

# 1. 企業集団の状況

当社グループは、当社、連結子会社4社及び非連結子会社1社及び持分法適用関連会社1社であります。当社グループが営んでいる主な事業内容と、各子会社等の当該事業に係る位置付けは次のとおりであります。

## 流通事業

当社が製造販売するほか、井村屋乳業(株)（連結子会社）においても製造販売しており、一部を当社が仕入れて販売しております。また当社製品の一部については、製造を連結子会社の日本フード(株)、井村屋乳業(株)及び(株)ポレアに委託しております。

## フードサービス事業

当社の事業部が首都圏でアメリカンスタイルのレストラン“アンナミラーズ”、ヨーロッパスタイルの“ジュヴォー”を店舗展開しております。

## 調味料事業

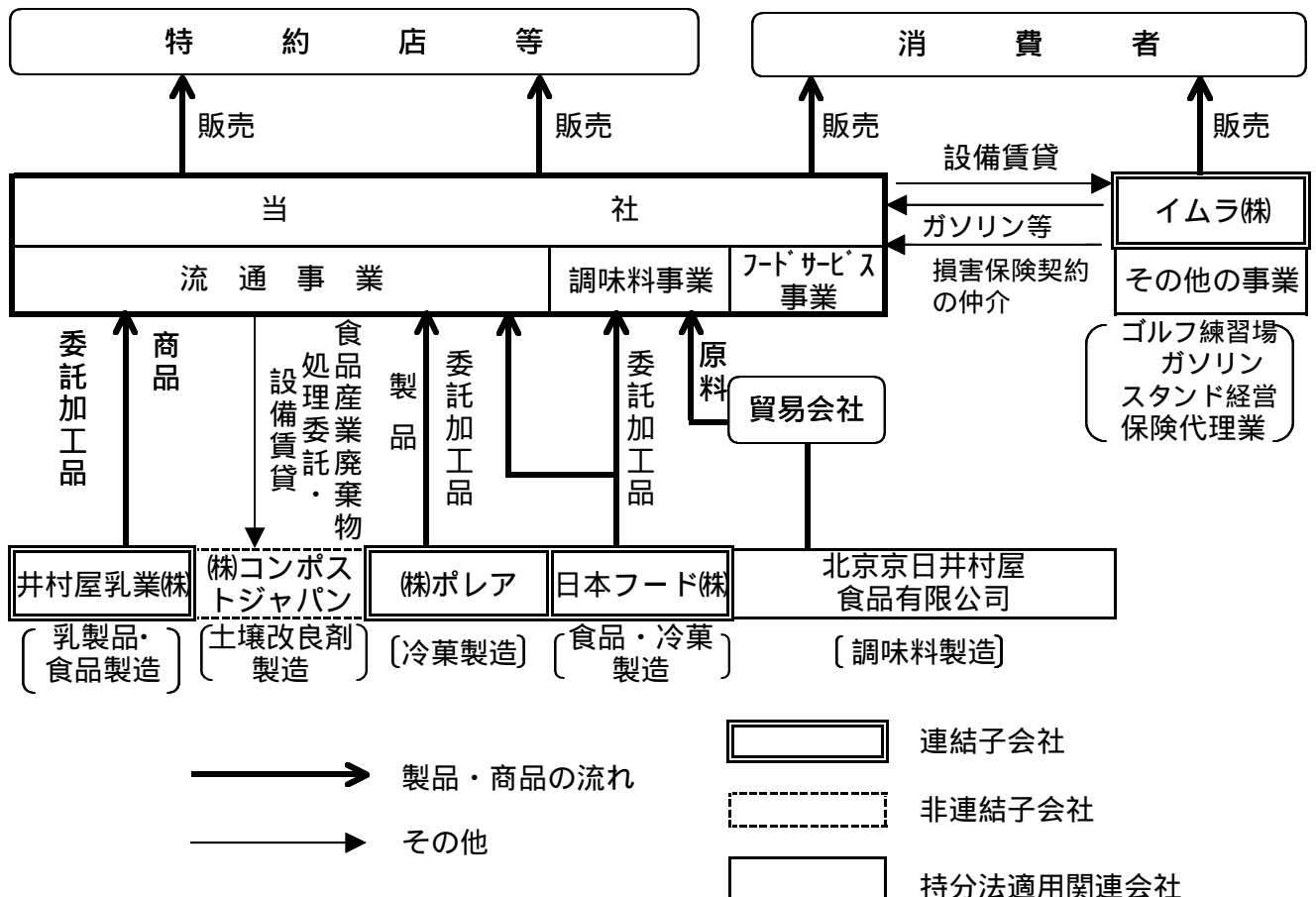
当社の事業部が各種調味料素材を製造販売しております。また、製造を一部日本フード(株)へ委託しております。なお、当社は他社（貿易会社）との共同出資により、中国北京市に北京京日井村屋食品有限公司（持分法適用関連会社）を設立し、事業部が当地の粉末化工場へ製造の一部を委託しております。

## その他の事業

イムラ(株)（連結子会社）は当社より設備を賃借し、ゴルフ練習場並びにガソリンスタンドを経営しております。また同社は平成16年7月に損害保険代理業を営んでいた井津美商事(株)（非連結子会社）を吸収合併し事業を継承して当社と保険契約取引をしております。一方、当社は同社よりガソリン等を購入しております。

（注）平成17年3月31日をもって井村屋乳業(株)は牛乳事業から、イムラ(株)はゴルフ練習場およびガソリンスタンド事業から、また当社はコンポスト事業からそれぞれ撤退しております。

以上を、事業系統図によって示しますと次のとおりであります。



## 2. 経営方針

当社及びグループ各社は、当社の経営方針を共有し、グループ全体の利益の増進と経営の効率化に取り組んでおります。当社の経営方針は次の通りであります。

### 1. 経営の基本方針

当社は、「楽しい商品 すぐれたサービス」の企業理念のもとで、一味違った独創的な商品による新しい食文化のプランナーと自覚し、単にお客様のニーズに対応するだけでなく、商品、サービスを通じ食生活の新しいスタイルを提案し、家庭における「食」を通じての手軽な楽しいひとときを提供することを使命と考え、社会、文化に貢献寄与する企業活動に取り組んでいます。

### 2. 利益配分に関する基本方針

利益配分につきましては、株主の皆様への還元、企業体質強化のための内部留保並びに取締役・従業員の処遇をバランスのとれたものにして企業活力の維持に努めています。利益配当金は安定的かつ漸増的配当を基本に適切な成果の配分を行い、内部留保資金は事業展開、生産設備の合理化・効率化などに活用します。

### 3. 投資単位の引下げに関する考え方及び方針

投資単位の引下げは、個人投資家の株式市場への参加を促進し、株式の流動性を高める有用な施策のひとつと考えております。

しかしながら、当社株式の投資単位は、期末時点で東京証券取引所が投資単位の引下げの目安として示しております「投資単位50万円以上」の基準をやや下回る水準であり、現在のところ投資単位の引下げについて特別な措置が必要とは考えておりません。

本件については、株価が長期にわたって継続的に現在の水準を大幅に上回る状態になった場合に、検討したいと考えております。

### 4. 目標とする経営指標

当社は適切な経営判断を行うため、ROE（株主資本利益率）、総資本回転率など成長性、安全性、収益性、効率性や生産性など各種の経営指標を活用した経営を行い、ROE、PBR（株価純資産倍率）やPER（株価収益率）の向上及び損益分岐点比率の引下げを中期目標としています。

### 5. 中長期的な会社の経営戦略

当社グループは、経営環境の変化に迅速かつ的確に適応し、お客様にご満足いただける商品・サービスを提供するために、現在の制度や仕組み、そして社員一人一人の意識の変革を意図した業務構造改革を進め、その目標を確実に実行、達成することを取り込んだ新中期3ヵ年計画を平成16年4月よりスタートいたしました。

「お客様の喜びを創造する」を基本テーマに、市場におけるシェアを高め売上高を上げる（商品開発力・営業力の強化）新分野の商品づくりや新しい技術開発に挑戦する。原価・コストの引き下げを徹底する。在庫の適正化、資産の有効活用を進める。顧客への満足度の提供、コンプライアンスの向上。プロフェッショナルな人材育成。業務改善の継続と発展（ISOの発展、KAIZEN活動の展開）に集中してまいります。平成19年3月期の会社設立60周年には、当社の個別業績として、売上高350億円、経常利益率5%、損益分岐点比率87%の実現を図り、「小さくても強くて魅力のある会社」を目指してまいります。

### 6. 会社の対処すべき課題

当グループは 業務構造改革の継続 リスクマネジメントの実行 品質異常の撲滅 強みの強化 ISO14001の認証取得の5つの経営方針のもと第一次業務構造改革を通して摘出した7つの新たな課題を第二次業務構造改革のテーマとし「変革と進化と共創」の姿勢をもって取り組んでまいります。

業務構造改革のテーマ

お客さま満足のさらなる向上を図る。

常にお客さまにとって、有用な価値の創造と提供を行い、「顧客満足」と「顧客創造」を通じて成長性を高める。

強靱な体質を創り上げる。

高原価、高コストから脱却し、腰の低い企業体質を創り上げる。

価値創造を高める品質保証体制の構築。  
「顧客満足」の原点である安全、安心な商品の提供を安定して継続できるマネジメントシステムを構築する。

リスクマネジメントシステムの構築。  
企業を取巻く様々な経営リスクを回避するため、リスクマネジメントシステムを構築する。

人を大切にする企業風土と仕組みづくり。  
経営環境の変化を先取りし、1人ひとりが能力を精一杯発揮でき、個人の有する能力を引き出し、常に顕在化・戦力化させて会社の発展につなげられる企業を目指す。

CSR（企業の社会的責任）への取組み強化。  
法規制の要求する事項を守り、企業活動の中核として「CSR」への取組みを行い、社会的信頼を高める。

グループコラボレーションの推進を図る。  
個々のグループは自立し、お互いよく知り合い協働し、新しい付加価値を創造する。

組織面では、新年度から経営意識のさらなる向上を狙いとしてカンパニー制の導入をおこない調味料事業部をシーズニングカンパニー、フードサービス事業部をフードサービスカンパニーと変更いたしました。

また、設備投資におきましては総額35億円を予定しており、低層賃貸住宅の建設、カステラ工場・アイスクリーム工場の増設、豆乳ラインの新設、開発室の移設、排水設備拡充など積極的に投資もおこなってまいります。

企業価値を高めステークホルダーの皆様にご信頼していただけるようグループ一丸となって「気概」を持ち「小さくても強くて魅力のある会社」に向けて邁進してまいります。

## 7. コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方及びその施策の実施状況

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、企業価値の継続的な向上に努めることで、お客様や株主の皆様のご支援を頂き、永続的に発展できる会社を目指しております。

その実現のため、経営管理体制の整備により意思決定の迅速化を図る一方、経営の透明性と公正化を高め、コーポレート・ガバナンスを充実させていくことが当社の最重要課題の一つと考えております。

### (1) 会社の機関の内容及び内部統制システムの整備の状況

#### 会社の機関

当社は監査役制度を採用しており、当社の取締役会は平成17年3月現在、取締役5名、監査役3名で構成されており監査役のうち1名が「株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律」第18条第1項に定める社外監査役であります。

また、当社では意思決定及び監査機能と業務執行機能を分離し、コーポレート・ガバナンスの強化を図るとともに、経営効率化をより一層進めるため執行役員制度を導入しております。執行役員には平成17年3月現在、取締役兼務の3名を含む13名が就任しております。

#### 会社の機関の内容及び内部統制システムの整備の状況

当社の取締役会は毎月1回定期的に開催されるほか、必要に応じて臨時招集できる体制となっております。また毎月、取締役で構成する「経営戦略会議」が設置され取締役会の事前審議機関として機能し、経営全般にわたる様々な検討を行い意思決定の迅速化に努めております。

また、経営執行役員会も毎月1回の定期開催において経営戦略会議の審議事項等の指示を受けております。

監査役3名は定時取締役会に出席するほか、常勤監査役は取締役会のみならず重要な会議に取締役の監督とともに適宜、提言、助言を行っております。また、毎月1回開催される監査役会でも監査計画に基づき厳格に監査活動を行いコーポレート・ガバナンスの実効性を確保するよう努めております。

### (2) リスク管理体制の整備の状況

当社では社内監査部門として社長直轄による検査役室を設置し、監査計画に基づく社内業務監査を全社にわたって継続的に実施しております。またISO9001のプロセス管理における内部監査も実施されております。さらに会計監査人である五十鈴監査法人の年間にわたる監査計画に基づく会計監査も当社のコーポレート・ガバナンスに大きな役割を果たしております。

コーポレント・ガバナンスの基盤となるコンプライアンスにつきましては、全社への周知徹底を図る一方社内法務部署として総務部を法務担当部門とし法令遵守と企業倫理確立の機能の充実を行うとともに、顧問弁護士には法律上の判断が必要な際、リーガルチェックやアドバイスを受けております。また、弁護士を社外監査役としており法律上のアドバイスも適時受けるなど、経営に法的な統制が働く仕組みを構築しております

対外的なリスク等の対応については基本方針である「顧客尊重」に則り「お客様相談ルーム」を設置、加えて当社ホームページ上に「ご意見欄」を開設しお客様からの意見、要望を一元管理するなど適切にリスク等を管理する機能を全社の相応した部署に集中させ体制の強化を図っております。

### (3) 役員報酬の内容

当社の取締役に関する報酬額は、平成7年6月29日開催の第58回株主総会で決議された月額15,000千円（年額180,000千円）を限度額としております。当事業年度において取締役に支払われた報酬の総額は108,165千円であります。なお、当社では社外取締役を選任しておりませんので取締役は総て社内取締役であります。

監査役に関する報酬額は平成7年6月29日開催の第58回定時株主総会で決議された60,000千円（年額）を限度額としております。当事業年度において監査役に支払われた報酬の総額は27,825千円であります。

### (4) 監査報酬の内容

当社が監査法人と締結した監査契約に基づく監査証明に係る報酬として、当事業年度の契約報酬総額は15,000千円（税別）であります。なお上記監査契約以外の契約事項はありません。

## 8. 親会社等に関する事項

該当事項はありません。

## 9. その他、会社の経営上の重要な事項

該当事項はありません。

### 3. 経営成績及び財政状態

#### ・経営成績

##### 1. 当期の概況

当連結会計年度における我が国経済は、上期においては設備投資の増加や株価の上昇、雇用環境の改善もあり景況感は回復基調で進捗しましたが、下期に入り景況感の停滞基調に加え原油価格の高騰や地震をはじめ台風・暖冬等の異常気象の影響もあり消費環境も厳しいものでありました。

菓子食品業界におきましては、引き続きBSE感染牛や鳥インフルエンザ、SARSに対する警戒感は強く、高品質・健康への志向はますます高まり消費者の「食」に対する安全や安心を求める動きはさらに拡大傾向にあります。

このような状況にあって、当社グループは、事業の業績は外的要因によるものではなく内部にあると強く認識し、経営環境のめまぐるしく、激しく、スピーディな変化に対応する体質への変換を成し遂げることこそが企業の永続的發展に繋がるものとし「新生井村屋」創造に向け業務構造改革をスタートいたしました。

グループ各社、およびそれぞれの部門が本来の機能を発揮した結果が明確な成果となって表れる社内価格制度の変革、顧客ニーズへの素早い対応を目指したユニット制の導入、出荷基準から着荷基準への売上計上基準の変更とこれに伴う売り方の変革に取り組みました。

又、経営戦略の中心に、選択と集中の考え方を置き、井村屋乳業(株)の豆腐・豆乳・デザート商品への特化と牛乳事業からの撤退、イムラ(株)のゴルフ場並びにガソリンスタンドからの撤退と低層賃貸住宅事業への変革、コンポスト事業からの経営撤退は企業資産の集中化を図った改革であります。I S C M (井村屋 サプライチェーン・マネジメント) への取り組みも確実に物流費率の低減につながってきました。

売上面におきましては、天候にも恵まれたアイスクリームが前期比124.5%と大幅に伸長し、「カステラ」の市場拡大による菓子類の伸長や日本フード(株)のスパウチ商品が好調に推移したこともあり、連結売上高は341億32百万円(前年同期比3.8%増)となりました。

収益面におきましては、売り方の変革による売上割引率の低減、I S C Mへの取り組みによる物流費の削減効果もあり、連結経常利益は10億52百万円となりました。連結当期純利益は、事業強化を目的としたフードサービス事業の2店舗のスクラップ、コンポスト事業からの撤退、およびイムラ(株)の事業変革や東海支店の移転に伴う費用を特別損失に計上いたしました結果、4億86百万円となりました。

#### 流通事業

##### (1) 菓子・食品・デイリーチルド

菓子は、夏場の主力である「水ようかん」はギフト市場の低迷や激しい価格競争の中にあって商品規格の見直しや「旬」を大切にした販売政策により手土産ギフトとして好評を得堅調に推移しました。また、リニューアルした「カステラ」は新製品の投入もありC V Sを中心に市場拡大を行い大幅な伸長となりました。

食品は、夏場の主力となる「シロップ」が猛暑の影響もあり好調に推移し、「調味食品」は次代の食品柱商品として育成すべく積極的な販売活動およびアイテム強化を図ったこともあり前期比159.1%と伸張いたしました。主力の「ゆであずき」は上期における原料価格の高騰や市場における販売価格の是正をおこなったことにより売上は減少しましたが、これらへの対応として下期には新商品の投入をおこない積極的な販売活動をおこないました。

デイリーチルドでは、冬場の主力商品「チルドまん」が積極的な市場拡大政策を展開した結果好調に推移いたしました。又、地域特性や旬を重視したチルドデザートの販売および健康志向の中でブームである豆乳においては今後の育成商品として「豆腐屋さんの豆乳」(カップタイプ新容器)を新発売いたしました。野菜100%商品である「JiAiブランド」においては6月に新商品「ライスミルク」を新発売し、インターネット通販に加え高級スーパー、生協チャネルを中心に拡売活動をおこないブランド認知につながりました。

## (2)加温・冷菓

加温の「肉まん・あんまん類」では「心ゆきとどくひと手間で 美味しさあざやか ほっとしあわせ 井村屋肉まん・あんまん」をテーマに、ていねいな手作感に加えプロの調理技術を取り入れ、素材のおいしさを活かした商品づくりをいたしました。販売開始時から12月までは暖冬による厳しい環境下にありましたが1月からは天候にもめぐまれ、新規投入した「激辛豚チゲまん」・「豆乳クリームまん」も韓流ブームや健康志向の中で人気を博し1～3月は好調に推移いたしました。

冷菓の「アイスクリーム類」はテーマ性を持った売場の構築・拡大をおこない、未曾有の猛暑も追い風となり、BOXあずきバーを主軸としたあずきバー類が128.9%と伸長いたしました。秋冬期には主力である「たい焼きアイス」「焼きいもアイス」のリニューアルを図り、積極的に市場投入をおこないました。また、2月には「高質・高級タイプ」の商品として「北海道大納言あずき最中」「京都宇治抹茶最中」「BOXきんつばアイス(ミルク風味)(抹茶風味)」2種を発売し年間を通して大きく伸長いたしました。

以上の結果、流通事業の売上高は280億92百万円(前期比同期比6.0%増)、営業利益は18億27百万円(前年同期比144.9%増)となりました。

## フードサービス事業

フードサービス事業は長引く外食業界の不況下において、「アンナミラーズ」は「新・原点回帰」をキーワードにコンセプトを見直し、新たなスタートを図るべく高輪店を改装いたしました。創業の基本に戻りペンシルバニアダッチと言われる素朴で心温まる家庭料理と、アメリカンパイからスイーツに幅を広げ一手間かけた付加価値のある商品を提供しております。また、新規売場として羽田空港や中部国際空港などでの展開もおこないました。

新ブランドジュヴォーはバレンタインデー、ホワイトデーといったイベントに参入し、ショコラティエとしてのジュヴォー氏の評価を紹介し、新たな認知拡大をおこない有名デパートへの期間出店を進めました。

一方、営業効率を改善するためアンナミラーズの不採算店2店舗のスクラップをおこなうとともに千葉そごう、吉祥寺、お台場の3店舗もスクラップの予定をしております。

以上の結果、事業の売上高は15億60百万円(前年同期比10.2%減)、営業損益は2億36百万円の損失となりました。

## 調味料事業

調味料事業では、上期は猛暑の影響や市場の停滞もあり主力商品である粉末製品(味噌、醤油)や野菜エキス等が減少いたしました。一方、新規に取組んでおります成長過程にある機能性素材は拡販の基盤を確立し順調に伸長いたしました。新規設備である真空ドラムドライヤーは順調に稼働し、新製品として「豆乳パウダー」の本格生産を開始し幅広い分野での活用が始まりました。

中国(北京)の粉末化事業はテスト機の導入を図り、中国市場の顧客に対する積極的な提案活動を開始いたしました。また、ISO9001を当年度12月に認証取得いたしました。

以上の結果、事業の売上高は43億47百万円(前年同期比3.5%減)、営業利益は2億7百万円(前年同期比38.4%減)となりました。

## その他の事業

ゴルフ業界は相変わらず低迷が続く中、「顧客満足へのサービス提供」に努めました。また、ガソリンスタンドは、原油価格の高騰や熾烈な価格競争のなか苦戦いたしました。そうした中で、平成17年3月末日をもって、この2つの事業を終了しその跡地を活用して井村屋製菓(株)が進める「賃貸住宅事業」への転換を決定いたしました。

以上の結果、その他の事業の売上高は1億32百万円(前年同期比1.5%増)と微増となり、営業損失は14百万円となりました。

企業集団の事業別売上高

事業区分	前連結会計年度		当連結会計年度		前年度比増減		
	金額(百万円)	構成比	金額(百万円)	構成比	金額(百万円)	増減率	
流通事業	菓子	3,944	12.0%	3,959	11.6%	15	0.4%
	食品	4,539	13.8%	4,845	14.2%	306	6.7%
	デイリーチルド	3,671	11.2%	3,679	10.8%	8	0.2%
	加温	8,544	26.0%	8,375	24.5%	-169	-2.0%
	冷菓	5,809	17.7%	7,235	21.2%	1,426	24.5%
	流通事業計	26,507	80.6%	28,092	82.3%	1,586	6.0%
	フードサービス事業	1,737	5.3%	1,560	4.6%	-177	-10.2%
調味料事業	4,503	13.7%	4,347	12.7%	-156	-3.5%	
その他の事業	130	0.4%	132	0.4%	2	1.5%	
合計	32,877	100.0%	34,132	100.0%	1,255	3.8%	

## 2. 来期の見通し

経済環境の先行きについては、景気は緩やかに再浮揚するとの見方もありますが、輸出、IT関連需要鈍化や設備投資拡大の歯止め、雇用や所得環境の改善も進まず消費も精彩を欠いた動きが見込まれ、景気の方角感は厳しい状況が続くものと予想されますが第二次業務構造改革を強力に推進し、通期の見通しにつきましては、連結売上高342億円（前年同期比0.2%増）、連結経常利益12億円（前年同期比14.1%増）および連結当期純利益6億円（前年同期比23.5%増）を見込んでおります。

### ・財政状態

#### 連結キャッシュ・フロー分析

当連結会計期間におけるキャッシュ・フローについては、営業活動により得た17億90百万円の資金を投資活動に207百万円、財務活動に10億77百万円をそれぞれ使用しました。この結果、現金及び現金同等物は506百万円の増加となり、期末残高は13億72百万円（前年同期比58.4%増）となりました。

各活動によるキャッシュ・フローの状況とそれらの主な原因は下記のとおりであります。

#### （営業活動によるキャッシュ・フロー）

当連結会計年度における営業活動で得た資金17億90百万円は、税引等調整前当期純利益金額が8億61百万円となり、減価償却を6億46百万円実施したことによるものであります。

#### （投資活動によるキャッシュ・フロー）

当連結会計年度における投資活動では有形固定資産の取得に3億20百万円資金を使用しましたが投資有価証券の売却により97百万円資金を回収しました。

#### （財務活動によるキャッシュ・フロー）

当連結会計年度における財務活動では配当金の支払に2億3百万円、自己株式取得に43百万円使用した他借入金を8億29百万円純減いたしました。

#### 最近4年における連結キャッシュ・フロー指標のトレンド

	平成14年3月期	平成15年3月期	平成16年3月期	平成17年3月期
自己資本比率(%)	53.8	54.3	53.7	56.6
時価ベースの自己資本比率(%)	49.5	52.6	59.9	62.9
債務償還年数(年)	4.0	1.5	6.3	0.7
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	11.3	32.9	7.5	62.9

（注）自己資本比率：自己資本 / 総資産

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額 / 総資産

債務償還年数：有利子負債 / 営業キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：営業キャッシュ・フロー / 利払い

1 株式時価総額は、期末株価終値 × (期末発行済株式数) により算出してあります。

2 営業キャッシュ・フローは連結キャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローを使用しております。有利子負債は連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っているすべての負債を対象にしております。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しております。