年度における当社グループの当該取引先との取引額が当社グループの連結売上高の2%を超える者。

当社グループが借入をしている者であって、直前事業年度における当社グループの全借入額が当社グループの連結総資産の2%を超える者。

4. 多額の金銭その他の財産とは、その価額の総額が1事業年度当たり1000万円又はその者の直前事業年度の売上高の2%のいずれか高い方の額を超えているものをいう。

5. 近親者とは配偶者、2親等内の親族及び生計を一にする者をいう。

6. 重要な業務執行者とは業務執行者のうち、業務執行取締役、執行役その他法人等の業務を執行する役員、及び部門責任者等の重要な業務を執行する者をいう。

【補充原則4-10-1】指名委員会・報酬委員会の権限・役割等

取締役会は、指名委員会及び報酬委員会を設置します。指名委員会においては、原則として経営陣幹部の選解任及び取締役・監査役の指名について審議し、その結果を取締役会による審議・決議の際に伝えるものとし、各取締役は当該結果を参考に意思決定を行うものとします。報酬委員会においては、取締役会が定めた方針に基づき、取締役会からの委任に基づき取締役の具体的な報酬金額又は算定方法その他の条件を決定します。

指名委員会及び報酬委員会は、いずれも、委員の過半数及び議長を独立社外取締役から選任することにより、独立性を確保します。

【補充原則4-11-1】取締役会の多様性に関する考え方等

当社の取締役及び監査役は、業務執行の監督と重要な意思決定のために、多様かつ高いレベルでの知識・経験・能力を持つことを必要とします。特に、マクドナルドビジネスに対する知見に加え、マーケティングやITを含む経営に関する知識・経験及び法律・財務・会計といった専門的な知見を幅広く取り入れることが必要と考えております。また、ダイバーシティ及びインクルージョンの考えから、性別、国籍、経歴等についての多様性を維持することも重要と考えます。活発かつ実質的な審議を可能とするため、定款に定めるとおり取締役は10名、監査役は4名以下とします。

上記に基づき、スキルマトリックスを作成し、それに基づき現取締役・監査役のスキルを分析した結果、現取締役及び監査役が上記の要件を満たしていることを確認いたしました。なお、スキルマトリックスは本報告書の末尾に記載しております。

【補充原則4-11-2】取締役・監査役の兼任状況

当社取締役・監査役の他の上場会社役員などとの兼任数は、合理的な範囲にとどめられております。

当社の取締役及び監査役の重要な兼任の状況は本報告書の末尾に記載しております。

【補充原則4-11-3】取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上のため、取締役会において毎年1回、取締役会の実効性について、各取締役・監査役によるアンケートを踏まえたうえで、取締役会で以下の視点に基づき分析・評価を行います。

取締役会の規模・構成

取締役会の運営方法

取締役会の役割・責務

取締役・監査役への情報提供・トレーニング

投資家・株主との関係

2021年度の上記分析・評価の結果は以下のとおりです。

1. 分析・評価結果の概要

(1) 結論

当社取締役会は、2021年度の上記分析・評価の結果、取締役会全体として、その役割・責務を実効性をもって果たしていると評価致しました。

(2) 分析・評価

取締役会の規模・構成

取締役会の規模(人数)は、経営全般を議論するにあたり、適正な人数であり、また構成についても、更なる改善については検討の余地があるが、現時点において、取締役会の構成員(監査役も含む)の多様性(知識・経験・能力・性別・国際性・年齢等)は、適切に確保されているとの評価がなされました。

取締役会の運営方法

取締役会の開催頻度(原則毎月1回)、開催スケジュール並びに取締役会付議事項の数及び内容、審議時間、取締役会当日の説明につきまして、適切であるとの評価がなされました。

また、取締役会において、自由闊達で建設的な議論・意見交換を行う雰囲気が醸成されており、社外取締役及び監査役を含め、取締役及び監査役から積極的に意見が述べられている点、及び取締役会議長の議事進行の適切性につきましては、高い評価がなされました。

他方で、取締役会における資料の配布時期、分量等につきましては、更なる改善の余地があると評価されました。

取締役会の役割・責務

取締役会の役割・責務につきましては、当社の財政・経営等に重要な影響を与える可能性がある主要なリスクへの経営陣の対応に関し適切に監督がなされている点、また経営陣や主要株主等との利益相反についても適切に管理されている点等を含め、取締役会の重要な役割・責務の一つである経営の監督について、取締役会全体として実効性をもって行われているものと評価されました。

他方で、取締役・代表取締役の選解任についての議論、最高経営責任者(CEO)等の後継者計画の監督等については、コーポレートガバナンス・コードを踏まえた今後の改善の必要性が確認されました。

取締役・監査役への情報提供・トレーニング

取締役・監査役への情報提供・トレーニングについては概ね高く評価されたものの、一部更なる強化が必要との見解も見られました。特に社外役員について、取締役会以外の場において、必要な情報が適確に提供されていない場合がある点については、改善の余地があるものと評価されました。

投資家・株主との関係

会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスク、ガバナンスその他のESG要素に係る情報等の非財務情報について、正確で利用者に分かりやすく、情報として有用性の高い形で、利用者に開示・提供されているものと評価されました。

【補充原則4-14-2】取締役・監査役に対するトレーニングの方針

当社は、取締役・監査役の新任時には、会社役員としての法的責任や当社の制度・ビジネス等について説明を行うとともに、その後も適宜機会を設けて当該説明を行っています。また、年初のフランチャイジー・取引先も含めた経営説明会「キックオフミーティング」及びその他の当社主催の各種説明会にお越しいただくとともに、商品の試食会等にご参加いただくことで、当社のビジネス及び商品に対する理解を深めていただくようにしております。また、取締役及び監査役が必要とする場合には、社外研修等を受講できるよう機会の提供・斡旋や費用の支援を含めた必要な対応を行います。

【原則5-1、補充原則5-1-2】株主との建設的な対話に関する方針

当社の株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針は、以下のとおりです。

(i)株主との対話全般について

株主との対話全般について統括するIR統括責任者を指定し、またその指揮下にIRを担当する部門を設置しています。

(ii)部門間の有機的連携

IR担当部門においては、広報・経営企画、総務・経理・法務等を担当する部門と適宜情報共有を行い、また事案によってはIR統括責任者のもと統一的なプロジェクトを設けることで、各部門の有機的な連携を図っています。

(iii)対話の手段の充実

各担当部門において株主・投資家からの問い合わせへの個別対応を行うとともに、株主総会並びに決算及び第2四半期決算説明会において、株主・投資家への説明を代表取締役自らが行っています。またその他、必要に応じて、説明会を開催しております。

(iv)株主との対話のフィードバック

IR統括責任者は、適宜株主・投資家との対話内容を取締役会、代表取締役その他の経営幹部に共有しています。

(v)情報管理

当社はインサイダー取引防止規程及び機密情報取扱管理規程を定め、情報管理を行っています。株主や投資家との個別対話においてインサイダー情報を提供することはありません。

2. 資本構成

外国人株式保有比率

30%以上

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
マクドナルド・レストランズ・オブ・カナダ・リミテッド	33,575,000	25.25
マクド・エー・ピー・エム・イー・イー・シンガポール・インベストメンツ・ピーティーイー・リミテッド	13,385,000	10.07
JPMorgan証券株式会社	1,633,184	1.23
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,276,100	0.96
ピーエヌワイエム エスエーエヌバイ ピーエヌワイエム ジーシーエム クライアント アカ운ツ エム アイエルエム エフイー	1,076,547	0.81
ピーエヌワイエム トリーティー デイテイテイ 15	1,022,748	0.77
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	993,500	0.75
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	980,162	0.74
ゴールドマン サックス インターナショナル	873,140	0.66
MSCO CUSTOMER SECURITIES	777,395	0.58

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

補足説明

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 JASDAQ
決算期	12月
業種	小売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	10名
定款上の取締役の任期	2年
取締役会の議長 更新	社長
取締役の人数	9名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数 更新	4名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 更新	3名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
ヨー・センペルズ	他の会社の出身者											
川村 明	弁護士											
上田 昌孝	他の会社の出身者											
高橋 鉄	弁護士											

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、 「過去」に該当している場合は「 」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、 「過去」に該当している場合は「 」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
ヨー・センペルズ		当社株式を35.32%(2021年12月31日現在)間接的に保有している米国マクドナルド・コーポレーションのインターナショナルデベロップメンタルライセンズドマーケットシニアバイスプレジデントであります。	ヨー・センペルズ氏は、長年海外の複数のマクドナルドにおいて、財務、人事の責任者及びマネージングディレクター等を歴任し、経営者として豊富な経験と実績並びに財務、人事及びマクドナルドビジネス等に関する豊富な見識を有しております。同氏のこれまでの職務における実績、及び豊富な見識を踏まえ、当社の企業価値の向上に貢献できると判断し、社外取締役として選任しております。
川村 明			川村明氏は、弁護士として、法律事務所のパートナー、国際法曹協会(IBA)の会長、公益社団法人日本仲裁人協会理事長等を歴任し、弁護士として国内外における豊富な経験と実績並びに企業法務、コンプライアンス、国際法務及び仲裁等に関して豊富な見識を有しております。このような豊富な経験及び見識に基づき、2002年より当社の社外取締役として独立かつ客観的な観点から、当社の経営上有用な発言を行ってきていること等を踏まえ、引き続き当社の取締役会の監督機能の実効性の強化を図る上で、適任であると判断し、独立社外取締役として選任しております。 なお、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の定める独立性判断基準を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、東京証券取引所に独立役員として届け出ております。

上田 昌孝		<p>上田昌孝氏は、複数の企業で代表取締役等を歴任し、経営者として豊富な経験と実績並びに財務、マーケティング及び人事等に関しても豊富な見識を有しております。このような豊富な経験及び見識に基づき、2016年より当社の社外取締役として独立かつ客観的な観点から当社の経営上有用な発言を行ってきている等を踏まえ、引き続き当社の取締役会の監督機能の実効性の強化を図る上で、適任であると判断し、独立社外取締役として選任しております。</p> <p>なお、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の定める独立性判断基準を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、東京証券取引所に独立役員として届け出ております。</p>
高橋 鉄		<p>高橋鉄氏は、弁護士として、法律事務所のパートナー、また複数の企業で、社外取締役・社外監査役等を歴任し、弁護士及び社外役員として豊富な経験と実績並びに企業法務、コンプライアンス及びコーポレート・ガバナンス等に関しても豊富な見識を有しております。</p> <p>このような豊富な経験及び見識に基づき、2007年より当社社会の日本マクドナルド株式会社の社外取締役として独立かつ客観的な観点から経営上有用な発言を行ってきていること等を踏まえ、当社の取締役会の監督機能の実効性の更なる強化を図る上で、同氏を当社の社外取締役として迎え入れることが適切であると判断し、独立社外取締役として選任しております。</p> <p>なお、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の定める独立性判断基準を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、東京証券取引所に独立役員として届け出ております。</p>

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性 [更新](#)

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役

補足説明 [更新](#)

取締役の選解任や報酬等に関し、客観性・透明性を担保するため、取締役会の下に、任意の諮問機関として、指名委員会及び報酬委員会を設置しております。これらの委員会の委員は、取締役会により、選定されており、委員の過半数は、独立社外取締役で構成されています。また、議長も、いずれも独立社外取締役が務めています。

指名委員会では、取締役・監査役の選解任等について審議し、その審議結果を参考に、取締役会では、取締役・監査役の選解任等について決定いたします。

指名委員会の委員は、下記のとおりです。

上田昌孝(指名委員長/独立社外取締役)、サラ・L・カサノバ(代表取締役会長)、ロバート・D・ラーソン(取締役)、川村明(独立社外取締役)、高橋鉄(独立社外取締役)

また、各取締役の報酬につきましては、報酬委員会にて決定しております。報酬委員会の委員である取締役の報酬につきましては、当該取締役を除いた委員にて決定しております。報酬委員会においては、取締役会が定めた方針に基づき、取締役会からの委任に基づき取締役の具体的な

報酬金額又は算定方法その他の条件を決定します。

報酬委員会の委員は、下記のとおりです。

川村明(報酬委員会議長/独立社外取締役)、サラ・L・カサノバ(代表取締役会長)、ロバート・D・ラーソン(取締役)、上田昌孝(独立社外取締役)、高橋鉄(独立社外取締役)

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役員数	4名
監査役員数	4名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人と内部監査部及び監査役会は、会社法及び金融商品取引法に基づく法定監査の結果報告に加え、必要の都度、相互の情報交換、意見交換を行うなどの連携を通じて監査の実効性と効率性を確保するよう努めております。

社外監査役員の選任状況	選任している
社外監査役員数	3名
社外監査役員のうち独立役員に指定されている人数	2名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
エレン カイヤ	他の会社の出身者													
田代 祐子	公認会計士													
本多 慶行	公認会計士													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
エレン カイヤ		当社株式を35.32%(2021年12月31日現在)間接的に保有している米国マクドナルド・コーポレーションのインターナルオーディットバイスプレジデントアンドチーフオーディットエグゼクティブであります。	エレン・カイヤ氏は、複数の企業及び当社の子会社が運営するマクドナルドビジネスのライセンサーである米国法人マクドナルド・コーポレーションで内部監査の部門責任者として、内部監査業務に携わり、監査業務に関し、豊富な経験と実績並びにマクドナルドビジネス、監査、企業統治及び会計に係る豊富な見識を有しております。このような経験及び見識に基づき、2020年より当社の社外監査役として、客観的な立場から有用な発言を行ってきたこと等を踏まえ、引き続き当社の監査役会の監督・監査機能等の強化を図る上で、適任であると判断し、社外監査役として選任しております。
田代 祐子			田代祐子氏は、米国公認会計士として、監査法人のパートナー、複数の企業の財務責任者、代表取締役等を歴任し、会計士及び経営者として豊富な経験と実績並びに企業会計に関する専門的知識及び会社経営に関する豊富な見識を有しております。このような豊富な経験及び見識に基づき、2016年より当社の社外監査役として、独立かつ客観的な当社な立場から有用な発言を行ってきたこと等を踏まえ、引き続き当社の監査役会の監督・監査機能等の強化を図る上で、適任であると判断し、独立社外監査役として選任しております。 なお、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の定める独立性判断基準を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しない事から、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、東京証券取引所に独立役員として届け出ております。

本多 慶行		<p>本多慶行氏は、公認会計士・米国公認会計士として、監査業務に従事され、また、複数の企業でCFO及び代表取締役・代表執行役等を歴任し、CFO及び経営者として豊富な経験と実績並びに企業会計、コーポレートファイナンスに関する専門的知識、会社経営に関する豊富な見識を有しております。このような経験及び見識に基づき、2016年より当社の社外監査役として、独立かつ客観的な立場から有用な発言を行ってきていること等を踏まえ、引き続き当社の監査役会の監督・監査機能等の強化を図る上で、適任であると判断し、独立社外監査役として選任しております。</p> <p>なお、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の定める独立性判断基準を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しない事から、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、東京証券取引所に独立役員として届け出ております。</p>
-------	--	--

【独立役員関係】

独立役員の人数 更新	5名
--	----

その他独立役員に関する事項

当社は、社外取締役及び社外監査役の独立性判断基準を取締役会において定めております。その内容は、上記「[原則4-9]独立社外取締役の独立性判断基準及び資質」記載のとおりです。当社は、「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準及び当社の定める独立性判断基準に基づき、独立役員の資格を充たす社外役員をすべて独立役員に指定しております。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入、その他
---------------------------	-----------------

該当項目に関する補足説明

その他は、株価連動型インセンティブ制度であります。

ストックオプションの付与対象者	
-----------------	--

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	一部のものだけ個別開示
-----------------	-------------

該当項目に関する補足説明 更新

連結報酬等の総額1億円以上の役員としては、代表取締役サラ・カサノバ氏、代表取締役日色保氏、代表取締役下平篤雄氏が該当いたします。

サラシ、カサノバ氏の報酬等の内訳は、提出会社より月例報酬71百万円、株価連動型報酬24百万円、業績連動型報酬26百万円、退職慰労金9百万円です。連結子会社日本マクドナルド株式会社より、月例報酬71百万円、株価連動型報酬24百万円、業績連動型報酬26百万円、退職慰労金9百万円があります。

日色保氏の報酬等の内訳は、提出会社より月例報酬30百万円、株価連動型報酬30百万円、業績連動型報酬31百万円、退職慰労金8百万円です。連結子会社日本マクドナルド株式会社より、月例報酬30百万円、株価連動型報酬30百万円、業績連動型報酬31百万円、退職慰労金8百万円があります。

下平篤雄氏の報酬等の内訳は、提出会社より月例報酬21百万円、株価連動型報酬9百万円、業績連動型報酬17百万円、退職慰労金5百万円です。連結子会社日本マクドナルド株式会社より、月例報酬21百万円、株価連動型報酬9百万円、業績連動型報酬17百万円、退職慰労金5百万円があります。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

役員の報酬等の額につきましては、当社の業績、役員の役位、職責等を総合的に勘案の上、株主総会で承認された限度額の範囲内で決定しております。取締役の報酬限度額は、2018年3月28日開催の第47回定時株主総会において年額1,200百万円以内(従業員兼務取締役の従業員分及び当子会社から支払われる同社との兼務取締役に対する報酬を含まない。)と決定されております。また、取締役報酬体系としたしましては、会社法第361条第1項に基づく限度額枠内での月例報酬、株価連動型報酬、業績連動型報酬及び退職慰労金を設けております。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役に対しては法務部門が、社外監査役に対しては常勤監査役と内部監査部が連携し、監査または監査に必要な当社またはグループ全体の情報の提供及び説明を実施しております。

また、会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人と内部監査部及び監査役会は、会社法及び金融商品取引法に基づく法定監査の結果報告に加え、必要の都度、相互の情報交換、意見交換を行うなどの連携を通じて監査の実効性と効率性を確保するよう努めております。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

当社は、取締役会、監査役会、会計監査人設置会社であります。

当社グループは執行役員制度を採用しており、取締役と執行役員の業務執行を分離しております。取締役会は、独立社外取締役3名を含む9名で構成され、重要な経営の意思決定や、取締役の職務執行及び執行役員の業務執行に対する監督を行い、執行役員は担当分野において機動的な業務執行を行っております。

また、当社は、事業会社である日本マクドナルド株式会社において、CEO及びCEOが選任したメンバーで構成する「エグゼクティブ・マネージメント・チーム(EMT)」を設置しています。EMTは、執行役員から適宜報告を受け、執行役員と連携することで業務遂行の円滑化を図るとともに、当該会社の取締役会から受託された範囲で、経営の意思決定を行うことで、意思決定の迅速化を図っています。

取締役・監査役候補者の指名については、指名委員会で事前に審議し、その審議結果を参考に、取締役会で決定することとなっております。

取締役の報酬については、任意の諮問機関であり、社外取締役が議長を務める「報酬委員会」が決定しております。

当社の内部監査の組織につきましては、CEO直轄の独立した内部監査部を設置しております。内部監査の対象は、当社及び連結子会社であります。内部監査は、その活動を通じて、リスク・アプローチの概念に基づき各業務プロセスに潜在あるいは顕在化しているリスクを把握し、業務及び財産の実態を監査することにより、法令及び規程等の遵守、会社財産の保全、業務の効率化及び内部統制機能の強化に貢献することをその使命としております。具体的には、CEOの決裁を受けた年度内部監査計画に基づいて監査を実施し、その結果を被監査部門の長に報告しております。また、監査結果に対して被監査部門と改善計画について協議、合意した上で、監査報告書をCEO及び監査役等に提出しております。なお、被監査部門に関しては、改善期限を設定し、その期限経過後遅滞なく改善内容の実施状況についてフォローアップ監査を行い、内部監査の実効性を担保しております。

監査役監査につきましては、1名の常勤監査役と3名の非常勤監査役で監査役会を構成し、経営に関する監視を行っております。さらに内部監査部と密接に連携をとりながら、「監査役監査基準」に準拠して厳正に監査を行っております。

また、会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人と内部監査部及び監査役会は、会社法及び金融商品取引法に基づく法定監査の結果報告に加え、必要の都度、相互の情報交換、意見交換を行うなどの連携を通じて監査の実効性と効率性を確保するよう努めております。

当社は、取締役(アローシャ・ウィジェムニ氏、ヨー・センペルズ氏、川村明氏、上田昌孝氏、高橋鉄氏)及び監査役(石井隆朗氏、エレン・カイヤ氏、田代祐子氏、本多慶行氏)との間で、会社法第427条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法令が定める額となります。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由 更新

当社は、業務執行に対し、取締役会による監督と監査役による適法性監査の二重のチェック機能を持つ監査役会設置会社の体制を選択しております。

監査役会設置会社の体制のもと、独立した客観的な立場からの助言等を受けること、及び監督機能の強化を図ることを目的として、独立社外取締役を複数人選任しております。

また、取締役会の諮問機関である報酬委員会、指名委員会の委員の過半数を独立社外取締役とし、独立社外取締役が議長を務めることにより、取締役の報酬や取締役の選解任等に関し、客観性・透明性を確保しております。

業務執行に関しましては、事業環境の変化に迅速に対応できる経営体制であることを目的として、経営の意思決定機関及び業務の監督機関としての取締役会と執行役員との業務執行機関を分離しております。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
集中日を回避した株主総会の設定	開催を午後にし他社と重ならないようにすることで、来場に便宜を図っております。
電磁的方法による議決権の行使	インターネットを利用した議決権行使方法を導入しております。
その他	ホームページ上で株主総会の模様を映像と資料で紹介しております。また、株主総会当日に株主総会の模様をライブ配信(参加型バーチャル株主総会)しております。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	決算及び第2四半期決算説明会を実施するほか、必要に応じて、説明会を開催しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算及び第2四半期決算説明会のプレゼンテーションの模様を動画配信しております。決算短信他、会場での配布資料も添付しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IRグループを設置しております。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	「業務上の行動規範」の中で規定しております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	連結子会社日本マクドナルド株式会社にサステナビリティ&ESG部を設置し、企業の社会的責任として、エネルギーや廃棄物管理、環境負荷削減などの環境保全活動、また公益法人ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパンの支援、キッズスポーツ支援、食育、地域貢献等の様々な社会貢献活動を行っております。 またSDGsの主旨に則り、サステナビリティ&ESG部に加えて全社的にESG活動を推進するチームを構成し、「安全でおいしいお食事を」「地球環境のために」「地域の仲間にサポートを」「働きがいをすべての人に」を重点的に取り組む4つの領域として、持続可能なより良い社会と環境を構築するために引き続き取り組んで参ります。 ステークホルダーの皆様と共有する課題とその取り組みへの報告として毎年サステナビリティレポートを発行しており、適切な情報開示に努めております。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	東京証券取引所の情報開示指針を順守し、適時適切な情報開示に努めるとともに、「インサイダー取引防止規程」を策定し、法務部門が社員に対して注意を喚起しております。

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他会社の業務の適正を確保するための当社グループの体制についての決定内容の概要は以下のとおりであります。

1. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- (1) 取締役会議事録をはじめ、株主総会議事録、計算書類及び事業報告、当社の連結子会社で実施されているエグゼクティブ・マネジメント・チーム(以下「EMT」という)議事録、「権限委譲に関するガイドライン」に基づく事前審査と承認記録、監査役会議事録、監査役に関する書類、及びその他取締役会及び監査役会が定める書類(電磁的に記録されたものを含む)については、関連資料とともに10年間保存し管理する。
- (2) 業務執行に係る文書の保存及び管理については、文書の重要度に応じて保存期間や保存方法を規定する「文書保存管理規程」を策定し、これを従業員に周知徹底するとともに、各本部の日常の文書管理基準を設定し、必要な研修を実施する。

2. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) リスク管理の確保については、当社グループのリスク管理について、詳細を定めた「全社リスク管理委員会規程」に基づき、全社リスク管理委員会が担当し、その指導のもと各本部のリスク管理責任者が当該各本部におけるリスク管理体制の浸透をはかる。また、リスクの事前審査体制を確保するため「権限委譲に関するガイドライン」において、関係各部門又はEMTの事前審査の必要性の有無を明記しこれを従業員に周知徹底するため必要な研修を実施する。
- (2) 業務執行部門から独立した内部監査部を設置し、各部門の業務プロセスを監査し、リスクの発見・防止と業務プロセスの改善に努める。
- (3) 大規模な事故、災害、不祥事等の発生等による大規模なリスクに対処するため、必要な人員で構成する緊急対策本部を適宜設置する。緊急対策本部で取り扱うべきリスク、本部の活動及び権限の詳細については、「危機管理規程」及び「大規模災害対策本部規程」において定める。
- (4) そのほか、ビジネスの性質に鑑み、「危機管理規程」に基づいて、店舗で発生する事故に対応するリスクの管理体制を確立するために、「エマージェンシー・ホットライン規程」に基づきエマージェンシー・ホットライン(緊急通報体制)を設置し、経営陣への報告体制を整備する。店舗における事故が発生した場合の対応方法については、「店舗商品・製品の品質の危機レベル管理とストックリカバリーに関する規程」を策定して、事故レベルごとの各部門の役割とともに、対応方法を具体的に定める。

3. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

「取締役規程」及び「取締役会規程細則」において取締役会での決議、報告事項を明記するとともに、各取締役は、「業務分掌・職務権限規程」及び「権限委譲に関するガイドライン」に基づき、職務権限の分配及び意思決定の適正化をはかり、効率的かつ適正な職務執行を行う。また、各取締役は、当社の経営方針の策定、重要事項の検討や決定、当社のコンプライアンス体制、リスク管理体制の整備、運用等について、効率的に取締役に対して報告が行われる体制を構築するよう、取締役会又は代表取締役に適宜提案する。

4. 取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- (1) 連結子会社の代表取締役CEOを長とし、同社COO、CFO、法務ガバナンス本部執行役員及び人事本部担当執行役員を常任委員として全社リスク管理委員会を設置し、職務の執行が法令及び定款に適合することの維持確立に必要な調査を行い、指導を提案する権限を与える。全社リスク管理委員会の権限と活動に関する詳細を全社リスク管理委員会規程において定める。
- (2) コンプライアンスについて平易な言葉で説明した「業務上の行動規範」(Standards of Business Conduct)ハンドブックを策定し、従業員に配布するとともに、その遵守を確保するため、各従業員から遵守の誓約書を徴求する。
- (3) 取締役、執行役員、従業員など、役職及び職責に応じて、コンプライアンスに必要な研修を実施する。
- (4) 当社の業務執行に係る取締役及び従業員の承認権限を、役職及び職責ごとに明記し、関係各部署又はEMTによる事前承認の必要性の有無及び取締役会での決議や報告の必要性の有無を明記した「権限委譲に関するガイドライン」を策定するとともに、重要な業務執行の決定については、EMTにおいて事前に審査させるため、「EMT規程」を策定し、これらを従業員に周知徹底する。
- (5) 業務執行部門から独立した内部監査部を設置し、各部門の業務プロセスを監査し、不正の発見・防止と業務プロセスの改善に努める。
- (6) これらの取組みについて、積極的に株主、投資家、社会並びに取締役及び従業員に対して開示を行うことで、コンプライアンス体制の啓蒙と透明性の確保に努める。

5. 企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社を含む企業集団全体での業務の適正化を維持するため、当社企業集団を構成する日本マクドナルド株式会社において、「内部統制規程」に定める業務適正化体制と同等の体制をとらせるとともに、業務の適正を維持するために重要と考えられる事項について当社に報告する体制をとらせるものとする。

6. 監査役がその職務を補助すべき従業員を置くことを求めた場合における当該従業員に関する事項

取締役会は、監査役が求めた場合は監査役の求める職務の補助を行うことができるだけの専門性、知識を有する従業員を、実務上可能な限り速やかに監査役補助従業員として任命するとともに、取締役及び従業員は、監査役補助従業員の調査、監査等に対し、監査役に対するのと同様の協力を行う。

7. 前号の従業員の取締役からの独立性及び指示の実効性の確保に関する事項

監査役補助従業員は、取締役会の指揮命令系統には属さず、独立して監査役の職務の補助にあたり、監査役補助従業員に対する人事異動、懲戒処分その他の人事上の措置は、あらかじめ監査役会に報告され、その承認を得なければ発動しないものとする。

8. 取締役及び従業員が監査役に報告するための体制、その他の監査役への報告に関する体制

- (1) 内部監査、財務及び法務部門は、担当部門の業務執行において法令に違反する事実、会社に著しい損害を与えるおそれのある事実を発見したときは、直ちに監査役に報告する。
- (2) 取締役会は(1)の報告義務について、その周知をはかる。
- (3) 取締役及び従業員から、法令に違反する事実、会社に著しい損害を与えるおそれのある事実を発見した旨の報告を受けた全社リスク管理委員会は、委員長を通じて直ちに監査役に報告するものとする。内部通報制度による通報を受けた場合も同様とする。
- (4) 取締役及び従業員は、監査役から業務執行に関する事項の報告を求められた場合には、速やかに報告しなければならない。
- (5) 監査役は、内部監査部の実施する監査について、当該部門から適宜報告を受け、監査役が必要と認めるときは、追加監査の実施又は業務改善等の施策の実施を求めることができる。

9. 監査役への報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

当社は、「内部統制規程」に基づき、当社グループの監査役へ報告を行った当社グループの役職員が、当該報告をしたことを理由として不利な取

扱いを受けないものとしている。

10. 監査の職務執行について生ずる費用又は債務の処理に関する方針

当社は、「内部統制規程」に基づき、監査役がその職務の執行について、費用の前払い等の請求をしたときは、速やかに当該費用又は債務を処理しなければならないものとしている。

11. その他の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(1) 監査役会は、監査の実施にあたり、連結子会社の内部監査部及び会計監査人と連携することができるほか、常勤監査役及びその指定する者は重要な業務執行が協議される会議(会議の種類を問わない)に出席することができ、その場において意見を述べ、又は説明を求めることができる。

(2) 監査役は会計監査人を監督し、取締役からの会計監査人の独立性を確保するため、会計監査人の監査報告について独自に報告が受けられる。

(3) 当社を含む企業集団全体での業務の適正化を維持するため、当社企業集団を構成する日本マクドナルド株式会社において、「内部統制規程」に定める業務適正化体制と同等の体制をとらせるとともに、業務の適正を維持するために重要と考えられる事項について当社に報告する体制をとらせるものとする。2015年には同規程を改訂し、連結子会社の内部監査部及び各担当部門が、直接当社の監査役に報告できることを明確にするとともに、不利益取扱いの禁止、監査役補助従業員への協力義務、監査費用等の処理を明確にした。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社グループは、総会屋・暴力団などの反社会的勢力とは絶縁しており、今後ともこれら反社会的勢力からの不当な要求に対しては断固としてこれを拒否します。暴力団等が、商品クレーム等を口実として脅しをかけて、不法な金銭的利益を得ようとする行為に対して、「暴力団を恐れない」「暴力団に金を出さない」「暴力団を利用しない」を原則として、対応していきます。

上記の反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方は「業務上の行動規範」ハンドブックにおいて明記されております。

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

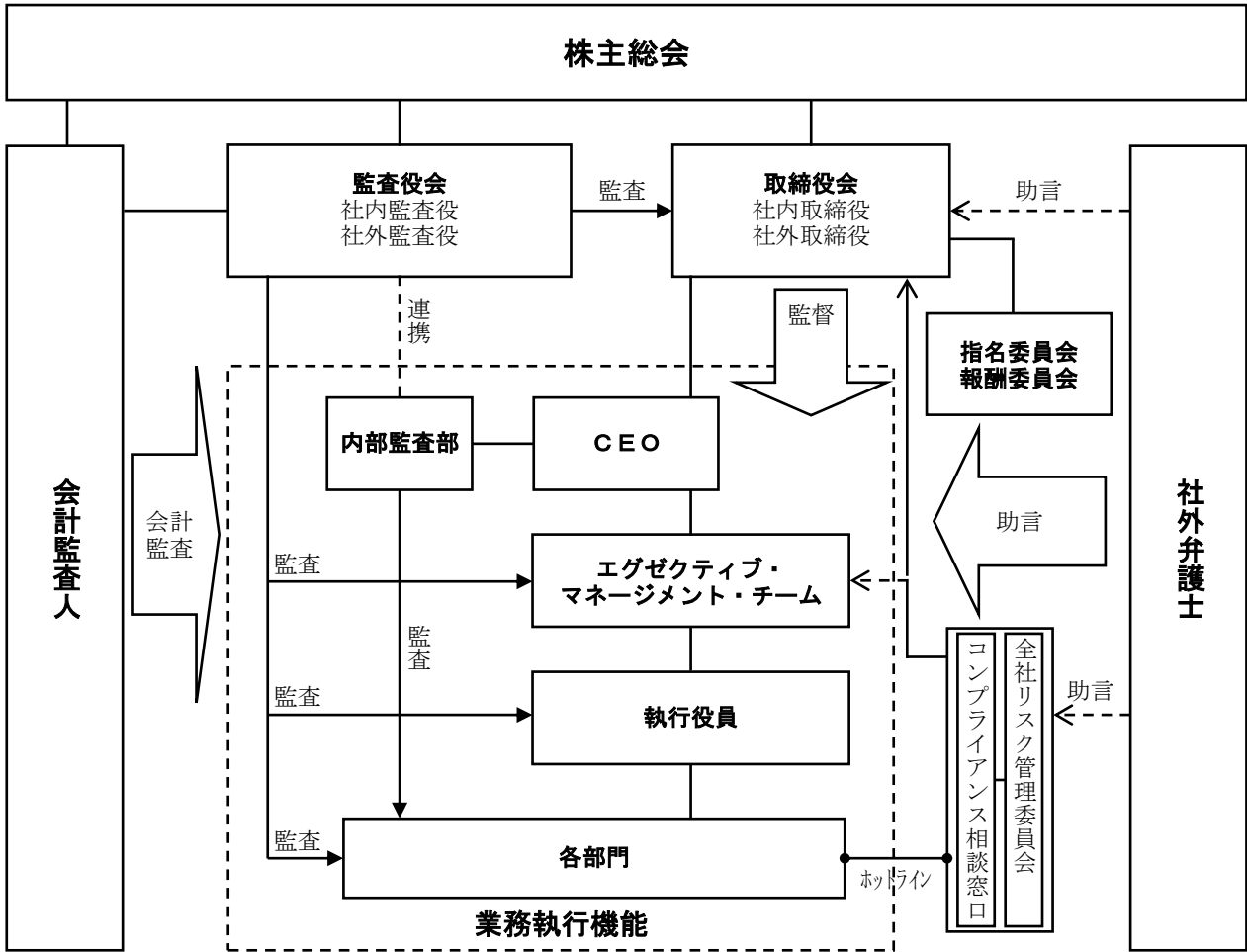
買収防衛策の導入の有無

なし

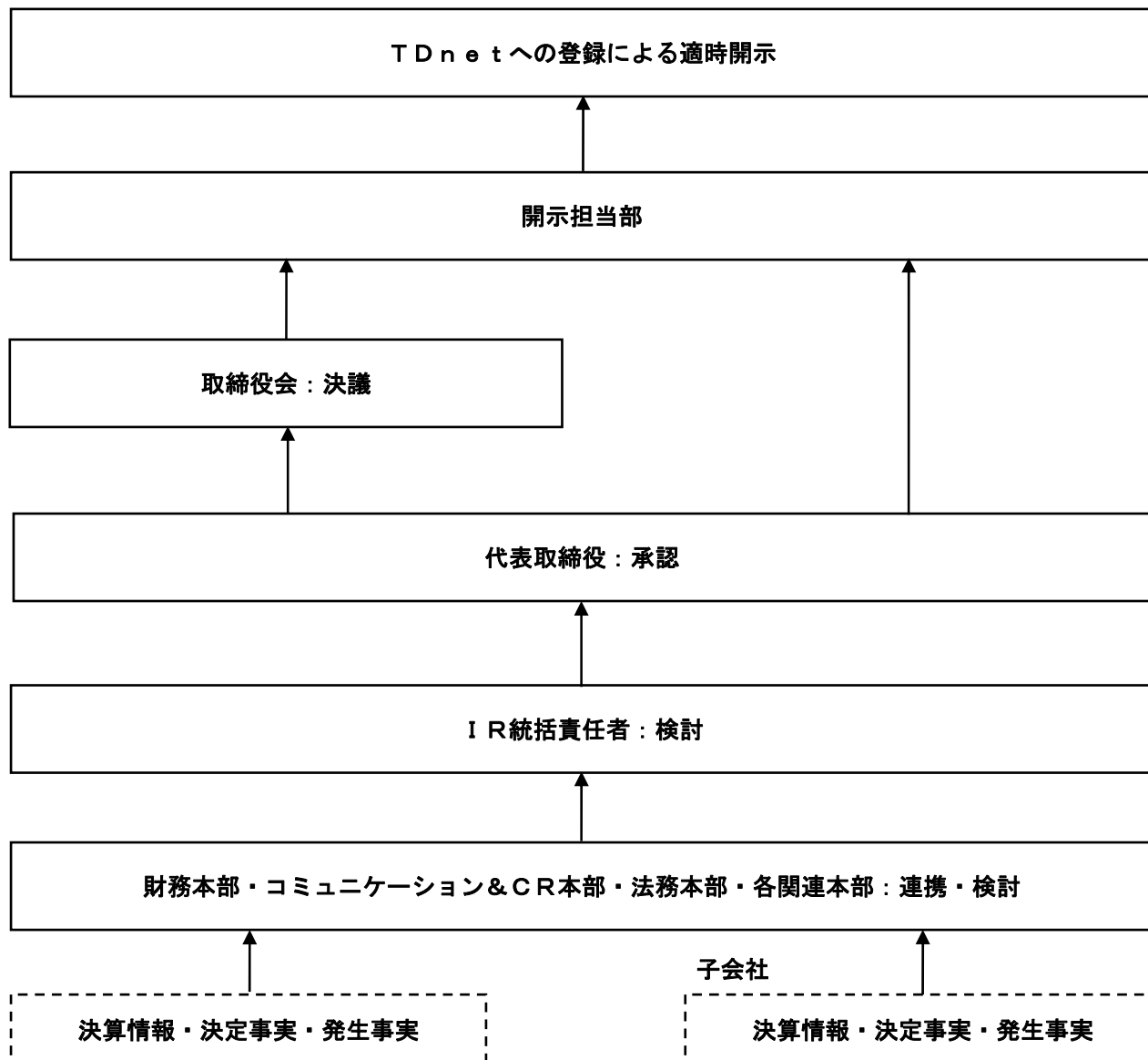
該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社グループのコーポレート・ガバナンス体制を図式化すると以下のとおりになります。



＜適時開示体制の概要についての模式図＞



当社が取締役に期待する専門性(スキルマトリックス)

	上場会社 経営	マーケ ティング	IT	法務/ コンプライ アンス	財務/ 会計	人事	国際事業	CSR	マクドナルド ビジネス
代表取締役会長 サラ・L・カサノバ	●	●				●	●		●
代表取締役社長兼 CEO 日色 保	●	●				●	●	●	●
代表取締役副社長兼 COO 下平篤雄	●					●			●
取締役 ロバート・D・ラーソン	●					●	●		●
取締役 アローシャ・ウィジェムニ					●		●		●
社外取締役 ヨー・センペルズ	●				●	●	●		●
独立社外取締役 川村明				●				●	
独立社外取締役 上田昌孝	●	●			●	●	●	●	
独立社外取締役 高橋 鉄				●				●	
常勤監査役 石井隆朗					●				●
社外監査役 エレン・カイヤ					●		●		●
独立社外監査役 田代祐子	●				●	●	●	●	
独立社外監査役 本多慶行	●		●		●		●		

(注)なお、このスキルマトリックスは、全ての知見や経験を表すものではありません。

当社の取締役及び監査役の重要な兼任の状況

役職・氏名	兼任先の会社名・役職
代表取締役会長 サラ・L・カサノバ	日本マクドナルド株式会社代表取締役会長
代表取締役社長兼 CEO 日色 保	日本マクドナルド株式会社代表取締役社長兼CEO
代表取締役副社長兼 COO 下平篤雄	日本マクドナルド株式会社代表取締役副社長兼COO
取締役 アローシャ・ウィジェムニ	マクドナルドグローバルフランチャイズングリミティッド コーポレートバイスプレジデント グローバルフランチャイズングオフィサー
社外取締役 ヨー・センペルズ	マクドナルド・コーポレーション インターナショナルデベロップメンタルライセンスト マーケットシニアバイスプレジデント
独立社外取締役 川村明	アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業顧問・弁護士 公益社団法人日本仲裁人協会顧問 ワールドアスレティックス ディスシプリナリー・トライビューナル委員
独立社外取締役 上田昌孝	公益社団法人会社役員育成機構(BDTI)理事 特定非営利活動法人日本卵殻膜推進協会理事長 株式会社スカラ顧問 株式会社東日本銀行社外取締役 一般社団法人日本ゴルフツアー機構専務理事
独立社外取締役 高橋 鉄	ITN法律事務所代表弁護士 野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役 (監査等委員)
常勤監査役 石井隆朗	日本マクドナルド株式会社常勤監査役
社外監査役 エレン・カイヤ	マクドナルド・コーポレーションインターナルオーディットバイスプレジデントアンドチーフオーディットエグゼクティブ
独立社外監査役 田代祐子	株式会社アコーディア・ゴルフ取締役会長 ネクスト・ゴルフ・マネジメント株式会社取締役会長 ヤマハ発動機株式会社社外取締役 特定非営利活動法人未来開発研究所理事 特定非営利活動法人ザ・ファースト・ティー・オブ・ジャパン理事
独立社外監査役 本多慶行	スミダコーポレーション株式会社代表執行役CFO