



象印マホービン株式会社

2025 年 11 月期 決算説明会

2026 年 1 月 16 日

イベント概要

[企業名] 象印マホービン株式会社

[企業 ID] 7965

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 決算説明会

[イベント名] 2025 年 11 月期 決算説明会

[決算期] 2025 年度 通期

[日程] 2026 年 1 月 16 日

[ページ数] 42

[時間] 15:30 – 16:34
(合計：64 分、登壇：54 分、質疑応答：10 分)

[開催場所] インターネット配信

[会場面積]

[出席人数]

[登壇者] 3 名
代表取締役 社長執行役員 市川 典男（以下、市川）
取締役 常務執行役員 真田 修（以下、真田）
取締役 常務執行役員 造田 英治（以下、造田）

登壇

司会：ただいまより象印マホービン株式会社、2025 年 11 月期決算説明会を開催させていただきます。本日の会社側出席者をご紹介します。代表取締役社長、市川典男です。

市川：よろしくお願いします。

司会：取締役 常務執行役員、真田修です。

真田：よろしくお願いします。

司会：取締役 常務執行役員、造田英治です。

造田：よろしくお願いします。

司会：本日の進行でございますが、初めに、社長の市川よりお話しをさせていただきました後、取締役の真田より決算概要について、そして取締役の造田より、新中期経営計画についてご説明させていただきます。質疑応答につきましては、説明後に別途時間を用意してございます。本日の説明会は 16 時 30 分頃に終了する予定でございます。

それでは、市川社長、よろしくお願いいたします。

市川：社長の市川でございます。本日はお忙しい中、ご視聴いただきまして誠にありがとうございます。ただいまより決算説明会を開催させていただきます。

2025 年 11 月期は、中期経営計画 SHIFT の最終年度でしたが、国内では炎舞炊きなどの高単価商品が好調に推移し、また、円安に伴うコスト上昇に対する価格転嫁を徹底したことで、収益力は着実に向上いたしました。

海外では、台湾の伸長や韓国支店の設立、他地域の強化に努めるなど、積極姿勢を維持し、中国市場の減速による影響を最小にとどめることができました。

その結果、売上高は 4.5%増の 911 億円、営業利益は 24.9%増の 74 億円と大幅な増益を達成いたしました。

また、昨年度は大阪万博へも参加し、大成功を収めることができました。これは私自身が少年時代に 1970 年の大阪万博で目撃した未来の技術が、その後の 50 年で現実社会に実装されてきた原体

験に基づいており、これまでの事業の枠を超えて、象印の世界を広げるために不可欠な挑戦でした。

今回の参画では、単に既存のサービスを展示するのではなく、おにぎりロボットやIoT炊飯器サービス、炊飯管理サービスを導入したおにぎり専門店 ONIGIRI WOW!の運営、さらには、サステナビリティの観点から BtoB 分野へ踏み込んだマイボトル洗浄機の設置など、未来の実験場にふさわしい、今までにはないことで挑戦いたしました。

こうした異業種を巻き込んだ新たな試みの積み重ねこそが、経営方針である「BRAND INNOVATION」を具現化する原動力となり、次世代の飛躍につながると確信しております。

そして、2026 年からの新中期経営計画ですが、当社は過去 7 年間、コロナ禍や多様性への適用を目指した ADAPT と筋肉質な体質への移行を図った SHIFT という二つのフェーズを完遂し、変化に強い強固な経営基盤をつくり上げてまいりました。

この盤石な土台の上に立ち、2026 年度からは経営方針である「BRAND INNOVATION」を一段と加速させ、さらなる飛躍を果たすための新中期経営計画 BEYOND をスタートいたしました。

本計画では、コア領域の高成長と新規マーケットの開拓を実現し「ハードルをこえる」、次に、DX の推進と人材組織の強靱化を実現し「枠組みをこえる」、そして、ブランドを軸とした企業価値の持続的向上を実現し、「期待をこえる」という三つの「こえる」を成長の指針に掲げました。

これらの成長戦略を通じて 2028 年度には、連結売上高 1,000 億円、営業利益 90 億円、そして ROE8%という財務目標を確実に達成し、持続的な企業価値の向上に努める所存です。

皆様におかれましては、既存の領域を超えて、新たなステージへと踏み出す当社の挑戦に、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

司会：ありがとうございました。次に、真田取締役、よろしくお願いいたします。

生活家電



- 空調・冷暖房加湿器



- キッチン家事食器乾燥器

- その他生活家電

リビング



- ガラスマホービン
ガラスポット



- ステンレスマホービン
ステンレスポトル

- その他リビング



調理家電



- 炊飯調理
炊飯ジャー



- 湯沸調理
電気ポット



- 電気調理
オーブントースター
ホットプレート



- レンジ調理
オープンレンジ

真田： それでは、私、真田から資料に基づきまして、終わりました 2025 年 11 月期の決算の概要についてご説明させていただきたいと思います。

お手元の資料をめぐっていただきまして、右下 3 ページのところをご覧くださいませでしょうか。

ご承知かと思いますが、当社は炊飯ジャー等を一番主力としました家庭用品、調理家電のメーカーでございまして、終わりました期も調理家電が全売上の 70.6%と 3 分の 2 以上を占めております。

調理家電の中でも、特に主力である炊飯調理と、新しく参入しておりますレンジ調理の売上がこの前期は増加しました。

次が、リビング製品と言いまして、ここだけ電気を使ってない製品です。ルーツの商品であるガラスのマホービンと、今や主力となっておりますステンレスマホービンが、リビングの主な製品ですが、それが 18.0%ということで、ここは残念ながら前期よりも売上比率を落としております。

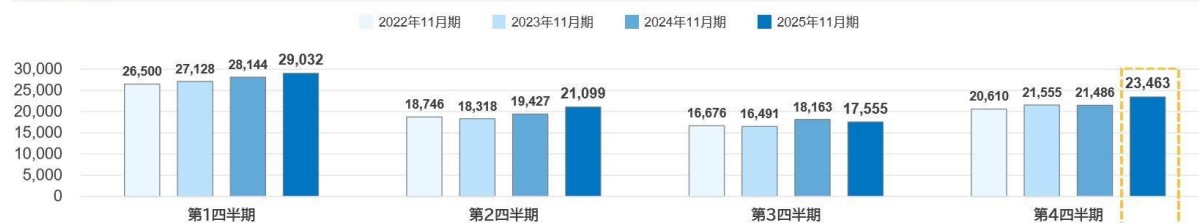
三つ目の柱は、生活家電ということで、調理ではない家電製品です。ご承知かと思いますが、加湿器等が大変今期も好調に推移しております。加えて、食器乾燥器であるとか、布団乾燥機だとか、そういった商品が好調で 8.4%ということで、前年が 6.4%でしたので、2 ポイントの上昇です。あと、その他も象印食堂等が好調に推移し、前年の 2.6%から 2.9%ということで、リビングが少し減った以外、全ウエートが上がっているという状況でございます。

② 四半期業績比較



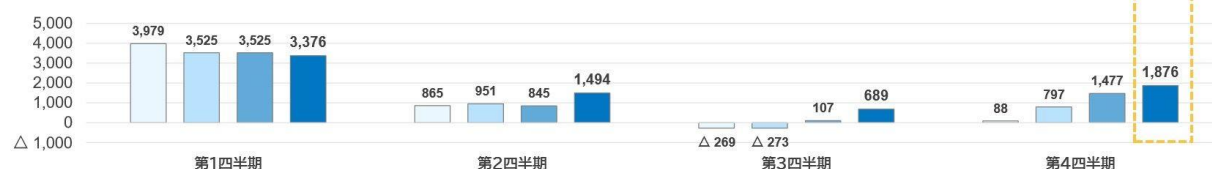
売上高

単位:百万円



営業利益

単位:百万円



次のページです。当社は売上利益に季節性がございます。11月20日決算の会社ですので、一番左の第1四半期が11月21日から2月20日までの3カ月間なんですけれども。やはり年末需要であるとか、そういったことがありますので、しかも温める商品というのが多いので、第1四半期に売上利益の多くを上げているという企業でございます。

その第2四半期と第4四半期が春先の新規需要とか、年末に向けての需要ということで、売上が一定の部分あります。第1四半期ほどではありませんが利益もあります。第3四半期の6-8月がなかなか暑い時期でもあり、そういった調理家電製品の売上が少し減りますので、どうしても営業利益はトントン、そういった会社でございます。

ただ、この1年を見ていただきますと、第1四半期はもちろん売上利益は高いんですが、過去と比べて、第2四半期、第4四半期、特に第3四半期は少しずつ安定的に稼げる力がついてきたのかなと思っております。

③ 決算の概要



- 国内売上高は好調に推移、海外売上高は台湾が好調だったが中国が前年から大幅に減少
- 円安による輸入コスト上昇を価格転嫁で吸収し増益

売上高		対前年同期		営業利益		対前年同期	
91,151百万円		+3,929百万円 +4.5%		7,436百万円		+1,481百万円 +24.9%	
国内 +5,640 百万円 (対前年同期)		海外 △1,711 百万円 (対前年同期)		売上高要因 +1,252 百万円			
調理家電 最上位機種である圧力IH炊飯ジャー「炎舞炊き」が好調に推移したことにより、炊飯ジャーは前年実績を上回った。また、オープンレンジ「EVERINO」も商品ラインアップの拡充が寄与したほか、オーブントースターや電気ケトルなどの販売が好調で、前年実績を上回った。		調理家電 台湾や北米で炊飯ジャーが好調に推移した一方、中国では前年よりも減少した。オープンレンジ「EVERINO」は台湾での販売が好調でしたが、電気ポットが中国や台湾で低調に推移するなど、全体では前年実績を下回った。		売上総利益率要因 +577 百万円			
リビング ステンレススプジャーの販売が好調に推移したものの、主力のワンタッチマグが減少した事で、全体では前年実績を下回った。		リビング 中国や韓国でステンレス製品の販売が振るわず、全体では前年実績を下回った。		販売費及び一般管理費要因 △604 百万円			
生活家電 加湿器や空気清浄機、食器乾燥器などが好調で、前年実績を上回った。		生活家電 韓国で加湿器の売上が堅調で、前年実績を上回った。		為替の影響 +255 百万円			
						2024年11月期：1ドル＝150円 2025年11月期：1ドル＝149円	

次のページが前期の主な増減要因です。売上高が 39 億 2,900 万円増えて、4.5%増です。国内は炊飯器、レンジ等を中心に大変好調に推移しましたので 56 億 4,000 万円増えております。

一方で海外は、特に中国の景気減速の影響を大きく受けておりまして、17 億円と減っています。国内の売上増が全体をカバーすることができたということです。

右の営業利益については、売上が増えたことによる増もありますが、その下の売上総利益率が上がったことも大きく貢献しました。販管費は、もちろん売上が増えたことによって増えておりますし、万博等で出展したり、広告をしたりしたことによって増えています。

その販管費の増を売上の増と売上総利益率の改善によってカバーして、前期と比べると 24.9%の営業増益になったということでございます。

④ 損益計算書(P/L)



- 運賃や万博関連費用などの販管費増はあったものの、売上高増加に加え販管費率の低下により、営業利益は増益
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に計上した固定資産売却益による反動により減益

	2024年11月期		2025年11月期		対前年同期	
	金額	構成比	金額	構成比	増減額	増減率
売上高	87,221	100.0%	91,151	100.0%	3,929	4.5%
売上総利益	28,301	32.4%	30,407	33.4%	2,105	7.4%
販売費及び一般管理費	22,346	25.6%	22,971	25.2%	624	2.8%
営業利益	5,955	6.8%	7,436	8.2%	1,481	24.9%
経常利益	7,405	8.5%	8,300	9.1%	894	12.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	6,462	7.4%	5,980	6.6%	△482	△7.5%

次、6 ページです。もうご承知かと思えますけれども、前期との PL の比較です。

売上が増えていきますし、その下の売上総利益は、前年の 32.4% が 33.4% ということで、売上の増に加えて売上総利益率も上がったことによって、利益が計上できたということでございます。

営業利益、経常利益とも増益です。一番下の親会社株主に帰属する当期純利益は、一昨年に土地の売却益が 19 億円ほどあったことによって、当期利益は増えておりますので、実質は増収増益の決算であったと認識しております。

2025年11月期

単位:百万円、%

	国内	海外				計	合計
		アジア	内、中国	北中南米	その他		
調理家電	44,800	9,019	2,253	10,315	249	19,583	64,384
対前年同期 増減率	8.6%	△6.3%	△34.3%	1.2%	105.4%	△1.8%	5.2%
リビング	7,939	6,396	2,933	1,298	795	8,490	16,430
対前年同期 増減率	△2.6%	△18.3%	△28.8%	△5.9%	4.4%	△14.9%	△9.4%
生活家電	6,719	936	41	—	—	936	7,656
対前年同期 増減率	42.1%	7.5%	38.6%	—	—	7.5%	36.7%
その他	1,986	545	197	141	6	693	2,680
対前年同期 増減率	19.6%	9.1%	19.6%	7.3%	40.3%	9.0%	16.6%
売上高	61,446	16,898	5,426	11,755	1,051	29,704	91,151
構成比	67.4%	18.5%	6.0%	12.9%	1.2%	32.6%	100.0%
対前年同期 増減率	10.1%	△10.2%	△29.9%	0.5%	18.4%	△5.4%	4.5%
営業利益	4,079	1,739	270	1,513	104	3,357	7,436
利益率	6.6%	10.3%	5.0%	12.9%	10.0%	11.3%	8.2%
構成比	54.9%	23.4%	3.6%	20.3%	1.4%	45.1%	100.0%
対前年同期 増減率	100.1%	△14.4%	△64.4%	△16.9%	65.5%	△14.3%	24.9%

次、7 ページです。横軸は先ほど申しましたように、製品区分別の地域別に分かれております比較です。縦が国内とか海外の切り口で、縦横で見ていただく表になっています。縦で見ていただきますと、国内の売上高は 614 億 4,600 万円ということで、前期と比べると 10%ほど増えているというのが、そこに書かれてある数字でございます。

営業利益は 40 億 7,900 万円で、全体の 55%ほど稼いでいるんですが、実は一昨年の営業利益は 20 億 3,800 万円でしたので、国内の営業利益が一昨年と比べると倍になっていると。やはり炊飯器の炎舞炊きと言っている高付加価値商品等が大変好調に推移し、国内が全体の利益を押し上げたということでございます。

その隣のアジアの売上が前年と比べて 10%減っていますが、その横にあるアジアの中の内、中国は、売上が 54 億 2,600 万円ということで、前年が 77 億円ほどありましたので、中国だけで 23 億円ほど売上が減っております。それによって、アジア全体も売上が減っていますが、やはり一番の大きな要因は、中国の景気低迷に伴う売上減と。

上のほう見ていただきますと、当社はいろんな地域において、炊飯器を中心とした調理家電がメインで、あと、リビング・生活家電という構成ですが、中国だけは昔から特にステンレスボトルとかが大変好調でしたので、リビング製品のウエートが高いと。その中国が景気低迷による売上減になり、グループ全体でもリビングの売上が減っているという要因となっています。

あと、北中南米は、ほぼほぼ前年並みの売上が確保できたという状況になっております。

構成比は 32.6%ということで、前年は 36%でありましたので、3 ポイントほど海外売上比率が減っています。

その次のページは、それを円グラフで表したものですが、重複しますので割愛させていただきます。

I. 2025年11月期 連結決算実績

⑦ 製品区分別売上高(詳細)



売上高	2024年11月期		2025年11月期		対前年同期		単位:百万円、%
	金額	構成比	金額	構成比	増減額	増減率	
売上高	87,221	100.0%	91,151	100.0%	3,929	4.5%	
調理家電 計	61,198	70.2%	64,384	70.6%	3,185	5.2%	
炊飯調理	41,039	47.1%	42,687	46.8%	1,647	4.0%	炊飯調理 炊飯ジャー
湯沸調理	7,851	9.0%	7,673	8.4%	△177	△2.3%	湯沸調理 電気ポット・ケトル
電気調理	10,069	11.5%	10,552	11.6%	482	4.8%	電気調理 ホットプレート・コーヒーマーカー ・オーブントースター
レンジ調理	2,237	2.6%	3,470	3.8%	1,232	55.1%	レンジ調理 オープンレンジ
リビング 計	18,124	20.8%	16,430	18.0%	△1,694	△9.4%	
ガラスマホービン	1,448	1.7%	1,462	1.6%	14	1.0%	ガラスマホービン ガラスポット
ステンレスマホービン	16,411	18.8%	14,666	16.1%	△1,744	△10.6%	ステンレスマホービン ステンレスポット・タンブラー ・スープジャー
その他リビング	265	0.3%	301	0.3%	35	13.4%	
生活家電 計	5,600	6.4%	7,656	8.4%	2,055	36.7%	
空調・冷暖房	4,725	5.4%	6,537	7.2%	1,811	38.3%	空調・冷暖房 加湿器・空気清浄機
キッチン家事	499	0.6%	664	0.7%	164	33.0%	キッチン家事 食器乾燥器
その他生活家電	375	0.4%	454	0.5%	79	21.1%	
その他	2,297	2.6%	2,680	2.9%	382	16.6%	その他 飲食事業 など

次の 9 ページは、先ほど四つの大きな製品区分で説明いたしましたけれども、それをさらに詳しく分けたものでございます。

例えば、調理家電の次に書いています炊飯調理は、先ほど申しましたように当社の主力の炊飯器でございまして、前年と比べますと 16 億円ほど売上が増えていると。

その三つ下のレンジ調理は、今力を入れて品ぞろえを増やしています。売上は前期と比べて 55% 増ということで、まだボリュームはまだ小さいですけども、それでも 12 億円売上が増えていると。

一方で、その下のリビング製品のところは、ほぼほぼステンレスマホービンが 17 億円減っているということが見ていただけます。

一番下の生活家電は、空調・冷暖房のところが一番ボリューム多いのですが、ここは主に加湿器です。加湿器は大変今人気のある商品になっておりまして、売上が 18 億 1,100 万円です。前年と比べましても金額的に一番大きく増えた増えた商品というのは加湿器です。

⑧ 売上高/営業利益増減要因 対前年同期



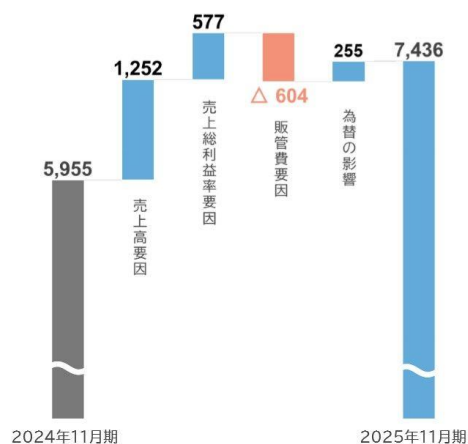
売上高

単位:百万円



営業利益

単位:百万円



次、10 ページです。左側が売上高の増減要因、右側が営業利益の増減要因です。今までの説明をグラフ化したものですので、割愛させていただきます。

⑨ 貸借対照表(B/S)



	2024年11月20日	2025年11月20日	増減額
単位:百万円			
流動資産	84,644	85,366	722
現金及び預金	33,726	33,177	△549
商品及び製品	24,324	26,091	1,767
その他	26,593	26,096	△496
固定資産	30,125	32,965	2,840
有形固定資産	14,130	13,797	△332
無形固定資産	684	679	△4
投資その他の資産	15,311	18,487	3,176
資産 合計	114,769	118,332	3,562
負債 合計	27,464	28,742	1,277
純資産 合計	87,305	89,589	2,284
負債純資産 合計	114,769	118,332	3,562

11 ページが貸借対照表です。大きな増減はございませんので、ご覧いただけたらと思います。

⑩ キャッシュ・フロー計算書



単位:百万円

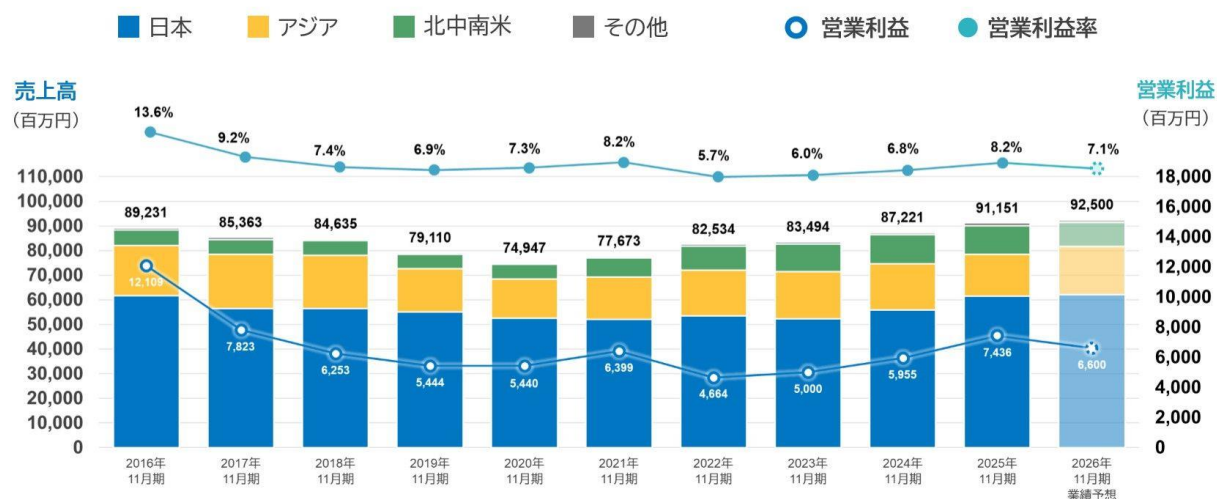
	2024年 11月期	2025年 11月期	増減額	期首	営業CF	投資CF	財務CF	換算差額	期末
営業活動による キャッシュ・フロー	5,510	9,930	4,420		9,930				
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 31	△ 2,140	△ 2,108			△ 2,140			
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 6,378	△ 9,089	△ 2,710				△ 9,089		
現金及び現金同等物に 係る換算差額	292	263	△ 28					263	
現金及び現金同等物の 増減額	△ 608	△ 1,035	△ 427						
現金及び現金同等物の 期首残高	31,211	30,603	△ 608	30,603					
現金及び現金同等物の 期末残高	30,603	29,568	△ 1,035						29,568

12 ページがキャッシュ・フロー計算書でございます。

終わりました期は、少し特徴的なところがございますが、利益が出たこともありますが、営業キャッシュ・フローが100億円近くと、前年より44億2,000万円増えております。そこに設備投資等で、投資キャッシュ・フローが21億4,000万円ありますが、その次の財務キャッシュ・フロー90億8,900万円で、営業キャッシュ・フローのほとんどを財務キャッシュ・フローで使っているということです。

配当で34億7,400万円、自己株式の取得でも34億円、あと、借入金の一部ありましたので、それを15億円返済しています。期末の現預金残高は、前年と比べると10億円強減収となっております。

① 業績推移



続きまして、14 ページです。過去 10 年ほどの、国・地域別の売上高の棒グラフで、あと、点のところは上が営業利益率、下が営業利益額です。

一番左の 2016 年は、いわゆる爆買いのときで、売上利益が極端に増えた時期でありました。そこから少し減少傾向にあったんですけども、ここ 5 年ほど増収増益ということで、また盛り返ってきておりまして、当時の売上を超えたという状況でございます。

一番右が来期の予想です。中国とかアメリカの関税のことは懸念材料ではありますが、国内の今の好調をさらに維持拡大させながら、国内とそれ以外の海外の地域の売上高を伸ばすことで、925 億円を目指しております。

営業利益については、終わった期が 74 億 3,600 万円で、来期は 66 億円という予想を出しています。ここは、アメリカの関税の影響であるとか、あと、国内の物流サービス会社を今新築移転するんですけども、その移転等に伴う費用であるとか、人への投資の費用であるとか、そういった経費の増加等も見込みまして、少し硬めではあるかもしれませんが、66 億円ということで公表しています。

② 損益計算書(P/L)



	2025年11月期		2026年11月期 業績予想		対前年同期	
	金額	構成比	金額	構成比	増減額	増減率
売上高	91,151	100.0%	92,500	100.0%	1,348	1.5%
売上総利益	30,407	33.4%	30,900	33.4%	492	1.6%
販売費及び一般管理費	22,971	25.2%	24,300	26.3%	1,328	5.8%
営業利益	7,436	8.2%	6,600	7.1%	△836	△11.2%
経常利益	8,300	9.1%	7,100	7.7%	△1,200	△14.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	5,980	6.6%	4,800	5.2%	△1,180	△19.7%
減価償却費	2,256	—	2,283	—	27	1.2%
設備投資額	1,910	—	7,332	—	5,422	283.9%
研究開発費	994	—	928	—	△65	△6.6%
為替レート[米ドル]	149円	—	145円	—	4円高	—

次の 15 ページが、次期の損益計算書の予想でございます。

売上は増収で、売上総利益率は現状を維持すると。販管費は大きく伸びておりますが、先ほど申しました諸情の要因で販管費の増加は見込んでおりますので、営業利益以下は減益予想となっております。

減価償却費の下設備投資額は 73 億 3,200 万円ということで、前年よりも大きく増えています。通常の設備投資・金型投資に加えて、先ほど申しました物流サービス会社の新築移転で三十数億円の投資がございますので、それによって膨らんでおります。

一番下、次期の為替レートは、現時点の公表予想の前提は 145 円ということで出しております。これは中期計画の前提ではありますが、ただ、足元が今相当円安に来ており、中期的にどうなっていくが読みづらいところです。立案した時点では 145 円で想定しておりますけれども、今そこは少し乖離が出てきているかなとは認識しております。

③ 地域別製品区分別売上高



2026年11月期 業績予想							単位:百万円、%
	国内	海外				計	合計
		アジア	内、中国	北中南米	その他		
調理家電	44,930	10,610	2,380	8,330	250	19,190	64,120
対前年同期 増減率	0.3%	17.6%	5.6%	△19.2%	0.3%	△2.0%	△0.4%
リビング	8,520	6,470	2,640	1,260	820	8,550	17,070
対前年同期 増減率	7.3%	1.1%	△10.0%	△3.0%	3.1%	0.7%	3.9%
生活家電	6,590	980	30	—	—	980	7,570
対前年同期 増減率	△1.9%	4.6%	△28.5%	—	—	4.6%	△1.1%
その他	2,060	1,520	10	160	—	1,680	3,740
対前年同期 増減率	3.7%	178.6%	△94.9%	13.0%	△100.0%	142.1%	39.5%
売上高	62,100	19,580	5,060	9,750	1,070	30,400	92,500
構成比	67.1%	21.2%	5.5%	10.5%	1.2%	32.9%	100.0%
対前年同期 増減率	1.1%	15.9%	△6.8%	△17.1%	1.8%	2.3%	1.5%

16 ページは、売上高の予想で、先ほどと同じように、縦が地域別、横が製品区分別です。

縦でみると、中国とアメリカは先ほども申しましたような要因で、今期と比べて減収の予想を出しております。ただ、それ以外のアジアであるとか、その他地域でカバーしつつ、国内の売上を伸ばすことで、全体では増収を予想しています。

④ 製品区分別売上高(詳細)



	2025年11月期		2026年11月期 業績予想		対前年同期	
	金額	構成比	金額	構成比	増減額	増減率
売上高	91,151	100.0%	92,500	100.0%	1,348	1.5%
調理家電 計	64,384	70.6%	64,120	69.3%	△264	△0.4%
炊飯調理	42,687	46.8%	42,440	45.9%	△247	△0.6%
湯沸調理	7,673	8.4%	7,540	8.2%	△133	△1.7%
電気調理	10,552	11.6%	9,860	10.7%	△692	△6.6%
レンジ調理	3,470	3.8%	4,280	4.6%	809	23.3%
リビング 計	16,430	18.0%	17,070	18.5%	639	3.9%
ガラスマホービン	1,462	1.6%	1,720	1.9%	257	17.6%
ステンレスマホービン	14,666	16.1%	14,990	16.2%	323	2.2%
その他リビング	301	0.3%	360	0.4%	58	19.5%
生活家電 計	7,656	8.4%	7,570	8.2%	△86	△1.1%
空調・冷暖房	6,537	7.2%	6,600	7.1%	62	1.0%
キッチン家事	664	0.7%	590	0.6%	△74	△11.2%
その他生活家電	454	0.5%	380	0.4%	△74	△16.4%
その他	2,680	2.9%	3,740	4.0%	1,059	39.5%

- 炊飯調理
炊飯ジャー
- 湯沸調理
電気ポット・ケトル
- 電気調理
ホットプレート・コーヒーメーカー
・オーブントースター
- レンジ調理
オーブンレンジ
- ガラスマホービン
ガラスポット
- ステンレスマホービン
ステンレスボトル・タンブラー
・スーパージャー
- 空調・冷暖房
加湿器・空気清浄機
- キッチン家事
食器乾燥器
- その他
飲食事業 など

17 ページは、製品区分別のより細かい内訳でございます。

炊飯調理は健闘していますので、今のところは、ほぼ横ばいの数字になっております。伸ばしたいところというと、今力を入れているレンジ調理の品ぞろえ、あるいは、販売エリアの拡大を目指しており、それによってレンジ調理の売上を増やしていきたいと。

あと、前期苦戦しておりましたリビングのところも、持ち直していきたいと考えております。

その次の 18 ページも、それをグラフ化したものですので割愛させていただきます。

Ⅲ. 株主還元



方針

当社は、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ながら、**連結配当性向50%以上**を目安として安定的な配当の維持に努めていく所存です。また、自己株式の機動的な取得を組み合わせ、ROE目標を見据えた柔軟性のある株主還元とする方針であります。

連結配当性向

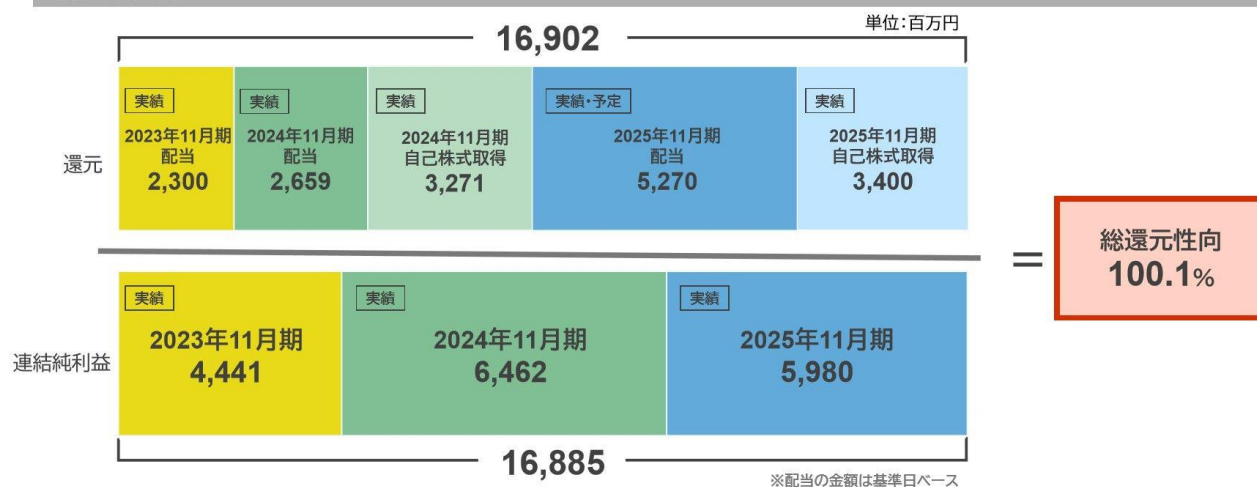


最後に、20 ページが株主還元です。当社は安定的配当ということで、連結配当性向 50%以上を目安として、安定的な配当ということできずっと続けておりました。

ただ、SHIFT では資本政策等も踏まえ、3 カ年で総還元性向 100%以上と掲げておりました。去年は SHIFT の最終年度になりましたので、3 カ年の総還元性向が 100%になるように、前期は増配をもともと想定していましたが、最後に想定以上に利益が上振れしたので、追加で特別配当を実施して 100%というお約束を果たしたいということで、結果 82 円の合計の配当で株主総会に付議する予定でございます。

翌年以降は、また配当性向 50%以上を目安にしながら、柔軟な配当、株主還元を検討していきたいということで、次期の予想はベースである 40 円から 46 円と増やし、62.1%の配当性向ということで、維持をさせていただいております。

総還元性向



21 ページは、先ほどの総還元性向の説明でございます。

下が3カ年で出した親会社に帰属する純利益で、特別利益も全部含めた最終利益の合計が168億8,500万円ございました。配当を23年度に行い、24年度は配当に加えて、自己株式取得を行い、終わりました期も配当と自己株式取得を行ってききましたが、最後に上振れした分で、先ほどの配当を行いました。合計169億200万円の配当、総還元性向100.1%で、お約束といいますか、公表したことを実行したということでございます。

ESGにおける重要課題



分類	重要課題	取り組みテーマ	項目	2025年 目標	2025年 実績	2024年 実績
事業を通じた社会課題解決	E	持続可能な地球環境への貢献	脱炭素社会の実現	CO ₂ 排出量の削減率(2019年比)	40%	31%
			環境負荷や生物多様性への配慮	リサイクル率 ※廃棄物ではなく「最終処分段階での再資源化率」 での表が方針対象	90%	86%
	E S	社会課題に対応する商品・サービスの提供	商品の安全性と品質の追求	生産開発体制の充実	重大事故ゼロ	品質基準の見直し検討会実施
			環境配慮型商品の開発	省エネ法(炊飯器)達成率	102%	108%
			みまもり事業の拡大	ポット契約数:3,500件	1,916件	ポット契約数:2,114件
			CSV事業の拡大	ボトル領域の拡大	マイボトル利用の促進につながるサービスの事業化	マイボトル洗浄機を軸としたマイボトル利用を促進する環境整備の推進(大阪・関西万博での設置・活用など)
			知的財産の保護	模倣品対策の推進	模倣品開発体制確立	模倣品開発体制確立(中国、タイ)
			持続可能なサプライチェーンの実現	CSR調達方針の国内サプライヤーへの定着	国内サプライヤーへの調達方針アンケート実施	国内サプライヤーへの調達方針アンケート実施
			社会貢献活動の推進	「職と安全」「環境」「教育」分野の取り組み	既存の取り組みの充実・見直し 新規取り組みの検討	高校生向けマイボトルの推進など
経営基盤強化	S	価値創造にチャレンジする人材/職場づくり	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(単体)	6.0%	6.4%、えるばし認定
				障がい者法定雇用率(単体)	2.5%	2.5%
				男性育児休業取得率(単体)	30%	115%
				従業員エンゲージメントの向上	継続的向上	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
				時間外労働の削減(単体)	15.2時間	14.7時間
				有給休暇取得率(単体)	70.0%	79.5%
	G	ステークホルダーに信頼されるガバナンス体制の確立	労働安全衛生・健康経営の推進	健康経営優良法人	認定取得	認定取得
			経営目標の達成に必要な人材の育成・獲得	中核人材の安定確保	多様な人材の採用強化と労働環境の整備	2026年予定承認 24名
			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	重大違反ゼロ	重大違反ゼロ
			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	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
		お客様満足度の向上	アフターサービス満足度の向上 (外部機関のお客様満足度調査ベース)	修理:76% 電話問合せ:70% サポートHP:75%	・修理:65.7% ・電話問合せ:72.7% ・サポートHP:88.2%	修理:68% 電話問合せ:61% サポートHP:68% (23年実績)

次、22 ページです。SHIFT の中では ESG の重点課題としてたくさんの目標を掲げ、各部門で取り組んでまいりました。その主なものについて達成状況等を書いております。

一部の未達のところもありますけれども、おおむね意欲的に取り組んで、ほぼほぼ達成、または達成に近づいたものが多かったのではないかと思います。

私からは、2025 年度の業績ならびに還元につきまして説明させていただきました。ありがとうございました。

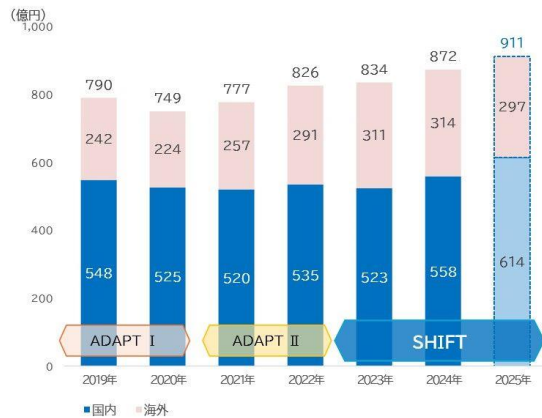
司会：ご説明ありがとうございました。次に、造田取締役、よろしくお願いいたします。

1. 前中期経営計画「SHIFT」振り返り



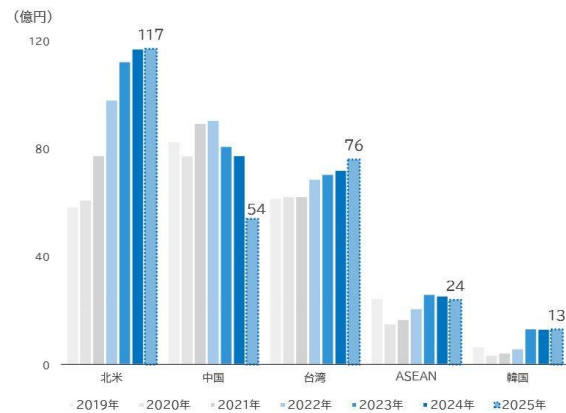
① 連結売上高の推移 | 2019年-2025年の7カ年推移

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 海外地域別売上高の推移 | 2019年-2025年の7カ年推移

SHIFTの3年間で北米や台湾が伸長した一方で、
中国は個人消費の低迷により大幅に減少



象印マホービン株式会社 2026-2028年 中期経営計画 25

造田：そうしましたら、私、造田から新しい中期経営計画 BEYOND について説明させていただきます。

その前に、まず 2023 年度から前期まで 3 カ年実施しました前の中期経営計画 SHIFT の振り返りから始めさせていただきたいと思います。

25 ページです。業績について、前期 2025 年度の連結売上高は説明ございましたように、911 億円となり、SHIFT の目標 900 億円を上回りました。21 年度からは 5 期連続の増収を確保できております。

右側のグラフは、海外の売上高を地域別に見たものになりますが、SHIFT の 3 年間を通じて、北米や台湾が売上を伸ばしたんですけれども、その一方で、中国につきましては、やはり不動産の不況ですとか、景気の停滞というところで、個人消費の低迷もございまして、売上を大きく落としております。

3 連結営業利益額/率の推移 | 2019年-2025年の7カ年推移

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



4 ROE | 2019年-2025年の7カ年推移

ROEは6.8%で、不動産売却益のあった前年の7.6%を下回った



次のスライドは前期の連結営業利益になります。74 億円ということで、こちらも SHIFT の目標であった 72 億円を達成しました。

22 年度以降、ご承知のように円安が進みまして、海外製を日本に輸入して販売をしておりますけれども、その輸入コストが上昇しまして、特に国内事業の採算が悪化したんですけれども、その後、販売価格に転嫁して吸収したり、あと、コストダウン活動につきましても、かなり寄与したというところで収益が改善に向かいまして、3 期連続の増益となっております。

右側の ROE ですけれども、前期 6.8%でした。2024 年につきましては、不動産の売却益がございましたので 7.6%と高くなりましたが、前期につきましては 6.8%でしたので、それを下回りました。

そして、SHIFT の目標では 7%としておりましたが、こちらにも若干及ばなかったというところで、ROE の改善につきましては、引き続き重要な経営課題として認識しております。

5 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～

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及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

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

デジタル・シフト ～デジタル化の推進～

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

- 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～

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(23年12月)
- グローバル生産体制の整備(中期調達戦略の実行)

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

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

- CO₂排出量の削減率40%(2019年比、25年見込)
- バイオマスプラ使用の計量カップ、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

- 資源循環型の取り組みのさらなる拡大
- ROE(25年6.8%)の継続的向上

次のスライドは、SHIFT で取り組みました重点施策につきまして、それぞれの成果と課題を記載しております。

SHIFT では、ドメイン・シフト、グローバル・シフト、デジタル・シフト、そしてサステナビリティ・シフトという四つのテーマに取り組みました。

まず、ドメイン・シフトですけれども、成果としましては、国内の炊飯ジャーや、台湾の電子レンジが好調に推移しました。そして、商品の高付加価値化ですとか、販売価格の適正化を進めることができました、国内の採算が大きく改善したというところがございます。

一方で、国内の電子レンジ市場につきましては、競争がますます激しくなっておりますのと、あと、ステンレスボトルにつきましては、国内・海外ともに伸び悩んでいる、苦戦しているという状況です。この二つの商品カテゴリーにおきましては、収益力の向上が課題となっております。

左下のグローバル・シフトですけれども、こちらは主要地域における EC 化率を伸ばしていく計画を持っていたのですが、そちらについては狙いどおり上昇しております。そして、業務用市場の開拓ですとか、韓国の営業体制の強化といったところも、計画どおりに進捗しております。

そして、生産面におきましても、中期調達戦略を策定いたしまして、グローバルレベルでの生産体制の最適化を、今その戦略に基づいて進めているところでございます。

こちらの課題としては、やはり中国の市況の低迷といいますか、経済の停滞というところと、アメリカの関税影響と認識しております。これまでのように中国とアメリカを軸とした売上成長というのがなかなか難しい状況になってきております。

右上のデジタル・シフトですけれども、こちらは生成系 AI の活用ですとか、クラウド化の推進、そして、営業活動の見える化といった成果がございました。

課題としましては、従業員のデジタルリテラシーの向上ですとか、あとは、デジタル化を進めていくものの、やはり収益や生産性に直結するような費用対効果の面で、まだ十分ではないのかなというところで認識しております。

最後の右下のサステナビリティ・シフトですけれども、こちらにつきましては、CO₂の排出量の削減が目標どおり順調に進んでおります。それと、バイオマスプラを炊飯ジャーの計量カップですとか、しゃもじに採用したり、健康経営、あるいは従業員のエンゲージメント向上にも力を入れていくということでございます。

課題につきましては、資源循環といったサーキュラーエコノミーへの取り組みについては、さらに強化していきたいと考えておりますし、ROE につきましては、先ほどの説明のとおり、まだ改善の余地があるということで強く認識をしております。

2. 2030 経営方針「BRAND INNOVATION」



① 目指す姿



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

国内における人口・世帯数の減少、少子高齢化の進行、AI・IoT・ロボット等テクノロジーの急速な発達等、人々の暮らしが変化・多様化していくなか、当社の強みである家庭用品としてのブランド継続だけでは、変化への対応が不十分になりつつある。

今後も持続的に利益を確保しプラス成長していくためには、家庭用品としてのブランドの更なる深化と、「食」と「暮らし」のソリューションブランドへの進化という、ZOJIRUSHIブランドの革新をはかる必要があり、これを次の100年に向けた第一歩の基本方針とする。

豊かな生活やお客様の幸せを実現するために、商品を提供する単なるモノづくり企業ではなく、食や暮らしに関する不満や負担、課題を、商品やサービスを通じて解決(ソリューション)できる企業にならないといけない。

29 ページになります。こちらは 2018 年に策定しました経営方針を記載しておりますが、経営方針であります「BRAND INNOVATION」につきましては、今回変更は加えておりません。引き続き 2030 年の実現に向けて取り組みを進めていきます。

内容としては、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としておりまして、単なるものづくり企業としてではなく、食と暮らしに関するお客様の不満や負担を商品やサービスを通じて解決していくような、そんなソリューションブランドに進化していきたいということを掲げております。

2. 2030 経営方針「BRAND INNOVATION」



2 考え方

「BRAND INNOVATION」を実現するために、事業領域や経営基盤を三次元的に拡大していく

- | | |
|------------|---|
| ① 領域の水平的拡大 | 現行商品のラインアップ強化や販売チャネル、販売エリアの拡大といった既存領域を拡大する。 |
| ② 領域の垂直的拡大 | 既存事業の川上や川下への展開や、商品（モノ）からサービス（コト）への展開を、他社協業や提携等、外部資源も活用しながら実行する。 |
| ③ 経営基盤の強化 | 象印ブランドのベースとなる経営基盤は、今後の成長を支え、社会的責任や期待に応えるために更なる強化をはかる。 |



3 ESG取り組みの推進

時代とともに企業に求められるものは変化している。「BRAND INNOVATION」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、未来の暮らしに貢献する



次のページは、「BRAND INNOVATION」の考え方を記載しております。既存事業におきましては、ラインナップの強化とか、新モデルの投入、あるいは、新市場・新チャネルの開発を進めまして、事業領域の水平的拡大を図ります。

一方で、既存事業に近接する領域におきましては、新しい商品であったり、新しいサービスであったりを創出していきます。これを垂直的拡大と呼んでおります。

経営基盤につきましても、ESG の取り組みと合わせて強化していくことで、水平的・垂直的、そして経営基盤の強化という 3 次元的に企業価値を高めていきたいと考えております。

① 中期経営計画『BEYOND』の位置づけ

2030年の経営方針として、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」を掲げている

2026年からの3カ年は、前中期経営計画「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、BRAND INNOVATIONを実現するために、既存の枠組みを越えた施策を実行し、

成長の壁を越えていく『BEYOND』の期間として位置付ける



次からは、28年度を最終年度とします中期経営計画3カ年計画 BEYOND についての説明になります。

今回の BEYOND ですが、先ほどご紹介あったんですけれども、経営方針「BRAND INNOVATION」実現に向けて、これま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るところを目的にしまして、既存の枠組みを超えて、成長の壁を越えていく、そんな BEYOND の期間として、この3年間で位置づけております。

3. 2026-2028年 中期経営計画「BEYOND」の概要



② 重点課題・具体的施策

ADAPT(適応) → SHIFT(移行) → BEYOND(超える)



象印マホービン株式会社 2026-2028年 中期経営計画 33

次のスライドは重点課題を三つ記載しております。コア領域の高成長と新規マーケットの開拓、人材・組織の強靱化、それを支える DX、そして、ブランドを軸とした企業価値の持続的向上という三つのテーマを掲げております。

それぞれの具体的な取り組みの内容につきましては、後ほどご説明いたします。

3. 2026-2028年 中期経営計画「BEYOND」の概要



④ 業績目標

● 中期業績目標(2028年11月期)

連結売上高 1,000億円	連結営業利益 90億円 (営業利益率:9%)	ROE 8.0%
-------------------------	-------------------------------------	--------------------

<中期経営計画 為替レート>
USD:145円 TWD:4.96円 CNY:20.3円
THB:4.47円 HKD:18.5円

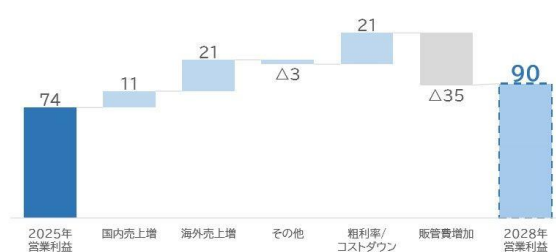
① 売上高(億円)



② 営業利益(億円)



③ 営業利益の増減要因(億円)



象印マホービン株式会社 2026-2028年 中期経営計画 34

次の34ページ目はBEYONDの最終年度となる2028年度の業績目標を載せております。連結売上高は1,000億円、営業利益は90億円、ROEは8%を目指していきます。

右下の連結営業利益の増減要因につきましては、まずは国内・海外において、売上の拡大を図っていきます。そして、コストダウンとか、あるいは商品の付加価値を高めていくことで、売上総利益を増加させていきます。

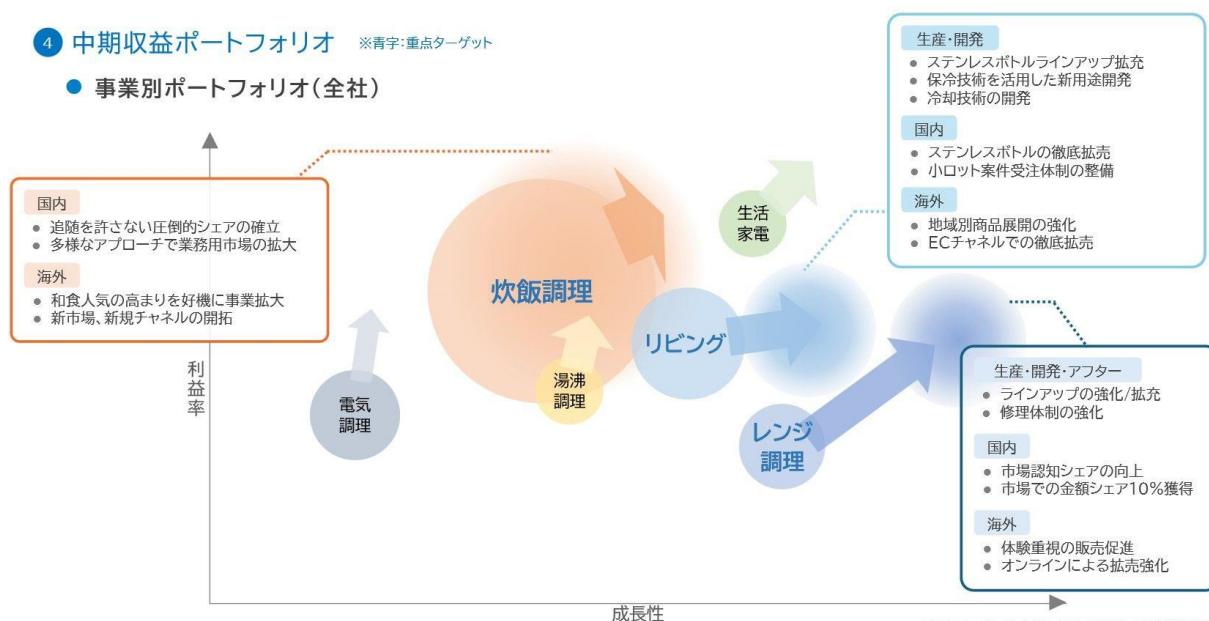
一方で、販管費のところにマイナス35億円とございますが、こちらはやはり売上を伸ばすことでの変動費の増加ですとか、今後も持続的に賃上げを進めていかないといけないというところでの人件費の上昇、そして、今期から香港のLin & Partners社の連結子会社化に伴いまして、販管費が増加するといったところで、ここが減益要因にはなっておりますが、売上総利益を増やしていくことで、そういったマイナスを吸収して、2028年度には90億円の確保をしたいという計画になっております。

3. 2026-2028年 中期経営計画「BEYOND」の概要



④ 中期収益ポートフォリオ ※青字:重点ターゲット

● 事業別ポートフォリオ(全社)



次のスライドでは事業別の収益ポートフォリオを載せております。縦軸が利益率で、横軸が成長性、そして円の大きさが売上の規模を表しております。

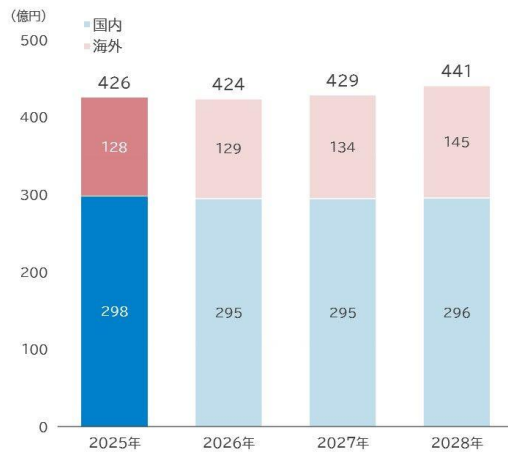
今回のBEYONDでは全て強化をしていくんですが、その中でも、とりわけ炊飯調理、リビング、レンジ調理の三つの事業にフォーカスして、国内・海外で収益を伸ばしていく戦略を取っております。

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(1)コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

① 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



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

売上高 296億円

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

売上高 145億円

日本トップブランドから世界で愛されるブランドへ

次のページからは BEYOND で取り組んでいく具体的な施策について説明させていただきます。

37 ページをご覧くださいいたきたいんですけれども、まず、一つ目の重点課題としまして、コア領域の高成長と新規マーケットの開拓というところです。主力商品である炊飯ジャーですけれども、ブランドのグローバル浸透というのを掲げており、国内市場では引き続き競合他社を圧倒するような技術開発を進めていきまして、市場シェアを高めてまいります。

業務用につきましても、飲食店でのおいしいご飯に対するニーズの高まりというものがございますので、そういったトレンドを捉えて売上の拡大を図ってまいります。

海外におきましても、日本食の人気の高まっているというところがございますので、ご飯のおいしさを知ってもらうために、おいしいご飯が炊ける炊飯ジャーの体験機会というものを増やしていきます。

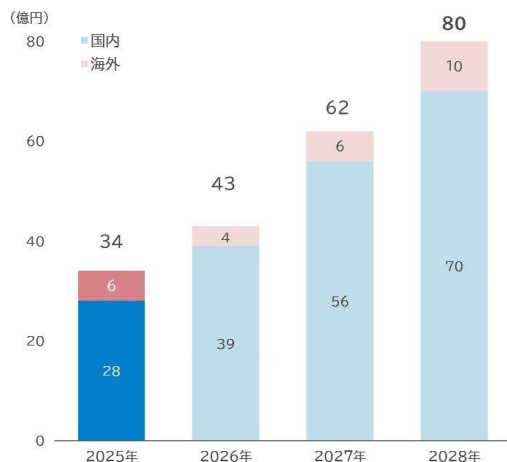
それと並行して、外食産業とか業務用市場の開拓ですとか、あるいは、韓国や欧州といった地域において、炊飯ジャーの展開を拡大していきます。日本のトップブランドということは自負しておりますが、世界でも使われて、世界でも愛されるブランドに昇華させていきたいと考えております。

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(1) コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

② レンジ事業の成長によるコア領域拡大

● オープンレンジ売上目標



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

売上高
70億円

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

売上高
10億円

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



次のページはレンジ事業になります。

まず、国内ですけれども、象印のオープンレンジの認知度とかブランド力は、炊飯ジャーに比べるとまだ十分高いとは言えない状況ですので、そこを強化してまいります。あと、海外におきましては台湾での拡販に加えて、中国や韓国市場にも参入していきます。

そして、商品開発面では、引き続きラインナップを拡充して、面展開で進めていこうと考えております。修理体制やアフターサポートにつきましても、これまで以上に体制を強化・充実させていくことで、当社におけるオープンレンジ事業を主力事業に育成していく計画としております。

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(1)コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

③ 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



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

売上高

83億円

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/香港他: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

売上高

99億円

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

次のスライドはリビング事業です。ステンレスボトルを中心とするリビング事業については、国内におきましては店舗販売やEC、新規ルートも開拓し、なおかつ小ロットの様々な企業様などからの別注案件とか、そういった全てのチャネルに対して全方位型で拡売を徹底していきます。

海外におきましては、地域特性がございますので、その特性に即した形で商品を導入していきます。あと、北米では、従来はアジア系市場がメインだったんですけどもメインストリームの開拓を進めてまいります。台湾や韓国は、EC販売を伸ばしていきます。

そして、商品開発におきましては、ラインナップを引き続き拡充をしてまいります。性能はもちろんですが、デザインや使いやすさにもこだわった新商品のラインナップを増やしていくことで、リビング事業を再び成長軌道に乗せたいと考えております。

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細



(1)コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

④ 国内市場を攻略するマーケティング戦略

「調理家電の国内トップブランド確立」



販売戦略(チャネル施策)

- 主要チャネル(店舗販売) : 売上拡大と採算改善
- EC : 選択と集中
- 業務用 : 新しいルートへの挑戦

体制の整備

- 組織力強化 : ラウンダーの役割の再定義
- 物流システム : 売上拡大に対応した物流体制構築

次のスライドは国内のマーケティング戦略になります。

やはり主力チャネルであります電気量販店を中心とする店舗販売、そしてECルート、業務用など、全方位網で販売を伸ばしてまいります。そのためには、営業体制であったり、物流体制、システムといったところが大切になりますので、こちらについても引き続き強化していきます。

そういった取り組みを通じて、調理家電の売上を2028年度には640億円に引き上げまして、国内のトップブランドとしてのポジションを確固たるものにしていきたいと思っております。

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細



(1) コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

5-1 海外重点地域のマーケティング強化

米中においては経済の先行きは不透明である一方、日本食の普及とともに市場の拡大が予想される東南アジアや韓国、欧州などを重点地域に設定し、バランスの取れた成長をはかる

- 海外主要地域における日本食レストランの概数 (出所) 輸出・国際局 輸出企画課 (令和5年10月13日) 外務省調べに基づき、農林水産省において集計

アジア・北中南米に次いで欧州が多く、また順調に増加傾向



5-2 海外重点地域ごとの特性に合わせた営業戦略

- ✓ 炊飯ジャーを主軸に地域に応じた第二軸商品を設定
- ✓ 既存販路のフォローと新規開拓(地域/チャネル/業界)
- ✓ ターゲットに“刺さる”体験提案型を軸としたマーケティング戦略

※青字:重点ターゲット	① 商品	② 販路	③ マーケティング
東南アジア (※印SEアジア)	炊飯ジャー + ステンレス	業務用ルート	品質優位性の訴求強化 + EC上の広告活動 + 体験機種の増設による高級機種販売増加
韓国 (※印韓国)	炊飯ジャー + オープンレンジ	既存販路 + 自社EC	若年層へのアプローチ強化 + 自社ECとの連動 + 商品体験イベント
その他地域 (欧州)	炊飯ジャー + ステンレス	ECルート	代理店のサポート強化 + インバウンドからの取り込み

象印マホービン株式会社 2026-2028年 中期経営計画 41

41 ページは海外になります。

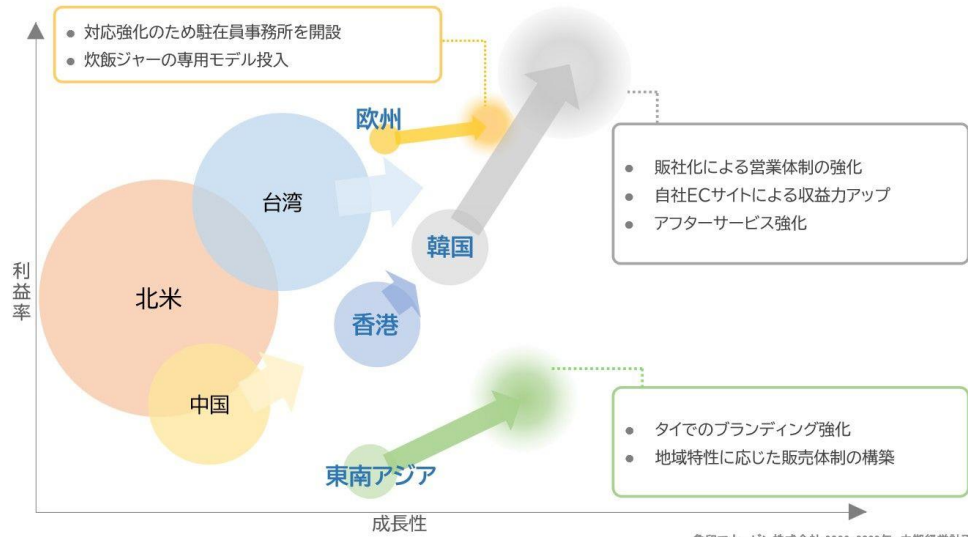
海外におきましては、アメリカと中国の先行き不透明なところがございますので、日本食の普及が進んでいる東南アジアですとか、韓国、欧州といったところを重点地域に設定しております。アメリカ・中国・台湾といったような特定の地域に偏らないバランスの取れたグローバルでの成長を図っていきたいという方針を取っております。

東南アジアや韓国、欧州におきましては、当社の強みであります炊飯ジャーを主軸商品として置いてはおりますが、商品展開だったり、マーケティングにつきましては、やはり各国で異なりますので、国ごとの食文化や市場の特性に合わせた形で、ローカライズを運営しながら展開していく戦略となります。

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(1)コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

5-3 海外(地域別)中期収益ポートフォリオ ※青字:重点ターゲット



次のスライドは海外の地域別のポートフォリオになります。

円の大きさが表しているように、北米・台湾・中国が主力地域というのは変わりませんが、それ以外にも、韓国や東南アジア、そして欧州といったところを伸ばしていくことで、どこかの地域が悪くなっても、そのほかの地域でカバーできるように、リスクを分散しながら全体として売上成長を図る、そういう拡大方針としております。

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(1)コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

6 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

- － 店舗数 : 10店舗(新規5店舗)
- － 売上高 : 10億円



「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

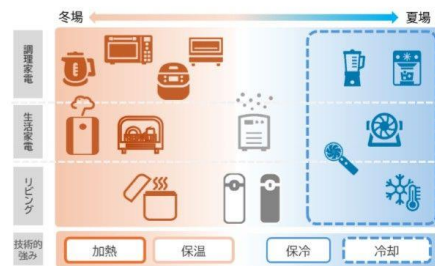
当社の技術を活かしたBtoB、BtoCに向けた製品やサービスの開発・検討および実証実験等の継続

- IH技術を活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



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



次のスライドは新規領域になります。

象印食堂を中心とする飲食事業につきましては、ご飯がおいしい象印が運営している飲食店という知名度を上げていきまして、店舗を増やして事業を拡大しながら、炊飯ジャーとの相乗効果も創出しながら、伸ばしていきたいという予定です。

右側ですけれども、これまで長年炊飯ジャーを開発してきておりますので、そこで培った IH 技術というものがございます。そういった当社固有の技術を生かして、新しい調理器具を開発したり、あとは、万博で実証実験を行ったマイボトル洗浄機についても事業化を進めていく予定です。

そして、昨今の気候変動では猛暑・酷暑などございますので、そういった対策商品とか、夏場の商品展開についても、今後ラインナップを増やして拡充していきたいと考えております。

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(2) 人材・組織の強靱化、それを支えるDX

① 人的資本経営の推進

	自ら学び挑戦することのできる 人材の育成・獲得	● 若年時に複数業務を経験する機会を創出 ● 専門職制度の導入 ● 昇格昇級要件の見直し
	成果の最大化と ノウハウを継承し続ける組織	● ジョブローテーションによる適正人員配置への見直し ● 年代構成と管理職比率の見直し
	人材と組織の成長を支える 基盤の強化と働きがいの向上	● チャレンジする人が報われる評価制度 ● タレントマネジメントシステムによる人材情報の活用

次のページからは、人材・組織の強靱化、それを支える DX の説明となります。

まず人的資本経営です。人材につきましては、やはり若いうちに複数の業務を経験してもらって、そういう機会を会社側から提供したり、あとは、管理職、マネジメントだけでなく、やはり専門性も極めてもらいたいというところで、専門職制度の導入など行ってまいります。そういった制度を通じて、人材の育成とか強化・活用を図っていきます。

組織面におきましては、ジョブローテーションなどで適材適所の人員配置を実現したり、あとは、年齢構成とか管理職比率が若干いびつなところもありますので、ここの適正化を図っていきます。

最後の基盤のところは、制度面でチャレンジを促すような評価制度であったり、タレントマネジメントシステムを導入し、人材情報を一元管理・活用することで、人材や組織の最適配置を通じて、パフォーマンスを最大化していきたいと考えております。

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細



(2)人材・組織の強化、それを支えるDX

② DX推進による生産性向上/競争力向上



次はDXになります。DXの推進というところでは、やはりAI活用のレベルアップを図りたいと思っております。一般的な生成AIの利用だけではなくて、当社固有の業務に適した形での専用のAIなども開発していきたいと思っております。

そして左下の客観的根拠に基づく意思決定については、社内・社外のデータを今いろんなところに分散しているという課題もございますので、そこを一元的に管理しデータ基盤を構築する予定です。

そこにAIも絡める形で、そういう社内外のデータに基づいて、それを分析したり、活用していくことで、データに基づく的確な意思決定につなげていきたいと考えています。

右上の現場からの業務改善については、やはり業務の中身とか、業務の問題というのを一番分かっているのは業務部門と認識しております。ここで自らアプリ開発をできるような体制、あるいは、ツールを整備していくことで、現場主導でスピーディーに業務の効率化を図っていけるような体制を整備してまいります。

右下の人材育成については、DXに対するリテラシーの向上ですとか、デジタル人材を強化・育成していくことで、DXの推進をさらに加速させていく考えです。

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細



(2)人材・組織の強靱化、それを支えるDX

② DX推進による生産性向上/競争力向上

AI技術活用とデータ活用基盤による
業務の高度化・付加価値の向上



③ グループ横断的なリスクマネジメントの最適化

グループ全体での
各リスクへの対応強化



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り体制構築



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

こちらはAIの続きになります。AIだったり、データ活用の対象業務として、マーケティングですとか、製品開発、あるいは生産やサプライチェーン、お客様サポート、バックオフィス、いろんな領域が考えられます。そういった多岐にわたる領域で生成AI、あるいは、そのデータ活用の取り組みを推進していきたいと考えております。

そして、右側はリスクマネジメントについてです。南海トラフのような自然災害も想定されますし、昨今では、ランサムウェアのようなサイバー攻撃が広がっておりますので、やはり情報セキュリティも強化していかないとはいけない。

そして、象印ブランドの毀損リスクとか知的財産の侵害とか、本当に当社を取り巻く様々なリスクがございます。こういうものに対してグループ全体で、今まで以上に対応を強化していきたいと考えております。

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(3)ブランドを軸とした企業価値の持続的向上

① ブランド価値を高める丁寧なコミュニケーション

情報発信とコミュニケーションの強化で、象印のブランド価値を高めていく



こちらは三つ目の重点課題です。ブランドを軸とした企業価値の持続的向上としておりまして、まずは、ブランド価値を高めるコミュニケーションというところで、商品の本質的な価値、基本的な価値を的確にお客様に伝えていくためのコミュニケーション戦略ですとか、あとは、お客様との接点を充実させまして、さらなるファン化を進めていくとか、そういった取り組みによって、象印ブランドに対するお客様のエンゲージメントを向上させていきたいと思っております。

そして、ESGの取り組みとか、それに関する情報開示も拡充していき、評価機関のスコアも改善を図りながら、象印のブランド価値、ひいては企業価値を高めていきたいと思っております。

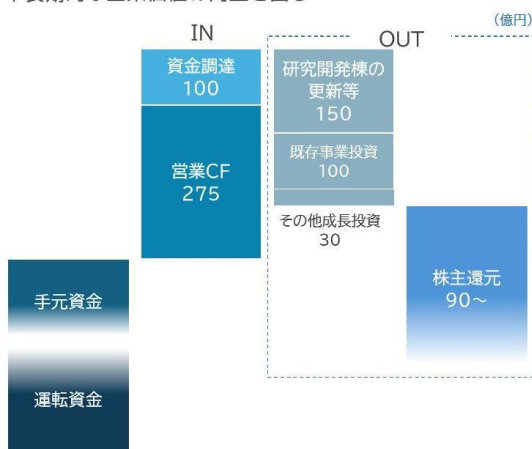
4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細



(3) ブランドを軸とした企業価値の持続的向上

② 資本コストを意識した資本政策の推進

営業CFと資金調達により増加する資金を、研究開発棟の更新等、新規商品及び事業の展開、DX推進等に投資し、中長期的な企業価値の向上を図る



● ROE

収益性と資本効率の向上、新規商品・事業による利益の創出により、ROE向上を図る



● 株主還元方針

連結配当性向50%以上を目安とする安定配当を基本とし、自己株式の機動的な取得を組み合わせ、ROE目標を見据えた柔軟性のある株主還元を実行する

次のスライドは最後になりますけれども、資本コストを意識した資本政策についてです。

向こう3年間で営業キャッシュ・フローに資金調達を加えて、得られるキャッシュが375億円と想定しております。これらの資金を研究開発や、老朽化が見られる研究開発棟の更新、あるいは、新製品の金型を中心とする既存事業への投資、DXや新規領域といった成長投資にも振り向けていきます。それとともに、株主還元にもバランスよく資金を充てていきたいということで考えております。

そしてROEにつきましては、2028年度に8%を目指す。株主還元方針としては、連結配当性向50%以上を目安として、安定配当を基本とします。そして、自己株式の機動的な取得を組み合わせる形で、ROE目標を見据えた柔軟性のある還元を進めていくという方針を掲げております。

2030 経営方針「BRAND INNOVATION」におけるESG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4つの重要課題を特定。
各テーマ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る

分類	重要課題	取り組みテーマ	SDGsとの関連
社会課題解決	E 持続可能な地球環境への貢献	脱炭素社会の実現	  
		環境負荷や生物多様性への配慮	
		商品の安全性と品質の追求	
	S 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	  
		CSV事業の拡大	
		知的財産の保護	
		持続可能なサプライチェーンの実現	
経営基盤強化	S 価値創造にチャレンジする人材/職場づくり	社会貢献活動の推進	 
		人権の尊重/ダイバーシティ&インクルージョンの推進	
		労働安全衛生・健康経営の推進	
		経営目標の達成に必要な人材の育成・獲得	
	G ステークホルダーに信頼されるガバナンス体制の確立	公正かつ透明性・実効性の高いガバナンス体制の構築	—
		株主・投資家との信頼関係の構築	
		お客様満足度の向上	

飛ばしまして、50 ページです。こちらは ESG に関するマテリアリティというところです。

引き続き持続可能な地球環境への貢献、社会課題に対応する商品・サービスの提供、価値創造にチャレンジする人材/職場づくり、ステークホルダーに信頼されるガバナンス体制の確立という四つの重要課題に取り組んでいくことで、社会的な価値、そして経済的な価値、従業員価値を高め、象印の企業価値の向上につなげていくという考え方になります。

最後の 2 ページは、参考資料という形でマテリアリティの具体的な取り組み内容ですとか、あと、2028 年度、2030 年度の KPI を今回設定して記載しておりますので、こちらにつきましては、また必要に応じて参照していただければと思っております。

中期経営計画 BEYOND の詳細につきましては、以上になります。ありがとうございました。

司会：ご説明ありがとうございました。

質疑応答

司会 [M]：それでは、質疑応答に入ります。オカザキユウ様、お願いいたします。

オカザキ [Q]：野村証券のオカザキと申します。よろしくお願いします。まず 2026 年 11 月期についてなんですけれども、為替レート 145 円前提ということですが、足元のレートと結構乖離が大きいように思います。御社は円安によるコストアップが結構影響としてあるということだったと思うんですけれども、仮に円安が続いた場合の業績の考え方についてご解説いただけますでしょうか。

真田 [A]：為替の感応度なんですけれども、円ドルだけでは一概には言えないんですが、ここ数年見ていると、大体数千万円、5,000 万円から 1 億円ぐらい、1 円円安になると、仕入れコストアップのほうが勝って、営業利益マイナスに働くのではないかと考えています。

ですので、今 145 円前提ということで、これが 155 円ぐらいにずっと推移するということになりますと、単純に考えると、数億円、あるいはマックス 10 億円ぐらいの営業利益のマイナス要因になるのではないかと考えられます。

ただ、SHIFT におきまして、為替レート 1 ドル 130 円という計画の目標に対して、今は 149 円ですかね。20 円ほど円安で推移しましたが、その営業利益は想定を上回る利益を上げることができましたので。単純に円安ということが続くと、それだけのビハインドのリスクはありますけれども、価格に転嫁していくとか、そういったことも含めて、なるべくそのあたりを軽減していくことで、営業利益の目標達成に向けて努めていきたいと考えております。

ただ、願わくば、もう少し円高になってくれるとありがたいというのは、正直なところでございます。

オカザキ [Q]：ありがとうございます。次に、中期計画の中で海外を伸ばしていくというお話でしたが、それほど大きくなかった韓国や欧州を特に伸ばしたいというところが、従来になかった動きだと思いますが、この施策によって、実際売上が伸びてくる時期というのは、実際具体的にいつ頃になってくるのでしょうか。また、北米は逆に全く伸びないような想定になっているかと思いますが、アメリカ自体の消費が全く伸びないということもないと思いますので、こういったリスクを想定しているのか、ご解説をお願いします。

市川 [A]：韓国につきましては、既に市場がわれわれのもともとの市場と違っていています。実は加湿器は国内でも非常に順調なんですけれども、この加湿器の売上がここ数年大きく伸びておりまし

て、それを軸にして今期以降、本業の炊飯器等の投入をしてまいりますので。もともと韓国では、象印は炊飯器メーカーとしてのブランドが強かったんですけれども、この10年や20年の間に、その炊飯器メーカーとしてのイメージではなくて、別の家電メーカーとしてのイメージが今ついてきました。改めてブランド構築を進めることによって、伸ばしていきたいということで、今期そのために販売会社を設立いたしましたので、今期以降、順次成果につながってくると考えております。

北米につきましては、本当に読みづらいところがございますので、大きな伸びを北米に期待するということではなくて、確実に今の収益をしっかりと上げるということで、伸びとしてあまり勘案はしておりませんけれども。トランプ関税によって、非常に振れが大きいので、あえて大きな伸びというよりは安定化を図るということで、こういう計画になっております。

中国に関しては、まだちょっと下降線で、底を打っていない状況ですし、さらに状況が悪化しておりますので、こちらも伸びというものは見込んでおりません。以上ですが、よろしいでしょうか。

オカザキ [Q]：欧州については、韓国よりももう少し時間をかけてというイメージですか。

市川 [A]：そうですね、欧州につきましても、徐々に今までなかった炊飯器の売上がネット等を通じて伸びております。ただ、本格的に欧州を伸ばすとなると、BEYONDの中にもありましたように、レストランとかの業務用のところに参入したいと考えておりますので、タイムラグはもう少し時間はかかるかと思っておりますけれども、市場としては非常に有望だということで、力を入れていきたいと考えています。

オカザキ [Q]：分かりました。最後に、資金使途について補足いただきたいんですけれども。投資の中で研究開発棟の更新で150億円、これ結構金額が大きいと思いますので、具体的にこれは何を投資するのかというところ。あと、以前から大阪工場のリニューアルも必要だというお話があったと思うんですけれども、こちらについてはBEYONDの期間においては、どういう考え方なのか教えてください。

造田 [A]：まず、研究開発棟の更新につきましては、大阪工場の建屋の一部に、現在研究開発部門が入っております。大阪工場全体が老朽化しておりまして、いずれ建て替えをしないといけないんですけれども、一気に建て替えというのはなかなか難しい状況ですので、まずはその研究開発部門だけが別の場所に移転する形で用地を取得して、そこに現在の働き方として、研究開発がしやすいような職場環境を持つ建屋を建設したいと考えております。

ですので、ちょっと段階的になるんですけれども、まずは研究開発棟、それが完了した次のタイミングで大阪工場の建て替えという大きな計画を今持っているところです。

オカザキ [M]：分かりました。以上です。ありがとうございます。

司会 [M]：それでは、お時間が参りましたので、以上で質疑応答を終了させていただきます。

以上をもちまして、象印マホービン株式会社、2025 年 11 月期決算説明会を終了いたします。本日はありがとうございました。

話者 [M]：ありがとうございました。

[了]

脚注

1. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す



⚠ 将来見通し等に関する注意事項

- 本資料につきましては投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。
- 本資料における、将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用ください。
- また、業界等に関する記述につきましても、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- 本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、お客様ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任は負いません。

📞 お問い合わせ先 | 06-6356-2368

証券コード: 7965 (東証プライム)