



きょうを、だいじに。

企業理念

「暮らしをつくる」

私たちは創業以来、多くのみなさまに共感していただける、
快適で便利な暮らしの品々をお届けすることを使命として企業活動を展開してきました。

時代の流れと共に、人々のライフスタイルの多様化や、
企業を取り巻く環境変化に柔軟に対応してきましたが、
象印マホービングループの経営の根底にある、
普遍的な価値観を表した「暮らしをつくる」という企業理念は、
これからも変わることのないビジョンです。

コーポレートスローガン

きょうを、だいに。

経営方針

BRAND INNOVATION

～家庭用品ブランドの深化と、
「食」と「暮らし」のソリューションブランドへの進化～

Cover Story

- 02 私たちが大切にしてきたこと
- 04 私たちが培ってきた技術・ブランド
- 06 私たちが目指す未来

Section 1

価値創造ストーリー

- 08 価値創造の変遷
- 10 At a glance
- 12 価値創造プロセス
- 14 社長メッセージ

Section 2

戦略

- 18 新中期経営計画「BEYOND」
- 22 特集：ブランドを支える
象印マホービンの技術開発力
- 24 重要課題（マテリアリティ）
- 26 財務担当役員メッセージ
- 28 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 30 技術開発担当役員メッセージ
- 32 人的資本担当役員メッセージ

Section 3

価値創造の基盤

- 34 ESG戦略
- 36 人材への取り組み
- 40 サプライチェーンへの取り組み
- 42 環境への取り組み
- 48 社外取締役対談
- 50 役員一覧
- 52 コーポレート・ガバナンス
- 60 リスクマネジメント

Section 4

財務・企業情報

- 62 パフォーマンスハイライト
- 64 10年間の連結財務・非財務サマリー
- 66 会社情報

— Cover Story —

私たちが 大切にしてきたこと

「暮らしをつくる」その思いを、ずっと。

象印マホービングループは、創業以来、「暮らしをつくる」を企業理念に、時代とともに変化していくライフスタイルに着目し、常に“半歩先”の暮らしを提案してきました。

コーポレートスローガンの「きょうを、だいじに。」は、人々の「きょう」に寄り添い、毎日をやさしく支える存在でありたいという私たちの思いです。

一つひとつの商品とサービスの安心感や利便性を追求し、そこに「象印らしさ」を吹き込むことで、心から満足いただける価値を提供することを大切にしてきました。

そして、それらを通じて、社会から信頼され、必要とされ続ける企業であることが、これまでもこれからも変わらない、私たちの使命です。



— Cover Story —

私たちが 培ってきた技術・ブランド

何げない毎日を見つめ続ける、「日常生活発想」。

1918年、1本のガラス製マホービンから私たちの挑戦は始まりました。

電気やガスがまだ家庭に普及していない時代に、

真空断熱という革新的な技術で暮らしに「温かさ」を届けることに成功したのです。

私たちの技術の原点には、「日常生活発想」があります。

熱を操る技術、使いやすさへの工夫、安全に使える構造、暮らしに調和するデザインなど、

すべてが何げない毎日を見つめ続けることから生まれ、たくさんの「モノ」や「コト」として形にしてきました。

「日常生活発想」は100年を超える歴史の中で貫かれ、今もブランドを支えています。



— Cover Story —

私たちが 目指す未来

未来の「暮らしをつくる」ために。

毎日の温かい食事、心地よい暮らし。

そのかけがえのない営みは、豊かな地球と社会の資源があってこそ成り立つものです。

私たちが掲げる「BRAND INNOVATION」とは、自らを変革し、成長し続けることで次世代へ今日の幸せや豊かさを継承していくことです。

これまでの枠組みやハードル、そしてお客様の期待を超えていく。

象印マホービンが描く新しい姿とともに、これまでにない「モノ」や「コト」の提供を通じて、人と環境が調和する持続可能な未来の暮らしに貢献していきます。

2030 BRAND INNOVATION



価値創造の変遷

今から約100年前、「魔法瓶をつくりたい」という夢を持った二人の兄弟が象印マホービンの前身となる会社を設立しました。以来、時代とともに移り変わる人々のライフスタイルに寄り添いながら、象印マホービンは新たな価値創造を続け、日本、そして世界の象印ブランドとして成長してきました。

1918 → 1960 → 1970 → 1980 → 1990 → 2000 → 2010 → 2020 → 2025

1918年
大阪に「市川兄弟商会」を創立



創業者(左から)
市川銀三郎(兄)、市川金三郎(弟)

1923年
マホービンの完成品の製造販売を開始
象をトレードマークとする



1948年
「株式会社協和製作所」を設立
戦後第一号製品
「ポットベリカン」発売



1953年
社名を「協和魔法瓶工業株式会社」と改称

売上高推移
(年度) 1918

1961年
社名を
「象印マホービン株式会社」と改称



1963年
卓上用まほうびん
「ハイポットZ型」発売



1967年
卓上用まほうびん
「UポットUA型」新発売
以後、花柄がブームに

1968年
大阪工場落成



1970年
本社ビル・滋賀工場完成
電子ジャー新発売



1973年
エアーポット「押すだけ」発売



1980年
電気エアーポット「押すだけ」
新発売



1981年
ステンレスサーモス
「タフボーイ」発売



1983年
みえへのポット、
マイコン炊飯ジャー新発売
両口びんの開発

1985年
東京ビル完成

1986年
大阪証券取引所市場第二部に上場
CIを本格導入

ZOJIRUSHI

タイにUnion Zojirushi Co., Ltd.
設立

1987年
アメリカにZojirushi America
Corporation設立

1993年
生販統合システム稼働

1995年
香港に新象製造廠有限公司設立

1999年
象印夫人のテレビCMが
ACCグランプリ(郵政大臣賞)を
獲得
ISO14001取得

2001年
「みまもりほっとライン」サービス
開始



2002年
台湾に台象股份有限公司設立

2003年
中国に
上海象印家用电器有限公司設立

2006年
環境に配慮した
マイボトルキャンペーン開始



2008年
創業90周年を記念して
まほうびん記念館設立



2010年
圧力IH炊飯ジャー
「極め羽釜」発売

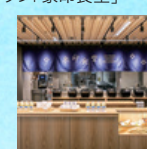


2014年
タイにZojirushi SE Asia
Corporation Ltd. 設立

2018年
創業100周年を迎える
圧力IH炊飯ジャー
「炎舞炊き」発売



東京証券取引所市場第一部に指定
圧力IH炊飯ジャー「炎舞炊き」の
ごはんレストラン「象印食堂」
オープン



2020年
「シームレスせん」ステンレスマグ
発売



2021年
お弁当専門店「象印銀白弁当」を
エキマルシェ新大阪Sotoeに
オープン

2022年
東京証券取引所プライム市場に移行
おにぎり専門店「象印銀白おにぎり」
オープン



オープンレンジ
「EVERINO」発売



2023年
韓国支店を開業

2025年度
売上高
91,151
百万円

これからの
暮らしをつくる、
新商品を発売



2025年2月発売
おいしさにとことんこだわる
ホーロー電気調理なべ



2025年2月発売
ハンドルつき
大容量サイズ
「シームレスせん」
ステンレスマグ



2025年6月発売
1400Wに
火力アップし、
部分的な集中加熱を強化
圧力IH炊飯ジャー
「炎舞炊き」



2025年9月発売
象印独自の
「ツインエンジン構造」で
あたためムラを抑える
オープンレンジ
「EVERINO」30L



2025年9月発売
熱を逃がさず
スピーディーに
焼き上げる
オーブントースター

社会・暮らしの変化

暮らしのインフラ向上

- 1910年代に電灯やガスが普及
- 家庭では土鍋や羽釜で調理
家族でちやぶ台を囲む暮らし

電化と欧米化・豊かさの追求(高度成長期)

- 団地住まい、ダイニングキッチン
ある暮らし
- お湯を注いで食すインスタント
ラーメン、インスタントコーヒー
が大ヒット
- 1964年東海道新幹線開業・東京
オリンピック開催

- 核家族化の始まり
- アパレル産業、外食産業の拡大
- 1973年第一次オイルショック
- 1979年第二次オイルショック

企業の海外進出・バブル経済

- グルメブーム、DCブランドブーム
- 「重厚長大」から「軽薄短小」へ
- 人と違うものを求める
「ニューファミリー」登場

- 環境問題、エコやりサイクルの
高まり
- レジャー、アウトドアブーム
- 花粉症、シックハウス症候群が
社会問題に
- 高齢社会を迎える

大量消費からの脱却・多様性の時代

- インターネットの普及
- 地球温暖化問題の深刻化
- 食の安全に対する関心の高まり

- スマートフォンの普及
- 超高齢社会へ
- 新興国経済の成長
- 2013年、和食が
ユネスコ無形文化遺産登録

- 新型コロナウイルス感染症の拡大
- テレワーク、リモート会議の普及
- 新しい生活様式の広まり

At a glance

(2025年11月期)

数字で見る象印マホービン

創業
1918年

従業員数
(連結)
1,515名

平均勤続年数
(連結)
11.2年

売上高
911億円

営業利益
74億円

ROE
6.8%

新卒入社3年以内定着率
(単体)
92.5%
(2025年3月末時点)

男性の育児休業取得率
(単体)
104.5%

象印商品の海外展開
52カ国

「炎舞炊き」シリーズ
国内累計出荷台数
100万台突破
(2025年9月24日現在)

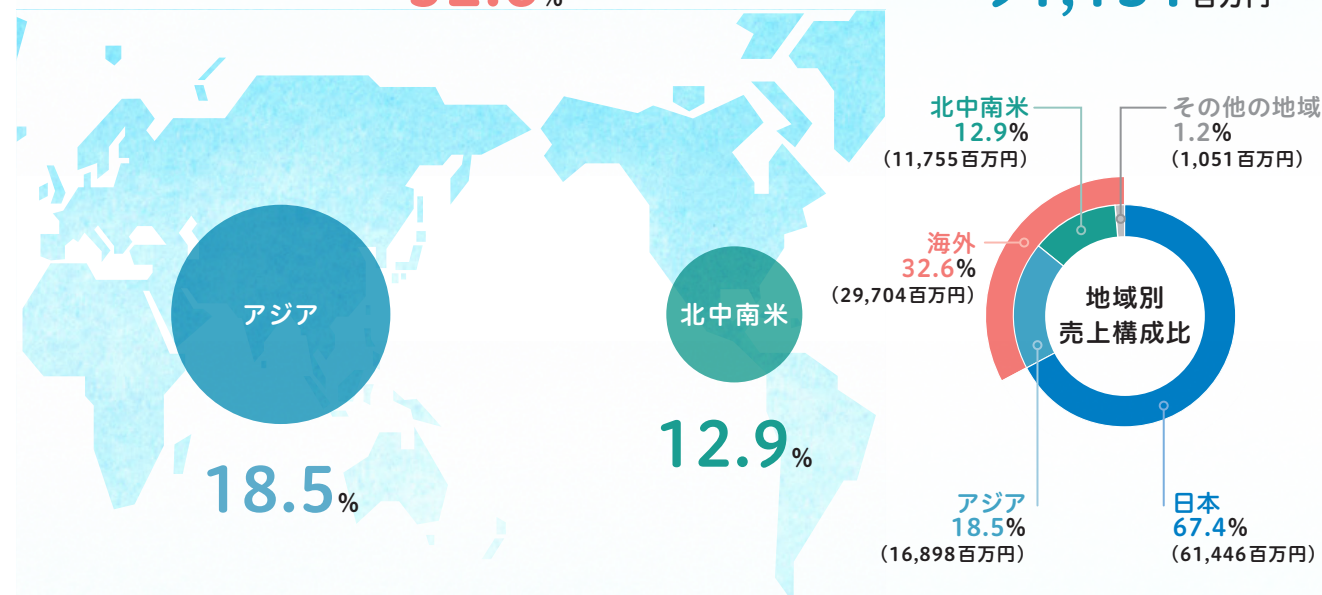
「シームレスせん」シリーズ
国内外累計出荷本数
1,340万本突破
(2025年12月15日現在)

「2025年度グッドデザイン賞」
受賞件数
6件

グローバルで浸透する象印ブランド

海外売上高比率
32.6%

売上高合計
91,151百万円



4つの事業領域



より快適で心豊かな暮らしを実現するため、環境・健康を意識した生活家電を展開しています。暮らしの原点を見つめつつ、独自性のある高品質な商品開発に取り組み、毎日の生活時間をもっと自在で心地よいものにすることを目指しています。

8.4%
(7,656百万円)

生活家電製品

リビング製品

ガラスマホービン、ステンレスボトル、ステンレスランチャージャー、ステンレススープジャーなど
18.0%
(16,430百万円)

創業から磨き続けてきた保温・保冷技術を核に、ステンレスボトルやランチャージャーなど、高い性能と機能性を備えた商品を展開しています。世界に誇る断熱技術にさらに磨きをかけ、人にも地球環境にもやさしい、便利で快適な商品の開発に努めています。



「食」と「暮らし」のソリューションブランドを目指し、さまざまな事業に取り組んでいます。象印食堂の展開や、電気ポットを活用した見守りサービスなど、象印ならではの価値を広げています。



2.9%
(2,680百万円)

その他製品

調理家電製品

炊飯ジャー、ホットプレート、コーヒーマーカー、オーブントースター、オープンレンジ、電気ポット、ホームベーカリーなど
70.6%
(64,384百万円)

素材のおいしさを引き出す技術と、時短・省手間・省エネを意識した使いやすさ、暮らしになじむ洗練されたデザインを追求しています。調理器具に求められる理想を丁寧に形にし、日々の食卓がより豊かになるよう、象印らしい商品開発に取り組んでいます。



価値創造プロセス

2030経営方針「BRAND INNOVATION」とともに、社会課題の解決に向けたESGへの取り組みを推進することにより、企業価値を高め、未来の暮らしに貢献します。

6つの資本

2025年11月期実績

人的資本

従業員数： **1,515**名(連結)

知的資本

研究開発費： **994**百万円

保有知財件数： **2,104**件

製造資本

設備投資： **1,910**百万円

有形固定資産：
13,797百万円

社会関係資本

国内営業拠点： **18**拠点

海外拠点： **営業6**拠点
生産2拠点

自然資本

(2024年10月～2025年9月)

年間電気使用量(国内)：
10,297MWh

年間水使用量(国内)：**22**千トン

財務資本

売上高(連結)：

91,151百万円

自己資本比率：**75.0%**

経済的価値の向上 2030年(目標)

売上高(連結) **1,000**億円超
営業利益(連結) **100**億円超
ROE(連結) **8%**

2030経営方針

BRAND INNOVATION

(ブランド革新)

家庭用品ブランドの深化と、
「食」と「暮らし」のソリューションブランドへの進化

中期経営計画

2019-2022 → 2023-2025 → 2026-2028

ADAPT **SHIFT** **BEYOND**



強み

ブランド力 製品開発力 技術力

重要課題(マテリアリティ)

持続可能な
地球環境への
貢献



価値創造に
チャレンジする人材/
職場づくり



社会課題に対応する
商品・サービスの
提供



ステークホルダーに
信頼される
ガバナンス体制の確立

企業理念

暮らしをつくる

外部環境

持続可能社会への
転換加速



人口構造の変化と
ライフスタイルの多様化



世界における
不確実性の高まり



デジタル化の進展



目指す姿

より快適で
便利で
もっとゆたかな
暮らしを実現

社会的価値・従業員価値の向上 2030年(目標)

CO₂排出量(連結) 女性管理職比率(単体)

50%削減
(2019年度比) **15%**

※ 年度：前年10月～当年9月



「BRAND INNOVATION」は、
次の100年に向けた最初の挑戦。
組織、事業、経営のすべてを改革し、
持続的成長の基盤づくりを
進めています。

代表取締役 社長執行役員

市川 典男

継続する環境変化への対応に成功し、 3期連続の増収増益で「SHIFT」を着地

象印マホービングループは、2023年11月期より中期経営計画「SHIFT」に取り組み、2025年11月期をもって最終年を迎えました。経営環境を振り返ると、国内市場では堅調なインバウンド需要や個人消費の改善を背景に、景気は緩やかな回復基調となりました。一方、海外市場では、米国の政策動向や中国経済の先行きなど、不透明な状況が続きました。加えて、世界的な物価上昇や地政学的リスクなど、事業運営に影響を及ぼす要因も多く存在しました。

そのような環境下において、当社グループの主力事業である調理家電分野は好調に推移し、最上位モデルの炊飯ジャー「炎舞炊き」をはじめとする高付加価値商品の販売が伸長しました。また、円安に伴うコスト上昇に対しては、コストダウンや価格適正化を着実に実行したことで、収益力の向上につなげることができました。海外事業では、台湾市場が伸長したほか、韓国支店の設立やその他地域の強化など、積極的な姿勢を維持し、中国市場の減速による影響を最小限にとどめました。その結果、グループ連結売上高は前期比4.5%増の911億円、営業利益は同24.9%増の74億円と、増収増益を達成しました。

「SHIFT」の経営目標は各期の計画を概ね達成し、ROEのみが0.2%未達となったものの、連結売上高および営業利益の目標は達成し、3期連続の増収増益で着地しました。この成果は、市

況の変化に的確に対応できたことによるものと評価しています。前中期経営計画「ADAPT」は2019年11月期にスタートしましたが、2020年に新型コロナウイルス感染症の拡大という大きな環境変化に直面しました。その際、計画を2つのフェーズに分け、4ヵ年計画として戦略を修正しました。「SHIFT」期間中も、国内外を問わず変化の波は収まることがなく、このような環境下では、常にあらゆるリスクを想定し、複数の選択肢を持つことが重要であると社内に伝えてきました。特定の市場や商品が厳しい局面に入った場合でも、ほかの事業や地域が補完するという考えのもと、特にカントリーリスクを伴う海外事業については、機動的な対応を行ってきました。これらの取り組みが、中国市場の個人消費低迷による影響を北米や台湾の成長、あるいは国内市場の好調で補う結果につながったと考えています。

事業ポートフォリオと企業体質の転換が進展し、 ブランド哲学の社内浸透に手応え

「SHIFT」は、暮らしや社会の課題を解決しながら、持続的に成長するソリューションブランドへの移行を目指す計画です。事業領域、グローバル化、デジタル、サステナビリティの4つの観点から重点課題を掲げ、各種施策に取り組んできました。

計画開始当初、国内事業と海外事業のバランスは、売上高比率では海外が約3分の1である一方、収益性は相対的に高い水準にありました。そこで、グローバル・シフトを重点課題に、収益力の高い海外事業の成長加速を図ってきましたが、中国経済の低迷が長期化し、販売は想定以上に落ち込みました。さらに、好調

であった米国市場においても、政策動向の変化により厳しい局面を経験しました。一方、国内事業では、2022年頃から輸入コスト上昇による採算悪化が課題となっていました。価格適正化とコストダウン施策を進めた結果、収益性は大きく改善しました。また、「SHIFT」の重点課題であるドメイン・シフトにより、新規領域の拡大と既存領域の深化を進め、重点市場、商品領域、販売チャネルをバランスよく拡大してきました。これにより、変化に強い事業ポートフォリオと、筋力のある企業体質を構築することができ、3期連続の営業利益増につながったと考えています。

そして、私が最も喜ばしく感じているのは、「良い商品をしっかりとつくり、適正な価格で自信を持ってお届けする」という考え方が、生産、開発、営業をはじめとするグループ全体に浸透してきたことです。ここ数年、社員には、市場シェアや売上高といった数字だけにとらわれるのではなく、ブランド価値を高めるための哲学を大切にしてほしいと伝えてきました。社員一人ひとりがブランドを守り抜く姿勢を身につけたことで、市況の変化が見通せない厳しい環境においても、着実に収益を確保できる力が備わってきたと実感しています。



「BRAND INNOVATION」の実現に向け、大規模な組織改正とリーダー人事を推進

当社グループは、創業101年の2019年11月期に、次の100年も持続可能な企業でありたいという思いを込めて、経営方針「BRAND INNOVATION」を掲げました。家庭用品ブランドとして象印ブランドを深化させるとともに、「食」や「暮らし」のソリューションブランドへの進化を目指し、変革に取り組んでいます。

「BRAND INNOVATION」の達成に向けては組織変革も必要であると考えています。変化への対応力を高め、経営のスピード

を上げるため、社内外を含めて取締役会メンバーの交代を行ってきました。役員歴の長いメンバーには次世代リーダー選定に関する意見を求め、時間をかけて引き継ぎを行っています。執行面においても、開発、マーケティング、国内営業、国際営業、DX領域で組織改正を実施し、部門長、拠点長、グループ会社トップなどの人事異動を行いました。組織変革を掲げながら、仕事の進め方が変わらないという事態を避けるため、従来のやり方に固執せず、次世代のリーダーに役割を託していきたいと考えています。

また、私自身も経営のあり方を見直してきました。これまで、新規事業や新領域に挑戦する際、私が築いてきたネットワークを中心に、パートナー企業の選定や市場開拓を進めてきました。しかし、流通チャネルや競合環境が急速に変化する中で、個人に依存した体制では成長に限界があります。今後は、象印ブランドとしてネットワークを拡大し、より大きな事業基盤を構築する経営体制へと転換していく必要があります。

万博出展を通じて広がった、象印ブランドの新たな可能性

大阪・関西万博への出展を決めた最大の狙いは、事業の枠を越えて象印ブランドの世界観を広げることにありました。私たちの未来への挑戦を世界中の方々に発信したいという思いから、単なる既存サービスの展示ではなく、ロボットを導入したおにぎり専門店や、BtoB分野に提案する「マイボトル洗浄機」の設置など、新たなパートナーと協力しながら、未来の実験場にふさわしい展示づくりに挑戦しました。

その中でも、おにぎり専門店「ONIGIRI WOW!」は、食品加工機械メーカーである鈴茂器工株式会社が開発したおにぎりロボットを導入し、当社のIoT技術でごはんの炊き上がりを管理することで、「できたての温かいおにぎり」を提供しました。同社の技術者によると、通常はごはんを冷ましてから成形する機械が主流であり、温かいまま握る機構の開発は初の試みであったとのこと。当社とパートナー企業の技術が融合することで、日本の「食」の価値を世界に届けることができました。

おにぎり専門店には累計14万6千組以上の来場があり、累計32万個以上のおにぎりを販売しました。これらの成果は、象印ブランドの可能性を広げると同時に、異業種連携による価値創出の手応えを強く感じる機会となりました。

新中期経営計画「BEYOND」は、成長の壁を越える期間

「BRAND INNOVATION」のゴールである2030年まで、残り5年を切りました。2026年11月期からの3ヵ年の新中期経営計画「BEYOND」は、「SHIFT」までに積み上げた成果を生かし、既存の枠組みを越えた施策を実行することで、成長の壁を越える期間と位置付けています。

「ADAPT (適応)」「SHIFT (移行)」に続く「BEYOND (超える)」では、1段階、2段階上の成長を目指します。約7年間にわたり、ブランドを軸とした経営基盤への改革と種まきを進めてきたことで、社員一人ひとりの中には、次の成長に向けて跳躍するイメージが確実に芽生えています。今後、どのように飛躍していくのか、私自身も大きな期待を寄せています。

コア領域の深化と新規市場開拓で、世界に挑戦するブランドへ

「BEYOND」において重要なテーマの一つは、「コア領域の高成長」と「新規マーケットの開拓」です。

国内トップブランドの地位を確立している炊飯ジャーでは、他の追随を許さない圧倒的なポジションを維持し、ブランド力をさらに高めていきます。「おいしいごはん」を軸とした取り組みは、製品にとどまらず、炊飯文化そのものを提案するものであり、外食産業への展開を含め、業務用市場においても存在感を示していきたいと考えています。

海外では、これまで重点としてきた北米やアジア圏に加え、欧州やオセアニアといった新市場にも挑戦します。近年、世界的に日本食への関心が高まり、SushiやOnigiriは共通語となりつつあります。日本の米文化を各地域に根づかせるため、広く食べられている米を使って「おいしいごはん」を実現する専用モデルの開発にも着手しています。

レンジ事業では、新技術を搭載したスチームオープンレンジ「EVERINO」30Lを2025年秋に発売し、好調なスタートを切りました。レンジ事業を炊飯ジャーに次ぐコア領域へ育成することは、「BEYOND」の重点課題の一つです。ラインアップ拡充と提案力強化により、認知度・売上ともに高い目標に挑戦していきます。海外では、台湾での販路拡大を踏まえて体験型の販売

促進を強化し、ECも活用しながら、グローバルに展開を進めていきます。

さらに、ステンレスボトルを軸とするリビング事業についても再成長を実現します。国内ではラインアップの拡充と商談強化、海外では地域ごとのニーズを踏まえた商品展開を進め、展開国の拡大を図っていきます。

「文化大国」を目指す日本とともに、象印ブランドの可能性を広げる

私が小学6年生だった1970年、大阪万博で見た未来の技術は、その後の50年間で次々と社会に実装されていきました。当時、日本は経済環境の急激な変化や国際情勢の不安定化という逆境に直面しながらも、技術革新と高品質なもののづくりによって成長を遂げました。現在の日本も、地政学的リスクや原材料高騰など、多くの課題を抱えていますが、このような環境だからこそ、日本企業の真価が発揮されると感じています。ただし、これからのキーワードは「経済大国」ではなく、「文化大国」です。日本人は、海外の文化や新しい技術を柔軟に取り込み、暮らしを豊かにする力を持っています。この強みは、当社グループの「暮らしをつくる」という企業理念とも深く重なります。当社は、安全で高品質な商品を通じて、「食」と「暮らし」のソリューションを提供し、日本で育まれた価値を世界へ発信する企業でありたいと考えています。

「BRAND INNOVATION」は、次の100年に向けた最初の挑戦です。事業ポートフォリオや経営基盤のすべてを改革し、グループ一丸となって持続的な成長の土台づくりに取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆様には、当社グループの今後にご期待いただくとともに、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2026年4月
代表取締役 社長執行役員

市川 典男

新中期経営計画「BEYOND」

中期経営計画「SHIFT」の振り返り

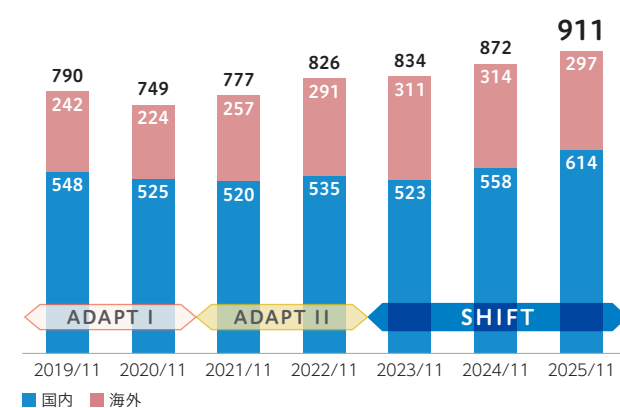
2030経営方針「BRAND INNOVATION」の実現に向け、「SHIFT」は、暮らしの課題、社会の課題を解決しながら持続的に成長するソリューションブランドへ着実に移行（シフト）するための期間とし、ドメイン・シフト、グローバル・シフト、デジタル・シフト、サステナビリティ・シフトの4つを重点課題にさまざまな施策を確実に実行してきました。

施策に対する成果と課題

ドメイン・シフト ～新規領域の拡大と既存領域の深化～		デジタル・シフト ～デジタル化の推進～	
成果	- 国内の炊飯ジャー金額シェア高水準を維持 - 台湾の電子レンジ販売が好調で新たな収益の源泉に - 国内の高付加価値化および価格適正化による採算改善 - 飲食事業の通期黒字化を達成	成果	生成系AIサービスの導入、展開 - 社内システムの完全クラウド化 営業活動の可視化等、データに基づく活動最適化
課題	- 国内の電子レンジにおける競争激化 - 国内、海外でのステンレスボトル販売伸び悩み	課題	- デジタルリテラシーの継続的な向上 - 収益性／生産性に直結するデジタル活用
グローバル・シフト ～グローバル市場での成長加速～		サステナビリティ・シフト ～持続可能企業への体質転換～	
成果	- 市場の拡大に適応し、主要地域でEC化率上昇 - 中国を筆頭に米国、台湾で業務用商品の販売増加 韓国支店を設立し、営業体制を強化（2023年12月） - グローバル生産体制の整備（中期調達戦略の実行）	成果	- CO₂排出量の削減率44%（2019年度比、2025年度実績） バイオマスプラスチック使用の計量カップ、しゃもじ採用 - 健康経営の推進やエンゲージメント向上施策の実行
課題	- 中国の個人消費冷え込みによる長引く不況 - 米国の関税政策の影響による収益性の低下	課題	- 資源循環型の取り組みのさらなる拡大 - ROE（2025年6.8%）の継続的向上

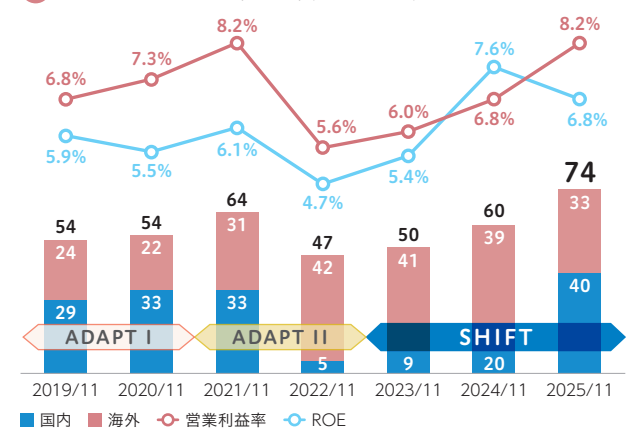
業績

① 連結売上高の推移（億円）



「SHIFT」の各施策に取り組んだ結果、2021年から5期連続の増収

② 連結営業利益額（億円）／率推移／ROE



為替の円安などによるコスト上昇を価格転嫁等で吸収したほか、コストダウン活動も寄与し3期連続増益、ROEは6.8%と前期の7.6%は下回った

2026-2028 中期経営計画「BEYOND」

「BRAND INNOVATION」の実現に向け、2026年からの3カ年は「SHIFT」で培ってきたソリューションブランドの価値をさらに高め、成長の壁を越えていく「BEYOND」の期間として位置付け、既存の枠組みを越えた施策を実行することにより、グループ全体で2030年の目指す姿へと邁進していきます。

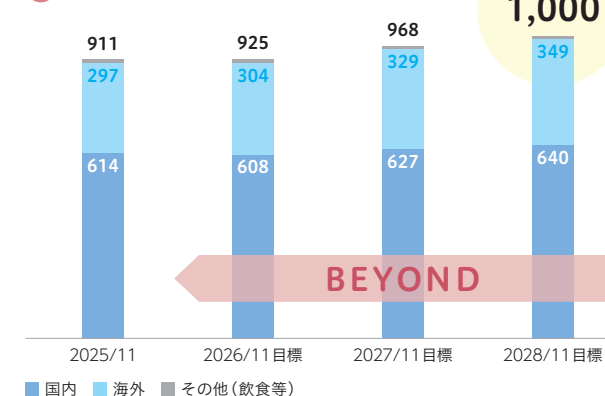


重点課題

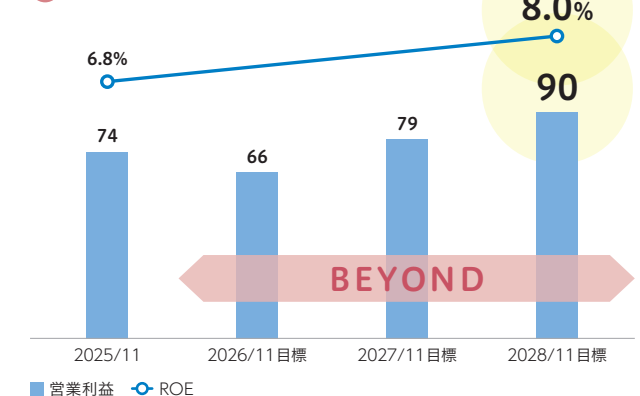
BEYOND = 超える		
「ハードルをこえる」 I. コア領域の高成長と新規マーケットの開拓	「枠組みをこえる」 II. 人材・組織の強靱化、それを支えるDX	「期待をこえる」 III. ブランドを軸とした企業価値の持続的向上
- 炊飯ジャーブランドのグローバル浸透 - レンジ事業の成長によるコア領域拡大 - マホービンを基礎としたリビング事業の再成長 - 国内市場を攻略するマーケティング戦略 - 海外重点地域のマーケティング強化 - 飲食事業・製品など新規領域拡大	- 人的資本経営の推進 - DX推進による生産性／競争力の向上 - グループ横断的なリスクマネジメントの最適化	- ブランド価値を高める丁寧なコミュニケーション - 資本コストを意識した資本政策の推進

業績目標

① 売上高（億円）



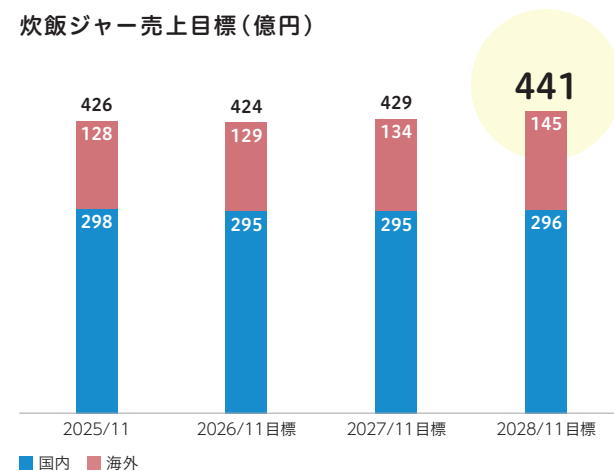
② 営業利益（億円）／ROE



コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

炊飯ジャーブランドのグローバル浸透

炊飯ジャー売上目標（億円）



■ 国内 ■ 海外



国内

圧倒的シェアの確立

- 新技術搭載フラッグシップモデルによる炊飯ブランド再構築

業務用市場の拡大

- 飲食店の求める「おいしい」ごはんの提供
- 他社協業による販売・フォロー体制の拡充

海外

おいしいごはんの体験機会の創出

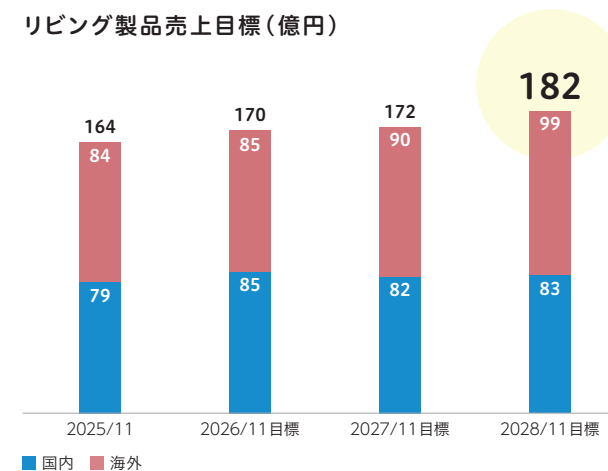
- 炎舞炊き展開拡充による「おいしい」イメージの定着
- イベントを通じた体験

従来にはない市場へのチャレンジによる展開領域の拡大

- 業務用市場
- 韓国への再チャレンジ
- 欧州専用モデルの展開

マホービンを基礎としたリビング事業の再成長

リビング製品売上目標（億円）



■ 国内 ■ 海外



国内

軸となるステンレスボトルの徹底拡売

- メイン販路の店舗販売、ECチャネルの商談強化
- 新規ルート of 積極的開拓

小ロット案件受注体制の整備

- 別注等、多様なニーズに応える商談体制の構築

海外

地域別のステンレスボトル商品展開の強化

- 中国：中国製マグ、東南アジア／香港ほか：タンブラー
- 北米：メインストリーム向け商品のプロモーション

ECチャネルでの徹底拡売

- 台湾、韓国等でのEC展開を強化

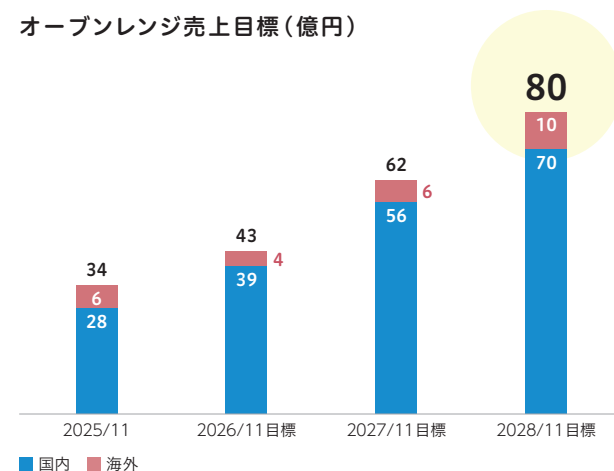
生産・開発

ステンレスボトルラインアップの拡充

- 国内 クールボトル新モデル追加、小ロットオリジナルボトル生産体制の構築
- 海外 各地域の特性に合った商品開発

レンジ事業の成長によるコア領域拡大

オーブンレンジ売上目標（億円）



■ 国内 ■ 海外



国内

市場的認知シェアの獲得

- 商品知識の深化、さらなる提案力の向上

マインドシェア向上

- 体験型プロモーション等による認知度向上

海外

体験型・リアルに重点を置いた販売促進

- 台湾での販路拡大、シェア向上を図る
- 体験イベント等の対面販売による拡売

オンラインを活用した拡売

- 上海でのDtoC活用
- 韓国ECでの参入

生産・開発・CS

ラインアップ拡充・商品力の強化

修理体制の強化

飲食事業・製品などの新規領域拡大

飲食事業

2028年の「ありたい姿」

誰もが知る『ごはんがおいしい』象印飲食店



「食堂」「弁当」「おにぎり」3ブランドの複数店舗展開による認知度アップと収益力の向上



重点施策

お客様の期待を上回るおいしいごはんの提供

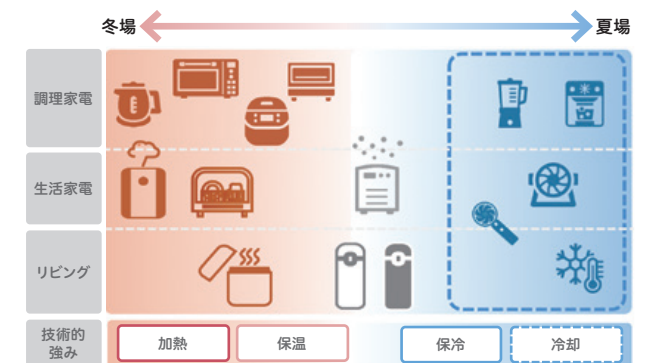
おいしいごはんとおかずの継続的 pursuit、新メニュー開発／拡大など

新規出店の成功率向上

優良物件の調査選定ノウハウの蓄積、出店～収益化プロセス標準化など

環境変化に適応した商品領域への今後の展開／方向性

- 保冷技術を使った新用途開発
- 冷却技術の開発



当社の技術を生かしたBtoB、BtoCに向けた製品やサービスの開発・検討および実証実験等の継続

- IH技術を生かした調理器具の開発
当社の技術を非家電製品にも展開
- マイボトル洗浄機
事業化に向けた検討

特集：ブランドを支える象印マホービンの技術開発力

「日常生活発想」の開発姿勢と生活者の真のニーズを出発点に、品質と安全に愚直なまでにこだわる、それが象印マホービンならではのものづくりです。蓄積してきた技術力はブランドの成長を支える土台となっています。

象印マホービンの技術開発力

開発姿勢

「日常生活発想」

出発点

生活者の
真のニーズ

技術ありきでなく、マーケットインの開発力

大切にしている考え方

本当に喜ばれるものは何か

本質の追求

品質と安全

技術力の蓄積、ブランド価値向上で
2030経営方針「**BRAND INNOVATION**」の実現へ

炊飯ジャー

おいしさの進化で、 シリーズ国内累計出荷100万台※¹突破

「炎舞炊き」は日本人の食の原点である「かまどで炊いたごはんの味」を追求するため、独自開発のIHヒーターでかまどの「炎のゆらぎ」を再現した炊飯ジャーです。2018年の誕生から約7年でシリーズ国内累計出荷台数が100万台を突破しました。

発売以来、開発チームは「おいしさに限界はない」という想いでIHヒーターの構造を改良し続け、おいしさを進化させてきました。ご愛用者のおいしさ満足度は94%※²と、高い評価を得ています。

※1 2018年以降発売の「炎舞炊き」シリーズ(NX-A型、NW-F型、NW-K型、NW-L型、NW-N型、NW-P型、NW-U型、NW-E型)当社累計出荷数(集計期間：2018年7月11日～2025年9月20日当社調べ)

※2 2024年当社従来品NW-FC型のご愛用者アンケート(n=776)

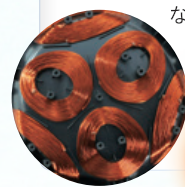


「炎舞炊き」NX-AA型

おいしさで選ばれて
100万台

象印史上最高の大火力※³を実現！

釜の内部に激しい対流をつくり出すため、初代「炎舞炊き」は3つに分割した底IHヒーターを採用。2020年モデルではヒーターを6つに増強し、以降もコイルの形状・配置を変えて、より理想的な対流を目指してきました。2025年発売の新製品は、IHヒーターの厚さなどを見直すことで、象印史上最高の大火力を実現しています。

2025年発売
「炎舞炊き」NX-AA型

イメージ

※3 当社炊飯ジャー底IHヒーターの定格消費電力比較(2017年当社従来品NW-AT10 1290WとNX-AA10 1400Wとの比較当社調べ)

電気調理なべ

高い蓄熱性で味が染み込みやすい、 新発想の「ホーロー電気調理なべ」

「電気調理なべ」は、ほったらかしで調理できる利便性はあるものの、購入者調査※⁴によると「料理のおいしさにとても満足している」と回答した人は53%にとどまります。また、「調理できる自動メニューが少ない」「ほかの調理機器を使う方が楽」などの不満から、購入当初より使用頻度が減ることもわかりました。

そこで「手軽さ」「時短」を重視した自動調理メニューを充実させるとともに、煮込み料理に適した「ホーローなべ」を採用。手間を省いても手は抜かず、おいしい料理が作れる「電気調理なべ」を開発しました。

※4 2023年8月実施「電気調理なべ」購入者を対象にしたウェブアンケート(n=377) 当社調べ



ホーローなべで食材を炒め、なべを本体にセットして自動調理する「焼き煮込み」コースを搭載
「ホーロー電気調理なべ」EL-NS23



や調理をサポートする機能で、毎日の料理を便利にします。

完全オリジナル「象印アプリ」

本体やレシピの開発に加え、専用アプリづくりにもチャレンジ。「みまもりほっとライン」などでIoTサービスに知見を持つ当社ですが、アプリ対応の調理家電は初の試みでした。利用者目線に徹底的にこだわった「象印アプリ」は、多彩なレシピから献立決め



オープンレンジ

広い庫内でも温めムラをおさえる、 「EVERINO(エブリノ)」30L

「EVERINO」は「本当に使ってもらえるレンジ」をコンセプトに2022年に誕生した当社初のオープンレンジ。「温めムラを感じる」「機能を使いこなせない」などのユーザーの不満を深掘りし、真のニーズに応える設計・開発を行ってきました。

2025年9月発売の30Lサイズでは、新技術の開発にゼロから挑戦。レンジ機能向上だけではなく、オープン機能も充実させ、手間なく簡単においしく料理したいというニーズに応えました。

2方向から加熱する ツインエンジン構造

広い庫内では底部のエンジンだけでは温めムラが起りやすいため、底と奥から加熱。効率よく熱を伝え、調理時間も短縮し、おいしく仕上げます。

奥 エンジン
底 エンジン

イメージ

スチームオープンレンジ
「EVERINO」JES-LA30

電気ケトル・加湿器

家族の誰もが安心して使える 安全性とデザイン

「STAN.」シリーズは機能性と使いやすさ、日常生活に溶け込むシンプルなデザインで、共働き・子育て世帯を中心に好評をいただいています。「STAN.」が選ばれる理由はインテリア空間になじむデザインだけでなく、安全性など当社がこれまで蓄積してきた技術力です。誰もが安心して使えることや心地よさを大切にしています。



安全性・注ぎやすさ、お手入れしやすさなど、こだわりいっぱいの「電気ケトル」CK-PA08



電気ポットの技術を生かし、湯を沸とうさせて65℃まで冷まし、清潔な蒸気で部屋を加湿する「スチーム式加湿器」EE-FA50

象印の電気ケトルは 全モデルに「安全設計」を搭載

当社では、一般的な水準を上回る独自の基準を設け、確かな品質を提供し続けています。電気ケトルにおいては、2008年の販売開始以降、全モデルに「転倒しても湯がこぼれにくい構造」や「本体外側が熱くなりにくい二重構造」などの安全設計を搭載しています。



重要課題（マテリアリティ）

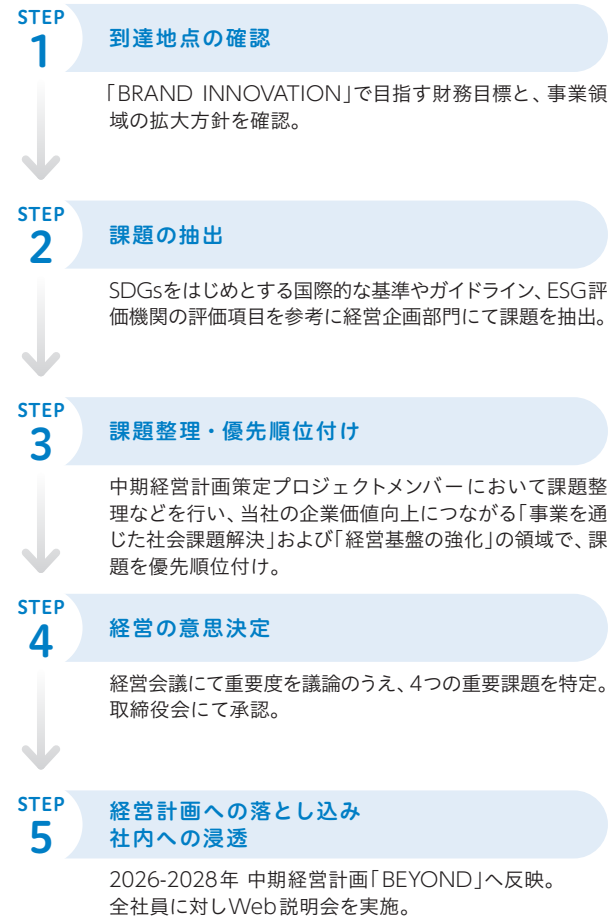
新中期経営計画「BEYOND」の策定にあたり、背景となる事業環境の変化を改めて精査し、中長期的な経営の重要課題の特定を行いました。「事業を通じた社会課題解決」および「経営基盤の強化」の領域で取り組みを推進していきます。

重要課題特定の背景

地球環境の保全・保護に対する意識の高まり、働き方や消費行動の変化・多様化、世界各地で起きているさまざまな紛争により高まる不確実性、急速に進むデジタル化など、今後も変化が激しく、不確実な環境が続くことが見込まれます。このような不安定な状況下こそ、長期視点で象印マホービングループが目指す姿を社員がしっかりと共有・認識し、短中期の課題に取り組むことがますます重要となります。

時代とともに企業に求められるものも変化する中、グループが一丸となって2030経営方針「BRAND INNOVATION」の実現を目指すとともに、社会課題の解決に向けたESG取り組みを推進することにより、企業価値を高め、人々の未来の暮らしに貢献していきます。

重要課題特定プロセス



象印マホービングループの重要課題

「事業を通じた社会課題解決」および「経営基盤の強化」の領域で特定した重要課題に取り組むことで、社会的価値、経済的価値、従業員価値の向上を図ります。

重要課題および目標値と2025年実績

	重要課題	目標	2025年実績	目標値 (KPI)		SDGsとの 関連
				2028年	2030年	
事業を通じた社会課題解決	持続可能な地球環境への貢献	脱炭素社会の実現	CO ₂ 排出量の削減 (Scope1、2 ^{※1}) (2019年度 ^{※2} 比) CO ₂ 排出 (Scope3)の開示	グループ全体で44%削減 —	グループ全体で45%削減 (暫定) Scope3排出量の開示	13気候変動 14海洋資源 15陸域生態系
		ライフサイクルアセスメント ^{※3} の実施・改善	ライフサイクルにおける環境負荷の分析と課題抽出完了 (炊飯ジャーNWV-F型、NWV-V型)	課題に対する対応策の検討実施	環境負荷低減に向けたライフサイクルアセスメントの継続的改善	
		環境負荷や生物多様性への配慮	リサイクル率 ^{※4} の向上 (産業廃棄物削減) 海洋プラごみ削減への貢献	リサイクル率 86% 社内ペットボトルゼロ運動の継続 マイボトル促進に向けた各種団体との連携	リサイクル率 90% グループにおける社内ペットボトルゼロ運動の継続 マイボトル推進における各種団体との連携強化	
		商品の安全性と品質の追求	生産開発体制の充実 リサイクルを前提とした設計・開発	設計に起因する重大製品事故ゼロ 製品材料のアップサイクル化継続検討・実施	設計に起因する重大製品事故の発生件数ゼロ 商品開発フローでの運用と仕組化	
	社会課題に対応する商品・サービスの提供	環境配慮型商品の開発	省エネ性能を向上させた商品の展開 環境配慮型プラスチックおよび再生材の使用率向上	省エネ法 (炊飯器) 達成率 ^{※5} 108% プラスチック総使用量の約18%	省エネ法 (炊飯器) 達成率 102% (全加重平均) プラスチック総使用量の20% ※より精緻に実態を反映させる	7持続可能なエネルギー 12持続可能な消費 13気候変動
		CSV事業の拡大	みまもり事業の拡大	1,916件	2,200件	
		知的財産の保護	第三者知的財産権の侵害回避 模倣品対策の推進	被訴訟件数ゼロ 模倣品摘発体制確立 (中国、タイ)	被訴訟件数ゼロ アジア地域の主要ECサイトの模倣品監視体制の構築	
		持続可能なサプライチェーンの実現	CSR調達 ^{※6} の推進	国内サプライヤーへのアンケート実施	品質実地アンケート時に人権デューデリジェンスも併せて実施 (主要直取引先19社)	
経営基盤の強化	社会貢献活動の推進	社会貢献活動の推進	「食と健康」「環境」「教育」の分野での取り組み	ユメセンサーキット、OSKダンス授業など	新規取り組み (炊飯教室などの出前授業)の継続実施	5気候変動 8持続可能な消費 13気候変動
		人権の尊重／ダイバーシティ&インクルージョンの推進	女性管理職比率の向上 (単体) 障がい者法定雇用率の確保 (単体) 男性の育児休業取得率の向上 (単体) 従業員エンゲージメントの向上	5.9% 法定雇用率 2.5% 104.5% エンゲージメント調査結果に基づくアクションプランの拡充・実施	10% えるぼし三ツ星認定 法定雇用率 2.7% 90% 継続的向上 ^{※7}	
		価値創造にチャレンジする人材／職場づくり	ワークライフバランスの実現 (時間外労働の削減) (単体) 有給休暇取得率の向上 (単体) 健康経営優良法人の認定	時間外労働 14.3時間 79% 認定取得	時間外労働 12時間 75% 認定継続	
		労働安全衛生・健康経営の推進	中核人材の安定的確保と多様な人材の活躍推進 (女性・外国籍・中途採用等)	2026卒内定承諾24名	多様な人材の採用継続	
	ステークホルダーに信頼されるガバナンス体制の確立	経営目標の達成に必要な人材の育成・獲得	『人的創索性』向上 (人的資本への投資に対するリターン) 取締役会の実効性向上	48% 実効性評価・検証	50% 実効性評価・検証	5気候変動 8持続可能な消費 13気候変動
		公正かつ透明性・実効性の高いガバナンス体制の構築	CSR・コンプライアンスの徹底	重大なコンプライアンス違反なし	半年ごとのCSR推進委員会によるモニタリング、重大違反ゼロ	
		リスク管理体制の強化	情報セキュリティ対策の推進	四半期ごとのリスク管理委員会によるモニタリング、重大違反ゼロ 重大な情報漏洩ゼロ	BCP南海トラフ地震追加対策：調達先の地理的安全性確認、他社検討など 重大な情報漏洩ゼロ	
		株主・投資家との信頼関係の構築	適時適切な情報開示	投資家とのコミュニケーション機会の増加 非財務情報開示充実	投資家とのコミュニケーション機会の増加 非財務情報の開示の充実	
	お客様満足度の向上	アフターサービス満足度の向上 (外部機関でのお客様満足度調査ベース)	修理：65.7% 電話問い合わせ：72.7% サポートホームページ：88.2%	修理：78%以上 電話問い合わせ：73%以上 サポートホームページ：78%以上	修理：80%以上 電話問い合わせ：80%以上 サポートホームページ：80%以上	5気候変動 8持続可能な消費 13気候変動

※1 Scope1：自社での燃料の使用や工業プロセスによる直接排出量。Scope2：他社から供給された電気、熱、蒸気を使用したことによる間接排出量。
※2 年度：前年10月～当年9月
※3 ある製品やサービスの原料調達から廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクル全体を通しての環境負荷を定量的に評価する手法。

※4 回収した製品のリサイクル率。総重量比ではなく「最終処分段階での再資源化率」での表示に方針変更。
※5 省エネ法で定めた省エネ性能の向上を促すための目標基準の達成度合い(全加重平均)。
※6 社会的責任の観点から調達先を選定したり調達条件を設定すること。
※7 2023年より外部機関によるエンゲージメント調査を定期的に実施し、その結果が前回調査時より向上していること。

財務担当役員メッセージ

さらなる成長に向けて
壁を越えるため、
積極的な成長投資と
株主還元の充実を
実行していきます。

取締役 執行役員
管理本部長

岡本 茂久

事業基盤強化に向けた投資と資本政策を両輪に、 成長投資と株主還元を一体で推進

2025年11月期の象印マホービングループの投資活動は、生産設備や金型等への設備投資を例年どおり着実に実行するとともに、香港の販売会社Lin & Partners Distributorsの子会社化に関する投資を行いました。加えて、基盤強化の観点から、中期経営計画「SHIFT」の3ヵ年を通じてDX投資を継続的に実施してきました。財務活動においては、「SHIFT」で掲げた総還元性向100%以上の達成に向けた取り組みの一環として、自己株式取得33億円、ならびに総額26億円の特別配当を実施しました。

キャッシュ・フロー面では、営業キャッシュ・フローが99億円となり、前期比44億円増加しました。これにより、財務活動に充当できる余力も確保しており、現時点では概ね安定した状況にあります。一方で、今後、大規模投資を実行する局面では、バランスシートの健全性を維持しつつ、機動的な外部調達を活用も選択肢として検討していきます。

「SHIFT」を終え、4つのシフトは着実に進捗

当社グループは2023年11月期より「SHIFT」に取り組み、4つのシフトを重点課題として改革を推進してきました。

ドメイン・シフトにおいては、国内の炊飯ジャー市場で高水準の金額シェアを維持しつつ、商品の高付加価値化と、それに伴う価格適正化を進めました。とりわけ販売現場の継続的な取り組みが収益改善につながり、3期連続の増収・営業増益に寄与したと捉えています。

グローバル・シフトでは、3年間を通じて北米および台湾が売上を伸ばした一方、中国市場は景気停滞の影響を受けました。こうした状況を踏まえ、アジア圏の体制強化を進め、香港販売会社の子会社化および韓国での販売子会社設立を実施しました。今後は地域特性に応じた販売活動を強化し、成長機会を着実に取り込みます。

デジタル・シフトでは、生成AIサービスを含むデジタル施策を積極的に導入し、すでに運用を開始しています。業務効率化や生産性向上など、具体的な成果創出を期待しています。

サステナビリティ・シフトでは、温室効果ガス削減目標の進捗に加え、健康経営やエンゲージメント向上施策などに取り組み、各重点課題は総じて順調に進捗したと認識しています。

新中期経営計画「BEYOND」では、 既存の枠を越え、成長の壁を越える

中期経営計画「ADAPT」および「SHIFT」の7年間で培ってきた基盤を土台に、新中期経営計画「BEYOND」では、既存の枠組みにとらわれない施策を実行し、成長の壁を越えることを目指します。

重点課題は、①「コア領域の高成長と新規マーケットの開拓」により“ハードルをこえる”、②「人材・組織の強靱化、それを支えるDX」により“枠組みをこえる”、③「ブランドを軸とした企業価値の持続的向上」により“期待をこえる”の3点です。当社グループはこの3年間で、3つの「こえる」を具体的な成果として実現していきます。

業績目標としては、2028年11月期に連結売上高1,000億円、連結営業利益90億円、ROE8%を掲げ、1ランク、2ランク上の水準を目指します。「コア領域の高成長と新規マーケットの開拓」では、炊飯ジャーにおける国内での強固なポジションを基盤に、ブランド力を生かしてグローバル市場へ展開します。重点地域は韓国・香港・タイ等のアジア圏および欧州等であり、象印ブランドの価値を損なうことなく浸透させるため、新たな拠点展開も視野に入れながら、中長期視点で取り組みます。新規展開国での基盤づくりを進めつつ、中国市場の回復局面も見据え、海外売上高349億円を目指します。

また、レンジ事業の拡大も重要テーマの一つです。市場規模は炊飯ジャーと同程度であり、当社としても主力事業へ育成する方針です。

中長期の企業価値向上に向け、 既存の枠を越えた積極投資を計画

企業価値の持続的向上を図る上で、資本政策は極めて重要なテーマです。当社グループは、3ヵ年の営業キャッシュ・フローと資金調達で375億円、さらに手元資金を加えた財源を確保し、研究開発棟更新等150億円、新商品の金型を中心とする既存事業投資100億円、DXや新規領域等の成長投資30億円、ならびに株主還元90億円以上というキャッシュ・アロケーションを計画しています。

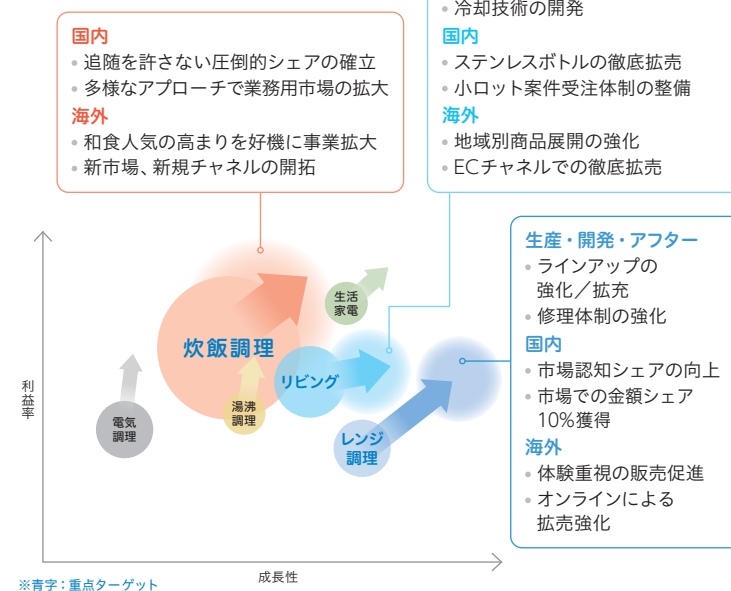
ROEの向上は「SHIFT」からの継続課題であり、2028年11月期に8%を目標としています。国内の収益性改善を踏まえ、引き続き高付加価値商品の拡充と販売体制の強化により、収益力の向上を図ります。加えて、自己株式の機動的な取得等、柔軟性のある株主還元策を検討・実行していきます。

私は2026年2月より財務担当役員を務めています。財務面では健全性と安定性の維持を基本としつつ、社員一人ひとりが高い意欲を持って事業に取り組める環境づくりも重視しています。「BEYOND」は、当社グループの従来イメージを超える姿をお示しできる計画です。

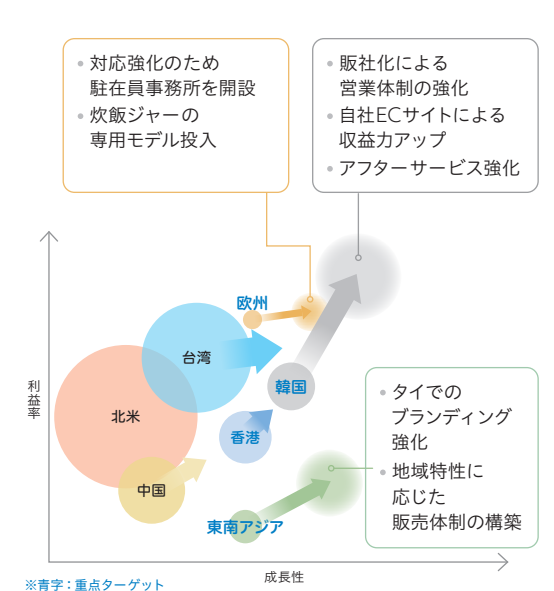
ステークホルダーの皆様には、当社グループの成長にご期待いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

中期収益ポートフォリオ

● 事業別（全社）



● 地域別（海外）



サステナビリティ担当役員メッセージ

象印マホービンの原点である
社会価値の創造を通じ、
ステークホルダーの
期待に応える企業として
成長していきます。

取締役 常務執行役員
経営企画部長

造田 英治



2030経営方針「BRAND INNOVATION」により、 未来の社会に貢献できる企業へ

象印マホービングループのサステナビリティ活動は、CSR活動としてスタートしました。創業100周年を迎えた2018年には「CSR基本方針」を制定し、顧客、従業員、取引先、株主・投資家、社会、地球環境といったすべてのステークホルダーへの責任を果たし、期待に応えることで、次の100年も社会に必要とされる企業であり続けるという当社の考え方を明確にしました。

その後、社会環境の変化とともに企業に求められる役割も高度化する中、前中期経営計画「SHIFT」では、4つの重点課題の一つとして「サステナビリティ・シフト(持続可能企業への体質転換)」を掲げました。ESGのフレームワークに基づき、当社グループの重要課題(マテリアリティ)を特定し、事業を通じた社会課題の解決と、ESGを踏まえた経営基盤の強化に取り組む方針を打ち出しました。

2030経営方針「BRAND INNOVATION」は、社会の変化に対応したブランド革新を目的としています。その柱の一つがESG重要課題への取り組みです。①持続可能な地球環境への貢献、②社会課題に対応する商品・サービスの提供、③価値創造にチャレンジする人材・職場づくり、④ステークホルダーに信頼されるガバナンス体制の確立の4つの課題に対し、30項目の目標を設定しました。中期経営計画「BEYOND」の最終年である2028年、ならびに2030年のKPIを見据え、計画的に活動を推進しています。

より広い領域での取り組みを見据え、 サステナビリティ推進体制を強化

当社グループは、創業以来「暮らしをつくる」という企業理念を掲げています。この「暮らし」という言葉には、単にお客様の生活にとどまらず、社会や地球環境の上に成り立つ広い概念が込められています。創業者は、今日のサステナビリティの考え方を先取りしていたと言えるでしょう。「暮らし」を取り巻く課題には、気候変動や温室効果ガス排出といった環境問題に加え、サプライチェーンにおける人権、生物多様性など、幅広いテーマが含まれます。こうした課題に対応するため、当社グループのサステナビリティ活動は、より広い領域へと進化させていく必要があります。

推進体制の強化を目的として、2025年11月に組織体制の見直しを行いました。広報部門にサステナビリティ推進機能を持たせ、経営企画部に統合することで、経営と一体となった取り組みを可能としています。経営企画部長である私がトップを務め、サステナビリティを経営上の重要課題として位置付け、全社横断での取り組みを加速させています。各部門との連携体制も強化し、実効性のある活動を進めています。

CO₂排出量44%削減を達成 「BEYOND」ではScope3削減にも着手

2025年11月期を最終年度とする「SHIFT」では、4つの重要課題と29の目標に対し、着実に取り組みを進めてきました。中でも「脱炭素社会の実現」においては、Scope1、2のCO₂排出量を2030年までに50%削減(2019年度比)する目標に対し、2025年11月期は44%削減と順調に進捗しています。

ステンレスボトル製造工場であるタイのUnion Zojirushiは、グループ排出量の約6割を占めていますが、工場屋根や敷地内への太陽光パネル設置により再生可能エネルギーの活用を進めています。大阪工場においても100%再エネ電力への切り替えを完了し、今後はほかの事業所でも太陽光パネルを設置してCO₂排出量の削減に取り組んでいきます。

環境配慮型商品の開発も進展しています。炊飯ジャーの付属品にバイオマスプラスチックを使用したり、揮発性有機化合物(VOC)をほぼ使用しない粉体塗装技術をステンレスボトルに採用したほか、炊飯試験用ごはんをアップサイクルしたクラフトビール第2弾「ソウのマイ」を商品化しました。また、資源循環の取り組みとして、これまでリサイクルしていた炊飯ジャーの実演機をリファーマビッシュ品として再生し、公式オンラインストア「象印ダイレクト」での販売を開始しました。

CSV事業の一環として、環境にやさしいステンレスボトルの利用を促進するため、外出先でも手軽に洗える「マイボトル洗浄機」を開発し、大阪・関西万博で実証実験を実施しました。約20秒で洗浄・除菌が可能な万博モデルを10台設置し、会期中の総洗浄回数は15万回以上、CO₂削減量は約13トンとなりました。

「BEYOND」では、新たにScope3のCO₂排出量削減に向けた取り組みを開始します。現状把握と情報開示を進めるとともに、使用時の環境負荷低減が重要となるため、商品の省エネ性能をこれ

まで以上に重視していきます。さらに、フードロス削減に資する調理家電やレシピ開発にも注力し、進捗を踏まえながら2030年KPIの具体化を進めていきます。サプライヤーとの協力体制を強化し、CO₂排出量削減に加え、人権や生物多様性といった課題にも取り組んでいきます。

原点であるマホービンはCSV商品 社会課題の解決と自社の成長を両立

サステナビリティを統括する立場として、私が重視している考え方がCSVです。当社グループのコア・コンピタンスである真空断熱技術は、熱伝導を遮断し、エネルギーロスを最小限に抑える技術です。祖業であるマホービンは、まさにCSVの考え方を体現した事業であり、その進化の過程でステンレスボトルやスーパージャーなども同様の技術と思想から生まれています。

ステンレスボトルを生産しているUnion Zojirushiはすでに再エネ活用を進めており、カーボンニュートラル工場を目指しています。また、ステンレスボトルは使用時に電力を必要とせず、繰り返し利用できる環境負荷の低い商品です。当社は、ステンレスボトルの普及が社会全体の環境負荷低減につながることに早くから着目し、2006年にマイボトルキャンペーンを開始しました。レジャー用途に限られていたステンレスボトルを、学校や職場など日常のあらゆる場面で使っていただけるよう商品開発と利用促進を行ってきました。現在は、独自の保温・保冷技術を活用し、酷暑・猛暑対策といった社会課題に対応する新用途・新商品の開発にも注力しています。

今後も当社グループは、強みを最大限に生かした社会価値の創造を通じて、ステークホルダーへの責任を果たし、期待に応える企業として成長・発展していきます。

COLUMN

大阪・関西万博の会場内に設置した 「マイボトル洗浄機」がオフィスやキャンパスで再び活躍

当社は、マイボトルを繰り返し使用することで、プラスチックごみ問題などの社会課題解決につなげるマイボトルキャンペーンを2006年より実施しています。その一



万博会場に設置した洗浄機

環で、ユーザーの洗浄の手間を解消する「マイボトル洗浄機」を開発。大阪・関西万博の会場内に設置し、多くの方にご利用いただきました。会期終了後は、パートナー企業や大学に洗浄機を移設し、活用いただいています。

移設先(一例)

日鉄興和不動産株式会社
不動産分野におけるマイボトル普及促進に関する連携協定の締結に合わせ、同社の社員食堂にマイボトル洗浄機を移設しました。

三菱地所プロパティマネジメント株式会社
執務室内の廃棄物削減における社員の意識・行動変容を推進することを目的に移設しました。

関西大学千里山キャンパス
当社は2023年より「関西大学SDGs/パートナー制度」に登録、学生主体の「関大マイボトルアンバサダー『ECOひいきプロジェクト』」を共催しています。

技術開発担当役員メッセージ



蓄積したサーモテクノロジーを核に、
「暮らしをつくる」
新しい価値を創造し、
日本発の世界で愛される
ブランドを目指します。

取締役 常務執行役員
生産開発本部長

山根 博志

商品の本質機能を磨き上げ、 確かな満足をお届けする

2025年11月期は、象印マホービングループの技術開発力を体現する商品を数多く市場に送り出し、お客様から高い評価をいただきました。2025年6月に発売した圧力IH炊飯ジャー「炎舞炊き」NX-AA型では、IHヒーターのコイル設計・配置を抜本的に見直して炊飯時の電力を極限まで高めることで、象印史上最高の大火力を実現し、ごはんのおいしさをさらに進化させました。2018年の発売以来、「炎舞炊き」シリーズは国内累計出荷100万台を突破し、多くのお客様にご支持いただいています。また、2025年9月に発売したスチームオープンレンジ「EVERINO」30Lは、ファミリー層のニーズに応える大容量モデルです。庫内容量の拡大に伴

い生じやすい加熱ムラという課題に対し、従来1基だった加熱エンジンを2基に増設する新技術「ツインエンジン構造」を開発。2方向から効率的に加熱することで温めも調理も早く、均一でおいしい仕上がりを実現しました。

これらの商品に共通するのは、本質機能の徹底的な追求です。「EVERINO」のツインエンジンは、レンジユーザーの不満が多い「温めムラ」を解決できる機能であり、実現すれば違いは必ず伝わるという確信がありました。一方、「炎舞炊き」はこれまでも火力性能を進化させてきた商品であるからこそ、「さらにおいしい」を実感いただくハードルは決して低くありませんでした。試食によるブラインドテストを重ね、多くのお客様においしさの感じていただけるレベルにまで磨き上げました。



圧力IH炊飯ジャー
「炎舞炊き」NX-AA型



スチームオープンレンジ
「EVERINO」JES-LA30



電気ケトル
CK-PA08



スチーム式加湿器
EE-FA50

本質機能の向上には常に技術的挑戦が伴います。しかし私たちは、その挑戦から決して逃げることなく、「本当にご満足いただく」という原点を守り続けています。「STAN.」シリーズでは、お客様の声に応え、電気ケトルとスチーム式加湿器を新たに展開しました。電気ケトルは「沸かして注ぐ」、加湿器は「加湿量」という基本性能を徹底的に高めるとともに、当社独自の厳しい安全基準と使いやすさを追求しています。さらに、石窯に着想を得た高火力オーブントースター、保温性能とお手入れ性を高めたステンレスマグやスープジャーなど、2025年も自信を持ってお届けできる商品を拡充しました。

生産開発本部では、本質機能、使いやすさ、デザイン、お手入れ性など複数の評価項目に基づき、ユーザー評価や使用実態、流通ニーズなどを総合的に分析しながら開発計画を策定しています。私自身、企画段階において「お客様満足度をさらに高められないか」「まだできることがあるのではないか」と常に問い続けています。今後も、技術の進化を決して止めることなく挑戦を重ね、象印ブランドが築き上げてきた信頼を世界へと広げていくことが、私たちの使命であると考えています。

パートナーシップを通じ、 炊飯事業をBtoB市場へ拡張

新中期経営計画「BEYOND」では、新市場への進出を重要戦略の一つに位置付けています。その一環として、業務用市場への参入を本格化します。業務用市場を牽引する食品加工機械メーカーの鈴茂器工株式会社とのパートナーシップにより、1升炊きの業務用IH炊飯ジャーを共同開発し、新製品を発売します。双方の知見を取り入れることで、飲食業界のニーズに即した商品開発が可能になることが強みです。

家庭用炊飯ジャーの開発を通じて当社が培ってきたのは、「どのような条件下でも安定しておいしく炊き上げる」技術。国内にとどまらず、韓国や欧州など海外市場も視野に入れ、各地域の米特性に応じた最適な炊飯研究を進めています。

コア技術を進化させ、 新しい価値を創造する

当社グループの競争力の源泉は、真空断熱技術や高度な温度コントロール技術に代表されるサーモテクノロジーです。温度制御を支えるセンサー技術やフロー制御技術も強みとしています。これらを高度に融合させることで、新たな商品価値を創出していきます。現在、猛暑・酷暑といった気候変動に対応する夏物商品の新モデル開発を進めています。世界トップクラスの性能を誇るステンレスボトルにおいて、保温・保冷性能のさらなる限界に挑戦します。また、地域ニーズに対応した小ロットオリジナルボトルの生産体制構築にも取り組んでいます。さらに、家庭の調理シーンの変化を捉え、新しい切り口の商品企画も進行中です。

現在計画している新研究開発棟については、若手社員を中心としたプロジェクトチームにアイデア提案をしてもらったところ、建築コンセプトからラゴ設備、レイアウト、共創スペースに至るまで、100を超える提案が集まりました。これは、次代を担う人材の挑戦意欲と当社の未来への期待の表れであり、大きな希望を感じています。

当社グループの成長を支えているのは、企画、開発、製造、流通、販売、アフターサービスまでが一体となり、強い連携でブランド価値向上に取り組む総合力です。日本のトップブランドから、世界で愛されるブランドへ。私たちは“日常生活発想”の開発姿勢で、「暮らしをつくる」価値創造に挑み続けていきます。

COLUMN 業務用IH炊飯ジャー共同開発プロジェクトによせて

当社は、「おいしいごはん」の追求には炊飯技術の探求が不可欠だと考えてきました。「象印食堂」でおいしそうにごはんをおかわりする人々の姿を目の当たりにしたときに感じた「おいしいごはんを届けたい」という同じ思いが、今回の業務用IH炊飯ジャー共同開発の原動力になりました。



業務用IH炊飯ジャー
NW-QS218A

開発では、「酢飯を炊くコース」の実現と炊飯品質の向上、さらに現場での再現性を高めるシンプルな操作性の両立にこだわり抜きました。プロジェクトを通じ、象印マホービンの真摯なもののづくりへの情熱と、スピード感ある対応に、多大なる信頼を寄せています。

「炊飯」と「米飯加工」のプロが連携し、目指すべき「おいしさのゴール」を共有したことで、寿司やおにぎりの価値を最大化できると確信しています。今後もこの強固なパートナーシップを深化させ、人手不足など現場の課題に寄り添う提案を通じて、食文化の向上と業界の持続的発展に貢献していきます。



鈴茂器工株式会社
代表取締役社長

谷口 徹 様

人的資本担当役員メッセージ

経営戦略と連動する
人材戦略の確立に向け、
人材・組織・基盤の
3領域から変革に着手し、
持続的な企業価値向上を目指します。

執行役員
人事総務部長

後藤 譲



「人材は経営活動の源」 価値創造を実現する人的資本経営へ

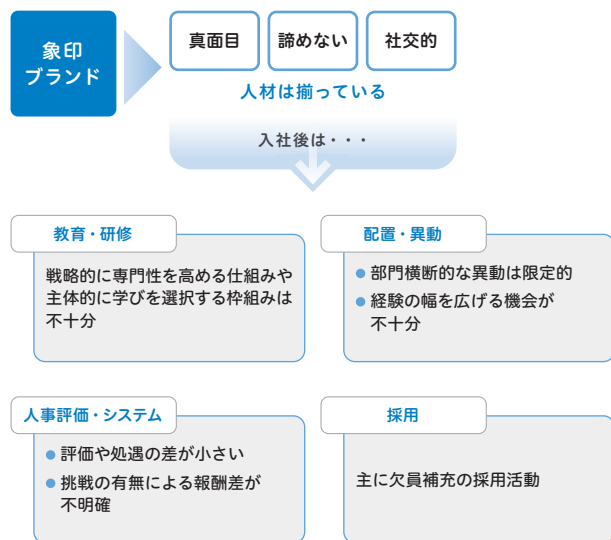
象印マホービングループは、「人材は経営活動の源である」という考えのもと、企業理念および経営目標の実現を担う人材の育成に取り組んできました。これまでの人材育成は、「職場で学ぶ」「自ら学ぶ」を基本とし、OJTを中心に教育・研修を拡充してきました。現在、当社グループは2030経営方針「BRAND INNOVATION」を掲げています。この実現に向けて、人材戦略を経営戦略と両輪で回る中長期戦略として再定義し、「価値創造を実現する人的資本経営」の推進に本格的に着手しました。

当社が目指す人的資本経営は、「人材」と「組織」の水平的拡大・垂直的拡大を図り、それらを支える「基盤」を強化する三層構造です。水平的拡大では、社員一人ひとりがスキルや資格の獲得を通じて経験領域を広げ、組織としても活動範囲を拡張し、リスク対応力と競争力を高めます。垂直的拡大では、個々の専門性やリーダーシップを高めることでキャリアの高度化を図るとともに、企画・開発・製造・流通・販売・アフターサービスまでの連携を強化し、組織パフォーマンスを最大化します。そして基盤強化では、エンゲージメント向上、人事制度の高度化、働きやすい環境整備を通じて、成長を持続させる土台を構築します。

外部環境変化と内部課題を踏まえた 中長期戦略の策定

近年、人事を取り巻く環境は大きく変化しています。採用市場の競争激化、人材流動性の高まり、採用活動の早期化といった外部環境の変化に加え、働き方に対する価値観の多様化や人材データ活用的高度化といった内部課題への対応も求められています。

中長期の人材戦略に関する課題抽出



Section 1 価値創造ストーリー

Section 2 戦略

これまで当社では、3カ年の中期経営計画に基づき単年度の人事方針を設定してきましたが、中長期的視点に立った人材戦略は十分に整理されていませんでした。その結果、制度や育成体系にも課題が顕在化していました。例えば、学習文化においては、業務上の必要性に応じて学ぶ風土はあるものの、組織として戦略的に専門性を高める仕組みや、社員が自らのキャリアビジョンを描き主体的に学びを選択する枠組みは十分とはいえませんでした。また、ジョブローテーションも部門横断的な異動は限定的で、経験の幅を広げる機会が十分に提供されていませんでした。さらに、評価や処遇の差が小さいことから、挑戦の有無による報酬差が明確でないという課題もありました。真面目で優秀な人材を採用できている一方で、挑戦を後押しする制度設計には改善の余地がありました。

これらの課題に対応するため、人材・組織・基盤の3領域において重点取り組みテーマを設定し、各種施策をスタートさせました。

人材・組織・基盤の改革を通じ、 人的資本の価値最大化へ

人材 自ら学び、挑戦する人材の育成・獲得

入社後10年間で3つ以上の業務を経験できる仕組みを整備し、専門性の開拓とキャリアの選択機会を広げます。これにより、社員が会社任せではなく、自らのキャリアを主体的に築く「キャリアオーナーシップ」を確立できる環境を整えます。また、マネジメント業務に従事する上級職掌に加え、専門性で評価される専門職制度を導入しました。これによりキャリアパスを複線化し、多様な成長モデルを実現します。

海外事業拡大に向けては、グローバル人材の計画的育成を開始しました。早期段階での海外トレーニー派遣を含め、将来の海外拠点を担う人材プールを拡充していきます。これらの取り組みと連動し、昇格・昇級要件も見直し、挑戦と成果が適切に評価される仕組みへと転換します。

組織 少数精鋭で成果を最大化する組織体制

2030年の売上・利益目標を前提とした総人件費水準から逆算すると、単体約700名体制が一つの目安となります。人員を大幅に増やすのではなく、一人ひとりの生産性と付加価値を高めることで高収益体質を実現します。新卒採用を継続しつつ、キャリア採用も活用して年齢構成の最適化を図るとともに、管理職比率の適正化を進めます。さらに、部門横断的なジョブローテーションと戦略的人員配置により、収益性と組織力を高めます。

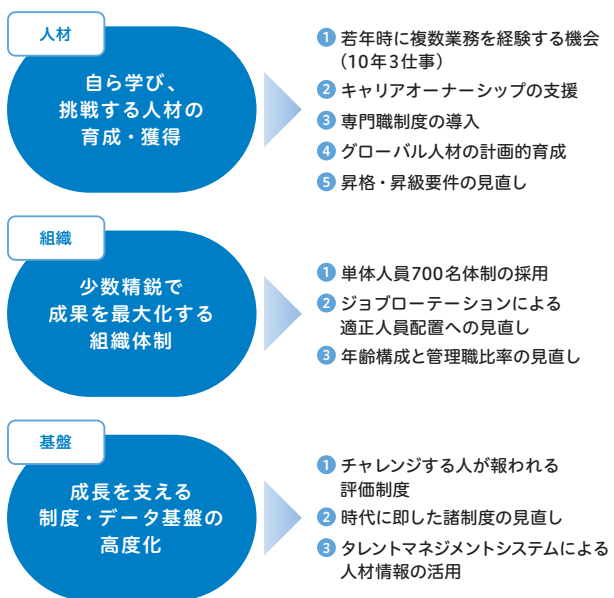
Section 3 価値創造の基盤

Section 4 財務・企業情報

基盤 成長を支える制度・データ基盤の高度化

挑戦する人が正当に報われる評価制度を導入し、透明性と納得性を高めながら運用していきます。あわせて、各種人事制度を時代に即した内容へと段階的に刷新します。さらに、タレントマネジメントシステムを導入し、分散していた人材データを一元化します。配置計画や生産性分析への活用にとどまらず、将来的には経営意思決定を支援する戦略的基盤へと発展させていきます。

人材・組織・基盤の重点取り組みテーマ



象印らしい人的資本経営の確立へ

私はこれまで、国内営業、商品企画、経営企画、管理本部と複数部門を経験してきました。部門を越えた異動を通じて実感したのは、立場や職種が異なっても、社員が同じゴールに向かうとき、組織は大きな力を発揮するということです。当社グループの強みは、エンゲージメントの高さと、ブランドを守り続けようとする強い意志にあります。この土台の上に、戦略的な人的資本経営を構築できれば、社員一人ひとりのモチベーションはさらに高まり、企業価値の向上に直結すると確信しています。

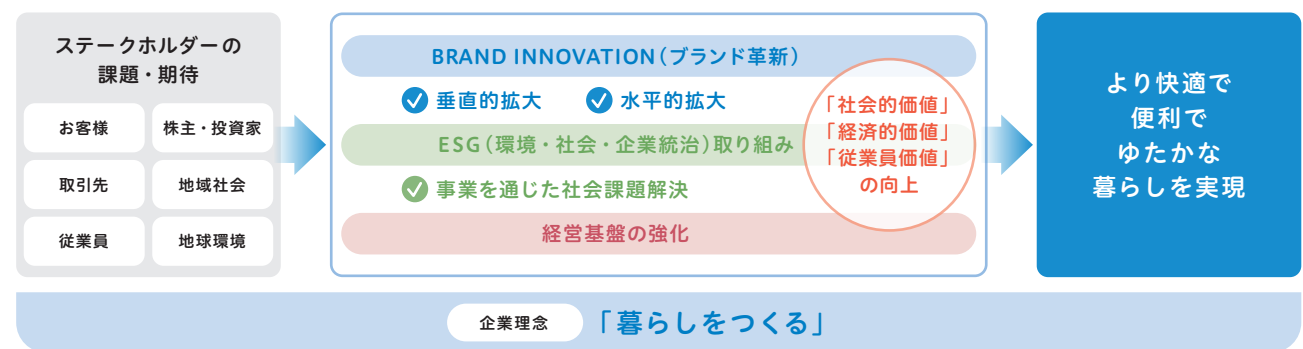
私たちは、社員がそれぞれの夢や理想を実現できる選択肢を広げ、挑戦を後押しする企業へと進化していきます。人的資本の価値最大化を通じて、当社グループの持続的成長を支えていきます。

ESG 戦略

象印マホービングループは、「暮らしをつくる」の企業理念のもと、事業を通じて暮らしの課題、社会の課題解決に寄与していくため、2018年に「CSR基本方針」の改定、2022年に重要課題(マテリアリティ)の特定を行い、社会課題解決に取り組んでいます。

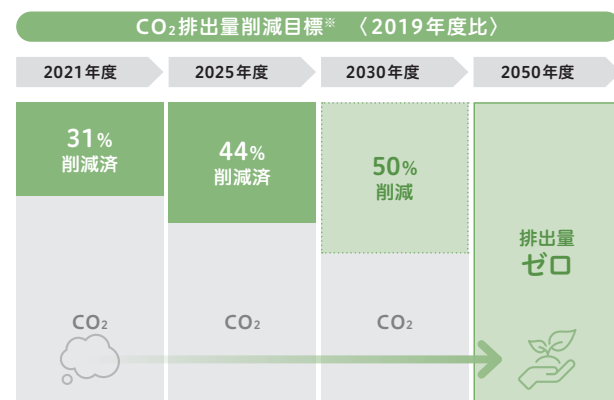
持続可能企業への体質転換

時代とともに企業が果たすべき役割は多様化しています。当社は、2030経営方針「BRAND INNOVATION」を軸に、事業を通じて社会課題の解決に取り組むESG経営を加速させていきます。持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上を両立させ、さらに従業員価値を高めることで、未来の豊かな暮らしに貢献していきます。



地球環境問題への対応

1 カーボンニュートラルの推進



- 再生可能エネルギー由来電源の積極利用(太陽光パネル設置等、CO₂フリー電気の調達)
- 事業活動における省エネの推進

※ Scope1+Scope2
年度：前年10月～当年9月

2 環境配慮型商品の開発

課題	取り組みテーマ
省エネルギー	● 断熱技術の進化、拡大 ● 温度コントロールの進化
省資源	● 再生材の使用率向上 ● 薄肉化、小型化
廃棄物削減	● リサイクル率の向上 ● リユースの向上
環境保全	● 生分解性材料の採用 ● 植物性由来の材料使用

ブランドを軸とした企業価値の持続的向上

私たちは、企業理念「暮らしをつくる」およびコーポレートスローガン「きょうを、だいじに。」をすべての活動の原点に据えています。現在、「BRAND INNOVATION」実現のため、ブランド価値の向上を通じた持続的な成長を目指しています。

象印らしい価値を社会へ届け、ステークホルダーの皆様との絆を深めるため、以下の3つの柱を中心にコミュニケーションと情報発信を強化していきます。

1 商品の本質的・機能的価値の訴求

私たちの強みである技術開発力を、製品の背景にあるストーリーとともに伝えていきます。具体的には、炊飯ジャーをはじめとする調理家電の「おいしさ」や「使い心地」をテーマにした広告展開に加え、ステンレスボトルの普及を通じたマイボトル利用啓発など環境配慮と利便性を両立するライフスタイルを提案します。

2 顧客エンゲージメントの深化

製品をご購入いただいた後も、お客様一人ひとりと長く深い関係を築くことを重視しています。オーナーサービスの拡充やデジタルプラットフォームを通じた双方向の接点強化により、お客様の声に真摯に耳を傾け、「象印ファン」になっていただくための施策を推進します。

3 透明性の高い企業活動の発信

目に見える製品やサービスの価値だけでなく、それを支える企業姿勢についても積極的に発信します。コーポレートサイトを中心に、サステナビリティへの取り組みや社会貢献活動、非財務情報などの開示を充実させることで、社会的な信頼を構築し、未来の暮らしに貢献する企業としてのプレゼンスを高めていきます。

グループ横断的なリスクマネジメントの最適化

自然災害リスク	● 南海トラフ地震等を想定したBCPの継続的な運用と見直し
情報セキュリティリスク	● グローバルセキュリティ標準の整備 ● インシデント発生時の体制強化
ブランド毀損リスク	● SNS炎上、誹謗中傷、虚偽情報等のレピュテーションリスクへの対応
知的財産侵害リスク	● 偽ハウスマーク商標を付けた模倣品の監視体制構築 ● 偽ドメインを使ったフィッシング詐欺の取締体制構築
潜在的リスク	● グループ会社における急な離職、業務の停滞、管理コスト増加、法務トラブルへの体制構築・強化

人的資本経営の推進



人材への取り組み

象印マホービングループは、時代とともに変化する人材の課題に応え、2030経営方針「BRAND INNOVATION」の実現に向けた人的基盤強化に取り組んでいます。従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全・衛生的で働きやすい職場環境づくりを行い、ゆとりと豊かさを実現するために日々努力し続けます。

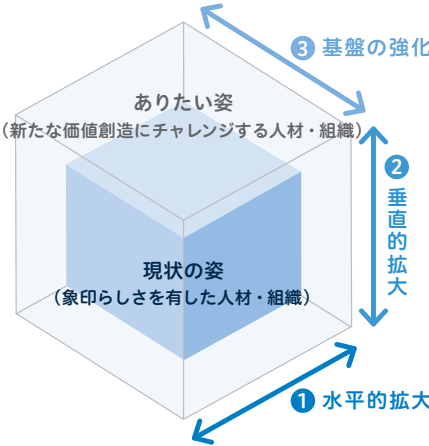
人材に対する考え方

当社グループでは、社員の成長が会社の成長と捉え、一人ひとりが自主性を持って働ける社内制度の整備に取り組んでいます。人材育成方針において「人材は経営活動の源である」と掲げているように、会社はそもそも人が動かしており、人材は最も重要な経営資源と考えます。

当社グループの強みは象印ブランドであり、それを支えているのが一人ひとりの社員の力です。ブランドの大切さは社員の意識にしっかりと浸透しており、あらゆる部門の社員がブランドに対する責任と誇りのもとに、日々業務に取り組んでいることが当社の競争力の基盤となっています。

人的資本経営の目指すべき姿

持続的な企業価値向上の源泉は「人」であるとの認識のもと、人的資本経営を加速させるための中長期戦略を策定しました。本戦略では、社員と組織の可能性を広げる「水平的拡大」、専門性の向上と組織連携を深める「垂直的拡大」、そしてこれらを支える「基盤の強化」の三層構造を軸としています。個々の成長を組織の強化につなげる仕組みを構築し、変化の激しい市場環境においても進化し続ける強靱な組織づくりを目指します。



- ① 水平的拡大
新しいスキルの獲得・活動範囲の拡大
- ② 垂直的拡大
専門性の向上・組織全体の連携強化
- ③ 基盤の強化
エンゲージメント向上・環境整備

象印の人材育成

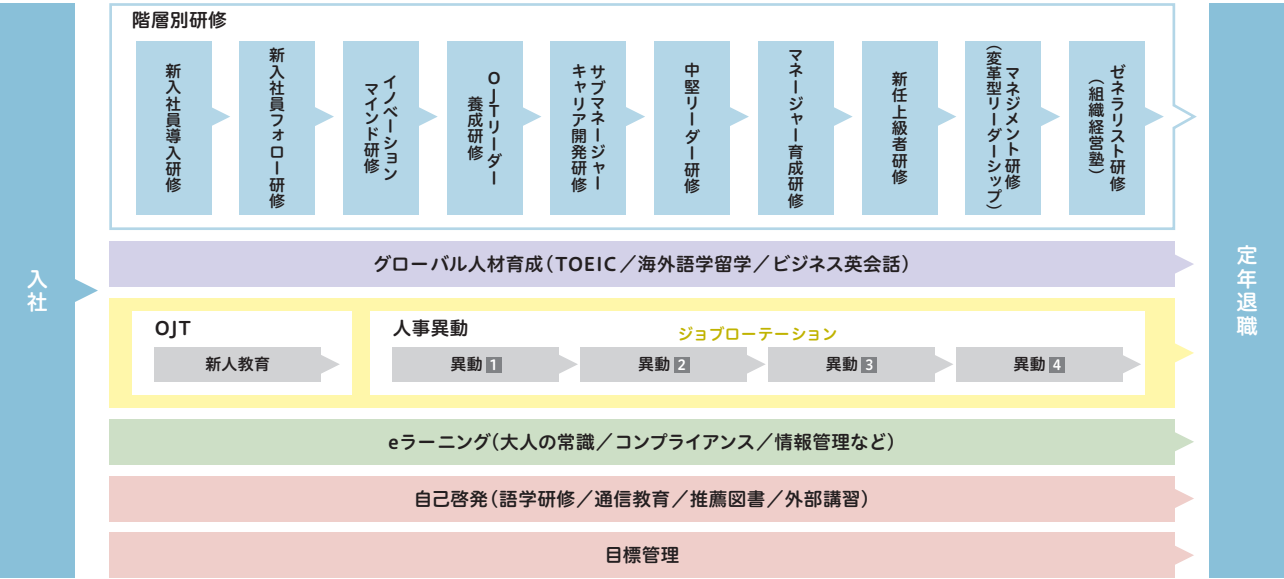
人材育成体系

「BRAND INNOVATION」の実現に向けた人材強化を図るため、人材育成体系を設けています。階層別研修プログラムでは、入社3年目の社員を対象に「イノベーションマインド研修」を実施し、既成概念にとらわれず、新たな事業や製品のアイデアを自ら発案し、形にしていって力を養っています。また、海外で活躍する人材を育てるため、TOEICや英検、漢語水平考試(HSK)、タイ語実用検定試験などの取得スコアに応じて報奨金を支給しています。さらに、ビジネス英会話を学ぶ「上級者語学研修」、「海外語学留学制度」など、多様な学びの機会を設けています。

会社ぐるみの育成と個性の尊重

当社では、研修プログラムとOJTの標準的な育成体系に加え、会社全体で社員を育成していくところに特徴があります。ジョブローテーションも含め、一人ひとりの個性と能力を最大限に生かしていくため、中長期的な視点による育成を行っています。例えば、主要プログラムには社長も出席し、ブランドに関する講義や社員との対話の時間を設け、ロイヤリティの醸成を図っています。また、階層別研修では部門を越えたコミュニケーションにより視野を広げる機会を設け、部門別の研修では幹部社員が参画し、専門的な知識、スキルが習得できるようにしています。

育成体系図



階層別研修

	研修の狙い
新入社員導入研修Ⅰ	● 社会人としての心構え、ビジネスマナーを習得する
新入社員導入研修Ⅱ	● 企業理念、経営方針を浸透させ、組織とその役割を理解する ● 販売および生産活動を体験することでメーカーであることを実感する
新入社員フォロー研修	● 入社後6カ月間の職場生活を振り返り、各自の経験や成長を共有することにより、相互啓発を行う ● 今後のパーソナルビジョンを明確にし、自己啓発課題と行動指針を考える
イノベーションマインド研修	● 社会における自社の存在意義を考え、イノベーションの必要性や意識を喚起する ● イノベーション人材になるための自己成長を考える
OJTリーダー養成研修	● 新人育成のゴールイメージをOJTリーダー間で明確化し共通のものにする ● 新人をスタートラインに立たせ、やる気と自発性を引き出す「指導技術」を習得する。同時に本気で新人を育てる、人づくりをする「覚悟」を醸成する
サブマネージャーキャリア開発研修	● サブマネージャーとしての役割を理解し、自覚する ● また今後のキャリアビジョンを描き、上位等級を目指す行動計画を作成する
中堅リーダー研修	● 中堅リーダーとしてマネジメントの基本概念を学ぶ ● 活力ある効果的な集団とはどんな集団かを体験することで、活性化された集団づくりに必要なリーダーシップ・コミュニケーション能力の醸成を図る
マネージャー育成研修	● 管理者としての「役割認識」と「自己理解」を図り、今後の啓発の方向性を明確にする ● 今日的な「マネジメントの基本概念」を身につける
新任上級者研修	● 管理者としての基本知識を身につける
マネジメント研修(変革型リーダーシップ)	● 組織と人を変革し、高いパフォーマンス(実績や成果)を実現するための強いリーダーシップを養う
ゼネラリスト研修(組織経営塾)	● 部長級としての経営視点を養うことと、組織改革者の第一人者となる

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

多様な人材の能力を最大限に生かせる職場づくりを目指しています。女性の新卒採用の割合を25%以上とする目標を掲げ、2025年11月期までの10年間、達成を続けています。女性管理職比率を2030年までに15%とすることを目標に環境や制度を拡充しており、2025年11月期は5.9%となりました。また、定年者の再雇用率は85.7%です。障がい者雇用に関しては計画的な新規採用を行い、法定雇用率の確保・継続を目指します。既存社員も含めたダイ

バーシティ研修(集合、動画視聴等)や社内メルマガによるヒューマンライツだよりも行い、障がい者の活躍推進と定着を図っています。また、入社時と上級職昇格時には人権研修を実施し、不当な差別や、個人の尊厳を傷つける行為を行わないよう教育しています。2024年6月から従業員エンゲージメント調査を実施。会社に対する満足度は高い水準にありますが、年2回の全体調査、毎月のショートサーベイを定例化し、改善を図っていきます。男性の育児休業取得率50%(2030年)の目標はすでに104.5%と前倒し達成しました。

ダイバーシティ&インクルージョンに関する目標(2028年・2030年)(単体)

目標	実績値	目標値	
	2025年11月期	2028年11月期	2030年11月期
女性管理職比率の向上	5.9%	10%	15%
障がい者法定雇用率の確保	2.5%	2.7% (法定雇用率)	2.7% (法定雇用率)
男性の育児休業取得率の向上	104.5%	90%	90%
従業員エンゲージメントの向上	調査結果に基づく アクションプランの実施	継続的向上	継続的向上

労働安全衛生・健康経営の推進

継続的な5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)とともに、安全衛生委員会を設置、職場巡回による危険箇所の発見、改善などを行い、労働災害の撲滅に努めています。また、防火・防災訓練を毎年行っています。また、2024年度から健康経営優良法人に認定されています。社内禁煙を実施するなど、健康保険組合と連携し従業員の健康に

関する取り組みを強化しています。健康診断の結果に基づいたアフターフォローでは、二次検診の該当者に健康管理担当者が直接声掛けし、受診の徹底を図っています。産業医の面談、健康目標の設定など、健康意識を高める取り組みも行っています。心の健康については、ストレスチェック、エンゲージメントサーベイの実施や電話での24時間相談窓口の設置を通し、メンタル不調の低減に努めています。

ワークライフバランス・健康経営に関する目標(2028年・2030年)(単体)

目 標		実績値	目 標 値	
		2025年11月期	2028年11月期	2030年11月期
ワークライフバランスの実現 (総実労働時間の削減)	時間外労働の削減 (残業時間(一人月平均))	14.3時間	12時間	10時間
	年次有給休暇取得の推進 (年次有給休暇取得率)	79.0%	75%	80%
健康経営優良法人の認定取得		認定取得	認定継続	認定継続

人権尊重

当社グループでは、「CSR基本方針」に「人権の大切さを理解・尊重し、あらゆる差別を排除して、適正な労働環境を構築します。」と明記し、出生、性別、年齢、国籍、人種、民族、信条、宗教、性的指向、各種障がい、趣味、学歴などによる不当な差別や、個人の尊厳を傷つける行為は一切行わないことを宣言しています。これ

に基づき、強制的な労働や児童労働を防止・撲滅、差別やハラスメントのない職場環境の実現、労働関係法令の遵守に取り組んでいます。加えて、従業員が人権侵害や違法行為についての通報を行える内部通報制度、相談窓口を設け、トラブルの対応を行っています。

また、人権に関する教育では、階層別研修への導入や、従業員による人権啓発活動を継続的に実施しています。グループ会社を含む人権推進委員会を発足し、年2回の会議を開くとともに、外部講師を招いて多彩なテーマで研修を行っています。

なお、当社グループでは、CSRマニュアルを作成し、役職員一人ひとりが行動の指針とすべく設定した「CSR基本方針」について具体的に解説しています。

CSRマニュアル
https://www.zojirushi.co.jp/corp/csr/pdf/csr_manual_ZO_CSR_1-19.pdf

人材データ

新卒採用実績(単体)

	2021年11月期	2022年11月期	2023年11月期	2024年11月期	2025年11月期
全体	20	21	22	24	26
女性	5	7	7	10	7
割合	25.0%	33.3%	31.8%	41.7%	26.9%

新卒入社3年以内定着率(2025年3月末時点)(単体)

定着率	92.5%(男性93.0%、女性91.7%、2022年11月期～2024年11月期入社：男性43名・女性24名)
-----	--

男女賃金差(単体)

全労働者	67%(正社員74%、契約社員・嘱託社員75%)
対象期間	2025年度(2024年11月21日～2025年11月20日)

※ 男性の賃金に対する女性の賃金の割合(賃金：基本給、時間外労働手当、賞与等を含み、退職手当、通勤手当を除く。育児等の時短勤務による減額分を含む)

人員データ(連結)

	2021年11月期	2022年11月期	2023年11月期	2024年11月期	2025年11月期
年次有給休暇取得率	64.7%	80.3%	74.6%	72.8%	77.2%
残業時間(一人月平均)	26.9時間	34.2時間	34.0時間	39.6時間	38.3時間
平均年齢	41.0歳	41.0歳	41.0歳	40.4歳	41.1歳
平均勤続年数	10.4年	10.8年	10.9年	10.4年	11.2年
女性管理職比率	16.0%	16.2%	16.8%	18.0%	17.5%

労働災害に関するデータ(国内製造部門)

	2021年11月期	2022年11月期	2023年11月期	2024年11月期	2025年11月期
休業災害	2件	1件	0件	0件	0件
不休業災害	4件	3件	4件	7件	1件
度数率 ^{※1}	2.39	1.11	0.00	0.00	0.00
強度率 ^{※2}	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

※1 度数率：100万延べ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数。労働災害の頻度を表す。
※2 強度率：1,000延べ実労働時間あたりの労働損失日数。災害の重さの程度を表す。

サプライチェーンへの取り組み

象印マホービングループは、「暮らしをつくる」の企業理念を商品の開発・生産を通じて継続的に具現化していくため、サプライヤーであるお取引先と価値観を共有し、責任ある調達の推進に取り組んでいます。

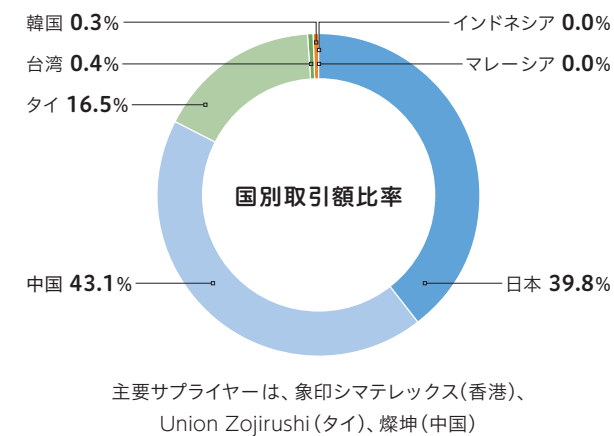
サプライチェーンの方針と基本的な考え方

当社グループは、世界7カ国、約220社のお取引先から製品や部品、材料を調達しています。お取引先との契約に際しては下請法を遵守することはもとより、常に公平公正に接し、良識と誠実さをもって良好な関係を築くことを心がけ、相互に発展していくことを目指しています。

調達方針

当社グループは、2021年11月、調達方針を新たに制定し、法令・規範の遵守、公平・公正な取引、CSR調達の推進、共存共栄の4項目からなる方針をまとめました。2022年11月期から、この調達方針をお取引先と共有し、浸透を図っています。

取引の状況



調達方針

象印マホービングループ(以下当社)は、『暮らしをつくる』の企業理念のもと、事業を行っております。この理念を、商品の開発・生産を通じて継続して具現化していくためには、サプライヤーであるお取引先と価値観を共有し、ともに歩んでいくことが不可欠であると認識しています。

以下に当社の企業理念に基づく調達方針を明示いたします。お取引先の皆様には、理念を具現化するパートナーとして、当社の調達方針をご理解いただきますようお願いいたします。

① 法令・社会規範の遵守

当社は、取引に関する法令や社会規範を遵守し、誠実な調達活動を行います。

② 公平・公正な取引

お取引先に対して、公平・公正な取引の機会を提供します。またお取引先の選定に際しては、以下の項目を重視します。

- ① 当社の企業理念を共有していただけること
- ② 法令・社会規範を遵守していること
- ③ 経営状態が健全であり、継続したお取引が可能であること
- ④ 供給いただく製品・部材の品質、価格、納期が適正であること
- ⑤ 供給能力に安定性、柔軟性を有していること

③ CSR調達の推進

当社は、「企業の社会的責任(CSR)」を全うするため、お取引先に対して、別に定める『サプライヤーガイドライン』を守っていただくことを要望します。

④ 共存共栄

当社は、お取引先との相互理解と信頼関係の構築に努め、ともに発展していくことを目指します。

CSR調達の推進

企業の社会的責任を全うするため、サプライチェーン全体を対象とした責任ある調達を目指しています。そのため、「サプライヤーガイドライン」を定め、お取引先にその趣旨を説明して合意をいただいた上で、遵守をお願いしています。

サプライヤーガイドラインの主な内容

① 企業倫理

- 取引関連法規や社会規範の遵守
- 公正かつ自由な取引の尊重
- 適正な会計処理の履行。虚偽報告の禁止
- 贈賄、違法な政治献金、接待・贈答の禁止
- 営業機密の漏洩の防止
- 情報セキュリティ対策、情報管理の徹底
- 反社会的勢力との関係断絶
- 知的財産権を尊重
- 紛争鉱物の使用禁止

② 労働環境

- 安全、健康、快適な労働環境の維持・向上
- 人権の尊重、差別の撤廃
- 強制的な労働、児童労働の禁止
- 労働法令、最低賃金の遵守
- 従業員の団結の自由および団体交渉権の保証

③ 環境保護

- 地球温暖化対策の積極的導入と継続
- 有害物質の管理、排出基準遵守
- 水資源の利用管理
- 排水管理、規制遵守
- グリーン調達の推進
- 3Rの推進、資源の有効活用、廃棄物削減

④ マネジメント

- PDCA体制の確立
- 自社リスクの管理とステークホルダーへの開示

サプライヤーアンケート調査の実施

当社グループは、「サプライヤーガイドライン」の各項目の推進状況について、お取引先に定期的な自主アセスメントによる確認をお願いしています。その結果に基づき、必要に応じてアンケート調査やヒアリング等を行い、改善すべき項目が見られた場合には、両社で早急に改善策を講じ、健全なサプライチェーンを構築していきます。

グリーン調達

2005年にグリーン調達管理規定を制定し、国内・海外の生産活動において環境負荷の少ない原材料の優先的調達を行っています。お取引先に対しては、有害物質を含まない製品の調達を目的とした覚書の締結と不含有保証書の資料の提出をお願いしています。調達方針はRoHS指令を基に確立し、2006年下半年以降の新規開発電気製品より対応しています。

Web EDIによる作業効率化

当社グループは、2017年5月より作業効率化を目的に、お取引先との書類のやりとりを従来のFAXから電子データの「Web EDI」に切り替えました。手作業を減らすことで、お取引先の作業負担の軽減につながっています。また、ペーパーレス化によって環境負荷も低減されました。

COLUMN

シリコンゴムの無限の可能性を追求し、価値ある製品づくりに貢献します

1971年の創業当初、ガラス魔法瓶用パッキンの製造からお取引を開始しました。1978年にはいち早くインジェクション成型機を導入し、炊飯ジャーや電気ポット、ステンレスボトルなどのシール部品の製造へと発展してきました。1980年からITを導入し、品質・生産管理をリアルタイムで多角的に監視できる体制を構築。シリコンゴムに秘められた可能性を最大限に引き出し、高度化するユーザーニーズに応えるべく、常に新しい技術開発に挑み続けています。

象印マホービンは、常に利用者の立場や感覚を起点に商品を見直す、顧客目線を持ったメーカーであると感じます。当社は2024年にSBT認定を取得し、脱炭素社会の実現に向けた意識も高めています。今後もシリコンゴムならではの有用性を追求し続け、商品価値を共に高めていけるサプライヤーを目指していきます。



東和化学株式会社
代表取締役社長
小松 嘉博 様

環境への取り組み

象印マホービングループは、かけがえのない地球環境の保全が、企業の存在と活動の必須条件であることを認識するとともに、次世代に今より良い環境を引き継いでいくことを責務と捉え、自主的・積極的に環境問題に取り組んでいます。

環境マネジメント

方針と基本的な考え方

当社グループは、「CSR基本方針」において「地球環境の保護・改善に積極的に取り組みます。」と明記しており、事業活動における環境影響を配慮し、目標を設定して環境保護に向けた改善活動を行っています。

環境マネジメント体制（ISO14001）

当社グループは、「CSR基本方針」に基づく環境方針の実践に向け、生産開発本部長をトップとして環境マネジメント体制を構築しています。

ISO14001の取得と環境監査

当社グループは、1999年2月に生産開発本部、象印ファクトリー・ジャパン大阪工場において、環境マネジメントシステムISO14001を取得しました。2017年3月からは2015年版規格に移行し、マネージャーおよび各部門への運用説明会を開催しまし

た。製造拠点におけるISO14001認証取得は、5拠点のうち2拠点、取得率は40.0%となっています。

また、ISO14001の内部監査員研修を開催しており、2025年は象印ファクトリー・ジャパン大阪工場の社員を含む14名が受講しました。

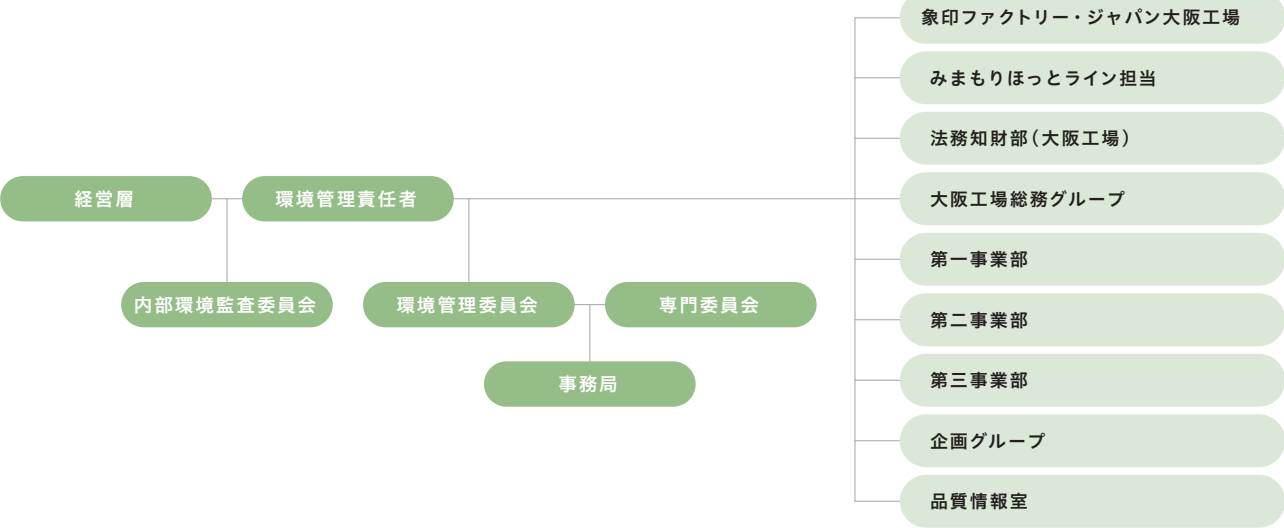
環境に関する苦情・クレームへの対応

環境規格のコミュニケーション管理規定に基づき、苦情および環境情報の公表などを行っています。寄せられる苦情・ご意見には総務部門が窓口となり、迅速に対応しています。直近1年間は公的に報告を要する事案の発生はありません。

環境に関する違反件数、内容および措置

直近1年間は、当社が罰則や課徴金の対象となる重大な違反はありません。

環境マネジメント体制図（ISO14001）



地球温暖化防止への取り組み

気候変動問題への取り組み



気候変動問題における責任

2020年に入り、各国が「2050年カーボンニュートラル」の目標を掲げ、日本政府においても宣言を行っており、気候変動問題への関心が一層の高まりを見せています。「暮らしをつくる」を企業理念に掲げる当社グループにおいても、社会と人々の暮らしにおける脱炭素社会の実現に貢献する責任があると認識しています。

地球温暖化防止のための象印の活動

当社グループは、中期経営計画「BEYOND」において地球温暖化防止など新たな環境目標を設定し、達成に向けた取り組みを進めています。頻発する異常気象、自然災害など地球温暖化の明らかな進捗を踏まえると、これらの活動のさらなる加速が不可欠と考え、ESGにおける重要課題（マテリアリティ）および目標値を定め、温室効果ガスの削減や環境配慮型製品の創出などに取り組んでいます。

Union Zojirushiでのソーラーパネル設置

タイにある製造工場のUnion Zojirushiでは、工場屋根や敷地内にソーラーパネルを設置し、太陽光発電による再生可能エネルギー由来の電力を使用しています。CO₂排出を削減し、脱炭素社会の実現に貢献します。



TCFD提言に基づく情報開示

当社グループは、このたびTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）が公表した最終報告書へ賛同し、CSR推進委員会において自社の事業活動全体における気候変動リスクなどの分析と特定を行い、TCFDが提言するフレームワークを活用した情報開示を行いました。

1 ガバナンス

世界的な課題となっている気候変動リスクへの対応は当社グループとしても重要な課題の一つと認識しています。当社グループでは、取締役会の監督のもと、代表取締役 社長執行役員を委員長とした取締役で構成するCSR推進委員会が、気候変動関連を含むグループ全体のリスク分析と対応を行っています。

CSR推進委員会では、中期経営計画で設定した環境目標の達成に向けて、半期ごとに実行計画の進捗確認や対策の協議など

PDCAを回すことで、気候変動に関するリスク分析と対応を行っています。取締役会は、CSR推進委員会から重要事項について報告を受け、気候関連課題への対応方針および実行計画等についても審議・監督を行っています。

2 戦略

シナリオ分析の概要

当社グループでは、TCFD提言にて例示されている気候変動がもたらすリスク・機会を元に、シナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析においては、2℃以下シナリオを含む複数の温度帯のシナリオを選択、設定していく必要があるため、移行面で影響が顕在化する1.5℃シナリオと物理面での影響が顕在化する4℃シナリオの2つのシナリオを選択しました。

1.5℃シナリオ※1

気候変動に対し厳しい対策が取られ、2100年時点において、産業革命時期比の気温上昇が1.5℃程度に抑制されるシナリオ。

気候変動対応が強められ、政策規制、市場、技術、評判等における移行リスクが高まるシナリオ。

※1 インパクトを試算する際のパラメーターは、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）、国際エネルギー機関（IEA）の情報を参考にRCP2.6シナリオを使用。

4℃シナリオ※2

気候変動への厳格な対策が取られず、2100年時点において、産業革命時期比4℃程度気温が上昇するシナリオ。

自然災害の激甚化、海面上昇や異常気象の増加などの物理的リスクが高まるシナリオ。

※2 インパクトを試算する際のパラメーターは、IPCC、IEAの情報を参考にRCP8.5シナリオを使用。

気候変動に関する主なリスクと機会

気候変動リスク／機会の項目		世の中の変化	想定されるシナリオ	リスク	機会	発生時期
1.5℃シナリオ	政策・法規制	温室効果ガス排出量・環境配慮に関する規制強化	規制対応にかかるコスト、脱炭素移行コストの発生	▲		中・長期
		炭素税、排出権取引の導入	炭素税、排出権取引の導入コストの発生	●		中・長期
	移行リスク・機会	市場・技術	低炭素・脱炭素移行の急進	▲		短・中期
			真空断熱技術を応用した製品開発による低消費電力への貢献		●	中・長期
		市場・技術	循環型社会の拡大		●	中・長期
			省エネ規格の厳格化	▲		中・長期
	評判	消費者嗜好の変化	資源価格の高騰	▲		中・長期
			環境配慮意識の拡大に伴い、省エネ性能の高いマホービン製品の需要拡大		●	中・長期
			エネルギー効率の観点による、スマート家電の普及・新規参入	▲		長期
			エネルギー効率の観点による、スマート家電の普及・新規参入	▲		長期
4℃シナリオ	慢性	降水・気象パターンの変化（降雨量の増加、平均気温の上昇）	降雨量増加による従業員の安全性の確保	▲		長期
			熱中症対策の観点から、当社製品の需要が増加		▲	長期
			自然災害により原材料の供給が停止	●		長期
	急性	異常気象（台風、山火事、洪水、暴風雨）の激甚化および増加	生産拠点やサプライヤーの被災による操業停止	●		長期
			自然災害の増加に伴う物的損害や販売機会損失の発生	▲		長期
			主要拠点において、災害対策に関する設備投資コストの発生	▲		中・長期

○ 影響が大きい：事業および財務への影響が非常に大きくなることが想定される
● やや大きな影響：事業および財務への影響がやや大きくなることが想定される
▲ 影響は軽微：事業および財務への影響は軽微であることが想定される

短・中期：現在～2030年以内に発生する可能性が高い
中・長期：2030年～2050年の間に発生する可能性が高い
長期：2050年以降に発生する可能性が高い

3 リスク管理

当社グループのリスク管理体制は、「リスク管理基本規程」に基づき、適切な予防対策を講じています。

気候変動に関するリスクも全社的な重要リスクの一つと位置付けており、気候変動によって受ける影響を把握し評価するため、複数のシナリオに基づく分析を行い、気候変動リスク・機会を特定しています。特定したリスク・機会はCSR推進委員会を中心に議論し、重要度の高いものについては、取締役会へ報告されます。また、特定した気候変動リスクへの対策は、中期経営計画で施策や目標を設定し、グループ全体に展開して具体的な取り組みを行っています。進捗についてはCSR推進委員会で確認し、新たな課題を抽出しながら継続的な改善を実施しています。

4 指標と目標

温室効果ガス排出量

2025年度の温室効果ガス排出量は、Scope1は2,360t、Scope2は17,265tでした。

当社グループは、気候変動が社会の喫緊の課題であると認識し、温室効果ガス削減や省エネルギー化に取り組んでいます。持続可能な社会の実現に向けて、Scope1、2について、「2030年度末までにグループ全体のCO₂排出量の50％削減（2019年度比）、2050年度末までに排出量の実質ゼロ達成」を目標としています。

環境汚染や生物多様性への配慮

汚染予防



水資源の保全

当社グループでは、製品の特性上大量の水を使用する工程はありませんが、環境保全の観点から水使用の管理・抑制を行っています。使用した水は下水道に流すため、下水道法に基づいた水質管理を行っています。

化学物質の管理

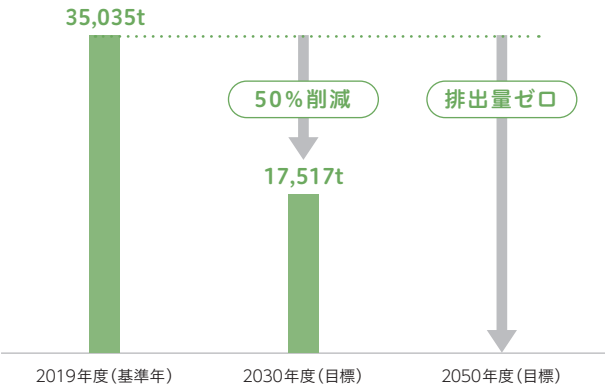
PRTR法に基づき、クロムおよびその化合物、ニッケル、モリブデンおよびその化合物は、象印ファクトリー・ジャパンで管理し、経済産業省に届け出しています。

温室効果ガス排出量の削減にあたっては、省エネ、節電を心がけるとともに、化石燃料を用いない再生可能エネルギーの導入や国が認証するJ-クレジット制度を積極的に活用し脱炭素社会の実現を目指していきます。

今後はScope3についても算出し、サプライチェーンでの環境負荷の評価と改善に努める予定です。また、事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※ 年度：前年10月～当年9月

温室効果ガス削減目標



※1 象印マホービングループの国内・海外における各拠点、工場施設の電力消費量、燃料使用量の合計
※2 年度：前年10月～当年9月

環境配慮型製品の開発



当社グループは、製品アセスメント基準を確立し、省エネルギー、省資源、再資源化などの観点より新製品を基準製品と比較して、環境配慮への改善推進状況を評価しています。

製品アセスメント基準

- ① 減量化・減容化

② 再生資源・再生部品の使用

③ 包装

④ 製造段階における環境負荷低減

⑤ 輸送の容易化

⑥ 使用段階における省エネ・省資源等
- ⑦ 長期使用の促進

⑧ 再資源化等の可能性の向上

⑨ 手解体・分別処理の容易化

⑩ 破碎・選別処理の容易化

⑪ 環境保全性

⑫ 安全性

⑬ 情報の提供

取り組み事例

環境負荷低減を目指し
再生品販売を実施

資源を有効活用し環境負荷を低減させるため、メーカー再生品の炊飯ジャーを当社公式オンラインストアで販売しました。メーカー再生品は、全国の営業拠点で実演販売のために短期間使用した炊飯ジャーを、グループ会社の象印ユーザーサービスでクリーニングや検査・修理を行い、通常品同等の品質に生まれ変わらせたもので、好評のうちに完売しました。メーカー再生品の販売は、今後も継続的に取り組んでいく予定です。



製品のクリーニング

植物などの再生可能な有機資源を原料とした
バイオマスプラスチックを採用

近年、多様な環境配慮型プラスチックが流通する中、当社製品を構成する部品の多くがプラスチックでできているため、当社としても看過できない課題であると捉えています。その取り組みの一環で当社初となる試みとして、圧力IH炊飯ジャー「炎舞炊き」NX-AA型に付属する「立つしゃもじ」と「計量カップ」の素材にバイオマスプラスチック「Prasus（プラサス）」※を採用しました。「Prasus」は植物などの再生可能な有機資源（バイオマス）を原料としてつくられるプラスチックで、従来の石油由来プラスチックと比較して、製造時のCO₂排出量を約60%削減できるという優れた環境性能を有しています。

この取り組みは、持続可能な社会の実現に向けた一歩であり、これからも当社は地球環境に配慮した製品開発を継続していきます。



「Prasus」を採用したしゃもじ

圧力IH炊飯ジャー「炎舞炊き」NX-AA型

※「Prasus（プラサス）」は株式会社プライムポリマーの登録商標です。

環境にやさしい
「粉体塗装」のタンブラー

当社は2023年秋より、「粉体塗装（パウダーコーティング）」を採用したステンレストンブラーを北米、台湾、東南アジア、中国、韓国で販売しています。

一般的な塗料には、大気汚染の要因にもなる揮発性有機化合物（VOC）が含まれており、環境や人体への影響が問題視されてきました。一方、粉体塗装は粉末状に砕いた塗料を使用するため、VOCをほとんど含みません。環境保全と健康増進の両面で注目されているこの技術の導入を通じて、当社は今後もさまざまな観点から、環境にやさしいものづくりを進めていきます。



ストロー付きのタンブラー（SX-HAH）



ハンドル付きキャリertype（SX-LAH）

炊飯試験時のごはんから作るクラフトビール
「ゾウのマイ」を販売

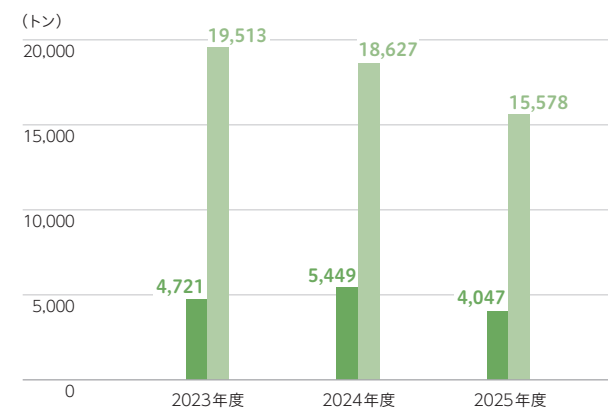
当社は、サーキュラエコノミー（循環型経済）への取り組みとして、炊飯ジャーを開発する際に炊飯試験で炊いたごはんを原料にして作ったクラフトビール「ゾウのマイ」を商品化しました。「ゾウのマイ」は「日常生活に驚きを提供し、ビールが作り出すストーリーを感じていただく」をコンセプトに、ホップの特徴である柑橘の香りと、苦みを抑えた和食に合うすっきりした味わいで、お客様の日々の食卓に楽しさを添えるビールを目指しました。名称は、ビールのおいしさを“象が舞い（米）上がってしまうほど”のおいしさや、お米由来のビールであることを表現しています。

今後も当社は持続可能な社会に向けて、新たな価値を生み出す「ごはんのアップサイクル」活動を続けていきます。

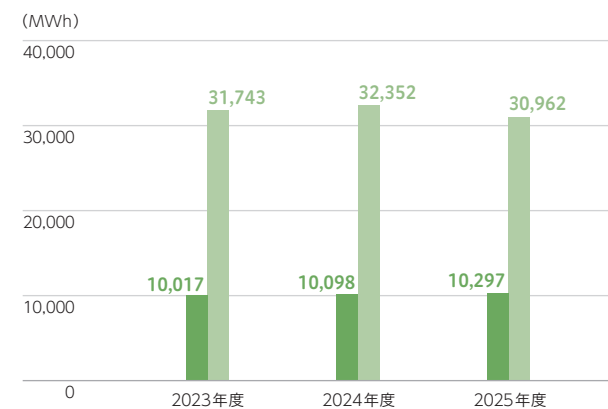


環境データ

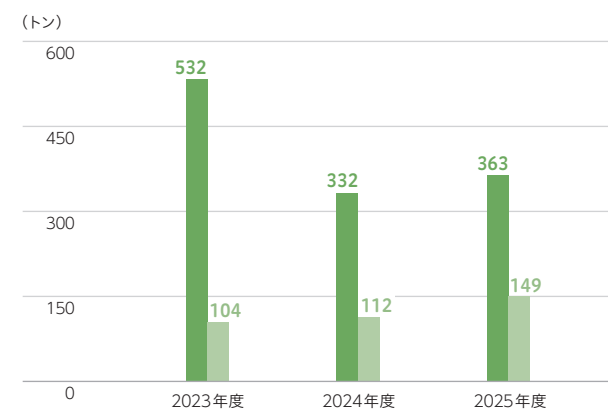
CO₂排出量（全事業所）



電気使用量



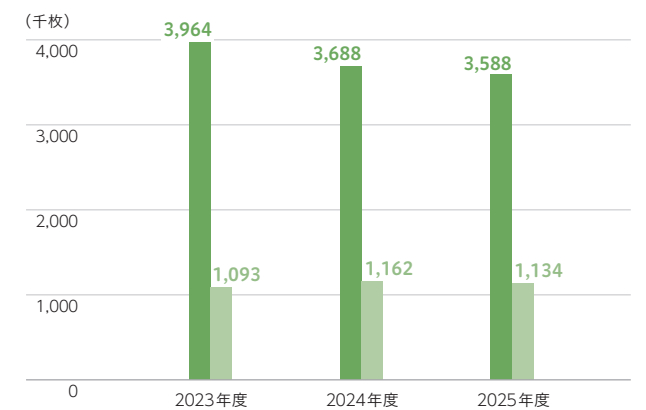
廃棄物量※



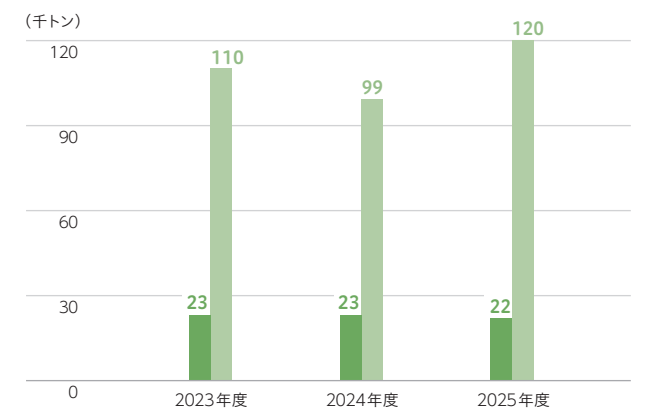
■ 国内 ■ 海外

※ 数値は生産工場の値
年度：前年10月～当年9月

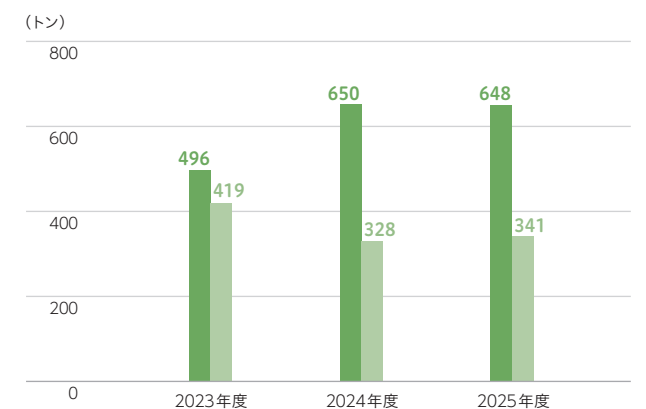
紙使用量



水使用量※



資源リサイクル量※



社外取締役対談

ものづくりを取り巻く環境が
大きく変化する時代。
デジタル活用と生産技術の高度化を
両立すべき。

社外取締役

金井 宏彰



社外取締役（監査等委員）

塩野 香苗

多様な働き方や
ダイバーシティが進展する中においても、
誠実な企業風土を変わることなく
継承していきたい。



社外取締役としての専門性を生かし、
経営リスクの把握と対応力の強化に貢献

金井 2025年2月に社外取締役に就任しました。私は創業132年の機械、自動車、半導体、医療機器産業への素材供給を行うメーカーにおいて、長年にわたり経営に携わってきました。象印マホービンとは事業構造の異なるBtoBビジネスではありますが、生産・販売の両面で米国や中国を中心とした海外展開や、M&Aの経験を有しています。

これまでの経験を生かし、社外取締役として中長期視点から経営全般に関する意見を述べています。取締役会では、各取締役がそれぞれの専門性に基づき意見を交わしており、建設的で質の高い議論が行われていると感じています。

塩野 私は2018年に監査役、2020年に監査等委員に就任し、社外取締役としての役割を担ってきました。その後、新たな社外取

締役の就任により、取締役会には多様な知見が集まり、議論の幅と深みが一層増したと感じています。

金井 社内役員の皆様も、多様な意見を前向きに受け止め、指摘事項については迅速かつ適切に対応されています。

塩野 私は税務を専門とし、ほかの社外監査等委員は法務、会計の専門家で構成されています。それぞれの立場から経営リスクを多角的に捉え、ガバナンスの強化に努めています。

近年は海外事業の拡大も進んでおり、国内とは異なるリスクへの対応が求められますが、必要な管理体制の整備が着実に進められています。

金井 グローバル展開が進む中では、地政学的リスクや制度・規制面への対応など、経営を取り巻く環境の変化を踏まえた慎重な判断が重要になります。

塩野 成長には一定のリスクが伴います。だからこそ、社外取締役として経営の健全性を確保し、持続的成長を支える役割を果たしていきたいと考えています。

「ADAPT」「SHIFT」「BEYOND」
段階的成長を志向した中期経営計画

金井 中期経営計画の策定にあたっては、執行側から詳細な説明を受け、取締役会において活発な議論を行いました。段階的な成長を明確に描いた、完成度の高い計画であると評価しています。

企業が飛躍するためには、継続的なイノベーションが不可欠です。象印マホービンの競争力の源泉は、長年培われてきた技術開発力にあります。圧力IH炊飯ジャー「炎舞炊き」に代表される独自性は、大きな強みです。ものづくりを基盤とする企業として、今後も技術革新に関する議論が必要であり、取締役会においても技術的な視点から理解を深める機会があつてよいと考えています。

塩野 新商品に関する説明は多く行われていますが、その根幹にある独自の技術に焦点を当てて議論を深めることは、中長期的な戦略を判断する上でも重要です。また、現場の開発担当者が直接取締役会で説明する機会を設ければ、モチベーション向上にもつながると思います。

金井 イノベーションの実現には、継続的な研究開発投資が欠かせません。投資の意義や中長期的なリターンについて、十分な議論を重ねていくことが重要です。

塩野 中期経営計画「BEYOND」では、研究開発棟の更新など、150億円規模の投資を計画しています。株主還元とのバランスを取りつつ、成長につながる投資としてその効果を最大化していくことが求められます。

金井 研究開発投資は、短期的な成果だけでなく、3年、10年といった中長期視点で評価すべきものです。将来の成長を支える技術への投資を継続することが、企業価値向上につながると考えています。私自身元々は技術畑で博士号を取得しているので、貢献していきたいと考えています。

塩野 新規事業の育成には時間を要しますが、「象印食堂」などの飲食事業が黒字化したことは、継続的な取り組みの成果といえます。中期経営計画に掲げる「ADAPT」「SHIFT」「BEYOND」という考え方は、成長の方向性を分かりやすく示しています。一方で、ソリューションビジネスについては、外部との連携や技術の組み合わせによる新たな展開を検討していく余地があると考えています。

次世代女性リーダーの育成を通じた
持続的な人材基盤の強化

塩野 サステナビリティの観点からも、多様な人材の登用、とりわけ女性の活躍推進は重要な課題です。現在、社外取締役の半数が女性ですが、将来的には社内から女性取締役が輩出されることを期待しています。次世代女性リーダーとの対話を通じて、人材育成の取り組みが着実に成果を上げていることを実感しました。

金井 非常に意欲的で優秀な人材が育成されていると感じました。

塩野 こうした人材は一朝一夕で育つものではありません。これまでの継続的な取り組みが実を結んでいるのだと思います。女性管理職比率の向上を着実に進めることで、将来的な経営層の多様化にもつながると期待しています。

ブランドイノベーションを通じ、
グローバルに挑戦する企業へ

金井 世界経済は成長基調にある一方で、各国・地域ごとのリスク要因も存在します。このような環境下では、従来の事業を維持するだけでなく、新たな価値創出に取り組む姿勢が重要です。

前中期経営計画「SHIFT」で新領域への展開を進めてきましたが、今後は食のソリューションやソフトウェア分野など、さらなる可能性を追求すべきだと考えています。

塩野 象印マホービンには、これまで培ってきた技術力とブランド力があります。主力拠点の刷新や働く環境の整備も、企業の変革を後押しする要素となるでしょう。近年はデザイン面でも評価が高まり、品質・安全性に加え、デザインでも選ばれるブランドへと進化しています。今後は、世界市場においても存在感を高め、グローバルブランドとしてさらなる成長を遂げることを期待しています。

役員一覧

(2026年2月19日現在)



代表取締役 社長執行役員

市川 典男

取締役会出席状況
14回／14回

1981年 4月 当社入社
1997年 2月 当社商品第一開発部長
1998年 2月 当社取締役商品第一開発部長
2001年 2月 当社代表取締役社長
2005年 2月 新象製造廠有限公司董事長（現在に至る）
2010年 2月 当社代表取締役社長兼営業本部長
2012年 11月 当社代表取締役社長
2020年 2月 当社代表取締役 社長執行役員（現在に至る）



取締役 常務執行役員

宮越 芳彦

取締役会出席状況
14回／14回

1984年 4月 当社入社
2008年 11月 当社執行役員国際部副部長
2009年 11月 当社執行役員国際部長
2009年 11月 ZOJIRUSHI AMERICA CORPORATION Chairman of the Board（現在に至る）
2011年 11月 当社執行役員営業本部副本部長兼国際部長
2012年 2月 当社取締役営業本部副本部長兼国際部長
2012年 11月 当社取締役国際営業本部長兼国際部長
2020年 2月 当社取締役 執行役員国際営業本部長兼国際部長
2021年 12月 台象股份有限公司董事長（現在に至る）
2023年 11月 当社取締役 常務執行役員国際営業本部長兼国際部長
2025年 11月 当社取締役 常務執行役員国際営業本部長（現在に至る）



取締役 常務執行役員

造田 英治

取締役会出席状況
14回／14回

1990年 4月 当社入社
2016年 11月 当社経営企画部長
2017年 11月 当社執行役員経営企画部長
2018年 11月 当社執行役員経営企画部長兼新事業開発室長
2019年 2月 当社取締役経営企画部長兼新事業開発室長
2020年 2月 当社取締役 執行役員経営企画部長兼新事業開発室長
2021年 11月 当社取締役 執行役員経営企画部長兼新事業開発担当
2025年 11月 当社取締役 常務執行役員経営企画部長（現在に至る）



取締役 常務執行役員

大上 純

取締役会出席状況
14回／14回

1986年 4月 当社入社
2009年 11月 当社営業推進部長
2011年 11月 当社営業企画部長
2014年 11月 当社執行役員営業企画部長
2019年 11月 当社執行役員国内営業本部副本部長兼東京支社長
2023年 2月 当社取締役 執行役員国内営業本部副本部長兼東京支社長
2024年 11月 当社取締役 執行役員国内営業本部長
2025年 11月 当社取締役 常務執行役員国内営業本部長（現在に至る）



取締役 常務執行役員

山根 博志

取締役会出席状況
10回／10回

1993年 4月 当社入社
2011年 11月 当社第一事業部副部長
2013年 11月 当社第一事業部長
2018年 11月 当社執行役員生産開発本部副本部長兼第一事業部長
2019年 11月 当社執行役員生産開発本部副本部長
2020年 11月 当社執行役員生産開発本部副本部長兼技術開発室長
2022年 11月 当社執行役員生産開発本部副本部長
2023年 11月 当社執行役員生産開発本部長
2025年 2月 当社取締役 執行役員生産開発本部長
2025年 11月 当社取締役 常務執行役員生産開発本部長（現在に至る）



取締役 執行役員

岡本 茂久

取締役会出席状況
—

1995年 4月 当社入社
2016年 5月 当社経理部副部長
2017年 2月 当社経理部長
2021年 11月 当社執行役員管理本部副本部長兼経理部長
2024年 11月 当社執行役員管理本部長兼経理部長
2026年 2月 当社取締役 執行役員管理本部長兼経理部長（現在に至る）



社外取締役

伊住 弘美

取締役会出席状況
13回／14回

2003年 4月 株式会社ミリエーム代表取締役会長
2004年 1月 NPO法人「和の学校」理事長
2013年 4月 一般財団法人今日庵評議員（現在に至る）
2016年 2月 当社取締役（現在に至る）
2017年 4月 株式会社ミリエーム取締役会長
2023年 9月 株式会社ミリエーム相談役（現在に至る）



社外取締役

戸田 奨

取締役会出席状況
14回／14回

1982年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
1999年 9月 株式会社ファーストリテイリング執行役員
2004年 4月 株式会社ミスミ（現株式会社ミスミグループ本社）執行役員
2008年 1月 アマゾンジャパン株式会社（現アマゾンジャパン合同会社）副社長
2010年 11月 株式会社ベルシステム24（現株式会社ベルシステム24ホールディングス）専務執行役
2014年 3月 エノテカ株式会社代表取締役副社長
2015年 7月 KDDI株式会社入社
2017年 1月 株式会社ネットジャパン代表取締役社長
2021年 7月 シヤチハタ株式会社上席執行役員
2022年 9月 シヤチハタ株式会社取締役上席執行役員
2023年 2月 当社取締役（現在に至る）
2024年 9月 シヤチハタ株式会社取締役（現在に至る）



社外取締役

金井 宏彰

取締役会出席状況
9回／10回

1984年 3月 金井重要工業株式会社入社
1989年 6月 同社取締役
1990年 6月 トクセン工業株式会社取締役
1991年 4月 金井重要工業株式会社常務取締役
1995年 3月 トクセンUSA取締役副会長
1995年 6月 株式会社トクセンエンジニアリング代表取締役社長
1997年 6月 金井重要工業株式会社代表取締役副社長
トクセン工業株式会社代表取締役副会長
2009年 6月 ジャパンファインスチール株式会社代表取締役副会長
2013年 6月 金井重要工業株式会社代表取締役社長
トクセン工業株式会社代表取締役社長
2015年 3月 金井ホールディングス株式会社代表取締役（現在に至る）
2023年 9月 トクセンUSA取締役会長（現在に至る）
2025年 2月 当社取締役（現在に至る）



取締役（常勤監査等委員）

上原 正義

取締役会出席状況
14回／14回

1984年 4月 当社入社
2008年 5月 当社営業部管理グループ長
2011年 11月 当社監査部長
2017年 2月 当社人事総務部長
2021年 11月 当社監査部
2024年 2月 当社取締役（常勤監査等委員）（現在に至る）



社外取締役（監査等委員）

塩野 香苗

取締役会出席状況
14回／14回

1984年 4月 株式会社太陽神戸銀行（現株式会社三井住友銀行）入行
1986年 8月 アービング銀行（現ニューヨークメロン銀行）大阪支店入行
1995年 3月 塩野隆史法律事務所入所
1996年 1月 池上澄雄税理士事務所入所
1998年 3月 税理士登録（現在に至る）
2000年 4月 塩野香苗税理士事務所開設同所長（現在に至る）
2018年 2月 当社監査役
2020年 2月 当社取締役（監査等委員）（現在に至る）



社外取締役（監査等委員）

宇都宮 一志

取締役会出席状況
14回／14回

1995年 4月 日商岩井株式会社（現双日株式会社）入社
2004年 10月 弁護士登録（現在に至る）
2004年 10月 清和法律事務所入所
2011年 1月 清和法律事務所パートナー弁護士（現在に至る）
2019年 2月 当社監査役
2020年 2月 当社取締役（監査等委員）（現在に至る）



社外取締役（監査等委員）

西村 智子

取締役会出席状況
14回／14回

1989年 10月 監査法人朝日新和会計社（現有限責任あずさ監査法人）入所
1993年 8月 公認会計士登録（現在に至る）
2001年 3月 西村智子公認会計士事務所開設同所長（現在に至る）
2002年 10月 税理士登録（現在に至る）
2002年 10月 西村智子税理士事務所開設同所長（現在に至る）
2023年 2月 当社取締役（監査等委員）（現在に至る）
2023年 6月 株式会社リニカル 社外取締役（現在に至る）

コーポレート・ガバナンス

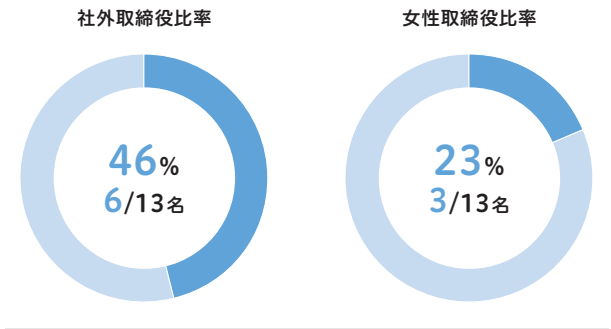
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ステークホルダーの信頼を確保し、持続的に企業価値を高めるため、コーポレート・ガバナンスの充実は、重要な経営課題の一つと認識しています。

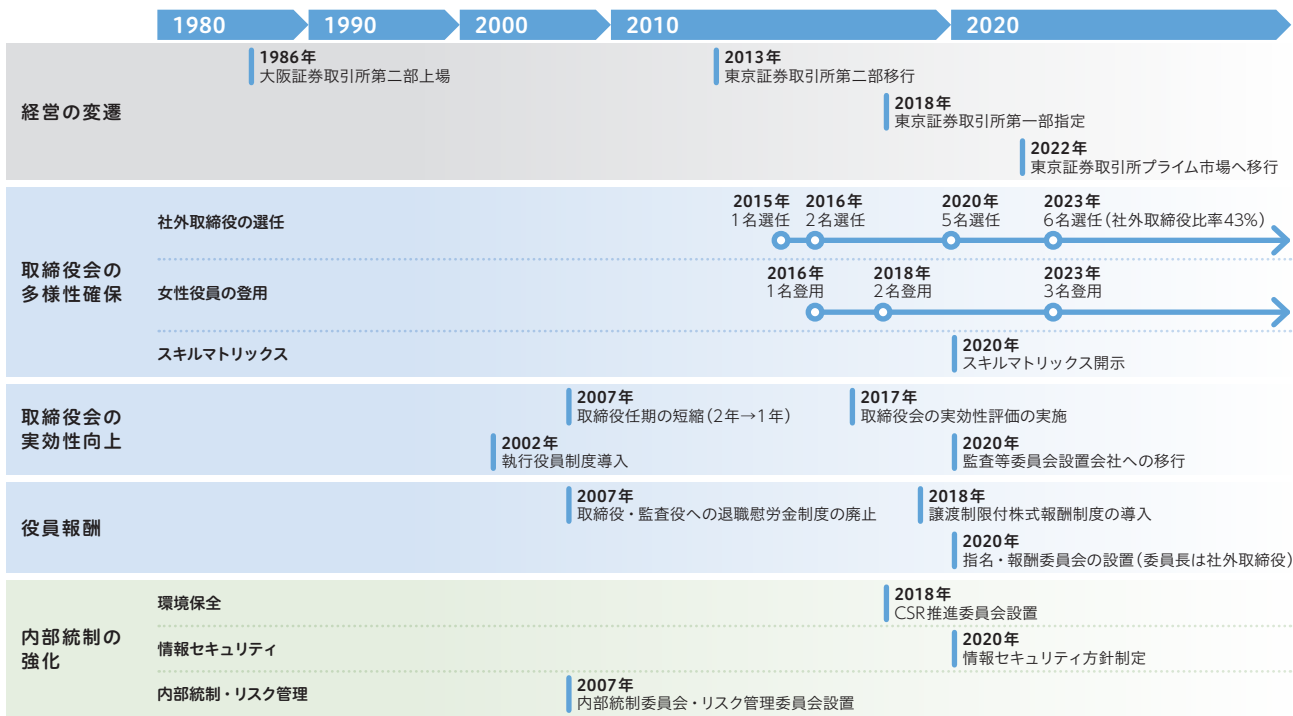
当社は、激しい経営環境の変化に迅速に対応し、企業価値を向上させ成長するため、企業体質の強化、経営効率の向上を図り、かつ、監査・統制機能の強化に取り組み、経営の迅速性、健全性、透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスを充実させていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

主な項目	内容
組織形態	監査等委員会設置会社
取締役（監査等委員である取締役を除く）の人数／任期	9名／1年
監査等委員である取締役の人数／任期	4名／2年
社外取締役の人数	6名
任意の委員会	指名・報酬委員会
独立役員に指定されている社外取締役の人数	6名
監査法人	有限責任 あずさ監査法人



ガバナンスの変遷



取締役会

取締役会は取締役（監査等委員である取締役を除く）9名、監査等委員である取締役4名の取締役13名（うち6名を社外取締役）で構成しており、原則として月1回開催し、法令で定められた事項や経営の基本方針および中長期的経営戦略など経営に関する重要事項について審議・決定するとともに、業務執行状況の報告および監督を行っています。また、取締役会の業務執行決定権限の一部を取締役に委任し、執行役員制度とあわせて、業務執行と監督機能の分離をより推進し、さらなる意思決定および業務執行の迅速化を図っています。

2025年11月期開催回数	14回
審議内容 (法令に定められたもの以外)	- 総還元性向目標の達成に向けて - 株主や機関投資家からのご意見について - 政策保有株式の検証と資本コストについて - 中期事業戦略、次期中期経営計画について - 次期収益計画の策定 - 取締役会の実効性評価結果を踏まえた、今後の取り組みの決定

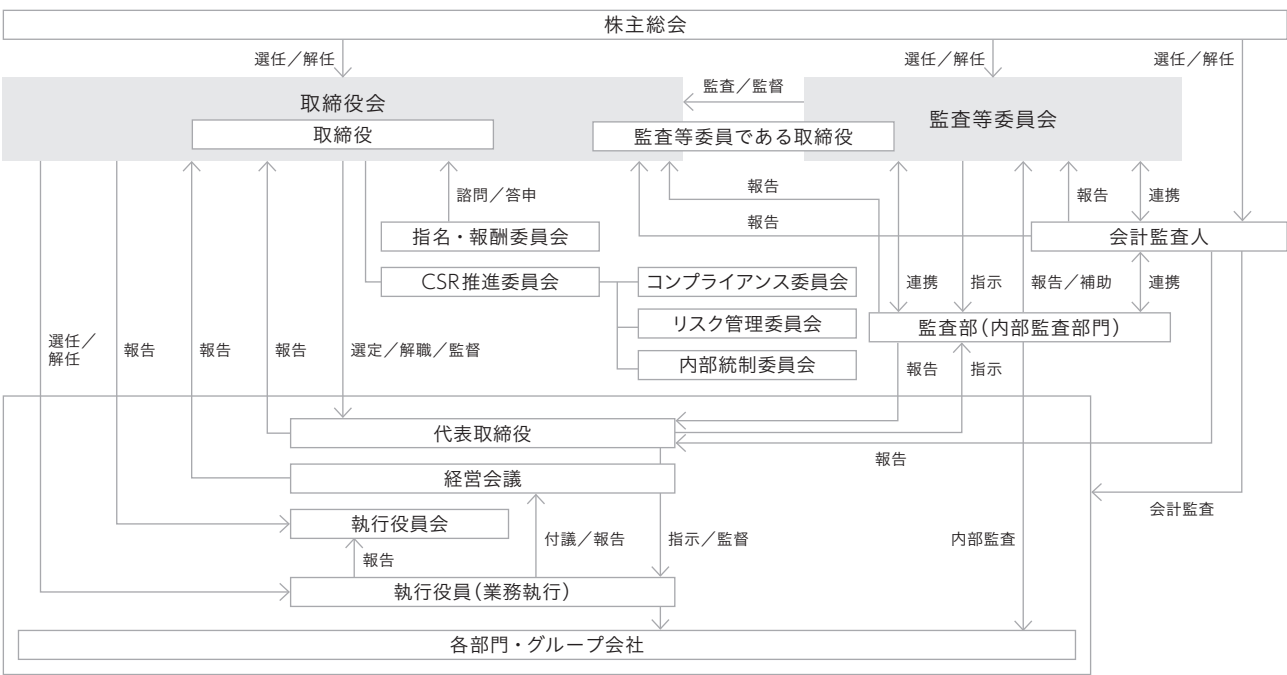
経営会議

経営会議を原則として週1回開催しており、執行役員のうち社長および各本部長を中心に構成し、取締役会が決定した経営の基本方針に基づく執行方針に関する事項、業務執行取締役への委任事項やその他の重要事項について審議・決定を行い、迅速な経営活動を推進しています。

監査等委員会

監査等委員会は4名（うち3名を社外取締役）で構成しています。また、財務・会計に関する知見を有する監査等委員を選任するとともに、常勤の監査等委員を設置することで必要な情報の収集力強化を行うなど監査の実効性向上を図っています。監査等委員会は原則として月1回開催し、監査方針・監査計画の決定、職務の執行状況の報告を行うとともに、常勤の監査等委員は経営会議などの重要な会議にも出席し、監査等委員会等を通じて監査等委員間での情報共有を図っており、経営に対する監

コーポレート・ガバナンス体制図



視の強化に努めています。また、内部監査部門から報告を受けるとともに必要に応じて指示を行うなど連携を強化し、監査等委員会の機能強化も図っています。

2025年11月期 開催回数	13回
活動内容	- 取締役会、経営会議等の重要な会議への出席による取締役の意思決定および取締役会の監視監督義務の適正性確認 - 経営・業務執行責任者へのインタビューおよび重点施策進捗状況の意見交換 - 内部監査部門との連携によるグループ関係会社を含む各事業所への定期往査および内部統制状況の確認、情報収集 - 会計監査人との連携による主要な会計監査項目の検討および説明聴取、意見交換

指名・報酬委員会

取締役等の指名および報酬に関して、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に、指名・報酬委員会を設置しています。

本委員会は取締役である委員4名で構成しており、その過半数を独立社外取締役とし、かつ委員長は独立社外取締役である委員の中から選定し独立性を確保しています。

指名・報酬委員会における具体的な検討内容として、取締役会の諮問を受け、取締役会の構成について、取締役・執行役員の選解任に関する事項、スキルマトリックスの再検討、後継者計画の策定および運用に関する事項およびKPIも含めた取締役の報酬に関する事項について審議し、答申しています。

2025年11月期 開催回数	3回
活動内容	第1回 今年度審議事項の確認、次期および中期の取締役会構成の検討 第2回 新任取締役候補との面談、次期取締役構成とスキルマトリックス案の策定、新任執行役員の選任、後継者計画のブラッシュアップとスケジュールの確認 第3回 役員報酬水準の妥当性検証、原資とKPIの確認、次期報酬案の策定

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性に関する評価を年1回行っています。今回は各役員の自己評価に基づく集計結果を取締役に報告するとともに、今後の取り組みについて審議を行いました。その概要は以下のとおりです。

現在の取締役会の構成については、現時点では最適な構成であるものの、将来的には取締役総数や社内・社外取締役の比率などについて、さらなる検討を行い、より最適な取締役会の構成について検討を行う必要があることについて確認されました。また、運営面については、発言・意見交換しやすい雰囲気がある一方で、項目が多い時には審議時間の不足を感じる部分もあり、審議の際の時間配分については最適な運営方法を今後も検討する必要があるという結果となりました。

取締役会の議題としては、事前に各本部から中長期的な課題について報告を行ったうえで、取締役会において十分に審議を行ったうえで中期経営計画の内容を策定しました。一方で、SDGsへの対応や新規事業、主力商品の競合対策などの中長期的課題については継続的な議論が必要であることが確認されました。

最高経営責任者等の後継者計画

代表取締役社長執行役員の後継者計画に関しては、指名・報酬委員会にて、あるべき社長執行役員像の策定と後継者育成の全体計画の作成、審議、決定を行っています。また後継者候補の選定ならびに個別育成計画の審議、決定も行っています。

社外取締役

社外取締役は専門的な知見や幅広い経験を生かした客観的、中立的な立場からの監督、監査や必要に応じて助言を行うことにより、当社の企業統治の実効性や企業価値の向上を図る機能および役割を担っています。そのため、年齢、性別、国籍等に関係なく、人格および識見を考慮した上で、法律、税務、財務、会計等に関する専門的な知見、幅広い経験や他社での経営経験を有するとともに、客観的、中立的な視点から役割・責務を果たすことができる人材を基本とし、知識・経験・能力のバランスや多様性などについても考慮した上で選任することとしています。ま

主要会議体の構成メンバーと出席回数および取締役スキルセット(2026年2月19日現在)

氏名	役職名	会議体ごとの構成(◎：議長または委員長)				出席回数(2025年11月期)			取締役スキルセット								
		取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会	経営会議	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会	企業経営・経営企画	国際的経験	営業・マーケティング	商品企画・生産開発・新規事業	リスクマネジメント・法務	財務・会計	IT/DX	サステナビリティ・ESG	人事・人材開発
市川 典男	代表取締役 社長執行役員	◎		○	◎	14/14		3/3	○	○	○	○			○		
宮越 芳彦	取締役 常務執行役員	○			○	14/14			○	○	○						
造田 英治	取締役 常務執行役員	○			○	14/14			○	○		○	○	○	○	○	
大上 純	取締役 常務執行役員	○			○	14/14			○		○	○					
山根 博志	取締役 常務執行役員	○			○	10/10			○			○					
岡本 茂久	取締役 執行役員	○			○	—			○	○			○	○		○	○
伊住 弘美	社外取締役	○		○		13/14		3/3	○		○					○	
戸田 奨	社外取締役	○		◎		14/14		3/3	○	○	○	○		○	○		○
金井 宏彰	社外取締役	○				9/10			○	○	○	○				○	
上原 正義	取締役(常勤監査等委員)	○	◎		○	14/14	13/13				○	○					○
塩野 香苗	社外取締役(監査等委員)	○	○			14/14	13/13		○					○			
宇都宮 一志	社外取締役(監査等委員)	○	○	○		14/14	13/13	3/3					○				
西村 智子	社外取締役(監査等委員)	○	○			14/14	13/13		○					○			

た、東京証券取引所の独立性基準およびその基準を参考に当社が定めた独立性判断基準に従い、社外取締役の選任を行っています。戸田奨氏はシャチハタ株式会社の取締役であり、同社との間には取引関係があります。ただし、その取引額は当社の連結売上高の0.01%未満、かつ同社の売上高の0.01%未満であり、同氏の独立性に影響を与える取引ではありません。その他、社外取締役と当社との間に人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係はありません。

役員報酬

① 取締役の報酬に関する構成等

取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の報酬等は基本報酬、業績連動報酬としての金銭報酬および譲渡制限付株式報酬で構成しています。社外取締役および監査等委員である取締役の報酬等は基本報酬のみで構成しており、業績

連動報酬としての金銭報酬および譲渡制限付株式報酬は導入していません。また、監査等委員である取締役の報酬等については、監査等委員である取締役の協議を経て決定しています。基本報酬については、毎月一定の額を支払う固定金銭報酬とし、その責任割合により役職ごとに報酬等の額を定めた社内規定に基づき報酬額を決定しています。

業績連動報酬のうち金銭報酬については、親会社株主に帰属する当期純利益を指標とし、業績の向上を目標に、単年度の業績に基づくインセンティブとして位置付けています。

譲渡制限付株式報酬については、事業年度ごとに数年後の企業価値の向上を目指すインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的としています。

なお、報酬決定の方針、決定手続き等については、社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬委員会において審議し、その答申を受けた取締役会において決定する体制としています。

また、取締役会は、当事業年度にかかる取締役の個人別の報酬等について、報酬等の決定方法および決定された報酬等の内

容が当該決定方針と整合していることや、指名・報酬委員会からの答申内容が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

② 業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬の支給割合の決定に関する方針

報酬の種類別の支給割合は、原則として役職に関わらず同じとし、他社水準や各種報酬等の位置付け等も考慮した上で設定することとしています。なお、指名・報酬委員会にて、株主の皆様との一層の価値共有を進めるために譲渡制限付株式報酬の割合を高めることが答申され、取締役会にて2021年11月期から改訂をしました。これにより業績に伴い割合は変動しますが、取締役の報酬は基本報酬(固定金銭報酬)約60%、業績連動報酬としての金銭報酬約30%、譲渡制限付株式報酬約10%を基準に支給割合を決定しています。

③ 業績連動報酬に係る指標の目標および実績、当該指標を選じた理由および当該業績連動報酬の額の決定方法

業績連動報酬のうち、金銭報酬の原資については、利益の向上がより直接的に反映されるよう、各事業年度における親会社株主に帰属する当期純利益を指標として算出しています。

なお、特別利益で配当原資に組み入れないもの(期間利益として妥当でないもの)については、業績連動報酬の原資から除外し、特別損失で経営責任のあるものについては、業績連動報酬の原資に勘察しています。

譲渡制限付株式報酬の原資についても、企業価値の向上を図る上で業績の向上を一つの目標と位置付け、各事業年度における親会社株主に帰属する当期純利益を指標として、金銭報酬と同様に特別損益を勘案した上で、中期経営計画「SHIFT」の中長期目標「売上高」、「営業利益」、「ROE」、「CO₂排出量」、「女性管理職比率」の達成度を乗じて決定しています。その上で役職ごとに定められた算定基準に基づき付与株式数を定め、付与しています。

社外取締役の選任理由および活動状況

氏名	選任理由	活動状況
伊住 弘美	国内外の人々や子供たちに対して日本の伝統文化・伝統産業の情報発信・普及などを行う会社・法人の経営を通じた幅広い経験を有しており、客観的、中立的な立場から多面的な視点や女性の視点を当社の経営に生かしていただくため、社外取締役に選任しております。	取締役会 14回中13回出席
戸田 奨	企業経営者としての経験に加え、米国での駐在経験やIT・DX、人事労務に関する知見を有しており、当社の企業価値向上のために、専門分野のスキルを生かした経営への関与や、客観的、中立的な立場から経営に対する監督を行っていただくため社外取締役に選任しております。	取締役会 14回中14回出席
金井 宏彰	企業経営者としての豊富な経験に加え、国際的な視野や生産、開発、サステナビリティに関する知見を有しており、当社の企業価値向上のために、専門分野の知見を生かした経営への関与や客観的、中立的な立場から経営に対する監督を行っていただくため社外取締役に選任しております。	取締役会 10回中9回出席 (2025年2月就任)
塩野 香苗	税理士としての専門知識・経験に加え、金融機関での業務経験も有するなど財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、これまでの幅広い経験と専門知識を当社の監査・監督体制の強化に生かしていただくため監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 14回中14回出席
宇都宮 一志	弁護士としての専門知識・経験に加え、企業の法務部門での業務経験も有しており、これまでの幅広い経験と専門知識を当社の監査・監督体制の強化に生かしていただくため監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 14回中14回出席
西村 智子	公認会計士および税理士としての専門知識・経験に加え、財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、これまでの幅広い経験と専門知識を当社の監査・監督体制の強化に生かしていただくため監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 14回中14回出席

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数
		基本報酬 (固定金銭報酬)	業績連動報酬 金銭報酬	特定譲渡制限付株式報酬	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	332百万円	180百万円	109百万円	41百万円	8名
監査等委員 (社外取締役を除く)	17百万円	17百万円	一百万円	一百万円	1名
社外役員	45百万円	45百万円	一百万円	一百万円	7名

決定手続については、取締役会で定めた内規に基づき、取締役会の決議に先立ち、内規に基づき算出される各年度の具体的報酬について、指名・報酬委員会への諮問を行い、その答申内容を踏まえた上で取締役会において決定しています。

④ 役員の報酬等に関する株主総会の決議事項

2020年2月19日開催の第75期定時株主総会において、当社は監査等委員会設置会社に移行し、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額を年額450百万円以内（うち社外取締役分について年額80百万円以内）、監査等委員である取締役の報酬額を年額80百万円以内と決議いただいています。なお、決議時の員数は取締役（監査等委員である取締役を除く）は10名（うち社外取締役は3名）、監査等委員である取締役は3名です。

また、譲渡制限付株式の付与に関する金銭報酬の総額については、上記報酬額とは別枠にて年額80百万円以内と決議いただいています。

内部統制システムおよび整備状況

当社は、取締役会において中期経営計画を策定し、それに基づく各年度計画に従い当社および子会社が具体的な年度目標や予算を設定するとともに月次、四半期業績管理を定期的、日常的に実施しています。また、原則的に週1回開催される経営会議において、当社および当社グループ全体における諸重要案件の審議・決定を行い、早期解決、実施を図っています。この経営会議には常勤の監査等委員も毎回出席し、取締役、執行役員の職務執行を監視できる体制となっています。

情報管理体制については、各種情報の記録や保存に関しては、社内規程に基づき、適切に保存および管理をしています。また、情報セキュリティに係る規程を制定し、情報セキュリティの管理体制を明確化するとともに、システムのセキュリティ対策やリスクマネジメント体制の強化を行い、情報セキュリティに関する国際規格であるISO27001（ISMS認証）を該当部門で取

得するなど、情報セキュリティを向上させるための施策を推進しています。

コンプライアンス体制については、コンプライアンス規程を制定し、コンプライアンス委員会を設置するとともに、内部通報制度の導入や一人ひとりが心がけるべき規範が含まれる「CSR基本方針」を制定するなど全役職員への教育啓蒙活動を実施しており、当社グループ全体のコンプライアンス体制の構築および維持・向上を推進しています。また、財務報告の信頼性を確保するため、内部統制委員会を中心に財務報告に係る内部統制を構築し、その体制の整備・運用状況を定期的に評価するとともに、維持・改善に努めています。また、CSR推進委員会を設置し、コンプライアンス、リスク管理、内部統制の各委員会の活動を統括するとともにより一層の推進を図っています。

内部監査および監査等委員会監査

内部監査部門として監査部（7名）を設置し、当社およびグループ会社を対象に業務遂行状況等について、監査計画に従い定期的に内部監査を実施しています。また、監査部は内部統制システムの整備状況および運用状況の評価など内部統制に関する業務も行っています。内部監査の結果は、代表取締役だけでなく、取締役会に対しても直接報告を行っています。また、監査等委員会および会計監査人とも情報を共有しています。内部監査部門は、監査等委員会および会計監査人に対して内部統制システムの整備状況およびその他の重要事項などについて随時報告を行うとともに情報および意見交換を行っています。

監査等委員である社外取締役は内部監査部門および会計監査人とともに実地監査への立会いを行うほか、随時、会計監査人および内部監査部門と情報および意見交換を行っています。また、常勤の監査等委員が内部監査部門または会計監査人と共有・交換した情報についても監査等委員会等を通じて共有を行うことにより、連携強化に努めています。

適時開示体制

当社および当社グループ会社における重要な会社情報については情報取扱責任者に集約され、情報取扱責任者は人事総務部と連携し、当該情報の開示の必要性について、東京証券取引所の定める適時開示規則に基づき検討を行います。

適時開示が必要であると判断された情報のうち、決定事実については、人事総務部、経理部において開示資料を作成し、情報取扱責任者が開示内容の確認を行い、取締役会で承認された後、情報取扱責任者は速やかに開示を行います。また、発生事実については、人事総務部、経理部において開示資料を作成し、情報取扱責任者が開示内容の確認を行い、代表取締役社長執行役員に報告の上、速やかに開示を行います。決算情報については、経理部、人事総務部、経営企画部が分担して開示資料を作成し、情報取扱責任者が開示内容の確認を行い、取締役会で承認された後、速やかに開示を行います。なお、情報の開示が行われるまでは、社内規程により、インサイダー取引の防止と情報管理の徹底を図っています。

また、適時開示の方法については、東京証券取引所のTDnet（適時開示情報伝達システム）への登録により行い、必要に応じて記者会見の実施や、開示資料の配布を大阪証券記者クラブ、大阪商工記者クラブおよび東京商工会議所の記者クラブなどで実施することにより情報の周知を図っています。また、TDnetによる開示が行われた後、速やかに当社ホームページへの開示資料の掲載を行っています。

リスクマネジメント

リスク管理体制の強化を目指し、リスク管理基本規程を制定するとともにリスク管理委員会を設置して、当社グループにおけるさまざまな事業運営上のリスクについて、想定されるリスクの洗い出しとその評価、対応について整理、検討し、関係部署およびグループ会社間で情報の共有化を行うとともに必要に応じて助言を行っています。また、リスク管理基本規程の下位規程として危機管理基本規程を制定するとともに、万一危機が顕在化した場合には、対応マニュアルに基づき、迅速かつ組織的な対応を行い、損害を最小限に抑える体制を整えています。

当社グループの経営成績、財政状態等に影響を及ぼす可能性がある主なリスクは以下の通りです。

1 新製品開発について

当社グループは、新規カテゴリー商品の投入や市場ニーズに応じた高付加価値製品や価格競争力のある製品の開発を目指しています。しかしながら、市場から支持を獲得できる新製品または新技術を正確に予想できるとは限らず、またこれら製品の販売が成功しない場合には、将来の成長と収益性を低下させ、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

そのリスクが顕在化する可能性は、予測困難ですが、製品の基本性能の向上に常に取り組むことでお客様のご使用時の満足度を高め、次回も象印製品をご使用いただけることを目指して商品開発を進めています。さらには、製品の基本性能に加えて、使用時の不満点や改善点を見つけ、解決する工夫や製品の安全性や使いやすさにもこだわることで、付加価値の高い製品を提供しています。

2 製品価格の下落について

当社グループでは、競争力のある新製品の投入等により製品価格の維持、上昇を図っていますが、市場からの納入価格引き下げの圧力やリベートの要求などは、ますます強まる傾向にあります。価格下落が当社グループの想定を大きく上回り、かつ長期にわたった場合、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

3 競合他社との競争について

当社グループの主力製品は、家電メーカー等と競合しており、その一部には当社グループより多くの研究、開発、製造、販売資源を有する企業もあります。そうした中で当社グループは安定的なシェアを確保していますが、将来において競争が激化し、シェアが低下した場合は、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

そのリスク軽減のため、商品ラインアップ拡充、社会や生活の変化に合わせた既存商品の活性化、ニーズに対応する新規商品の開発により、売上やシェアの拡大を図っていきます。また、商品の基本機能だけでなく、商品の使用によって新たな価値を提供したり、商品の新しい使用方法やライフスタイルを提案する活動を積極的に行っています。

4 原材料価格の変動について

当社グループの製品の主要原材料であるステンレス、樹脂、銅等の価格は、国際市況に大きく影響されています。原材料価格や部品価格の上昇は、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

そのリスク軽減のため、完成品の販売価格見直しなどのリスク対応に努めています。

5 為替変動による影響について

当社グループにおける海外事業の現地通貨建ての資産等は、換算時の為替レートにより円換算後の価額が影響を受ける可能性があります。また、海外から輸入する製品や部材は日本円以外の通貨で決済しています。そのため予測を超えた円安が進行した場合などは、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

そのリスク軽減のために輸出により受け取る米ドルを支払いに充てており、またリスク管理方針に従って不足分の一部を為替予約によりリスクヘッジしています。

6 製造物責任について

当社グループは、高品質の製品の提供を目指し、厳密な品質管理基準にしたがって各種の製品を製造していますが、万一、製品の欠陥等が発生した場合のメーカー責任を果たすために、製造物責任賠償に備え保険に加入しています。しかし、大規模な製品の欠陥やリコールの発生は、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

7 知的財産権の保護について

当社グループは、事業の優位性を確保するため、開発する製品および技術について知的財産権の保護に努めていますが、特定の地域では十分な保護が得られない可能性があります。また、当社グループの製品が第三者の知的財産権を侵害しているとの主張を受ける可能性もあります。当社グループの主張が認められなかった場合には、損害賠償やロイヤリティの支払等の損失が発生し、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

8 模倣品の出現について

当社グループはブランドの重要性を認識しており、国内外でのブランド価値向上を目指しています。国内外にて商標の出願および登録を実施し、模倣品対策を講じていますが、当社ブランドの模倣品が市場に出現した場合、当社グループのブランド価値を毀損し、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

9 業績の季節変動について

当社グループの業績は、製品の特性や国内外の商戦期等の関係上、取引先への出荷が秋口から春先に集中するため、第1四半期に偏重する傾向にあります。

10 情報セキュリティについて

当社グループは事業活動を通して、お客様や取引先の個人情報および機密情報を入手し保有しています。しかしながら、サイバー攻撃、不正アクセス、コンピューターウイルスの侵入等により、万一これらの情報が流出した場合や重要データの破壊、改ざん、システム停止等が生じた場合には、当社グループの信用低下や業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

そのリスク軽減のため、これらの情報に対するシステムのセキュリティ対策および監視体制ならびにリスクマネジメント体制の強化を推進しており、ISMS認証の取得や従業員教育の徹底など、システムと運用の両面で機密保持に努めています。

11 災害の発生について

当社グループは国内外で生産、販売活動を展開していますが、当該地域で地震、洪水、台風、火災、戦争、感染症等が発生し、当社グループや取引先企業が被害を受けた場合、事業活動に支障をきたし、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

そのリスクが顕在化する可能性は、予測困難ですが、危機管理マニュアルを策定し、全社員に啓蒙しています。本マニュアルでは、象印マホービンの本社が被災し、使用不可能となった場合の本社機能移転など、さまざまなリスクを想定しています。外部環境の変化や想定されるリスクの増減を鑑み、適宜改定を行っています。また、管理業務や、生産場所の一極集中化の回避検討などのリスク対応にも努めています。

12 地政学リスクについて

当社グループは、中国を中心とした生産拠点のほか、世界各地に販売会社を有しています。このため、米中関係やロシア・ウクライナ情勢、中東情勢などの国際情勢の変化は、当社の事業運営に大きな影響を及ぼすリスクとなります。特に、米国の関税政策はすでに発動されており、今後さらなる強化や対抗措置が講じられる可能性も懸念されます。また、各国の貿易政策やエネルギー政策の変更、予期しない法制度や規制の改定なども、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

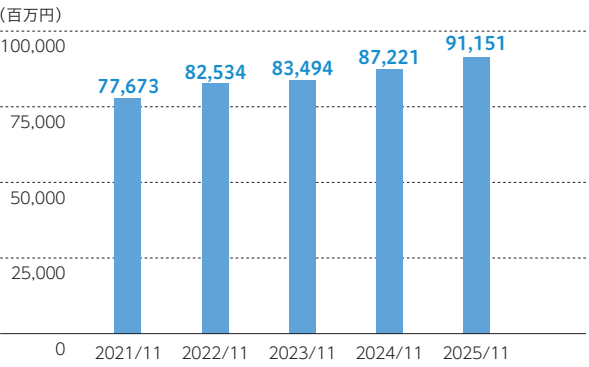
そのリスク軽減のため、関税動向や規制変更を常に注視し、サプライチェーンの見直しや販売価格への適切な転嫁を進めていきます。

パフォーマンスハイライト

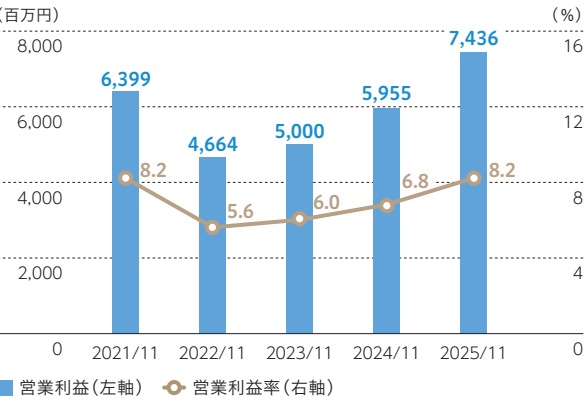
2022年11月期の期首より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を適用しています。

財務

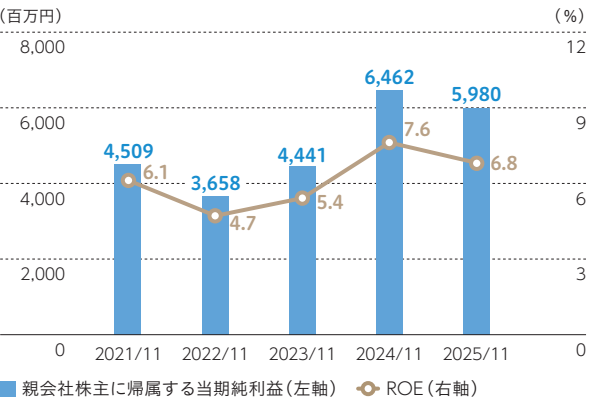
売上高



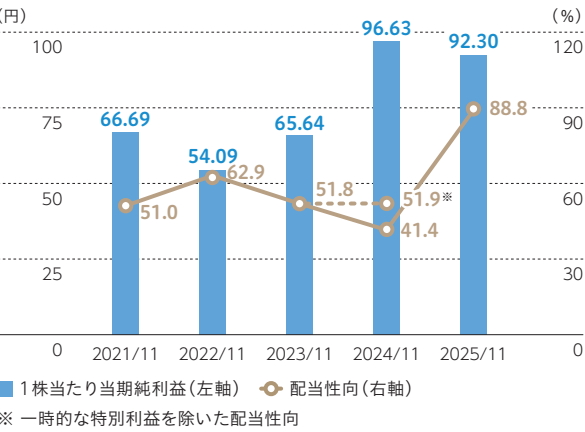
営業利益／営業利益率



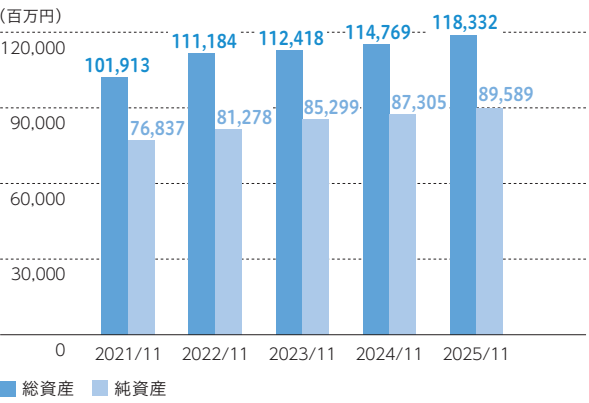
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



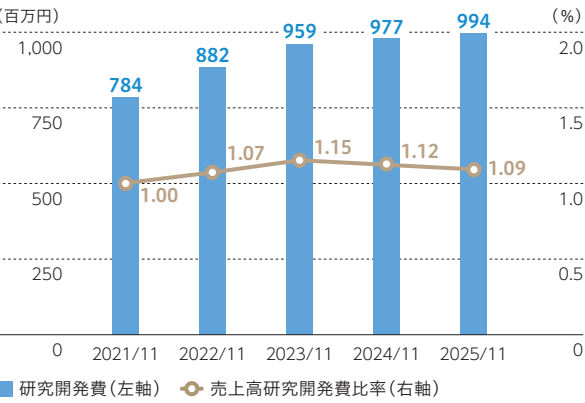
1株当たり当期純利益／配当性向



総資産／純資産

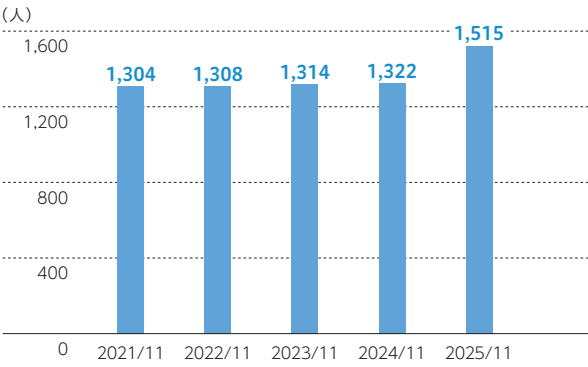


研究開発費／売上高研究開発費比率

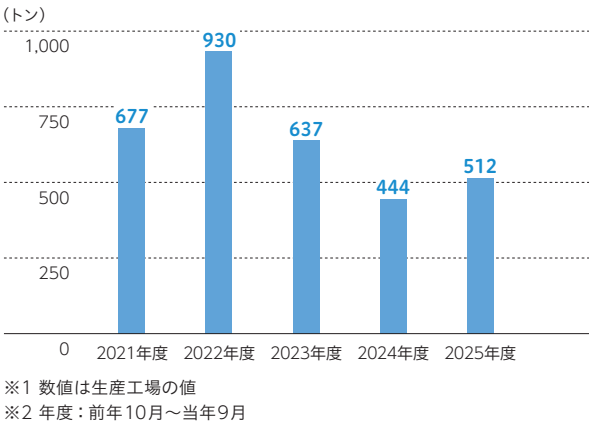


非財務

従業員数

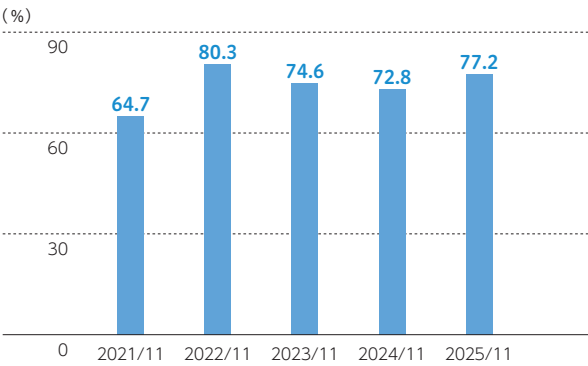


廃棄物量^{※1}

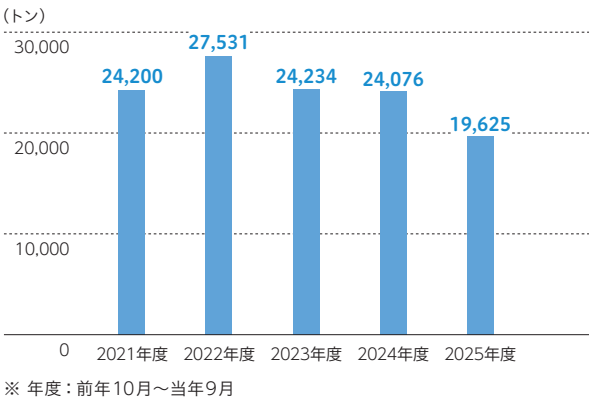


※1 数値は生産工場の値
※2 年度：前年10月～当年9月

年次有給休暇取得率

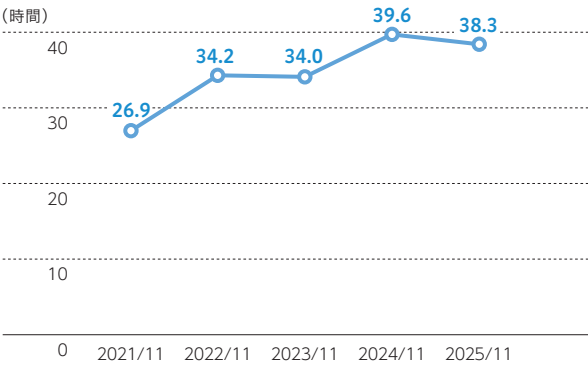


CO₂排出量

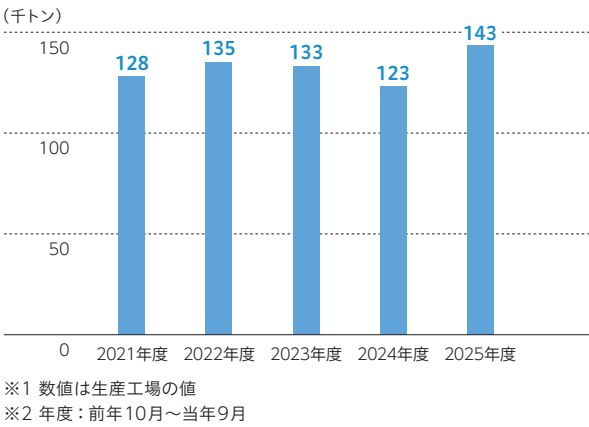


※ 年度：前年10月～当年9月

残業時間（一人月平均）



水使用量^{※1}



※1 数値は生産工場の値
※2 年度：前年10月～当年9月

10年間の連結財務・非財務サマリー

11月20日に終了した各事業年度および11月20日現在

	(百万円)									
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
売上高	89,231	85,363	84,635	79,110	74,947	77,673	82,534	83,494	87,221	91,151
調理家電製品	60,110	54,582	53,548	53,453	54,318	55,806	59,007	58,631	61,198	64,384
リビング製品	24,578	25,942	25,999	21,062	15,347	16,222	17,065	17,696	18,124	16,430
生活家電製品	2,830	3,133	3,051	2,761	3,665	3,871	4,533	5,009	5,600	7,656
その他	1,712	1,705	2,036	1,832	1,615	1,772	1,927	2,156	2,297	2,680
営業利益	12,109	7,823	6,253	5,444	5,440	6,399	4,664	5,000	5,955	7,436
親会社株主に帰属する当期純利益	7,299	5,338	4,434	4,082	3,943	4,509	3,658	4,441	6,462	5,980
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,016	6,636	4,684	6,739	7,366	5,150	△279	4,939	5,510	9,930
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,429	△937	△2,503	△1,265	△1,608	△799	△2,586	△2,078	△31	△2,140
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,663	△1,927	△3,557	△1,933	△2,206	△2,365	△2,923	△2,968	△6,378	△9,089
研究開発費	608	648	780	845	818	784	882	959	977	994
総資産	88,022	92,928	91,647	91,507	97,019	101,913	111,184	112,418	114,769	118,332
純資産	61,144	67,672	69,746	71,018	72,917	76,837	81,278	85,299	87,305	89,589

1株当たり情報

1株当たり純資産(円)	894.49	989.11	1,022.37	1,040.63	1,069.58	1,127.06	1,189.27	1,248.41	1,318.11	1,397.16
1株当たり配当金(円)	22.00	22.00	30.00	26.00	26.00	34.00	34.00	34.00	40.00	82.00
1株当たり当期純利益(円)	108.03	79.00	65.62	60.39	58.34	66.69	54.09	65.64	96.63	92.30

主要財務指標

売上高営業利益率(%)	13.6	9.2	7.4	6.8	7.3	8.2	5.6	6.0	6.8	8.2
売上高当期純利益率(%)	8.2	6.3	5.2	5.1	5.2	5.8	4.4	5.3	7.4	6.6
売上高研究開発費比率(%)	0.68	0.76	0.92	1.07	1.09	1.00	1.07	1.15	1.12	1.09
自己資本比率(%)	68.7	71.9	75.4	76.9	74.5	74.8	72.4	75.1	75.3	75.0
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	12.3	8.4	6.5	5.9	5.5	6.1	4.7	5.4	7.6	6.8
配当性向(%)	20.4	27.9	45.7	43.1	44.6	51.0	62.9	51.8	41.4	88.8
PER(株価収益率)(倍)	12.4	12.5	17.7	28.8	33.4	24.7	29.4	23.2	16.9	17.4

非財務情報

従業員数(人)	1,308	1,325	1,376	1,357	1,322	1,304	1,308	1,314	1,322	1,515
年次有給休暇取得率(%)	—	—	—	52.7	60.9	64.7	80.3	74.6	72.8	77.2
残業時間(一人月平均)(時間)	—	—	—	33.4	20.1	26.9	34.2	34.0	39.6	38.3

※1 2018年11月期の1株当たり配当金は、創業100周年記念配当を含んでいます。2025年11月期の1株当たり配当金は、特別配当を含んでいます。
※2 2022年11月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています。

会社情報

(2025年11月20日現在)

会社概要

社名	象印マホービン株式会社 Zojirushi Corporation	関係会社	象印フレスコ株式会社 象印特販株式会社 Zojirushi America Corporation 台象股份有限公司 上海象印家用电器有限公司 Zojirushi SE Asia Corporation Ltd. Lin & Partners Distributors Limited Zojirushi Korea Corporation※ 象印ファクトリー・ジャパン株式会社 象印ユーザーサービス株式会社 新象製造廠有限公司 Union Zojirushi Co., Ltd.
本社	〒530-8511 大阪市北区天満1-20-5 TEL：06-6356-2311 URL：https://www.zojirushi.co.jp		
創業	1918年		
設立	1948年		
資本金	40億2,295万円		
従業員数	1,515名(連結)		
事業内容	調理家電製品、生活家電製品、リビング製品 などの製造・販売およびこれに附帯する事業		

株式情報

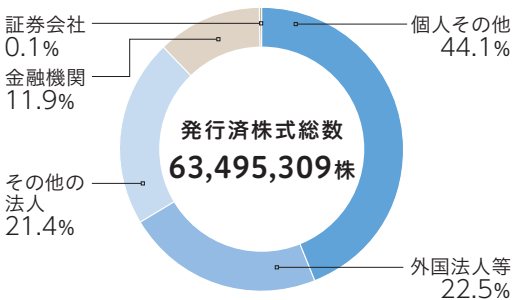
株式の状況	発行可能株式総数 発行済株式総数 株主数	240,000,000株 72,600,000株 12,683名	上場取引所 証券コード 株主名簿管理人・ 特別口座の 口座管理機関	東京証券取引所 7965 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
-------	----------------------------	--	---	---

大株主	株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
	CLEARSTREAM BANKING S.A	10,166	16.01
	市川典男	5,399	8.50
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,562	7.18
	和幸株式会社	4,196	6.60
	市川昌宏	3,071	4.83
	象印共栄持株会	2,503	3.94
	市川泰宏	2,071	3.26
	公益財団法人市川国際奨学財団	1,650	2.59
	三菱UFJ信託銀行株式会社	1,552	2.44
	市川尚孝	1,189	1.87

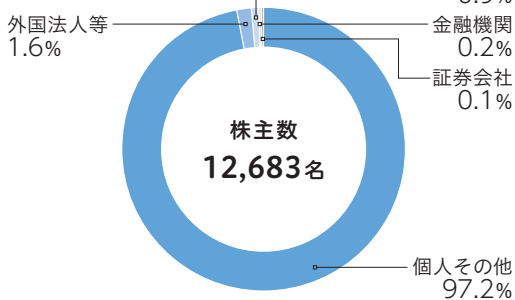
※ 持株比率は自己株式(9,104千株)を控除して計算しています。

株式の分布状況

株式数比率



株主数比率



ウェブサイトのご紹介

象印マホービンの最新情報、業績関連の資料などはコーポレートサイトならびに株主・投資家情報ページをご覧ください。



<https://www.zojirushi.co.jp>



<https://www.zojirushi.co.jp/corp/ir/>

編集方針

株主・投資家の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様に、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報と財務情報が統合された当社の価値創造の姿をより分かりやすく伝えるため、本報告書の編集にあたっては、IIRC(国際統合報告評議会)が2013年12月に公表した「国際統合報告フレームワーク」、および2017年5月29日に経済産業省が策定した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。



将来予測に関する注記事項

本報告書には、象印マホービン株式会社の現在の計画、見積り、戦略、確信に基づく見通しについての記述がありますが、歴史的な事実でないものは、すべて将来の業績に関わる見通しです。これらは、この報告書の発行時点で入手可能な情報から得られた当社の経営陣の判断および仮説に基づいています。将来の業績は、これらの記述とは大きく異なる結果となる可能性があります。従って、将来予測に関する記述は、正確であると保証されたものではありません。