

(証券コード2702)

2024年3月8日

株 主 各 位

東京都新宿区西新宿六丁目5番1号  
日本マクドナルドホールディングス株式会社  
代表取締役社長 日 色 保

## 第53回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第53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。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認下さいますようお願い申し上げます。

### 【当社ウェブサイト】

[https://www.mcd-holdings.co.jp/ir/individual/shareholder\\_meeting/](https://www.mcd-holdings.co.jp/ir/individual/shareholder_meeting/)



### 【株主総会資料掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/2702/teiji/>



### 【東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



(上記の東証ウェブサイトアクセスいただき、「銘柄名(会社名)」に「日本マクドナルドホールディングス」又は「コード」に当社証券コード「2702」を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を順にご選択のうえ、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認下さい。)

株主総会にご出席の株主様へのお土産のご用意はございません。  
何卒ご理解下さいますようお願い申し上げます。

当日ご出席されない場合は、インターネット又は書面（郵送）によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、2024年3月25日（月曜日）午後6時までに議決権を行使して下さいようお願い申し上げます。

なお、議事の模様はインターネットによる同時中継でご視聴いただけます。視聴方法等の詳細は6頁以下をご参照下さい。

敬 具

## 記

1. 日 時 2024年3月26日（火曜日）午後1時
2. 場 所 東京都渋谷区渋谷二丁目21番1号  
渋谷ヒカリエ9階 ヒカリエホール
3. 目的事項  
報告事項
  1. 第53期（2023年1月1日から2023年12月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
  2. 第53期（2023年1月1日から2023年12月31日まで）計算書類の内容報告の件

### 決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役5名選任の件
- 第3号議案 監査役3名選任の件
- 第4号議案 退任監査役に対する退職慰労金の贈呈並びに社外取締役及び社外監査役に対する役員退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給の件

### 4. 招集にあたっての決定事項

- (1) 書面（郵送）により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案につき賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとしてお取り扱いいたします。
- (2) インターネット及び書面（郵送）の両方で議決権行使をされた場合は、インターネットによる議決権行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

- (3) インターネットによる方法で複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

以上

- ~~~~~
- ◎当日ご出席の際は、お手数ながら本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙を会場受付にご提出下さいますようお願い申し上げます。なお、会場への入場開始は午後0時を予定しており、それ以前の入場はできませんのでご承知おき下さい。
  - ◎電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の各ウェブサイトにて修正した旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。
  - ◎電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款第14条の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。

①連結計算書類の「連結注記表」

②計算書類の「個別注記表」

したがって、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面は、監査報告を作成するに際し、監査役及び会計監査人が監査をした対象書類の一部であります。



招集ご通知の主要なコンテンツが、スマートフォン・パソコンでご覧いただけます。

当社では、スマートフォン等で招集ご通知の主要なコンテンツの閲覧がより簡単に行えるサービスを導入しております。

下記のURL又はQRコードによりアクセスいただきご覧下さい。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

<https://p.sokai.jp/2702/>





## 議決権行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様のご大切な権利です。  
後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、議決権を行使して下さいませ  
ようお願い申し上げます。  
議決権を行使する方法は、以下の3つの方法がございます。



### 株主総会に ご出席される場合

本招集ご通知とあわせてお送り  
する議決権行使書用紙を会  
場受付にご提出下さい。

日 時

2024年 3 月 26 日 (火曜日)  
午後 1 時 (受付開始: 午後 0 時)



### 書面 (郵送) で議決権を 行使される場合

本招集ご通知とあわせてお送  
りする議決権行使書用紙に議  
案に対する賛否をご表示のう  
え、ご返送下さい。

行使期限

2024年 3 月 25 日 (月曜日)  
午後 6 時 00 分到着分まで



### インターネットで議決権を 行使される場合

次ページの案内に従って、議  
案の賛否をご入力下さい。

行使期限

2024年 3 月 25 日 (月曜日)  
午後 6 時 00 分入力完了分まで

## 議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

議決権行使書 株主番号 ○○○○○○○○ 議決権の数 XX 票

○ ○ ○ ○ 印中

× × × × 年 × 月 × 日

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

スマートフォンの  
議決権行使  
ウェブサイトに  
ログインQRコード

見本

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

こちらに議案の賛否をご記入下さい。

#### 第1号・第4号議案

- 賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 >> 「否」の欄に○印

#### 第2号・第3号議案

- 全員賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 全員反対する場合 >> 「否」の欄に○印
- 一部の候補者を  
反対する場合 >> 「賛」の欄に○印をし、  
反対する候補者の番号を  
ご記入下さい。

※議決権行使書はイメージです。

# インターネットによる議決権行使のご案内

## ログイン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下さい。



※「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下さい。



### 「スマート行使」での議決権行使は1回のみ。

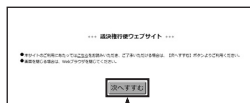
議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただく、PC向けサイトへ遷移できます。

## 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://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスして下さい。



「次へすすむ」をクリック

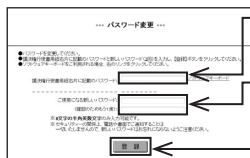
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力下さい。



「議決権行使コード」を入力

「次へ」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」をご入力下さい。



「パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定して下さい

「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下さい。

※操作画面はイメージです。

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、携帯電話の操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせ下さい。

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル

0120-768-524

(受付時間 年末年始を除く 9:00~21:00)

※ 機関投資家の皆様は、株式会社 I C J の運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

# インターネットによる同時中継のご視聴方法



## 日本マクドナルド ホールディングス株式会社 第53回定時株主総会

株主番号

パスワード

私はロボットではありません



アプレックス・テクノロジー

本システムにご入力いただいた情報は、株主総会の運営及び当社における今後の株主施策の分析・経営の目的にのみ利用いたします。  同意する

株主様が株主総会の議事の模様を同時中継でご視聴いただくためのシステムです。議決権行使やご質問等はできません。

ログイン

ログインができない場合は、下記の番号にお電話をください。  
ライブ配信サポート事務局:03-3238-1182  
3月26日(火)午後0時よりオープンいたします

[推奨環境](#) [よくあるご質問](#)

2024年3月26日（火曜日）午後0時40分頃より中継を開始予定です。

### 【注意事項】

- ・ 当日は安定した配信に努めてまいります。通信環境の影響により、同時中継の映像・音声の乱れ及び一時中断などの通信障害が発生する可能性がございます。当社はこれら通信障害によって同時中継をご視聴の方が被った不利益に関しては、一切の責任を負いかねますことをご了承下さい。
- ・ 株主総会当日において、ご視聴いただく株主様側の環境等の問題と思われる原因の接続不良・遅延・音声のトラブル等につきましてもサポートできかねます。あらかじめご了承ください。
- ・ インターネットによる同時中継はいわゆる「参加型」のバーチャル株主総会となりますので、ご視聴いただく株主様におかれましては、会社法上の出席にはあらず、議決権行使やご質問等はお受けできませんので、インターネット又は書面（郵送）により事前に議決権をご行使下さいますようお願い申し上げます。
- ・ インターネットによる議決権行使の際、議決権行使ウェブサイトのアンケート機能を利用して、ご質問等をお送りいただくことが可能です。株主の皆様のご関心の高い事項につきましては、株主総会でご説明させていただく予定です。

### 【推奨視聴環境】

○Windows (10/11) Microsoft Edge (Chromium) 最新版 Google Chrome 最新版 Mozilla Firefox 最新版	○Mac Safari 最新版 Google Chrome 最新版 Mozilla Firefox 最新版
○Android Google Chrome 最新版 Mozilla Firefox 最新版	○iOS (iPadOS) Safari 最新版

## 株主総会参考書類

### 第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、剰余金の配当につきましては、株主の皆様へ安定した配当を継続することを基本としつつ、業績の動向、資金需要の状況、企業競争力強化のための内部留保の充実等を総合的に勘案して決定する方針としております。

上記配当に関する基本方針のもと、当期の業績、資金繰り、自己資本利益率などの財務指標を総合的に勘案した結果、当期の期末配当を前年度に比べ1株につき3円増配し、以下のとおりといたしたいと存じます。

(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42円 総額 5,584,273,968円

なお、この割当てにおいては自己株式1,096株分を除外しております。

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2024年3月27日



## 第2号議案 取締役5名選任の件

本総会終結の時をもって、取締役サラ L. カサノバ氏、アローシャ・ウィジェムニ氏、ヨー・センペルズ氏、上田昌孝氏及び高橋鉄氏は任期満了となります。

つきましては、取締役5名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、取締役候補者の選任につきましては、独立社外取締役が委員長を務め、委員の過半数を独立社外取締役で構成する任意の「指名委員会」の審議を経たうえで、取締役会にて候補者を決定しています。

取締役候補者は、次のとおりであります。

### (ご参考) 取締役候補者一覧

候補者番号	氏名	当社における地位・担当	候補者属性
1	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">再任</span> サラ L. カサノバ	代表取締役会長	
2	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">新任</span> トーマス・コウ	—	
3	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">再任</span> ヨー・センペルズ	社外取締役	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外</span>
4	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">再任</span> 上田昌孝	社外取締役	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立</span>
5	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">再任</span> 高橋鉄	社外取締役	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立</span>

(注) 当社における地位・担当は、本招集に伴う取締役会決議時(2024年2月20日現在)のものです。

新任・・・新任取締役候補者

再任・・・再任取締役候補者

社外・・・社外取締役候補者

独立・・・東京証券取引所に届出予定の独立役員

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
1	サラ L. カサノバ (1965年4月6日生)  <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">再任</div>  所有する当社の株式数 2,026株	1991年1月 マクドナルドカナダ入社 1997年1月 マクドナルドロシア／ウクライナマーケティングシニアディレクター  2001年7月 マクドナルドカナダ マーケティングシニアディレクター 2004年10月 日本マクドナルド株式会社マーケティング本部執行役員 2007年4月 同社ビジネスディベロップメント部上席執行役員 2009年7月 マクドナルドマレーシア マネージングディレクター 2012年5月 マクドナルドマレーシア マネージングディレクター並びにマクドナルドシンガポール及びマクドナルドマレーシアリージョナルマネージャー 2013年8月 日本マクドナルド株式会社代表取締役社長兼最高経営責任者(CEO) 2014年3月 当社代表取締役社長兼最高経営責任者(CEO) 2019年3月 日本マクドナルド株式会社代表取締役会長(現任) 2021年3月 当社代表取締役会長(現任) 2023年6月 三井物産株式会社社外取締役(現任)  (重要な兼職の状況) 日本マクドナルド株式会社代表取締役会長 三井物産株式会社社外取締役
(取締役候補者とした理由) サラ L. カサノバ氏は、海外の複数のマクドナルド関連企業において、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された後、当社(2014年から)及び当社子会社(2013年から)の代表取締役社長兼最高経営責任者、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、当社の企業価値の向上に大きく貢献してきました。同氏のこれまでの職務における実績並びに経営及びマクドナルドビジネスに関する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、取締役候補者といたしました。		

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
2	<p>トーマス・コウ (1975年7月16日生)</p> <p><span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">新任</span></p> <p>所有する当社の株式数 0株</p>	<p>2000年2月 カールツァイスビジョン入社</p> <p>2007年7月 ポストンコンサルティンググループ コンサルタント</p> <p>2009年7月 同社プロジェクトリーダー</p> <p>2010年10月 マクドナルドAPMEAリージョン ディレクターストラテジー&amp;インサイト</p> <p>2012年4月 マクドナルドAPMEAリージョン シニアディレクターストラテジー&amp;インサイト</p> <p>2013年4月 マクドナルド韓国バイスプレジデントストラテジー&amp;インサイト</p> <p>2015年7月 日本マクドナルド株式会社戦略インサイト本部執行役員</p> <p>2017年1月 マクドナルド・コーポレーション チーフファイナンシャルオフィサーハイグロスマーケットセグメント</p> <p>2018年9月 マクドナルドポルトガル マネージングディレクター</p> <p>2020年11月 マクドナルド・コーポレーション アジアビジネスユニットリードインターナショナルDLマーケット (現任)</p> <p>(重要な兼職の状況) マクドナルド・コーポレーション アジアビジネスユニットリードインターナショナルDLマーケット</p>
	<p>(取締役候補者とした理由)</p>	<p>トーマス・コウ氏は、海外の複数のマクドナルド関連企業やマーケットにおいて、戦略インサイトのディレクター、CFO及びマネージングディレクター等を歴任された後、2020年からビジネスユニットリードとしてマクドナルド・コーポレーションのインターナショナルDLマーケットにおけるアジアビジネスを牽引し、豊富な経験及びマクドナルドの経営戦略に関する豊富な見識を有しております。また、同氏は過去に当社子会社である日本マクドナルド株式会社の執行役員として、戦略の立案等を通じ同社の業績改善に貢献いたしました。同氏のこれまでの職務における豊富な経験及び見識を踏まえ、当社の企業価値の向上に貢献できると判断し、取締役候補者いたしました。</p>

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
3	<p>ヨー・センペルズ (1967年12月21日生)</p> <p><span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">再任</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外</span></p> <p>所有する当社の株式数 0株</p>	<p>1992年8月 マクドナルドベルギー入社</p> <p>1996年9月 マクドナルドベルギー ファイナンシャルコントローラー</p> <p>1998年1月 マクドナルドベルギー ファイナンス兼ヒューマンリソースズ(HR)ディレクター</p> <p>2001年3月 マクドナルドベルギー マネージングディレクター</p> <p>2005年3月 マクドナルドオランダ マネージングディレクター</p> <p>2015年7月 マクドナルド・コーポレーション バイスプレジデントファウンデーションナルマーケットヨーロッパ</p> <p>2019年1月 同社バイスプレジデント・ビジネスユニットリードヨーロッパインターナショナルデベロップメンタルライセンスドマーケット</p> <p>2019年12月 同社シニアバイスプレジデントインターナショナルデベロップメンタルライセンスドマーケット</p> <p>2022年3月 当社社外取締役(現任)</p> <p>2022年7月 マクドナルド・コーポレーション シニアバイスプレジデント兼プレジデントインターナショナルデベロップメンタルライセンスドマーケット兼シニアリーダーシップチーム(現任)</p> <p>2022年9月 グランドフーズホールディングスリミテッド取締役(現任)</p> <p>(重要な兼職の状況) マクドナルド・コーポレーション シニアバイスプレジデント兼プレジデントインターナショナルデベロップメンタルライセンスドマーケット兼シニアリーダーシップチーム グランドフーズホールディングスリミテッド取締役</p>
<p>(社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要)</p> <p>ヨー・センペルズ氏は、海外の複数のマクドナルド関連企業において、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され、経営者として豊富な経験並びに財務、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。このような豊富な経験及び見識に基づき、2022年より当社の社外取締役として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、引き続き当社の企業価値の向上に貢献できると判断し、社外取締役候補者といたしました。</p> <p>また、同氏が選任された場合は、同氏の豊富な経験及び見識に基づく当社のビジネス等に関する助言等を頂戴することを通じて、当社取締役会の意思決定機能の強化、並びにさらなる当社の成長に寄与していただくことを期待しております。</p>		

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
4	<p style="text-align: center;">うへだ まさ たか 上田昌孝 (1955年4月5日生)</p> <p style="text-align: center;">[再任] [社外] [独立]</p> <p>所有する当社の株式数 0株</p>	<p>1979年4月 株式会社三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行) 入行上野支店新橋支店</p> <p>1983年8月 アメリカンエキスプレスインターナショナル日本支社財務企画部マネージャー/ディレクター</p> <p>1987年1月 同社金融機関関連サービス部ディレクター</p> <p>1989年1月 同社加盟店マーケティング部ディレクター</p> <p>1990年4月 同社個人金融サービス部門ヴァイス・プレジデント</p> <p>1992年8月 同社事業開発部ヴァイス・プレジデント</p> <p>1994年5月 同社個人カードヴァイス・プレジデント</p> <p>1996年9月 同社グローバルネットワークサービス極東(日本及び韓国)リージョナル・ビジネス・リーダー</p> <p>2000年9月 アメリカンホーム保険会社(AIGグループ)副会長</p> <p>2001年12月 同社会長兼CEO</p> <p>2007年1月 ING Direct Services株式会社顧問(専任)</p> <p>2007年3月 同社顧問(非常勤)</p> <p>株式会社セシール代表取締役会長兼CEO</p> <p>株式会社ディノス・セシール取締役会長(合併により社名変更)</p> <p>KCJ GROUP株式会社エグゼクティブ・アドバイザー</p> <p>2014年6月 公益社団法人会社役員育成機構(BDTI)理事(現任)</p> <p>2015年6月 株式会社ディノス・セシール相談役</p> <p>2016年3月 当社社外取締役(現任)</p> <p>2016年10月 株式会社光通信顧問</p> <p>2017年2月 特定非営利活動法人日本卵殻膜推進協会理事長</p> <p>2017年7月 株式会社スカラ顧問(現任)</p> <p>2018年6月 株式会社東日本銀行社外取締役(現任)</p> <p>2018年9月 一般社団法人日本ゴルフツアー機構専務理事(現任)</p> <p>2023年3月 特定非営利活動法人FTJ理事長(現任)</p> <p>(重要な兼職の状況)</p> <p>公益社団法人会社役員育成機構(BDTI)理事</p> <p>株式会社スカラ顧問</p> <p>株式会社東日本銀行社外取締役</p> <p>一般社団法人日本ゴルフツアー機構専務理事</p> <p>特定非営利活動法人FTJ理事長</p>
<p>(社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要)</p> <p>上田昌孝氏は、複数の企業で代表取締役等を歴任され、経営者として豊富な経験並びに財務、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うえで、適任であると判断し、社外取締役候補者といたしました。</p> <p>また、同氏が選任された場合は、同氏の豊富な経験及び見識に基づき、当社の経営全般に対して助言等を頂戴するとともに、独立した客観的な立場から当社の経営を監督していただくことにより、当社取締役会の監督機能及び意思決定機能の強化、並びにさらなる当社の成長に寄与していただくことを期待しております。</p>		

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
5	<p style="text-align: center;">たか はし てつ 高 橋 鉄 (1956年10月24日生)</p> <p style="text-align: center;">[再任] [社外] [独立]</p> <p>所有する当社の株式数 0株</p>	<p>1986年4月 弁護士登録(東京弁護士会)三宅坂法律事務所入所パートナー</p> <p>1989年4月 東京弁護士会法制委員会副委員長</p> <p>1996年2月 東京弁護士会司法修習委員会副委員長</p> <p>2002年4月 日弁連司法制度調査委員会(商法部会)</p> <p>2003年7月 霞が関パートナーズ法律事務所代表パートナー</p> <p>2006年3月 アップルジャパン株式会社社外監査役</p> <p>2007年3月 日本マクドナルド株式会社社外取締役 当社社外取締役</p> <p>2007年6月 株式会社グローバルス社外監査役</p> <p>2007年10月 株式会社ビットアイル社外監査役</p> <p>2012年1月 株式会社ズーム社外監査役</p> <p>2015年6月 同社社外取締役(監査等委員)</p> <p>2016年10月 株式会社イーブックイニシアティブジャパン社外監査役</p> <p>2020年6月 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) (現任)</p> <p>2020年12月 ITN法律事務所代表弁護士(現任)</p> <p>2022年3月 当社社外取締役(現任)</p> <p>(重要な兼職の状況) 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)</p>
<p>(社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要)</p> <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され、弁護士及び社外役員として豊富な経験並びに企業法務、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、2022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うえで、適任であると判断し、社外取締役候補者となりました。なお、同氏は、社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断しております。</p> <p>また、同氏が選任された場合は、同氏の豊富な経験及び見識に基づき、当社のガバナンス、法務に対して助言等を頂戴するとともに、独立した客観的な立場から当社の経営を監督していただくことにより、当社取締役会の監督機能及び意思決定機能の強化、並びにさらなる当社の成長に寄与していただくことを期待しております。</p>		

- (注) 1. 本議案が承認可決された場合には、サラ L. カサノバ氏は、本総会後の取締役会において、当社代表取締役会長に重任する予定であります。
2. サラ L. カサノバ氏が社外取締役を務める三井物産株式会社、及び同社連結子会社と当社及び当社の子会社である日本マクドナルド株式会社との間には、輸入代行業務等の委託に伴う業務委託料の支払い等の取引関係があります。また、同氏は日本マクドナルド株式会社の代表取締役会長を兼務しておりますが、同社は当社100%出資の子会社であるため、特別な利害関係はありません。
- トーマス・コウ氏及びヨー・センペルズ氏が所属するマクドナルド・コーポレーションと当社の子会社である日本マクドナルド株式会社との間には、ライセンス契約に基づくロイヤルティの支払等の取引関係があります。
- その他の各取締役候補者と当社との間には、特別な利害関係はありません。
3. ヨー・センペルズ氏、上田昌孝氏及び高橋鉄氏は、社外取締役候補者であります。
4. ヨー・センペルズ氏、上田昌孝氏及び高橋鉄氏は現在当社の社外取締役であり、その在任期間は、本総会終結の時をもって、ヨー・センペルズ及び高橋鉄の両氏はそれぞれ2年、上田昌孝氏は8年となります。
5. トーマス・コウ氏は、過去に当社の子会社である日本マクドナルド株式会社の業務執行者であったことがあります。また、高橋鉄氏は、過去に当社及び当社の子会社である日本マクドナルド株式会社の社外取締役であったことがあります。
6. 独立役員  
上田昌孝氏及び高橋鉄氏は、東京証券取引所において定める独立役員の要件及び当社の定める独立性判断基準を満たしており、社外取締役としての独立性は十分に確保されていることから、当社は両氏を独立役員として指定し、同証券取引所に届け出る予定です。
7. 責任限定契約  
当社は、ヨー・センペルズ氏、上田昌孝氏及び高橋鉄氏との間で当社定款及び会社法第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、本議案が承認可決され各氏が再任された場合は、各氏との間の当該契約を継続する予定であります。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。また、本議案が承認可決されトーマス・コウ氏が選任された場合は、当社は、新たに同氏との間で、当該契約と同様の内容の契約を締結する予定です。
8. 役員等賠償責任保険契約  
当社は、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、被保険者がその地位に基づいて行った行為（不作為を含む）に起因して、損害賠償請求された場合の法律上の損害賠償金及び争訟費用等を、当該保険契約により填補することとしております。各取締役候補者が取締役に選任され就任された場合は、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。

### 第3号議案 監査役3名選任の件

監査役石井隆朗氏、エレン・カイヤ氏及び本多慶行氏は、本総会終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、監査役3名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、監査役候補者の選任につきましては、独立社外取締役が委員長を務め、委員の過半数を独立社外取締役で構成する任意の「指名委員会」での審議を経て、監査役会の同意を得たうえで、取締役会にて候補者を決定しています。

監査役候補者は、次のとおりであります。

#### (ご参考) 監査役候補者一覧

候補者番号	氏名	当社における地位	候補者属性
1	<input type="checkbox"/> 新任 梶山 園子	—	<input type="checkbox"/> 社外 <input type="checkbox"/> 独立
2	<input type="checkbox"/> 再任 エレン・カイヤ	社外監査役	<input type="checkbox"/> 社外
3	<input type="checkbox"/> 再任 本多 慶行	社外監査役	<input type="checkbox"/> 社外 <input type="checkbox"/> 独立

(注) 当社における地位は、本招集に伴う取締役会決議時(2024年2月20日現在)のものです。

新任・・・新任監査役候補者

再任・・・再任監査役候補者

社外・・・社外監査役候補者

独立・・・東京証券取引所に届出予定の独立役員



候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位 (重要な兼職の状況)
1	かじ やま その こ 梶 山 園 子 (1968年5月3日生)  <input type="checkbox"/> 新任 <input checked="" type="checkbox"/> 社外 <input checked="" type="checkbox"/> 独立  所有する当社の株式数 0株	1991年4月 富士通株式会社入社 2002年10月 有限責任あずさ監査法人入所 2013年3月 株式会社LIXIL入社 2018年1月 同社内部監査統括部品質保証部部长 2019年7月 同社グループ監査委員会事務局長 株式会社LIXIL TEPCOスマートパートナーズ監査役 2020年4月 オリパス株式会社インターナルオーディットデパートメント プランニング&クオリティグローバルバイスプレジデント (現任) 2020年6月 同社インターナルオーディットデパートメントインターナル オーディットチャイナシニアディレクター (現任) ソニー・オリンパスメディカルソリューション株式会社監査役 (現任) 2023年12月 オリパス株式会社デピュティチーフインターナルオーディット オフィサーシニアバイスプレジデント (現任)  (重要な兼職の状況) オリパス株式会社デピュティチーフインターナルオーディットオフィサー シニアバイスプレジデント兼インターナルオーディットデパートメント プランニング&クオリティグローバルバイスプレジデント兼インターナル オーディットデパートメントインターナルオーディットチャイナシニア ディレクター ソニー・オリンパスメディカルソリューション株式会社監査役
(社外監査役候補者とした理由) 梶山園子氏は、公認会計士として、大手会計事務所やグローバル企業の内部監査部門に勤務し、現在はシニアバイスプレジデントとしてグローバル企業の内部監査部門を率いており、会計士及び監査人としての豊富な経験並びに財務、会計及び監査に関する豊富な見識を有しております。このような豊富な経験及び見識を踏まえ、当社の監査役会の監督・監査機能等の強化を図るうえで、適任であると判断し、社外監査役候補者いたしました。		

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位 (重要な兼職の状況)
2	<p>エレン・カイヤ (1959年6月15日生)</p> <p><span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">再任</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外</span></p> <p>所有する当社の株式数 0株</p>	<p>1982年1月 プライスウォーターハウス(現プライスウォーターハウスクーパース)スタッフアカウンタント</p> <p>1984年1月 KPMGシニアアカウンタント</p> <p>1985年8月 リゾート・インターナショナル シニアタックスアカウンタント</p> <p>1987年9月 フロリダ・パワーアンドライト シニアオーディター兼マネージャー</p> <p>1997年8月 プライスウォーターハウスクーパース ディレクターインターナルオーディット</p> <p>2001年4月 エクセロン・コーポレーション ディレクターインターナルオーディット</p> <p>2002年2月 同社バイスプレジデントインターナルオーディット兼チーフオーディットエグゼクティブ</p> <p>2010年9月 オフィス・マックス・インク バイスプレジデントインターナルオーディット兼チーフオーディットエグゼクティブ</p> <p>2013年11月 オフィス・デポ・インク バイスプレジデントインターナルオーディット兼チーフオーディットエグゼクティブ</p> <p>2015年8月 ウォルグリーンズ・ブーツ・アライアンス バイスプレジデントインターナルオーディット兼チーフオーディットエグゼクティブ</p> <p>2017年4月 マクドナルド・コーポレーション バイスプレジデントインターナルオーディットアンドコントロール兼チーフオーディットエグゼクティブ(現任)</p> <p>2020年3月 当社社外監査役(現任)</p> <p>(重要な兼職の状況) マクドナルド・コーポレーション バイスプレジデントインターナルオーディットアンドコントロール兼チーフオーディットエグゼクティブ</p>
<p>(社外監査役候補者とした理由)</p> <p>エレン・カイヤ氏は、複数の企業及びマクドナルド・コーポレーションにおいて、内部監査部門の責任者として、内部監査業務に従事され、監査業務に関し、豊富な経験並びにマクドナルドビジネス、監査、企業統治及び会計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、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うえで、適任であると判断し、社外監査役候補者いたしました。</p>		

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位 (重要な兼職の状況)
3	<p>ほん だ よし ゆき 本 多 慶 行 (1956年1月8日生)</p> <p><input type="checkbox"/>再任 <input type="checkbox"/>社外 <input checked="" type="checkbox"/>独立</p> <p>所有する当社の株数 0株</p>	<p>1980年11月 クーパースアンドライブランド(現ブライスウォーターハウスクーパース)東京事務所入所</p> <p>1985年9月 同シカゴ事務所</p> <p>1991年1月 同事務所中西部地区日本企業担当ディレクター</p> <p>1992年7月 ペプシコ・インク ニューヨーク本社ビジネスプランニング</p> <p>1993年11月 日本ペプシコーラ社経営企画部長</p> <p>1995年7月 同社財務本部本部長</p> <p>1998年2月 シスコシステムズ株式会社財務本部本部長</p> <p>1998年9月 同社執行役員</p> <p>1999年9月 同社取締役管理本部長</p> <p>2002年8月 株式会社ディーアンドエムホールディングスCFO</p> <p>2003年6月 同社執行役</p> <p>2005年2月 株式会社RHJインターナショナル・ジャパンCFO</p> <p>2005年6月 同社代表取締役</p> <p>株式会社ディーアンドエムホールディングス取締役</p> <p>コロンビアミュージックエンタテインメント株式会社取締役</p> <p>フェニックス・リゾート株式会社取締役</p> <p>株式会社ユーシン監査役</p> <p>株式会社シグマクシス(現株式会社シグマクシス・ホールディングス)監査役</p> <p>株式会社アルファパーチェス監査役</p> <p>2007年10月 株式会社ディーアンドエムホールディングスCFO</p> <p>2009年6月 同社代表取締役副社長</p> <p>2010年2月 株式会社シグマクシス(現株式会社シグマクシス・ホールディングス)エグゼクティブアドバイザー</p> <p>2011年3月 スミダコーポレーション株式会社入社</p> <p>2011年8月 同社執行役</p> <p>2012年2月 同社代表執行役CFO(現任)</p> <p>2016年3月 当社社外監査役(現任)</p> <p>(重要な兼職の状況) スミダコーポレーション株式会社代表執行役CFO</p>
<p>(社外監査役候補者とした理由)</p> <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た後、複数の企業でCFO及び代表取締役・代表執行役等を歴任され、CFO及び経営者として豊富な経験並びに企業会計、コーポレートファイナンス及び会社経営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うえで、適任であると判断し、社外監査役候補者となりました。</p>		

- (注) 1. 梶山園子氏、エレン・カイヤ氏及び本多慶行氏は、社外監査役候補者であります。
2. エレン・カイヤ氏が所属するマクドナルド・コーポレーションと当社の子会社である日本マクドナルド株式会社との間には、ライセンス契約に基づくロイヤルティの支払等の取引関係があります。その他の各監査役候補者と当社との間には、特別な利害関係はありません。
3. エレン・カイヤ氏及び本多慶行氏は現在当社の社外監査役であり、その在任期間は、本総会終結の時をもって、エレン・カイヤ氏は4年、本多慶行氏は8年となります。
4. 梶山園子氏は、2024年3月25日に、オリンパス株式会社デビュティチャーフィナンシャルオーディットオフィサーシニアバイスプレジデント兼インターナルオーディットデパートメントプランニング&クオリティグローバルバイスプレジデント兼インターナルオーディットデパートメントインターナルオーディットチャイナシニアディレクター及びソニー・オリンパスメディカルソリューション株式会社の監査役を退任する予定です。また、本議案が承認可決され、梶山園子氏が選任された場合には、本総会後の監査役会において、同氏を常勤監査役に選定する予定です。
5. 独立役員  
梶山園子氏及び本多慶行氏は、東京証券取引所において定める独立役員の要件及び当社の定める独立性判断基準を満たしており、社外監査役としての独立性は十分に確保されていることから、当社は両氏を独立役員として指定し、同証券取引所に届け出る予定です。
6. 責任限定契約  
当社は、エレン・カイヤ氏及び本多慶行氏との間で当社定款及び会社法第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、本議案が承認可決され両氏が再任された場合は、両氏との間の当該契約を継続する予定であります。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。また、本議案が承認可決され梶山園子氏が選任された場合は、当社は、新たに同氏との間で、当該契約と同様の内容の契約を締結する予定です。
7. 役員等賠償責任保険契約  
当社は、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、被保険者がその地位に基づいて行った行為（不作為を含む）に起因して、損害賠償請求された場合の法律上の損害賠償金及び争訟費用等を、当該保険契約により填補することとしております。各監査役候補者が監査役に選任され就任された場合は、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。

(ご参考) 本総会終了後の取締役及び監査役のスキルマトリックス (予定)

本招集ご通知記載の候補者を原案どおりにご選任いただいた場合に当社が各取締役及び各監査役に期待する主な知見や経験は以下のとおりです。

当社における地位 氏名	企業 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	社会/ 環境	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	●	●				●	●	●	●
取締役 ズナイデン 房子	●	●					●	●	●
取締役 トーマス・コウ	●				●	●	●		●
社外取締役 ヨー・センペルズ	●				●	●	●		●
社外取締役 アンドリュウ・グレゴリー	●				●	●	●		●
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	●			●				●	
独立社外取締役 田代 祐子	●				●	●	●	●	
常勤独立社外監査役 梶山 園子					●		●	●	
社外監査役 エレン・カイヤ	●				●		●		●
独立社外監査役 本多 慶行	●		●		●		●		
独立社外監査役 浜辺 真紀子	●		●		●			●	

(注) 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。

#### 第4号議案 退任監査役に対する退職慰労金の贈呈並びに社外取締役及び社外監査役に対する役員退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給の件

本總會終結の時をもって監査役を任期満了により退任されます石井隆朗氏に対し、監査役在任中の労に報いるため、当社所定の基準に従い、相当額の範囲内で退職慰労金を贈呈することといたしたいと存じます。

また、当社は、役員報酬体系の見直しの一環として、2024年1月11日開催の取締役会において、社外取締役及び社外監査役に対する役員退職慰労金制度を本年3月31日をもって廃止することを決議いたしました。

これに伴い、第2号議案「取締役5名選任の件」及び第3号議案「監査役3名選任の件」が原案どおり承認可決されることを条件として引き続き在任する社外取締役のうち上田昌孝、高橋鉄の両氏及び社外監査役のうち本多慶行氏並びに在任中の社外取締役のうち川村明、田代祐子の両氏及び社外監査役浜辺真紀子氏に対し、それぞれ就任時から本年3月31日までの在任期間に対する労に報いるため、当社所定の基準に従い、相当額の範囲内で役員退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給をすることといたしたいと存じます。あわせて、田代祐子氏は2023年3月28日をもって監査役を辞任により退任しているところ、その監査役在任中の労に報いるため、当社所定の基準に従い、相当額の範囲内で退職慰労金を贈呈することといたしたいと存じます。

これらの支給の時期につきましては、各氏が当社及び当社子会社である日本マクドナルド株式会社の取締役、監査役及び執行役員を全て退任した時とし、その具体的な金額、方法等につきましては、取締役については取締役会に、監査役については監査役の協議にそれぞれご一任したいと存じます。

なお、本議案のうち取締役に係る部分については、当社においてあらかじめ取締役会で定められた取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針及び社内規程に従って、取締役会で決定しており、相当であると判断しております。

当社の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針は、事業報告の「2. 会社の現況 (3)会社役員に関する事項 ⑤取締役報酬等の内容の決定に関する方針等」に記載のとおりであります。

各氏の略歴は、次のとおりであります。

氏 名	略 歴
かわむら あきら 川村 明	2002年 3月 当社社外取締役（現任）
うえだ まさたか 上田 昌孝	2016年 3月 当社社外取締役（現任）
たかはし てつ 高橋 鉄	2022年 3月 当社社外取締役（現任）
たしろ ゆうこ 田代 祐子	2016年 3月 当社社外監査役 2023年 3月 当社社外監査役退任 当社社外取締役（現任）
いしい たかあき 石井 隆朗	2012年 3月 当社常勤監査役（現任）
ほんだ よしゆき 本多 慶行	2016年 3月 当社社外監査役（現任）
はまべ まきこ 浜辺 真紀子	2023年 3月 当社社外監査役（現任）

(注) 第2号議案「取締役5名選任の件」及び第3号議案「監査役3名選任の件」が原案どおり承認可決されることを条件として引き続き在任する社外取締役ヨー・センペルズ氏及び社外監査役エレン・カイヤ氏並びに在任中の社外取締役アンドリュー・グレゴリー氏は、退職慰労金贈呈の対象外であり、よって社外取締役及び社外監査役に対する役員退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給の対象ではございません。

以 上

(提供書面)

## 第53期 事業報告

〔2023年1月1日から  
2023年12月31日まで〕

### 1. 企業集団の現況

#### (1) 当事業年度の事業の状況

##### ① 事業の経過及び成果

当社グループでは、持続的成長と収益性を向上し、企業価値の継続的な拡大を目指す中期経営計画（2022年度から2024年度）を2022年2月に公表いたしました。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しております。3年間で目標としておりました全店売上高年平均成長率5%前後、営業利益年平均成長率3～5%、営業利益率10%以上、ROE10%以上につきましては、2年目である当連結会計年度で達成することができましたが、引き続き今後の成長に向けて、「ブランド」「メニュー・バリュー」「店舗・デジタル・ピープル」の戦略の3本の柱に注力してまいります。

当連結会計年度におきましては、これまで同様お客様の声を伺い、店舗の衛生管理の徹底、QSCと利便性の向上を通じてお客様の店舗体験の向上に努めたことに加え、様々なメニュー戦略やマーケティング活動、人材の採用と育成への投資などを強化いたしました。事業環境としては円安や原材料価格の高騰、エネルギーコストや人件費、物流費の上昇など、前年度から引き続き変化の激しい状況が続く中、全国の店舗の7割を超える約2,100店舗を運営するフランチャイズオーナーや、サプライヤーも含め、ビジネスを健全に継続するために、一部商品の店頭価格を改定いたしました。その結果、対前年で増収となり、既存店売上高は2015年第4四半期から2023年第4四半期まで33四半期連続でプラスとなりました。利益面では、売上増の効果に加え、グローバル規模の原材料調達や、より効率的な物流網の構築といったコスト管理、為替ヘッジや経費削減の取り組み、マーケティング活動をより効率的に強化するなど最大限の企業努力を行った結果、対前年で増益となりました。



## <中期経営計画の戦略の3本の柱>

### 1. ブランド

地域社会の一員として、サステナビリティを積極的に取り組むべき重要課題と位置づけ、「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」「働きがいすべての人に」を重点的に取り組む4つの領域と決めました。マクドナルドの考え方と取り組みをまとめたサステナビリティレポートをウェブサイトで公開しております。

「安全でおいしいお食事を」：食を提供する企業として「食の安全」の確保を最優先課題とし、お客様に安全なお食事をお召し上がりいただけるよう食品管理システムの正確な運用に取り組んでおります。関連法令・規制の遵守とともに、グローバル食品安全イニシアチブ（GFSI）にも準拠し、さらにマクドナルド独自の基準を加えて構成された、厳しい品質管理システムを構築しております。また、商品に対するお客様の信頼を高めるため、最終加工国、主要原材料の主要原産国の情報公開や、対象サプライヤーに対する監査の実施など、徹底した品質管理体制の構築と強化を図っております。

「地球環境のために」：プラスチックの削減に関しては、2025年末までに、すべてのお客様向けのパッケージを再生可能、または認証済み素材への切り替えを予定しています。また、2050年までにネット・ゼロ・エミッションを達成するため、省エネの強化、物流の効率化、再生可能エネルギーの導入など、様々な取り組みを実施してまいります。

「地域の仲間にサポートを」：公益財団法人ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパンへの支援や、スポーツ支援、教育支援、安全笛の提供等を通じて地域社会への貢献に努めてまいります。

「働きがいすべての人に」：全国で20万人のクルーを雇用する雇用主として、性別や年齢、国籍といった様々な個性や背景を持った多様な人材が、それぞれの強みを発揮して働きがいを感じていただける職場環境を作ってまいります。

当連結会計年度においては、前期より引き続き、テレビCMやホームページ、SNS等を活用したブランドコミュニケーションの継続に加え、QSCの向上を通じて店舗体験を高めた結果、お客様のブランドに対する好感度や信頼度がさらに上がっております。今後もこれまでの取り組みを継続強化することで、よりお客様との結びつきを強化してまいります。

## 2. メニュー・バリュー

お客様のご期待にお応えするために、それぞれの時間帯に合わせたメニューラインアップを強化し、バリュー・フォー・マネーにおいてお客様にお得感を感じていただける様々な取り組みを実施いたしました。期間限定商品では、「てりたま」や「月見バーガー」「グラコロ®」等を販売し、季節の風物詩として多くのお客様にご好評いただきました。また、これまでマクドナルド併設型のカフェコーナー“McCafé by Barista® (マックカフェ バイ バリスタ)”限定メニューとして販売しておりました人気のレギュラー商品「オレオ® クッキー チョコフラップ」と「マンゴースムージー」、さらにフランス産「マカロン」3種を、全国約7割にあたる2,000店舗以上のマクドナルドでも提供を開始し、大変人気となりました。さらに平日のランチのセットメニュー「ひるまック」や、手軽に様々な商品をお選びいただける500円台のバリューセット®を継続するなど、お客様に「おいしさ」「お得さ」「手軽さ」を通じて、マクドナルドのバリューを実感していただける商品をお届けしております。

## 3. 店舗・デジタル・ピープル

「店舗」：今後の成長に向けて、移転を含む新規出店や改装、リビルドに積極的に投資を行っていくことで、よりお客様や地域のニーズに合った店舗ポートフォリオとしてまいります。キッチンの製造能力強化やドライブスルーレーンの増設、デリバリーサービスの最適化など、お客様により便利で快適にご利用いただける環境をご提供してまいります。

2023年においては、新規出店86店舗、閉店71店舗となり、当連結会計年度末の店舗数は2,982店舗となりました。キャパシティの増強についても、製造能力を強化したキッチンシステム、商品の受け渡し口を増強した店舗の導入を

徐々に進めております。経営資源を効果的に活用するために、新規出店と改装、リビルドへの投資配分を柔軟に行いながら、お客様の満足度と業績を向上させるための最適な店舗ポートフォリオを構築してまいります。

「デジタル」：デジタルとピープルの融合により、より良いサービスをご提供していく施策として、「モバイルオーダー」を導入しております。公式アプリにモバイルオーダーやデリバリーのアプリを統合することで、お客様にシームレスなサービスを提供し、お客様のニーズにお応えし続けるためにさらに利便性を高め、利用者数を伸ばすことを目指しております。また、店頭にてお客様ご自身にご注文いただける機器の設置や、様々な電子マネーをお客様に気軽にご利用いただけるようにバーコード決済へ対応するなど、デジタルの活用を進めております。

デリバリーは、今後も大きく成長が期待されるポテンシャルの高いマーケットです。マクドナルドのクルーがお届けするマックデリバリーサービス（MDS）と、Uber Eats、出前館等との提携により、デリバリーサービスを展開しております。2023年12月末時点で、デリバリー実施店舗数はそれぞれMDS998店舗、Uber Eats1,973店舗、出前館1,961店舗等を合わせて、合計で全国2,239店舗となっております。今後もデリバリーサービスを提供できる店舗を拡大し、お客様の利便性の向上を目指してまいります。

ドライブスルーについては、キャパシティの増強に加え、「モバイルオーダー」でご注文いただいた商品を、車に乗ったまま店舗の駐車場で受け取れるサービス「パーク&ゴー<sup>®</sup>」を導入しており、2023年12月末時点で全国の1,153店舗で展開しております。また、「ドライブスルー モバイルオーダー」も、全国のドライブスルー店舗（一部店舗を除く）でご利用いただけます。

「ピープル」：事業環境の変化が激しい中において、お客様のご期待にお応えできたのは、約20万人のクルーや店舗社員をはじめとしたピープル、つまり人材があってこそだと考えております。お客様に最高の店舗体験をしていただくため、優秀な人材の採用と育成に積極的な投資を継続しております。優秀な人材を採用するため、4年振りの店舗開催となる「クルー体験会」などのキャンペーンを実施いたしました。育成においては、デジタル端末を使ったトレーニ

ング教材である「デジタルCDP」は現在日本語以外に5ヶ国語に対応しており、クルーの理解度の向上、トレーニング時間の短縮に繋がっております。また、ハンバーガー大学では、オンライン、対面での研修を実施しております。さらに、多様な人材の多様なライフスタイルに応じた社員としてのキャリアパスを提供するため、地域社員制度を導入しております。今後も、性別、国籍、年齢などの属性に関わらず、多様な個性や背景を持った人材がそれぞれの強みを生かして自分らしく働き、成長できる環境を提供し、人材育成とリテンションに繋げてまいります。

今後も、お客様、従業員をはじめすべての方々の安全と健康を最優先しながら、常にお客様に寄り添い、変化する社会やお客様のニーズに柔軟に対応できるよう進化を続けてまいります。おいしいメニュー、お得感、納得感のあるバリュー並びに便利で快適な店舗体験を日々ご提供するとともに、持続可能な社会の実現に向けて取り組みながら、「おいしさと笑顔を地域の皆さまに」ご提供してまいります。

#### <システムワイドセールス及び売上高>

当連結会計年度は、お客様の満足度向上のために実施した様々な施策の相乗効果により、既存店売上高は7.0%の増加となり、1店舗当たりの平均月商は上場以来最高を更新することができました。システムワイドセールスは7,777億52百万円（前連結会計年度比601億63百万円増加）、売上高は3,819億89百万円（前連結会計年度比296億88百万円増加）となりました。

#### <売上原価>

直営売上原価率は、原材料価格等の高騰が続く中、主に売上高の増加や店舗収益性の改善により1.4ポイント減少となりました。また、フランチャイズ収入原価率は、主に減価償却費の増加や店舗運営事業の売却益の減少等により0.4ポイント増加となりました。

## (売上原価の内訳)

(単位：百万円)

	前連結会計年度		当連結会計年度		前連結会計年度比	
	金額	原価率	金額	原価率	金額	原価率
直 営 売 上 原 価	217,887	91.6%	234,367	90.2%	16,480	△1.4%
(内訳)						
材 料 費	94,130	39.6%	98,877	38.1%	4,746	△1.5%
労 務 費	63,862	26.9%	68,884	26.5%	5,021	△0.3%
そ の 他	59,894	25.2%	66,606	25.6%	6,712	0.5%
フランチャイズ収入原価	70,082	61.2%	75,330	61.6%	5,247	0.4%
売 上 原 価 合 計	287,969	81.7%	309,698	81.1%	21,728	△0.7%

## &lt;販売費及び一般管理費&gt;

販売費及び一般管理費につきましては、さらなる成長への投資を行いました。売上高比につきましては、売上高の増加や一般管理費の最適化等により0.4ポイント減少となりました。

## (販売費及び一般管理費の内訳)

(単位：百万円)

	前連結会計年度		当連結会計年度		前連結会計年度比	
	金額	売上高比	金額	売上高比	金額	売上高比
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	30,523	8.7%	31,413	8.2%	890	△0.4%
(内訳)						
広告宣伝費及び 販 売 促 進 費	7,723	2.2%	8,385	2.2%	662	0.0%
一 般 管 理 費	22,799	6.5%	23,028	6.0%	228	△0.4%

## &lt;営業利益及び経常利益&gt;

主に売上高の増加等により、営業利益は408億77百万円（前連結会計年度比70億69百万円増加）、経常利益は407億34百万円（前連結会計年度比79億21百万円増加）となりました。

## &lt;親会社株主に帰属する当期純利益&gt;

親会社株主に帰属する当期純利益は、経常利益を407億34百万円計上したこ

とや、主に特別損失に減損損失及び固定資産除却損、固定資産売却損を20億42百万円、法人税等合計に136億5百万円を計上したこと等により、251億63百万円（前連結会計年度比52億25百万円増加）となりました。

（注）既存店売上高とは、少なくとも13ヶ月以上開店している店舗を対象店舗として、その店舗の売上高を当連結会計年度と前連結会計年度それぞれ合計して比較したものです。

（注）システムワイドセールスとは、直営店舗とフランチャイズ店舗の合計売上高であり、連結損益計算書に記載されている売上高と一致しません。

## ② 設備投資の状況

当連結会計年度は、新規出店と改装、リビルドへの投資等を中心に、以下の投資を行いました。

（単位：百万円）

	店舗	本社管理部門	計
建物及び構築物	19,708	79	19,788
機械及び装置	6,750	29	6,780
工具、器具及び備品	3,365	163	3,529
土地	2,410	—	2,410
リース資産	144	—	144
ソフトウェア	—	1,547	1,547
計	32,381	1,819	34,201

## ③ 資金調達の状況

当連結会計年度中は、特記すべき資金調達は行っておりません。

## ④ 他の会社の株式その他の持分又は新株予約権等の取得又は処分の状況 該当事項はありません。

(2) 財産及び損益の状況

区 分	第50期 (2020年12月期)	第51期 (2021年12月期)	第52期 (2022年12月期)	第53期 (当連結会計年度) (2023年12月期)
システムワイド セールス(百万円)	589,228	652,047	717,589	777,752
売上高(百万円)	288,332	317,695	352,300	381,989
営業利益(百万円)	31,290	34,518	33,807	40,877
経常利益(百万円)	31,425	33,618	32,813	40,734
親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	20,186	23,945	19,937	25,163
1株当たり当期純利益(円)	151.83	180.10	149.96	189.26
総資産(百万円)	232,984	260,113	277,365	311,393
純資産(百万円)	175,081	194,222	206,724	226,673
1株当たり純資産額(円)	1,316.81	1,460.77	1,554.80	1,704.84

「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）等を前連結会計年度の期首から適用しており、前連結会計年度以降に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

(3) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社の状況

該当事項はありません。

② 重要な子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業
日本マクドナルド株式会社	100百万円	100%	ハンバーガーレストラン事業

#### (4) 対処すべき課題

今後の成長に向けて、中期経営計画で掲げた3本の柱である「ブランド」「メニュー・バリュー」「店舗・デジタル・ピープル」に注力してまいります。これらの3本の柱に対する課題とその対処につきましては、「1. 企業集団の現況 (1) 当事業年度の事業の状況①事業の経過及び成果<中期経営計画の戦略の3本の柱>」をご参照ください。

当社グループのビジネスを取り巻く事業環境は、お客様の行動様式やニーズが変化し続けております。また、原材料価格の高騰や人件費、不動産賃料などの上昇、及び為替変動による影響が長期化しております。当社グループといたしましては、常にお客様の声を伺い、QSC向上へ向けた取り組みに注力するとともに、より利便性の高いサービスを提供し、お客様の満足度向上に向けて努力を続けてまいります。また、食の安全や人材及び気候変動対策など、持続可能な成長に必要な投資を継続しつつ、原価高騰に対応するためのコスト管理も行き、企業価値向上に取り組んでまいります。

#### (5) 主要な事業内容 (2023年12月31日現在)

当社グループの事業はハンバーガーレストラン事業単一であり、直営店舗方式による店舗運営とフランチャイズ方式による店舗展開を行っております。

その売上高は、以下のとおり推移しております。

(単位：百万円)

	第50期 (2020年12月期)	第51期 (2021年12月期)	第52期 (2022年12月期)	第53期 (当連結会計年度) (2023年12月期)
直 営 店 舗	193,109	214,249	238,131	260,103
フランチャイズ店舗	396,118	437,798	479,458	517,649
システムワイドセールス	589,228	652,047	717,589	777,752

#### (6) 主要な営業所及び店舗 (2023年12月31日現在)

##### ① 主要な営業所

当社	本社：東京都新宿区
(子会社)	
日本マクドナルド株式会社	本社：東京都新宿区



② 店舗の状況

	前連結会計 年度末	当連結会計 年度末	増減
直 営 店 舗	859店	878店	19店
フ ラ ン チ ャ イ ズ 店 舗	2,108店	2,104店	△4店
合 計 店 舗 数	2,967店	2,982店	15店

年度内新設店舗数	86店
年度内閉鎖店舗数	△71店
純増減店舗数	15店

(7) 従業員の状況 (2023年12月31日現在)

① 企業集団の従業員の状況

事業部門の名称	従 業 員 数 (名)	前連結会計年度末比増減 (名)
店 舗 部 門	1,940 (15,832)	72 (510)
管 理 部 門	626 (47)	19 (0)
合 計	2,566 (15,879)	91 (510)

(注) 従業員数は就業人員(当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含んでおります。)であり、臨時雇用者数(パートタイマー、人材派遣会社からの派遣社員)は( )内に年間の平均人員を外数で記載しております。また、従業員数の中には、出向・海外派遣社員(2名)、休職(74名)、顧問(2名)は含まれておりません。

② 当社の従業員の状況

2023年12月31日現在、従業員はおりません。

(注) 当社は持株会社であり、管理・経理事務処理業務等に関しては日本マクドナルド株式会社に委託しております。

(8) 主要な借入先の状況 (2023年12月31日現在)

該当事項はありません。

(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（2023年12月31日現在）

① 発行可能株式総数	480,840,000株
② 発行済株式の総数	132,960,000株
③ 株主数	344,953名
④ 単元株式数	100株
⑤ 大株主（上位10名）	

株 主 名	持株数（百株）	持株比率（％）
MCDONALD' S RESTAURANTS OF CANADA LIMITED	335,750	25.25
MCD APMEA SINGAPORE INVESTMENTS PTE. LTD.	133,850	10.07
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	22,019	1.66
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,721	1.11
BNY M AS AGT/CLTS NON TRE ATY JASDEC	11,044	0.83
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,082	0.68
日本マクドナルドグループ持株会	7,168	0.54
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	6,541	0.49
J P MORGAN CHASE BANK 385794	6,364	0.48
SMB C日興証券株式会社	5,317	0.40

- (注) 1. 持株比率は自己株式1,096株を控除して計算しております。  
2. 持株数は百株未満を切り捨て、持株比率は表示単位未満を四捨五入しております。

⑥ 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況  
該当事項はありません。

(2) 新株予約権等の状況  
該当事項はありません。

(3) 会社役員に関する事項

① 取締役及び監査役の状況（2023年12月31日現在）

会社における地位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
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 三井物産株式会社社外取締役
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 公益社団法人経済同友会副代表幹事
取 締 役	ズナイデン 房子	日本マクドナルド株式会社取締役、上席執行役員兼CMO オリオンビール株式会社非常勤取締役 STEM Girls Ambassadors (理工系女子応援大使)
取 締 役	アローシャ・ ウィジェムニ	マクドナルドミッドルイーストデベロップメントカ ンパニー バイスプレジデントビジネスユニットリ ードミッドルイーストアンドアフリカ
取 締 役	ヨー・センペルズ	マクドナルド・コーポレーション シニアバイスプ レジデント兼プレジデントインターナショナルデ ベロップメンタルライセンスドマーケット兼シニ アリーダーシップチーム グラントフーズホールディングスリミテッド取締役
取 締 役	アンドリュース・ グレゴリー	マクドナルド・コーポレーション シニアバイスプ レジデントグローバルフランチャイジングアンド デベロップメントオフィサー
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 ワールドアスレティックス ディスシプリナリー・ トライビュータル委員 公益社団法人日本仲裁人協会顧問
取 締 役	上 田 昌 孝	公益社団法人会社役員育成機構 (BDTI) 理事 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 特定非営利活動法人FTJ理事長
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)
取 締 役	田 代 祐 子	株式会社アコーディア・ゴルフ取締役会長 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FTJ理事

会社における地位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
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
監 査 役	エレン・カイヤ	マクドナルド・コーポレーション バイス プレジデントインターナルオーディット アンドコントロール兼チーフオーディット エグゼクティブ
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
監 査 役	浜 辺 真 紀 子	浜辺真紀子事務所代表 株式会社大塚商会社外取締役

- (注) 1. 取締役ヨー・センペルズ氏、アンドリュウ・グレゴリー氏、川村明氏、上田昌孝氏、高橋鉄氏及び田代祐子氏は社外取締役であります。
2. 監査役エレン・カイヤ氏、本多慶行氏及び浜辺真紀子氏は社外監査役であります。
3. 当社は、社外取締役川村明氏、上田昌孝氏、高橋鉄氏及び田代祐子氏並びに社外監査役本多慶行氏及び浜辺真紀子氏を、東京証券取引所に独立役員として届け出ております。
4. 常勤監査役石井隆朗氏は、当社及び当社子会社の財務部門における長年の経験があり、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。
5. 監査役エレン・カイヤ氏は、複数の企業及び米国法人マクドナルド・コーポレーションの内部監査の部門責任者として、長年内部監査業務に従事し、監査、企業統治及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
6. 監査役本多慶行氏は、公認会計士・米国公認会計士の資格を有し、公認会計士並びに民間企業の財務責任者、経営者としての長年の経験があり、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。
7. 監査役浜辺真紀子氏は、複数の企業において、長年コーポレートコミュニケーション及びIR関連業務に従事し、ステークホルダーとの対話及びESG・サステナビリティに関する相当程度の知見を有しております。
8. 2023年3月28日開催の第52回定時株主総会終結の時をもって、田代祐子氏は、辞任により、監査役を退任し、新たに取締役に就任いたしました。
9. 2023年3月28日開催の第52回定時株主総会終結の時をもって、ロバート D. ラーソン氏は、任期満了により、取締役を退任いたしました。

## ② 責任限定契約の内容の概要

当社は、当社定款及び会社法第427条第1項の規定に基づき、取締役アローシャ・ウィジェムニ氏、社外取締役ヨー・センペルズ氏、社外取締役アンドリュウ・グレゴリー氏、社外取締役川村明氏、社外取締役上田昌孝氏、社外取締役高橋鉄氏及び社外取締役田代祐子氏並びに常勤監査役石井隆朗氏、

社外監査役エレン・カイヤ氏、社外監査役本多慶行氏及び社外監査役浜辺真紀子氏との間で、会社法第423条第1項の損害賠償責任を法令が定める額を限度として負担するものとする契約を締結しております。

③ 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社並びに当社子会社の取締役、監査役及び執行役員（以下、本項目において総称して「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締結しております。当該保険契約では、被保険者が会社の役員等の業務として行った行為（不作為を含みます）に起因して、損害賠償請求された場合の法律上の損害賠償金及び争訟費用等を当該保険契約により填補することとしております。ただし、故意による任務懈怠がある場合、違法に利益若しくは便宜の供与を得た場合又は犯罪行為等に起因する場合は、填補の対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないようにしております。保険料は、当社が全額負担しております。

④ 取締役及び監査役の報酬等の総額

区 分	支給人員	支給額
取締役 (うち社外取締役)	9名 (4名)	423百万円 (39百万円)
監査役 (うち社外監査役)	4名 (3名)	40百万円 (19百万円)
合計 (うち社外役員)	13名 (7名)	463百万円 (59百万円)

- (注) 1. 上記取締役及び監査役の支給人員は、無報酬の取締役及び監査役を除いております。  
 2. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与及び当社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は含まれておりません。  
 3. 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（うち社外取締役の報酬額は年額60百万円以内。ただし、使用人分給与及び当社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は含まない）と決議いただいております。当該株主総会終結時点の対象取締役の員数は8名（うち、社外取締役は2名）です。  
 4. 取締役報酬体系といたしましては、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。  
 5. 業績連動型報酬に係る業績指標は当事業年度の連結経常利益を主要な指標としつつ、各

事業年度に応じたビジネス上の強化策等の指標を補助的に設定しています。当社グループの企業活動の状況を最も分かりやすく示し、かつ成長に向けた投資や株主還元の原因となる指標として、連結経常利益は継続的に重要性が揺るがないものと考えているためです。当事業年度の連結経常利益については「1. 企業集団の現況(2) 財産及び損益の状況」をご参照ください。

6. 上記支給額には、以下のものが含まれております。
  - ・役員報酬（株価連動型報酬）143百万円（取締役9名に対して143百万円）
  - ・役員報酬（業績連動型報酬）60百万円（取締役9名に対して60百万円）
  - ・役員退職慰労引当金繰入額 55百万円（取締役9名に対して53百万円、監査役4名に対して2百万円）
7. 監査役報酬限度額は、2017年3月24日開催の第46回定時株主総会において年額500万円以内と決議いただいております。当該株主総会終結時点の対象監査役の員数は4名です。
8. 監査役報酬体系といたしましては、会社法第387条に基づく限度額枠内での月例報酬及び退職慰労金を設けております。
9. 上記には、退任した取締役1名に対し支払った役員退職慰労金が含まれております。

#### ⑤ 取締役報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しております。

また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別報酬等について、決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、独立社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて決定されていることから、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容は次のとおりです。

#### イ. 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。

- ロ. 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又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、それに従って決定され、退職時に支給される。

- ハ. 業績連動報酬等の内容及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又は条件の決定に関する方針を含む）

業績連動報酬等は、①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、②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。①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。②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。

- ニ. 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。

役位ごとの割合表（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 ①単年	業績連動報酬 ②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

- (注) 1. 業績連動報酬（①及び②）は、目標を100%達成したとき（標準額適用時）の割合である。  
 2. 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。  
 3. 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。  
 4. 退職慰労金の額については、割合は特に定めない。

ホ. 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。

へ. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定の委任を受けた報酬委員会に関する事項

報酬委員会は、代表取締役会長サラ L. カサノバ氏、社外取締役アンドリュー・グレゴリー氏、社外取締役川村明氏、社外取締役上田昌孝氏、社外取締役高橋鉄氏及び社外取締役田代祐子氏の6名の委員で構成されています。委員長は、社外取締役である川村明氏が務めております。なお、報酬委員会に委任をした理由は、報酬等の決定に係る手続きの透明性及び客観性を確保しつつ、当社全体の業績等を勘案しつつ各取締役の職務について評価を行うには、報酬委員会が適していると判断したためであります。



⑥ 社外役員に関する事項

イ. 社外役員の重要な兼職の状況

区 分	氏 名	兼 職 先	兼職の内容	当社との関係
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	シニアバイスプレジデント兼プレジデントインターナショナルデベロップメンタルライセンスドマーケット兼シニアリーダーシップチーム	連結子会社日本マクドナルド株式会社とライセンス契約に基づく取引関係のあるライセンサー
		グランドフーズホールディングスリミテッド	取締役	特にありません
社外取締役	アンドリュー・グレゴリー	マクドナルド・コーポレーション	シニアバイスプレジデントグローバルフランチャイジングアンドデベロップメントオフィサー	連結子会社日本マクドナルド株式会社とライセンス契約に基づく取引関係のあるライセンサー
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	特にありません
		ワールドアスレティックス	ディシプリナリー・トライビュール委員	特にありません
		公益社団法人日本仲裁人協会	顧問	特にありません
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	特にありません
		株式会社スカラ	顧問	特にありません
		株式会社東日本銀行	社外取締役	特にありません
		一般社団法人日本ゴルフツアー機構	専務理事	特にありません
		特定非営利活動法人FTJ	理事長	特にありません
社外取締役	高 橋 鉄	ITN法律事務所	代表弁護士	特にありません
		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)	特にありません
社外取締役	田 代 祐 子	株式会社アコーディア・ゴルフ	取締役会長	特にありません
		ヤマハ発動機株式会社	社外取締役	特にありません
		特定非営利活動法人未来開発研究所	理事	特にありません
		特定非営利活動法人FTJ	理事	特にありません

区 分	氏 名	兼 職 先	兼職の内容	当社との関係
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	バイスプレジデントインターナショナルオーディットアンドコントロール兼チーフオーディットエグゼクティブ	連結子会社日本マクドナルド株式会社とライセンス契約に基づく取引関係のあるライセンサー
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	特にありません
社外監査役	浜 辺 真 紀 子	浜辺真紀子事務所	代表	特にありません
		株式会社大塚商会	社外取締役	特にありません

ロ. 当事業年度における主な活動状況

・取締役会及び監査役会への出席状況

		取締役会 (13回開催)		監査役会 (12回開催)	
		出席回数	出席率	出席回数	出席率
取締役	ヨ ー ・ セ ン ペ ル ズ	8回	61.5%	—	—
取締役	アンドリュウ・グレゴリー	9回	90%	—	—
取締役	川 村 明	13回	100%	—	—
取締役	上 田 昌 孝	13回	100%	—	—
取締役	高 橋 鉄	13回	100%	—	—
取締役	田 代 祐 子	10回	100%	—	—
監査役	エレン・カイヤ	11回	84.6%	10回	83.3%
監査役	本 多 慶 行	13回	100%	12回	100%
監査役	浜 辺 真 紀 子	10回	100%	8回	100%

- (注) 1. アンドリュウ・グレゴリー氏は、2023年3月28日開催の第52回定時株主総会において取締役に選任され就任されたため、就任以前の取締役会(3回)への出席義務はございません。
2. 田代祐子氏は、2023年3月28日開催の第52回定時株主総会において、監査役を辞任のうえ、取締役に選任され就任されました。監査役在任期間においては、取締役会(3回)の全て及び監査役会(4回)の全てに出席されています。
3. 浜辺真紀子氏は、2023年3月28日開催の第52回定時株主総会において監査役に選任され就任されたため、就任以前の取締役会(3回)及び監査役会(4回)への出席義務はございません。

・社外取締役の主な活動の状況

氏 名	主な活動状況
ヨー・センペルズ	取締役会では、経営者としての豊富な経験と見識に基づき、客観的な観点から発言を行っております。特にマクドナルドビジネスについて、海外での経験等も踏まえ、数多くの有益な助言・提案を行い、取締役会の意思決定機能の向上、取締役会の議論の活性化等にご貢献しました。
アンドリュー・グレゴリー	取締役会では、経営者としての豊富な経験と見識に基づき、客観的な観点から発言を行っております。特に店舗開発及びフランチャイズについて、日本及び海外での経験等も踏まえ、数多くの有益な助言・提案を行い、取締役会の意思決定機能の向上、取締役会の議論の活性化等にご貢献しました。
川 村 明	取締役会では、弁護士としての国内外における豊富な経験と見識に基づき、独立した客観的な観点から発言を行っております。特に、企業法務、コンプライアンス、コーポレートガバナンスの分野においては、数多くの有益な助言・提案を行い、取締役会の監督機能・意思決定機能の向上、透明性の高いガバナンス体制の構築等にご貢献しました。
上 田 昌 孝	取締役会では、経営者としての豊富な経験と見識に基づき、独立した客観的な観点から発言を行っております。特に、企業経営、人事及び財務の分野においては、数多くの有益な助言・提案を行い、取締役会の監督機能・意思決定機能の向上、取締役会の議論の活性化等にご貢献しました。
高 橋 鉄	取締役会では、弁護士及び社外役員としての豊富な経験と見識に基づき、独立した客観的な観点から発言を行っております。特に、企業法務、コンプライアンス、コーポレートガバナンスの分野においては、数多くの有益な助言・提案を行い、取締役会の監督機能・意思決定機能の向上、透明性の高いガバナンス体制の構築等にご貢献しました。
田 代 祐 子	取締役会では、米国公認会計士及び経営者としての豊富な経験と見識に基づき、独立した客観的な観点から発言を行っております。特に、経営者としての視点から、ご自身の経験・知見に基づく、数多くの有益な助言・提案を行い、取締役会の監督機能・意思決定機能の向上、取締役会の議論の活性化等にご貢献しました。

・社外監査役の主な活動の状況

氏名	主な活動状況
エレン・カイヤ	取締役会及び監査役会では、監査業務に関する豊富な経験とマクドナルドビジネス、監査業務に関する豊富な見識に基づき、発言を行っております。特に、海外のマクドナルドでの取り組み等も踏まえ、監査全般について、数多くの有益な助言・提案を行い、実効的な業務監査・会計監査の実施等に貢献しました。
本多 慶行	取締役会及び監査役会では、日本及び米国公認会計士並びに経営者としての豊富な経験と見識に基づき、独立した客観的な観点から発言を行っております。特に、上場会社CF0の視点から会計の分野を中心に、数多くの有益な助言・提案を行い、実効的な業務監査・会計監査の実施等に貢献しました。
浜辺 真紀子	取締役会及び監査役会では、IR及びESG・サステナビリティに関する豊富な経験と見識に基づき、独立した客観的な観点から発言を行っております。特に、様々なステークホルダーの視点から、ご自身の経験・知見に基づく、数多くの有益な助言・提案を行い、実効的な業務監査・会計監査の実施等に貢献しました。

ハ. 当社の子会社から受けた役員報酬等の額  
該当事項はありません。

(4) 会計監査人の状況

① 名称 EY新日本有限責任監査法人

② 報酬等の額

	支払額
・当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	
公認会計士法第2条第1項の業務に係る報酬等の額	131百万円
・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	146百万円

(注) 1. 監査役会は、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、社内関係部署及び会計監査人からの必要な資料の入手や報告を通じて、会計監査人の監査計画の内容、従前の事業年度における職務執行状況や報酬見積もりの算出根拠

等を検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。

2. 当社と会計監査人との監査契約において、会社法上の会計監査人の監査、金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。

③ 非監査業務の内容

該当事項はありません。

④ 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役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、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会におきまして、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

また、監査役会は、会計監査人の職務の遂行状況等を総合的に判断し、監査の適正性及び信頼性が確保できないと認めるときは、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

なお、取締役会が、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、会計監査人の解任又は不再任を株主総会の議案とすることを監査役会に請求し、監査役会はその適否を判断したうえで、株主総会に提出する議案の内容を決定いたします。

(5) 業務の適正を確保するための体制

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

イ. 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、監査役の活動に関する書類、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。

ロ. 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

イ. 当社グループのリスク管理については、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コンプライアンス・リスク管理責任者が当該各本部におけるリスクに係るアクションプランの策定と実行などのリスク管理を行う。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。

ロ. 業務執行部門から独立した内部監査部門を設置し、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。

ハ. 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。

ニ. 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、①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。②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

「取締役会規程」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図り、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

イ. 連結子会社の代表取締役CEOを長とし、同社の法務担当執行役員、人事担当執行役員、チーフ・レストラン・オフィサー(CRO)及び最高財務責任者(CFO)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。

ロ. 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、全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。

ハ. 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。

ニ、当社グループ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。

ホ、業務執行部門から独立した内部監査部門を設置し、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。

ヘ、これらの取り組みについて、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、その承諾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
- イ. 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。
- ロ. 取締役はイ. の報告義務について、その周知を図る。
- ハ. 内部通報窓口を通じ又はその他の方法により、法令や企業倫理等に違反する事実や当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、事実調査を実施した結果、法令に違反する重大な事実又は当社に著しい損害を与えるおそれのある事実が判明した場合、全社リスク管理委員会は監査役に報告する。
- ニ. 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。
- ホ. 監査役は、内部監査部門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たときは、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り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り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。

- ⑩ 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
- イ. 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門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る、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。
  - ロ. 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。
  - ハ. 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。なお、同規程においては、連結子会社の内部監査部門及び各担当部門が、直接当社の監査役に報告できること、不利益取り扱いの禁止、監査役補助使用人への協力義務、監査費用等の処理などが定められている。

(6) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社では、前記業務の適正を確保するための体制に関する基本方針に基づいて、体制の整備とその適切な運用に努めております。

当事業年度における運用状況の概要は、次のとおりです。

① 職務執行の適正及び効率性の確保に対する取り組みの状況

取締役会は、社外取締役6名を含む取締役10名で構成され、社外監査役3名を含む監査役4名も出席しております。取締役会は13回開催し、法令及び定款等に定められた事項や経営方針等の重要事項について、法令及び定款等への適合性及び業務の適正性の観点から審議を行い、活発な意見交換がなされました。

また、監査役会を12回開催し、取締役の職務執行の監査、法令及び定款等の遵守について監査いたしました。

さらに、専門性・独立性を有する内部監査部門が、定期的に監査役に対してレポートを行うとともに、監査役の調査・監査等に対し協力を行いました。

監査役は、取締役会への出席や取締役、使用人からのヒアリングを通じて、当社の内部統制の整備、運用状況について確認を行うとともに、より健全な経営体制と効率的な運用を行うための助言を行いました。また、会計監査人、内部監査部門と適宜情報交換を行い、連携を保ちながら監査の実効性を高めました。

② 内部統制・損失の危険の管理に関する取り組みの状況

全社リスク管理委員会は、内部通報窓口への電話・メール・手紙を通じて行われる通報に基づき、社内リスクの早期発見に努めました。また、eラーニングシステムを通じて、従業員に対してコンプライアンス研修を行いました。2023年度の研修では、不正行為の起こる原因やそれを防ぐためにどうすれば良いかを身近な例をもとに自身で考えることをテーマとし、不正の背景を理解して常に正しいことは何かを考えながら行動することを意識する機会にするとともに、様々な場面で正しくないと思われる状況を発見した場合には躊躇なく声を上げるというスピークアップについても学習内容に盛り込みました。当該研修については、直営社員・フランチャイズ法人の従業員・パートタイム従業員を含め、26,256名が受講いたしました。

(7) 会社の支配に関する基本方針

該当事項はありません。

(8) 特定完全子会社に関する事項

該当事項はありません。

## 連結貸借対照表

(2023年12月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	106,913	流動負債	77,024
現金及び預金	65,240	買掛金	1,694
売掛金	27,362	一 掛 債	224
1年内回収予定の長期繰延営業債権	6,305	未払金	34,570
原材料及び貯蔵品	1,581	未払費用	9,230
その他の金	6,429	未払法人税等	9,630
貸倒引当金	△6	未払消費税等	3,760
固定資産	204,480	契約負債	5,021
有形固定資産	130,108	賞与引当金	2,796
建物及び構築物	80,940	棚卸資産処分損失引当金	4
機械及び装置	15,938	資産除去債	252
工具、器具及び備品	8,176	その他の	9,838
土地	23,909	固定負債	7,695
リース資産	304	リース債	168
建設仮勘定	838	賞与引当金	205
無形固定資産	11,175	役員賞与引当金	243
のれん	435	役員退職慰労引当金	262
ソフトウェア	10,045	退職給付に係る負債	1,300
その他の他	694	資産除去債	4,987
投資その他の資産	63,196	繰延税金負債	33
投資有価証券	8,056	再評価に係る繰延税金負債	289
長期貸付金	9	その他の	204
長期繰延営業債権	5,497	負債合計	84,720
繰延税金資産	7,762	(純資産の部)	
敷金及び保証金	39,630	株主資本	230,794
その他の他	3,456	資本金	24,113
貸倒引当金	△1,216	資本剰余金	42,124
		利益剰余金	164,558
		自己株式	△3
		その他の包括利益累計額	△4,120
		土地再評価差額金	△4,202
		退職給付に係る調整累計額	81
資産合計	311,393	純資産合計	226,673
		負債・純資産合計	311,393

(記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。)

# 連結損益計算書

〔2023年1月1日から  
2023年12月31日まで〕

(単位：百万円)

科 目	金 額	金 額
売 上 高	259,692	
直 営 店 舗 売 上 高		
フ ラ ン チ ャ イ ズ 取 入	122,297	381,989
売 上 原 価		
直 営 店 舗 売 上 原 価	234,367	
フ ラ ン チ ャ イ ズ 取 入 原 価	75,330	309,698
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		72,291
営 業 利 益		31,413
営 業 外 取 得 利 益		40,877
受 取 補 償 金 入 金 他	144	
受 取 保 険 金 入 金 他	344	
受 取 助 金 報 奨 金 他	133	
受 取 報 奨 金 他	163	
受 取 報 奨 金 他	250	
受 取 報 奨 金 他	595	1,631
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	8	
貸 倒 引 当 金 繰 入 額	14	
店 舗 用 固 定 資 産 除 却 損 失	1,349	
賃 借 契 約 解 約 違 約 金 他	193	
賃 借 契 約 解 約 違 約 金 他	208	1,774
経 常 利 益		40,734
特 別 利 益		
特 定 資 産 売 却 益	76	76
特 定 資 産 損 失		
特 定 資 産 売 却 損 失	1	
特 定 資 産 除 却 損 失	696	
減 損 損 失	1,344	2,042
税 金 等 調 整 前 当 期 純 利 益		38,768
法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	12,683	
法 人 税 等 調 整 額	2,928	
法 人 税 等 還 付 税 額	△2,006	13,605
当 期 純 利 益		25,163
親 会 社 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益		25,163

(記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。)

## 連結株主資本等変動計算書

〔2023年1月1日から〕  
〔2023年12月31日まで〕

(単位：百万円)

	株 主 資 本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当 期 首 残 高	24,113	42,124	144,580	△3	210,815
当 期 変 動 額					
剰 余 金 の 配 当			△5,185		△5,185
親会社株主に帰属する当期純利益			25,163		25,163
自己株式の取得				△0	△0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当 期 変 動 額 合 計	－	－	19,978	△0	19,978
当 期 末 残 高	24,113	42,124	164,558	△3	230,794

	その他の包括利益累計額			純資産合計
	土地再評価 差額金	退職給付に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	
当 期 首 残 高	△4,202	111	△4,091	206,724
当 期 変 動 額				
剰 余 金 の 配 当				△5,185
親会社株主に帰属する当期純利益				25,163
自己株式の取得				△0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）		△29	△29	△29
当 期 変 動 額 合 計	－	△29	△29	19,948
当 期 末 残 高	△4,202	81	△4,120	226,673

(記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。)

# 貸借対照表

(2023年12月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	21,029	流動負債	13,700
現金及び預金	11,532	買掛金	1,513
関係会社売掛金	5,358	未払金	210
前払費用	2,787	関係会社未払金	9,249
未収金	39	設備関係未払金	1,393
未収還付法人税等	1,066	未払費用	337
その他の	244	未払法人税等	173
固定資産	132,824	未払消費税等	787
有形固定資産	32,966	賞与引当金	14
建物	7,205	その他	20
構築物	1,387	固定負債	1,980
機械及び装置	13	賞与引当金	16
工具、器具及び備品	17	役員賞与引当金	242
土地	23,971	役員退職慰勞引当金	136
建設仮勘定	371	資産除去債務	1,054
無形固定資産	10,801	繰延税金負債	12
借地権	718	再評価に係る繰延税金負債	314
ソフトウェア	10,045	その他	204
電話加入権	37	負債合計	15,680
投資その他の資産	89,056	(純資産の部)	
投資有価証券	8,056	株主資本	142,692
長期貸付金	9	資本	24,113
関係会社長期貸付金	39,148	資本剰余金	42,124
破産更生債権等	54	資本準備金	42,124
長期前払費用	670	利益剰余金	76,457
敷金及び保証金	39,630	利益準備金	253
その他	2,001	その他利益剰余金	76,204
貸倒引当金	△514	繰越利益剰余金	76,204
		自己株	△3
		評価・換算差額等	△4,518
		土地再評価差額金	△4,518
資産合計	153,854	純資産合計	138,173
		負債・純資産合計	153,854

(記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。)

# 損 益 計 算 書

〔2023年1月1日から  
2023年12月31日まで〕

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売 上 高		
不動産賃貸貸収入	56,319	
関係会社受取配当金	5,200	61,519
売 上 原 価		
不動産賃貸貸原価	54,092	54,092
売 上 総 利 益		7,426
販売費及び一般管理費		3,967
営 業 利 益		3,459
営業外収益		
受 取 利 息	310	
経 営 指 導 料	317	
受 取 補 償 金	304	
そ の 他	19	951
営業外費用		
貸倒引当金繰入額	14	
店舗用固定資産除却損	46	
そ の 他	13	74
経 常 利 益		4,337
特別損失		
固定資産除却損	71	71
税引前当期純利益		4,265
法人税、住民税及び事業税	1	
法人税等調整額	5	6
当 期 純 利 益		4,258

(記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。)



## 株主資本等変動計算書

〔2023年1月1日から  
2023年12月31日まで〕

(単位：百万円)

	株 主 資 本							株主資本 合計
	資本金	資本剰余金		利益剰余金			自己株式	
		資本準備金	資本剰余金 合計	利益準備金	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金 合計		
当期首残高	24,113	42,124	42,124	253	77,130	77,383	△3	143,618
当期変動額								
剰余金の配当					△5,185	△5,185		△5,185
当期純利益					4,258	4,258		4,258
自己株式の取得							△0	△0
当期変動額合計	－	－	－	－	△926	△926	△0	△926
当期末残高	24,113	42,124	42,124	253	76,204	76,457	△3	142,692

	評価・換算差額等		純資産合計
	土地再評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	△4,518	△4,518	139,100
当期変動額			
剰余金の配当			△5,185
当期純利益			4,258
自己株式の取得			△0
当期変動額合計	－	－	△926
当期末残高	△4,518	△4,518	138,173

(記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。)

# 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

## 独立監査人の監査報告書

2024年2月16日

日本マクドナルドホールディングス株式会社  
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 堀井秀樹  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 長谷川宗  
業務執行社員

### 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、日本マクドナルドホールディングス株式会社2023年1月1日から2023年12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、日本マクドナルドホールディングス株式会社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、監査役及び監査役会の責任は、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並びに監査役及び監査役会の責任

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。

監査役及び監査役会の責任は、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、監査役及び監査役会に対して、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、監査役及び監査役会に対して、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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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書

## 独立監査人の監査報告書

2024年2月16日

日本マクドナルドホールディングス株式会社  
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 堀井秀樹

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 長谷川宗

### 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、日本マクドナルドホールディングス株式会社の2023年1月1日から2023年12月31日までの第53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、監査役及び監査役会の責任は、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並びに監査役及び監査役会の責任

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。

監査役及び監査役会の責任は、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、監査役及び監査役会に対して、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、監査役及び監査役会に対して、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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

## 監査役会の監査報告書

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2023年1月1日から2023年12月31日までの第53期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び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。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。

①取締役会その他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状況について報告を受け、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いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

②事業報告に記載されている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株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び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、意見を表明いたしました。

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

2024年2月19日

日本マクドナルドホールディングス株式会社 監査役会

常勤監査役 石 井 隆 朗 ㊟

社外監査役 エ レ ン ・ カ イ ヤ ㊟

社外監査役 本 多 慶 行 ㊟

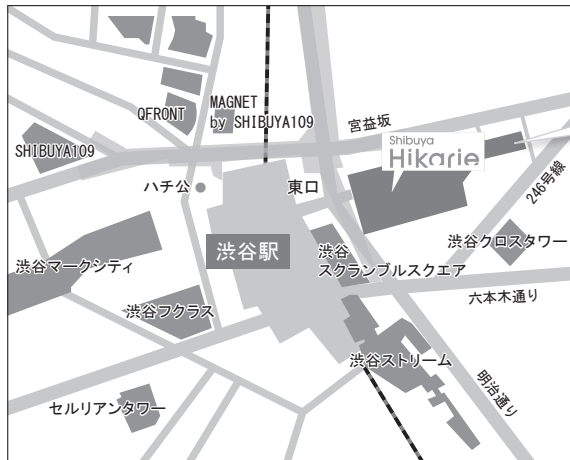
社外監査役 浜 辺 真 紀 子 ㊟

以 上

# 株主総会会場ご案内図

会 場

東京都渋谷区渋谷二丁目21番1号  
渋谷ヒカリエ9階 ヒカリエホール  
電話番号：(03) 5468-5088



## 渋谷ヒカリエ内エレベーター

エレベーターで9階にお越し下さい。  
エレベーターは「各階停止」「急行」と2種類あります。  
急行エレベーターをご利用の場合、9階には停止いたしませんので、11階で降車し、下りエスカレーターで9階にお越し下さい。

## 交通のご案内

- ・JR線、京王井の頭線「渋谷駅」と2階連絡通路で直結
- ・東急東横線・田園都市線、東京メトロ半蔵門線・副都心線「渋谷駅」B5出口と直結
- ・東京メトロ銀座線「渋谷駅」と1階で直結

駐車場はご用意いたしておりませんので、お車でのご来場はご遠慮下さいませよう願ひ申し上げます。

株主総会にご出席の株主様へのお土産のご用意はございません。  
何卒ご理解下さいますようお願い申し上げます。