

# 株主の皆様へ

## 第73期 報告書

〈2020年1月1日～2020年12月31日〉



山崎製パン株式会社

# 株主の皆様へ



## 目次

株主の皆様へ	1
経営基本方針、 21世紀のヤマザキの経営方針	2
事業の概要	3
セグメント別の状況	5
当社グループの店舗網	12
製品情報	13
社会貢献への取り組み	15
財務諸表（連結）	17
財務諸表（単体）	19
YAMAZAKIインフォメーション	20
株式の状況等	21
グループ概要	22
株主メモ	裏表紙

株主の皆様には、平素より格別のご支援、ご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社グループ第73期事業年度（2020年1月1日から2020年12月31日まで）の報告書をお届けするにあたり、一言ご挨拶申し上げます。

当期を振り返りますと、新型コロナウイルスが世界中で猛威をふるい、国内でも感染拡大が続き、経済活動や社会生活に大きな影響を及ぼしました。ようやく新型コロナウイルスワクチンの接種が開始されましたが、なお予断を許さない状況が続いております。

当社グループでは、科学的根拠をもった食品安全衛生管理体制の上に行う新型コロナウイルス感染防止対策として、マスクの着用やうがい、手洗い、アルコール消毒など日常的な対策はもとより、パート、アルバイトを含めた全従業員に対して検温を実施し、37.2℃以上の発熱がある場合や、発熱がない場合でも倦怠感や味覚・嗅覚がない等の体調異常がある場合には自宅待機とし、この自宅待機者数を日々管理するとともに、多人数による会食の原則禁止や感染の恐れの高い施設の利用を原則禁止とするなど公衆衛生上の遵守事項の徹底をはかり、今や主食の一部となったパン類を緊急食糧として供給する製パンメーカーとしての社会的使命の達成に全力で取り組んでまいりました。

新型コロナウイルス感染防止対策の徹底をはかる中で、昨年9月以降、当社における感染防止対策はこれ以上の対策はできないところまで来たと判断し、業績向上対策に舵を切りかえて努力してまいりました。

当期の業績につきましては、新型コロナウイルスで大きな打撃を受けたコンビニエンスストアチェーンとの取引が減少したことや、フレッシュベーカーリー等の小売業の売上減少もあり減収減益となりましたが、9月以降の業績向上対策が功を奏し、食パンや菓子パンを中心に業績が回復してくるなど、手応えをもって当期を終了することができました。

次期につきましては、引き続き新型コロナウイルス感染防止対策を徹底するとともに、部門別の製品施策・営業戦略に加え、いのちの道の教えとピーター・ドラッカー博士の5つの質問を連動させる「our mission, my mission」、「my mission, his mission」の経営手法で、「良品廉価・顧客本位の精神で品質と製品、サービスをもって世に問う」というヤマザキの精神と「知恵と知識によって変化に挑戦し、新しい価値と新しい需要を創造する」という新しいヤマザキの精神に導かれ、業績向上に積極的に取り組んでまいります。また、コンビニエンスストアのデイリーヤマザキ事業やフレッシュベーカーリーの(株)ヴィ・ド・フランスなど小売業におきましては、日次管理・週次決算を徹底し、問題点の把握と方向付けを迅速に行い、日々の仕事の精度を高め、業績の回復をめざしてまいります。

今後、当社グループ一丸となって、新しい価値と新しい需要の創造をめざし、更なる業績の向上を期してまいりますので、株主の皆様におかれましては、なお一層のご指導・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2021年3月

代表取締役社長 飯島延浩

# 経営基本方針

## 綱領

- (1) わが社は、企業経営を通じて社会の進展と文化の向上に寄与することを使命とし、個人の尊厳と自由平等の原理に基づき、いのちの道の教えの言葉に従い、困難に屈することのない勇氣と忍耐とによって、神のみこころにかなう永続する事業の実現を期すこと。
- (2) われわれは、常に良きものへ向って絶えず進歩しつづけるため、各人が自由な決心に基づき、正しき道につき、断固として実行し、自主独立の協力体制を作り、もって使命達成に邁進すること。

## 具体方針

21世紀のヤマザキは、新しいヤマザキの精神と新しいヤマザキの使命に導かれて、いのちの道の教えの言葉に従い、すべての仕事を種蒔きの仕事から開始する「部門別製品施策・営業戦略」、「小委員会によるなぜなぜ改善」を行ない、次の六つの具体方針の実践、実行、実証に邁進する。

- ① 最高の品質と最善のサービス(今日到達しうるベストオリティ・ベストサービスの実践、実行、実証)を目標とし、品質は今到達しうる最高のものであり、新鮮であること。それは製品、組織、仕事、工場、財産並びに設備のなかに表わさるべきこと。
- ② 充実した効率のよい積極的な組織体を作りあげ、そして維持拡充していくため、あらゆる可能の努力を注ぐこと。その組織体の人々は、会社を信頼し、仕事が喜びであり、普通ではできない仕事を完遂することが個人的な願望にまできていること。

③ 入手できる限りの、事業に独特な要求に適合した最善の設備と施設を備えること。  
この設備や施設の調達は、維持運営が経済的であることと会社の組織に最も仕事をしやすい道具を与えるという二つの観点から考えられること。

- ④ 産業界と一般社会との間に協力関係を創り出し、維持していくため、実行可能な一切のことを行なっていくこと。
- ⑤ 業務の遂行に関するすべての決定を行なうにあたって、常にその一件を処理する上での便宜よりも、事業全体にとって何が正しいか、何が最善であるかを中心に考えること。
- ⑥ 顧客に接するときは、常に公明正大で、かつ相手が何を欲しているかを十分に考慮すること。  
配達や品質やサービスについては、その成果が最優秀なものになるように努力すること。

【2020年8月4日改定】

## 21世紀のヤマザキの経営方針

当社は、21世紀の事業環境と社会の変化に対応するため、「企業経営を通じて社会の進展と文化の向上に寄与することを使命とし、自主独立の協力体制を作り、もって使命達成に邁進する」という顧客本位の精神で、潜在需要に着目しイノベーション(技術革新)によって需要を創造するという、前向き積極的なピーター・ドラッカー博士の経営理論に導かれる山崎製パン株式会社の「経営基本方針(綱領および具体方針)」を改めて高く掲げると同時に、これを補完するものとして、「日々、お取引先からご注文いただいた品は、どんな試練や困難に出会うことがあっても、良品廉価・顧客本位の精神でその品を製造し、お取引先を通してお客様に提供する」という、新しいヤマザキの精神に導かれ、科学的根拠の上に立った食品安全衛生管理体制の上に築き上げる科学的・合理的・効率的な事業経営手法として、生命の道の教えに従ったすべての仕事を種蒔きの仕事から開始する部門別製品施策・営業戦略、小委員会による「なぜなぜ改善」を実践、実行、実証することで、新しい価値と新しい需要

を創造し、社会の負託に応え社業を前進させることを21世紀のヤマザキの経営方針といたします。

事業経営の具体的遂行に当たっては、経営陣、管理職は、本物の5S・全員参加の5Sとピーター・ドラッカー博士の5つの質問を連動させる「2本立ての5S」を行うとともに、生命の道の教えに従った部門別製品施策・営業戦略をピーター・ドラッカー博士の5つの質問と連動させ、「私たちの使命は何ですか」(What is our mission?)と問うだけでなく「私の使命は何ですか」(What is my mission?)と問い、生産部門・営業部門一体となった業務を推進するとともに、内部管理体制を充実・強化して、各部門毎の自主独立の協力体制を構築いたします。また、「良品廉価・顧客本位の精神で品質と製品、サービスをもって世に問う」というヤマザキの精神と「知恵と知識によって変化に挑戦し、新しい価値と新しい需要を創造する」という生命の道を導く言葉によって日々の仕事の実践、実行、実証に励み、業績の着実な向上を期してまいります。



## 事業の概要

### 当期における連結業績の概況

売上高	<b>1兆147億41百万円</b> (対前期比95.6%)
営業利益	<b>174億38百万円</b> (対前期比70.2%)
経常利益	<b>197億34百万円</b> (対前期比71.4%)
親会社株主に 帰属する当期純利益	<b>69億56百万円</b> (対前期比50.2%)

### 当期の事業の概況

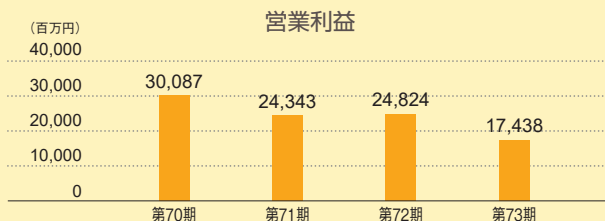
当期におけるわが国の一般経済環境は、新型コロナウイルス感染症が世界的な大流行となり、国内でも4月に緊急事態宣言が発令され景気は急速に悪化しました。5月の緊急事態宣言解除以降、政府の経済対策効果もあり持ち直しの動きに転じたものの、11月以降、新型コロナウイルスの感染拡大により、先行き不透明感が強まりました。

当業界におきましては、政府による全国一斉休校や外出自粛の要請を受け、量販店やドラッグストアを中心に食パンや食卓ロールの需要が急増し、その安定供給が求められました。一方で、コンビニエンスストアにおきましては、外出自粛や在宅勤務の広がりを受け、来店客数の減少により菓子パン、サンドイッチ、おにぎり等の需要が減少し、フレッシュベーカーリーにおきましては、商業施設等の休業や営業時間短縮の影響もあり、経営状況は厳しさを増しました。また、新型コロナウイルス感染拡大の収束の見通しが立たない中で、消費者の節約志向が強

まり、販売競争が激化する厳しい経営環境となりました。

このような情勢下でありまして、当社グループは、わが国の食生活の基幹を担う製パン業としての社会的使命のもと、21世紀のヤマザキの経営方針に基づき、新型コロナウイルス感染拡大の中で製品の安定供給を確保するため、マスクの着用やうがい、手洗い、アルコール消毒などの新型コロナウイルス感染防止対策の徹底はもとより、パート、アルバイトを含めた全従業員に対して検温を実施し、37.2℃以上の発熱がある者は自宅待機とすることに加え、発熱がない場合でも倦怠感や味覚・嗅覚がない等の体調異常の自覚症状がある場合には自宅待機とし、この自宅待機者数を日々管理するとともに、WEB会議等を活用して事業所間の出張を制限するなど、新型コロナウイルス感染防止対策の実施を徹底いたしました。また、多人数による会食の原則禁止や感染の恐れの高い施設の利用を原則禁止とするなど、公衆衛生上の遵守事項を定めて徹底をはかり、日常業務を通しての製パン業界としての使命の達成に全力を挙げて取り組んでまいりました。

このような状況の中で、当社は、食パンにおいてヤマザキの技術により科学的根拠の上に立った品質向上に取り組むとともに、菓子パンの主力製品にルヴァン種等を活用した品質向上をはかり、また女性製品開発担当者を活用して市場動向に即応した新製品開発を推進するなど、営業・生産が一体となった部門別製品施策・営業戦略、小委員会による「なぜなぜ改善」を推進しました。さらに、昨年9月以降、新型コロナウイルス感染防止対策の上に行う業績向上対策として、いのちの道の教えとピーター・ドラッカー博士の5つの質問を連動させる





「our mission, my mission」、「my mission, his mission」の経営手法を見出し、着実な業績向上対策の実践、実行、実証へと舵を切りかえました。

デイリーヤマザキのコンビニエンスストア事業につきましては、ヤマザキパンの営業部門の最前線にある小売事業として日次管理・週次管理の経営手法を導入し日々の仕事の精度を高めてまいりました。また、デイリーヤマザキの商品部と生産各部合同の週次商品施策・営業戦略小委員会等を通して当社グループ商品の充実をはかり、デイリーヤマザキ一店一店の課題に着実に取り組むとともに、店舗改装を計画的に実施し、デイリーホットの導入や店舗レイアウトの改善など、地域に密着したヤマザキらしい店舗づくりに取り組みました。

当期の業績につきましては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により厳しい状況が続く中、広告宣伝費等のコスト削減につとめましたものの、コンビニエンスストアチェーンとの取引減少やフレッシュベーカーリー等小売業の売上減少もあり減収減益となりました。

## 次期の見通し

今後の見通しといたしましては、わが国経済は、新型コロナウイルス感染拡大を受け、本年1月に緊急事態宣言が再発令される中で、新型コロナウイルスのワクチンの接種が開始されますが、景気は先行き不透明な状況が続き、個人消費の低迷は長期化するものと予測されます。

当業界におきましては、外出自粛や在宅勤務により消費行動が変化する中で、節約志向が更に強まり販売競争

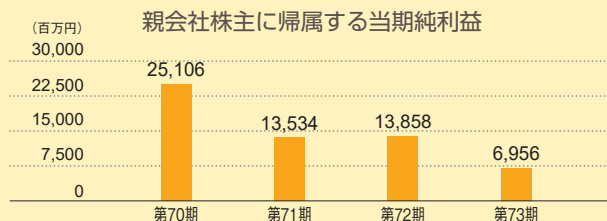
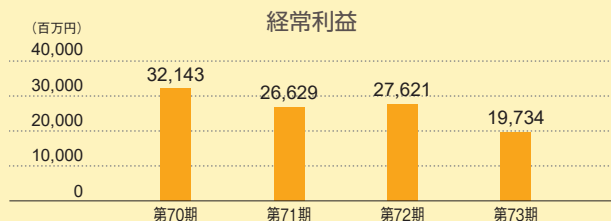
が一段と激化するとともに、コンビニエンスストアやフレッシュベーカーリー等の小売業においては売上が伸び悩むなど、経営環境は厳しさを増すものと思われます。

このような状況下にあります、当社グループは、引き続き新型コロナウイルス感染防止対策の上に行う、いのちの道の教えとピーター・ドラッカー博士の5つの質問を連動させる「our mission, my mission」、「my mission, his mission」の、より精度の高い経営手法により、値頃感のある製品や健康志向の製品を開発する一方で、女性製品開発担当者を活用し市場動向に即応した新製品を投入するなど、営業・生産が一体となった部門別製品施策・営業戦略を推進し、変化するお客様のニーズを的確に捉え、新しい生活様式に対応した製品とサービスを提供すべく、前向きに取り組んでまいります。デイリーヤマザキ事業やフレッシュベーカーリー事業におきましても、お客様のニーズを的確に捉え、日次管理・週次管理の経営手法に徹底して取り組み、問題課題を積極的に解決し、着実に業績回復をめざしてまいります。

【セグメント別の状況は5頁から11頁のとおりです。】

### 次期の連結業績見通し

売上高	<b>1兆370億円</b> (対前期比 102.2%)
営業利益	<b>215億円</b> (対前期比 123.3%)
経常利益	<b>232億円</b> (対前期比 117.6%)
親会社株主に 帰属する当期純利益	<b>101億円</b> (対前期比 145.2%)

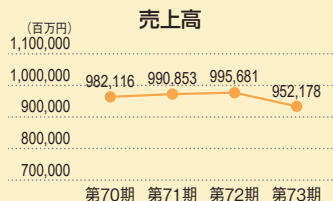




## セグメント別の状況

### 食品事業

売上高 **9,521億78百万円** (対前期比 95.6%)



93.8%  
売上高構成比

食パン部門 売上高**956億円** (対前期比 99.0%)

9.4%

食パンは、主力の「ロイヤルブレッド」が大きく伸長し、「ダブルソフト」が好調に推移するとともに、ルヴァン種を使用し乳酸菌を配合した「ふんわり食パン」が寄与しましたが、サンドイッチの需要減少によりサンドイッチ用食パンの売上が大きく減少し、前期の売上を下回りました。

次期は、科学的根拠の上に立ったヤマザキの技術を活用し、3大ブランドの「ロイヤルブレッド」、「ダブルソフト」、「超芳醇」を中心に品質訴求と売場づくりを推進するとともに、節約志向に即応した「モーニング

スター」の取扱拡大を強化してまいります。また、ルヴァン種を活用して減塩食パンや糖質ひかえめ食パンの開発を進めるなど「おいしい健康志向」の取組みを推進してまいります。



新食感宣言ルヴァン



ふんわり食パン



レーズンゴールド

### 食パンの3大ブランド



ロイヤルブレッド



ダブルソフト



超芳醇



モーニングスター

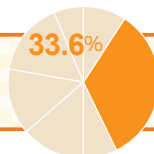
### おいしい健康志向



超芳醇  
(塩分50%カット)



糖質ひかえめ  
ブレッド



## 菓子パン部門 売上高**3,407億65百万円** (対前期比 94.3%)

菓子パンは、「ルヴァンバターロール」などの食卓ロールや「塩バターフランスパン」などのハードロールが伸長するとともに、値頃感のある複数個入り製品の「ベイクワン」シリーズや新たな取組みであるチルド菓子パンの「フレンチクルーラー」が寄与しましたが、コンビニエンスストア向け製品や㈱ヴィ・ド・フランス等のフレッシュベーカリーの売上が大きく減少したこともあり、前期の売上を下回りました。

次期は、引き続きルヴァン種を活用した品質向上と新製品開発を推進するとともに、「ベイクワン」シリーズなど値頃感のある製品の売場づくりを推進し売上拡大をはかってまいります。主力のランチパックにつきましては、ランチパック用食パンの品質向上に取り組み売上回復をはかるとともに、チルド菓子パンの新製品開発に積極的に取り組んでまいります。



高級つぶあん



ランチパック  
たまご



フレンチクルーラー



ふっくらバーガー



ルヴァンバターロール



まるごとソーセージ



薄皮つぶあんぱん



もっちパン

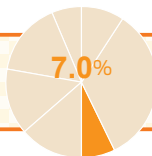


塩バターフランスパン



# セグメント別の状況

**和菓子部門 売上高706億98百万円** (対前期比 99.6%)



和菓子は、主力の串団子が伸長するとともに、新製品の「あんずっしりどら焼き」や新たな取組みであるチルド製品の「クリームたっぷり生どら焼」、「北海道チーズ蒸しケーキのとろけるぷりん」が寄与しましたが、コンビニエンスストア向けの蒸しパンや焼菓子が伸び

悩み、前期の売上を若干下回りました。

次期は、新規製法の「あん」を活用した高品質・高付加価値の製品開発に取り組むとともに、チルド対応製品や和洋折衷製品の開発に取り組んでまいります。



あんずっしりどら焼き



クリームたっぷり生どら焼



吹雪まんじゅう



黒糖まんじゅう



生どら焼



北海道チーズ蒸しケーキの  
とろけるぷりん



豆大福



草大福



特撰月餅



莓大福

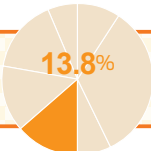


北海道チーズ蒸しケーキ



串だんご





**洋菓子部門 売上高 1,398億48百万円** (対前期比 101.7%)

洋菓子は、高品質・高付加価値・高単価製品の寄与もあり主力の2個入り生ケーキが大きく伸長するとともに、「大きなツインシュー」などのシュークリームが好調に推移し、コンビニエンスストア向け製品が大きく伸長するなど、在宅需要の高まりもあり好調な売上となりました。

次期は、2個入り生ケーキに高品質・高付加価値製品

を計画的に投入し売上拡大をはかるとともに、主力の「まるごとバナナ」の売上回復をはかってまいります。また「プレミアムスイーツ」シリーズの品質向上に取り組み、取扱拡大をはかってまいります。さらに、女性製品開発担当者による積極的な新製品開発を推進し、コンビニエンスストア向け製品も含め充実強化をはかってまいります。



苺のショートケーキ



バスク風チーズケーキ



まるごとバナナ



レーズンサンド



5つに切ったロールケーキ



大きなツインシュー

プレミアムスイーツ



生クリームロール



ふんわりワッフル



## セグメント別の状況

**調理パン・米飯類部門** 売上高**1,424億57百万円** (対前期比 88.5%)

14.0%

調理パン・米飯類は、量販店を中心に拡販した「こだわりソースの焼きそばパン」や科学的根拠に基づき消費期限を延長した和紙包装のハンバーガーが好調に推移しましたが、主要販路であるコンビニエンスストアにおけるサンドイッチやおにぎり、弁当の需要減少により取引が減少したこともあり、前期の売上を下回りました。

次期は、変化するお客様のニーズを捉えた製品開発と製品提案を積極的に推進し、量販店やコンビニエンスストアチェーンとの取引強化をはかるとともに、調理麺につきましては、超多加水設備を活用した製品開発に取り組み、販路の拡大につとめてまいります。



具たっぷり手巻おにぎり



こだわりソースの  
焼きそばパン



生パスタカルボナーラ



おかず  
幕の内弁当



あらびきポークの  
ホットドッグ



とろ～りとした  
チーズのハンバーガー



てりやきハンバーガー

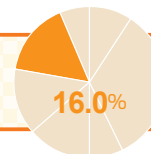


ひとくちサンド



大きなサンド  
ミックス

大きなサンド  
野菜サンド



**製菓・米菓・その他商品類部門 売上高1,628億6百万円** (対前期比 96.8%)

製菓・米菓・その他商品類は、ヤマザキビスケット(株)の「エアリアル」や(株)東ハトの「ポテコ」などのスナックが伸びましたが、(株)不二家においてコンビニエンスストアへの売上が減少したことや、ヤマザキショップ向けの仕入商品の売上減少もあり、前期の売

上を下回りました。

次期は、グループ各社の特徴のある製品群を活用したカテゴリー別のブランド戦略を推進し売上拡大をはかってまいります。



エアリアル



チップスター



ポテコ



ノアール



ルヴァン  
プライムスナック



キャラメルコーン



オールレーズン



カントリーマアム



カントリーマアム  
チョコまみれ



ホームパイ



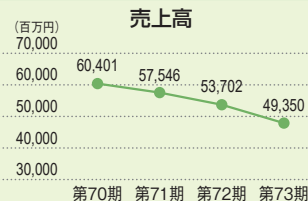
ルック



ルック3

## 流通事業

売上高 **493億50百万円** (対前期比 91.9%)



デイリーヤマザキのコンビニエンスストア事業につきましては、パン、和洋菓子において高品質・高付加価値商品の開発に取り組むとともに、ヤマザキの技術を活かした冷凍パン生地を活用しデイリーホットの品揃えの強化をはかりましたものの、来店客数の減少に加え店舗数の減少もあり、前期の売上を下回りました。

次期は、ヤマザキパンの営業部門の最前線にある小売事業として21世紀のヤマザキの前進する道を切り開く、お客様に喜ばれるヤマザキ独自のコンビニエンスストアチェーンとして、日次管理・週次管理の経営手法に徹して、新しい価値と新しいサービスの提供につとめ、新たな需要を創造してまいります。デイリーヤマザキの強みであるデイリーホットにつきましては、体制強化により新設したデイリーホット事業部を核として、魅力ある新商品開発を推進してまいります。新型コロナウイルス感染拡大による市場環境の変化の中ではありますが、地域のお客様に喜んでいただけるヤマザキらしいコンビニエンスストアチェーンづくりの推進に全力を挙げて挑戦してまいります。



当期末の店舗数

**1,420店**

(前期末差 23店減)

●デイリーヤマザキ

**1,060店**

(前期末差 15店減)

●ニューヤマザキデイリーストア

**346店**

(前期末差 6店減)

●ヤマザキデイリーストア

**14店**

(前期末差 2店減)

デイリーヤマザキ (コンビニエンスストア)



埼玉：みさと団地店 (2020年7月改装オープン)

ヤマザキショップ (地域密着型小売店)



東京：世田谷北部病院店 (2020年6月オープン)

不二家 (洋菓子店)



愛知：西洋菓子舗 不二家 名古屋栄三越店  
(2020年9月オープン)

ハースブラウン (フレッシュベーカリー)



千葉：西千葉店 (2020年5月オープン)

ヴィ・ド・フランス (ベーカリーカフェ)



東京：Rêve de Paris 国分寺店 (2020年11月オープン)

トムキャットベーカリー (ベーカリーカフェ)



神奈川：横浜店 (2020年6月オープン)

## 健康志向製品のご紹介

当社では、お客様のさまざまなニーズに応じたバラエティ豊かな製品開発に取り組んでおります。その中から、近年関心が高まっている低糖質や減塩など、健康をテーマに開発した食パンをご紹介します。



### ダブルソフト全粒粉入り

「ダブルソフト」に小麦とライ麦の外皮（ブラン）を含む全粒粉を使用し、食物繊維と葉酸を配合しています。自家製発酵種ルヴァンを使用することで、しっとりやわらかな食感に仕上げました。



### 糖質ひかえめブレッド

1枚あたりの糖質が5.9gと、一般的な食パンに比べ糖質を約40%（※）おさえております。当社独自の発酵技術と配合の工夫により、風味よくふんわりとした食感に仕上げました。

（※）日本食品標準成分表2015年版の食パンとの比較（100gあたり）



### 超芳醇(塩分50%カット)

既存の「超芳醇」に比べ、塩分を約50%カットしました。自家製発酵種ルヴァンを使用することで、塩分をおさえてもコクのある旨味を感じていただけます。本年4月から発売いたします。





# BAKE ONE

ベイクワン

発酵種ルヴァン使用



「BAKE ONE (ベイクワン)」シリーズは、生地に発酵種ルヴァンを使用し、一つ一つ品質にこだわって焼きあげた、複数個入りのパンです。

食事パンや菓子パンなど多彩なラインアップを取り揃えております。

朝食だけでなく、昼食・おやつ・夕食などさまざまなシーンでお楽しみいただけます。



## 塩バターフランスパン

バター入りマーガリンを生地にたっぷり練り込んで焼きあげました。フランス産ロレーヌ岩塩の程良い塩味とバター風味が特長です。



## たっぷり つぶあんツイスト

つぶあんと甘納豆を生地にたっぷり折り込んで焼きあげました。



## たまごぱん

ほんのり甘い生地になまごをたっぷり使用してしっとり焼きあげました。

## リンゴデニッシュ

リンゴフィリングを生地に包んでさっくりと焼きあげました。



## 風味豊かな チーズフランスパン

角切りチーズを折り込んだ生地にチーズをのせて香ばしく焼きあげました。



## しっとり クリームパン

クリームを折り込んだ生地をしっとり焼きあげました。





### 公益財団法人飯島藤十郎記念食品科学振興財団(学術文化活動)

## 食品科学振興のための研究助成活動を支援しています

当社は、社会貢献への取組みの一環として、わが国の食品科学における総合研究の進展のために、公益財団法人飯島藤十郎記念食品科学振興財団を通じて、米麦等主要食糧に関する食品科学、食品の加工技術、食品と健康、安全性等の分野を中心に研究者への助成活動を支援しております。

飯島藤十郎記念食品科学振興財団は、当社創業者の故飯島藤十郎社主が主たる基本財産を出捐し、当社と共同で1984年に設立され、農林水産省所管の財団法人として着実な活動を積み重ねた後、2013年4月に公益財団法人に移行しました。



学術講演会にて開会挨拶をする飯島幹雄理事長

### 学術研究助成事業等

当財団の設立より今日までに実施してきました助成・表彰事業の総件数は2,600件を超え、助成額では総額47億5,000万円に達しております。

食品科学分野に係わる学術研究助成では、全国の大学および公的研究機関等の個人研究、共同研究を対象に1,613件、31億9,700万円の助成を行いました。

また、学術研究国際交流援助では、研究者の海外派遣援助、国際学術会議等開催援助および外国人留学生研究助成として、329件、2億2,000万円の助成を行いました。

### 飯島藤十郎食品科学賞・食品技術賞

当財団では食品科学の学術研究および食品加工等の技術開発に優れた業績をあげた研究者、研究グループを表彰し研究奨励金を贈呈する、飯島藤十郎賞（「飯島藤十郎食品科学賞」および「飯島藤十郎食品技術賞」）を設けております。

これまでに49件、研究奨励金の総額は1億5,800万円となっております。



飯島藤十郎食品科学賞



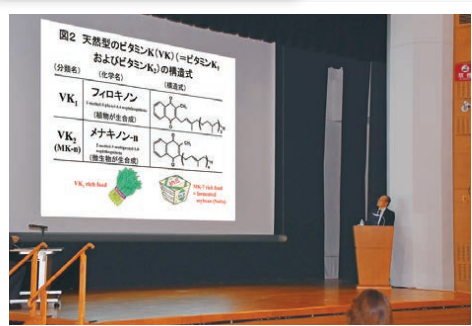


## 学術講演会の開催

当財団の事業活動の一環として、学術研究助成の研究  
成果発表、飯島藤十郎賞受賞者の特別講演からなる  
学術講演会を毎年開催しています。新型コロナウイルス  
感染拡大防止のため、2020年度は、会場での開催  
規模を大幅に縮小する一方、講演会の模様を動画にて  
配信する取組みも行いました。また、研究成果をとり  
まとめた報告書を財団年報として発行し、学術研究成  
果の紹介と食品科学の知識の普及につとめております。



学術講演会が開催  
された山崎製パン  
総合クリエーション  
センター



飯島藤十郎食品科学賞を受賞された  
東北大学駒井三千夫名誉教授の特別講演

### ●第32回学術講演会テーマ（敬称略）

#### 特定課題研究

- 演題 「日本人の食生活におけるパン食の意義と役割」  
座長 畑江 敬子（お茶の水女子大学名誉教授）  
講演者 綾部 園子（高崎健康福祉大学健康福祉学部教授）

#### 大型特定研究

- 演題 「食による脳の老化制御と健康寿命の延伸に  
関する研究」  
座長 清水 誠（東京農業大学客員教授（東京大学名誉教授））  
講演者 久恒 辰博（東京大学大学院新領域創成科学研究科准教授）

#### 特別講演

##### 【飯島藤十郎食品技術賞受賞研究】

- 演題 「GABAの機能性開発と新市場開拓」  
座長 大澤 俊彦（愛知学院大学特任教授（名古屋大学名誉教授））  
講演者 金 武祐（株式会社ファーマフーズ代表取締役社長）

##### 【飯島藤十郎食品科学賞受賞研究】

- 演題 「ビタミン類の新しい機能の解明と食品の味  
覚感受性に影響する栄養因子と遺伝子多型  
の解析」  
座長 上野川 修一（東京大学名誉教授）  
講演者 駒井 三千夫（東北大学大学院農学研究科科学術研究員（東北大学名誉教授））



# 財務諸表（連結）

## 貸借対照表のポイント

### 流動資産

現金及び預金が25億24百万円減少したこと等により、流動資産合計で55億84百万円減少し、2,562億55百万円となりました。

### 有形・無形固定資産

有形固定資産は、生産能力の増強や品質向上のための生産設備の更新等を実施しましたが、償却が進んだこともあり19億11百万円減少、また無形固定資産は、のれんの償却等により9億43百万円減少し、有形・無形固定資産合計は3,370億54百万円となりました。

当期の設備投資額は、380億56百万円、減価償却実施額は374億20百万円であります。

### 投資その他の資産

所有株式株価の下落により投資有価証券が減少したこともあり52億67百万円減少し、1,211億34百万円となりました。

### 負債合計

借入金の約定返済や、退職給付に係る負債の減少等により、負債合計は176億72百万円減少し、3,520億60百万円となりました。

### 純資産合計

その他有価証券評価差額金は34億84百万円減少しましたが、利益剰余金が26億8百万円、退職給付に係る調整累計額が40億83百万円それぞれ増加したこと等により、純資産合計は39億66百万円増加し、3,623億83百万円となりました。

## 損益計算書のポイント

### 売上高

新型コロナウイルス感染症拡大の影響による外出自粛や在宅勤務の広がりでコンビニエンスストアチェーンとの取引が減少し、また営業時間の短縮等によりフレッシュベーカーリー等の小売業の落ち込みもあり、菓子パンや調理パン・米飯類の売上が伸び悩み、前期に比べ4.4%の減収となりました。

### 営業利益

原材料費や広告費等の経費の減少はありましたが、コロナ禍による減収が大きく売上原価率が前期を0.5%上回ったこともあり、前期に比べ29.8%の減益となりました。

### 経常利益

前期に比べ28.6%の減益で、売上高経常利益率は1.9%となりました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益

減収と税負担の増加もあり、前期に比べ49.8%の減益となりました。

## 連結貸借対照表(要旨)

(単位：百万円)

科目	当期末	前期末	増減
	2020年12月31日現在	2019年12月31日現在	
<b>資産の部</b>			
流動資産	256,255	261,839	△5,584
固定資産	458,188	466,309	△8,121
有形固定資産	315,572	317,483	△1,911
無形固定資産	21,481	22,242	△943
投資その他の資産	121,134	126,401	△5,267
<b>資産合計</b>	<b>714,443</b>	<b>728,149</b>	<b>△13,705</b>
<b>負債の部</b>			
流動負債	216,962	224,073	△7,111
固定負債	135,098	145,658	△10,560
<b>負債合計</b>	<b>352,060</b>	<b>369,732</b>	<b>△17,672</b>
<b>純資産の部</b>			
株主資本	314,684	312,082	2,602
資本金	11,014	11,014	-
資本剰余金	9,660	9,667	△6
利益剰余金	299,251	296,642	2,608
自己株式	△5,241	△5,241	△0
その他の包括利益累計額	15,802	15,171	630
非支配株主持分	31,896	31,162	734
<b>純資産合計</b>	<b>362,383</b>	<b>358,416</b>	<b>3,966</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>714,443</b>	<b>728,149</b>	<b>△13,705</b>

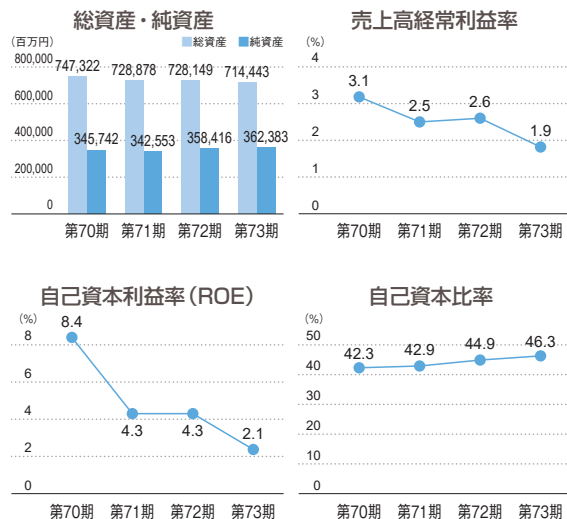
(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 連結損益計算書(要旨)

(単位：百万円)

科目	当期	前期	増減
	2020年1月1日から2020年12月31日まで	2019年1月1日から2019年12月31日まで	
売上高	1,014,741	1,061,152	△46,410
売上原価	661,123	686,356	△25,233
売上総利益	353,618	374,795	△21,176
販売費及び一般管理費	336,180	349,970	△13,790
<b>営業利益</b>	<b>17,438</b>	<b>24,824</b>	<b>△7,386</b>
営業外収益	3,921	4,214	△293
営業外費用	1,625	1,417	207
<b>経常利益</b>	<b>19,734</b>	<b>27,621</b>	<b>△7,887</b>
特別利益	273	141	132
特別損失	3,601	4,417	△816
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>16,406</b>	<b>23,345</b>	<b>△6,938</b>
法人税等合計	8,423	8,531	△107
<b>当期純利益</b>	<b>7,983</b>	<b>14,813</b>	<b>△6,830</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	1,026	955	70
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>6,956</b>	<b>13,858</b>	<b>△6,901</b>

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。



## 連結キャッシュ・フロー計算書(要旨) (単位:百万円)

科目	当期	前期	増減
	2020年1月1日から 2020年12月31日まで	2019年1月1日から 2019年12月31日まで	
営業活動によるキャッシュ・フロー	47,157	57,880	△10,723
投資活動によるキャッシュ・フロー	△38,623	△42,173	3,550
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,585	△18,466	6,880
現金及び現金同等物に係る換算差額	△22	△121	98
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△3,073	△2,880	△193
現金及び現金同等物の期首残高	105,916	106,423	△507
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	2,372	△2,372
現金及び現金同等物の期末残高	102,842	105,916	△3,073

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 連結株主資本等変動計算書(2020年1月1日から2020年12月31日まで)

(単位:百万円)

	株主資本				株主資本 合計	その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		その 他有 価証 券 評 価 差 額 金	土 地 再 評 価 差 額 金	為 替 換 算 調 整 額	退 職 給 付 に 係 る 累 計 額	そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額 合 計		
当期首残高	11,014	9,667	296,642	△5,241	312,082	28,652	99	60	△13,639	15,171	31,162	358,416
当期変動額												
剰余金の配当			△4,347		△4,347							△4,347
親会社株主に帰属 する当期純利益			6,956		6,956							6,956
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		△6			△6							△6
自己株式の取得				△0	△0							△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						△3,484	—	31	4,083	630	734	1,364
当期変動額合計	—	△6	2,608	△0	2,602	△3,484	—	31	4,083	630	734	3,966
当期末残高	11,014	9,660	299,251	△5,241	314,684	25,168	99	91	△9,556	15,802	31,896	362,383

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。



# 財務諸表（単体）



## 貸借対照表(要旨)

(単位：百万円)

科目	当期末	前期末	増減
	2020年12月31日現在	2019年12月31日現在	
資産の部			
流動資産	147,421	149,929	△2,507
固定資産	387,089	393,496	△6,407
有形固定資産	208,922	209,264	△342
無形固定資産	5,416	4,129	1,286
投資その他の資産	172,750	180,102	△7,351
資産合計	534,510	543,425	△8,914
負債の部			
流動負債	142,577	147,514	△4,936
固定負債	88,143	91,743	△3,600
負債合計	230,721	239,257	△8,536
純資産の部			
株主資本	279,027	275,887	3,140
資本金	11,014	11,014	-
資本剰余金	9,676	9,676	-
利益剰余金	263,578	260,437	3,140
自己株式	△5,241	△5,241	△0
評価・換算差額等	24,761	28,280	△3,519
純資産合計	303,789	304,167	△378
負債純資産合計	534,510	543,425	△8,914

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 損益計算書(要旨)

(単位：百万円)

科目	当期	前期	増減
	2020年1月1日から 2020年12月31日まで	2019年1月1日から 2019年12月31日まで	
売上高	730,270	753,733	△23,462
売上原価	492,234	509,509	△17,275
売上総利益	238,036	244,223	△6,187
販売費及び一般管理費	221,302	226,246	△4,943
営業利益	16,734	17,977	△1,243
営業外収益	4,432	5,000	△567
営業外費用	1,391	1,172	218
経常利益	19,775	21,805	△2,029
特別利益	122	124	△2
特別損失	6,685	2,673	4,012
税引前当期純利益	13,211	19,256	△6,044
法人税、住民税及び事業税	6,420	6,528	△108
法人税等調整額	△696	△285	△411
法人税等合計	5,723	6,242	△519
当期純利益	7,488	13,013	△5,524

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 株主資本等変動計算書（2020年1月1日から2020年12月31日まで）

(単位：百万円)

	株主資本											評価・換算 差額等	純資産 合計		
	資本金	資本剰余金			利益 剰余金	利益剰余金					自己株式			株主資本 合計	その 他有価証券 評価差額金
		資本 準備金	その 他 資本 剰余金	資本剰余金 合計		配当準備 積立金	退職給与 積立金	圧縮記帳 積立金	別 途 積立金	繰越利益 剰余金					
当期首残高	11,014	9,664	12	9,676	2,753	6	500	619	242,680	13,879	260,437	△5,241	275,887	28,280	304,167
当期変動額															
剰余金の配当										△4,347	△4,347		△4,347		△4,347
圧縮記帳積立金の取崩								△3		3	-		-		-
別途積立金の積立									8,700	△8,700	-		-		-
当期純利益										7,488	7,488		7,488		7,488
自己株式の取得												△0	△0		△0
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）														△3,519	△3,519
当期変動額合計	-	-	-	-	-	-	-	△3	8,700	△5,555	3,140	△0	3,140	△3,519	△378
当期末残高	11,014	9,664	12	9,676	2,753	6	500	615	251,380	8,323	263,578	△5,241	279,027	24,761	303,789

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。



# YAMAZAKI インフォメーション

## ～ヤマザキ「春のパンまつり」～ “白いスマイルディッシュ”プレゼント!

2021年2月1日(月)から4月30日(金)までの期間、ヤマザキ「春のパンまつり」を実施しております(北海道地区は3月1日(月)から5月31日(月)までの期間)。

対象商品に貼付された点数シール28点につき“白いスマイルディッシュ”を必ず1枚プレゼントいたします。

詳しくは、店頭の手紙または当社ホームページ等をご覧ください。

「春のパンまつり」キャンペーンページアドレス

<http://www.yamazakipan.co.jp/campaign/spring/>

「春のパンまつり」キャンペーンツイッターアカウント

〈アカウント名〉山崎製パン@春のパンまつり

〈ページアドレス〉[https://twitter.com/yamazakipan\\_cp](https://twitter.com/yamazakipan_cp)



## 株主優待情報

株主様の日頃のご支援にお応えするため、毎年12月31日現在の株主様(ご所有株式数1,000株以上)に対し、市価3,000円相当の自社製品の詰合せを毎年4月にお届けいたします。



写真は本年4月にお届けする予定のものです。

株主優待制度は、当社株式1,000株(単元株式数100株×10単元)以上を所有されている株主様を対象といたします。

## ホームページのご案内

当社ホームページでは、投資家の皆様向けの「決算・IR情報」をはじめ、製品情報やおすすめのレシピなど、さまざまな情報を公開しています。



<http://www.yamazakipan.co.jp/>



## 株式の状況 (2020年12月31日現在)



### 株式の状況

発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式総数	220,282,860株
株主総数	19,548名 (前期末比3,365名増)

### 大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
飯島興産株式会社	18,777,895	8.6
公益財団法人飯島藤十郎記念食品科学振興財団	12,500,000	5.7
株式会社日清製粉グループ本社	11,062,343	5.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,822,100	4.9
三菱商事株式会社	9,849,655	4.5
住友商事株式会社	9,355,000	4.3
丸紅株式会社	8,165,880	3.7
明治安田生命保険相互会社	6,501,500	2.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,740,100	2.6
株式会社みずほ銀行	3,946,419	1.8
株式会社三井住友銀行	3,946,419	1.8

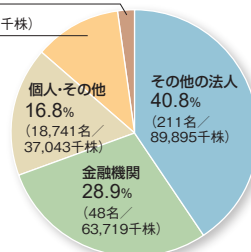
(注) 持株比率は、自己株式(2,891,607株)を控除して算出しております。

### 株式分布状況

#### ●所有者別

証券会社 2.1%(35名/4,664千株)

外国人 11.4%(513名/24,959千株)



#### ●所有株数別

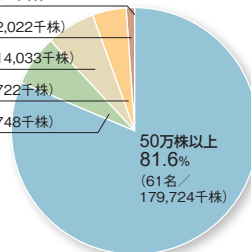
100株未満 0.0%(1,489名/31千株)

100株以上 0.9%(9,482名/2,022千株)

1,000株以上 6.4%(8,085名/14,033千株)

1万株以上 4.4%(362名/9,722千株)

10万株以上 6.7%(69名/14,748千株)



## 役員・従業員 (2020年12月31日現在)



### 役員

代表取締役社長	飯島 延浩	取締役	吉田谷良一
取締役副社長	飯島佐知彦	取締役	山田 裕樹
取締役副社長	飯島 幹雄	取締役	荒川 弘
専務取締役	横濱 通雄	取締役	島田 秀男 (社外取締役)
専務取締役	会田 正久	取締役	畑江 敬子 (社外取締役)
専務取締役	犬塚 勇	常勤監査役	大本 一弘
専務取締役	関根 治	常勤監査役	松田 道弘 (社外監査役)
専務取締役	深澤 忠史	常勤監査役	佐藤 健司
常務取締役	園田 誠	監査役	齋藤 昌男 (社外監査役)
取締役	荘司 芳和	監査役	馬場久萬男 (社外監査役)

### 従業員

連結 29,243名  
(男性22,144名、女性7,099名)

当社 19,832名  
(男性15,798名、女性4,034名)

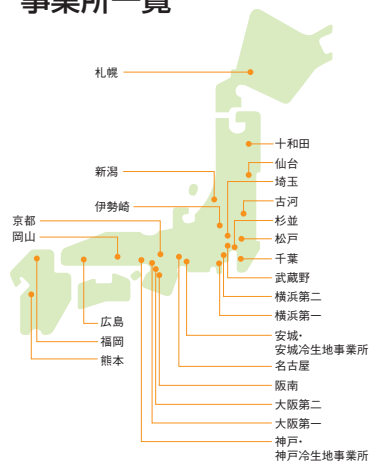


## 重要な子会社

会社名	資本金(百万円)	当社の議決権比率(%)	主要な事業内容
株式会社不二家	18,280	54.1	洋菓子、チョコレート、キャンディ、クッキー等の製造及び販売
株式会社サンデリカ	2,000	100.0	調理パン、米飯類等の製造及び販売
ヤマザキビスケット株式会社	1,600	80.0	ビスケット、スナック等の製造及び販売
株式会社東ハト	2,168	95.4	ビスケット、スナック等の製造及び販売
株式会社ヴィ・ド・フランス	480	100.0	ベーカリーカフェの経営
株式会社イケダパン	1,250	80.0	パン、和・洋菓子、米飯類等の製造及び販売
大徳食品株式会社	100	100.0	麺類の製造及び販売
ヴィ・ド・フランス・ヤマザキ,Inc. (米国)	5,000千US\$	100.0	ベーカリー製品の製造及び販売並びにベーカリーカフェの経営
株式会社ヴィ・ディー・エフ・サンロイヤル	236	100.0	パン用冷凍生地等の製造及び販売並びにインスタベーカリーの経営
株式会社サンキムラヤ	100	100.0	パン、和・洋菓子、米飯類等の製造及び販売
株式会社スリーエスフーズ	480	100.0	パンの製造及び販売
株式会社高知ヤマザキ	100	100.0	パン、和・洋菓子等の製造及び販売
株式会社末広製菓	100	100.0	米菓、調理パン、米飯類等の製造及び販売
株式会社ヤマザキ物流	300	100.0	物流事業
株式会社サンロジスティックス	380	100.0	物流事業
株式会社ヤマザキエンジニアリング	80	100.0	食品製造設備の設計、監理及び工事の請負

- (注) 1. 当社は、2020年2月18日付で(株)不二家の普通株式42,200株を追加取得し、議決権比率は54.1%となりました。  
 2. 大徳食品(株)は、(株)サンデリカ全額出資の子会社であり、当社の議決権比率は間接所有割合であります。  
 3. (株)サンロジスティックスは、当社と(株)ヤマザキ物流がそれぞれ50%ずつ出資しており、当社の議決権比率は間接所有を含む割合であります。  
 4. 連結子会社は、上記重要な子会社16社を含む30社であります。

## 事業所一覧



<b>本社</b>	東京都千代田区岩本町3-10-1	<b>大阪第一工場</b>	大阪府吹田市幸町29-1
<b>松戸工場</b>	千葉県松戸市南花島向町319	<b>神戸工場</b>	兵庫県神戸市西区高塚台6-19-1
<b>千葉工場</b>	千葉県千葉市美浜区新港22	<b>大阪第二工場</b>	大阪府松原市三宅東2-1835-5
<b>武蔵野工場</b>	東京都東久留米市柳窪2-5-14	<b>阪南工場</b>	大阪府羽曳野市広瀬161
<b>埼玉工場</b>	埼玉県所沢市坂之下85	<b>京都工場</b>	京都府宇治市榎島町目川100
<b>杉並工場</b>	東京都杉並区高井戸西3-2-30	<b>名古屋工場</b>	愛知県名古屋市中区玉池町36
<b>横浜第一工場</b>	神奈川県横浜市戸塚区上柏尾町15	<b>安城工場</b>	愛知県安城市二本木新町2-1-3
<b>横浜第二工場</b>	神奈川県横浜市都筑区東方町188	<b>岡山工場</b>	岡山県総社市井尻野800
<b>古河工場</b>	茨城県古河市丘里7	<b>広島工場</b>	広島県広島市安佐北区大林2-3-1
<b>伊勢崎工場</b>	群馬県伊勢崎市粕川町1801	<b>福岡工場</b>	福岡県古賀市古賀69
<b>仙台工場</b>	宮城県柴田郡柴田町槻木白幡2-9-1	<b>熊本工場</b>	熊本県宇城市松橋町浦川内2388
<b>新潟工場</b>	新潟県新潟市江南区二本木4-12-8	<b>安城冷地事業所</b>	愛知県安城市二本木新町2-1-3
<b>十和田工場</b>	青森県十和田市稲生町1-13	<b>神戸冷地事業所</b>	兵庫県神戸市西区高塚台6-19-1
<b>札幌工場</b>	北海道恵庭市恵南10-1	<b>海外駐在員事務所</b>	米国、パリ、台北、上海、ジャカルタ、ホーチミン

# 株主メモ

事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
期末配当の基準日	毎年12月31日
定時株主総会	毎年3月
定時株主総会の基準日	毎年12月31日
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
同 連 絡 先	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 電話 0120-782-031 (フリーダイヤル)
公 告 方 法	電子公告によるものとし、当社のホームページ ( <a href="http://www.yamazakipan.co.jp/ir/koukoku/">http://www.yamazakipan.co.jp/ir/koukoku/</a> ) に掲載します。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。
株 式 の 上 場	東京証券取引所市場第1部

## 株式に関する手続き

- 株式に関する各種手続き(住所変更、単元未満株式の買増請求・買取請求、配当金受領方法の指定など)は、株主様が口座を開設されている証券会社にてお取扱いしております。詳しくは、お取引の証券会社にお問い合わせください。
- 株券電子化実施前に証券保管振替制度を利用されていない株主様の株式につきましては、特別口座で管理されております。特別口座に関する各種手続き(証券会社の口座への振替(※)、住所変更、単元未満株式の買増請求・買取請求、配当金受領方法の指定など)は、三井住友信託銀行にてお取扱いいたします。

(※)証券会社の口座への振替について

特別口座では株式の売買を行うことはできません。売買を行う場合は証券会社の口座に株式を振り替えてください。

・証券会社の口座をお持ちでない株主様は、あらかじめ証券会社で口座開設をしてください。

・単元未満株式の買増請求・買取請求につきましては、特別口座のまま行うことができます。

特別口座に関する各種手続きに必要な用紙のご請求は、上記のフリーダイヤルまたは下記のホームページで受付しております。

◎ ホームページアドレス <https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html>

- 未払配当金のお受取りにつきましては、株主名簿管理人である三井住友信託銀行にてお取扱いいたします。