

1. 経営成績

(1) 経営成績に関する分析

①当連結会計年度の経営成績

当連結会計年度における我が国経済は、景気は緩やかな回復基調にあるものの、雇用・所得環境は依然として厳しく、円高やデフレによる影響も懸念されるなど、先行き不透明な状況で推移いたしました。

このような経営環境の中で、当社グループは、経営5ヵ年計画『Zojirushi Progress Plan』に基づく戦略課題に取り組み、象印ブランドの進展と企業価値の向上を目指してまいりました。

まず、市場ニーズの変化に対する柔軟な対応、商品力や開発スピードの向上を図るため、商品の企画、開発から、量産、調達、品質管理まで一貫した組織体制を構築するとともに、お客様からのご意見を的確かつ迅速に商品開発へ反映させる体制を整えるため、組織改正を実施いたしました。また、国内外の物流システム再構築を推進するため、東日本配送センターの増床を実施し、物流の効率化を図りました。さらに、羽釜形状の「極め羽釜」を内釜に採用し、かまどと羽釜で炊いたおいしいごはんを再現する圧力IH炊飯ジャーを「当社史上最高峰のおいしさを追求した高級炊飯ジャー」と位置づけて発売するとともに積極的なPR及び販売促進活動を行い、商品の活性化とブランドイメージの向上を図りました。海外におきましては、地域別の販売戦略に基づき販売体制強化や現地でのブランド力向上に努めるなど、販売拡大を図る施策を実施しました。

その結果、当連結会計年度の売上高は、円高による海外子会社の円換算での売上高の目減りはあったものの、597億51百万円と前連結会計年度比102.9%となりました。利益につきましては、売上高の増加、円高による海外生産品の原価低減効果、国内において圧力IH炊飯ジャーなどの高付加価値商品の販売が好調に推移したことなどにより売上総利益が増加し、営業利益は18億71百万円と前連結会計年度比149.8%となりました。経常利益は円高による為替差損の発生もあり、17億7百万円と前連結会計年度比159.6%となりました。当期純利益は11億47百万円と前連結会計年度比196.9%となりました。

製品区分別の概況は次のとおりであります。

調理家電製品

国内におきましては、圧力IH炊飯ジャー、IH炊飯ジャーの販売が年間を通じて好調に推移し、9月に発売した羽釜形状の「極め羽釜」を内釜に採用した最高機種も当初販売計画を上回り、売上に貢献するなど、炊飯ジャー全体としての売上が増加いたしました。電気ポットは国内市場の縮小傾向が続いている中、省エネタイプのVE電気まほうびんはほぼ前年並みの販売状況で推移したものの、電気ポット全体では売上が減少いたしました。また、電気ケトルも積極的に新製品の投入を実施し販売数量は前年並みとなりましたが、売上は前年を下回りました。電気調理器具では、ホットプレートは販売競争激化の影響などから苦戦を強いられ、オーブントースター、ミキサーも前年実績を下回りましたが、ホームベーカリーは市場の拡大に加え、新製品の投入や既存商品の拡販などにより好調に推移いたしました。

海外におきましては、北米、中国では炊飯ジャーの売上が前年に比べて増加したものの、台湾市場では炊飯ジャー、電気ポットの販売数量が前年実績を下回るなど売上が減少しました。

しかしながら、調理家電製品全体では売上高は453億8百万円と前連結会計年度比104.3%となりました。

リビング製品

国内におきましては、ステンレスマグが市場の拡大を背景に、積極的な新製品投入によるラインアップの強化やマイボトルの普及活動の推進などにより好調に推移いたしました。また、直飲みタイプのクールボトルも猛暑の影響などもあり前年実績を上回りました。ランチジャーや保温弁当箱は市場における出荷数量の減少、販売競争激化の影響などにより低調に推移いたしました。また、ガラスマホービンは市場全体が低迷しており、前年実績を下回りました。

海外におきましては、ステンレスマグが台湾、中国をはじめとして海外市場全般で販売数量が前年実績を上回るなど好調に推移いたしました。また、北米市場では業務用コーヒーマシーンの販売数量が前年に比べて大幅に増加するなど、ステンレス製品の売上が各地域において増加いたしました。その結果、リビング製品の売上高は108億21百万円と前連結会計年度比112.6%となりました。

生活家電製品

空気清浄機及び加湿器は新製品の投入を行ったものの、空気清浄機は春の花粉飛散量減少の影響に加え、加湿空気清浄機が不振に終わるなど売上が減少し、加湿器は市場における出荷数量が大きく落ち込んだことなどから低調に推移いたしました。除湿乾燥機は販売を縮小した影響もあり前年実績を下回りました。また、食器乾燥器は好調に推移いたしました。食器洗い乾燥機の売上は減少いたしました。その結果、生活家電製品の売上高は26億70百万円と前連結会計年度比61.5%となりました。

その他製品

産業機器製品では魔法瓶の真空断熱技術を生かした真空パネルやオフィス用コーヒーマシン関連機器を中心に販売の拡大を図るとともに、みまもりほっとラインサービスでは、契約者数の増加に向けた取り組みを推進いたしました。その結果、その他製品の売上高は9億51百万円と前連結会計年度比139.1%となりました。

②次期の見通し

今後におきましては、世界的な経済不況が長引く中、円高やデフレによる企業収益の悪化、それに伴う雇用及び所得環境の悪化や個人消費の低迷も懸念されるなど厳しい経営環境が予想されます。

このような経営環境の中で、当社グループでは、経営5ヵ年計画『Zojirushi Progress Plan』に基づき、「品質の向上」、「利益率の向上」、「海外販売の伸張」の3つを戦略課題として掲げ、より一層の象印ブランドの進展と企業価値の向上を目指してまいります。

まず、当連結会計年度に構築した新しい組織体制の特性を活かし、市場のニーズ、お客様の声を的確かつスピーディーに反映させ、品質の向上、さらにはお客様満足の向上に努めます。また、新しい技術開発に基づく付加価値の高い商品を投入することにより利益率の向上を目指すとともに国内外の物流システムを見直し、物流費用の低減、グループ在庫の最適化を図るなど不要なコストを排除し経営の効率化を推進いたします。さらに、順調に伸張している海外販売につきましては、アジアを中心に営業体制を強化するとともに、各地域の特性に応じた商品を充実させることにより、更なる販売の拡大を目指してまいります。

現時点における平成23年11月期の業績予想は次のとおりであります。

| | 連結業績見通し | |
|-------|---------|--------|
| | 金額 | 前期比 |
| 売上高 | 605.0億円 | 1.3%増 |
| 営業利益 | 22.0億円 | 17.6%増 |
| 経常利益 | 22.0億円 | 28.9%増 |
| 当期純利益 | 11.5億円 | 0.2%増 |

(注) 上記の業績予想で前提としております為替レートは1ドル90円です。

(2) 財政状態に関する分析

①資産、負債及び純資産の状況に関する分析

当連結会計年度の財政状態は、前連結会計年度末と比較して総資産が19億3百万円増加し、負債が14億98百万円増加しました。また、純資産は4億5百万円増加いたしました。その結果、自己資本比率は1.1ポイント減少し59.4%となりました。

(資産)

総資産の増加19億3百万円は、流動資産の増加17億58百万円及び固定資産の増加1億45百万円によるものであります。

流動資産の増加17億58百万円の主なものは、現金及び預金の増加2億92百万円、受取手形及び売掛金の増加11億60百万円、有価証券の増加7億円、商品及び製品の減少5億47百万円であります。また、固定資産の増加1億45百万円の主なものは、建物及び構築物(純額)の減少3億12百万円、リース資産(純額)の増加3億57百万円、投資有価証券の増加1億62百万円、投資その他の資産の繰延税金資産の増加2億24百万円、投資その他の資産のその他の減少2億88百万円であります。

(負債)

負債の増加14億98百万円は、流動負債の減少23億63百万円及び固定負債の増加38億61百万円によるものであります。

流動負債の減少23億63百万円の主なものは、支払手形及び買掛金の増加18億55百万円、短期借入金の減少8億34百万円、1年内償還予定の社債の減少40億円であります。また、固定負債の増加38億61百万円の主なものは、長期借入金の増加30億円、退職給付引当金の増加7億72百万円であります。

②キャッシュ・フローの状況に関する分析

当連結会計年度における現金及び現金同等物（以下「資金」という。）は、前連結会計年度に比べ14億40百万円増加し、143億5百万円となりました。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

営業活動の結果得られた資金は、前連結会計年度に比べ18億30百万円増加し、46億17百万円となりました。これは主に売上債権の増加13億13百万円により資金が減少したものの、税金等調整前当期純利益16億36百万円、減価償却費12億78百万円、仕入債務の増加19億99百万円により資金が増加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）

投資活動の結果使用した資金は、前連結会計年度に比べ3億70百万円減少し、3億22百万円となりました。これは主に定期預金の減少8億45百万円により資金が増加したものの、有形固定資産の取得5億25百万円、投資有価証券の取得5億46百万円により資金が減少したことによるものであります。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

財務活動の結果使用した資金は、前連結会計年度に比べ20億91百万円増加し、27億26百万円となりました。これは主に長期借入金30億円により資金が増加したものの、短期借入金の減少8億29百万円、長期借入金の返済1億円、社債の償還40億円、配当金の支払い4億5百万円及び少数株主への配当金の支払い1億円により資金が減少したことによるものであります。

（参考）キャッシュ・フロー関連指標の推移

| 回次 | 第64期 | 第65期 | 第66期 |
|----------------------|----------|----------|----------|
| 決算年月 | 平成20年11月 | 平成21年11月 | 平成22年11月 |
| 自己資本比率(%) | 60.8 | 60.5 | 59.4 |
| 時価ベースの自己資本比率(%) | 18.7 | 17.2 | 20.8 |
| キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年) | 2.3 | 1.8 | 0.7 |
| インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) | 40.5 | 42.8 | 68.7 |

（注）各指標はいずれも連結ベースの財務数値を用いて、以下の計算式により算出しております。

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

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：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

(3) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

当社グループは、株主に対する利益還元を重要政策の一つと考えており、企業基盤の強化ならびに将来の事業展開のための内部留保や収益見通しなどを総合的に勘案し、安定的な成果の配分を行うことを基本方針としております。内部留保金につきましては、経営体質の一層の充実ならびに将来の事業展開に役立てる所存でございます。

この基本方針を踏まえ、当期の期末配当につきましては1株につき3円を予定しており、中間配当（1株あたり3円）とあわせまして、年間配当は1株につき6円を予定しております。

また、次期の配当につきましても、上記基本方針に基づき1株につき年間6円（中間配当3円、期末配当3円）を予定しております。

2. 企業集団の状況

当社グループは、当社、子会社11社及び関連会社3社により構成され、その事業は調理家電製品・リビング製品・生活家電製品・その他製品の製造、販売ならびにこれに関連する事業等を行っており、各会社の位置づけは次のとおりであります。

製造部門

(調理家電製品)国内においては、象印ファクトリー・ジャパン株式会社、海外においては、新象製造 廠有限公司があります。

(リビング製品)国内においては、象印ファクトリー・ジャパン株式会社、和新ガラス株式会社、海外においては、関連会社であるUNION ZOJIRUSHI CO., LTD.があります。

(生活家電製品)象印ファクトリー・ジャパン株式会社があります。

(その他製品) 象印ファクトリー・ジャパン株式会社があります。

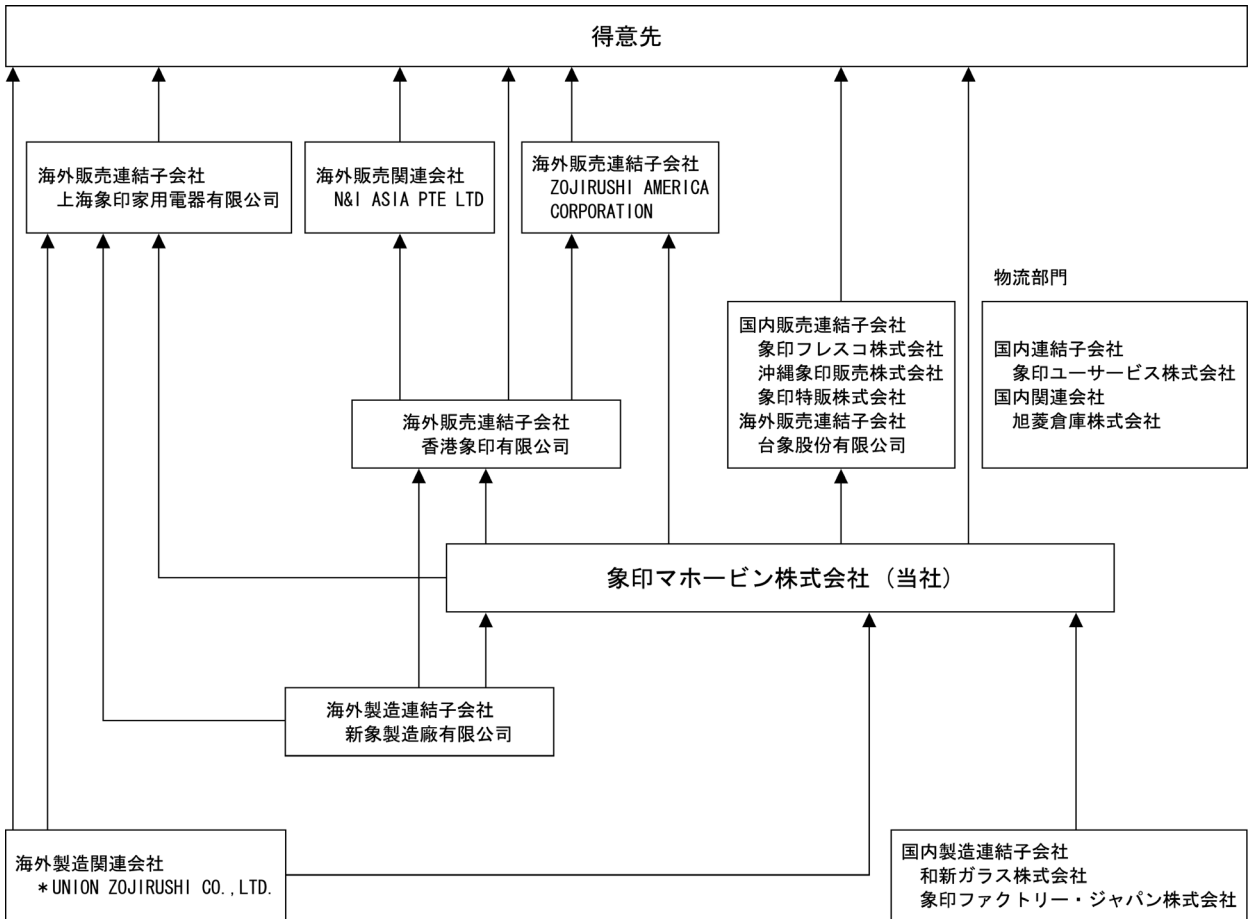
販売部門

国内においては、当社及び象印フレスコ株式会社、沖縄象印販売株式会社、象印特販株式会社、海外においては、ZOJIRUSHI AMERICA CORPORATION、香港象印有限公司、上海象印家用电器有限公司、台象 股份有限公司、そして関連会社であるUNION ZOJIRUSHI CO., LTD.、N&I ASIA PTE LTDがあります。

物流部門

象印ユーザーサービス株式会社、そして関連会社である旭菱倉庫株式会社があります。

事業の系統図は次のとおりであります。



(注) *は持分法適用会社であります。 —————▶ は製品の流れ

なお、最近の有価証券報告書(平成22年2月19日提出)における「関係会社の状況」から重要な変更がないため、「関係会社の状況」の開示を省略しております。

3. 経営方針

(1) 会社の経営の基本方針

当社グループでは、企業理念を創業以来、経営の根底にある不変的な価値観を表した「暮らしを創る」と定め、経営方針として「コーポレートブランドの向上 ～世界で信頼されるブランドに～」と設定いたしました。企業の継続的成長と収益性を追求するとともに企業としての社会的責任を果たすため、商品の品質向上はもとより、サービスから従業員の態度までを含めたあらゆる企業活動をブランドの向上を目指すという指針で遂行してまいります。

(2) 目標とする経営指標

当社グループは、重要な経営指標として連結売上高営業利益率を安定的に5%以上確保することを掲げ、企業体質強化に取り組んでおります。

(3) 中長期的な会社の経営戦略

当社は平成15年11月期より「象印イノベーションプラン（Z I P）」「象印イノベーションプラン パート2（Z I P II）」を策定し、構造改革や業務改革を通して経営基盤の強化に努めてまいりました。

今後この基盤の上で着実に成長していくことを目指し、平成18年11月21日より、5ヵ年計画の「Zojirushi Progress Plan」を策定いたしました。変化の激しい社会及び市場におきまして、当社の存在意義と企業価値を高めるとともに、コーポレートブランドを向上し、社員一人ひとりが新しい企業文化を構築することに取り組んでまいります。

◆Zojirushi Progress Plan

<期間>

平成18年11月21日～平成23年11月20日（5ヵ年）

<ビジョン>

前経営計画「Z I P」「Z I P II」で得られた成果を基盤として今後着実に成長していくことを目指し、より具体的な課題に取り組めます。要点は以下の通りです。

- 「家庭日用品」を当社の事業領域と設定し、広く国内外に象印ブランドを進展させる。
- あらゆる発想、業務を「お客様」「マーケット」を重視した観点から行うことが出来るよう、新しい企業文化を構築する。
- 競争に勝ち残る「柔軟性」と「迅速性」を有した組織体制を構築する。
- 企業の社会的責任を果たすため、リスク管理とコンプライアンスを徹底する。

これらの目標を達成するために戦略課題として下記12項目を設定しております。

①マーケットニーズに革新的に対応し続ける組織の構築

マーケティング力を強化し、市場の変化に迅速に対応できる組織体制を構築します。

②物流、商流体制の改革

商品のタイムリーな供給を目指し、調達部門、物流部門の見直しを行います。また、海外生産量の増加に対応した効率的な物流、商流体制を構築します。

③商品アイテムの増加に対応する開発体制の刷新

商品アイテムの増加を図るため、より効率的な開発体制の実現に向け、業務の仕組みを見直します。

④生産体制の拡充と再編

商品アイテムの増加に対応できる生産体制を早期に構築します。

⑤国内営業部門の意識改革と体制改革

営業部門において、商品毎の販売計画数達成の意識付けを徹底します。また、売上、粗利の向上につながる営業施策に対し経営資源を投入します。

⑥海外営業体制の改革

地域ごとのニーズを正確に把握し、それに応じた営業体制を構築します。

⑦産業用分野の進展

当社のコア技術である「真空断熱技術」を活かせる分野にターゲットを絞り、産業用分野への進展を図ります。

⑧商品別採算制の採用

商品別の採算を把握する管理会計の精度を高め、迅速な意思決定に活用することを目指します。

⑨品質の強化

「Z I P」から継続する品質向上のプロジェクトを充実させるとともに、お客様の視点から品質基準の見直しを行います。

⑩アフター体制の充実

お客様が要望するアフターサービスは何かを分析し、それに応じた体制を構築します。

⑪人材育成計画

社員が多面的な能力を高めることを目指し、一人ひとりに対応した人材開発プランを策定、運用していきます。

⑫企業体質の改善による収益性の向上

あらゆる業務を「お客様志向」「業績向上」の観点から見直しを行い、業務上のロスの低減を目指します。