

---

2024年12月期  
決算説明会

---

2025年2月20日  
山崎製パン株式会社

## パート I

---

1. 2024年・12月期決算概要
  2. 食パン部門の製品施策・営業戦略
  3. 菓子パン部門の製品施策・営業戦略
  4. 和菓子部門の製品施策・営業戦略
  5. 洋菓子部門の製品施策・営業戦略
  6. デイリーヤマザキ事業の取り組み
  7. 目標とする経営指標・株主還元
  8. 2025年・通期予想
-

# 2024年12月期決算概要



2期連続で連・単ともに最高益を更新。新規技術による品質向上を実現し売上拡大。子会社も利益増

	連 結				単 体				( 本 体 )
	実 績	前期比	前期差	予想比	実 績	前期比	前期差	計画比	(前期比)
売 上 高	12,445億円	105.9%	689億円	100.8%	8,570億円	104.3%	354億円	100.8%	(103.9%)
営 業 利 益	519億円	123.6%	99億円	95.2%	346億円	112.5%	38億円	96.0%	(110.3%)
経 常 利 益	563億円	123.7%	108億円	95.4%	401億円	113.7%	48億円	96.7%	(111.4%)
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	360億円	119.4%	58億円	98.7%	295億円	128.1%	65億円	105.2%	(122.9%)

- ・物価上昇の影響により、お客様の節約志向が強まる中、当社は新規技術を活用した品質向上やニーズを捉えた2極化・3極化戦略の徹底により業績向上に努めるとともに二本立て労働安全衛生管理体制の充実強化に取り組み、2期連続で連結・単体とも過去最高益を更新。
- ・ヤマザキパン本体の売上は、品質改善の新規技術を見い出し、1月にリニューアルした「ダブルソフト」の売上が2桁伸長するなど、上半期好調。下半期は新規技術を食パンをはじめ、中華まんなどにも活用し、品質をもって売上拡大に努めた結果、更なる売上増を実現。
- ・今期1月に価格改定実施。「ロイヤルブレッド」に「ダブルソフト」の新規技術を活用するなど、品質向上を実現し、お客様のご支持とご満足をいただく施策戦略を推進。新規技術は和洋菓子にも有効。本年1月の本体売上高は前期比101.3%、2月は前期比103%を上回って推移。
- ・ヤマザキパン本社で労働安全推進基本会議を毎月開催し、経営陣や本社が責任をもって推進する労働安全衛生管理体制の整備充実強化を図り、二本立ての労働安全管理体制の取り組みを開始。
- ・子会社群については、不二家が増益に転じ、サンデリカやヤマザキビスケット、ヴィ・ド・フランスが業績を伸ばすとともに、東ハトが増益を確保。また、YKベーキングカンパニーが黒字を確保するとともに、海外事業の改善も進む。

# 食パン部門の製品施策・営業戦略



品質改善により「ダブルソフト」が2桁伸長。「ロイヤルブレッド」や「低価格帯食パン」も売上伸ばす

	上半期	下半期	通期
連結売上高（前期比）	598億円（111.9%）	542億円（98.4%）	1,141億円（105.1%）

平均単価	数量
2.5%上昇	1.3%増加

平均単価、数量は（単体）市販用食パンの実績

1月に品質改善を実施した「ダブルソフト」が前期比117.4%と2桁伸長するとともに、主力の「ロイヤルブレッド」が前期比106.0%と更に売上を伸ばす。また、節約志向に対応した「低価格帯食パン」も前期比107.8%と好調に推移。

## ロイヤルブレッド (316億円、106.0%)

- ・今期「ダブルソフト」の新規技術を活用し品質改善実施。売上拡大図る。

## ダブルソフト (92億円、117.4%)

- ・1月に新規技術を活用した品質改善を実施し、2桁伸長。下期より「ダブルソフト」の新規技術を他の食パンや中華まんなどにも活用。

## 超芳醇 (43億円、83.0%)

- ・10月、新規技術を活用。今期、ライ麦入等、健康志向を訴求し回復図る。

## 低価格帯食パン (279億円、107.8%)

- ・「スイートブレッド」、「モーニングスター」を中心に新規技術を活用した品質改善実施。

## サンドイッチ用食パン (131億円、103.1%)

- ・11月、新規技術活用。ランチパック用、DY向けサンドイッチ用食パンの品質改善実施。



今期1月に主力の「ロイヤルブレッド」に「ダブルソフト」の新規技術を活用。高い品質を基盤に価格帯別ブランド戦略を推進

# 菓子パン部門の製品施策・営業戦略



主力品を中心に売上順調、「薄皮たまごぱん」等の惣菜パンが数量・単価上昇に寄与

	上半期	下半期	通期	平均単価	数量
連結売上高（前期比）	2,344億円（114.8%）	2,305億円（100.6%）	4,648億円（107.3%）	2.7%上昇	1.1%増加

平均単価、数量は（単体）市販用菓子パンの実績

価格改定が一巡した7月以降も単価アップと数量を確保。主力品を中心に売上が好調。特に「まるごとソーセージ」や「薄皮たまごぱん」など、惣菜パンの売上拡大が数量と単価アップに大きく寄与。また、付加価値の高い「極生シリーズ」や節約志向に合致した「ずっしりシリーズ」の売上が順調に推移するなど、2極化・3極化戦略が奏功。

## 菓子パン (2,033億円、103.3%)

主力菓子パン (1,110億円、104.4%)

・主力品順調。特に「まるごとソーセージ」等の惣菜パンが牽引。

「ランチパック」シリーズ (337億円、98.3%)

・11月、食材パンの品質改善実施。品質を武器に回復図る。

ミニパン (382億円、105.9%)

・「薄皮シリーズ」順調。「薄皮たまご」等、惣菜系が寄与。

食卓ロール (204億円、101.5%)

・今期、主力「ルアンバターロール」に加え、「ロイヤルバターロール」に注力。

ペストリー (586億円、106.0%)

・主力「ミニナックゴールド」や値頃感ある「ずっしりシリーズ」が2桁伸長。

ドーナツ (469億円、104.2%)

・値頃感「ドーナツステーション」順調。新製品「極生ドーナツ」等も売上に寄与。

## VEMパン・ハードロール (497億円、102.2%)

・「バケット」や「スイートロール」等、主力品が順調、コンビニエンス向けも伸長。

■主力菓子パン



(まるごとソーセージ)

■ランチパック



(とろりッチ生)

■ドーナツ



(極生ドーナツ)

■食卓ロール



(ロイヤルバターロール)

■ミニパン



(薄皮たまごぱん(4)、ツナマヨネーズ(4))

■ペストリー



(ずっしりりんごデニッシュ)

※各製品の（ ）内は山崎製パン単体での売上高と前期比

主力品の品質向上を進めるとともに、市場ニーズを捉えた惣菜パンの拡充や2極化・3極化戦略を徹底推進し、更なる売上拡大図る

# 和菓子部門の製品施策・営業戦略



主力品を中心に「和生菓子」や「蒸しパン」が順調。品質改善を図った「中華まん」の売上回復

	上半期	下半期	通期
連結売上高（前期比）	369億円（105.1%）	397億円（102.7%）	766億円（103.8%）

主力の「串団子」や「饅頭」類などの和生菓子に加え、「北海道チーズ蒸しケーキ」や値頃感のある「ヤマザキ蒸しパン」などの蒸しパンが順調。また、苦戦が続いていた中華まんに9月「ダブルソフト」の新規技術を活用した品質改善を実施し、売上が大きく回復。チルド温度帯を活用した「クリームたっぷり生どら焼き」が売上に寄与するなど、市場ニーズに合致した製品展開が奏功。

## 和生菓子 (340億円、104.0%)

- ・自家製「餡」活用を推進。「串団子」等、主力品が売上牽引。「クリームたっぷり生どら焼き」等、和洋折衷のチルド製品が伸長。
- ・前期に続き、今期も「ダブルソフト」の新規技術を活用し、品質向上を図る。

## 蒸しパン (172億円、106.2%)

- ・主力「北海道チーズ蒸しケーキ」や値頃感「ヤマザキ蒸しパン」が順調。
- ・12月「ヤマザキ蒸しパン」に新規技術活用。今期、売上拡大を図る。

## 焼菓子 (64億円、97.3%)

- ・「フツ」は品質向上やチルド温度帯活用により回復も饅頭類が売上減。

## 中華まん (90億円、100.1%)

- ・9月、新規技術を活用。第4四半期の売上が前期比105.1%と大きく回復。

### ■和生菓子



(串団子たれ (3))



(クリームたっぷり生どら焼き)

### ■蒸しパン



(北海道チーズ蒸しケーキ)



※ヤマザキ蒸しパン (熟成マーラカオ)



(酒まんじゅう)



(蓬まんじゅう)

### ■焼菓子



(生ブッセ)

### ■中華まん



(具たっぷり肉まん (4))

※各製品の ( ) 内は山崎製パン単体での売上高と前期比

自家製「餡」の活用に加え、「ダブルソフト」の新規技術の活用を進めるなど、品質向上により更なる売上アップを図る

# 洋菓子部門の製品施策・営業戦略



「2個入ケーキ」などの主力品や「プレミアムスイーツ」が伸長。値頃感「喫茶気分シリーズ」も寄与

	上半期	下半期	通期
連結売上高（前期比）	779億円（103.5%）	793億円（103.5%）	1,573億円（103.5%）
単体売上高（前期比）	585億円（102.7%）	596億円（105.3%）	1,181億円（104.0%）

ヤマザキパン単体が前期比104.0%と順調。「2個入ケーキ」、「まるごとバナナ」などの主力品や「プレミアムスイーツ」の売上が伸長するとともに、値頃感のある「喫茶気分シリーズ」やコンビニエンス向けの売上が好調に推移。

## チルドケーキ (462億円、106.3%)

- ・「2個入ケーキ」や「まるごとバナナ」など、主力品を中心に売上伸長。コンビニエンス向けを含め、市場ニーズを捉えた新製品も売上に寄与。
- ・今期2月、主力「2個入ケーキ」の品質向上実施、更なる売上拡大図る。

## シュークリーム (174億円、102.3%)

- ・主力「大きなツインシュー」等の売上が順調。

## スイスロール (209億円、104.0%)

- ・「5つに切ったロールケーキ」や「ダブルロール」等の主力品が売上順調。
- ・今期1月、「5つに切ったロールケーキ」に新規技術活用。売上拡大図る。

## スナックケーキ (175億円、109.6%)

- ・「イチゴスペシャル」等、主力品を中心に売上順調。コンビニエンス向けも伸長。

### ■チルドケーキ



(2個入ケーキ)



※プレミアムスイーツ  
(ふんわりワッフル)

### ■シュークリーム



(大きなツインシュー)

### ■スイスロール



(5つに切った  
ロールケーキ)

### ■スナックケーキ



(イチゴスペシャル)



(まるごとバナナ)

※各製品の（ ）内は山崎製パン単体での売上高と前期比

「ダブルソフト」の新規技術活用など、品質向上を進める。また、女性の製品開発体制を充実させ、ニーズを捉えた2極化、3極化戦略推進

# デイリーヤマザキ事業の取り組み



「小売事業業績改善プロジェクト」を通じ、日次管理・週次管理の経営手法で業績改善進む

## 2024年12月期 業績

	実績	前期比	前期差
営業総収入	798億円	111.2%	81億円
営業利益	△12億円	—	5億円

## 2025年 計画

	計画	前期比	前期差
営業総収入	830億円	104.0%	32億円
営業利益	△4億円	—	8億円

## 「小売事業業績改善プロジェクト」の取り組み

当社の小売事業の業績回復を図るべく、2021年4月に発足。

### ■「小売事業業績改善プロジェクト小委員会」

・小売各社の好事例を共有。デイリーヤマザキの業績向上を第一優先に取り組む。

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

2021年に激戦区松戸リージョンでドミナント作戦を開始し、日次・週次管理の経営手法で「デイリーホット」を中心に店舗改装・店舗改善を進め、デイリーホットの原価率の改善や人時販売高の向上等、収益改善に徹底的に取り組む。好事例を2022年に杉並リージョンに、昨年からは全国への展開を本格化し、業績改善進む。

### ■「戦略製品・戦略商品開発推進チーム」

・2021年5月、ヤマザキパン本体の小売事業本部の中に結成。

#### ○「戦略製品・戦略商品開発推進チーム」の開発力を最大限に活かす

デイリーヤマザキを中心に競争力のある製品・商品開発に取り組む。昨年は「特盛ランチパック」、「ダブルバーガー」、「大肉饅」など、ボリューム感のある新製品が寄与。また、差別化戦略の中心であるデイリーホットにおいては、女性の製品開発体制を強化し、話題性のある「売れて儲かる」製品開発を進め、昨年は「こぼれるクリームパン」などの新製品が次々とヒットし、2期連続で売上が大幅伸長となる。

●差別化戦略の中心  
「デイリーホット」の製品力強化



●「デイリーホット」を中心とした売場づくり



●話題性の高いデイリーヤマザキ オリジナル製品



# 目標とする経営指標・株主還元

## 目標とする経営指標

- ・ 2024年12月期は、連結経常利益率4.5%、連結ROE8.9%と目標(連結経常利益4%、連結ROE7%)を上回る
- ・ 今後、連結経常利益率4%、連結ROE7%の水準を維持するとともに更なる向上を目指し、ヤマザキパングループの発展に努める

## 株主還元

- ・ 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、今後も収益の向上を通じて増配に努めるとともに、自己株式の取得についても資本効率の向上を目指し機動的に実施
- ・ 2024年12月期の配当は、1株につき45円を株主総会に付議(対前期20円の増配)
- ・ 2025年12月期の配当予想は、1株につき50円とする(3期連続の増配を予定)

### 一株当たり配当額(円)

2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年 (予想)
22	22	22	25	45 (株主総会付議)	50

### 自己株式の取得

2021年2月	2022年2月	2023年2月	2024年2月	2024年8月
456万株	420万株	268万株	337万株	370万株
96億円	70億円	43億円	119億円	138億円

# 2025年・通期予想



「いのちの道」の教えに従った営業生産一体となった部門別製品施策・営業戦略、「小委員会によるなぜなぜ改善」による「新しい価値の創造」を実現する部門別の業績向上対策の実践、実行、実証に取り組み、ヤマザキパングループ一丸となって業績向上に邁進

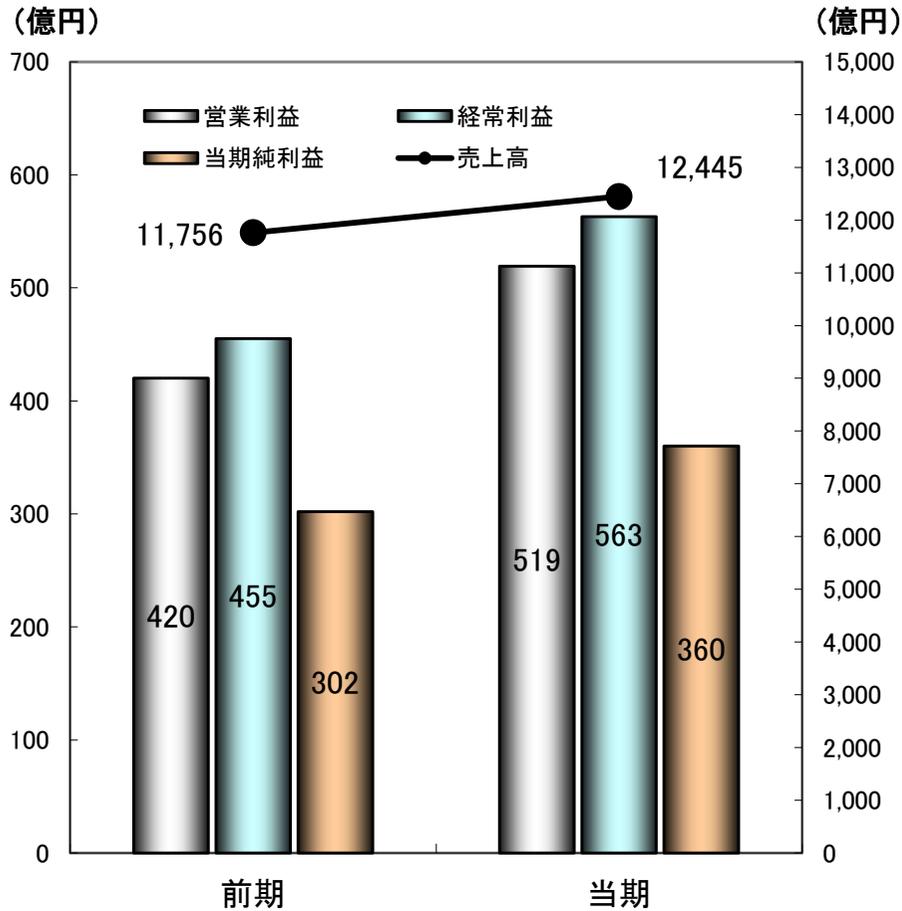
	連 結			単 体		
	通期予想	前期比	前期差	通期計画	前期比	前期差
売 上 高	1兆2,750億円	102.5%	305億円	8,730億円	101.9%	160億円
営 業 利 益	550億円	106.0%	31億円	360億円	104.2%	14億円
経 常 利 益	585億円	103.9%	22億円	415億円	103.4%	14億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	370億円	102.7%	10億円	300億円	101.9%	5億円

## パートⅡ

---

1. 2024年・決算概要
  2. 事業別売上高
  3. 営業利益増減要因（単体）
  4. 営業利益増減要因（連結）
  5. 経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益増減要因
  6. 2025年・業績予想
  7. 営業利益計画（単体）
  8. 営業利益予想（連結）
-

# 2024年決算概要



	2023年	2024年
連結売上高経常利益率	3.9%	4.5%
ROE	7.9%	8.9%

## ■ 連結

(百万円、%)

	実績	前期比較		予想比較	
		増減額	増減率	増減額	増減率
売上高	1,244,488	68,925	5.9	10,488	0.8
営業利益	51,873 (4.2)	9,911	23.6 (0.6)	-2,626	-4.8
経常利益	56,305 (4.5)	10,778	23.7 (0.7)	-2,694	-4.6
親会社株主に 帰属する 当期純利益	36,015 (2.9)	5,847	19.4 (0.3)	-484	-1.3

## ■ 単体

(百万円、%)

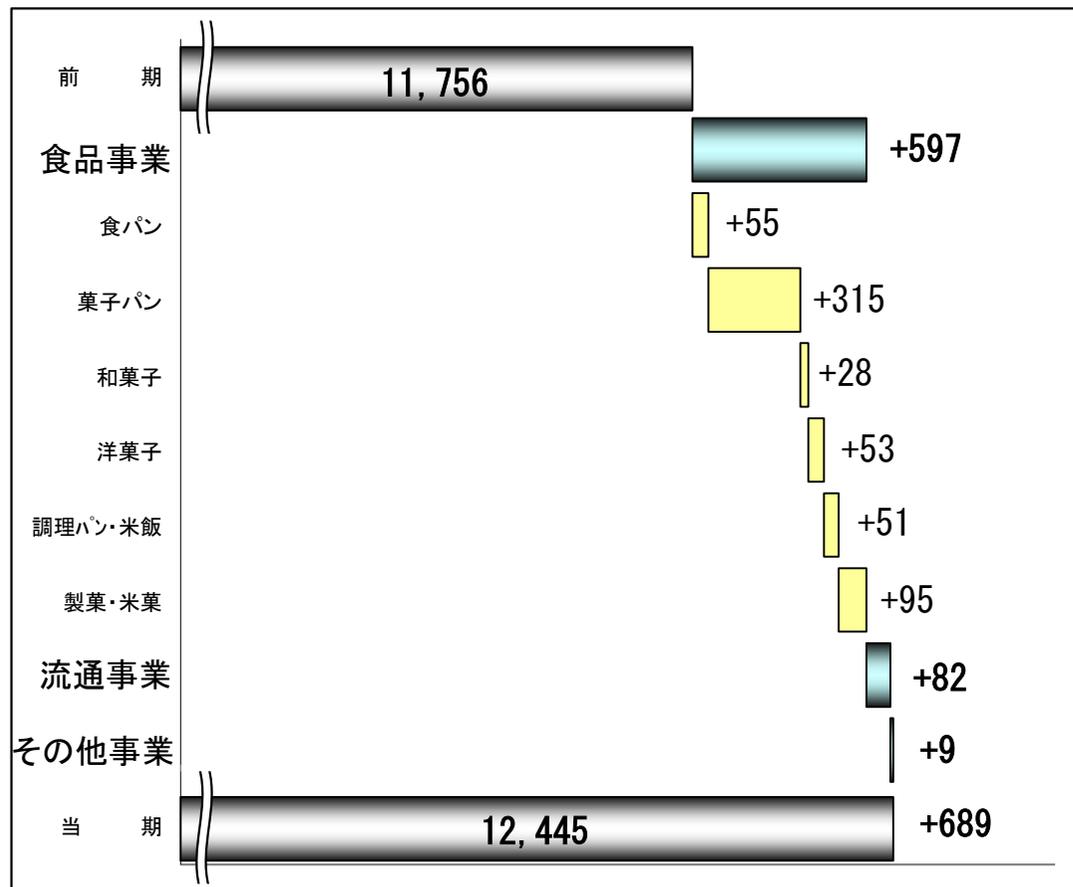
	実績	前期比較		計画比較	
		増減額	増減率	増減額	増減率
売上高	857,028	35,396	4.3	7,028	0.8
営業利益	34,554 (4.0)	3,843	12.5 (0.3)	-1,445	-4.0
経常利益	40,129 (4.7)	4,833	13.7 (0.4)	-1,370	-3.3
当期 純利益	29,454 (3.4)	6,466	28.1 (0.6)	1,454	5.2

※利益欄の( )内の数字は売上高に対する利益率

# 事業別売上高

## ■事業別部門別売上高増減

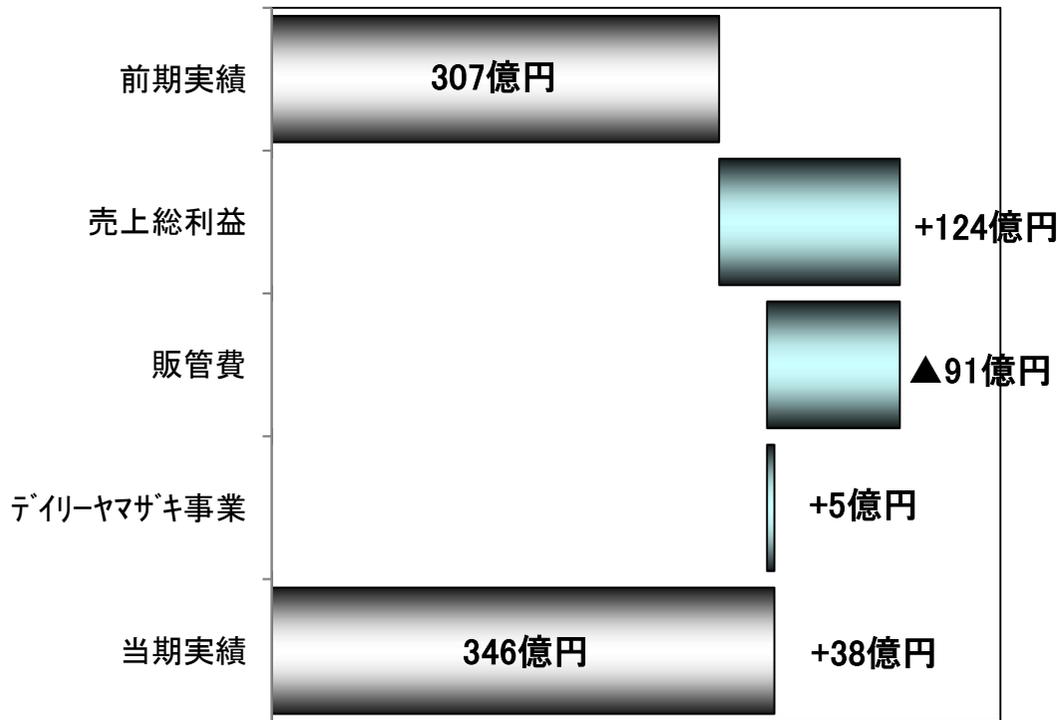
(億円)



(百万円、%)

	実績	増減額	増減率
食品事業	1,153,504	59,741	5.5
食パン	114,088	5,518	5.1
菓子パン	464,844	31,482	7.3
和菓子	76,627	2,833	3.8
洋菓子	157,251	5,332	3.5
調理パン・米飯類	158,022	5,060	3.3
製菓・米菓・その他	182,670	9,514	5.5
流通事業	76,200	8,248	12.1
その他事業	14,783	935	6.8
合計	1,244,488	68,925	5.9

# 営業利益増減要因(単体)



※グラフ中の▲は利益減少要因

※売上総利益、販管費は山崎製パン本体(デイリーヤマザキ事業除く)の増減

## ■山崎製パン本体(デイリーヤマザキ事業除く)

### ◇売上総利益(+124億円)

- ・売上増(297億円)により +134億円
- ・原材料費 +27億円
- ・労務費 ▲24億円
- ・経費 ▲11億円
- ・減価償却費 ▲5億円
- ・その他 +3億円

### ◇販管費(▲91億円)

- ・人件費 ▲31億円
- ・経費 ▲55億円
- ・減価償却費 ▲5億円

## ■デイリーヤマザキ事業

### ◇デイリーヤマザキ事業(+5億円)

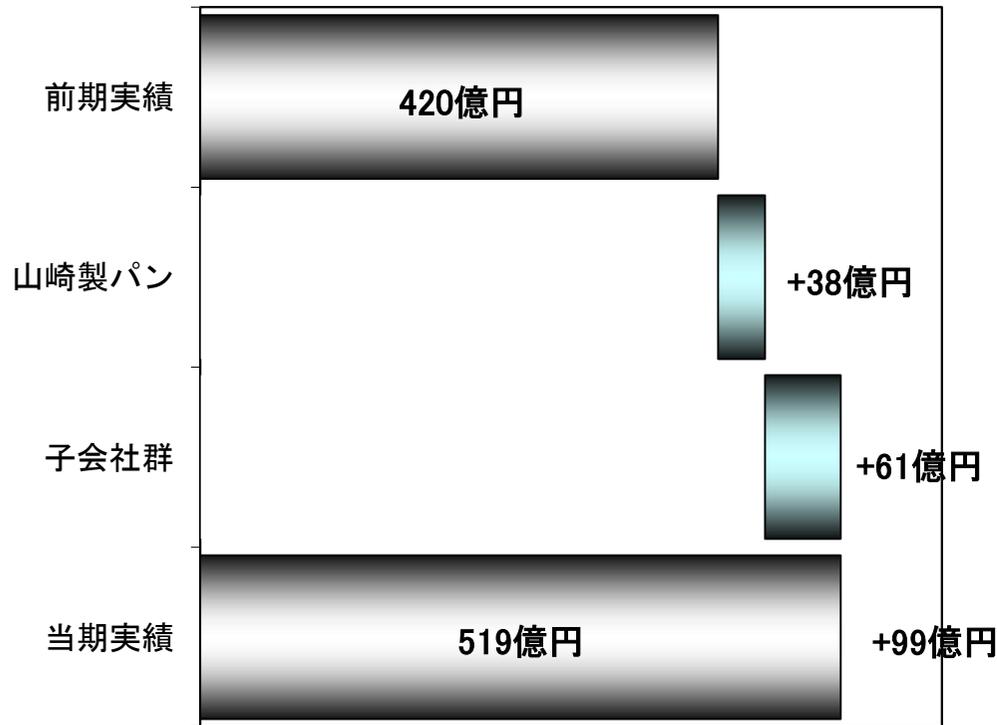
- ・当期営業利益 -12億円

<参考>

【原材料市況の影響】 ▲10億円

小麦粉29億円、油脂▲8億円、砂糖▲8億円、卵31億円、乳製品▲8億円、雑穀3億円、包装資材▲12億円、他▲37億円

# 営業利益増減要因(連結)



※子会社群は連結と山崎製パンの単純差額

## ◇主要子会社の2024年12月期業績

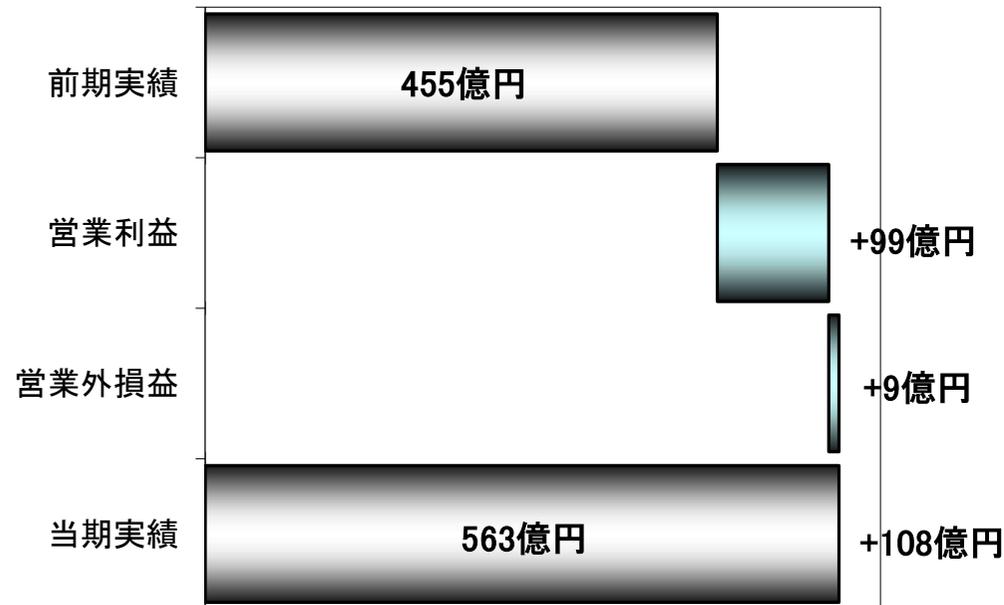
(百万円)

	売上高		営業利益	
	実績	増減額	実績	増減額
不二家(連結)	109,984	4,449	2,298	924
サンデリカ	107,053	2,973	2,706	850
YKベーキングカンパニー(連結)	37,862	13,293	176	-11
ヤマザキビスケット	34,587	2,690	2,331	1,312
ヴィ・ド・フランス	29,222	815	988	690
東ハト	28,811	2,139	1,649	215

※その他に米国3社で3億円、アジア5社で6億円の増益要因がありました。

# 経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益増減要因

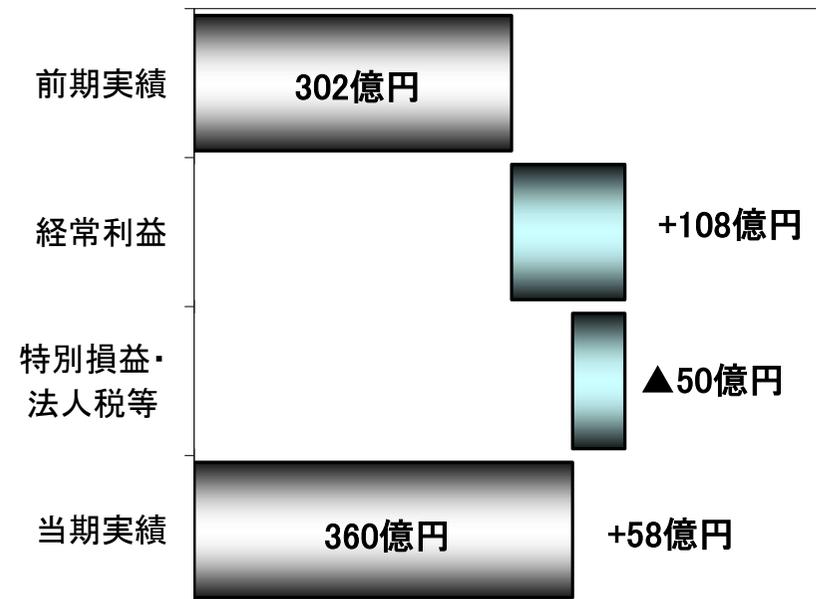
## ■ 経常利益



### ◇ 営業外損益

- ・為替差益の増加 +4億円
- ・受取利息及び配当金の増加 +4億円
- ・持分法による投資利益の増加 +1億円

## ■ 親会社株主に帰属する当期純利益

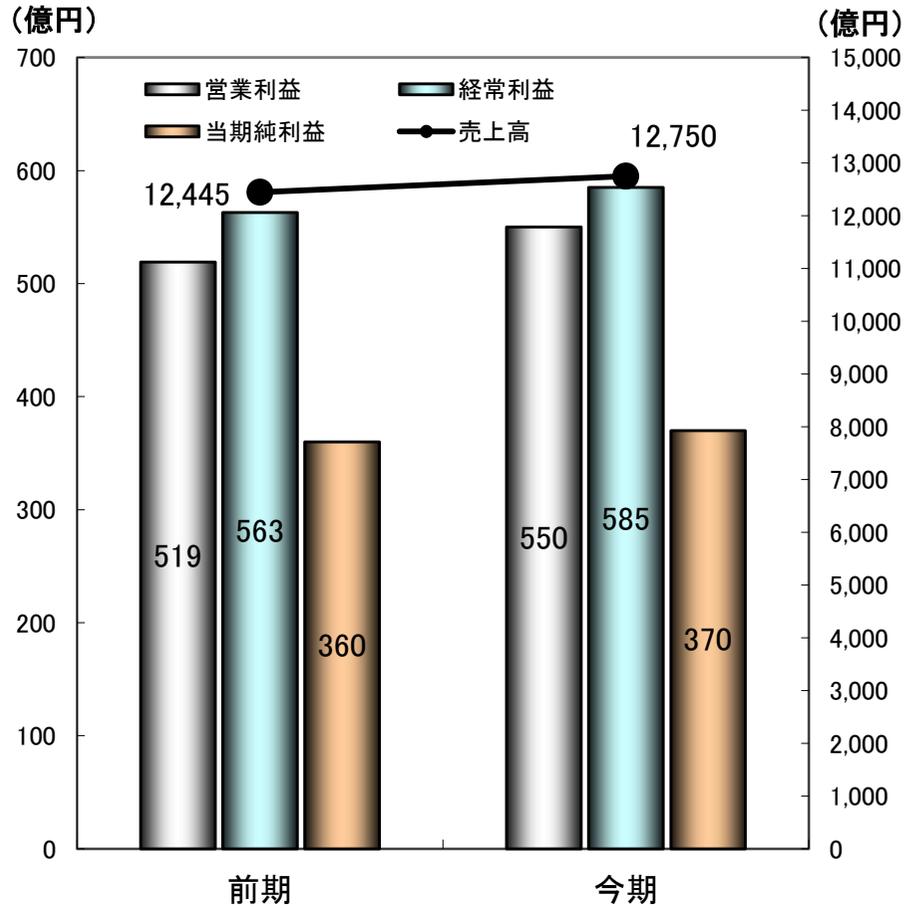


※グラフ中の▲は利益減少要因

### ◇ 特別損益・他

- ・前期YKベーキングカンパニー新規連結に伴う負ののれん発生益 ▲27億円
- ・投資有価証券売却益の増加 +14億円
- ・法人税等の増加 ▲33億円
- ・非支配株主に帰属する当期純利益の増加 ▲6億円

# 2025年業績予想



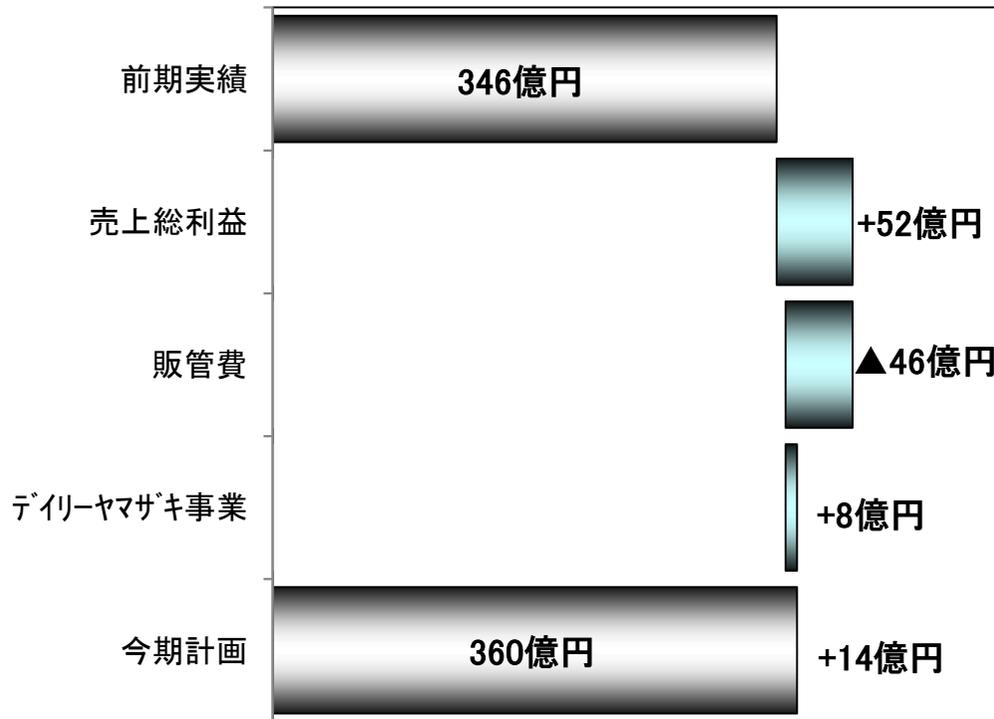
(百万円、%)

	連結			単体		
	予想	増減額	増減率	計画	増減額	増減率
売上高	1,275,000	30,511	2.5	873,000	15,971	1.9
営業利益	55,000 (4.3)	3,126	6.0 (0.1)	36,000 (4.1)	1,445	4.2 (0.1)
経常利益	58,500 (4.6)	2,194	3.9 (0.1)	41,500 (4.8)	1,370	3.4 (0.1)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	37,000 (2.9)	984	2.7 (-)	30,000 (3.4)	545	1.9 (-)

※利益欄の( )内の数字は売上高に対する利益率

	2024年	2025年
連結売上高経常利益率	4.5%	4.6%
ROE	8.9%	8.7%

# 営業利益計画(単体)



※グラフ中の▲は利益減少要因

※売上総利益、販管費は山崎製パン本体(デイリーヤマザキ事業除く)の増減

## ■山崎製パン本体(デイリーヤマザキ事業除く)

### ◇売上総利益(+52億円)

- ・売上増(138億円)により+65億円
- ・原材料費 +15億円
- ・労務費 ▲20億円
- ・経費 ▲4億円
- ・減価償却費 ▲6億円
- ・その他 +2億円

### ◇販管費(▲46億円)

- ・人件費 ▲18億円
- ・経費 ▲26億円
- ・減価償却費 ▲2億円

## ■デイリーヤマザキ事業

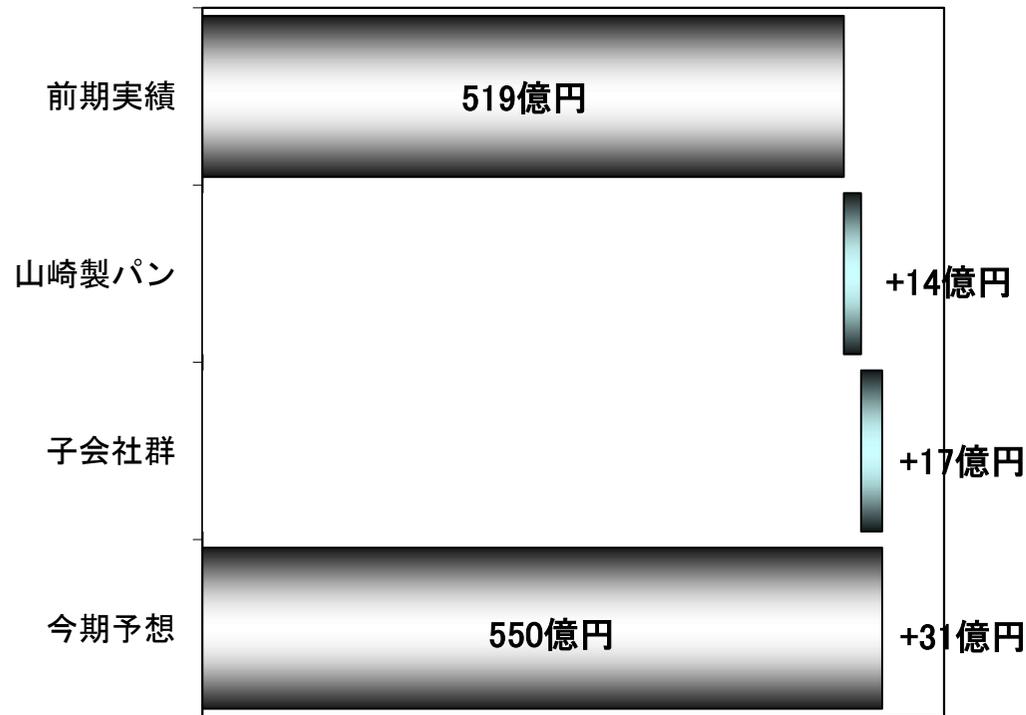
### ◇デイリーヤマザキ事業(+8億円)

- ・営業利益計画 -4億円

<参考>

【原材料市況の影響】 ▲92億円  
小麦粉14億円、油脂▲19億円、砂糖▲2億円、  
卵▲8億円、乳製品▲10億円、雑穀▲3億円、  
包装資材▲26億円、その他▲38億円

# 営業利益予想(連結)



※子会社群は連結と山崎製パンの単純差額

## ◇主要子会社の2025年12月期計画

(百万円)

	売上高		営業利益	
	計画	増減額	計画	増減額
不二家(連結)	118,000	8,015	2,500	201
サンデリカ	108,760	1,706	3,020	313
YKベーキングカンパニー(連結)	38,890	1,027	320	143
ヤマザキビスケット	35,620	1,032	2,490	158
東ハト	29,840	1,028	1,740	90
ヴィド・フランス	29,780	557	1,100	111

※その他に米国3社で4億円、アジア5社で7億円の増益を計画しています。

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

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