

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2022年3月30日
【事業年度】	第51期（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）
【会社名】	日本マクドナルドホールディングス株式会社
【英訳名】	McDonald's Holdings Company (Japan), Ltd.
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長 日色 保
【本店の所在の場所】	東京都新宿区西新宿六丁目5番1号
【電話番号】	(03)6911 - 6000
【事務連絡者氏名】	執行役員 IR統括責任者 中澤 啓二
【最寄りの連絡場所】	東京都新宿区西新宿六丁目5番1号
【電話番号】	(03)6911 - 6000
【事務連絡者氏名】	執行役員 IR統括責任者 中澤 啓二
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号)

第一部【企業情報】

第1【企業の概況】

1【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次		第47期	第48期	第49期	第50期	第51期
決算年月		2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月
売上高	(百万円)	253,640	272,257	281,763	288,332	317,695
経常利益	(百万円)	19,718	25,644	27,487	31,425	33,618
親会社株主に帰属する 当期純利益	(百万円)	24,024	21,939	16,885	20,186	23,945
包括利益	(百万円)	23,674	20,524	17,058	20,174	23,927
純資産額	(百万円)	129,690	146,226	159,295	175,081	194,222
総資産額	(百万円)	196,254	210,037	221,696	232,984	260,113
1株当たり純資産額	(円)	975.42	1,099.78	1,198.08	1,316.81	1,460.77
1株当たり当期純利益 金額	(円)	180.69	165.01	127.00	151.83	180.10
潜在株式調整後1株当 り当期純利益金額	(円)	-	-	-	-	-
自己資本比率	(%)	66.1	69.6	71.9	75.1	74.7
自己資本利益率	(%)	20.0	15.9	11.1	12.1	13.0
株価収益率	(倍)	27.4	28.2	41.3	32.9	28.3
営業活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	31,973	34,817	44,952	27,881	38,860
投資活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	12,342	10,115	14,569	44,051	20,765
財務活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	14,894	7,344	15,102	4,712	5,569
現金及び現金同等物の 期末残高	(百万円)	25,969	43,326	58,624	37,741	50,266
従業員数 (外、平均臨時雇用者数)	(人)	2,194 (12,877)	2,145 (13,270)	2,085 (13,588)	2,083 (13,665)	2,272 (15,084)

(注) 1 売上高には、消費税等は含まれておりません。

2 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

3 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を第49期の期首から適用しており、第48期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。

4 直営店舗とフランチャイズ店舗の合計売上高である「システムワイドセールス」は以下のとおりであります(消費税等は含まれておりません)。なお、「システムワイドセールス」の金額は、第5[経理の状況]には記載されておりません。

回次	第47期	第48期	第49期	第50期	第51期
決算年月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月
システムワイドセールス (百万円)	490,188	524,203	549,059	589,228	652,047

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第47期	第48期	第49期	第50期	第51期
決算年月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月
売上高 (百万円)	44,538	45,340	51,222	49,519	54,053
経常利益 (百万円)	24,377	17,180	4,596	2,645	4,360
当期純利益 (百万円)	30,129	11,016	4,569	2,598	4,622
資本金 (百万円)	24,113	24,113	24,113	24,113	24,113
発行済株式総数 (株)	132,960,000	132,960,000	132,960,000	132,960,000	132,960,000
純資産額 (百万円)	134,389	141,417	141,998	140,208	140,044
総資産額 (百万円)	158,200	161,255	152,615	150,094	147,649
1株当たり純資産額 (円)	1,010.76	1,063.62	1,067.98	1,054.52	1,053.29
1株当たり配当額 (円)	30.00	30.00	33.00	36.00	39.00
(うち1株当たり 中間配当額)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
1株当たり当期純利益 金額 (円)	226.61	82.86	34.36	19.54	34.77
潜在株式調整後1株当 り当期純利益金額 (円)	-	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	84.9	87.7	93.0	93.4	94.8
自己資本利益率 (%)	25.0	8.0	3.3	1.8	3.3
株価収益率 (倍)	21.9	56.2	152.5	255.8	146.4
配当性向 (%)	13.2	36.2	96.0	184.2	112.2
従業員数 (人)	0	0	0	0	0
(外、平均臨時雇用者数)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
株主総利回り (%)	162.9	154.2	174.3	167.6	171.8
(比較指標：配当込み TOPIX)	(122.2)	(102.7)	(121.3)	(130.3)	(146.9)
最高株価 (円)	5,260	5,990	5,550	6,160	5,400
最低株価 (円)	2,939	4,475	4,720	4,470	4,875

(注) 1 売上高には、消費税等は含まれておりません。

2 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

3 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を第49期の期首から適用しており、第48期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。

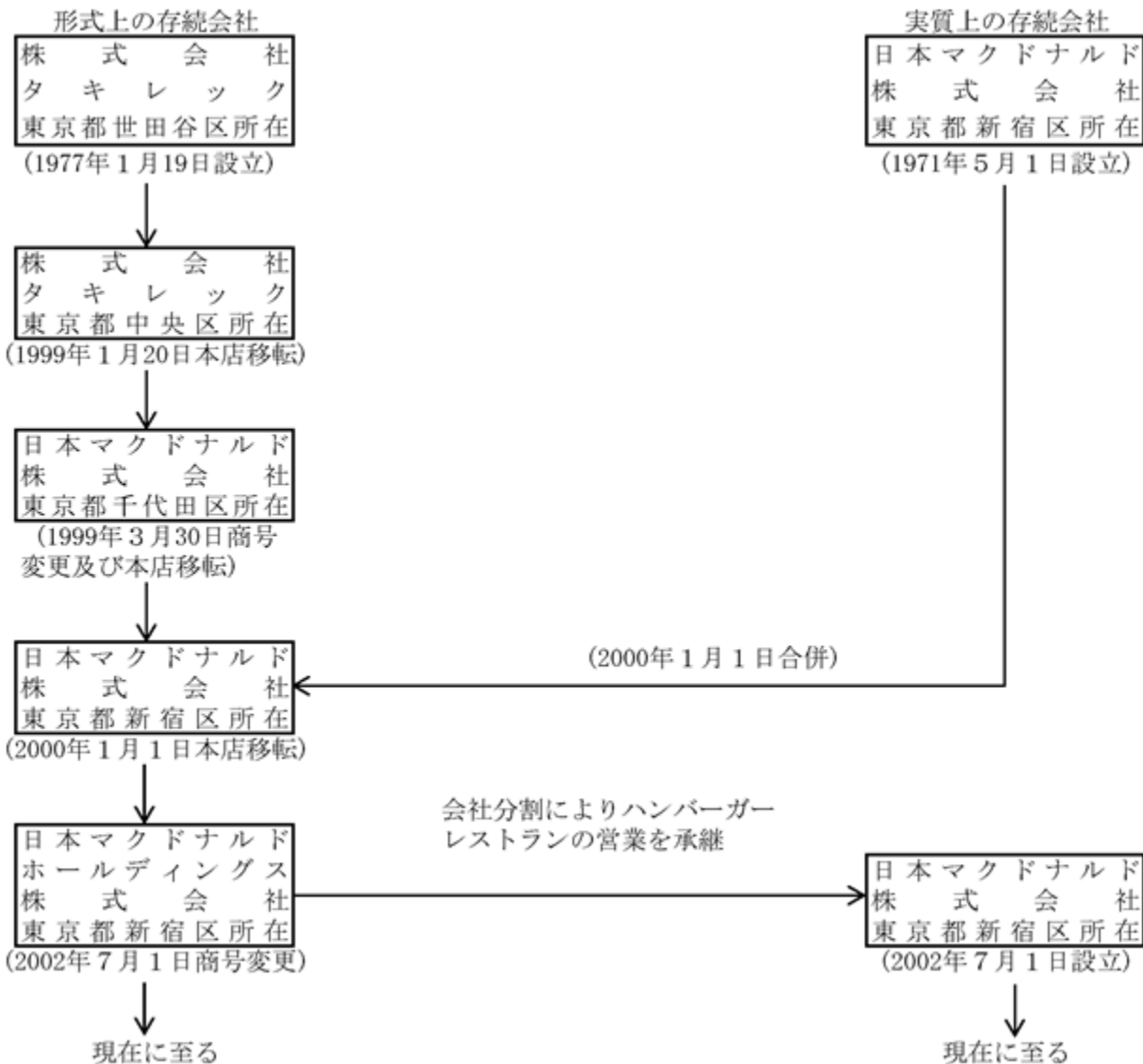
4 最高株価及び最低株価は東京証券取引所 JASDAQ(スタンダード)におけるものであります。

2【沿革】

当社（形式上の存続会社、1977年1月19日設立、本店所在地・東京都千代田区、1999年3月30日に商号を株式会社タキレックから日本マクドナルド株式会社に変更、1株の額面金額500円）は、旧日本マクドナルド株式会社（実質上の存続会社、1971年5月1日設立、本店所在地・東京都新宿区、無額面普通株式）の株式の額面金額を変更するため、2000年1月1日を合併期日として同社を吸収合併し、合併により本店を東京都新宿区に移転し、同社の資産・負債及びその他一切の権利義務を引き継ぎましたが、合併前の当社は休業状態にあり、合併後におきましては被合併会社の営業活動を全面的に継承しております。

従いまして、1999年12月31日以前に関する事項は、特に記載のない限り、実質上の存続会社である旧日本マクドナルド株式会社について記載しております。

また、当社は、2002年7月1日をもって100%子会社「日本マクドナルド株式会社」を会社分割により新設し、同社が当社のハンバーガーレストランの営業を承継いたしました。当社は商号を「日本マクドナルドホールディングス株式会社」と変更のうえ、持株会社として事業を行っております。



- 1971年 5月 東京都港区に日本マクドナルド株式会社設立
6月 店舗運営を基本とする人材教育のため、ハンバーガー大学を開校する
7月 日本での第1号店を東京都中央区にオープン（銀座店）
- 1972年 7月 関西第1号店を京都市下京区にオープン（藤井大丸店）
- 1973年 6月 中部地区第1号店を名古屋市中区にオープン（金山店）
12月 資本金を3億2,400万円に増資
- 1974年 3月 東京都新宿区 新宿住友ビルに本社移転
- 1975年 3月 四国地区第1号店を香川県高松市にオープン（高松店）
11月 九州地区第1号店を熊本県熊本市にオープン（熊本大洋店）
- 1976年 2月 フランチャイズ契約第1号店が沖縄県浦添市にオープン（牧港店）
10月 中国地区第1号店を広島市中区にオープン（広島本通り店）
- 1977年10月 本格的なドライブスルー方式を採用した第1号店を東京都杉並区にオープン（環八高井戸店）
- 1978年 8月 当社出資100%の新会社カリフォルニア・ファミリー・レストランズ・インクを設立
10月 マクドナルド全世界5,000号店を神奈川県藤沢市にオープン（江ノ島店）
12月 カリフォルニア・ファミリー・レストランズ・インクが米国カリフォルニア州サンタ・クララ市に店舗をオープン
- 1979年 5月 北海道第1号店を札幌市中央区にオープン（札幌ポールタウン店）
11月 社員フランチャイズ制度を発足させ第1号店を埼玉県東松山市にオープン（東松山丸広店）
- 1980年 8月 東北地区第1号店を宮城県仙台市にオープン（仙台一番町店）
- 1982年 8月 日本マクドナルドの開発によるPOSシステムを米国マクドナルドが採用
12月 国内における外食産業で売上高1位（直営・フランチャイズ店合計売上高702億円）になる（日経流通新聞 1983年4月28日掲載）
- 1984年 5月 資本金を4億5,600万円に増資
- 1985年 5月 資本金を5億8,800万円に増資
- 1986年 5月 資本金を7億2,000万円に増資
- 1987年 5月 資本金を8億5,200万円に増資
- 1988年 5月 資本金を10億円に増資
- 1995年 3月 東京都新宿区 新宿アイランドタワーに本社移転
- 1996年 8月 ガソリンスタンドとの共同出店を埼玉県越谷市にオープン（千間台出光S・S店）
- 1997年 7月 マクドナルドミュージアム（博物館）オープン
- 1999年 4月 資本金を68億7,512万円に増資
6月 資本金を82億7,387万円に増資
- 2000年 1月 株式の額面金額変更のため、形式上の存続会社である日本マクドナルド株式会社（旧株式会社タキレック、本店の所在地・東京都千代田区）と合併
12月 資本金を88億1,387万円に増資
- 2001年 7月 JASDAQ市場へ上場
資本金を241億1,387万円に増資
- 2002年 2月 東京都新宿区に当社50%出資の株式会社エブリデイ・マックを設立
6月 東京都新宿区に当社50%出資の英国サンドイッチチェーン日本ブレタ・マンジェ株式会社を設立
7月 商号を「日本マクドナルドホールディングス株式会社」に変更後、会社分割により東京都新宿区に100%子会社として「日本マクドナルド株式会社」を設立するとともに、ハンバーガーレストランの営業を日本マクドナルド株式会社へ承継
9月 東京都千代田区日比谷にブレタ・マンジェ1号店をオープン（日比谷シティ店）
- 2003年 1月 株式会社エブリデイ・マックを100%子会社化
8月 マクドナルドミュージアム（博物館）閉館
- 2004年11月 日本ブレタ・マンジェ株式会社清算
- 2004年12月 日本証券業協会への店頭登録を取消し、ジャスダック証券取引所に株式を上場
- 2007年 7月 東京都新宿区に当社70%出資のThe JV株式会社を設立

2010年4月	ジャスダック証券取引所と大阪証券取引所の合併に伴い、大阪証券取引所 J A S D A Q 市場に上場
2010年10月	大阪証券取引所ヘラクレス市場、同取引所 J A S D A Q 市場及び同取引所 N E O 市場統合に伴い、大阪証券取引所 J A S D A Q (スタンダード) に上場
2011年10月	カリフォルニア・ファミリー・レストランズ・インク清算
2013年7月	東京証券取引所と大阪証券取引所の統合に伴い、東京証券取引所 J A S D A Q (スタンダード) に上場
2015年12月	株式会社エブリデイ・マック清算
2017年12月	The J V 株式会社清算

3【事業の内容】

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るため、セグメント情報に関連付けた記載を行っていません。

(当社の事業内容)

当社は、日本マクドナルド株式会社の持株会社として、グループ企業の連結経営戦略の策定業務と実行业務及び不動産賃貸業務を主たる事業としております。

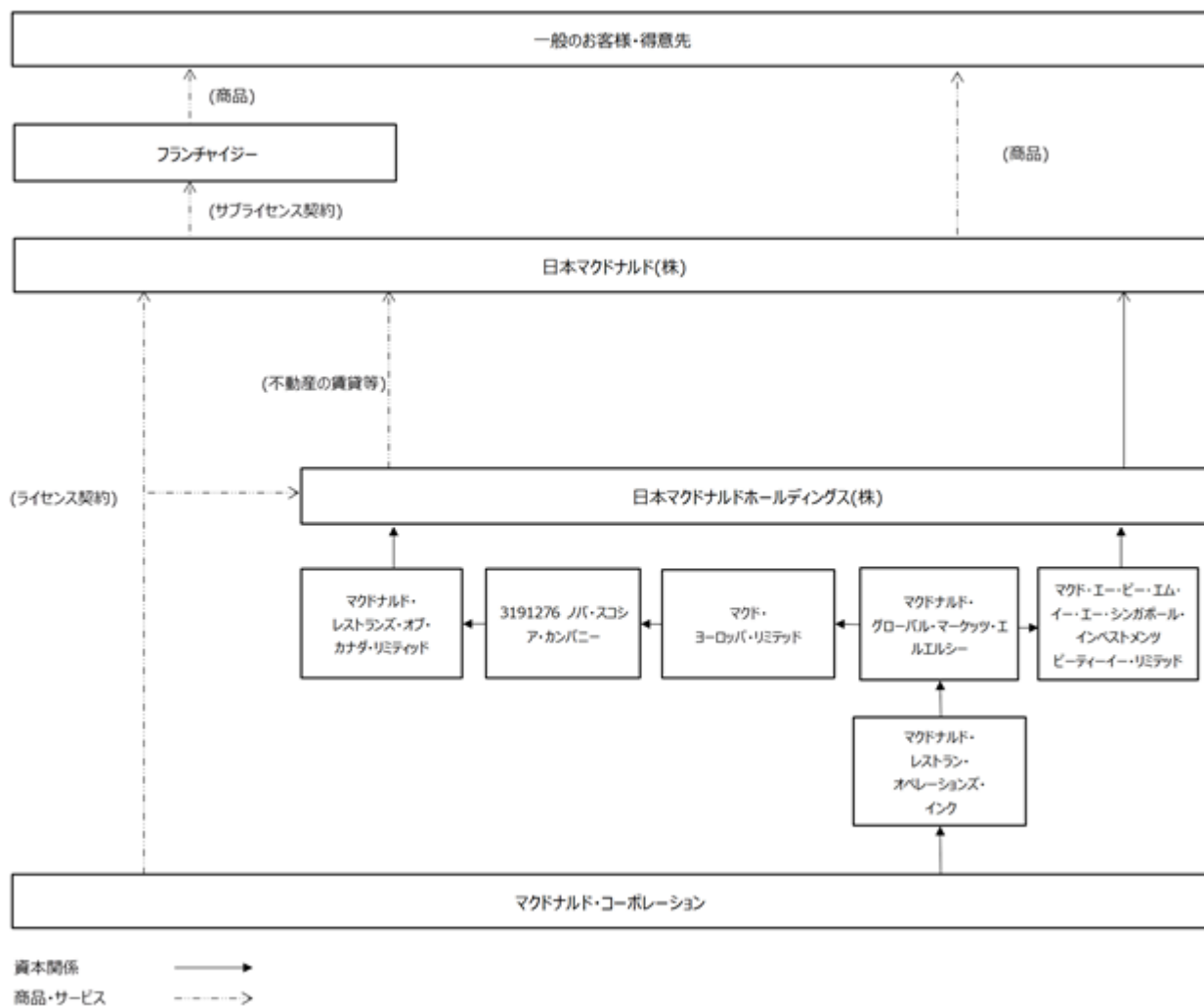
なお、当社は特定上場会社等であります。特定上場会社等に該当することにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

(関係会社の事業内容)

日本マクドナルド株式会社(当社出資比率100%)は、直営店方式による店舗運営とともにフランチャイズ方式による店舗展開を通じハンバーガーレストラン事業を展開しております。同社は、米国マクドナルド・コーポレーションから許諾されるライセンスに対するロイヤルティを支払っております。日本国内においては、フランチャイズ店舗を経営するフランチャイジーに対してノウハウ及び商標等のサブ・ライセンスを許諾し、フランチャイジーからロイヤルティを収受しております。

当社と関係会社との当連結会計年度における資本関係及び取引関係の概要は、以下のとおりであります。

[事業系統図]



4【関係会社の状況】

名称	住所	資本金又は 出資金	主要な事業内容	議決権の所有 割合又は被所 有割合(%)	関係内容	摘要
(その他の関係会社) マクドナルド・レストランズ・ オブ・カナダ・リミテッド	カナダ オンタリオ州	4,663千 カナダドル	ハンバーガーレスト ランチェーン	被所有 25.26	-	
マクド・エー・ピー・エム・ イー・エー・シンガポール・イ ンベストメンツ・ピーティ イー・リミテッド	シンガポール	3,214百万 米ドル	持株会社	被所有 10.07	-	
(連結子会社) 日本マクドナルド株式会社	東京都新宿区	100百万円	ハンバーガーレスト ラン事業	100.00	役員の兼任あり 貸付金等の投融 資 店舗用固定資産 等の賃貸	(注)1 (注)2

(注)1 特定子会社に該当しております。

2 日本マクドナルド株式会社については、売上高の連結売上高に占める割合が10%を超えております。

主要な損益情報等	(1) 売上高	317,696百万円
	(2) 経常利益	34,285百万円
	(3) 当期純利益	24,281百万円
	(4) 純資産額	54,226百万円
	(5) 総資産額	157,994百万円

5【従業員の状況】

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るため、セグメント情報に関連付けた記載を行っておりません。

(1) 連結会社の状況

2021年12月31日現在

事業部門の名称	従業員数(人)	
店舗部門	1,672	(15,041)
管理部門	600	(43)
合計	2,272	(15,084)

(注)1 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。

2 従業員数の中には、出向・海外派遣社員(7名)、休職(65名)は含まれておりません。

(2) 提出会社の状況

2021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。

(3) 労働組合の状況

当社の連結子会社である日本マクドナルド株式会社においては労働組合が存在しております。なお、労使関係は良好であり、特記すべき事項はありません。

第2【事業の状況】

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末（2021年12月31日）現在において当社グループが判断したものであります。

(1) 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ー、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、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。

(2) 経営環境

新型コロナウイルス感染症の収束が見通せず、感染拡大防止策等により消費活動や事業活動が制約される経済環境となっております。このような状況の中、当社グループは、政府、行政の方針に則り、お客様、従業員等の安全を最優先に、衛生管理の徹底、店舗の営業時間の短縮や店内客席ご利用の制限など営業形態の見直しを行っております。今後も全国の店舗で実施している感染症予防の取り組みを継続するとともに、政府や自治体の方針や発表を注視し、対応してまいります。また、商品をご自宅にお届けするデリバリーサービス、レジを通さない注文を可能にするモバイルオーダー、店舗の駐車場所に直接お届けするパーク＆ゴーといった、新型コロナウイルス禍においてもお客様が利用し易い販売方法を積極的に導入しています。

(3) 経営戦略及び対処すべき課題

<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。

2022年度から2024年度を対象とする「ブランド」「メニュー・バリュー」「店舗・デジタル・ピープル」を成長に向けた柱に据えた、中期経営計画は以下の通りです。

1. 成長に向けた3本の柱

- ・ ブランド：マクドナルドのパーパスに基づき社会的責任を果たす
- ・ メニュー・バリュー：より幅広いお客様・食事シーンに向けたメニュー提案
- ・ 店舗・デジタル・ピープルへの投資を加速：お客様の期待の一步先を行く体験の創造
年間およそ100店舗をオープン、3,000店舗以上の展開を確立
「デジタルとピープルの融合」により、未来型店舗体験をさらに進化

2. 財務目標

全店売上高	+1,000億円 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
ROE	10%以上

<対処すべき課題>

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。

「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・規制の遵守と共に、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」

MSCやFSCといった持続可能な原材料であるとの認証を取得した素材の使用、ハッピーセットのおもちゃリサイクル、プラスチック素材の削減、店舗の省エネ機器やデリバリーの電動三輪バイクの導入による温室効果ガス排出の削減にも取り組んでまいります。

「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19万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おります。

メニュー・バリュー

引き続きおいしいメニュー、お得感、納得感のあるバリューのご提供を目指してまいります。定番メニューに加えて、期間限定商品やプロモーションを通じて、お客様に楽しさとワクワク感をお届けしてまいります。また、バリューについては、ちょいマック、バリューセットやひるマックなどを通じて、いつでもお得感のある商品をご提供してまいります。

店舗・デジタル・ピープル

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への進化を実現してまいります。キッチンの製造能力アップ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。

デジタルについては、「未来型店舗体験」の1つとして導入したモバイルオーダーや、日本最大級に成長した公式アプリ等の利便性を高めてまいります。

新型コロナウイルス感染症による環境変化が激しい中で、お客様のご期待にお応えできたのは、19万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。このように優秀な人材を採用し育成していくことは、ビジネスの発展に最も重要であると考えており、引き続き人材への投資を拡充してまいります。

2【事業等のリスク】

当社グループの経営成績、財政状態等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには次のようなものがあります。

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末（2021年12月31日）現在において判断したものであります。

(1) 食品に関するリスク

食品の安全管理について

(リスクの概要)

飲食店営業の特有の問題点といたしまして、衛生問題が発生した場合、各店舗における営業停止等による直接的な影響に加え、当社グループの経営成績に影響を与える可能性があります。

(リスクへの対応)

日本マクドナルド株式会社の食材は、国内外のサプライヤーで製造され、店舗に供給されております。日本マクドナルド株式会社では、サプライヤーの製造工程と食材の品質を管理するプログラムを定め、安全で高品質な食材の確保と店舗への供給に努めております。

サプライヤーにおける食材の製造工程は、関連法令、規制要求事項の遵守はもちろんのこと、GMP、HACCPプログラムをベースとしたグローバル食品安全イニシアチブ（GFSI）に準拠した食品安全管理システムに加え、マクドナルド品質基準を加えたサプライヤー品質マネジメントシステム（SQMS）によって管理されています。マクドナルドがグローバルで取り組んでいる約150項目に渡る品質・食品安全マネジメントシステムの要求項目に基づく品質管理、衛生管理に取り組むとともに、内部監査による自己点検、第三者機関による外部監査を設けております。

併せて、サプライヤーで製造された食材は店舗に納められるまで、倉庫保管及び輸送中の安全性を確認するプログラム（DQMP）を運用することによって安全性の確保に努めております。

また、サプライヤーと当社グループで、年に1度『Supplier summit』を開催しており、製造現場レベルから高い意識で食品安全に取り組むという共通理念を、お互いに共有しております。

店舗においては、食品衛生責任者の設置、害虫駆除の定期的実施、従業員の身だしなみチェックと手洗いの励行に加え、厨房機器の定期的なメンテナンス、食品管理に関するマニュアルの整備と従業員教育の実施等により、安全な商品をお客様に提供するための衛生管理を徹底しております。万一、異常が発生した場合には、異常申立者の救護治療、拡大防止のための迅速な措置を取る体制を整えているほか、賠償責任保険への加入などの対策も講じております。

食品に関する安全性について

(リスクの概要)

社会全般に影響を与える衛生問題あるいは風評等が発生した場合、売上の減少、安全衛生強化の施策費の増加、関連設備投資、安全性に関するキャンペーン費用等により、当社グループの経営成績に影響を与える可能性があります。

(リスクへの対応)

当社グループでは、お客様の当社グループ商品に対する信頼を高めるため、商品がどこで製造され、日本マクドナルド株式会社がどのように品質や安全性を確保しているかを伝える必要があると考え、最終加工国、主要原材料の主要原産国の情報公開を積極的に行っております。また、品質管理体制の強化、具体的には、対象サプライヤーに対する定期的な監査の実施と第三者検査機関による残留検査や食品衛生法の規格基準に基づく検査を原材料に応じた頻度で定期的実施しております。

(2) 経営環境に関するリスク

原材料の価格変動等によるリスクについて

(リスクの概要)

日本マクドナルド株式会社が提供する商品の原材料である牛肉、ポテト等の価格は国際商品市況等の影響を受けて変動しております。また、輸出国での労使協議等の影響による物流遅延などにより、当社グループの経営成績に影響を与える可能性があります。

(リスクへの対応)

日本マクドナルド株式会社は、国内、海外を含め多数のサプライヤーと取引を維持することで、その時々においてより有利な取引条件を確保しております。

為替変動リスクについて

(リスクの概要)

日本マクドナルド株式会社が提供する商品の原材料及び貯蔵品は海外からの輸入があるため、その価格は為替変動の影響を受けており、為替の変動が当社グループの経営成績に影響を与える可能性があります。

(リスクへの対応)

日本マクドナルド株式会社は、商社を通じた適切かつ機動的な為替予約により、為替変動リスクを回避する努力を行っております。

競合について

(リスクの概要)

日本マクドナルド株式会社は、ハンバーガーを中心とするファストフード業界のみならず、コンビニエンスストアや中食と言われる惣菜販売業者等との間において、競合状態にあります。競合の激化が当社グループの経営成績に影響を与える可能性があります。

(リスクへの対応)

当社グループは、主に飲酒を主とした居酒屋・スナック及び給食施設を除いた外食マーケットをI E O (Informal Eating Out)市場と設定して、日本マクドナルド株式会社の置かれた状況を分析して経営を行っております。特に、先進的なテクノロジーや経営手法を導入することで、優位なポジションの確保に努めております。

法的規制について

(リスクの概要)

日本マクドナルド株式会社の直営店舗及びフランチャイズ店舗は、食品衛生法の規定に基づき、監督官庁から飲食店営業許可、菓子製造許可及び乳類販売営業許可を取得していることに加え、環境の保護に関して、容器包装リサイクル法等、各種環境保全に関する法令による制限を受けております。これらの法的規制が強化された場合、それに対応するための新たな費用が増加すること等により、当社グループの経営成績に影響を与える可能性があります。

(リスクへの対応)

当社グループは、各種法的規制に対しマクドナルドシステムとしての対応方法を個別に定め徹底することで、法令を遵守しかつ経営に重大な影響が生じることなく対応できる体制を整えております。

労務管理について

(リスクの概要)

当社グループは、「ピープル」を重要な経営基盤の一つと位置づけ、継続的な投資を強化しており、関連法令を遵守した適切な労務管理を実施しておりますが、直営及びフランチャイズ店舗における労務管理も含め、実務の中でこれが適切に実施されなかった場合には、訴訟リスクや、当社グループの社会的信用を失う可能性があり、当社の財政状況及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(リスクへの対応)

当社グループは、継続的なモニタリングにより勤務状況の確認を行い、また従業員への定期的なトレーニングや通知により、労務管理に関連するルールを理解と遵守の徹底に継続的に取り組んでおります。また、2021年度より新しく労務システムを導入し、より効率的な労務管理及び法令遵守の徹底を図っております。

(3) 特定の取引先との関係に関するリスク

物流関連業務の委託について

(リスクの概要)

当社グループが指定する製造元からの商品や備品等の購入業務、当該商品や備品等の在庫管理業務及び店舗への配送業務等の物流関連業務を特定の外部業者に委託しており、需要の急増減や天災地変、品質問題や倒産・経営破綻等により調達に重大な支障をきたした場合には、当社グループの財政状況と経営成績に影響を与える可能性があります。

(リスクへの対応)

当社グループは特定の外部業者と密接な関係を保ちながら、それらの業者と協力して物流・調達業務を常に見直し改善することで、安定的な調達に努めております。

店舗の賃借物件への依存について

(リスクの概要)

当社は、本社、事務所及び95%以上の店舗の土地建物を賃借しております。賃貸借期間は当社と賃貸人との合意により更新可能ですが、賃貸人側の事情による賃貸借契約の不更新または期限前解約により、業績が好調な店舗であっても閉店を余儀なくされることがあります。

また当社は、賃貸人に対して預託金を差し入れておりますが、契約終了時に一括で返還される敷金と、数年から最長30年にわたり分割によって返還を受ける保証金(建設協力金)があります。当連結会計年度末の「敷金及び保証金」残高は342億40百万円であります。敷金及び保証金のうち全部または一部が、賃貸人に生じた倒産その他の事由により回収できなくなるリスクがあります。

(リスクへの対応)

当社は、契約条件を精査し、適宜貸借人と協議し、かつ借借人として賃貸物件を適切に利用し貸借人と良好な関係を維持することで、必要な賃貸借期間の確保に努めております。また、必要以上の敷金、保証金を預託しないことに加え、貸借人の与信を適切に管理することで、資金及び保証金の回収不能リスクを低減しております。

デリバリー関連業務の委託について

(リスクの概要)

お客様の生活様式の変化、新型コロナウイルス感染拡大による影響等により、デリバリーの需要が増加する中、日本マクドナルド株式会社及びフランチャイジーにおいては、複数の外部業者にデリバリー業務を委託しておりますが、需要の急増減、法令の整備、業者の撤退等により、外部業者のサービス提供あるいはその仕組みに大きな変更がある場合、当社グループの財政状況と経営成績に影響を与える可能性があります。

(リスクへの対応)

当社グループはこれらの外部業者と密接な関係を保ちながら、全体のバランスやサービス内容を常に見直し改善することで、安定的なデリバリーサービスの実施に努めております。

(4) 情報セキュリティ・内部統制に関するリスク

情報システムへの依存について

(リスクの概要)

当社グループは、店舗運営、食材などの仕入れ、配送システムなどの業務を情報システムに依存しており、その情報システムに様々な障害が生じた場合には、店舗の効率的な運営やお客様に対する食品の適時の提供が阻害され、重要なデータの喪失等が発生することにより、当社グループの財政状態及び経営成績に重要な影響を与える可能性があります。

(リスクへの対応)

当社グループは、プログラムの不具合などやコンピュータウイルス、外部からのサイバー攻撃などに対し、監視ツールの導入によるシステム検知やモニタリングの実施等、適切な防止策を実施しております。

個人情報保護について

(リスクの概要)

当社グループは、多数のお客様や従業員の個人情報等を管理しておりますが、万一漏洩があった場合には、お客様等に重大な損失を与え、当社グループの社会的信用を失う可能性があります。また、従業員の個人情報については、2021年度から新労務システムを導入してセキュリティを高めることにより、更にその保護を図っております。

(リスクへの対応)

当社グループは、個人情報保護法や各種ガイドラインに基づいた規程類及び社内体制を整備し、定期的な社内・委託先の情報管理体制の確認を行うことで、個人情報漏洩を防止しています。

コンプライアンスについて

(リスクの概要)

コンプライアンスに対する意識が高まる中、役職員個人による法令違反などコンプライアンス上の問題が発生した場合には、当社の財政状況及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。また直営及びフランチャイズの役職員による不適切なSNSの使用などがあった場合、当社グループの評判や信頼に影響を及ぼす可能性もあります。

(リスクへの対応)

当社グループは、コンプライアンス意識の徹底と定着に継続的に取り組んでおります。この取り組みにおいてはコンプライアンス委員会規程を定めてコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス&リスク管理体制を整備するとともに、コンプライアンス・ホットラインを設けて内部通報制度の充実を図り、加えて必要な研修トレーニングを通じて役職員に対するコンプライアンス教育も実施しております。また、業務執行部門から独立した内部監査部により、各部門の業務プロセスが適切に行われていることを監査しております。

各フランチャイジー及び各店舗に対する定期的な研修や監査も実施し、マクドナルドシステム全体としてのコンプライアンスを維持しております。

(5) 事故・災害に関するリスク

天候、災害によるリスクについて

(リスクの概要)

特に店舗が集中している地域や原材料の輸出国で台風や地震等の自然災害が発生した場合は、店舗設備の損壊、社会インフラ、物流の寸断、避難勧告等の理由により、店舗の休業や営業時間の短縮を余儀なくされる場合があります。また、自然災害による影響が長期化し、さらには消費意欲の低下等が生じた場合、当社グループの財政状態及び経営成績に重要な影響を与える可能性があります。

(リスクへの対応)

当社グループは、日本国内の様々な地域に多くの店舗を構え、かつ外部業者と協力して物流網を整備することにより、また損害保険に加入することで、天候や災害によるリスクに対応しております。

新型コロナウイルス（COVID-19）の感染症に関するリスク

（リスクの概要）

新型コロナウイルスの感染拡大による対応により、店舗の運営方法や設備の変更、緊急事態宣言等に伴う営業時間短縮や、営業の一時停止といった事象が生じております。今後の感染拡大状況によって更なる制限が求められる場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

（リスクへの対応）

当社グループは、政府、行政の方針に則り、お客様、従業員等の安全を最優先に、衛生管理の徹底、店舗の営業時間の短縮や店内客席ご利用の制限など営業形態の見直しを行っております。今後も全国の店舗で実施している感染症予防の取り組みを継続するとともに、政府や自治体の方針や発表を注視し、対応してまいります。また、商品をご自宅にお届けするデリバリーサービス、レジを通さない注文を可能にするモバイルオーダー、店舗の駐車場所に直接お届けするパーク＆ゴーといった、新型コロナウイルス禍においてもお客様が利用し易い販売方法を積極的に導入しております。

3【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

業績等の概要

(1) 業績

当社グループは、日本マクドナルドが2021年に創業50周年を迎えまして、年間を通じて「Big Smile」をテーマに活動いたしました。お客様との絆をより深めることで、持続的成長と収益向上により企業価値の継続的な拡大を目指してまいりました。また、主な取り組みとして「ピープル」「メニュー・バリュー」「店舗展開」「デジタル・デリバリー・ドライブスルー」の4つの分野に注力いたしました。

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、QSCの向上を通じてお客様の店舗体験の向上に努めました。また、新型コロナウイルス感染拡大防止の為、引き続き政府、行政の要請に従い店舗の衛生管理を徹底するとともに、店舗の営業時間の短縮やソーシャルディスタンスを確保した店舗運営などの対応を行いました。既存店売上高は2015年第4四半期から2021年第4四半期まで25四半期連続でプラスとなりました。

一方で、当第4四半期においては、コロナ禍での世界的な物流網の混乱に加えバンクーバーで発生した水害等の影響で、当社が北米から輸入しているポテトの輸入遅延が発生し、一時的に販売制限をさせていただくこととなりました。今後とも引き続き輸入業者やサプライヤーと協力のうえ、原材料の安定的な調達に向けて最大限の対応を行ってまいります。

「ピープル」：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。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による授業を継続し、当連結会計年度において15,000名以上が受講いたしました。また、多様な人材の多様なライフスタイルに合わせて柔軟な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いたしました。

「メニュー・バリュー」：お客様のご期待に応えるために、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。4月には肉厚ビーフの新レギュラーバーガーとして「サムライマック」を販売いたしました。期間限定商品としては、「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をいただきました。また、100円、150円、200円の価格帯で手軽に様々な商品をお選びいただける「ちょいマック」の新レギュラー商品として「スパビー（スパイシービーフバーガー）を追加、平日のランチタイムに400円からお楽しみいただける「バリューランチ」を継続するなど、お客様にお得感、納得感のある商品をお届けしております。

「店舗展開」：当連結会計年度は、新規出店64店舗、閉店46店舗となり、当連結会計年度末の店舗数は2,942店舗となりました。経営資源を効果的に活用するために、新規出店と改装、リビルドやリロケーション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投資を継続しております。

区分	前連結会計年度末	新規出店	閉店	区分移行		当連結会計年度末
				増加	減少	
直営店舗数	858店	26	17	7	7	867店
フランチャイズ店舗数	2,066店	38	29	7	7	2,075店
合計店舗数	2,924店	64	46	14	14	2,942店

「デジタル・デリバリー・ドライブスルー」：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「未来型店舗体験」の一つとして、「モバイルオーダー」を導入しており、公式アプリとの統合やWeb版のリリースを行った結果、着実にご利用が増えています。お客様のニーズにお応えし続けるために、8月に「d払い」を導入するなど決済方法の拡充をはじめとした機能強化を行うなどさらに利便性を高め、利用者数を伸ばすことを目指しています。

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。2021年12月末時点で、デリバリー実施店舗数はそれぞれMDS 909店舗、Uber Eats 1,697店舗、出前館1,673店舗等を合わせて、合計で全国1,979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」をより多くの店舗に拡大しており、2021年12月末時点で全国の1,052店舗で展開しております。

マクドナルドは、グローバルの規模を活かして、より良い未来のために皆様とともに社会的課題や環境問題の解決に貢献する活動として、日本では「持続可能な食材の調達」「パッケージ&リサイクル」「ファミリーへのコミットメント」などに取り組んでおります。環境に配慮した取り組みとして、2025年末までにおもちゃに使用するプラスチックを徐々に削減しサステナブルな素材へ移行していくことを発表いたしました。また、使わなくなったハッピーセットのおもちゃを店舗で回収し、そのおもちゃを原材料の一部に使用したトレイに再生する「おもちゃリサイクル」プロジェクトを継続しております。これまでは子供たちの長期休みに合わせた回収期間を設定しておりましたが、2021年より、持続可能な社会の実現により一層貢献するため、期間を定めない通年の実施といたしました。

また、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、地域の医療従事者の方々の貢献に感謝し、応援する活動も実施しております。

今後も、新型コロナウイルスの影響を注視し、お客様、従業員をはじめ全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環境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、お客様を第一に考えて実施した様々な施策の相乗効果により、既存店売上高は9.7%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6,520億47百万円（前連結会計年度比628億19百万円増加）となり創業50周年の節目の年に過去最高を更新し、売上高は3,176億95百万円（前連結会計年度比293億63百万円増加）となりました。

<売上原価>

直営売上原価率は、主に原材料費が0.4ポイント増加したこと等により0.2ポイント増加となりました。また、フランチャイズ収入原価率は前年と同水準となりました。

（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	170,261	88.2%	189,349	88.4%	19,087	0.2%
（内訳）						
材料費	67,562	35.0%	75,797	35.4%	8,235	0.4%
労務費	55,732	28.9%	60,751	28.4%	5,019	0.5%
その他	46,966	24.3%	52,800	24.6%	5,833	0.3%
フランチャイズ収入原価	59,814	62.8%	64,916	62.8%	5,102	0.0%
売上原価合計	230,075	79.8%	254,265	80.0%	24,190	0.2%

< 販売費及び一般管理費 >

販売費及び一般管理費につきましては、コロナ禍の状況に応じた一般管理費の最適化等により0.3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	26,966	9.4%	28,911	9.1%	1,944	0.3%
(内訳)						
広告宣伝費及び 販売促進費	7,088	2.5%	7,539	2.4%	451	0.1%
一般管理費	19,878	6.9%	21,371	6.7%	1,492	0.2%

< 営業利益及び経常利益 >

売上高の増加や一般管理費の最適化等により、営業利益は345億18百万円（前連結会計年度比32億28百万円増加）、経常利益は336億18百万円（前連結会計年度比21億93百万円増加）となりました。

< 親会社株主に帰属する当期純利益 >

親会社株主に帰属する当期純利益は、経常利益を336億18百万円計上したことや、主に特別損失で減損損失及び固定資産除却損で11億55百万円、法人税等合計で87億65百万円計上したこと等により、239億45百万円（前連結会計年度比37億58百万円増加）となりました。

(注) 1. 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の合計売上高です。

2. 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。

3. 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るため、セグメント情報に関連付けた記載を行っておりません。

(2) キャッシュ・フロー

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況は次のとおりです。

当連結会計年度末における現金及び現金同等物(以下、「資金」という)は、前連結会計年度末に比べて125億25百万円増加し、502億66百万円となりました。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動により得られた資金は388億60百万円（前連結会計年度比109億78百万円の増加）となりました。

これは主に税金等調整前当期純利益327億11百万円、減価償却費及び償却費124億64百万円、固定資産除却損18億19百万円によるものです。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動により使用した資金は207億65百万円（前連結会計年度比232億85百万円の減少）となりました。これは主に有形固定資産の取得による支出189億43百万円、ソフトウェアの取得による支出24億85百万円によるものです。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動の結果使用した資金は55億69百万円（前連結会計年度比 8 億56百万円の増加）となりました。これは主に、配当金の支払額による支出47億86百万円によるものです。

(3) 生産、受注及び販売の実績

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ます。なお、当連結会計年度の販売実績をサービスごとに示すと、以下のとおりであります。

	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)		
	販売高(百万円)	構成比(%)	前年同期比(%)
直営店売上高	214,275	67.4	11.0
フランチャイズ収入	103,088	32.4	10.3
店舗運営事業の売却から生じる利益	331	0.1	81.3
合計	317,695	100.0	10.2

(注) 1 上記金額には、消費税等は含まれておりません。

2 上記の直営店売上高には、フランチャイズ店舗分は含まれておりません。

3 フランチャイズ収入の売上金額は、ロイヤルティー、賃貸料、広告宣伝費負担金収入等であります。

(4) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

重要な会計上の見積り

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成しています。この連結財務諸表を作成するにあたって、資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす見積り及び仮定を用いていますが、これらの見積り及び仮定に基づく数値は実際の結果と異なる可能性があります。連結財務諸表の作成に当たって用いた会計上の見積り及び仮定のうち、重要なものは以下のとおりです。

なお、新型コロナウイルス感染症については、今後の感染拡大や収束時期を正確に予測することは困難な状況にあります。入手可能な外部の情報等を踏まえ、将来の一定の時期にその影響が収束するとの仮定を置いて見積りを行っております。

(1) 固定資産の減損処理

当社グループは、減損の兆候が見られる資産グループについて減損損失の認識を判定し、当該資産グループから得られる将来キャッシュ・フローが帳簿価額を下回る場合には、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、減損損失を計上しております。

減損の兆候の把握、減損損失の認識及び測定にあたっては決算時点で入手可能な情報に基づき合理的に判断していますが、経営環境の変化や地価の変動等、前提とした条件や仮定に変更が生じ回収可能価額が減少した場合、減損処理が必要となる可能性があります。

(2) 繰延税金資産

繰延税金資産の回収可能性は、収益力に基づく一時差異等加減算前課税所得の十分性、タックス・プランニングに基づく一時差異等加減算前課税所得の十分性及び将来加算一時差異の十分性に基づき、将来の税金負担額を軽減する効果を有するかどうかにより判断しています。

当該見積り及び仮定について、外部環境の変化等により見直しが必要となった場合、繰延税金資産が減額され税金費用が計上される可能性があります。

当連結会計年度の経営成績等の状況に関する分析・検討内容

a 経営成績等

(1) 経営成績

当連結会計年度における経営成績の状況につきましては、第2 [事業の状況] - 3 [経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析] - (1) 業績をご参照ください。

(2) 財政状態の分析

当連結会計年度末の流動資産は1,028億94百万円となり、前連結会計年度比117億90百万円の増加となりました。これは、現金及び預金が125億26百万円増加したことが主な要因です。

固定資産は1,572億18百万円となり、前連結会計年度比153億37百万円の増加となりました。これは、新規出店と改装、リビルドや未来型店舗への投資を中心に行い、有形固定資産が114億57百万円増加、繰延税金資産が30億57百万円増加したことが主な要因です。

流動負債は586億28百万円となり、前連結会計年度比86億26百万円の増加となりました。これはその他が60億36百万円増加、未払法人税等が16億78百万円増加したことが主な要因です。

固定負債は72億62百万円となり、前連結会計年度比6億38百万円の減少となりました。これは長期借入金が5億円減少、長期リース債務が1億36百万円減少したことが主な要因です。

b 経営成績等に重要な影響を与える要因について

経営成績等に重要な影響を与える要因につきましては、第2 [事業の状況] - 2 [事業等のリスク]をご参照ください。

c 資本の財源及び資金の流動性について

(1) 財務戦略の基本的な考え方

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。

(2) 経営資源の配分に関する考え方

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。このうち、設備投資に関しては、2022年度において、300億円の新規投資を計画しています。(第3 [設備の状況] - 3 [設備の新設、除却等の計画]ご参照)

株主配分の考え方については、第4 [提出会社の状況] - 3 [配当政策]をご参照ください。

(3) 資金需要の主な内容

当社グループの営業活動に係る主な資金支出は、直営店舗の原材料費、人件費、その他店舗運営に関わる費用、直営・フランチャイズ店舗にかかる賃借料、広告宣伝・販売促進費、本社の人件費等となります。また、投資活動に係る主な資金支出は、店舗の建設や改装及びITシステムを含む設備投資等となります。

(4) 資金調達

当社グループの事業活動の維持拡大に必要な資金を安定的に確保するため、内部資金及び外部資金を有効に活用しております。現状におきましては手元現預金を十分に保有していることから今後の資金需要は確保できておりますが、資金調達手段として金融機関と円滑な関係を築いております。

d 経営上の目標の達成状況について

2021年度の達成状況は以下のとおりとなりました。これまでに築き上げてきたお客様との絆やマクドナルドブランドの価値、取り組んできた様々な施策の成果として、全店売上高、営業利益、経常利益で過去最高を更新し、年初計画を上回る実績を達成することが出来ました。

(単位：百万円)

	2021年度 (年初計画)	2021年度 (実績)
全店売上高	613,000	652,047
連結売上高	299,500	317,695
連結営業利益	32,000	34,518
連結経常利益	31,500	33,618
親会社株主に帰属する連結純利益	20,400	23,945

日本マクドナルドは2021年で創業50周年を迎えました。次の50年の始まりとなる2022年は、新たに策定した中期経営計画に基づき、これまでに築いてきたビジネスの基盤をさらに強化しつつ、将来の成長に向けた投資を行います。引き続き安全・安心の分野を徹底しながら、お客様の利便性と店舗体験の向上を目指し、お客様にマクドナルドらしいFUNを感じていただける様々な活動を行います。

そして、今後も地域社会に貢献し、皆様に愛されるブランドとなるよう努めてまいります。全店売上高は創業来最高となった2021年を上回る6,780億円、連結売上高は3,330億円、連結営業利益は350億円、連結経常利益は340億円、親会社株主に帰属する当期純利益は215億円を目指してまいります。

(単位：百万円)

	2022年度	
	業績予想	対前年比
全店売上高	678,000	+ 4.0%
連結売上高	333,000	+ 4.8%
連結営業利益	35,000	+ 1.4%
連結経常利益	34,000	+ 1.1%
親会社株主に帰属する連結純利益	21,500	10.2%

4【経営上の重要な契約等】

(1) 米国マクドナルドとのライセンス契約

- a. 契約日 : 1998年8月26日(2018年10月29日改訂)
- b. 契約先 : マクドナルド・コーポレーション(米国マクドナルド)
- c. 契約内容:

1971年7月14日付で米国マクドナルドと契約を締結しております。当該契約に従い、米国マクドナルドの有する商標、商号及びノウハウを使用し、日本におけるマクドナルド・レストランの運営を行っております。また、当社が日本におけるフランチャイザーとして、フランチャイズ権をサブ・ライセンスするマスター・ライセンス契約としても機能しております。

当該契約の当初期限は2000年末であったため、2001年1月1日以降に係るライセンス契約に関して、1998年8月26日に締結いたしました(2018年10月29日改訂)。主な内容は次のとおりであります。

契約期間	自 2001年1月1日 至 2010年12月31日	自 2011年1月1日 至 2030年12月31日
支払ロイヤルティ	システムワイドセールスの2.5%	システムワイドセールスの3%

(注) 1. 日本マクドナルド株式会社は、2002年3月20日付の会社分割に関する合意書により、当社と同等の権利義務を保有する契約当事者としております。

2. 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ます。

(2) 国内フランチャイジーとのフランチャイジー加盟契約

- a. 契約の名称
フランチャイズ契約
- b. 契約の本旨
日本マクドナルド株式会社の許諾によるマクドナルド・レストラン経営のための契約を取り決めております。
- c. 契約期間
10年
- d. 加盟店から徴収する加盟金、その他金銭に関する主な事項

加盟金	各店舗のフランチャイズ契約毎に2,500,000円
固定ロイヤルティ	3.0%
レントロイヤルティ	店舗の総売上高に基づく一定割合。 または、固定金額のどちらか高い方。
インフラサービスフィー	0.7%
広告宣伝費	4.5%

(注) 1. 店舗形態により、加盟金5,000,000円、最長期間20年間のフランチャイズ契約を一部採用しております。

2. 上記割合は店舗の総売上高に基づくものであります。

3. 2002年7月1日付の会社分割により、日本マクドナルド株式会社が同日をもってその権利義務のすべてを当社から承継し、フランチャイジーとの契約当事者となっております。

(3) H A V I サプライチェーン・ソリューションズ・ジャパン合同会社との業務委託基本契約

- a. 契約日 : 2012年9月1日
- b. 契約先 : H A V I サプライチェーン・ソリューションズ・ジャパン合同会社
- c. 契約内容:
日本マクドナルド株式会社が認定した規格・単価の原材料を、H A V I サプライチェーン・ソリューションズ・ジャパン合同会社が日本マクドナルド株式会社の指定する製造元より購入し日本マクドナルド株式会社及びそのフランチャイジーへ販売、配送することを取り決めております。
- d. 契約期間: 本契約においては契約期間の定めはありません。

(4) H A V I サプライチェーン・ソリューションズ・ジャパン合同会社との価格合意に係る規定

- a . 締結日 : 2016年 6 月21日
- b . 締結先 : H A V I サプライチェーン・ソリューションズ・ジャパン合同会社
- c . 締結内容 :
日本マクドナルド株式会社とH A V I サプライチェーン・ソリューションズ・ジャパン合同会社との間で決められる物流単価の価格合意に関する包括的な規定となることを定めております。
- d . 期間 : 本契約においては契約期間の定めはありません。

5 【研究開発活動】

特記すべき研究開発活動はありません。

第3【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

当連結会計年度中は、新規出店と改装、リビルドや未来型店舗への投資等を中心に、以下の投資を行いました。なお、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るため、セグメント情報に関連付けた記載を行っておりません。

(単位：百万円)

	店舗	本社管理部門	計
建物及び構築物	16,807	7	16,815
機械及び装置	3,963	8	3,972
工具、器具及び備品	3,084	306	3,391
土地	2,113	-	2,113
リース資産	140	-	140
ソフトウェア	-	1,476	1,476
敷金及び保証金	1,856	-	1,856
計	27,966	1,800	29,766

2【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、次のとおりであります。

(1) 提出会社

	帳簿価額（百万円）							従業員数 （人）
	建物	構築物	工具、器具 及び備品	土地 （面積㎡）	ソフト ウエア	敷金及び 保証金	合計	
ハンバーガー レストラン事業 （店舗）	3,569	238	0	21,232 (116,762.69)	5,093	34,204	64,337	-
本社本部	110	0	0	- (-)	3,592	36	3,741	-
計	3,680	238	0	21,232 (116,762.69)	8,685	34,240	68,078	-

(2) 国内子会社（日本マクドナルド株式会社）

	帳簿価額（百万円）						従業員数 （人）
	建物	構築物	機械及び装置	工具、器具 及び備品	リース資産	合計	
ハンバーガー レストラン事業 （店舗）	50,041	8,298	10,028	7,551	536	76,455	1,672
本社本部	837	23	37	176	1	1,076	600
計	50,878	8,322	10,064	7,728	537	77,532	2,272

(注) 1. 上記の他に土地及び建物を賃借しており、年間賃借料は45,039百万円であります。

2. 上記の他に厨房機器等の店舗設備を賃借しており、年間賃借料は92百万円であります。

3【設備の新設、除却等の計画】

当社グループの設備投資計画については、今後の景気予測、業界動向、投資効率等を総合的に勘案の上策定しております。

当連結会計年度末現在における重要な設備の新設・改修及び除却等の計画は次のとおりであります。これらは主に、当社の連結子会社であります日本マクドナルド株式会社が運営するハンバーガーレストランの営業に関連する設備であります。

(1) 重要な設備の新設・改修

設備の内容	投資予定金額(百万円)	増加店舗数
店舗建設	8,000	60～70
既存店改修等	15,000	-
IT/Digital その他	7,000	-
計	30,000	60～70

- (注) 1 上記の金額には、消費税等は含まれておりません。
 2 上記の金額については、自己資金によりまかなう予定であります。
 3 完成後の増加能力については、合理的な算定が困難であるため記載しておりません。
 4 当社グループは単一セグメントであるため、セグメント情報の記載を省略しております。

(2) 重要な設備の除却等

設備の内容	計画金額(百万円)	店舗数
店舗閉店	800	60～70
店舗改装	1,200	150～160
計	2,000	210～230

- (注) 1 上記「店舗閉店」の店舗数と計画金額には、当社グループの設備が計上されている店舗の閉店数と除却損等見積額が含まれております。
 2 当社グループは単一セグメントであるため、セグメント情報の記載を省略しております。

第4【提出会社の状況】

1【株式等の状況】

(1)【株式の総数等】

【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	480,840,000
計	480,840,000

【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2021年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2022年3月30日)	上場金融商品取引所 名又は登録認可金融 商品取引業協会名	内容
普通株式	132,960,000	132,960,000	東京証券取引所 JASDAQ (スタンダード)	単元株式数 100株
計	132,960,000	132,960,000	-	-

(2)【新株予約権等の状況】

【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3)【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4)【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (百株)	発行済株式 総数残高 (百株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2001年7月26日(注)	120,000	1,329,600	15,300	24,113	34,140	42,124

(注) 有償・一般募集増資(ブックビルディング方式)

発行価格 4,300円

引受価額 4,120円

発行価額 2,550円

資本組入額 1,275円

(5)【所有者別状況】

2021年12月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満 株式の状況 (株)
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数 (人)	-	25	28	1,300	460	271	298,609	300,693	-
所有株式数 (単元)	-	31,026	24,516	8,958	696,019	592	567,929	1,329,040	56,000
所有株式数 の割合(%)	-	2.33	1.84	0.67	52.37	0.04	42.73	100.000	-

(注) 1. 自己株式1,020株は、「個人その他」に10単元及び「単元未満株式の状況」に20株を含めて記載しております。

2. 上記「その他の法人」には、株式会社証券保管振替機構名義の株式が38単元含まれております。

(6)【大株主の状況】

2021年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (百株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
マクドナルド・レストランズ・オブ・カナダ・リミティッド (常任代理人 スキャデン・アープス法律事務所)	カナダ・トロント (東京都港区六本木1-6-1)	335,750	25.25
マクド・エー・ピー・エム・イー・エー・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 (常任代理人 スキャデン・アープス法律事務所)	シンガポール・シンガポール (東京都港区六本木1-6-1)	133,850	10.07
J P モルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内2-7-3	16,331	1.23
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町2-11-3	12,761	0.96
ビーエヌワイエム エスエーエヌ ブイ ビーエヌワイエム ジー シーエム クライアント アカウ ンツ エム アイエルエム エフ イー (常任代理人 株式会社三菱UF J銀行)	イギリス・ロンドン (東京都千代田区丸の内2-7-1)	10,765	0.81
ビーエヌワイエム トリー ティー デイティティ 15 (常任代理人 株式会社三菱UF J銀行)	アメリカ・ニューヨーク (東京都千代田区丸の内2-7-1)	10,227	0.77
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT (常任代理人 シティバンク、エ ヌ・エイ東京支店)	スイス・チューリッヒ (東京都新宿区新宿6-27-30)	9,935	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 (常任代理人 株式会社みずほ銀 行決済営業部)	アメリカ・ノースクインシー (東京都港区港南2-15-1)	9,801	0.74
ゴールドマン サックス イン ターナショナル (常任代理人 ゴールドマン・ サックス証券株式会社)	イギリス・ロンドン (東京都港区六本木6-10-1)	8,731	0.66
MSCO CUSTOMER SECURITIES (常任代理人 モルガン・スタン レー UFG証券株式会社)	アメリカ・ニューヨーク (東京都千代田区大手町1-9-7)	7,773	0.58
計		555,927	41.81

(注) 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)は、信託業務に係るものであります。

(7)【議決権の状況】

【発行済株式】

2021年12月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	-	-	-
議決権制限株式(自己株式等)	-	-	-
議決権制限株式(その他)	-	-	-
完全議決権株式(自己株式等)	普通株式 1,000	-	-
完全議決権株式(その他)	普通株式 132,903,000	1,329,030	(注)1
単元未満株式	普通株式 56,000	-	(注)2
発行済株式総数	132,960,000	-	-
総株主の議決権	-	1,329,030	-

(注)1. 株式会社証券保管振替機構名義の株式が3,800株(議決権38個)含まれております。

2. 当社所有の自己株式20株が含まれております。

【自己株式等】

2021年12月31日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
日本マクドナルドホールディングス株式会社	東京都新宿区西新宿 6 - 5 - 1	1,000	-	1,000	0.00
計	-	1,000	-	1,000	0.00

2【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】

会社法第155条第7号に該当する普通株式の取得

(1)【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2)【取締役会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(3)【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	1	5,300
当期間における取得自己株式	-	-

(注) 当期間における取得自己株式には、2022年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式は含まれておりません。

(4)【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	-	-	-	-
消却の処分を行った取得自己株式	-	-	-	-
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	-	-	-	-
その他	-	-	-	-
保有自己株式数	1,020	-	1,020	-

(注) 当期間における保有自己株式数には、2022年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式は含まれておりません。

3【配当政策】

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。

当事業年度の配当につきましては、上記方針に基づき1株当たり39円の配当を実施させていただきました。内部留保資金につきましては、将来の事業発展に必要不可欠な成長投資として活用し、中長期的な成長による企業価値向上を通じて、株主の皆様の期待にお応えしてまいります。

当社は、取締役会の決議によって、毎年6月30日を基準日として、中間配当を行うことができる旨を定款に定めております。

なお、当事業年度の剰余金の配当は以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)
2022年3月29日 定時株主総会決議	5,185	39

4【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1)【コーポレート・ガバナンスの概要】

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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。

企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

1. 会社の機関の内容

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、社外取締役4名を含む9名で構成（構成員の氏名については、後記「(2) 役員の状況」に記載しております。）され、当社代表取締役社長兼最高経営責任者（CEO）の日系保氏が取締役会議長を務めております。取締役会は、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・マネジメント・チーム」（以下「EMT」という）を設置しています。EMTの構成員はサラ L. カサノバ氏、日系保氏、下平篤雄氏、パスカル・ペルティエ氏及び芳賀万代子氏の5名で構成されています。EMTの議長は、当社代表取締役社長兼最高経営責任者（CEO）かつ日本マクドナルド株式会社の代表取締役社長兼最高経営責任者（CEO）である日系保氏が務めています。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はかるとともに、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はかっております。

取締役会の監督機能を強化し、意思決定プロセスの透明性を高めるため、取締役会の任意の諮問委員会として、取締役会の下に、指名委員会及び報酬委員会を設置しております。両委員会の役割及び委員構成は次のとおりです。

(a)指名委員会

指名委員会の権限及び構成員は、次のとおりです。

- ・株主総会決議事項である、当社及び当社子会社の取締役及び監査役の選解任案について審議する。
- ・取締役会決議事項である、当社及び当社子会社の代表取締役の選解任案について審議する。
- ・当社及び当社の代表取締役及び執行役員の後継・育成計画について審議する。
- ・取締役会の構成がその独立性・多様性に係るベストプラクティスに従っていることを審議する。
- ・その他当社の取締役会から指示された事項を履行する。

指名委員会は、社内取締役2名（サラ L. カサノバ氏、ロバート D. ラーソン氏）及び社外取締役3名（川村明氏、上田昌孝氏、高橋鉄氏）の5名の委員で構成されています。議長は社外取締役である上田昌孝氏が務めております。

(b)報酬委員会の権限及び構成員は次のとおりです。

- ・法定の取締役会決議事項である当社の取締役個別報酬決定方針について審議する。
- ・取締役に対する報酬が、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ものであり、かつ各職責を踏まえ適正であり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なっていることを審議する。
- ・当社又は当社子会社の取締役会からの個別の委任に基づき、それらの取締役の個別報酬額について審議し承認する。
- ・その他、当社の取締役会から指示された事項を履行する。

報酬委員会は、社内取締役2名（サラ L. カサノバ氏、ロバート D. ラーソン氏）及び社外取締役3名（川村明氏、上田昌孝氏、高橋鉄氏）の5名の委員で構成されています。議長は社外取締役である川村明氏が務めております。

監査役会は、常勤監査役1名と3名の非常勤監査役（社外監査役）で構成（構成員の氏名については、後記「(2) 役員の状況」に記載しております。）され、議長は、常勤監査役の石井隆朗氏が務めています。監査役会は、法令で定められた事項及び監査に関する重要な事項について、報告を受け、協議を行い又は決議をしています。監査機能につきましては、後記「(3) 監査の状況」をご参照下さい。また、任意の委員会として、当社及び当社連結子会社である日本マクドナルド株式会社において、取締役及び従業員（執行役員を含む）の職務の執行が法令及び定款に適合することを維持確保すること並びに業務執行におけるリスク管理を目的として、全社リスク管理委員会を設置しております。全社リスク管理委員会は、日系保氏、下平

篤雄氏、パスカル ペルティエ氏、芳賀万代子氏及び斎藤由希子氏を常任委員として構成されています。

全社リスク管理委員会の委員長は、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）である日色保氏が務めています。

第三者の関与としては、顧問弁護士等の専門家から法令遵守に対する指導及び助言を受けております。また、会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人より会社法及び金融商品取引法に基づく法定監査を受けており、監査の結果は、監査役会及び取締役会に報告されております。

企業統治に関するその他の事項

1. 内部統制システムの整備の状況及びリスク管理体制の整備の状況等

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。

(a) 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EMT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。

(b) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

イ．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コンプライアンス責任担当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E M T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、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。

(c) 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。

(d) 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COO、CFO、法務ガバナンス本部担当執行役員及び人事本部担当執行役員を常任委員としてコンプライアンス委員会を設置し、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。

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、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E M T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、E M Tにおいて事前に審査させるため、「E M T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。

(e) 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。

(f) 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等の協力をを行う。

(g) 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、その承諾を得なければ発動しないものとする。

(h) 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．内部通報機関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、コンプライアンス違反の事実の有無の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。

(i) 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。

(j) 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。

(k) その他の監査役が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。

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。

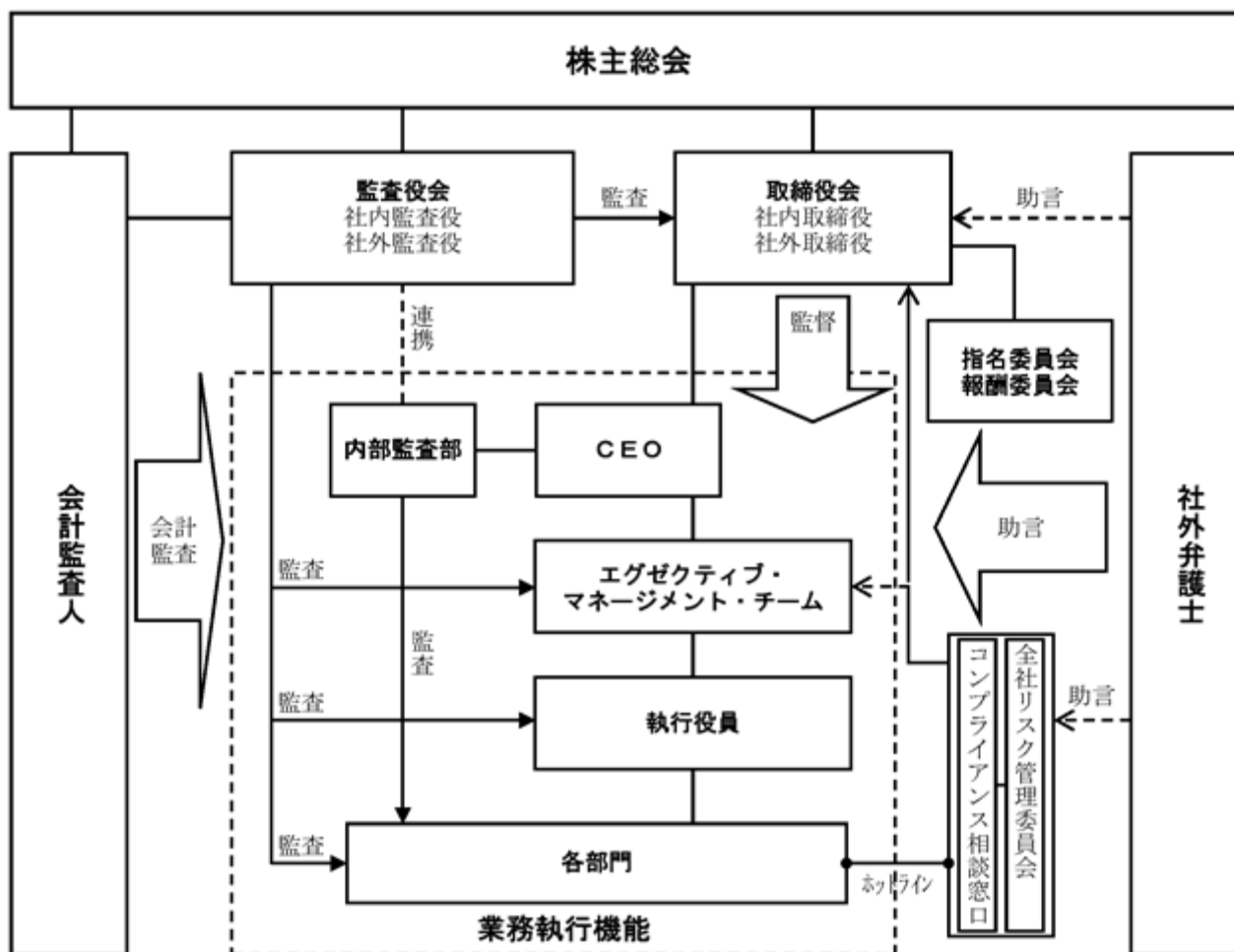
2. 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役及び監査役との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を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。なお、当該責任限定が認められるのは、当該社外取締役及び監査役が責任の原因となった職務の遂行について善意でかつ重大な過失がないときに限られます。

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」という）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。但し、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。

当社グループ内のコーポレート・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。



取締役会で決議できる株主総会決議事項

1. 自己の株式の取得

当社は会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議によって自己の株式を取得することができる旨を定款に定めております。これは、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行を可能とするため、市場取引等により自己の株式を取得することを目的とするものであります。
2. 取締役及び監査役の実任免除

当社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議をもって同法第423条第1項の行為に関する取締役（取締役であった者を含む。）及び監査役（監査役であった者を含む。）の責任を法令の限度において免除することができる旨定款に定めております。これは、取締役及び監査役が職務を遂行するにあたり、その能力を十分に発揮して、期待される役割を果たしうる環境を整備することを目的とするものであります。
3. 中間配当

当社は、株主への機動的な利益還元を行うため、会社法第454条第5項の規定により、取締役会の決議によって毎年6月30日を基準日として、中間配当を行うことができる旨定款に定めております。

取締役の定数

当社の取締役は10名以内とする旨を定款に定めております。

取締役の選任及び解任の決議要件

当社は取締役の選任決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、及びその選任決議は累積投票によらない旨定款に定めております。

また、解任決議について、会社法の定めに従い、議決権を行使することができる株主の議決権の過半数を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行うこととしております。

株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨定款に定めております。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものであります。

(2) 【 役員の状況】

役員一覧

男性 10名 女性 3名 (役員のうち女性の比率 23.1%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
代表取締役 会長	サラ L . カサノバ	1965年 4 月 6 日生	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 (C E O) 2014年 3 月 当社代表取締役社長兼最高経営責 任者 (C E O) 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)	(注) 5	19
代表取締役 社長 最高経営 責任者 (C E O)	日 色 保	1965年 12 月 11 日生	1988年 4 月 ジョンソン・エンド・ジョンソン 株式会社入社 2002年 5 月 同社エチコンプロダクト事業部 ゼネラルマネージャー 2004年 7 月 同社ライフスキャン事業部バイス プレジデント 2005年 4 月 オーソ・クリニカル・ダイアグノ スティックス株式会社代表取締役 社長 2008年 1 月 同社代表取締役社長兼アジアパシ フィックバイスプレジデント 2012年 1 月 ジョンソン・エンド・ジョンソン 株式会社代表取締役社長 2018年 9 月 日本マクドナルド株式会社上席執 行役員チーフ・サポート・オフィ サー (C S O) 2019年 3 月 当社取締役 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 (C E O) (現任) 2021年 3 月 当社代表取締役社長兼最高経営責 任者 (C E O) (現任)	(注) 4	24

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
代表取締役 副社長 最高執行 責任者 (COO)	下 平 篤 雄	1953年2月13日生	<p>1978年4月 日本マクドナルド株式会社(現日本マクドナルドホールディングス株式会社)入社</p> <p>2002年2月 同社執行役員中央地区本部長</p> <p>2002年7月 日本マクドナルド株式会社(現日本マクドナルドホールディングス株式会社の会社分割により新設された子会社)に転籍</p> <p>2004年6月 同社執行役員コーポレートリレーション本部長</p> <p>2005年1月 同社執行役員営業推進本部長</p> <p>2005年3月 当社取締役 日本マクドナルド株式会社代表取締役</p> <p>2007年3月 同社上席執行役員コーポレートディベロップメント本部長</p> <p>2009年5月 クオリティフーズ株式会社出向</p> <p>2011年8月 同社入社 執行役員副社長</p> <p>2015年1月 日本マクドナルド株式会社上席執行役員フィールドオペレーション本部長</p> <p>2015年3月 当社代表取締役副社長兼最高執行責任者(COO)(現任) 日本マクドナルド株式会社代表取締役副社長兼最高執行責任者(COO)(現任)</p>	(注)4	5
取締役	ロバート D. ラーソン	1956年12月9日生	<p>1973年5月 マクドナルド・コーポレーション入社</p> <p>1989年6月 同社フィールドサービス/オペレーション部部長</p> <p>1991年3月 マクドナルドヨーロッパ ノルディックオペレーションディレクター</p> <p>1993年11月 マクドナルドベルギー-N.V. コーポレートディレクター</p> <p>1996年7月 マクドナルドミドルイーストディベロップメントカンパニー 中東及びアフリカ、コーポレートシニアディレクター</p> <p>2000年9月 同社中東及びアフリカ、コーポレートマネージングディレクター</p> <p>2003年6月 同社中東及びアフリカ、コーポレートバイスプレジデント/インターナショナルリレーションシップパートナー</p> <p>2005年7月 同社シニアバイスプレジデント/インターナショナルリレーションシップパートナー</p> <p>2007年11月 マクドナルド・APMEA・LLCディビジョンプレジデント</p> <p>2008年4月 コンナウトブラザレストランブライベートリミテッド取締役</p> <p>2014年8月 マクドナルド・APMEA・LLCディビジョンプレジデント韓国及びSEA/インターナショナルリレーションシップパートナー(日本)</p> <p>2015年3月 当社取締役会長</p> <p>2021年3月 当社取締役(現任)</p>	(注)4	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役	アローシャ・ ウィジェムニ	1961年12月10日生	1981年4月 エアランカ航空(現スリランカ航空)入社 アカウントスーパーバイザー 1989年6月 ビザハット(英国) アカウインタント 1993年9月 マクドナルドサウジアラビアファイナンスマネージャー 1998年3月 マクドナルドルーマニア ファイナンスディレクター 2000年2月 マクドナルドミドルイースト・アフリカ シニアファイナンスディレクター 2009年1月 日本マクドナルド株式会社リレーションシップパートナーフィールドサービスバイスプレジデント 2010年10月 マクドナルドチャイナチーフオフィサー 2014年6月 マクドナルド・APMEA・LLCフランチャイジングバイスプレジデント 2015年6月 マクドナルドファウンダーショナルセグメント チーフアライメントオフィサーバイスプレジデント 2016年3月 当社取締役(現任) 2017年9月 マクドナルドグローバルフランチャイジングリミテッド 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ジングオフィサー(現任)	(注)5	-
取締役	ヨー・ センペルズ	1967年12月21日生	1992年8月 マクドナルドベルギー入社 1996年9月 マクドナルドベルギー ファインアンシャルコントローラー 1998年1月 マクドナルドベルギー ファイナンス及びヒューマンリソースズ(HR)ディレクター 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 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 2015年7月 マクドナルド・コーポレーション ファウンダーショナルマーケットヨーロッパバイスプレジデント 2019年1月 同社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バイスプレジデント・ビジネスユニットリード 2019年12月 同社インターナショナルデベロップメント 2022年3月 同社ヨーロッパインターナショナルデベロップメント バイスプレジデント(現任) 当社社外取締役(現任)	(注)5	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役	川 村 明	1941年5月9日生	1967年4月 弁護士登録 アンダーソン・毛利、ラビノ ウィッツ法律事務所(現アンダー ソン・毛利・友常法律事務所外国 法共同事業)入所 1976年1月 同事務所パートナー就任 1985年4月 第二東京弁護士会副会長 1986年4月 日本弁護士連合会常務理事 1996年6月 同外国法事務弁護士及び国際法律 業務委員会委員長 1998年4月 京都大学法学部客員教授 2002年3月 当社社外取締役(現任) 2002年7月 日本マクドナルド株式会社取締役 2011年1月 国際法曹協会(I B A) 会長 2012年11月 旭日中綬章受賞受勲 2013年1月 アンダーソン・毛利・友常法律事 務所(現アンダーソン・毛利・友 常法律事務所外国法共同事業)顧 問(現任) 2013年3月 社団法人日本仲裁人協会(現公益 社団法人日本仲裁人協会)理事長 2014年1月 国際陸上競技連盟(I A A F) 倫 理委員 2017年11月 国際陸上競技連盟(I A A F) 規範審判 所委員(現ワールドアスレティッ クス ディスリプリナリー・トラ イビュール委員)(現任) 2021年8月 公益社団法人日本仲裁人協会顧問 (現任)	(注)4	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役	上田 昌孝	1955年4月5日生	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 1983年8月 アメリカンエク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 1987年1月 同社金融機関関連サービス部ディレクター 1989年1月 同社加盟店マーケティング部ディレクター 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 1992年8月 同社事業開発部ヴァイス・プレジデント 1994年5月 同社個人カードヴァイス・プレジデント 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 2000年9月 アメリカンホーム保険会社（AIGグループ）副会長 2001年12月 同社会長兼CEO 2007年1月 ING Direct Services 株式会社顧問（専任） 2007年3月 同社顧問（非常勤） 株式会社セシール代表取締役会長兼CEO 2013年7月 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） 2014年5月 K C J G R O U P 株式会社エグゼクティブ・アドバイザー 2014年6月 公益社団法人会社役員育成機構（BDTI）理事（現任） 2015年6月 株式会社ディノス・セシール相談役 2016年3月 当社社外取締役（現任） 2016年10月 株式会社光通信顧問 2017年2月 特定非営利法人日本卵殻膜推進協会理事長（現任） 2017年7月 株式会社スカラ顧問（現任） 2018年6月 株式会社東日本銀行社外取締役（現任） 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）	(注)5	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役	高橋 鉄	1956年10月24日生	1986年4月 弁護士登録(東京弁護士会)三宅法律事務所入所パートナー 1989年4月 東京弁護士会法制委員会副委員長 1996年2月 東京弁護士会司法修習委員会副委員長 2002年4月 日弁連司法制度調査委員会(商法部会) 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 2006年3月 アップルジャパン株式会社社外監査役 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 2007年6月 株式会社グローバルス社外監査役 2007年10月 株式会社ビットアイル社外監査役 2012年1月 株式会社ズーム社外監査役 2015年6月 同社社外取締役(監査等委員) 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 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) 2020年12月 ITN法律事務所代表弁護士(現任) 2022年3月 当社社外取締役(現任)	(注)5	-
常勤監査役	石井 隆 朗	1954年1月1日生	1976年3月 日本マクドナルド株式会社(現日本マクドナルドホールディングス株式会社)入社 2001年1月 同社予算管理部部長 2004年6月 日本マクドナルド株式会社財務部部長 2010年1月 同社IR部部長 2012年3月 当社常勤監査役(現任) 日本マクドナルド株式会社常勤監査役(現任)	(注)3	17

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
監査役	エレン・カイヤ	1959年6月15日生	1985年8月 リゾート・インターナショナル入社 1987年9月 フロリダ・パワーアンドライト入社 1997年8月 プライスウォ・ターハウスコー パースインターナルオーディット プラクティスディレクター 2001年4月 エクセロン・コーポレーション インターナルオーディットディレ クター 2002年2月 同社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 2010年9月 オフィス・マックス・インク(現 オフィス・デポ・インク) 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 2015年8月 ウォルグリーンズ・ブーツ・アラ イアンス 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 2017年4月 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(現 任) 2020年3月 当社社外監査役(現在)	(注)3	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
監査役	田代祐子	1954年3月14日生	1986年6月 KPMG LLP入所 1995年7月 同所パートナー 2000年11月 ゼネラル・エレクトリック・インターナショナル・インクGEコーポレートジャパンソーシングリーダー 2003年7月 フェニックスリゾート株式会社最高財務責任者 2005年4月 エーオン・ホールディングス・ジャパン株式会社取締役最高業務責任者兼最高財務責任者 2010年4月 TSアソシエイツ株式会社代表取締役 2011年9月 GI地域開発研究所代表取締役 2012年6月 株式会社アコーディア・ゴルフ社外取締役 2014年9月 特定非営利活動法人未来開発研究所理事長 2016年3月 当社社外監査役(現任) 2016年6月 株式会社アコーディア・ゴルフ代表取締役社長執行役員 特定非営利活動法人未来開発研究所理事(現任) 2017年12月 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(現任) 2018年1月 株式会社アコーディア・ゴルフ取締役会長 2018年4月 同社代表取締役会長兼社長CEO(現任) 2019年3月 日本ゴルフマネジメント株式会社(現ネクスト・ゴルフ・マネジメント株式会社)代表取締役会長CEO(現任) ヤマハ発動機株式会社社外取締役(現任) 2021年4月 株式会社アコーディア・ゴルフ取締役会長(現任) ネクスト・ゴルフ・マネジメント株式会社取締役会長(現任)	(注)3	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
監査役	本多慶行	1956年1月8日生	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 1985年9月 同シカゴ事務所 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 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 1993年11月 日本ペプシコーラ社経営企画部長 1995年7月 同社財務本部本部長 1998年2月 シスコシステムズ株式会社財務本 部本部長 1998年9月 同社執行役員 1999年9月 同社取締役管理本部長 2002年8月 株式会社ディーアンドエムホール ディングC F O 2003年6月 同社執行役 2005年2月 リップルウッド・ジャパン(現株 式会社R H J インターナショ ンル・ジャパン) C F O 2005年6月 同社代表取締役 株式会社ディーアンドエムホール ディングス取締役 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 フェニックス・リゾート株式会社 取締役 株式会社コーシン監査役 株式会社シグマックス監査役 株式会社アルファパーチェス監査 役 2007年10月 株式会社ディーアンドエムホール ディングスC F O 2009年6月 同社代表取締役副社長 2010年2月 株式会社シグマックス エグゼク ティブアドバイザー 2011年3月 スミダコーポレーション株式会 社 2011年8月 同社執行役 2012年2月 同社代表執行役C F O(現任) 2016年3月 当社社外監査役(現任)	(注)3	-
計					66

- (注) 1 取締役ヨー・センペルズ氏、川村明氏、上田昌孝氏及び高橋鉄氏は社外取締役であります。
- 2 監査役エレン・カイヤ氏、田代祐子氏及び本多慶行氏は社外監査役であります。
- 3 任期は、2020年3月27日開催の第49回定時株主総会から4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までであります。
- 4 任期は、2021年3月26日開催の第50回定時株主総会から2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までであります。
- 5 任期は、2022年3月29日開催の第51回定時株主総会から2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までであります。

社外役員の状況

1. 社外取締役及び社外監査役の員数並びに社外取締役及び社外監査役と当社との人的・資金的・取引関係及びその他の利害関係

当社の社外取締役は4名、社外監査役は3名であります。

社外取締役ヨー・センペルズ氏、社外取締役川村明氏、社外取締役上田昌孝氏及び社外取締役高橋鉄氏と当社との間に重要な該当事項はありません。

社外監査役田代祐子氏及び社外監査役本多慶行氏と当社との間に重要な該当事項はありません。社外取締役ヨー・センペルズ氏及び社外監査役エレン・カイヤ氏が所属するマクドナルド・コーポレーションと当社の連結子会社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ーの支払等の取引関係があります。詳細につきましては、第5〔経理の状況〕-1〔連結財務諸表等〕-〔注記事項〕-〔関連当事者情報〕をご参照ください。

当社は、社外取締役川村明氏、上田昌孝氏及び高橋鉄氏並びに社外監査役田代祐子氏及び社外監査役本多慶行氏について、一般株主との利益相反が生じる恐れがないと判断し、東京証券取引所に独立役員として届け出ております。

2. 社外取締役及び社外監査役が当社の企業統治において果たす機能及び役割並びに社外取締役及び社外監査役の選任についての考え方

(社外取締役)

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され、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、選任しております。

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、選任しております。

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と実績並びに財務、マーケティング及び人事等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強化を図る上で、適任であると判断し、選任しております。

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、2007年より当社子会社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、選任しております。

(社外監査役)

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、選任しております。

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、複数の民間企業の財務責任者、代表取締役等を歴任され、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全般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、選任しております。

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され、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、選任しております。

3. 社外取締役及び社外監査役を選任するための会社からの独立性に関する基準又は方針の内容

当社の独立性に関する基準は以下のとおりです。

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。

社外取締役又は社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

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、監督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、内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係については、「(3) [監査の状況]」に記載のとおりであります。

(3) 【監査の状況】

監査役監査の状況

当社の監査役監査は、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。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。社外監査役エレン・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。社外監査役田代祐子氏は、米国公認会計士の資格を有し、監査法人のパートナー並びに複数の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。社外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。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。

当事業年度において当社は監査役会を13回開催しており、個々の監査役の出席状況については次のとおりであります。

氏名	開催回数	出席回数
石井 隆朗	13回	13回
エレン・カイヤ	13回	13回
田代 祐子	13回	13回
本多 慶行	13回	13回

監査役会における主な検討事項は以下のとおりであります。

- a. 会計監査人による四半期ごとの会計監査報告の確認・検討
- b. 内部監査部からの内部監査報告の確認・検討
- c. 内部統制部からのJ-SOX報告の確認・検討
- d. 会計監査人の評価
- e. 監査計画の検討

常勤監査役の活動等は以下のとおりであります。

- f. 「法定事項監査」として取締役会に出席し、討議内容の確認・意見交換を実施
- g. 「経営監査」「会計監査」として必要な内容を監査役会で確認（上記a～eが該当）
- h. 三様（ ）監査体制強化を目的に「ガバナンス会議」を創設・四半期ごとの意見交換を実施
（ ）監査役、内部監査、外部監査の三者

内部監査の状況

当社の内部監査は、2名で構成される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。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。

会計監査の状況

a. 監査法人の名称

EY新日本有限責任監査法人

b. 継続監査期間

1994年以降

c. 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員 業務執行社員 安藤 隆之

指定有限責任社員 業務執行社員 堀井 秀樹

同監査法人は、業務執行社員について当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないような措置を取っており、当社に対する継続監査年数は前述の2名とも法令等が定める一定年数以内となっております。

d. 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士7名、その他68名です。

e. 監査法人の選定方針と理由

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判断した場合又は会計監査人の職務の執行に支障がある場合には、会計監査人の解任または不再任に関する決定を行う方針であります。また、監査役会がEY新日本有限責任監査法人を会計監査人とした理由は、会計監査人としての品質管理体制、専門性の有無などを総合的に勘案し検討した結果、適任と判断したためであります。

f. 監査役及び監査役会による監査法人の評価

当社は、監査法人の評価に関し、「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」に準拠し、実施しております。定期的な意見交換や監査実施状況の報告などを通じて、独立性、専門性、職務執行状況に問題がないかを確認しております。

監査報酬の内容等

a. 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	122	-	124	-
連結子会社	15	-	15	-
計	137	-	139	-

b. 監査公認会計士等と同一のネットワーク(Ernst & Young)に対する報酬(a.を除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	-	2	-	3
連結子会社	-	4	-	5
計	-	6	-	8

当社及び連結子会社における非監査業務の内容は、税務申告及び税務アドバイザー業務等であります。

c. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

d. 監査報酬の決定方針

当社の監査公認会計士等に対する監査報酬の決定方針としましては、監査日数、当社の規模・特性等を勘案したうえで決定しております。

e. 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、会計監査人の前事業年度の監査実績及び報酬等支払額を確認、検証するとともに、当事業年度における監査計画の内容、報酬等の額の見積り算定根拠等を検討した結果、会計監査人の報酬等の額として妥当であると判断し、会社法第399条第1項の同意を行っております。

(4) 【役員の報酬等】

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

1. 役員の報酬等の額の決定に関する方針

当社の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（うち社外取締役の報酬額は、年額60百万円以内。ただし使用人兼務取締役の使用人分の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。）と決議されております。なお、本決議時点において、取締役報酬の支給対象となる取締役の員数は8名（うち、社外取締役の員数は2名）です。また、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。

監査役の報酬限度額は、2017年3月24日開催の第46回定時株主総会において年額50百万円以内と決議されております。なお、本決議時点において、監査役報酬の支給対象となる監査役の員数は4名です。また、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。

2. 役員報酬の決定プロセス

取締役の報酬に関しては、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にて審議しております。具体的には、取締役会の委任に基づき、株主総会が定める報酬限度額の範囲内で、取締役報酬（退職慰労金を含む）を配分する審議及び決議を行っております。

監査役の報酬に関しては、監査役会の協議により、決定しております。

なお、当事業年度における報酬委員会は2021年3月に1回開催し、取締役ごとの報酬について審議・決定しております。

3. 業績連動型報酬の割合に関する方針

取締役（社外取締役を除く）報酬のうち、業績連動型の報酬につきましては、役員の役位、職責等を総合的に勘案の上で、責任と役割の増加に応じて総報酬に占める業績連動型報酬及び株価連動型報酬の割合を高く設定しております。その割合を含めた各役員の報酬構成は、前述の報酬委員会にて審議し、決定しております。なお、業績連動型報酬は短期（単年度）の業績に連動する報酬、株価連動型報酬は中長期的な企業価値の増大を意識するための報酬と位置付けております。

4. 業績連動型報酬に係る指標

当事業年度の連結経常利益を最も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。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

1. 当事業年度における当社の取締役及び監査役に対する報酬の内容

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象 となる役員の 員数(人)
		月例報酬	業績連動報酬	株価連動型報酬	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	442	176	118	92	54	7
監査役 (社外監査役を除く)	17	17	-	-	0	1
社外役員	38	36	-	-	1	4

(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1名及び監査役1名を除いております。

2 取締役の報酬等の総額には、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 上記報酬等の総額には、以下のものが含まれており当事業年度に費用計上した金額であります。

・役員報酬（業績連動型報酬）118百万円（取締役7名に対して118百万円）

・役員報酬（株価連動型報酬）92百万円（取締役7名に対して92百万円）

・役員退職慰労引当金繰入額 57百万円（取締役9名に対して56百万円、監査役3名に対して1百万円）

4 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 L. 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 L. 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9百万円であります。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8百万円であります。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5百万円であります。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。

(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、投資株式について、もっぱら株式の価値の変動または配当の受領によって利益を得ることを目的として保有する株式を純投資目的である投資株式、それ以外の株式を純投資目的以外の目的である投資株式（政策保有株式）に区分しております。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a．保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

期末日時点で保有目的が純投資以外の目的である投資株式のうち上場株式を保有しておりません。

b．銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	3	56
非上場株式以外の株式	-	-

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

該当事項はありません。

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

該当事項はありません。

c．特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

該当事項はありません。

第5【経理の状況】

1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和51年大蔵省令第28号。以下「連結財務諸表規則」という。)に基づいて作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しております。

なお、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2021年1月1日から2021年12月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2021年1月1日から2021年12月31日まで)の財務諸表について、EY新日本有限責任監査法人により監査を受けております。

3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組みについて

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組みを行っております。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握できる体制を整備するため公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、会計基準の変更等についてセミナー・講演会等に参加しております。

1【連結財務諸表等】

(1)【連結財務諸表】

【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	62,741	75,267
売掛金	21,668	20,557
原材料及び貯蔵品	1,141	1,243
その他	5,562	5,835
貸倒引当金	9	9
流動資産合計	91,104	102,894
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	104,857	116,464
減価償却累計額	50,676	53,394
建物及び構築物(純額)	3 54,180	3 63,070
機械及び装置	17,872	19,837
減価償却累計額	9,448	9,724
機械及び装置(純額)	3 8,424	3 10,113
工具、器具及び備品	15,767	17,913
減価償却累計額	8,507	10,135
工具、器具及び備品(純額)	3 7,259	3 7,778
土地	2 19,386	2 21,170
リース資産	5,320	4,902
減価償却累計額	4,636	4,364
リース資産(純額)	3 683	3 537
建設仮勘定	1,637	359
有形固定資産合計	1 91,571	1 103,029
無形固定資産		
のれん	3 467	518
ソフトウェア	8,078	8,685
その他	694	694
無形固定資産合計	9,240	9,898
投資その他の資産		
投資有価証券	56	56
長期貸付金	9	9
繰延税金資産	4,501	7,558
敷金及び保証金	33,748	34,240
その他	4 3,991	4 3,628
貸倒引当金	1,237	1,202
投資その他の資産合計	41,068	44,290
固定資産合計	141,880	157,218
資産合計	232,984	260,113

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	793	983
リース債務	256	237
未払金	28,819	29,169
未払費用	6,972	7,453
未払法人税等	5,177	6,856
未払消費税等	2,523	2,428
賞与引当金	2,229	2,316
たな卸資産処分損失引当金	120	35
その他	4,311	4,914
流動負債合計	50,001	58,628
固定負債		
長期借入金	500	-
リース債務	551	415
賞与引当金	430	417
役員賞与引当金	203	200
役員退職慰労引当金	247	271
退職給付に係る負債	1,365	1,388
資産除去債務	3,956	4,071
繰延税金負債	3	3
再評価に係る繰延税金負債	291	289
その他	350	204
固定負債合計	7,901	7,262
負債合計	57,902	65,890
純資産の部		
株主資本		
資本金	24,113	24,113
資本剰余金	42,124	42,124
利益剰余金	113,016	132,179
自己株式	2	2
株主資本合計	179,251	198,414
その他の包括利益累計額		
土地再評価差額金	2,424	2,424
退職給付に係る調整累計額	72	53
その他の包括利益累計額合計	4,169	4,192
純資産合計	175,081	194,222
負債純資産合計	232,984	260,113

【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
売上高		
直営店舗売上高	193,109	214,275
フランチャイズ収入	95,222	103,420
売上高合計	288,332	317,695
売上原価		
直営店舗売上原価	170,261	189,349
フランチャイズ収入原価	59,814	64,916
売上原価合計	230,075	254,265
売上総利益	58,256	63,429
販売費及び一般管理費	1, 2 26,966	1, 2 28,911
営業利益	31,290	34,518
営業外収益		
受取利息	123	91
受取補償金	547	426
受取保険金	349	224
貸倒引当金戻入額	65	35
その他	335	364
営業外収益合計	1,421	1,142
営業外費用		
支払利息	15	9
店舗用固定資産除却損	990	1,936
その他	279	96
営業外費用合計	1,286	2,042
経常利益	31,425	33,618
特別利益		
固定資産売却益	-	3 247
特別利益合計	-	247
特別損失		
固定資産除却損	4 432	4 835
減損損失	5 438	5 319
特別損失合計	870	1,155
税金等調整前当期純利益	30,554	32,711
法人税、住民税及び事業税	10,140	11,813
法人税等調整額	226	3,047
法人税等合計	10,367	8,765
当期純利益	20,186	23,945
親会社株主に帰属する当期純利益	20,186	23,945

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
当期純利益	20,186	23,945
その他の包括利益		
退職給付に係る調整額	12	18
その他の包括利益合計	1	1
包括利益	20,174	23,927
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	20,174	23,927

【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）

（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	97,216	2	163,452
当期変動額					
剰余金の配当			4,387		4,387
親会社株主に帰属する 当期純利益			20,186		20,186
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	-	-	15,799	0	15,798
当期末残高	24,113	42,124	113,016	2	179,251

	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	4,242	84	4,157	159,295
当期変動額				
剰余金の配当				4,387
親会社株主に帰属する 当期純利益				20,186
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）		12	12	12
当期変動額合計	-	12	12	15,786
当期末残高	4,242	72	4,169	175,081

当連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

（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	113,016	2	179,251
当期変動額					
剰余金の配当			4,786		4,786
親会社株主に帰属する 当期純利益			23,945		23,945
自己株式の取得				0	0
土地再評価差額金の取崩			4		4
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	-	19,163	0	19,163
当期末残高	24,113	42,124	132,179	2	198,414

	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	4,242	72	4,169	175,081
当期変動額				
剰余金の配当				4,786
親会社株主に帰属する 当期純利益				23,945
自己株式の取得				0
土地再評価差額金の取崩	4		4	-
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）		18	18	18
当期変動額合計	4	18	22	19,140
当期末残高	4,246	53	4,192	194,222

【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	30,554	32,711
減価償却費及び償却費	11,226	12,464
減損損失	438	319
貸倒引当金の増減額(は減少)	82	35
その他の引当金の増減額(は減少)	351	9
退職給付に係る負債の増減額(は減少)	37	23
受取利息	123	91
支払利息	15	9
固定資産売却益	-	247
固定資産除却損	792	1,819
売上債権の増減額(は増加)	2,172	1,111
たな卸資産の増減額(は増加)	9	101
フランチャイズ店舗の買取に係るのれんの増加額	447	196
その他の資産の増減額(は増加)	662	1,399
仕入債務の増減額(は減少)	190	190
未払金の増減額(は減少)	728	13
未払費用の増減額(は減少)	100	480
その他の負債の増減額(は減少)	942	430
その他	9	60
小計	40,245	47,545
利息の受取額	19	52
利息の支払額	3	153
業務協定合意金の受取額	322	326
法人税等の支払額	12,757	10,691
法人税等の還付額	54	1,781
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,881	38,860
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	40,000	5,000
定期預金の払戻による収入	15,000	5,000
有形固定資産の取得による支出	18,386	18,943
有形固定資産の売却による収入	1,844	1,352
敷金及び保証金の差入による支出	1,363	1,856
敷金及び保証金の回収による収入	1,561	1,333
ソフトウェアの取得による支出	2,654	2,485
資産除去債務の履行による支出	61	173
その他	8	8
投資活動によるキャッシュ・フロー	44,051	20,765
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入金の返済による支出	-	500
ファイナンス・リース債務の返済による支出	324	282
自己株式の取得による支出	0	0
配当金の支払額	4,387	4,786
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,712	5,569
現金及び現金同等物に係る換算差額	0	1
現金及び現金同等物の増減額(は減少)	20,883	12,525
現金及び現金同等物の期首残高	58,624	37,741
現金及び現金同等物の期末残高	1 37,741	1 50,266

【注記事項】

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1 連結の範囲に関する事項

すべての子会社を連結しております。

連結子会社の数 1社

連結子会社の名称 日本マクドナルド株式会社

2 連結子会社の事業年度に関する事項

連結子会社の決算日は、連結決算日と一致しております。

3 会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

有価証券

その他有価証券

時価のないもの

総平均法による原価法

たな卸資産

原材料及び貯蔵品

主として総平均法による原価法(貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)

(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

有形固定資産(リース資産を除く)

定額法

なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。

建物及び構築物 2年～50年

機械及び装置 2年～15年

工具、器具及び備品 2年～20年

無形固定資産(リース資産を除く)

定額法

なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(5～10年)に基づく定額法を採用しております。

リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

(3) 重要な引当金の計上基準

貸倒引当金

金銭債権の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率による計算額を、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

賞与引当金

従業員に対して支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額の当連結会計年度負担額を計上しております。また、一部の社員を対象に株価連動型賞与を導入しており、賞与の支給額は当社の株価に連動して算定されるため、付与日から支給日までの間の各決算日時点における公正価値をオプション評価モデル（ブラックショールズモデル）を用いて算定し、権利確定期間の経過割合を乗じた金額を引当金として計上しております。なお、市場条件以外の業績条件は反映しておりません。

役員賞与引当金

役員を対象に株価連動型賞与を導入しており、賞与の支給額は当社の株価に連動して算定されるため、付与日から支給日までの間の各決算日時点における公正価値をオプション評価モデル（ブラックショールズモデル）を用いて算定し、権利確定期間の経過割合を乗じた金額を引当金として計上しております。なお、市場条件以外の業績条件は反映しておりません。

役員退職慰労引当金

役員の退職慰労金の支出に備えて、役員退職慰労金規程に基づく当連結会計年度末要支給額を計上しております。

たな卸資産処分損失引当金

サプライヤーからの買取り予定のたな卸資産の処分により、今後発生すると見込まれる損失について、合理的に見積もられる金額を計上しております。

(4) 退職給付に係る会計処理の方法

退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、期間定額基準によっております。

数理計算上の差異の費用処理方法

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（6年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理することとしております。

(5) 重要な収益及び費用の計上基準

(ハンバーガーレストラン事業に係る収益認識)

店舗運営において、販売取引はお客様からの注文に基づき日々発生しますが、これには店頭で注文を受ける販売取引、モバイルオーダーで注文を受ける販売取引、自社及び外部委託業者を利用したデリバリーサービスによる販売取引があり、モバイルオーダー及びデリバリーサービスは、お客様からの受注データがオーダー受領サーバーを経由してPOSシステムに転送され、販売取引データに変換されます。

直営店舗売上高

直営店舗売上高は、お客様に商品を提供した時点で、財貨の移転の完了と対価の成立の2つの要件を満たすことから、当該時点をもって収益を認識しております。直営店舗売上高は、直営店舗における販売取引がPOSシステムに記録され、販売管理システムを経由して会計システムに自動転送されることにより計上されます。

フランチャイズ収入

フランチャイズ収入は、フランチャイジーに対してノウハウ及び商標等のサブ・ライセンスを許諾し、フランチャイズ契約書に基づき、フランチャイジーからロイヤルティー等を收受し、発生主義で収益を認識しております。フランチャイズ店舗における販売取引がPOSシステムに記録され、販売管理システムを経由して会計システムに自動転送され、記録された販売取引データとフランチャイズ契約書に規定された料率に基づき計算され、会計システムに計上されます。

(6) のれんの償却方法及び償却期間

5年間で均等償却しております。

(7) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

(8) その他連結財務諸表作成のための重要な事項

消費税等の会計処理

消費税等の会計処理は税抜方式によっております。

(重要な会計上の見積り)

(1) 固定資産の減損処理

当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

減損損失 319百万円

識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

当社グループは、減損の兆候が識別された資産グループについて減損損失の認識を判定し、当該資産グループから得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を下回る場合には、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上しております。割引前将来キャッシュ・フローは、各資産グループの売上高、売上原価及び本社費等の過去実績を基礎として、翌期以降の売上成長見込みを加味して見積っており、当該見積りにおける重要な仮定は各資産グループにおける翌期以降の売上高成長率となります。当該重要な仮定については見積りの不確実性が存在するため、キャッシュ・フローの実績が見積金額と乖離する可能性があります。また、新型コロナウイルス感染症の収束の遅れなどにより資産グループの収益が悪化した場合、翌連結会計年度において新たに減損の兆候が識別され、減損損失を計上する可能性があります。

(2) 繰延税金資産

当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

繰延税金資産 7,558百万円

識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

繰延税金資産の回収可能性は、事業計画における将来の課税所得の見積りに基づき、将来の税金負担額を軽減する効果を有するかどうかにより判断しています。事業計画は、売上高、費用等の過去実績に翌期以降の売上成長見込みや投資計画等を加味して策定しており、当該計画における重要な仮定は翌期以降の売上高成長率となります。当該重要な仮定については見積りの不確実性が存在するため、課税所得の実績が見積金額と乖離する可能性があります。また、繰延税金資産の回収可能性は将来の課税所得の見積りに依存するため、翌連結会計年度以降において重要な仮定に変更が生じた場合、繰延税金資産が減額され税金費用が計上される可能性があります。

(未適用の会計基準等)

「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 企業会計基準委員会)

「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 2021年3月26日 企業会計基準委員会)

「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号 2020年3月31日 企業会計基準委員会)

(1) 概要

国際会計基準審議会(IASB)及び米国財務会計基準審議会(FASB)は、共同して収益認識に関する包括的な会計基準の開発を行い、2014年5月に「顧客との契約から生じる収益」(IASBにおいてはIFRS第15号、FASBにおいてはTopic606)を公表しており、IFRS第15号は2018年1月1日以後開始する事業年度から、Topic606は2017年12月15日より後に開始する事業年度から適用される状況を踏まえ、企業会計基準委員会において、収益認識に関する包括的な会計基準が開発され、適用指針と合わせて公表されたものです。

企業会計基準委員会の収益認識に関する会計基準の開発にあたっての基本的な方針として、IFRS第15号と整合性を図る便益の1つである財務諸表間の比較可能性の観点から、IFRS第15号の基本的な原則を取り入れることを出発点とし、会計基準を定めることとされ、また、これまで我が国で行われてきた実務等に配慮すべき項目がある場合には、比較可能性を損なわせない範囲で代替的な取扱いを追加することとされております。

(2) 適用予定日

2022年12月期の期首から適用します。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

「収益認識に関する会計基準」等の適用による連結財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中であり、

(表示方法の変更)

(「会計上の見積りの開示に関する会計基準」の適用)

「会計上の見積りの開示に関する会計基準」(企業会計基準第31号 2020年3月31日)を当連結会計年度の年度末に係る連結財務諸表から適用し、連結財務諸表に重要な会計上の見積りに関する注記を記載しております。

ただし、当該注記においては、当該会計基準第11項ただし書きに定める経過的な取扱いに従って、前連結会計年度に係る内容については記載していません。

(連結貸借対照表関係)

- 1 保険差益による有形固定資産の圧縮額及び収用による有形固定資産の圧縮額は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
保険差益による有形固定資産の圧縮額	22百万円	22百万円

- 2 土地再評価

「土地の再評価に関する法律(平成10年3月31日公布法律第34号)」に基づき、事業用の土地の再評価を行い、土地再評価差額金を純資産の部に計上しております。

再評価の方法

「土地の再評価に関する法律施行令(平成10年3月31日公布政令第119号)第2条第3号」に定める固定資産税評価額に基づき合理的な調整を行い算出しております。

再評価を行った年月日 2001年12月31日

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
再評価を行った土地の期末における時価 と再評価後の帳簿価額との差額	2,102百万円	630百万円

- 3 フランチャイズ契約の締結に伴う店舗運営事業の売却によりフランチャイズオーナーに譲渡された固定資産の帳簿価額は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
建物及び構築物	1,045百万円	379百万円
機械及び装置	371百万円	150百万円
工具、器具及び備品	347百万円	126百万円
リース資産	36百万円	4百万円
のれん	28百万円	-百万円
計	1,829百万円	660百万円

- 4 担保資産及び担保付債務に関する注記

前連結会計年度(2020年12月31日)

投資その他の資産における「その他」のうち2,000百万円は、前払式証券の規則等に関する法律に基づき、マックカード発行に係る発行保証金として供託されております。なお、担保される負債は前受金2,750百万円(ただし、連結貸借対照表計上額は使用されないと見込まれる金額を控除した1,378百万円)であります。

当連結会計年度(2021年12月31日)

投資その他の資産における「その他」のうち2,000百万円は、前払式証券の規則等に関する法律に基づき、マックカード発行に係る発行保証金として供託されております。なお、担保される負債は前受金3,254百万円(ただし、連結貸借対照表計上額は使用されないと見込まれる金額を控除した1,748百万円)であります。

(連結損益計算書関係)

- 1 販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
広告宣伝費	5,966百万円	6,518百万円
給与手当	5,982百万円	6,496百万円
減価償却費	2,077百万円	2,364百万円
賞与引当金繰入額	1,691百万円	1,718百万円
退職給付費用	375百万円	332百万円
役員退職慰労引当金繰入額	50百万円	80百万円
外部委託費	2,812百万円	3,011百万円
役員賞与引当金繰入額	265百万円	311百万円

- 2 販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
	308百万円	230百万円

- 3 固定資産売却益の内容は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
土地	- 百万円	247百万円
計	- 百万円	247百万円

- 4 固定資産除却損の内容は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
建物及び構築物	272百万円	593百万円
機械及び装置	65百万円	110百万円
工具、器具及び備品	93百万円	57百万円
無形固定資産	- 百万円	74百万円
計	432百万円	835百万円

5 減損損失

前連結会計年度（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）

当連結会計年度において、当社グループは以下の減損損失を計上しております。

用途	種類	場所	減損損失（百万円）
営業店舗	建物及び構築物等	東北地区	0
		関東地区	359
		中部地区	31
		近畿地区	31
		中国地区	16

当社グループは、営業店舗については主に管理会計の区分であり継続的に収支の把握を行っている一定の地域等を単位として資産のグルーピングを行っています。営業損益が継続してマイナスで、資産グループの固定資産簿価を全額回収できる可能性が低いと判断した資産グループについて、当該グループの帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失（438百万円）として特別損失に計上しております。

その種類ごとの内訳は以下のとおりであります。

（内訳）	（百万円）
建物及び構築物	161
機械及び装置	135
工具、器具及び備品	118
リース資産	11
無形固定資産	12
合計	438

なお、当社資産グループの回収可能価額は、営業店舗については使用価値により測定しており、将来キャッシュ・フロー見積額を7.4%で割り引いて算出し、処分予定資産については正味売却価額により測定し、固定資産税評価額で算出しております。

当連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

当連結会計年度において、当社グループは以下の減損損失を計上しております。

用途	種類	場所	減損損失（百万円）
営業店舗	建物及び構築物等	関東地区	142
		中部地区	70
		近畿地区	93
		九州地区	12

当社グループは、営業店舗については主に管理会計の区分であり継続的に収支の把握を行っている一定の地域等を単位として資産のグルーピングを行っています。閉店の意思決定を行った店舗及び、営業損益が継続してマイナスで資産グループの固定資産簿価を全額回収できる可能性が低いと判断した資産グループについて、当該グループの帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失（319百万円）として特別損失に計上しております。

その種類ごとの内訳は以下のとおりであります。

（内訳）	（百万円）
建物及び構築物	179
機械及び装置	68
工具、器具及び備品	68
リース資産	3
無形固定資産	0
合計	319

なお、当社資産グループの回収可能価額は、営業店舗については使用価値により測定しており、将来キャッシュ・フロー見積額を7.2%で割り引いて算出し、処分予定資産については正味売却価額により測定し、固定資産税評価額で算出しております。

(連結包括利益計算書関係)

1 その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
退職給付に係る調整額		
当期発生額	2百万円	0百万円
組替調整額	15百万円	29百万円
税効果調整前	18百万円	28百万円
税効果額	6百万円	9百万円
退職給付に係る調整額	12百万円	18百万円
その他の包括利益合計	12百万円	18百万円

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度 期首株式数(株)	当連結会計年度 増加株式数(株)	当連結会計年度 減少株式数(株)	当連結会計年度末 株式数(株)
発行済株式				
普通株式	132,960,000	-	-	132,960,000
合計	132,960,000	-	-	132,960,000
自己株式				
普通株式(注)	919	100	-	1,019
合計	919	100	-	1,019

(注) 普通株式の自己株式の株式数の増加100株は、単元未満株式の買取による増加であります。

2 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

該当事項はありません。

3 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2020年3月27日 定時株主総会	普通株式	4,387	33	2019年12月31日	2020年3月30日

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2021年3月26日 定時株主総会	普通株式	4,786	利益剰余金	36	2020年12月31日	2021年3月29日

当連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度 期首株式数（株）	当連結会計年度 増加株式数（株）	当連結会計年度 減少株式数（株）	当連結会計年度末 株式数（株）
発行済株式				
普通株式	132,960,000	-	-	132,960,000
合計	132,960,000	-	-	132,960,000
自己株式				
普通株式（注）	1,019	1	-	1,020
合計	1,019	1	-	1,020

（注）普通株式の自己株式の株式数の増加1株は、単元未満株式の買取による増加であります。

2 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

該当事項はありません。

3 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 （百万円）	1株当たり 配当額（円）	基準日	効力発生日
2021年3月26日 定時株主総会	普通株式	4,786	36	2020年12月31日	2021年3月29日

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額 （百万円）	配当の原資	1株当たり 配当額（円）	基準日	効力発生日
2022年3月29日 定時株主総会	普通株式	5,185	利益剰余金	39	2021年12月31日	2022年3月30日

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

1 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
現金及び預金	62,741百万円	75,267百万円
預入期間が3か月を超える定期預金	25,000百万円	25,000百万円
現金及び現金同等物	37,741百万円	50,266百万円

2 重要な非資金取引の内容

ファイナンス・リース取引に係る資産及び債務の額は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
ファイナンス・リース取引に係る資産及び債務の額	429百万円	128百万円

(リース取引関係)

1 ファイナンス・リース取引(借主側)

所有権移転外ファイナンス・リース取引

リース資産の内容

有形固定資産

ハンバーガーレストラン事業における生産設備(「機械及び装置」、「工具、器具及び備品」)であります。

リース資産の減価償却の方法

「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 3 会計方針に関する事項 (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法 リース資産」に記載のとおりであります。

2 オペレーティング・リース取引(借主側)

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
1年内	5,285	5,329
1年超	17,718	16,309
合計	23,003	21,639

(金融商品関係)

1 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に関する取組方針

当社グループは、資金運用については短期的でリスクの比較的低い金融商品に限定して運用を行っております。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である売掛金は、顧客の信用リスク又は取引先の信用リスクに晒されております。当該リスクに関しては、当社のフランチャイジー債権管理規程及び不動産関係債権管理規程等に従い、取引先ごとの期日管理及び残高管理を行うとともに、主な取引先の信用状況を把握する体制をとっております。

投資有価証券は主に業務上の関係を有する企業の株式であり、市場価格のない株式であります。そのため市場価格の変動におけるリスクは僅少です。

敷金及び保証金は、主に店舗の賃貸借契約に係る敷金であり、賃貸人の信用リスクに晒されております。当該リスクに関しては、当社の不動産関係債権管理規程に従い、賃貸人ごとの残高管理を行うとともに、主な賃貸人の信用状況を把握する体制をとっております。

営業債務である買掛金及び未払金の支払期日は、そのほとんどが一年以内であります。

ファイナンス・リース取引に係るリース債務は、主に設備投資に必要な資金の調達を目的としたものであり、償還日は連結決算日後最長6年であります。

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格がない場合には合理的に算定された価格が含まれております。当該価格の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件を採用することにより当該価格が変動することがあります。

2 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、次表には含めておりません。

前連結会計年度（2020年12月31日）

（単位：百万円）

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	62,741	62,741	-
(2) 売掛金	21,668		
貸倒引当金 * 1	9		
	21,659	21,659	-
(3) 敷金及び保証金	33,748		
貸倒引当金 * 2	468		
	33,280	32,476	804
資産計	117,680	116,876	804
(4) 未払金	28,819	28,819	-
負債計	28,819	28,819	-

（* 1）売掛金に対する貸倒引当金を控除しております。

（* 2）敷金及び保証金に対する貸倒引当金を控除しております。

当連結会計年度(2021年12月31日)

(単位:百万円)

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	75,267	75,267	-
(2) 売掛金	20,557		
貸倒引当金 * 1	9		
	20,548	20,548	-
(3) 敷金及び保証金	34,240		
貸倒引当金 * 2	465		
	33,774	33,868	93
資産計	129,590	129,683	93
(4) 未払金	29,169	29,169	-
負債計	29,169	29,169	-

(* 1) 売掛金に対する貸倒引当金を控除しております。

(* 2) 敷金及び保証金に対する貸倒引当金を控除しております。

(注1) 金融商品の時価の算定方法に関する事項

資産

(1) 現金及び預金、並びに(2) 売掛金

これらは、短期間で決済されるものであるため、時価は帳簿価額と近似していることから当該帳簿価額によっております。

(3) 敷金及び保証金

これらの時価の算定については、一定期間ごとに分類し、その将来のキャッシュ・フローを国債利回り等適切な指標による利率で割り引いた現在価値により算定しております。

負債

(4) 未払金

短期間で決済されるものであるため、時価は帳簿価額と近似していることから当該帳簿価額によっております。

(注2) 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品の連結貸借対照表計上額

(単位：百万円)

区分	2020年12月31日	2021年12月31日
投資有価証券(非上場株式)	56	56

これらについては、市場価格がなく時価を把握することが極めて困難と認められることから、時価開示を行っておりません。

3 金銭債権の連結決算日後の償還予定額

前連結会計年度(2020年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	62,741	-	-	-
売掛金	21,668	-	-	-
敷金及び保証金	1,089	1,656	1,277	29,725
合計	85,499	1,656	1,277	29,725

当連結会計年度(2021年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	75,267	-	-	-
売掛金	20,557	-	-	-
敷金及び保証金	1,235	1,541	1,231	30,232
合計	97,060	1,541	1,231	30,232

(退職給付関係)

1. 採用している退職給付制度の概要

連結子会社は、確定給付型の制度として、退職金規程に基づく社内積立の退職一時金制度（退職給付信託を設定しております。）及び確定拠出年金制度を採用しています。

2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
退職給付債務の期首残高	2,215	2,251
勤務費用	178	176
利息費用	6	7
数理計算上の差異の発生額	1	2
退職給付の支払額	149	160
退職給付債務の期末残高	2,251	2,273

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
年金資産の期首残高	888	886
期待運用収益	-	-
数理計算上の差異の発生額	1	1
退職給付の支払額	-	-
年金資産の期末残高	886	885

(3) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
積立型制度の退職給付債務	2,251	2,273
年金資産	886	885
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	1,365	1,388
退職給付に係る負債	1,365	1,388
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	1,365	1,388

(4) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
勤務費用	178	176
利息費用	6	7
期待運用収益	-	-
数理計算上の差異の費用処理額	3	16
過去勤務費用の費用処理額	12	12
確定給付制度に係る退職給付費用	168	155

(5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
数理計算上の差異	6	15
過去勤務費用	12	12
合計	18	28

(6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
未認識数理計算上の差異	48	32
未認識過去勤務費用	62	49
合計	110	82

(7) 年金資産に関する事項

年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
債券	87%	78%
現金及び預金	13%	22%
合計	100%	100%

長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

(8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

当連結会計年度末における主要な数理計算上の計算基礎(加重平均で表している。)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
割引率	0.3%	0.3%
長期期待運用収益率	0.0%	0.0%

3. 確定拠出制度

連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、前連結会計年度615百万円、当連結会計年度628百万円でありま
す。

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
繰延税金資産		
繰越欠損金	209 百万円	288 百万円
未払事業税等	509 百万円	674 百万円
賞与引当金	1,061 百万円	1,085 百万円
役員退職慰労引当金	79 百万円	88 百万円
貸倒引当金	411 百万円	399 百万円
退職給付に係る負債	510 百万円	508 百万円
減価償却費	496 百万円	518 百万円
減損損失	2,699 百万円	2,648 百万円
資産除去債務	1,266 百万円	1,304 百万円
建設協力金	24 百万円	29 百万円
前受金	476 百万円	604 百万円
未払金	999 百万円	1,148 百万円
長期前払費用	124 百万円	121 百万円
その他	667 百万円	569 百万円
繰延税金資産小計	9,538 百万円	9,989 百万円
評価性引当額	4,660 百万円	2,113 百万円
計	4,878 百万円	7,876 百万円
繰延税金負債		
資産除去債務に対応する除去費用	258 百万円	252 百万円
長期前払費用	34 百万円	35 百万円
退職給付に係る調整累計額	38 百万円	28 百万円
その他	48 百万円	4 百万円
計	380 百万円	321 百万円
繰延税金資産の純額	4,498 百万円	7,554 百万円

上記のほか、「再評価に係る繰延税金負債」として計上している土地の再評価に係る繰延税金資産及び繰延税金負債の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
繰延税金資産		
土地再評価に係る繰延税金資産	1,627 百万円	1,627 百万円
評価性引当額	1,627 百万円	1,627 百万円
計	- 百万円	- 百万円
繰延税金負債		
土地再評価に係る繰延税金負債	291 百万円	289 百万円
計	291 百万円	289 百万円
繰延税金負債の純額	291 百万円	289 百万円

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目の内訳

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
法定実効税率 (調整)	30.6%	30.6%
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.6	0.2
住民税均等割	0.3	0.3
評価性引当額の増減額	1.5	7.9
親子間税率差異	4.0	4.0
その他	0.0	0.5
税効果会計適用後の法人税等の負担率	33.9	26.8

(資産除去債務関係)

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

(1) 当該資産除去債務の概要

事業用店舗等の建物に関する不動産賃貸借契約に基づく原状回復義務であります。

(2) 当該資産除去債務の金額の算定方法

資産除去債務の見積りにあたり、支出までの使用見込期間は不動産賃貸借契約の契約期間等によっており、1年～50年であります。また、割引率は0.2%～2.0%を使用しております。

(3) 当連結会計年度における当該資産除去債務の総額の増減

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
期首残高	4,041百万円	3,956百万円
有形固定資産取得に伴う増加額	177百万円	201百万円
時の経過による調整額	37百万円	33百万円
資産除去債務の履行による減少額	61百万円	67百万円
その他増減額(は減少)	238百万円	52百万円
期末残高	3,956百万円	4,071百万円

(賃貸等不動産関係)

当社グループは、千葉県、埼玉県及びその他の地域において店舗施設等(土地含む)を有しております。

当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は前連結会計年度33,159百万円、当連結会計年度38,177百万円(賃貸収入は売上高、賃貸費用は売上原価に計上)であります。

また、当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、期中増減額及び時価は下記のとおりであります。

(単位：百万円)

		前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
連結貸借対照表計上額	期首残高	33,867	33,937
	期中増減額	70	4,753
	期末残高	33,937	38,691
期末時価		30,713	34,251

(注) 1. 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額を控除した金額であります。

2. 期中増減額の主な増加は、店舗及び店舗用設備を貸与したためであります。

3. 期末の時価は、企業会計基準適用指針第23号「賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準の適用指針」第33項に基づき、土地については主として「固定資産税評価額」に基づいて自社で算定した金額(指標等を用いて調整を行ったものを含む。)、建物等の償却性資産については適正な帳簿価額をもって時価とみなしております。

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

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るため、セグメント情報の記載を省略しております。

【関連情報】

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

1 製品及びサービスごとの情報

ハンバーガーレストラン事業における直営店舗売上高及びフランチャイズ収入の金額は、それぞれ193,109百万円及び95,222百万円であります。なお、フランチャイズ収入には、フランチャイズ契約に伴う店舗運営事業の売却益1,778百万円が含まれております。当該フランチャイジーへの売却価額は売却対象の店舗運営事業が将来生み出すと期待されるキャッシュ・フローに基づき算定されており、買い手であるフランチャイジーと合意された金額であります。

2 地域ごとの情報

本邦以外の国または地域に所在する連結子会社がなく、かつ海外売上高及び有形固定資産もないため、記載を省略しております。

3 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載を省略しております。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

1 製品及びサービスごとの情報

ハンバーガーレストラン事業における直営店舗売上高及びフランチャイズ収入の金額は、それぞれ214,275百万円及び103,420百万円であります。なお、フランチャイズ収入には、フランチャイズ契約に伴う店舗運営事業の売却益331百万円が含まれております。当該フランチャイジーへの売却価額は売却対象の店舗運営事業が将来生み出すと期待されるキャッシュ・フローに基づき算定されており、買い手であるフランチャイジーと合意された金額であります。

2 地域ごとの情報

本邦以外の国または地域に所在する連結子会社がなく、かつ海外売上高及び有形固定資産もないため、記載を省略しております。

3 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載を省略しております。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

当社グループは単一セグメントであるため、記載を省略しています。

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

当社グループは単一セグメントであるため、記載を省略しています。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

当社グループは単一セグメントであるため、記載を省略しています。

【関連当事者情報】

関連当事者との取引

(1) 連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の親会社及び主要株主（会社等の場合に限る。）等

前連結会計年度（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）

種類	会社等の名称 又は氏名	所在地	資本金又は 出資金	事業の内容 又は職業	議決権等の 所有（被所有） 割合（％）	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
その他の 関係会社 の親会社	マクドナル ド・レスト ラン・オペ レーション ズ・インク	米国デラ ウエア州	3千米ドル	持株会社	被所有 間接 43.83	資金の借入	資金の借入	-	長期 借入金	500
							利息の支払	8	その他固定 負債（未払 利息）	143

(注) 取引条件及び取引条件の決定方針等

マクドナルド・レストラン・オペレーションズ・インクからの借入金の金利につきましては、市場金利を参考にした利率としております。

当連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

種類	会社等の名称 又は氏名	所在地	資本金又は 出資金	事業の内容 又は職業	議決権等の 所有（被所有） 割合（％）	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
その他の 関係会社 の親会社	マクドナル ド・レスト ラン・オペ レーション ズ・インク	米国デラ ウエア州	3千米ドル	持株会社	被所有 間接 35.33	資金の借入	資金の返済	500	長期 借入金	-
							利息の支払	2	その他固定 負債（未払 利息）	-

(注) 取引条件及び取引条件の決定方針等

マクドナルド・レストラン・オペレーションズ・インクからの借入金の金利につきましては、市場金利を参考にした利率としております。

(2) 連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の親会社及び主要株主（会社等の場合に限る。）等

前連結会計年度（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）

種類	会社等の名称 又は氏名	所在地	資本金又は 出資金	事業の内容 又は職業	議決権等の 所有（被所有） 割合（％）	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
その他の 関係会社 の親会社	マクドナル ド・コーポ レーション	米国イリ ノイ州	16.6百万 米ドル	ハンバー ガーレス トラン チェーン	被所有 間接 43.83	役員の兼任 ライセンス 契約に基づ くライセン ス許諾	ロイヤル ティーの支 払	17,676	未払金	9,214

(注) 取引条件及び取引条件の決定方針等

当社の連結子会社であります日本マクドナルド株式会社はマクドナルド・コーポレーションとライセンス契約を締結しており、その契約に基づきシステムワイドセールス（直営店舗とフランチャイズ店舗の合計売上高）の3.0%をロイヤルティーとして支払っております。

当連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

種類	会社等の名称 又は氏名	所在地	資本金又は 出資金	事業の内容 又は職業	議決権等の 所有（被所有） 割合（％）	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
その他の 関係会社 の親会社	マクドナル ド・コーポ レーション	米国イリ ノイ州	16.6百万 米ドル	ハンバー ガーレス トラン チェーン	被所有 間接 35.33	役員の兼任 ライセンス 契約に基づ くライセン ス許諾	ロイヤル ティーの支 払	19,561	未払金	10,236

（注） 取引条件及び取引条件の決定方針等

当社の連結子会社であります日本マクドナルド株式会社はマクドナルド・コーポレーションとライセンス契約を締結しており、その契約に基づきシステムワイドセールス（直営店舗とフランチャイズ店舗の合計売上高）の3.0%をロイヤルティーとして支払っております。

（1株当たり情報）

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
1株当たり純資産額	1,316.81円	1,460.77円
1株当たり当期純利益金額	151.83円	180.10円

（注）1．潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

2．1株当たり当期純利益金額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
親会社株主に帰属する当期純利益金額 (百万円)	20,186	23,945
普通株主に帰属しない金額(百万円)	-	-
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純 利益金額(百万円)	20,186	23,945
期中平均株式数(千株)	132,959	132,958

（重要な後発事象）

該当事項はありません。

【連結附属明細表】

【社債明細表】

該当事項はありません。

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率(%)	返済期限
1年以内に返済予定の長期借入金	-	-	-	-
1年以内に返済予定のリース債務	256	237	0.23	-
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	500	-	-	-
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	551	415	0.16	2023年1月～ 2027年1月
計	1,307	653	-	-

(注) 1 リース債務の平均利率については、リース債務残高に対する加重平均利率を記載しております。

2 リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)の連結決算日後5年内における返済予定額は以下のとおりであります。

	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
リース債務	202	161	46	3

【資産除去債務明細表】

本明細表に記載すべき事項が連結財務諸表規則第15条の23に規定する注記事項として記載されているため、資産除去債務明細表の記載を省略しております。

(2) 【その他】

当連結会計年度における四半期情報等

(累計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	当連結会計年度
売上高(百万円)	75,891	151,266	236,551	317,695
税金等調整前四半期(当期)純利益金額(百万円)	9,024	16,839	27,747	32,711
親会社株主に帰属する四半期(当期)純利益金額(百万円)	5,813	10,914	17,937	23,945
1株当たり四半期(当期)純利益金額(円)	43.72	82.09	134.91	180.10

(会計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
1株当たり四半期純利益金額(円)	43.72	38.37	52.82	45.19

2【財務諸表等】

(1)【財務諸表】

【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	28,465	31,794
関係会社売掛金	2 4,564	2 4,833
前払費用	2,450	2,524
未収入金	61	101
その他	2 1,847	2 1,003
流動資産合計	37,388	40,256
固定資産		
有形固定資産		
建物	3,997	3,680
構築物	318	238
工具、器具及び備品	0	0
土地	19,473	21,232
有形固定資産合計	1 23,790	1 25,151
無形固定資産		
借地権	718	718
ソフトウェア	8,078	8,685
電話加入権	37	37
無形固定資産合計	8,834	9,441
投資その他の資産		
投資有価証券	56	56
長期貸付金	9	9
関係会社長期貸付金	2 44,498	2 36,758
破産更生債権等	54	54
長期前払費用	212	175
敷金及び保証金	33,748	34,240
その他	3 2,002	3 2,002
貸倒引当金	501	498
投資その他の資産合計	80,080	72,799
固定資産合計	112,705	107,393
資産合計	150,094	147,649

(単位：百万円)

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	1,119	1,230
未払金	193	99
関係会社未払金	2,582	2,361
未払費用	238	294
未払消費税等	-	192
賞与引当金	17	20
その他	24	124
流動負債合計	7,177	5,578
固定負債		
長期借入金	500	-
賞与引当金	4	4
役員賞与引当金	203	200
役員退職慰労引当金	149	149
資産除去債務	1,183	1,151
繰延税金負債	3	0
再評価に係る繰延税金負債	314	314
その他	350	204
固定負債合計	2,709	2,026
負債合計	9,886	7,604
純資産の部		
株主資本		
資本金	24,113	24,113
資本剰余金		
資本準備金	42,124	42,124
資本剰余金合計	42,124	42,124
利益剰余金		
利益準備金	253	253
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	78,282	78,118
利益剰余金合計	78,535	78,371
自己株式	2	2
株主資本合計	144,770	144,606
評価・換算差額等		
土地再評価差額金	4,562	4,562
評価・換算差額等合計	4,562	4,562
純資産合計	140,208	140,044
負債純資産合計	150,094	147,649

【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当事業年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
売上高		
不動産賃貸収入	2 46,519	2 49,053
関係会社受取配当金	2 3,000	2 5,000
売上高合計	49,519	54,053
売上原価		
不動産賃貸原価	44,520	47,196
売上原価合計	44,520	47,196
売上総利益	4,998	6,856
販売費及び一般管理費	1, 2 3,459	1, 2 3,287
営業利益	1,539	3,569
営業外収益		
受取利息	344	156
経営指導料	2 296	2 343
受取補償金	2 398	2 299
貸倒引当金戻入額	63	2
その他	57	27
営業外収益合計	1,159	829
営業外費用		
支払利息	8	2
店舗用固定資産除却損	40	35
その他	4	-
営業外費用合計	53	38
経常利益	2,645	4,360
特別利益		
固定資産売却益	-	3 228
特別利益合計	-	228
特別損失		
固定資産除却損	29	33
特別損失合計	29	33
税引前当期純利益	2,616	4,556
法人税、住民税及び事業税	13	63
法人税等調整額	3	2
法人税等合計	17	66
当期純利益	2,598	4,622

【売上原価明細書】

区分	前事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)		当事業年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	
	金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)
支払賃借料	42,014	94.4	44,174	93.6
その他	2,505	5.6	3,022	6.4
売上原価	44,520	100.0	47,196	100.0

【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本					
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		
		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	80,071	80,324
当期変動額						
剰余金の配当					4,387	4,387
当期純利益					2,598	2,598
自己株式の取得						
当期変動額合計	-	-	-	-	1,789	1,789
当期末残高	24,113	42,124	42,124	253	78,282	78,535

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	土地再評価 差額金	評価・ 換算差額等合計	
当期首残高	2	146,560	4,562	4,562	141,998
当期変動額					
剰余金の配当		4,387			4,387
当期純利益		2,598			2,598
自己株式の取得	0	0			0
当期変動額合計	0	1,789	-	-	1,789
当期末残高	2	144,770	4,562	4,562	140,208

当事業年度（自 2021年 1月 1日 至 2021年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本					
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		
		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	78,282	78,535
当期変動額						
剰余金の配当					4,786	4,786
当期純利益					4,622	4,622
自己株式の取得						
当期変動額合計	-	-	-	-	164	164
当期末残高	24,113	42,124	42,124	253	78,118	78,371

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	土地再評価 差額金	評価・ 換算差額等合計	
当期首残高	2	144,770	4,562	4,562	140,208
当期変動額					
剰余金の配当		4,786			4,786
当期純利益		4,622			4,622
自己株式の取得	0	0			0
当期変動額合計	0	164	-	-	164
当期末残高	2	144,606	4,562	4,562	140,044

【注記事項】

(重要な会計方針)

1 有価証券の評価基準及び評価方法

(1) 関係会社株式

総平均法による原価法

(2) その他有価証券

時価のないもの

総平均法による原価法

2 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産(リース資産除く)

定額法

なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。

建物 2年～40年

構築物 2年～50年

工具、器具及び備品 2年～20年

(2) 無形固定資産(リース資産除く)

定額法

なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(5～10年)に基づく定額法を採用しております。

3 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

金銭債権の貸倒損失に備えるため、一般債権については、貸倒実績率による計算額を、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 賞与引当金

従業員兼務取締役の従業員部分を対象に株価連動型賞与を導入しており、賞与の支給額は当社の株価に連動して算定されるため、付与日から支給日までの間の各決算日時点における公正価値をオプション評価モデル(ブラックショールズモデル)を用いて算定し、権利確定期間の経過割合を乗じた金額を引当金として計上しております。なお、市場条件以外の業績条件は反映しておりません。

(3) 役員賞与引当金

役員に対して支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額の当事業年度負担額を計上しております。また、株価連動型賞与を導入しており、賞与の支給額は当社の株価に連動して算定されるため、付与日から支給日までの間の各決算日時点における公正価値をオプション評価モデル(ブラックショールズモデル)を用いて算定し、権利確定期間の経過割合を乗じた金額を引当金として計上しております。なお、市場条件以外の業績条件は反映しておりません。

(4) 役員退職慰労引当金

役員退職慰労金の支出に備えて、役員退職慰労金規程に基づく当事業年度未要支給額を計上しております。

4 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

消費税等の処理方法

消費税等の会計処理は、税抜方式によっております。

(重要な会計上の見積り)

繰延税金資産

(1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

繰延税金資産 - 百万円

相殺前の繰延税金資産及び評価性引当金の金額については、(税効果会計関係)に記載しております。

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

繰延税金資産の回収可能性は、将来の課税所得の見積りに基づき、将来の税金負担額を軽減する効果を有するかどうかにより判断しています。将来の課税所得は過去の税引前当期純利益等を勘案して見積もっており、繰延税金資産の回収可能性の判断における重要な仮定は翌期の課税所得となります。当該重要な仮定については見積りの不確実性が存在するため、課税所得の実績が見積金額と乖離する可能性があります。また、繰延税金資産の回収可能性は将来の課税所得の見積りに依存するため、翌事業年度以降において重要な仮定に変更が生じた場合、繰延税金資産が減額され税金費用が計上される可能性があります。

(表示方法の変更)

('会計上の見積りの開示に関する会計基準'の適用)

連結財務諸表「(注記事項(表示方法の変更))」に同一の内容を記載しておりますので、注記を省略しております。

(貸借対照表関係)

1 保険差益による有形固定資産の圧縮額及び収用による有形固定資産の圧縮額は以下のとおりであります。

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
保険差益による有形固定資産の圧縮額	22百万円	22百万円

2 関係会社に対する資産及び負債

関係会社に対する金銭債権及び債務は次のとおりであります。

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
短期金銭債権	4,873百万円	4,975百万円
長期金銭債権	44,498百万円	36,758百万円
短期金銭債務	5,582百万円	3,616百万円

3 担保資産及び担保付債務に関する注記

前事業年度(2020年12月31日)

投資その他の資産における「その他」のうち2,000百万円は、子会社の日本マクドナルド株式会社が販売するマックカードに係る発行保証金として同社のために前払式証券の規則等に関する法律に基づき供託されております。なお、担保される負債は日本マクドナルド株式会社の前受金2,750百万円(ただし、同社の貸借対照表計上額は使用されないと見込まれる金額を控除した1,378百万円)であります。

当事業年度(2021年12月31日)

投資その他の資産における「その他」のうち2,000百万円は、子会社の日本マクドナルド株式会社が販売するマックカードに係る発行保証金として同社のために前払式証券の規則等に関する法律に基づき供託されております。なお、担保される負債は日本マクドナルド株式会社の前受金3,254百万円(ただし、同社の貸借対照表計上額は使用されないと見込まれる金額を控除した1,748百万円)であります。

(損益計算書関係)

- 1 販売費に属する費用は発生しておりません。一般管理費に属する費用の内、主要な費目及び金額は次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当事業年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
株主優待関連費用	1,072百万円	1,142百万円
賞与引当金繰入額	28百万円	29百万円
役員賞与引当金繰入額	251百万円	303百万円
役員退職慰労引当金繰入額	29百万円	57百万円
外部委託費	589百万円	592百万円
役員報酬	428百万円	411百万円
租税公課	707百万円	353百万円

- 2 関係会社との営業取引及び営業取引以外の取引の取引高の総額は次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当事業年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
不動産賃貸収入	46,253百万円	48,805百万円
受取配当金	3,000百万円	5,000百万円
その他の営業取引高	569百万円	569百万円
営業取引以外の取引高	604百万円	486百万円

- 3 固定資産売却益の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
土地	- 百万円	228百万円
計	- 百万円	228百万円

(有価証券関係)

前事業年度(2020年12月31日現在)

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

当事業年度(2021年12月31日現在)

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生主な原因別の内訳

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
繰延税金資産		
未払事業税等	39 百万円	52 百万円
役員退職慰労引当金	45 百万円	45 百万円
貸倒引当金	153 百万円	152 百万円
減価償却費	8 百万円	8 百万円
関係会社株式評価損	220 百万円	220 百万円
資産除去債務	362 百万円	352 百万円
建設協力金	24 百万円	29 百万円
繰越欠損金	209 百万円	288 百万円
その他	204 百万円	185 百万円
繰延税金資産小計	1,268 百万円	1,335 百万円
評価性引当額	1,220 百万円	1,289 百万円
繰延税金資産計	48 百万円	45 百万円
繰延税金負債		
資産除去債務に対応する除去費用	16 百万円	36 百万円
長期前払費用	34 百万円	10 百万円
繰延税金負債計	51 百万円	46 百万円
繰延税金資産(負債)の純額	3 百万円	0 百万円

上記のほか、「再評価に係る繰延税金負債」として計上している土地の再評価に係る繰延税金資産及び繰延税金負債の内訳は次のとおりであります。

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
繰延税金資産		
土地再評価に係る繰延税金資産	1,627 百万円	1,627 百万円
評価性引当額	1,627 百万円	1,627 百万円
計	- 百万円	- 百万円
繰延税金負債		
土地再評価に係る繰延税金負債	314 百万円	314 百万円
計	314 百万円	314 百万円
繰延税金負債の純額	314 百万円	314 百万円

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目の内訳

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
法定実効税率 (調整)	30.6%	30.6%
交際費等永久に損金に算入されない項目	6.0	1.5
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	35.1	33.6
評価性引当額の増減額	3.5	1.2
その他	2.6	1.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率	0.7	1.5

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高	当期末減価 償却累計額 又は償却 累計額	当期償却額	差引当期末 残高
建物	17,097	51	1,102	16,046	12,365	255	3,680
構築物	2,070	7	229	1,847	1,609	78	238
工具、器具及び備品	0	-	-	0	0	0	0
土地	19,473	2,113	354	21,232	-	-	21,232
建設仮勘定	-	2,172	2,172	-	-	-	-
有形固定資産計	38,641	4,343	3,858	39,126	13,975	334	25,151
借地権	718	-	-	718	-	-	718
ソフトウェア	36,653	2,856	183	39,325	30,639	2,100	8,685
電話加入権	37	-	-	37	-	-	37
無形固定資産計	37,408	2,856	183	40,080	30,639	2,100	9,441

(注) 1. 建物、土地の主な増加理由は新規出店及び改装等によるものであります。

2. 建物、構築物、土地の主な減少理由は閉店及び改装等によるものであります。

【引当金明細表】

(単位：百万円)

区分	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	501	5	8	498
賞与引当金	22	25	22	25
役員賞与引当金	203	200	203	200
役員退職慰労引当金	149	57	57	149

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第6【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	1月1日から12月31日まで
定時株主総会	3月中
基準日	12月31日
剰余金の配当の基準日	6月30日 12月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り	
取扱場所	(特別口座) 東京都中央区八重洲一丁目2番1号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都中央区八重洲一丁目2番1号 みずほ信託銀行株式会社
取次所	
買取手数料	無料
公告掲載方法	当社の公告方法は、電子公告としております。 ただし事故その他やむを得ない事由により電子公告をすることができないときは、日本経済新聞に掲載しております。 当社の公告掲載URLは次のとおりであります。 http://www.mcd-holdings.co.jp/
株主に対する特典	毎年6月30日、12月31日現在の100株以上保有している株主に対し、マクドナルドで利用できる「優待食事券」を以下の基準により贈呈する。 (1) 贈呈基準(所有株式数により以下のとおり優待食事券を贈呈する) 株式100株～299株保有株主 優待食事券1冊 株式300株～499株保有株主 優待食事券3冊 株式500株以上保有株主 優待食事券5冊 (2) 利用方法 優待食事券は、「バーガー類お引換券・サイドメニュー引換券・ドリンク引換券」の3枚が切り離し可能な1シートとなっており、1冊につきシートは6枚。 (3) 有効期限 6月30日権利確定分 到着後翌年3月31日まで有効 12月31日権利確定分 到着後同年9月30日まで有効 (4) 取扱場所 日本国内のマクドナルド店舗

(注) 当社定款の定めにより、単元未満株主は、会社法第189条第2項各号に掲げる権利、株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利以外の権利を有しておりません。

第7【提出会社の参考情報】

1【提出会社の親会社等の情報】

当社は、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

2【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書

事業年度 第50期（自2020年1月1日 至2020年12月31日）2021年3月29日関東財務局長に提出

(2) 内部統制報告書及びその添付書類

2021年3月29日関東財務局長に提出

(3) 四半期報告書及び確認書

（第51期第1四半期）（自2021年1月1日 至2021年3月31日）2021年5月14日関東財務局長に提出

（第51期第2四半期）（自2021年4月1日 至2021年6月30日）2021年8月13日関東財務局長に提出

（第51期第3四半期）（自2021年7月1日 至2021年9月30日）2021年11月12日関東財務局長に提出

第二部【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2022年3月28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 安 藤 隆 之
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 堀 井 秀 樹
業務執行社員

<財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている日本マクドナルドホールディングス株式会社の2021年1月1日から2021年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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の2021年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

ハンバーガーレストラン事業における収益認識	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社の事業は、ハンバーガーレストラン事業単一であり、直営店方式による店舗運営及びフランチャイズ方式による店舗展開を行っている。</p> <p>連結損益計算書に記載されているとおり、2021年12月期において、会社は売上高317,695百万円を計上しており、その内訳は直営店舗売上高214,275百万円及びフランチャイズ収入103,420百万円である。</p> <p>(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)3 会計方針に関する事項(5) 重要な収益及び費用の計上基準に記載されているとおり、直営店舗売上高は、直営店舗における販売取引がPOSシステムに記録され、販売管理システムを経由して会計システムに自動転送されることにより計上される。また、フランチャイズ収入は、フランチャイズ店舗における販売取引がPOSシステムに記録され、販売管理システムを経由して会計システムに自動転送され、記録された販売取引データとフランチャイズ契約書に規定された料率に基づき計算され、会計システムに計上される。</p> <p>販売取引は顧客からの注文に基づき日々発生するが、これには店頭で注文を受ける販売取引、モバイルオーダーで注文を受ける販売取引、自社及び外部委託業者を利用したデリバリーサービスによる販売取引があり、モバイルオーダー及びデリバリーサービスは、顧客からの受注データがオーダー受領サーバーを経由してPOSシステムに転送され、販売取引データに変換される。</p> <p>このように会社のハンバーガーレストラン事業の売上高は、日々の膨大な販売取引データが複数のシステム間で自動連係されることで計上されており、自動化された業務処理統制に依拠している。また、手入力により販売管理システムもしくは会計システムに販売取引データの登録や修正が行われる場合がある。従って、これらシステム間の自動連係及び手入力による処理の正確性の検討が監査上重要である。</p> <p>以上から、当監査法人は、ハンバーガーレストラン事業における収益認識を監査上の主要な検討事項と判断した。</p>	<p>当監査法人は、ハンバーガーレストラン事業における収益認識の正確性を検討するに当たり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・直営店舗売上高及びフランチャイズ収入に関連するプロセス並びに入金プロセスに係る業務処理統制の整備・運用状況を評価した。また、販売管理システム及び会計システムに係るIT全般統制の整備・運用状況を評価した。 ・直営店舗売上高及びフランチャイズ収入について、売上高及び売掛金の計上から入金に至る仕訳フローの相関関係を分析するとともに、当期の入金額について金融機関による入金証憑と突合した。 ・直営店舗売上高及びフランチャイズ収入について、販売管理システムから出力された販売取引データと会計システムに計上された売上高を照合するとともに、会計システムへの手入力による売上仕訳について、取引内容を理解し、入手した関連証憑と突合した。 ・直営店舗売上高、フランチャイズ店舗における販売取引について、販売管理システムから手入力による登録・修正の履歴を抽出し、その内容を閲覧した。 ・直営店舗売上高に係る各直営店舗の月次売上高について、販売管理システムからの取引レポート、入金証憑等の関連証憑と突合した。 ・フランチャイズ収入について、販売管理システムに集計された各フランチャイズ店舗に係る販売取引データ及びフランチャイズ契約書に規定された料率を使用して、再計算した。 ・直営店舗売上高及びフランチャイズ収入に係る売掛金について、取引先への残高確認を実施した。

連結財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表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。
- 連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。
- 連結財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。
- 連結財務諸表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、連結財務諸表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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

< 内部統制監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、日本マクドナルドホールディングス株式会社の2021年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、日本マクドナルドホールディングス株式会社が2021年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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。

内部統制報告書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、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に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、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、内部統制報告書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、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

(注) 1 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しています。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2022年3月28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 安 藤 隆 之
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 堀 井 秀 樹
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている日本マクドナルドホールディングス株式会社の2021年1月1日から2021年12月31日までの第51期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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の2021年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

不動産賃貸事業における収益認識	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>損益計算書に記載されているとおり、2021年12月期において、会社は不動産賃貸収入49,053百万円を計上している。</p> <p>不動産賃貸収入は、100%子会社である日本マクドナルド株式会社との間で合意した一定の契約条件に基づき計算されている。当該収入の計算プロセスにおいては、担当者の手作業によりスプレッドシートを使用して、月次で計算根拠となるデータが集計され、当該データと契約条件に基づき不動産賃貸収入が計算されている。</p> <p>加えて、日本マクドナルド株式会社からの不動産賃貸収入は、持株会社である会社の主要な収益源であり株主への配当原資となることから、当該収益認識の正確性の検討が監査上重要である。</p> <p>以上から、当監査法人は、不動産賃貸事業における収益認識を監査上の主要な検討事項と判断した。</p>	<p>当監査法人は、不動産賃貸事業の収益認識の正確性を検討するに当たり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不動産賃貸収入プロセス及び関係会社売掛金の決済プロセスに関連する内部統制の整備・運用状況を評価した。 ・不動産賃貸収入の計上額の月次分析を実施した。 ・各月の不動産賃貸収入の計上額の正確性を検討するために、契約書に記載された契約条件に基づき、不動産賃貸収入の再計算を行った。 ・不動産賃貸収入に係る売掛金を含めた日本マクドナルド株式会社との間の債権債務の決済取引について、親子間の決済項目及び金額の一致を確認した。

財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表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。

財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。
- ・財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。
- ・財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

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

-
- (注) 1 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しています。
- 2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。