ZOJIRUSHI
きょうを、だいじに。

第78期
定時株主総会招集ご通知

日　時

2023年2月16日（木曜日）午前10時
（午前9時受付開始予定）

場　所

大阪市北区大深町3番1号
グランフロント大阪
ナレッジキャピタル
コングレコンベンションセンター
（北館 地下2階）

●議 案

〈会社提案〉

- 第１号議案 剰余金の処分の件
- 第２号議案 定款一部変更の件
- 第３号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名選任の件
- 第４号議案 監査等委員である取締役1名選任の件

〈株主提案〉

- 第５号議案 自己株式の取得の件
- 第６号議案 剰余金の処分の件
- 第７号議案 定款一部変更（資本コストの開示）の件
- 第８号議案 定款一部変更（取締役報酬の個別開示）の件
- 第９号議案 定款一部変更（政策保有株式の売却）の件
- 第10号議案 当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）廃止の件

株主の皆様へのお願い

新型コロナウイルス感染防止の観点から、書面またはインターネット等により事前に議決権をご行使いただき、株主総会当日のご来場につきましてはお控えいただきますようお願い申しあげます。

なお、株主総会にご出席の株主様へのお土産の配布はございません。

象印マホービン株式会社
証券コード：7965

株主の皆様へ



代表取締役
社長執行役員　市川 典男

■目次

株主の皆様へ ・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
中期経営計画「SHIFT」・・・・・・・・・・ 3
第78期定時株主総会招集ご通知・・・ 9
株主総会参考書類・・・・・・・・・・・・・14
添付書類
　事業報告・・・・・・・・・・・・・・・・・・42
　連結計算書類 ・・・・・・・・・・・・・・59
　計算書類・・・・・・・・・・・・・・・・・・61
　監査報告書 ・・・・・・・・・・・・・・・・63
　ご参考（トピックス）・・・・・・・・・・69

株主の皆様におかれましては、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申しあげます。

ここに、第78期定時株主総会の開催をご案内申しあげますとともに、当社グループの事業の概況をご報告させていただきます。

当社グループは、経営方針『BRAND INNOVATION (ブランド革新)』を掲げ、その具体的な実行計画として2ヵ年の中期経営計画『ADAPT PhaseⅡ』を策定し、各施策に取り組んでまいりました。

2023年からの3ヵ年は、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、新中期経営計画「SHIFT」を策定し、具体的施策の実行に向けて引き続き取り組んでまいります。

今後とも、象印ブランドの革新を目指し、当社グループ一丸となって取り組んでまいりますので、株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申しあげます。

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まいりました。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まいりましたが、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はありません。

経営方針 BRAND INNOVATION (ブランド革新)

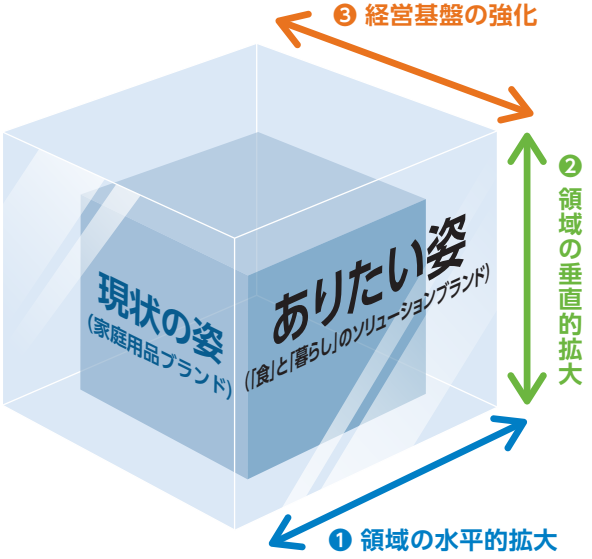
～家庭用品ブランドの深化と、
「食」と「暮らし」のソリューションブランドへの進化～

環境が大きく変化する中で、人々の暮らしも変化・多様化しています。このような変化の激しい時代において、当社の強みである家庭用品としての象印ブランドをさらに深化させることに加えて、「食」や「暮らし」に関する不満や課題を、商品やサービスを通じて解決できる企業となることが、今後のさらなる成長のために必要であると考え、ブランドの革新を図ってまいります。

ADAPT PhaseⅡ（2021-2022年）を振り返って

2021年から2022年までの中期経営計画（ADAPT PhaseⅡ）を振り返るとともに、2023年から2025年の中期経営計画（SHIFT）をご説明します。

ADAPT PhaseⅡ基本戦略



❶ 領域の水平的拡大

国内事業では「利益とシェア」の最適バランスを追求し利益額の最大化をはかり、海外事業では成長軌道への回帰をはかるため、既存商品による新市場や新規チャネルの開拓、既存市場や既存チャネルを深掘りするために既存商品のラインアップ拡大を行います。

❷ 領域の垂直的拡大

「食」や「暮らし」に関する不満や課題を解決するため、新規カテゴリ商品の投入や新規事業の創出を行います。新規カテゴリ商品では、社内公募や協業による商品展開や既存技術を応用して新しい売上を創造するとともに、海外特有のニーズに対応した商品を展開します。新規事業では、「おいしいごはん」を軸とした事業展開をはかります。

❸ 経営基盤の強化

領域の水平的・垂直的拡大を実現するために、経営基盤の強化をはかります。生産性の向上、業務継続体制の構築、顧客基盤や供給体制、人材・組織体制の強化、その他、ESG課題への取り組みを推進し社会的価値の向上をはかります。

〉実績推移

	ADAPT PhaseⅡ 業績目標	2022年 実績
売上高（連結）	800億円	825億円
営業利益（連結）	60億円 利益率 7.5%	46億円 利益率 5.7%

●売上高は、ADAPT PhaseⅡの各施策に取り組み、達成しました。

●営業利益は、2021年度は目標を達成したものの、2022年度は円安や原材料高騰などの影響で目標には届きませんでした。

〉成果

	進捗状況・成果	
水平的拡大	国内	• 圧力IH炊飯ジャー「炎舞炊き」拡大と金額シェアアップ（20年度比） • ステンレスボトル「シームレスせん」効果で金額シェアアップ（20年度比） • 電気ケトル、ミキサー、加湿器などヒット商品の創出
	海外	• 主要地域におけるECチャネルへの対応 （直販ECの開設、ECプラットフォーム取り組み強化など）
垂直的拡大		• 電子レンジ「EVERINO」開発による市場参入 • 「象印レンタルサービス」開始 • お弁当専門店「象印銀白弁当」、おにぎり専門店「象印銀白おにぎり」OPEN
経営基盤の強化		• ICT環境・制度の整備により業務改善が進展 • サプライチェーン再整備（基幹部品の複数社購買） • 自社HP、SNSなどの充実によるお客様接点強化 • 統合報告書の発行、CSRサイト更新による発信強化 • 温室効果ガス（CO_2）排出量削減の取り組み本格化

〉課題

	反省点・課題	
水平的拡大	国 内	• 巣ごもり需要減退による電気調理の販売ペース鈍化
	海 外	• サプライチェーン分断によるリスクの顕在化
垂直的拡大		• 飲食事業の収益力向上
経営基盤の強化		• 原材料高騰や円安などによる原価上昇への対応 • 適材適所の人材活用・組織の活性化 • 気候変動/多様性へのさらなる取り組み

〉事業環境変化

持続可能社会への転換加速

- ESG投資増加、SDGs達成に向けた意識の高まり
- 気候変動リスクへの対応加速、循環型ビジネスへの注目
- 働き方変化、雇用多様化　等

人口構造の変化とライフスタイルの多様化

- 人口減、少子高齢化、単独／共働き／介護世帯増(主に国内)
- 消費／価値観の変化　等
- EC市場のさらなる拡大

世界における不確実性の高まり

- 円安、供給網混乱、原材料値上、インフレ
- パンデミック、自然災害増加、米中露等の地政学リスク
- 中国経済の成長鈍化懸念

デジタル化の進展

- 各産業でのテクノロジー進化
- デジタル活用によるビジネスプロセス／モデルの創出・革新

●地球環境の保全・保護に対する意識の高まり、コロナ禍による働き方や消費行動の変化・多様化、ロシアのウクライナ侵攻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見込みです。

2023−2025年 〉中期経営計画スタート「SHIFT」

経営方針とSHIFTの位置づけ

●2030年の経営方針として、「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～」を掲げています。

●前中期経営計画「ADAPT」の4年間は環境の変化・多様化に適応し、経営方針の実現に向けた基礎固めの期間でした。

●2023年からの3ヵ年は、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」するための期間と位置づけます。

2030年経営方針

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年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年～2030年
ADAPT PhaseⅠ		ADAPT PhaseⅡ		SHIFT			BRAND INNOVATION 総仕上げ期間

〉重点課題

ドメイン・シフト
新規領域の拡大と既存領域の深化

グローバル・シフト
グローバル市場での成長加速

デジタル・シフト
デジタル化の推進

サステナビリティ・シフト
持続可能企業への体質転換

〉2025年目標

（為替レート:1$=130円換算）

連結売上高	900億円
連結営業利益	72億円（営業利益率：8%）
ROE	7%

〉重点課題及び施策

ドメイン・シフト

新規領域の拡大と既存領域の深化

- ●電子レンジ事業の育成・拡大
- ●調理家電の国内トップブランド確立
- ●新規事業/商品の創出・育成
- ●CSV事業（ボトル/みまもり）の拡大

グローバル・シフト

グローバル市場での成長加速

- ●海外事業の持続的な成長
- ●グローバル生産・調達体制の最適化

デジタル・シフト

デジタル化の推進

- ●業務変革DXの推進
- ●スマート化の推進

サステナビリティ・シフト

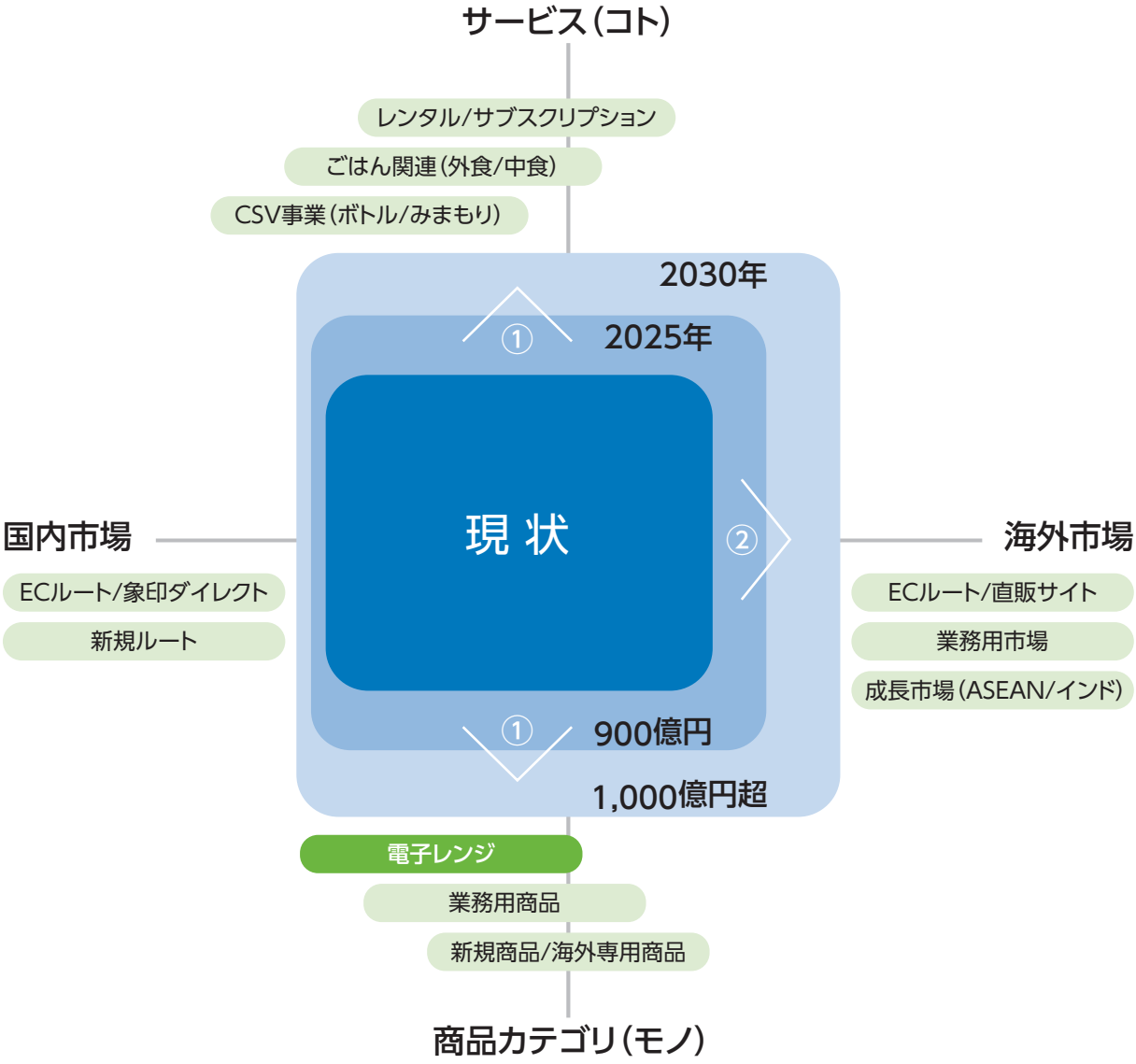
持続可能企業への体質転換

- ●地球環境問題への対応
- ●持続的な顧客基盤づくり
- ●新たなリスクへの対応
- ●人的資本の最大化
- ●資本政策・株主還元の充実

※CSVとは「Creating Shared Value」の略
「経済的価値」と「社会的価値」を同時に実現する考え方

〉事業領域の拡大方針

既存事業の活性化とともに、電子レンジを中心とする新規カテゴリの育成・拡大と、既存事業に近接した領域での新事業創出（=ドメインシフト①）、海外事業の成長（=グローバルシフト②）を主軸に領域を拡大し、持続的成長を実現します。



証券コード　7965
2023年１月27日

株　主　各　位

大阪市北区天満1丁目20番5号
象印マホービン株式会社
代表取締役 社長執行役員 市川　典男

第 78 期定時株主総会招集ご通知

拝啓　平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申しあげます。

さて、当社第78期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。

株主の皆様におかれましては、新型コロナウイルス感染防止の観点から、書面または電磁的方法（インターネット等）により事前に議決権を行使いただき、株主総会当日のご来場をお控えいただきますようお願い申しあげます。

なお、事前の議決権行使にあたりましては、後記の株主総会参考書類をご検討くださいまして、2023年2月15日（水曜日）午後5時までに議決権を行使いただきますようお願い申しあげます。

敬　具

記

1 日　時　2023年２月16日（木曜日）午前10時（午前９時受付開始予定）

2 場　所　大阪市北区大深町３番１号
グランフロント大阪
ナレッジキャピタル　コングレコンベンションセンター（北館 地下２階）

3 目的事項

報告事項
1　第78期（2021年11月21日から2022年11月20日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
2　第78期（2021年11月21日から2022年11月20日まで）計算書類の内容報告の件

決議事項
〈会社提案〉
第１号議案　剰余金の処分の件
第２号議案　定款一部変更の件
第３号議案　取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名選任の件
第４号議案　監査等委員である取締役1名選任の件
〈株主提案〉
第５号議案　自己株式の取得の件
第６号議案　剰余金の処分の件
第７号議案　定款一部変更（資本コストの開示）の件
第８号議案　定款一部変更（取締役報酬の個別開示）の件
第９号議案　定款一部変更（政策保有株式の売却）の件
第10号議案　当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）廃止の件

以　上

- 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申しあげます。なお、受付開始は午前9時を予定しております。
- 本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、事業報告の「会社の体制及び方針」、「株式会社の支配に関する基本方針」、連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」、「連結注記表」及び計算書類の「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」につきましては、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト（https://www.zojirushi.co.jp/ir/）に掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載しておりません。なお、本招集ご通知の添付書類に記載しております事業報告、連結計算書類及び計算書類は、監査等委員会が監査した事業報告、連結計算書類及び計算書類の一部であり、会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類の一部であります。
- 事業報告、連結計算書類、計算書類及び株主総会参考書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト（https://www.zojirushi.co.jp/ir/）に掲載させていただきます。

新型コロナウイルス感染防止への対応について

・新型コロナウイルス感染防止の観点から、書面または電磁的方法（インターネット等）により事前に議決権を行使いただき、株主総会当日のご来場をお控えいただきますようお願い申しあげます。

・会場内は、座席の間隔を空けて配置させていただきますので、ご用意できる席数は、昨年同様限定的なものになります。そのため、満席の際にはご入場をお断りさせていただく場合がございます。

・受付時に検温をさせていただく予定です。発熱が認められた株主様や、体調不良と見受けられる株主様については、入場をお断りするなどの対応をさせていただく場合がございます。

・ご来場の株主様におかれましては、マスクの着用と手指のアルコール消毒にご協力をお願い申しあげます。

・株主総会の運営スタッフは、マスクを着用してご対応させていただきます。

・株主総会にご出席の株主様へのお土産の配布はございません。何卒ご理解賜りますようお願い申しあげます。

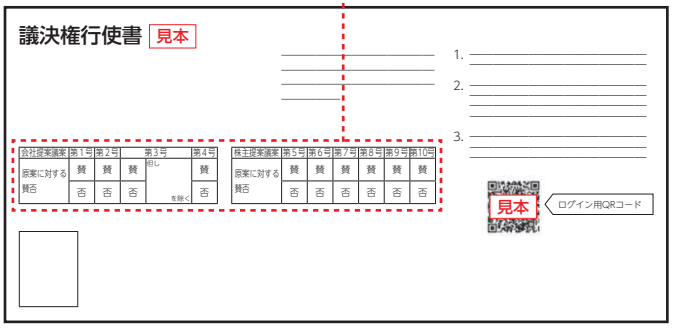
・今後の状況に応じて新たな対応を行うなどの変更が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト（https://www.zojirushi.co.jp/ir/）に掲載させていただきます。

議決権の行使方法

後記の「株主総会参考書類」（14ページから41ページ）をご覧いただき、以下のいずれかの方法により、議決権をご行使くださいますようお願い申しあげます。

書面による議決権行使	インターネットによる議決権行使	株主総会にご出席
行使期限 **2023年2月15日（水曜日）午後5時到着分まで**	行使期限 **2023年2月15日（水曜日）午後5時受付分まで**	[株主総会日時] **2023年2月16日（木曜日）午前10時**
各議案の賛否を議決権行使書にご記入のうえ、ご返送ください。	当社指定の議決権行使サイト（https://evote.tr.mufg.jp/）にアクセスのうえ、各議案の賛否をご入力ください。詳細につきましては、次ページの手順をご参照ください。	同封の議決権行使書を会場受付にご提出ください。

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。



※各議案に賛否のご記載がない場合は、会社提案の議案については「賛」、株主提案の議案については「否」と表示があったものとして取り扱いいたします。

第１・２・４号議案（会社提案）
- ▶ 賛成の場合⇒**「賛」**の欄に○印
- ▶ 反対の場合⇒**「否」**の欄に○印

第３号議案（会社提案）
- ▶ 全員賛成の場合⇒**「賛」**の欄に○印
- ▶ 全員反対の場合⇒**「否」**の欄に○印
- ▶ 一部の候補者に反対の場合
  ⇒**「賛」**の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご記入ください。

第５・６・７・８・９・10号議案（株主提案）
- ▶ 反対の場合⇒**「否」**の欄に○印
- ▶ 賛成の場合⇒**「賛」**の欄に○印

当社取締役会は、株主提案に反対しております。

■ 議決権行使にあたってのご注意事項

- 議決権を複数回行使された場合のお取り扱い

  書面及びインターネットにより重複して議決権が行使され、その行使内容が異なる場合は、インターネットにより行使された内容を有効なものとして取り扱いいたします。また、インターネットにより重複して議決権が行使され、その行使内容が異なる場合は、最後に行使された内容を有効なものとして取り扱いいたします。

インターネット等による議決権行使のお手続きについて

インターネットによる議決権行使は、スマートフォン、パソコンから**当社の指定する議決権行使サイト（https://evote.tr.mufg.jp/）にアクセス**いただき、画面の案内に従って行使していただきますようお願いいたします。

議決権行使期限　**2023年2月15日（水曜日）　午後5時受付分まで**

QRコードを読み取る方法

スマートフォン

スマートフォンでの議決権行使は、**「ログインID」「仮パスワード」の入力が不要**となります。



同封の議決権行使書用紙の副票（右側）に記載された「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、ログインいただけます。

※上記方法での議決権行使は1回に限ります。

以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。

2回目以降のログインの際は…

次ページに記載のご案内に従ってログインしてください。

「QRコード」は㈱デンソーウェーブの登録商標です。

議決権電子行使プラットフォームについて

管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人様を含みます。）につきましては、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、議決権行使にあたり、当該プラ ットフォームをご利用いただけます。

議決権行使サイトのご利用に関するお問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部（ヘルプデスク）

電話 **0120-173-027**（通話料無料）
（受付時間　午前9時から午後9時まで）

次ページに、ログインID・仮パスワードを入力する方法をご案内しております。

ログインID・仮パスワードを入力する方法

パソコン、スマートフォン

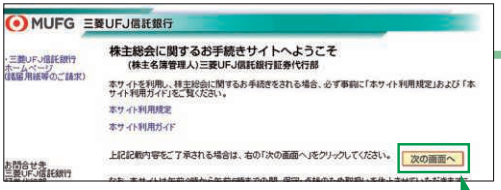
議決権行使サイトにおいて、議決権行使書用紙に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」をご利用いただき、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

議決権行使サイト
https://evote.tr.mufg.jp/

❶ 議決権行使サイトへアクセス

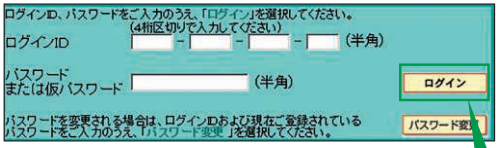
❷ 「次の画面へ」をクリック

❸ 「次の画面へ」をクリック
（下記ご参照ください）



「次の画面へ」をクリック

❹ お手元の議決権行使書用紙の
副票（右側）に記載された「ログインID」及び
「仮パスワード」を入力



入力して「ログイン」をクリック

❺ 以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。

■ インターネットによる議決権行使に関するご注意事項

- インターネットのご利用環境、ご加入のサービスやご使用の機種によっては、議決権行使サイトが利用できない場合があります。
- システムメンテナンスのため、サービスを利用できない場合があります。
- 議決権行使サイトをご利用いただくための費用（インターネット接続料金・通信料金等）は株主様のご負担となります。
- インターネットによる議決権の行使は、2023年2月15日（水曜日）午後5時まで受付いたしますが、できるだけお早めにご行使いただき、ご不明点等がございましたらヘルプデスクへお問い合わせください。

議案及び参考事項

＜会社提案＞（第１号議案から第４号議案まで）

第１号議案　剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

当期の期末配当につきましては、当期の業績、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今後の収益見通しなどを総合的に勘案し、１株につき17円といたしたいと存じます。

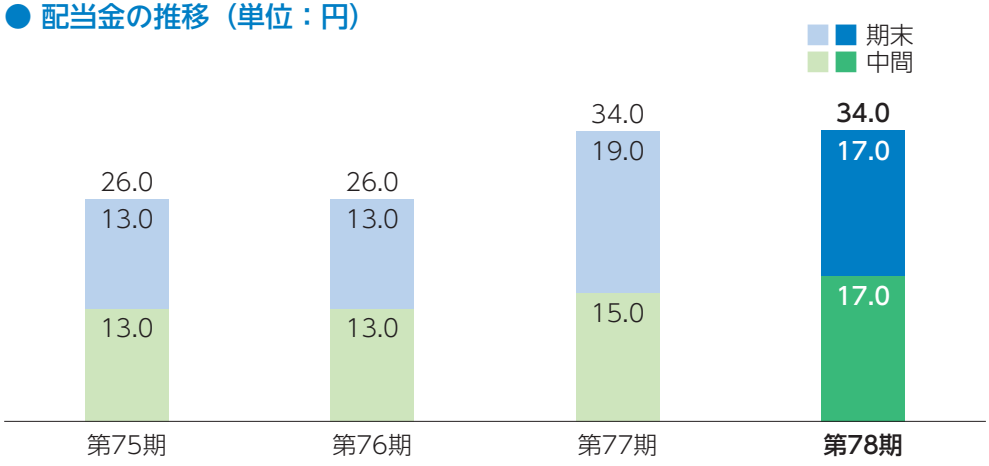
なお、１株につき17円の中間配当を実施しておりますので、当期の年間配当は１株につき34円となります。

(1) 配当財産の種類
　金銭といたします。

(2) 配当財産の割当てに関する事項及びその総額
　当社普通株式１株につき17円　　総額1,150,139,233円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日
　2023年２月17日

● 配当金の推移（単位：円）



第２号議案　定款一部変更の件

１．提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第１条ただし書きに規定する改正規定が2022年９月１日に施行され、株主総会資料の電子提供制度が導入されたことに伴い、次のとおり定款を変更するものであります。

（１）株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる旨を定款に定めるため、変更案第16条第１項を新設するものであります。

（２）書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を法務省令で定める範囲に限定することができるようにするため、変更案第16条第２項を新設するものであります。

（３）株主総会資料の電子提供制度が導入されますと、現行定款第16条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の規定は不要となるため、これを削除するものであります。

（４）上記の削除される規定の効力に関する附則を設けるものであります。なお、本附則は期日経過後に削除するものといたします。

２．変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

（下線は変更部分を示します。）

現行定款	変更案
第１条～第15条　（条文省略）	第１条～第15条　（現行どおり）
（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供） 第１６条　当会社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。	（削除）

現行定款	変更案
（新設）	（株主総会参考書類等の電子提供措置） 第１６条　当会社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。
（新設）	②当会社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。
第１７条～第３６条　（条文省略）	第１７条～第３６条（現行どおり）
附則	附則
①　（条文省略）	第１条　（現行どおり）
②　（条文省略）	②　（現行どおり）
（新設）	（株主総会参考書類等の電子提供等に関する経過措置） 第２条　２０２２年９月１日（以下「施行日」という。）から６か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第１６条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）はなお効力を有する。
（新設）	②本附則は、施行日から６か月を経過した日または前項の株主総会の日から３か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。

第３号議案　取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名全員が本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名の選任をお願いいたしたいと存じます。
取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者は、次のとおりであります。

候補者番号		氏　　名	当社における現在の地位等	取締役会出席回数
1	再　任	いち　かわ　のり　お 市　川　典　男	代表取締役 社長執行役員	14回／14回（100%）
2	再　任	まつ　もと　たつ　のり 松　本　龍　範	取締役 執行役員	14回／14回（100%）
3	再　任	みや　こし　よし　ひこ 宮　越　芳　彦	取締役 執行役員	14回／14回（100%）
4	再　任	さな　だ　　おさむ 真　田　　修	取締役 執行役員	14回／14回（100%）
5	再　任	そう　だ　えい　じ 造　田　英　治	取締役 執行役員	14回／14回（100%）
6	再　任	う　わ　まさ　お 宇　和　政　男	取締役 執行役員	14回／14回（100%）
7	新　任	おお　がみ　　じゅん 大　上　　純	執行役員	―
8	再　任 社　外 独立役員	い　ずみ　ひろ　み 伊　住　弘　美	社外取締役	14回／14回（100%）
9	再　任 社　外 独立役員	とり　い　しん　ご 鳥　井　信　吾	社外取締役	14回／14回（100%）
10	新　任 社　外	と　だ　　すすむ 戸　田　　奨	―	―

候補者番号 1

市川 典男（いちかわ のりお）

（1958年５月10日生）

〔所有する当社株式の数〕
6,402,137株

再任

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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
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）

〔重要な兼職の状況〕
新象製造廠有限公司 董事長

〔取締役候補者とした理由〕
各部門における経験を通じて当社業務全般に関する幅広い知識・経験を有しており、これまでの当社代表取締役社長としての実績を踏まえ、引き続き取締役候補者としております。

候補者番号 2

松本 龍範（まつもと たつのり）

（1961年１月１日生）

〔所有する当社株式の数〕
24,851株

再任

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1984年４月　当社入社
2007年11月　当社執行役員営業部長
2009年11月　当社執行役員営業本部副本部長兼営業部長
2010年２月　当社取締役営業本部副本部長兼営業部長
2012年11月　当社取締役国内営業本部長兼営業部長
2020年２月　当社取締役 執行役員国内営業本部長兼営業部長（現在に至る）

〔重要な兼職の状況〕
なし

〔取締役候補者とした理由〕
国内営業部門、企画部門を中心に当社業務に関する豊富な知識・経験を有しており、これまでの当社取締役としての実績を踏まえ、引き続き取締役候補者としております。

候補者番号 **3**

みや こし よし ひこ
宮 越 芳 彦
（1961年３月３日生）

〔所有する当社株式の数〕
21,861株

再　任

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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
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（現在に至る）

〔重要な兼職の状況〕
ZOJIRUSHI AMERICA CORPORATION Chairman of the Board
台象股份有限公司 董事長

〔取締役候補者とした理由〕
海外営業部門を中心に当社業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、海外販売子会社での勤務経験も有しており、これまでの当社取締役としての実績を踏まえ、引き続き取締役候補者としております。

候補者番号 **4**

さな だ おさむ
真 田 修
（1960年６月20日生）

〔所有する当社株式の数〕
17,036株

再　任

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1984年 4 月　当社入社
2012年11月　当社執行役員経理部長
2014年11月　当社執行役員人事部長兼経理部長
2016年 5 月　当社執行役員管理本部副本部長兼人事部長兼経理部長
2017年 2 月　当社執行役員管理本部長
2018年 2 月　当社取締役管理本部長
2020年 2 月　当社取締役 執行役員管理本部長（現在に至る）

〔重要な兼職の状況〕
なし

〔取締役候補者とした理由〕
管理部門を中心に、経理、人事、経営企画、広報等様々な部門における当社業務に関する豊富な知識・経験を有しており、これまでの当社取締役としての実績を踏まえ、引き続き取締役候補者としております。

候補者番号 5

造田 英治（そうだ えいじ）

（1968年２月28日生）

〔所有する当社株式の数〕
17,272株

再任

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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（現在に至る）

〔重要な兼職の状況〕
なし

〔取締役候補者とした理由〕
経営企画、システム、財務、新事業開発等様々な部門における当社業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに米国販売子会社においてCFOを務めた経験も有しており、これまでの当社執行役員及び取締役としての実績も踏まえ、引き続き取締役候補者としております。

候補者番号 6

宇和 政男（うわ まさお）

（1959年12月９日生）

〔所有する当社株式の数〕
19,197株

再任

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1982年４月　当社入社
2009年11月　当社経営企画部長
2010年11月　当社執行役員経営企画部長
2016年５月　当社執行役員管理本部副本部長兼経営企画部長
2016年11月　当社執行役員生産開発本部副本部長兼第二事業部長
2018年11月　当社執行役員生産開発本部副本部長
2019年11月　当社執行役員生産開発本部長
2020年２月　当社取締役 執行役員生産開発本部長（現在に至る）

〔重要な兼職の状況〕
なし

〔取締役候補者とした理由〕
商品企画部門を中心に生産、開発、経営企画等様々な部門における当社業務に関する豊富な知識・経験を有しており、これまでの当社執行役員及び取締役としての実績も踏まえ、引き続き取締役候補者としております。

候補者番号 **7**

大上 純（おおがみ じゅん）
（1962年６月29日生）

〔所有する当社株式の数〕
11,411株

新　任

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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（現在に至る）

〔重要な兼職の状況〕
なし

〔取締役候補者とした理由〕
国内営業部門、商品企画部門を中心に当社業務に関する豊富な知識・経験を有しており、これまでの当社執行役員としての実績を踏まえ、取締役候補者としております。

候補者番号 **8**

伊住弘美（いずみ ひろみ）
（1958年10月２日生）

〔所有する当社株式の数〕
5,462株

再　任
社　外
独立役員

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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　当社社外取締役（現在に至る）
2017年４月　株式会社ミリエーム取締役会長（現在に至る）

〔重要な兼職の状況〕
株式会社ミリエーム 取締役会長

〔社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要〕
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ます。社外取締役として客観的、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活かしていただけるものと期待し、引き続き社外取締役候補者としております。

候補者番号 9

とりい しんご 鳥井 信吾

(1953年1月18日生)

〔所有する当社株式の数〕
—株

再任
社外
独立役員

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1980年 4 月　伊藤忠商事株式会社入社
1983年 6 月　サントリー株式会社［現サントリーホールディングス株式会社］入社
1992年 3 月　同社取締役
1999年 3 月　同社常務取締役
2001年 3 月　同社代表取締役専務
2003年 3 月　同社代表取締役副社長
2009年 2 月　サントリーホールディングス株式会社代表取締役副社長
2014年 5 月　ビームサントリー社取締役
2014年10月　サントリーホールディングス株式会社代表取締役副会長（現在に至る）
2015年 6 月　ロート製薬株式会社社外取締役
2020年 2 月　当社社外取締役（現在に至る）
2020年 6 月　ダイキン工業株式会社社外取締役（現在に至る）

〔重要な兼職の状況〕
サントリーホールディングス株式会社 代表取締役副会長
ダイキン工業株式会社 社外取締役
大阪商工会議所 会頭
公益財団法人サントリー芸術財団 代表理事
公益財団法人サントリー文化財団 理事長
在大阪デンマーク王国名誉領事館 名誉領事
在大阪スペイン王国名誉領事館 名誉領事

〔社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要〕
企業経営者としての経験に加え、他社の社外取締役も務めるなど豊富な経験と幅広い識見、国際的な視野を有しております。社外取締役として当社の企業価値向上のために、グローバルな視点での経営への関与や、客観的、中立的な立場からの経営に対する監督を行っていただけるものと期待し、引き続き社外取締役候補者としております。

候補者番号 10

と だ すすむ 戸田 奨

(1959年10月7日生)

〔所有する当社株式の数〕
—株

新任
社外

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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（現在に至る）

〔重要な兼職の状況〕
シヤチハタ株式会社 取締役上席執行役員

〔社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要〕
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ます。社外取締役として当社の企業価値向上のために、専門分野のスキルを活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けるものと期待し、社外取締役候補者としております。

（注） 1. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。

2. 取締役候補者の所有する当社株式の数は、2022年11月20日現在のものであります。この株式数には、象印マホービン役員持株会における本人の持分を含めております。

3. 伊住弘美氏、鳥井信吾氏及び戸田奨氏は、社外取締役候補者であります。なお、伊住弘美氏の社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって７年、鳥井信吾氏の社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって３年であります。

4. 伊住弘美氏及び鳥井信吾氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、両氏は東京証券取引所の定める独立役員の要件及び当社が定める独立性判断基準（25ページをご参照ください。）を満たしております。

5. 戸田奨氏は、同氏の近親者が当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人に所属しているため、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定いたしません。
しかしながら、同氏の近親者は当社の監査業務に過去・現在ともに携わっていないため、特別の利害関係を生じさせる重要性はなく、一般株主と利益相反の生じる恐れはないものと判断しております。

6. 当社は、伊住弘美氏及び鳥井信吾氏との間で会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任の限度額を法令で定める額とする責任限定契約を締結しており、両氏の再任をご承認いただいた場合、当社は同契約を継続する予定であります。また、当社は、戸田奨氏の選任をご承認いただいた場合、同氏との間で会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任の限度額を法令で定める額とする責任限定契約を締結する予定であります。

7. 当社は、会社法第430条の３第１項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、各候補者が取締役に選任され就任した場合、当該保険契約の被保険者となります。当該保険契約の概要は、被保険者が業務遂行に起因して損害賠償請求がなされたことによって被る法律上の損害賠償金及び争訟費用を補填するものであり、１年毎に契約更新を行っております。当該保険契約の詳細につきましては、54ページをご参照ください。

第４号議案　監査等委員である取締役１名選任の件

監査体制の強化を図るため、監査等委員である取締役を１名増員することといたしたく、監査等委員である取締役１名の選任をお願いしたいと存じます。
なお、本議案の提出につきましては、あらかじめ監査等委員会の同意を得ております。
監査等委員である取締役の候補者は、次のとおりであります。

にし　むら　さと　こ **西　村　智　子** （1967年１月14日生）	〔所有する当社株式の数〕 ―株	新　任 社　外 独立役員

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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） 西村智子税理士事務所開設同所長（現在に至る）

〔重要な兼職の状況〕
公認会計士（西村智子公認会計士事務所所長）
税理士（西村智子税理士事務所所長）

〔監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要〕
公認会計士及び税理士としての専門知識・経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。これまでの幅広い経験と専門知識を当社の監査・監督体制の強化に活かしていただけるものと期待し、監査等委員である社外取締役候補者としております。
また、同氏は過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。

（注）
1. 西村智子氏と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 西村智子氏の選任をご承認いただいた場合、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。なお、同氏は東京証券取引所の定める独立役員の要件及び当社が定める独立性判断基準（25ページをご参照ください。）を満たしております。
3. 当社は、西村智子氏の選任をご承認いただいた場合、同氏との間で会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任の限度額を法令で定める額とする責任限定契約を締結する予定であります。
4. 当社は、会社法第430条の３第１項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、西村智子氏が監査等委員である取締役に選任され就任した場合、当該保険契約の被保険者となります。当該保険契約の概要は、被保険者が業務遂行に起因して損害賠償請求がなされたことによって被る法律上の損害賠償金及び争訟費用を補填するものであり、１年毎に契約更新を行っております。当該保険契約の詳細につきましては、54ページをご参照ください。

【ご参考】取締役候補者の指名方針と手続

①取締役候補者の指名方針

取締役候補者につきましては、年齢、性別、国籍に関係なく、人格及び識見を考慮した上で、社内取締役に関しては当社事業に関する知識・経験を有するとともに取締役に求められる職責を全うすることができる者、社外取締役に関しては専門的な知見や幅広い経験を有するとともに、客観的、中立的な観点から役割・責務を果たすことができる人材を候補者とすることを基本とし、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスや多様性についても考慮し、総合的に判断して決定しております。

また、監査等委員である取締役の候補者につきましては、求められる経験・能力・知識を有しているかどうかや財務・会計に関する十分な知見を有している者が含まれているかどうか等も考慮した上で決定しております。

②取締役候補者の指名手続

当社は、取締役の選任に関する客観性と公正性を担保するために、取締役会の任意の諮問機関として、委員長が独立社外取締役であり構成員の過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬委員会を設置しております。本総会に先立ちまして、指名・報酬委員会は取締役候補者の指名方針を踏まえて審議の上、取締役会に対し前記候補者が取締役候補者として適切である旨を答申し、取締役会はかかる答申を踏まえて取締役候補者を決定いたしております。

【ご参考】社外取締役の独立性判断基準

当社は社外取締役の独立性に関する基準を以下のとおり定めております。
当社は、社外取締役または社外取締役候補者が、当社において合理的に可能な範囲で調査した結果、次の各項目のいずれにも該当しないと判断される場合に、独立性を有しているものと判断いたします。

① 当社及び当社子会社（以下「当社グループ」という）の業務執行者（※１）

② 当社グループを主要な取引先とする者（※２）又はその業務執行者

③ 当社グループの主要な取引先（※３）又はその業務執行者

④ 当社グループの主要な借入先（※４）又はその業務執行者

⑤ 当社から役員報酬以外に多額（※５）の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家等（当該財産を得ている者が法人その他の団体である場合は、当該団体に所属する者を含む）

⑥ 当社グループの会計監査人である監査法人に所属する者

⑦ 当社グループから多額の寄付を受けている者又はその業務執行者

⑧ 当社の主要株主（※６）又はその業務執行者

⑨ 過去３年間において、上記①～⑧までのいずれかに該当していた者

⑩ 上記①～⑨までのいずれかに該当する者の配偶者又は２親等内の親族

※１．「業務執行者」とは、法人その他の団体の業務執行取締役、執行役、執行役員、業務を執行する役員、その他これらに準じる者及び使用人をいう。
※２．「当社グループを主要な取引先とする者」とは、過去３事業年度の平均取引額がその者の年間連結売上高の２％を超える取引先をいう。
※３．「当社グループの主要な取引先」とは、過去３事業年度の平均取引額が当社の年間連結売上高の２％を超える取引先をいう。
※４．「当社グループの主要な借入先」とは、直近事業年度末において当社の連結総資産の２％以上の額を当社グループに融資している借入先をいう。
※５．「多額」とは、過去３事業年度の平均で、年間1,000万円以上の額をいう。
※６．「主要株主」とは総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者をいう。

【ご参考】第３号議案及び第４号議案承認後の取締役会の構成

第３号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名選任の件」及び第４号議案「監査等委員である取締役1名選任の件」を原案どおり承認可決いただいた場合、取締役会の構成は以下のとおりとなります。

取締役の知識・経験・能力一覧

氏　　名	企業経営・経営企画	当社事業に関する知見	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・税務・会計・金融	ＩＴ／ＤＸ	サステナビリティ・ＥＳＧ	人事・人材開発
市川　典男	●	●	●	●	●			●		
松本　龍範	●	●		●	●					
宮越　芳彦	●	●	●	●						
真田　　修	●	●				●	●		●	●
造田　英治	●	●	●		●	●	●	●	●	
宇和　政男	●	●		●	●					
大上　　純	●	●		●	●					
伊住　弘美	●			●					●	
鳥井　信吾	●		●	●	●				●	
戸田　　奨	●		●	●	●		●	●		●
平井　義嗣（監査等委員）		●		●						
塩野　香苗（監査等委員）	●						●			
宇都宮　一志（監査等委員）						●				
西村　智子（監査等委員）	●						●			

※上記一覧は、取締役候補者の有する全ての知見を表すものではありません。

＜株主提案＞（第５号議案から第10号議案まで）

第５号議案から第１０号議案までは、株主１名からのご提案によるものであります。
以下は、提案株主から提出された議案の要領及び提案理由等を原文どおり記載しております。

第５号議案　自己株式の取得の件

１．本議案の要領

会社法156条1項の規定に基づき、本定時株主総会終結のときから1年以内に当社普通株式を、株式総数680万株、取得価格の総額115億円(ただし、会社法により許容される取得価額の総額(会社法461条に定める「分配可能額」)が当該金額を下回るときは、会社法により許容される取得価額の総額の上限額)を限度として、金銭の交付をもって取得することとする。

２．提案理由

当社取締役会は、2018年1月に普通株式の売出しを決議し、同時に東京証券取引所市場第二部から同市場第一部銘柄への指定承認を受けた。同売出しの際に、現在の筆頭株主であるグレート・フォーチュン・インターナショナル・ディベロップメント・リミテッド(ギャランツ)が大株主となり、2022年1月には、当社取締役会が「当社株式の大量取得行為に関する対応策」(買収防衛策)の導入を決議したが、両者の対立を詳らかにした一連のメディア報道などから判断するに、当社の買収防衛策がギャランツへの対策を実質的な目的としていたことは明らかである。

買収防衛策は、不適切に導入・運用されれば、経営者による「会社の私物化」を可能にし、株主共同の利益をないがしろにする手段として機能するものであり、多くの機関投資家が買収防衛策の導入・継続に反対している。そもそも、当社の東証一部への上場を決めたのは、2018年が創業100周年だったという記念行事の色彩が濃く、4年後の買収防衛策導入は、東証一部上場の「重み」を理解しないままに資本政策に失敗したツケを少数株主に負わせるものであった。

実際のところ、東証一部上場企業となった2018年11月期以降の当社の平均株主資本利益率(ROE)は6%に過ぎず、「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト(伊藤レポート)が上場企業に提言・推奨する「目指すべきROE水準」である8%に及ばない。

これは、2022年8月20日時点で73%に達した過去最高水準の自己資本比率が原因であり、

当社の過剰資本は、事業リスク以上の資本コストと本業で稼ぐ力を十分に反映しない株主資本利益率(ROE)をもたらしている。

過剰資本の温存は、資本コストの上昇と過小評価のROEをもたらすため、キャピタル・アロケーションこそが、当社株主にとっての最大関心事となる。だが、2022年11月期を最終年度とする当社の中期経営計画「ADAPT　PhaseⅡ」は、キャピタル・アロケーションはおろか、ROE目標すらも掲げていない。

当社は、2021年12月に「新市場区分における「プライム市場」選択申請に関するお知らせ」を開示し、2022年4月に移行した東京証券取引所の新市場区分プライム市場を選択したことを明らかにしたが、キャピタル・アロケーションといった株主価値向上の指針すらないままに買収防衛策を導入したのは、プライム企業の資格に疑問符が付く。

当社は、提案株主がデータを取得することができる過去20年間において、自己株式取得といった株主還元に消極的だった。キャピタル・アロケーションが不透明なまま、株主資本がさらに膨らみ、実力以下のROEが続くうえに、資本コストも上昇して企業価値が毀損するリスクを勘案するならば、資本効率が悪化し続ける悪循環に歯止めをかけるべく、自己株式の取得に踏み切ることこそが、少数株主保護に資する。提案した取得株式総数は、発行済み普通株式総数(保有する自己株式を除く)の10%に相当する。

3．当社取締役会の意見

当社取締役会としては、本議案に反対いたします。

4．反対の理由

当社は、株主に対する利益還元を重要政策の一つであると考えており、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、可能な限り安定的な成果の配分を行うことを基本方針としております。かかる基本方針も踏まえ、当社は、2022年12月26日に開示しました新中期経営計画「SHIFT」（以下「新中期経営計画」といいます。）において、計画期間における2023年から2025年にかけてのキャピタル・アロケーションをもとに、「連結配当性向50％以上を目安にした安定的な配当」及び「機動的な自己株式取得の検討」による「3ヵ年累計の総還元性向100％以上」を株主還元方針として定めております。また、新中期経営計画においては、ＲＯＥにつきましても、「資本コストに見合ったＲＯＥの創出」及び「収益率の向上および資本効率の改善によりＲＯＥを向上」させるという方針のもと、2030年の長期目標として8.0%を掲げております。

それと同時に、当社は、既存事業の拡張投資に加え、将来の成長につながる投資（新規商品・新規事業投資、デジタル投資含む）を行うとともに、非常事態やパンデミック等によるサプライチェーン分断リスク等の不測の事態に備えるため、機動的に利用できる充分な手元資金の確保も必要と考えております。上記のとおり、当社は株主還元を重要政策と位置付け、新中期経営計画においても自己株式取得に対する方針を決定しておりますが、その時期や株数・金額については、新中期経営計画の期間において、上記のような手元資金確保の必要性を考慮しつつ、当社業績の状況、当社株式の取引の状況及び株価等も踏まえながら適切な時期・株数・金額を検討したうえで実施することが適切であると考えております。本議案は、取得する株式総数及び価格の総額について具体的な根拠すら提示することなく自己株式の取得を求めるものであり、短期的な視点に立脚してなされたものであって、当社といたしましては、適切ではないと考えております。

以上の理由により、当社取締役会は、本議案に反対いたします。

第６号議案　剰余金の処分の件

１．本議案の要領

剰余金の処分を以下のとおりとする。

本議案は、本定時株主総会において当社取締役会が剰余金の処分の件を提案する場合には、同提案とは独立して追加で提案するものである。

ア　配当財産の種類

金銭

イ　1株当たり配当額

金59円から本定時株主総会に当社取締役会が提案し本定時株主総会において承認された当社普通株式1株当たりの剰余金配当額を控除した金額(本定時株主総会において当社取締役会が剰余金の処分の件を提案しない場合には金59円)

ウ　配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき上記イの1株当たり配当額(配当総額は、1株当たり配当額に2022年11月20日現在の当社発行済み普通株式総数(自己株式を除く。)を乗じて算出した金額)

エ　剰余金の配当が効力を生じる日

本定時株主総会の日

オ　配当金支払開始日

本定時株主総会の日の翌営業日から起算して、3週間後の日

２．提案理由

当社の過剰資本の根本原因は、当社が400億円超の現預金(2022年8月20日)及び39億円の政策保有株式(2021年11月期末)を保有していることにある。こうした本業に資することのない流動性の高い資産の合計は約440億円と2022年12月9日時点の時価総額の4割に達することに加え、当社は大阪と東京にも自社ビルを抱えている。

キャピタル・アロケーションの指針もないままに、現預金、政策保有株式や含み益のある資産などが温存されることで過剰資本が放置され、企業価値が毀損するリスクを勘案するならば、少なくとも期間利益の100%を株主に還元するべきである。

当社は、2022年11月期に1株当たり34円の配当金支払を予想しているが、100%の配当性向を果たすべく、本議案では、当社業績見通しの1株当たり当期純利益に相当する、1株当たり59円を株主に配当するよう提案するものである。

3．当社取締役会の意見

当社取締役会としては、本議案に反対いたします。

4．反対の理由

当社は、株主に対する利益還元を重要政策の一つであると考えており、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、可能な限り安定的な成果の配分を行うことを基本方針としております。かかる基本方針も踏まえ、当社は、2022年12月26日に開示しました新中期経営計画において、計画期間における2023年から2025年にかけてのキャピタル・アロケーションをもとに、「連結配当性向50％以上を目安にした安定的な配当」及び「機動的な自己株式取得の検討」による「3ヵ年累計の総還元性向100％以上」を株主還元方針として定めております。

当社といたしましては、かかる方針に基づき、株主の皆様への安定的かつ継続的な利益還元と、持続的成長に向けた投資のための内部留保の確保を適切に両立させることが、当社の中長期的な企業価値を向上させ、株主の皆様の利益に資するものと考えております。

これに対し本議案は、当社がキャピタル・アロケーションの指針を定めていないとの前提の下、そうであれば少なくとも期間利益の100％を配当により株主に還元すべきとするものであって、新中期経営計画の内容を考慮せずになされたものであるうえに、将来の成長につながる投資等のための手元資金確保の必要性を考慮しない短期的な視点に立脚してなされたものであって、適切でないと考えております。

以上の理由により、当社取締役会は、本議案に反対いたします。

第７号議案　定款一部変更（資本コストの開示）の件

１．本議案の要領

当社の定款に以下の章及び条文を新設する。なお、本定時株主総会における他の議案(会社提案にかかる議案を含む。)の可決により、本議案として記載した条文に形式的な調整(条文番号のずれの修正を含むが、これらに限られない。）が必要となる場合は、本議案に係る条文を、必要な調整を行った後の条文に読み替えるものとする。

（下線は変更部分を示します。）

現行定款	変更案
（新設）	第７章　　株主資本コストの開示 （株主資本コストの開示） 第３７条　当会社は、当会社が東京証券取引所に提出するコーポレートガバナンスに関する報告書において、当該報告書提出日から遡り1箇月以内において当会社が把握する株主資本コストを、その算定根拠とともに開示するものとする。

２．提案理由

当社がキャピタル・アロケーションの指針を明確にすべきであることは明白であるが、事業のハードルレートたる加重平均資本コスト(WACC)を計算するためには、株主から見た資本コスト(株主資本コスト)を設定することが第一歩となる。

東京証券取引所が策定したコーポレートガバナンス・コードは、「原則5-2.経営戦略や経営計画の策定・公表」において、「経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。」と定める。

プライム市場を選択した当社においても、「収益力・資本効率等に関する目標」として、株主資本コストを「提示」し、「その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投

資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべき」である。

3．当社取締役会の意見

当社取締役会としては、本議案に反対いたします。

4．反対の理由

当社は、資本コストを適切に把握し、経営上の重要な指標として認識する必要があると考えており、外部専門家と協議を重ねるなどして資本コストの把握に努めております。かかる取組みを踏まえ、新中期経営計画においては、「資本コストに見合ったROEの創出」及び「収益率の向上および資本効率の改善によりROEを向上」させるという方針のもと、ROEの目標値として2025年に7.0%、2030年に8.0%という数値を設定しております。

本議案は、コーポレートガバナンスに関する報告書において、報告書提出日から遡り1か月以内に当社が把握している株主資本コストをその算定根拠とともに開示する旨の規定を定款に新設することを求めるものですが、当社としましては、当社が把握している資本コストを開示することについては、その是非、時期、方法等を含め、必要に応じて取締役会において当社が置かれた経営環境等を踏まえて慎重に検討したうえで、その都度決定すべき事項であると考えており、一様に開示する旨を会社の根本規範である定款に記載することは適切ではないと考えております。

なお、提案株主が引用するコーポレートガバナンス・コードの原則5-2は、資本コストの数値やその算定根拠の開示を求めているものではありません。当社としましては、資本コストの数値やその算定根拠を一様に開示すること自体が重要なのではなく、当該原則の趣旨に則り資本コストを適切に把握し、これを踏まえて収益計画等を構築することこそが重要であると考えております。

以上の理由により、当社取締役会は、本議案に反対いたします。

第８号議案　定款一部変更（取締役報酬の個別開示）の件

１．本議案の要領

当社の定款に以下の条文を新設する。なお、本定時株主総会における他の議案(会社提案にかかる議案を含む。)の可決により、本議案として記載した条文に形式的な調整(条文番号のずれの修正を含むが、これらに限られない。）が必要となる場合は、本議案に係る条文を、必要な調整を行った後の条文に読み替えるものとする。

（下線は変更部分を示します。）

現行定款	変更案
（新設）	（取締役の報酬等） 第２８条　（省略） ②　取締役の報酬については、毎年、事業報告及び有価証券報告書において、個別に報酬額、内容及び決定方法を開示する。

２．提案理由

当社では、特定の株主への対策を実質的な目的として買収防衛策を導入したという点で、重大なコーポレートガバナンス上の問題が生じているうえ、少数株主の利益に資するキャピタル・アロケーションの指針も開示されていない。一方で、取締役の個別の報酬は、取締役会が当社の直面する課題をどのように評価し、それを個別の取締役の報酬にどのように反映しているかを示しており、コーポレートガバナンス上の問題の原因を明らかにする「写し鏡」のような役割を果たす。

上述の買収防衛策を導入した当社の取締役会においては、当社が抱えるコーポレートガバナンス上の問題を改善する役割を果たし、業績面でも経営陣に責任感を持たせることが期待できない。よって、株主がより積極的に牽制を効かせることができるような環境を整えるべく、取締役報酬の個別開示を当社に義務付ける旨の定款規定を設けることを提案するものである。

当社の2022年2月17日付けの「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」によれば、当社の取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。)に対する報酬等は、「基本報酬、業績連動報酬としての金銭報酬及び譲渡制限付株式報酬」で構成されている。基本報酬については、「その責任と役割により役職ごとに報酬等の額を定めた内規」に基づいているとのこと

であるが、その金額は明らかにされておらず、また、業績連動報酬については「単年度の業績に基づくインセンティブ」、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して付与するインセンティブ」と位置付けているものの、報酬等の支給割合の決定に関する方針は「特に定めておりません」とされているため、結局のところ、当社においては、経営陣の報酬がどのようなインセンティブとして機能させることを意図しているのかを公表資料から窺い知ることができない。

コーポレートガバナンス・コードは、「取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。」と定めているが(コーポレートガバナンス・コード(2021年6月版)補充原則4-2①〔16頁〕)、当社の取締役の報酬制度は、自社株報酬が導入されていることは窺われず、当社が譲渡制限付株式報酬により実現するとしている「株主の皆様との一層の価値共有を進める」ための報酬制度とはなっていない可能性が高い。

そこで、株主及び株式市場が当社の代表取締役社長のパフォーマンス及び当社のコーポレートガバナンスの問題を適切に評価することができる環境を整えるため、代表権を有する取締役の報酬の個別開示を当社に義務付ける旨の定款規定を設けることを提案するものである。

3．当社取締役会の意見

当社取締役会としては、本議案に反対いたします。

4．反対の理由

当社の取締役の報酬決定の方針、決定手続等については、独立社外取締役が過半数を占め、独立社外取締役が委員長を務める指名・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おります。また、当社の代表取締役を含む取締役の各年度の個人別の報酬等は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、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うえで取締役会において決定するという透明かつ客観的なプロセスを経ることとしており、2022年11月期に係る取締役の個人別の報酬等についても、取締役会は、報酬等の決定方法及び決定された報酬等の内容が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おります。

なお、当社においては、①取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の報酬については、(i)その責任と役割により役職ごとに報酬額を定めた基本報酬、(ii)連結の親会社株主に帰属する当期純利益を指標として算出し、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付与する業績連動報酬としての金銭報酬、ならびに(iii)事業年度ごとに数年後の企業価値向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として付与する業績連動報酬としての譲渡制限付株式報酬で構成しており、②社外取締役及び監査等委員である取締役については、基本報酬のみで構成しております。

そして、当社は、このように決定された取締役の各年度の報酬等について、事業報告及び有価証券報告書において、役員区分ごとに、報酬等の総額に加え、譲渡制限付株式報酬を含む種類別の報酬等の総額についても対象となる員数とともに開示しております。

本議案は、取締役の報酬について個別に報酬額、内容及び決定方法を開示する旨の規定を定款に新設することを求めるものですが、このような内容はそもそも会社の根本規範である定款に記載するにはなじまないものであるうえ、当社においては上記のとおり透明かつ客観的なプロセスを経て取締役の個人別の報酬額が決定されておりますので、かかる規定を定款に記載する必要はないと考えております。

以上の理由により、当社取締役会は、本議案に反対いたします。

第９号議案　定款一部変更（政策保有株式の売却）の件

１．本議案の要領

当社の定款に以下の章及び条文を新設する。なお、本定時株主総会における他の議案(会社提案にかかる議案を含む。)の可決により、本議案として記載した章及び条文に形式的な調整(条文番号のずれの修正を含むが、これらに限られない。）が必要となる場合は、本議案に係る条文を、必要な調整を行った後の条文に読み替えるものとする。

（下線は変更部分を示します。）

現行定款	変更案
（新設）	第８章　　政策保有株式の売却 （政策保有株式の売却） 第３８条　当会社は、２０２３年１１月２０日までに、政策保有株式の全てを処分するものとする。

２．提案理由

当社が2022年2月18日に提出した第77期(2020年11月21日～2021年11月20日)有価証券報告書によれば、当社は、2021年11月20日現在の貸借対照表計上額で39億円となる32銘柄の政策保有株式を保有している。リターンの割にはボラティリティの高い非コア資産である政策保有株式は、過剰資本の原因の一つであり、当社の資本コストをも膨らませる。そもそも、安定株主工作及び恣意的な益出しの手段として機能する政策保有株式は、経営者の規律付けの弊害となる。

そこで、当社の政策保有株式の縮減を速やかに実施させるべく、一定の期限までに政策保有株式の全てを処分することを当社に義務付ける旨の定款規定を設けることを提案するものである。

３．当社取締役会の意見

当社取締役会としては、本議案に反対いたします。

４．反対の理由

当社は、事業を行う中で多数の取引関係を有しており、当社が今後とも持続的に成長していくためには様々なステークホルダーとの協力関係が不可欠であるところ、取引先との関係の維持・強化等を図るために必要と判断した場合には、当該取引先企業の株式を保有しております。もっとも、これらの株式につきましては、個別の株式ごとに、毎年取締役会において、様々な観点から保有を継続することの意義について検証を行い、その保有の合理性について判断しており、合理性がないと判断した株式については売却を進めております。

当社は上記の方針に則り、2021年11月期においては4銘柄の株式について全保有株式（総額97百万円）の売却を実行しております。今後も取締役会において政策保有株式の保有目的やその効果、経済的合理性等を精査・勘案のうえで個別の株式ごとの保有の適否を検証してまいります。

本議案は、政策保有株式の全てについて、2023年11月20日までに処分する旨の規定を定款に新設することを求めるものですが、このように一律の処分を行うこととすれば、取引先との関係の維持・強化等といった、当社の企業価値の向上に貢献することが見込まれる政策保有株式の処分までもが強制される結果となり、かえって当社の中長期的な発展の可能性を狭める効果を生じさせ、当社の企業価値を損なうおそれがあります。

当社といたしましては、個別銘柄毎に、毎年取締役会において、保有目的やその効果、経済合理性等を具体的に精査・勘案し、保有の意義・合理性について議論のうえ、保有の適否を決定していく現在の方針を維持することが適切であると考えており、本議案のように一律に期限を設定してその全てを売却する旨を会社の根本規範である定款に記載することは適切でないと考えております。

以上の理由により、当社取締役会は、本議案に反対いたします。

第10号議案　当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）廃止の件

1．本議案の要領

2022年2月17日開催の当社第77期定時株主総会において更新が承認された「当社株式の大量取得行為に関する対応策(買収防衛策)」(以下「買収防衛策」という。)を廃止する。

2．提案理由

経営者は、継続して株主からの信認を得たいのであれば、実績を示して、株主価値を高めることを目指すべきである。

買収防衛策は、株価や業績が低迷しても、経営者が自己保身を図るのに都合の良い手段であるからこそ、多くの機関投資家は買収防衛策の導入・継続に反対している。特に当社においては、特定の株主への対策を実質的な目的として買収防衛策が導入されており、経営者による自己保身の意図が明らかである。

株主は、株主価値を高めることを目指す経営者を望んでいるのであるから、経営者を律するべく、買収防衛策は廃止するべきである。

3．当社取締役会の意見

当社取締役会としては、本議案に反対いたします。

4．反対の理由

当社は、特定の者による当社株式の大量取得行為の提案を受け入れるか否かは、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の向上に資するものであれば、これを否定するものではなく、最終的には株主の皆様の判断に委ねられるべきものであると認識しております。他方、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資さない大量取得行為を行う者は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者として不適切であると考えております。

当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）（以下「本プラン」といいます。）は、こうした不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止し、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に反する大量取得行為を抑止するとともに、当社株式に対する大量取得行為が行われる際に、当社取締役会が株主の皆様に代替案を提案する、あるいは株主の皆様がかかる大量取得行為に応じるべきか否かを判断するために必要な情報や時間を確保すること、株主の皆様のために交渉を行うこと等を可能とすることを目的としております。

提案株主は、本プランが経営者による自己保身の意図に基づくものであるとしておりますが、本プランは上記の目的のために導入され、2022年２月17日開催の第77期定時株主総会において株主の皆様よりご承認を得て更新されたものであって、経営者による自己保身の意図に基づくものではありません。また、本プランは、当社取締役会による恣意的な判断がなされることを防止し、その判断の客観性及び合理性を担保するため、合理的な客観的要件が充足されなければ発動されないようにされているうえ、本プランの発動に際しては独立性のある社外取締役及び社外の有識者から構成される独立委員会による勧告を必ず経ることとされておりますので、本プランはそもそも経営者の保身として機能し得るものではないと考えております。

なお、提案株主は、「経営者は、継続して株主からの信任を得たいのであれば、実績を示して、株主価値を高めることを目指すべきである」と主張していますが、当社としても、現行の経営方針「BRAND INNOVATION」の下で、新中期経営計画を着実に遂行することで、企業価値及び株主共同の利益の向上を実現していく所存です。具体的には、経営方針「BRAND INNOVATION」は、「当社は家庭用品メーカーとしてモノづくりを究めながら、デジタル技術やサービスも組み合わせることでお客様の「食」や「暮らし」に関する課題を解決するブランドに進化していく」との思いを込めて制定したものであり、当社は、かかる経営方針を実現させるため、2023年11月期から3ヵ年の新中期経営計画を策定しており、これを着実に遂行してまいります。

当社は、本プランにより当社の企業価値及び株主共同の利益に資さない大量取得行為を行う者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するとともに、上記の経営方針及びそれに基づく経営計画を継続的に実行していくことが、当社の企業価値及び株主共同の利益の最大化を実現し、株主の皆様をはじめ、お客様、従業員、取引先、地域社会等も含めた当社の事業を構成する全てのステークホルダーに利益をもたらすものと考えております。

以上の理由により、当社取締役会は、本議案に反対いたします。

以　上

事業報告（2021年11月21日から2022年11月20日まで）

1 企業集団の現況に関する事項

（1）事業の経過及び成果

当連結会計年度における世界経済は、コロナ禍3年目のなか、多くの国で経済活動の正常化が景気回復を支えてきました。しかし、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化等による供給制約や、資源価格高騰などを背景とした高インフレと、それを抑制するための金融引き締めの影響で、景気の減速感が強まってきました。日本においては、足元では日米金利差の拡大を背景とした円安による輸入コスト増が加わり、食料品や耐久消費財等の価格が上昇するなど、消費者心理の悪化が支出の抑制につながる懸念が生じています。

このような経営環境の中で、当社グループは、中期2ヵ年計画『ADAPT Phase Ⅱ』の最終年度を迎え、象印ブランドを現状の家庭用品ブランドから「食」と「暮らし」のソリューションブランドへ進化させるため、「領域の水平的拡大」、「領域の垂直的拡大」、「経営基盤の強化」に取り組んでまいりました。

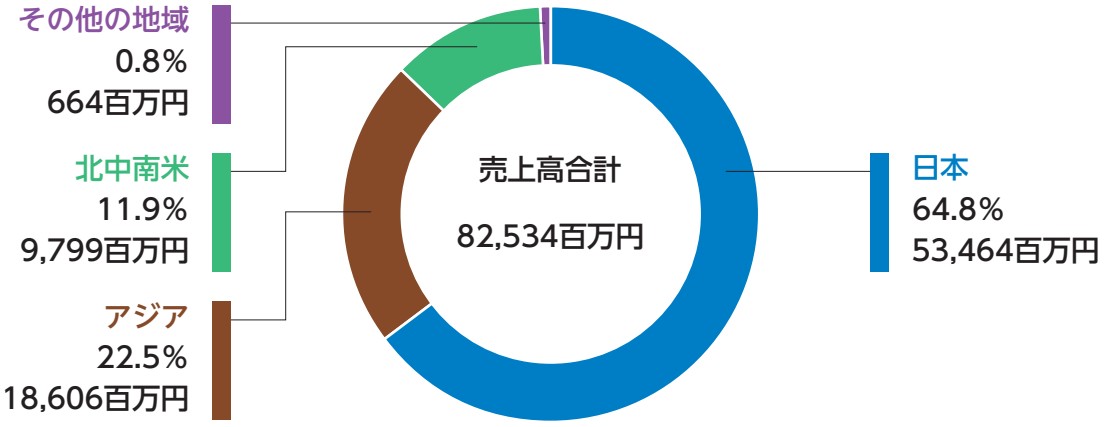
「領域の水平的拡大」では、既存商品による新市場や新規チャネルの開拓、既存の市場やチャネルを深掘りするために商品のラインアップ拡大をはかりました。「領域の垂直的拡大」では、新規カテゴリ商品として、長年培ってきた温度コントロール技術を活用したオーブンレンジ「EVERINO（エブリノ）」を発売しました。おいしいごはんを軸とした事業展開として、ごはんレストラン『象印食堂』、お弁当専門店『象印銀白弁当』に続く第3弾となる、おにぎり専門店『象印銀白おにぎり』を大阪に出店しました。「経営基盤の強化」では、業務効率化による生産性の向上やサプライチェーンの再整備、ESG課題への取り組みを推進しました。

その結果、当連結会計年度の売上高は、前年実績から4,861百万円増加し82,534百万円（前連結会計年度は77,673百万円）となりました。製品区分別では調理家電製品、リビング製品、生活家電製品共に前年実績を上回りました。国内売上高は53,464百万円（同51,995百万円）、海外売上高は29,069百万円（同25,677百万円）となり、海外売上高構成比は35.2%となりました。海外では、北米や東南アジアが好調に推移しました。

利益については、売上原価上昇の影響が大きく、営業利益は前年実績を下回り4,664百万円（同6,399百万円）となりました。経常利益は5,815百万円（同6,791百万円）となり、親会社株主に帰属する当期純利益は3,658百万円（同4,509百万円）となりました。

売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
82,534百万円 (前連結会計年度 77,673百万円)	4,664百万円 (前連結会計年度 6,399百万円)	5,815百万円 (前連結会計年度 6,791百万円)	3,658百万円 (前連結会計年度 4,509百万円)

地域別売上高・構成比



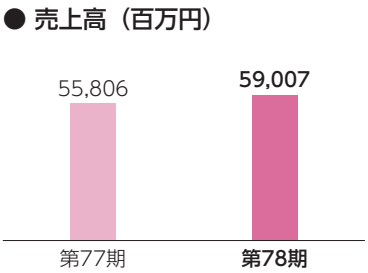
次に製品区分別の状況についてご報告申しあげます。

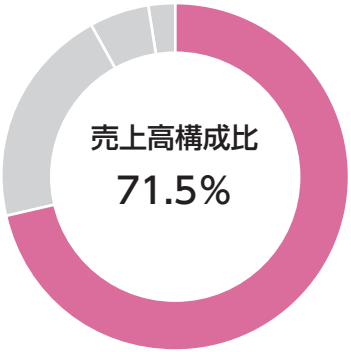
調理家電製品

主要な事業内容

炊飯ジャー、オーブンレンジ、電気ポット、電気ケトル、ホットプレート、オーブントースターなど

● 売上高（百万円）





調理家電製品の売上高は、59,007百万円（前連結会計年度は55,806百万円）となりました。

国内では、炊飯ジャーは販売が好調に推移し、前年実績を上回りました。電気ケトルも好調に推移しましたが、電気調理器具では、ホットプレートやオーブントースターなどが、巣ごもり需要の反動減が大きく、前年実績を下回りました。一方で9月に新規カテゴリ商品として発売したオーブンレンジが好調に推移し、売上増加に寄与しました。

海外では、炊飯ジャーが、北米や中国、台湾、東南アジアで販売が好調に推移しました。電気ポットは東南アジア、電気調理器具は中国で好調に推移しました。



圧力IH炊飯ジャー
(NW-FA型)



オーブンレンジ
(ES-GT型)



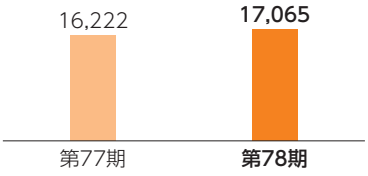
電気ケトル
(CK-DA型)

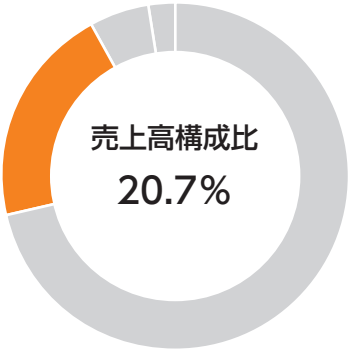
リビング製品

主要な事業内容

ステンレスボトル、ステンレスマグ、ステンレススープジャー、ガラスマホービンなど

● 売上高（百万円）





リビング製品の売上高は、17,065百万円（前連結会計年度は16,222百万円）となりました。

国内では、“せん”と“パッキン”がひとつになった「シームレスせん」を搭載したステンレスマグやステンレスキャリータンブラーが販売を牽引し、ステンレスポットを含め前年実績を上回りました。

海外では、ガラスポットの販売は好調でしたが、ステンレスボトルが低調に推移しました。



ステンレスマグ
(SM-GA型)



ステンレスキャリータンブラー
(SX-JA型)



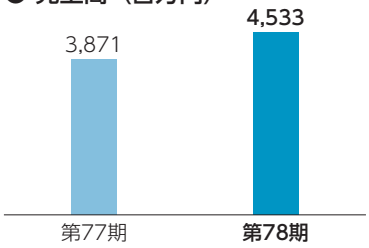
ステンレススープジャー
(SW-KA型)

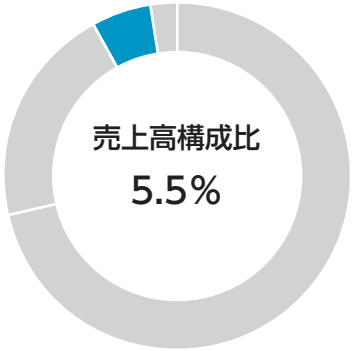
生活家電製品

主要な事業内容

空気清浄機、加湿器、食器乾燥器、ふとん乾燥機など

● 売上高（百万円）





生活家電製品の売上高は、4,533百万円（前連結会計年度は3,871百万円）となりました。
国内では、加湿器が好調に推移し前年実績を上回りました。


加湿器（EE-DC型）


ふとん乾燥機（RF-FA型）

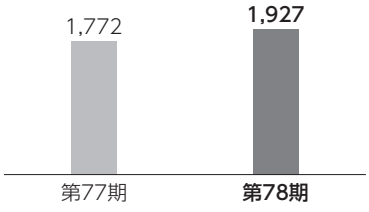

空気清浄機（PU-SA型）

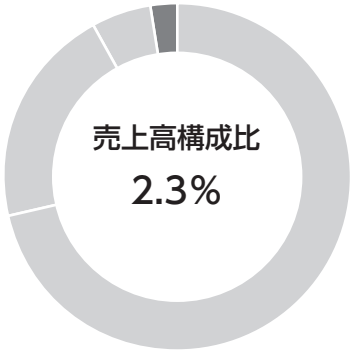
その他製品

● 売上高（百万円）

主要な事業内容

産業機器など





その他製品の売上高は、1,927百万円（前連結会計年度は1,772百万円）となりました。

(2) 対処すべき課題

世界経済は、需要と供給の両面でコロナ危機から回復傾向にありましたが、高インフレの常態化や金融引き締め、エネルギー価格の高騰、家計所得の成長鈍化などにより、景気回復ベースが鈍る見込みです。また日本における円安の長期化や、中国のコロナ政策の転換や住宅市場の下振れリスクなどもあり、今後も不透明な経営環境が続くと推測されます。

このような経営環境のなか、経営方針である「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～」を2030年までの期間とし、引き続き「領域の水平的拡大」、「領域の垂直的拡大」、「経営基盤の強化」の三次元的拡大に取り組みます。また「事業を通じた社会課題解決」及び「経営基盤の強化」の領域で、ESGにおける4つの重要課題を特定しました。「BRAND INNOVATION（ブランド革新）」とともに、社会課題の解決に向けたESGの取り組みを推進することにより、社会的価値、経済的価値、従業員価値の向上をはかります。

前中期経営計画「ADAPT」の4年間は、環境の変化・多様化に適応し、経営方針の実現に向けた基礎固めの期間となりました。2023年11月期から2025年11月期の3ヵ年は、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」するための期間と位置づけ、新たな中期3ヵ年計画「SHIFT」を策定いたしました。

「SHIFT」では、ドメイン・シフト「新規領域の拡大と既存領域の深化」、グローバル・シフト「グローバル市場での成長加速」、デジタル・シフト「デジタル化の推進」、サステナビリティ・シフト「持続可能企業への体質転換」の4つの重点課題に取り組みます。

ドメイン・シフト「新規領域の拡大と既存領域の深化」では、電子レンジ事業を拡大させ、国内調理家電のトップブランドを確立します。また新規事業やCSV事業を育成し、ソリューションブランドへの進化をはかります。グローバル・シフト「グローバル市場での成長加速」では、海外事業の持続的な成長を目指し、コスト競争力を強化するとともに、グローバル生産体制の最適化を行います。デジタル・シフト「デジタル化の推進」では、業務変革DX・スマート化を促進し、デジタル技術とデータ利活用を通して効率・利便性の向上をはかります。サステナビリティ・シフト「持続可能企業への体質転換」では、環境問題への対応やステークホルダーとの関係性の深化、新たなリスクへの対応などを通し、持続可能企業への体質転換をはかります。

上記の重点課題に取り組み、各施策を確実に実行することで、2025年11月期の業績目標である、連結売上高90,000百万円、連結営業利益7,200百万円の達成を目指します。

株主の皆様におかれましては、今後ともますますあたたかいご支援・ご鞭撻を賜りますようお願い申しあげます。

(3) 財産及び損益の状況

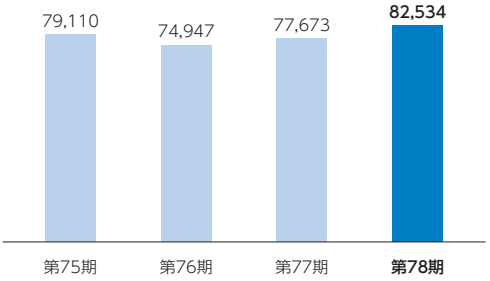
区　　分	第 75 期 2019年度	第 76 期 2020年度	第 77 期 2021年度	第 78 期 2022年度 (当連結会計年度)
売上高(百万円)	79,110	74,947	77,673	**82,534**
営業利益(百万円)	5,444	5,440	6,399	**4,664**
経常利益(百万円)	5,878	5,725	6,791	**5,815**
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	4,082	3,943	4,509	**3,658**
1株当たり当期純利益(円)	60.39	58.34	66.69	**54.09**
1株当たり純資産(円)	1,040.63	1,069.58	1,127.06	**1,189.27**
総資産(百万円)	91,507	97,019	101,913	**111,184**
純資産(百万円)	71,018	72,917	76,837	**81,278**

(注) 1. 売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益、総資産、純資産の金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

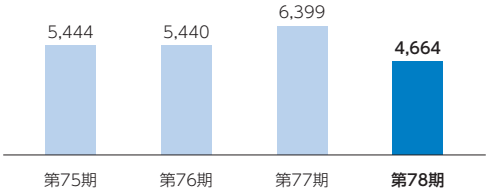
2. 1株当たり当期純利益は期中平均発行済株式総数を基に、1株当たり純資産は期末発行済株式総数を基に算出しております。なお、発行済株式総数につきましては、自己株式数を控除した株式数によっております。

3. 当連結会計年度より、「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)等を適用しており、当連結会計年度の財産及び損益の状況については、当該会計基準等を適用した後の数値を記載しております。

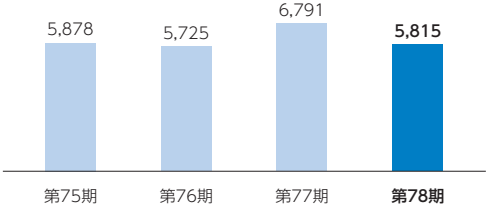
● 売上高（百万円）



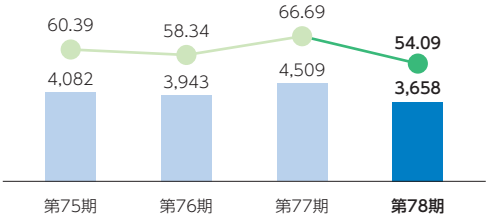
● 営業利益（百万円）



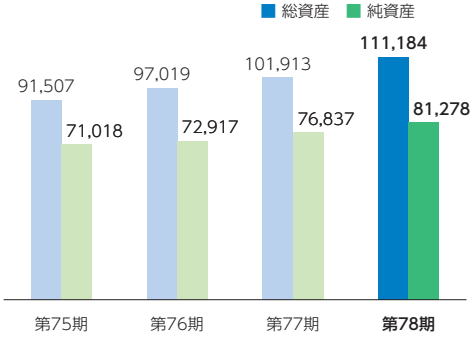
● 経常利益（百万円）



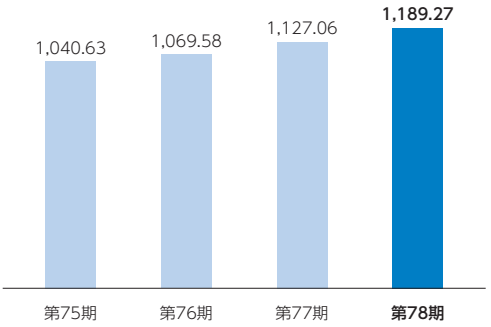
● 親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）
● EPS〔1株当たり当期純利益〕（円）



● 総資産・純資産（百万円）



● BPS〔1株当たり純資産〕（円）



(4) 重要な子会社の状況（2022年11月20日現在）

会社名	資本金	出資比率	主要な事業内容
象印フレスコ株式会社	百万円 10	% 100.0	当社製品の販売
象印特販株式会社	10	100.0	当社製品の販売
ZOJIRUSHI AMERICA CORPORATION	千米ドル 3,000	100.0	当社製品の販売
台象股份有限公司	千NTドル 200,000	100.0	当社製品の販売
上海象印家用電器有限公司	千人民元 14,208	100.0 (75.0)	当社製品の販売
ZOJIRUSHI SE ASIA CORPORATION LTD.	千タイバーツ 100,000	100.0	当社製品の販売
象印ファクトリー・ジャパン株式会社	百万円 80	100.0	当社製品の製造
新象製造廠有限公司	千香港ドル 15,000	51.0	当社製品の製造
象印ユーサービス株式会社	百万円 30	100.0	当社製品の配送 当社製品の修理及びリサイクル

(注) 1. 出資比率欄の（ ）内は、当社の子会社が所有する出資比率を表示しております。
2. 連結子会社は上記に記載の９社であり、持分法適用会社は１社であります。

(5) 主要な営業所及び工場（2022年11月20日現在）

①当社

本　社 ： 大阪市北区天満１丁目20番５号
支　社 ： 東京支社(東京都港区)
支　店 ： 札幌支店(札幌市)、仙台支店(仙台市)、新潟支店(新潟市)、関東支店(春日部市)、名古屋支店(名古屋市)、大阪支店(大阪市)、広島支店(広島市)、四国支店(高松市)、福岡支店(福岡市)
営業所 ： 静岡営業所(静岡市)、北陸営業所(金沢市)、長野営業所(松本市)、岡山営業所(岡山市)、鹿児島営業所(鹿児島市)、沖縄営業所(那覇市)
工　場 ： 大阪工場(大東市)

②子会社

国　内　：象印フレスコ株式会社(大阪府)、象印特販株式会社(東京都)、象印ファクトリー・ジャパン株式会社(大阪府)、象印ユーサービス株式会社(大阪府)

海　外　：ZOJIRUSHI AMERICA CORPORATION(米国)、台象股份有限公司(台湾)、上海象印家用電器有限公司(中国)、ZOJIRUSHI SE ASIA CORPORATION LTD.(タイ)、新象製造廠有限公司(中国)

(6) 設備投資の状況

当連結会計年度において、生産設備の増強・合理化及び情報処理システムの強化を中心に総額24億57百万円の設備投資を実施いたしました。主なものとして、当社において金型に9億5百万円の設備投資を実施いたしました。

(7) 資金調達の状況

該当事項はありません。

(8) 従業員の状況（2022年11月20日現在）

従業員数	前連結会計年度末比増減
1,308名（1,353名）	4名増（98名増）

(注)　1.　上記従業員数は、当社グループからグループ外への出向者を除いた就業人員であります。
2.　従業員数欄の（　）内は、臨時従業員（契約社員、パートタイマー及び嘱託契約の従業員を含みます）の年間平均雇用人員を外数で記載しております。

(9) 主要な借入先（2022年11月20日現在）

借入先	借入額（百万円）
株式会社三菱UFJ銀行	1,500

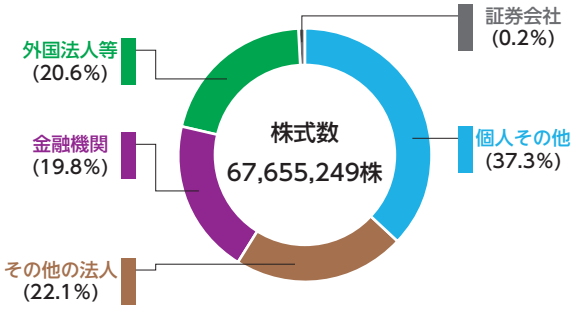
2 会社の株式に関する事項（2022年11月20日現在）

(1) 発行可能株式総数 240,000,000株

(2) 発行済株式総数 67,655,249株
（自己株式4,944,751株を除く）

(3) 株主数 6,856名

●所有者別株式分布状況



(4) 大株主の状況

株主名	持株数	持株比率
CLEARSTREAM BANKING S.A	10,166千株	15.02%
市川典男	6,402	9.46
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,297	9.30
和幸株式会社	4,196	6.20
象印共栄持株会	2,280	3.37
市川昌宏	2,071	3.06
市川泰宏	2,071	3.06
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,759	2.60
公益財団法人市川国際奨学財団	1,650	2.43
三菱UFJ信託銀行株式会社	1,552	2.29

(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当社は、2018年２月19日開催の第73期定時株主総会決議に基づき、譲渡制限付株式報酬制度を導入いたしました。また、当社は、2020年２月19日開催の第75期定時株主総会決議に基づき、監査等委員会設置会社へ移行し、譲渡制限付株式報酬制度についても移行前と同様とすることが決議されました。これを受け、当社は、2022年３月４日開催の取締役会において譲渡制限付株式報酬として自己株式の処分を決議し、同年４月１日付で取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）７名に対し自己株式24,100株の処分を行いました。

3 会社の新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

4 会社役員に関する事項

（1）取締役の氏名等（2022年11月20日現在）

会社における地位等	氏　　名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役社長執行役員	市　川　典　男	新象製造廠有限公司 董事長
取締役執行役員	松　本　龍　範	国内営業本部長兼営業部長
取締役執行役員	宮　越　芳　彦	国際営業本部長兼国際部長 ZOJIRUSHI AMERICA CORPORATION Chairman of the Board 台象股份有限公司 董事長
取締役執行役員	真　田　　修	管理本部長
取締役執行役員	造　田　英　治	経営企画部長兼新事業開発担当
取締役執行役員	宇　和　政　男	生産開発本部長
取締役	治　京　宏　明	象印ファクトリー・ジャパン株式会社 代表取締役社長
取締役	髙　岸　直　樹	税理士（税理士髙岸俊二・直樹事務所） 二松學舎大学国際政治経済学部 教授
取締役	伊　住　弘　美	株式会社ミリエーム 取締役会長
取締役	鳥　井　信　吾	サントリーホールディングス株式会社 代表取締役副会長 ダイキン工業株式会社 社外取締役 大阪商工会議所 会頭 公益財団法人サントリー芸術財団 代表理事 公益財団法人サントリー文化財団 理事長 在大阪デンマーク王国名誉領事館 名誉領事 在大阪スペイン王国名誉領事館 名誉領事
取締役（常勤監査等委員）	平　井　義　嗣	
取締役（監査等委員）	塩　野　香　苗	税理士（塩野香苗税理士事務所 所長）
取締役（監査等委員）	宇都宮　一　志	弁護士（清和法律事務所パートナー弁護士）

（注）　1.　取締役のうち髙岸直樹、伊住弘美、鳥井信吾、塩野香苗及び宇都宮一志の各氏は、社外取締役であります。

2. 当社は、日常的な情報収集力の強化及び重要な会議への出席によって監査の実効性を高めることを目的として、常勤の監査等委員を選定しております。
3. 取締役髙岸直樹、伊住弘美、鳥井信吾、塩野香苗及び宇都宮一志の各氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
4. 取締役（監査等委員）塩野香苗氏は、税理士であり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 取締役伊住弘美氏は、2022年6月30日付をもってNPO法人「和の学校」理事長を退任いたしました。
6. 取締役鳥井信吾氏は、2022年2月1日付をもってビームサントリー社取締役、2022年6月27日付をもってロート製薬株式会社社外取締役を退任いたしました。また、2022年3月29日付をもって大阪商工会議所会頭に就任いたしました。

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役は、会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任の限度額を法令で定める額とする責任限定契約を締結しております。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は会社法第430条の３第１項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者が業務遂行に起因して損害賠償請求がなされたことによって被る法律上の損害賠償金及び争訟費用を補填することとしております。

ただし、当該保険契約には、被保険者の違法な私的利益供与、犯罪行為、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因して生じた損害は補填されないなど、一定の免責事由があります。当該保険契約の被保険者は当社の取締役及び執行役員であり、全ての被保険者について、その保険料を全額当社が負担しております。

(4) 取締役の報酬等

①報酬の決定方針

当社の取締役の報酬につきましては、株主総会の決議により、取締役（監査等委員を除く）及び取締役（監査等委員）ごとの報酬限度額を決定しております。

取締役（社外取締役及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及び譲渡制限付株式報酬で構成しております。また、社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬は、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及び譲渡制限付株式報酬は導入しておりません。

基本報酬につきましては、毎月一定の額を支払う固定金銭報酬とし、その責任と役割により役職ごとに報酬等の額を定めた内規に基づき報酬額を決定しております。業績連動報酬のうち金銭報酬につきましては、連結の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位置づけております。譲渡制限付株式報酬につきましては、事業年度ごとに数年後の企業価値の向

上を目指して付与するインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的としております。

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おります。

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、報酬等の決定方法及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おります。

②業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬のうち金銭報酬の原資につきましては、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連結の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おります。

譲渡制限付株式報酬の原資につきましても、企業価値の向上をはかる上で業績の向上を一つの目標と位置づけ、各事業年度における連結の親会社株主に帰属する当期純利益を指標として、ESG課題を含めた中期経営目標の達成度、株価の状況や報酬等の支給割合等も考慮した上で決定しております。

なお、当事業年度における連結の親会社株主に帰属する当期純利益の実績は、3,658百万円となりました。

③報酬等についての株主総会の決議に関する事項

取締役（監査等委員を除く）の報酬限度額は、2020年２月19日開催の第75期定時株主総会において、年額450百万円以内（うち社外取締役分は年額80百万円以内）と決議いただいております。また、上記報酬枠とは別枠で、譲渡制限付株式報酬として年額80百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員を除く）の員数は10名（うち、社外取締役は３名）であります。

取締役（監査等委員）の報酬限度額は、2020年２月19日開催の第75期定時株主総会において、年額80百万円と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員）の員数は３名であります。

④非金銭報酬等の内容

当社では、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）が株式保有を通じて株主との一層の価値共有を進めるとともに、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として譲渡制限付株式報酬を交付しております。

当該株式報酬の内容及び交付状況は、「２．(5)当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況」（52ページ）に記載のとおりであります。

⑤取締役の報酬等の額

区　　分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			支給人員(名)
		基本報酬(金銭報酬)	業績連動報酬		
			金銭報酬	譲渡制限付株式報酬(非金銭報酬)	
取締役(監査等委員を除く)	289	176	78	34	10
(うち社外取締役)	(20)	(20)	—	—	(3)
取締役(監査等委員)	30	30	—	—	3
(うち社外取締役)	(12)	(12)	—	—	(2)

(5) 社外役員に関する事項

①重要な兼職先と当社との関係

・取締役髙岸直樹氏は税理士であり、税理士髙岸俊二・直樹事務所に所属しておりますが、当社との間に特別な関係はありません。また、同氏は二松學舍大学国際政治経済学部教授でありますが、当社との間に特別な関係はありません。

・取締役伊住弘美氏は株式会社ミリエームの取締役会長でありますが、同社と当社との間に特別な関係はありません。また、同氏は2022年6月30日付をもってNPO法人「和の学校」理事長を退任しております。なお、同法人と当社との間に特別な関係はありませんでした。

・取締役鳥井信吾氏はサントリーホールディングス株式会社 代表取締役副会長、ダイキン工業株式会社 社外取締役、大阪商工会議所 会頭、公益財団法人サントリー芸術財団 代表理事、公益財団法人サントリー文化財団 理事長、在大阪デンマーク王国名誉領事館 名誉領事及び在大阪スペイン王国名誉領事館 名誉領事でありますが、各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。また、同氏は2022年2月1日付をもってビームサントリー社 取締役、2022年6月27日付をもってロート製薬株式会社 社外取締役を退任しております。なお、各社と当社との間に特別な関係はありませんでした。

・取締役(監査等委員)塩野香苗氏は税理士であり、塩野香苗税理士事務所に所属しておりますが、当社との間に特別な関係はありません。

・取締役(監査等委員)宇都宮一志氏は弁護士であり、清和法律事務所に所属しておりますが、当社との間に特別な関係はありません。

②当事業年度における主な活動状況

区　分	氏　　名	出席状況、発言の状況ならびに期待される役割に関して行った職務の概要
取　締　役	髙　岸　直　樹	当事業年度開催の取締役会14回の全てに出席し、主に税理士としての専門知識や会社法に精通した大学教授及び講師としての豊富な経験を活かした発言を行っており、当社の企業価値向上やコーポレート・ガバナンスの強化に向けた役割を適切に果たしております。 また、指名・報酬委員会の委員長を務め、取締役の指名・報酬等について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たしております。
取　締　役	伊　住　弘　美	当事業年度開催の取締役会14回の全てに出席し、主に経営者としての幅広い経験や女性の視点を活かした発言を行っており、当社の企業価値向上やコーポレート・ガバナンスの強化に向けた役割を適切に果たしております。
取　締　役	鳥　井　信　吾	当事業年度開催の取締役会14回の全てに出席し、主に企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見、国際的な視野に基づく発言を行っており、当社の企業価値向上やグローバル化の進展、コーポレート・ガバナンスの強化に向けた役割を適切に果たしております。 また、指名・報酬委員会の委員を務め、取締役の指名・報酬等について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たしております。
取　締　役 (監査等委員)	塩　野　香　苗	当事業年度開催の取締役会14回の全てに出席し、また、当事業年度開催の監査等委員会12回の全てに出席し、主に税理士としての専門知識や金融機関での業務経験、女性の視点を活かした発言を行っており、当社のコーポレート・ガバナンスの強化や監査・監督体制を充実させるという役割を適切に果たしております。
取　締　役 (監査等委員)	宇都宮　一　志	当事業年度開催の取締役会14回の全てに出席し、また、当事業年度開催の監査等委員会12回の全てに出席し、主に弁護士としての専門知識や企業の法務部門での業務経験を活かした発言を行っており、当社のコーポレート・ガバナンスの強化や監査・監督体制を充実させるという役割を適切に果たしております。

5 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

(2) 当事業年度に係る報酬等の額

	支　払　額
当事業年度に係る報酬等の額	42百万円
当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	42百万円

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記金額は合計額で記載しております。

2. 当社の一部の連結子会社につきましては、当社の会計監査人以外の監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けております。

3. 当社監査等委員会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、会計監査人の監査の実施状況、監査計画及び報酬見積の相当性などを確認し、検討した結果、会計監査人の報酬額につき会社法第399条第１項の同意を行っております。

(3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社では、会計監査人が会社法第340条第１項各号に該当すると認められる場合には、監査等委員全員の同意に基づき監査等委員会が、会計監査人を解任いたします。この場合、監査等委員会が選定した監査等委員は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨と解任理由を報告いたします。また、監査等委員会は、会計監査人の職務遂行状況等を総合的に判断し、監査の適正性及び信頼性が確保できないと認めたときは、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

連結計算書類

連結貸借対照表

（単位：百万円）

科目	第78期 2022年11月20日現在	(ご参考)第77期 2021年11月20日現在
（資産の部）		
流動資産	**84,955**	**77,450**
現金及び預金	34,119	37,274
受取手形及び売掛金	－	13,159
受取手形	209	－
電子記録債権	1,567	1,368
売掛金	13,841	－
商品及び製品	25,271	19,796
仕掛品	409	265
原材料及び貯蔵品	6,056	2,627
その他	3,517	2,968
貸倒引当金	△37	△9
固定資産	**26,229**	**24,463**
有形固定資産	**14,409**	**13,418**
建物及び構築物	2,467	2,524
機械装置及び運搬具	472	368
工具、器具及び備品	1,728	1,490
土地	7,444	7,431
リース資産	2,173	1,564
建設仮勘定	122	39
無形固定資産	**629**	**616**
ソフトウエア	461	498
その他	167	117
投資その他の資産	**11,189**	**10,428**
投資有価証券	6,942	6,239
繰延税金資産	602	491
退職給付に係る資産	3,345	3,406
その他	302	300
貸倒引当金	△2	△8
資産合計	**111,184**	**101,913**

科目	第78期 2022年11月20日現在	(ご参考)第77期 2021年11月20日現在
（負債の部）		
流動負債	**22,630**	**19,598**
支払手形及び買掛金	10,057	7,945
1年内返済予定の長期借入金	－	1,500
リース債務	517	366
未払費用	5,336	6,813
未払法人税等	965	1,158
契約負債	207	－
返金負債	2,046	－
賞与引当金	1,175	1,139
製品保証引当金	191	171
製品自主回収関連引当金	88	－
その他	2,043	502
固定負債	**7,276**	**5,478**
長期借入金	1,500	－
リース債務	1,689	1,184
繰延税金負債	912	1,008
退職給付に係る負債	2,844	2,933
その他	329	351
負債合計	**29,906**	**25,076**
（純資産の部）		
株主資本	**74,592**	**73,395**
資本金	4,022	4,022
資本剰余金	4,272	4,243
利益剰余金	67,253	66,090
自己株式	△956	△961
その他の包括利益累計額	**5,868**	**2,829**
その他有価証券評価差額金	1,691	1,690
為替換算調整勘定	4,611	1,168
退職給付に係る調整累計額	△435	△30
非支配株主持分	**818**	**612**
純資産合計	**81,278**	**76,837**
負債純資産合計	**111,184**	**101,913**

（注） 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	第78期 2021年11月21日から 2022年11月20日まで	(ご参考)第77期 2020年11月21日から 2021年11月20日まで
売上高	**82,534**	**77,673**
売上原価	**57,548**	**51,023**
売上総利益	**24,985**	**26,649**
販売費及び一般管理費	**20,320**	**20,250**
営業利益	**4,664**	**6,399**
営業外収益	**1,252**	**1,016**
受取利息	84	56
受取配当金	133	134
仕入割引	43	35
持分法による投資利益	59	－
受取ロイヤリティー	33	18
受取賃貸料	113	108
為替差益	680	496
増値税還付金	－	56
その他	104	109
営業外費用	**100**	**623**
支払利息	67	27
売上割引	－	387
持分法による投資損失	－	170
固定資産賃貸費用	23	22
その他	9	15
経常利益	**5,815**	**6,791**
特別利益	**3**	**59**
固定資産売却益	0	2
投資有価証券売却益	2	56
特別損失	**107**	**23**
固定資産売却損	1	0
固定資産除却損	12	21
投資有価証券売却損	－	1
製品自主回収関連損失	4	－
製品自主回収関連引当金繰入額	88	－
税金等調整前当期純利益	**5,711**	**6,827**
法人税、住民税及び事業税	2,004	2,013
法人税等調整額	59	278
法人税等合計	**2,063**	**2,291**
当期純利益	**3,647**	**4,536**
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△11	26
親会社株主に帰属する当期純利益	**3,658**	**4,509**

(注)　記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

計算書類

貸借対照表

（単位：百万円）

科目	第78期 2022年11月20日現在	(ご参考)第77期 2021年11月20日現在
（資産の部）		
流動資産	**58,037**	**56,462**
現金及び預金	18,364	23,613
受取手形	201	512
電子記録債権	1,515	1,323
売掛金	20,128	16,867
商品及び製品	13,441	11,235
原材料及び貯蔵品	2,019	1,001
未収入金	2,222	1,832
その他	147	76
貸倒引当金	△3	△0
固定資産	**24,929**	**23,918**
有形固定資産	**10,988**	**10,735**
建物	2,079	2,126
工具、器具及び備品	1,628	1,403
土地	7,110	7,110
建設仮勘定	120	39
その他	48	55
無形固定資産	**570**	**566**
ソフトウエア	407	453
その他	163	113
投資その他の資産	**13,370**	**12,615**
投資有価証券	4,543	4,433
関係会社株式	4,626	4,626
前払年金費用	3,978	3,331
その他	224	233
貸倒引当金	△2	△8
資産合計	**82,966**	**80,380**

科目	第78期 2022年11月20日現在	(ご参考)第77期 2021年11月20日現在
（負債の部）		
流動負債	**13,451**	**14,299**
支払手形	0	0
買掛金	6,754	5,788
1年内返済予定の長期借入金	−	1,500
未払金	168	90
未払費用	2,893	4,622
未払法人税等	657	1,045
未払消費税等	21	41
契約負債	11	−
返金負債	1,797	−
賞与引当金	743	782
製品保証引当金	191	171
製品自主回収関連引当金	88	−
その他	122	257
固定負債	**4,849**	**3,162**
長期借入金	1,500	−
繰延税金負債	543	341
退職給付引当金	2,568	2,578
長期預り保証金	166	171
その他	71	71
負債合計	**18,300**	**17,462**
（純資産の部）		
株主資本	**62,991**	**61,242**
資本金	**4,022**	**4,022**
資本剰余金	**4,321**	**4,291**
資本準備金	4,069	4,069
その他資本剰余金	251	221
利益剰余金	**55,603**	**53,889**
利益準備金	544	544
その他利益剰余金	55,059	53,345
配当準備積立金	220	220
固定資産圧縮積立金	376	384
別途積立金	22,500	22,500
繰越利益剰余金	31,963	30,241
自己株式	**△956**	**△961**
評価・換算差額等	**1,675**	**1,674**
その他有価証券評価差額金	**1,675**	**1,674**
純資産合計	**64,666**	**62,917**
負債純資産合計	**82,966**	**80,380**

（注）　記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

損益計算書

(単位：百万円)

科目	第78期 2021年11月21日から 2022年11月20日まで	(ご参考)第77期 2020年11月21日から 2021年11月20日まで
売上高	**71,106**	**66,784**
売上原価	**54,609**	**48,627**
売上総利益	**16,497**	**18,156**
販売費及び一般管理費	**12,587**	**13,621**
営業利益	**3,910**	**4,535**
営業外収益	**2,119**	**1,561**
受取利息	1	0
受取配当金	825	591
受取ロイヤリティー	326	253
為替差益	673	450
雑収入	95	73
その他	196	193
営業外費用	**117**	**506**
支払利息	7	6
売上割引	－	385
固定資産賃貸費用	106	110
雑損失	3	4
経常利益	**5,912**	**5,590**
特別利益	**2**	**56**
投資有価証券売却益	2	56
特別損失	**98**	**15**
固定資産除却損	5	13
投資有価証券売却損	－	1
製品自主回収関連損失	4	－
製品自主回収関連引当金繰入額	88	－
税引前当期純利益	**5,816**	**5,631**
法人税、住民税及び事業税	1,377	1,469
法人税等調整額	228	129
法人税等合計	**1,606**	**1,599**
当期純利益	**4,210**	**4,031**

(注)　記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書謄本

独立監査人の監査報告書

2023年１月６日

象印マホービン株式会社
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
大阪事務所

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　小　幡　琢　哉

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　千　葉　一　史

監査意見
　当監査法人は、会社法第444条第４項の規定に基づき、象印マホービン株式会社の2021年11月21日から2022年11月20日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。
　当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、象印マホービン株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
　当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容
　その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。
　当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。
　連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。
　当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。
　その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任
　経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。
　連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
　監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任
　監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。
　監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。
・　不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・　連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
・　経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・　経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・　連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
・　連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
　監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
　監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係
　会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

会計監査人の監査報告書謄本

独立監査人の監査報告書

2023年１月６日

象印マホービン株式会社
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
大阪事務所

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　小　幡　琢　哉

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　千　葉　一　史

監査意見
　当監査法人は、会社法第436条第２項第１号の規定に基づき、象印マホービン株式会社の2021年11月21日から2022年11月20日までの第78期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。
　当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
　当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容
　その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。
　当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。
　計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。
　当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。
　その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任
　経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。
　計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
　監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任
　監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。
　監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。
・　不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・　計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
・　経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・　経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・　計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
　監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
　監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係
　会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。
以　上

監査等委員会の監査報告書謄本

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2021年11月21日から2022年11月20日までの第78期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1．監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

(1) 監査等委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部監査部門その他内部統制所管部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

(2) 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討しました。

(3) 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。

④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針は相当であると認めます。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第３号ロの各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2023年１月10日

象印マホービン株式会社 監査等委員会

常勤監査等委員 平 井 義 嗣 ㊞

社外監査等委員 塩 野 香 苗 ㊞

社外監査等委員 宇都宮 一 志 ㊞

以 上

トピックス

炎舞炊き3DローテーションIH構造搭載の新モデル発売



「炎舞炊き」シリーズに縦・横・斜めの激しい対対流を実現した「3DローテーションIH構造」を搭載したモデルを2022年6月に新発売いたしました。

今回の新モデルの発売に伴い、俳優の阿部寛さんが「炎舞炊き」のイメージキャラクターに就任しました。また、2022年7月にはシリーズ累計50万台を突破しました。



オーブンレンジ「EVERINO」発売



2022年9月に、当社が長年にわたり調理家電で培った技術やノウハウを注ぎ込み、「本当に使ってもらえるレンジ」を目指して開発したオーブンレンジ「EVERINO（エブリノ）」を発売いたしました。電子レンジ市場へは2005年以来17年ぶりの再参入です。



温めムラを抑え、レンジとグリルを組み合わせた新機能を開発。操作性や使用性の向上にもとことんこだわりました。イメージキャラクターには女優の木村佳乃さんを起用しました。

ステンレスマグおよびスープジャーの個装箱をリニューアル



環境負荷の低減を目的に、「ステンレスマグ」および「ステンレススープジャー」の個装箱を従来の四角形状から八角形状に変更しました。これにより、1箱あたり10%の使用量削減を実現いたしました。2022年9月発売の新製品より順次採用しました。

株主優待制度のご案内

■ 株主優待内容

当社商品の優待価格および優待特別割引による販売

※優待特別割引については、右の表をご確認ください。

■ 株主優待対象基準

11月20日現在の当社株主名簿に記載または記録された単元株（100株）以上の株式を保有されている株主様

■ 株主優待のご利用方法

年1回、毎年2月に対象株主様へ優待販売のご案内および申込はがきを送付いたします。優待販売のご案内をご覧いただき、ご希望の商品をお申込ください。

■ 優待特別割引

ご所有株式数	優待特別割引額
100 株以上 500 株未満	ご購入金額合計より 1,000 円割引
500 株以上 1,000 株未満	ご購入金額合計より 2,000 円割引
1,000 株以上	ご購入金額合計より 4,000円割引

※優待販売のご案内および申込はがきは配当関連書類とは別にご送付させていただいております。

■ ホームページのご紹介

ホームページをリニューアルしました

当社ホームページの「株主・投資家情報ページ」では、決算情報や配当情報、IRスケジュールなどの詳しいIR情報をご覧いただけます。ぜひ一度アクセスしていただき、ご覧ください。

https://www.zojirushi.co.jp/ir/　象印　株主　検索

株式に関する「マイナンバー制度」のご案内

市区町村から通知されたマイナンバーは、株式の税務関係のお手続きで必要となります。このため、株主様から、お取引の証券会社等へマイナンバーをお届出いただく必要がございます。

■ マイナンバーのお届出に関するお問い合わせ先

● 証券口座にて株式を管理されている株主様

お取引の証券会社等までお問い合わせください。

● 証券会社とのお取引がない株主様

三菱UFJ信託銀行株式会社
大阪証券代行部までお問い合わせください。
TEL 0120-094-777（通話料無料）

〈メ　モ　欄〉

〈メ　モ　欄〉

〈メ　モ　欄〉

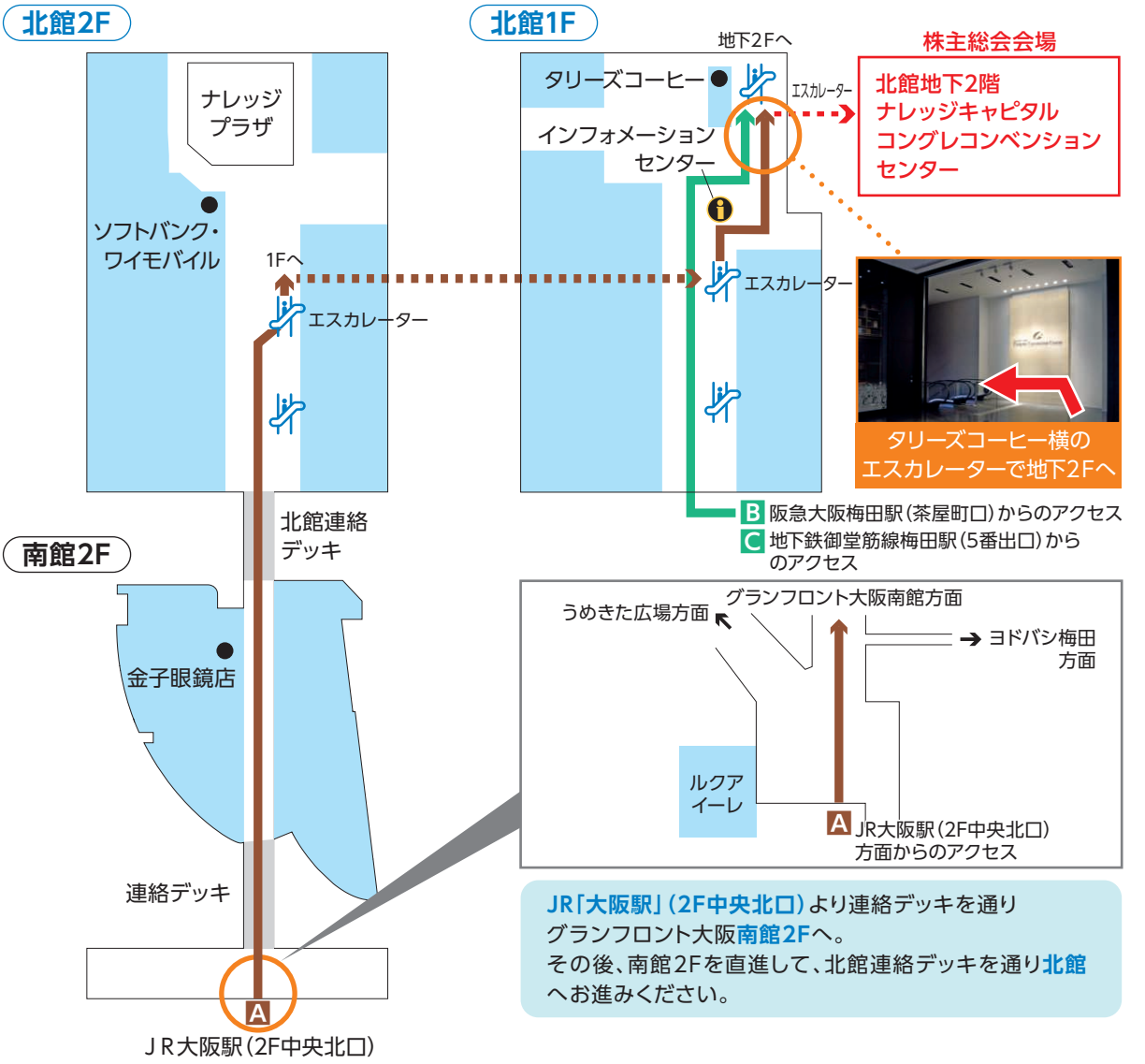
〈メ　モ　欄〉

〈メ　モ　欄〉

〈メ　モ　欄〉

〈メ　モ　欄〉

館内ご案内図



- 株主総会会場は、グランフロント大阪北館にございます。
- 駐車場・駐輪場のご用意はございませんので、公共交通機関をご利用くださるようお願い申しあげます。

株主総会会場ご案内図



会場のご案内

大阪市北区大深町3番1号

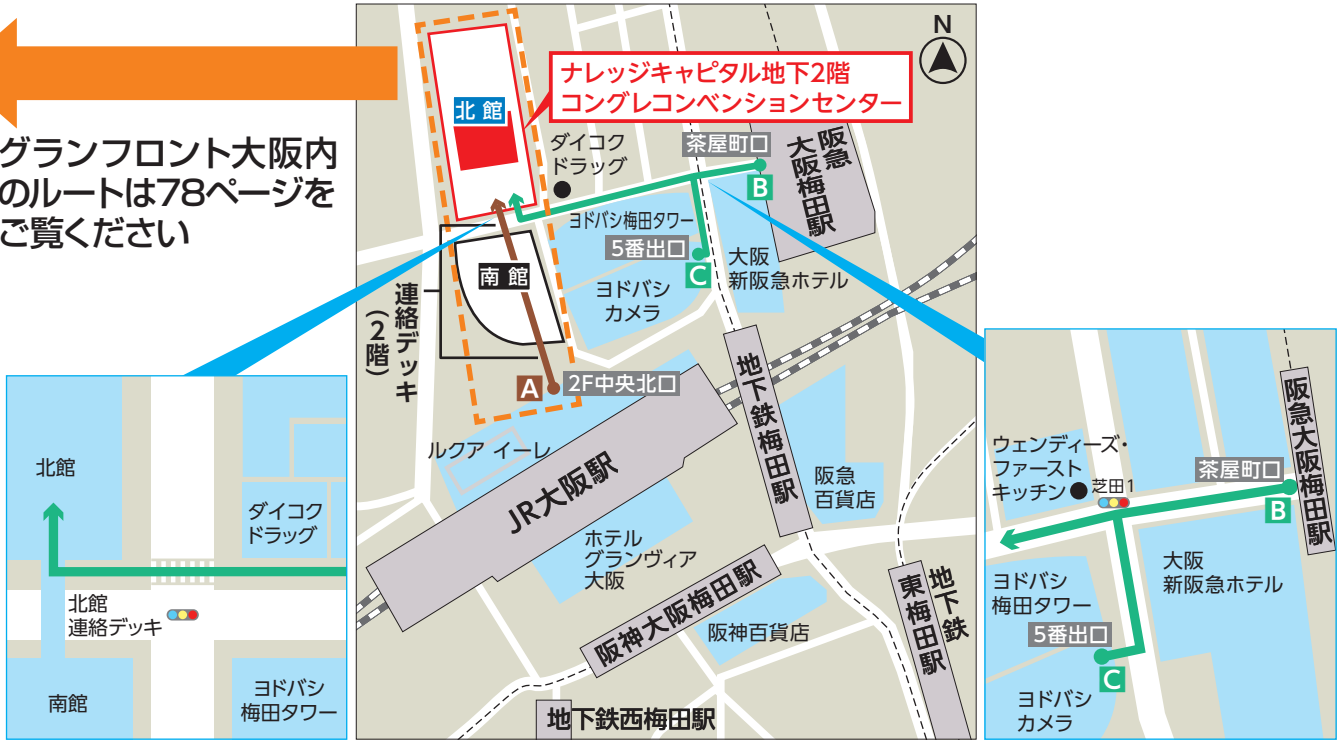
グランフロント大阪

ナレッジキャピタル

コングレコンベンションセンター（北館 地下2階）

グランフロント大阪（GRAND FRONT OSAKA）

グランフロント大阪内のルートは78ページをご覧ください



A JR「大阪駅」2F中央北口 徒歩約5分

B 阪急「大阪梅田駅」茶屋町口 徒歩約8分

C 地下鉄御堂筋線「梅田駅」5番出口 徒歩約8分

※北改札より左前方へお進みいただき、エスカレーター（エレベーター）を経由して1階の出口へお進みください。

阪神「大阪梅田駅」、地下鉄谷町線「東梅田駅」、地下鉄四つ橋線「西梅田駅」ともに地下道経由でJR大阪駅中央口（改札）方面へ。
その後、案内に従って２Ｆ中央北口方面へお進みください。

象印マホービン株式会社

UD FONT 見やすく読みまちがえにくい ユニバーサルデザインフォントを採用しています。

VEGETABLE OIL INK