



Yamazaki 2024

山崎製パン株式会社

インベスターズガイド
Investors Guide





目次

経営方針・経営戦略	2
当期の概況と次期の見通し	4
セグメント情報	9
連結指標	14
単体指標	18
連結財務諸表	22
財務諸表	26
ヤマザキネットワーク	29
株式情報	34
沿革	36
会社概要	37

注：1. 本誌の記述には、事業計画・予測・戦略・見通しなどが含まれていますが、これらは、現在入手可能な情報からの判断に基づいており、実際には異なる結果となり得ることに留意ください。

2. 本誌の財務データは日本会計基準に基づいており、国際会計基準とは異なる部分があります。

Contents

Management Policies and Strategies	2
Fiscal 2024 in Review and Outlook for Fiscal 2025	4
Segment Information	9
Financial Results and Key Indicators (Consolidated)	14
Financial Results and Key Indicators (Nonconsolidated)	18
Consolidated Financial Statements	22
Nonconsolidated Financial Statements	26
Yamazaki Baking Network	29
Stock Information	34
Timeline	36
Company Data	37

Notes: 1. This Investors Guide contains descriptions that include management plans, projections, strategies and estimates that are not historical facts. Projections of future performance are based on management extrapolations from current data, but actual future performance may differ materially from projections.

2. Yamazaki Baking Co., Ltd., prepares its accounts in conformity with accounting principles and practices generally accepted in Japan, which are different in certain respects from the application and disclosure requirements of International Accounting Standards.



代表取締役社長 飯島延浩
President Nobuhiro Iijima

経営方針・経営戦略

当社グループは、創業以来一貫して、良品廉価・顧客本位、製品をもって世に問うというヤマザキの精神を具現化すべく、今日到達しうるベストクオリティー・ベストサービスを追求することをめざし、パン、和・洋菓子、製菓類、調理パン・米飯類の製造販売事業に携わり、常に積極果敢に技術革新に取り組み、高品質な製品を全国各地に安定的に供給することを通じて社会の負託に応え、業績の向上につとめてまいりました。

また、当社グループは、西暦2000年以来、特に「食の安全・安心」を社会の要請と積極的に受けとめ、徹底した食品安全衛生管理体制の確立をはかり、さらに、食品安全衛生管理体制の上に築き上げる事業経営手法として、部門別製品施策、営業戦略、小委員会による「なぜなぜ改善」を取り上げ、積極的に部門別製品開発、技術開発に取り組み、お客様に喜ばれる製品とサービスの提供に万全を期してまいりました。

今般、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、「ヤマザキパンの中に神のみこころにかなう会社の実現を期す」という飯島藤十郎社主の祈りに導かれ、「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、「いのちの道の教え」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、「いのちの道の教え」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「いのちの道」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。

当社は持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、積極的な設備投資を継続するとともに、財務基盤の安定、収益性の改善、資本効率の向上に取り組んでまいります。具体的には業界における競合に耐え抜くことに重点を置きつつ、連結売上高経常利益率4%以上の達成を経営目標とするとともに、連結ROEを重要な経営指標として位置付け、7%以上の達成を経営指標として効率的な事業経営に取り組んでまいります。また、株主還元に関しましては、連結配当性向30%を目標に安定した配当を継続することを基本方針としております。今後も収益の向上を通じて増配をめざすとともに、自己株式取得を機動的に行ってまいります。

利益配分につきましては、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30%を目標に、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ております。

内部留保資金につきましては、将来にわたる生産設備の増強及び販売・物流体制の強化のための資金需要に備えるとともに、新規事業分野の開拓に活用してまいります。

Management Policies and Strategies

Since our establishment, we have aspired to deliver excellent quality and outstanding service to consumers as a tangible reflection of a long-standing corporate philosophy that simply states, “Provide good quality at a reasonable price. Put the customer first.” We do this through the manufacture and sale of bread, sweet buns, Japanese- and Western-style confectionery, biscuits, crackers, *sembei* (rice crackers), processed bread, prepared rice and processed noodles. To this end, we have always emphasized ambitious technological developments and a solid position from which to provide a stable supply of superb products throughout Japan, striving thereby to contribute to the health of the nation and achieve solid growth.

There is a growing awareness of food safety and security among consumers and the public at large. In response, since 2000, we have consistently reinforced food safety and hygiene systems, embraced division-specific product and marketing strategies, and promoted *Nazenaze Kaizen*—a process of ongoing improvements guided by why-why analysis through subcommittees—as business management approaches to build on these food safety and hygiene systems. We have also vigorously pursued developments in division-specific products and technologies, and directed concerted efforts into providing products and services that delight our customers.

To address changes in society and the business environment of the 21st century, we are at present reemphasizing basic Yamazaki Baking management policies (general and specific), guided by the proactive, forward-thinking management theory of Peter Drucker, which focuses on latent demand and the creation of demand through innovation, from a perspective imbued with the customer-first viewpoint of “embodying our mission to contribute to social progress and cultural advancement through corporate activities and create an independent and autonomous organization that moves steadily toward achieving the stated mission.” At the same time, to underpin these policies, we will embrace a Yamazaki style of management appropriate for the 21st century that hinges on creating new value and new demand and fulfilling our social mandate to move business forward. To this end, we will be guided by founder Tojiro Iijima’s prayer for Yamazaki Baking to realize a lasting business model according to God’s will while embracing the new Yamazaki spirit, which requires us, from the perspectives of good quality, reasonable prices and a customer-first viewpoint, to prepare and deliver products ordered by suppliers for sale to their customers, even if we face difficulties or challenges. We will also take a scientific, rational and effective approach to business management that builds on evidence-based food safety and hygiene systems to practice, execute and verify division-specific product and marketing strategies, in which all work begins with sowing seeds in accordance with the

teaching of “The Way to Life,” as well as *Nazenaze Kaizen* through subcommittees.

With regard to specific approaches to the operation of our businesses, we will adhere to *nihon-date-no-5S*, which combines the five-question business self-assessment tool created by management expert Peter Drucker and employed by plant management to oversee operations in each department, with “5S activities” used by plant employees to target efficient work spaces and work flows. (The “S” in “5S activities” corresponds to five Japanese words starting with “s”: *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* and *shitsuke*.) We will also link division-specific product and marketing strategies that follow the teaching of “The Way to Life” with Peter Drucker’s five questions, asking not only “What is our mission?” but also “What is my mission?” and promote integrated production and marketing activities. These efforts will reinforce internal management structures and establish an independent framework for cooperation in each division. Going still further, we will strive to practice, execute and verify the effectiveness of daily operations by holding fast to the Yamazaki spirit, which prioritizes quality, through products and services, under the corporate philosophy of providing good quality at a reasonable price and putting the customer first, and by following the teaching of “The Way to Life,” which directs us to “embrace change and create new value and new consumer demand by applying inherent wisdom and knowledge.” Sustained adherence to these principles and methodologies is sure to yield steady improvements in our business results.

To achieve sustained growth and higher corporate value in the medium to long term, we will maintain a robust approach to capital investment and strive to secure a stable financial footing, raise profitability and improve capital efficiency. Specifically, we will prioritize resilience in a competitive industry environment and, seeking enhanced operating efficiency, we will set a consolidated ordinary income margin of 4% or higher as a performance target, and consolidated return on equity at 7% or higher as a key performance indicator. In addition, our basic policy on returns to shareholders calls for a stable dividend underpinned by a consolidated payout ratio of 30%. We will continue to aim for a higher dividend through improved profitability while pursuing a flexible approach to treasury stock buybacks.

Regarding appropriation of profits, we will take a comprehensive view, assessing each fiscal year’s operating results and business development goals, while maintaining the necessary internal reserves to reinforce our operating foundation. At the same time, we believe firmly in providing stable returns to shareholders, aiming for a dividend payout ratio of 30%.

With this in mind, we will continue to earmark internal reserves to expand production facilities, strengthen our distribution and sales systems, and cultivate new businesses.

当期の概況

当期におけるわが国の一般経済環境は、雇用・所得環境の改善が進み、設備投資が堅調に推移するなど景気は緩やかな回復基調で推移しましたが、実質賃金の伸び悩みもあり、個人消費は力強さを欠きました。

当業界におきましては、物価上昇によりお客様の生活防衛意識が高まり、節約志向や低価格志向が強まる中で、油脂や乳製品、包材等原材料価格の高止まりに加え、人件費や物流費等の上昇もあり、厳しい経営環境となりました。また、コンビニエンスストアやフレッシュベーカリーの小売事業につきましては、人流回復やインバウンドの増加により売上の回復が続き焼き立てパンやおにぎり等が好調に推移しましたが、人件費等のコスト上昇もあり、厳しい経営環境となりました。

このような情勢下にありまして、当社グループは、「いのちの道」の教えに従い、すべての仕事を種蒔きの仕事から開始する営業・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、主力製品の品質向上をはかるとともに、2極化・3極化戦略によって低価格製品を充実する一方で、女性製品開発担当者を中心に付加価値を付けた製品開発に取り組むなど、変化するお客様のニーズに対応した隙のない製品対応を推進し、業績向上をはかりました。

前期7月にパン類の価格改定を実施し、その効果が一巡することを見据えた種蒔きの仕事として、主力の「ダブルソフト」において抜本的な品質改善につながる新しい技術を見だし、1月にリニューアル発売しました。「ダブルソフト」の売上は伸長し、お客様の好評を得たため、この技術を広く活用し、「超芳醇」や「モーニングスター」、

Fiscal 2024 in Review

The overall economic environment in Japan during fiscal 2024, ended December 31, 2024, was mixed. Business conditions maintained a gradual recovery tone, buoyed by such factors as better employment and income news and a favorable shift in capital investment. But challenges persisted, notably, sluggish growth in real wages, which weakened personal consumption.

In the bread and confectionery sector, rising prices caused consumers to be more protective of the lifestyle they had become accustomed to and heightened their desire for savings and low prices. Against this backdrop, we had to deal with higher prices on raw materials, especially oil and fat as well as dairy products, and packaging, which compounded the impact of higher operating expenses, particularly labor and logistics costs. These conditions created a challenging operating environment. Meanwhile, in retail undertakings, namely, at convenience stores and bakery operations, sales maintained a positive trajectory, driven by an increase in foot traffic and a growing number of inbound tourists. Sales of rice balls, freshly baked bread and other popular items shifted in a favorable direction. But here too higher expenses, especially labor costs, made for a difficult operating environment.

Under these conditions, the Yamazaki Baking Group adhered to the teaching of “The Way to Life” and worked to enhance the quality of mainstay products by promoting division-specific product and marketing strategies that integrate sales and production activities from the perspective that all work begins with sowing seeds of endeavor, along with *Nazenaze Kaizen*—a process of ongoing improvements guided by why-why analysis—led by subcommittees. Efforts were also directed toward enriching the lineups of products in low-price ranges under a two-tier (high- and low-price range) strategy as well as a three-tier (high-, low- and middle-price range) strategy. At the same time, the Group worked to improve business performance by leveraging a scrupulous product lineup to meet the changing needs of customers. This approach included an initiative centering on female employees in charge of product development with an emphasis on value-added products.

In July 2023, Yamazaki Baking revised prices on bread products and, aware that the benefits achieved by this revision



「スイートブレッド」、食材食パンのほか、パン類以外の饅頭、ホットケーキ、中華まん等にも活用し、売上拡大をはかりました。

また、当社グループは、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を継続し製品の安定供給につとめるとともに、労働安全衛生管理体制の充実強化をはかりました。本社において労働安全衛生推進基本会議を設置し、労働安全衛生に関する問題課題を把握するとともに、その問題課題の原因を追究して対処対応する具体案を協議決定し、本社・各工場一体となって問題課題の解決をはかる体制といたしました。また、従来は、各工場の安全日誌を活用し、従業員からのチョコ停・トラブル、ヒヤリハット等を日次・週次・月次で管理し改善しておりましたが、これに加え、本社ならびに各工場における機械設備のリスクアセスメントによるリスクの排除と軽減とともに、各工場における管理・監督職による日々の安全パトロールや安全教育を行う、2本立ての労働安全衛生管理体制を整備し、業績向上対策とともに、働く職場の安全安心の実現に取り組みました。

デイリーヤマザキやフレッシュベーカーリーの小売事業につきましても、小売事業業績改善プロジェクトにおいて、日次管理・週次管理・時間管理の経営手法により、問題課題を正確に把握して原因を追究し対応策を推進するなど、日々の仕事の精度向上をはかりました。また、小売事業本部内の戦略製品・戦略商品開発推進チームと連携した女性製品開発担当者による商品開発を推進して収益の改善をはかるとともに、新規技術による冷凍生地

would fade at some point, took steps to sow seeds for the future. The Company secured new technology that fundamentally improved the quality of mainstay *Double Soft*, relaunching the product in January 2024. Sales of *Double Soft* grew, fueled by good reviews from customers. Intent on expanding category sales, Yamazaki Baking applied the new technology more widely, not only to brands in the bread business—*Cho-Hojun*, *Morning Star*, *Sweet Bread* and sandwich bread—but beyond, including *manju* (steamed cake with filling), hotcakes and *chukaman* (Chinese-style buns served warm).

The Yamazaki Baking Group maintained COVID-19 infection prevention measures based on evidence-based food safety and hygiene systems, to prevent any disruption to the stable supply of products while working to reinforce the labor safety and health management system. At the head office, Yamazaki Baking established the Basic Committee for Promotion of Labor Safety and Health to identify issues related to labor safety and health, investigate the causes of such issues, hold discussions and decide concrete measures to address these issues. The committee thus forms the backbone of a structure through which the head office and every plant work together to resolve concerns. Also, in the past, the safety logbook kept at each plant was used to track employee reports on such incidents as short-term stoppages, machine trouble and near misses at manufacturing sites daily, weekly and monthly. The information in the logbooks was then used to preclude or minimize the occurrence of such incidents. As a complement to this approach, the Company established *nihon-date-no-roudou-anzen-eisei-kanri-taisei*—a two-pronged labor safety and health management system—comprising 1) use of safety logbooks to track short-term stoppages, machine trouble and near misses at manufacturing sites, which are reported by employees daily, weekly and monthly, and to facilitate improvements, and 2) efforts to eliminate or at least reduce risks through risk assessment of machinery and equipment at the head office and every plant, along with daily safety patrols and safety education led by managers and supervisors on-site. The goal is to realize a safe and secure workplace while paving the way toward enhanced business results.

As part of the project to improve retail operational



を活用した品質向上に取り組むなど、業績向上をはかりました。

当期の連結業績につきましては、売上高は1兆2,444億88百万円（対前期比105.9%）、営業利益は518億73百万円（対前期比123.6%）、経常利益は563億5百万円（対前期比123.7%）、親会社株主に帰属する当期純利益は360億15百万円（対前期比119.4%）となりました。山崎製パン(株)単体の菓子パンを中心に業績が好調に推移するとともに、連結子会社の業績が改善したこともあり、増収増益を達成することができました。

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、個人消費が持ち直し、内需主導で景気は緩やかに回復していくことが期待されますが、当業界におきましては、お客様の節約志向や低価格志向が根強い中で、チョコレートや包材等の原材料価格の高騰に加え、人件費や物流費等の上昇もあり、厳しい経営環境になるものと思われます。

このような状況下にありまして、当社は、2025年1月1日出荷分から、一部の食パン、菓子パンならびに和洋菓子製品の価格改定を実施しました。価格改定に際しましては、主力製品の品質向上や規格の充実とともに下支え製品を充実強化して隙のない製品対応をはかっており、「春のパンまつり」等の消費者キャンペーンをも活用し、販売数量の確保につとめてまいります。

当社グループは引き続き、「いのちの道」の教えに従い、すべての仕事を種蒔きの仕事から開始する営業・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、新規技術を活用した品質向上をはかり、2極化・3極化戦略によって、変化する

performance, Daily Yamazaki and bakery operations were tasked with boosting the accuracy of daily business activities by applying a management method to evaluate business daily, weekly and hourly to pinpoint problems, investigate their causes and then implement appropriate measures. Targeting higher profitability, Yamazaki Baking was keen for retail operations to leverage product development by female employees in charge of product development in collaboration with the strategic product development promotion team in the retail operations division. Further, to achieve better business results, other measures, including the use of frozen dough with improved quality thanks to new technology, were implemented to boost product quality overall.

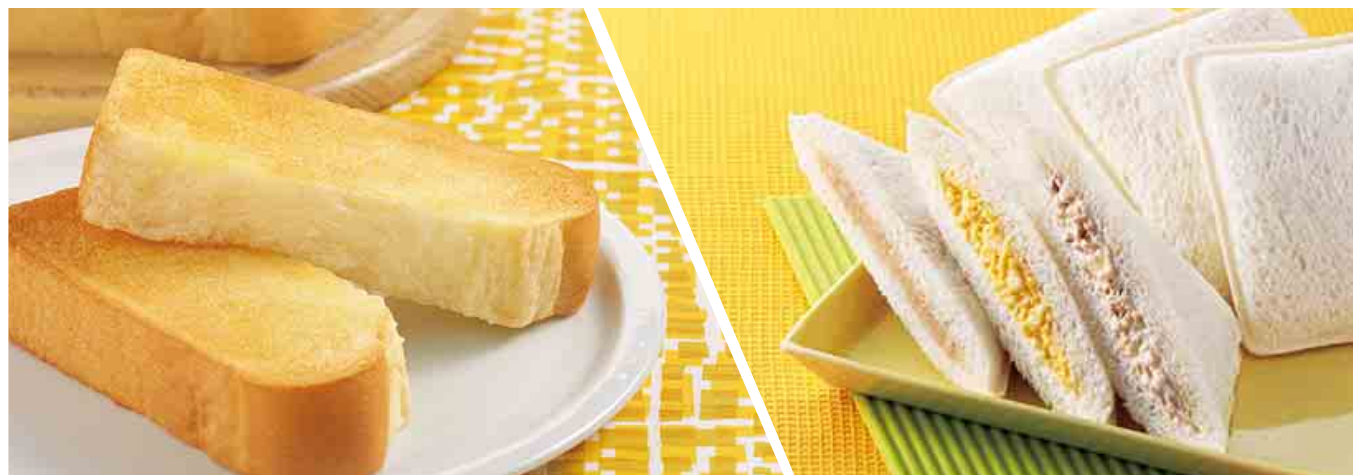
Consolidated business results for fiscal 2024 showed year-on-year improvement in sales and income. Net sales rose 5.9%, to ¥1,244,488 million; operating income climbed 23.6%, to ¥51,873 million; ordinary income jumped 23.7%, to ¥56,305; and profit attributable to owners of parent increased 19.4%, to ¥36,015 million. These results reflect a favorable shift in sales of Yamazaki Baking's sweet buns on a nonconsolidated basis and better results by consolidated subsidiaries.

Outlook for Fiscal 2025

A look at the domestic economy shows that Yamazaki Baking anticipates a rally in personal consumption and a gradual recovery in business conditions, driven by domestic demand. However, in the bread and confectionery sector, the operating environment is likely to remain difficult. Against the backdrop of customers' firmly rooted desire for savings and low prices, the Yamazaki Baking Group will have to deal with rising prices on raw materials, including chocolate, as well as packaging, and higher operating expenses, particularly labor and logistics costs.

Under these conditions, Yamazaki Baking revised the prices of some products in the bread, sweet buns and Japanese- and Western-style confectionery categories, effective with shipments on January 1, 2025. With price revisions, the Company will feature a scrupulous product lineup emphasizing enhanced quality and higher standards on mainstay products as well as new budget-friendly products that filled in the blank in the price range formerly occupied by the products whose prices were raised. Other activities include consumer campaigns, such as the Yamazaki Spring Bread Festival, designed to boost sales volume.

The Yamazaki Baking Group remains committed to the



お客様のニーズに対応した隙のない製品対応を推進し、新しい価値と新しい需要の創造に取り組むとともに、2本立ての労働安全衛生管理体制の整備・充実強化をして働く職場の安全安心の実現にも取り組み、着実な業績向上をはかってまいります。

また、デイリーヤマザキやフレッシュベーカーリーの小売事業につきましては、小売事業業績改善プロジェクトにおいて、日次管理・週次管理・時間管理の経営手法を徹底し、日々の仕事の精度向上をはかるとともに、小売事業本部内の戦略製品・戦略商品開発推進チームと連携した女性製品開発担当者による商品開発を推進し、業績向上をめざしてまいります。

次期の部門別製品施策・営業戦略は次のとおりであります。

〔食品事業〕

食パンは、本年1月から新規技術を活用して品質を向上させた「ロイヤルブレッド」について品質訴求や売り場づくりの推進により更なる売上拡大をはかるとともに、「ダブルソフト」については3枚入り、2枚入りを活用し、健康志向製品の「ダブルソフト 全粒粉入り」と併せて売上拡大をはかってまいります。また、「超芳醇」は健康志向製品の「減塩食パン」や2月発売の「ライ麦入り食パン」を活用し、シリーズとして取扱店数の拡大をはかってまいります。

菓子パンは、主力製品の品質向上や規格の充実をはかり、高級シリーズやコッペパンなどラインアップの充実をはかるとともに、2極化・3極化に対応した新製品開発を推進してまいります。また、薄皮シリーズでは惣菜製品の更なる充実をはかるとともに、ランチパックでは新規技術により品質を向上させた食材食パンを活用し品質

teaching of “The Way to Life” and will strive to enhance product quality by promoting division-specific product and marketing strategies that integrate sales and production activities from the perspective that all work begins with sowing seeds of endeavor, along with *Nazenaze Kaizen*—a process of ongoing improvements guided by why-why analysis—led by subcommittees, and by applying new technologies. Emphasis will also be placed on efforts to promote a scrupulous product lineup using a two-tier (high- and low-price range) strategy as well as a three-tier (high-, low- and middle-price range) strategy to meet changing customer needs and create new value and new demand. Additionally, Yamazaki Baking will enhance and further reinforce *nihon-date-no-roudou-anzen-eisei-kanri-taisei*—the two-pronged labor safety and health management system—to realize a safe and secure workplace and steadily improve business results.

For Daily Yamazaki and bakery operations, the goal is to meticulously apply the management method to evaluate business daily, weekly and hourly under the project to improve retail operational performance and strive to boost the accuracy of daily operations. In addition, Yamazaki Baking wants to see higher profitability and will emphasize product development by female employees in charge of product development in collaboration with the strategic product development promotion team in the retail operations division.

Division-specific product and marketing strategies are described below.

In the bread business, Yamazaki Baking is keen to expand sales of *Royal Bread*, which got a quality boost in January 2025 thanks to new technology. The Company will encourage stores to highlight the quality of *Royal Bread* and allocate an area on the sales floor for the brand to attract customers' eyes. The Company will also strive to expand sales of *Double Soft*, focusing on two- and three-slice packages as well as a health-conscious variety made with whole wheat flour. In addition, the Company is looking to increase the number of stores handling *Cho-Hojun* as a series, with an emphasis on a health-conscious, reduced-salt variety and a rye flour variety that debuted in February.

In the sweet buns business, Yamazaki Baking will strive to boost the quality of mainstay products, raise product standards and also enrich the category lineup, especially the *Kokyu* (high-end) series and *Coppepan* (a type of bread roll with different kinds of filling). At the same time, the Company will leverage new product development consistent with a two-tier (high- and low-price range) strategy as well as a three-tier



訴求とともにアソート製品の開発や価格帯毎のラインアップの充実強化をはかり、売上拡大につなげてまいります。

和菓子は、新規技術の活用による主力製品の品質向上をはかるとともに、2極化・3極化戦略を推進し、女性製品開発担当者を中心に、和洋折衷製品やチルド対応製品など市場動向やお客様のニーズに対応した新製品開発に取り組み、売上拡大をはかってまいります。

洋菓子は、2個入り生ケーキのアソート製品の充実やプレミアムスイーツの規格充実をはかるとともに、スイスロールやスナックケーキにおいて新規技術の活用による主力製品の品質向上をはかってまいります。また、価格帯毎にラインアップの充実をはかるとともに、コンビニエンスストア向け製品を含め女性製品開発担当者による新製品開発を推進し、売上拡大をはかってまいります。

調理パン・米飯類は、変化するお客様のニーズに対応した製品開発を推進するとともに、新規技術により品質を向上させた食材食パンを活用したサンドイッチの開発やおにぎりの品揃えの強化、また和紙バーガーやこだわりシリーズなど主力製品の取扱店数の拡大に取り組み、売上拡大をはかってまいります。

製菓・米菓・その他商品類は、グループ各社の特徴ある製品群を活用した部門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。

〔流通事業〕

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、「いのちの道」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仕事を徹底し、運営部・商品部が一体となって新しい価値と新しい需要の創造に取り組み、業績回復をめざしてまいります。また、デイリーヤマザキ本部が中心となって、戦略製品・戦略商品開発推進チームと連携し、デイリーヤマザキ独自の競争力のある商品開発に取り組むとともに、既存店の改装によるヤマザキらしい店づくりなど各工場とも連携して着実に推進し、デイリーヤマザキ1店1店の店舗収益の改善をはかってまいります。

以上により、通期の連結業績予想は、売上高1兆2,750億円、営業利益550億円、経常利益585億円、親会社株主に帰属する当期純利益370億円といたしたいと存じます。

(high-, low- and middle-price range) strategy. The *Usukawa* series will be expanded with additional savory side-dish fillings, and *Lunch Pack* will be made even more deliciously appealing with sandwich bread of a higher quality thanks to new technology. Attention will also be directed toward developing an assortment of new fillings and a wider lineup in each price tier. These efforts should lead to higher sales.

In the Japanese-style confectionery business, Yamazaki Baking will boost the quality of mainstay products through new technology. At the same time, the Company will promote a two-tier (high- and low-price range) strategy as well as a three-tier (high-, low- and middle-price range) strategy and pursue new product development attuned to market trends and customer needs with a focus on chilled products and items that are a cross between Japanese and Western confectioneries. New products will reflect the input of female employees in charge of such development activities. These efforts should lead to higher sales.

In the Western-style confectionery business, Yamazaki Baking will enrich the selection of two-serving packages of cakes and improve *Premium Sweets* while enhancing the quality of mainstay Swiss rolls and snack cakes by applying new technology. In addition, the Company will expand the lineup of products in each price tier and leverage development of new products by female employees in charge of such development activities, including items for sale at convenience stores. These efforts should lead to higher sales.

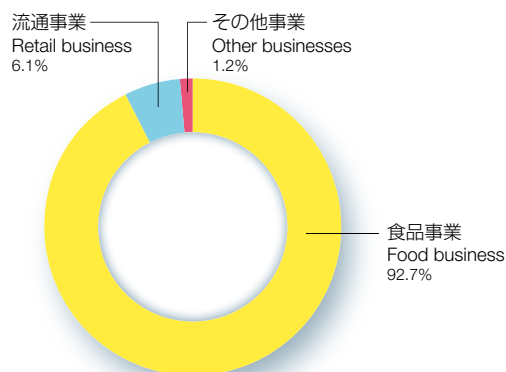
In the processed bread, prepared rice and processed noodles business, the emphasis will be on developing products matched to changing customer needs. A concurrent emphasis will be on creating sandwiches made with bread of a higher quality thanks to new technology, creating a better selection of rice balls and increasing the number of stores handling mainstay products such as hamburgers wrapped in *washi* (Japanese paper) and the *Kodawari* series, an assortment of stuffed rolls featuring familiar ingredients, such as a hot dog or pan-fried noodles, that provide customers a satisfying and delicious snack. These efforts should lead to higher sales.

In the biscuits, crackers, *sembei* (rice crackers) and other merchandise business, the goal is to expand sales by leveraging category-specific brand strategies built on the featured product lines of each Group company.

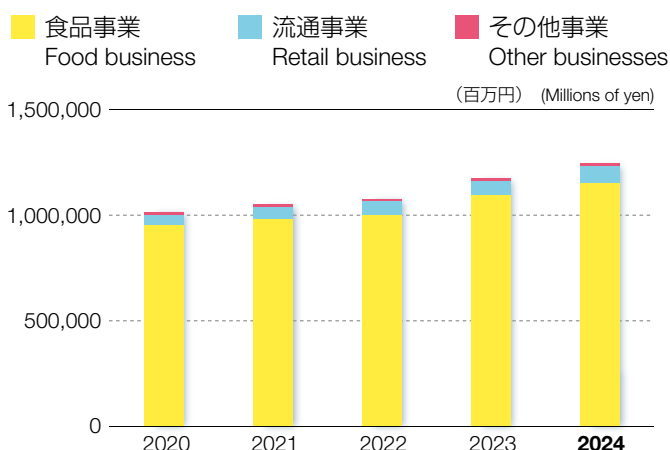
In the Daily Yamazaki convenience store business, activities are driven by the concept that all work begins with sowing seeds of endeavor, in line with “The Way to Life.” An integrated approach by sales and product divisions will support efforts to create new value and new demand, fueling progress toward a recovery in business performance. In addition, the headquarters division overseeing Daily Yamazaki operations will play a central role in efforts to develop competitive products with a uniquely Daily Yamazaki appeal in collaboration with the strategic product development promotion team. The division will also work closely with all plants to promote projects such as renovation work at existing stores to create a uniquely Yamazaki-style atmosphere that should lead to improved profitability at all Daily Yamazaki stores.

Given the factors described above, the consolidated performance outlook for fiscal 2025 sees net sales of ¥1,275 billion, operating income of ¥55 billion, ordinary income of ¥58.5 billion and profit attributable to owners of parent of ¥37 billion.

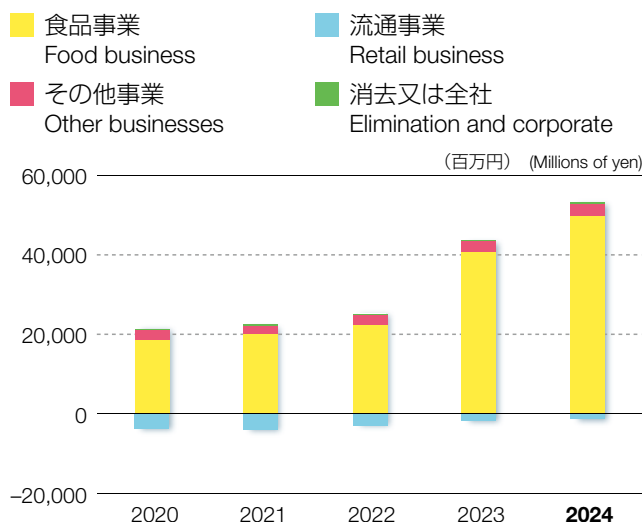
セグメント別売上高比率 Percentage of Net Sales by Segment



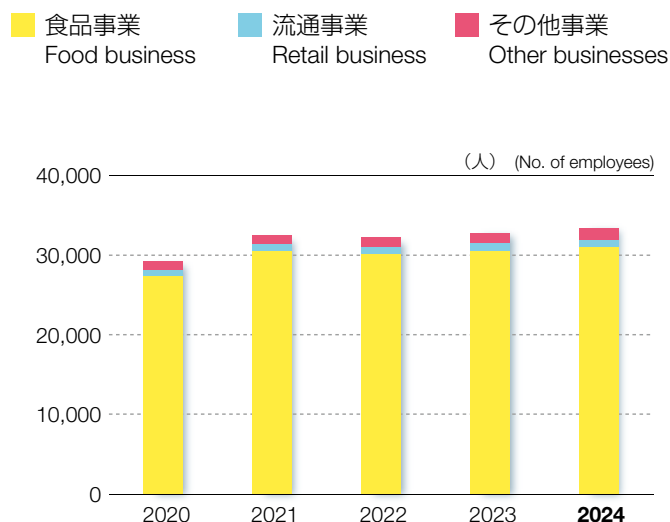
セグメント別売上高 Net Sales by Segment



セグメント別営業利益 Operating Income by Segment



セグメント別従業員数 Number of Employees by Segment



セグメント別売上高 Net Sales by Segment

各表示年の12月31日に終了した年度	Years Ended December 31	2020	2021	2022	2023	2024
食品事業	Food business	¥ 952,178	¥ 980,599	¥1,002,148	¥1,093,762	¥1,153,504
流通事業	Retail business	49,350	59,494	61,657	67,952	76,200
その他事業	Other businesses	13,213	12,878	13,203	13,847	14,783
合計	Total	¥1,014,741	¥1,052,972	¥1,077,009	¥1,175,562	¥1,244,488

セグメント別営業利益 Operating Income by Segment

各表示年の12月31日に終了した年度	Years Ended December 31	2020	2021	2022	2023	2024
食品事業	Food business	¥18,582	¥20,027	¥22,326	¥40,704	¥49,796
流通事業	Retail business	(3,892)	(4,193)	(3,101)	(1,789)	(1,235)
その他事業	Other businesses	2,365	2,154	2,427	2,682	3,017
消去又は全社	Elimination and corporate	383	371	380	364	294
合計	Total	¥17,438	¥18,359	¥22,032	¥41,962	¥51,873

セグメント別従業員数 Number of Employees by Segment

各表示年の12月31日に終了した年度	Years Ended December 31	2020	2021	2022	2023	2024
食品事業	Food business	27,331	30,490	30,107	30,554	31,008
流通事業	Retail business	822	907	891	899	907
その他事業	Other businesses	1,090	1,130	1,212	1,272	1,478
合計	Total	29,243	32,527	32,210	32,725	33,393

食品事業

売上高1兆1,535億4百万円(対前期比105.5%)

Food Business

Net sales: ¥1,153,504 million, up 5.5% from fiscal 2023

食パン部門(売上高1,140億88百万円、対前期比105.1%)

食パンは、主力の「ロイヤルブレッド」が伸長するとともに、1月に新規技術により品質を向上させた「ダブルソフト」が大きく伸長しました。さらに、「スイートブレッド」、「モーニングスター」等の低価格食パンや主力製品のハーフサイズ食パンが伸長し、前期の売上を上回りました。

Bread

(Net sales: ¥114,088 million, up 5.1% from fiscal 2023)

In the bread category, sales of mainstay *Royal Bread* were up, complemented by a significant increase in sales of *Double Soft*, which got a quality boost from new technology in January. Sales of bread in the low-price tier such as *Sweet Bread* and *Morning Star*, as well as half-size portions of mainstay products, were also good, contributing to a year-on-year increase in category sales.



菓子パン部門(売上高4,648億44百万円、対前期比107.3%)

菓子パンは、「コッペパン」や「まるごとソーセージ」、「ミニスナックゴールド」等の主力菓子パンが伸長し、「ドーナツステーション」や「ずっしり」シリーズ等の低価格製品が伸長するとともに、「薄皮たまごぱん」等の惣菜製品を新たにラインアップしたミニパンの薄皮シリーズが伸長し、前期の売上を大きく上回りました。

Sweet Buns

(Net sales: ¥464,844 million, up 7.3% from fiscal 2023)

In the sweet buns category, sales of mainstay sweet buns such as *Coppepan* (a type of bread roll with different kinds of filling), *Marugoto Sausage* (a whole sausage inside a bun) and *Mini Snack Gold* (a Danish-like pastry wheel with pin-striped icing), grew, along with sales of products in the low-price tier, including the *Donuts Station* series, the *Zusshiri* series (loaded with extra filling) and the *Usukawa* series of multiserving packages of buns bursting with delicious ingredients, boasting a new lineup of side-dish fillings, including egg salad. Category sales were significantly higher year on year.



食品事業の売上高は1兆1,535億4百万円(対前期比105.5%)、営業利益は497億96百万円(対前期比122.3%)となりました。

Net sales in the Food Business segment rose 5.5% from those of fiscal 2023, to ¥1,153,504 million, and operating income rose 22.3%, to ¥49,796 million.

和菓子部門(売上高766億27百万円、対前期比103.8%)

Japanese-Style Confectionery (Net sales: ¥76,627 million, up 3.8% from fiscal 2023)

和菓子は、串団子や饅頭が堅調に推移するとともに、主力の「北海道チーズ蒸しケーキ」の伸長や低価格製品の「やまざき蒸しパン」シリーズの寄与もあり蒸しパンが伸長しました。さらに、「クリームたっぷり生どら焼」などのチルド和菓子が伸長し、前期の売上を上回りました。

In the Japanese-style confectionery category, sales of *kushi-dango* (skewered rice dumplings) and *manju* (steamed cakes with filling) were brisk, complemented by growth in demand for *mushi pan* (light and fluffy steamed cakes), with particular contributions from mainstay *Hokkaido Cheese Steamed Cake* and the *Yamazaki Steamed Cake* series in the low-price tier. Sales of chilled products, including *Cream Tappuri Nama Dorayaki* (pancake sandwich generously filled with whipped cream and red bean paste) also grew, contributing to a year-on-year increase in category sales.



洋菓子部門(売上高1,572億51百万円、対前期比103.5%)

Western-Style Confectionery (Net sales: ¥157,251 million, up 3.5% from fiscal 2023)

洋菓子は、主力の2個入り生ケーキや「まるごとバナナ」が伸長するとともに、「イチゴスペシャル」等のスナックケーキや「5つに切ったロールケーキ」等のスイスロールが好調に推移しました。さらに、コンビニエンスストア向け製品が好調に推移し、前期の売上を上回りました。

In the Western-style confectionery category, wider demand for mainstay two-serving packages of cakes and *Marugoto Banana*, a whole banana wrapped in a thin, round slice of sponge cake, was complemented by a favorable shift in sales of snack cakes such as *Ichigo Special*, which features layers of strawberry cream and whipped cream between layers of sponge cake, and Swiss rolls such as *5-Slice Roll Cake*. Products for convenience stores also attracted attention, further contributing to higher category sales year on year.



調理パン・米飯類部門(売上高1,580億22百万円、
対前期比103.3%)

Processed Bread, Prepared Rice and Processed
Noodles (Net sales: ¥158,022 million, up 3.3%
from fiscal 2023)

調理パン・米飯類は、(株)サンデリカを中心ににおにぎりやサン
ドイッチが伸長するとともに、大徳食品(株)において調理麺が
好調に推移したこともあり、前期の売上を上回りました。

In the processed bread, prepared rice and processed
noodles category, sales of rice balls and sandwiches from
Sun-Delica Co., Ltd., increased, and sales of processed
noodles from Daitoku Shokuhin Co., Ltd., also moved
in a favorable direction, underpinning a year-on-year
improvement in category sales.



製菓・米菓・その他商品類部門(売上高1,826億70百万円、
対前期比105.5%)

Biscuits, Crackers, *Sembei* and Other Merchandise
(Net sales: ¥182,670 million, up 5.5% from
fiscal 2023)

製菓・米菓・その他商品類は、(株)不二家の「カン트리ーマ
ム」やヤマザキビスケット(株)の「チップスター」、(株)東ハトの「ポ
テコ」等、各社の主力品が好調に推移し、前期の売上を上回
りました。

In the biscuits, crackers, *sembei* (rice crackers) and other
merchandise category, sales of core products from com-
panies in the category were favorable, with notable contri-
butions by *Country Ma'am* cookies from Fujiya Co., Ltd.,
Chip Star (potato chips) from Yamazaki Biscuits Co., Ltd.,
and *Poteco* (potato snacks) from Tohato Inc., pushing
category sales up year on year.



流通事業

売上高762億円(対前期比112.1%)

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、戦略製品・戦略商品開発推進チームと連携して、デイリーホット商品や「ランチパック 大盛り」シリーズ等、女性製品開発担当者による競争力のある商品開発を推進し、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をめざしました。また、松戸・杉並ドミナントプロジェクトにおいて、デイリーホットを中心に収益の改善をはかるとともに、新規技術による冷凍生地を活用したデイリーホットの品質向上や店舗改装によるヤマザキらしい店づくりに取り組みました。この結果、当期は、チェーン全店売上高が前期を上回るとともに、営業総収入は直営店舗数の増加もあり増収となりました。

なお、当期末の店舗数は、「デイリーヤマザキ」1,004店(2店減)、「ニューヤマザキデイリーストア」277店(21店減)、「ヤマザキデイリーストア」9店(2店減)、総店舗数1,290店(25店減)となりました。

以上の結果、流通事業の売上高は762億円(対前期比112.1%)、営業損失は12億35百万円(前期は17億89百万円の営業損失)となりました。



Retail Business

Net sales: ¥76,200 million, up 12.1% from fiscal 2023

In Daily Yamazaki convenience store operations, the emphasis was on developing competitive products that draw on the expertise of female employees in charge of product development in collaboration with the strategic product development promotion team. Products included Daily Hot items and additions to *Lunch Pack Oomori*, a version of the original series but one loaded with extra filling. Efforts were also directed toward making Yamazaki Baking's very own convenience store chain much loved by its customers. In addition, under the "Matsudo-Suginami dominant project," the retail business focused on Daily Hot, an in-store, food-preparation system, seeking to improve profitability and quality, with the latter achieved with new technology that uses frozen dough. The retail business also encouraged renovations to create a uniquely Yamazaki-style atmosphere. As a result, net sales at all stores across the chain rose year on year, and net sales of the Daily Yamazaki convenience store business were up, reflecting an increase in the number of directly operated stores.

As of December 31, 2024, the convenience store network stood at 1,290 stores, down 25 year on year. A breakdown of the total number by store type shows Daily Yamazaki had 1,004 stores, down two; New Yamazaki Daily Store had 277 stores, down 21; and Yamazaki Daily Store had nine stores, down two.

All told, the retail business generated net sales of ¥76,200 million, up 12.1% year on year. The operating loss was ¥1,235 million, compared with ¥1,789 million a year earlier.

その他事業

売上高147億83百万円(対前期比106.8%)

その他事業につきましては、売上高は147億83百万円(対前期比106.8%)、営業利益は30億17百万円(対前期比112.5%)となりました。

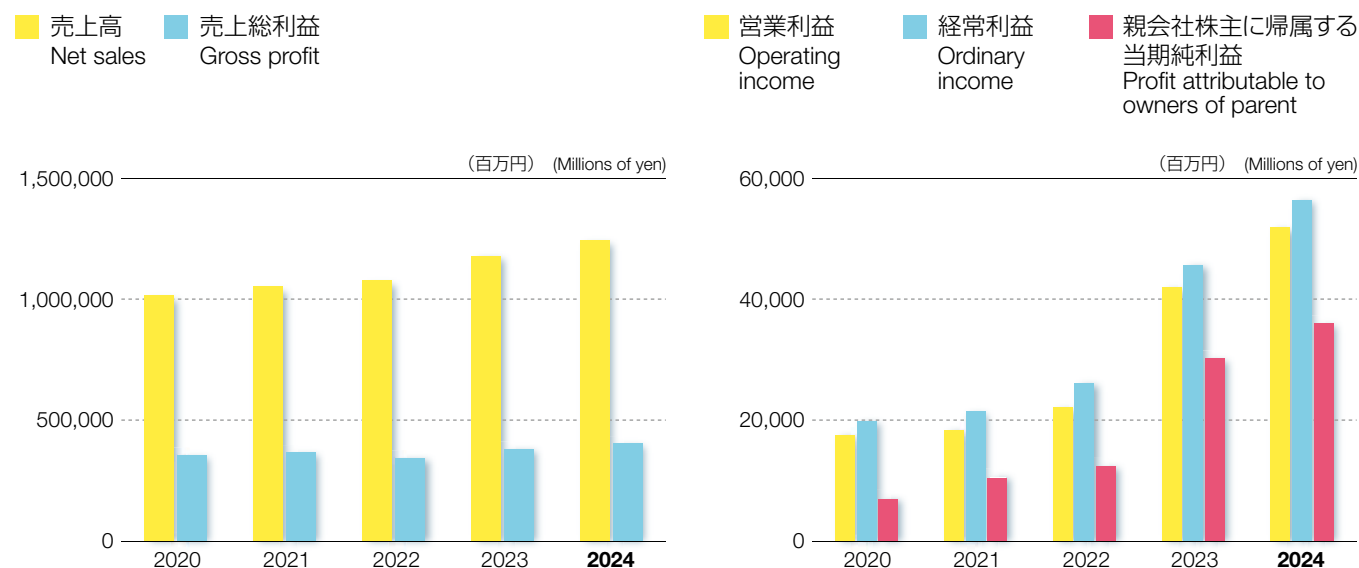
Other Businesses

Net sales: ¥14,783 million, up 6.8% from fiscal 2023

Net sales from other businesses reached ¥14,783 million, up 6.8% year on year. Operating income climbed 12.5%, to ¥3,017 million.

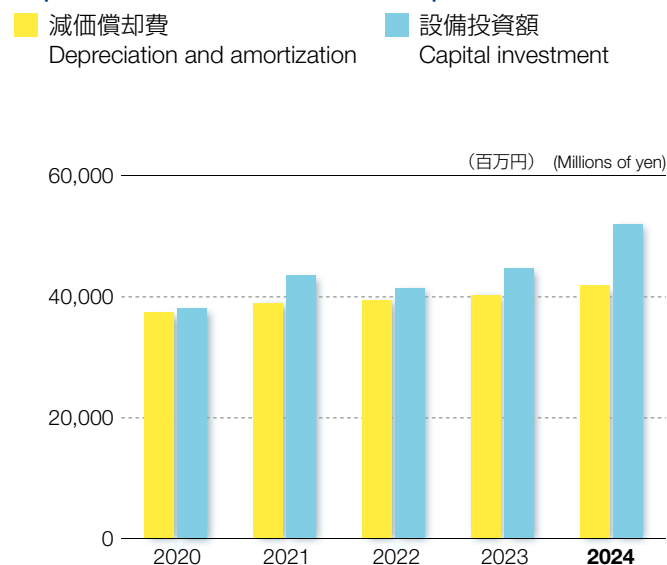
売上高・利益の推移

Sales & Profits



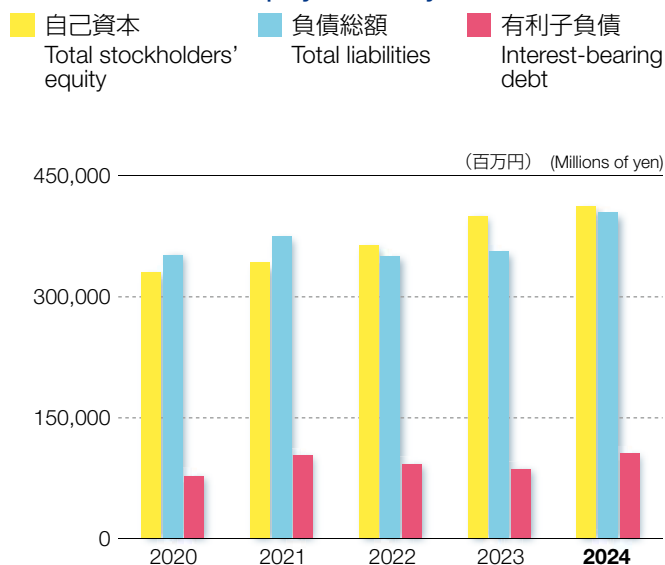
減価償却費・設備投資額の推移

Depreciation and Amortization & Capital Investment



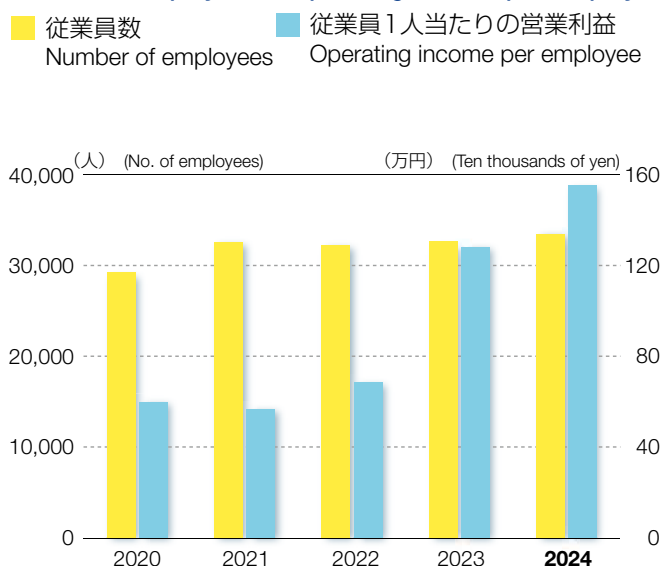
自己資本・負債の推移

Total Stockholders' Equity & Liability

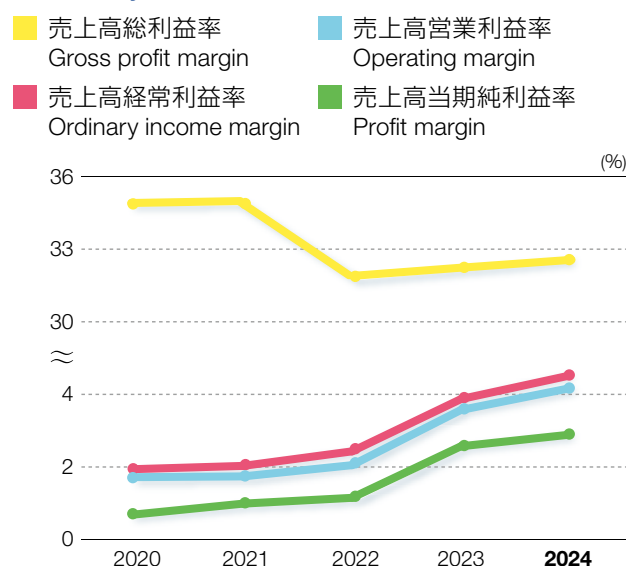


各表示年の12月31日に終了した年度 Years Ended December 31		(百万円) (Millions of yen)				
		2020	2021	2022	2023	2024
売上高	Net sales	¥1,014,741	¥1,052,972	¥1,077,009	¥1,175,562	¥1,244,488
売上総利益	Gross profit	353,618	367,855	343,607	379,046	405,255
営業利益	Operating income	17,438	18,359	22,032	41,962	51,873
経常利益	Ordinary income	19,734	21,382	26,127	45,526	56,305
親会社株主に帰属する当期純利益	Profit attributable to owners of parent	6,956	10,378	12,368	30,168	36,015
減価償却費	Depreciation and amortization	37,420	38,997	39,436	40,318	41,863
設備投資額	Capital investment	38,056	43,625	41,447	44,644	52,050
自己資本	Total stockholders' equity	330,486	342,574	363,738	400,137	412,150
負債総額	Total liabilities	352,060	375,135	350,133	355,902	404,618
有利子負債	Interest-bearing debt	78,092	104,074	92,277	85,916	106,575

従業員数・1人当たり営業利益の推移 Number of Employees & Operating Income per Employee

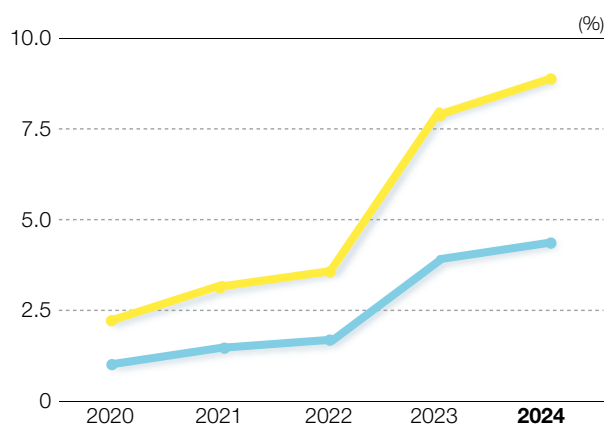


収益性の指標 Profitability

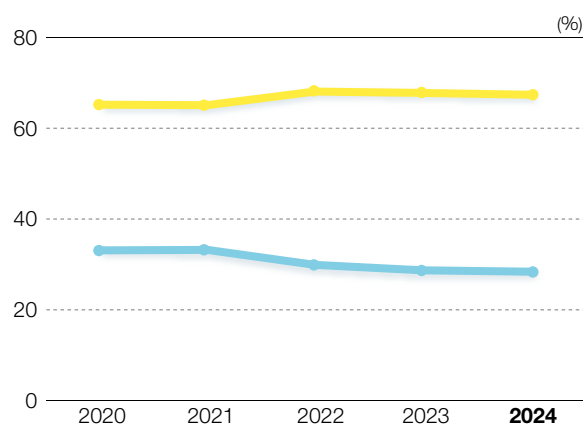


収益性の指標 Profitability

自己資本利益率 (ROE) Return on equity (ROE)
総資産利益率 (ROA) Return on assets (ROA)



売上高原価率 Ratio of cost of sales to net sales
売上高販管費比率 Ratio of selling, general and administrative expenses to net sales



各表示年の12月31日に終了した年度 Years Ended December 31		2020	2021	2022	2023	2024
従業員数 (人)	Number of employees	29,243	32,527	32,210	32,725	33,393
従業員1人当たりの営業利益 (円)	Operating income per employee (Yen)	¥596,331	¥564,440	¥684,041	¥1,282,263	¥1,553,435
売上高総利益率 (%)	Gross profit margin (%)	34.85%	34.93%	31.90%	32.24%	32.56%
売上高営業利益率 (%)	Operating margin (%)	1.72	1.74	2.05	3.57	4.17
売上高経常利益率 (%)	Ordinary income margin (%)	1.94	2.03	2.43	3.87	4.52
売上高当期純利益率 (%)	Profit margin (%)	0.69	0.99	1.15	2.57	2.89
自己資本利益率 (ROE)* ¹ (%)	Return on equity (ROE) ⁽¹⁾ (%)	2.12	3.08	3.50	7.90	8.87
総資産利益率 (ROA)* ² (%)	Return on assets (ROA) ⁽²⁾ (%)	0.96	1.41	1.63	3.87	4.32
売上高原価率 (%)	Ratio of cost of sales to net sales (%)	65.2	65.1	68.1	67.8	67.4
売上高販管費比率 (%)	Ratio of selling, general and administrative expenses to net sales (%)	33.1	33.2	29.9	28.7	28.4

* 1 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ (純資産合計 (期首・期末平均) - 非支配株主持分 (期首・期末平均)) × 100
* 2 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 資産合計 (期首・期末平均) × 100

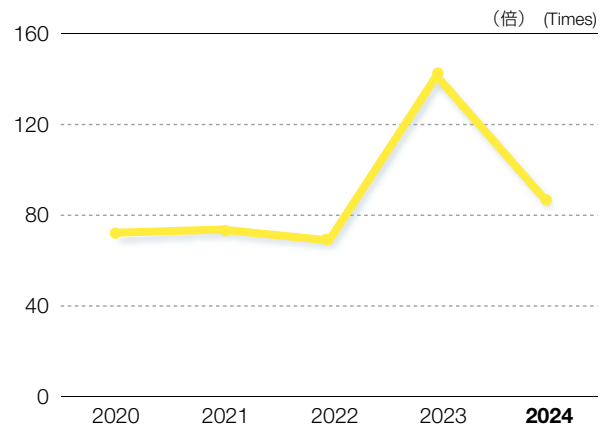
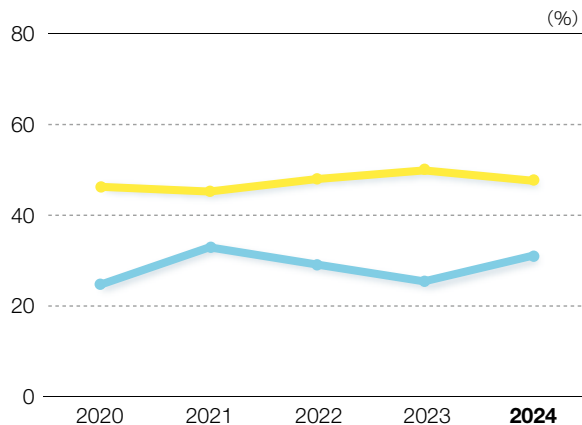
(1) ROE = Profit attributable to owners of parent ÷ (Average net assets - Average non-controlling interests) × 100
(2) ROA = Profit attributable to owners of parent ÷ Average total assets × 100

安定性の指標 Financial Stability

■ 自己資本比率
Equity ratio

■ デット・エクイティ・レシオ
Debt-to-equity ratio

■ インタレスト・カバレッジ・レシオ
Interest coverage ratio



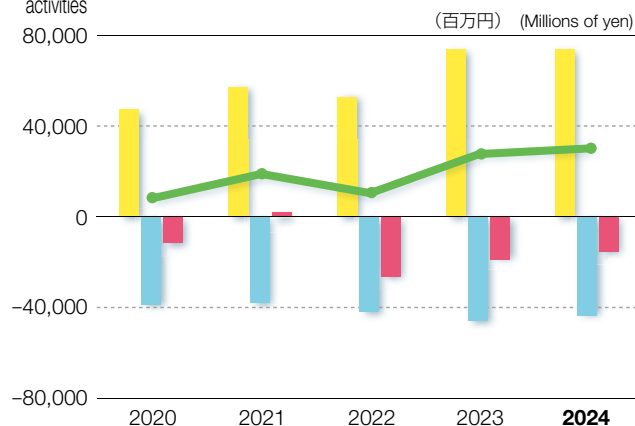
キャッシュ・フロー Cash Flows

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー
Net cash provided by operating activities

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー
Net cash used in investing activities

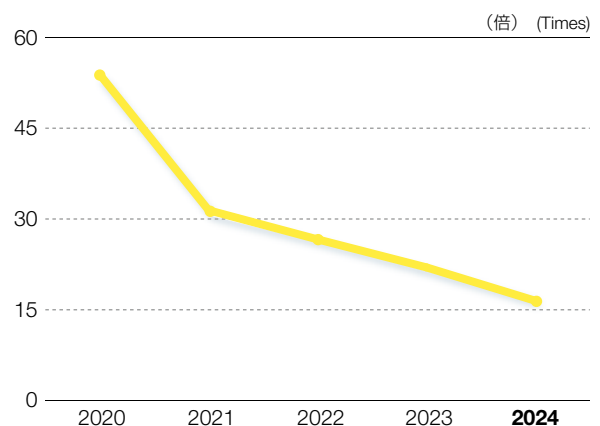
■ 財務活動によるキャッシュ・フロー
Net cash provided by (used in) financing activities

■ フリー・キャッシュフロー
Free cash flow



株式評価の指標 Financial Indicators

■ 株価収益率
Price-earnings ratio (PER)



各表示年の12月31日に終了した年度 Years Ended December 31		2020	2021	2022	2023	2024
自己資本比率 (%)	Equity ratio (%)	46.26%	45.23%	47.98%	49.89%	47.64%
デット・エクイティ・レシオ* ¹ (%)	Debt-to-equity ratio ⁽¹⁾ (%)	24.82	32.94	29.15	25.43	31.03
インタレスト・カバレッジ・レシオ* ² (倍)	Interest coverage ratio ⁽²⁾ (Times)	72.30	73.69	68.90	141.45	87.52
営業活動によるキャッシュ・フロー	Net cash provided by operating activities	¥ 47,157	¥ 57,071	¥ 52,773	¥ 73,689	¥ 73,974
投資活動によるキャッシュ・フロー	Net cash used in investing activities	(38,623)	(37,790)	(41,984)	(45,659)	(43,492)
財務活動によるキャッシュ・フロー	Net cash provided by (used in) financing activities	(11,585)	2,070	(26,695)	(18,834)	(15,038)
フリー・キャッシュフロー	Free cash flow	8,534	19,280	10,788	28,029	30,482
株価収益率 (倍)	Price-earnings ratio (PER) (Times)	53.87	31.44	26.63	22.00	16.48

* 1 デット・エクイティ・レシオ=有利子負債÷株主資本×100

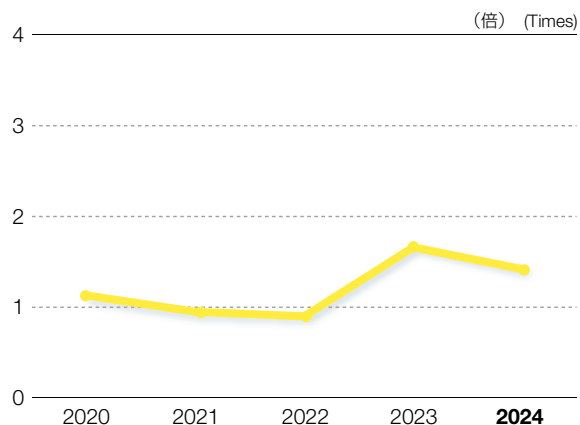
(1) Debt-to-equity ratio = Interest-bearing debt ÷ Total stockholders' equity × 100

* 2 インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業活動によるキャッシュ・フロー÷利息の支払額

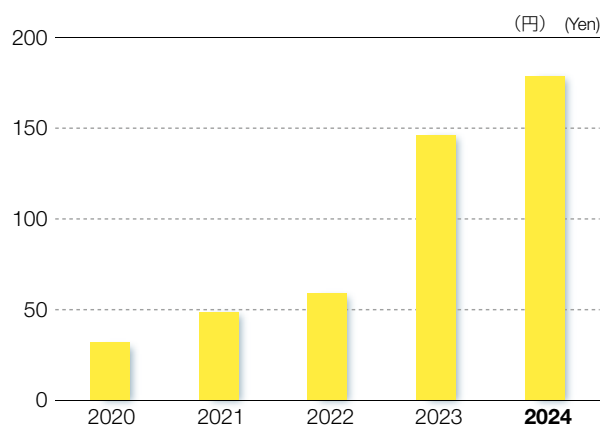
(2) Interest coverage ratio = Net cash provided by operating activities ÷ Interest paid

株式評価の指標 Financial Indicators

■ 株価純資産倍率
Price-book value ratio (PBR)

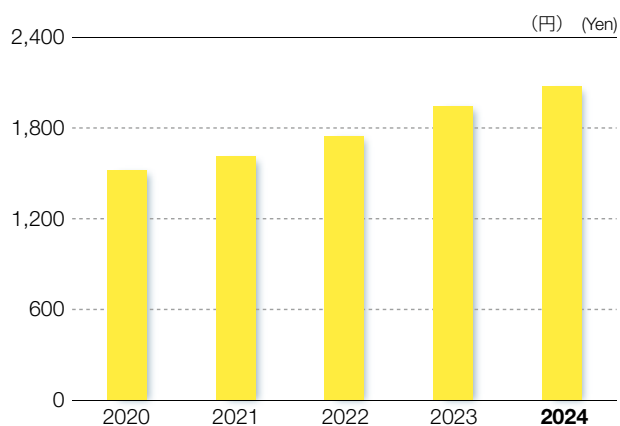


■ 1株当たり当期純利益
Profit per share (EPS)



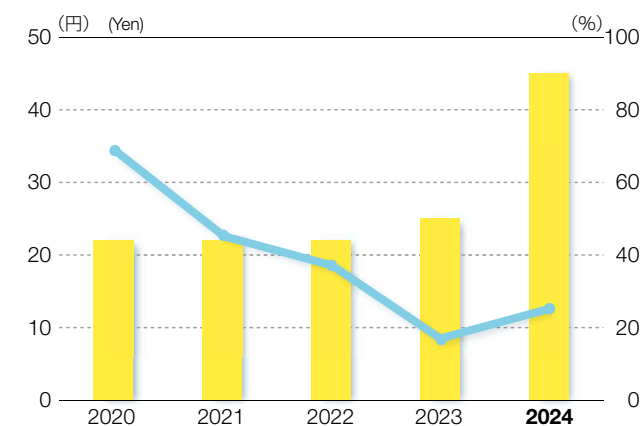
株式評価の指標 Financial Indicators

■ 1株当たり純資産
Net assets per share



■ 1株当たり配当額
Cash dividends per share

■ 配当性向
Dividend payout ratio

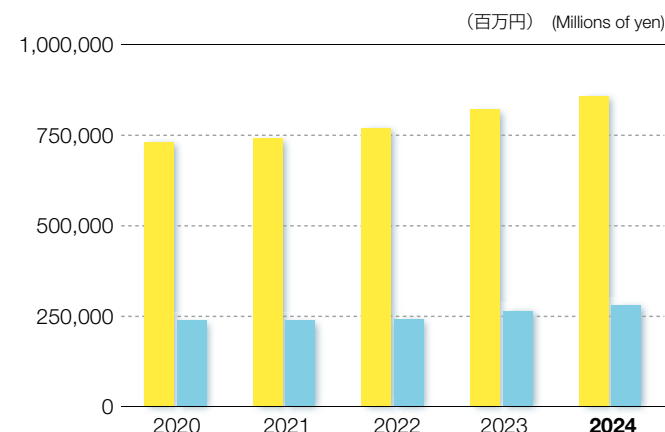


各表示年の12月31日に終了した年度 Years Ended December 31		2020	2021	2022	2023	2024
株価純資産倍率 (倍)	Price-book value ratio (PBR) (Times)	1.13	0.95	0.90	1.66	1.42
1株当たり当期純利益 (円)	Profit per share (EPS) (Yen)	¥ 32.00	¥ 48.60	¥ 59.10	¥ 146.19	¥ 178.58
1株当たり純資産 (円)	Net assets per share (Yen)	1,520.24	1,609.57	1,743.42	1,942.85	2,072.34
1株当たり配当額 (円)	Cash dividends per share (Yen)	22.00	22.00	22.00	25.00	45.00
配当性向 (%)	Dividend payout ratio (%)	68.75%	45.27%	37.22%	17.10%	25.20%

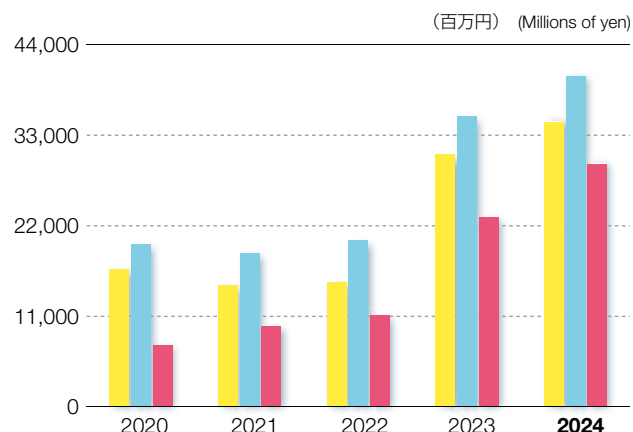
売上高・利益の推移

Sales & Profits

売上高 Net sales
売上総利益 Gross profit



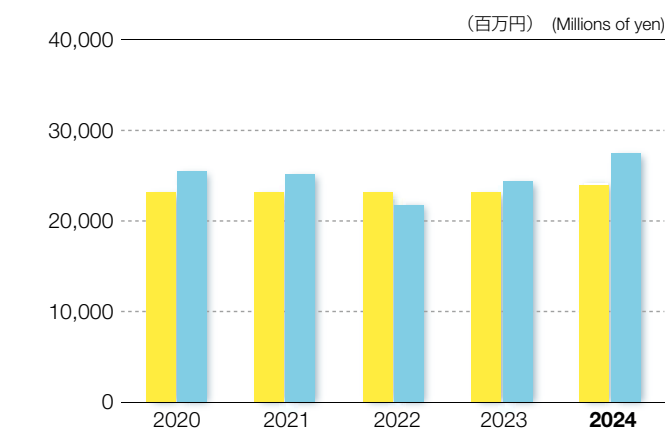
営業利益 Operating income
経常利益 Ordinary income
当期純利益 Profit



減価償却費・設備投資額の推移

Depreciation and Amortization & Capital Investment

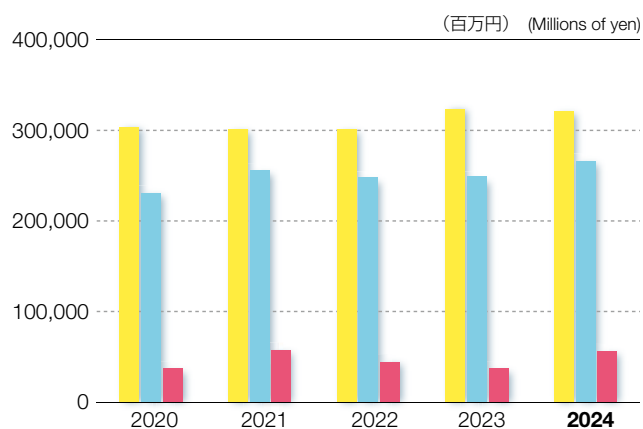
減価償却費 Depreciation and amortization
設備投資額 Capital investment



自己資本・負債の推移

Total Stockholders' Equity & Liability

自己資本 Total stockholders' equity
負債総額 Total liabilities
有利子負債 Interest-bearing debt

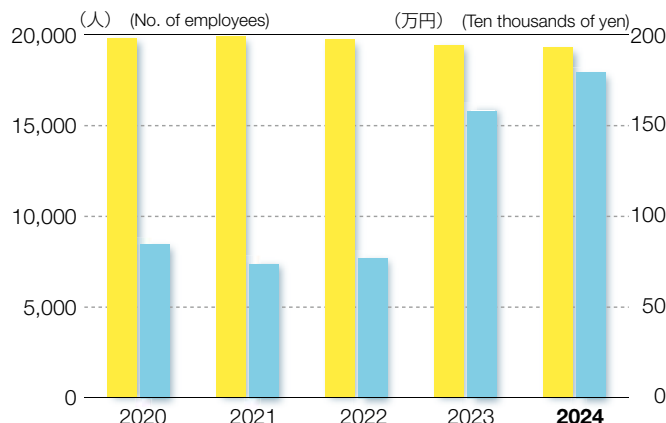


各表示年の12月31日に終了した年度 Years Ended December 31		2020	2021	2022	2023	2024
売上高	Net sales	¥730,270	¥741,371	¥768,695	¥821,632	¥857,028
売上総利益	Gross profit	238,036	239,062	242,681	264,660	279,657
営業利益	Operating income	16,734	14,750	15,169	30,710	34,554
経常利益	Ordinary income	19,775	18,622	20,233	35,295	40,129
当期純利益	Profit	7,488	9,821	11,134	22,987	29,454
減価償却費	Depreciation and amortization	23,112	23,143	23,130	23,110	23,967
設備投資額	Capital investment	25,426	25,120	21,701	24,317	27,407
自己資本	Total stockholders' equity	303,789	300,811	301,239	323,456	321,172
負債総額	Total liabilities	230,721	255,663	248,344	248,583	266,051
有利子負債	Interest-bearing debt	37,411	57,081	44,044	37,452	56,049

従業員数・1人当たり営業利益の推移 Number of Employees & Operating Income per Employee

■ 従業員数
Number of employees

■ 従業員1人当たりの営業利益
Operating income per employee



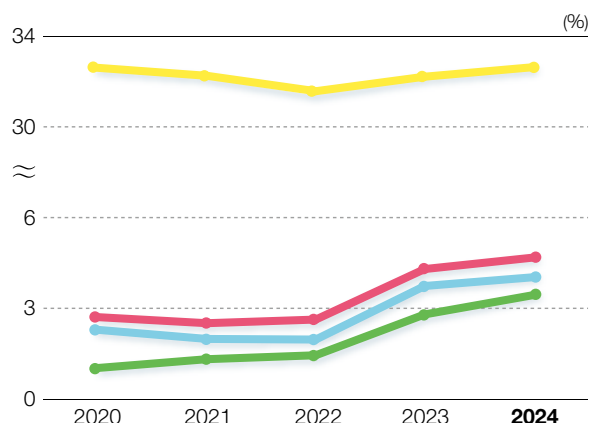
収益性の指標 Profitability

■ 売上高総利益率
Gross profit margin

■ 売上高営業利益率
Operating margin

■ 売上高経常利益率
Ordinary income margin

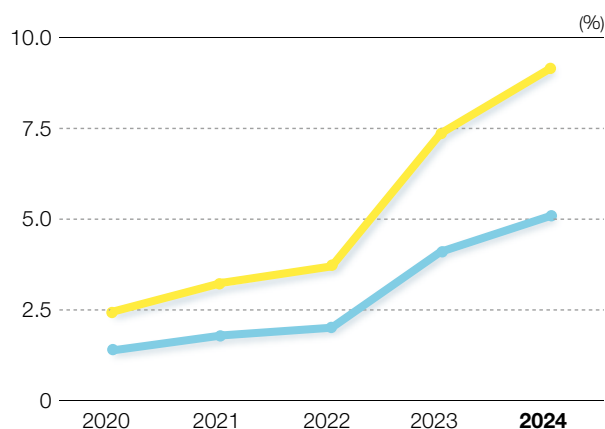
■ 売上高当期純利益率
Profit margin



収益性の指標 Profitability

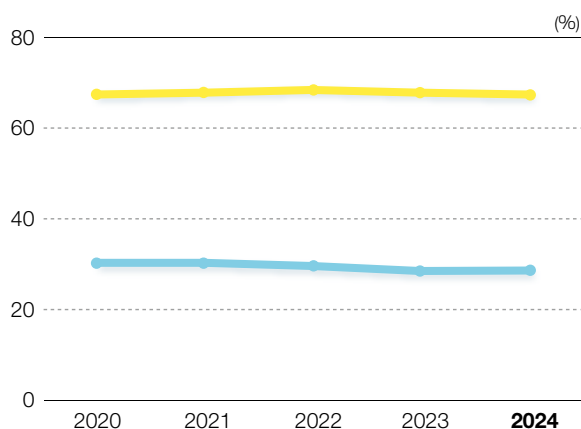
■ 自己資本利益率(ROE)
Return on equity (ROE)

■ 総資産利益率(ROA)
Return on assets (ROA)



■ 売上高原価率
Ratio of cost of sales to net sales

■ 売上高販管費比率
Ratio of selling, general and administrative expenses to net sales



各表示年の12月31日に終了した年度 Years Ended December 31		2020	2021	2022	2023	2024
従業員数 (人)	Number of employees	19,832	19,985	19,750	19,446	19,291
従業員1人当たりの営業利益 (円)	Operating income per employee (Yen)	¥843,792	¥738,059	¥768,061	¥1,579,278	¥1,791,216
売上高総利益率 (%)	Gross profit margin (%)	32.60%	32.25%	31.57%	32.21%	32.63%
売上高営業利益率 (%)	Operating margin (%)	2.29	1.99	1.97	3.74	4.03
売上高経常利益率 (%)	Ordinary income margin (%)	2.71	2.51	2.63	4.30	4.68
売上高当期純利益率 (%)	Profit margin (%)	1.03	1.32	1.45	2.80	3.44
自己資本利益率(ROE)* ¹ (%)	Return on equity (ROE) ⁽¹⁾ (%)	2.46	3.25	3.70	7.36	9.14
総資産利益率(ROA)* ² (%)	Return on assets (ROA) ⁽²⁾ (%)	1.39	1.80	2.01	4.10	5.08
売上高原価率 (%)	Ratio of cost of sales to net sales (%)	67.4	67.8	68.4	67.8	67.4
売上高販管費比率 (%)	Ratio of selling, general and administrative expenses to net sales (%)	30.3	30.3	29.6	28.5	28.6

* 1 ROE = 当期純利益 ÷ 純資産合計 (期首・期末平均) × 100
* 2 ROA = 当期純利益 ÷ 資産合計 (期首・期末平均) × 100

(1) ROE = Profit ÷ Average net assets × 100
(2) ROA = Profit ÷ Average total assets × 100

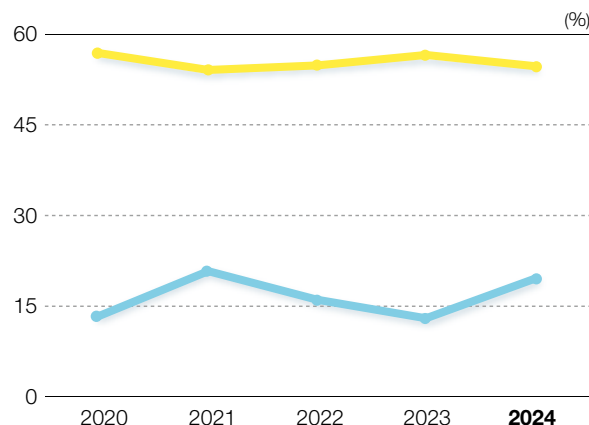
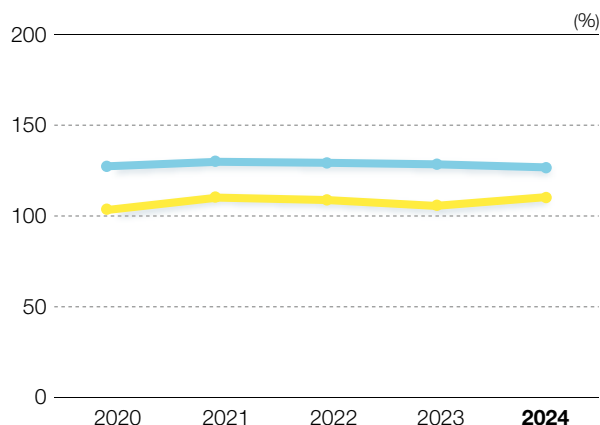
安定性の指標 Financial Stability

■ 流動比率
Current ratio

■ 固定比率
Ratio of total fixed assets to
total stockholders' equity

■ 自己資本比率
Equity ratio

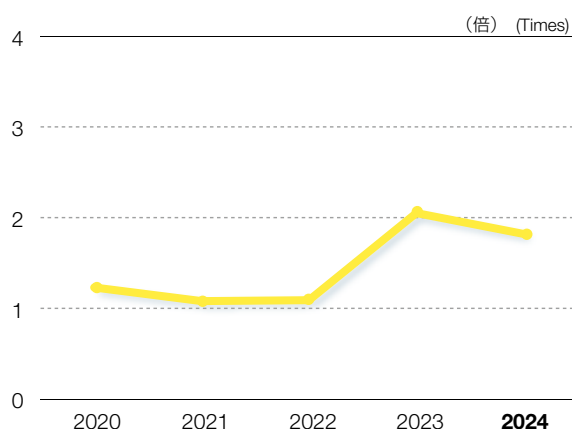
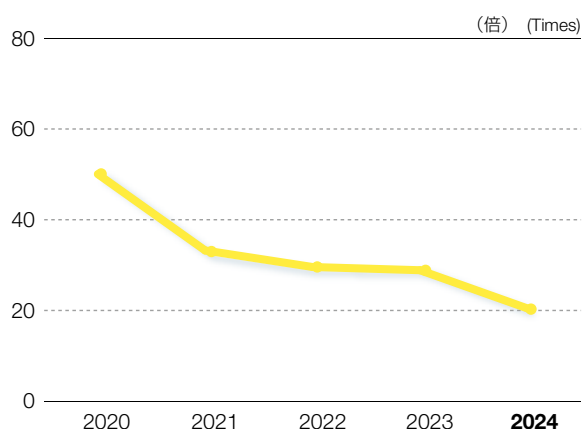
■ デット・エクイティ・レシオ
Debt-to-equity ratio



株式評価の指標 Financial Indicators

■ 株価収益率
Price-earnings ratio (PER)

■ 株価純資産倍率
Price-book value ratio (PBR)



各表示年の12月31日に終了した年度 Years Ended December 31		2020	2021	2022	2023	2024
流動比率 (%)	Current ratio (%)	103.40%	110.12%	108.79%	105.56%	110.31%
固定比率 (%)	Ratio of total fixed assets to total stockholders' equity (%)	127.42	129.86	129.31	128.48	126.82
自己資本比率 (%)	Equity ratio (%)	56.84	54.06	54.81	56.54	54.69
デット・エクイティ・レシオ* (%)	Debt-to-equity ratio* (%)	13.41	20.80	16.08	13.01	19.56
株価収益率 (倍)	Price-earnings ratio (PER) (Times)	50.05	33.22	29.58	28.87	20.15
株価純資産倍率 (倍)	Price-book value ratio (PBR) (Times)	1.23	1.08	1.09	2.05	1.82

* デット・エクイティ・レシオ=有利子負債÷株主資本×100

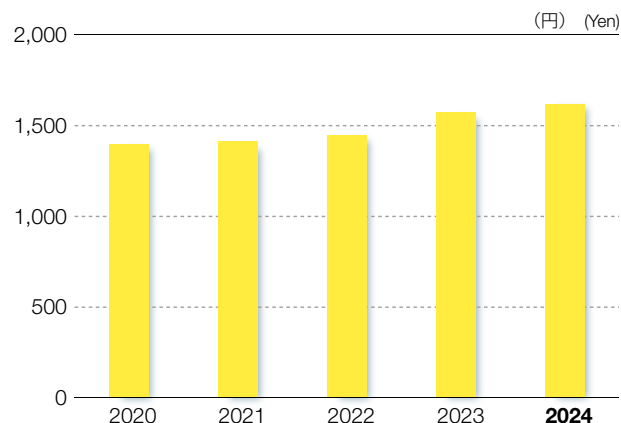
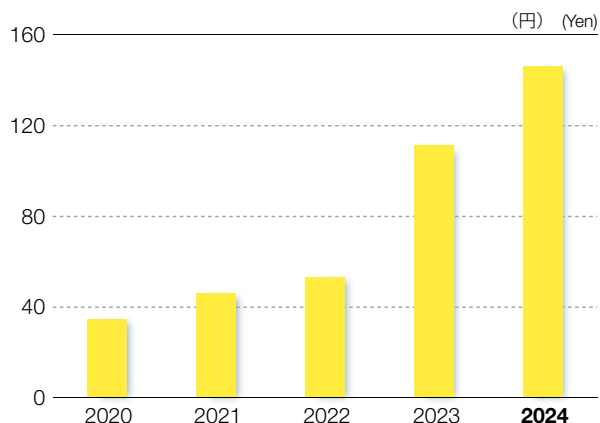
* Debt-to-equity ratio = Interest-bearing debt ÷ Total stockholders' equity × 100

株式評価の指標

Financial Indicators

1 株当たり当期純利益
Profit per share (EPS)

1 株当たり純資産
Net assets per share



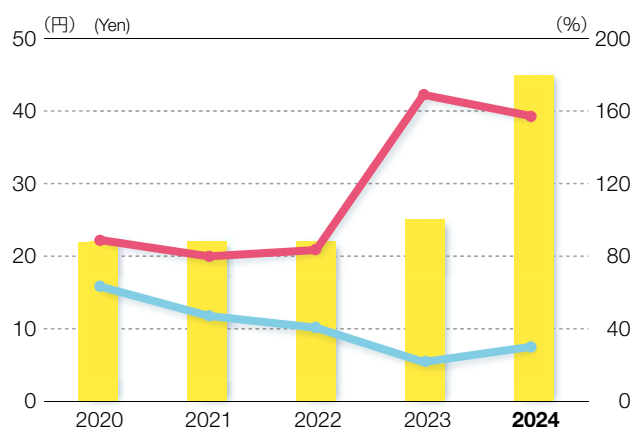
株式評価の指標

Financial Indicators

1 株当たり配当額
Cash dividends per share

配当性向
Dividend payout ratio

株主総利回り
Total shareholder return



各表示年の 12 月 31 日に終了した年度 Years Ended December 31		2020	2021	2022	2023	2024
1 株当たり当期純利益 (円)	Profit per share (EPS) (Yen)	¥ 34.45	¥ 46.00	¥ 53.21	¥ 111.39	¥ 146.05
1 株当たり純資産 (円)	Net assets per share (Yen)	1,397.43	1,413.35	1,443.86	1,570.53	1,614.89
1 株当たり配当額 (円)	Cash dividends per share (Yen)	22.00	22.00	22.00	25.00	45.00
配当性向 (%)	Dividend payout ratio (%)	63.86%	47.83%	41.35%	22.44%	30.81%
株主総利回り (%)	Total shareholder return (%)	89.58	80.66	84.15	169.68	158.00

連結貸借対照表 Consolidated Balance Sheets

(百万円) (Millions of yen)

各表示年の 12 月 31 日現在 As of December 31	2020	2021	2022	2023	2024
資産の部 Assets					
流動資産 Current assets:					
現金及び預金 Cash and deposits	¥108,588	¥138,143	¥125,184	¥134,937	¥152,443
受取手形及び売掛金 Notes and accounts receivable	112,639	114,588	—	—	—
受取手形 Notes receivable	—	—	184	148	139
売掛金 Accounts receivable	—	—	123,520	134,965	140,892
商品及び製品 Merchandise and finished goods	11,966	12,034	13,254	13,750	14,762
仕掛品 Work in process	788	718	922	728	992
原材料及び貯蔵品 Raw materials and supplies	10,442	11,793	13,952	15,203	16,893
その他 Other current assets	12,212	13,093	14,690	15,396	15,589
貸倒引当金 Allowance for doubtful accounts	(382)	(387)	(388)	(341)	(309)
流動資産合計 Total current assets	256,255	289,984	291,321	314,787	341,404
固定資産 Fixed assets:					
有形固定資産 Tangible fixed assets:					
建物及び構築物 Buildings and structures	390,037	406,315	416,940	433,007	441,936
減価償却累計額 Accumulated depreciation	(286,569)	(297,389)	(304,580)	(318,729)	(325,337)
建物及び構築物（純額） Buildings and structures, net	103,467	108,925	112,360	114,277	116,599
機械装置及び運搬具 Machinery, equipment and vehicles	521,328	540,592	557,718	581,140	596,284
減価償却累計額 Accumulated depreciation	(436,800)	(453,690)	(469,382)	(492,160)	(502,751)
機械装置及び運搬具（純額） Machinery, equipment and vehicles, net	84,528	86,902	88,336	88,980	93,532
工具、器具及び備品 Tools, furniture and fixtures	36,767	39,220	40,826	43,677	45,445
減価償却累計額 Accumulated depreciation	(28,405)	(31,588)	(33,197)	(35,068)	(36,603)
工具、器具及び備品（純額） Tools, furniture and fixtures, net	8,362	7,631	7,628	8,609	8,841
土地 Land	110,593	113,331	114,813	124,291	126,078
リース資産 Lease assets	10,238	17,436	19,872	21,469	23,402
減価償却累計額 Accumulated depreciation	(6,315)	(10,656)	(12,933)	(14,081)	(15,243)
リース資産（純額） Lease assets, net	3,923	6,779	6,939	7,387	8,158
建設仮勘定 Construction in progress	4,697	4,957	2,307	4,040	5,385
有形固定資産合計 Total tangible fixed assets	315,572	328,527	332,385	347,586	358,597
無形固定資産 Intangible fixed assets:					
のれん Goodwill	12,030	10,764	10,518	9,052	7,168
その他 Other fixed assets	9,451	11,494	12,847	12,365	12,029
無形固定資産合計 Total intangible fixed assets	21,481	22,258	23,365	21,417	19,197
投資その他の資産 Investments and other assets:					
投資有価証券 Investment securities	68,442	65,219	65,876	80,580	76,726
長期貸付金 Long-term loans receivable	824	877	812	1,218	654
退職給付に係る資産 Net defined benefit asset	378	457	490	649	33,048
繰延税金資産 Deferred tax assets	25,409	22,309	16,129	9,621	9,125
その他 Other investments and other assets	28,747	30,243	29,866	28,574	28,283
貸倒引当金 Allowance for doubtful accounts	(2,668)	(2,525)	(2,217)	(2,401)	(1,931)
投資その他の資産合計 Total investments and other assets	121,134	116,581	110,958	118,242	145,906
固定資産合計 Total fixed assets	458,188	467,367	466,709	487,247	523,701
資産合計 Total assets	¥714,443	¥757,352	¥758,031	¥802,035	¥865,105

	2020	2021	2022	2023	2024
負債の部 Liabilities					
流動負債 Current liabilities:					
支払手形及び買掛金 Notes and accounts payable	¥ 75,466	¥ 76,414	¥ 83,496	¥ 89,239	¥ 91,424
短期借入金 Short-term loans payable	50,716	60,913	55,795	55,608	60,302
リース債務 Lease obligations	1,499	2,942	3,159	3,551	3,679
未払法人税等 Accrued income tax	6,179	5,793	6,273	11,576	11,674
未払費用 Accrued expenses	40,079	41,634	39,079	41,541	42,465
賞与引当金 Allowance for employees' bonuses	4,571	4,952	5,186	5,793	6,014
販売促進引当金 Reserve for sales promotion expenses	1,232	1,238	—	—	—
店舗閉鎖損失引当金 Allowance for loss on store closure	—	37	47	48	49
資産除去債務 Asset retirement obligations	1	16	29	21	30
その他 Other current liabilities	37,214	41,342	44,272	50,495	54,313
流動負債合計 Total current liabilities	216,962	235,286	237,341	257,877	269,953
固定負債 Long-term liabilities:					
長期借入金 Long-term loans payable	16,601	29,172	22,779	16,690	32,373
リース債務 Lease obligations	2,879	4,831	4,476	4,282	4,693
役員退職慰労引当金 Reserve for retirement benefits for directors and corporate auditors	4,072	4,212	4,795	5,113	5,938
債務保証損失引当金 Reserve for loss on guarantees	—	33	33	—	—
環境対策引当金 Provision for environmental measures	1	—	—	—	—
退職給付に係る負債 Net defined benefit liability	100,222	89,943	68,598	58,293	74,282
資産除去債務 Asset retirement obligations	4,744	5,043	4,977	4,813	4,824
その他 Other long-term liabilities	6,575	6,611	7,131	8,831	12,552
固定負債合計 Total long-term liabilities	135,098	139,848	112,791	98,025	134,664
負債合計 Total liabilities	352,060	375,135	350,133	355,902	404,618
純資産の部 Net assets					
株主資本 Stockholders' equity:					
資本金 Common stock	11,014	11,014	11,014	11,014	11,014
資本剰余金 Capital surplus	9,660	9,633	9,632	9,632	9,632
利益剰余金 Earned surplus	299,251	310,080	317,816	343,395	374,629
自己株式 Treasury stock	(5,241)	(14,817)	(21,891)	(26,185)	(51,852)
株主資本合計 Total stockholders' equity	314,684	315,910	316,572	337,856	343,422
その他の包括利益累計額 Accumulated other comprehensive income:					
その他有価証券評価差額金 Net unrealized holding losses on available-for-sale securities	25,168	26,780	27,838	36,112	35,534
繰延ヘッジ損益 Deferred gains or losses on hedges	—	0	(14)	—	2
土地再評価差額金 Revaluation reserve for land	99	99	99	99	99
為替換算調整勘定 Foreign currency translation adjustments	91	987	5,635	6,494	5,425
退職給付に係る調整累計額 Remeasurements of defined benefit plans	(9,556)	(1,204)	13,607	19,575	27,665
その他の包括利益累計額合計 Total accumulated other comprehensive income	15,802	26,663	47,166	62,281	68,727
非支配株主持分 Non-controlling interests	31,896	39,643	44,158	45,994	48,336
純資産合計 Total net assets	362,383	382,217	407,897	446,132	460,486
負債純資産合計 Total liabilities and net assets	¥714,443	¥757,352	¥758,031	¥802,035	¥865,105

連結損益計算書 Consolidated Statements of Income

(百万円) (Millions of yen)

各表示年の 12 月 31 日に終了した年度 Years Ended December 31	2020	2021	2022	2023	2024
売上高 Net sales	¥1,014,741	¥1,052,972	¥1,077,009	¥1,175,562	¥1,244,488
売上原価 Cost of sales	661,123	685,116	733,401	796,516	839,233
売上総利益 Gross profit	353,618	367,855	343,607	379,046	405,255
販売費及び一般管理費 Selling, general and administrative expenses	336,180	349,496	321,574	337,084	353,381
営業利益 Operating income	17,438	18,359	22,032	41,962	51,873
営業外収益 Nonoperating income	3,921	4,624	5,615	5,146	6,099
受取利息 Interest income	107	149	122	272	399
受取配当金 Dividend income	1,210	1,292	1,383	1,531	1,791
固定資産賃貸収入 Income from lease of fixed assets	917	892	992	1,028	978
持分法による投資利益 Equity in earnings of affiliates	402	510	585	539	681
為替差益 Foreign exchange gains	—	546	879	503	927
雑収入 Other nonoperating income	1,283	1,232	1,652	1,270	1,322
営業外費用 Nonoperating expenses	1,625	1,601	1,520	1,582	1,668
支払利息 Interest expense	653	787	752	740	861
固定資産賃貸費用 Rent expenses on fixed assets	337	315	327	308	255
為替差損 Foreign exchange losses	240	—	—	—	—
雑損失 Other nonoperating expenses	394	498	441	533	552
経常利益 Ordinary income	19,734	21,382	26,127	45,526	56,305
特別利益 Extraordinary gains	273	2,430	900	3,396	2,406
固定資産売却益 Gain on sales of fixed assets	85	100	108	137	219
負ののれん発生益 Gain on bargain purchase	—	—	—	2,697	—
関係会社株式売却益 Gain on sales of stocks of subsidiaries and affiliates	—	—	—	390	592
助成金収入 Subsidy income	113	2,329	591	—	—
投資有価証券売却益 Gain on sales of investment securities	69	—	—	—	1,443
補助金収入 Subsidy income	—	—	168	27	—
その他 Other	5	1	31	144	150
特別損失 Extraordinary losses	3,601	3,857	3,808	3,100	3,075
固定資産除売却損 Loss on sales and disposal of fixed assets	1,630	1,375	1,617	1,635	2,048
減損損失 Impairment loss	1,276	1,827	1,449	1,031	772
臨時休業等関連損失 Loss on temporary closure, etc.	456	94	—	—	—
その他 Other	237	559	742	434	254
税金等調整前当期純利益 Income before income taxes	16,406	19,955	23,218	45,821	55,636
法人税、住民税及び事業税 Corporate tax, residential and enterprise taxes	9,160	8,786	9,275	13,896	16,935
法人税等調整額 Income tax adjustment	(737)	(1,311)	(546)	293	567
法人税等合計 Total income taxes	8,423	7,475	8,728	14,190	17,502
当期純利益 Profit	7,983	12,480	14,490	31,631	38,133
非支配株主に帰属する当期純利益 Profit attributable to non-controlling interests	1,026	2,102	2,121	1,462	2,117
親会社株主に帰属する当期純利益 Profit attributable to owners of parent	¥ 6,956	¥ 10,378	¥ 12,368	¥ 30,168	¥ 36,015

連結包括利益計算書 Consolidated Statements of Comprehensive Income

(百万円) (Millions of yen)

各表示年の 12 月 31 日に終了した年度 Years Ended December 31	2020	2021	2022	2023	2024
当期純利益 Profit	¥ 7,983	¥12,480	¥14,490	¥31,631	¥38,133
その他の包括利益 Other comprehensive income					
その他有価証券評価差額金 Valuation difference on available-for-sale securities	(3,480)	1,606	1,077	8,348	(543)
為替換算調整勘定 Foreign currency translation adjustment	85	1,441	6,054	1,483	(530)
退職給付に係る調整額 Remeasurements of defined benefit plans	4,169	8,459	15,037	6,212	8,372
持分法適用会社に対する持分相当額 Share of other comprehensive income of associates accounted for using equity method	13	24	(30)	39	49
その他の包括利益合計 Total other comprehensive income	788	11,531	22,138	16,083	7,348
包括利益 Comprehensive income	8,771	24,012	36,628	47,714	45,481
(内訳) Comprehensive income attributable to					
親会社株主に係る包括利益 Owners of parent	7,586	21,239	32,871	45,284	42,461
非支配株主に係る包括利益 Non-controlling interests	1,184	2,772	3,757	2,430	3,019

連結キャッシュ・フロー計算書

Consolidated Statements of Cash Flows

(百万円) (Millions of yen)

各表示年の12月31日に終了した年度 Years Ended December 31	2020	2021	2022	2023	2024
営業活動によるキャッシュ・フロー Cash flows from operating activities:					
税金等調整前当期純利益 Income before income taxes	¥ 16,406	¥ 19,955	¥ 23,218	¥ 45,821	¥ 55,636
減価償却費 Depreciation and amortization	37,420	38,997	39,436	40,318	41,863
減損損失 Impairment loss	1,276	1,827	1,449	1,031	772
災害損失 Loss on disaster	11	179	235	129	147
臨時休業等関連損失 Loss on temporary closure, etc.	456	94	6	—	—
のれん償却額 Amortization of goodwill	1,526	1,619	1,641	1,654	1,634
負ののれん発生益 Gain on bargain purchase	—	—	—	(2,697)	—
貸倒引当金の増減額(減少) (Decrease) increase in allowance for doubtful accounts	(133)	(144)	(335)	(211)	(502)
賞与引当金の増減額(減少) (Decrease) increase in allowance for employees' bonuses	133	56	144	494	177
退職給付に係る負債の増減額(減少) (Decrease) increase in net defined benefit liability	1,861	1,300	145	(3,596)	(4,839)
役員退職慰労引当金の増減額(減少) (Decrease) increase in reserve for retirement benefits for directors and corporate auditors	253	139	510	318	756
受取利息及び受取配当金 Interest and dividend income	(1,317)	(1,442)	(1,505)	(1,803)	(2,190)
持分法適用会社からの配当金の受取額 Proceeds from dividend income from associates accounted for using equity method	128	170	134	154	171
支払利息 Interest expense	653	787	752	740	861
為替差損益(益) Foreign exchange losses (gains)	—	(546)	(879)	(503)	(927)
補助金収入 Subsidy income	—	—	(168)	(27)	—
投資有価証券売却損益(益) Loss (gain) on sales of investment securities	(65)	—	(15)	(20)	(1,443)
助成金収入 Subsidy income	(113)	(2,329)	(591)	—	—
持分法による投資損益(益) Equity in (earnings) losses of affiliates	(402)	(510)	(585)	(539)	(681)
固定資産売却損益(益) Loss (gain) on sales and retirement of fixed assets	1,545	1,275	1,508	1,497	1,828
投資有価証券評価損益(益) Loss (gain) on valuation of investment securities	47	37	305	5	—
関係会社株式売却損益(益) Loss (gain) on sales of stocks of subsidiaries and affiliates	—	—	—	(390)	(592)
関係会社株式評価損 Loss on valuation of stocks of subsidiaries and affiliates	—	145	—	—	—
売上債権の増減額(増加) Decrease (increase) in trade receivables	2,413	(1,159)	(7,204)	(8,001)	(5,204)
棚卸資産の増減額(増加) Decrease (increase) in inventories	593	(759)	(3,255)	(1,247)	(2,997)
仕入債務の増減額(減少) (Decrease) increase in accounts payable	(3,276)	(238)	5,467	3,350	1,849
未払消費税等の増減額(減少) (Decrease) increase in accrued consumption tax	(3,117)	1,648	498	1,368	200
その他 Other	169	2,070	(1,234)	3,587	2,528
小計 Total	56,470	63,175	59,679	81,431	89,048
利息及び配当金の受取額 Interest and dividends received	1,318	1,442	1,506	1,801	2,190
利息の支払額 Interest paid	(652)	(774)	(765)	(520)	(845)
法人税等の支払額 Income taxes paid	(9,678)	(8,779)	(8,286)	(9,009)	(16,410)
助成金の受取額 Subsidies received	111	2,177	744	—	—
その他 Other	(411)	(171)	(104)	(13)	(7)
営業活動によるキャッシュ・フロー Net cash provided by operating activities	47,157	57,071	52,773	73,689	73,974
投資活動によるキャッシュ・フロー Cash flows from investing activities:					
定期預金の増減額(増加) Decrease (increase) in time deposits	(503)	1,492	(862)	367	(992)
有形固定資産の取得による支出 Payments for purchase of tangible fixed assets	(34,566)	(36,599)	(36,744)	(38,175)	(43,055)
有形固定資産の売却による収入 Proceeds from sales of tangible fixed assets	160	134	124	154	189
無形固定資産の取得による支出 Payments for purchase of intangible fixed assets	(2,436)	(2,100)	(3,824)	(2,280)	(2,614)
投資有価証券の取得による支出 Payments for purchase of investment securities	(972)	(30)	(33)	(146)	(150)
投資有価証券の売却による収入 Proceeds from sales of investment securities	211	0	18	598	4,589
賃貸固定資産の取得による支出 Payments for purchase of fixed lease assets	(7)	(1)	(38)	(67)	(24)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 Payments for purchase of shares of subsidiaries resulting in change in scope of consolidation	—	—	—	(5,268)	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入 Proceeds from purchase of shares of subsidiaries resulting in change in scope of consolidation	—	—	448	—	—
貸付けによる支出 Payments for loans	(81)	(47)	(29)	(452)	(40)
貸付金の回収による収入 Proceeds from collection of loans	65	41	38	467	124
その他 Other	(492)	(681)	(1,083)	(856)	(1,517)
投資活動によるキャッシュ・フロー Net cash used in investing activities	(38,623)	(37,790)	(41,984)	(45,659)	(43,492)
財務活動によるキャッシュ・フロー Cash flows from financing activities:					
短期借入金の増減額(減少) (Decrease) increase in short-term loans payable	1,720	2,155	(109)	1,269	2,315
リース債務の返済による支出 Repayment of lease obligations	(1,774)	(3,549)	(2,543)	(3,110)	(3,745)
長期借入れによる収入 Proceeds from long-term loans payable	3,600	29,714	5,107	3,250	27,520
長期借入金の返済による支出 Repayment of long-term loans payable	(10,194)	(11,229)	(16,759)	(10,804)	(9,634)
社債の償還による支出 Payments for redemption of bonds	(140)	(90)	—	—	—
自己株式の取得による支出 Payments for purchase of treasury stock	(0)	(9,576)	(7,073)	(4,294)	(25,666)
自己株式の売却による収入 Proceeds from sales of treasury stock	—	0	—	—	—
配当金の支払額 Dividends paid	(4,338)	(4,772)	(4,670)	(4,579)	(5,136)
非支配株主への配当金の支払額 Dividends paid to non-controlling interests	(364)	(410)	(646)	(563)	(689)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出 Payments for purchase of stocks of subsidiaries that do not result in change in scope of consolidation	(93)	(170)	—	—	—
財務活動によるキャッシュ・フロー Net cash provided by (used in) financing activities	(11,585)	2,070	(26,695)	(18,834)	(15,038)
現金及び現金同等物に係る換算差額 Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents	(22)	927	1,970	827	308
現金及び現金同等物の増減額(減少) Net (decrease) increase in cash and cash equivalents	(3,073)	22,279	(13,936)	10,022	15,753
現金及び現金同等物の期首残高 Cash and cash equivalents at beginning of period	105,916	102,842	133,495	119,559	129,582
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額 Increase in cash and cash equivalents resulting from inclusion of subsidiaries in consolidation	—	8,373	—	—	604
現金及び現金同等物の期末残高 Cash and cash equivalents at end of period	¥102,842	¥133,495	¥119,559	¥129,582	¥145,939

貸借対照表 Nonconsolidated Balance Sheets

(百万円) (Millions of yen)

各表示年の 12 月 31 日現在 As of December 31	2020	2021	2022	2023	2024
資産の部 Assets					
流動資産 Current assets:					
現金及び預金 Cash and deposits	¥ 50,890	¥ 68,146	¥ 54,571	¥ 54,690	¥ 64,036
受取手形 Notes receivable	14	13	12	11	10
売掛金 Accounts receivable	77,207	77,341	82,095	86,807	89,673
商品及び製品 Merchandise and finished goods	5,216	5,521	5,681	6,096	6,482
仕掛品 Work in progress	106	108	132	125	135
原材料及び貯蔵品 Raw materials and supplies	4,823	5,050	5,950	6,150	6,638
前払費用 Prepaid expenses	1,514	1,581	1,595	1,621	1,689
短期貸付金 Short-term loans	363	452	775	1,270	1,237
未収入金 Accounts due	5,423	5,972	7,248	7,827	8,674
その他 Other current assets	1,917	1,740	2,108	1,688	1,429
貸倒引当金 Allowance for doubtful accounts	(55)	(83)	(125)	(126)	(98)
流動資産合計 Total current assets	147,421	165,847	160,045	166,163	179,909
固定資産 Fixed assets:					
有形固定資産 Tangible fixed assets:					
建物 Buildings	63,634	64,925	63,597	63,590	64,040
構築物 Structures	4,440	4,550	4,442	4,364	4,282
機械及び装置 Machinery and equipment	47,016	48,327	46,380	47,124	48,567
車両運搬具 Vehicles and delivery equipment	3,965	3,676	3,642	3,631	3,745
工具、器具及び備品 Tools, furniture and fixtures	6,892	5,902	5,816	6,204	6,171
土地 Land	78,996	78,969	78,901	78,895	79,620
リース資産 Lease assets	1,341	2,242	1,738	1,248	1,021
建設仮勘定 Construction in progress	2,635	473	653	804	1,147
有形固定資産合計 Total tangible fixed assets	208,922	209,067	205,172	205,863	208,598
無形固定資産 Intangible fixed assets:					
借地権 Leaseholds	514	523	518	516	514
ソフトウェア Software	4,361	5,090	6,734	6,500	6,716
リース資産 Lease assets	199	268	200	131	62
その他 Other intangible fixed assets	340	326	135	121	112
無形固定資産合計 Total intangible fixed assets	5,416	6,209	7,589	7,269	7,406
投資その他の資産 Investments and other assets:					
投資有価証券 Investment securities	50,648	52,886	54,104	65,886	62,341
関係会社株式 Investments in affiliated companies	82,578	82,603	82,603	90,975	92,575
関係会社長期貸付金 Long-term loans to affiliated companies	4,940	6,062	7,056	9,211	10,944
長期前払費用 Long-term prepaid expenses	1,251	1,281	1,205	1,249	1,191
繰延税金資産 Deferred tax assets	14,962	14,969	14,814	10,545	9,964
賃貸固定資産 Fixed lease assets	8,312	8,014	7,872	7,676	7,523
敷金 Real estate rental deposits	8,185	8,181	7,968	7,761	7,597
差入保証金 Guarantee deposits	2,507	2,178	1,868	1,570	1,315
その他 Other investments and other assets	3,333	3,244	2,936	2,622	2,457
貸倒引当金 Allowance for doubtful accounts	(3,969)	(4,073)	(3,653)	(4,754)	(4,602)
投資その他の資産合計 Total investments and other assets	172,750	175,349	176,775	192,744	191,309
固定資産合計 Total fixed assets	387,089	390,626	389,538	405,877	407,313
資産合計 Total assets	¥534,510	¥556,474	¥549,583	¥572,040	¥587,223

	2020	2021	2022	2023	2024
負債の部 Liabilities					
流動負債 Current liabilities:					
支払手形 Notes payable	¥ 127	¥ 3	¥ —	¥ —	¥ —
電子記録債務 Electronically recorded obligations—operating	2,671	2,548	1,800	1,812	1,943
買掛金 Accounts payable	52,342	52,562	55,680	57,912	59,240
短期借入金 Short-term loans payable	17,550	17,350	17,350	17,350	17,250
1年内返済予定の長期借入金 Current portion of long-term debt	6,016	12,322	5,752	5,752	7,802
リース債務 Lease obligations	450	606	571	549	481
未払金 Other payables	4,143	3,747	5,159	5,445	5,932
未払法人税等 Accrued income tax	4,220	3,623	4,074	7,932	7,757
未払消費税等 Accrued consumption tax	1,781	2,991	3,968	4,210	4,728
未払費用 Accrued expenses	30,388	30,745	28,389	30,288	30,780
預り金 Deposits payable	8,466	8,047	7,063	7,777	8,162
賞与引当金 Allowance for employees' bonuses	3,395	3,379	3,332	3,492	3,669
資産除去債務 Asset retirement obligations	1	16	29	21	30
従業員預り金 Employees' deposits received	6,304	6,214	6,066	5,783	5,526
設備関係支払手形 Notes payable—facilities	215	6	43	75	—
設備関係電子記録債務 Electronically recorded obligations—facilities	3,288	5,117	2,787	3,701	4,219
その他 Other current liabilities	1,212	1,317	5,052	5,307	5,571
流動負債合計 Total current liabilities	142,577	150,600	147,120	157,413	163,096
固定負債 Long-term liabilities:					
長期借入金 Long-term loans payable	6,016	18,694	12,942	7,190	24,388
リース債務 Lease obligations	1,074	1,894	1,362	827	601
退職給付引当金 Allowance for employees' retirement benefits	70,590	71,869	72,222	69,019	64,861
役員退職慰労引当金 Reserve for retirement benefits for directors and corporate auditors	2,936	3,089	3,588	3,814	4,433
債務保証損失引当金 Reserve for loss on guarantees	—	1,785	3,355	2,456	697
環境対策引当金 Provision for environmental measures	1	—	—	—	—
資産除去債務 Asset retirement obligations	3,231	3,274	3,240	3,227	3,310
その他 Other long-term liabilities	4,293	4,455	4,512	4,634	4,662
固定負債合計 Total long-term liabilities	88,143	105,062	101,223	91,170	102,954
負債合計 Total liabilities	230,721	255,663	248,344	248,583	266,051
純資産の部 Net assets					
株主資本 Stockholders' equity:					
資本金 Common stock	11,014	11,014	11,014	11,014	11,014
資本剰余金 Capital surplus:					
資本準備金 Capital reserve	9,664	9,664	9,664	9,664	9,664
その他資本剰余金 Other capital surplus	12	12	12	12	12
資本剰余金合計 Total capital surplus	9,676	9,676	9,676	9,676	9,676
利益剰余金 Earned surplus:					
利益準備金 Legal reserve	2,753	2,753	2,753	2,753	2,753
その他利益剰余金 Other reserves					
配当準備積立金 Reserve for dividends	6	6	6	6	6
退職給与積立金 Reserve for severance payments	500	500	500	500	500
圧縮記帳積立金 Reserve for deduction entries	615	612	609	606	603
別途積立金 Special reserve	251,380	254,080	259,180	265,780	283,580
繰越利益剰余金 Unappropriated retained earnings	8,323	10,666	12,021	23,822	30,330
利益剰余金合計 Total earned surplus	263,578	268,618	275,070	293,467	317,773
自己株式 Treasury stock	(5,241)	(14,817)	(21,891)	(26,185)	(51,852)
株主資本合計 Total stockholders' equity	279,027	274,491	273,870	287,972	286,610
評価・換算差額等 Valuation and translation adjustments and others:					
その他有価証券評価差額金 Net unrealized holding gains on other securities	24,761	26,320	27,369	35,483	34,561
評価・換算差額等合計 Total valuation and translation adjustments and others	24,761	26,320	27,369	35,483	34,561
純資産合計 Total net assets	303,789	300,811	301,239	323,456	321,172
負債純資産合計 Total liabilities and net assets	¥534,510	¥556,474	¥549,583	¥572,040	¥587,223

損益計算書 Nonconsolidated Statements of Income

(百万円) (Millions of yen)

各表示年の 12 月 31 日に終了した年度 Years Ended December 31	2020	2021	2022	2023	2024
売上高 Net sales	¥730,270	¥741,371	¥768,695	¥821,632	¥857,028
売上原価 Cost of sales	492,234	502,309	526,013	556,971	577,371
売上総利益 Gross profit	238,036	239,062	242,681	264,660	279,657
販売費及び一般管理費 Selling, general and administrative expenses	221,302	224,311	227,512	233,949	245,102
営業利益 Operating income	16,734	14,750	15,169	30,710	34,554
営業外収益 Nonoperating income	4,432	5,062	6,154	5,554	6,542
受取利息 Interest income	103	107	131	154	206
受取配当金 Dividend income	1,515	1,645	2,191	2,060	2,435
固定資産賃貸収入 Income from lease of fixed assets	1,566	1,547	1,539	1,536	1,525
為替差益 Foreign exchange gains	—	547	865	499	903
雑収入 Other nonoperating income	1,246	1,215	1,425	1,303	1,472
営業外費用 Nonoperating expenses	1,391	1,190	1,090	969	967
支払利息 Interest expense	317	379	332	283	296
固定資産賃貸費用 Expenses for lease of fixed assets	508	464	444	423	363
為替差損 Foreign exchange losses	240	—	—	—	—
雑損失 Other nonoperating expenses	324	346	313	262	307
経常利益 Ordinary income	19,775	18,622	20,233	35,295	40,129
特別利益 Extraordinary gains	122	150	448	1,036	3,572
固定資産売却益 Gain on sales of fixed assets	58	76	82	120	110
貸倒引当金戻入額 Reversal of allowance for doubtful accounts	—	—	181	—	—
債務保証損失引当金戻入額 Reversal of provision for loss on guarantees	—	—	—	899	2,025
助成金収入 Subsidy income	—	73	—	—	—
投資有価証券売却益 Gain on sales of investment securities	59	—	—	—	1,436
補助金収入 Subsidy income	—	—	168	—	—
その他 Other extraordinary gains	5	1	16	17	—
特別損失 Extraordinary losses	6,685	3,794	3,642	2,727	1,735
固定資産除売却損 Loss on sales and disposal of fixed assets	1,181	888	997	1,091	1,203
減損損失 Impairment loss	659	638	647	322	253
債務保証損失引当金繰入額 Provision for loss on guarantees	—	1,319	1,595	—	266
関係会社貸倒引当金繰入額 Provision of allowance for doubtful accounts for subsidiaries and affiliates	1,124	662	—	1,279	—
関係会社株式評価損 Loss on valuation of stocks of subsidiaries and affiliates	3,656	145	—	—	—
その他 Other extraordinary losses	64	140	401	35	12
税引前当期純利益 Income before income taxes	13,211	14,979	17,039	33,604	41,966
法人税、住民税及び事業税 Corporate tax, residential and enterprise taxes	6,420	5,848	6,210	9,909	11,527
法人税等調整額 Income tax adjustment	(696)	(690)	(305)	708	985
法人税等合計 Total income taxes	5,723	5,157	5,904	10,617	12,512
当期純利益 Profit	¥ 7,488	¥ 9,821	¥ 11,134	¥ 22,987	¥ 29,454

食品事業 Food Business

会社名 Company name	所在地 Location	設立 Date of establishment	資本金 Paid-in capital	事業内容 Principal operations
(株)不二家 Fujiya Co., Ltd.	東京都文京区 Bunkyo-ku, Tokyo, Japan	1938年6月30日 June 30, 1938	182億8,014万円 ¥18.280 billion	洋菓子、チョコレート、キャンディ、クッキー等の製造販売 Manufacture and sale of Western-style confectionery, chocolate, candy products and cookies
(株)サンデリカ Sun-Delica Co., Ltd.	東京都千代田区 Chiyoda-ku, Tokyo, Japan	1980年5月9日 May 9, 1980	20億円 ¥2.0 billion	調理パン、米飯類、惣菜類の製造販売 Manufacture and sale of processed bread and prepared rice and side dishes
(株)YKベーキングカンパニー YK Baking Company, Ltd.	大阪府大阪市 Osaka, Osaka, Japan	2022年10月12日 October 12, 2022	11億1,000万円 ¥1,110 million	パン、洋菓子の製造販売 Manufacture and sale of bread and Western-style confectionery
ヤマザキビスケット(株) Yamazaki Biscuits Co., Ltd.	東京都新宿区 Shinjuku-ku, Tokyo, Japan	1970年10月30日 October 30, 1970	16億円 ¥1.6 billion	ビスケット、スナック、キャンディ、チョコレート製品の製造販売 Manufacture and sale of biscuits, snack foods, candy and chocolate products
(株)ヴィド・フランス Vie de France Co., Ltd.	東京都江戸川区 Edogawa-ku, Tokyo, Japan	2001年7月1日 July 1, 2001	1億円 ¥100 million	ベーカリー・カフェの経営 Retail bakery and cafe management
(株)東ハト Tohato Inc.	東京都豊島区 Toshima-ku, Tokyo, Japan	2000年8月24日 August 24, 2000	21億6,800万円 ¥2,168 million	ビスケット、スナック製品の製造販売 Manufacture and sale of biscuits and snack food products
大徳食品(株) Daitoku Shokuhin Co., Ltd.	奈良県大和郡山市 Yamatokoriyama, Nara, Japan	1975年11月20日 November 20, 1975	1億円 ¥100 million	麺類及びだしスープの製造販売 Manufacture and sale of noodles, soup stock and soup
(株)イケダパン Ikeda Bakery Co., Ltd.	鹿児島県姶良市 Aira, Kagoshima, Japan	1953年9月10日 September 10, 1953	1億円 ¥100 million	パン、和菓子、洋菓子、調理パン、米飯類等の製造販売 Manufacture and sale of bread, Japanese- and Western-style confectionery, processed bread and prepared rice
(株)ヴィ・ディー・エフ・サンロイヤル VDF Sun-Royal Co., Ltd.	埼玉県春日部市 Kasukabe, Saitama, Japan	1968年2月3日 February 3, 1968	2億3,680万円 ¥236.8 million	インスタベーカリーの経営及びパン用冷凍生地等の製造販売 In-store bakery management; manufacture and sale of frozen bread dough
(株)スリーエスフーズ Three S Foods Co., Ltd.	京都府久世郡 Kuse-gun, Kyoto, Japan	2002年5月10日 May 10, 2002	4億8,000万円 ¥480 million	パンの製造販売 Manufacture and sale of bread
(株)サンキムラヤ Sun-Kimuraya Co., Ltd.	山梨県甲府市 Kofu, Yamanashi, Japan	1986年10月31日 October 31, 1986	1億円 ¥100 million	パン、和菓子、洋菓子、調理パン、米飯類等の製造販売 Manufacture and sale of bread, Japanese- and Western-style confectionery, processed bread and prepared rice
(株)高知ヤマザキ Kochi Yamazaki Co., Ltd.	高知県高知市 Kochi, Kochi, Japan	1964年3月24日 March 24, 1964	1億円 ¥100 million	パン、和菓子、洋菓子等の製造販売 Manufacture and sale of bread, Japanese- and Western-style confectionery


不二家洋菓子店
Fujiya cake shop

ベーカリーカフェ ヴィ・ド・フランス
Vie de France, bakery café

食品事業 Food Business

会社名 Company name	所在地 Location	設立 Date of establishment	資本金 Paid-in capital	事業内容 Principal operations
(株)サンミックス Sun-Mix Co., Ltd.	千葉県千葉市 Chiba, Chiba, Japan	1983年10月20日 October 20, 1983	2億円 ¥200 million	パン、和洋菓子、天ぷら、カラアゲ用等のミックス粉並びに冷凍生地用のミックス粉の製造販売 Manufacture and sale of prepared mixes for bread, Japanese- and Western-style confectionery, tempura, fried chicken and frozen dough
(株)末広製菓 Suehiro Confectionery Co., Ltd.	新潟県新潟市 Niigata, Niigata, Japan	1973年7月10日 July 10, 1973	1億円 ¥100 million	米菓、調理パン、米飯類等の製造販売 Manufacture and sale of rice-based confectionery, processed bread and prepared rice
(株)ヤマザキ（ヤマザキプラザ市川事業部） Yamazaki Co., Ltd.	千葉県市川市 Ichikawa, Chiba, Japan	1976年7月15日 July 15, 1976	1億円 ¥100 million	パン菓子専門店、レストランの経営 Operation of specialized bread and pastry shops and restaurants
秋田いなふく米菓(株) Akita Inafuku Confectionery Co., Ltd.	秋田県秋田市 Akita, Akita, Japan	1973年8月28日 August 28, 1973	1億円 ¥100 million	米菓の製造販売 Manufacture and sale of rice-based confectionery
(株)札幌パリ Sapporo Paris Co., Ltd.	北海道札幌市 Sapporo, Hokkaido, Japan	1972年6月1日 June 1, 1972	1億円 ¥100 million	パン、洋菓子、調理パン等の製造販売およびインストアベーカリーの経営 Manufacture and sale of bread, Western-style confectionery and processed bread; in-store bakery management
(株)とかち帯広ヤマザキ Tokachi Obihiro Yamazaki Co., Ltd.	北海道帯広市 Obihiro, Hokkaido, Japan	2017年3月3日 March 3, 2017	1億円 ¥100 million	パン、調理パン、米飯類等の製造販売 Manufacture and sale of bread, processed bread and prepared rice
(株)金沢ジャーマンベーカリー Kanazawa German Bakery Co., Ltd.	石川県金沢市 Kanazawa, Ishikawa, Japan	2003年1月6日 January 6, 2003	1億円 ¥100 million	ベーカリーの経営 Retail bakery management
持分法適用関連会社 日糧製パン(株) Nichiryo Baking Co., Ltd.	北海道札幌市 Sapporo, Hokkaido, Japan	1946年5月16日 May 16, 1946	10億5,197万円 ¥1,051.9 million	パン、菓子、米飯類等の製造販売 Manufacture and sale of bread, confectionery and prepared rice

流通事業 Retail Business

会社名 Company name	所在地 Location	設立 Date of establishment	資本金 Paid-in capital	事業内容 Principal operations
(株)スーパーヤマザキ Super Yamazaki Co., Ltd.	東京都府中市 Fuchu, Tokyo, Japan	1967年7月31日 July 31, 1967	5,000万円 ¥50 million	食品スーパーマーケットの経営 Operation of supermarkets

その他事業 Other Businesses

会社名 Company name	所在地 Location	設立 Date of establishment	資本金 Paid-in capital	事業内容 Principal operations
(株)ヤマザキ物流 Yamazaki Logistics Co., Ltd.	東京都清瀬市 Kiyose, Tokyo, Japan	2001年2月16日 February 16, 2001	3億円 ¥300 million	一般貨物自動車運送事業並びに貨物利用運送事業 General truck transport and freight forwarding
(株)サンロジスティクス Sun Logistics Co., Ltd.	埼玉県所沢市 Tokorozawa, Saitama, Japan	2003年2月4日 February 4, 2003	3億8,000万円 ¥380 million	一般貨物自動車運送事業並びに貨物利用運送事業 General truck transport and freight forwarding
(株)ヤマザキエンジニアリング Yamazaki Engineering Co., Ltd.	東京都千代田区 Chiyoda-ku, Tokyo, Japan	1989年6月16日 June 16, 1989	8,000万円 ¥80 million	パン菓子等製造機器の設計、生産設備工事の請負等 Design of equipment for manufacturing bread and confectionery, installation of production facilities and other services



ヤマザキプラザ市川
Yamazaki Plaza Ichikawa



スーパーマーケット スーパーヤマザキ
Super Yamazaki, supermarket

その他事業 Other Businesses

会社名 Company name	所在地 Location	設立 Date of establishment	資本金 Paid-in capital	事業内容 Principal operations
(株)ヤマザキクリーンサービス Yamazaki Clean Service Co., Ltd.	静岡県富士宮市 Fujinomiya, Shizuoka, Japan	2000年6月8日 June 8, 2000	8,000万円 ¥80 million	食品製造機械器具の殺菌・洗浄用アルコール製剤の製造販売 Manufacture and sale of cleaning and disinfecting agents for food production equipment
(株)ヤマザキ(保険事業部) Yamazaki Co., Ltd.	東京都千代田区 Chiyoda-ku, Tokyo, Japan	1976年7月15日 July 15, 1976	1億円 ¥100 million	損害保険代理業 Insurance services
(株)食品共配システム Shokuhin Kyohai System Co., Ltd.	東京都千代田区 Chiyoda-ku, Tokyo, Japan	2007年2月20日 February 20, 2007	1,000万円 ¥10 million	共同配送事業の運営管理 Management of cooperative delivery operation
日農生研(株) Nichinoh Seiken Co., Ltd.	鹿児島県曽於郡 Soo-gun, Kagoshima, Japan	1984年8月25日 August 25, 1984	9,500万円 ¥95 million	ステビア等(甘味料)の農産物を原料とする物品の製造販売 Manufacture and sale of stevia-based and other sweeteners

不二家の主要関係会社 Principal Affiliates of Fujiya Co., Ltd.

会社名 Company name	所在地 Location	設立 Date of establishment	資本金 Paid-in capital	事業内容 Principal operations
(株)ダロワイヨジャパン Dalloyau Japon S.A.	東京都文京区 Bunkyo-ku, Tokyo, Japan	1989年10月1日 October 1, 1989	5,000万円 ¥50 million	フランス菓子、惣菜、パンの製造及び販売 Manufacture and sale of French-style confectionery, side dishes and bread
(株)不二家神戸 Fujiya Kobe Co., Ltd.	兵庫県神戸市 Kobe, Hyogo, Japan	2021年4月1日 April 1, 2021	5,000万円 ¥50 million	和洋菓子、冷凍、パン等の製造販売及び卸売り販売 Manufacture, sale and wholesale distribution of Japanese- and Western-style confectionery, frozen dessert and bread
不二家乳業(株) Fujiya Milk Product Co., Ltd.	岩手県一関市 Ichinoseki, Iwate, Japan	1962年8月10日 August 10, 1962	6,430万円 ¥64.3 million	乳製品・飲料の製造販売 Manufacture and sale of dairy products and milk beverages
不二家(杭州)食品有限公司 Fujiya (Hangzhou) Food Co., Ltd.	中国 浙江省 Zhejiang Province, China	2004年2月5日 February 5, 2004	1,628万米ドル US\$16.2 million	不二家製品の製造及び販売、並びに輸入販売 Manufacture and sale of Fujiya products and sale of imported items
(株)不二家システムセンター Fujiya System Center Co., Ltd.	東京都江戸川区 Edogawa-ku, Tokyo, Japan	1973年12月20日 December 20, 1973	1億円 ¥100 million	事務受託業務及びアウトソーシング受託 Outsourced businesses including administrative services
日本食材(株) Nihon Syokuzai K.K.	埼玉県熊谷市 Kumagaya, Saitama, Japan	1959年10月31日 October 31, 1959	3,045万円 ¥30.45 million	菓子OEM製造及びビジネスホテル業 OEM-based manufacture of confectionery and operation of economy hotels
持分法適用関連会社 B-R サーティワン アイスクリーム(株) B-R31 Ice Cream Co., Ltd.	東京都品川区 Shinagawa-ku, Tokyo, Japan	1973年12月19日 December 19, 1973	7億3,528万円 ¥735.2 million	アイスクリーム及びこれに付随する製品の製造、輸入及び販売、アイスクリームショップのチェーン展開並びに製品の供給及び経営指導 Manufacture, import and sale of ice cream and ice cream-related products, development of ice cream chain stores and provision of products and corresponding advisory services



ダロワイヨ
Dalloyau



サーティワン アイスクリーム
31 Ice Cream

海外ネットワーク Yamazaki Baking Overseas Group Companies



ヤマザキフランス
YAMAZAKI FRANCE S.A.S.



タイヤマザキ
THAI YAMAZAKI CO., LTD.



ベトナムヤマザキ
VIETNAM YAMAZAKI CO., LTD.



上海ヤマザキ
上海山崎面包有限公司
SHANGHAI YAMAZAKI BAKING
CO., LTD.



上海山崎食品
上海山崎食品有限公司
SHANGHAI YAMAZAKI FOODS
CO., LTD.



サンムーランヤマザキ
SUNMOULIN YAMAZAKI SDN. BHD.



ヤマザキインドネシア第二工場
PT YAMAZAKI INDONESIA NO. 2 PLANT



フォーリーブス
FOUR LEAVES PTE. LTD.

■ 海外駐在員事務所 Overseas Representative Offices

駐在員事務所 Representative office	住所 Address	電話／ファックス Tel/Fax
米国駐在員事務所 YAMAZAKI BAKING CO., LTD. U.S. REPRESENTATIVE OFFICE	335 E 2nd Street Suite 223, Los Angeles, CA 90012-4215, U.S.A.	Tel: +1-213-625-0265 Fax: +1-213-625-0267
パリ駐在員事務所 YAMAZAKI BAKING CO., LTD. PARIS REPRESENTATIVE OFFICE	32 Avenue Mozart, 75016 Paris, France	Tel: +33-1-5393-8410 Fax: +33-1-4563-8977
台北駐在員事務所 YAMAZAKI BAKING CO., LTD. TAIPEI REPRESENTATIVE OFFICE	2F-1, No. 88 Dunhua North Road, Songshan District, Taipei, Taiwan, R.O.C.	Tel: +886-2-2560-5289 Fax: +886-2-2561-3034
上海駐在員事務所 YAMAZAKI BAKING CO., LTD. SHANGHAI REPRESENTATIVE OFFICE	Room 612, 6/F, 1728 Nanjing Road West, Shanghai, 200040, China	Tel: +86-21-6249-8996 Fax: +86-21-6249-8277
ジャカルタ駐在員事務所 YAMAZAKI BAKING CO., LTD. JAKARTA REPRESENTATIVE OFFICE	Sampoerna Strategic Square, South Tower 30th Floor Jl. Jend. Sudirman Kav.45-46, Jakarta 12930, Indonesia	Tel: +62-21-575-0440 Fax: +62-21-575-0801
ホーチミン駐在員事務所 YAMAZAKI BAKING CO., LTD. HO CHI MINH CITY REPRESENTATIVE OFFICE	Room 501, 5F, 130 Nguyen Cong Tru Street, Nguyen Thai Binh Ward, District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam	Tel: +84-28-3925-0373 Fax: +84-28-3925-5672

● 海外食品事業 Overseas Food Businesses

会社名 Company name	住所 Address	設立 Date of establishment	資本金 Paid-in capital	直営店 Directly operated stores	工場 Plants
ヴィー・フランス・ヤマザキ VIE DE FRANCE YAMAZAKI, INC.	150 Linden Oaks Suite A, Rochester, NY 14625, U.S.A.	1991年4月22日 April 22, 1991	500万米ドル US\$5.0 million	2	4
ベイクワイズ BAKEWISE BRANDS, INC.	1688 North Waynport Road, Macedon, NY 14502-8765, U.S.A.	2016年7月1日 July 1, 2016	0.1米ドル US\$0.1	—	1
トム・キャット TOM CAT BAKERY, INC.	43-05 10th Street, Long Island City, NY 11101-6829, U.S.A.	2016年7月1日 July 1, 2016	1米ドル US\$1	—	1



ベイクワイズ
BAKEWISSE BRANDS, INC.



トム・キャット
TOM CAT BAKERY, INC.

● ニューヨーク
New York

● ロサンゼルス
Los Angeles



台湾ヤマザキ
台湾山崎股份有限公司
TAIWAN YAMAZAKI CO., LTD.



ヤマザキカリフォルニア
YAMAZAKI CALIFORNIA INC.



ヴィ・ド・フランス・ヤマザキ
VIE DE FRANCE YAMAZAKI, INC.



香港ヤマザキ
香港山崎麵館有限公司
HONG KONG YAMAZAKI BAKING
CO., LTD.



香港ヤマザキ大埔工場
香港山崎麵館有限公司
HONG KONG YAMAZAKI BAKING
CO., LTD. TAI PO FACTORY



ヴィ・ド・フランス・ヤマザキ アレキサンドリア工場
VIE DE FRANCE YAMAZAKI, INC. ALEXANDRIA FACTORY

● 海外食品事業 Overseas Food Businesses

会社名 Company name	住所 Address	設立 Date of establishment	資本金 Paid-in capital	直営店 Directly operated stores	工場 Plants
ヤマザキカリフォルニア YAMAZAKI CALIFORNIA INC.	335 E 2nd Street Suite 223, Los Angeles, CA 90012-4215, U.S.A.	1990年2月28日 February 28, 1990	15万米ドル US\$150 thousand	2	—
ヤマザキフランス YAMAZAKI FRANCE S.A.S.	6 Chaussée de la Muette 75016 Paris, France	1988年6月23日 June 23, 1988	41万ユーロ €410 thousand	1	—
香港ヤマザキ HONG KONG YAMAZAKI BAKING CO., LTD.	Room 1618 16/F, Landmark North, Sheung, Shui, N.T., Hong Kong	1981年5月8日 May 8, 1981	4,550万香港ドル HK\$45.5 million	60	1
タイヤマザキ THAI YAMAZAKI CO., LTD.	1126/2 Vanit Building 2, #1503, 1504, New Petchaburi Road, Makkasun, Rajchthewi, Bangkok 10400, Thailand	1984年7月26日 July 26, 1984	6,400万タイバーツ ฿64.0 million	84	2
台湾ヤマザキ TAIWAN YAMAZAKI CO., LTD.	2F-1, No. 88 Dunhua North Road, Songshan District, Taipei, Taiwan, R.O.C.	1987年4月20日 April 20, 1987	4,000万台湾元 NT\$40.0 million	42	1
サンムーランヤマザキ SUNMOULIN YAMAZAKI SDN. BHD.	Level 17, Permata Sapura, Kuala Lumpur City Centre, 50088 Kuala Lumpur, Malaysia	1998年3月12日 March 12, 1998	245万リンギ M\$2.45 million	4	—
フォーリーブズ FOUR LEAVES PTE. LTD.	37 Chin Bee Crescent, Singapore 619903	2006年1月17日 January 17, 2006	125万シンガポールドル S\$1.25 million	39	1
上海ヤマザキ SHANGHAI YAMAZAKI BAKING CO., LTD.	Room 601, 6/F, 1728 Nanjing Road West, Shanghai, 200040, China	2004年3月3日 March 3, 2004	500万米ドル US\$5.0 million	16	—
上海山崎食品 SHANGHAI YAMAZAKI FOODS CO., LTD.	No. 566 Jinbai Road, Jinshan Industrial Zone, Shanghai, 201506, China	2012年9月19日 September 19, 2012	800万米ドル US\$8.0 million	—	1
ヤマザキインドネシア PT YAMAZAKI INDONESIA	Kawasan Industri Terpadu Indonesia China (KITIC) Kav. 31 GILC Desa Nagasari, Kecamatan Serang Baru, Kabupaten Bekasi 17530, Indonesia	2012年2月6日 February 6, 2012	8,830億ルピア Rp883.0 billion	—	2
ベトナムヤマザキ VIETNAM YAMAZAKI CO., LTD.	Room 502, 5F, 130 Nguyen Cong Tru Street, Nguyen Thai Binh Ward, District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam	2016年6月1日 June 1, 2016	84万米ドル US\$840 thousand	2	—

(2024 年 12 月 31 日現在) (As of December 31, 2024)

発行済株式総数 220,282,860 株
 上場証券取引所 東京証券取引所
 プライム市場 2212 (証券コード)
 1 単元の株式数 100 株
 株主数 23,439 名

Common stock outstanding: 220,282,860 shares
 Stock listing: Tokyo Stock Exchange
 Prime Market (Code No. 2212)
 Investment unit: 100 shares
 Number of stockholders: 23,439

大株主（上位 10 名） Ten Principal Stockholders

株主	Stockholders	持株数 Number of shares	持株比率 (%) Percentage held (%)
飯島興産株式会社	Iijima Kousan Co., Ltd.	18,777,895	9.4
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社（信託口）	The Master Trust Bank of Japan, Ltd.	17,575,300	8.8
公益財団法人飯島藤十郎記念 食品科学振興財団	The Tojuro Iijima Memorial Foundation for the Promotion of Food Science and Technology	12,500,000	6.2
株式会社日清製粉グループ本社	Nisshin Seifun Group Inc.	11,062,343	5.5
三菱商事株式会社	Mitsubishi Corporation	9,849,655	4.9
丸紅株式会社	Marubeni Corporation	8,165,880	4.1
明治安田生命保険相互会社	Meiji Yasuda Life Insurance Company	6,501,500	3.2
株式会社日本カストディ銀行 （信託口）	Custody Bank of Japan, Ltd.	6,349,800	3.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,198,918	2.1
株式会社三井住友銀行	Sumitomo Mitsui Banking Corporation	3,946,419	1.9

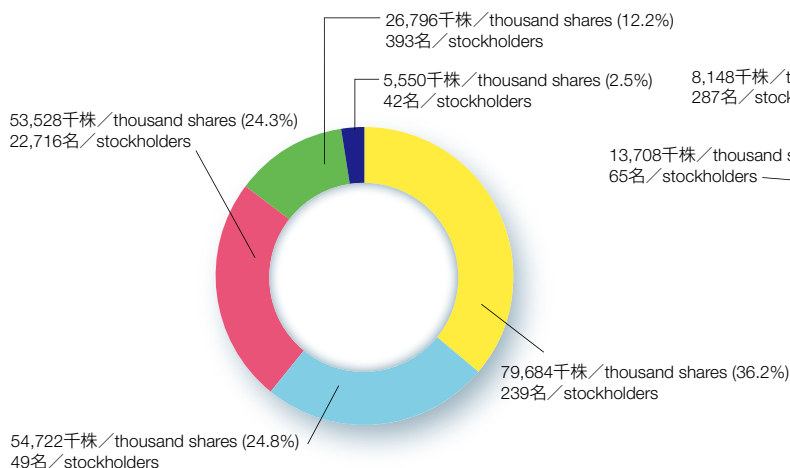
注：持株比率は、自己株式（21,401,522 株）を控除して算出しております。 Note: Shareholding percentages are calculated after deduction of treasury stock (21,401,522 shares).

株式分布状況 Breakdown of Shares by Type of Stockholder and by Number of Shares Held

所有者別 Breakdown of shares by type of stockholder

金融機関
Financial institutions
証券会社
Securities companies
その他の法人
Other corporations

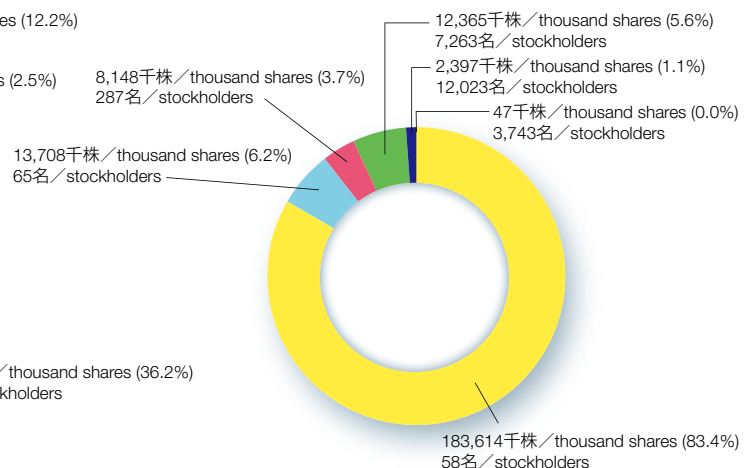
外国人
Foreign investors
個人・その他
Individuals and others



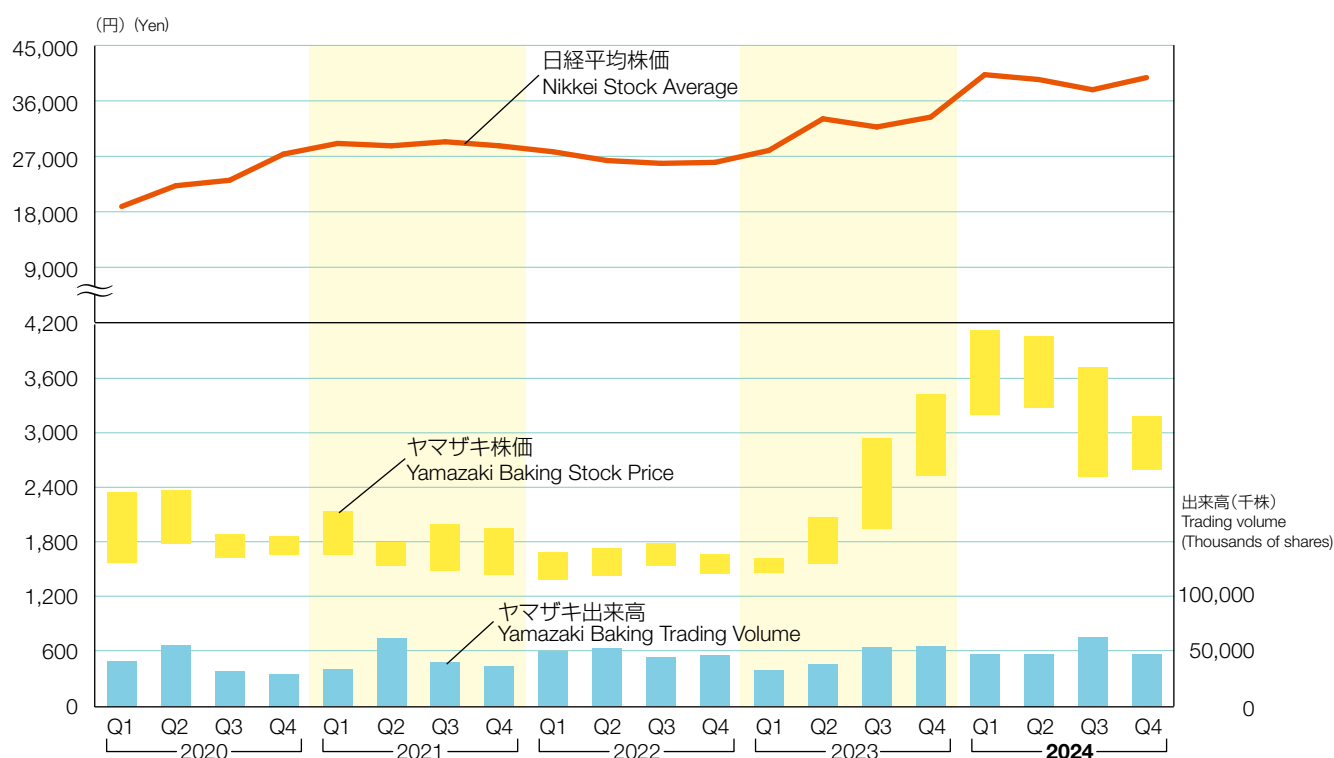
所有株数別 Breakdown of shares by number of shares held

50万株以上
More than 500,000 shares
10万株以上
From 100,000 to 499,999 shares
1万株以上
From 10,000 to 99,999 shares

1,000株以上
From 1,000 to 9,999 shares
100株以上
From 100 to 999 shares
100株未満
Less than 100 shares



株価チャート Stock Price Chart



			株価 (円) Stock price (Yen)		出来高 (千株)
			高値 High	安値 Low	Trading volume (Thousands of shares)
2020	Q1	[1 - 3 月 Jan. - Mar.]	2,363	1,585	41,279
	Q2	[4 - 6 月 Apr. - Jun.]	2,380	1,797	55,448
	Q3	[7 - 9 月 Jul. - Sep.]	1,894	1,636	32,085
	Q4	[10 - 12 月 Oct. - Dec.]	1,874	1,673	29,436
2021	Q1	[1 - 3 月 Jan. - Mar.]	2,145	1,668	33,687
	Q2	[4 - 6 月 Apr. - Jun.]	1,806	1,548	62,342
	Q3	[7 - 9 月 Jul. - Sep.]	2,006	1,500	40,015
	Q4	[10 - 12 月 Oct. - Dec.]	1,964	1,452	36,539
2022	Q1	[1 - 3 月 Jan. - Mar.]	1,696	1,395	49,767
	Q2	[4 - 6 月 Apr. - Jun.]	1,739	1,442	52,815
	Q3	[7 - 9 月 Jul. - Sep.]	1,799	1,548	44,264
	Q4	[10 - 12 月 Oct. - Dec.]	1,679	1,466	46,811
2023	Q1	[1 - 3 月 Jan. - Mar.]	1,626	1,471	32,674
	Q2	[4 - 6 月 Apr. - Jun.]	2,079	1,570	38,259
	Q3	[7 - 9 月 Jul. - Sep.]	2,950	1,951	53,423
	Q4	[10 - 12 月 Oct. - Dec.]	3,435	2,543	54,470
2024	Q1	[1 - 3 月 Jan. - Mar.]	4,133	3,202	46,990
	Q2	[4 - 6 月 Apr. - Jun.]	4,068	3,288	47,800
	Q3	[7 - 9 月 Jul. - Sep.]	3,730	2,532	63,302
	Q4	[10 - 12 月 Oct. - Dec.]	3,188	2,597	47,444

1948	3月	創業者飯島藤十郎により千葉県市川市に山崎製パン所を開業、パンの委託加工を開始	March	Founded by Tojiro Iijima in Ichikawa, Chiba, as Yamazaki Baking, a bakery producing items on a commission basis
	6月	山崎製パン(株)を資本金100万円をもって千葉県市川市に設立	June	Incorporated as Yamazaki Baking Co., Ltd., in Ichikawa, Chiba, with capital of ¥1 million
1960	4月	東京都杉並区に杉並工場竣工稼働、首都圏の販売地域を拡大	April	Establishes and commences operations at the Suginami Plant (Suginami-ku, Tokyo) and expands sales network in the Tokyo metropolitan area
1962	4月	本社を千葉県市川市より東京都墨田区へ移転	April	Moves head office to Sumida-ku, Tokyo, from Ichikawa
	7月	東京証券取引所市場第2部に株式上場	July	Goes public through an initial public offering on the Second Section of the Tokyo Stock Exchange
1963	10月	東京都東久留米市に武蔵野工場竣工稼働 (株)山崎製パン横浜工場を吸収合併(現横浜第1工場)	October	Establishes and commences operations at the Musashino Plant (Higashi-Kurume, Tokyo) Absorbs Yamazaki Baking Yokohama Plant Co., Ltd. (currently the Yokohama No. 1 Plant)
1966	3月	千葉県松戸市に松戸工場竣工稼働	March	Establishes and commences operations at the Matsudo Plant (Matsudo, Chiba)
	11月	東京証券取引所市場第1部に株式上場	November	Lists shares on the First Section of the Tokyo Stock Exchange
	12月	大阪証券取引所市場第1部に株式上場	December	Lists shares on the First Section of the Osaka Securities Exchange
1969	1月	宮城県柴田郡に仙台工場竣工稼働、東北地区の販売地域を拡大	January	Establishes and commences operations at the Sendai Plant (Shibata-gun, Miyagi) and expands sales network in the Tohoku region
1970	10月	米国ナビスコ社及び日綿実業(現双日(株))と合併会社、ヤマザキ・ナビスコ(株)設立	October	Establishes joint venture Yamazaki Nabisco Co., Ltd., with Nabisco Inc. of the United States and Nichimen Jitsugyo Corporation (currently Sojitz Corporation)
1973	11月	本社を墨田区から千代田区岩本町三丁目2番4号へ移転 (株)山崎製パン千葉工場を吸収合併(現千葉工場)	November	Moves head office in Tokyo to 2-4, Iwamotocho 3-chome, Chiyoda-ku, from Sumida-ku Absorbs Yamazaki Baking Chiba Plant Co., Ltd. (currently the Chiba Plant)
1976	1月	山崎製菓(株)及び(株)山崎製パン新潟工場を吸収合併(現古河工場及び新潟工場)	January	Absorbs Yamazaki Seika Co., Ltd. (currently the Koga Plant) and Yamazaki Baking Niigata Plant Co., Ltd. (currently the Niigata Plant)
	3月	横浜市緑区(現都筑区)に横浜第2工場竣工稼働	March	Establishes and commences operations at the Yokohama No. 2 Plant (Midori-ku (currently Tsuzuki-ku), Yokohama)
1977	12月	(株)サンエブリー設立(コンビニエンスストア事業進出)	December	Establishes Sun Every Co., Ltd., marking the launch of its convenience store business
1980	5月	(株)サンデリカ設立	May	Establishes Sun-Delica Co., Ltd.
1981	12月	東京都東村山市に武蔵野第2工場を開設して稼働(現埼玉工場埼玉第2東村山工場)	December	Establishes and commences operations at the Musashino No. 2 Plant (Higashi-Murayama, Tokyo) (currently the Saitama Plant's Saitama No. 2 Higashi-Murayama Plant)
1982	1月	デイリー事業部と(株)サンエブリーを統合し、(株)サンショップヤマザキ(1999年1月(株)デイリーヤマザキに社名変更)としてコンビニエンスストア事業を本格展開	January	Merges the Daily Division with Sun Every Co., Ltd., under the name Sun-Shop Yamazaki Co., Ltd. (renamed Daily Yamazaki Co., Ltd., in January 1999), marking full-scale launch of convenience store operations
1984	11月	群馬県伊勢崎市に伊勢崎工場竣工稼働	November	Establishes and commences operations at the Iseaki Plant (Iseaki, Gunma)
1986	1月	(株)関西ヤマザキを吸収合併(現大阪第1工場、大阪第2工場、京都工場、名古屋工場、浜松工場、岡山工場、広島工場、福岡工場及び熊本工場)	January	Absorbs Kansai Yamazaki Baking Co., Ltd. (currently the Osaka No. 1, Osaka No. 2, Kyoto, Nagoya, Hamamatsu, Okayama, Hiroshima, Fukuoka and Kumamoto plants)
1988	4月	愛知県安城市に安城冷生地事業所竣工稼働	April	Establishes and commences operations at Anjo Frozen Dough Plant (Anjo, Aichi)
	7月	米国ナビスコ社よりヤマザキ・ナビスコ(株)の株式を取得し、当社の持株比率が40%から80%に増加	July	Acquires all shares in Yamazaki Nabisco held by Nabisco, increasing its ownership to 80%, from 40%
1989	4月	(株)イケダパンの株式を取得	April	Acquires Ikeda Bakery Co., Ltd.
1990	11月	愛知県安城市に安城工場竣工稼働	November	Establishes and commences operations at the Anjo Plant (Anjo, Aichi)
1991	4月	米国ヴァージニア州にヴィ・ド・フランス・ベーカリー・ヤマザキ, Inc.設立(現地法人)(1994年10月ヴィ・ド・フランス・ヤマザキ, Inc.に社名変更)	April	Establishes local subsidiary Vie de France Bakery Yamazaki, Inc., in the United States (Virginia) (renamed Vie de France Yamazaki, Inc., in October 1994)
1992	2月	千葉県松戸市に松戸工場松戸第2工場竣工稼働	February	Establishes and commences operations at the Matsudo Plant's Matsudo No. 2 Plant (Matsudo, Chiba)
	9月	北海道恵庭市に札幌工場を開設して稼働	September	Establishes and commences operations at the Sapporo Plant (Eniwa, Hokkaido)
1993	2月	大阪府羽曳野市に阪南工場を開設して稼働	February	Establishes and commences operations at the Hannan Plant (Habikino, Osaka)
1994	1月	青森県十和田市に十和田工場を開設して稼働	January	Establishes and commences operations at the Towada Plant (Towada, Aomori)
1997	11月	本社を千代田区岩本町三丁目10番1号へ移転	November	Moves head office to current location at 10-1, Iwamotocho 3-chome, Chiyoda-ku, Tokyo
2000	2月	埼玉県所沢市に埼玉工場埼玉第1工場を開設して稼働	February	Establishes and commences operations at the Saitama Plant's Saitama No. 1 Plant (Tokorozawa, Saitama)
2001	7月	ヴィ・ド・フランス営業本部を会社分割し、(株)ヴィ・ド・フランス設立	July	Spins off the Vie de France Division as a separate company, Vie de France Co., Ltd.
2003	7月	クールデリカ事業部門を会社分割し、(株)サンデリカに事業統合	July	Spins off Cool Delica business and merges it into subsidiary Sun-Delica Co., Ltd.
2006	7月	(株)東ハトの株式を取得	July	Acquires Tohato Inc.
2007	4月	(株)不二家と業務資本提携し、株式を取得(持株比率35%)	April	Forms a business and capital tie-up with Fujiya Co., Ltd., and acquires common stock equivalent to 35% equity
	5月	兵庫県神戸市に神戸冷生地事業所竣工稼働	May	Construction at the Kobe Frozen Dough Plant in Kobe, Hyogo Prefecture, wraps up and operations commence
2008	11月	(株)不二家と新たな業務資本提携契約を締結し、株式を追加取得(持株比率51%)	November	Concludes a new contract of a business and capital tie-up with Fujiya Co., Ltd., and acquires additional common stock equivalent to 51% equity
2009	8月	日糧製パン(株)と業務資本提携し、株式を取得(持株比率28.4%)	August	Forms a business and capital tie-up with Nichiryō Baking Co., Ltd., and acquires common stock equivalent to 28.4% equity
2013	7月	(株)デイリーヤマザキを吸収合併	July	Absorbs Daily Yamazaki Co., Ltd.
2016	9月	ヤマザキ・ナビスコ(株)がヤマザキビスケット(株)に商号変更	September	Renames Yamazaki-Nabisco Co., Ltd., as Yamazaki Biscuits Co., Ltd.
2016	12月	千葉県市川市に山崎製パン総合クリエイションセンター竣工	December	Establishes the Yamazaki Baking Creation Center (Ichikawa, Chiba)
2018	2月	兵庫県神戸市に神戸工場竣工稼働	February	Construction of the Kobe Plant in Kobe, Hyogo Prefecture, ends and operations commence
2022	3月	監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行	March	Transitions from a company with a board of corporate auditors to a company with an Audit and Supervisory Committee
2022	4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより市場第一部からプライム市場に移行	April	Transfers from the First Section of the Tokyo Stock Exchange to the Prime Market, owing to a reclassification of the stock market
2023	3月	(株)神戸屋から包装パン事業の(株)YKベーキングカンパニー全株式を取得	March	Acquired from Kobeya Baking Co., Ltd., all shares in the wholesale bread business YK Baking Company, Ltd.

会 社 名………… 山崎製パン株式会社
 本 社………… 〒 101-8585
 東京都千代田区岩本町 3-10-1
 TEL. 03-3864-3111
 代表取締役社長………… 飯島延浩
 設 立………… 1948 年 6 月 21 日
 資 本 金………… 110 億 1,414 万 3 千円
 売 上 高………… 12,444 億円（連結）、
 8,570 億円（単体）
 従 業 員 数………… 19,291 人
 販 売 店 数………… 108,595 店舗
 主 な 事 業 内 容 …… パン、和・洋菓子、調理パン・
 米飯類の製造・販売、製菓・
 米菓の販売、ベーカリーの経営、
 コンビニエンスストア事業
 （資本金、従業員数は単体の数値です）

Company name …… Yamazaki Baking Co., Ltd.
 Head office …… 10-1, Iwamotocho 3-chome,
 Chiyoda-ku, Tokyo 101-8585, Japan
 Tel: +81-3-3864-3111
 President …… Nobuhiro Iijima
 Established …… June 21, 1948
 Paid-in capital …… ¥11,014,143,000
 Net sales …… ¥1,244.4 billion (Consolidated) /
 ¥857.0 billion (Nonconsolidated)
 Number of employees… 19,291
 Number of stores …… 108,595
 Principal operations … Manufacture and sale of bread, Japanese- and
 Western-style confectionery, processed bread,
 prepared rice and processed noodles; sale of
 biscuits, crackers and *sembei*; in-store bakery
 management; operation of convenience store
 business
 (Paid-in capital and number of employees are nonconsolidated numbers.)

ホームページ …… <https://www.yamazakipan.co.jp/>

Web site …… <https://www.yamazakipan.co.jp/english/>



山崎製パン株式会社

〒101-8585 東京都千代田区岩本町3-10-1
TEL. 03-3864-3111

Yamazaki Baking Co., Ltd.

10-1, Iwamotocho 3-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 101-8585, Japan
Tel: +81-3-3864-3111