平成29年12月期

決算説明会

平成30年2月19日

山崎製パン株式会社

パートⅠ

１．平成２９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．株主還元

８．平成３０年・通期予想

平成29年・12月期決算概要

ヤマザキ

売上計画達成も収益面で苦戦。低価格志向に加え、人件費・物流費上昇等が影響

	連結				単体			
	実績	前期比	前期差	予想比	実績	前期比	前期差	計画比
売上高	1兆532億円	101.1%	112億円	100.2%	7,449億円	101.3%	98億円	100.2%
営業利益	301億円	85.6%	▲51億円	98.3%	229億円	97.9%	▲5億円	100.6%
経常利益	321億円	87.1%	▲48億円	98.3%	264億円	100.3%	1億円	100.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	251億円	138.1%	69億円	102.9%	178億円	121.0%	31億円	108.0%

- 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」に取り組み、営業・生産が一体となって、市場の変化に対応した「二極化戦略」を展開。
- 「神戸工場」稼働後の生産販売体制を見据えた製品戦略・営業戦略を進め、本年2月1日「神戸工場」竣工稼働。大阪第一工場の生産移管を基本計画とし、パン類主力品を集中生産。今期生産高155億円を計画。
- 「総合クリエイションセンター」も昨年より本格稼働開始、21世紀のヤマザキの前進基地として活用。
- 単体はパン部門が牽引し売上堅調も、人件費・物流費上昇し収益面でやや苦戦。デイリーヤマザキ事業、上期は計画線で収益改善も下期に苦戦。
- 主要子会社は、東ハトが増収増益で貢献。不二家、ヤマザキビスケット、ヴィドフランス、サンデリカが苦戦。ヤマザキビスケットは昨年12月より「ノアール」「ルヴァンプライムスナック」等新製品発売で攻勢。

食パン部門の製品施策・営業戦略

主力ブランド売上好調、サンドイッチ用食パンも寄与。今期「おいしい健康志向」製品群を充実強化

	上半期	下半期	通期
連結売上高（前期比）	５０８億円（101.0%）	４５７億円（104.4%）	９６５億円（102.5%）

単体売上高前期比	平均単価	数　量
104.1%	1.1%上昇	3.0%増加

※平均単価、数量は 単体実績

ロイヤルブレッド　（190億円、105.9%）

・最上級粉を使用した「ロイヤルブレッドプレミアム」を3月発売し、ブランド力強化。品質訴求の営業戦略で、収益面でも貢献。

超芳醇　（109億円、89.1%）

・「超芳醇」+「スイートブレッド」（29億円、203%）で前年を上回る。

ダブルソフト　（75億円、101.8%）

・品質向上で順調な売上継続。本年1月おいしい健康志向の「ダブルソフト全粒粉」新発売。

ふんわり食パン　（52億円、92.6%）

・昨年9月シールド乳酸菌を配合してリニューアル発売。

低価格帯食パン群　（181億円、86.7%）

「ゴールド」シリーズ　（73億円、227.7%）

・本物志向の小型バラエティ食パンとして、売上好調。

サンドイッチ用食パン　（141億円、120.1%）

・最上級粉を使用して品質ｱｯﾌﾟ、流通各ﾍﾞﾝﾀﾞｰとの取引き拡大。

（ロイヤルブレッド）

（ロイヤルブレッド プレミアム）

（超芳醇）

（スイートブレッド）

（ダブルソフト）

＜ゴールドシリーズ＞

（レーズン ゴールド(3)）

（チーズ ゴールド(3)）

（チョコ ゴールド(3)）

＜おいしい健康志向製品＞

（ふんわり食パン）

（ダブルソフト全粒粉）

※各製品の（　）内は山崎製パン単体での売上高と前期比

菓子パン部門の製品施策・営業戦略

営業・生産一体となった「二極化戦略」推進と主力製品の品質向上で下期急回復

	上半期	下半期	通期
連結売上高（前期比）	１，８０８億円（ 99.3%）	１，７８８億円（102.6%）	３，５９６億円（100.9%）

平均単価	数　量
0.3%低下	0.7%増加

平均単価、数量は単体実績

菓子パン　（1,822億円、101.0%）

「ランチパック」シリーズ　（356億円、101.0%）

・ﾊﾟﾝの品質向上後、売上堅調。全粒粉入り食ﾊﾟﾝ使用製品新発売。

ミニパン　（315億円、95.8%）

・今期「薄皮ｼﾘｰｽﾞ」の生地のしっとり感と風味向上させ再拡販。

食卓ロール　（202億円、99.6%）

主力菓子パン　（949億円、103.2%）

・生地の品質向上を図った「ヤマザキ菓子パン」シリーズや、フィリングをたっぷりサンドした小型「コッペパン」好調。

ペストリー　（484億円、99.8%）

・品質改善した「ﾎﾜｲﾄﾃﾞﾆｯｼｭｼｮｺﾗ」等好調もＣＶＳ対応に遅れ。

ドーナツ　（407億円、94.4%）

・ＣＶＳカウンタードーナツ減少の影響残る。ケーキﾄﾞｰﾅﾂ好調。

VEMﾊﾟﾝ・ﾊｰﾄﾞﾛｰﾙ　（405億円、106.7%）

・「塩バターフランス」が売上9億円と寄与。当社独自のルヴァン種活用強化し、夕食用食事パン開発など新たな需要を創造。

■「ランチパック」

（ハンバーグ）
全粒粉入り食パン使用

■ミニパン

（薄皮つぶあんぱん）

■主力菓子パン

（ﾐﾙｸﾁｮｺｸﾘｰﾑｺﾛﾈ）

（ﾀﾞﾌﾞﾙﾁｮｺｸﾘｰﾑｺｯﾍﾟﾊﾟﾝ）

■ペストリー

（ﾎﾜｲﾄﾃﾞﾆｯｼｭｼｮｺﾗ）

（ミニスナックゴールド）

■ドーナツ

（ＳＰケーキドーナツ）

■ＶＥＭパン・ハードロール

（塩バターフランス）

※各製品の（　）内は山崎製パン単体での売上高と前期比

和菓子部門の製品施策・営業戦略

蒸しパン、焼菓子がやや苦戦。中華まんは具材と生地の品質改善で売上伸長

	上半期	下半期	通期
連結売上高（前期比）	３４３億円（101.0%）	３６７億円（ 98.5%）	７１０億円（ 99.7%）

和生菓子　（297億円、99.9%）

・主力の「串団子」、「大福」、「饅頭」は堅調な売上推移。
・「山崎謹製」シリーズ苦戦。「ホットケーキサンド」は、昨年10月から品質向上し、売上回復傾向。

蒸しパン　（149億円、97.0%）

・主力ＮＢの「三角蒸しパン」「北海道チーズ蒸しケーキ」が苦戦。
・11月に品質向上を図った「三角蒸しパン」は足元順調。「北海道チーズ蒸しケーキ」も足元回復傾向。

焼菓子　（71億円、98.0%）

・5個入りのＬＬ饅頭製品は堅調に推移するも「ブッセ」が苦戦。
・「ブッセ」は昨年11月に生地のふんわり感向上させ、売上回復。

中華まん　（114億円、103.9%）

・具材に生野菜を使用して、味や食感を改善。発酵技術の向上で生地のしっとり感を高める。主力の「具たっぷり」シリーズが大きく売上伸ばす。

■和生菓子

（三色団子）

（桜風味まん(4)）

（ホットケーキサンド）

■蒸しパン

（北海道チーズ蒸しケーキ）

（三角蒸しパン）

■焼菓子

（焼菓子ミックス）

（いちごブッセ）

■中華まん

（具たっぷり肉まん）

※各製品の（ ）内は山崎製パン単体での売上高と前期比

洋菓子部門の製品施策・営業戦略

不二家洋菓子店がやや苦戦。ヤマザキパンのチルドケーキやスナックケーキが順調

	上半期	下半期	通期
連結売上高（前期比）	６６６億円（100.1%）	６８３億円（101.3%）	１，３４９億円（100.7%）
単体売上高（前期比）	４６８億円（101.5%）	４８４億円（101.8%）	９５２億円（101.7%）

チルドケーキ　（361億円、103.9%）

・主力の「まるごとバナナ」や、品質向上した量販店用「2個入りケーキ」が大きく売上を伸ばす。
・ＣＶＳﾁｪｰﾝ対応の「カマンベールチーズスフレ」22億円と寄与。

シュークリーム　（124億円、95.3%）

・プレミアムスイーツシリーズ、ＣＶＳ向け製品対応遅れる。
・足元は主力ＮＢの「大きなシュー」ｼﾘｰｽﾞや品質向上したプレミアムスイーツの「カスタード＆ホイップシュー」が好調に推移。

スイスロール　（182億円、96.9%）

・主力ＮＢの「ダブルロール」、「5つに切ったロールケーキ」は順調も、プレミアムスイーツシリーズ、ＣＶＳ向け製品対応遅れる。

スナックケーキ　（139億円、103.9%）

・バターを配合して風味と食感の改善を図った、主力ＮＢ製品の「スペシャル」シリーズ順調。
・チルド対応の新製品「ダブルクリームサンド」も売上を伸ばす。

■チルドケーキ

（まるごとバナナ）

（まるごと苺）

（量販店2個入りケーキ）

■シュークリーム

（ｶｽﾀｰﾄﾞ＆ﾎｲｯﾌﾟｼｭｰ）
ﾌﾟﾚﾐｱﾑｽｲｰﾂｼﾘｰｽﾞ

■スイスロール

（ダブルロール）

（5つに切ったロールケーキ）

■スナックケーキ

（アーモンドスペシャル）

（バナナスペシャル）

※各製品の（　）内は山崎製パン単体での売上高と前期比

デイリーヤマザキ事業の取り組み

上期はほぼ計画線で収益改善も、下期に苦戦。商品本部の充実強化を中心に業績改善推進

平成29年12月期業績

(%)

	実績	前年比	前年差
営業総収入	669億円	97.6	▲16億円
営業利益	△8億円	ー	+0億円

	12月末店舗数	前年12月末差
直営店数	318店	-20店
FC店数	1,235店	+2店
合計	1,553店	-18店

	上期	下期	通期
全店売上前比	99.2	98.7	99.0
既存店売上前比	98.6	99.2	98.9
客数前比	98.6	98.3	98.4

	直営重点管理 111店(通期)
日商前比	100.4
客数前比	98.6

商品本部の充実強化

昨年5月の公正取引委員会からの勧告を機に、商品本部の体制整備と、業務の抜本的見直しに取り組み、商品本部が売上と収益の結果にまで責任を持つ体制を確立する。

商品企画開発部を新設

・デイリーヤマザキ事業における種蒔きの仕事である、商品開発力の充実強化。
・米飯、サンドイッチ、麺類などＣＶＳの主力カテゴリーを中心に原料調達から見直し、高品質で競争力があり収益性を考慮した商品を企画開発。

商品仕入業務の充実強化

・ヤマザキグループ小売部門(デイリーヤマザキ、Ｙショップ、スーパーヤマザキ)が一体となった商品仕入機構を構築。
・ヤマザキグループ総力を生かして「競争力のあるＰＢ商品の開発」「自社物流を活用した効率的な仕入商品供給体制の構築」「適正なアイテム集約による配荷率向上」などに取り組み、商品一品一品の値入率の改善、店舗収益の向上図る。

■「ベストセレクションおにぎり」シリーズの開発

・具材の品質や量、米や海苔のグレード、炊飯・成形方法などあらゆる面から品質改善。同時に品質に見合う価格へ改定。

・昨年11月～関東で発売(5品種)
本年 2月～全国で発売(8品種)

・自社業態の「Ｙショップ」でも販売開始

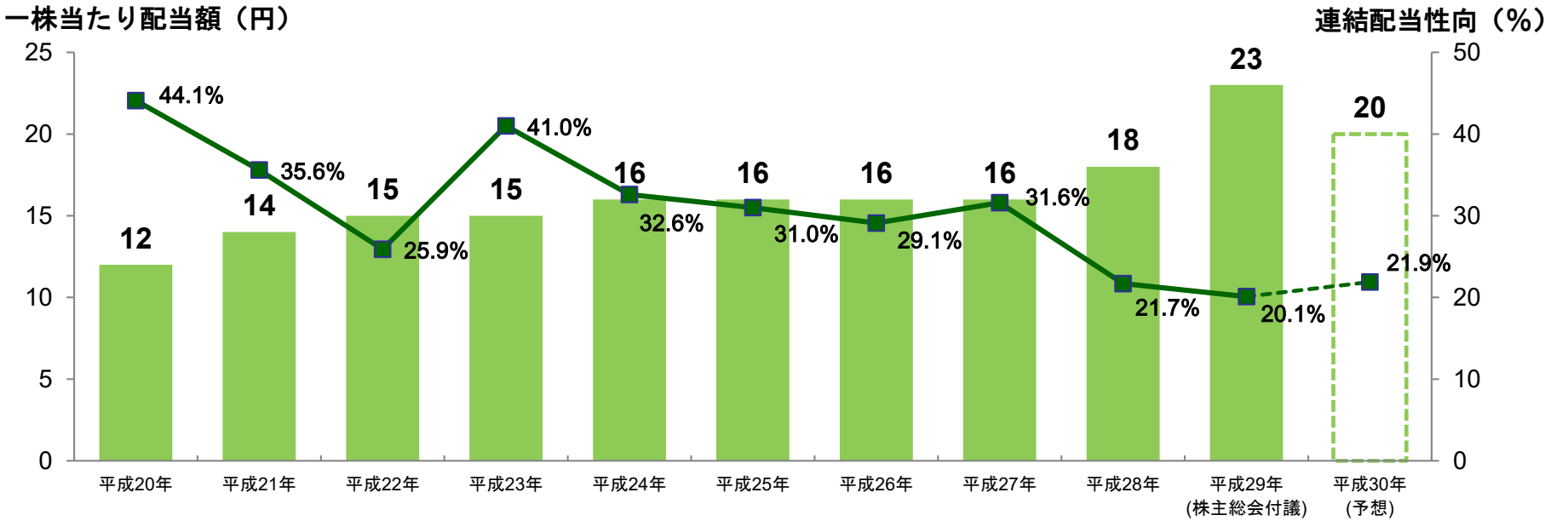
(紅鮭)

(まぐろわさび醤油)

株主還元

利益配分に関する基本方針

- 各事業年度の業績の状況と将来の事業展開を総合的に勘案し、企業基盤の強化のための内部留保にも配慮しつつ、連結配当性向２５％を目標に安定した配当を継続することを基本方針とする。
- 平成29年12月期配当は普通配当を2円増配の20円とし、これに創業70周年記念配当3円を加え、一株につき23円とし株主総会に付議。



平成30年・通期予想

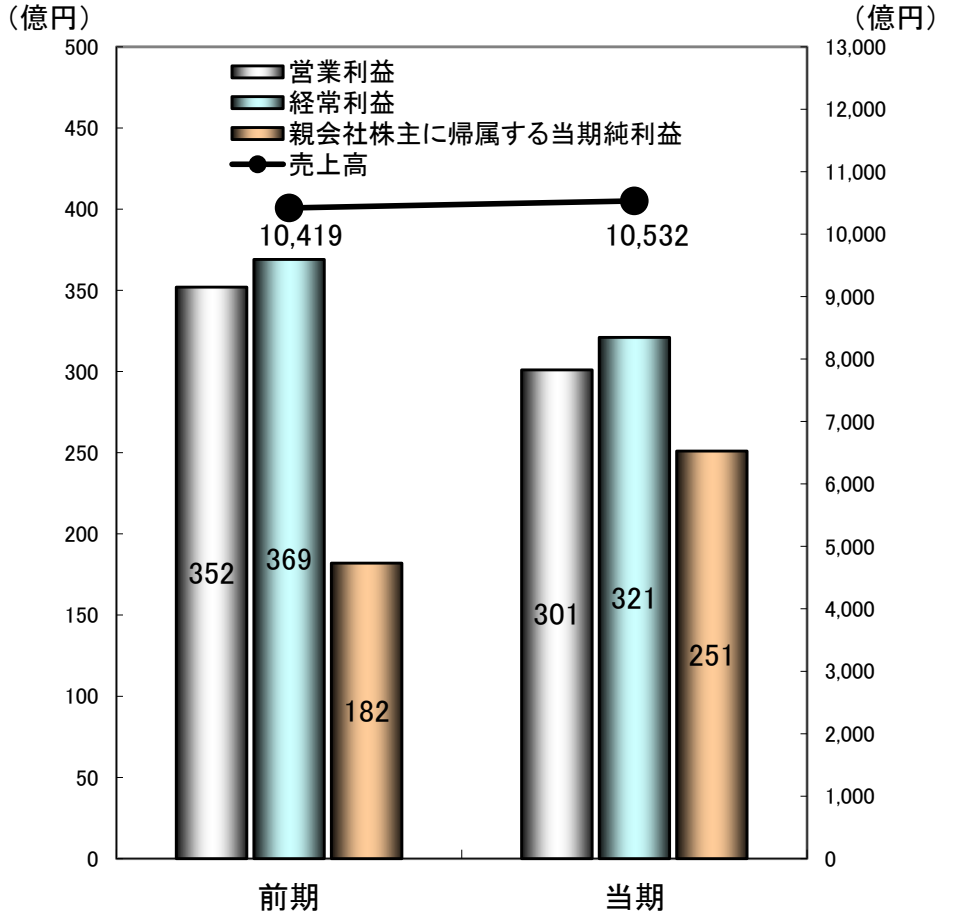
「21世紀のヤマザキの経営方針」に従って、今期計画達成に向けグループ一丸となって努力

	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	１兆７２０億円	１０１．８％	１８８億円	７，５９０億円	１０１．９％	１４１億円
営業利益	３６０億円	１１９．６％	５９億円	２４０億円	１０４．７％	１１億円
経常利益	３７０億円	１１５．１％	４９億円	２７０億円	１０２．２％	６億円
親会社株主に帰属する当期純利益	２００億円	７９．７％	▲５１億円	１７９億円	１００．２％	０億円

パートⅡ

1. 平成２９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. 貸借対照表
7. キャッシュ・フロー
8. 平成３０年・業績予想
9. 営業利益計画（単体）
10. 営業利益予想（連結）

平成29年・決算概要



■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	1,053,164	11,221	1.1	2,164	0.2
営業利益	30,087 (2.9)	−5,081	−14.4 (−0.5)	−512	−1.7
経常利益	32,143 (3.1)	−4,761	−12.9 (−0.5)	−556	−1.7
親会社株主に帰属する当期純利益	25,106 (2.4)	6,931	38.1 (0.6)	706	2.9

■単体

（百万円、%）

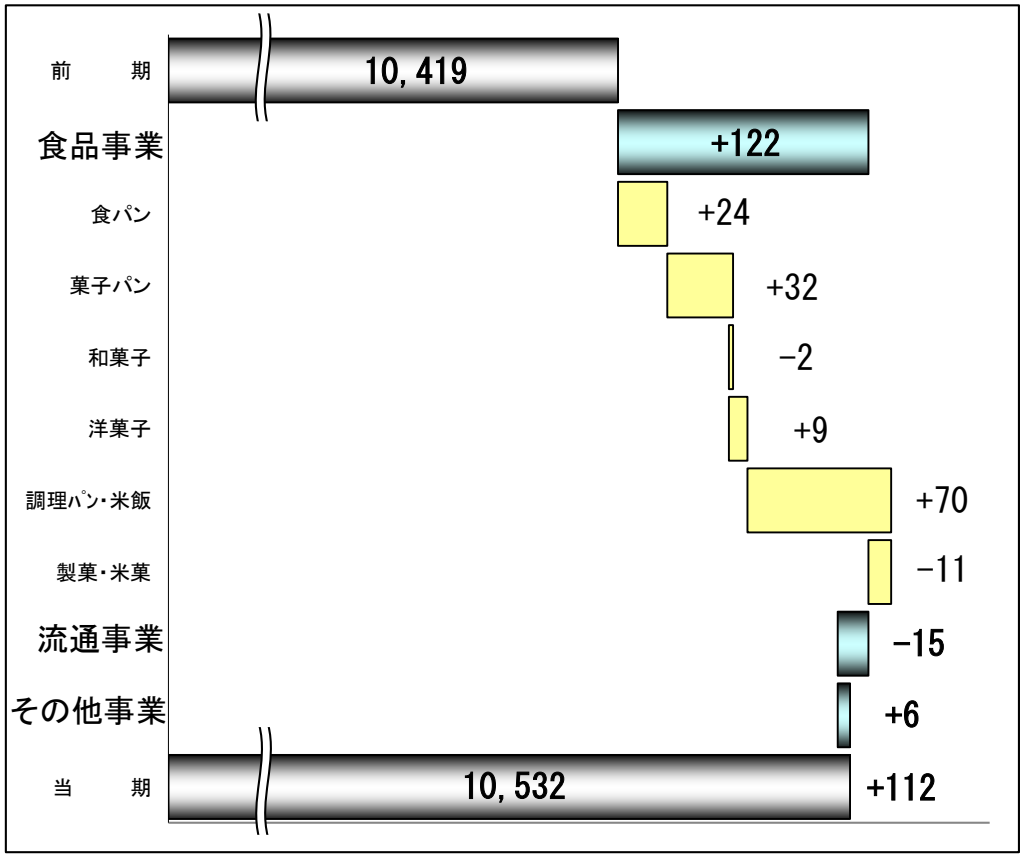
	実績	前期比較		計画比較	
		増減額	増減率	増減額	増減率
売上高	744,922	9,818	1.3	1,422	0.2
営業利益	22,925 (3.1)	−503	−2.1 (−0.1)	125	0.6
経常利益	26,427 (3.5)	85	0.3 (−)	27	0.1
当期純利益	17,811 (2.4)	3,087	21.0 (0.4)	1,311	8.0

※（ ）内の数字は売上高に対する比率

事業別売上高

■事業別部門別売上高増減

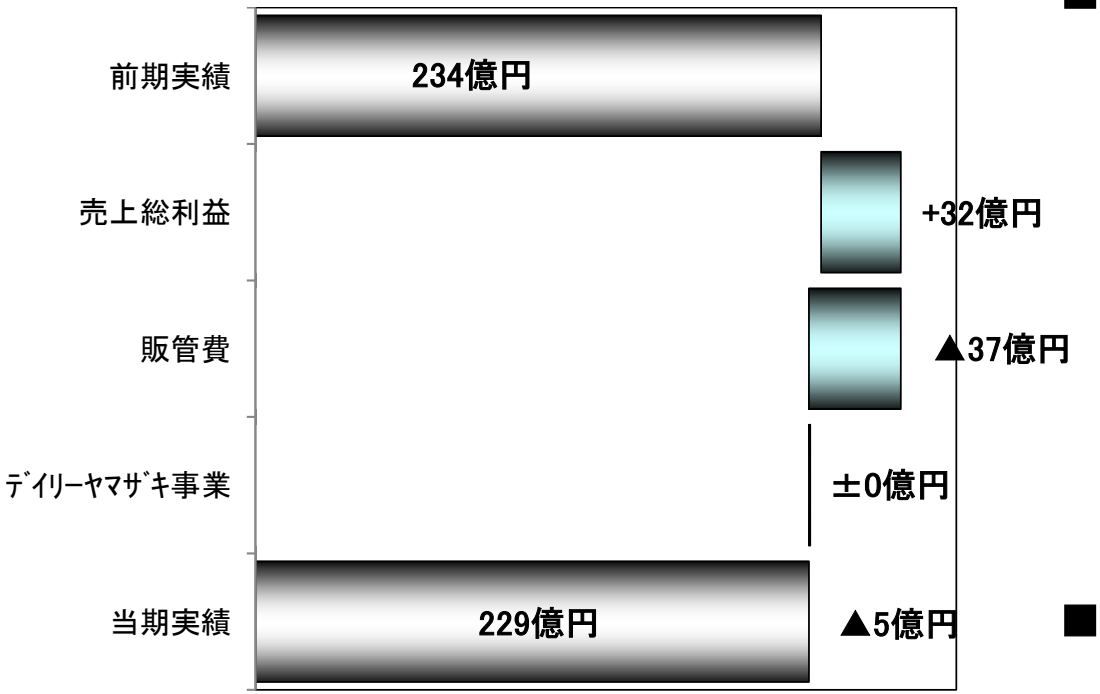
（億円）



（百万円、%）

	実績	増減額	増減率	構成比
食品事業	982,116	12,175	1.3	93.3
食パン	96,493	2,393	2.5	9.2
菓子パン	359,571	3,229	0.9	34.1
和菓子	70,991	−226	−0.3	6.7
洋菓子	134,907	913	0.7	12.8
調理パン・米飯類	155,298	6,986	4.7	14.8
製菓・米菓・その他	164,854	−1,121	−0.7	15.7
流通事業	60,401	−1,542	−2.5	5.7
その他事業	10,646	588	5.9	1.0
合計	1,053,164	11,221	1.1	100.0

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(ﾃﾞｲﾘｰﾔﾏｻﾞｷ事業除く)の増減

■山崎製パン本体(ﾃﾞｲﾘｰﾔﾏｻﾞｷ事業除く)

◇売上総利益(+32億円)

- ・売上増(124億円)により +57億円
- ・原材料費 +8億円
- ・労務費 ▲13億円
- ・経費 ±0億円
- ・減価償却費 +5億円
- ・その他 ▲24億円

◇販管費(▲37億円)

- ・人件費 ▲6億円
- ・経費 ▲28億円
- ・減価償却費 ▲2億円

■デイリーヤマザキ事業

◇デイリーヤマザキ事業(±0億円)

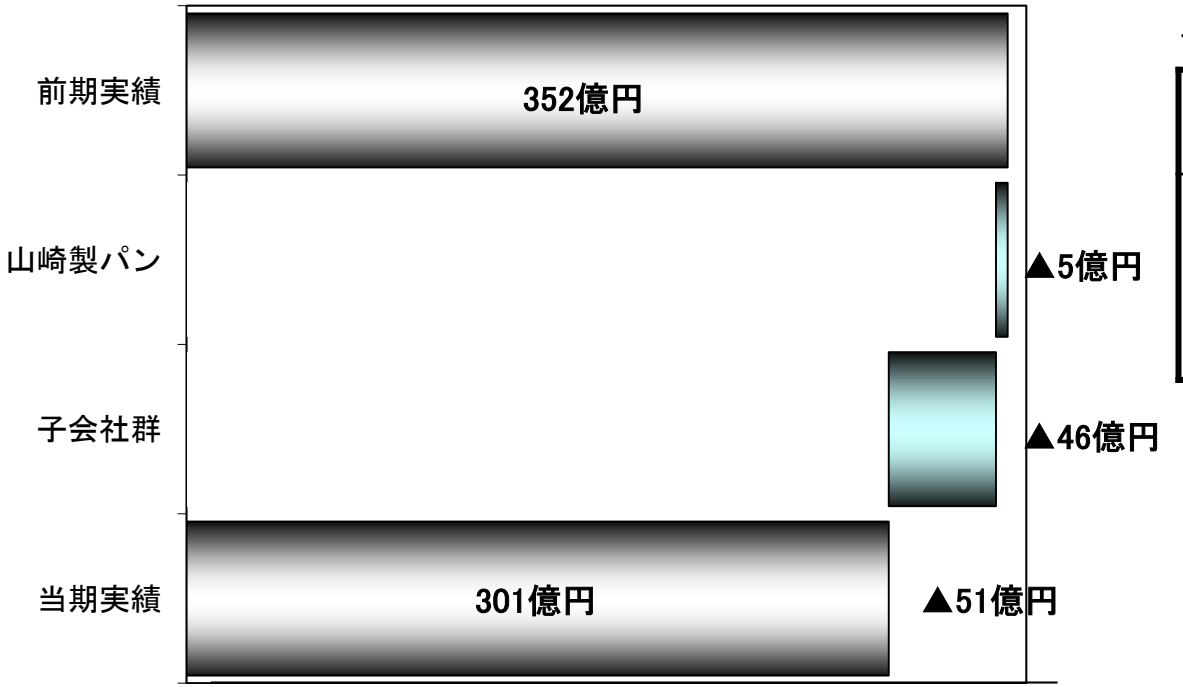
- ・当期営業利益 -8億円

〈参考〉

【原材料市況の影響】 25億円

小麦粉20億円、油脂±0億円、砂糖▲3億円、卵±0億円、
乳製品▲2億円、雑穀3億円、包装資材1億円、その他6億円

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
※グラフ中の▲は利益減少要因

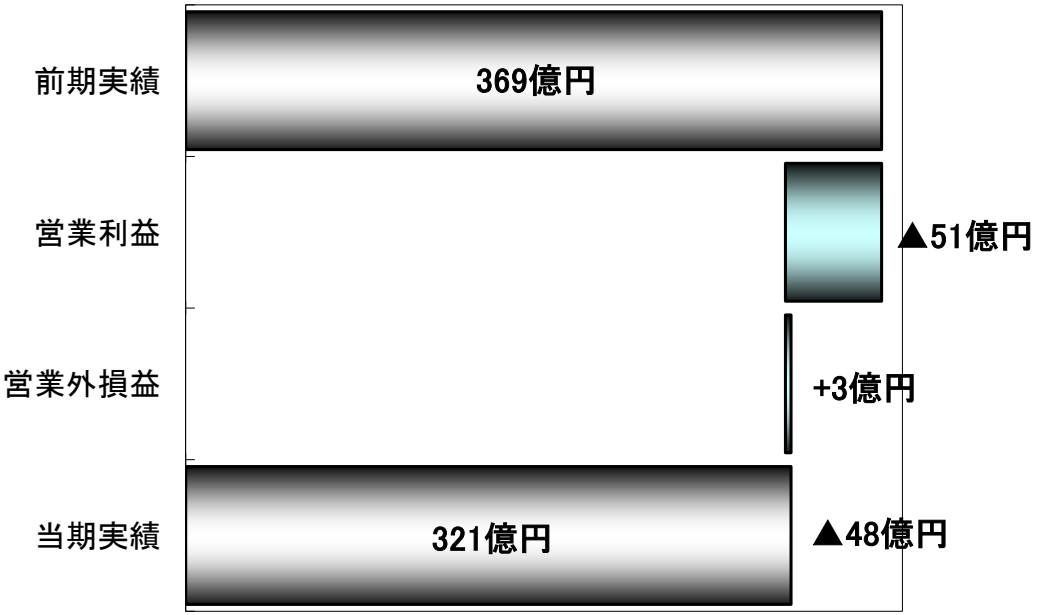
◇主要子会社の平成29年12月期業績

(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)	105,915	1,514	1,128	-1,386
サンデリカ	114,871	4,806	2,613	-352
ヤマザキビスケット	32,717	-6,096	166	-2,341
ヴィ・ド・フランス	33,444	-592	-60	-793
東ハト	24,694	1,660	981	243

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

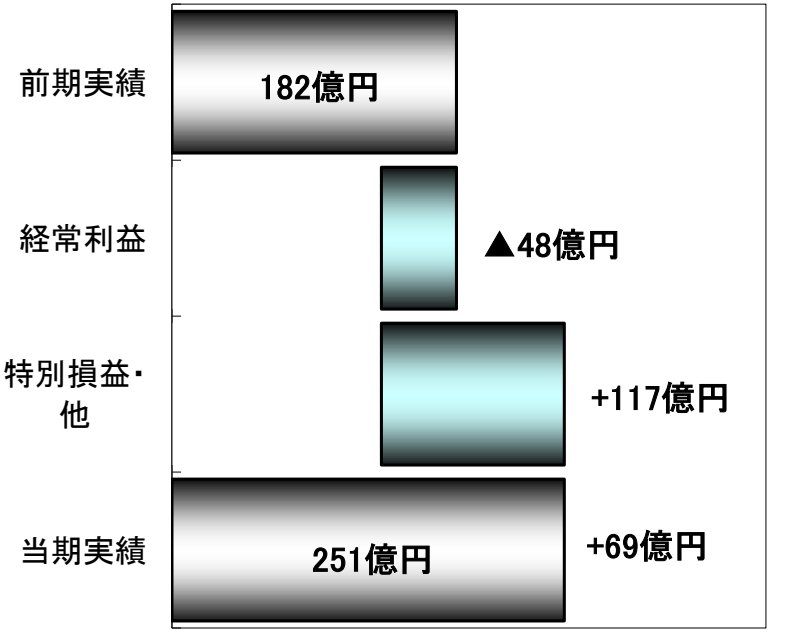


※グラフ中の▲は利益減少要因

◇営業外損益

・金融収支の改善 3億円

■親会社株主に帰属する当期純利益



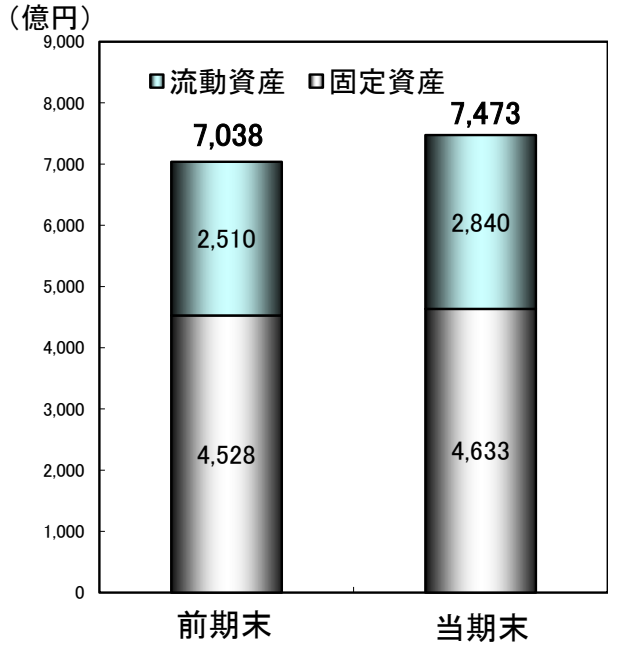
※グラフ中の▲は利益減少要因

◇特別損益・他

・不二家固定資産売却益 122億円
・法人税等の減少 23億円
・非支配株主に帰属する当期純利益の増加▲41億円

貸借対照表

■資産



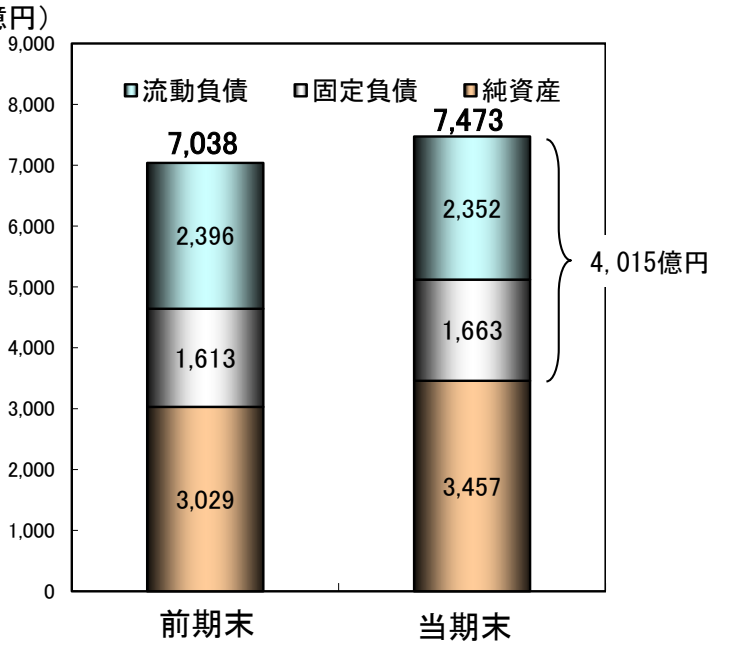
◇流動資産2,840億円（+329億円）

・現金及び預金の増加（+255億円）
・受取手形及び売掛金の増加（+50億円）

◇固定資産4,633億円（+104億円）

・有形固定資産の増加（+38億円）
（設備投資額（有形固定資産）464億円
減価償却費（〃）335億円、除売却等94億円）
・無形固定資産の減少（−21億円）
・投資その他の資産の増加（+87億円）
・投資有価証券の増加（+126億円）

■負債・純資産



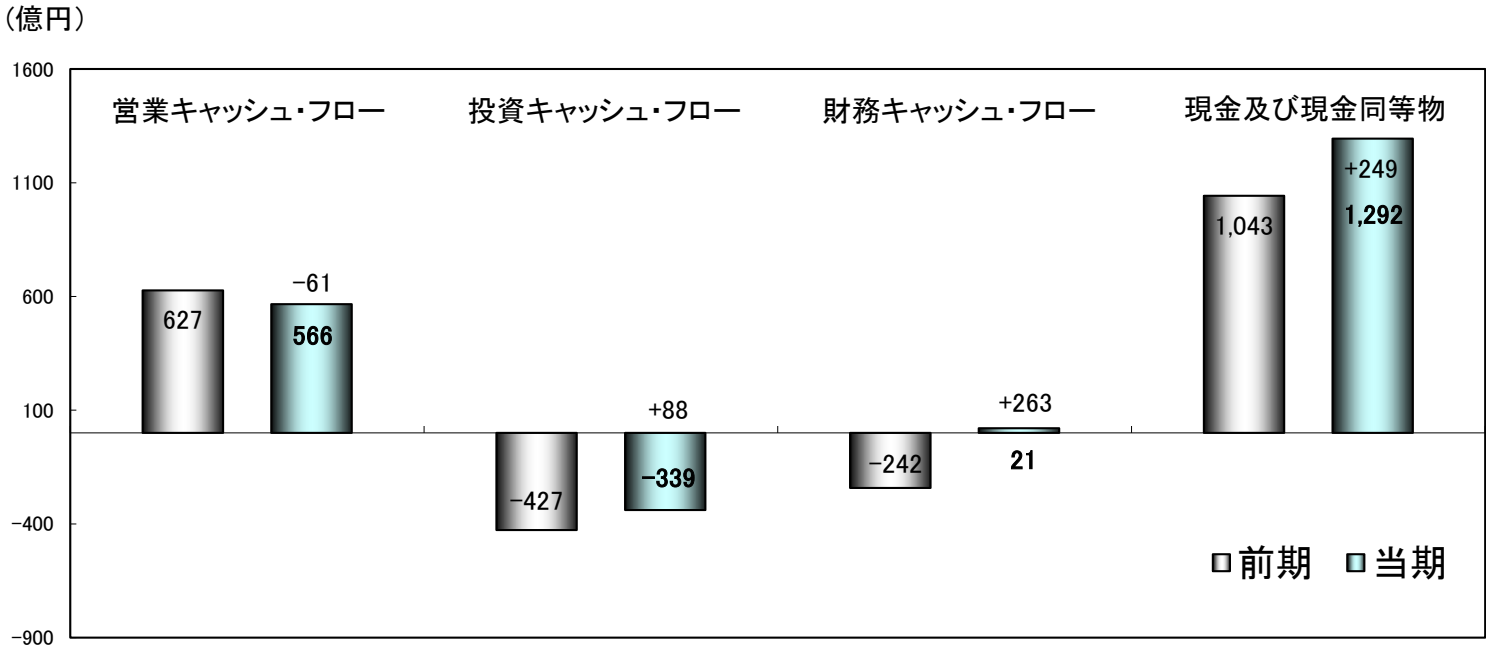
◇負債合計4,015億円（+6億円）

・社債を含めた借入金の増加（+95億円）
・退職給付に係る負債の減少（−72億円）

◇純資産3,457億円（+428億円）

・利益剰余金の増加（+217億円）
・その他有価証券評価差額金の増加（+84億円）
・退職給付に係る調整累計額の減少（+67億円）

キャッシュ・フロー



◇営業キャッシュ・フロー

・売掛金の増加　−51億円

◇投資キャッシュ・フロー

・有形固定資産取得による支出の増加　−136億円

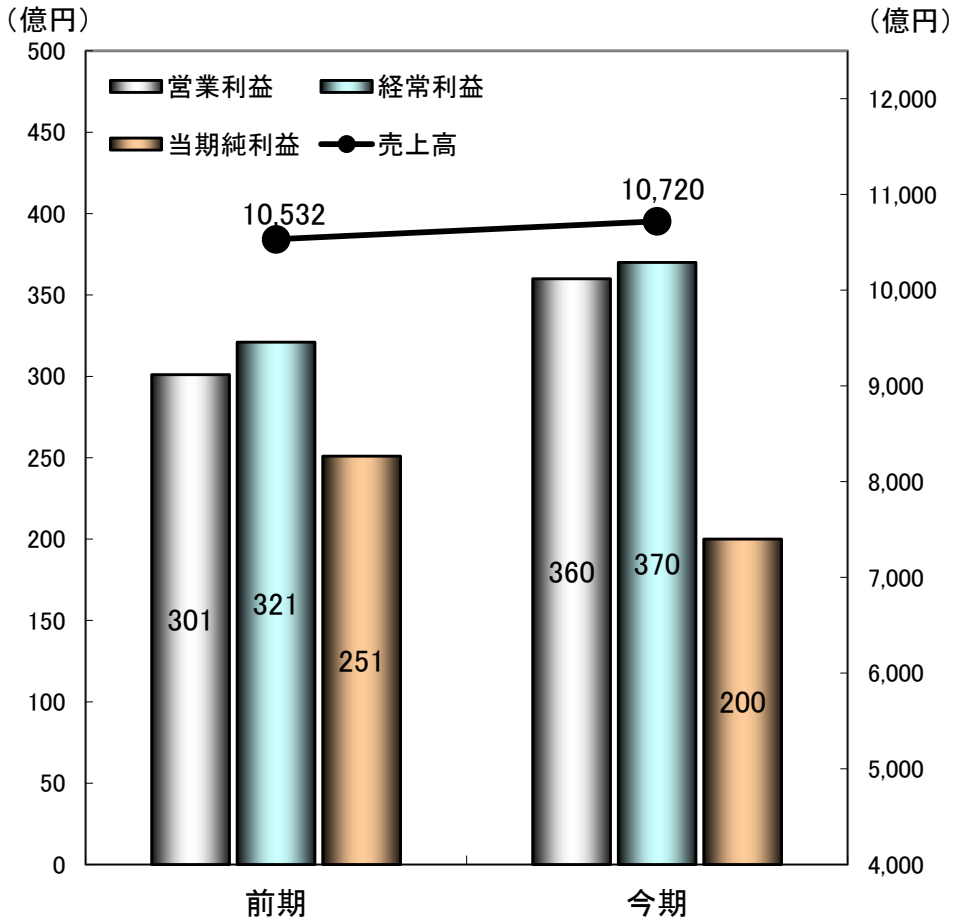
・投資有価証券の取得による支出の減少　+74億円

・固定資産売却による収入の増加　+195億円

◇財務キャッシュ・フロー

・長期借入による収入の増加　+247億円

平成３０年・業績予想

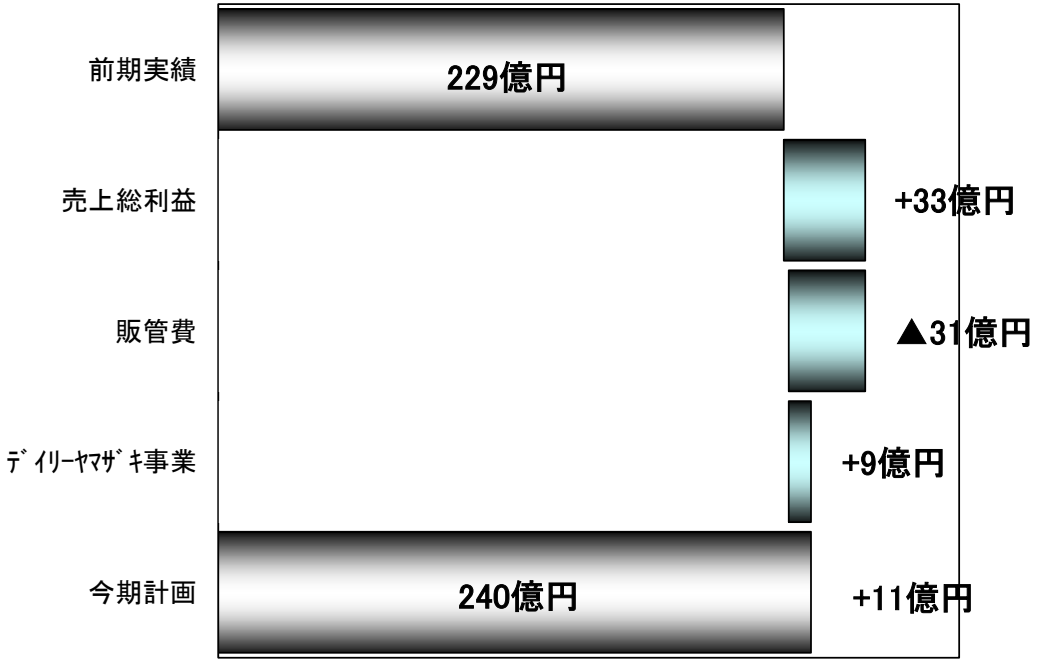


（百万円、%）

	連結			単体		
	予想	増減額	増減率	計画	増減額	増減率
売上高	1,072,000	18,835	1.8	759,000	14,077	1.9
営業利益	36,000 (3.4)	5,912	19.6 (0.5)	24,000 (3.2)	1,074	4.7 (0.1)
経常利益	37,000 (3.5)	4,856	15.1 (0.4)	27,000 (3.6)	572	2.2 (0.1)
親会社株主に帰属する当期純利益	20,000 (1.9)	−5,106	−20.3 (−0.5)	17,850 (2.4)	38	0.2 (−)

※利益欄の（ ）内の数字は売上高に対する利益率

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(ﾃﾞｲﾘｰﾔﾏｻﾞｷ事業除く)の増減

■山崎製パン本体(ﾃﾞｲﾘｰﾔﾏｻﾞｷ事業除く)

◇売上総利益(+33億円)

・売上増(165億円)により+75億円
・原材料費　5億円
・労務費　▲15億
・経費　▲11億円
・減価償却費　▲26億円
・その他　6億円

◇販管費(▲31億円)

・人件費　▲15億円
・経費　▲21億円
・減価償却費　5億円

■デイリーヤマザキ事業

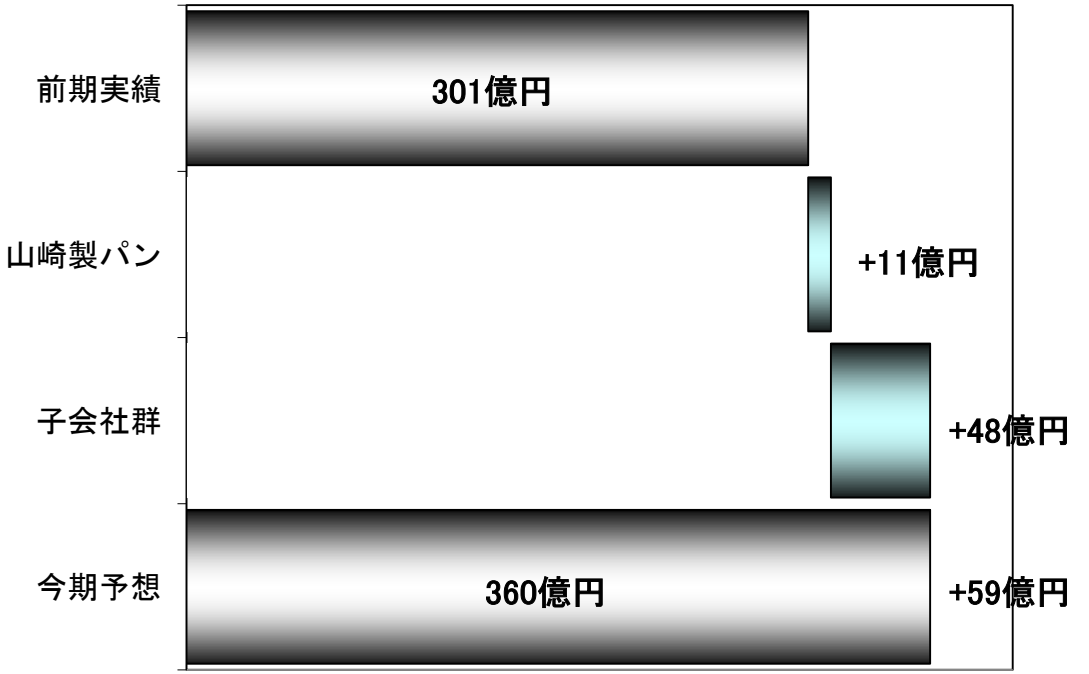
◇デイリーヤマザキ事業(+9億円)

・営業利益計画　0.1億円

〈参考〉

【原材料市況の影響】 ▲30億円
小麦粉▲19億円、油脂▲2億円、砂糖6億円、
卵±0億円、乳製品▲5億円、雑穀±0億円、
包装資材±0億円、その他▲10億円

営業利益予想(連結)



◇主要子会社の平成30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)	107,000	1,084	2,300	1,171
サンデリカ	118,210	3,338	3,020	406
ヤマザキビスケット	37,580	4,862	2,170	2,003
ヴィ・ド・フランス	34,350	905	480	540
東ハト	25,550	855	1,120	138

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