

## 【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】	2026年3月19日
【事業年度】	第55期（自 2025年1月1日 至 2025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 トーマス・コウ
【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 チーフIRオフィサー 吉田 修子
【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 チーフIRオフィサー 吉田 修子
【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51期	第52期	第53期	第54期	第55期
決算年月		2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上高	(百万円)	317,695	352,300	381,989	405,477	416,602
経常利益	(百万円)	33,618	32,813	40,734	47,389	52,051
親会社株主に帰属する 当期純利益	(百万円)	23,945	19,937	25,163	31,961	33,909
包括利益	(百万円)	23,927	19,995	25,134	31,955	33,961
純資産額	(百万円)	194,222	206,724	226,673	253,044	280,467
総資産額	(百万円)	260,113	277,365	311,393	337,094	364,473
1株当たり純資産額	(円)	1,460.77	1,554.80	1,704.84	1,903.18	2,109.44
1株当たり当期純利益 金額	(円)	180.10	149.96	189.26	240.39	255.04
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	(%)	74.7	74.5	72.8	75.1	77.0
自己資本利益率	(%)	13.0	9.9	11.6	13.3	12.7
株価収益率	(倍)	28.3	33.3	32.3	25.7	25.1
営業活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	38,860	23,775	48,474	52,689	53,240
投資活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	20,765	32,222	14,178	44,764	42,474
財務活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	5,569	5,459	5,419	5,839	6,672
現金及び現金同等物の 期末残高	(百万円)	50,266	36,362	65,240	67,327	71,422
従業員数 (外、平均臨時雇用者数)	(人)	2,272 (15,084)	2,475 (15,369)	2,566 (15,879)	2,517 (16,034)	2,454 (14,476)

(注) 1. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を第52期の期首から適用しており、第52期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

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. 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」は以下の通りであります。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51期	第52期	第53期	第54期	第55期
決算年月		2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
システムワイドセールス	(百万円)	652,047	717,589	777,752	829,140	888,649

## (2) 提出会社の経営指標等

回次		第51期	第52期	第53期	第54期	第55期
決算年月		2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上高	(百万円)	54,053	57,615	61,519	66,941	70,988
経常利益	(百万円)	4,360	4,294	4,337	5,930	5,089
当期純利益	(百万円)	4,622	4,241	4,258	5,704	6,710
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)	140,044	139,100	138,173	138,293	138,466
総資産額	(百万円)	147,649	150,168	153,854	156,152	171,614
1株当たり純資産額	(円)	1,053.29	1,046.19	1,039.22	1,040.12	1,041.42
1株当たり配当額 (うち1株当たり 中間配当額)	(円)	39.00 (-)	39.00 (-)	42.00 (-)	49.00 (-)	56.00 (-)
1株当たり当期純利益 金額	(円)	34.77	31.90	32.03	42.91	50.47
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	(%)	94.8	92.6	89.8	88.6	80.7
自己資本利益率	(%)	3.3	3.0	3.1	4.1	4.8
株価収益率	(倍)	146.4	156.6	190.8	144.3	126.6
配当性向	(%)	112.2	122.2	131.1	114.2	111.0
従業員数 (外、平均臨時雇用者数)	(人)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	2 (0)
株主総利回り (比較指標：配当込み TOPIX)	(%) (%)	102.6 (112.7)	101.5 (110.0)	124.6 (141.1)	127.2 (169.9)	132.3 (213.2)
最高株価	(円)	5,400	5,210	6,420	7,040	6,680
最低株価	(円)	4,875	4,870	4,995	5,810	5,590

(注) 1. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を第52期の期首から適用しており、第52期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

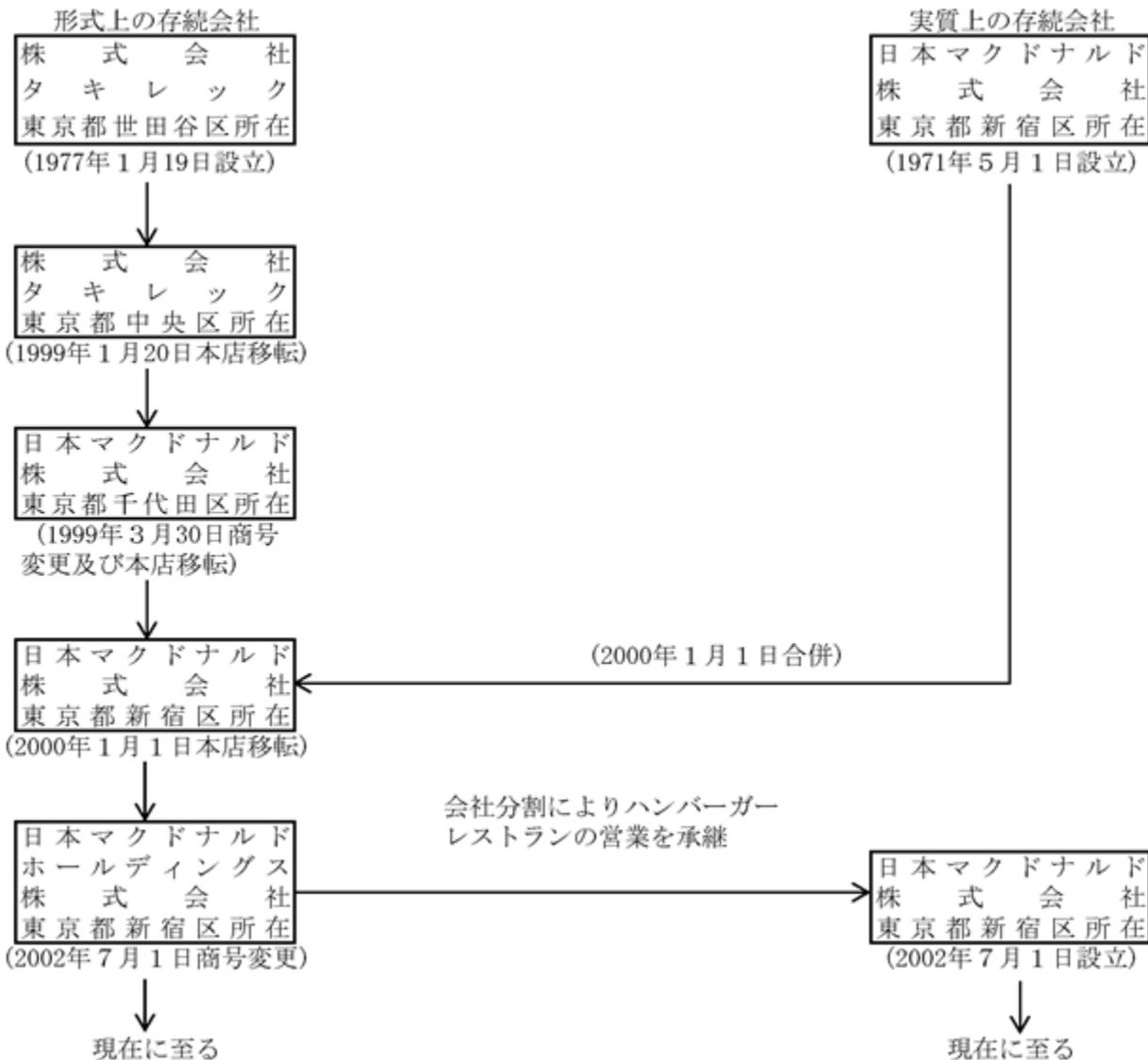
2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため記載しておりません
3. 最高株価及び最低株価は、2022年4月4日より東京証券取引所(スタンダード市場)におけるものであり、それ以前は東京証券取引所(JASDAQ市場)におけるものです。
4. 2025年12月期の1株当たり配当額56円については、2026年3月25日開催予定の定時株主総会の決議事項になっております。

## 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）
1973年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
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）
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
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）
1982年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
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プレタ・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プレタ・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
2004年11月	日本プレタ・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JASDAQ市場へ上場
2010年10月	大阪証券取引所へラクレス市場、同取引所JASDAQ市場及び同取引所NEO市場統合に伴い、大阪証券取引所JASDAQ（スタンダード）へ上場
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JASDAQ（スタンダード）へ上場
2015年12月	株式会社エブリデイ・マック清算
2017年12月	The JV株式会社清算
2022年 4月	東京証券取引所の市場区分の見直しに伴い、JASDAQ（スタンダード）からスタンダード市場に移行

### 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業務及び不動産賃貸業務を主たる事業としております。

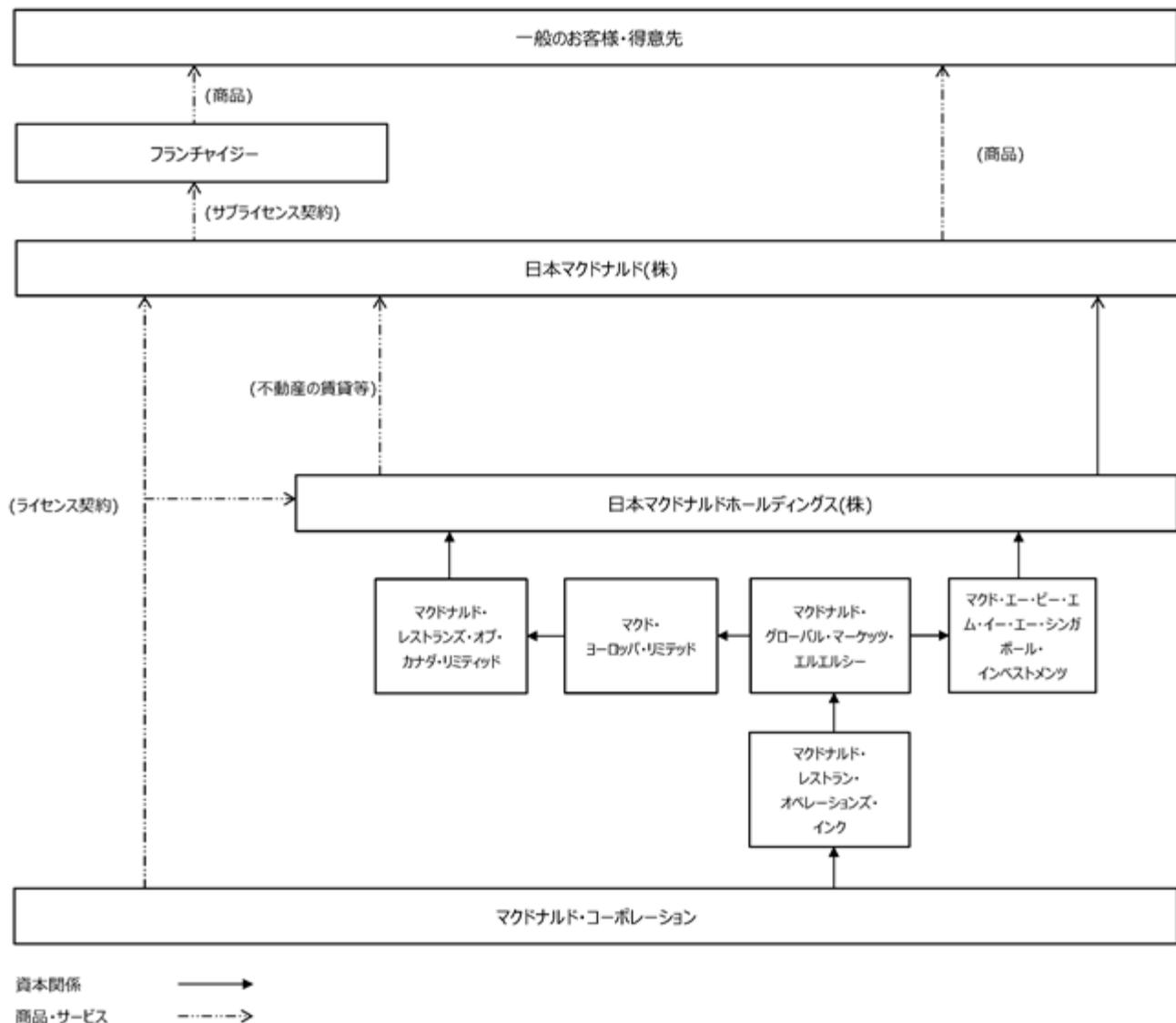
なお、当社は特定上場会社等であります。特定上場会社等に該当することにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

（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ー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ー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、以下の通りであります。

〔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	5,221百万 カナダドル	ハンバーガーレストランチェーン	被所有 25.29	-	
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	シンガポール	3,214百万 米ドル	持株会社	被所有 10.08	-	
(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 借入金等の資金調達 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	416,775百万円
	(2) 経常利益	53,762百万円
	(3) 当期純利益	34,058百万円
	(4) 純資産額	142,052百万円
	(5) 総資産額	224,525百万円

## 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

2025年12月31日現在

事業部門の名称	従業員数(人)
店舗部門	1,767 (14,436)
管理部門	687 (40)
合計	2,454 (14,476)

(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(263名)、休職(89名)、顧問(2名)は含まれておりません。

## (2) 提出会社の状況

2025年12月31日現在

従業員数(人)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(千円)
2	48.3	13.2	12,935

事業部門の名称	従業員数(人)
管理部門	2
合計	2

(注)1. 従業員数が前事業年度末に比べ2名増加したのは、組織変更によるもので、日本マクドナルド株式会社からの出向者の受け入れによるものであります。

2. 平均勤続年数は、日本マクドナルド株式会社における勤続年数を含めて算出しております。

3. 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。

## (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。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

当事業年度					
名称	管理職に占める 女性労働者の 割合(%) (注)1	男性労働者の 育児休業取得率 (%) (注)2	労働者の男女の賃金の差異(%) (注)1, 3		
			全労働者	うち正規 雇用労働者	うち非正規 雇用労働者
提出会社	-	-	-	-	-
日本マクドナルド株式会社	27.8	53.0	76.4	77.4	96.9

(注)1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

- 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。なお、対象者がいない場合は、「-」と記載しております。
- 非正規雇用労働者については、正規雇用労働者の所定労働時間で算出した人数を基に平均年間賃金を算出しております。

<労働者の男女の賃金の差異の要因についての補足説明>

正規雇用労働者

賃金制度において性別による差はありません。同職位内でみた差異は±10%の範囲内となっており、女性の方が平均賃金の高い職位も存在しております。上記の賃金の差異が生じる最も大きな要因は、管理職など賃金の高い上位職に占める女性社員の割合が低いことです。この割合も、男女均等な採用と登用の継続や育児休業等の福利厚生制度利用の広がりにより、上昇しております。

非正規雇用労働者

こちらも、賃金制度において性別による差はなく、実績値も男女同水準の状態が続いております。パートタイムでは主婦や学生の方を中心に女性の方が多く、いわゆる「年収の壁」によって働き方を調整されている方も多くあります。今後の法改正等によって多様化する働き方に、柔軟に対応できる職場を、より一層目指してまいります。

## 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】

当社グループの経営方針、経営環境及び対処すべき課題等は、以下の通りであります。

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、最高のQSC（クオリティー、サービス、清潔さ）及び魅力的で手ごろ感のあるメニューの提供等の最高の店舗体験をご提供させていただくことを基本方針としております。

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、サプライヤー等のすべ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実現することを経営上の重要課題としております。

さらに、各種法令を遵守し、「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、地域社会への貢献等の活動に注力しております。また、世界的なアジェンダである「持続可能な開発目標（SDGs）」の達成に向け、「安心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」の4つの領域を重点的に、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

原材料価格の高騰や人件費、不動産賃料、物流費、エネルギーコスト等の上昇、及び為替変動による影響が長期化しております。このような状況の中、当社グループは、お客様の声を伺いながら、店舗の衛生管理の徹底、QSCと利便性の向上に努めるとともに、マーケティングや店舗・人材等への投資を積極的に行い、お客様の店舗体験の向上に取り組んでおります。また、輸入業者やサプライヤーと協力のうえ、グローバル規模の原材料調達や、より効率的な物流網の構築といったコスト管理、商社を通じた為替ヘッジの取り組み、経費の最適化等、最大限の企業努力を行っております。

食品の安全・安心及び地球環境保全に対する意識が高まる中、企業の社会的責任を果たすために、食品の安全管理及びサステナビリティの領域においても、グループとして注力してまいります。

#### (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、以下の項目を主な経営指標としています。

成長性：全店売上高成長率

収益性：営業利益成長率、営業利益率

資本効率：ROE

##### 中長期的な会社の経営戦略

これからも「日本で最も愛されるレストランブランド」であり続けるために地域に根差したフランチャイズビジネスの強化・拡大を通じてさらなる成長を目指します。

##### 1. 注力する領域

お客様により良い店舗体験をお届けするために「メニュー・バリュー」「店舗ポートフォリオ・デジタル」「サステナビリティ・ピープル」の領域に注力し、継続的な売上成長と店舗収益性の向上を目指してまいります。

##### 2. 財務目標

全店売上高	年平均成長率 4～6%
営業利益	年平均成長率 4～6% 営業利益率 13%
ROE	11%以上

(注) 全店売上高：システムワイドセールスと同義。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。

< 対処すべき課題 >

今後の成長に向けて、中期経営計画で掲げた3つの注力領域である「メニュー・バリュー」「店舗ポートフォリオ・デジタル」「サステナビリティ・ピープル」に取り組んでまいります。これら3つの注力領域における課題とその対処につきましては、第2【事業の状況】 4【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 < 中期経営計画の3つの注力領域 >をご参照ください。

## 2【サステナビリティに関する考え方及び取組】

当社グループの「サステナビリティに関する考え方及び取組」は、次の通りであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末（2025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) ガバナンス

当社グループでは、取締役会による監督のもと、各担当執行役員によるイニシアチブと、部門横断的なプロジェクトの推進により、社会課題の解決と持続可能な経営の両立を目指しております。

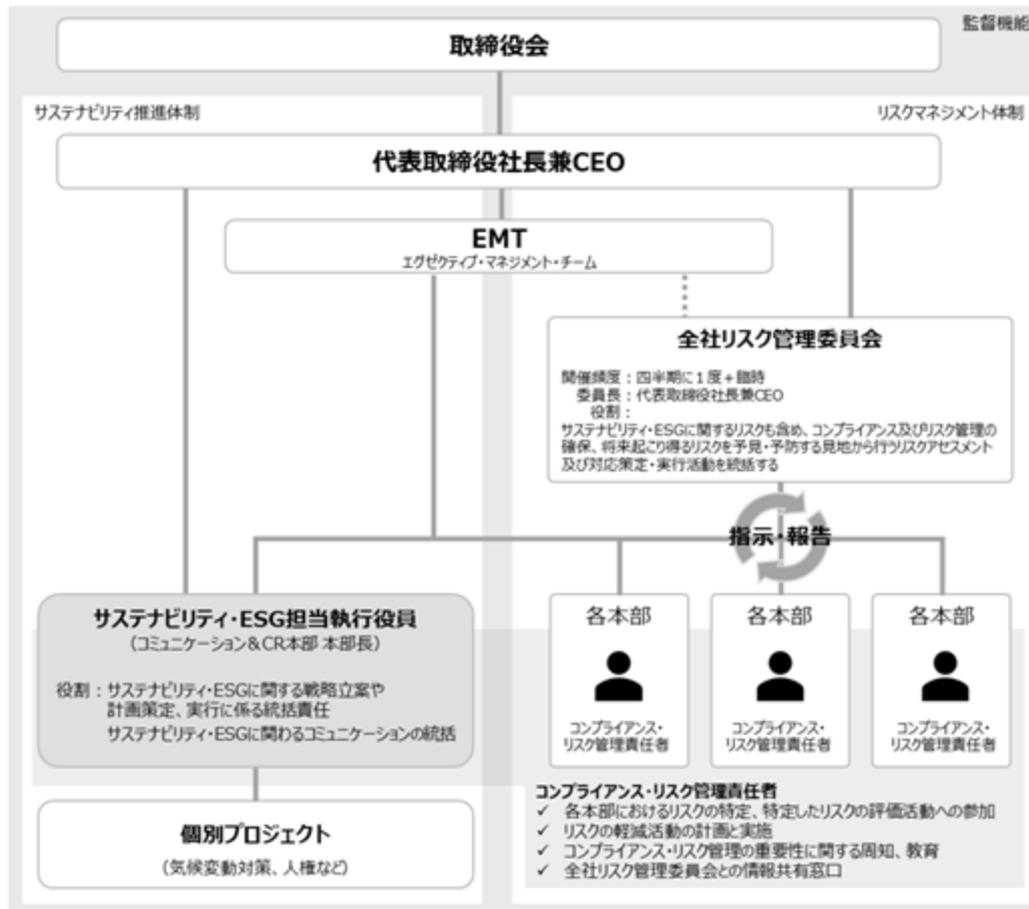
サステナビリティを推進する最高責任者は、代表取締役社長兼最高経営責任者（CEO）が担い、関連する取り組みや進捗状況を統括管理しております。また、当社グループの取締役及び監査役は、業務執行の監督と重要な意思決定のために、多様かつ高いレベルでの知識・経験・能力を持つことを必要とします。その必要なスキルの有無についてはスキルマトリックスを作成し分析しており、その分析項目の一つに「社会/環境」を設け、取締役会全体で適切なサステナビリティ関連課題の監督が適切に図られるよう、取締役会の多様性を確保しております（1）。

サステナビリティに関する社内での推進体制としては、サステナビリティ・ESG担当執行役員（コミュニケーション&CR本部 本部長、以下、「担当執行役員」という）の監督のもと、同本部において全社的なサステナビリティに関する戦略立案や計画策定を行っており、各取り組みについての進捗状況を集約しております。それらの情報は、担当執行役員を通じてCEOに報告され、原則年1回以上、取締役会へ報告されます。取締役会はこの報告を受け、サステナビリティに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう監督しております。こうした監督体制のもと、コミュニケーション&CR本部で議論された重要課題別の施策については、個別のプロジェクトを設置したうえで、対応を進めております。

環境・気候変動対策については、CO2排出量の削減、省エネルギー化、再生可能エネルギーの導入、バージンプラスチック使用量の削減、パッケージの環境負荷低減といった具体的な対策をプロジェクト単位で推進しております。2025年度においては、気候変動対策プロジェクトについて、当社グループの店舗及びオフィスにとどまらず、サプライチェーンも含めたCO2削減を目的とした取り組みを一層推進するため、推進体制の再整備を行ってまいりました。その一環として、2030年のGHG削減中期目標達成を目指し、より多くの関連部署を巻き込み、部門横断的に推進できる体制へと移行しております。また、人権に関する対応として、人権尊重及びその取り組みを可視化することを目的としたプロジェクトを新たに立ち上げ、人権デューデリジェンスに関する実態把握を開始しております。

なお、同本部にてサステナビリティに関する重要なリスクが識別された場合は、全社リスク管理委員会へ報告することで、全社的なリスク管理の統合を図っております。全社リスク管理委員会は、代表取締役社長兼最高経営責任者（CEO）を委員長として原則四半期に1度開催し、さらに重要リスクについて個別に審議が必要と判断した場合に臨時開催しており、その内容は原則年1回、取締役会へ報告されます。

( 1 ) スキルマトリックス表については、最新のコーポレート・ガバナンスに関する報告書をご参照ください。



## (2) 戦略

### 重点課題（マテリアリティ）

当社グループのビジネスは、お客様、従業員、フランチャイズ法人、サプライヤーや地域の皆さまなど、様々なステークホルダーとの関係の上に成り立っております。私たちは、「おいしさと笑顔を地域の皆さまに」をパーパスとして掲げており、これを実現するために以下の4つの領域を重要なサステナビリティ課題領域と定め、取り組みを推進しております。

私たちのパーパス：「おいしさと笑顔を地域の皆さまに」

#### < パーパス実現のための4つの領域 >

「安心でおいしいお食事を - Food Quality & Sourcing」

私たちは、「食の安全」をすべてに優先し、調達から店舗まで徹底した品質保証体制を実施するとともに、関わるすべての人が、倫理的で誠実な行動ができるシステムを維持・改良していきます。安定供給はもちろん環境課題や社会課題の解決に向けサプライヤーと連携して取り組み、持続可能な食材・資源の調達にも尽力してまいります。

「地球環境のために - Our Planet」

私たちは、地球のため、将来のために、気候変動対策に真摯に向き合っています。「2050年までにネット・ゼロ・エミッション達成」という目標に向け、世界的な気候変動や環境課題に社会の一員として積極的に取り組み、環境保全に寄与するとともに、事業活動における環境負荷軽減を常に検討し、行動しております。

「地域の仲間にサポートを - Community Connection」

私たちは、創業者レイ・A・クロックの言葉にもある通り「私たちがいつも支えてくださっている地域の皆さまへお返しをする義務がある」と考えております。コミュニティの一員として、子供たちとご家族、そしてお客様や地域・社会の皆さまの笑顔を第一に考え取り組んでおります。

## 「働きがいすべての人に - Jobs, Inclusion & Empowerment」

私たちは、マクドナルドのビジネスを支えているのは“人”であると考え、多様な人材が活躍し、誰もが自分らしく働きながら成長し、働きがいを感じることでできる職場環境の実現を目指しております。Our Values（私たちの価値観）のもと、安全で尊重しあえるインクルーシブな職場環境を推進するとともに、日々のトレーニングや専門教育機関における成長機会を提供し、自らの選択と努力次第でどこまでも成長できる「Up to You」なキャリア構築を支援しております。

### 人的資本に関する戦略

持続可能な発展のためには、地域の人々の協力が不可欠です。人手不足や人材の流出は従業員満足度や顧客満足度の低下、ひいては企業の評判を低下させ、お客様の減少に繋がりがねません。また、その影響は食材等の原材料供給を担うサプライヤーや生産地の皆さまにまで波及します。

当社グループは、事業を展開する地域における雇用の創出に貢献しており、当社グループの専門教育機関である「ハンバーガー大学」では、クルー（店舗アルバイト従業員）や社員だけでなく、教職員研修の支援を行うなど多くの人々に育成機会を提供しております。より高い水準のサービスをお客様に提供し続けるための人材育成は、その好循環の中で地域社会の皆さまの生産活動を支えることにも寄与すると考えております。事業の持続可能な成長を維持するために、性別、国籍、人種、世代、障がいの有無、文化的背景や価値観といった個人の属性に関わらず、多様な人々の人権を尊重し、従業員が能力を最大限に発揮できるための人材育成と働きやすい職場環境の整備が重要と考え、インクルージョンを重視したキャリア開発の推進に取り組んでおります。例えば、店舗運営面では多様性の観点からクルーの属性内訳（学生、主婦・主夫、シニア、外国人等）を重視し最適化を図っております。また、社員一人ひとりに合ったワークライフバランスを実現できるよう、ライフイベントも考慮した多様な働き方をサポートする制度の充実及び活用促進に取り組んでおります。オフィススタッフはフレックスタイム制と在宅勤務制度、店舗スタッフには変形労働時間勤務制度を採用しているほか、特定の勤務地、時間、職務に限定することで、ライフスタイルに合わせて安心して働くことができる地域社員制度の導入、店長がよりワークライフバランスを推進できるよう、サポート店長制度も設けております。

2025年度中の活動実績として、役員・管理職・店長における女性比率の向上を目標に掲げる「オープンドア！チーム」プロジェクトにおいて、店舗の運営を担う店舗スタッフ・フィールドスタッフ向けの「フィールド！オープンドアチーム」と、オフィススタッフ向けの「ナショナルレストランサポートオフィス アクションリーダー」に役割を分け、それぞれの特性や課題に応じた取り組みを推進しております。「フィールド！オープンドアチーム」では、誰もが働きやすい職場環境を目指しており、「店長座談会」を開催し、社内制度を活用して多様な人材が活躍・成長している事例を共有し、全国の店長へ発信しております。また、「ナショナルレストランサポートオフィス アクションリーダー」では、多様性推進に関連する担当部署間で情報共有や関連イベント、セミナーへの参加促進を目的とした会議体を定期的に開催しております。

### 環境・気候変動に関する戦略

気候変動が当社グループにもたらす影響としては、異常気象による店舗への直接的な被害のほか、主要な原材料（小麦粉、飼料用穀物、野菜等）の作況による調達価格高騰や流通量減少、品質の低下が想定されます。また、海洋汚染やマイクロプラスチックの発生と流出も、同様に海産原材料の収量に影響を及ぼすことが考えられます。一方、当社グループの事業活動が環境に及ぼす影響の観点では、食品ロスの発生は、主要な原材料の生産工程で消費された自然資本やエネルギーが有効活用されないまま、余剰な温室効果ガスのみを空気中に残留させることになり、地球温暖化や前述の異常気象の発生にもつながる重要課題であると捉えております。

以上を鑑み、当社グループでは脱炭素化の推進、バージンプラスチック使用量の削減、食品ロスの削減及び食品リサイクルの推進に重点をおいた取り組みを進めております。脱炭素化の推進に向けては、2022年より太陽光や水力、地熱などの再生可能エネルギーに由来した電力の導入を各店舗にて順次開始し、物流においてはサプライチェーンにおける配送業務の平準化・効率化に取り組んでおります。化石資源由来の原料を使用したバージンプラスチック使用量の削減に向けては、2022年より、木製カトラリーの導入、紙製サラダボックスをはじめとする容器包装類の変更、サステナブルな素材を使用したおもちゃへの移行を進めており、主要な対応については概ね完了しております。食品リサイクルの取り組み例としては、全店舗でほぼ100%の廃食用油（フライオイル）を主に鶏の配合飼料としてリサイクルしているほか、一部の店舗で、食品リサイクル法の優先順位に則り、飼料化、肥料化、バイオマス燃料化を行っております。

そのほか、当社グループは林野庁が推進する「ウッド・チェンジ」の趣旨に賛同し、木材利用の拡大を通じて、森林の保全や林業の活性化、地域の生態系保護、激甚化する災害被害の抑制などへの貢献を目指すとともに、CO2排出抑制及び炭素貯蔵に資する国産木材を活用した店舗づくりを推進しております。

2025年度中の活動実績として、脱炭素化の推進に向けては、2025年2月より関西地区の約130店舗を対象に、コーポレートPPAによる再エネの供給を開始しております。併せて、省エネ施策として、一部店舗において電力のデマンド監視と空調機の自動制御を通じた自動デマンド制御システムをテスト導入しており、店内の快適性を確保しながら電力使用量の削減に取り組んでおります。これらの取り組みにより、2025年12月時点では、国内約3,000

店舗のうち約500店舗において、CO2排出量が実質ゼロとなる電力による店舗運営を実現しております。また、オフィスで使用する電力については、2024年度に引き続き、実質100%再エネ化を達成しております。

化石資源由来のバージンプラスチック使用量削減に向けては、2025年5月より、バイオマスプラスチックを95%使用したお客様お持ち帰り用のプラスチック製手さげ袋を一部地域の店舗において先行導入し、同年11月からは全国の店舗において順次導入を開始しております。併せて、コールドドリンク（紙カップ用）のフタについては、リサイクルPET製でストローを使用せず飲用できるフタへの変更を完了しております。これらの取り組みにより、約6,800t（2）のバージンプラスチックの削減を見込んでおります。その他、ハッピーセット®のおもちゃ及び本については、2025年7月以降の製造分において、すべてサステナブル素材への変更を完了しております。

（2）2025年のパッケージ類使用数を基準として、削減可能な年間重量を算出しております。

#### 責任ある調達に関する戦略

サステナビリティ課題への対応は、自社の取り組みのみで完結するものではなく、サプライチェーン全体での取り組みを通じて実効性が高まるものと考えております。当社グループがお客様へ提供する商品は、主に食材調達を中心とした多様なサプライヤーとの取引を通じて成り立っていることから、サプライヤーの皆さまへの働きかけや責任ある調達を推進し、サプライチェーン全体における持続可能な事業基盤の構築を目指してまいります。

当社グループは、サプライヤーの皆さまに「サプライヤー行動規範」の遵守を求めています。関連法令の遵守、人権、労働環境、環境保全、事業運営の完全性について規定した基本原則であり、行動規範の具体的な内容は「サプライチェーン人権プログラム(SCHR)」としてまとめ、それに基づく実行と維持を求めています。

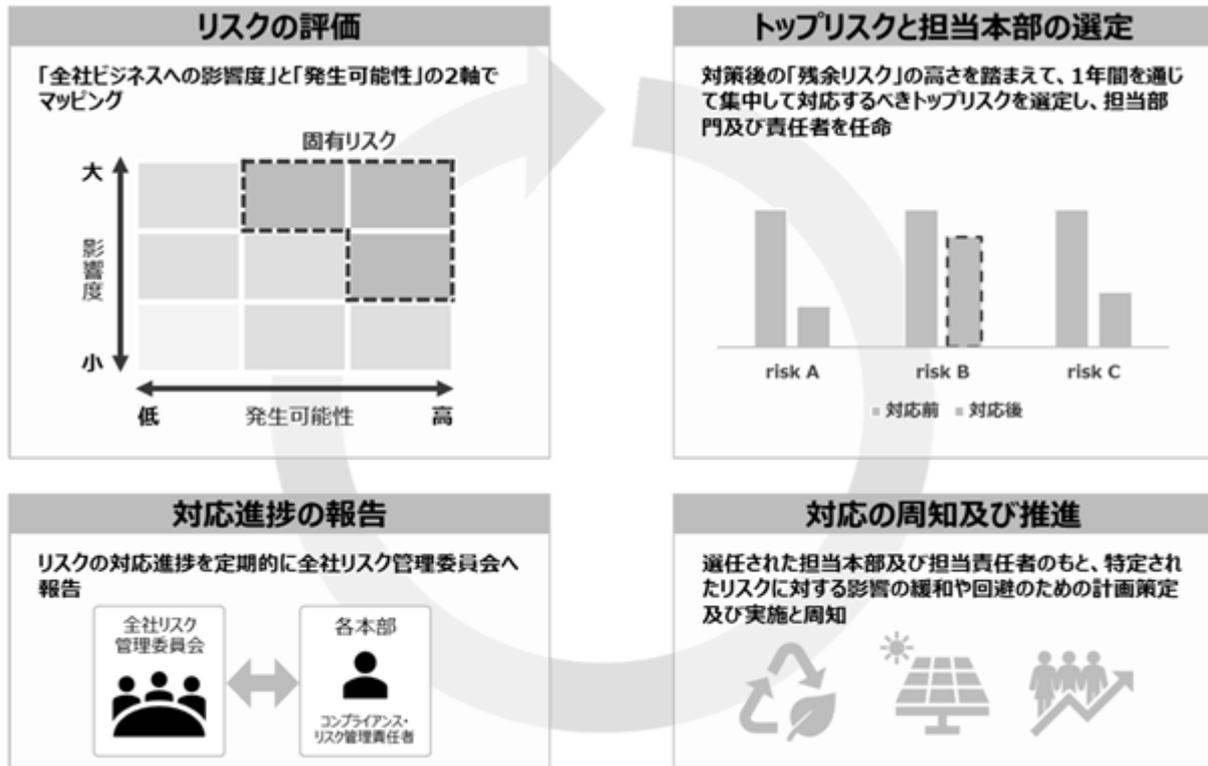
原材料調達の観点としては、当社グループが仕入れもしくは使用する自然資源について認証材料の使用を積極的に進めることで、環境に配慮して生産された適切な原材料の使用に努めております。特に、当社グループの商品であるフィレオフィッシュ®で使用する白身魚はMSC認証を取得しており、MSC認証水産物を国内に広めることに貢献した事業者を表彰する制度である「MSCジャパン・アワード」にて、2024年に引き続き、2025年もフードサービス部門を受賞しております。他にも、コーヒー豆や紙製容器包装類、フライオイルとして使用しているパーム油については、環境や地域社会に配慮して生産されていることを示す「レインフォレスト・アライアンス認証」や「FSC®認証」「RSPO認証」を取得したものを使用しております。

### (3) リスク管理

サステナビリティに関する重要なリスクについては、コンプライアンスを含むその他のすべてのリスクとともに、全社リスク管理委員会にて、その特定と評価並びに管理を行っております。

具体的なプロセスとして、各担当執行役員がそれぞれの担当本部におけるコンプライアンス・リスク管理責任者となり、担当本部内の業務に関連して発生しうる潜在的なリスクを洗い出しております。当社事業における特徴的なリスクのみならず、一般的な企業経営リスクと照らし合わせてリスクを確認しております。識別されたリスクは、危機管理部が法務本部と連携のうえコンプライアンス・リスク管理責任者へのヒアリングを通して集約しております。そのうえで、「全社ビジネスへの影響度」と「発生可能性」の2軸でマッピングし、それらのリスクへの対応を回避・低減・移転・保有に分類のうえ、その有効性を反映後、トップリスクを決定しております。このプロセスは年次で見直し、全社リスク管理委員会において、1年間を通じて集中して対策を講じるべきトップリスクを選定しております。全社リスク管理委員会は、それぞれのトップリスクごとに担当本部を指名し、当該本部のコンプライアンス・リスク管理責任者は、特定されたリスクへの対応計画策定と実施及び周知を担い、全社リスク管理委員会で定期的に進捗状況を報告しております。

サステナビリティに関するリスク及び機会についても、このプロセスのなかで識別・評価・管理されております。今後はこうしたプロセスに加え、当社グループのサステナビリティ関連施策について、社会動向を踏まえつつ、現状の取り組み状況の分析を通じて、より適切かつ網羅的なリスクの把握に努めてまいります。



#### (4) 指標及び目標

当社グループでは、前述の人的資本及び環境・気候変動に関する戦略と取り組みについて、以下の表に示す関連指標を用いて進捗管理を行っております。また、当社グループ事業にも深く関連する社会課題等についても目標を設定し、その達成に向けて全社的な戦略の検討と実践に取り組んでおります。

##### 人的資本に関する指標と目標

当社グループでは従業員の多様性を重視するうえで、各従業員の属性別人数や比率、人事制度等の利用状況をはじめ、目的に応じて複数の指標を管理しております。以下一覧表に示す指標は、店舗クルーにおいて多様な人材が活躍できる環境整備を通じて人手不足の解消を図るとともに、オフィススタッフにおいて多様な視点を取り入れることで、多様な顧客層のニーズに対応した開発や運営を目指す経営戦略に紐づくものの一部です。このうち、女性管理職比率については2030年までに全体比40%を目標に掲げ、個人の属性に依存しない多様な人材が活躍できる職場環境づくりを目指しております。

指標	2023年実績	2024年実績	2025年実績	
従業員エンゲージメント (注) 1	89.8%	90.1%	91.2%	
女性管理職比率 (注) 2	25.5%	25.3%	27.8%	
女性店長比率 (注) 2	32.7%	34.2%	35.4%	
男性の育児休業取得率 (注) 3	29.3%	61.5%	53.0%	
男女の賃金格差	全労働者 (注) 3	76.6%	77.7%	76.4%
	うち正規雇用労働者 (注) 2	75.8%	76.3%	77.4%
	うち非正規雇用労働者 (注) 4	98.3%	98.1%	96.9%
障がい者雇用比率 (注) 3	2.31%	2.50%	1.79%	

(注) 1. 従業員サーベイのエンゲージメントに関する項目より算出しています。

対象者は日本マクドナルド株式会社の社員及びクルーです。

2. 対象者は日本マクドナルド株式会社の社員です。

3. 対象者は日本マクドナルド株式会社の社員及びクルーです。

4. 対象者は日本マクドナルド株式会社のクルーです。

## 環境・気候変動に関する指標と目標

種別の食品・容器包装廃棄物量データ、エネルギー使用量データ及び、以下に示す各指標に基づき、当社グループに起因する環境負荷の進捗管理を行っております。

温室効果ガス排出量については、2050年までのネット・ゼロ・エミッション達成を掲げ、2030年までに店舗とオフィスからの排出量を2018年度実績比で50.4%削減することを目標としております。目標の達成に向けてはカーボンのクレジットの活用も視野に取り組みを推進しており、2024年度以降、再エネ電力への切り替えと非化石証書の活用により、オフィスからの温室効果ガス排出量についてネット・ゼロを達成しております。また、2025年度には更なる再エネ電力への切り替えを目指し、店舗で使用する電力に対し、コーポレートPPAなどを通じ、国内約3,000店舗のうち約500店舗において、CO2を実質排出しない電力による店舗運営を実現しております。

また、廃棄物管理の観点では「2025年末までに、お客様提供用の容器包装類を、再生可能な素材、リサイクル素材または認証された素材に変更」を掲げ、2022年より様々な容器包装類等の見直しを進めてまいりました。コミットメントに対し順調に進行し、約6,800t（ 2 ）のバージンプラスチックの削減を見込んでおります。

（ 2 ）2025年のパッケージ類使用数を基準として削減可能な年間重量を算出しております。

指標		基準値 (2018年実績)	2024年実績	2025年実績		
食品ロス率（注）1		-	2.3%	2.1%		
食品リサイクル率		-	70.1%	72.4%		
お客様提供用パッケージ類における サステナブル素材への変更進捗		-	-	ほぼ100%達成		
ハッピーセット®のおもちゃ・本の サステナブル素材への変更進捗（注）2		-	-	100%達成		
GHG 排出量	総量（注）3		399,436 t-CO2	314,273 t-CO2	286,116 t-CO2	
	基準年対比削減率		-	21.3%	28.4%	
	Scope 1（注）4	オフィス	0.0 t-CO2	0.0 t-CO2	0.0 t-CO2	
		直営店舗	27,750.6 t-CO2	20,988.6 t-CO2	16,409.0 t-CO2	
		フランチャイズ店舗 （注）5	53,763.9 t-CO2	54,781.4 t-CO2	38,304.6 t-CO2	
		マクドナルドの 総合研究施設	1.9 t-CO2	4.5 t-CO2	3.3 t-CO2	
	Scope 2 （注） 3, 5	マーケット 基準	オフィス（注）7	329.4 t-CO2	0.0 t-CO2	0.0 t-CO2
			直営店舗	109,422.7 t-CO2	53,500.5 t-CO2	31,641.3 t-CO2
			フランチャイズ店舗 （注）5	208,063.7 t-CO2	184,998.0 t-CO2	199,757.7 t-CO2
			マクドナルドの 総合研究施設 （注）7	104.0 t-CO2	0.0 t-CO2	0.0 t-CO2
		ロー ケイ ション 基準	オフィス	355.4 t-CO2	218.4 t-CO2	168.7 t-CO2
			直営店舗	116,403.6 t-CO2	85,019.7 t-CO2	74,040.3 t-CO2
フランチャイズ店舗 （注）5			211,349.9 t-CO2	202,655.2 t-CO2	206,832.1 t-CO2	
マクドナルドの 総合研究施設			111.7 t-CO2	102.3 t-CO2	73.8 t-CO2	

（注）1 . 可食部の廃棄量（kg）÷食品の仕入れ量（kg）

2 . 2025年7月以降の製造分においてすべて変更を完了いたしました。

3 . 総量合計値はマーケット基準の値を使用しております。また、GHGプロトコルに則った算定にあたり、基準年の排出量実績について集計方法が変更となったため、過去の開示数値から変更が生じております。

4 . Scope 1, 2の算定対象範囲のうち、マックデリバリー®等での社有車走行による軽油・ガソリン使用に伴う排出量は、総排出量対比で1%未満であるため除外としております。

5. フランチャイズ店舗からの排出量は、本来Scope 3 -カテゴリ14の集計対象範囲ですが、店舗とオフィスからの排出量削減目標の対象範囲であるため、Scope 1, 2の範囲として計上しております。
6. Scope 2の算定に使用する排出係数は環境省が公表する電気事排出係数を使用しておりますが、有価証券報告書の提出時点では2025年度算定分の排出係数が未公表のため、2024年度算定用の排出係数を使用した暫定値を報告しております。
7. オフィス及び総合研究施設における電力使用に伴う温室効果ガス排出量については、再エネ化及び非化石証書の適用によって実質排出量0としております。

### 3【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（2025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世界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、当社では、「Supplier summit」を年に1回、品質保証・管理責任者を対象とした「Gold Standard Quality会議」を年に2回開催しており、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。競争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IE0 (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の理解と遵守の徹底に継続的に取り組んでおります。

## (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あります。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430億53百万円であります。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、適宜賃貸人と協議し、かつ賃借人として賃貸物件を適切に利用し賃貸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、賃貸人の与信を適切に管理することで、敷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自社のデリバリーサービスに加え、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。

(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全社リスク管理委員会規程を定めて全社リスク管理委員会を設置し、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。

感染症に関するリスク

##### (リスクの概要)

国内外で重大な感染症の拡大が発生した場合、店舗の運営方法や設備の変更、政府、行政の方針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、お客様、従業員等の安全を最優先に、衛生管理の徹底、感染症予防の取り組みを継続してまいります。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、お客様が利用しやすい販売方法を積極的に導入しております。

## 4【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

当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下、「経営成績等」という。）の状況の概要は次の通りであります。

#### (1) 業績

当社グループは、持続的成長と収益性の向上による企業価値の継続的な拡大を目指す中期経営計画（2025年度から2027年度）を2025年2月に公表いたしました。より多様化し高まっていくお客様の期待にお応えし、これからも「日本で最も愛されるレストランブランド」であり続けるために、地域に根差したフランチャイズビジネスの強化・拡大を通じて、さらなる成長を目指します。具体的な戦略として、「メニュー・バリュー」「店舗ポートフォリオ・デジタル」「サステナビリティ・ピープル」の3つの領域に注力し、継続的な売上高の成長と店舗収益性の向上を図るとともに、地域に根差した持続的な成長を実現してまいります。財務目標としては、システムワイドセールス年平均成長率4～6%、営業利益年平均成長率4～6%、営業利益率13%、ROE11%以上を設定しております。

当連結会計年度におきましては、これまで同様お客様の声を伺い、店舗の衛生管理の徹底、QSCと利便性の向上に努めるとともに、マーケティングや店舗・人材等への投資を積極的に行い、お客様の店舗体験の向上に取り組みました。その結果、システムワイドセールスは前期比で増加となり、また既存店売上高も2015年度第4四半期から2025年度第4四半期まで41四半期連続で増加となりました。利益面については、材料費を中心とした店舗運営コストが上昇傾向にある厳しい事業環境のなか、システムワイドセールスの増加に加えて店舗オペレーションの効率化や店舗運営コスト適正化の取り組み等により、営業利益は前期比で増加となりました。

#### < 中期経営計画の3つの注力領域 >

##### 1. メニュー・バリュー

お客様のニーズに合わせた魅力的でおいしいメニューをすべての時間帯で展開するとともに、マクドナルドならではの定番メニューに加えて、日本の四季折々の季節感や楽しさをお客様にお届けできるような期間限定メニューを販売してまいります。また、朝マックや夜マック、スナックタイム等のランチ以外の時間帯においても、それぞれの時間帯に合わせたより幅広いお客様やお食事シーンに向けたメニューを展開してまいります。

お客様が感じるバリュー（価値）は店舗体験を価格で割ったものと考えております。積極的な店舗投資や高いQSC、マーケティングプロモーションを通じてお客様の店舗体験の向上を図るとともに、お手頃感のあるメニューやキャンペーンにより、お客様に常に価格以上の価値を感じていただけるよう取り組んでまいります。

当連結会計年度におきましては、多くのワクワク感をお客様にお届けしてマクドナルドのファン拡大を推進するとともに、日々改善を積み重ねているオペレーションとサービスにより、お客様の店舗体験の向上に努めました。2025年3月に引き続きお客様にご満足いただける店舗体験を提供するために価格改定を実施いたしました。お手

頃感を感じていただけるメニューやお客様の期待に沿ったプロモーション等により、年間を通じて多くのお客様にご利用いただきました。加えて、マクドナルド公式アプリを通じた商品のご購入でポイントを貯めて各種リワード（特典）と交換できるリワードプログラム「Myマクドナルド リワード」をスタートいたしました。2025年10月より本格展開し、「Myマクドナルド リワード」を通じて、常日頃からご来店いただいている大切なお客様により良い体験をご提供できるよう、活用範囲を広げ、さまざまな活動に役立ててまいります。

## 2. 店舗ポートフォリオ・デジタル

積極的な新店開発とともにキャパシティ不足等の課題のある店舗を閉店し、お客様により良い店舗体験をお届けできる店舗を増やしてまいります。店舗数は2025年からの3年間で100店舗以上の純増を目指し、店舗ポートフォリオの最適化を進め、1店舗当たりの売上高と収益性の向上を図ってまいります。また、それぞれの地域に密着し、高いQSCの水準でお客様により良い店舗体験をお届けできるフランチャイズビジネスの強化・拡大を進めてまいります。店舗ポートフォリオの最適化とフランチャイズビジネスの拡大は密接に関係しており、両者を着実に実行し、相乗効果を最大化させることで強固なビジネス基盤を築いてまいります。

モバイルオーダーやデリバリー、タッチパネル式注文端末の導入等を通じてお客様の利便性を大きく向上させてまいりました。デジタルの活用を通じて、店舗従業員もよりホスピタリティの高いサービスをお客様に提供することが可能となっただけでなく、キッチンにおいてもより効率的なオペレーションを行うことが可能となりました。引き続きデジタルとピープルの融合を全店舗で加速させ、お客様と従業員の店舗体験の向上を図るために、2025年からの3年間で1,000店舗以上のリモデル（既存店改装）を行ってまいります。

当連結会計年度におきましては、新規出店が120店舗、閉店が83店舗となりました。システムワイドセールスの増加が示すとおり、最適な店舗ポートフォリオの構築に向けて前進しております。また、リモデルは220店舗となりました。各店舗の状況に応じて、お客様により良い店舗体験をお届けでき、かつ収益性を向上できる最適なレイアウトを店舗ごとに設計し、着実に実施できるよう進めております。

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	787店	45	29	15	113	705店
フランチャイズ店舗数	2,201店	75	54	113	15	2,320店
合計店舗数	2,988店	120	83	128	128	3,025店

## 3. サステナビリティ・ピープル

おいしさや笑顔を地域の皆さまにお届けするために、「安心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」「働きがいやすべての人に」の4つの重点領域にフォーカスした活動を展開してまいります。

当連結会計年度におきましては、温室効果ガスの排出量を2050年までに実質ゼロとするネット・ゼロ・エミッションの達成に向けて太陽光発電を活用したコーポレートPPAを導入し、店舗における再生可能エネルギーの調達を進めております。プラスチックの削減においても着実に歩みを進めております。リサイクルPETを100%使用したストローなしで飲めるフタ（ストローレスリッド）に順次変更する等、2025年末までにお客様に提供するすべての容器包装類を再生可能な素材、リサイクル素材、または認証された素材に移行するという目標を掲げ、着実に実行いたしました。コミュニティ活動では、ドナルド・マクドナルド・ハウス支援の「青いマックの日」をはじめとするチャリティ活動で支援の輪を広げるとともに、店頭募金でのキャッシュレス決済サービスのご利用も可能とし、継続的な募金活動につなげております。

マクドナルドのビジネスを支えているのは“人”であると考えております。日々変化するお客様のニーズをしっかりと把握し、より良い店舗体験をお届けするには、全国の約22万人のクルーをはじめとする、マクドナルドシステムに関わるすべての人のエンゲージメントが必要不可欠です。引き続き、すべての従業員に成長の機会を提供し、誰もが活躍できる働き方の推進や、より働きやすい職場環境を構築してまいります。

今後も、お客様、従業員をはじめすべての方々の安全と健康を最優先しながら、常にお客様に寄り添い、変化する社会やお客様のニーズに柔軟に対応できるよう進化を続けてまいります。そして、おいしいメニューやワクワクするようなプロモーション、便利で快適な店舗体験を通じてお客様に価格以上の価値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、中期経営計画で推進しているお客様の店舗体験向上に向けた各種施策の相乗効果により、既存店売上高は5.7%の増加となり、システムワイドセールスは過去最高となる8,886億49百万円（対前期比595億8百万円増加）となりました。また、売上高は4,166億2百万円（同111億25百万円増加）となりました。

#### <売上原価>

直営店舗売上原価率は、主に売上高の増加や店舗収益性の改善により0.4ポイント減少しました。また、フランチャイズ収入原価率は、広告宣伝費の増加等に伴い0.4ポイント増加となりました。

（売上高と売上原価の内訳）

（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
直営売上高	273,459	-	270,089	-	3,370	-
直営売上原価	243,315	89.0%	239,355	88.6%	3,960	0.4%
（内訳）						
材料費	101,134	37.0%	100,708	37.3%	426	0.3%
労務費	72,702	26.6%	69,496	25.7%	3,205	0.9%
その他	69,478	25.4%	69,150	25.6%	327	0.2%
フランチャイズ収入	132,018	-	146,513	-	14,495	-
フランチャイズ収入原価	81,173	61.5%	90,675	61.9%	9,501	0.4%
売上高合計	405,477	-	416,602	-	11,125	-
売上原価合計	324,489	80.0%	330,031	79.2%	5,541	0.8%

#### <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、さらなる成長への投資を行う一方で、コストの最適化に取り組みました。

（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	32,966	8.1%	33,313	8.0%	347	0.1%
（内訳）						
広告宣伝費及び販売促進費	8,477	2.1%	8,146	2.0%	331	0.1%
一般管理費	24,488	6.0%	25,167	6.0%	678	0.0%

#### <営業利益及び経常利益>

主に売上高の増加等により、営業利益は532億57百万円（対前期比52億36百万円増加）、経常利益は520億51百万円（同46億62百万円増加）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、経常利益に520億51百万円を計上したことや、主に特別損失に固定資産除却損及び減損損失を17億92百万円、法人税等合計に164億96百万円を計上したこと等により、339億9百万円（対前期比19億47百万円増加）となりました。

(注) 1. 既存店売上高とは、13ヶ月以上開店している店舗を対象店舗として、その店舗の売上高を当連結会計年度と前連結会計年度それぞれ合計して比較したものです。

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。

## (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通りです。

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40億94百万円増加し、714億22百万円となりました。

(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532億40百万円(対前期比5億51百万円増加)となりました。これは主に税金等調整前当期純利益504億6百万円、減価償却費及び償却費182億44百万円、法人税等の支払額145億円によるものです。

(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424億74百万円(同22億89百万円減少)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375億31百万円、投資有価証券の取得による支出99億64百万円によるものです。

(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66億72百万円(同8億33百万円増加)となりました。これは主に配当金の支払額65億14百万円によるものです。

## (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、以下の通りであります。

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)		
	販売高	構成比	前年同期比
直営店売上高	270,089	64.8%	1.2%
フランチャイズ収入	144,197	34.6%	9.8%
店舗運営事業の売却から生じる利益	2,315	0.6%	227.5%
合計	416,602	100.0%	2.7%

(注) 1. 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。

2. フランチャイズ収入の売上金額は、ロイヤルティ、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・検討内容は次の通りであります。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当たって、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おりますが、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、第5[経理の状況]-1連結財務諸表等-(1)[連結財務諸表]-注記事項-(重要な会計上の見積り)をご参照ください。

### 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]-4[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1,089億10百万円となり、前連結会計年度比27億67百万円の減少となりました。これは1年内回収予定の長期繰延営業債権が49億67百万円減少、有価証券が20億円減少、現金及び預金が40億94百万円増加したことが主な要因です。

固定資産は2,555億62百万円となり、前連結会計年度比301億45百万円の増加となりました。これは有形固定資産が159億19百万円増加、投資その他の資産が139億46百万円増加したことが主な要因です。

流動負債は773億41百万円となり、前連結会計年度比12億72百万円の増加となりました。これはその他が54億86百万円増加、未払法人税等が45億9百万円増加、未払金が96億84百万円減少したことが主な要因です。

固定負債は66億63百万円となり、前連結会計年度比13億17百万円の減少となりました。これは資産除去債務が7億39百万円減少、退職給付に係る負債が2億1百万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 ] - 3 [ 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、2026年度において700億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

当社グループは、中期経営計画（2025年度から2027年度）の財務目標として、システムワイドセールス年平均成長率4～6%、営業利益年平均成長率4～6%、営業利益率13%、ROE11%以上を設定しております。

2025年度の進捗状況は以下の通りとなりました。2026年度においても引き続き中期経営計画の成長戦略を着実に実行することにより、システムワイドセールスのさらなる成長と収益性の向上を図ります。事業環境としては材料費を中心に店舗運営コストの上昇が見込まれる等厳しい状況が続きますが、これまで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、安全・安心の徹底とともにお客様の店舗体験の向上に取り組んでまいります。そして、地域社会に貢献し、皆さまに愛されるブランドとなるよう努めてまいります。

(単位：百万円)

	2025年度		2026年度	
	実績	2024年度比	見通し	2025年度比
システムワイドセールス	888,649	+7.2%	942,000	+6.0%
営業利益	53,257	+10.9%	54,500	+2.3%
営業利益率	12.8%	-	13.4%	-
ROE	12.7%	-	11.7%	-

## 5【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)。主な内容は次の通りであります。

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) 国内フランチャイザ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  
20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5,000,000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. 上記割合は店舗の総売上高に基づくものであります。

2. 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) 三井物産サプライチェーン・ソリューションズ株式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 : 三井物産サプライチェーン・ソリューションズ株式会社  
 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、三井物産サプライチェーン・ソリューションズ株式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。

(注) H A V I サプライチェーン・ソリューションズ・ジャパン合同会社は、経営権がH A V I グループLPから三井物産株式会社に譲渡されたことに伴い、2025年1月31日付で三井物産サプライチェーン・ソリューションズ合同会社に、2025年7月31日付で三井物産サプライチェーン・ソリューションズ株式会社に社名変更しております。

## (4) 三井物産サプライチェーン・ソリューションズ株式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 : 三井物産サプライチェーン・ソリューションズ株式会社
- c . 締結内容 :  
日本マクドナルド株式会社と三井物産サプライチェーン・ソリューションズ株式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。  
(注) H A V I サプライチェーン・ソリューションズ・ジャパン合同会社は、経営権がH A V I グループLPから三井物産株式会社に譲渡されたことに伴い、2025年 1月31日付で三井物産サプライチェーン・ソリューションズ合同会社に、2025年 7月31日付で三井物産サプライチェーン・ソリューションズ株式会社に社名変更しております。

## 6 【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いません。

(単位：百万円)

	店舗	本社管理部門	計
建物及び構築物	29,118	12	29,130
機械及び装置	4,928	8	4,936
工具、器具及び備品	4,030	267	4,298
土地	2,180	-	2,180
リース資産	50	-	50
ソフトウェア	-	3,184	3,184
計	40,308	3,472	43,780

#### 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、次の通りであります。

##### (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 ウェア	敷金及び 保証金	合計	
ハンバーガー レストラン事業 （店舗）	26,455	7,132	-	29,149 (151,691.58)	6,518	43,027	112,283	-
本社本部	110	0	32	- (-)	2,950	26	3,120	2
計	26,565	7,132	32	29,149 (151,691.58)	9,468	43,053	115,403	2

##### (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）	65,864	8,124	16,820	8,909	99	99,817	1,767
本社本部	559	12	52	363	29	1,017	687
計	66,423	8,136	16,873	9,273	129	100,835	2,454

(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55,840百万円であります。

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41百万円であります。

### 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通りであります。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	34,000	130～150
既存店への投資	32,000	-
ITその他	4,000	-
計	70,000	130～150

(注) 1. 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。

2. 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。

3. 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	600	70～90
店舗改装	300	350～400
計	900	420～490

(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) (2025年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2026年3月19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 スタンダード市場	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】

2025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)	-	11	23	1,632	287	502	359,449	361,904	-
所有株式数 (単元)	-	17,766	17,825	10,268	626,630	875	654,303	1,327,667	193,300
所有株式数 の割合(%)	-	1.34	1.34	0.77	47.20	0.07	49.28	100.00	-

(注) 1. 自己株式1,231株は、「個人その他」に12単元及び「単元未満株式の状況」に31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】

2025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(%)
MCDONALD'S RESTAURANTS OF CANADA LIMITED (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
MCD APMEA SINGAPORE INVESTMENTS PTE. LTD. (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
BNYMSA/NV FOR BNYM FOR BNY GCM CLIENT ACCOUNTS MLSCB RD (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	イギリス・ロンドン (東京都千代田区丸の内1-4-5)	18,380	1.38
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	アメリカ・マサチューセッツ (東京都港区港南2-15-1)	12,812	0.96
JPMORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	イギリス・ロンドン (東京都港区港南2-15-1)	12,441	0.94
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1-8-12	8,001	0.60
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1-8-1	7,398	0.56
日本マクドナルドグループ持株会	東京都新宿区西新宿6-5-1	6,827	0.51
JPMORGAN証券株式会社	千代田区丸の内2-7-3	6,754	0.51
JPMORGAN CHASE BANK 385864 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	イギリス・ロンドン (東京都港区港南2-15-1)	5,594	0.42
計		547,808	41.20

(注) 株式会社日本カストディ銀行(信託口)、日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)は、すべて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】

2025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 1,200	-	-
完全議決権株式(その他)	普通株式 132,765,500	1,327,655	(注)1
単元未満株式	普通株式 193,300	-	(注)2
発行済株式総数	132,960,000	-	-
総株主の議決権	-	1,327,655	-

(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31株が含まれております。

## 【自己株式等】

2025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	1,200	-	1,200	0.00
計	-	1,200	-	1,200	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	58	377,040
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、2026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	1,231	-	1,231	-

(注) 当期間における保有自己株式数には、2026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】

当社は業績の動向やキャッシュ・フローのバランスなどを総合的に勘案し、2027年度の株主資本配当率の目標値を3%とし、適正な利益還元を安定的かつ継続的に実施す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。

上記方針に基づき、当期の配当につきましては1株当たり56円、次期の配当につきましては1株当たり64円を予定しております。内部留保資金につきましては、将来の事業発展に必要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通りであります。

決議年月日	配当金の総額（百万円）	1株当たり配当額（円）
2026年3月25日 定時株主総会決議（予定）	7,445	56

### 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、サプライヤー等のすべ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実現することを経営上の重要な課題としております。

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

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、有価証券報告書提出日（2026年3月19日）現在、独立社外取締役3名を含む8名で構成（構成員の氏名については、後記「（2）[役員の状況] 役員一覧 a」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)のトーマス・コウ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。

取締役会は原則毎月1回開催しております。当事業年度において当社は、取締役会を13回開催しており、個々の取締役の出席状況については次の通りであります。

氏名	開催回数	出席回数
日色 保	3回	3回
トーマス・コウ	13回	13回
ズナイデン 房子	13回	13回
斎藤 由希子	10回	10回
ヨー・センペルズ	13回	9回
アンドリュー・グレゴリー	13回	13回
ニコラス・ピザ	10回	9回
川村 明	3回	3回
上田 昌孝	13回	13回
高橋 鉄	13回	13回
田代 祐子	13回	13回

（注）日色保氏及び川村明氏は、2025年3月25日開催の第54回定時株主総会終結の時をもって、取締役を退任されるまでの期間における出席状況、斎藤由希子氏及びニコラス・ピザ氏は、2025年3月25日開催の第54回定時株主総会において、取締役に選任され、就任した後の出席状況をそれぞれ記載しております。

取締役会における具体的な検討事項は、法定の審議事項の他以下の通りであります。

- a. 各種経営指標の状況
- b. 中期経営計画、2025年度事業計画及び資金計画
- c. 当社グループのリスク管理・内部統制
- d. 当社グループのガバナンス方針
- e. テクノロジー戦略
- f. 取締役会実効性の評価
- g. その他当社グループの経営及び事業に関する重要課題への対応

また、当社は、事業会社である日本マクドナルド株式会社において、CEO及びCEOが選任したメンバーで構成する「エグゼクティブ・マネージメント・チーム」（以下「EMT」という）を設置しています。EMTの構成員はトーマス・コウ氏、ズナイデン房子氏、コナー・マクベイ氏、芳賀万代子氏、斎藤由希子氏、吉田修子氏及びウォルター・ポッケル氏の7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)であるトーマス・コウ氏が務めています。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図るとともに、当該会社の取締役会から受託された範囲で、経営の意思決定を行うことで、意思決定の迅速化をはかっております。

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。有価証券報告書提出日（2026年3月19日）現在、両委員会の役割及び委員構成は次の通りです。

#### (a)指名委員会

指名委員会の権限及び構成員は、次の通りです。

- ・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。
- ・当社及び当社子会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1名（トーマス・コウ氏）及び社外取締役4名（ヨー・センペルズ氏、上田昌孝氏、高橋鉄氏、田代祐子氏）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田代祐子氏が務めております。

当事業年度は、指名委員会を3回開催しており、当社及び当社子会社の取締役の選任案、サクセッションプラン等について、審議いたしました。

個々の委員の出席状況については次の通りであります。

氏名	開催回数	出席回数
日色 保	1回	1回
トーマス・コウ	2回	2回
ヨー・センペルズ	3回	2回
川村 明	1回	1回
上田 昌孝	3回	3回
高橋 鉄	3回	3回
田代 祐子	3回	3回

（注）日色保氏及び川村明氏は、2025年3月25日付で委員を退任されるまでの期間における出席状況、トーマス・コウ氏は、2025年3月25日付で委員に選任され、就任した後の出席状況をそれぞれ記載しております。

#### (b)報酬委員会

報酬委員会の権限及び構成員は次の通りです。

- ・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（トーマス・コウ氏、アンドリュー・グレゴリー氏（2026年2月6日付けでの取締役辞任まで））及び社外取締役3名（上田昌孝氏、高橋鉄氏、田代祐子氏）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。

当事業年度は、報酬委員会を1回開催し、当社及び当社子会社の各取締役の個別報酬額等について、審議いたしました。

個々の委員の出席状況については次の通りであります。

氏名	開催回数	出席回数
トーマス・コウ	1回	1回
アンドリュー・グレゴリー	1回	1回
上田 昌孝	1回	1回
高橋 鉄	1回	1回
田代 祐子	1回	0回

当社は、2026年3月25日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として「取締役5名選任の件」及び「監査役1名選任の件」を提案しており、これら議案が承認可決された場合の役員は、後記「（2）[役員  
の状況] 役員一覧 b」に記載しております。また、これら当該議案が承認可決された場合、指名委員会の委員は、社内取締役2名（トーマス・コウ氏、ダリオ・パローニ氏）及び社外取締役3名（高橋鉄氏、田代祐子氏、仲條亮子氏）の5名となり、議長は社外取締役である田代祐子氏が務めます。報酬委員会の委員は、社内取締役2名（トーマス・コウ氏、ニコラス・ピザ氏）及び社外取締役3名（高橋鉄氏、田代祐子氏、仲條亮子氏）の5名となり、議長は社外取締役である高橋鉄氏が務めます。

提出日（2026年3月19日）現在、監査役会は、常勤監査役1名（社外監査役）と2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] 役員一覧 a」に記載しております。）され、議長は、常勤監査役の梶山園子氏が務めています。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]」をご参照ください。

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、トーマス・コウ氏、芳賀万代子氏、斎藤由希子氏、ウォルター・ボッケル氏及び萬代一朗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)であるトーマス・コウ氏が務めています。

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通りであります。

- (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．当社グループのリスク管理については、詳細を定めた「全社リスク管理委員会規程」に基づき、全社リスク管理委員会が担当し、その指導のもと各本部のコンプライアンス・リスク管理責任者が当該各本部におけるリスクに係るアクションプランの策定と実行などのリスク管理を行う。また、リスクの事前審査体制を確保するため「権限委譲に関するガイドライン」において、関係各部門又はEMTの事前審査の必要性の有無を明記しこれを従業員に周知徹底する。
  - ロ．業務執行部門から独立した内部監査部門を設置し、各部門の業務プロセスを監査し、リスクの発見・防止と業務プロセスの改善に努める。
- 八．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。
- 二．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．日本マクドナルド株式会社の代表取締役兼CEOを長とし、同社法務担当執行役員、人事担当執行役員、チーフ・レストラン・オフィサー(CRO)及び最高財務責任者(CFO)を常任委員として全社リスク管理委員会を設置し、職務の執行が法令及び定款に適合することの維持に必要な調査を行い、指導を提案する権限を与える。全社リスク管理委員会の権限と活動に関する詳細を「全社リスク管理委員会規程」において定める。
  - ロ．コンプライアンスについて平易な言葉で説明した「業務上の行動規範」(Standards of Business Conduct)ハンドブックを策定し、全従業員に電子配布するとともに、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。
- 八．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。
- 二．当社の業務執行に係る取締役及び従業員の承認権限を、役職及び職責ごとに明記し、関係各部署又はEMTによる事前承認の必要性の有無及び取締役会での決議や報告の必要性の有無を明記した「権限委譲に関するガイドライン」を策定するとともに、重要な業務執行の決定については、EMTにおいて事前に審査させるため、「EMT規程」を策定し、これらを従業員に周知徹底する。
- ホ．業務執行部門から独立した内部監査部門を設置し、各部門の業務プロセスを監査し、不正の発見・防止と業務プロセスの改善に努める。
  - ヘ．これらの取り組みについて、積極的に株主、投資家、社会並びに取締役及び従業員に対して開示を行うことで、コンプライアンス体制の周知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様の協力を行う。

- (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．内部通報窓口を通じ又はその他の方法により、法令や企業倫理等に違反する事実や当社に著しい損害を与えるおそれのある事実を発見した旨の報告を受け、事実調査を実施した結果、法令に違反する重大な事実又は当社に著しい損害を与えるおそれのある事実が判明した場合、全社リスク管理委員会は監査役に報告する。  
ニ．取締役及び従業員は、監査役から業務執行に関する事項の報告を求められた場合には、速やかに報告しなければならない。  
ホ．監査役は、内部監査部門の実施する監査について、当該部門から適宜報告を受け、監査役が必要と認めるときは、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) その他の監査役の実効的に行われることを確保するための体制  
イ．監査役会は、監査の実施にあたり、連結子会社の内部監査部門及び会計監査人と連携することができるほか、常勤監査役及びその指定する者は重要な業務執行が協議される会議（会議の種類を問わない）に出席することができ、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。

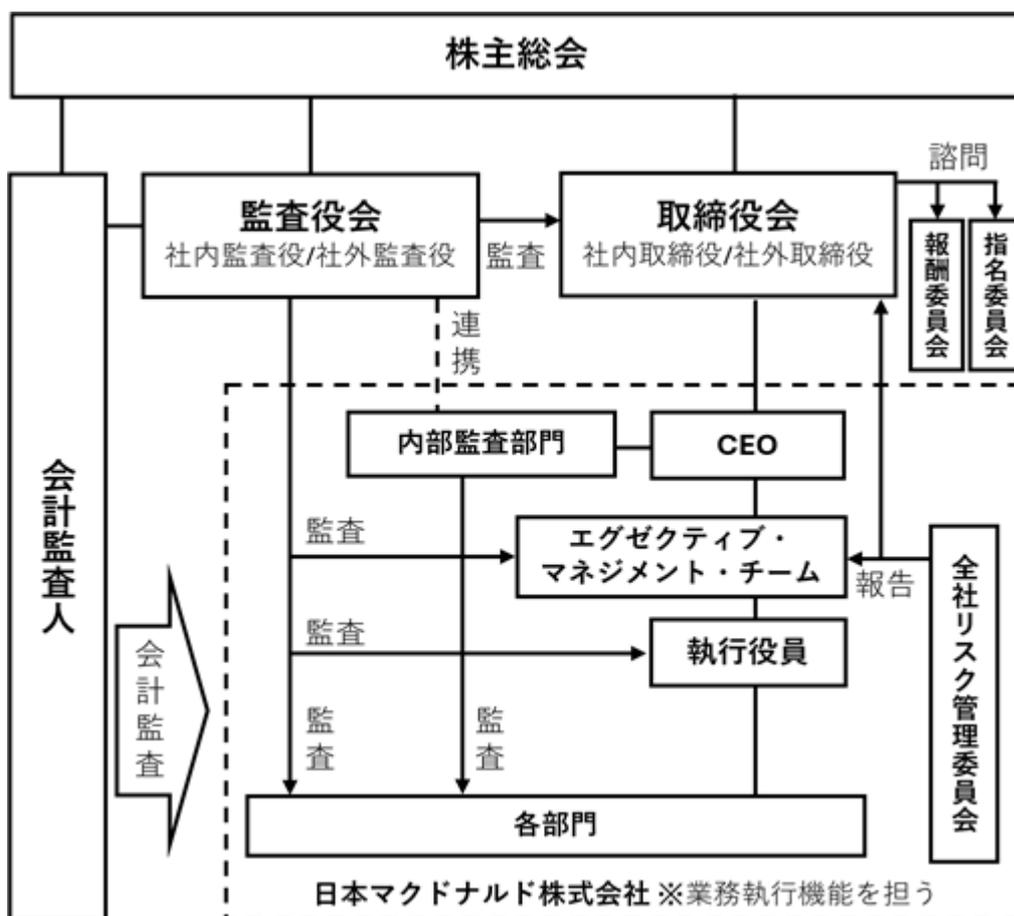
## 2. 責任限定契約の内容の概要

当社は、取締役（業務執行取締役等である者を除く）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通りになります。



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責任免除
 

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

a. 有価証券報告書提出日(2026年3月19日)現在の役員の状況は、以下のとおりであります。

男性 6名 女性 5名 (役員のうち女性の比率 45.5%)

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 社長兼 最高経営 責任者 (CEO)	トーマス・コウ	1975年7月16日生	2000年2月 カールツァイスビジョン入社 2007年7月 ポストンコンサルティンググループ コンサルタント 2009年7月 同社プロジェクトリーダー 2010年10月 マクドナルドAPMEAリージョン ディレクターストラテジー&イン サイト 2012年4月 マクドナルドAPMEAリージョン シ ニアディレクターストラテジー& インサイト 2013年4月 マクドナルド韓国バイスプレジデ ントストラテジー&インサイト 2015年7月 日本マクドナルド株式会社戦略イ ンサイト本部執行役員 2017年1月 マクドナルド・コーポレーション CFO ハイグロースマーケットセグ メント 2018年9月 マクドナルドポルトガル マネー ジングディレクター 2020年11月 マクドナルド・コーポレーション アジアビジネスユニットリードイ ンターナショナルDLマーケット 2024年3月 当社取締役 2024年7月 日本マクドナルド株式会社代表取 締役社長兼最高経営責任者(CEO) (現任) 2025年3月 当社代表取締役社長兼最高経営責 任者(CEO)(現任)	(注)3	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役	ズナイデン房子	1964年9月9日生	1987年4月 株式会社資生堂入社 1994年4月 ユニリーバジャパン株式会社ブランドマネージャー 1997年4月 同社マーケティングマネージャー 2000年10月 同社アジアリージョナルブランドディレクター 2002年7月 パルファン・クリスチャン・ディオール・ジャポン株式会社マーケティングディレクター 2003年11月 日本ロレアル株式会社ランコム事業部ジェネラルマネージャー 2006年3月 エイボン・プロダクツ株式会社(現エフエムジー&ミッション株式会社)取締役コマースマーケティング本部長 2007年4月 株式会社資生堂ヘアケアブランドストラテジックビジネスユニット(SBU)ブランドマネージャー 2008年4月 同社ヘアケアメンズ及びボディーケアブランドSBUブランドマネージャー 2010年4月 同社マスアンドマスティージブランドマーケティングSBUブランドマネージャー 2012年4月 同社ブランド企画部長 2013年10月 同社マーケティング部長 2014年6月 日清食品株式会社取締役兼マーケティング部長 2015年4月 日清食品ホールディングス株式会社経営戦略部グローバルブランド戦略室長兼ダイバーシティー推進委員長 2016年6月 日清食品ホールディングス株式会社執行役員グローバルCMO兼ダイバーシティー推進委員長 2018年6月 STEM Girls Ambassadors(理工系女子応援大使)就任(現任) 2018年10月 日本マクドナルド株式会社上席執行役員兼チーフ・マーケティング・オフィサー(CMO) 2021年12月 オリオンビール株式会社非常勤取締役(現任) 2022年3月 日本マクドナルド株式会社取締役、上席執行役員兼チーフ・マーケティング・オフィサー(CMO)(現任) 2023年3月 当社取締役(現任)	(注)4	2

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役	齋藤 由希子	1971年10月30日生	<p>1994年4月 ANA・ビジネス・クリエイティブ株式会社入社</p> <p>1999年8月 ヤフー株式会社(現LINEヤフー株式会社)入社</p> <p>2012年1月 同社社長室ピープル・デベロップメント本部グループ人事室長(部長)</p> <p>2014年4月 同社ピープル・デベロップメント統括本部人財開発本部本部長</p> <p>2017年4月 同社クリエイター人財戦略室室長(本部長)</p> <p>2018年4月 同社ピープル・デベロップメント統括本部コーポレートPD本部本部長</p> <p>2018年11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)入所</p> <p>2019年9月 同法律事務所事務長兼チーフヒューマンリソースオフィサー</p> <p>2021年8月 日本マクドナルド株式会社執行役員兼チーフ・ピープル・オフィサー(CPO)</p> <p>2023年3月 同社取締役、執行役員兼チーフ・ピープル・オフィサー(CPO)(現任)</p> <p>2025年3月 当社取締役(現任)</p> <p>2026年3月 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・ジャパン理事(非常勤)(現任)</p>	(注)4	1
取締役	ヨー・センベルズ	1967年12月21日生	<p>1992年8月 マクドナルドベルギー入社</p> <p>1996年9月 マクドナルドベルギー ファイナンスコントロール</p> <p>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(HR)ディレクター</p> <p>2001年3月 マクドナルドベルギー マネージングディレクター</p> <p>2005年3月 マクドナルドオランダ マネージングディレクター</p> <p>2015年7月 マクドナルド・コーポレーション バイスプレジデントファウンデーション市場ヨーロッパ</p> <p>2019年1月 同社バイスプレジデント・ビジネスユニットリードヨーロッパインターナショナルデベロップメンタルライセンストマーケット</p> <p>2019年12月 同社シニアバイスプレジデントインターナショナルデベロップメンタルライセンストマーケット</p> <p>2022年3月 当社社外取締役(現任)</p> <p>2022年7月 マクドナルド・コーポレーション シニアバイスプレジデント兼プレジデントインターナショナルデベロップメンタルライセンストマーケット兼シニアリーダーシップチーム</p> <p>2022年9月 グランドフーズホールディングスリミテッド取締役</p> <p>2025年6月 マクドナルドフランス プレジデント兼CEO(現任)</p>	(注)3	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役	ニコラス・ピザ	1974年2月1日生	2000年1月 スターンスチュワートアンドカンパニー シニアアナリスト 2004年1月 モンディカルゲイティッドシーイー ファイナンスマネージャー 2007年2月 ハイネケン中央・東ヨーロッパ リージョナルコントローラー 2010年1月 ハイネケンドイツ CFO兼サブライチェーンアンドITディレクター 2013年3月 ハイネケンエヌブイ グローバルストラテジックコントロールディレクター 2016年2月 レゴエー/エス ファイナンスディレクター 2018年8月 マクドナルドオーストリア CFO兼サブライチェーンアンドフランチャイジングディレクター 2020年2月 マクドナルドオーストリア マネージングディレクター兼コーポレートバイスプレジデント 2024年10月 マクドナルド・コーポレーション CFOインターナショナルデベロップメンタルライセンズドマーケットセグメント(現任) 2025年3月 当社取締役(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 KCJ GROUP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 2017年7月 株式会社スカラ顧問 2018年6月 株式会社東日本銀行社外取締役 2018年9月 一般社団法人日本ゴルフツアー機構専務理事 2023年3月 特定非営利活動法人FTJ理事長 2025年2月 特定非営利活動法人FTJ理事(現任)	(注)3	2

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)三宅坂 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 株式会社グローベルス社外監査役 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 2022年3月 当社社外取締役(現任) 2025年12月 ESTパートナーズ法律事務所エグ ゼクティブパートナー弁護士(現 任)	(注)3	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役	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 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 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 2019年3月 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 2023年3月 当社社外取締役(現任) 特定非営利活動法人FTJ理事 2025年2月 特定非営利活動法人FTJ理事長(現任)	(注)4	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
常勤監査役	梶山 園子	1968年5月3日生	1991年4月 富士通株式会社入社 2002年10月 有限責任あずさ監査法人入所 2013年3月 株式会社LIXIL入社 2018年1月 同社内部監査統括部品質保証部部長 2019年7月 同社グループ監査委員会事務局 長) 株式会社LIXIL TEPCOスマート パートナース監査役 2020年4月 オリンパス株式会社インターナル オーディット部門インターナル プランニング&クオリティグローバル バイスプレジデント 2020年6月 同社インターナルオーディット デパートメントインターナル オーディットチャイナシニアディレク ター ソニー・オリンパスメディカルソ リューション株式会社監査役 2023年12月 オリンパス株式会社デピュティ チーフインターナルオーディット オフィサーシニアバイスプレジデ ント 2024年3月 当社常勤社外監査役(現任) 2024年6月 伊藤忠エネクス株式会社社外監査 役(現任) 2025年6月 ソニーフィナンシャル・グループ 株式会社社外取締役(現任) 横河ブリッジホールディングス株 式会社社外取締役(監査等委員) (現任)	(注)6	-

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 ディングスCFO 2003年6月 同社執行役 2005年2月 RHJインターナショナル・ジャパ ンCFO 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 株式会社ユーシン監査役 株式会社シグマックス(現株式会 社シグマックス・ホールディング 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CFO 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(現株式会 社シグマックス・ホールディング 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 社入社 2011年8月 同社執行役 2012年2月 同社代表執行役CFO 2016年3月 当社社外監査役(現任) 2024年3月 スミダコーポレーション株式会 社取締役(現任)	(注)6	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
監査役	浜辺 真紀子	1964年 8月28日生	1988年 4月 チリ中央銀行東京事務所(チリ大使館財務部)入所 1992年 9月 JPモルガン証券(現JPモルガン証券株式会社)東京支店入社 1995年 4月 スペイン・カタルーニャ州政府産業貿易省企業情報局東京事務所入所 1998年 6月 トムソン・ファイナンシャル・インベスター・リレーションズ入社 2000年 3月 ヤフー株式会社(現LINEヤフー株式会社)入社 2009年 4月 同社IR室長 2014年 4月 同社SR(ステーキホルダー・リレーションズ)本部長 2018年 4月 同社社長室長兼コーポレートエバンジェリスト 2019年 9月 ディップ株式会社執行役員経営管理本部コーポレートコミュニケーション統括部長 2021年 2月 浜辺真紀子事務所代表(現任) 2021年 3月 ソウルアウト株式会社社外取締役 株式会社大塚商会社外取締役 2023年 3月 当社社外監査役(現任) 2025年 7月 合同会社デロイトトーマツグループ及び有限責任監査法人トーマツ独立非業務執行役員(現任)	(注) 5	-
計					5

- (注) 1. 取締役ヨー・センペルズ氏、上田昌孝氏、高橋鉄氏及び田代祐子氏は社外取締役であります。
2. 監査役梶山園子氏、本多慶行氏及び浜辺真紀子氏は社外監査役であります。
3. 任期は、2024年3月26日開催の第53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。
4. 任期は、2025年3月25日開催の第54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、2023年3月28日開催の第52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。
6. 任期は、2024年3月26日開催の第53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。
7. 社外監査役エレン・カイヤ氏は、2025年10月1日をもって、一身上の都合により社外監査役を辞任いたしました。また、取締役アンドリュー・グレゴリー氏は、2026年2月6日をもって、一身上の都合により取締役を辞任いたしました。

- b. 2026年3月25日開催予定の第55回定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役5名選任の件」及び「監査役1名選任の件」を上程しており、これらが承認可決されれば、当社の役員の状況は以下のとおりとなる予定です。なお、役員の役職等につきましては、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項の内容（役職等）を含めて記載しております。

男性 6名 女性 7名 （役員のうち女性の比率 53.8%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
代表取締役社長兼 最高経営責任者（CEO）	トーマス・コウ	1975年7月16日生	「a. 有価証券報告書提出日現在の役員の状況」に記載のとおりであります。	(注) 3	-
取締役	ズナイデン房子	1964年9月9日生	「a. 有価証券報告書提出日現在の役員の状況」に記載のとおりであります。	(注) 5	2
取締役	斎藤 由希子	1971年10月30日生	「a. 有価証券報告書提出日現在の役員の状況」に記載のとおりであります。	(注) 5	1
取締役	ニコラス・ビザ	1974年2月1日生	「a. 有価証券報告書提出日現在の役員の状況」に記載のとおりであります。	(注) 5	-
取締役	ダリオ・パローニ	1973年8月27日生	2002年1月 プロクター・アンド・ギャンブル グループリーダー リサーチ&ディベロップメント 2004年12月 同社アシスタントブランドマネージャーホームケアイタリア 2006年11月 同社マネージャー ショッパーマーケティング 2008年5月 同社ブランドマネージャー ジレット 2011年4月 同社シニアブランドマネージャーランドリーディタ ジェンツ&アディティブズWE 2014年1月 ボーダフォン・イタリア ヘッドオブプリバイドモバイル 2014年7月 同社マーケティングディレクターコンシューマービジネスユニット 2016年11月 マクドナルドイタリア チーフマーケティングオフィサー 2019年5月 同社リージョナルディレクターオブオペレーションズ 2020年10月 同社バイスプレジデントブランド&カスタマーエクスペリエンス 2021年8月 同社マネージングディレクター 2024年1月 マクドナルド・コーポレーションシニアバイスプレジデントインターナショナルオペレーテッドマーケットビジネスユニット 2025年6月 同社プレジデントインターナショナルディベロップメンタルライセンズマーケット(現任) 2026年3月 当社取締役(現任)	(注) 3	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役	ジョセフ・ チチェフスキー	1989年1月16日生	2011年7月 アーンストアンドヤング アソシ エイトファイナンシャルサービス オフィス 2012年8月 マクドナルド・コーポレーショ ン ファイナンシャルアナリスト USファイナンシャルレポーティン ググループ 2014年4月 同社ファイナンススーパーバイ ザリアルエステートアンドデベ ロップメント 2016年11月 同社ファイナンスマネージャー マーケティングアンドイニシアチ ブ 2018年6月 同社ディレクタープライスバ リユーアンドディールストラテ ジー 2019年12月 同社フィールドファイナンスオ フィサー 2021年5月 同社オペレーションオフィサー 2022年10月 同社フィールドバイスプレジデン ト 2024年10月 マクドナルドオーストラリア チーフレストランオフィサー 2025年3月 同社マネージングディレクター兼 CEO(現任) 2026年3月 当社取締役(現任)	(注)3	-
取締役	高橋 鉄	1956年10月24日生	「a.有価証券報告書提出日現在の役員の状 況」に記載のとおりであります。	(注)3	-
取締役	田代 祐子	1954年3月14日生	「a.有価証券報告書提出日現在の役員の状 況」に記載のとおりであります。	(注)5	-
取締役	仲條 亮子	1967年12月26日生	1996年4月 ブルームバーグ情報テレビジョン 株式会社入社 1997年4月 ブルームバーグ・テレビジョン株 式会社代表取締役社長 2003年10月 ブルームバーグL.P.在日副代表、 営業統括 2013年4月 グーグル株式会社(現グーグル合 同会社)執行役員広告営業統括 (通信、メディア、金融、不動産 業界担当) 2015年8月 同社リージョナルディレクター、 ヘッドオブAPACパートナープレッ クス 2016年3月 キリン株式会社(現キリンホル ディングス株式会社)社外取締役 2017年5月 国際家族計画連盟外部アドバイ ザー 2017年7月 グーグル合同会社 YouTube日本代 表 2019年4月 キリンホールディングス株式会社 ストラテジック・アドバイザー 2020年3月 日本放送協会中央放送番組審議会 委員 2025年6月 ソフトバンク株式会社社外取締役 (現任) 2025年7月 国立健康危機管理研究機構顧問 (現任) 2026年3月 当社社外取締役(現任)	(注)3	-
常任監査役	梶山 園子	1968年5月3日生	「a.有価証券報告書提出日現在の役員の状 況」に記載のとおりであります。	(注)5	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
監査役	エイミー・ローク	1988年4月18日生	2012年1月 グラスマクミランソリシターズ入所 2014年3月 ドノヴァンジュリーロー入所 2016年9月 マクドナルドオーストラリア入社 2018年12月 同社シニアリーガルカウンセル 2020年3月 日本マクドナルド株式会社法務ガバナンス本部法務部統括マネージャー 2022年1月 マクドナルド・コーポレーション ディレクターリーガルインターナショナルディベロップメントライセンスドマーケット 2024年2月 同社ディレクターフランチャイズアンドビジネスカウンセラー-日本・中国・香港(現任) 2026年3月 当社監査役(現任)	(注)4	-
監査役	本多 慶行	1956年1月8日生	「a. 有価証券報告書提出日現在の役員の状況」に記載のとおりであります。	(注)5	-
監査役	浜辺 真紀子	1964年8月28日生	「a. 有価証券報告書提出日現在の役員の状況」に記載のとおりであります。	(注)5	-
計					3

- (注) 1. 取締役高橋鉄氏、田代祐子氏及び仲條亮子氏は社外取締役であります。
2. 監査役梶山園子氏、本多慶行氏及び浜辺真紀子氏は社外監査役であります。
3. 任期は、2026年3月25日開催の第55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。
4. 任期は、2026年3月25日開催の第55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。
5. 任期は、「a. 有価証券報告書提出日(2026年3月19日)現在の役員の状況」に記載のとおりであります。
6. 取締役田代祐子氏は、2026年3月25日開催のヤマハ発動機株式会社第91期定時株主総会終結の時をもって、同社社外取締役を任期満了により退任する予定です。

#### 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

提出日(2026年3月19日)現在、当社の社外取締役は4名、社外監査役は3名であります。

社外取締役上田昌孝氏、社外取締役高橋鉄氏及び社外取締役田代祐子氏と当社間に重要な該当事項はありません。社外監査役梶山園子氏、社外監査役本多慶行氏及び社外監査役浜辺真紀子氏と当社間に重要な該当事項はありません。社外取締役ヨー・センベルズ氏が所属するマクドナルド・コーポレーションと当社の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、社外取締役上田昌孝氏、高橋鉄氏及び田代祐子氏並びに社外監査役梶山園子氏、本多慶行氏及び浜辺真紀子氏について、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。

当社は、2026年3月25日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として「取締役5名選任の件」及び「監査役1名選任の件」を提案しており、これらの議案が承認可決されると、当社の社外取締役は3名、社外監査役は3名となります。当該社外取締役、社外監査役である、社外取締役高橋鉄氏、社外取締役田代祐子氏、社外取締役仲條亮子氏、社外監査役梶山園子氏、社外監査役本多慶行氏及び社外監査役浜辺真紀子氏と当社間に重要な該当事項はありません。

上記議案が承認可決された場合に再任される社外取締役高橋鉄氏は、一般株主との利益相反が生じる恐れがないと判断し、引き続き独立社外取締役として選任いたします。また、社外取締役仲條亮子氏について、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る予定です。

## 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、海外の複数のマクドナルド関連企業において、財務、人事の責任者及びマネージングディレクター等を歴任され、経営者として豊富な経験並びに財務、人事及びマクドナルドビジネス等に関しても豊富な見識を有しております。このような豊富な経験及び見識に基づき、2022年より当社の社外取締役として客観的な観点から経営上有用な発言を行ってきていること等を踏まえ、当社の取締役会の意思決定機能の強化を図るうえで、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並びに財務、マーケティング及び人事等に関しても豊富な見識を有しております。このような豊富な経験及び見識に基づき、2016年より当社の社外取締役として独立かつ客観的な観点から経営上有用な発言を行ってきていること等を踏まえ、当社の取締役会の監督機能の実効性の強化を図るうえで、適任であると判断し、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経営、企業法務、コンプライアンス及びコーポレート・ガバナンス等に関しても豊富な見識を有しております。このような豊富な経験及び見識に基づき、2022年より当社の社外取締役として独立かつ客観的な観点から経営上有用な発言を行ってきていること等を踏まえ、当社の取締役会の監督機能の実効性の強化を図るうえで、適任であると判断し、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財務等に関しても豊富な見識を有しております。このような豊富な経験及び見識に基づき、2023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うえで、適任であると判断し、選任しております。

当社は、2026年3月25日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として「取締役5名選任の件」を提案しており、当該議案における社外取締役候補者である仲條亮子氏は、複数の企業で、日本法人代表や社外取締役を歴任し、企業経営者として豊富な経験並びに企業のデジタルトランスフォーメーションやテクノロジー活用等への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豊富な経験及び見識を踏まえ、当社の取締役会の監督機能の実効性の強化を図るうえで、適任であると判断し、社外取締役候補者いたしました。

### (社外監査役)

梶山園子氏は、公認会計士として、大手会計事務所やグローバル企業の内部監査部門に勤務し、シニアバイスプレジデントとしてグローバル企業の内部監査部門を率いた経験を有しており、会計士及び監査人としての豊富な経験並びに財務、会計及び監査に関する豊富な見識を有しております。このような豊富な経験及び見識を踏まえ、当社の監査役会の監督・監査機能等の強化を図るうえで、適任であると判断し、選任しております。

エレン・カイヤ氏は、複数の企業及び当社の子会社が運営するマクドナルドビジネスのライセンサーである米国法人マクドナルド・コーポレーションで内部監査の部門責任者として、内部監査業務に携わり、監査業務に関し、豊富な経験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した。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、当社の監査役会の監督・監査機能等の強化を図るうえで、適任であると判断し、選任しておりました。なお、同氏は2025年10月1日をもって一身上の都合により当社の社外監査役を辞任いたしました。

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、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。

浜辺真紀子氏は、長年コーポレートコミュニケーション及びIR関連業務に携われ、ステークホルダーとの対話に関し豊富な経験及びESG・サステナビリティ等に関しても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、2023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、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通りです。

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すべて満たす場合、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。なお、当社は、取締役又は監査役が、会社法に定める社外取締役又は社外監査役の要件を全て満たす場合においても、以下に定める項目を満たさない者は、社外取締役及び社外監査役としては選任しない方針であります。

## 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. 当社及び当社の子会社（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1,000万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、内部監査部門及び法務部門が連携し、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]」に記載の通りであります。

## (3) 【監査の状況】

## 監査役監査の状況

## 1. 組織・人員

当社の監査役会は、有価証券報告書提出日（2026年3月19日）現在、1名の常勤監査役と2名の非常勤監査役で構成され、全員が社外監査役であります。常勤監査役梶山園子氏は、公認会計士の資格を有し、公認会計士及び民間企業の内部監査に係る監査人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。社外監査役浜辺真紀子氏は、複数の企業において、長年コーポレートコミュニケーション及びIR関連業務に従事し、ステークホルダーとの対話及びESG・サステナビリティに関する相当程度の知見を有しております。なお、社外監査役エレン・カイヤ氏は、2025年10月1日をもって一身上の都合により当社の社外監査役を辞任いたしました。同氏は、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。

当社は、2026年3月25日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として「監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案における監査役候補者であるエイミー・ローク氏は、英スコットランド及び豪ニューサウスウェールズ州の弁護士として、複数の企業及びマクドナルド・コーポレーションにおいて、フランチャイズビジネス等複雑な国際取引をはじめとする幅広い分野へのアドバイザー経験を有しております。また、同氏は過去に当社子会社である日本マクドナルド株式会社の法務部にて、同社のフランチャイズ戦略等のサポートを行った経験を有しております。

## 2. 監査役会の活動状況

監査役会は原則毎月1回開催しています。当事業年度において当社は、監査役会を14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通りであります。

氏名	開催回数	出席回数
梶山 園子	14回	14回
エレン・カイヤ	11回	9回
本多 慶行	14回	14回
浜辺 真紀子	14回	14回

（注）エレン・カイヤ氏は、2025年10月1日をもって、一身上の都合により監査役を退任するまでの期間における出席状況を記載しております。

監査役会における具体的な検討事項は以下の通りであります。

- a. 経営環境及びガバナンス体制の監査
  - ・取締役会及び重要会議のモニタリング
  - ・内部統制システムの運用状況の確認
- b. 財務・会計監査
  - ・財務諸表及び会計監査の適正性確認
  - ・監査法人との連携強化及び意見交換
- c. リスク管理及びコンプライアンス監査
  - ・主要リスクの管理状況（サイバーセキュリティ、法令遵守等）の確認
- d. 業務執行及び事業戦略の監査
  - ・主要事業の進捗及び課題の確認
  - ・重要プロジェクトの監査及びリスク評価

## 3. 監査役の活動状況

当社の監査役は、会社法及び関連法令に基づき、取締役の職務執行を監査するとともに、内部統制システムの整備・運用状況を確認し、会社の健全な経営の維持に努めています。具体的には、取締役会、EMT及びその他の重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べるとともに、取締役の職務執行状況を適時・適切に監視しています。また、代表取締役や会計監査人、内部監査部門と定期的に意見交換を行い、監査の実効性を高めるための情報共有を行っています。さらに、会計監査人及び内部監査部門と連携し、会計及び業務の監査を適切に実施することで、当社の財務報告の適正性及び法令遵守の確保に努めています。これにより、当社のコーポレート・ガバナンスの強化に貢献しています。

また、当社の常勤監査役は、取締役の職務執行の適法性及び適正性を監視し、内部統制の強化と経営の透明性向上に努めております。具体的には、全社リスク管理委員会、EMTなどの主要会議に定期的に出席し、

経営戦略やリスク管理に関する議論を把握するとともに、監査役視点から意見を述べることで、内部統制の実効性向上に貢献しました。また、各部門のリーダーとの継続的なコミュニケーションを通じて、業務運営の適正性を確認し、リスクの早期発見・対応を図っております。さらに、非常勤監査役との情報共有を強化し、監査役会での議論の充実を図るとともに、監査役会の実効性評価にも積極的に関与しました。これらの取り組みにより、監査の実効性を高めるとともに、当社のコーポレート・ガバナンスの強化に寄与しました。

#### 内部監査の状況

当社の内部監査は、4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、結果を被監査部門の長に報告しております。その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。また、監査結果サマリーなどをCEOへの報告とともに、取締役会及び監査役会に対して適切に直接報告を行う、デュアルレポーティング体制を採用しております。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 嵯峨 貴弘

指定有限責任社員 業務執行社員 長谷川 宗

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31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	126	-	122	-
連結子会社	15	-	15	-
計	141	-	137	-

## b. 監査公認会計士等と同一のネットワーク(Ernst &amp; 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	-	2
連結子会社	-	86	-	26
計	-	88	-	28

当社及び連結子会社における非監査業務の内容は、税務申告支援・税務アドバイザリー業務、フランチャイズ関連支援業務、ITセキュリティ関連支援業務等であります。

## 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うえ、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出発点となる指標として、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。

なお、当事業年度における業績連動型報酬に係る指標の目標は、連結経常利益48,533百万円、実績は52,051百万円となっております。

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  
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)	253	85	64	39	64	4
監査役 (社外監査役を除く)	-	-	-	-	-	-
社外役員	77	68	-	-	8	7

(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3名(うち社外取締役1名)及び監査役1名(うち社外監査役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(株価連動型報酬)39百万円(社外取締役を除く取締役4名に対して39百万円)
- ・役員報酬(業績連動型報酬)64百万円(社外取締役を除く取締役3名に対して64百万円)
- ・役員退職慰労引当金繰入額73百万円(社外取締役を除く取締役4名に対して64百万円、社外取締役1名に対して8百万円)

4. 連結報酬等の総額1億円以上の役員としては、代表取締役トーマス・コウ氏が該当いたします。トーマス・コウ氏の報酬等の内訳は、提出会社より月例報酬45百万円、株価連動型報酬8百万円、業績連動型報酬48百万円、退職慰労金6百万円であります。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8百万円、業績連動型報酬16百万円、退職慰労金9百万円であります。

### (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(2025年1月1日から2025年12月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2025年1月1日から2025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」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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	67,327	71,422
売掛金	25,229	26,012
1年内回収予定の長期繰延営業債権	5,142	175
有価証券	4,000	2,000
原材料及び貯蔵品	1,660	1,511
その他	8,323	7,795
貸倒引当金	6	6
流動資産合計	111,677	108,910
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	150,435	166,872
減価償却累計額	56,951	58,738
建物及び構築物(純額)	4 93,483	4 108,133
機械及び装置	29,310	28,887
減価償却累計額	11,555	11,922
機械及び装置(純額)	4 17,754	4 16,965
工具、器具及び備品	21,548	21,163
減価償却累計額	12,378	11,837
工具、器具及び備品(純額)	4 9,170	4 9,326
土地	3 27,352	3 29,087
リース資産	4 3,033	4 2,426
減価償却累計額	2,815	2,297
リース資産(純額)	218	128
建設仮勘定	1,532	1,790
有形固定資産合計	2 149,512	2 165,431
<b>無形固定資産</b>		
のれん	4 640	4 920
ソフトウェア	9,515	4 9,514
その他	694	694
無形固定資産合計	10,850	11,129
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	12,056	5 20,020
長期貸付金	9	9
繰延税金資産	7,669	9,536
長期繰延営業債権	192	-
敷金及び保証金	40,944	43,053
その他	1, 5 5,380	1, 5 7,658
貸倒引当金	1,198	1,278
投資その他の資産合計	65,054	79,000
固定資産合計	225,416	255,562
資産合計	337,094	364,473

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
買掛金	354	748
リース債務	147	88
未払金	35,532	25,848
未払費用	8,738	8,288
未払法人税等	7,633	12,143
未払消費税等	3,614	3,313
契約負債	5,644	6,750
賞与引当金	2,228	2,531
棚卸資産処分損失引当金	17	10
資産除去債務	84	57
その他	12,074	17,560
流動負債合計	76,069	77,341
<b>固定負債</b>		
リース債務	116	68
賞与引当金	89	-
役員賞与引当金	34	-
役員退職慰労引当金	214	62
退職給付に係る負債	1,174	973
資産除去債務	5,832	5,093
繰延税金負債	37	45
再評価に係る繰延税金負債	289	311
その他	191	108
固定負債合計	7,981	6,663
負債合計	84,050	84,005
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	24,113	24,113
資本剰余金	42,124	42,124
利益剰余金	190,936	218,302
自己株式	3	3
株主資本合計	257,171	284,536
<b>その他の包括利益累計額</b>		
土地再評価差額金	3 4,202	3 4,195
退職給付に係る調整累計額	75	127
その他の包括利益累計額合計	4,126	4,068
純資産合計	253,044	280,467
負債純資産合計	337,094	364,473

## 【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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
<b>売上高</b>		
直営店舗売上高	273,459	270,089
フランチャイズ収入	132,018	146,513
売上高合計	405,477	416,602
<b>売上原価</b>		
直営店舗売上原価	243,315	239,355
フランチャイズ収入原価	81,173	90,675
売上原価合計	324,489	330,031
<b>売上総利益</b>	80,987	86,571
販売費及び一般管理費	1, 2 32,966	1, 2 33,313
<b>営業利益</b>	48,021	53,257
<b>営業外収益</b>		
受取利息	154	247
受取補償金	323	105
受取保険金	319	248
貸倒引当金戻入額	18	-
その他	891	708
営業外収益合計	1,706	1,309
<b>営業外費用</b>		
支払利息	9	8
貸倒引当金繰入額	-	86
店舗用固定資産除却損	1,949	1,857
賃貸借契約解約違約金	233	207
その他	146	356
営業外費用合計	2,338	2,516
<b>経常利益</b>	47,389	52,051
<b>特別利益</b>		
子会社株式売却益	1,209	-
固定資産売却益	3 451	3 147
特別利益合計	1,660	147
<b>特別損失</b>		
固定資産除却損	4 877	4 1,052
減損損失	5 944	5 740
特別損失合計	1,822	1,792
<b>税金等調整前当期純利益</b>	47,226	50,406
法人税、住民税及び事業税	15,090	18,284
法人税等調整額	174	1,788
法人税等合計	15,264	16,496
<b>当期純利益</b>	31,961	33,909
親会社株主に帰属する当期純利益	31,961	33,909

## 【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期純利益	31,961	33,909
その他の包括利益		
退職給付に係る調整額	6	51
その他の包括利益合計	1 6	1 51
包括利益	31,955	33,961
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	31,955	33,961

## 【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024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	164,558	3	230,794
当期変動額					
剰余金の配当			5,584		5,584
親会社株主に帰属する 当期純利益			31,961		31,961
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	-	-	26,377	0	26,377
当期末残高	24,113	42,124	190,936	3	257,171

	その他の包括利益累計額			純資産合計
	土地再評価 差額金	退職給付に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	
当期首残高	4,202	81	4,120	226,673
当期変動額				
剰余金の配当				5,584
親会社株主に帰属する 当期純利益				31,961
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）		6	6	6
当期変動額合計	-	6	6	26,370
当期末残高	4,202	75	4,126	253,044

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025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	190,936	3	257,171
当期変動額					
剰余金の配当			6,514		6,514
親会社株主に帰属する 当期純利益			33,909		33,909
自己株式の取得				0	0
土地再評価差額金の取崩			29		29
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	-	27,365	0	27,365
当期末残高	24,113	42,124	218,302	3	284,536

	その他の包括利益累計額			純資産合計
	土地再評価 差額金	退職給付に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	
当期首残高	4,202	75	4,126	253,044
当期変動額				
剰余金の配当				6,514
親会社株主に帰属する 当期純利益				33,909
自己株式の取得				0
土地再評価差額金の取崩	6		6	22
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）		51	51	51
当期変動額合計	6	51	58	27,423
当期末残高	4,195	127	4,068	280,467

## 【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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	47,226	50,406
減価償却費及び償却費	17,098	18,244
減損損失	944	740
子会社株式売却損益（は益）	1,209	-
貸倒引当金の増減額（は減少）	18	80
その他の引当金の増減額（は減少）	928	20
退職給付に係る負債の増減額（は減少）	126	201
受取利息	154	247
支払利息	9	8
固定資産売却益	451	147
固定資産除却損	1,561	1,069
売上債権の増減額（は増加）	2,132	782
棚卸資産の増減額（は増加）	79	148
フランチャイズ店舗の買取に係るのれんの増加額	532	469
長期繰延営業債権の増減額（は増加）	6,467	5,160
その他の資産の増減額（は増加）	2,920	256
仕入債務の増減額（は減少）	1,340	393
未払金の増減額（は減少）	1,059	9,658
未払費用の増減額（は減少）	492	450
その他の負債の増減額（は減少）	254	1,608
その他	109	622
小計	68,612	66,803
利息の受取額	104	187
利息の支払額	9	8
法人税等の支払額	17,084	14,500
法人税等の還付額	1,066	759
営業活動によるキャッシュ・フロー	52,689	53,240
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
投資有価証券の取得による支出	10,000	9,964
投資有価証券の償還による収入	2,000	4,000
有形固定資産の取得による支出	39,193	37,531
有形固定資産の売却による収入	5,649	7,922
非連結子会社株式の取得による支出	5,286	-
非連結子会社株式の売却による収入	7,186	-
敷金及び保証金の差入による支出	3,677	3,644
敷金及び保証金の回収による収入	1,947	1,211
ソフトウェアの取得による支出	2,827	3,293
資産除去債務の履行による支出	571	789
その他	7	386
投資活動によるキャッシュ・フロー	44,764	42,474
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
ファイナンス・リース債務の返済による支出	254	156
自己株式の取得による支出	0	0
配当金の支払額	5,584	6,514
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,839	6,672
現金及び現金同等物に係る換算差額	0	0
現金及び現金同等物の増減額（は減少）	2,086	4,094
現金及び現金同等物の期首残高	65,240	67,327
現金及び現金同等物の期末残高	1 67,327	1 71,422

## 【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

- (1) 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) 非連結子会社の数 2社  
非連結子会社の名称 株式会社山善  
株式会社レッドアンドホワイト

(連結の範囲から除いた理由)

非連結子会社は、総資産、売上高、当期純損益及び利益剰余金等からみて、連結の範囲から除いても企業集団の財産及び損益の状況に関する合理的な判断を妨げない程度に重要性に乏しいものであり、連結の範囲から除外しております。

## 2 持分法の適用に関する事項

持分法を適用していない非連結子会社(株式会社山善、株式会社レッドアンドホワイト)は、当期純損益(持分に見合う額)及び利益剰余金(持分に見合う額)等からみて、持分法の対象から除いても連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため持分法の適用範囲から除外しております。

## 3 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。

## 4 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

## a. 子会社株式

総平均法による原価法

## b. 満期保有目的の債券

原価法、償却原価法(定額法)

## c. その他有価証券

市場価格のない株式等

総平均法による原価法

棚卸資産

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通りであります。

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いません。

#### 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、支給見込額の当連結会計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いません。

#### 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。

#### 棚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棚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。

#### a. 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履行義務が充足されることから、当該時点をもって収益を認識しております。なお、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。

#### b. フランチャイズ収入

フランチャイズ契約書に基づきフランチャイズ法人から受領するロイヤルティー収入については、フランチャイズ法人に対するライセンス供与の約束であることから、フランチャイズ法人の売上高に基づいて算定し、当該売上高が生じる時に収益を認識しております。なお、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自動計算され、会計システムに計上されます。

フランチャイズ契約書に基づきフランチャイズ法人から受領する加盟金については、契約締結時に当該対価を契約負債として計上した後、履行義務の充足に従い一定期間にわたって収益を認識しております。

#### ポイント制度

当社が運営するポイント制度（Myマクドナルド リワード）に関しては、会員の購入金額に応じて付与したポイントを履行義務として識別し、将来の失効見込み等を考慮して算定した独立販売価格を基礎として取引価格の配分を行い、ポイントの使用または失効した時点で収益を認識しております。

#### ファイナンス・リース取引に係る収益の計上基準

売上高を計上せず利息相当額を各期へ配分する方法によっております。

### (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を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。

(重要な会計上の見積り)

会計上の見積りにより当連結会計年度に係る連結財務諸表にその額を計上した項目であって、翌連結会計年度に係る連結財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次の通りです。

前連結会計年度(2024年12月31日)

固定資産の減損処理

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

(単位:百万円)

	当連結会計年度 (2024年12月31日)
減損損失	944

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りに関する情報

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。

当連結会計年度(2025年12月31日)

固定資産の減損処理

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

(単位:百万円)

	当連結会計年度 (2025年12月31日)
減損損失	740

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りに関する情報

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。

(会計方針の変更)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。)等を当連結会計年度の期首から適用しております。

法人税等の計上区分に関する改正については、2022年改正会計基準第20 - 3項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、当該会計方針の変更による連結財務諸表への影響はありません。

## (表示方法の変更)

## (連結損益計算書)

前連結会計年度において、独立掲記していた「補助金収入」は、金額的重要性が乏しくなったため、当連結会計年度より営業外収益の「その他」に含めております。

この結果、前連結会計年度の連結損益計算書において、「営業外収益」の「補助金収入」に表示していた343百万円は「その他」として組み替えております。

## (未適用の会計基準等)

- ・「リースに関する会計基準」(企業会計基準第34号 2024年9月13日 企業会計基準委員会)
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日 企業会計基準委員会) 等

## (1) 概要

企業会計基準委員会において、日本基準を国際的に整合性のあるものとする取組みの一環として、借手の全てのリースについて資産及び負債を認識するリースに関する会計基準の開発に向けて、国際的な会計基準を踏まえた検討が行われ、基本的な方針として、IFRS第16号の単一の会計処理モデルを基礎とするものの、IFRS第16号の全ての定めを採り入れるのではなく、主要な定めのみを採り入れることにより、簡素で利便性が高く、かつ、IFRS第16号の定めを個別財務諸表に用いても、基本的に修正が不要となることを目指したリース会計基準等が公表されました。

借手の会計処理として、借手のリースの費用配分の方法については、IFRS第16号と同様に、リースがファイナンス・リースであるかオペレーティング・リースであるかにかかわらず、全てのリースについて使用権資産に係る減価償却費及びリース負債に係る利息相当額を計上する単一の会計処理モデルが適用されます。

## (2) 適用予定日

2028年12月期の期首から適用予定であります。

## (3) 当該会計基準等の適用による影響

「リースに関する会計基準」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ます。

## (連結貸借対照表関係)

- 1 非連結子会社に対するものは、次の通りであります。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
非連結子会社株式	1,506百万円	1,506百万円

- 2 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通りであります。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025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

- 3 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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025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	237百万円	849百万円

- 4 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通りであります。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
建物及び構築物	1,362百万円	3,295百万円
機械及び装置	847百万円	1,579百万円
工具、器具及び備品	410百万円	1,170百万円
リース資産	13百万円	1百万円
のれん	70百万円	94百万円
ソフトウェア	-百万円	14百万円
計	2,704百万円	6,156百万円

## 5 担保資産及び担保付債務に関する注記

前連結会計年度（2024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、担保される負債は契約負債4,182百万円（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2,308百万円）であります。

当連結会計年度（2025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、「投資有価証券」のうち971百万円は、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、担保される負債は契約負債4,592百万円（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2,620百万円）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通りであります。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
広告宣伝費	8,330百万円	8,184百万円
給与手当	6,629百万円	7,075百万円
減価償却費	3,674百万円	3,584百万円
賞与引当金繰入額	1,282百万円	1,402百万円
退職給付費用	355百万円	366百万円
役員退職慰労引当金繰入額	124百万円	156百万円
外部委託費	3,647百万円	4,044百万円
役員賞与引当金繰入額	388百万円	105百万円

## 2 販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費は次の通りであります。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
	233百万円	138百万円

## 3 固定資産売却益の内容は次の通りであります。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
建物及び構築物	443百万円	77百万円
機械及び装置	5百万円	8百万円
工具、器具及び備品	2百万円	2百万円
土地	- 百万円	60百万円
計	451百万円	147百万円

## 4 固定資産除却損の内容は次の通りであります。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
建物及び構築物	713百万円	640百万円
機械及び装置	88百万円	184百万円
工具、器具及び備品	75百万円	215百万円
無形固定資産	- 百万円	12百万円
計	877百万円	1,052百万円

## 5 減損損失

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024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	北海道地区	14
		東北地区	0
		関東地区	327
		中部地区	192
		近畿地区	241
		中国地区	2
		四国地区	62
		九州地区	103

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（944百万円）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通りであります。

（内訳）	（百万円）
建物及び構築物	529
機械及び装置	272
工具、器具及び備品	101
リース資産	4
無形固定資産	36
合計	944

なお、当社資産グループの回収可能価額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4.9%で割り引いて算出しております。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025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	202
		中部地区	232
		近畿地区	221
		中国地区	31
		四国地区	3
		九州地区	48

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（740百万円）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通りであります。

（内訳）	（百万円）
建物及び構築物	456
機械及び装置	210
工具、器具及び備品	72
リース資産	0
無形固定資産	1
合計	<u>740</u>

なお、当社資産グループの回収可能価額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8.9%で割り引いて算出しております。

## (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並びに法人税等及び税効果額

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
退職給付に係る調整額		
当期発生額	27百万円	118百万円
組替調整額	37百万円	39百万円
法人税等及び税効果調整前	9百万円	79百万円
法人税等及び税効果額	3百万円	27百万円
退職給付に係る調整額	6百万円	51百万円
その他の包括利益合計	6百万円	51百万円

## (連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024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)	1,096	77	-	1,173
合計	1,096	77	-	1,173

(注) 普通株式の自己株式の株式数の増加77株は、単元未満株式の買取り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
2024年3月26日 定時株主総会	普通株式	5,584	42	2023年12月31日	2024年3月27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
2025年3月25日 定時株主総会	普通株式	6,514	利益剰余金	49	2024年12月31日	2025年3月26日

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025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）	1,173	58	-	1,231
合計	1,173	58	-	1,231

（注）普通株式の自己株式の株式数の増加58株は、単元未満株式の買取り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
2025年3月25日 定時株主総会	普通株式	6,514	49	2024年12月31日	2025年3月26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

2026年3月25日開催の定時株主総会の議案として、次のとおり付議する予定であります。

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
2026年3月25日 定時株主総会	普通株式	7,445	利益剰余金	56	2025年12月31日	2026年3月26日

## (連結キャッシュ・フロー計算書関係)

- 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  
現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表の現金及び預金勘定は一致しております。
- 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、以下の通りであります。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025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	125百万円	49百万円

## (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 - 4 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」に記載の通りであります。

## 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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
1年内	5,766	3,667
1年超	17,456	14,838
合計	23,222	18,506

## (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及び長期繰延営業債権は、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満期保有目的の債券であり、これは資金・資産管理規程に従い、格付けの高い債券のみを対象としているため、信用リスクは僅少であります。

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1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5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、次の通りであります。

前連結会計年度(2024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	67,327	67,327	-
(2) 売掛金	25,229		
貸倒引当金 * 1	6		
	25,223	25,223	-
(3) 有価証券及び投資有価証券 * 3			
満期保有目的の債券	16,000	15,917	82
(4) 長期繰延営業債権	5,335	5,335	-
(1年内回収予定のものを含む)			
(5) 敷金及び保証金	40,944		
貸倒引当金 * 2	488		
	40,455	39,351	1,104
資産計	154,342	153,156	1,186
(6) 未払金	35,532	35,532	-
負債計	35,532	35,532	-

( \* 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。

( \* 3 ) 市場価格のない株式等は含まれていません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下の通りです。

( 単位：百万円 )

区分	当連結会計年度 (2024年12月31日)
非上場株式	56
非連結子会社株式	1,506

当連結会計年度 ( 2025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	71,422	71,422	-
( 2 ) 売掛金	26,012		
貸倒引当金 * 1	6		
	26,005	26,005	-
( 3 ) 有価証券及び投資有価証券 * 3			
満期保有目的の債券	21,964	21,757	207
( 4 ) 敷金及び保証金	43,053		
貸倒引当金 * 2	492		
	42,561	37,018	5,542
資産計	161,953	156,203	5,749
( 5 ) 未払金	25,848	25,848	-
負債計	25,848	25,848	-

( \* 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。

( \* 3 ) 市場価格のない株式等は含まれていません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下の通りです。

( 単位：百万円 )

区分	当連結会計年度 (2025年12月31日)
非上場株式	56
非連結子会社株式	1,506

( 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 ) 有価証券及び投資有価証券

債券は、取引先金融機関から提示された価格に基づき算定しております。

( 4 ) 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

( 5 ) 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 . 金銭債権の連結決算日後の償還予定額

前連結会計年度 ( 2024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	67,327	-	-	-
売掛金	25,229	-	-	-
有価証券及び 投資有価証券				
満期保有目的の債券	4,000	12,000	-	-
長期繰延営業債権	5,142	192	-	-
敷金及び保証金	1,140	2,544	2,712	34,546
合計	102,840	14,737	2,712	34,546

当連結会計年度 ( 2025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	71,422	-	-	-
売掛金	26,012	-	-	-
有価証券及び 投資有価証券				
満期保有目的の債券	2,000	19,964	-	-
敷金及び保証金	1,373	2,786	3,064	35,829
合計	100,807	22,750	3,064	35,829

(注) 3. リース債務の連結決算日後の返済予定額については、連結附属明細表「借入金等明細表」に記載しております。

### 3 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

前連結会計年度（2024年12月31日）

（単位：百万円）

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券	-	15,917	-	15,917
敷金及び保証金	-	39,351	-	39,351
資産計	-	55,269	-	55,269

当連結会計年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券	-	21,757	-	21,757
敷金及び保証金	-	37,018	-	37,018
資産計	-	58,775	-	58,775

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

有価証券及び投資有価証券

満期保有目的の債券

満期保有目的の債券は、取引先金融機関から提示された価格に基づき算定しており、レベル2の時価に分類しております。

敷金及び保証金

敷金及び保証金の時価の算定は、一定の期間ごとに分類し、その将来キャッシュ・フローを国債の利回り等適切な指標による利率を基に割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

## (有価証券関係)

## 1 満期保有目的債券

前連結会計年度(2024年12月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表 計上額を超えないもの	(1) 国債・地方債等	-	-	-
	(2) 社債	16,000	15,917	82
	(3) その他	-	-	-
	合計	16,000	15,917	82

当連結会計年度(2025年12月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表 計上額を超えないもの	(1) 国債・地方債等	5,964	5,913	50
	(2) 社債	16,000	15,843	156
	(3) その他	-	-	-
	合計	21,964	21,757	207

## 2 その他有価証券

前連結会計年度(2024年12月31日)

非上場株式(連結貸借対照表計上額56百万円)及び非連結子会社株式(連結貸借対照表計上額1,506百万円)については、市場価格がないため、記載しておりません。

当連結会計年度(2025年12月31日)

非上場株式(連結貸借対照表計上額56百万円)及び非連結子会社株式(連結貸借対照表計上額1,506百万円)については、市場価格がないため、記載しておりません。

## (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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
退職給付債務の期首残高	2,179	2,047
勤務費用	177	174
利息費用	23	28
数理計算上の差異の発生額	33	120
退職給付の支払額	299	285
退職給付債務の期末残高	2,047	1,844

## (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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
年金資産の期首残高	878	872
期待運用収益	-	-
数理計算上の差異の発生額	5	1
退職給付の支払額	-	-
年金資産の期末残高	872	870

## (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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
積立型制度の退職給付債務	2,047	1,844
年金資産	872	870
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	1,174	973
退職給付に係る負債	1,174	973
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	1,174	973

## (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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
勤務費用	177	174
利息費用	23	28
期待運用収益	-	-
数理計算上の差異の費用処理額	24	27
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	163	164

## (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（法人税等及び税効果控除前）の内訳は次の通りであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
数理計算上の差異	2	91
過去勤務費用	12	12
合計	9	79

## (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（法人税等及び税効果控除前）の内訳は次の通りであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
未認識数理計算上の差異	102	194
未認識過去勤務費用	12	-
合計	115	194

## (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、次の通りであります。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
債券	45%	36%
現金及び預金	55%	64%
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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
割引率	1.4%	2.4%
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705百万円、当連結会計年度727百万円でありま

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主な原因別の内訳

	前連結会計年度 ( 2024年12月31日 )	当連結会計年度 ( 2025年12月31日 )
<b>繰延税金資産</b>		
繰越欠損金 ( 注 2 )	603 百万円	763 百万円
未払事業税等	869 百万円	1,061 百万円
賞与引当金	879 百万円	982 百万円
役員退職慰労引当金	65 百万円	19 百万円
貸倒引当金	369 百万円	405 百万円
退職給付に係る負債	415 百万円	382 百万円
減価償却費の超過額	2,081 百万円	1,124 百万円
資産除去債務	1,776 百万円	1,580 百万円
建設協力金	296 百万円	406 百万円
前受金	828 百万円	901 百万円
未払金	1,154 百万円	1,758 百万円
繰延収益	707 百万円	825 百万円
のれん	304 百万円	403 百万円
長期前払費用	126 百万円	160 百万円
その他	649 百万円	1,133 百万円
繰延税金資産小計	11,126 百万円	11,907 百万円
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額 ( 注 2 )	603 百万円	- 百万円
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	1,643 百万円	1,299 百万円
評価性引当額小計 ( 注 1 )	2,247 百万円	1,299 百万円
計	8,879 百万円	10,607 百万円
<b>繰延税金負債</b>		
資産除去債務に対応する除去費用	892 百万円	618 百万円
長期前払費用	315 百万円	431 百万円
退職給付に係る調整累計額	39 百万円	67 百万円
計	1,248 百万円	1,117 百万円
繰延税金資産の純額	7,631 百万円	9,490 百万円

( 注 ) 1 . 評価性引当額が947百万円減少しております。この減少の主な内訳は、税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額の減少によるものです。

2 . 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

前連結会計年度 ( 2024年12月31日 )

( 単位 : 百万円 )

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金 ( 1 )	-	-	169	-	7	426	603
評価性引当額	-	-	169	-	7	426	603
繰延税金資産	-	-	-	-	-	-	-

( 1 ) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

当連結会計年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金（1）	-	211	-	7	-	544	763
評価性引当額	-	-	-	-	-	-	-
繰延税金資産	-	211	-	7	-	544	（2）763

（1） 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

（2） 税務上の繰越欠損金に係る繰延税金資産について、将来の収益力に基づく課税所得見込みを考慮した結果、回収可能と判断しております。

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通りであります。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
土地再評価に係る繰延税金資産	1,613 百万円	1,613 百万円
評価性引当額	1,613 百万円	1,613 百万円
計	- 百万円	- 百万円
<b>繰延税金負債</b>		
土地再評価に係る繰延税金負債	289 百万円	311 百万円
計	289 百万円	311 百万円
繰延税金負債の純額	289 百万円	311 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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025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	0.5	0.2
住民税均等割	0.2	0.1
評価性引当額の増減額	0.3	1.9
賃上げ促進税制税額控除	3.3	-
親子間税率差異	4.0	4.1
税率変更による期末繰延税金資産の増額修正	-	0.2
その他	0.6	0.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率	32.3	32.7

3 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2027年1月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。

なお、この税率変更による影響は軽微であります。

## (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%～2.3%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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	5,239百万円	5,916百万円
見積りの変更による増加額	1,306百万円	21百万円
有形固定資産取得に伴う増加額	219百万円	390百万円
時の経過による調整額	34百万円	42百万円
履行義務の消滅による減少額	54百万円	3百万円
資産除去債務の履行による減少額	379百万円	522百万円
事業譲渡に伴う減少額	449百万円	693百万円
その他増加額(は減少)	-百万円	0百万円
期末残高	5,916百万円	5,151百万円

## (賃貸等不動産関係)

当社グループは、東京都、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50,373百万円、当連結会計年度53,312百万円(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通りであります。

(単位:百万円)

		前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
連結貸借対照表計上額	期首残高	48,850	60,057
	期中増減額	11,207	10,791
	期末残高	60,057	70,849
期末時価		54,795	65,967

(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。

## (収益認識関係)

## 1 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

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、顧客との契約から生じる収益の内訳は以下の通りです。

(単位:百万円)

	当連結会計年度
直営店舗売上高	273,459
フランチャイズ収入	131,310
顧客との契約から生じる収益	404,770
その他の収益	707
外部顧客への売上高	405,477

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

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、顧客との契約から生じる収益の内訳は以下の通りです。

(単位:百万円)

	当連結会計年度
直営店舗売上高	270,089
フランチャイズ収入	144,197
顧客との契約から生じる収益	414,286
その他の収益	2,315
外部顧客への売上高	416,602

## 2 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 - 4 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」に記載の通りであります。

## 3 顧客との契約に基づく履行義務の充足と当該契約から生じるキャッシュ・フローとの関係並びに当連結会計年度末において存在する顧客との契約から翌連結会計年度以降に認識すると見込まれる収益の金額及び時期に関する情報

## (1) 顧客との契約から生じた債権及び契約負債の残高等

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位:百万円)

	当連結会計年度	
	期首残高	期末残高
顧客との契約から生じた債権 売掛金	27,362	25,229
契約負債	5,021	5,644

契約負債は、主にフランチャイズ契約締結時にオーナーから前受する加盟金に係る繰延収益、並びにマックカード販売時にお客様から受け取る前受金であります。契約負債は収益の認識に伴い取崩されます。当連結会計年度に認識した収益のうち、期首時点で契約負債に含まれていた額は、1,874百万円です。過去の期間に充足、または部分的に充足した履行義務から、取引価格の変動等により当連結会計年度に認識した収益はありません。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	当連結会計年度	
	期首残高	期末残高
顧客との契約から生じた債権 売掛金	25,229	26,012
契約負債	5,644	6,750

契約負債は、主にフランチャイズ契約締結時にオーナーから前受する加盟金に係る繰延収益、および当社が運営するポイント制度（Myマクドナルド リワード）に基づき購入金額に応じて付与したポイントのうち、期末時点において履行義務を充足していない残高、並びにマックカード販売時にお客様から受け取る前受金であります。契約負債は収益の認識に伴い取崩されます。当連結会計年度に認識した収益のうち、期首時点で契約負債に含まれていた額は、1,946百万円です。過去の期間に充足、または部分的に充足した履行義務から、取引価格の変動等により当連結会計年度に認識した収益はありません。

## (2) 残存履行義務に配分した取引価格

残存履行義務に配分した取引価格の総額及び収益の認識が見込まれる期間は、以下の通りです。

（単位：百万円）

	前連結会計年度	当連結会計年度
1年以内	1,776	2,387
1年超2年以内	954	1,025
2年超3年以内	721	724
3年超4年以内	588	497
4年超5年以内	394	381
5年超	1,208	1,733
合計	5,644	6,750

なお、当初の予想契約期間が1年以内の取引及び売上高または使用料に基づくロイヤルティー等の変動対価に関しては上記に含めておりません。

売上高または使用料に基づくロイヤルティーは、主にフランチャイズ加盟店より収受するロイヤルティーであり、残存契約期間は個々の契約毎に1年から20年にわたります。

(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 2024年1月1日 至 2024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273,459百万円及び132,018百万円であります。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707百万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 2025年1月1日 至 2025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270,089百万円及び146,513百万円であります。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2,315百万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 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

該当の取引はありません。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

該当の取引はありません。

## (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 2024年1月1日 至 2024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 35.36	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	24,874	未払金	12,754

## (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 2025年1月1日 至 2025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 35.37	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	26,659	未払金	2,323

## (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。

連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主（個人の場合に限る。）等

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024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)
役員及び その他近 親者	サラ L. カサノバ	-	-	前代表取 締役会長	-	業務委託契 約	業務委託料 の支払	221	未払金	64

(注) 1. サラ L. カサノバ氏は2024年3月26日をもって当社の取締役を退任しております。

2. 業務委託の主な内容は、当社グループに対する経営上の助言及びその他経営指導等であり、業務委託料については、業務内容を勘案し協議の上決定しております。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

該当の取引はありません。

## ( 1株当たり情報 )

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
1株当たり純資産額	1,903.18円	2,109.44円
1株当たり当期純利益金額	240.39円	255.04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、以下の通りであります。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025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)	31,961	33,909
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)	31,961	33,909
期中平均株式数(千株)	132,958	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リース債務	147	88	3.69%	-
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	116	68	4.30%	2027年1月～ 2031年1月
計	264	157	-	-

(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	37	25	4	0

## 【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 連結累計期間	中間連結会計期間	第3四半期 連結累計期間	当連結会計年度
売上高(百万円)	101,217	203,314	312,325	416,602
税金等調整前中間(当期) (四半期)純利益金額(百万円)	11,744	25,771	41,558	50,406
親会社株主に帰属する中間 (当期)(四半期)純利益金額 (百万円)	7,621	16,796	26,992	33,909
1株当たり中間(当期) (四半期)純利益金額(円)	57.32	126.33	203.01	255.04

会計期間	第1四半期 連結会計期間	第2四半期 連結会計期間	第3四半期 連結会計期間	第4四半期 連結会計期間
1株当たり四半期純利益金額 (円)	57.32	69.00	76.69	52.02

(注) 第1四半期連結累計期間、第3四半期連結累計期間に係る財務情報に対するレビュー：無

## 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 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	4,201	18,307
関係会社売掛金	<sup>2</sup> 5,719	<sup>2</sup> 5,658
有価証券	4,000	2,000
前払費用	3,398	3,252
未収入金	1,183	142
未収還付法人税等	-	24
その他	<sup>2</sup> 206	<sup>2</sup> 55
流動資産合計	18,708	29,440
固定資産		
有形固定資産		
建物	18,524	26,565
構築物	4,440	7,132
機械及び装置	40	62
工具、器具及び備品	33	32
土地	27,414	29,149
建設仮勘定	1,266	1,479
有形固定資産合計	<sup>1</sup> 51,721	<sup>1</sup> 64,422
無形固定資産		
借地権	718	718
ソフトウェア	9,515	9,468
電話加入権	37	37
無形固定資産合計	10,271	10,224
投資その他の資産		
投資有価証券	12,056	<sup>3</sup> 20,020
長期貸付金	9	9
関係会社長期貸付金	<sup>2</sup> 19,784	-
破産更生債権等	54	32
長期前払費用	1,121	1,423
繰延税金資産	-	1,510
敷金及び保証金	40,944	43,053
その他	<sup>3</sup> 2,001	<sup>3</sup> 2,001
貸倒引当金	520	525
投資その他の資産合計	75,450	67,526
固定資産合計	137,443	142,173
資産合計	156,152	171,614

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
買掛金	1,453	1,460
関係会社短期借入金	-	2 16,574
未払金	243	105
関係会社未払金	2 11,643	2 9,108
設備関係未払金	2,540	2,729
未払費用	203	2 174
未払法人税等	211	174
未払消費税等	-	130
賞与引当金	-	8
資産除去債務	15	-
その他	67	1,571
流動負債合計	16,377	32,037
<b>固定負債</b>		
役員賞与引当金	22	-
役員退職慰労引当金	141	23
資産除去債務	792	641
繰延税金負債	19	-
再評価に係る繰延税金負債	314	336
その他	191	108
固定負債合計	1,480	1,110
負債合計	17,858	33,147
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	24,113	24,113
<b>資本剰余金</b>		
資本準備金	42,124	42,124
資本剰余金合計	42,124	42,124
<b>利益剰余金</b>		
利益準備金	253	253
<b>その他利益剰余金</b>		
繰越利益剰余金	76,324	76,491
利益剰余金合計	76,577	76,744
自己株式	3	3
株主資本合計	142,812	142,978
<b>評価・換算差額等</b>		
土地再評価差額金	4,518	4,511
評価・換算差額等合計	4,518	4,511
純資産合計	138,293	138,466
負債純資産合計	156,152	171,614

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上高		
不動産賃貸収入	2 61,341	2 64,388
関係会社受取配当金	2 5,600	2 6,600
売上高合計	66,941	70,988
売上原価		
不動産賃貸原価	58,124	61,093
売上原価合計	58,124	61,093
売上総利益	8,816	9,894
販売費及び一般管理費	3,787	5,191
営業利益	1, 2 5,028	1, 2 4,703
営業外収益		
受取利息	323	271
経営指導料	2 225	2 148
受取補償金	2 319	2 95
その他	73	192
営業外収益合計	942	707
営業外費用		
支払利息	-	69
貸倒引当金繰入額	6	10
店舗用固定資産除却損	7	159
支払補償金	-	72
その他	27	9
営業外費用合計	41	320
経常利益	5,930	5,089
特別利益		
固定資産売却益	-	3 60
特別利益合計	-	60
特別損失		
固定資産除却損	174	10
特別損失合計	174	10
税引前当期純利益	5,755	5,139
法人税、住民税及び事業税	43	1
過年度法人税等	-	42
法人税等調整額	7	1,529
法人税等合計	50	1,570
当期純利益	5,704	6,710

## 【売上原価明細書】

区分	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)		当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025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	52,393	90.1	54,671	89.5
その他	5,731	9.9	6,421	10.5
売上原価	58,124	100.0	61,093	100.0

## 【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2024年 1月 1日 至 2024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	76,204	76,457
当期変動額						
剰余金の配当					5,584	5,584
当期純利益					5,704	5,704
自己株式の取得						
当期変動額合計	-	-	-	-	120	120
当期末残高	24,113	42,124	42,124	253	76,324	76,577

	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	3	142,692	4,518	4,518	138,173
当期変動額					
剰余金の配当		5,584			5,584
当期純利益		5,704			5,704
自己株式の取得	0	0			0
当期変動額合計	0	119	-	-	119
当期末残高	3	142,812	4,518	4,518	138,293

当事業年度（自 2025年 1月 1日 至 2025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	76,324	76,577
当期変動額						
剰余金の配当					6,514	6,514
当期純利益					6,710	6,710
自己株式の取得						
土地再評価差額金の取崩					29	29
当期変動額合計	-	-	-	-	166	166
当期末残高	24,113	42,124	42,124	253	76,491	76,744

	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	3	142,812	4,518	4,518	138,293
当期変動額					
剰余金の配当		6,514			6,514
当期純利益		6,710			6,710
自己株式の取得	0	0			0
土地再評価差額金の取崩		29	6	6	22
当期変動額合計	0	166	6	6	172
当期末残高	3	142,978	4,511	4,511	138,466

## 【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) 子会社株式

総平均法による原価法

## (2) 満期保有目的の債券

原価法、償却原価法(定額法)

## (3) その他有価証券

市場価格のない株式等

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

定額法

なお、主な耐用年数は以下の通りであります。

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

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事業年度末要支給額を計上しております。

## 4 収益及び費用の計上基準

当社の収益は、子会社からの受取配当金と不動産賃貸料になります。受取配当金については、配当金の効力発生日をもって収益を認識しております。不動産賃貸料については、賃貸契約期間に基づく契約上の収受すべき賃貸料を基準として、その経過期間に対応する収益を認識しております。

## (会計方針の変更)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。)等を当事業年度の期首から適用しております。

法人税等の計上区分に関する改正については、2022年改正会計基準第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、当該会計方針の変更による財務諸表への影響はありません。

## (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通りであります。

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025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通りであります。

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
短期金銭債権	5,914百万円	5,690百万円
長期金銭債権	19,784百万円	- 百万円
短期金銭債務	11,643百万円	25,751百万円

- 3 担保資産及び担保付債務に関する注記

前事業年度(2024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契約負債4,182百万円(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2,308百万円)であります。

当事業年度(2025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、「投資有価証券」のうち971百万円は、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契約負債4,592百万円(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2,620百万円)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通りであります。

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
株主優待関連費用	1,815百万円	1,664百万円
役員賞与引当金繰入額	324百万円	100百万円
役員退職慰労引当金繰入額	14百万円	139百万円
外部委託費	630百万円	607百万円
役員報酬	222百万円	239百万円
租税公課	398百万円	427百万円

- 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通りであります。

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
不動産賃貸収入	61,061百万円	64,112百万円
受取配当金	5,600百万円	6,600百万円
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	420百万円	249百万円

- 3 固定資産売却益の内容は次の通りであります。

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
土地	- 百万円	60百万円
計	- 百万円	60百万円

## (有価証券関係)

前事業年度(2024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(2025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の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
未払事業税等	56 百万円	52 百万円
役員退職慰労引当金	43 百万円	7 百万円
貸倒引当金	159 百万円	165 百万円
減価償却費	8 百万円	9 百万円
関係会社株式評価損	220 百万円	226 百万円
資産除去債務	247 百万円	201 百万円
建設協力金	296 百万円	406 百万円
繰越欠損金	603 百万円	763 百万円
その他	217 百万円	625 百万円
繰延税金資産小計	1,852 百万円	2,458 百万円
評価性引当額	1,555 百万円	516 百万円
繰延税金資産計	297 百万円	1,942 百万円
<b>繰延税金負債</b>		
資産除去債務に対応する除去費用	1 百万円	0 百万円
長期前払費用	315 百万円	431 百万円
繰延税金負債計	316 百万円	432 百万円
繰延税金資産(負債)の純額	19 百万円	1,510 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通りであります。

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
土地再評価に係る繰延税金資産	1,613 百万円	1,613 百万円
評価性引当額	1,613 百万円	1,613 百万円
計	- 百万円	- 百万円
<b>繰延税金負債</b>		
土地再評価に係る繰延税金負債	314 百万円	336 百万円
計	314 百万円	336 百万円
繰延税金負債の純額	314 百万円	336 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 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025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	3.8	0.7
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	29.8	39.3
評価性引当額の増減額	3.8	20.2
税率変更による期末繰延税金資産の増額修正	-	0.3
その他	0.1	2.0
税効果会計適用後の法人税等の負担率	0.9	30.6

### 3 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する事業年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2027年1月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。

なお、この税率変更による影響は軽微であります。

#### （収益認識関係）

「重要な会計方針 - 4 収益及び費用の計上基準」に記載の通りであります。

#### （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	29,139	9,288	1,261	37,165	10,599	1,262	26,565
構築物	6,120	3,299	77	9,343	2,210	592	7,132
機械及び装置	44	30	1	73	10	7	62
工具、器具及び備品	39	5	-	44	12	6	32
土地	27,414	2,180	445	29,149	-	-	29,149
建設仮勘定	1,266	15,854	15,641	1,479	-	-	1,479
有形固定資産計	64,024	30,658	17,427	77,255	12,833	1,868	64,422
借地権	718	-	-	718	-	-	718
ソフトウェア	47,474	3,501	187	50,788	41,319	3,361	9,468
電話加入権	37	-	-	37	-	-	37
無形固定資産計	48,230	3,501	187	51,544	41,319	3,361	10,224

(注) 1. 建物、構築物、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。

3. ソフトウェアの主な増加理由は当社の子会社である日本マクドナルド株式会社へ賃貸するための、システム開発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	520	13	9	525
賞与引当金	-	8	-	8
役員賞与引当金	22	-	22	-
役員退職慰労引当金	141	130	248	23

## (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) 東京都千代田区丸の内一丁目3番3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) 東京都千代田区丸の内一丁目3番3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は次の通りであります。 <a href="https://www.mcd-holdings.co.jp/">https://www.mcd-holdings.co.jp/</a>
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様のうち、継続して1年以上保有する方に、日本国内の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いたします。  (1) 贈呈基準(所有株式数により以下の通り優待食事券を贈呈する) 100～299株 継続保有期間1年以上 優待食事券1冊 300～499株 継続保有期間1年以上 優待食事券3冊 500株以上 継続保有期間1年以上 優待食事券5冊 継続して1年以上保有する株主様とは、6月末及び12月末の当社株主名簿に、同一株主番号で3回以上連続して100株以上の保有が記載または記録されている株主様といたします。 優待食事券は、「バーガー類お引換券・サイドメニューお引換券・ドリンクお引換券」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枚です。  (2) 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  (3) 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54期（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）2025年3月26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

2025年3月26日関東財務局長に提出

(3) 半期報告書及び確認書

（第55期中）（自 2025年1月1日 至 2025年6月30日）2025年8月12日関東財務局長に提出

(4) 臨時報告書

2025年3月26日関東財務局長に提出

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2（株主総会における議決権行使の結果）に基づく臨時報告書であります。

## 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

2026年3月19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 嵯峨 貴弘  
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 長谷川 宗  
業務執行社員

## &lt;連結財務諸表監査&gt;

## 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2025年1月1日から2025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2025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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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
--------------------------	--------

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。連結損益計算書に記載されているとおり、2025年12月期において、会社は売上高416,602百万円を計上しており、その内訳は直営店舗売上高270,089百万円及びフランチャイズ収入146,513百万円である。

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項) 4 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自動計算され、会計システムに計上される。

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。

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、国内約3,000店舗における日々の膨大な販売取引データが複数のシステム間で連携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高度に依存している。よって、システム間のデータ連携が適切に行われず、会社のハンバーガーレストラン事業に係る販売取引が会計システムに正確に計上されない場合、財務報告に重要な影響を与える可能性がある。また、こうしたデータ連携のほか、販売管理システムへの手入力による販売取引データの登録・修正や、会計システムへの手入力による売上仕訳が行われる場合があり、これらの登録・修正や手仕訳が正確に処理されない場合も、財務報告に重要な影響を与える可能性がある。従って、ハンバーガーレストラン事業における収益認識において、これらシステム間のデータ連携及びデータ連携外の処理(手入力)の正確性の検討が監査上重要である。

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の正確性を監査上の主要な検討事項と判断した。

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ため、主として以下の監査手続を実施した。

#### (1) 内部統制の評価

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。

上記の内部統制の評価においては、データ連携を含む販売取引データの正確性を担保するための内部統制として、以下を含む自動化された業務処理統制の整備・運用状況を評価した。

- ・ 販売管理システムにおける直営及びフランチャイズ店舗の日々の販売取引集計
  - ・ POSシステム、販売管理システム、会計システム等のシステム間データ連携処理
  - ・ 会計システムにおけるフランチャイズ収入の自動計算
- 加えて、上記の自動化された業務処理統制の基盤となる販売管理システム及び会計システムについて、プログラム変更管理、アクセス・セキュリティ管理等自動処理の一貫性を担保するための全般統制の整備・運用状況を評価した。
- 更に、以下の手入力による処理の正確性を担保するための会社の内部統制の整備・運用状況も併せて評価した。
- ・ 販売管理システムへの手入力による販売取引データの登録・修正
  - ・ 会計システムへの手入力による売上仕訳

#### (2) 実証手続による検証

直営店舗売上高及びフランチャイズ収入に係る収益認識の正確性を検証するため、主に以下の手続を実施した。

##### リスク評価のためのデータ分析

- ・ 拠点損益異常検知ツール(拠点損益データの全体の傾向や勘定科目間の関係性などから回帰分析の手法で各拠点の売上高及び費用を推定し、各拠点における損益の不自然な動きを検知するツール)を利用して、直営店舗の月次売上高や月次のフランチャイズ収入を推定し、実績値と比較した。
  - ・ その結果、推定値と実績値に一定水準以上の乖離が検知された店舗について、関連する定量的・定性的な店舗データとの比較等により、乖離理由を調査した。
- ##### 仕訳フローの正確性を検証するためのデータ分析
- ・ 仕訳データ分析ツールを用いて、収益及び売掛金の計上から入金に至る年間の仕訳フローの相関関係を定量的に分析するとともに、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。
- ##### データ連携の正確性及びデータ連携外の処理(手入力)の正確性を直接検証するための手続
- ・ 販売管理システムにおける販売取引データと連携先の会計システムに計上された売上高を照合した。
  - ・ 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。
  - ・ 会計システムへの手入力による売上仕訳を抽出し、取引内容を理解するとともに、関連証憑と突合した。
- 個別の売上取引及び関連する債権残高の正確性を検証するための手続

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ フランチャイズ法人等の主要な相手先について、売掛金の残高確認を実施した。</li> </ul>
--	--

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうかを注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結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表明の基礎となる、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ために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

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2025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2025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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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ために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

## &lt; 報酬関連情報 &gt;

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

## 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

2026年3月19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 嵯峨 貴弘  
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 長谷川 宗  
業務執行社員

## &lt; 財務諸表監査 &gt;

## 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2025年1月1日から2025年12月31日までの第55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2025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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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>会社は、100%子会社である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業務及び不動産賃貸業務を主たる事業としている。損益計算書に記載されているとおり、2025年12月期において、会社は不動産賃貸収入64,388百万円を計上しており、会社の売上高の約91%を占めている。</p> <p>不動産賃貸収入は、会社が日本マクドナルド株式会社に賃貸する店舗資産等について、同社との間で合意した賃貸借契約の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、月次で対象資産、費用等のデータが集計され、当該データと契約条件（対象資産については料率を適用）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の正確性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ため、主として以下の監査手続を実施した。</p> <p>(1) 内部統制の評価 不動産賃貸収入プロセスに係る内部統制の整備・運用状況を評価した。当該評価においては、収益認識の正確性を担保するための内部統制として、以下を含む業務処理統制の整備・運用状況を評価した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ スプレッドシートを使用して基礎データを集計し計算を行い、毎月の収入金額の正確性を確認し、承認する統制</li> <li>・ 不動産賃貸収入及びその売掛金について、日本マクドナルド株式会社における費用及び債務の計上額との確認を行い、承認する統制</li> </ul> <p>(2) 実証手続による検証 不動産賃貸事業の収益認識の正確性を検証するため、主に以下の手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関連する契約書を入手して、条件変更の有無、変更がある場合にはその内容を確認した。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 不動産賃貸収入及びその売掛金について、日本マクドナルド株式会社における費用及び債務の計上額との一致を確認した。</li> </ul>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 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。

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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

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。

#### < 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

#### 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。