



Yamazaki 2022

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 2022 in Review and Outlook for Fiscal 2023	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、「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。

当社グループ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、連結売上高経常利益率3%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、5%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、今後も業績と連動した増配をめざしてまいります。

利益配分につきましては、各事業年度の業績の状況と将来の事業展開を総合的に勘案し、企業基盤の強化のための内部留保にも配慮しつつ、連結配当性向30%を目標に、株主の皆様への安定した配当を継続することを基本方針としております。内部留保資金につきましては、将来にわたる生産設備の増強及び販売・物流体制の強化のための資金需要に備えるとともに、新規事業分野の開拓に活用してまいります。

Management Policies and Strategies

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

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

Right now, to address changes in society and the business environment of the 21st century, we are reemphasizing basic management policies (general and specific) that “embody 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 our 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 the 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 strive for effective operating activities, turning achievement of a consolidated ordinary income margin of 3% or higher into a performance target and setting return on equity, also on a consolidated basis, at 5% or higher as a key performance indicator. In addition, our basic policy on returns to shareholders calls for a stable dividend underpinned by a payout ratio of 30% on a consolidated basis. We will continue to aim for a higher dividend linked to business results.

We are committed to allocating earnings—based on a comprehensive assessment of our operating results and business development goals—and to maintaining the necessary internal reserves to reinforce our operating foundation. At the same time, we believe firmly in providing stable returns to shareholders, with an aim of the 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、期初は新型コロナウイルスの感染拡大の影響もあり厳しい状況となりましたが、3月以降、まん延防止等重点措置が全面解除となり、行動制限が緩和され、景気は持ち直しの動きがみられました。一方で、急速な円安進行やロシア・ウクライナ情勢の影響による原材料価格やエネルギー価格の高騰もあり、力強さを欠くものとなりました。

当業界におきましては、物価上昇によりお客様の節約志向が強まり消費が伸び悩む中で、主原料の小麦粉や油脂、包材などの原材料価格の高騰に加え、都市ガス、電気などのエネルギーコストの上昇もあり厳しい経営環境となりました。また、コンビニエンスストアやフレッシュベーカリーの小売事業につきましては、人流の回復に伴い、おにぎりやサンドイッチ、焼き立てパンなどの需要も徐々に回復してまいりましたが、光熱費の上昇により店舗コストが上昇するなど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、緊急事態においてパン、和菓子、洋菓子類を緊急食糧として社会に提供するという創業以来のヤマザキの精神に従い、新型コロナウイルス感染拡大の中で製品の安定供給を確保するため、全従業員に対して検温を実施し、37.2℃以上の発熱がある者は自宅待機とし、また発熱がない場合でも新型コロナウイルス独特の自覚症状がある者も自宅待機とし、この自宅待機者数とPCR検査陽性者数を日々管理しました。また、マスクの着用や手指の消毒など日常の感染防止対策を徹底するとともに、5人以上の会食の原則禁止や感染の恐れの高い遊興施設の利用禁止など、公衆衛生上の遵守事項を徹底しました。さらに、工場・事業所内の感染防止対策として、炭酸ガス濃度測定器によって、常時職場内の換気をしながら炭酸ガス濃度

Fiscal 2022 in Review

The overall economic environment in Japan during fiscal 2022, ended December 31, 2022, went from challenging at the beginning of the year, mainly due to the spread of COVID-19, to promising, from March onward, as all priority measures to prevent the spread of infection were lifted and restrictions on movement were eased. Signs of better business conditions emerged. However, the strength of this recovery was counterbalanced by skyrocketing prices for raw materials and energy, due to such factors as the sudden yen depreciation and Russia's invasion of Ukraine.

With consumers' preference for low prices becoming more firmly entrenched, due to rising commodity prices, and consumption growing sluggish, the bread and confectionery sector had to navigate a difficult operating landscape, highlighted by soaring prices on raw materials, including mainstay flour and oil and fat as well as packaging, and higher energy costs for gas and electricity. In addition, in retail operations, namely, at convenience stores and bakery operations, demand gradually increased for rice balls, sandwiches and freshly baked bread, as people started going out more. But various factors, including higher expenses for stores due to increased energy bills, created a tough operating environment.

Under these conditions, efforts throughout the Yamazaki Baking Group were aimed at ensuring a stable supply of products during the pandemic, guided by the Yamazaki spirit that has infused operations since the early days—that is, to provide society with bread and Japanese- and Western-style confectionery in times of emergency. Temperature checks were required of all employees. Anyone with a reading above 37.2°C and anyone who did not have a fever but showed symptoms characteristic of COVID-19 infection had to stay home. The number of employees at home and the number of positive PCR tests were tracked daily. We emphasized routine practices intended to prevent the spread of COVID-19, such as wearing masks and sanitizing hands, and complied completely with public health orders that, for example, limited dining in groups to no more than five people, in principle, and prohibited the use of leisure facilities where the potential for infection was high. In addition, to help prevent the spread of COVID-19 at plants and offices, meters to measure CO₂ concentration were installed to ensure good air flow and to keep the CO₂ concentration below 700 ppm. We set up workplace



を700ppm以下に保つとともに、従業員向けに新型コロナワクチンの職域接種を推進し、社会的使命の達成に全力を挙げて取り組んでまいりました。

このような状況の中で、当社グループは、新型コロナウイルス感染防止対策の上に行う業績向上対策として、「いのちの道」の教えに従う、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、ルヴァン種等を活用して品質の向上をはかるとともに、女性開発担当者を活用し、変化するお客様のニーズに対応した新製品開発に取り組むなど、各部門毎の業績向上をめざしました。また、当社は、主原料の小麦粉価格の度重なる上昇に対処するため、2022年1月1日並びに7月1日出荷分から、食パン、菓子パンの価格改定を実施するとともに、2極化・3極化戦略によって低価格帯製品や値頃感のある製品の品揃えを強化するなど価格帯毎に隙のない製品対応を推進し、業績の確保につとめました。また、同様の戦略を和菓子、洋菓子にも展開してまいりました。

デイリーヤマザキやヴィ・ド・フランスなど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より日次管理・週次管理の経営手法を徹底し日々の仕事の精度向上につとめるとともに、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、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するなど業績回復をめざしました。

当社は2022年3月30日開催の第74回定時株主総会においてご承認いただき、同日付をもって監査等委員会設置会社に移行しました。これに伴い、常務会を業務執行の中心機関とし、その下部機関としてコーポレートガバナンス（企業統治）小委員会、営業生産合同（現業）小委員会、関係会社小委員会を設置して随時開催し、各部門または関係会社における問

vaccination clinics for employees and explored every avenue to achieve our social mission.

Against this backdrop and along with measures to prevent the spread of COVID-19, the Yamazaki Baking Group endeavored to boost business results in each division by promoting division-specific product and marketing strategies that integrate sales and production activities as well as *Nazenaze Kaizen*—a process of ongoing improvements guided by why-why analysis—led by subcommittees, in line with the teaching of “The Way to Life,” and by striving to improve product quality with a *levain* starter and other key ingredients. Efforts were also directed toward new product development matched to changing customer needs by drawing on input from female employees in charge of product development. In addition, to cope with a repeated increase in the price of flour—a mainstay ingredient—Yamazaki Baking revised prices on products in the bread and sweet buns categories twice in 2022, with changes going into effect with shipments on January 1 and again on July 1, and promoted a meticulous product approach across all price tiers that included enhanced lineups for products in the low-price tiers as well as for products with prices that consumers feel are reasonable, using a two-tier (high- and low-price range) strategy as well as a three-tier (high-, low- and middle-price range) strategy to secure business results. The Company also applied these strategies to Japanese- and Western-style confectionery.

In retail operations, which includes Daily Yamazaki and Vie de France, the focus was on a management method to evaluate business daily and weekly through a project to improve retail operational performance and achieve accuracy in daily operations. In addition, retail operations worked toward a recovery in business results in collaboration with the strategic product development promotion team in the retail operations division, seeking to leverage competitive product development that maximizes Yamazaki technology.

With approval by the 74th Ordinary General Meeting of Shareholders on March 30, 2022, Yamazaki Baking transitioned on that date to a company with an Audit and Supervisory Committee. Consequently, the Executive Committee became the core structure for executing business, with the Corporate Governance Subcommittee, the Marketing and Production Subcommittee and the Affiliates Subcommittee



題・課題について、その問題・課題の原因追求とあるべき姿を求めて対処・対応し、日々管理・週次管理・月次決算の経営手法により、精度の高い効率的な業務執行を行い、業績の向上を期してまいりました。

また、当社は2022年8月26日開催の取締役会において、(株)神戸屋から包装パンの製造販売事業および同社子会社の営むデリカ食品の製造販売事業を譲り受けることを決議し、同日、(株)神戸屋と株式譲渡契約を締結しました。事業の譲受け方法につきましては、(株)神戸屋が新会社(株)YKベーキングカンパニーを設立し、包装パン事業等を会社分割により承継させたうえで、同社の発行済株式全部を当社が取得することを予定しております。12月15日には、公正取引委員会から「排除措置命令を行わない旨の通知書」を受領し、公正取引委員会から承認を得ることができました。これを受け、当社内にYKベーキングカンパニー準備委員会を設置し、譲受けに向け準備を進めることといたしました。

当期の業績につきましては、連結売上高は1兆770億9百万円(対前期比106.2%)、連結営業利益は220億32百万円(対前期比120.0%)、連結経常利益は261億27百万円(対前期比122.2%)、親会社株主に帰属する当期純利益は123億68百万円(対前期比119.2%)となり、山崎製パン(株)単体の食パンや菓子パンが好調に推移したことに加え、一部の連結子会社の業績が改善したこともあり、増収増益となりました。

次期の見通し

今後の見通しといたしましては、わが国経済は政府による新型コロナウイルス対策が進められる中で景気は持ち直していくことが期待されますが、原材料価格やエネルギー価格の更なる上昇が懸念され、先行きは予断を許しません。

当業界におきましては、生活必需品を中心に物価が上昇し、お客様の生活防衛意識の高まりから節約志向が更に強まる中で、主原料の小麦粉につきましては昨年10月期の輸入小麦

established as substructures that hold meetings as necessary. We addressed problems and issues affecting divisions and affiliates by searching for the causes of those problems and issues and dealt with them to realize our ideal by executing accurate and effective business operations through a method for daily, weekly and monthly business evaluation, leading to expectations for improved business results.

Also, the Board of Directors resolved at its meeting on August 26, 2022, that Yamazaki Baking would purchase the wholesale bread manufacturing and sales business of Kobeya Baking Co., Ltd., and the deli foods manufacturing and sales business of a subsidiary of Kobeya. A share transfer agreement was signed with Kobeya on the same date. The purchasing method calls for Kobeya to establish a new company, YK Baking Company, Ltd., which will assume the wholesale bread business through a company split, and then Yamazaki Baking will acquire all outstanding shares. On December 15, the Company received notification from the Japan Fair Trade Commission that no cease and desist order would be issued, meaning that we were able to obtain approval from JFTC. With this approval, Yamazaki Baking moved to set up the YK Baking Company Preparatory Committee in preparation of the transfer.

Consolidated business results for fiscal 2022 showed higher sales and higher income year on year. Net sales rose 6.2%, to ¥1,077,009 million; operating income climbed 20.0%, to ¥22,032 million; ordinary income jumped 22.2%, to ¥26,127 million; and profit attributable to owners of parent increased 19.2%, to ¥12,368 million. These results reflect a favorable shift in sales of Yamazaki Baking's bread and sweet buns on a nonconsolidated basis as well as improved results at some consolidated subsidiaries.

Outlook for Fiscal 2023

As for the future, business conditions should improve against the backdrop of government measures to keep COVID-19 at bay. But further increases in the prices of raw materials and energy are a concern, which obscures accurate predictions of what lies ahead.

In the bread and confectionery sector, customers' already firmly entrenched preference for low prices will only grow stronger, driven by rising commodity prices, especially on daily necessities, and a heightened desire to protect the lifestyle they have come to know. Against this backdrop, the government's selling price for imported wheat was frozen in October 2022, but an increase in April 2023 is expected, impacting the price of flour, a core ingredient of Yamazaki Baking products.



の政府売渡価格は据え置きとなりましたものの本年4月期には上昇が見込まれており、また卵や包材などの原材料価格やエネルギーコストの更なる上昇が予測され、収益が圧迫される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す、当社グループは、引き続き新型コロナウイルスの感染防止対策を徹底するとともに、「いのちの道」の教えに従った、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」によって、各部門毎に、ヤマザキ独自の技術を活用した品質向上や新製品開発に取り組み、変化するお客様のニーズに対応した2極化・3極化戦略によって価格帯毎に隙のない製品対応をはかり、新しい価値と新しい需要の創造をめざしてまいります。

また、デイリーヤマザキやフレッシュベーカーリーの小売事業につきましては、小売事業業績改善プロジェクトにおいて日次管理・週次管理を徹底し、戦略製品・戦略商品開発推進チームを中心に、「いのちの道」の教えに従ったヤマザキパンの小売事業のあるべき姿を追求して、ヤマザキパングループの総力を挙げた戦略商品の開発に取り組み、小売事業の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、3大ブランドの「ロイヤルブレッド」、「ダブルソフト」、「超芳醇」の品質訴求と売場づくりを推進するとともに、低価格帯食パンにつきましても、「モーニングスター」や「スイートブレッド」の取扱拡大をはかってまいります。また、適量目製品の需要が高まる中、「ハーフサイズ」食パンの品揃えの充実をはかり、取扱拡大に取り組んでまいります。

菓子パンは、高級シリーズやヤマザキ菓子パンなど主力製品の取扱拡大を継続するとともに、2極化・3極化に対応した新製品開発に積極的に取り組み、売上拡大をはかってまいります。また、ランチパックにつきましても、主力製品の取扱

The prices of other ingredients, such as eggs, and materials, such as packaging, as well as energy costs are likely to go up, creating a challenging operating environment that puts pressure on profitability.

Under these conditions, the Yamazaki Baking Group will continue to mandate thorough measures to prevent the spread of COVID-19 and, through division-specific product and marketing strategies that integrate sales and production activities as well as *Nazenaze Kaizen*—a process of ongoing improvements guided by why-why analysis—led by subcommittees, in line with the teaching of “The Way to Life,” the Group will strive to raise product quality and develop new products in all business divisions using Yamazaki-original technologies, apply a meticulous product approach across all price tiers using a two-tier (high- and low-price range) strategy as well as a three-tier (high-, low- and middle-price range) strategy to meet changing customer needs and create new value and new demand.

For Daily Yamazaki and retail operations at bakeries, the emphasis will be on daily and weekly business evaluation under a project to improve retail operational performance. Efforts centering on the strategic product development promotion team will underpin advancement of strategic products that draw on the combined capabilities of the Yamazaki Baking Group, as Yamazaki Baking strives to realize the ideal structure for its retail operations, in line with “The Way to Life,” and enhance division results.

Division-specific product and marketing strategies are described below.

In the bread business, we will pursue quality and encourage stores to set up special corners that showcase our quality products, especially our three main brands—*Royal Bread*, *Double Soft* and *Cho-Hojun*—while striving to expand handling volume of breads *Morning Star* and *Sweet Bread* in the low-price range. In addition, amid rising consumer demand for packages with only a few slices of bread rather than a full loaf, we will enrich the lineup of half-size offerings and work to expand handling volume.

In the sweet buns business, we will continue to expand handling volume of mainstay products, including the authentic *Kokyu* series and affordably priced Yamazaki sweet buns. In addition, we will vigorously develop new products using a two-tier (high- and low-price range) strategy as well as a three-tier (high-, low- and middle-price range) strategy to expand sales. Also, we will endeavor to expand handling volume of mainstay products in the *Lunch Pack* series and strengthen our meticulous product approach across all price tiers by expanding the



拡大をはかるとともに、低価格帯製品の充実により価格帯毎に隙のない製品対応を強化し、売上拡大をはかってまいります。

和菓子は、新規製法の餡を活用し、主力の団子・大福・まんじゅうの売上拡大をはかるとともに、お客様の求めに対応した値頃感のある複数個入り製品を充実してまいります。また、女性開発担当者を活用したチルド対応製品や和洋折衷製品などの新製品開発に取り組んでまいります。

洋菓子は、2個入り生ケーキや「まるごとバナナ」など主力製品の取扱拡大に加え、値頃感のある製品を充実して隙のない製品対応に取り組み、売上拡大をはかってまいります。また、女性開発担当者による新製品開発を推進し、コンビニエンスストア向け製品も含め充実強化をはかってまいります。

調理パン・米飯類は、(株)サンデリカにおいて2022年4月に開設した中央研究所を活用して市場変化に対応した製品開発に取り組むとともに、製品提案を積極的に推進し、量販店やコンビニエンスストアチェーンとの取引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のある製品群を活用したカテゴリー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、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として、新しい価値と新しいサービスの提供につとめ、新たな需要を創造してまいります。引き続き、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に活用した競争力のある商品開発を推進するとともに、松戸・杉並ドミナントプロジェクトによりデイリーヤマザキの強みであるデイリーホットの充実強化により業績回復をはかってまいります。また、既存店の改装につきましても、1店1店丁寧に取り組み、ヤマザキらしい店づくりを継続してまいります。

2007年から開始した(株)不二家の再生復活支援の取り組みにつきましては、15年を経て洋菓子部門の黒字化を実現し、また(株)不二家が東京証券取引所におけるプライム市場に移行したことを踏まえ、一区切りを迎えることができました。今後につきましては、本年2月1日に(株)YKベーキングカンパニーが(株)神戸屋の子会社として稼働し、3月31日には当社が(株)YKベーキングカンパニーの株式全部を取得することにより、(株)神戸屋の包装パン事業等を譲り受けることとなりますので、YKベーキングカンパニー準備委員会を中心に事業譲受けの準備を十分に進めるとともに、譲受け後はヤマザキの技術を最大限活用した品質向上と新製品開発に取り組む、早期に軌道に乗るようつとめてまいります。

以上により、通期の連結業績予想は、売上高1兆1,080億円、営業利益270億円、経常利益310億円、親会社株主に帰属する当期純利益150億円といたしたいと存じます。

selection of low-priced options to bolster sales.

In the Japanese-style confectionery business, we will expand sales of mainstay products such as *dango* (rice dumplings), *daifuku* (rice cake with sweet bean filling) and *manju* (steamed cake with filling), using sweet bean paste produced a new way. In addition, we will enrich the lineup of multi-serving products with reasonable prices that attract consumers. We will also emphasize the development of new products, such as chilled products and items that are a cross between Japanese and Western confectioneries, drawing on input from female employees in charge of such development activities.

In the Western-style confectionery business, we will expand handling volume of mainstay products, especially two-serving packages of cakes and *Marugoto Banana*, a whole banana wrapped in a thin, round slice of sponge cake. We will also apply a meticulous product approach across all price tiers and enrich the lineup of products with prices that consumers feel are reasonable. This approach should lead to higher sales. In this business category as in others, we will promote product development by drawing on input from female employees in charge of such development activities and strive to enrich and strengthen the lineup of products for convenience stores.

In the processed bread, prepared rice and processed noodles business, we will utilize the Central Laboratory, which opened in April 2022, to pursue product development at Sun-Delica Co., Ltd. matched to market changes. We will also maintain a robust approach in product proposals and reinforce engagement with supermarkets and convenience store chains to ramp up handling volume.

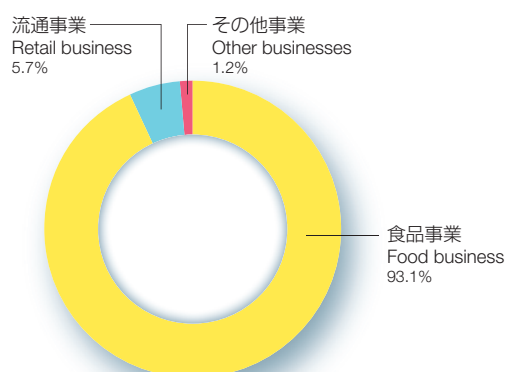
In the biscuits, crackers, *sembei* (rice crackers) and other merchandise business, we will leverage our category-specific brand strategies built on the featured product lines of each Group company to expand sales.

As our very own convenience store chain, one loved by customers, the Daily Yamazaki convenience store business strives to provide new value, offer new services and create new demand. We will continue to promote collaboration with the strategic product development promotion team to engage in competitive product development that maximizes Yamazaki technology. We aim to improve business results through efforts under the “Matsudo-Suginami dominant project” to enrich and reinforce Daily Hot, the in-store, food-preparation system that is a strength of Daily Yamazaki operations. In addition, renovations at existing stores will be carefully undertaken at all locations to create the uniquely Yamazaki-style convenience store chain that customers know and love.

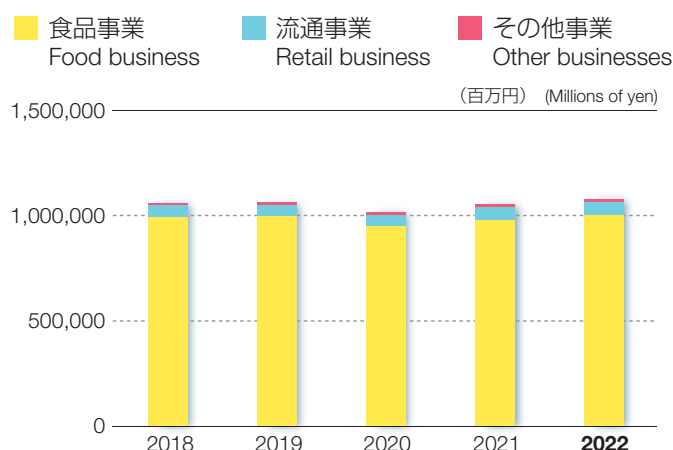
Since 2007, Yamazaki Baking has been supporting Fujiya Co., Ltd., in its efforts to revitalize operations, and after 15 years, its Western-style confectionery category turned a profit. Fujiya also moved to the Prime Market of the Tokyo Stock Exchange, an indication that our support has come to an end. Regarding future activities, on February 1, 2023, YK Baking Company, Ltd. began operating as a subsidiary of Kobeya Baking Co., Ltd., and on March 31, Yamazaki Baking acquired all shares in YK Baking Company, Ltd. with the intention of assuming Kobeya's wholesale bread business. Preparations for the transfer of business, spearheaded by the YK Baking Company Preparatory Committee, are moving forward. Once the business has officially changed corporate hands, the focus will shift toward improving quality and developing new products that maximize Yamazaki technology, to put operations on track as quickly as possible.

Given the factors outlined above, we anticipate the following consolidated results for fiscal 2023: net sales of ¥1,108 billion, operating income of ¥27 billion, ordinary income of ¥31 billion and profit attributable to owners of parent of ¥15 billion.

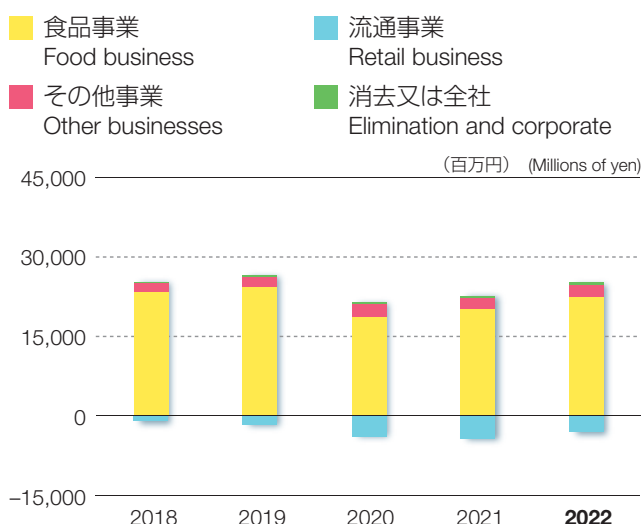
セグメント別売上高比率 Percentage of Net Sales by Segment



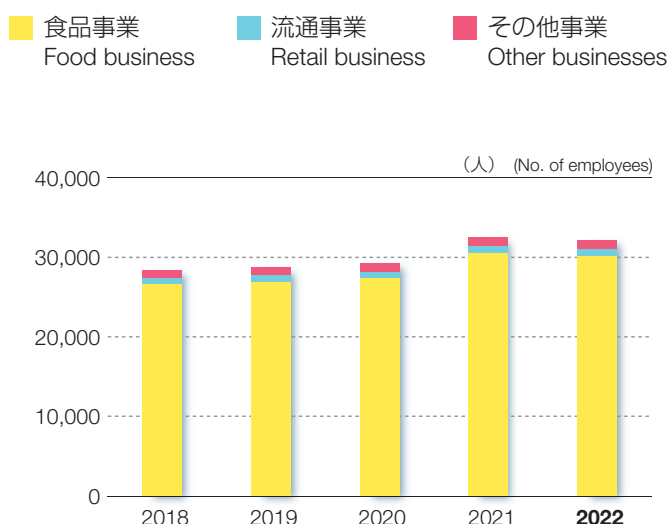
セグメント別売上高 Net Sales by Segment



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



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



セグメント別売上高 Net Sales by Segment

各表示年の12月31日に終了した年度	Years Ended December 31	2018	2019	2020	2021	2022
食品事業	Food business	¥ 990,853	¥ 995,681	¥ 952,178	¥ 980,599	¥1,002,148
流通事業	Retail business	57,546	53,702	49,350	59,494	61,657
その他事業	Other businesses	11,042	11,768	13,213	12,878	13,203
合計	Total	¥1,059,442	¥1,061,152	¥1,014,741	¥1,052,972	¥1,077,009

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

各表示年の12月31日に終了した年度	Years Ended December 31	2018	2019	2020	2021	2022
食品事業	Food business	¥23,265	¥24,217	¥18,582	¥20,027	¥22,326
流通事業	Retail business	(928)	(1,639)	(3,892)	(4,193)	(3,101)
その他事業	Other businesses	1,879	1,884	2,365	2,154	2,427
消去又は全社	Elimination and corporate	126	362	383	371	380
合計	Total	¥24,343	¥24,824	¥17,438	¥18,359	¥22,032

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	2018	2019	2020	2021	2022
食品事業	Food business	26,580	26,906	27,331	30,490	30,107
流通事業	Retail business	801	788	822	907	891
その他事業	Other businesses	982	1,030	1,090	1,130	1,212
合計	Total	28,363	28,724	29,243	32,527	32,210

食品事業

売上高1兆21億48百万円(対前期比106.5%)

Food Business

Net sales: ¥1,002,148 million, up 6.5% from fiscal 2021

食パン部門(売上高1,003億47百万円、対前期比106.0%)

Bread

(Net sales: ¥100,347 million, up 6.0% from fiscal 2021)

食パンは、主力の「ロイヤルブレッド」が伸長し、「モーニングスター」や「スイートブレッド」などルヴァン種を活用し品質を向上させた低価格帯食パンが大きく伸長するとともに、サンドイッチ用食パンの回復や価格改定の寄与もあり、前期の売上を上回りました。

In the bread category, demand for mainstay *Royal Bread* grew, while demand for low-priced bread, such as *Morning Star* and *Sweet Bread*, made with our own *levain* starter for enhanced quality, was significant. Other boosts to sales came from a recovery in demand for sandwich bread and from price revisions. Those factors led to a year-on-year increase in category sales.



菓子パン部門(売上高3,802億6百万円、対前期比106.3%)

Sweet Buns

(Net sales: ¥380,206 million, up 6.3% from fiscal 2021)

菓子パンは、主力の高級シリーズや「まるごとソーセージ」が好調に推移するとともに、値頃感のあるヤマザキ菓子パンシリーズが大きく伸長し、「ルヴァンバターロール」などの食卓ロールや「ベイクワン」シリーズなどの複数個入り製品が伸長しました。さらに海外子会社の売上が好調に推移したこともあり、前期の売上を上回りました。

In the sweet buns category, demand for the mainstay authentic *Kokyu* series and *Marugoto Sausage* (a whole sausage inside a bun) shifted in a favorable direction, and demand for the affordably priced Yamazaki sweet buns series grew significantly, complemented by solid demand for dinner rolls, such as *Levain Butter Roll*, and multi-serving packages, such as the *Bake One* series. Overseas subsidiaries as well delivered brisk sales, pushing category sales higher year on year.



食品事業の売上高は1兆21億48百万円(対前期比106.5%)、営業利益は223億26百万円(対前期比111.5%)となりました。

Net sales in the Food Business segment rose 6.5% from fiscal 2021, to ¥1,002,148 million, and operating income rose 11.5%, to ¥22,326 million.

和菓子部門(売上高707億93百万円、対前期比104.2%)

**Japanese-Style Confectionery
(Net sales: ¥70,793 million, up 4.2% from fiscal 2021)**

和菓子は、主力の串団子やまんじゅうが好調に推移し、複数個入りの大福や蒸しパンが伸長するとともに、「クリームたっぷり生どら焼」などチルド製品が売上に寄与するなど、前期の売上を上回りました。

In the Japanese-style confectionery category, we saw steady demand for mainstay *kushi-dango* (skewered rice dumplings) and *manju* (steamed cakes with filling), and growth in demand for multi-serving packages of *daifuku* (rice cakes with sweet bean filling) and *mushipan* (steamed cakes). *Cream Tappuri Nama Dorayaki* (pancake sandwich generously filled with whipped cream and red bean paste) and other chilled products also contributed to results, helping boost category sales above the previous year's total.



洋菓子部門(売上高1,449億94百万円、対前期比100.9%)

**Western-Style Confectionery
(Net sales: ¥144,994 million, up 0.9% from fiscal 2021)**

洋菓子は、値頃感のある製品を充実させた主力の「2個入り生ケーキ」や「大きなツインシュー」などのシュークリームが堅調に推移したことに加え、(株)不二家の洋菓子事業が好調に推移したこともあり、前期の売上を上回りました。

In the Western-style confectionery category, mainstays with reasonable prices that attract consumers such as two-serving packages of cakes as well as choux cream (custard-filled puffs of pastry), notably, *Ookina Twin Choux* (big choux cream with whipped cream and custard cream), performed well, complemented by brisk sales of Western-style confectionery items from Fujiya Co., Ltd., which fueled a year-on-year increase in category sales.



調理パン・米飯類部門(売上高1,447億20百万円、
対前期比107.8%)

Processed Bread, Prepared Rice and Processed Noodles (Net sales: ¥144,720 million, up 7.8% from fiscal 2021)

調理パン・米飯類は、おにぎりやサンドイッチの売上が回復したことに加え、大徳食品(株)において調理麺の販路が拡大したこともあり、前期の売上を上回りました。

The processed bread, prepared rice and processed noodles category saw a rebound in sales of rice balls and sandwiches. Daitoku Shokuhin Co., Ltd., expanded its sales channel for processed noodles, helping push category sales up year on year.

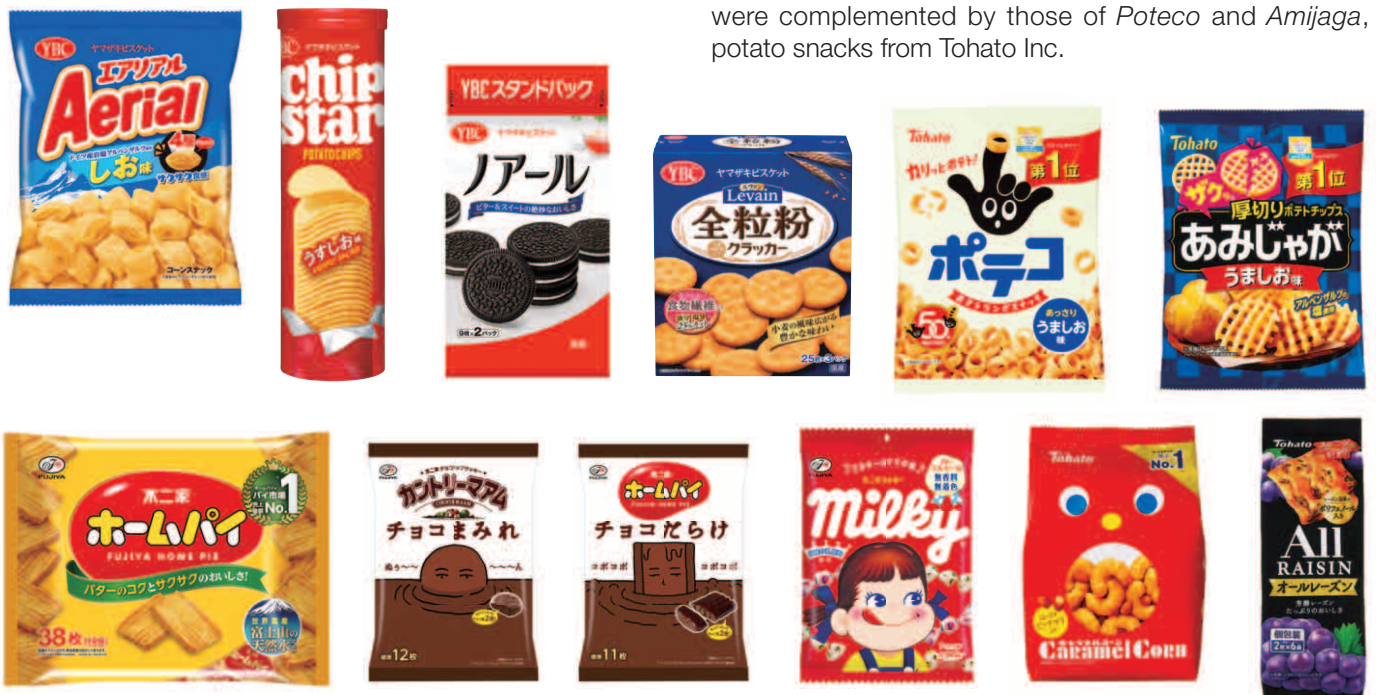


製菓・米菓・その他商品類部門(売上高1,610億86百万円、
対前期比111.6%)

Biscuits, Crackers, *Sembei* and Other Merchandise (Net sales: ¥161,086 million, up 11.6% from fiscal 2021)

製菓・米菓・その他商品類は、(株)不二家の「カントリーマアム チョコマみれ」が大きく伸長し、新製品の「ホームパイ チョコだらけ」が寄与するとともに、(株)東ハトの「ポテコ」や「あみじゃが」が伸長しました。

The biscuits, crackers, *sembei* (rice crackers) and other merchandise category enjoyed good demand, highlighted by significant demand for Fujiya Co., Ltd.'s *Country Ma'am Choco Mamire*, a chocolate-coated cookie, as well as *Home Pie Choco Darake*, a rich chocolatey cookie pie newly added to the *Home Pie* lineup. These results were complemented by those of *Poteco* and *Amijaga*, potato snacks from Tohato Inc.



流通事業

売上高616億57百万円(対前期比102.2%)

デイリーヤマザキのコンビニエンスストア事業につきましては、戦略製品・戦略商品開発推進チームと連携して、「ランチパック 大盛り」シリーズや新商品の「空飛ぶドーナツ」などヤマザキの技術を活用した魅力ある商品開発を推進しました。また、松戸ドミナントプロジェクトにおいてデイリーホットの収益改善に取り組み、この取組みを杉並リージョンにも広げるとともに、既存店の改装を行い、デイリーホット商品を中心としたヤマザキらしい売場づくりを推進しました。

この結果、チェーン全店売上高は前期を上回るとともに、営業総収入は直営店舗数の増加により増収となりました。

なお、当期末の店舗数は、「デイリーヤマザキ」1,029店(16店減)、「ニューヤマザキデイリーストア」309店(23店減)、「ヤマザキデイリーストア」11店(1店減)、総店舗数1,349店(40店減)となりました。

以上の結果、流通事業の売上高は616億57百万円(対前期比102.2%)、営業損失は31億1百万円(前期は41億93百万円の営業損失)となりました。



Retail Business

Net sales: ¥61,657 million, up 2.2% from fiscal 2021

In Daily Yamazaki convenience store operations, collaboration with the strategic product development promotion team underpinned progress on the development of appealing products using Yamazaki technology, including additions to the *Lunch Pack Oomori* series (loaded with extra filling) and a new product, *Sora Tobu Donuts* (featuring a light and moist texture that evokes a sense of “flying in the sky”). In addition, we extended the “Matsudo dominant project,” a store improvement plan aimed at enhancing the profit of the lineup of Daily Hot, the in-store, food-preparation system, to the Suginami area. We also promoted renovations at existing stores and encouraged operators to set up sales corners with characteristically Yamazaki appeal, emphasizing Daily Hot items.

As a result, sales from all stores across the chain surpassed those of the previous fiscal year, and gross operating income was also up, owing to an increase in the number of directly operated stores.

As of December 31, 2022, the convenience store network stood at 1,349 stores, down 40 from a year earlier. A breakdown of the total number by store type shows that Daily Yamazaki had 1,029 stores, down 16; New Yamazaki Daily Store had 309 stores, down 23; and Yamazaki Daily Store had 11 stores, down one.

In response to the above factors, the retail business generated net sales of ¥61,657 million, up 2.2% year on year. The operating loss was ¥3,101 million, compared with ¥4,193 million a year earlier.

その他事業

売上高132億3百万円(対前期比104.6%)

その他事業につきましては、売上高は132億3百万円(対前期比104.6%)、営業利益は24億27百万円(対前期比112.7%)となりました。

Other Businesses

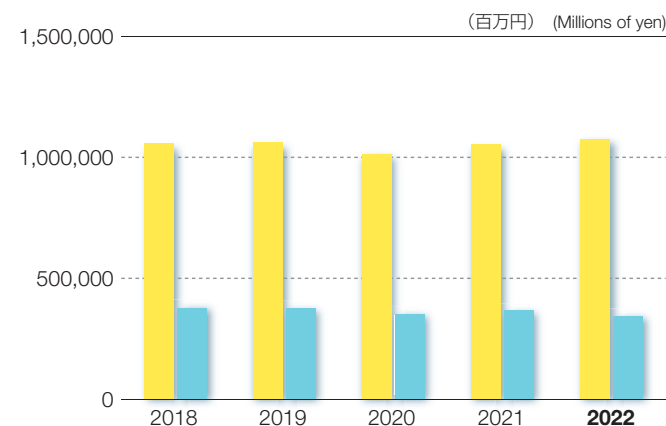
Net sales: ¥13,203 million, up 4.6% from fiscal 2021

Net sales from other businesses amounted to ¥13,203 million, up 4.6% year on year. Operating income rose 12.7%, to ¥2,427 million.

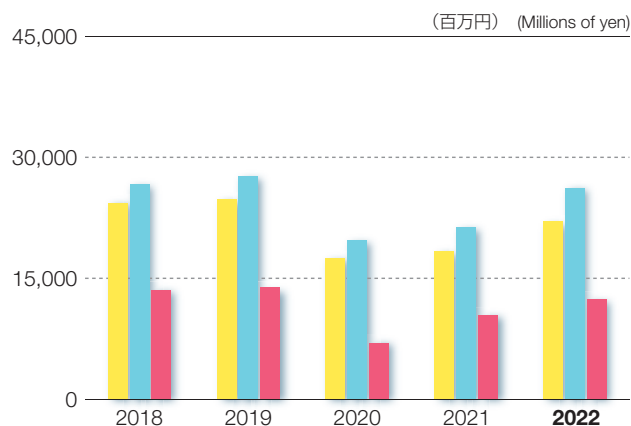
売上高・利益の推移

Sales & Profits

売上高 Net sales
売上総利益 Gross profit



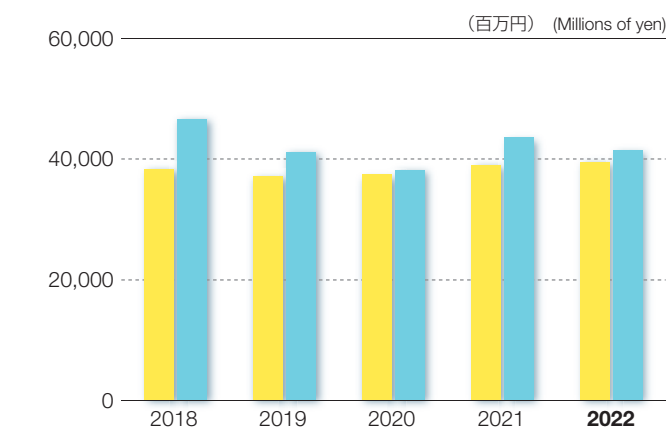
営業利益 Operating income
経常利益 Ordinary income
親会社株主に帰属する当期純利益 Profit attributable to owners of parent



減価償却費・設備投資額の推移

Depreciation and Amortization & Capital Investment

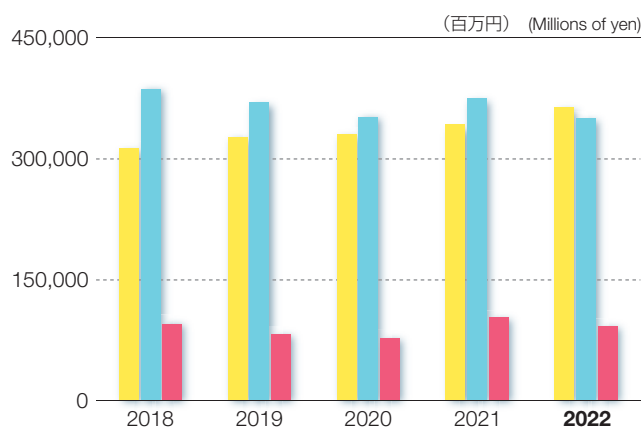
減価償却費 Depreciation and amortization
設備投資額 Capital investment



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



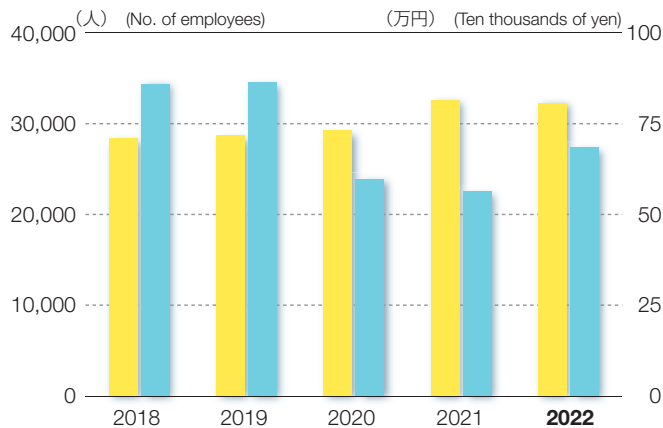
各表示年の12月31日に終了した年度	Years Ended December 31	2018	2019	2020	2021	2022
売上高	Net sales	¥1,059,442	¥1,061,152	¥1,014,741	¥1,052,972	¥1,077,009
売上総利益	Gross profit	377,564	374,795	353,618	367,855	343,607
営業利益	Operating income	24,343	24,824	17,438	18,359	22,032
経常利益	Ordinary income	26,629	27,621	19,734	21,382	26,127
親会社株主に帰属する当期純利益	Profit attributable to owners of parent	13,534	13,858	6,956	10,378	12,368
減価償却費	Depreciation and amortization	38,215	37,188	37,420	38,997	39,436
設備投資額	Capital investment	46,576	41,012	38,056	43,625	41,447
自己資本	Total stockholders' equity	312,983	327,253	330,486	342,574	363,738
負債総額	Total liabilities	386,324	369,732	352,060	375,135	350,133
有利子負債	Interest-bearing debt	95,328	82,938	78,092	104,074	92,277

従業員数・1人当たり営業利益の推移

Number of Employees & Operating Income per Employee

■ 従業員数
 Number of employees

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



収益性の指標

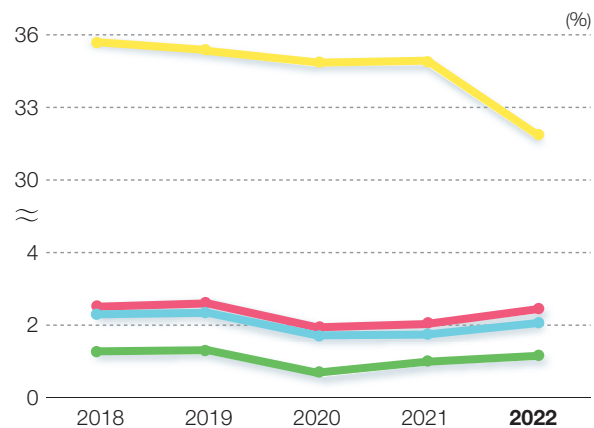
Profitability

■ 売上高総利益率
 Gross profit margin

■ 売上高営業利益率
 Operating margin

■ 売上高経常利益率
 Ordinary income margin

■ 売上高当期純利益率
 Profit margin

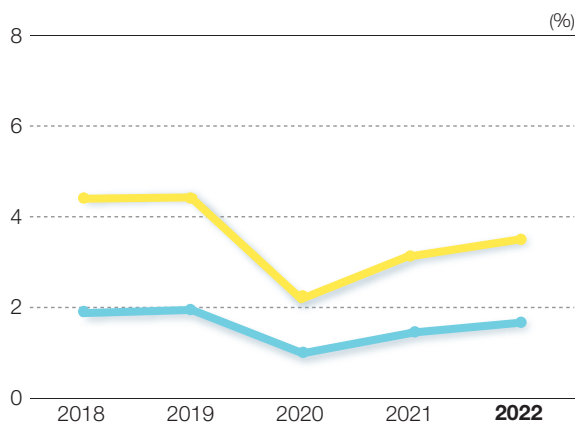


収益性の指標

Profitability

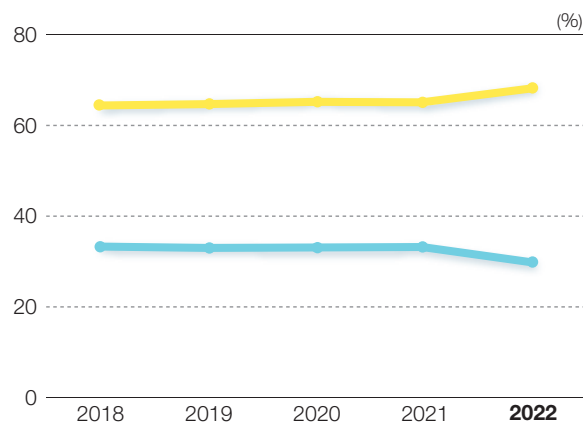
■ 自己資本利益率 (ROE)
 Return on equity (ROE)

■ 総資産利益率 (ROA)
 Return on assets (ROA)



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

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



各表示年の12月31日に終了した年度	Years Ended December 31	2018	2019	2020	2021	2022
従業員数 (人)	Number of employees	28,363	28,724	29,243	32,527	32,210
従業員1人当たりの営業利益 (円)	Operating income per employee (Yen)	¥858,272	¥864,249	¥596,331	¥564,440	¥684,041
売上高総利益率 (%)	Gross profit margin (%)	35.64%	35.32%	34.85%	34.93%	31.90%
売上高営業利益率 (%)	Operating margin (%)	2.30	2.34	1.72	1.74	2.05
売上高経常利益率 (%)	Ordinary income margin (%)	2.51	2.60	1.94	2.03	2.43
売上高当期純利益率 (%)	Profit margin (%)	1.28	1.31	0.69	0.99	1.15
自己資本利益率 (ROE)* ¹ (%)	Return on equity (ROE) ⁽¹⁾ (%)	4.30	4.33	2.12	3.08	3.50
総資産利益率 (ROA)* ² (%)	Return on assets (ROA) ⁽²⁾ (%)	1.83	1.90	0.96	1.41	1.63
売上高原価率 (%)	Ratio of cost of sales to net sales (%)	64.4	64.7	65.2	65.1	68.1
売上高販管費比率 (%)	Ratio of selling, general and administrative expenses to net sales (%)	33.3	33.0	33.1	33.2	29.9

* 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

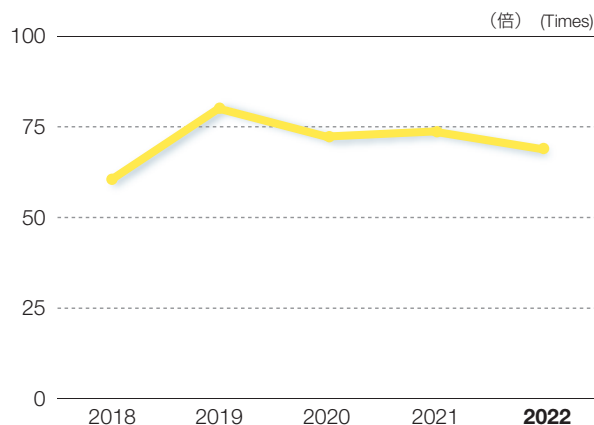
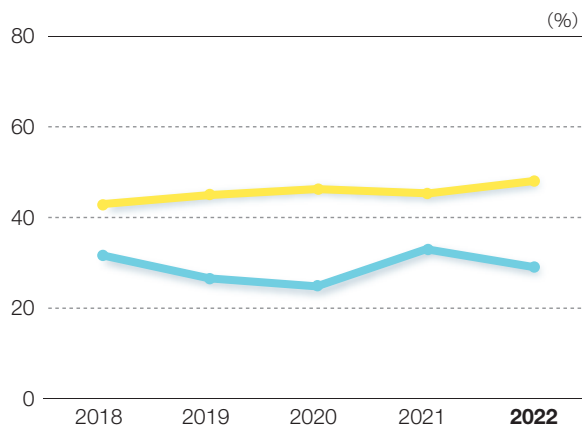
(2) ROA = Profit attributable to owners of parent ÷ Average total assets × 100

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

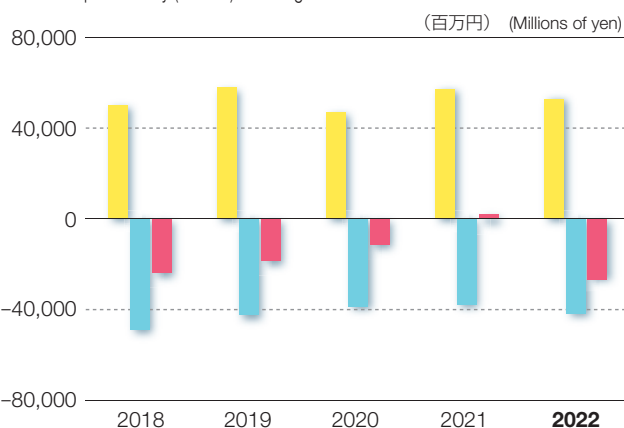


キャッシュ・フロー
Cash Flows

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

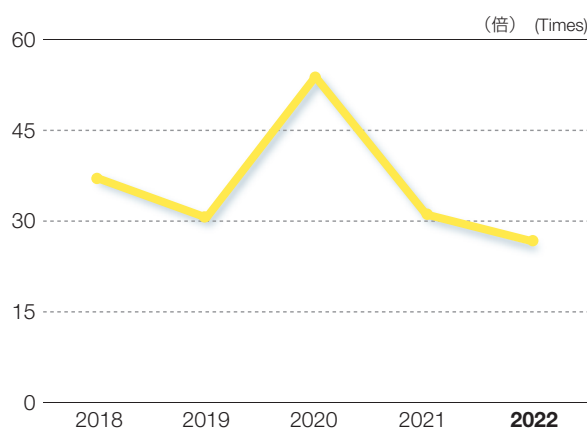
投資活動によるキャッシュ・フロー
Net cash used in investing activities

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



株式評価の指標
Financial Indicators

株価収益率
Price-earnings ratio



各表示年の12月31日に終了した年度	Years Ended December 31	2018	2019	2020	2021	2022
自己資本比率 (%)	Equity ratio (%)	42.94%	44.94%	46.26%	45.23%	47.98%
デット・エクイティ・レシオ*1 (%)	Debt-to-equity ratio ⁽¹⁾ (%)	31.69	26.58	24.82	32.94	29.15
インタレスト・カバレッジ・レシオ*2 (倍)	Interest coverage ratio ⁽²⁾ (Times)	60.38	80.01	72.30	73.69	68.90
営業活動によるキャッシュ・フロー	Net cash provided by operating activities	¥ 49,947	¥ 57,880	¥ 47,157	¥ 57,071	¥ 52,773
投資活動によるキャッシュ・フロー	Net cash used in investing activities	(49,005)	(42,173)	(38,623)	(37,790)	(41,984)
財務活動によるキャッシュ・フロー	Net cash provided by (used in) financing activities	(23,708)	(18,466)	(11,585)	2,070	(26,695)
株価収益率 (倍)	Price-earnings ratio (Times)	37.09	30.57	53.87	31.44	26.63

* 1 デット・エクイティ・レシオ=有利子負債÷株主資本×100

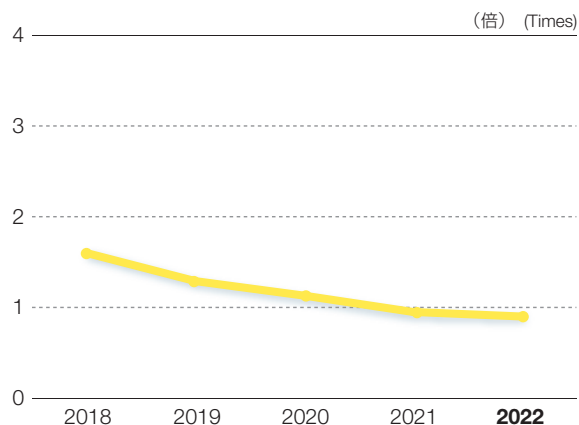
(1) Debt-to-equity ratio = Interest-bearing debt ÷ Total stockholders' equity × 100

* 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

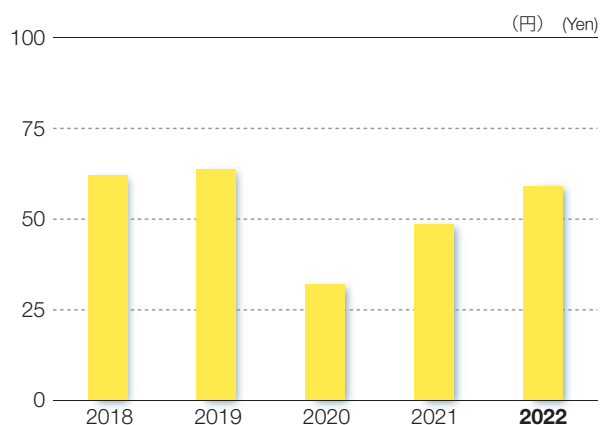
(2) Interest coverage ratio = Net cash provided by operating activities ÷ Interest paid

株式評価の指標 Financial Indicators

■ 株価純資産倍率
Price-book value ratio

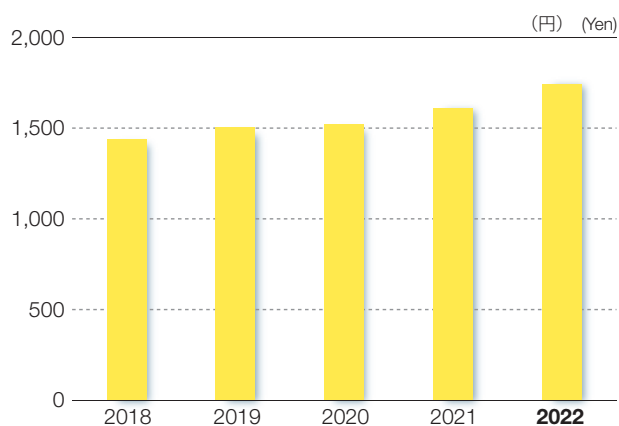


■ 1株当たり当期純利益
Profit per share



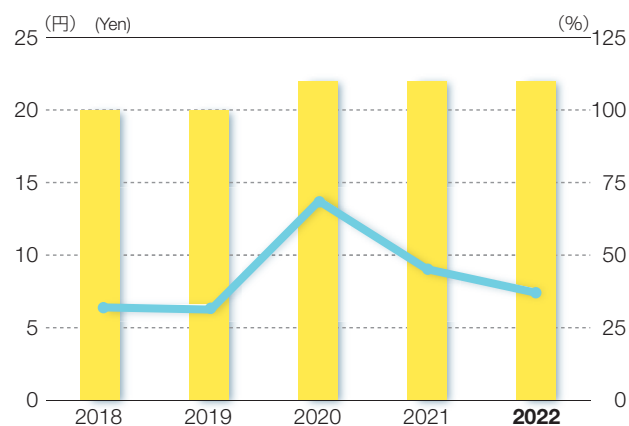
株式評価の指標 Financial Indicators

■ 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

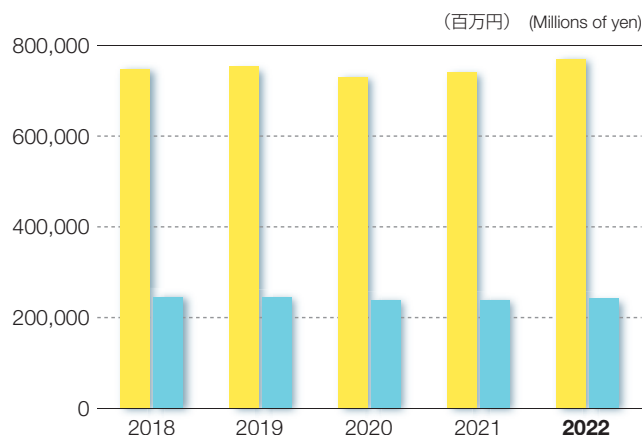


各表示年の12月31日に終了した年度 Years Ended December 31		2018	2019	2020	2021	2022
株価純資産倍率 (倍)	Price-book value ratio (Times)	1.60	1.29	1.13	0.95	0.90
1株当たり当期純利益 (円)	Profit per share (Yen)	¥ 62.17	¥ 63.75	¥ 32.00	¥ 48.60	¥ 59.10
1株当たり純資産 (円)	Net assets per share (Yen)	1,439.72	1,505.37	1,520.24	1,609.57	1,743.42
1株当たり配当額 (円)	Cash dividends per share (Yen)	20.00	20.00	22.00	22.00	22.00
配当性向 (%)	Dividend payout ratio (%)	32.17%	31.37%	68.75%	45.27%	37.22%

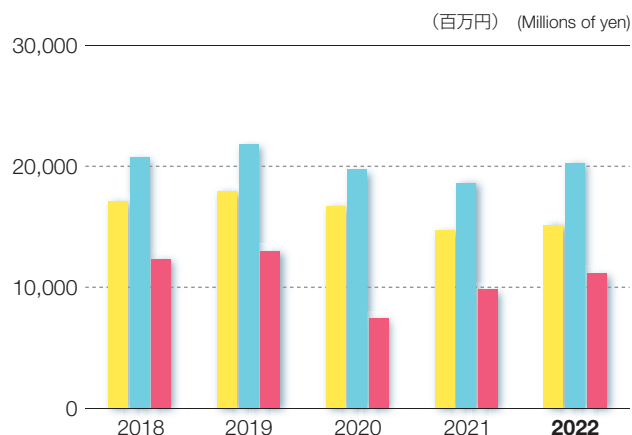
売上高・利益の推移

Sales & Profits

売上高 Net sales
売上総利益 Gross profit



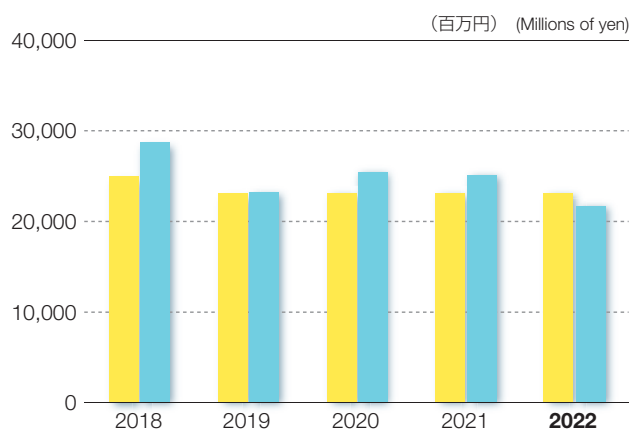
営業利益 Operating income
経常利益 Ordinary income
当期純利益 Profit



減価償却費・設備投資額の推移

Depreciation and Amortization & Capital Investment

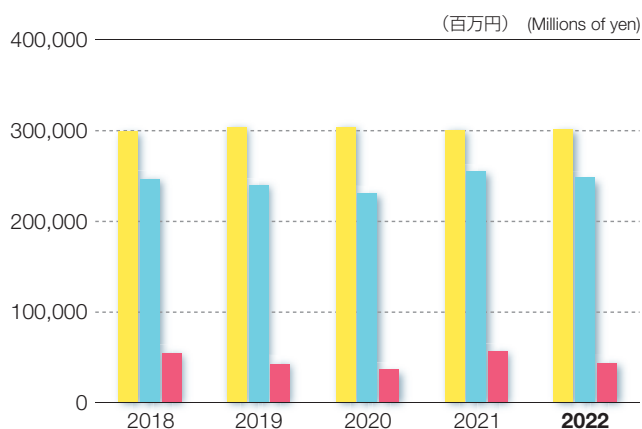
減価償却費 Depreciation and amortization
設備投資額 Capital investment



自己資本・負債の推移

Total Stockholders' Equity & Liability

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

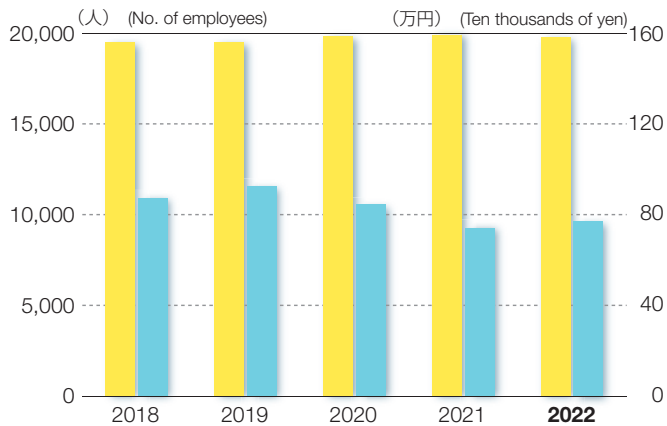


各表示年の12月31日に終了した年度 Years Ended December 31		2018	2019	2020	2021	2022
売上高	Net sales	¥748,319	¥753,733	¥730,270	¥741,371	¥768,695
売上総利益	Gross profit	245,563	244,223	238,036	239,062	242,681
営業利益	Operating income	17,088	17,977	16,734	14,750	15,169
経常利益	Ordinary income	20,739	21,805	19,775	18,622	20,233
当期純利益	Profit	12,331	13,013	7,488	9,821	11,134
減価償却費	Depreciation and amortization	24,969	23,070	23,112	23,143	23,130
設備投資額	Capital investment	28,725	23,225	25,426	25,120	21,701
自己資本	Total stockholders' equity	299,159	304,167	303,789	300,811	301,239
負債総額	Total liabilities	246,423	239,257	230,721	255,663	248,344
有利子負債	Interest-bearing debt	54,674	42,583	37,411	57,081	44,044

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

■ 従業員数
Number of employees

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



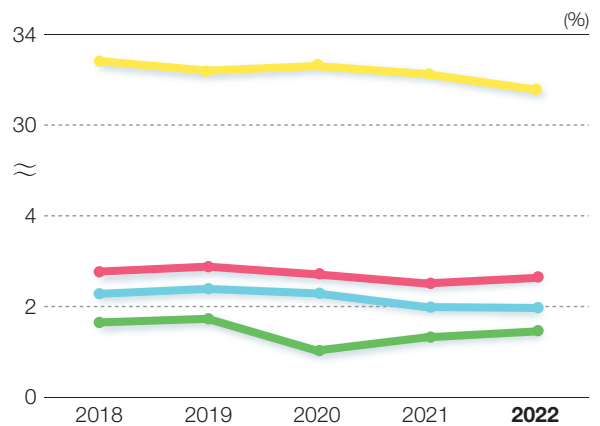
収益性の指標 Profitability

■ 売上高総利益率
Gross profit margin

■ 売上高営業利益率
Operating margin

■ 売上高経常利益率
Ordinary income margin

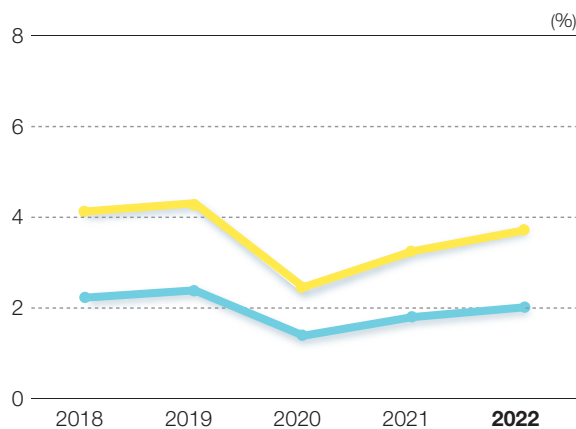
■ 売上高当期純利益率
Profit margin



収益性の指標 Profitability

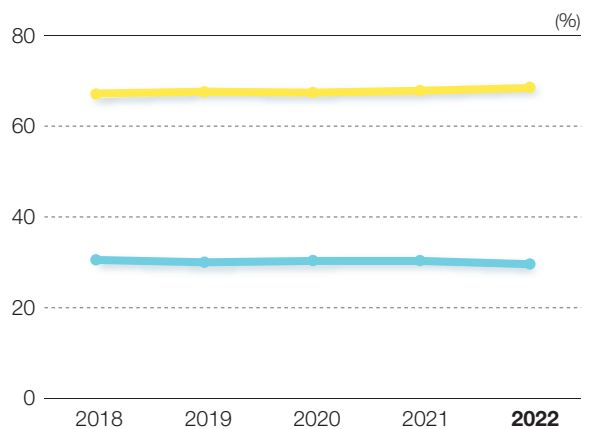
■ 自己資本利益率(ROE)
Return on equity (ROE)

■ 総資産利益率(ROA)
Return on assets (ROA)



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

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



各表示年の12月31日に終了した年度 Years Ended December 31		2018	2019	2020	2021	2022
従業員数 (人)	Number of employees	19,478	19,490	19,832	19,985	19,750
従業員1人当たりの営業利益 (円)	Operating income per employee (Yen)	¥877,306	¥922,400	¥843,792	¥738,059	¥768,061
売上高総利益率 (%)	Gross profit margin (%)	32.82%	32.40%	32.60%	32.25%	31.57%
売上高営業利益率 (%)	Operating margin (%)	2.28	2.39	2.29	1.99	1.97
売上高経常利益率 (%)	Ordinary income margin (%)	2.77	2.89	2.71	2.51	2.63
売上高当期純利益率 (%)	Profit margin (%)	1.65	1.73	1.03	1.32	1.45
自己資本利益率(ROE)*1(%)	Return on equity (ROE) ⁽¹⁾ (%)	4.13	4.31	2.46	3.25	3.70
総資産利益率(ROA)*2(%)	Return on assets (ROA) ⁽²⁾ (%)	2.23	2.39	1.39	1.80	2.01
売上高原価率 (%)	Ratio of cost of sales to net sales (%)	67.2	67.6	67.4	67.8	68.4
売上高販管費比率 (%)	Ratio of selling, general and administrative expenses to net sales (%)	30.5	30.0	30.3	30.3	29.6

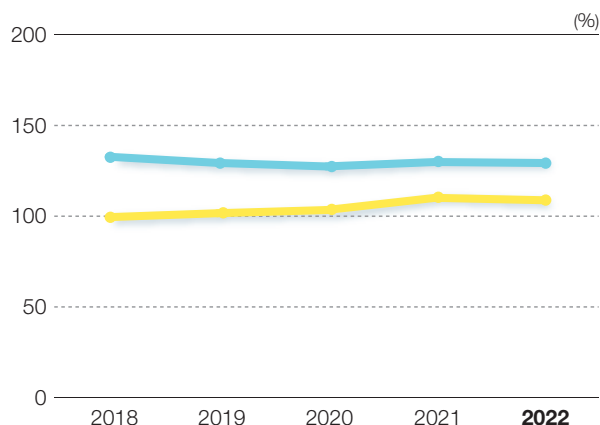
* 1 ROE = 当期純利益 ÷ 純資産合計 (期首・期末平均) × 100
* 2 ROA = 当期純利益 ÷ 資産合計 (期首・期末平均) × 100

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

安定性の指標
Financial Stability

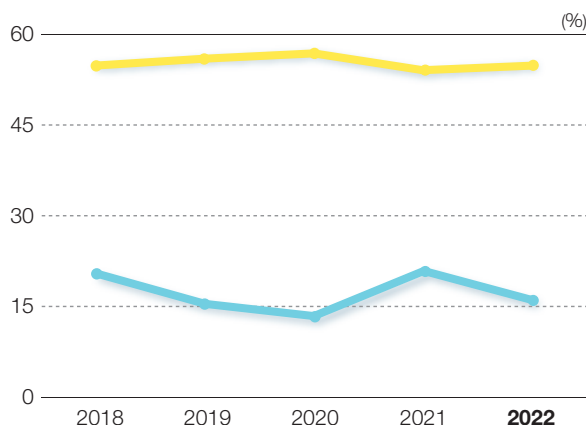
■ 流動比率
Current ratio

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



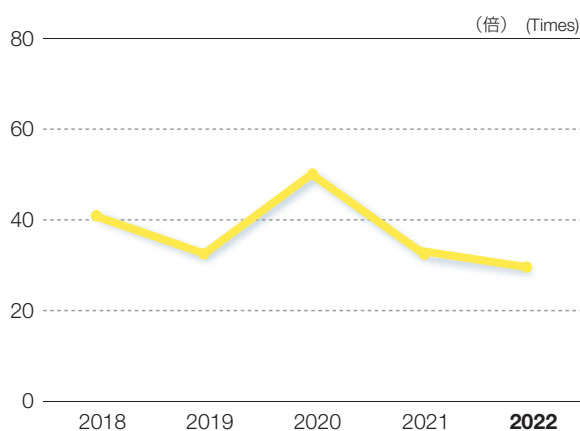
■ 自己資本比率
Equity ratio

■ デット・エクイティ・レシオ
Debt-to-equity ratio

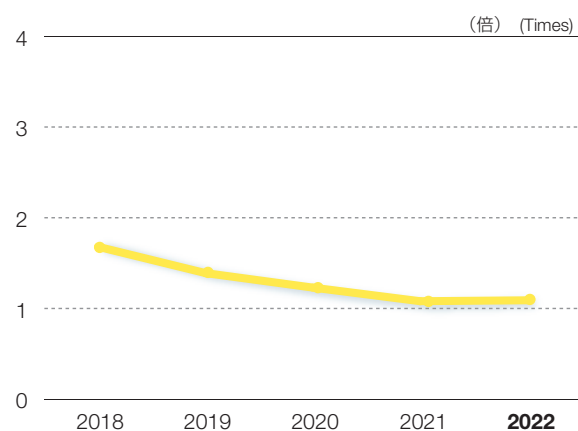


株式評価の指標
Financial Indicators

■ 株価収益率
Price-earnings ratio



■ 株価純資産倍率
Price-book value ratio



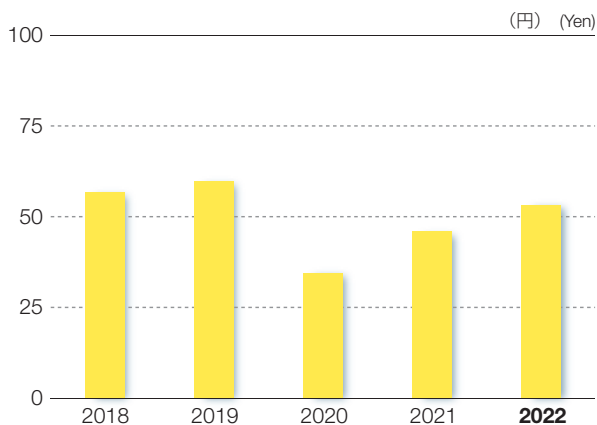
各表示年の12月31日に終了した年度	Years Ended December 31	2018	2019	2020	2021	2022
流動比率 (%)	Current ratio (%)	99.47%	101.64%	103.40%	110.12%	108.79%
固定比率 (%)	Ratio of total fixed assets to total stockholders' equity (%)	132.77	129.37	127.42	129.86	129.31
自己資本比率 (%)	Equity ratio (%)	54.83	55.97	56.84	54.06	54.81
デット・エクイティ・レシオ* (%)	Debt-to-equity ratio* (%)	20.46	15.43	13.41	20.80	16.08
株価収益率 (倍)	Price-earnings ratio (Times)	40.71	32.56	50.05	33.22	29.58
株価純資産倍率 (倍)	Price-book value ratio (Times)	1.68	1.39	1.23	1.08	1.09

* デット・エクイティ・レシオ = 有利子負債 ÷ 株主資本 × 100

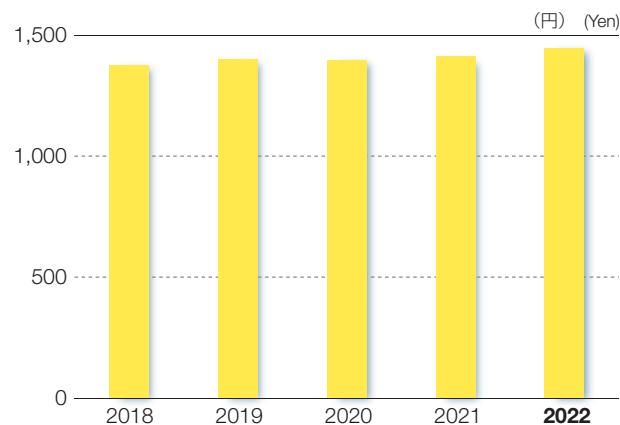
* Debt-to-equity ratio = Interest-bearing debt ÷ Total stockholders' equity × 100

株式評価の指標 Financial Indicators

■ 1株当たり当期純利益
Profit per share



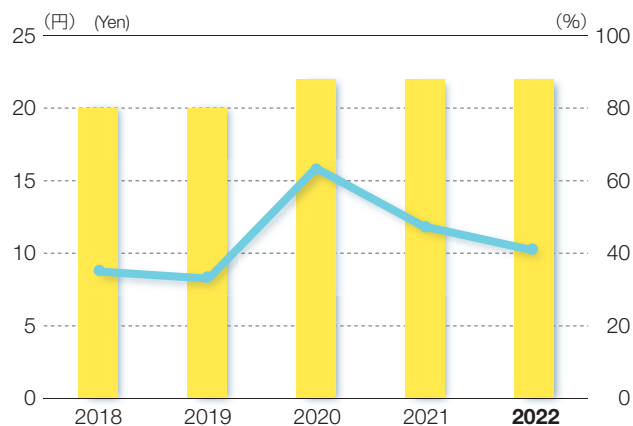
■ 1株当たり純資産
Net assets per share



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



		(円、%) (Yen, %)				
各表示年の12月31日に終了した年度	Years Ended December 31	2018	2019	2020	2021	2022
1株当たり当期純利益 (円)	Profit per share (Yen)	¥ 56.64	¥ 59.86	¥ 34.45	¥ 46.00	¥ 53.21
1株当たり純資産 (円)	Net assets per share (Yen)	1,376.13	1,399.17	1,397.43	1,413.35	1,443.86
1株当たり配当額 (円)	Cash dividends per share (Yen)	20.00	20.00	22.00	22.00	22.00
配当性向 (%)	Dividend payout ratio (%)	35.31%	33.41%	63.86%	47.83%	41.35%

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	2018	2019	2020	2021	2022
資産の部 Assets					
流動資産 Current assets:					
現金及び預金 Cash and deposits	¥109,638	¥111,112	¥108,588	¥138,143	¥125,184
受取手形及び売掛金 Notes and accounts receivable	112,166	114,559	112,639	114,588	—
受取手形 Notes receivable	—	—	—	—	184
売掛金 Accounts receivable	—	—	—	—	123,520
商品及び製品 Merchandise and finished goods	11,364	12,178	11,966	12,034	13,254
仕掛品 Work in process	618	653	788	718	922
原材料及び貯蔵品 Raw materials and supplies	9,962	10,978	10,442	11,793	13,952
その他 Other current assets	13,235	12,697	12,212	13,093	14,690
貸倒引当金 Allowance for doubtful accounts	(375)	(342)	(382)	(387)	(388)
流動資産合計 Total current assets	256,609	261,839	256,255	289,984	291,321
固定資産 Fixed assets:					
有形固定資産 Tangible fixed assets:					
建物及び構築物 Buildings and structures	380,929	386,532	390,037	406,315	416,940
減価償却累計額 Accumulated depreciation	(276,694)	(281,357)	(286,569)	(297,389)	(304,580)
建物及び構築物(純額) Buildings and structures, net	104,235	105,175	103,467	108,925	112,360
機械装置及び運搬具 Machinery, equipment and vehicles	497,826	513,883	521,328	540,592	557,718
減価償却累計額 Accumulated depreciation	(411,523)	(425,345)	(436,800)	(453,690)	(469,382)
機械装置及び運搬具(純額) Machinery, equipment and vehicles, net	86,303	88,538	84,528	86,902	88,336
工具、器具及び備品 Tools, furniture and fixtures	33,218	35,475	36,767	39,220	40,826
減価償却累計額 Accumulated depreciation	(25,744)	(26,917)	(28,405)	(31,588)	(33,197)
工具、器具及び備品(純額) Tools, furniture and fixtures, net	7,474	8,557	8,362	7,631	7,628
土地 Land	109,061	109,752	110,593	113,331	114,813
リース資産 Lease assets	13,477	10,496	10,238	17,436	19,872
減価償却累計額 Accumulated depreciation	(8,921)	(6,573)	(6,315)	(10,656)	(12,933)
リース資産(純額) Lease assets, net	4,556	3,923	3,923	6,779	6,939
建設仮勘定 Construction in progress	3,063	1,536	4,697	4,957	2,307
有形固定資産合計 Total tangible fixed assets	314,694	317,483	315,572	328,527	332,385
無形固定資産 Intangible fixed assets:					
のれん Goodwill	9,670	13,658	12,030	10,764	10,518
その他 Other fixed assets	8,003	8,765	9,451	11,494	12,847
無形固定資産合計 Total intangible fixed assets	17,674	22,424	21,481	22,258	23,365
投資その他の資産 Investments and other assets:					
投資有価証券 Investment securities	84,391	72,361	68,442	65,219	65,876
長期貸付金 Long-term loans receivable	758	836	824	877	812
退職給付に係る資産 Net defined benefit asset	480	594	378	457	490
繰延税金資産 Deferred tax assets	25,460	24,973	25,409	22,309	16,129
その他 Other investments and other assets	31,588	30,479	28,747	30,243	29,866
貸倒引当金 Allowance for doubtful accounts	(2,778)	(2,843)	(2,668)	(2,525)	(2,217)
投資その他の資産合計 Total investments and other assets	139,900	126,401	121,134	116,581	110,958
固定資産合計 Total fixed assets	472,268	466,309	458,188	467,367	466,709
資産合計 Total assets	¥728,878	¥728,149	¥714,443	¥757,352	¥758,031

	2018	2019	2020	2021	2022
負債の部 Liabilities					
流動負債 Current liabilities:					
支払手形及び買掛金 Notes and accounts payable	¥ 78,888	¥ 78,805	¥ 75,466	¥ 76,414	¥ 83,496
短期借入金 Short-term loans payable	54,241	49,293	50,716	60,913	55,795
リース債務 Lease obligations	1,738	1,598	1,499	2,942	3,159
未払法人税等 Accrued income tax	4,836	6,817	6,179	5,793	6,273
未払費用 Accrued expenses	39,772	40,756	40,079	41,634	39,079
賞与引当金 Allowance for employees' bonuses	4,361	4,437	4,571	4,952	5,186
販売促進引当金 Reserve for sales promotion expenses	1,136	1,117	1,232	1,238	—
店舗閉鎖損失引当金 Allowance for loss on store closure	8	0	—	37	47
資産除去債務 Asset retirement obligations	98	40	1	16	29
その他 Other current liabilities	39,065	41,204	37,214	41,342	44,272
流動負債合計 Total current liabilities	224,147	224,073	216,962	235,286	237,341
固定負債 Long-term liabilities:					
社債 Bonds	230	90	—	—	—
長期借入金 Long-term loans payable	29,662	22,904	16,601	29,172	22,779
リース債務 Lease obligations	3,163	2,768	2,879	4,831	4,476
役員退職慰労引当金 Reserve for retirement benefits for directors and corporate auditors	3,695	3,818	4,072	4,212	4,795
債務保証損失引当金 Reserve for loss on guarantees	—	—	—	33	33
環境対策引当金 Provision for environmental measures	37	20	1	—	—
退職給付に係る負債 Net defined benefit liability	113,385	104,646	100,222	89,943	68,598
資産除去債務 Asset retirement obligations	4,487	4,600	4,744	5,043	4,977
その他 Other long-term liabilities	7,514	6,809	6,575	6,611	7,131
固定負債合計 Total long-term liabilities	162,177	145,658	135,098	139,848	112,791
負債合計 Total liabilities	386,324	369,732	352,060	375,135	350,133
純資産の部 Net assets					
株主資本 Stockholders' equity:					
資本金 Common stock	11,014	11,014	11,014	11,014	11,014
資本剰余金 Capital surplus	9,667	9,667	9,660	9,633	9,632
利益剰余金 Earned surplus	285,422	296,642	299,251	310,080	317,816
自己株式 Treasury stock	(5,241)	(5,241)	(5,241)	(14,817)	(21,891)
株主資本合計 Total stockholders' equity	300,862	312,082	314,684	315,910	316,572
その他の包括利益累計額 Accumulated other comprehensive income:					
その他有価証券評価差額金 Net unrealized holding losses on available-for-sale securities	32,416	28,652	25,168	26,780	27,838
繰延ヘッジ損益 Deferred gains or losses on hedges	—	—	—	0	(14)
土地再評価差額金 Revaluation reserve for land	99	99	99	99	99
為替換算調整勘定 Foreign currency translation adjustments	(149)	60	91	987	5,635
退職給付に係る調整累計額 Remeasurements of defined benefit plans	(20,245)	(13,639)	(9,556)	(1,204)	13,607
その他の包括利益累計額合計 Total accumulated other comprehensive income	12,120	15,171	15,802	26,663	47,166
非支配株主持分 Non-controlling interests	29,570	31,162	31,896	39,643	44,158
純資産合計 Total net assets	342,553	358,416	362,383	382,217	407,897
負債純資産合計 Total liabilities and net assets	¥728,878	¥728,149	¥714,443	¥757,352	¥758,031

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	2018	2019	2020	2021	2022
売上高 Net sales	¥1,059,442	¥1,061,152	¥1,014,741	¥1,052,972	¥1,077,009
売上原価 Cost of sales	681,877	686,356	661,123	685,116	733,401
売上総利益 Gross profit	377,564	374,795	353,618	367,855	343,607
販売費及び一般管理費 Selling, general and administrative expenses	353,221	349,970	336,180	349,496	321,574
営業利益 Operating income	24,343	24,824	17,438	18,359	22,032
営業外収益 Nonoperating income	3,778	4,214	3,921	4,624	5,615
受取利息 Interest income	90	86	107	149	122
受取配当金 Dividend income	1,145	1,213	1,210	1,292	1,383
固定資産賃貸収入 Income from lease of fixed assets	807	902	917	892	992
持分法による投資利益 Equity in earnings of affiliates	304	368	402	510	585
為替差益 Foreign exchange gains	—	—	—	546	879
雑収入 Other nonoperating income	1,431	1,643	1,283	1,232	1,652
営業外費用 Nonoperating expenses	1,492	1,417	1,625	1,601	1,520
支払利息 Interest expense	818	716	653	787	752
固定資産賃貸費用 Rent expenses on fixed assets	327	336	337	315	327
為替差損 Foreign exchange losses	80	75	240	—	—
雑損失 Other nonoperating expenses	266	288	394	498	441
経常利益 Ordinary income	26,629	27,621	19,734	21,382	26,127
特別利益 Extraordinary gains	428	141	273	2,430	900
固定資産売却益 Gain on sales of fixed assets	322	89	85	100	108
助成金収入 Subsidy income	—	—	113	2,329	591
投資有価証券売却益 Gain on sales of investment securities	—	0	69	—	—
補助金収入 Subsidy income	—	37	—	—	168
保険収入 Insurance income	72	—	—	—	—
その他 Other	32	13	5	1	31
特別損失 Extraordinary losses	3,434	4,417	3,601	3,857	3,808
固定資産除売却損 Loss on sales and disposal of fixed assets	1,711	1,991	1,630	1,375	1,617
減損損失 Impairment loss	541	1,477	1,276	1,827	1,449
臨時休業等関連損失 Loss on temporary closure, etc.	—	—	456	94	—
その他 Other	1,180	948	237	559	742
税金等調整前当期純利益 Income before income taxes	23,623	23,345	16,406	19,955	23,218
法人税、住民税及び事業税 Corporate tax, residential and enterprise taxes	8,632	9,835	9,160	8,786	9,275
法人税等調整額 Income tax adjustment	479	(1,304)	(737)	(1,311)	(546)
法人税等合計 Total income taxes	9,111	8,531	8,423	7,475	8,728
当期純利益 Profit	14,511	14,813	7,983	12,480	14,490
非支配株主に帰属する当期純利益 Profit attributable to non-controlling interests	976	955	1,026	2,102	2,121
親会社株主に帰属する当期純利益 Profit attributable to owners of parent	¥ 13,534	¥ 13,858	¥ 6,956	¥ 10,378	¥ 12,368

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	2018	2019	2020	2021	2022
当期純利益 Profit	¥14,511	¥14,813	¥ 7,983	¥12,480	¥14,490
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	(1,526)	(3,746)	(3,480)	1,606	1,077
為替換算調整勘定 Foreign currency translation adjustment	(355)	147	85	1,441	6,054
退職給付に係る調整額 Remeasurements of defined benefit plans	(6,017)	6,786	4,169	8,459	15,037
持分法適用会社に対する持分相当額 Share of other comprehensive income of associates accounted for using equity method	12	(18)	13	24	(30)
その他の包括利益合計 Total other comprehensive income	(7,887)	3,169	788	11,531	22,138
包括利益 Comprehensive income	6,624	17,983	8,771	24,012	36,628
(内訳) Comprehensive income attributable to					
親会社株主に係る包括利益 Owners of parent	6,211	16,909	7,586	21,239	32,871
非支配株主に係る包括利益 Non-controlling interests	412	1,073	1,184	2,772	3,757

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	2018	2019	2020	2021	2022
営業活動によるキャッシュ・フロー Cash flows from operating activities:					
税金等調整前当期純利益 Income before income taxes	¥ 23,623	¥ 23,345	¥ 16,406	¥ 19,955	¥ 23,218
減価償却費 Depreciation and amortization	38,215	37,188	37,420	38,997	39,436
減損損失 Impairment loss	541	1,477	1,276	1,827	1,449
災害損失 Loss on disaster	703	258	11	179	235
臨時休業等関連損失 Loss on temporary closure, etc.	—	—	456	94	6
のれん償却額 Amortization of goodwill	1,216	1,532	1,526	1,619	1,641
貸倒引当金の増減額(減少) (Decrease) increase in allowance for doubtful accounts	(27)	(2)	(133)	(144)	(335)
賞与引当金の増減額(減少) (Decrease) increase in allowance for employees' bonuses	1	66	133	56	144
退職給付に係る負債の増減額(減少) (Decrease) increase in net defined benefit liability	(71)	566	1,861	1,300	145
役員退職慰労引当金の増減額(減少) (Decrease) increase in reserve for retirement benefits for directors and corporate auditors	(396)	97	253	139	510
受取利息及び受取配当金 Interest and dividend income	(1,235)	(1,300)	(1,317)	(1,442)	(1,505)
持分法適用会社からの配当金の受取額 Proceeds from dividend income from associates accounted for using equity method	170	149	128	170	134
支払利息 Interest expense	818	716	653	787	752
為替差損益(益) Foreign exchange losses (gains)	—	—	—	(546)	(879)
補助金収入 Subsidy income	—	(37)	—	—	(168)
投資有価証券売却損益(益) Loss (gain) on sales of investment securities	(25)	80	(65)	—	(15)
助成金収入 Subsidy income	—	—	(113)	(2,329)	(591)
持分法による投資損益(益) Equity in (earnings) losses of affiliates	(304)	(368)	(402)	(510)	(585)
固定資産除売却損益(益) Loss (gain) on sales and retirement of fixed assets	1,388	1,901	1,545	1,275	1,508
保険収入 Insurance income	(72)	—	—	—	—
投資有価証券評価損益(益) Loss (gain) on valuation of investment securities	36	0	47	37	305
関係会社株式評価損 Loss on valuation of stocks of subsidiaries and affiliates	—	—	—	145	—
売上債権の増減額(増加) Decrease (increase) in trade receivables	(464)	(899)	2,413	(1,159)	(7,204)
たな卸資産の増減額(増加) Decrease (increase) in inventories	(64)	(1,679)	593	(759)	(3,255)
仕入債務の増減額(減少) (Decrease) increase in accounts payable	(658)	(1,087)	(3,276)	(238)	5,467
未払消費税等の増減額(減少) (Decrease) increase in accrued consumption tax	(2,093)	1,508	(3,117)	1,648	498
その他 Other	268	1,241	169	2,070	(1,234)
小計 Total	61,569	64,755	56,470	63,175	59,679
利息及び配当金の受取額 Interest and dividends received	1,236	1,299	1,318	1,442	1,506
利息の支払額 Interest paid	(827)	(723)	(652)	(774)	(765)
法人税等の支払額 Income taxes paid	(11,911)	(7,460)	(9,678)	(8,779)	(8,286)
助成金の受取額 Subsidies received	—	—	111	2,177	744
その他 Other	(119)	9	(411)	(171)	(104)
営業活動によるキャッシュ・フロー Net cash provided by operating activities	49,947	57,880	47,157	57,071	52,773
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	246	(1,812)	(503)	1,492	(862)
有形固定資産の取得による支出 Payments for purchase of tangible fixed assets	(46,319)	(35,798)	(34,566)	(36,599)	(36,744)
有形固定資産の売却による収入 Proceeds from sales of tangible fixed assets	418	101	160	134	124
無形固定資産の取得による支出 Payments for purchase of intangible fixed assets	(2,163)	(2,582)	(2,436)	(2,100)	(3,824)
投資有価証券の取得による支出 Payments for purchase of investment securities	(158)	(1,103)	(972)	(30)	(33)
投資有価証券の売却による収入 Proceeds from sales of investment securities	72	172	211	0	18
賃貸固定資産の取得による支出 Payments for purchase of fixed lease assets	(105)	(334)	(7)	(1)	(38)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入 Proceeds from purchase of shares of subsidiaries resulting in change in scope of consolidation	—	—	—	—	448
貸付けによる支出 Payments for loans	(2)	(0)	(81)	(47)	(29)
貸付金の回収による収入 Proceeds from collection of loans	77	59	65	41	38
その他 Other	(1,072)	(875)	(492)	(681)	(1,083)
投資活動によるキャッシュ・フロー Net cash used in investing activities	(49,005)	(42,173)	(38,623)	(37,790)	(41,984)
財務活動によるキャッシュ・フロー Cash flows from financing activities:					
短期借入金の増減額(減少) (Decrease) increase in short-term loans payable	(26)	876	1,720	2,155	(109)
リース債務の返済による支出 Repayment of lease obligations	(2,268)	(1,849)	(1,774)	(3,549)	(2,543)
長期借入れによる収入 Proceeds from long-term loans payable	4,900	4,105	3,600	29,714	5,107
長期借入金の返済による支出 Repayment of long-term loans payable	(16,371)	(16,669)	(10,194)	(11,229)	(16,759)
社債の償還による支出 Payments for redemption of bonds	(140)	(140)	(140)	(90)	—
自己株式の取得による支出 Payments for purchase of treasury stock	(4,343)	(0)	(0)	(9,576)	(7,073)
自己株式の売却による収入 Proceeds from sales of treasury stock	—	—	—	0	—
配当金の支払額 Dividends paid	(5,036)	(4,339)	(4,338)	(4,772)	(4,670)
非支配株主への配当金の支払額 Dividends paid to non-controlling interests	(423)	(448)	(364)	(410)	(646)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出 Payments for purchase of stocks of subsidiaries that do not result in change in scope of consolidation	—	—	(93)	(170)	—
財務活動によるキャッシュ・フロー Net cash provided by (used in) financing activities	(23,708)	(18,466)	(11,585)	2,070	(26,695)
現金及び現金同等物に係る換算差額 Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents	(64)	(121)	(22)	927	1,970
現金及び現金同等物の増減額(減少) Net (decrease) increase in cash and cash equivalents	(22,830)	(2,880)	(3,073)	22,279	(13,936)
現金及び現金同等物の期首残高 Cash and cash equivalents at beginning of period	129,253	106,423	105,916	102,842	133,495
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	—	2,372	—	8,373	—
現金及び現金同等物の期末残高 Cash and cash equivalents at end of period	¥106,423	¥105,916	¥102,842	¥133,495	¥119,559

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	2018	2019	2020	2021	2022
資産の部 Assets					
流動資産 Current assets:					
現金及び預金 Cash and deposits	¥ 50,956	¥ 52,226	¥ 50,890	¥ 68,146	¥ 54,571
受取手形 Notes receivable—trade	14	14	14	13	12
売掛金 Accounts receivable—trade	77,256	78,154	77,207	77,341	82,095
商品及び製品 Merchandise and finished goods	5,065	5,001	5,216	5,521	5,681
仕掛品 Work in progress	90	85	106	108	132
原材料及び貯蔵品 Raw materials and supplies	4,866	5,206	4,823	5,050	5,950
前払費用 Prepaid expenses	1,585	1,610	1,514	1,581	1,595
短期貸付金 Short-term loans	356	304	363	452	775
未収入金 Accounts due	5,027	5,148	5,423	5,972	7,248
その他 Other current assets	3,243	2,227	1,917	1,740	2,108
貸倒引当金 Allowance for doubtful accounts	(64)	(51)	(55)	(83)	(125)
流動資産合計 Total current assets	148,397	149,929	147,421	165,847	160,045
固定資産 Fixed assets:					
有形固定資産 Tangible fixed assets:					
建物 Buildings	66,072	65,168	63,634	64,925	63,597
構築物 Structures	4,657	4,621	4,440	4,550	4,442
機械及び装置 Machinery and equipment	49,179	48,437	47,016	48,327	46,380
車両運搬具 Vehicles and delivery equipment	4,042	4,113	3,965	3,676	3,642
工具、器具及び備品 Tools, furniture and fixtures	6,063	7,029	6,892	5,902	5,816
土地 Land	78,485	78,482	78,996	78,969	78,901
リース資産 Lease assets	1,350	865	1,341	2,242	1,738
建設仮勘定 Construction in progress	962	546	2,635	473	653
有形固定資産合計 Total tangible fixed assets	210,813	209,264	208,922	209,067	205,172
無形固定資産 Intangible fixed assets:					
借地権 Leaseholds	521	521	514	523	518
ソフトウェア Software	2,494	3,252	4,361	5,090	6,734
リース資産 Lease assets	—	—	199	268	200
その他 Other intangible fixed assets	349	355	340	326	135
無形固定資産合計 Total intangible fixed assets	3,365	4,129	5,416	6,209	7,589
投資その他の資産 Investments and other assets:					
投資有価証券 Investment securities	61,266	55,811	50,648	52,886	54,104
関係会社株式 Investments in affiliated companies	84,172	85,200	82,578	82,603	82,603
関係会社長期貸付金 Long-term loans to affiliated companies	4,226	4,678	4,940	6,062	7,056
長期前払費用 Long-term prepaid expenses	1,499	1,483	1,251	1,281	1,205
繰延税金資産 Deferred tax assets	10,849	12,739	14,962	14,969	14,814
賃貸固定資産 Fixed lease assets	8,212	8,258	8,312	8,014	7,872
敷金 Real estate rental deposits	8,825	8,539	8,185	8,181	7,968
差入保証金 Guarantee deposits	3,239	2,833	2,507	2,178	1,868
その他 Other investments and other assets	3,581	3,556	3,333	3,244	2,936
貸倒引当金 Allowance for doubtful accounts	(2,865)	(2,998)	(3,969)	(4,073)	(3,653)
投資その他の資産合計 Total investments and other assets	183,006	180,102	172,750	175,349	176,775
固定資産合計 Total fixed assets	397,184	393,496	387,089	390,626	389,538
資産合計 Total assets	¥545,582	¥543,425	¥534,510	¥556,474	¥549,583

	2018	2019	2020	2021	2022
負債の部 Liabilities					
流動負債 Current liabilities:					
支払手形 Notes payable—trade	¥ 686	¥ 140	¥ 127	¥ 3	¥ —
電子記録債務 Electronically recorded obligations—operating	2,051	2,700	2,671	2,548	1,800
買掛金 Accounts payable—trade	55,224	54,941	52,342	52,562	55,680
短期借入金 Short-term loans payable	17,550	17,550	17,550	17,350	17,350
1年内返済予定の長期借入金 Current portion of long-term debt	11,632	6,016	6,016	12,322	5,752
リース債務 Lease obligations	577	351	450	606	571
未払金 Other payables	3,964	4,313	4,143	3,747	5,159
未払法人税等 Accrued income tax	2,975	4,510	4,220	3,623	4,074
未払消費税等 Accrued consumption tax	2,679	4,419	1,781	2,991	3,968
未払費用 Accrued expenses	29,045	30,219	30,388	30,745	28,389
預り金 Deposits payable	9,106	8,383	8,466	8,047	7,063
賞与引当金 Allowance for employees' bonuses	3,154	3,234	3,395	3,379	3,332
資産除去債務 Asset retirement obligations	98	40	1	16	29
従業員預り金 Employees' deposits received	6,152	6,142	6,304	6,214	6,066
設備関係支払手形 Notes payable—facilities	449	242	215	6	43
設備関係電子記録債務 Electronically recorded obligations—facilities	2,700	2,896	3,288	5,117	2,787
その他 Other current liabilities	1,139	1,410	1,212	1,317	5,052
流動負債合計 Total current liabilities	149,189	147,514	142,577	150,600	147,120
固定負債 Long-term liabilities:					
長期借入金 Long-term loans payable	18,048	12,032	6,016	18,694	12,942
リース債務 Lease obligations	714	491	1,074	1,894	1,362
退職給付引当金 Allowance for employees' retirement benefits	68,640	69,064	70,590	71,869	72,222
役員退職慰労引当金 Reserve for retirement benefits for directors and corporate auditors	2,566	2,749	2,936	3,089	3,588
債務保証損失引当金 Reserve for loss on guarantees	—	—	—	1,785	3,355
環境対策引当金 Provision for environmental measures	3	0	1	—	—
資産除去債務 Asset retirement obligations	3,041	3,137	3,231	3,274	3,240
その他 Other long-term liabilities	4,218	4,267	4,293	4,455	4,512
固定負債合計 Total long-term liabilities	97,233	91,743	88,143	105,062	101,223
負債合計 Total liabilities	246,423	239,257	230,721	255,663	248,344
純資産の部 Net assets					
株主資本 Stockholders' equity:					
資本金 Common stock	11,014	11,014	11,014	11,014	11,014
資本剰余金 Capital surplus:					
資本準備金 Capital reserve	9,664	9,664	9,664	9,664	9,664
その他資本剰余金 Other capital surplus	12	12	12	12	12
資本剰余金合計 Total capital surplus	9,676	9,676	9,676	9,676	9,676
利益剰余金 Earned surplus:					
利益準備金 Legal reserve	2,753	2,753	2,753	2,753	2,753
その他利益剰余金 Other reserves					
配当準備積立金 Reserve for dividends	6	6	6	6	6
退職給与積立金 Reserve for severance payments	500	500	500	500	500
圧縮記帳積立金 Reserve for deduction entries	623	619	615	612	609
別途積立金 Special reserve	234,680	242,680	251,380	254,080	259,180
繰越利益剰余金 Unappropriated retained earnings	13,209	13,879	8,323	10,666	12,021
利益剰余金合計 Total earned surplus	251,772	260,437	263,578	268,618	275,070
自己株式 Treasury stock	(5,241)	(5,241)	(5,241)	(14,817)	(21,891)
株主資本合計 Total stockholders' equity	267,221	275,887	279,027	274,491	273,870
評価・換算差額等 Valuation and translation adjustments and others:					
その他有価証券評価差額金 Net unrealized holding gains on other securities	31,937	28,280	24,761	26,320	27,369
評価・換算差額等合計 Total valuation and translation adjustments and others	31,937	28,280	24,761	26,320	27,369
純資産合計 Total net assets	299,159	304,167	303,789	300,811	301,239
負債純資産合計 Total liabilities and net assets	¥545,582	¥543,425	¥534,510	¥556,474	¥549,583

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	2018	2019	2020	2021	2022
売上高 Net sales	¥748,319	¥753,733	¥730,270	¥741,371	¥768,695
売上原価 Cost of sales	502,756	509,509	492,234	502,309	526,013
売上総利益 Gross profit	245,563	244,223	238,036	239,062	242,681
販売費及び一般管理費 Selling, general and administrative expenses	228,474	226,246	221,302	224,311	227,512
営業利益 Operating income	17,088	17,977	16,734	14,750	15,169
営業外収益 Nonoperating income	4,813	5,000	4,432	5,062	6,154
受取利息 Interest income	98	101	103	107	131
受取配当金 Dividend income	1,819	1,903	1,515	1,645	2,191
固定資産賃貸収入 Income from lease of fixed assets	1,550	1,550	1,566	1,547	1,539
為替差益 Foreign exchange gains	—	—	—	547	865
雑収入 Other nonoperating income	1,344	1,444	1,246	1,215	1,425
営業外費用 Nonoperating expenses	1,162	1,172	1,391	1,190	1,090
支払利息 Interest expense	456	374	317	379	332
固定資産賃貸費用 Expenses for lease of fixed assets	524	520	508	464	444
為替差損 Foreign exchange losses	82	57	240	—	—
雑損失 Other nonoperating expenses	99	220	324	346	313
経常利益 Ordinary income	20,739	21,805	19,775	18,622	20,233
特別利益 Extraordinary gains	140	124	122	150	448
固定資産売却益 Gain on sales of fixed assets	121	86	58	76	82
貸倒引当金戻入額 Reversal of allowance for doubtful accounts	—	—	—	—	181
助成金収入 Subsidy income	—	—	—	73	—
投資有価証券売却益 Gain on sales of investment securities	18	0	59	—	—
補助金収入 Subsidy income	—	37	—	—	168
その他 Other extraordinary gains	—	—	5	1	16
特別損失 Extraordinary losses	2,443	2,673	6,685	3,794	3,642
固定資産除売却損 Loss on sales and disposal of fixed assets	998	1,457	1,181	888	997
減損損失 Impairment loss	424	502	659	638	647
債務保証損失引当金繰入額 Provision for loss on guarantees	—	—	—	1,319	1,595
関係会社貸倒引当金繰入額 Provision of allowance for doubtful accounts for subsidiaries and affiliates	—	—	1,124	662	—
関係会社株式評価損 Loss on valuation of stocks of subsidiaries and affiliates	—	—	3,656	145	—
業務委託特別負担金 Business consignment special contribution	—	295	—	—	—
災害による損失 Loss on disaster	590	210	—	—	—
その他 Other extraordinary losses	430	207	64	140	401
税引前当期純利益 Income before income taxes	18,435	19,256	13,211	14,979	17,039
法人税、住民税及び事業税 Corporate tax, residential and enterprise taxes	5,814	6,528	6,420	5,848	6,210
法人税等調整額 Income tax adjustment	290	(285)	(696)	(690)	(305)
法人税等合計 Total income taxes	6,104	6,242	5,723	5,157	5,904
当期純利益 Profit	¥ 12,331	¥ 13,013	¥ 7,488	¥ 9,821	¥ 11,134

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



不二家洋菓子店
Fujiya cake shop



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

食品事業 Food Business				
会社名 Company name	所在地 Location	設立 Date of establishment	資本金 Paid-in capital	事業内容 Principal operations
(株)末広製菓 Suehiro Confectionery Co., Ltd.	新潟県新潟市 Niigata, Niigata, Japan	1973年7月10日 July 10, 1973	1億円 ¥100 million	米菓、調理パン、米飯類等の製造販売 Manufacture and sale of rice-based confectionery, processed bread and prepared rice
(株)ヤマザキ (ヤマザキプラザ市川事業部) Yamazaki Co., Ltd.	千葉県市川市 Ichikawa, Chiba, Japan	1976年7月15日 July 15, 1976	1億円 ¥100 million	パン菓子専門店、レストランの経営 Operation of specialized bread and pastry shops and restaurants
秋田いなふく米菓(株) Akita Inafuku Confectionery Co., Ltd.	秋田県秋田市 Akita, Akita, Japan	1973年8月28日 August 28, 1973	1億円 ¥100 million	米菓の製造販売 Manufacture and sale of rice-based confectionery
(株)札幌パリ Sapporo Paris Co., Ltd.	北海道札幌市 Sapporo, Hokkaido, Japan	1972年6月1日 June 1, 1972	1億円 ¥100 million	パン、洋菓子、調理パン等の製造販売およびインストアベーカリーの経営 Manufacture and sale of bread, Western-style confectionery and processed bread; in-store bakery management
(株)とかち帯広ヤマザキ Tokachi Obihiro Yamazaki Co., Ltd.	北海道帯広市 Obihiro, Hokkaido, Japan	2017年3月3日 March 3, 2017	1億円 ¥100 million	パン、調理パン、米飯類等の製造販売 Manufacture and sale of bread, processed bread and prepared rice
(株)金沢ジャーマンベーカリー Kanazawa German Bakery Co., Ltd.	石川県金沢市 Kanazawa, Ishikawa, Japan	2003年1月6日 January 6, 2003	1億円 ¥100 million	ベーカリーの経営 Retail bakery management
(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	3億1,000万円 ¥310 million	パン、洋菓子の製造販売 Manufacture and sale of bread and Western-style confectionery
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 ¥1,051.9 million	パン、菓子、米飯類等の製造販売 Manufacture and sale of bread, confectionery and prepared rice

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

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



ヤマザキプラザ市川
Yamazaki Plaza Ichikawa



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

その他事業 Other Businesses

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

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

会社名 Company name	所在地 Location	設立 Date of establishment	資本金 Paid-in capital	事業内容 Principal operations
(株)ダロワイヨジャパン Dalloyau Japon S.A.	東京都文京区 Bunkyo-ku, Tokyo, Japan	1989年10月1日 October 1, 1989	5,000万円 ¥50 million	フランス菓子、惣菜、パンの製造及び販売 Manufacture and sale of French-style confectionery, side dishes and bread
(株)不二家神戸 Fujiya Kobe Co., Ltd.	兵庫県神戸市 Kobe, Hyogo, Japan	2003年7月1日 July 1, 2003	5,000万円 ¥50 million	和洋菓子、冷蔵、パン等の製造販売及び卸売り販売 Manufacture, sale and wholesale distribution of Japanese- and Western-style confectionery, frozen dessert and bread
(株)不二家福島 Fujiya Fukushima Co., Ltd.	福島県伊達市 Date, Fukushima, Japan	1974年6月20日 June 20, 1974	3,000万円 ¥30 million	菓子及び果実加工の製造・販売 Manufacture and sale of confectionery and canned fruits
不二家乳業(株) Fujiya Milk Product Co., Ltd.	岩手県一関市 Ichinoseki, Iwate, Japan	1962年8月10日 August 10, 1962	6,430万円 ¥64.3 million	乳製品・飲料の製造販売 Manufacture and sale of dairy products and milk beverages
不二家(杭州)食品有限公司 Fujiya (Hangzhou) Food Co., Ltd.	中国 浙江省 Zhejiang Province, China	2004年2月5日 February 5, 2004	1,628万米ドル US\$16.2 million	キャンディ、焼菓子の製造販売及び不二家製品の輸入販売 Manufacture and sale of candies and baked sweets and import of Fujiya products for sale locally
(株)不二家システムセンター Fujiya System Center Co., Ltd.	東京都江戸川区 Edogawa-ku, Tokyo, Japan	1973年12月20日 December 20, 1973	1億円 ¥100 million	事務受託業務及びアウトソーシング受託 Outsourced businesses including administrative services
日本食材(株) Nihon Syokuzai K.K.	埼玉県熊谷市 Kumagaya, Saitama, Japan	1959年10月31日 October 31, 1959	3,045万円 ¥30.45 million	菓子OEM製造及びビジネスホテル業 OEM-based manufacture of confectionery and operation of economy hotels
持分法適用関連会社 B-R サーティワン アイスクリーム(株) B-R31 Ice Cream Co., Ltd.	東京都品川区 Shinagawa-ku, Tokyo, Japan	1973年12月19日 December 19, 1973	7億3,528万円 ¥735.2 million	アイスクリーム及びこれに付随する製品の製造、輸入及び販売、アイスクリームショップのチェーン展開並びに製品の供給及び経営指導 Manufacture, import and sale of ice cream and ice cream-related products, development of ice cream chain stores and provision of products and corresponding advisory services



ダロワイヨ
Dalloyau



サーティワン アイスクリーム
31 Ice Cream

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



■ 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	Room B, 5F, No. 148, Song Jiang Road, Taipei, Taiwan, R.O.C.	Tel: +886-2-2560-5289 Fax: +886-2-2561-3034
上海駐在員事務所 YAMAZAKI BAKING CO., LTD. SHANGHAI REPRESENTATIVE OFFICE	Room 612, 6/F, 1728 Nanjing Road West, Shanghai, 200040, China	Tel: +86-21-6249-8996 Fax: +86-21-6249-8277
ジャカルタ駐在員事務所 YAMAZAKI BAKING CO., LTD. JAKARTA REPRESENTATIVE OFFICE	Sampoerna Strategic Square, South Tower 30th Floor Jl. Jend. Sudirman Kav.45-46, Jakarta 12930, Indonesia	Tel: +62-21-575-0440 Fax: +62-21-575-0801
ホーチミン駐在員事務所 YAMAZAKI BAKING CO., LTD. HO CHI MINH CITY REPRESENTATIVE OFFICE	Room 501, 5F, 130 Nguyen Cong Tru Street, Nguyen Thai Binh Ward, District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam	Tel: +84-28-3925-0373 Fax: +84-28-3925-5672

● 海外食品事業 Overseas Food Businesses

会社名 Company name	住所 Address	設立 Date of establishment	資本金 Paid-in capital	直営店 Directly operated stores	工場 Plants
ヴィド・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 Waynport Road, Macedon, NY 14502-8765, U.S.A.	2016年7月1日 July 1, 2016	0.1米ドル US\$0.1	—	1
トム・キャット TOM CAT BAKERY, INC.	43-05 10th Street, Long Island City, NY 11101-6829, U.S.A.	2016年7月1日 July 1, 2016	1米ドル US\$1	—	1



ベイクワイズ
BAKEWISE BRANDS, INC.



トム・キャット
TOM CAT BAKERY, INC.

● ロサンゼルス
Los Angeles

● ニューヨーク
New York
● ビエナ, バージニア
Vienna, VA



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	1	—
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	57	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	78	2
台湾ヤマザキ TAIWAN YAMAZAKI CO., LTD.	Room B, 5F, No. 148, Song Jiang Road, Taipei, Taiwan, R.O.C.	1987年4月20日 April 20, 1987	4,000万台湾元 NT\$40.0 million	47	1
サンムーランヤマザキ SUNMOULIN YAMAZAKI SDN. BHD.	Level 17, Permata Sapura, Kuala Lumpur City Centre, 50088 Kuala Lumpur, Malaysia	1998年3月12日 March 12, 1998	245万リンギ M\$2.45 million	4	—
フォーリーブズ FOUR LEAVES PTE. LTD.	37 Chin Bee Crescent, Singapore 619903	2006年1月17日 January 17, 2006	125万シンガポールドル S\$1.25 million	37	1
上海ヤマザキ SHANGHAI YAMAZAKI BAKING CO., LTD.	Room 601, 6/F, 1728 Nanjing Road West, Shanghai, 200040, China	2004年3月3日 March 3, 2004	500万米ドル US\$5.0 million	15	—
上海山崎食品 SHANGHAI YAMAZAKI FOODS CO., LTD.	No. 566 Jinbai Road, Jinshan Industrial Zone, Shanghai, 201506, China	2012年9月19日 September 19, 2012	800万米ドル US\$8.0 million	—	1
ヤマザキインドネシア PT YAMAZAKI INDONESIA	Kawasan Industri Terpadu Indonesia China (KITIC) Kav. 31 GILC Desa Nagasari, Kecamatan Serang Baru, Kabupaten Bekasi 17530, Indonesia	2012年2月6日 February 6, 2012	8,830億ルピア Rp883.0 billion	—	2
ベトナムヤマザキ VIETNAM YAMAZAKI CO., LTD.	Room 502, 5F, 130 Nguyen Cong Tru Street, Nguyen Thai Binh Ward, District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam	2016年6月1日 June 1, 2016	84万米ドル US\$840 thousand	1	—

(2022年12月31日現在) (As of December 31, 2022)

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 25,128 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: 25,128

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	9.0
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.	16,942,900	8.1
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	5.9
株式会社日清製粉グループ本社	Nisshin Seifun Group Inc.	11,062,343	5.3
三菱商事株式会社	Mitsubishi Corporation	9,849,655	4.7
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	Custody Bank of Japan, Ltd.	8,829,000	4.2
丸紅株式会社	Marubeni Corporation	8,165,880	3.9
明治安田生命保険相互会社	Meiji Yasuda Life Insurance Company	6,501,500	3.1
住友商事株式会社	Sumitomo Corporation	5,430,900	2.6
株式会社三井住友銀行	Sumitomo Mitsui Banking Corporation	3,946,419	1.8

注：持株比率は、自己株式 (11,647,754 株) を控除して算出しております。 Note: Shareholding percentages are calculated after deduction of treasury stock (11,647,754 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

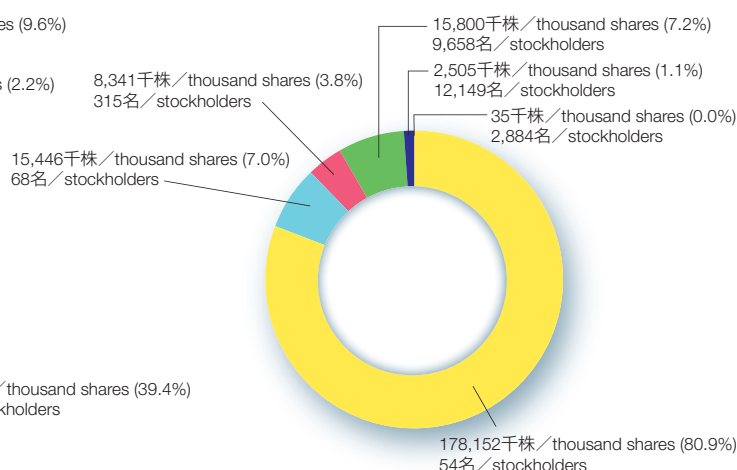
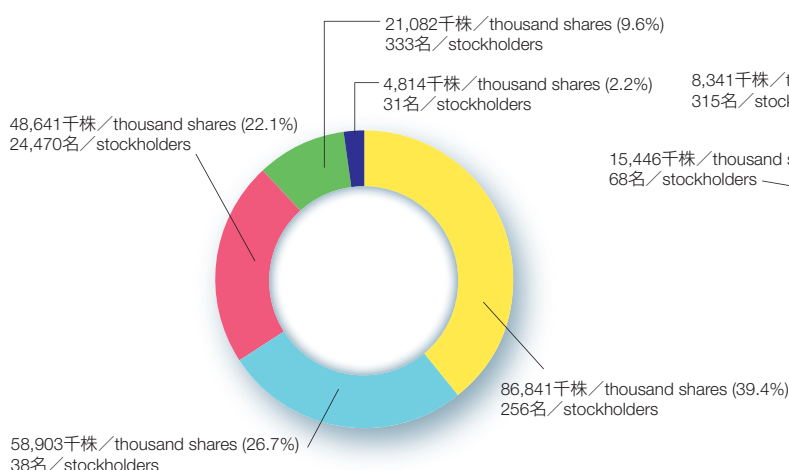
所有株数別 Breakdown of shares by number of shares held

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

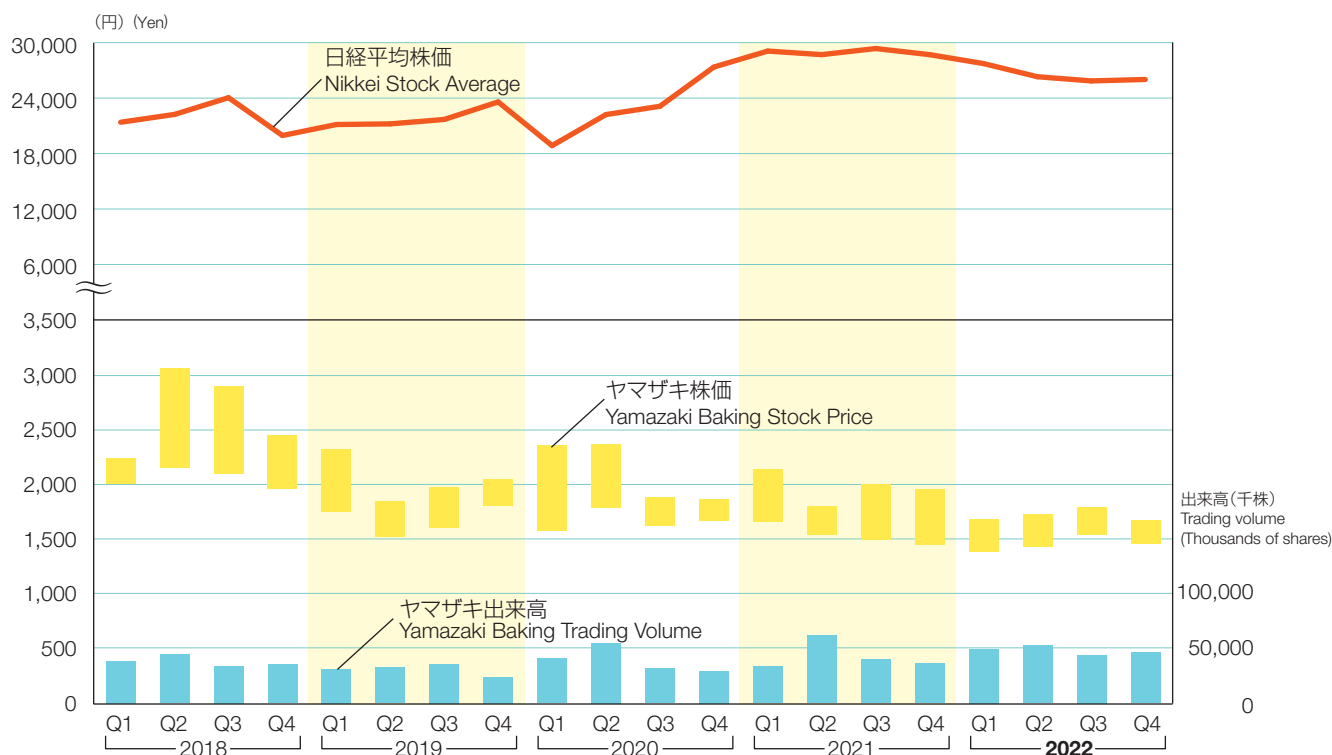
- 外国人
Foreign investors
- 個人・その他
Individuals and others

- 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		
2018	Q1 [1 - 3月 Jan. - Mar.]	2,251	2,014	38,916
	Q2 [4 - 6月 Apr. - Jun.]	3,075	2,160	44,622
	Q3 [7 - 9月 Jul. - Sep.]	2,907	2,103	34,121
	Q4 [10 - 12月 Oct. - Dec.]	2,459	1,973	35,775
2019	Q1 [1 - 3月 Jan. - Mar.]	2,333	1,757	31,291
	Q2 [4 - 6月 Apr. - Jun.]	1,854	1,525	32,660
	Q3 [7 - 9月 Jul. - Sep.]	1,989	1,616	35,980
	Q4 [10 - 12月 Oct. - Dec.]	2,057	1,813	24,075
2020	Q1 [1 - 3月 Jan. - Mar.]	2,363	1,585	41,279
	Q2 [4 - 6月 Apr. - Jun.]	2,380	1,797	55,448
	Q3 [7 - 9月 Jul. - Sep.]	1,894	1,636	32,085
	Q4 [10 - 12月 Oct. - Dec.]	1,874	1,673	29,436
2021	Q1 [1 - 3月 Jan. - Mar.]	2,145	1,668	33,687
	Q2 [4 - 6月 Apr. - Jun.]	1,806	1,548	62,342
	Q3 [7 - 9月 Jul. - Sep.]	2,006	1,500	40,015
	Q4 [10 - 12月 Oct. - Dec.]	1,964	1,452	36,539
2022	Q1 [1 - 3月 Jan. - Mar.]	1,696	1,395	49,767
	Q2 [4 - 6月 Apr. - Jun.]	1,739	1,442	52,815
	Q3 [7 - 9月 Jul. - Sep.]	1,799	1,548	44,264
	Q4 [10 - 12月 Oct. - Dec.]	1,679	1,466	46,811

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 Tojuro Iijima in Ichikawa, Chiba, as Yamazaki Baking, a bakery producing items on a commission basis
	6月	山崎製パン(株)を資本金100万円をもって千葉県市川市に設立	June	Incorporated as Yamazaki Baking Co., Ltd., in Ichikawa, Chiba, with capital of ¥1 million
1960	4月	東京都杉並区に杉並工場竣工稼働、首都圏の販売地域を拡大	April	Establishes and commences operations at the Suginami Plant (Suginami-ku, Tokyo) and expands sales network in the Tokyo metropolitan area
1962	4月	本社を千葉県市川市より東京都墨田区へ移転	April	Moves head office to Sumida-ku, Tokyo, from Ichikawa
	7月	東京証券取引所市場第2部に株式上場	July	Goes public through an initial public offering on the Second Section of the Tokyo Stock Exchange
1963	10月	東京都東久留米市に武蔵野工場竣工稼働 (株)山崎製パン横浜工場を吸収合併(現横浜第1工場)	October	Establishes and commences operations at the Musashino Plant (Higashi-Kurume, Tokyo) Absorbs Yamazaki Baking Yokohama Plant Co., Ltd. (currently the Yokohama No. 1 Plant)
1966	3月	千葉県松戸市に松戸工場竣工稼働	March	Establishes and commences operations at the Matsudo Plant (Matsudo, Chiba)
	11月	東京証券取引所市場第1部に株式上場	November	Lists shares on the First Section of the Tokyo Stock Exchange
	12月	大阪証券取引所市場第1部に株式上場	December	Lists shares on the First Section of the Osaka Securities Exchange
1969	1月	宮城県柴田郡に仙台工場竣工稼働、東北地区の販売地域を拡大	January	Establishes and commences operations at the Sendai Plant (Shibata-gun, Miyagi) and expands sales network in the Tohoku region
1970	10月	米国ナビスコ社及び日綿実業(現双日(株))と合併会社、ヤマザキ・ナビスコ(株)設立	October	Establishes joint venture Yamazaki Nabisco Co., Ltd., with Nabisco Inc. of the United States and Nichimen Jitsugyo Corporation (currently Sojitz Corporation)
1973	11月	本社を墨田区から千代田区岩本町三丁目2番4号へ移転 (株)山崎製パン千葉工場を吸収合併(現千葉工場)	November	Moves head office in Tokyo to 2-4, Iwamotocho 3-chome, Chiyoda-ku, from Sumida-ku Absorbs Yamazaki Baking Chiba Plant Co., Ltd. (currently the Chiba Plant)
1976	1月	山崎製菓(株)及び(株)山崎製パン新潟工場を吸収合併(現古河工場及び新潟工場)	January	Absorbs Yamazaki Seika Co., Ltd. (currently the Koga Plant), and Yamazaki Baking Niigata Plant Co., Ltd. (currently the Niigata Plant)
	3月	横浜市緑区(現都筑区)に横浜第2工場竣工稼働	March	Establishes and commences operations at the Yokohama No. 2 Plant (Midori-ku [currently Tsuzuki-ku], Yokohama)
1977	12月	(株)サンエブリー設立(コンビニエンスストア事業進出)	December	Establishes Sun Every Co., Ltd., marking the launch of its convenience store business
1980	5月	(株)サンデリカ設立	May	Establishes Sun-Delica Co., Ltd.
1981	12月	東京都東村山市に武蔵野第2工場を開設して稼働(現埼玉工場埼玉第2東村山工場)	December	Establishes and commences operations at the Musashino No. 2 Plant (Higashi-Murayama, Tokyo) (currently the Saitama Plant's Saitama No. 2 Higashi-Murayama Plant)
1982	1月	デイリー事業部と(株)サンエブリーを統合し、(株)サンショップヤマザキ(1999年1月(株)デイリーヤマザキに社名変更)としてコンビニエンスストア事業を本格展開	January	Merges the Daily Division with Sun Every Co., Ltd., under the name Sun-Shop Yamazaki Co., Ltd. (renamed Daily Yamazaki Co., Ltd., in January 1999), marking full-scale launch of convenience store operations
1984	11月	群馬県伊勢崎市に伊勢崎工場竣工稼働	November	Establishes and commences operations at the Iseaki Plant (Iseaki, Gunma)
1986	1月	(株)関西ヤマザキを吸収合併(現大阪第1工場、大阪第2工場、京都工場、名古屋工場、浜松工場、岡山工場、広島工場、福岡工場及び熊本工場)	January	Absorbs Kansai Yamazaki Baking Co., Ltd. (currently the Osaka No. 1, Osaka No. 2, Kyoto, Nagoya, Hamamatsu, Okayama, Hiroshima, Fukuoka and Kumamoto plants)
1988	4月	愛知県安城市に安城冷生地事業所竣工稼働	April	Establishes and commences operations at Anjo Frozen Dough Plant (Anjo, Aichi)
	7月	米国ナビスコ社よりヤマザキ・ナビスコ(株)の株式を取得し、当社の持株比率が40%から80%に増加	July	Acquires all shares in Yamazaki Nabisco held by Nabisco, increasing its ownership to 80%, from 40%
1989	4月	(株)イケダパンの株式を取得	April	Acquires Ikeda Bakery Co., Ltd.
1990	11月	愛知県安城市に安城工場竣工稼働	November	Establishes and commences operations at the Anjo Plant (Anjo, Aichi)
1991	4月	米国ヴァージニア州にヴィ・ド・フランス・ベーカリー・ヤマザキ, Inc.設立(現地法人)(1994年10月ヴィ・ド・フランス・ヤマザキ, Inc.に社名変更)	April	Establishes local subsidiary Vie de France Bakery Yamazaki, Inc., in the United States (Virginia) (renamed Vie de France Yamazaki, Inc., in October 1994)
1992	2月	千葉県松戸市に松戸工場松戸第2工場竣工稼働	February	Establishes and commences operations at the Matsudo Plant's Matsudo No. 2 Plant (Matsudo, Chiba)
	9月	北海道恵庭市に札幌工場を開設して稼働	September	Establishes and commences operations at the Sapporo Plant (Eniwa, Hokkaido)
1993	2月	大阪府羽曳野市に阪南工場を開設して稼働	February	Establishes and commences operations at the Hannan Plant (Habikino, Osaka)
1994	1月	青森県十和田市に十和田工場を開設して稼働	January	Establishes and commences operations at the Towada Plant (Towada, Aomori)
1997	11月	本社を千代田区岩本町三丁目10番1号へ移転	November	Moves head office to current location in 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 Nichiryu 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稼働	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

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	10,770億円(連結)、 7,686億円(単体)	Net sales	¥1,077.0 billion (Consolidated) / ¥768.6 billion (Nonconsolidated)
従業員数	19,750人	Number of employees	19,750
販売店数	109,135店舗	Number of stores	109,135
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, prepared rice and processed noodles; 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/	Web site	https://www.yamazakipan.co.jp/english/



山崎製パン株式会社

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

Yamazaki Baking Co., Ltd.

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