
2025年12月期
決算説明会

2026年2月17日
山崎製パン株式会社

パート I

1. 2025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. 2026年・通期予想
-

2025年12月期決算概要



3期連続で連結・単体ともに最高益更新。新規技術による品質改善が業績を牽引

	連 結				単 体				〔デイリーヤマザキ除く 山崎製パン本体〕	
	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)	(前期差)
売 上 高	13,114億円	105.4%	669億円	100.6%	8,912億円	104.0%	342億円	100.3%	(104.0%)	(317億円)
営 業 利 益	611億円	117.9%	93億円	103.6%	373億円	107.8%	27億円	101.8%	(106.6%)	(24億円)
経 常 利 益	643億円	114.2%	80億円	104.6%	422億円	105.2%	21億円	102.2%	(104.4%)	(18億円)
親会社株主に帰属する 当期純利益	409億円	113.5%	49億円	104.9%	301億円	102.0%	6億円	101.2%	(101.6%)	(5億円)

- ・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、3期連続で連結・単体とも過去最高益を更新。
- ・ヤマザキパン本体が317億円の増収となり更に拡大。「ダブルソフト」の新規技術による品質改善の取り組みが売上に寄与。1月に「ロイヤルブレッド」に新規技術を活用するとともに、食パン以外の和菓子、洋菓子にも活用を進め、6月に菓子パンにも活用。更に節約志向の対応や惣菜パンの販売促進、猛暑の夏季に「チルドパン」の強化等、ニーズを捉えた2極化・3極化戦略が奏功。
- ・11月に「ダブルソフト」の更なる品質改善実施、お客様から高いご評価いただき手応えを得る。今期もこの新しい技術を活用し食パン、菓子パン、和菓子、洋菓子、冷凍生地の各部門がさらなる品質向上に取り組む。今後もニーズを捉えた製品開発と品質改善を推進し、更なる業績向上を図る。
- ・営業利益は、連・単ともに計画上回る。子会社好調、主要子会社は各社増益。海外事業は前期に続き大幅増益、昨年5月にヤマザキパン生産部門の中に「海外事業生産部」を設置、米国、インドネシアを中心にヤマザキパンの技術を最大限に活用し、業績改善を進める。

食パン部門の製品施策・営業戦略



品質改善により、主力の「ロイヤルブレッド」が売上伸長。低価格帯食パンも売上を伸ばす

	上半期	下半期	通期
連結売上高（前期比）	623億円（104.2%）	559億円（103.1%）	1,183億円（103.7%）

平均単価	数量
3.5%上昇	0.2%増加

平均単価、数量は
（単体）市販用食パンの実績

1月に「ダブルソフト」の新規技術を活用した「ロイヤルブレッド」が前期比108.2%と更に売上を伸ばす。また、節約志向への対応に注力し、チェーンオリジナル食パンについても同様に品質改善を進めた結果、低価格食パン群が109.2%と売上を伸ばすとともに、サンドイッチ用食パンの品質改善も進め、106.2%と伸長。

ロイヤルブレッド (342億円、108.2%)

- 品質改善が寄与、売上拡大。今期1月より更なる品質向上実施。

ダブルソフト (91億円、98.8%)

- 11月に更なる品質改善実施し、回復傾向。今期の売上に繋げる。

超芳醇 (35億円、80.8%)

- 今期、ライ麦入等、健康志向製品の充実と品質改善に取り組む。

低価格帯食パン (305億円、109.2%)

- 新規技術の活用を推進し、売上拡大。今期、更なる品質改善図る。

サンドイッチ用食パン (140億円、106.2%)

- 新規技術を活用し好調に推移。今期、更なる品質改善に取り組む。



（ロイヤルブレッド）

（ダブルソフト）



（スイートブレッド）

（モーニングスター）

（超芳醇）

（レーズンゴールド）

※各製品の（ ）内は山崎製パン単体での売上高と前期比

今期1月に「ロイヤルブレッド」に新たな品質改善技術を活用し売上向上図る。今後、他ブランドにも新しい技術を波及

菓子パン部門の製品施策・営業戦略



主力品を中心に売上好調。2極化・3極化戦略が奏功し、数量と単価が上昇

	上半期	下半期	通期	平均単価	数量
連結売上高（前期比）	2,436億円（103.9%）	2,411億円（104.6%）	4,847億円（104.3%）	2.8%上昇	0.5%増加

平均単価、数量は（単体）市販菓子パンの実績

「まるごとソーセージ」などの惣菜パンが引き続き好調。猛暑となった夏季は「チルドスイーツパン」の展開を強化するなど、ニーズを捉えた付加価値の高い新製品開発に取り組む。さらに「ヤマザキ菓子パン」など、節約志向に合致した製品も好調に推移するなど、2極化・3極化戦略が奏功。また、新規技術を活用し、「シュガーロール」などの品質向上を図り、売上アップに繋がる。

菓子パン (2,054億円、101.0%)

主力菓子パン (1,115億円、100.4%)

・「まるごとソーセージ」や節約志向を捉えた「ヤマザキ菓子パン」好調。

「ランチパック」シリーズ (342億円、101.3%)

・食材パンの品質改善実施し売上増。今期、更なる品質向上図る。

ミニパン (382億円、100.1%)

・「薄皮たまご」の売上増一巡。今期、品質向上実施し回復図る。

食卓ロール (215億円、105.6%)

・6月「ロイヤルバターロール」に新規技術を活用。売上が好調に推移。

ペストリー (627億円、107.0%)

・「ずっしりシリーズ」が好調継続。品質向上の「シュガーロール」も伸長。

ドーナツ (483億円、102.9%)

・値頃感「ドーナツステーション」や惣菜パン「大きなシリーズ」の売上好調。

VEMパン・ハードロール (535億円、107.6%)

・主力の「バケット」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）



（コッペパン（ジャム&マーガリン））



※ヤマザキ菓子パン（あんぱん）

■ドーナツ



※ドーナツステーション（オールドファッションドーナツ）

■ランチパック



（ランチパックたまご）

■ペストリー



（シュガーロール）

■食卓ロール



（ロイヤルバターロール）

■ミニパン



（薄皮つぶあんぱん）

※各製品の（ ）内は山崎製パン単体での売上高と前期比

今期、更に新規技術の活用を推進するとともに惣菜パン拡充や付加価値製品の開発など、ニーズを捉えた2極化・3極化戦略を徹底

和菓子部門の製品施策・営業戦略



新規技術を積極的に活用し売上拡大。新製品の和洋折衷スイーツも売上に寄与

	上半期	下半期	通期
連結売上高（前期比）	392億円（106.3%）	421億円（106.0%）	813億円（106.1%）

主力の「串団子」や「大福」、「饅頭」の売上好調。「蒸しパン」、「中華まん」、「饅頭類」等においても新規技術を活用進め、売上伸長。「ヤマザキ蒸しパン」シリーズは節約志向を捉え2桁伸長。「月どら」等、チルド温度帯を活用した和洋折衷スイーツが、コンビニエンス向けを含め、売上に寄与。

和生菓子 (365億円、107.4%)

- ・「串団子」、「大福」、「饅頭」など、主力品を中心に売上好調。
- ・「月どら」など、チルド温度帯を活用した和洋折衷スイーツがコンビニエンス向けを含め、売上に寄与。

蒸しパン (177億円、103.4%)

- ・新規技術の活用を推進。特に値頃感「ヤマザキ蒸しパン」の売上好調。
- ・今期1月、「北海道チーズ蒸しケーキ」に「ダブルソフト」の新規技術を活用。

焼菓子 (66億円、102.9%)

- ・品質向上を実施し、主力の「フッテ」や「特撰月餅」などが好調。

中華まん (100億円、111.5%)

- ・新規技術を活用した品質向上が寄与。売上が対前期2桁伸長。

■和生菓子



(串団子たれ(3))



(ふわもち食感のパンケーキ)

■蒸しパン



(莓大福)



(北海道チーズ蒸しケーキ)



※ヤマザキ蒸しパン (たっぷりたまご蒸しぱん)



(雪どら)



(月どら)

■中華まん



(具たっぷり肉まん(4))

■焼菓子



(LL特撰月餅)

※各製品の（ ）内は山崎製パン単体での売上高と前期比

今期1月に主力「北海道チーズ蒸しケーキ」に新規技術を活用。引き続き女性の製品開発体制を強化し、ニーズを捉えた製品開発推進

洋菓子部門の製品施策・営業戦略



新規技術を活用し品質向上を図った主力品を中心に売上拡大

	上半期	下半期	通期
連結売上高（前期比）	816億円（104.8%）	816億円（102.8%）	1,632億円（103.8%）
単体売上高（前期比）	614億円（104.9%）	612億円（102.8%）	1,226億円（103.8%）

卵の価格高騰の中、ヤマザキパン単体が前期比103.8%と順調。「ダブルソフト」の新規技術を活用し、主力の「イチゴスペシャル」や「5つに切ったロールケーキ」、「ダブルロール」などの品質向上に取り組み、売上が順調に推移。女性を中心とした製品開発体制の強化により、市場ニーズを捉えた新製品がコンビニエンス向けを含め、売上に寄与。

チルドケーキ（478億円、103.5%）

- ・主力「2個入ケーキ」が前期を上回る。女性の製品開発体制の強化を進め、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。
- ・今期は新規技術の活用に取り組み、更なる売上拡大を図る。

シュークリーム（195億円、111.9%）

- ・主力「大きなツインシュー」等の売上が順調。コンビニエンス向けも売上好調。

スイスロール（220億円、105.6%）

- ・新規技術を活用し品質向上を図った、主力「5つに切ったロールケーキ」や「ダブルロール」が売上を牽引。

スナックケーキ（181億円、103.4%）

- ・新規技術を活用した主力の「スペシャルシリーズ」が対前期2桁伸長。

■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）



（大きなツインシュー）

■スイスロール



（ダブルロール）



（イチゴ
スペシャル）



（5つに切った
ロールケーキ）

※各製品の（ ）内は山崎製パン単体での売上高と前期比

今期、引き続き「2個入ケーキ」などの主力品の品質向上や女性の製品開発体制を強化し、ニーズに合致した2極化・3極化戦略を推進

デイリーヤマザキ事業の取り組み



「デイリーホット」を中心に製品力高まる。今期、大阪エリアでドミナント戦略をスタート

2025年12月期 業績

	実績	前期比	前期差		前期比
営業総収入	834億円	104.5%	36億円	既存店売上高	102.4%
営業利益	△9億円	—	4億円	客数	98.8%
				客単価	103.7%

「小売事業業績改善プロジェクト」の取り組み

小売各社の好事例を共有。2021年よりデイリーヤマザキの業績向上を第一優先に取り組み。日次・週次・時間管理の手法のもと、松戸・杉並エリアのドミナント戦略を展開。デイリーホットを中心とした店舗改善を進めるとともに、デイリーホットの原価率の改善、人時生産性の向上などに取り組み、直営店の収益改善が進む。

■「戦略製品・戦略商品開発推進チーム」(2021年本体の小売事業本部内に設置)

デイリーヤマザキを中心に「売れて儲かる」製品展開を推進。2025年は「ダブルソフト」の新規技術の活用進め、「塩バターパン」などの売れ筋上位品や新製品「贅沢なメロンパン」などが好調。デイリーヤマザキ全体の売上と粗利改善に寄与。

●「ダブルソフト」の新規技術を活用し、「デイリーホット」の品質が向上

※「ロイヤルブレッド」使用



(味わたまごサンド)

※「ダブルソフト」使用



(ベーコンエッグトースト)



(塩バターパン)



(贅沢なメロンパン)



(白いもち入りこしあんぱん)

2026年 計画

	計画	前期比	前期差
営業総収入	838億円	100.4%	3億円
営業利益	△3億円	—	6億円

今期、松戸・杉並ドミナント戦略の取り組みを大阪で開始

全国の中でも業績が厳しい状況にある大阪エリアでドミナント作戦に取り組むため、今期2月に「戦略製品・戦略商品開発推進Bチーム」を設置。松戸・杉並ドミナントの取り組み事例を踏まえ、大阪エリアのお客様のニーズを的確に捉えた「売れて儲かる」製品開発を推進するとともに、デイリーヤマザキとヤマザキパン本体の大阪エリアの工場が一体となり、店舗改善、収益改善を進める。

●デイリーヤマザキのオリジナル製品



●「デイリーホット」を中心とした売場づくり



目標とする経営指標・株主還元

目標とする経営指標

- ・ 2025年12月期は、連結経常利益率4.9%、連結ROE9.4%と目標(連結経常利益4%、連結ROE7%)を上回る。
- ・ 今後は、連結経常利益率4%以上の達成を経営目標とするとともに、連結ROE10%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む。

株主還元

- ・ 2025年12月期の配当は、1株につき60円を株主総会に付議(対前期15円の増配、3期連続増配)。
- ・ 2026年12月期の配当予想は、1株につき60円とする。
- ・ 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をめざすとともに、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行う。

一株当たり配当額(円)

2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年 (予想)
22	22	25	45	60 (株主総会付議)	60

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	2025年2月
456万株	420万株	268万株	337万株	370万株	132万株
96億円	70億円	43億円	119億円	138億円	36億円

2026年・通期予想



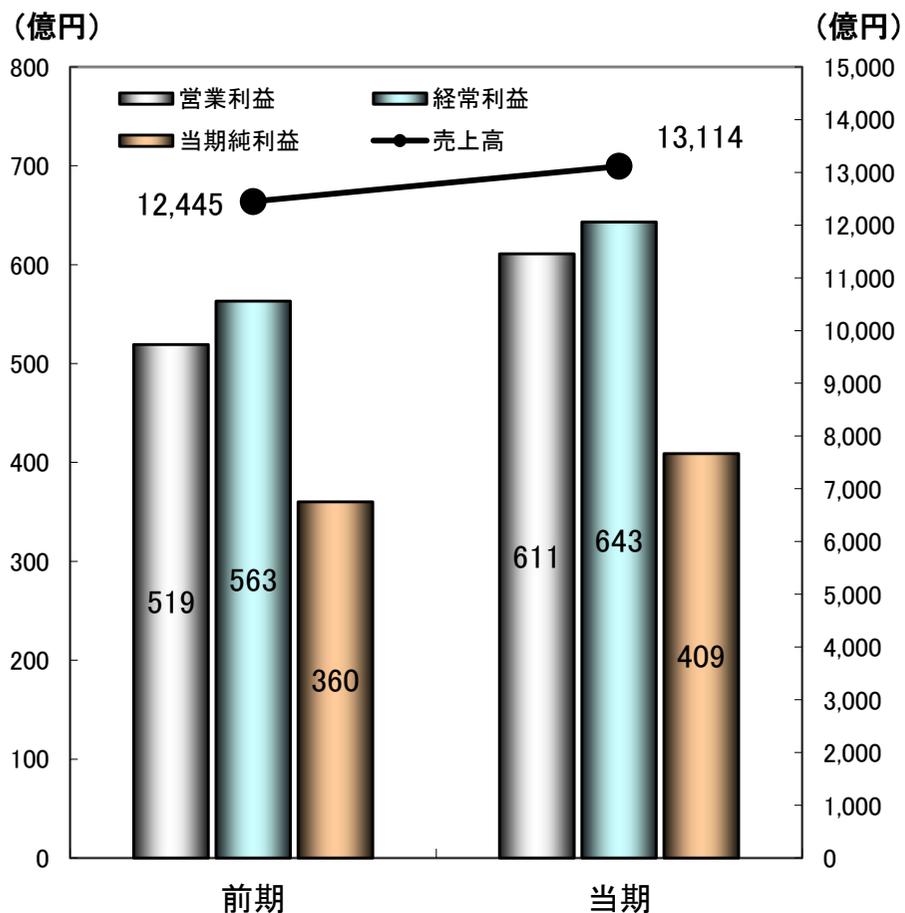
「いのちの道」の教えに従った営業生産一体となった部門別製品施策・営業戦略、「小委員会によるなぜなぜ改善」による「新しい価値の創造」を実現する部門別の業績向上対策の実践、実行、実証に取り組み、ヤマザキパングループ一丸となって業績向上に邁進

	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	1兆3,380億円	102.0%	266億円	9,070億円	101.8%	158億円
営 業 利 益	640億円	104.7%	29億円	385億円	103.3%	12億円
経 常 利 益	670億円	104.2%	27億円	435億円	103.1%	13億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	425億円	103.9%	16億円	307億円	102.2%	6億円

パートⅡ

1. 2025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. 2026年・業績予想
 7. 営業利益計画（単体）
 8. 営業利益予想（連結）
-

2025年決算概要



	2024年	2025年
連結売上高経常利益率	4.5%	4.9%
ROE	8.9%	9.4%

■ 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	1,311,430	66,942	5.4	8,430	0.6
営業利益	61,141 (4.7)	9,267	17.9 (0.5)	2,141	3.6
経常利益	64,314 (4.9)	8,009	14.2 (0.4)	2,814	4.6
親会社株主に 帰属する 当期純利益	40,893 (3.1)	4,877	13.5 (0.2)	1,893	4.9

■ 単体

(百万円、%)

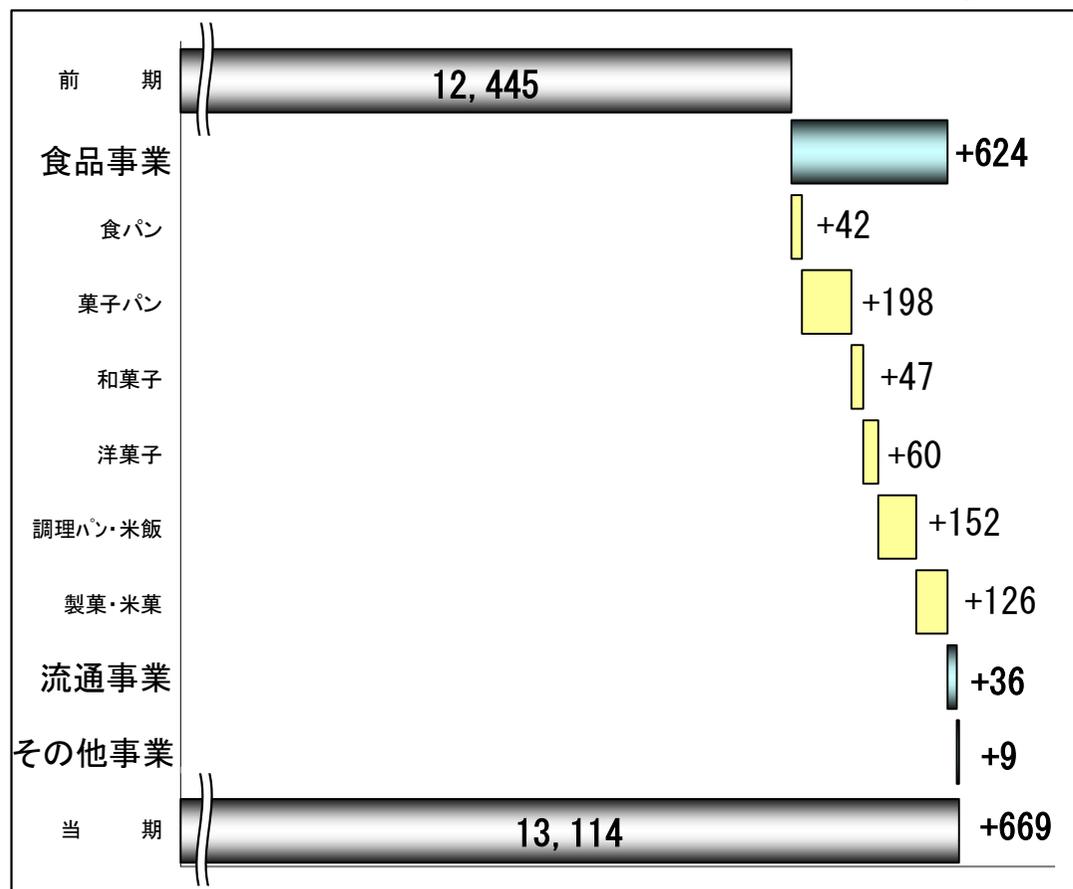
	実績	前期比較		計画比較	
		増減額	増減率	増減額	増減率
売上高	891,198	34,170	4.0	2,698	0.3
営業利益	37,261 (4.2)	2,707	7.8 (0.1)	661	1.8
経常利益	42,206 (4.7)	2,077	5.2 (0.1)	906	2.2
当期 純利益	30,052 (3.4)	598	2.0 (-0.1)	352	1.2

※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

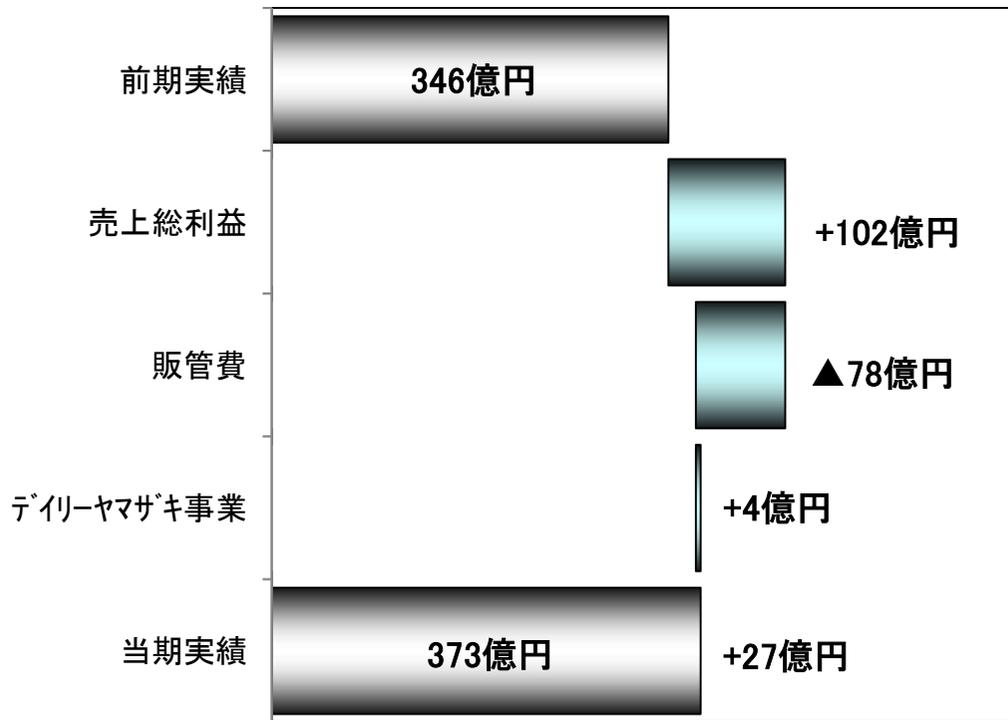
(億円)



(百万円、%)

	実績	増減額	増減率
食品事業	1,215,940	62,435	5.4
食パン	118,287	4,199	3.7
菓子パン	484,674	19,829	4.3
和菓子	81,333	4,705	6.1
洋菓子	163,209	5,957	3.8
調理パン・米飯類	173,179	15,156	9.6
製菓・米菓・その他	195,256	12,585	6.9
流通事業	79,790	3,590	4.7
その他事業	15,699	916	6.2
合計	1,311,430	66,942	5.4

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(+102億円)

- ・売上増(317億円)により +142億円
- ・原材料費 +2億円
- ・労務費 ▲26億円
- ・経費 ▲9億円
- ・減価償却費 ▲6億円
- ・その他 ▲1億円

◇販管費(▲78億円)

- ・人件費 ▲22億円
- ・経費 ▲54億円
- ・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(+4億円)

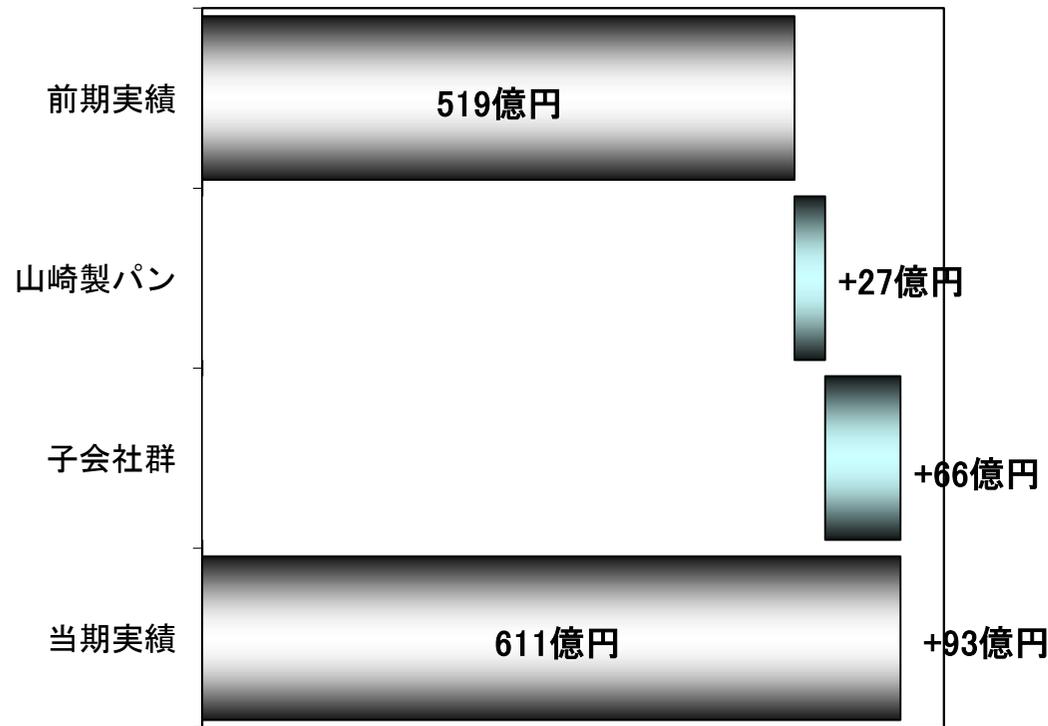
- ・当期営業利益 -9億円

<参考>

【原材料市況の影響】 ▲104億円

小麦粉 21億円、油脂 ▲13億円、砂糖 6億円、卵 ▲41億円、
乳製品 ▲9億円、雑穀 ▲2億円、包装資材 ▲25億円、他 ▲41億円

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2025年12月期業績

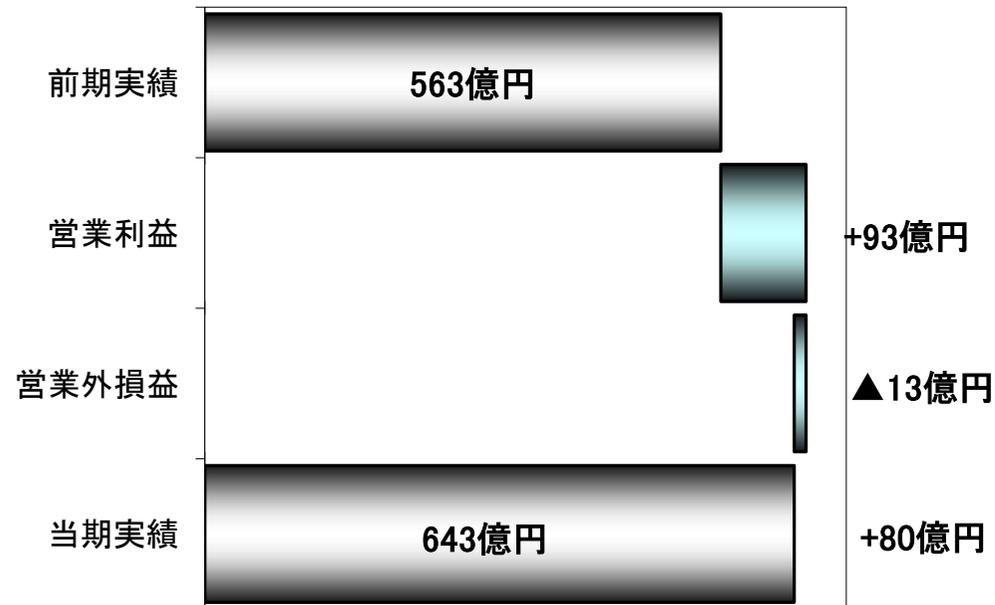
(百万円)

	売上高		営業利益	
	実績	増減額	実績	増減額
不二家(連結)	119,558	9,573	2,840	542
サンデリカ	119,087	12,033	4,265	1,558
YKベーキングカンパニー(連結)	40,069	2,206	1,052	876
ヤマザキビスケット	36,632	2,045	3,339	1,007
東ハト	30,519	1,707	1,672	22
ヴィ・ド・フランス	29,582	360	1,350	362

※その他に米国3社で4億円、アジア5社で8億円の増益要因がありました。

経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益増減要因

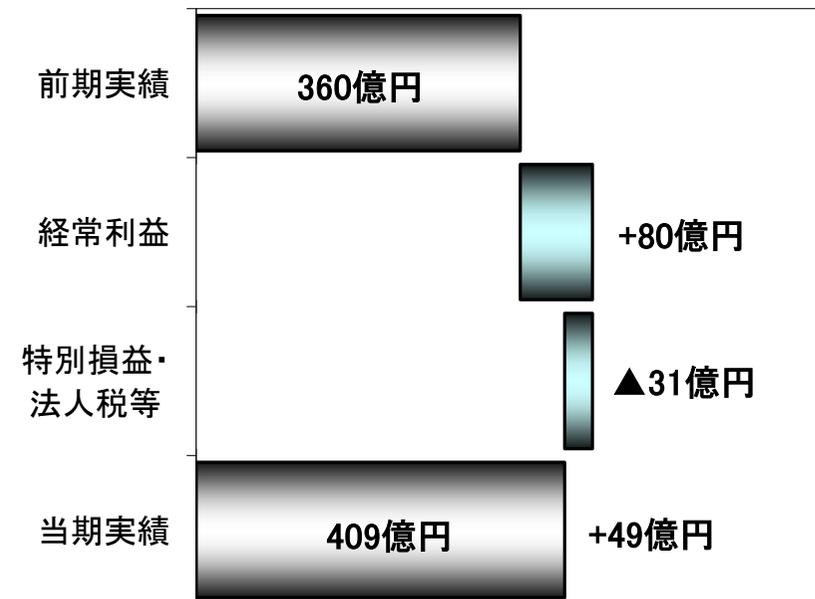
■ 経常利益



◇ 営業外損益

- ・為替差益の減少 ▲9億円
- ・受取利息及び配当金の増加 +4億円
- ・支払利息の増加 ▲6億円

■ 親会社株主に帰属する当期純利益

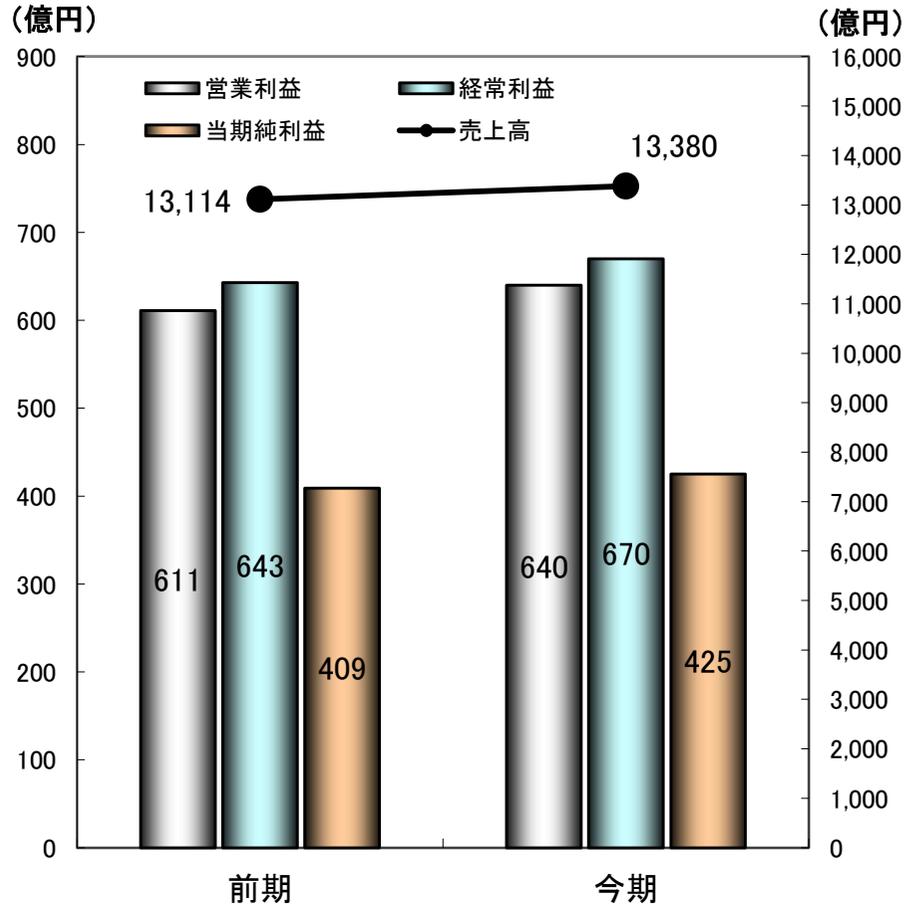


※グラフ中の▲は利益減少要因

◇ 特別損益・他

- ・投資価証券売却益の減少 ▲8億円
- ・固定資産売却・除却損の増加 ▲3億円
- ・減損損失の増加 ▲7億円
- ・法人税等の増加 ▲6億円
- ・非支配株主に帰属する当期純利益の増加 ▲4億円

2026年業績予想



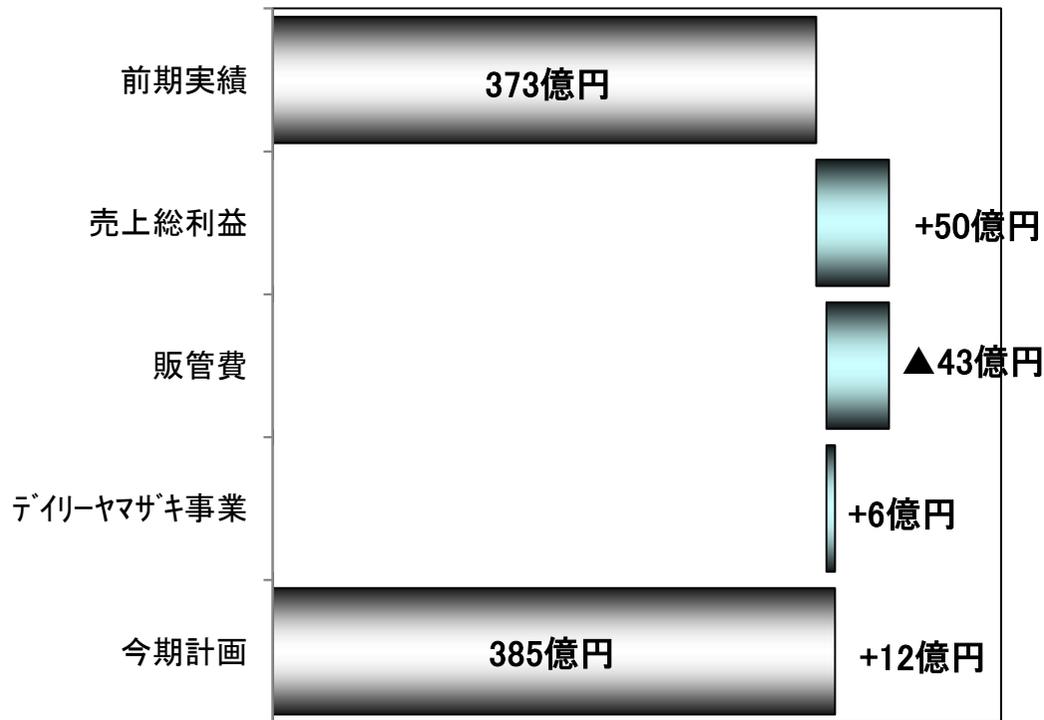
(百万円、%)

	連結			単体		
	予想	増減額	増減率	計画	増減額	増減率
売上高	1,338,000	26,569	2.0	907,000	15,801	1.8
営業利益	64,000 (4.8)	2,858	4.7 (0.1)	38,500 (4.2)	1,238	3.3 (-)
経常利益	67,000 (5.0)	2,685	4.2 (0.1)	43,500 (4.8)	1,293	3.1 (0.1)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	42,500 (3.2)	1,606	3.9 (0.1)	30,700 (3.4)	647	2.2 (-)

※利益欄の()内の数字は売上高に対する利益率

	2025年	2026年
連結売上高経常利益率	4.9%	5.0%
ROE	9.4%	8.9%

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(+50億円)

- ・売上増(154億円)により+70億円
- ・原材料費 +16億円
- ・労務費 ▲31億円
- ・経費 ▲2億円
- ・減価償却費 ▲4億円
- ・その他 +2億円

◇販管費(▲43億円)

- ・人件費 ▲29億円
- ・経費 ▲12億円
- ・減価償却費 ▲2億円

■デイリーヤマザキ事業

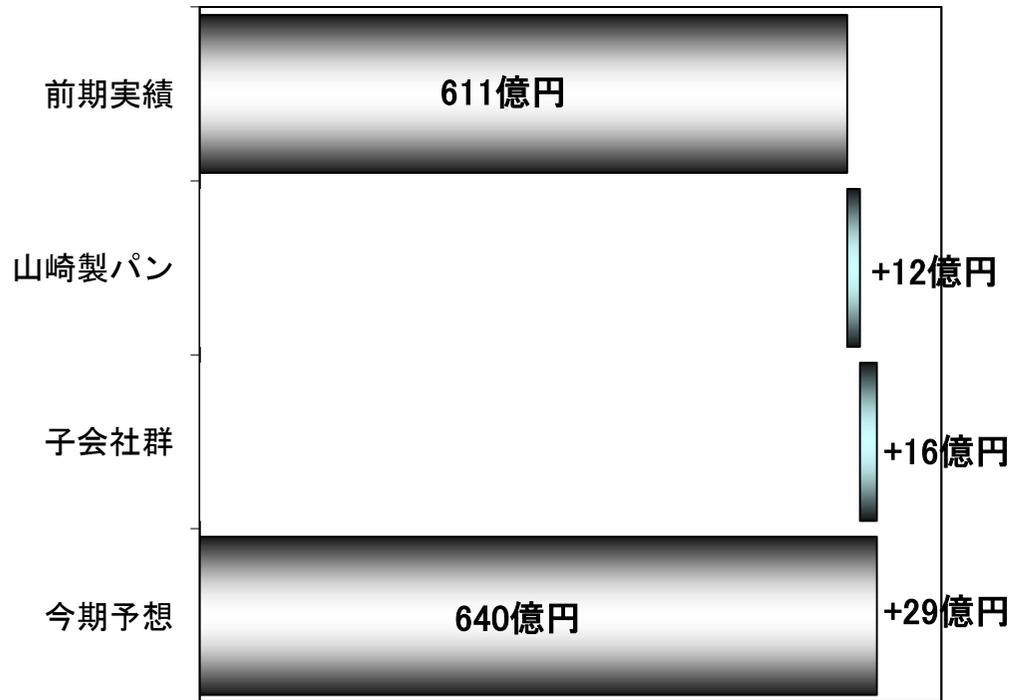
◇デイリーヤマザキ事業(+6億円)

- ・営業利益計画 -3億円

<参考>

【原材料市況の影響】 ▲6億円
小麦粉 16億円、油脂 ▲8億円、砂糖 6億円、
卵 6億円、乳製品 ▲3億円、雑穀 2億円、
包装資材 ▲2億円、その他 ▲23億円

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2026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)	125,000	5,441	3,200	359
サンデリカ	121,760	2,672	4,530	264
YKベーキングカンパニー(連結)	40,800	730	1,120	67
ヤマザキビスケット	38,000	1,367	3,420	80
東ハト	31,860	1,340	1,840	167
ヴィ・ド・フランス	30,140	557	1,400	49

※その他に米国3社で8億円、アジア5社で3億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