

---

2023年12月期  
決算説明会

---

2024年2月20日  
山崎製パン株式会社

## パート I

---

1. 2023年・12月期決算概要
  2. 食パン部門の製品施策・営業戦略
  3. 菓子パン部門の製品施策・営業戦略
  4. 和菓子部門の製品施策・営業戦略
  5. 洋菓子部門の製品施策・営業戦略
  6. デイリーヤマザキ事業の取り組み
  7. 目標とする経営指標・株主還元
  8. 2024年・通期予想
-

# 2023年12月期決算概要



連・単ともに最高益を更新。原材料高騰が長期化する中で2極化・3極化戦略が奏功し、売上が大幅伸長

	連 結				単 体				( 本 体 )
	実 績	前期比	前期差	予想比	実 績	前期比	前期差	計画比	(前期比)
売 上 高	11,756億円	109.2%	986億円	100.3%	8,216億円	106.9%	529億円	100.2%	(106.7%)
営 業 利 益	420億円	190.5%	199億円	106.2%	307億円	202.5%	155億円	105.9%	(178.7%)
経 常 利 益	455億円	174.2%	194億円	104.7%	353億円	174.4%	151億円	103.8%	(159.4%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	302億円	243.9%	178億円	109.7%	230億円	206.4%	119億円	106.9%	(171.0%)

- ・ 当社グループは、科学的根拠をもった新型コロナウイルス感染防止対策を緩めることなく継続して実施し、食糧の安定供給に努める。業績は年初から順調に推移し、連結・単体ともに過去最高益を更新。
- ・ 食パン・菓子パンの価格改定において、お客様ニーズの変化を徹底的に分析し、2極化・3極化戦略を進める。2023年7月の価格改定では、特に菓子パンにおいて、単価アップに加え、数量増を実現し、売上が大幅に伸長。また、2023年4月の輸入小麦の政府売渡価格の改定において、激変緩和措置が講じられ、パンの値上げ幅が抑制されたことがパンの需要を底上げ。
- ・ 「小売事業業績改善プロジェクト」を通じた、女性製品開発担当者を中心としたチームによる「一品がものを言う」、「売れて儲かる」製品開発の取り組みが、ヤマザキパン本体の新製品開発にも良い影響を与える。
- ・ 今期も2極化・3極化戦略推進。足元1月のヤマザキパン本体の売上高は前期比106.1%、収益面も前期を上回り好調を維持。
- ・ 子会社群も順調。不二家苦戦も他の子会社群の業績が向上。サンデリカと東ハトは増益、ヤマザキビスケットは想定以上に収益が改善、ヴィ・ド・フランスは改善が進み黒字転換。新規連結のYKベーキングカンパニーは黒字確保。

# 食パン部門の製品施策・営業戦略



主力「ロイヤルブレッド」や「低価格食パン」が更に売上を伸ばす。 HALFサイズの展開も寄与

	上半期	下半期	通期
連結売上高（前期比）	535億円（103.4%）	551億円（113.3%）	1,086億円（108.2%）

平均単価	数量
5.1%上昇	1.6%減少

平均単価、数量は（単体）市販用食パンの実績

新規連結YKベーキングカンパニーの売上寄与あり。単体売上高は前期比104.1%と順調。主力「ロイヤルブレッド」が7月の価格改定と同時に品質向上を実施し、更に売上伸ばす。また、節約志向の中「低価格帯食パン」が2桁伸長。人流回復で「サンドイッチ用食パン」の売上も回復傾向。

## ロイヤルブレッド (298億円、106.1%)

- ・ 昨年7月にルヴァン種を活用した品質向上を実施。更に売上を伸ばす。

## ダブルソフト (79億円、95.0%)

- ・ 今期、発売35周年。1月よりリニューアル実施。2枚入りも展開。回復図る。

## 超芳醇 (51億円、80.8%)

- ・ 食物繊維配合等、健康志向の訴求や HALFサイズの展開強化。回復図る。

## 低価格帯食パン+スイートブレッド (259億円、119.1%)

- ・ 主力「スイートブレッド」や「モーニングスター」を中心に大きく売上伸長。

## ふんわり食パン (58億円、97.7%)

- ・ 「乳酸菌」配合等、品質と健康を訴求し、売上回復を図る。

## サンドイッチ用食パン (127億円、107.8%)

- ・ サンドイッチ需要回復傾向。更なる品質向上を実施し、売上拡大図る。



(ロイヤルブレッド)



(ダブルソフト)

※2枚入り



(超芳醇)



(モーニングスター)



(スイートブレッド)

※ HALFサイズの展開強化



※各製品の（ ）内は山崎製パン単体での売上高と前期比

1月より「ダブルソフト」をリニューアル。引き続き、当社独自技術による高い品質を基盤に価格帯別ブランド戦略を推進

# 菓子パン部門の製品施策・営業戦略



お客様ニーズを捉えた2極化・3極化戦略の取り組みが、数量増加・単価アップに繋がる

	上半期	下半期	通期	平均単価	数量
連結売上高（前期比）	2,042億円（109.1%）	2,292億円（118.7%）	4,334億円（114.0%）	4.5%上昇	4.0%増加

平均単価、数量は（単体）市販用菓子パンの実績

新規連結YKベーキングカンパニーの売上寄与あり。単体売上高は前期比108.7%と平均単価が4.5%上昇、数量も4.0%上回る。人流回復でコンビニエンスが順調に推移するとともに、「まるごとソーセージ」等の総菜パンの売上が伸長。また、女性製品開発担当者を中心とした「売れて儲かる」製品開発を推進し、「生シリーズ」等の売上が大きく寄与。お客様ニーズを捉えた2極化・3極化戦略により、売上拡大、収益改善。

## 菓子パン (1,967億円、109.5%)

### 主力菓子パン (1,063億円、113.4%)

・主力品やコンビニエンス向け順調。2・3極化対応の新製品も寄与。

### 「ランチパック」シリーズ (343億円、99.5%)

・今期発売40周年。フルーツ等、シリーズ展開強化。売上回復図る。

### ミニパン (361億円、109.8%)

・「薄皮シリーズ」順調。今期「薄皮たまご」等、惣菜系を強化。

### 食卓ロール (201億円、108.4%)

・主力「ルヴァンバターロール」引き続き順調。品質訴求で拡大図る。

### ペストリー (553億円、103.4%)

・節約志向を捉えた値頃感のある「ずっしりシリーズ」が順調。

### ドーナツ (450億円、112.9%)

・主力品に加え、新製品「生ドーナツ」等、順調。コンビニエンス向けも好調。

## VEMパン・ハードロール (486億円、106.5%)

・主力「バケット」や「スイートロール」が売上増、コンビニエンス向けも順調。

### ■主力菓子パン



(まるごとソーセージ)



(たっぷり満足  
キャベツメンチカツサンド)

### ■ランチパック



(白桃ジャム&ミルク)

### ■ドーナツ



(極生ドーナツ)

### ■食卓ロール



(ルヴァン・バターロール)

### ■ミニパン



(薄皮つぶあんぱん(4))

### ■ペストリー



(ずっしりデニッシュ)

※各製品の（ ）内は山崎製パン単体での売上高と前期比

主力品の更なる品質向上と女性製品開発担当者を中心に魅力ある製品開発に努める等、2極化・3極化戦略を徹底。更なる売上拡大図る

# 和菓子部門の製品施策・営業戦略



品質をもって2極化・3極化戦略を徹底し、主力の「団子」、「大福」を中心に売上伸長

	上半期	下半期	通期
連結売上高（前期比）	351億円（102.8%）	387億円（105.6%）	738億円（104.2%）

主力の「串団子」や「大福」などが順調に推移。第3四半期の売上が前期を下回るも、和菓子本部内の部門別の小委員会を開催し、蒸しパン部門の「北海道チーズ蒸しケーキ」の製品規格の見直しや節約志向に対応した「ヤマザキ蒸しパン」の展開強化、和生部門の「謹製シリーズ」の発売など対策を講じたところ、第4四半期の売上が前期比109.0%と急回復。

## 和生菓子 (326億円、106.1%)

- 主力の「団子」や「大福」の売上順調。女性を中心とした製品開発体制を推進し、和洋折衷の「やわらか生大福」や「謹製シリーズ」等、ニーズを捉えた新製品も売上に寄与。

## 蒸しパン (162億円、103.3%)

- コンビニエンス向けの売上順調。第3四半期の売上が前期を下回るも「北海道チーズ蒸しケーキ」等の主力品の品質向上に加え、値頃感ある「ヤマザキ蒸しパン」の展開強化等、対策講じ急回復。

## 焼菓子 (66億円、97.7%)

- 主力「ブッセ」苦戦。今期2月に価格改定、品質向上を実施。回復図る。

## 中華まん (90億円、98.4%)

- 暖冬による売上減少が影響。今期、2極化・3極化戦略徹底、回復図る。

### ■和生菓子



(串団子たれ(3))

### ■焼菓子



(ブッセ)



(謹製 豆大福)



(やわらか生大福)

### ■蒸しパン



(北海道チーズ蒸しケーキ)



※ヤマザキ蒸しパン (熟成マーラカオ)

### ■中華まん



(具たっぷり肉まん(4))

※各製品の（ ）内は山崎製パン単体での売上高と前期比

女性の製品開発体制強化。コンビニエンス向けを含め、値頃感のある製品や高付加価値製品など、市場ニーズを捉えた製品開発を推進

# 洋菓子部門の製品施策・営業戦略



市場ニーズを捉えた製品開発に注力、「2個入ケーキ」、「プレミアムスイーツ」を中心に売上伸長

	上半期	下半期	通期
連結売上高（前期比）	753億円（104.9%）	766億円（104.6%）	1,519億円（104.8%）
単体売上高（前期比）	570億円（104.9%）	566億円（102.8%）	1,135億円（103.8%）

不二家の洋菓子が前期を上回るとともに、ヤマザキパン単体の洋菓子部門も売上順調。卵の価格高騰、供給不足の影響あるも、配合の見直しなどにより安定出荷に努めたことや、ニーズを捉えた値頃感のある製品開発に注力した結果、主力の「2個入ケーキ」、「プレミアムスイーツ」を中心に量販店やドラッグストアの売上が伸長。

## チルドケーキ（434億円、100.6%）

- ・主力「2個入ケーキ」や「プレミアムスイーツ」を中心に量販店とドラッグストアの売上順調。市場ニーズを捉えた値頃感のある新製品も寄与。
- ・引き続き、2極化・3極化の製品施策を推進し売上拡大図る。

## シュークリーム（170億円、105.2%）

- ・主力「大きなツイッシュ」等、量販店やドラッグストアの売上が順調。

## スイスロール（201億円、115.1%）

- ・主力「5つに切ったロールケーキ」やコンビニエンス向けが大きく伸長。

## スナックケーキ（160億円、97.9%）

- ・主力「スペシャルシリーズ」は順調も、コンビニエンス向けが苦戦。

■チルドケーキ



■シュークリーム



（大きなツイッシュ）

■スナックケーキ



（イチゴスペシャル）



※喫茶気分シリーズ  
（苺クリームのカッキーサンド）

■スイスロール



※プレミアムスイーツ  
（生クリームロール）

（2個入ケーキ）

※各製品の（ ）内は山崎製パン単体での売上高と前期比

コンビニエンス向けの対応強化。引き続き、市場ニーズを捉えた2極化、3極化戦略を徹底し、売上拡大図る

# デイリーヤマザキ事業の取り組み



「小売事業業績改善プロジェクト」が軌道に乗る。日次管理・週次管理の経営手法で改善進む

## 2023年12月期 業績

	実績	前期比	前期差
営業総収入	718億円	110.7%	69億円
営業利益	△17億円	—	13億円

## 2024年 計画

	計画	前期比	前期差
営業総収入	787億円	109.6%	69億円
営業利益	△7億円	—	10億円

## 「小売事業業績改善プロジェクト」の取り組み

当社の小売事業の業績回復を図るべく、2021年4月に発足。

### ■「小売事業業績改善プロジェクト小委員会」

- ・小売各社の好事例を共有。デイリーヤマザキの業績向上を第一優先に取り組む。

#### ○「デイリーホット」を中心に松戸・杉並リージョンの店舗改善を進める

- ・激戦区松戸リージョンでドミナント作戦を実施し、「デイリーホット」を中心に店舗改善を進め、適正価格に基づいた原価率の改善、人時販売高の向上等、収益改善に取り組む。昨年は杉並リージョンに注力し改善進む。今期は全国のリージョンにモデル店を設置し、松戸・杉並ドミナントの取り組みを全国に展開。各リージョンの成功事例を積み上げ、黒字化に向け、着実に改善を進める。

### ■「戦略製品・戦略商品開発推進チーム」

- ・2021年5月、ヤマザキパン本体の小売事業本部の中に結成。

#### ○「戦略製品・戦略商品開発推進チーム」を最大限に活用、売上に寄与

- ・デイリーヤマザキを中心に競争力のある製品・商品開発に取り組む。女性の製品開発体制を強化し、ニーズが高く話題性のある「売れて儲かる」製品開発を進め、昨年は「空飛ぶドーナツ」がヒット商品となる等、デイリーヤマザキ全体の売上・収益改善を牽引。足元は、「スイートルール」や「ダブルソフト」を使用した「コーンマヨネーズトースト」等の売上が好調。

### ●差別化戦略の中心「デイリーホット」の製品力強化



(チョコの塩バターパン)

### ●「デイリーホット」を中心とした売り場



### ●「大盛ランチパック」シリーズ



※今期2月全国発売 (特盛ランチパック)



(スイートルール)



※「ダブルソフト」使用

(コーンマヨネーズトースト)



# 目標とする経営指標・株主還元

## 目標とする経営指標

- ・ 2023年12月期は、連結経常利益率3.9%、連結ROE7.9%  
(負ののれんの影響を除いた実質ベースでのROEは7.2%)  
と目標(連結経常利益3%、連結ROE5%)を上回る
- ・ 今後、連結経常利益率4%、連結ROE7%の水準を維持するとともに更なる向上を目指し、ヤマザキパングループの発展に努める

## 株主還元

- ・ 株主の皆様への安定した配当を継続することを基本方針とし、連結配当性向の目標を30%に設定
- ・ 2023年12月期の配当は、1株につき25円を株主総会に付議(1株当たり3円増配)  
2024年12月期の配当予想は、1株につき同額の28円とする(2期連続の増配を予定)

### 一株当たり配当額(円)

2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年 (予想)
18	23 (記念配3)	20	20	22	22	22	25 (株主総会付議)	28

# 2024年・通期予想



「いのちの道」の教えに従った営業生産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」による「新しい価値の創造」を実現する部門別の業績向上対策の実践、実行、実証に取り組み、ヤマザキパングループ一丸となって業績向上に邁進

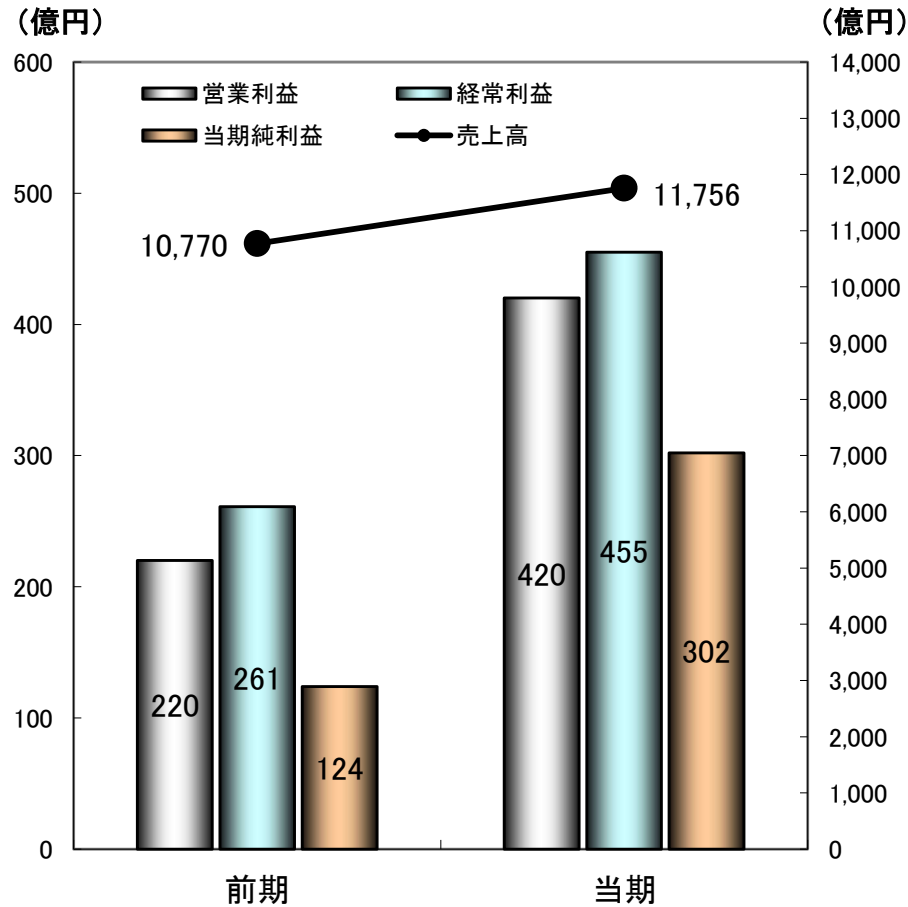
	連 結			単 体		
	通期予想	前期比	前期差	通期計画	前期比	前期差
売 上 高	1兆2,230億円	104.0%	474億円	8,430億円	102.6%	214億円
営 業 利 益	480億円	114.4%	60億円	325億円	105.8%	18億円
経 常 利 益	510億円	112.0%	55億円	370億円	104.8%	17億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	315億円	104.4%	13億円	240億円	104.4%	10億円

## パートⅡ

---

1. 2023年・決算概要
  2. 事業別売上高
  3. 営業利益増減要因（単体）
  4. 営業利益増減要因（連結）
  5. 経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益増減要因
  6. 2024年・業績予想
  7. 営業利益計画（単体）
  8. 営業利益予想（連結）
-

# 2023年決算概要



	2022年	2023年
連結売上高経常利益率	2.4%	3.9%
ROE	3.5%	7.9%

## ■ 連結

(百万円、%)

	実績	前期比較		予想比較	
		増減額	増減率	増減額	増減率
売上高	1,175,562	98,553	9.2	3,562	0.3
営業利益	41,962 (3.6)	19,929	90.5 (1.5)	2,462	6.2
経常利益	45,526 (3.9)	19,398	74.2 (1.4)	2,026	4.7
親会社株主に 帰属する 当期純利益	30,168 (2.6)	17,800	143.9 (1.4)	2,668	9.7

## ■ 単体

(百万円、%)

	実績	前期比較		計画比較	
		増減額	増減率	増減額	増減率
売上高	821,632	52,937	6.9	1,632	0.2
営業利益	30,710 (3.7)	15,541	102.5 (1.8)	1,710	5.9
経常利益	35,295 (4.3)	15,062	74.4 (1.7)	1,295	3.8
当期 純利益	22,987 (2.8)	11,852	106.4 (1.3)	1,487	6.9

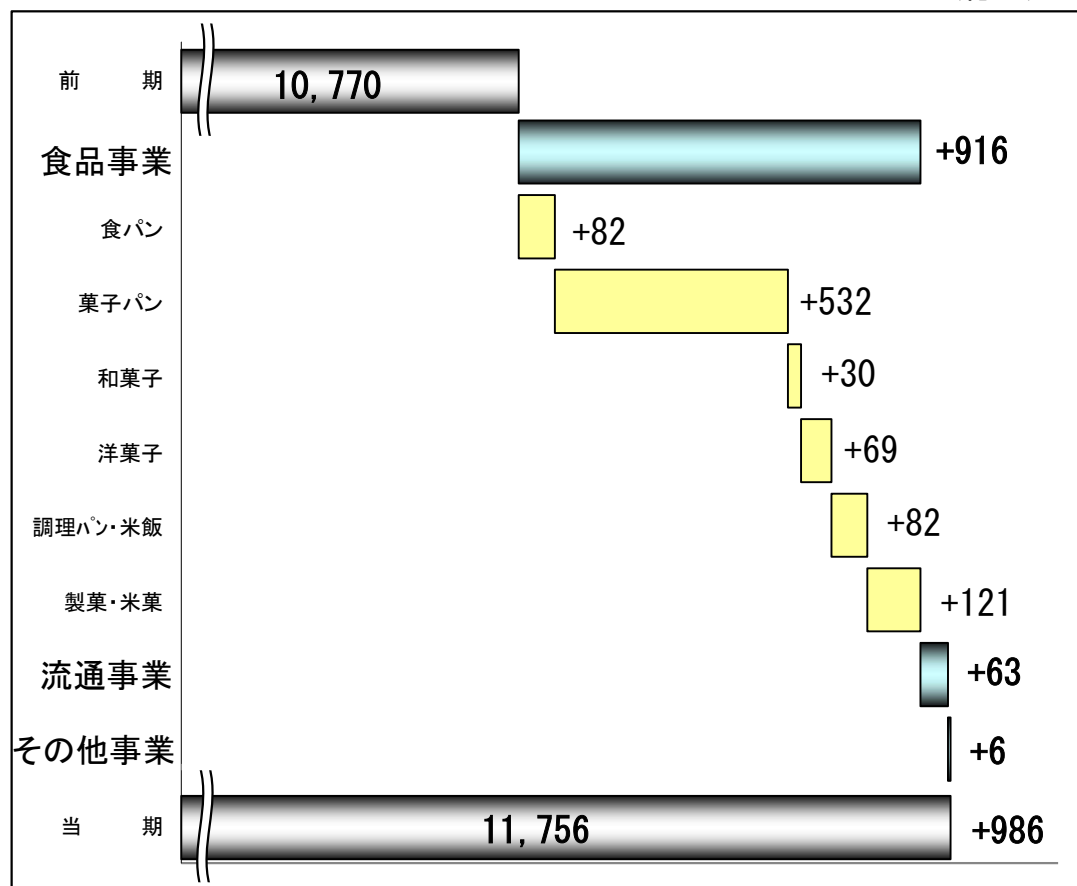
※利益欄の( )内の数字は売上高に対する利益率

※2023年YKベキングカンパニ連結に伴う負ののれんの影響を除いたROEは7.2%

# 事業別売上高

## ■事業別部門別売上高増減

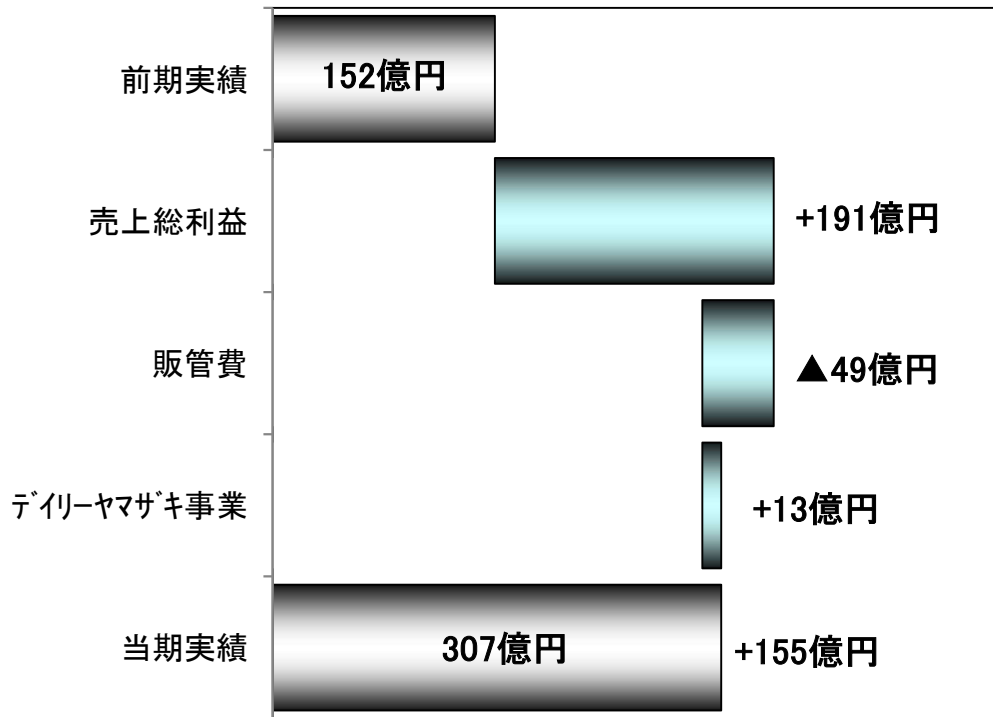
(億円)



(百万円、%)

	実績	増減額	増減率
食品事業	1,093,762	91,614	9.1
食パン	108,569	8,222	8.2
菓子パン	433,362	53,155	14.0
和菓子	73,793	3,000	4.2
洋菓子	151,918	6,924	4.8
調理パン・米飯類	152,962	8,241	5.7
製菓・米菓・その他	173,156	12,070	7.5
流通事業	67,952	6,295	10.2
その他事業	13,847	644	4.9
合計	1,175,562	98,553	9.2

# 営業利益増減要因(単体)



※グラフ中の▲は利益減少要因

※売上総利益、販管費は山崎製パン本体(デイリーヤマザキ事業除く)の増減

## ■山崎製パン本体(デイリーヤマザキ事業除く)

### ◇売上総利益(+191億円)

- ・売上増(485億円)により +221億円
- ・原材料費 ▲37億円
- ・労務費 +12億円
- ・経費 ▲10億円
- ・減価償却費 +2億円
- ・その他 +4億円

### ◇販管費(▲49億円)

- ・人件費 ±0億円
- ・経費 ▲46億円
- ・減価償却費 ▲3億円

## ■デイリーヤマザキ事業

### ◇デイリーヤマザキ事業(+13億円)

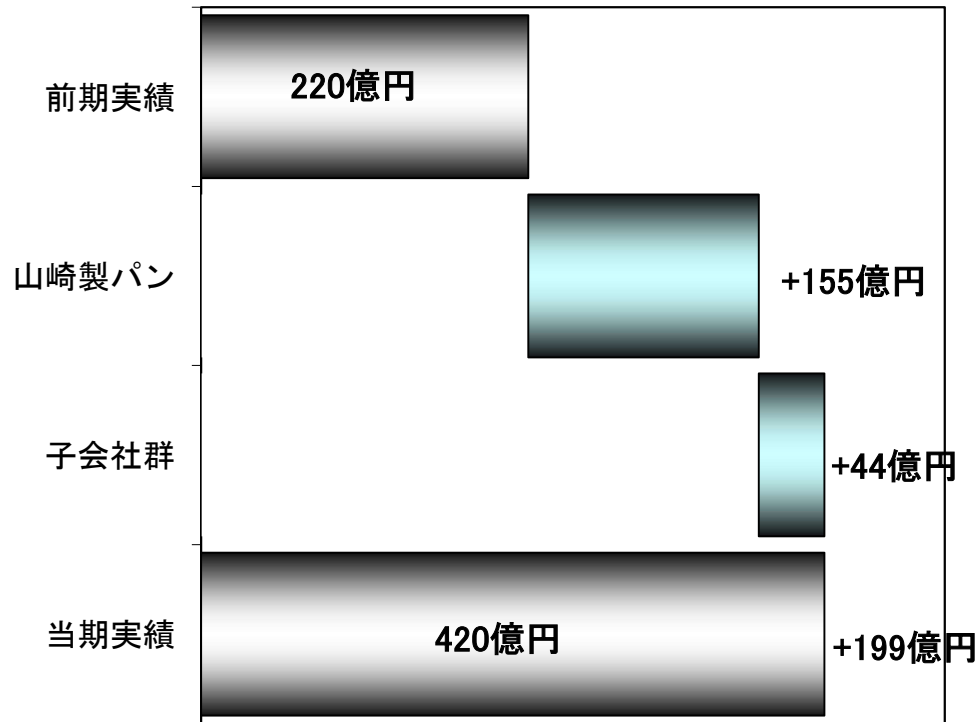
- ・当期営業利益 -17億円

<参考>

【原材料市況の影響】 ▲245億円

小麦粉▲49億円、油脂▲25億円、砂糖▲23億円、卵▲43億円、乳製品▲13億円、雑穀▲6億円、包装資材▲23億円、他▲63億円

# 営業利益増減要因(連結)



※子会社群は連結と山崎製パンの単純差額

## ◇主要子会社の2023年12月期業績

(百万円)

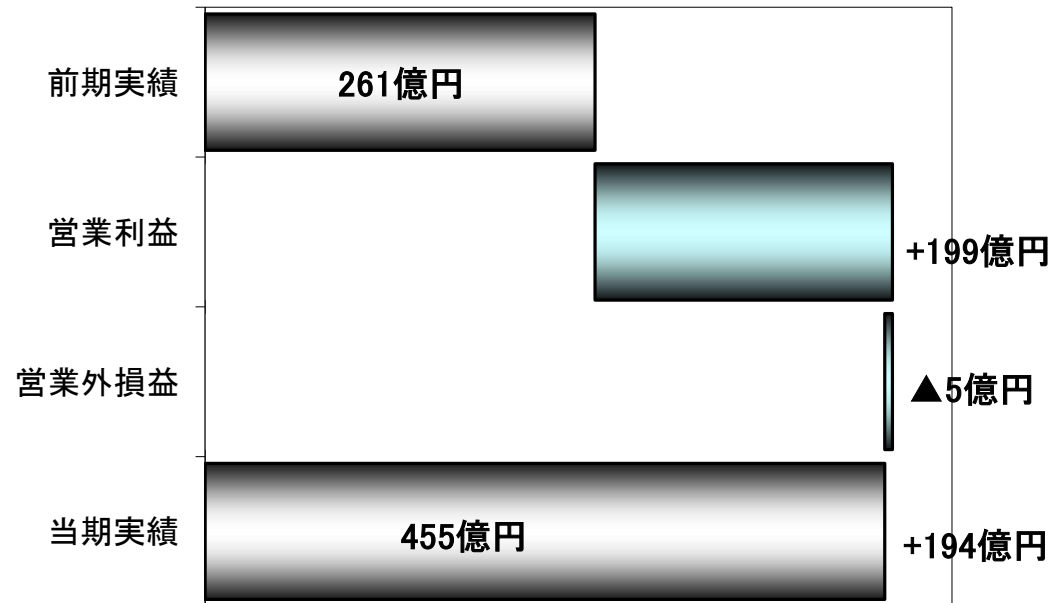
	売上高		営業利益	
	実績	増減額	実績	増減額
不二家(連結)	105,534	4,920	1,374	-2,959
サンデリカ	104,079	4,143	1,855	1,488
ヤマザキビスケット	31,896	2,722	1,018	1,468
ヴィ・ド・フランス	28,406	2,116	298	1,436
東ハト	26,672	2,017	1,434	447

※その他にアジア5社で+9億円、大徳食品で+5億円の増益要因がありました。

# 経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益増減要因



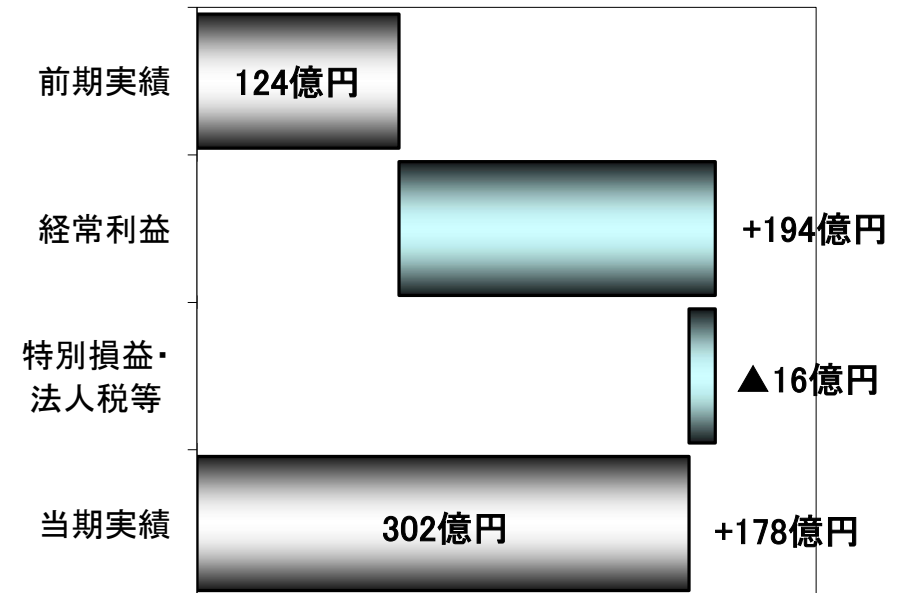
## ■ 経常利益



### ◇ 営業外損益

- ・為替差益の減少 ▲4億円

## ■ 親会社株主に帰属する当期純利益



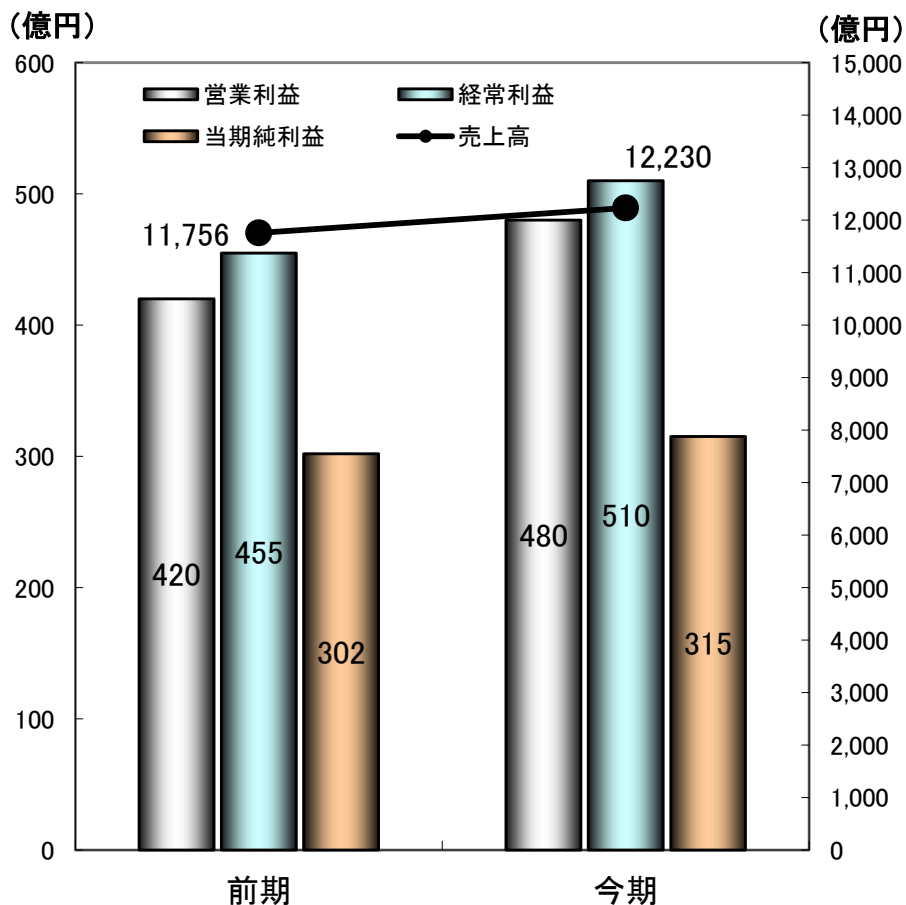
※グラフ中の▲は利益減少要因

### ◇ 特別損益・他

- ・YKベーキングカンパニー新規連結に伴う負ののれん +27億円
- ・法人税等の増加 ▲55億円
- ・非支配株主に帰属する当期純利益の減少 +7億円



# 2024年業績予想



(百万円、%)

	連結			単体		
	予想	増減額	増減率	計画	増減額	増減率
売上高	1,223,000	47,437	4.0	843,000	21,367	2.6
営業利益	48,000 (3.9)	6,037	14.4 (0.3)	32,500 (3.9)	1,789	5.8 (0.2)
経常利益	51,000 (4.2)	5,473	12.0 (0.3)	37,000 (4.4)	1,704	4.8 (0.1)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	31,500 (2.6)	1,331	4.4 (-)	24,000 (2.8)	1,012	4.4 (0.1)

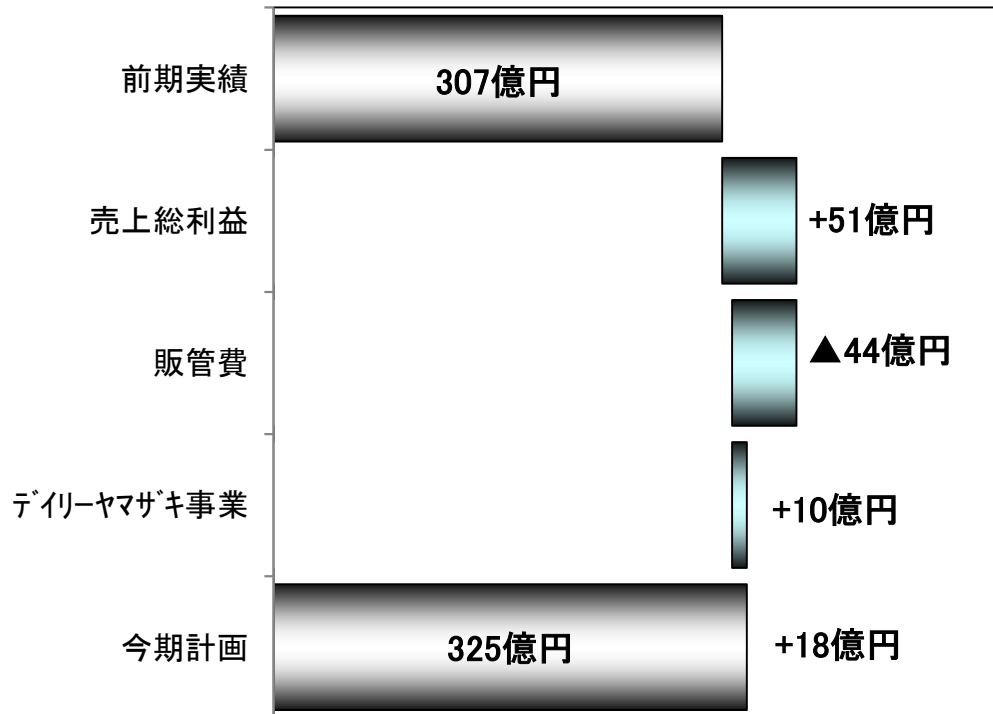
※親会社株主に帰属する当期純利益の前期実績(30,168百万円)から負ののれん発生益(2,697百万円)を控除した前期実績は27,471百万円となり、増減額は4,028百万円、増減率は14.7%になります。

※利益欄の( )内の数字は売上高に対する利益率

	2023年	2024年
連結売上高経常利益率	3.9%	4.2%
ROE	7.9%	7.7%

※2023年負ののれんの影響を除いたROEは7.2%

# 営業利益計画(単体)



※グラフ中の▲は利益減少要因

※売上総利益、販管費は山崎製パン本体(デイリーヤマザキ事業除く)の増減

## ■山崎製パン本体(デイリーヤマザキ事業除く)

### ◇売上総利益(+51億円)

- ・売上増(164億円)により+73億円
- ・原材料費 ±0億円
- ・労務費 ▲11億円
- ・経費 ▲10億円
- ・減価償却費 ▲2億円
- ・その他 +1億円

### ◇販管費(▲44億円)

- ・人件費 ▲18億円
- ・経費 ▲18億円
- ・減価償却費 ▲8億円

## ■デイリーヤマザキ事業

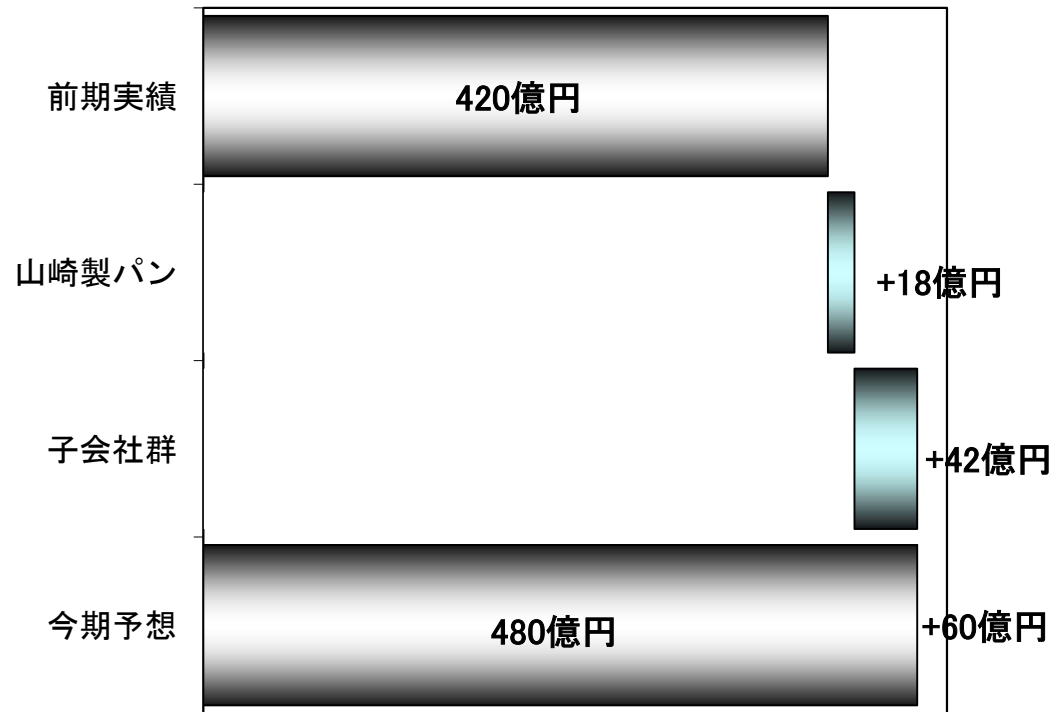
### ◇デイリーヤマザキ事業(+10億円)

- ・営業利益計画 -7億円

<参考>

【原材料市況の影響】 ▲19億円  
小麦粉26億円、油脂▲7億円、砂糖▲17億円、  
卵23億円、乳製品▲7億円、雑穀2億円、  
包装資材▲11億円、その他▲28億円

# 営業利益予想(連結)



※子会社群は連結と山崎製パンの単純差額

## ◇主要子会社の2024年12月期計画 (百万円)

	売上高		営業利益	
	計画	増減額	計画	増減額
不二家(連結)	109,000	3,465	3,600	2,225
サンデリカ	106,530	2,450	2,290	434
YKベーキングカンパニー	35,160	10,591	320	132
ヤマザキビスケット	32,460	563	1,050	31
ヴィ・ド・フランス	29,280	873	700	401
東ハト	27,660	987	1,620	185

※その他に米国3社で+7億円、アジア5社で+4億円、大徳食品で+3億円の増益を計画しています。

※YKベーキングカンパニーの増減額は、2023年4月1日から12月31日の9ヵ月間に対する増減額です。

本資料の予想は、本資料発表日現在において、入手可能な情報あるいは想定できる市場動向などを前提としており不確実性が含まれています。  
実際の業績は、今後の様々な要因により、予想と異なる結果となる可能性があります。

本資料に関するお問合せ先  
山崎製パン広報・IR室 03-3864-3126