



Yamazaki 2025

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ご留意ください。

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 2025 in Review and Outlook for Fiscal 2026	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争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、10%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, and prepared rice and side dishes. 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 Tojuro 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 profit margin of 4% or higher as a performance target, and consolidated return on equity at 10% 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 share 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、所得環境の改善が進み、個人消費に持ち直しの動きがみられるとともに、堅調なインバウンド需要に支えられ、景気は緩やかな回復基調で推移しました。

当業界におきましては、物価上昇に賃金の伸びが追いつかずに消費マインドが低迷し、お客様の節約志向や低価格志向が続くとともに、鳥インフルエンザの影響による鶏卵の高騰に加え、油脂、包材等の原材料価格の上昇や人件費、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、インバウンドの増加もあり売上回復が続きましたものの、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開発を推進しました。前期、新規技術を導入して大幅な品質改善を実現しお客様の支持を得た「ダブルソフト」の技術を最大限活用し、1月から主力の「ロイヤルブレッド」に導入して業績向上への推進力とするとともに、この技術を菓子パン、和菓子、洋菓子にも活用し、品質訴求による売上拡大をはかりました。また、1月1日出荷分から実施した、一部の食パン、菓子パン、和菓子、洋菓子

Fiscal 2025 in Review

The overall economic environment in Japan during fiscal 2025, ended December 31, 2025, was good. Business conditions maintained a gradual recovery tone, buoyed by such factors as better income news, a rallying trend in personal consumption and favorable demand from inbound tourists.

But in the bread and confectionery sector, the operating environment presented challenges. Consumer sentiment flagged, as rising prices outpaced salary increases, further entrenching an already long-running trend toward frugality and price consciousness among consumers. Avian flu caused the price of eggs to skyrocket, and the impact was compounded by higher prices for raw materials, especially oil and fat, and packaging. We also had to deal with higher labor and logistics costs. Meanwhile, in our retail business, convenience stores and bakery operations benefited from a growing number of inbound tourists and maintained a positive sales trajectory. 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 lineup of products in low-price ranges under a two-tier (high- and low-price range) strategy and a three-tier (high-, low- and middle-price range) strategy. At the same time, the Group emphasized scrupulous product development 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 fiscal 2024, the quality of *Double Soft* improved dramatically with the introduction of new technology and received positive reviews from customers. We applied the same technology to mainstay *Royal Bread* and relaunched the product in January 2025, turning *Royal Bread* into a driver of increased sales. The technology was also applied to sweet buns and Japanese- and Western-style confectionery, boosting the appeal of products



製品の価格改定につきましては、対象製品の品質向上や規格の充実に加え、下支え製品の充実などお客様のニーズに丁寧に対応するとともに、「春のパンまつり」等のキャンペーンを活用し販売数量の拡大をはかりました。

また、当社は、労働安全衛生管理体制の充実強化を推進し、労働安全衛生推進基本会議を毎月開催して経営陣、本社各部・各工場が一体となって、夏場の従業員の熱中症対策を含む労働安全衛生に関する問題課題の解決に取り組みました。安全日誌を活用して従業員によるチョコ停・トラブル、ヒヤリハット等の情報を日次・週次・月次で管理し改善を進めるとともに、本社各部・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・低減に加え、管理・監督職が責任をもって日々の安全パトロールや安全教育を実施する、2本立ての労働安全衛生管理体制の整備・充実強化をはかり、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、新規技術により品質向上をはかった冷凍生地を活用し女性製品開発担当者の感性を活かした競争力のある商品開発を推進するなど、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1兆3,114億30百万円（対前期比105.4%）、営業利益は611億41百万円（対前期比117.9%）、経常利益は643億14百万円

from a quality perspective and ultimately leading to higher sales. When we had to revise prices on some products in the bread, sweet buns and Japanese- and Western-style confectionery categories, effective with shipments on January 1, 2025, we proceeded carefully, conscious of customer needs and softening the impact of higher prices with higher quality and enhanced standards along with a richer selection of new budget-friendly products that filled an empty space in the price range formerly occupied by products whose prices were raised. We also utilized campaigns such as the Yamazaki Spring Bread Festival to expand sales volume.

Yamazaki Baking works to reinforce its labor safety and health management system. Through monthly meetings of the Basic Committee for Promotion of Labor Safety and Health, management, head office divisions and all plants work as a cohesive unit to resolve issues related to labor safety and health, including measures to prevent employees from experiencing heatstroke in the summer. We update and reinforce *nihon-date-no-roudou-anzen-eisei-kanri-taisei*— a two-pronged labor safety and health management system— comprising 1) the use of safety logbooks that track employee reports on manufacturing-floor incidents, such as short-term stoppages, machine troubles and near misses daily, weekly and monthly to facilitate improvements; and 2) efforts to eliminate or at least reduce risks through risk assessment of machinery and equipment at head office divisions and at 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 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. Keen to invigorate business results, we also encouraged retail operations to collaborate with the strategic product development promotion team in the retail operations division and supported efforts to leverage competitive product development utilizing frozen dough with improved quality achieved through new



(対前期比114.2%)、親会社株主に帰属する当期純利益は408億93百万円(対前期比113.5%)となりました。パン類を中心に新規技術を活用して品質向上をはかったこともあり、山崎製パン(株)単体の業績が好調に推移したことに加え、連結子会社の業績も好調に推移し、増収増益を達成しました。

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、所得環境の改善が進み、個人消費が持ち直しに向かうなど、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、継続する物価上昇によりお客様の生活防衛意識が一段と強まり、節約志向や低価格志向が続くとともに、鶏卵や油脂、包材の高止まりなど原材料価格の上昇に加え、人件費等の上昇が予測され、厳しい経営環境になるものと思われます。また、小売事業につきましても、人件費等のコスト上昇もあり、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、新たな技術を活用した品質向上に取り組むとともに、2極化・3極化戦略によって変化するお客様のニーズに対応した隙のない製品開発を推進し、新しい価値の創造に取り組んでまいります。また、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リーの小売

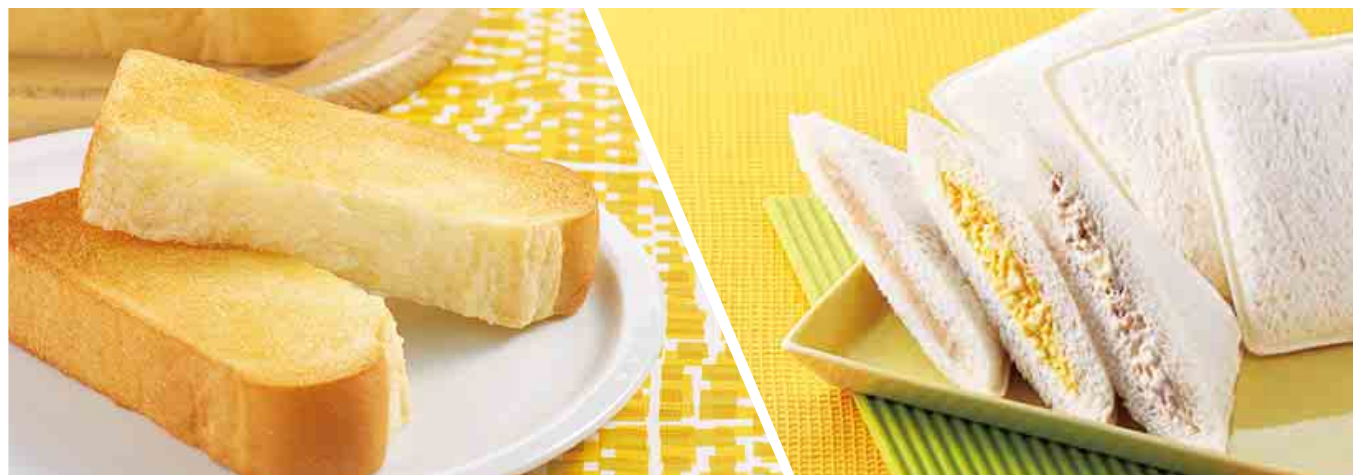
technology and also drawing on the input of female employees in charge of product development.

Consolidated business results for fiscal 2025 showed increases in sales and income. Net sales rose 5.4%, to ¥1,311,430 million; operating profit climbed 17.9%, to ¥61,141 million; ordinary profit rose 14.2%, to ¥64,314 million; and profit attributable to owners of parent expanded 13.5%, to ¥40,893 million. These results reflect successful efforts to apply new technology to improve the quality of products, especially bread, which underpinned a favorable shift in nonconsolidated results and good results from consolidated subsidiaries.

Outlook for Fiscal 2026

We expect the domestic economy to benefit from a gradual recovery in business conditions, driven by a better income environment for customers and a rally in personal consumption. But in the bread and confectionery sector, the operating environment will be challenging. As prices continue to chart upward, customers will become even more protective of the lifestyle they have become accustomed to, further entrenching an already firmly rooted desire for savings and low prices. Against this backdrop, we anticipate a heavier cost burden from rising prices for raw materials, including eggs, oil and fat, and packaging, as well as higher operating expenses, namely, labor costs. Retail operations, impacted in particular by higher labor costs, will not be immune to challenges either.

Under these conditions, the Yamazaki Baking Group remains committed to the teaching of “The Way to Life.” Guided by this philosophy, we will promote 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 strive to enhance the quality of products using new technology. Efforts will also be directed toward consistent product development matched to the changing needs of customers and the creation of new value for customers through a two-tier (high- and low-price range) strategy as well as a three-tier (high-, low- and middle-price range) strategy. In addition, we will further enhance and reinforce *nihon-date-no-roudou-anzen-eisei-kanri-taisei*—the two-pronged labor safety and health management system—to



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競争力のあ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、11月に「ダブルソフト」に導入した新しい品質改善技術を、2026年1月から主力の「ロイヤルブレッド」に活用し、品質訴求や売り場づくりの推進により更なる取扱店数の拡大をはかるとともに、この技術を「モーニングスター」などの低価格製品やサンドイッチ用食パンにも活用してまいります。また、「ダブルソフト」については3枚入り、2枚入りに加え、健康志向製品の「ダブルソフト 全粒粉入り」と併せた売り場づくりを推進し、売上拡大をはかってまいります。

菓子パンは、コッペパンや「ミニスナックゴールド」など主力製品において、新しい技術による品質向上をはかるとともに、2極化・3極化に対応した製品開発を推進してまいります。また、ランチパックについて新しい技術により食材食パンの品質向上をはかり、価格帯別のラインアップの充実をはかるとともに、薄皮シリーズについては生地品質向上や具材感の向上により売上回復をはかってまいります。

和菓子は、新規製法の餡を活用し、品質訴求により串団子や大福、饅頭の取扱店数の拡大をはかってまいります。また、蒸しパンの主力製品「北海道チーズ蒸しケーキ」に新しい技術を活用して品質向上をはかるとともに、チ

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 competitive product development through collaboration between retail operations and the strategic product development promotion team in the retail operations division.

Division-specific product and marketing strategies are described below.

In the bread category, new quality-enhancing technology that improved the quality of *Double Soft* in November 2025 was applied to mainstay *Royal Bread* in January 2026. We will work to expand the number of stores carrying *Royal Bread* by encouraging them to highlight the product's quality and allocate special areas on the sales floor to attract customers' attention. The Company will also apply new technology to low-price products, such as *Morning Star*, and sandwich bread. For *Double Soft*, our goal is to expand sales of reduced-quantity packages, that is, two- and three-slice packages, compared with the regular six-slice packages, and to boost sales of a health-conscious variety made with whole wheat flour. This will be achieved by encouraging stores to allocate special areas on the sales floor to attract customers' attention.

In the sweet buns category, we will apply new technology to boost the quality of mainstay products such as *Coppepan* (a type of bread roll with different fillings) and *Mini Snack Gold* (a Danish-like pastry wheel with pin-striped icing), and promote product development consistent with two-tier (high- and low-price range) and three-tier (high-, low- and middle-price range) strategies. We will also apply new technology to enhance the quality of the sandwich bread of *Lunch Pack*, complementing efforts to enrich the lineup in each price tier, and we will strive to reinvigorate sales of the *Usukawa* series, multi-serving packages of buns bursting with delicious ingredients, by improving the quality of the dough and the texture of the filling.

In the Japanese-style confectionery category, we are keen to increase the number of stores carrying *kushi-dango* (skewered rice dumplings), *daifuku* (rice cakes with sweet bean filling) and *manju* (steamed cakes with filling) and aim to attract the attention of more stores by showcasing a new method for making the sweet red bean paste in these items



ルド和菓子や2極化・3極化に対応した製品開発を推進し、売上拡大をはかってまいります。

洋菓子は、主力の2個入り生ケーキの新規技術による品質向上に加え、プレミアムスイーツや「イチゴスペシャル」、「ダブルロール」の取扱店数の拡大をはかってまいります。引き続き新規技術の活用による生地の高品質改善やクリームの風味向上に取り組むとともに、コンビニエンスストア向け製品についてチェーン毎に隙のない価格対応を強化し、売上拡大をはかってまいります。

調理パン・米飯類は、新しい技術を活用した食材食パンによるサンドイッチの開発やおにぎりの品揃えの強化をはかるとともに、コンビニエンスストアチェーンや量販店向けの製品開発を推進し、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」の教えに従い、すべての仕事を種蒔きの仕事から開始し、運営・商品が一体となって、オリジナル商品の開発に取り組むとともに、戦略製品・戦略商品開発推進チームと連携してヤマザキの技術を最大限活用した競争力のある商品開発を推進してまいります。また、松戸・杉並ドミナントプロジェクトの取組みを大阪ドミナントに拡大し、大阪エリアの工場と連携してデイリーホットを中心に収益改善に取り組むとともに、既存店の改装によるデイリーホットを中心としたヤマザキらしい店づくりを推進して1店1店の売上向上と収益改善をはかり、業績回復をめざしてまいります。

以上により、通期の連結業績予想は、売上高1兆3,380億円、営業利益640億円、経常利益670億円、親会社株主に帰属する当期純利益425億円といたしたいと存じます。

and highlighting product quality. We will also strive to improve the quality of *Hokkaido Cheese Steamed Cake*, a mainstay product of *mushi pan* (light and fluffy steamed cakes), by applying new technology, and promote chilled products and product development consistent with two-tier (high- and low-price range) and three-tier (high-, low- and middle-price range) strategies to fuel sales.

In the Western-style confectionery category, the emphasis will be on boosting product quality through new technology for mainstay two-serving packages of cakes and increasing the number of stores that carry *Premium Sweets* chilled desserts, *Ichigo Special*, a cake comprising layers of strawberry cream and whipped cream between layers of sponge cake, and *Double Roll*, a two-color Swiss roll with a fluffy chocolate sponge core surrounded by a vanilla sponge layer. Going forward, we will apply new technology to improve the quality of the sponge cake and the taste of the whipped cream. For products for sale at convenience stores, we aim to expand sales by reinforcing the pricing strategy across each convenience store chain.

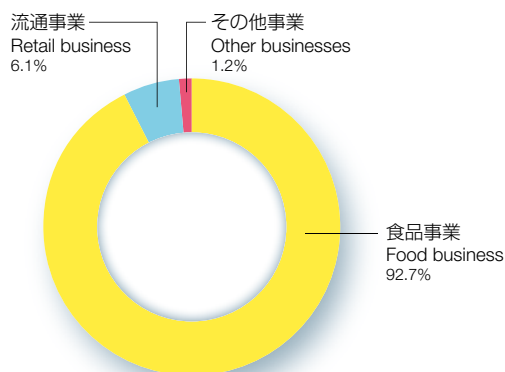
In the processed bread, and prepared rice and side dishes category, efforts will be directed toward developing sandwiches made with bread of a higher quality, reflecting the use of new technology, and creating a better selection of rice balls. We will also expand sales by leveraging product development for convenience store chains and supermarkets.

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

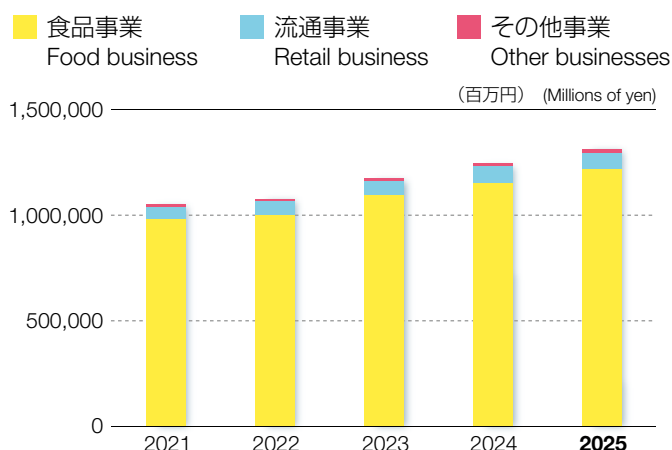
For the Daily Yamazaki convenience store operations, all work begins with sowing seeds of endeavor, in line with the teaching of "The Way to Life." The goal is to develop original products through an integrated approach by sales and product divisions. In collaboration with the strategic product development promotion team, retail operations will develop competitive products maximizing Yamazaki technology. Meanwhile, initiatives to improve operations at Daily Yamazaki stores in the 23 districts of Tokyo and parts of Saitama and Chiba prefectures—an area we refer to in-house as the Matsudo-Suginami region—will be applied to operations at Daily Yamazaki stores across an area stretching from Osaka to Kobe—which we comprehensively refer to as the Osaka region. Under these initiatives, we will encourage Daily Yamazaki stores in the Osaka region to collaborate with plants in the Osaka region and improve profitability, especially for Daily Hot, an in-store, food-preparation system. Through the renovation of existing stores, we will advance Yamazaki-style store formats showcasing the Daily Hot system for making and selling freshly baked bread and handmade bento lunch boxes and rice balls in-store. The goal is to improve sales and raise profitability at every store and put segment performance back on a recovery track.

Given the factors mentioned above, Yamazaki Baking's consolidated performance outlook for fiscal 2026 sees net sales of ¥1,338 billion, operating profit of ¥64 billion, ordinary profit of ¥67 billion and profit attributable to owners of parent of ¥42.5 billion.

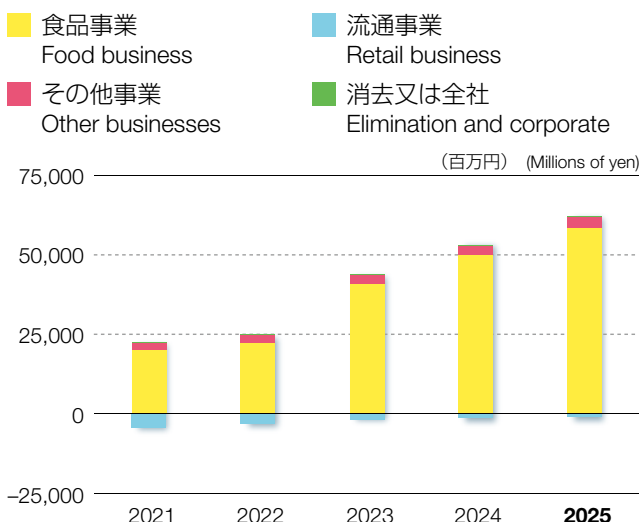
セグメント別売上高比率 Percentage of Net Sales by Segment



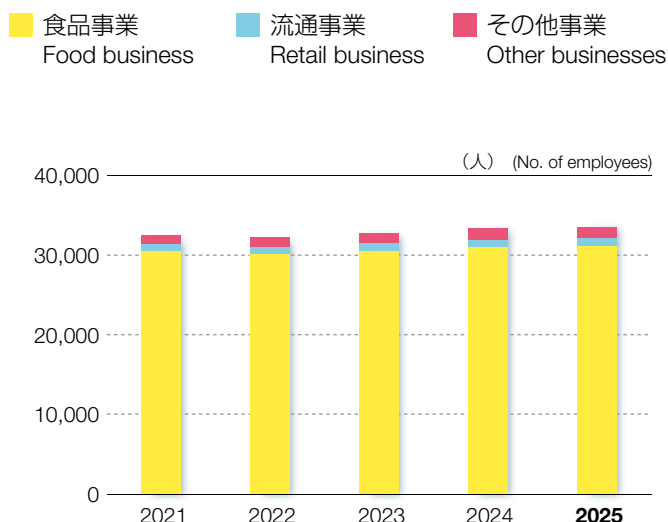
セグメント別売上高 Net Sales by Segment



セグメント別営業利益 Operating Profit 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	2021	2022	2023	2024	2025
食品事業	Food business	¥ 980,599	¥1,002,148	¥1,093,762	¥1,153,504	¥1,215,940
流通事業	Retail business	59,494	61,657	67,952	76,200	79,790
その他事業	Other businesses	12,878	13,203	13,847	14,783	15,699
合計	Total	¥1,052,972	¥1,077,009	¥1,175,562	¥1,244,488	¥1,311,430

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

各表示年の12月31日に終了した年度	Years Ended December 31	2021	2022	2023	2024	2025
食品事業	Food business	¥20,027	¥22,326	¥40,704	¥49,796	¥58,448
流通事業	Retail business	(4,193)	(3,101)	(1,789)	(1,235)	(884)
その他事業	Other businesses	2,154	2,427	2,682	3,017	3,351
消去又は全社	Elimination and corporate	371	380	364	294	225
合計	Total	¥18,359	¥22,032	¥41,962	¥51,873	¥61,141

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	2021	2022	2023	2024	2025
食品事業	Food business	30,490	30,107	30,554	31,008	31,154
流通事業	Retail business	907	891	899	907	906
その他事業	Other businesses	1,130	1,212	1,272	1,478	1,485
合計	Total	32,527	32,210	32,725	33,393	33,545

食品事業

売上高1兆2,159億40百万円(対前期比105.4%)

Food Business

Net sales: ¥1,215,940 million, up 5.4% from fiscal 2024

食パン部門(売上高1,182億87百万円、対前期比103.7%)

食パンは、1月に新規技術により品質向上をはかった主力の「ロイヤルブレッド」が伸長するとともに、この技術を活用したチェーンオリジナル対応を含む低価格製品やサンドイッチ用食パンが好調に推移しました。さらに、「ダブルソフト」に新たな技術を活用して品質向上をはかり、11月からリニューアル発売して売上拡大をはかったこともあり、前期の売上を上回りました。



Bread

(Net sales: ¥118,287 million, up 3.7% from fiscal 2024)

The bread category marked growth in sales of mainstay *Royal Bread*, which got a quality boost from new technology in January. Sales of products in the low-price tier, including chain-specific original products, and sandwich bread, which uses this technology, moved in a favorable direction. Sales of *Double Soft* also increased, reflecting efforts to enhance quality with additional new technology and a subsequent product relaunch in November 2025. These results contributed to a year-on-year increase in category sales.



菓子パン部門(売上高4,846億74百万円、対前期比104.3%)

菓子パンは、「まるごとソーセージ」やランチパック、「アップルパイ」等の主力菓子パンが伸長するとともに、ヤマザキ菓子パンやペストリーの「ずっしり」シリーズ、「ドーナツステーション」等の低価格製品が伸長しました。さらに、ヤマザキの技術を積極的に活用した(株)YKベーキングカンパニーの売上が好調に推移し、前期の売上を大きく上回りました。



Sweet Buns

(Net sales: ¥484,674 million, up 4.3% from fiscal 2024)

The sweet buns category posted higher sales of mainstay products such as *Marugoto Sausage* (a whole sausage inside a bun), *Lunch Pack* and *Apple Pie*, complemented by good sales of products in the low-price tier, including the Yamazaki sweet buns series, the *Zushiri* pastry series (loaded with extra filling) and the *Donuts Station* series. Sales by YK Baking Company, Ltd., which actively utilizes Yamazaki technology, shifted in a positive direction, contributing to a significant year-on-year increase in category sales.

食品事業の売上高は1兆2,159億40百万円（対前期比105.4%）、営業利益は584億48百万円（対前期比117.4%）となりました。

Net sales in the Food Business segment rose 5.4% from those of fiscal 2024, to ¥1,215,940 million, and operating profit rose 17.4%, to ¥58,448 million.

和菓子部門(売上高813億33百万円、対前期比106.1%) **Japanese-Style Confectionery**
(Net sales: ¥81,333 million, up 6.1% from fiscal 2024)

和菓子は、串団子や大福、饅頭が好調に推移するとともに、新規技術により品質向上をはかったホットケーキや「やまざき蒸しパン」、中華まんが好調に推移しました。さらに、チルド製品の「雪どら」シリーズが売上に寄与し、前期の売上を上回りました。

The Japanese-style confectionery category enjoyed a favorable shift in sales of *kushi-dango* (skewered rice dumplings), *daifuku* (rice cakes with sweet bean filling) and *manju* (steamed cakes with filling), complemented by good sales of hotcakes, *Yamazaki Steamed Cake* and *chukaman* (Chinese-style buns) with a quality boost from new technology. Sales of the chilled *Yukidora* series, a fluffy pancake sandwich with different fillings, added to category sales, which rose year on year.



洋菓子部門(売上高1,632億9百万円、対前期比103.8%) **Western-Style Confectionery**
(Net sales: ¥163,209 million, up 3.8% from fiscal 2024)

洋菓子は、主力の2個入り生ケーキが堅調に推移するとともに、「イチゴスペシャル」や「ダブルロール」、「ふんわりワッフル」など新規技術により品質向上をはかった製品が伸長しました。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, a positive shift in demand for mainstay two-serving packages of cakes was complemented by wider demand for products that got a quality boost from new technology, including *Ichigo Special*, *Double Roll* and *Funwari Waffle*, a soft, fluffy waffle-inspired confectionery. Products developed specifically for sale under the banner of each convenience store chain enjoyed favorable demand, contributing to higher category sales year on year.



調理パン・米飯類部門(売上高1,731億79百万円、
対前期比109.6%)

Processed Bread, and Prepared Rice and Side Dishes
(Net sales: ¥173,179 million, up 9.6% from fiscal 2024)

調理パン・米飯類は、おにぎりやサンドイッチが伸長するとともに、(株)サンデリカにおいて主要取引先であるコンビニエンスストアチェーンとの取引が増加したことに加え、大徳食品(株)においてヤマザキの技術により麺の品質向上をはかった調理麺が好調に推移し、前期の売上を上回りました。

In the processed bread, and prepared rice and side dishes category, sales of rice balls and sandwiches were up, complemented by an increase in transactions for Sun-Delica Co., Ltd., with convenience stores, a core client group. Demand for processed noodles shifted favorably, reflecting the application of Yamazaki technology that enhances the quality of bread to improve the quality of noodles at Daitoku Shokuhin Co., Ltd., a subsidiary that makes and sells noodles. These results underpinned a year-on-year improvement in category sales.



製菓・米菓・その他商品類部門(売上高1,952億56百万円、
対前期比106.9%)

Biscuits, Crackers, *Sembei* (rice crackers) and Other Merchandise
(Net sales: ¥195,256 million, up 6.9% from fiscal 2024)

製菓・米菓・その他商品類は、(株)不二家の「カントリーマアム」や「ホームパイ」が大きく伸長するとともに、ヤマザキビスケット(株)の「チップスター」や(株)東ハトの「キャラメルコーン」等のスナック製品が伸長したこともあり、前期の売上を上回りました。

In the biscuits, crackers, *sembei* (rice crackers) and other merchandise category, Fujiya Co., Ltd., significantly increased sales of *Country Ma'am* cookies and *Home Pie*, a buttery pastry snack. The category also benefitted from demand for other snacks, such as *Chip Star* potato chips from Yamazaki Biscuits Co., Ltd., and *Caramel Corn*, sweet, crispy corn curls from Tohato Inc., which helped boost category sales year on year.



流通事業

売上高797億90百万円(対前期比104.7%)

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」の教えに従い、すべての仕事を種蒔きの仕事から開始し、運営・商品が一体となって、お客様のニーズに合ったオリジナル商品の開発に取り組むとともに、戦略製品・戦略商品開発推進チームと連携した競争力のある商品開発や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をはかり、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ける成功事例を活用し、デイリーホットを中心に収益改善をはかるとともに、各工場と連携した売り場づくりや店舗改装によるヤマザキらしい店づくりに取り組むなど、1店1店の収益改善をはかりました。この結果、当期は、チェーン全店売上高、営業総収入が直営店の売上増もあり前期を上回るとともに、値入率の管理が進み利益も改善してまいりました。

なお、当期末の店舗数は、「デイリーヤマザキ」998店(6店減)、「ニューヤマザキデイリーストア」244店(33店減)、「ヤマザキデイリーストア」9店(増減なし)、総店舗数1,251店(39店減)となりました。

以上の結果、流通事業の売上高は797億90百万円(対前期比104.7%)、営業損失は8億84百万円(前期は12億35百万円の営業損失)となりました。



Retail Business

Net sales: ¥79,790 million, up 4.7% from fiscal 2024

In Daily Yamazaki convenience store operations, all work begins with sowing seeds of endeavor, in line with the teaching of “The Way to Life.” Retail operations engaged in developing original products matched to customer needs through an integrated approach by sales and product divisions and also collaborated with the strategic product development promotion team to create competitive products maximizing Yamazaki technology and improve the quality of Daily Hot by using frozen dough to create tasty offerings. The goal was to make Yamazaki Baking’s very own convenience store chain much loved by its customers. In addition, the retail business applied successes achieved under initiatives to improve operations at Daily Yamazaki stores in the 23 districts of Tokyo and parts of Saitama and Chiba prefectures—an area we refer to in-house as the Matsudo-Suginami region—and worked to improve business performance, focusing on the Daily Hot system. Steps were also taken to improve profitability store by store, including the creation of sales areas in partnership with each plant and renovations to imbue stores with a more Yamazaki-defined ambiance. As a result, sales at all stores across the chain rose year on year, and net sales of the Daily Yamazaki convenience store business were also up, owing to higher sales at directly operated stores. The retail business improved markup management, and profits increased.

As of December 31, 2025, the convenience store network stood at 1,251 stores, down 39 year on year. A breakdown of the total number by store type shows Daily Yamazaki had 998 stores, down six; New Yamazaki Daily Store had 244 stores, down 33; and Yamazaki Daily Store had nine stores, unchanged from a year earlier.

All told, the retail business generated net sales of ¥79,790 million, up 4.7% year on year. The operating loss was ¥884 million, compared with ¥1,235 million a year earlier.

その他事業

売上高156億99百万円(対前期比106.2%)

その他事業につきましては、売上高は156億99百万円(対前期比106.2%)、営業利益は33億51百万円(対前期比111.1%)となりました。

Other Businesses

Net sales: ¥15,699 million, up 6.2% from fiscal 2024

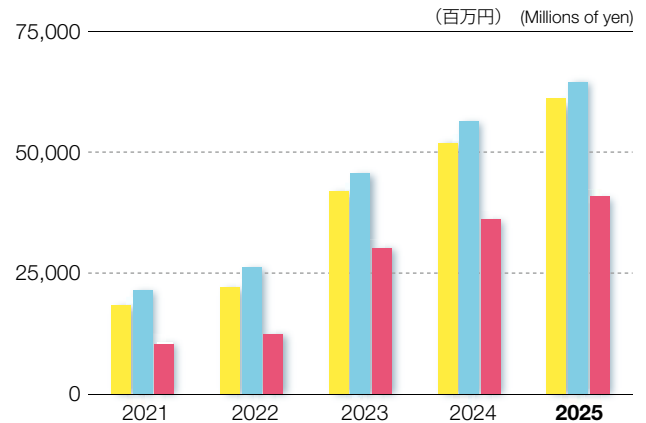
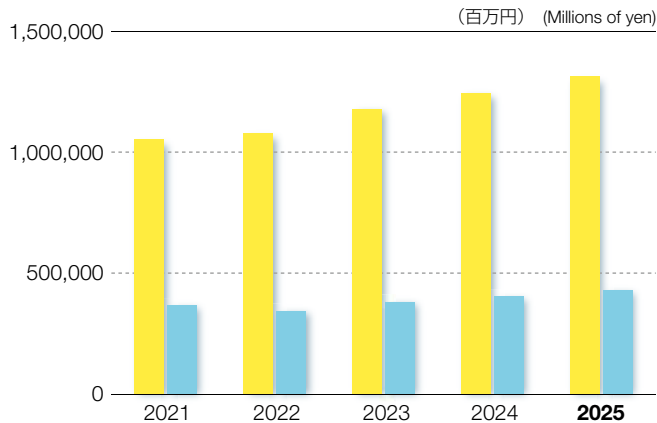
Net sales from other businesses reached ¥15,699 million, up 6.2% year on year, and operating profit climbed 11.1%, to ¥3,351 million.

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 profit
経常利益 Ordinary profit
親会社株主に帰属する当期純利益 Profit attributable to owners of parent



減価償却費・設備投資額の推移

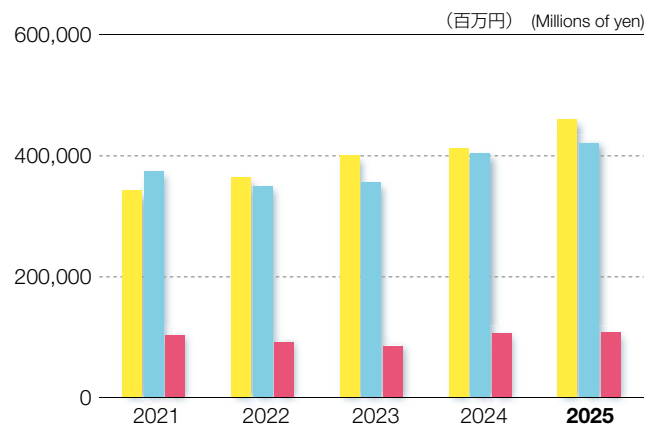
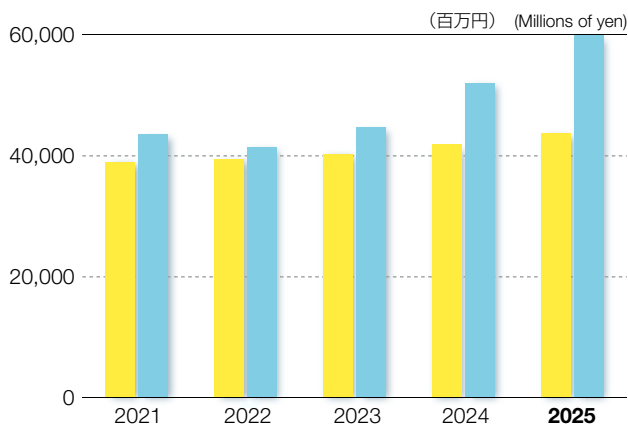
Depreciation and Amortization & Capital Investment

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

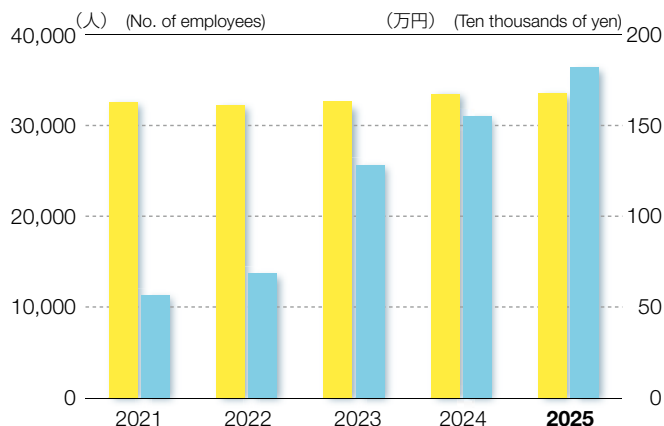
自己資本 Total stockholders' equity
負債総額 Total liabilities
有利子負債 Interest-bearing debt



各表示年の12月31日に終了した年度	Years Ended December 31	2021	2022	2023	2024	2025
売上高	Net sales	¥1,052,972	¥1,077,009	¥1,175,562	¥1,244,488	¥1,311,430
売上総利益	Gross profit	367,855	343,607	379,046	405,255	428,404
営業利益	Operating profit	18,359	22,032	41,962	51,873	61,141
経常利益	Ordinary profit	21,382	26,127	45,526	56,305	64,314
親会社株主に帰属する当期純利益	Profit attributable to owners of parent	10,378	12,368	30,168	36,015	40,893
減価償却費	Depreciation and amortization	38,997	39,436	40,318	41,863	43,644
設備投資額	Capital investment	43,625	41,447	44,644	52,050	59,942
自己資本	Total stockholders' equity	342,574	363,738	400,137	412,150	459,881
負債総額	Total liabilities	375,135	350,133	355,902	404,618	421,050
有利子負債	Interest-bearing debt	104,074	92,277	85,916	106,575	108,975

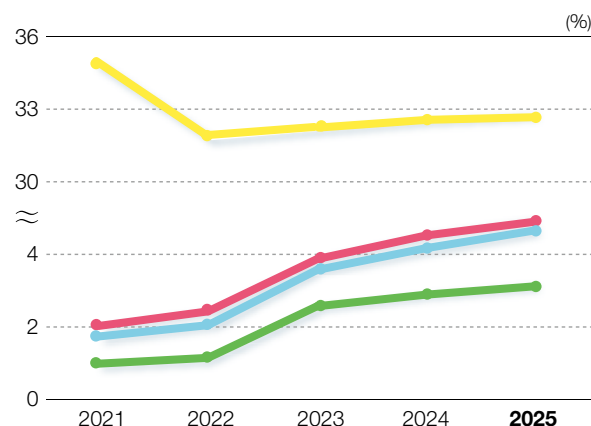
従業員数・1人当たり営業利益の推移 Number of Employees & Operating Profit per Employee

■ 従業員数 (Number of employees) ■ 従業員1人当たりの営業利益 (Operating profit per employee)



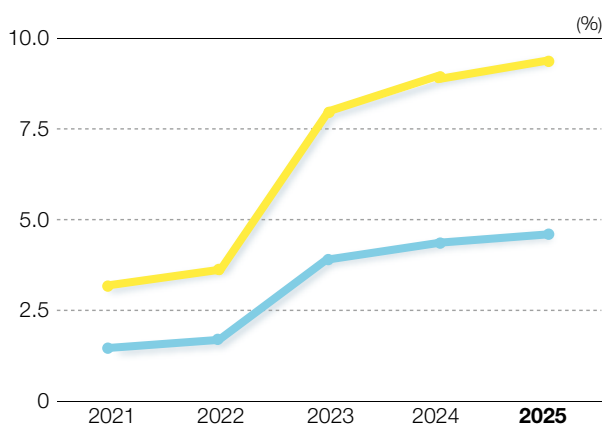
収益性の指標 Profitability

■ 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 profit margin) ■ 売上高当期純利益率 (Profit margin)

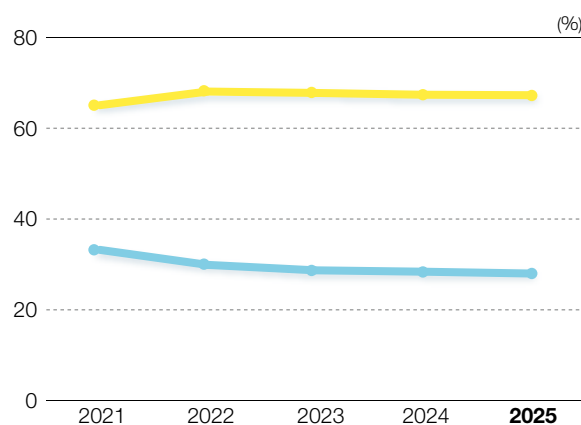


収益性の指標 Profitability

■ 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		2021	2022	2023	2024	2025
従業員数 (人)	Number of employees	32,527	32,210	32,725	33,393	33,545
従業員1人当たりの営業利益 (円)	Operating profit per employee (Yen)	¥564,440	¥684,041	¥1,282,263	¥1,553,435	¥1,822,676
売上高総利益率 (%)	Gross profit margin (%)	34.93%	31.90%	32.24%	32.56%	32.67%
売上高営業利益率 (%)	Operating margin (%)	1.74	2.05	3.57	4.17	4.66
売上高経常利益率 (%)	Ordinary profit margin (%)	2.03	2.43	3.87	4.52	4.90
売上高当期純利益率 (%)	Profit margin (%)	0.99	1.15	2.57	2.89	3.12
自己資本利益率 (ROE)*1 (%)	Return on equity (ROE) ⁽¹⁾ (%)	3.08	3.50	7.90	8.87	9.38
総資産利益率 (ROA)*2 (%)	Return on assets (ROA) ⁽²⁾ (%)	1.41	1.63	3.87	4.32	4.55
売上高原価率 (%)	Ratio of cost of sales to net sales (%)	65.1	68.1	67.8	67.4	67.3
売上高販管費比率 (%)	Ratio of selling, general and administrative expenses to net sales (%)	33.2	29.9	28.7	28.4	28.0

* 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

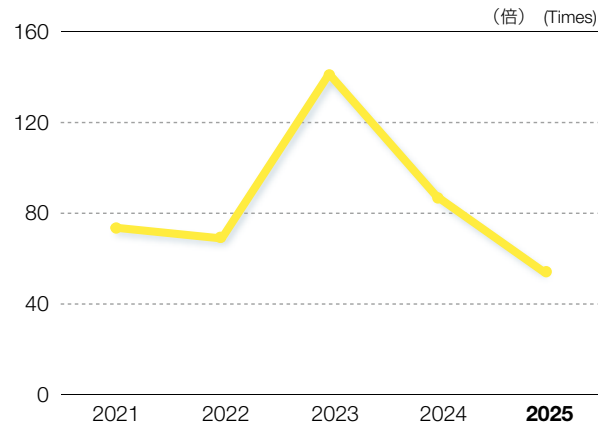
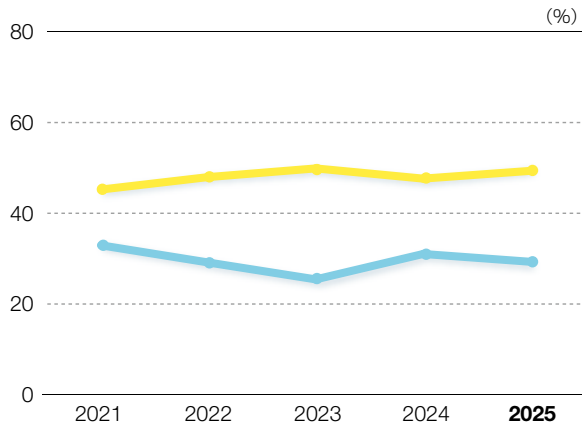
* 2 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 資産合計 (期首・期末平均) × 100

(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

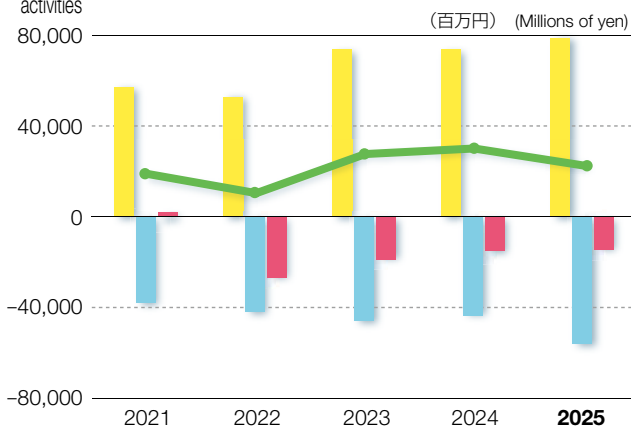
安定性の指標
Financial Stability

- 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



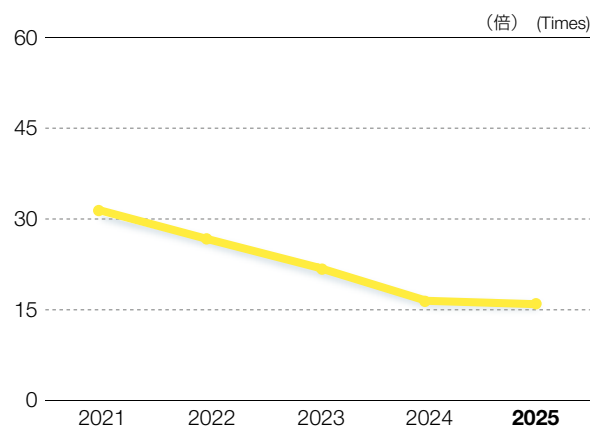
キャッシュ・フロー
Cash Flows

- 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	2021	2022	2023	2024	2025
自己資本比率 (%)	Equity ratio (%)	45.23%	47.98%	49.89%	47.64%	49.35%
デット・エクイティ・レシオ*1 (%)	Debt-to-equity ratio ⁽¹⁾ (%)	32.94	29.15	25.43	31.03	29.31
インタレスト・カバレッジ・レシオ*2 (倍)	Interest coverage ratio ⁽²⁾ (Times)	73.69	68.90	141.45	87.52	54.12
営業活動によるキャッシュ・フロー	Net cash provided by operating activities	¥ 57,071	¥ 52,773	¥ 73,689	¥ 73,974	¥ 78,870
投資活動によるキャッシュ・フロー	Net cash used in investing activities	(37,790)	(41,984)	(45,659)	(43,492)	(55,859)
財務活動によるキャッシュ・フロー	Net cash provided by (used in) financing activities	2,070	(26,695)	(18,834)	(15,038)	(14,126)
フリー・キャッシュフロー	Free cash flow	19,280	10,788	28,029	30,482	23,010
株価収益率 (倍)	Price-earnings ratio (PER) (Times)	31.44	26.63	22.00	16.48	15.92

* 1 デット・エクイティ・レシオ=有利子負債÷株主資本×100

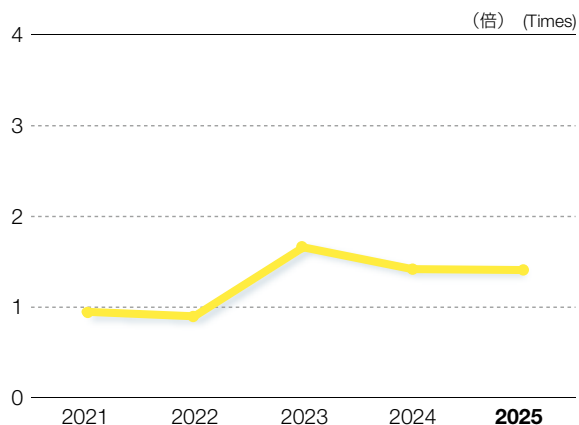
(1) Debt-to-equity ratio = Interest-bearing debt ÷ Total stockholders' equity × 100

* 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

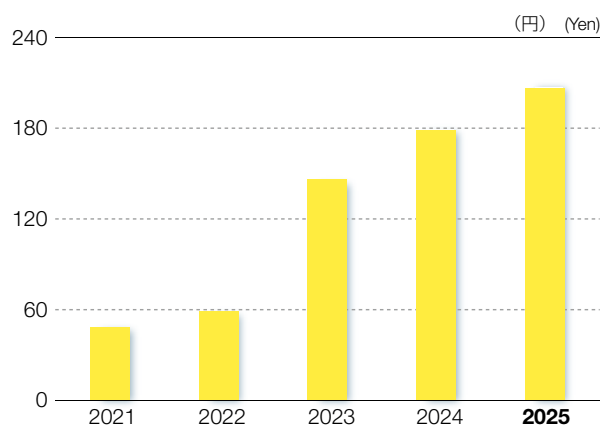
(2) Interest coverage ratio = Net cash provided by operating activities ÷ Interest paid

株式評価の指標 Financial Indicators

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

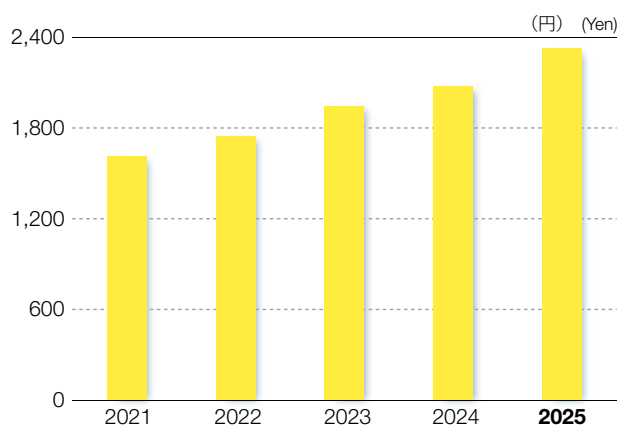


■ 1株当たり当期純利益
Profit per share (EPS)



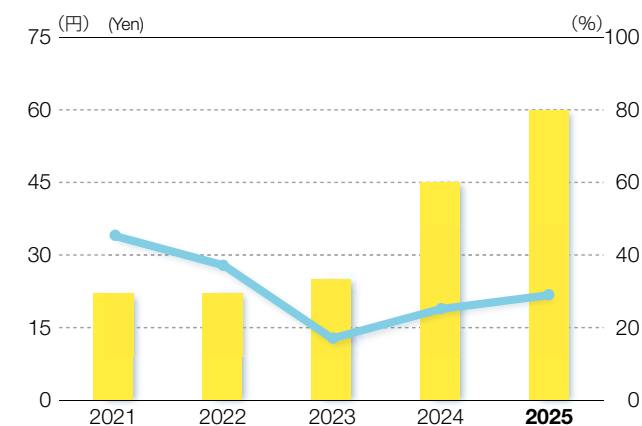
株式評価の指標 Financial Indicators

■ 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

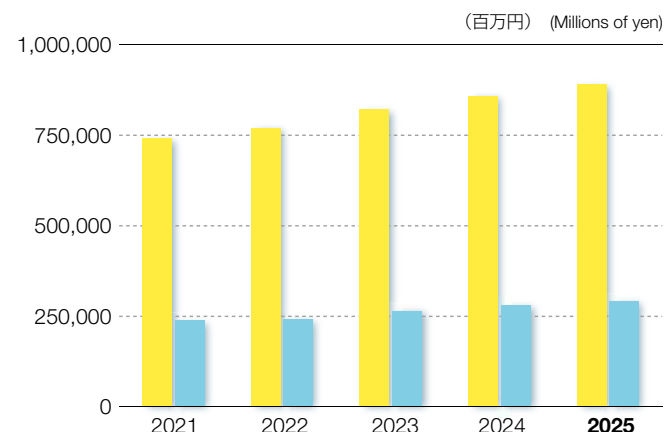


各表示年の12月31日に終了した年度 Years Ended December 31		2021	2022	2023	2024	2025
株価純資産倍率 (倍)	Price-book value ratio (PBR) (Times)	0.95	0.90	1.66	1.42	1.41
1株当たり当期純利益 (円)	Profit per share (EPS) (Yen)	¥ 48.60	¥ 59.10	¥ 146.19	¥ 178.58	¥ 206.78
1株当たり純資産 (円)	Net assets per share (Yen)	1,609.57	1,743.42	1,942.85	2,072.34	2,327.87
1株当たり配当額 (円)	Cash dividends per share (Yen)	22.00	22.00	25.00	45.00	60.00
配当性向 (%)	Dividend payout ratio (%)	45.27%	37.22%	17.10%	25.20%	29.02%

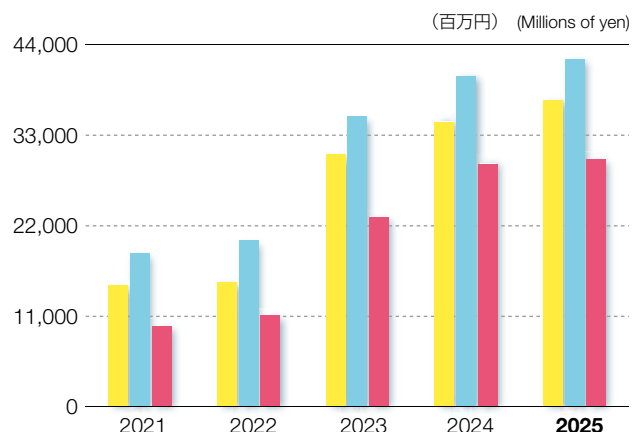
売上高・利益の推移

Sales & Profits

売上高 Net sales
売上総利益 Gross profit



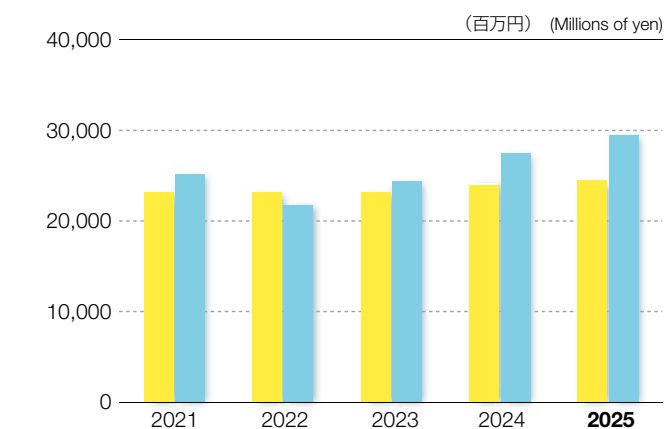
営業利益 Operating profit
経常利益 Ordinary profit
当期純利益 Profit



減価償却費・設備投資額の推移

Depreciation and Amortization & Capital Investment

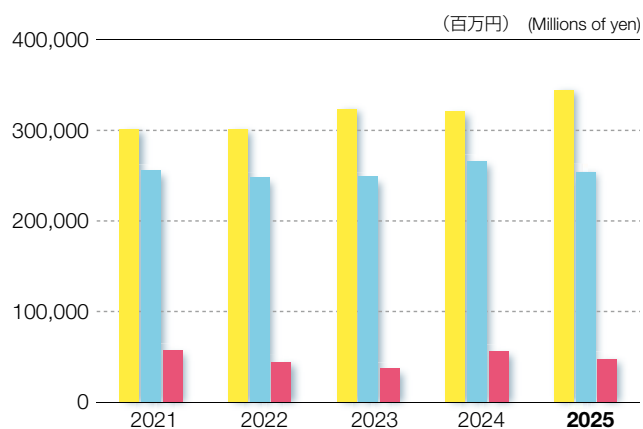
減価償却費 Depreciation and amortization
設備投資額 Capital investment



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

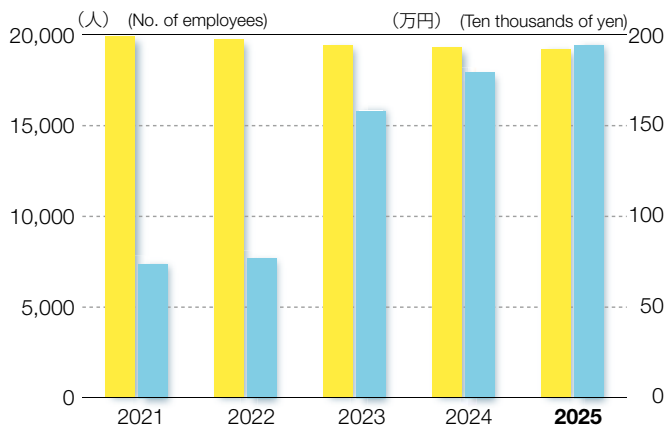


各表示年の12月31日に終了した年度 Years Ended December 31		2021	2022	2023	2024	2025
売上高	Net sales	¥741,371	¥768,695	¥821,632	¥857,028	¥891,198
売上総利益	Gross profit	239,062	242,681	264,660	279,657	291,285
営業利益	Operating profit	14,750	15,169	30,710	34,554	37,261
経常利益	Ordinary profit	18,622	20,233	35,295	40,129	42,206
当期純利益	Profit	9,821	11,134	22,987	29,454	30,052
減価償却費	Depreciation and amortization	23,143	23,130	23,110	23,967	24,508
設備投資額	Capital investment	25,120	21,701	24,317	27,407	29,437
自己資本	Total stockholders' equity	300,811	301,239	323,456	321,172	344,259
負債総額	Total liabilities	255,663	248,344	248,583	266,051	253,747
有利子負債	Interest-bearing debt	57,081	44,044	37,452	56,049	47,487

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

■ 従業員数
Number of employees

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



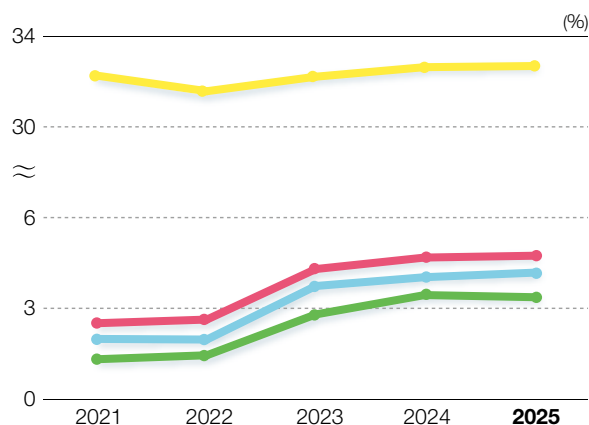
収益性の指標 Profitability

■ 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 profit margin

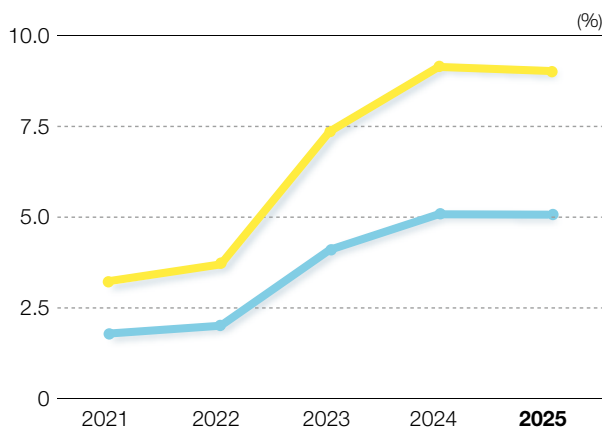
■ 売上高当期純利益率
Profit margin



収益性の指標 Profitability

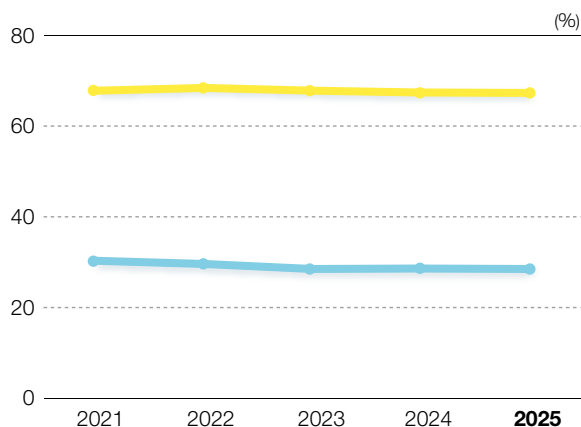
■ 自己資本利益率(ROE)
Return on equity (ROE)

■ 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		2021	2022	2023	2024	2025
従業員数 (人)	Number of employees	19,985	19,750	19,446	19,291	19,175
従業員1人当たりの営業利益 (円)	Operating profit per employee (Yen)	¥738,059	¥768,061	¥1,579,278	¥1,791,216	¥1,943,230
売上高総利益率 (%)	Gross profit margin (%)	32.25%	31.57%	32.21%	32.63%	32.68%
売上高営業利益率 (%)	Operating margin (%)	1.99	1.97	3.74	4.03	4.18
売上高経常利益率 (%)	Ordinary profit margin (%)	2.51	2.63	4.30	4.68	4.74
売上高当期純利益率 (%)	Profit margin (%)	1.32	1.45	2.80	3.44	3.37
自己資本利益率(ROE)*1(%)	Return on equity (ROE) ⁽¹⁾ (%)	3.25	3.70	7.36	9.14	9.03
総資産利益率(ROA)*2(%)	Return on assets (ROA) ⁽²⁾ (%)	1.80	2.01	4.10	5.08	5.07
売上高原価率 (%)	Ratio of cost of sales to net sales (%)	67.8	68.4	67.8	67.4	67.3
売上高販管費比率 (%)	Ratio of selling, general and administrative expenses to net sales (%)	30.3	29.6	28.5	28.6	28.5

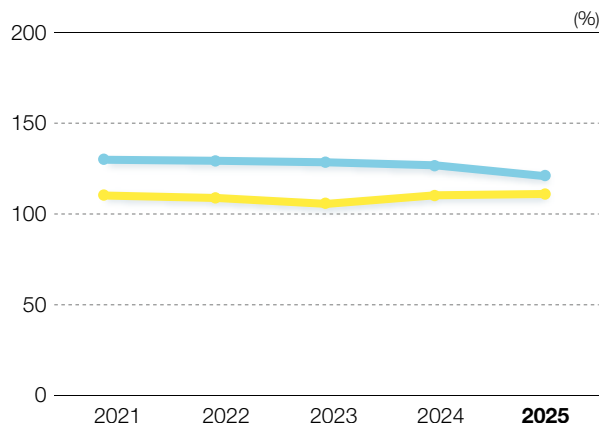
* 1 ROE = 当期純利益 ÷ 純資産合計 (期首・期末平均) × 100
* 2 ROA = 当期純利益 ÷ 資産合計 (期首・期末平均) × 100

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

安定性の指標
Financial Stability

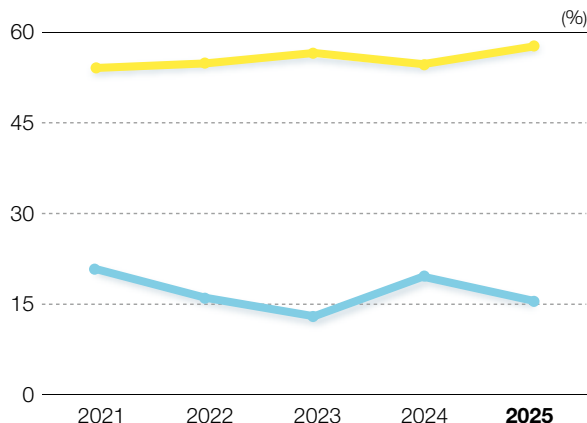
■ 流動比率
Current ratio

■ 固定比率
Ratio of total non-current assets to total stockholders' equity



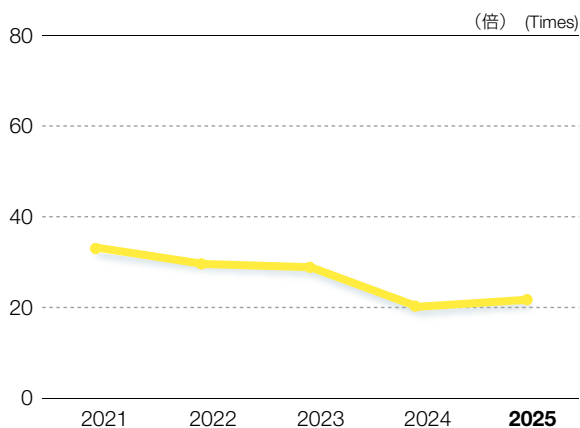
■ 自己資本比率
Equity ratio

■ デット・エクイティ・レシオ
Debt-to-equity ratio

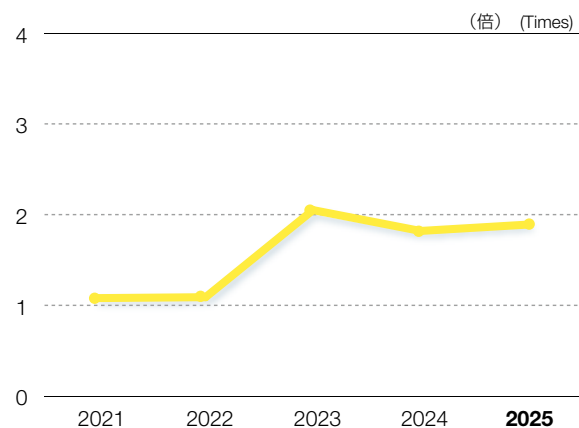


株式評価の指標
Financial Indicators

■ 株価収益率
Price-earnings ratio (PER)



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



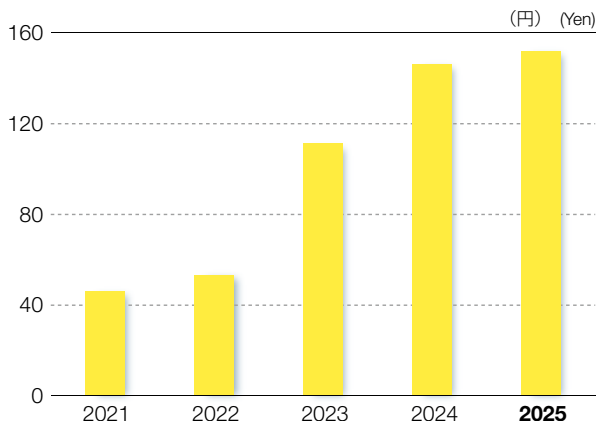
各表示年の12月31日に終了した年度 Years Ended December 31		2021	2022	2023	2024	2025
流動比率 (%)	Current ratio (%)	110.12%	108.79%	105.56%	110.31%	111.02%
固定比率 (%)	Ratio of total non-current assets to total stockholders' equity (%)	129.86	129.31	128.48	126.82	120.88
自己資本比率 (%)	Equity ratio (%)	54.06	54.81	56.54	54.69	57.57
デット・エクイティ・レシオ* (%)	Debt-to-equity ratio* (%)	20.80	16.08	13.01	19.56	15.62
株価収益率 (倍)	Price-earnings ratio (PER) (Times)	33.22	29.58	28.87	20.15	21.67
株価純資産倍率 (倍)	Price-book value ratio (PBR) (Times)	1.08	1.09	2.05	1.82	1.89

* デット・エクイティ・レシオ=有利子負債÷株主資本×100

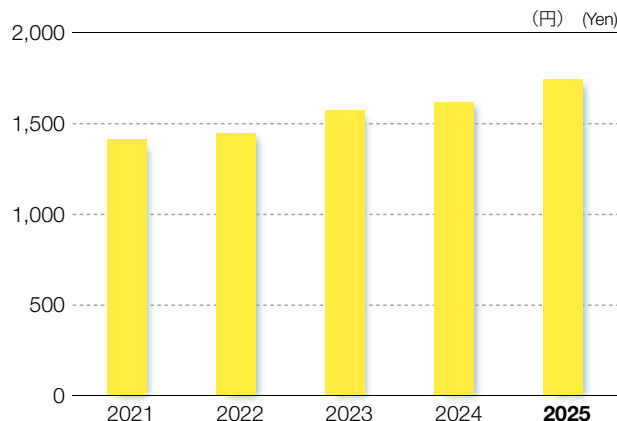
* Debt-to-equity ratio = Interest-bearing debt ÷ Total stockholders' equity × 100

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

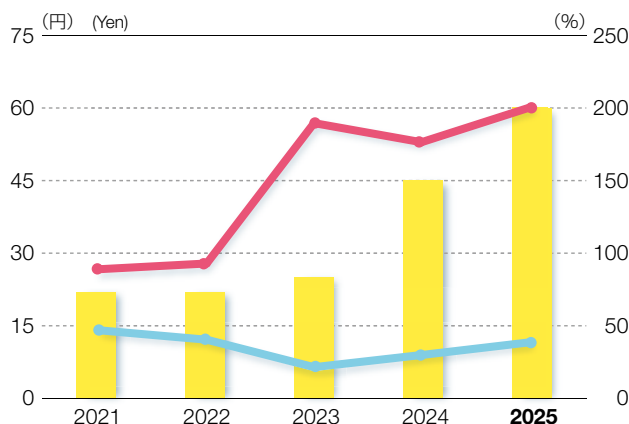


株式評価の指標 Financial Indicators

■ 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	2021	2022	2023	2024	2025
1株当たり当期純利益 (円)	Profit per share (EPS) (Yen)	¥ 46.00	¥ 53.21	¥ 111.39	¥ 146.05	¥ 151.97
1株当たり純資産 (円)	Net assets per share (Yen)	1,413.35	1,443.86	1,570.53	1,614.89	1,742.61
1株当たり配当額 (円)	Cash dividends per share (Yen)	22.00	22.00	25.00	45.00	60.00
配当性向 (%)	Dividend payout ratio (%)	47.83%	41.35%	22.44%	30.81%	39.48%
株主総利回り (%)	Total shareholder return (%)	89.91	93.85	190.55	177.38	201.10

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	2021	2022	2023	2024	2025
資産の部 Assets					
流動資産 Current assets:					
現金及び預金 Cash and deposits	¥138,143	¥125,184	¥134,937	¥152,443	¥163,820
受取手形及び売掛金 Notes and accounts receivable	114,588	—	—	—	—
受取手形 Notes receivable	—	184	148	139	6
売掛金 Accounts receivable	—	123,520	134,965	140,892	149,734
商品及び製品 Merchandise and finished goods	12,034	13,254	13,750	14,762	16,023
仕掛品 Work in process	718	922	728	992	1,046
原材料及び貯蔵品 Raw materials and supplies	11,793	13,952	15,203	16,893	18,107
その他 Other	13,093	14,690	15,396	15,589	16,961
貸倒引当金 Allowance for doubtful accounts	(387)	(388)	(341)	(309)	(230)
流動資産合計 Total current assets	289,984	291,321	314,787	341,404	365,470
固定資産 Non-current assets:					
有形固定資産 Property, plant and equipment:					
建物及び構築物 Buildings and structures	406,315	416,940	433,007	441,936	453,738
減価償却累計額 Accumulated depreciation	(297,389)	(304,580)	(318,729)	(325,337)	(333,092)
建物及び構築物(純額) Buildings and structures, net	108,925	112,360	114,277	116,599	120,645
機械装置及び運搬具 Machinery, equipment and vehicles	540,592	557,718	581,140	596,284	616,504
減価償却累計額 Accumulated depreciation	(453,690)	(469,382)	(492,160)	(502,751)	(514,789)
機械装置及び運搬具(純額) Machinery, equipment and vehicles, net	86,902	88,336	88,980	93,532	101,714
工具、器具及び備品 Tools, furniture and fixtures	39,220	40,826	43,677	45,445	46,868
減価償却累計額 Accumulated depreciation	(31,588)	(33,197)	(35,068)	(36,603)	(37,944)
工具、器具及び備品(純額) Tools, furniture and fixtures, net	7,631	7,628	8,609	8,841	8,924
土地 Land	113,331	114,813	124,291	126,078	127,207
リース資産 Leased assets	17,436	19,872	21,469	23,402	24,558
減価償却累計額 Accumulated depreciation	(10,656)	(12,933)	(14,081)	(15,243)	(16,466)
リース資産(純額) Leased assets, net	6,779	6,939	7,387	8,158	8,091
建設仮勘定 Construction in progress	4,957	2,307	4,040	5,385	4,981
有形固定資産合計 Total property, plant and equipment	328,527	332,385	347,586	358,597	371,564
無形固定資産 Intangible assets:					
のれん Goodwill	10,764	10,518	9,052	7,168	5,723
その他 Other	11,494	12,847	12,365	12,029	12,389
無形固定資産合計 Total intangible assets	22,258	23,365	21,417	19,197	18,112
投資その他の資産 Investments and other assets:					
投資有価証券 Investment securities	65,219	65,876	80,580	76,726	85,913
長期貸付金 Long-term loans receivable	877	812	1,218	654	581
退職給付に係る資産 Retirement benefit asset	457	490	649	33,048	53,686
繰延税金資産 Deferred tax assets	22,309	16,129	9,621	9,125	9,225
その他 Other	30,243	29,866	28,574	28,283	29,091
貸倒引当金 Allowance for doubtful accounts	(2,525)	(2,217)	(2,401)	(1,931)	(1,768)
投資その他の資産合計 Total investments and other assets	116,581	110,958	118,242	145,906	176,730
固定資産合計 Total non-current assets	467,367	466,709	487,247	523,701	566,407
資産合計 Total assets	¥757,352	¥758,031	¥802,035	¥865,105	¥931,878

	2021	2022	2023	2024	2025
負債の部 Liabilities					
流動負債 Current liabilities:					
支払手形及び買掛金 Notes and accounts payable	¥ 76,414	¥ 83,496	¥ 89,239	¥ 91,424	¥ 94,426
短期借入金 Short-term borrowings	60,913	55,795	55,608	60,302	56,129
リース債務 Lease liabilities	2,942	3,159	3,551	3,679	3,421
未払法人税等 Income taxes payable	5,793	6,273	11,576	11,674	11,855
未払費用 Accrued expenses	41,634	39,079	41,541	42,465	44,276
賞与引当金 Provision for bonuses	4,952	5,186	5,793	6,014	6,661
販売促進引当金 Reserve for sales promotion expenses	1,238	—	—	—	—
店舗閉鎖損失引当金 Provision for loss on store closings	37	47	48	49	—
資産除去債務 Asset retirement obligations	16	29	21	30	58
その他 Other	41,342	44,272	50,495	54,313	57,327
流動負債合計 Total current liabilities	235,286	237,341	257,877	269,953	274,156
固定負債 Non-current liabilities:					
長期借入金 Long-term borrowings	29,172	22,779	16,690	32,373	39,303
リース債務 Lease liabilities	4,831	4,476	4,282	4,693	4,807
役員退職慰労引当金 Provision for retirement benefits for directors (and other officers)	4,212	4,795	5,113	5,938	6,131
債務保証損失引当金 Reserve for loss on guarantees	33	33	—	—	—
退職給付に係る負債 Retirement benefit liability	89,943	68,598	58,293	74,282	69,303
資産除去債務 Asset retirement obligations	5,043	4,977	4,813	4,824	4,892
その他 Other	6,611	7,131	8,831	12,552	22,453
固定負債合計 Total non-current liabilities	139,848	112,791	98,025	134,664	146,893
負債合計 Total liabilities	375,135	350,133	355,902	404,618	421,050
純資産の部 Net assets					
株主資本 Stockholders' equity:					
資本金 Share capital	11,014	11,014	11,014	11,014	11,014
資本剰余金 Capital surplus	9,633	9,632	9,632	9,632	9,691
利益剰余金 Retained earnings	310,080	317,816	343,395	374,629	406,573
自己株式 Treasury shares	(14,817)	(21,891)	(26,185)	(51,852)	(55,517)
株主資本合計 Total stockholders' equity	315,910	316,572	337,856	343,422	371,761
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 Valuation difference on available-for-sale securities	26,780	27,838	36,112	35,534	41,557
繰延ヘッジ損益 Deferred gains or losses on hedges	0	(14)	—	2	1
土地再評価差額金 Revaluation reserve for land	99	99	99	99	88
為替換算調整勘定 Foreign currency translation adjustment	987	5,635	6,494	5,425	6,681
退職給付に係る調整累計額 Remeasurements of defined benefit plans	(1,204)	13,607	19,575	27,665	39,789
その他の包括利益累計額合計 Total accumulated other comprehensive income	26,663	47,166	62,281	68,727	88,119
非支配株主持分 Non-controlling interests	39,643	44,158	45,994	48,336	50,947
純資産合計 Net assets	382,217	407,897	446,132	460,486	510,828
負債純資産合計 Total liabilities and net assets	¥757,352	¥758,031	¥802,035	¥865,105	¥931,878

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	2021	2022	2023	2024	2025
売上高 Net sales	¥1,052,972	¥1,077,009	¥1,175,562	¥1,244,488	¥1,311,430
売上原価 Cost of sales	685,116	733,401	796,516	839,233	883,025
売上総利益 Gross profit	367,855	343,607	379,046	405,255	428,404
販売費及び一般管理費 Selling, general and administrative expenses	349,496	321,574	337,084	353,381	367,263
営業利益 Operating profit	18,359	22,032	41,962	51,873	61,141
営業外収益 Non-operating income	4,624	5,615	5,146	6,099	5,691
受取利息 Interest income	149	122	272	399	527
受取配当金 Dividend income	1,292	1,383	1,531	1,791	2,101
固定資産賃貸収入 Income from lease of non-current assets	892	992	1,028	978	959
持分法による投資利益 Share of profit of entities accounted for using equity method	510	585	539	681	719
為替差益 Foreign exchange gains	546	879	503	927	—
雑収入 Miscellaneous income	1,232	1,652	1,270	1,322	1,384
営業外費用 Non-operating expenses	1,601	1,520	1,582	1,668	2,518
支払利息 Interest expense	787	752	740	861	1,470
固定資産賃貸費用 Rental expenses on non-current assets	315	327	308	255	272
雑損失 Miscellaneous losses	498	441	533	552	775
経常利益 Ordinary profit	21,382	26,127	45,526	56,305	64,314
特別利益 Extraordinary income	2,430	900	3,396	2,406	1,495
固定資産売却益 Gain on sale of non-current assets	100	108	137	219	160
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 shares of subsidiaries and affiliates	—	—	390	592	548
助成金収入 Subsidy income	2,329	591	—	—	—
投資有価証券売却益 Gain on sale of investment securities	—	—	—	1,443	663
補助金収入 Subsidy income	—	168	27	—	—
その他 Other	1	31	144	150	123
特別損失 Extraordinary losses	3,857	3,808	3,100	3,075	4,241
固定資産除売却損 Loss on sale and retirement of non-current assets	1,375	1,617	1,635	2,048	2,353
減損損失 Impairment losses	1,827	1,449	1,031	772	1,459
臨時休業等関連損失 Loss on temporary closure, etc.	94	—	—	—	—
その他 Other	559	742	434	254	427
税金等調整前当期純利益 Profit before income taxes	19,955	23,218	45,821	55,636	61,569
法人税、住民税及び事業税 Corporate tax, residential and enterprise taxes	8,786	9,275	13,896	16,935	18,269
法人税等調整額 Income tax adjustment	(1,311)	(546)	293	567	(158)
法人税等合計 Total income taxes	7,475	8,728	14,190	17,502	18,111
当期純利益 Profit	12,480	14,490	31,631	38,133	43,458
非支配株主に帰属する当期純利益 Profit attributable to non-controlling interests	2,102	2,121	1,462	2,117	2,565
親会社株主に帰属する当期純利益 Profit attributable to owners of parent	¥ 10,378	¥ 12,368	¥ 30,168	¥ 36,015	¥ 40,893

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	2021	2022	2023	2024	2025
当期純利益 Profit	¥12,480	¥14,490	¥31,631	¥38,133	¥43,458
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	1,606	1,077	8,348	(543)	6,178
為替換算調整勘定 Foreign currency translation adjustment	1,441	6,054	1,483	(530)	1,518
退職給付に係る調整額 Remeasurements of defined benefit plans	8,459	15,037	6,212	8,372	12,714
持分法適用会社に対する持分相当額 Share of other comprehensive income of entities accounted for using equity method	24	(30)	39	49	27
その他の包括利益合計 Total other comprehensive income	11,531	22,138	16,083	7,348	20,440
包括利益 Comprehensive income	24,012	36,628	47,714	45,481	63,898
(内訳) Comprehensive income attributable to					
親会社株主に係る包括利益 Owners of parent	21,239	32,871	45,284	42,461	60,285
非支配株主に係る包括利益 Non-controlling interests	2,772	3,757	2,430	3,019	3,613

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	2021	2022	2023	2024	2025
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 Profit before income taxes	¥ 19,955	¥ 23,218	¥ 45,821	¥ 55,636	¥ 61,569
減価償却費 Depreciation and amortization	38,997	39,436	40,318	41,863	43,644
減損損失 Impairment losses	1,827	1,449	1,031	772	1,459
災害損失 Loss on disaster	179	235	129	147	124
臨時休業等関連損失 Loss on temporary closure, etc.	94	6	—	—	—
のれん償却額 Amortization of goodwill	1,619	1,641	1,654	1,634	1,651
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) Increase (decrease) in allowance for doubtful accounts	(144)	(335)	(211)	(502)	(244)
賞与引当金の増減額 (減少) Increase (decrease) in provision for bonuses	56	144	494	177	612
退職給付に係る負債の増減額 (減少) Increase (decrease) in retirement benefit liability	1,300	145	(3,596)	(4,839)	(7,155)
役員退職慰労引当金の増減額 (減少) Increase (decrease) in provision for retirement benefits for directors (and other officers)	139	510	318	756	193
受取利息及び受取配当金 Interest and dividend income	(1,442)	(1,505)	(1,803)	(2,190)	(2,628)
持分法適用会社からの配当金の受取額 Dividends received from entities accounted for using equity method	170	134	154	171	214
支払利息 Interest expenses	787	752	740	861	1,470
為替差損益 (益) Foreign exchange losses (gains)	(546)	(879)	(503)	(927)	100
補助金収入 Subsidy income	—	(168)	(27)	—	—
投資有価証券売却損益 (益) Loss (gain) on sale of investment securities	—	(15)	(20)	(1,443)	(663)
助成金収入 Subsidy income	(2,329)	(591)	—	—	—
持分法による投資損益 (益) Share of loss (profit) of entities accounted for using equity method	(510)	(585)	(539)	(681)	(719)
固定資産除売却損益 (益) Loss (gain) on sale and retirement of non-current assets	1,275	1,508	1,497	1,828	2,192
投資有価証券評価損益 (益) Loss (gain) on valuation of investment securities	37	305	5	—	—
関係会社株式売却損益 (益) Loss (gain) on sale of shares of subsidiaries and associates	—	—	(390)	(592)	(548)
関係会社株式評価損 Loss on valuation of shares of subsidiaries and associates	145	—	—	—	—
売上債権の増減額 (増加) Decrease (increase) in trade receivables	(1,159)	(7,204)	(8,001)	(5,204)	(8,338)
棚卸資産の増減額 (増加) Decrease (increase) in inventories	(759)	(3,255)	(1,247)	(2,997)	(2,548)
仕入債務の増減額 (減少) Increase (decrease) in trade payables	(238)	5,467	3,350	1,849	2,768
未払消費税等の増減額 (減少) Increase (decrease) in accrued consumption taxes	1,648	498	1,368	200	(584)
その他 Other	2,070	(1,234)	3,587	2,528	2,945
小計 Subtotal	63,175	59,679	81,431	89,048	95,516
利息及び配当金の受取額 Interest and dividends received	1,442	1,506	1,801	2,190	2,624
利息の支払額 Interest paid	(774)	(765)	(520)	(845)	(1,457)
法人税等の支払額 Income taxes paid	(8,779)	(8,286)	(9,009)	(16,410)	(17,799)
助成金の受取額 Subsidies received	2,177	744	—	—	—
その他 Other	(171)	(104)	(13)	(7)	(14)
営業活動によるキャッシュ・フロー Net cash provided by operating activities	57,071	52,773	73,689	73,974	78,870
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	1,492	(862)	367	(992)	(1,740)
有形固定資産の取得による支出 Purchase of property, plant and equipment	(36,599)	(36,744)	(38,175)	(43,055)	(50,788)
有形固定資産の売却による収入 Proceeds from sale of property, plant and equipment	134	124	154	189	776
無形固定資産の取得による支出 Purchase of intangible assets	(2,100)	(3,824)	(2,280)	(2,614)	(2,506)
投資有価証券の取得による支出 Purchase of investment securities	(30)	(33)	(146)	(150)	(102)
投資有価証券の売却による収入 Proceeds from sale of investment securities	0	18	598	4,589	2,404
賃貸固定資産の取得による支出 Purchase of non-current assets for rent	(1)	(38)	(67)	(24)	(129)
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 Loan advances	(47)	(29)	(452)	(40)	(67)
貸付金の回収による収入 Proceeds from collection of loans receivable	41	38	467	124	138
その他 Other	(681)	(1,083)	(856)	(1,517)	(3,843)
投資活動によるキャッシュ・フロー Net cash used in investing activities	(37,790)	(41,984)	(45,659)	(43,492)	(55,859)
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) Increase (decrease) in short-term borrowings	2,155	(109)	1,269	2,315	(3,668)
リース債務の返済による支出 Repayment of lease liabilities	(3,549)	(2,543)	(3,110)	(3,745)	(3,609)
長期借入れによる収入 Proceeds from long-term borrowings	29,714	5,107	3,250	27,520	18,514
長期借入金の返済による支出 Repayment of long-term borrowings	(11,229)	(16,759)	(10,804)	(9,634)	(12,070)
社債の償還による支出 Payments for redemption of bonds	(90)	—	—	—	—
自己株式の取得による支出 Purchase of treasury shares	(9,576)	(7,073)	(4,294)	(25,666)	(3,664)
自己株式の売却による収入 Proceeds from sales of treasury shares	0	—	—	—	—
配当金の支払額 Dividends paid	(4,772)	(4,670)	(4,579)	(5,136)	(8,922)
非支配株主への配当金の支払額 Dividends paid to non-controlling interests	(410)	(646)	(563)	(689)	(704)
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	(170)	—	—	—	—
財務活動によるキャッシュ・フロー Net cash provided by (used in) financing activities	2,070	(26,695)	(18,834)	(15,038)	(14,126)
現金及び現金同等物に係る換算差額 Effect of exchange rate change on cash and cash equivalents	927	1,970	827	308	600
現金及び現金同等物の増減額 (減少) Net increase (decrease) in cash and cash equivalents	22,279	(13,936)	10,022	15,753	9,484
現金及び現金同等物の期首残高 Cash and cash equivalents at beginning of period	102,842	133,495	119,559	129,582	145,939
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	¥133,495	¥119,559	¥129,582	¥145,939	¥155,423

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	2021	2022	2023	2024	2025
資産の部 Assets					
流動資産 Current assets:					
現金及び預金 Cash and deposits	¥ 68,146	¥ 54,571	¥ 54,690	¥ 64,036	¥ 60,654
受取手形 Notes receivable	13	12	11	10	—
売掛金 Accounts receivable	77,341	82,095	86,807	89,673	93,696
商品及び製品 Merchandise and finished goods	5,521	5,681	6,096	6,482	6,902
仕掛品 Work in progress	108	132	125	135	129
原材料及び貯蔵品 Raw materials and supplies	5,050	5,950	6,150	6,638	6,633
前払費用 Prepaid expenses	1,581	1,595	1,621	1,689	1,800
短期貸付金 Short-term loans	452	775	1,270	1,237	1,457
未収入金 Accounts due	5,972	7,248	7,827	8,674	9,042
その他 Other	1,740	2,108	1,688	1,429	1,558
貸倒引当金 Allowance for doubtful accounts	(83)	(125)	(126)	(98)	(22)
流動資産合計 Total current assets	165,847	160,045	166,163	179,909	181,851
固定資産 Non-current assets:					
有形固定資産 Property, plant and equipment:					
建物 Buildings	64,925	63,597	63,590	64,040	64,819
構築物 Structures	4,550	4,442	4,364	4,282	4,459
機械及び装置 Machinery and equipment	48,327	46,380	47,124	48,567	50,471
車両運搬具 Vehicles and delivery equipment	3,676	3,642	3,631	3,745	4,190
工具、器具及び備品 Tools, furniture and fixtures	5,902	5,816	6,204	6,171	5,972
土地 Land	78,969	78,901	78,895	79,620	80,388
リース資産 Leased assets	2,242	1,738	1,248	1,021	632
建設仮勘定 Construction in progress	473	653	804	1,147	1,330
有形固定資産合計 Total property, plant and equipment	209,067	205,172	205,863	208,598	212,266
無形固定資産 Intangible assets:					
借地権 Leaseholds	523	518	516	514	515
ソフトウェア Software	5,090	6,734	6,500	6,716	7,075
リース資産 Leased assets	268	200	131	62	4
その他 Other	326	135	121	112	99
無形固定資産合計 Total intangible assets	6,209	7,589	7,269	7,406	7,695
投資その他の資産 Investments and other assets:					
投資有価証券 Investment securities	52,886	54,104	65,886	62,341	70,413
関係会社株式 Investments in affiliated companies	82,603	82,603	90,975	92,575	92,815
関係会社長期貸付金 Long-term loans to affiliated companies	6,062	7,056	9,211	10,944	10,887
長期前払費用 Long-term prepaid expenses	1,281	1,205	1,249	1,191	1,373
繰延税金資産 Deferred tax assets	14,969	14,814	10,545	9,964	5,755
賃貸固定資産 Non-current assets for rent	8,014	7,872	7,676	7,523	7,477
敷金 Real estate rental deposits	8,181	7,968	7,761	7,597	7,553
差入保証金 Guarantee deposits	2,178	1,868	1,570	1,315	1,092
その他 Other	3,244	2,936	2,622	2,457	2,291
貸倒引当金 Allowance for doubtful accounts	(4,073)	(3,653)	(4,754)	(4,602)	(3,466)
投資その他の資産合計 Total investments and other assets	175,349	176,775	192,744	191,309	196,194
固定資産合計 Total non-current assets	390,626	389,538	405,877	407,313	416,155
資産合計 Total assets	¥556,474	¥549,583	¥572,040	¥587,223	¥598,007

(百万円) (Millions of yen)

	2021	2022	2023	2024	2025
負債の部 Liabilities					
流動負債 Current liabilities:					
支払手形 Notes payable	¥ 3	¥ —	¥ —	¥ —	¥ —
電子記録債務 Electronically recorded obligations—operating	2,548	1,800	1,812	1,943	1,991
買掛金 Accounts payable	52,562	55,680	57,912	59,240	60,960
短期借入金 Short-term borrowings	17,350	17,350	17,350	17,250	17,150
1年内返済予定の長期借入金 Current portion of long-term debt	12,322	5,752	5,752	7,802	7,558
リース債務 Lease liabilities	606	571	549	481	185
未払金 Other payables	3,747	5,159	5,445	5,932	6,015
未払法人税等 Income taxes payable	3,623	4,074	7,932	7,757	6,541
未払消費税等 Accrued consumption tax	2,991	3,968	4,210	4,728	4,272
未払費用 Accrued expenses	30,745	28,389	30,288	30,780	32,293
預り金 Deposits payable	8,047	7,063	7,777	8,162	7,351
賞与引当金 Provision for bonuses	3,379	3,332	3,492	3,669	3,996
資産除去債務 Asset retirement obligations	16	29	21	30	58
従業員預り金 Employees' deposits received	6,214	6,066	5,783	5,526	5,312
設備関係支払手形 Notes payable—facilities	6	43	75	—	—
設備関係電子記録債務 Electronically recorded obligations—facilities	5,117	2,787	3,701	4,219	4,650
その他 Other	1,317	5,052	5,307	5,571	5,468
流動負債合計 Total current liabilities	150,600	147,120	157,413	163,096	163,805
固定負債 Non-current liabilities:					
長期借入金 Long-term borrowings	18,694	12,942	7,190	24,388	16,830
リース債務 Lease liabilities	1,894	1,362	827	601	451
退職給付引当金 Allowance for employees' retirement benefits	71,869	72,222	69,019	64,861	59,449
役員退職慰労引当金 Provision for retirement benefits for directors (and other officers)	3,089	3,588	3,814	4,433	4,561
債務保証損失引当金 Reserve for loss on guarantees	1,785	3,355	2,456	697	557
資産除去債務 Asset retirement obligations	3,274	3,240	3,227	3,310	3,338
その他 Other	4,455	4,512	4,634	4,662	4,753
固定負債合計 Total non-current liabilities	105,062	101,223	91,170	102,954	89,941
負債合計 Total liabilities	255,663	248,344	248,583	266,051	253,747
純資産の部 Net assets					
株主資本 Stockholders' equity:					
資本金 Share capital	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 Retained earnings:					
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	612	609	606	603	600
別途積立金 Special reserve	254,080	259,180	265,780	283,580	304,080
繰越利益剰余金 Unappropriated retained earnings	10,666	12,021	23,822	30,330	30,935
利益剰余金合計 Total retained earnings	268,618	275,070	293,467	317,773	338,876
自己株式 Treasury shares	(14,817)	(21,891)	(26,185)	(51,852)	(55,517)
株主資本合計 Total stockholders' equity	274,491	273,870	287,972	286,610	304,049
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 Valuation difference on available-for-sale securities	26,320	27,369	35,483	34,561	40,210
評価・換算差額等合計 Total valuation and translation adjustments and others	26,320	27,369	35,483	34,561	40,210
純資産合計 Net assets	300,811	301,239	323,456	321,172	344,259
負債純資産合計 Total liabilities and net assets	¥556,474	¥549,583	¥572,040	¥587,223	¥598,007

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	2021	2022	2023	2024	2025
売上高 Net sales	¥741,371	¥768,695	¥821,632	¥857,028	¥891,198
売上原価 Cost of sales	502,309	526,013	556,971	577,371	599,913
売上総利益 Gross profit	239,062	242,681	264,660	279,657	291,285
販売費及び一般管理費 Selling, general and administrative expenses	224,311	227,512	233,949	245,102	254,023
営業利益 Operating profit	14,750	15,169	30,710	34,554	37,261
営業外収益 Non-operating income	5,062	6,154	5,554	6,542	6,287
受取利息 Interest income	107	131	154	206	303
受取配当金 Dividend income	1,645	2,191	2,060	2,435	2,966
固定資産賃貸収入 Income from lease of non-current assets	1,547	1,539	1,536	1,525	1,540
為替差益 Foreign exchange gains	547	865	499	903	—
雑収入 Miscellaneous income	1,215	1,425	1,303	1,472	1,476
営業外費用 Non-operating expenses	1,190	1,090	969	967	1,341
支払利息 Interest expense	379	332	283	296	634
固定資産賃貸費用 Rental expenses on non-current assets	464	444	423	363	365
雑損失 Miscellaneous losses	346	313	262	307	341
経常利益 Ordinary profit	18,622	20,233	35,295	40,129	42,206
特別利益 Extraordinary income	150	448	1,036	3,572	1,845
固定資産売却益 Gain on sale of non-current assets	76	82	120	110	128
貸倒引当金戻入額 Reversal of allowance for doubtful accounts	—	181	—	—	958
債務保証損失引当金戻入額 Reversal of provision for loss on guarantees	—	—	899	2,025	139
助成金収入 Subsidy income	73	—	—	—	—
投資有価証券売却益 Gain on sale of investment securities	—	—	—	1,436	618
補助金収入 Subsidy income	—	168	—	—	—
その他 Other	1	16	17	—	—
特別損失 Extraordinary losses	3,794	3,642	2,727	1,735	1,998
固定資産除売却損 Loss on sale and retirement of non-current assets	888	997	1,091	1,203	1,523
減損損失 Impairment losses	638	647	322	253	418
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	662	—	1,279	—	—
関係会社株式評価損 Loss on valuation of shares of subsidiaries and associates	145	—	—	—	—
その他 Other	140	401	35	12	57
税引前当期純利益 Profit before income taxes	14,979	17,039	33,604	41,966	42,053
法人税、住民税及び事業税 Corporate tax, residential and enterprise taxes	5,848	6,210	9,909	11,527	11,030
法人税等調整額 Income tax adjustment	(690)	(305)	708	985	971
法人税等合計 Total income taxes	5,157	5,904	10,617	12,512	12,001
当期純利益 Profit	¥ 9,821	¥ 11,134	¥ 22,987	¥ 29,454	¥ 30,052

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 ¥18,280.14 million	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)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
(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
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.	鹿児島県始良市 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 and side dishes
(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 and side dishes
(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
(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 and side dishes
(株)ヤマザキ (ヤマザキブラザ 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



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
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
札幌幌パリ 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
株式会社帯広ヤマザキ 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 and side dishes
株式会社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) Nichiryō 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 ¥1,051.97 million	パン、菓子、米飯類等の製造販売 Manufacture and sale of bread, confectionery and prepared rice and side dishes

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
株式会社スーパーヤマザキ 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
株式会社ヤマザキ物流 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
株式会社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
株式会社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
株式会社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
株式会社ヤマザキ(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
株式会社食品共配システム 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) Nichino 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



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

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	菓子の製造 Manufacture of confectionery
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\$16.28 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 不二家ベトナム FUJIYA VIETNAM CO., LTD.	ベトナム ホーチミン Ho Chi Minh City, Vietnam	2022年9月9日 September 9, 2022	4,200万米ドル US\$42 million	菓子の製造、輸入及び販売 Manufacture, import and sale of confectionery
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 ¥735.28 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

YKベーキングカンパニーの関係会社 Affiliates of YK Baking Company, 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)YKマルト YK Maruto Co., Ltd.	静岡県浜松市 Hamamatsu, Shizuoka, Japan	1947年4月16日 April 16, 1947	1億3,700万円 ¥137 million	パン、調理パンの製造販売 Manufacture and sale of bread and processed bread
(株)YK浜松デリカ YK Hamamatsu Delica Co., Ltd.	静岡県浜松市 Hamamatsu, Shizuoka, Japan	1985年4月1日 April 1, 1985	2,000万円 ¥20 million	調理パンの製造 Manufacture of processed bread
(株)YKタイヨー YK Taiyo Co., Ltd.	香川県坂出市 Sakaide, Kagawa, Japan	1963年12月2日 December 2, 1963	9,500万円 ¥95 million	パンの製造 Manufacture of bread
(株)YKマツヤ YK Matsuya Co., Ltd.	島根県松江市 Matsue, Shimane, Japan	1962年1月10日 January 10, 1962	5,000万円 ¥50 million	パンの製造販売 Manufacture and sale of bread
(株)YKロジスティックス YK Logistics Co., Ltd.	大阪府大阪市 Osaka, Osaka, Japan	1973年9月26日 September 26, 1973	1億円 ¥100 million	一般貨物自動車運送事業、貨物利用運送事業ならびに倉庫業 General truck transport, freight forwarding and warehousing business



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.



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



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.

上海
Shanghai
台北
Taipei
香港
Hong Kong
バンコク
Bangkok
クアラルンプール
Kuala Lumpur
シンガポール
Singapore

ホーチミン
Ho Chi Minh
インドネシア
Indonesia



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, Ben Thanh Ward, 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
ヴィド・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 Wayneport 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



ベイクワイス
BAKEWISE BRANDS, INC.

● ● ●
ニュー・ヨーク
New York

トム・キャット
TOM CAT BAKERY, INC.

● ● ●
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	61	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	90	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	39	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	—
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
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	40	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, Ben Thanh Ward, Ho Chi Minh City, Vietnam	2016年6月1日 June 1, 2016	84万米ドル US\$840 thousand	2	—

(2025年12月31日現在) (As of December 31, 2025)

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 20,856 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: 20,856

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	9.5
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.	17,401,300	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	6.3
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.	5,830,600	2.9
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,984,081	2.0
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 (22,728,150 株) を控除して算出しております。 Note: Shareholding percentages are calculated after deduction of treasury shares (22,728,150 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

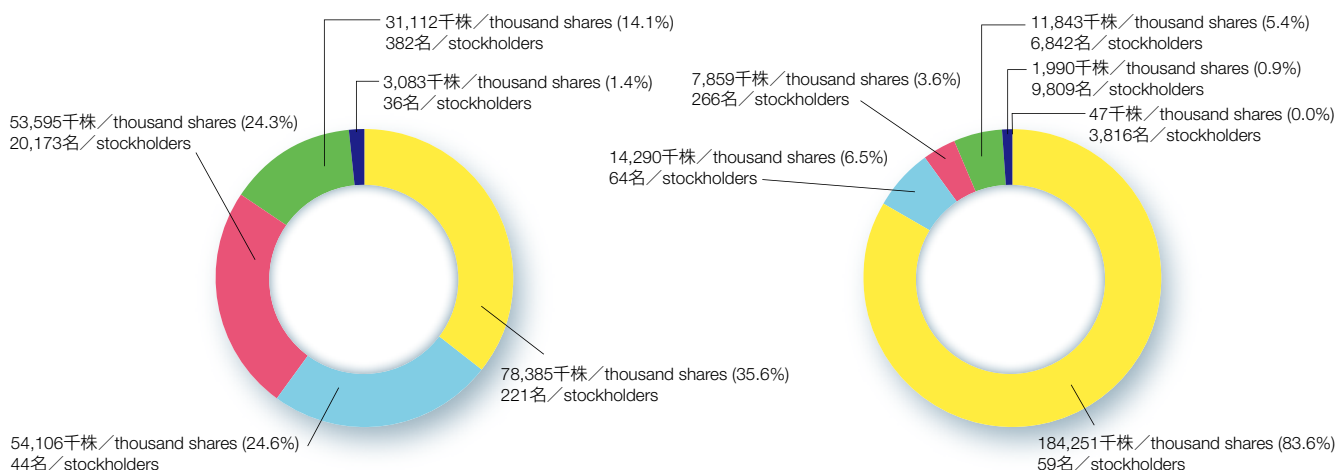
- 金融機関
Financial institutions
- 証券会社
Securities companies
- その他の法人
Other corporations

- 外国人
Foreign investors
- 個人・その他
Individuals and others

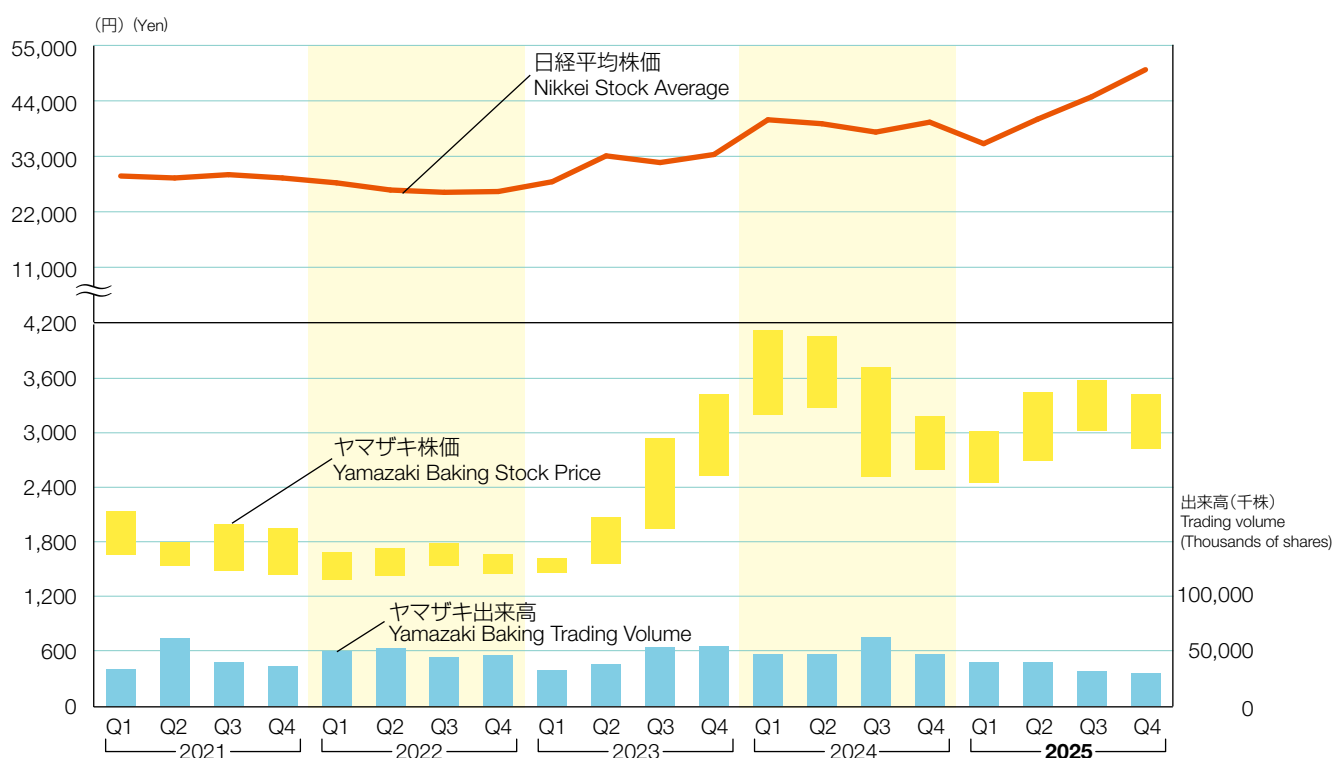
所有株数別 Breakdown of shares by number of shares held

- 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) Trading volume (Thousands of shares)
		高値 High	安値 Low	
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
2025	Q1 [1 - 3月 Jan. - Mar.]	3,029	2,460	39,635
	Q2 [4 - 6月 Apr. - Jun.]	3,456	2,705	39,764
	Q3 [7 - 9月 Jul. - Sep.]	3,587	3,035	31,699
	Q4 [10 - 12月 Oct. - Dec.]	3,438	2,836	30,077

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 (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	Company name	Yamazaki Baking Co., Ltd.
本社	〒101-8585 東京都千代田区岩本町 3-10-1 TEL. 03-3864-3111	Head office	10-1, Iwamotocho 3-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 101-8585, Japan Tel: +81-3-3864-3111
代表取締役社長	飯島延浩	President	Nobuhiro Iijima
設立	1948年6月21日	Established	June 21, 1948
資本金	110億1,414万3千円	Paid-in capital	¥11,014,143,000
売上高	13,114億円(連結)、 8,911億円(単体)	Net sales	¥1,311.4 billion (Consolidated) / ¥891.1 billion (Nonconsolidated)
従業員数	19,175人	Number of employees	19,175
販売店数	108,395店舗	Number of stores	108,395
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)	Principal operations	Manufacture and sale of bread, Japanese- and Western-style confectionery, processed bread, and prepared rice and side dishes; sale of biscuits, crackers and <i>sembei</i> ; 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/	Website	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