

象印マホービン株式会社  
〒530-8511 大阪市北区天満1-20-5  
TEL：06-6356-2311  
URL：https://www.zojirushi.co.jp



きょうを、だいに。

象印マホービン株式会社  
統合報告書2024

企業理念

# 「暮らしをつくる」

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

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

コーポレートスローガン

## きょうを、だいじに。

経営方針

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

Section

1

価値創造ストーリー

- 02 価値創造の変遷
- 04 事業概況
- 06 価値創造プロセス

Section

2

戦略

- 08 社長メッセージ
- 12 中期経営計画「SHIFT」
- 18 重要課題
- 20 財務・サステナビリティ担当役員メッセージ
- 22 技術開発担当役員メッセージ
- 24 特集：生産開発本部×商品企画部 座談会

Section

3

価値創造の基盤

- 28 ESG戦略
- 30 人材への取り組み
- 34 サプライチェーンへの取り組み
- 36 環境への取り組み
- 42 社外取締役メッセージ
- 44 役員一覧
- 46 コーポレート・ガバナンス
- 54 リスクマネジメント

Section

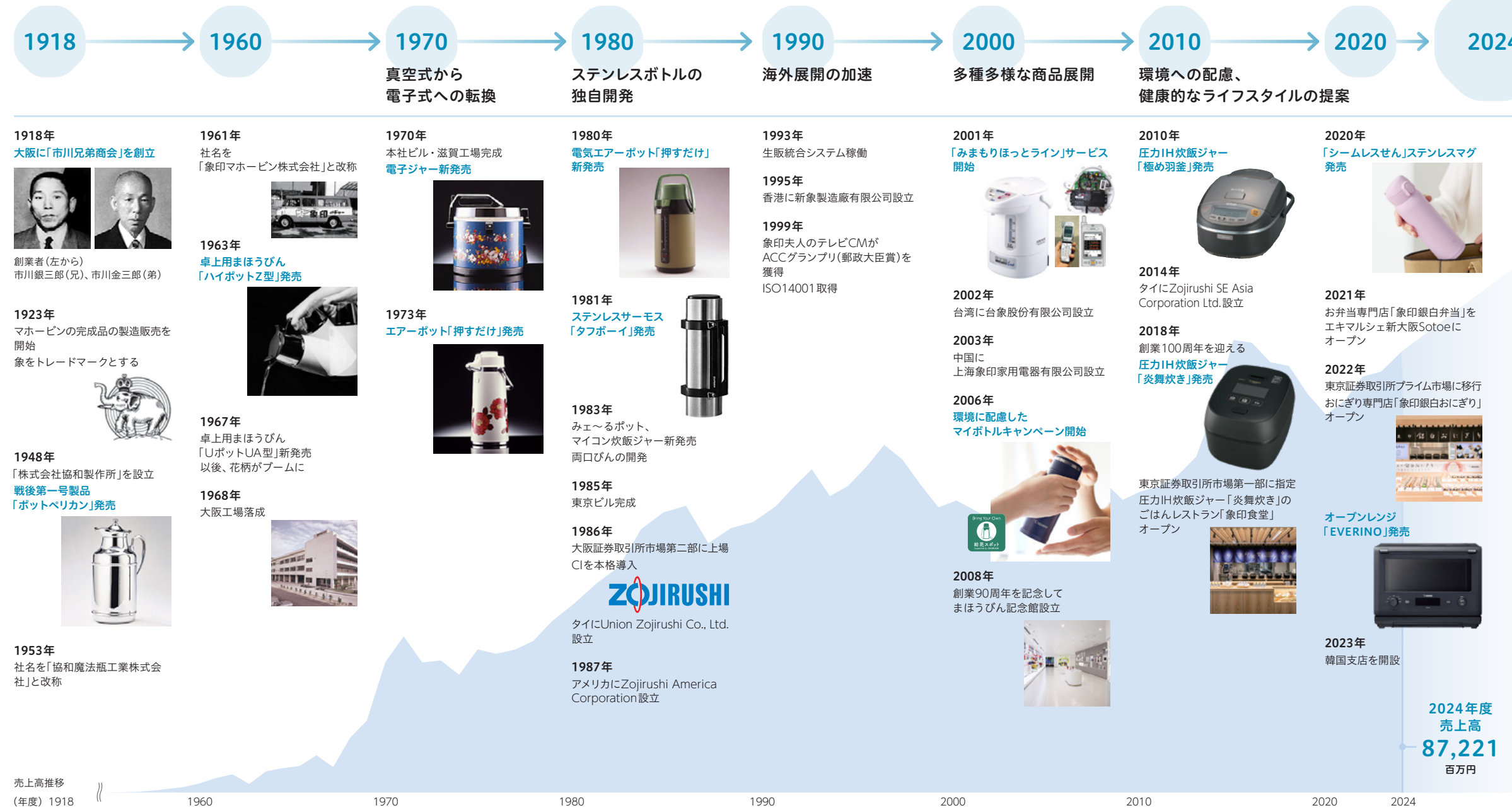
4

財務・企業情報

- 56 パフォーマンスハイライト
- 58 10年間の連結財務・非財務サマリー
- 60 連結財務諸表
- 66 会社情報

## 価値創造の変遷

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



## 社会・暮らしの変化

| 暮らしのインフラ向上                                                                                                 | 電化と欧米化・豊かさの追求(高度成長期)                                                                                                                                    | 企業の海外進出・バブル経済                                                                                                                           | 大量消費からの脱却・多様性の時代                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 1910年代に電灯やガスが普及</li><li>● 家庭では土鍋や羽釜で調理<br/>家族でちゃぶ台を囲む暮らし</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 団地住まい、ダイニングキッチンのある暮らし</li><li>● お湯を注いで食すインスタントラーメン、インスタントコーヒーが大ヒット</li><li>● 1964年東海道新幹線開業・東京オリンピック開催</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 核家族化の始まり</li><li>● アパレル産業、外食産業の拡大</li><li>● 1973年第一次オイルショック</li><li>● 1979年第二次オイルショック</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● グルメブーム、DCブランドブーム</li><li>● 「重厚長大」から「軽薄短小」へ</li><li>● 人と違うものを求める「ニューファミリー」登場</li><li>● 環境問題、エコやリサイクルの高まり</li><li>● レジャー、アウトドアブーム</li><li>● 花粉症、シックハウス症候群が社会問題に</li><li>● 高齢社会を迎える</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● インターネットの普及</li><li>● 地球温暖化問題の深刻化</li><li>● 食の安全に対する関心の高まり</li><li>● スマートフォンの普及</li><li>● 超高齢社会へ</li><li>● 新興国経済の成長</li><li>● 2013年、和食がユネスコ無形文化遺産登録</li><li>● 新型コロナウイルス感染症の拡大</li><li>● テレワーク、リモート会議の普及</li><li>● 新しい生活様式の広まり</li></ul> |

## 事業概況

(2024年11月期)

## 製品区分別

## 調理家電製品



## 主な製品

炊飯調理  
炊飯ジャー  
湯沸調理  
電気ポット  
電気ケトル  
電気調理  
ホットプレート  
コーヒーメーカー  
レンジ調理  
オーブンレンジ

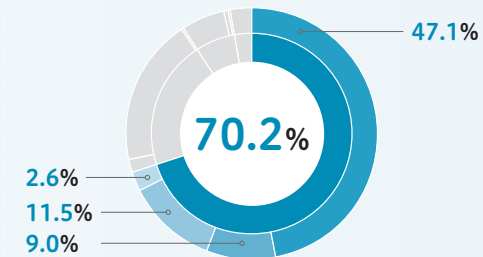
## 売上高

61,198百万円

前期比4.4%増

● 炊飯調理 41,039百万円  
● 湯沸調理 7,851百万円  
● 電気調理 10,069百万円  
● レンジ調理 2,237百万円

## 売上高構成比



## 決算概要

## 国内

炊飯ジャーは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、前期を上回りました。電気ポットは低調でしたが、電気ケトルは好調に推移しました。オーブンレンジは前期を下回ったものの、電気調理器具では、オーブントースターやミキサーなどの販売が好調で、前期を上回りました。

## 海外

中国や台湾など主要地域で電気ポットやグリルなべが苦戦しましたが、北米でホームベーカリーが好調に推移したほか、中国や東南アジアで炊飯ジャーが売上の増加に寄与し、全体では前期を上回りました。

## リビング製品

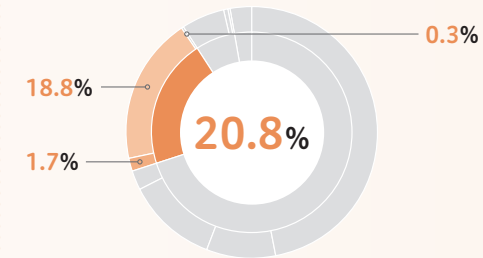


ガラスマホービン  
ガラスポット  
ステンレスマホービン  
ステンレスボトル  
ステンレストンブラー  
ステンレスフードジャー  
保温弁当箱  
ステンレスポット

18,124百万円

前期比2.4%増

● ガラスマホービン 1,448百万円  
● ステンレスマホービン 16,411百万円  
● その他リビング製品 265百万円



## 国内

ステンレスマグやステンレススープジャーが好調に推移し、前期を上回りました。

## 海外

台湾でキャリータンブラーなどの販売が好調で前期を上回りましたが、中国や東南アジアでステンレス製品の販売が振るわず、全体では前期を下回りました。

## 生活家電製品

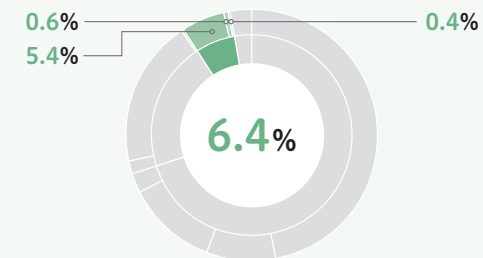


空調・冷暖房  
加湿器  
空気清浄機  
キッチン家事  
食器乾燥器  
その他生活家電製品  
ふとん乾燥機

5,600百万円

前期比11.8%増

● 空調・冷暖房 4,725百万円  
● キッチン家事 499百万円  
● その他生活家電製品 375百万円



## 国内

加湿器や空気清浄機、食器乾燥器などが好調で、前期を上回りました。

## 海外

加湿器が韓国で前期を下回りました。

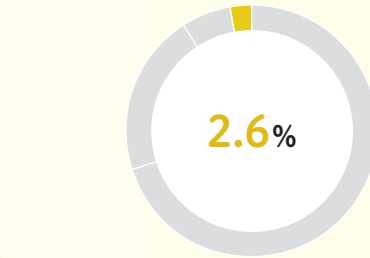
## その他製品



みまもりほっとライン  
飲食事業(象印食堂、象印銀白弁当)  
産業機器

2,297百万円

前期比6.5%増



## 地域別

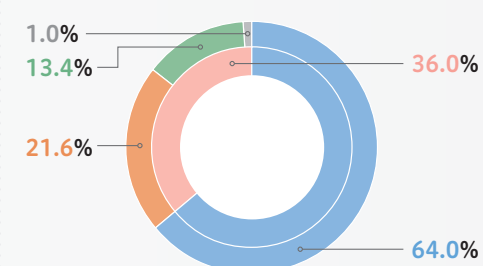


調理家電製品  
リビング製品  
その他製品

55,805百万円

前期比6.6%増

● 国内 31,416百万円  
● 海外 18,825百万円  
● アジア 11,701百万円  
● 北中南米 888百万円  
● その他



国内売上は、炊飯ジャーの高単価商品が好調に推移したことや、新製品の電気ケトルやステンレスボトルも好調だったこともあり、国内トータルの売上は前期比3,458百万円(+6.6%)の増加となりました。

一方、海外売上は、中国経済の悪化により上海象印、SEアジアが苦戦を強いられましたが、米国象印や台湾象印が堅調に推移したことや、円安の影響もあり、海外売上は前期比269百万円(+0.9%)の増加となり、前期の過去最高を更新し31,416百万円(海外比率36.0%)となりました。

## 価値創造プロセス

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

企業理念

## 暮らしをつくる

## INPUT

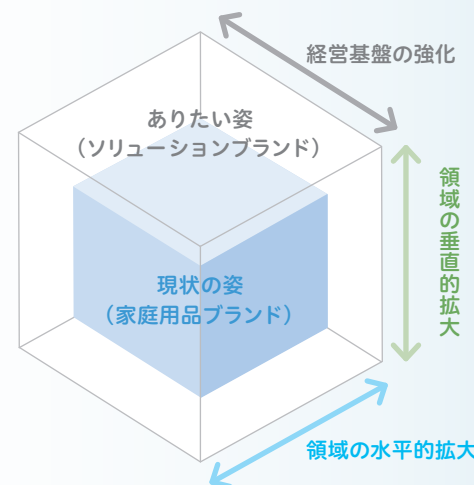
|              |                |
|--------------|----------------|
| 人的資本         |                |
| 従業員数：        | 1,322名(連結)     |
| 知的資本         |                |
| 研究開発費：       | 977百万円         |
| 保有知財件数：      | 2,046件         |
| 製造資本         |                |
| 設備投資：        | 2,568百万円       |
| 有形固定資産：      | 14,130百万円      |
| 社会関係資本       |                |
| 国内営業拠点：      | 18拠点           |
| 海外拠点：        | 営業5拠点<br>生産2拠点 |
| 自然資本         |                |
| 年間電気使用量(国内)： | 10,098MWh      |
| 年間水使用量(国内)：  | 23千トン          |
| 財務資本         |                |
| 売上高(連結)：     | 87,221百万円      |
| 自己資本比率：      | 75.3%          |

## 「社会的価値」「経済的価値」「従業員価値」の向上

## BRAND INNOVATION(ブランド革新)の実現

## 水平的拡大

## 垂直的拡大



## ESG(環境・社会・企業統治)取り組み

## 事業を通じた社会課題解決

- 持続可能な地球環境への貢献
  - 13 気候変動 (Climate Action)
  - 14 海洋資源 (Life Below Water)
  - 15 陸域生態系 (Life on Land)
- 社会課題に対応する商品・サービスの提供
  - 7 持続可能な消費 (Responsible Consumption and Production)
  - 12 持続可能な消費 (Responsible Consumption and Production)
  - 13 気候変動 (Climate Action)
- 価値創造にチャレンジする人材／職場づくり
  - 5 性別平等 (Gender Equality)
  - 8 持続可能な消費 (Responsible Consumption and Production)
- ステークホルダーに信頼されるガバナンス体制の確立

## OUTPUT

## 2030年(目標)

## 経済的価値

売上高(連結)

1,000億円超

営業利益(連結)

100億円超

営業利益率(連結)

10%

ROE(連結)

8%

## 社会的価値

CO<sub>2</sub>排出量(連結)50%削減  
(2019年度比)

女性管理職比率(単体)

15%

※ 年度：前年10月～当年9月

## 2030経営方針 BRAND INNOVATION(ブランド革新)

中期経営計画

ADAPT Phase II

2021-2022

SHIFT

2023-2025

BRAND INNOVATION

総仕上げ期間

2026-2030

➡ 詳しくは P.12

## 変化する事業環境

持続可能社会への転換加速

人口構造の変化とライフスタイルの多様化

世界における不確実性の高まり

デジタル化の進展

より快適で  
便利で  
もっとゆたかな  
暮らしを実現

2030年のありたい姿に向けた

体質転換が進んでいます。

「調理家電のトップブランド」にこだわり、

さらなるブランド価値向上に

挑戦していきます。

代表取締役 社長執行役員

市川 典男

## 国内事業の挽回がグループ業績を牽引し、増収増益に導いた1年

象印マホービングループは2023年11月期より中期経営計画「SHIFT」に取り組んでおり、2024年11月期はその2年目となりました。「SHIFT」は、暮らしの課題、社会の課題を解決しながら持続的に成長するソリューションブランドへの移行、シフトを意味しており、事業領域、市場エリア、デジタル、サステナビリティの4つの観点から重点課題を掲げ、さまざまな施策に取り組んでいます。

2024年11月期の経営環境を振り返りますと、日本国内では堅調なインバウンド需要や個人消費の改善など、景気の持ち直しが見られました。海外市場については依然として地政学リスクをはらみ、中国においては不動産不況、個人消費の低迷による景気減速が顕著となりました。一方、米国や欧州では個人消費が底堅く推移するなど緩やかな回復傾向が見られました。

そのような環境の中、当社グループの調理家電分野では、最高級炊飯ジャー「炎舞炊き」が大変好調に推移し、台湾に初上陸したオープンレンジ「EVERINO」も計画を上回る成果を挙げることができました。これらの結果、グループ連結売上高は前期比

4.5%の増収、営業利益については、価格競争力の強化に加え原材料高や円安によるコスト高に対する販売価格への転嫁を進めた結果、前期比19.1%の増益となりました。

このような業績となった大きな要因として、以前から注力してきたグローバル・シフトにより、グループの国内事業、海外事業のバランスがとれてきたことが挙げられます。現在の海外事業は売上高比率で約3分の1、収益性に関しては相対的に高い割合を確保しています。コロナ禍の反動減などにより国内消費が低迷していたこの2、3年は、海外事業による収益が業績を支えていました。ところが2024年は中国経済の低迷が想定を超え、売

上、利益が減少に転じましたが、その落ち込みを国内市場の持ち直しによって補う結果となりました。当社グループが前中期経営計画から継続的に取り組んできた、商品領域、販売チャネル、重点市場をバランスよく拡大し、変化に強い事業ポートフォリオをつくるという基本戦略が奏功したものと評価しています。コロナ禍明けとほぼ同時期にスタートした「SHIFT」においても、毎年経営環境が著しく変化していますから、ある市場、ある商品が厳しい環境になった際に、ほかがかバーするという、変化を見据えた複数のオプションを持つことが、今後の舵取りにおいても重要な鍵を握ると考えています。

## 目指す「骨太で筋力のある企業体質づくり」が実現しつつある「SHIFT」の2年目

「SHIFT」の重点課題を振り返りますと、まず、ドメイン・シフトでは、新規領域の拡大と既存領域の深化に取り組んできました。「調理家電の国内トップブランド確立」では、「炎舞炊き」シリーズの最上位機種を発売し、商品の付加価値をしっかりと伝える販促活動に注力した結果、お客様から高い評価をいただくことができました。また、国内市場でコスト増が継続する中、他社に先がけて主力商品の値上げに踏み切ることができました。これは国内のインフレ傾向が継続していたことありますが、何より、象印商品の価値をお客様が納得した上で購入いただけるような営業活動に尽力したからです。次に、「電子レンジ事業の育成・拡大」ではレンジ調理のあり方を変える独創的なオープンレンジ「EVERINO」で市場参入を果たし、2024年はコンパクトな18Lタイプ、新機能を加えた26Lタイプを市場に投入しました。また、初の海外展開となる台湾市場への進出も順調に進捗しています。今後も品ぞろえや展開国を広げ、当社グループのもう一つの柱となる息の長い商品シリーズに育てていこうと考えています。「新規事業／商品の創出・育成」に関しては、ごはんの本当のおいしさを一人でも多くの方にお届けしたいと2018年に大阪にオープンした「象印食堂」は、東京にも出店し、これまでに54万人ものお客様にご来店いただくことができました。さらにJR新大阪駅に開店した「象印銀白弁当」も大変好評をいただき、国内外のお客様に「象印＝おいしいごはん」という定評が広がりつつあります。

グローバル・シフトでは、「海外事業の持続的な成長」を目指し、調理家電、生活家電、リビングのセグメントで海外向けの新規商品を積極的に投入しました。韓国に新たに支店を設立し、マーケティングと商品開発の強化を図っています。北米市場では、オフィスワーカー向けのステンレスマグをメインストリームの主力商品に育成するプロジェクトを推進中です。また、市場停滞が見られた中国では、新市場、新しいビジネスモデルの開拓を目的に業務用市場、職域販売などを始めました。引き続き、海外事業についても豊富なオプションを持ちながら持続的成長を目指していきます。

そして、これらの取り組みの成果として、市場環境が変化する中でも業績を下支えしてくれるようになっていきます。目指してき

た「骨太で筋力のある企業体質づくり」が実現しつつあることが「SHIFT」の最も大きな成果だと思います。

## SNS時代の到来で改めて気づく蓄積してきたブランド力

「炎舞炊き」や「EVERINO」は、他の追随を許さない商品のつくり込み、すなわち当社グループのもののづくりの強みが存分に発揮された商品です。長年、調理家電を専門にやってきた当社グループには、お客様が納得し、存分に使っていただける商品に必要な技術を蓄積しています。そして、私たちが蓄えているのは技術だけではありません。お好みのごはんの炊き加減を実現する知見、レンジの機能を生かした簡単な手順のレシピづくりなど、ソフト面においても他のメーカーには真似できないレベルを追求してきました。これらはコーポレートスローガン「きょうを、だいじに。」に込められた「お客様の毎日の暮らしを、楽しく心地よいものにしたい」という社員たちの思いからくるものであり、今では当社グループの底力となっています。

また、この2、3年、新商品がヒットするという従来のパターンだけでなく、違ったパターンでのヒット商品がいくつも生まれています。例えば、当社の加湿器は電気ポットの内側を応用したスチーム式で、19年前に初代品を発売しました。初年度は数万台規模で静かに滑り出したと記憶していますが、年々、落ちることなく徐々に台数を伸ばし続け、SNS等の口コミで高い評価を得てロングセラー商品となりました。さらに、3年前、韓国でもある消費者の方が子育て掲示板に「象印の加湿器は安全、赤ちゃんのいる家庭におすすめ」と投稿したことがきっかけで、加湿器の安全性に対する関心が広がり、SNSで当社の加湿器に注目が集まったのです。当社の加湿器は電気ポットと同じ原理ですから、雑菌が増え過ぎる心配はありませんし、チャイルドロックや湯もれ防止などの安全機能も当たり前についています。話題となって以来、韓国、日本ともに販売数を大きく伸ばし、スチーム式加湿器市場における当社のシェアは7割近くに達しました。

また、電気ケトルでもよく似たことが起こりました。最近になって、電気ケトルによる事故が、特にお子様のいるご家庭で増えたことから安全基準が見直され、転倒防止、湯もれ防止、ふた開閉ロックのない商品は、2026年6月以降販売できなくなります。

当社はもともとマホービンをつくってきた会社ですから、“お湯が漏れたらやけどをする”、“倒れてふたが開いたらやけどをする”という、安心・安全に対する強い意識が根付いています。電気ケトルも2008年からつくっている商品ですが、工業会基準を上回る象印基準の安全機能が付いています。しかも、卓上に置いて使うものですからデザインにも満足いただかないといけませんから、デザイン性を高めても、安全性は犠牲にしないという考え方が貫かれています。当社が5割以上の市場シェアを持つホットプレートも、同様の考え方でつくっています。2024年に発売した電気ケトル、ホットプレートの新モデルはともに洗練されたデザインと安全性を両立し、好評をいただいています。

当社グループの社員たちは商品をひたすらきちんとつくり続けていますので、社会の価値観の流れが変化した時に改めて認められ、SNSで一気に拡散されるという現象が起こるのです。ブランド価値向上を目指し、さまざまな種まきをしてきたことが今、一つずつ実を結び始めていると実感します。

## トップブランドとしての使命は、楽しい未来社会を描くために挑戦すること

企業にとって、「トップ」であることの価値は非常に大きいと私は考えています。重要な経営資産であるヒト・モノ・カネ・情報は、まずトップ企業に集まってきます。トップブランドは信頼の証であり、消費者の購買意欲にもつながります。そして、近年では多種多様な業界の企業からコラボレーションしたいとお声がけをいただくことや、当社から協力をお願いした場合でも「象印なら」とご承諾いただけるケースが非常に増えています。今回、大阪・関西万博で「おにぎりマシン」や「マイボトル洗浄機」で新たな挑戦ができたのも、他企業とのパートナーシップがあったからこそで、トップブランドとしての目に見えない価値に支えられてのことだと認識しています。

大阪・関西万博がいよいよ開催となりましたが、2021年の東京オリンピックに続いて大阪での万博という流れは、まるで1964年東京オリンピック、1970年大阪万博と続いた、約60年前の状況を彷彿とさせます。当時の日本はまさに高度経済成長期の真っただ中で、小学6年生で万博に出掛けた私は、未来都市を描いたさまざまな展示が衝撃的に楽しく、計16回も足を運びました。

あの万博を機に成長した大阪の企業は非常に多く、当社も町工場からマホービン、電子ジャーのトップブランドへと飛躍を遂げました。当時は、皆が日本の経済競争力を築くことに邁進していましたが、今の日本にも同じようなチャンスが到来しているのではないかと感じます。2025年万博のテーマは「いのち輝く未来社会のデザイン」ですので、今度は私たちが万博に訪れた子どもたちに、輝くような楽しい未来社会を見せてあげなければならないと強い使命感を覚えました。この2025年を未来に向けた転換点として、さらに象印ブランドを高めるチャレンジをしたいと考えています。

「SHIFT」は、投資家の皆様からいただいた意見も踏まえ、資本政策、キャッシュアロケーションなどに関する考え方を整理し、中長期の視点で当社がこうあるべきという姿を描いて計画に盛り込んでいます。投資計画に関しては、既存事業の拡張投資に加え、将来の成長につながる新規商品・新規事業開発、デジタル化・システム開発への投資を積極的に実行しています。また、資本コストに見合ったROEの創出のため、収益率の向上および資本効率の改善によるROEの向上を図っています。連結配当性向50%以上を目安にした安定的な配当とともに、機動的な自己株式取得も行っていく方針で、2024年11月期も約33億円の自己株式取得を実行しました。

2025年11月期は「SHIFT」の最終年度となりますが、この3カ年においても、1年1年著しい環境変化があった中で業績を伸ばすことができます。まずは、「SHIFT」の経営目標の達成を着実に進めること、そしてその次の3カ年計画についても、さまざまな変化を想定し、いかなる環境においても成長を果たしていくため、引き続き、複数のオプションを備えたバランスのよい経営を進めていこうと考えています。

「SHIFT」で得た成果を成長の足場とし「BRAND INNOVATION」に掲げた目標に向けて、次なる挑戦に進んでいきます。ステークホルダーの皆様には、当社グループの次の一步にご期待いただき、引き続きご支援をいただきたいと思います。

2025年4月

代表取締役 社長執行役員

## 市川 典男

## 中期経営計画「SHIFT」

象印マホービングループは、創業101年となった2019年11月期より、次の100年に向けた経営方針として「BRAND INNOVATION」(ブランド革新)を掲げ、家庭用品ブランドとしての象印ブランドを深化させるとともに、「食」や「暮らし」のソリューションブランドへ進化していくことを目指しています。

## 2023-2025 中期経営計画「SHIFT」

2030経営方針「BRAND INNOVATION」の実現に向け、「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年からの3カ年の中期経営計画「SHIFT」は、暮らしの課題、社会の課題を解決し

ながら持続的に成長するソリューションブランドへ着実に移行(シフト)するための期間と位置付けています。さらに、2026年以降は、ブランド革新の総仕上げ期間とし、グループ全体で2030年の目指す姿へと邁進していきます。

## 4つの重点課題と施策

ドメイン・シフト、グローバル・シフト、デジタル・シフト、サステナビリティ・シフトの4つを重点課題とし、担当部門および関連部門の連携により、各施策を確実に実行していきます。

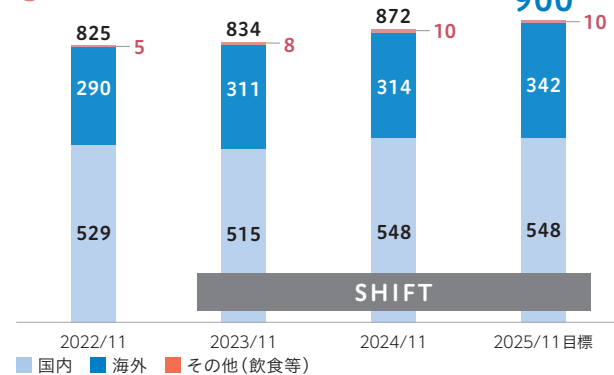
| 重点課題                         | 施策                                    |                                              |
|------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------|
| ドメイン・シフト<br>新規領域の拡大と既存領域の深化  | ● 電子レンジ事業の育成・拡大<br>● 調理家電の国内トップブランド確立 | ● 新規事業／商品の創出・育成<br>● CSV <sup>®</sup> 事業の拡大  |
| グローバル・シフト<br>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<br>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<br>持続可能企業への体質転換 | ● 地球環境問題への対応<br>● 持続的な顧客基盤づくり         | ● 新たなリスクへの対応<br>● 人的資本の最大化<br>● 資本政策・株主還元の実施 |

※「経済的価値」と「社会的価値」を同時に実現する考え方。

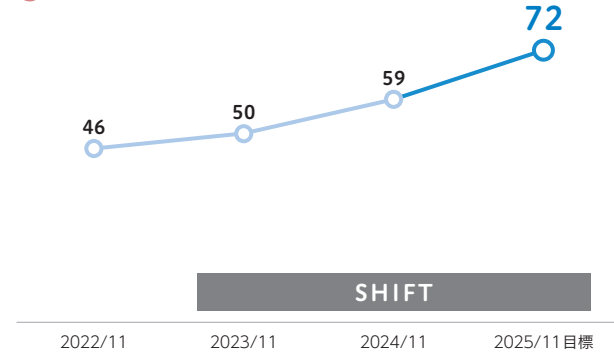
## 2025年業績目標

|                     | 連結売上高 | 連結営業利益 | ROE |
|---------------------|-------|--------|-----|
| 2025年11月期<br>中期業績目標 | 900億円 | 72億円   | 7%  |
| 2025年11月期<br>業績予想   | 895億円 | 57.5億円 |     |

## ① 売上高(億円)



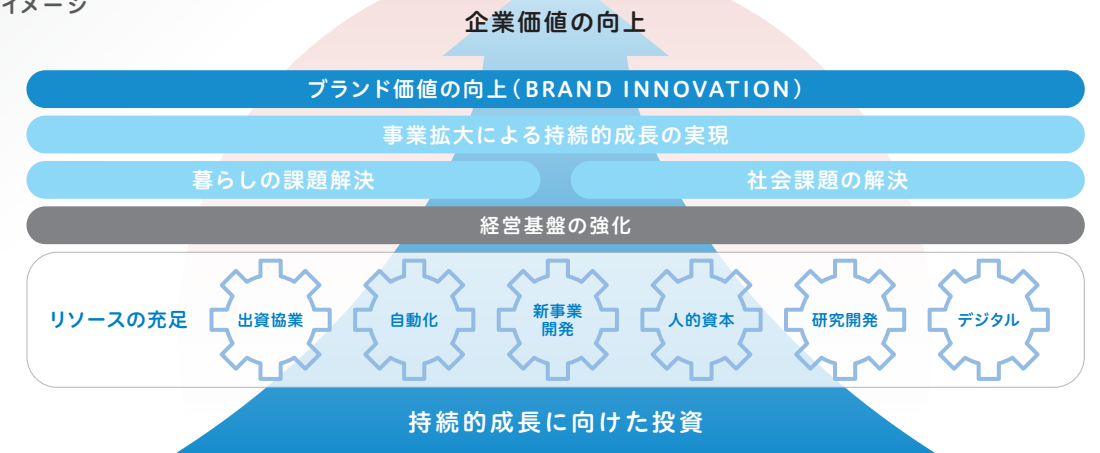
## ② 営業利益(億円)



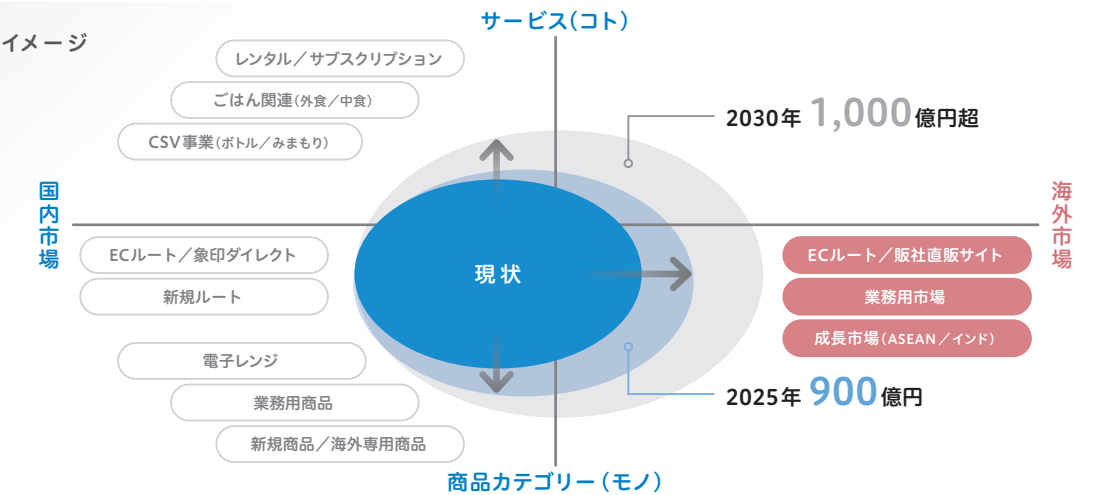
## 事業領域の拡大

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ーの育成・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)、海外事業の成長(グローバル・シフト)を推進し、持続的成長を実現していきます。

## 経営方針の実現イメージ



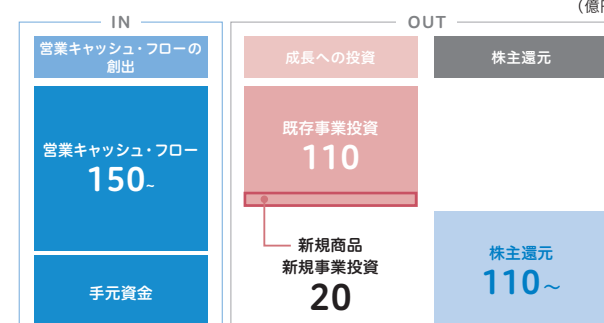
## 事業領域の拡大イメージ



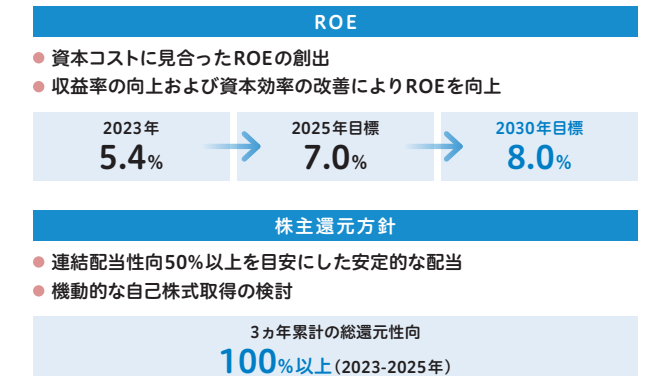
## 資本政策・株主還元

## ① 持続的成長に向けた投資計画

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)を行い、中長期的な企業価値向上を図る。



## ② 各種KPI

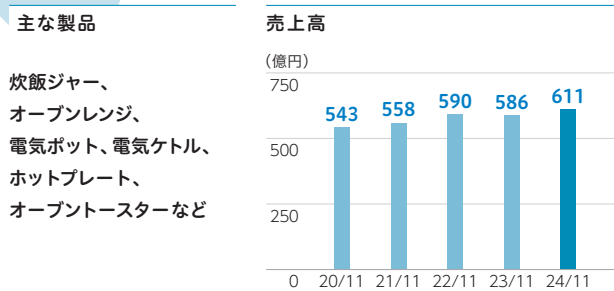


## 事業戦略

2023年からの3カ年は、中期経営計画「SHIFT」のもと、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のシフトを目指します。

### 「SHIFT」2年目の成績

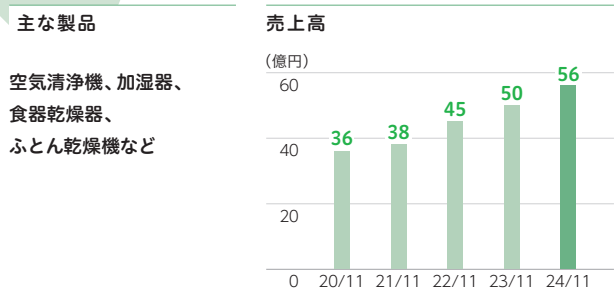
#### 調理家電製品



国内では、炊飯ジャーは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、前期を上回りました。電気ポットは低調でしたが、電気ケトルは好調に推移しました。オープンレンジは前期を下回ったものの、電気調理器具では、オーブントースターやミキサーなどの販売が好調で、前期を上回りました。

海外では、中国や台湾など主要地域で電気ポットやグリルなべが苦戦しましたが、北米でホームベーカリーが好調に推移したほか、中国や東南アジアで炊飯ジャーが売上の増加に寄与し、全体では前期を上回りました。

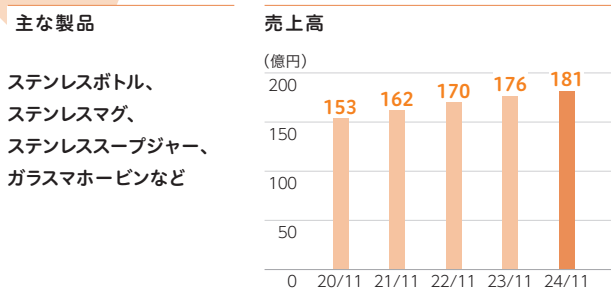
#### 生活家電製品



国内では、加湿器や空気清浄機、食器乾燥器などが好調で、前期を上回りました。

海外では、加湿器が韓国で前期を下回りました。

#### リビング製品



国内では、ステンレスマグやステンレススープジャーが好調に推移し、前期を上回りました。

海外では、台湾でステンレスマグやキャリータンブラーなどの販売が好調で前期を上回りましたが、中国や東南アジアでステンレス製品の販売が振るわず、全体では前期を下回りました。

#### その他製品



飲食事業の収益向上に注力した結果、前期を上回りました。

### 中期経営計画「SHIFT」重点課題① ドメイン・シフト

#### ① 電子レンジ事業の育成・拡大

重点課題であるドメイン・シフト「新規領域の拡大と既存領域の深化」の主力施策として、電子レンジのラインアップ拡大、海外市場投入、コア技術の研究開発を進め、事業の育成・拡大を図ります。容量展開によるラインアップを充実させることでターゲットを

拡大するとともに、当社グループ独自機能の開発を進めます。また、国内だけでなく、台湾を重点地域としたグローバル展開を目指します。



#### ② 調理家電の国内トップブランド確立

調理家電市場では、競争激化、資材・物流費の高騰やサプライチェーンの混乱などにより、収益確保が困難になっています。このような環境下、国内においては、新規参入した電子レンジの商品ラインアップ拡充、社会や生活の変化に合わせた既存商品の活性

化、ニーズに対応する新規商品の開発、EC体制強化などの戦略を展開し、売上やシェアの拡大に取り組むことで調理家電の国内トップブランドを目指します。

| 商品／販売戦略  | <ul style="list-style-type: none"><li>商品戦略</li><li>販売戦略</li></ul> 電子レンジのラインアップ拡充<br>既存商品の活性化など<br>EC強化の体制構築<br>新規法人拡大など              | 事業(商品) | 2025年目標 |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|
| 営業体制の再構築 | <ul style="list-style-type: none"><li>後方支援強化による効果的・効率的な営業活動</li><li>電気量販営業の人材強化</li><li>地域店舗営業体制の再編</li><li>デジタルマーケティングの推進</li></ul> | 炊飯調理   | 260億円   |
| 物流体制の再構築 | <ul style="list-style-type: none"><li>物流増加に適應した倉庫体制の確立</li><li>物流業務の効率化</li></ul>                                                    | レンジ調理  | 63億円    |
|          |                                                                                                                                      | 電気調理   | 75億円    |
|          |                                                                                                                                      | 湯沸調理   | 43億円    |
|          |                                                                                                                                      | 生活家電   | 36億円    |
|          |                                                                                                                                      | リビング   | 61億円    |
|          |                                                                                                                                      | その他    | 10億円    |

### ③ 新規事業／商品の創出・育成

2023年11月期より事業部と技術開発室を統合・再編し、開発体制を強化しました。炊飯調理、電気調理、生活家電、電子レンジ、給湯、リビングの各グループが独立し、競争することで中長期的な新商品開発や事業の拡大を目指します。

新規事業としては、「象印食堂」「象印銀白弁当」「象印銀白おにぎり」など、参入済みの外食／中食事業を育成します。また、レンタルやサブスクリプション、商品のIoT化を含めた継続課金モデルへの展開を図ります。

#### ごはんを軸とした事業展開例

##### 「おいしいごはんをもっと手軽に、そして日本のごはん文化を守っていく」



### ④ CSV事業の拡大

象印ならではの視点と商品企画力を生かし、「経済的価値」と「社会的価値」を同時に実現するCSVの考え方による新サービスと商品の事業化に取り組んでいます。

安否確認サービスのみまもりほっとラインは、新製品の投入によって付加価値を高め、収益の拡大を図ります。また、ボトル領域においては、お客様がマイボトルを使用する際のさまざまな不満点の解消と、楽しいマイボトルライフを送るためのプラスαの取り組みを推進します。

#### ボトル領域の拡大例



### 中期経営計画「SHIFT」重点課題② グローバル・シフト

#### 海外事業の持続的な成長

円安の進行により海外での利益率が上昇しており、海外事業のさらなる拡大が収益力の向上につながると見ています。一方で、中国経済の減速や米国の対外政策など不安材料も現れており、中期経営計画「SHIFT」では特定の地域に依存することなく、バランスの取れた売上伸長による持続的な成長を目指します。

#### 販売基本方針

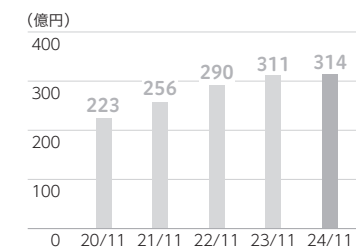
- バランスの取れた売上の伸長
- 多様化するEC市場の攻略
  - ・ECプラットフォームへの出店強化
  - ・自社ECサイトの拡充
  - ・直販化による消費者接点の強化
- 業務用チャネルへの本格展開
- 国際部直販体制の強化（販売会社非設置地域）
- 海外専用商品の積極投入

#### 海外事業

##### 主な製品

調理家電製品、  
リビング製品、  
その他製品

##### 売上高



#### 「SHIFT」の成果

海外事業の成長を目指し、海外販路の整備（ECルート・販社直販サイト）や、韓国支店の開設、また、台湾市場へのオープンレンジ投入や中国での業務用商品の展開など、積極的に海外事業の強化を推進してきました。その結果、海外売上は伸長しています。

#### グローバル生産・調達体制の最適化

##### 外部課題への対応

- サプライヤー交渉力の強化、代替材料の採用等による原価低減
- 生産場所の見直しによる為替リスクやサプライチェーン分断リスクの分散

原材料価格高騰

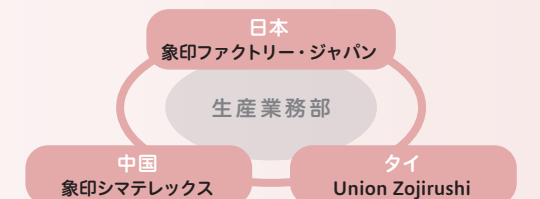
為替変動

パンデミック

非常事態  
(戦争・自然災害)

##### グループの連携強化

- 各グループ工場の役割拡大と工場間の連携強化（グループ共通部材の集中購買、相互技術支援等）



## 重要課題

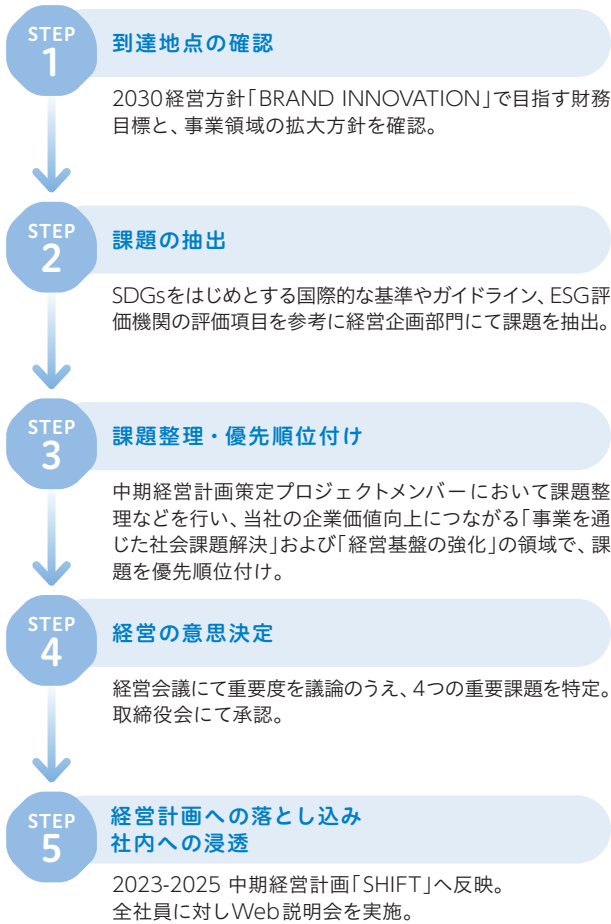
中期経営計画「SHIFT」の策定にあたり、背景となる事業環境の変化を改めて精査し、中長期的な経営の重要課題の特定を行いました。「事業を通じた社会課題解決」および「経営基盤の強化」の領域で取り組みを推進していきます。

### 重要課題特定の背景

地球環境の保全・保護に対する意識の高まり、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ことが見込まれます。このような不安定な状況下こそ、長期視点で象印マホービングループが目指す姿を社員がしっかりと共有・認識し、短中期の課題に取り組むことがますます重要となります。

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

### 重要課題特定プロセス



### 象印マホービングループの重要課題

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

### 重要課題および目標値と2024年実績

| 重要課題                     |                           | 目標                                                              | 2024年実績                                                                             | 目標値 (KPI)                                                         |                                                                | SDGsとの関連                                              |                   |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------|
|                          |                           |                                                                 |                                                                                     | 2025年                                                             | 2030年                                                          |                                                       |                   |
| 持続可能な地球環境への貢献            | 脱炭素社会の実現                  | CO <sub>2</sub> 排出量の削減 (Scope1、2 <sup>※1</sup> ) (2019年度比)      | グループ全体で31%削減                                                                        | グループ全体で40%削減                                                      | グループ全体で50%削減                                                   | 13 気候変動                                               |                   |
|                          |                           | 使用電力の再生可能エネルギー比率の向上                                             | グループ全体の電気使用量の17%                                                                    | グループ全体の電気使用量の30%                                                  | グループ全体の電気使用量の45%                                               | 14 海洋資源                                               |                   |
|                          |                           | ライフサイクルアセスメント <sup>※2</sup> の実施・改善                              | 炊飯ジャーNWF型のライフサイクルアセスメント算定                                                           | ライフサイクルにおける環境負荷の分析と課題抽出                                           | 環境負荷低減に向けたライフサイクルアセスメントの継続的改善                                  | 15 陸域生態系                                              |                   |
|                          | 環境負荷や生物多様性への配慮            | リサイクル率 <sup>※3</sup> の向上 (産業廃棄物削減)                              | リサイクル率 86% (総重量比)<br>・社内ステンレスボトル回収342本<br>・大東市の小中学校でのステンレス製品回収344本 (8校)             | リサイクル率 90% (総重量比)                                                 | リサイクル率 90%以上 (総重量比)                                            | 16 平和と公正                                              |                   |
|                          |                           | 海洋プラスチック削減への貢献                                                  | 社内ペットボトルゼロ運動の継続<br>マイボトル促進に向けた産学連携 (関西大学・甲南女子大学)                                    | グループにおける社内ペットボトルゼロ運動の継続<br>自治体等との連携推進                             | グループにおける社内ペットボトルゼロ運動の継続<br>自治体等との連携推進                          |                                                       |                   |
|                          | 商品の安全性と品質の追求              | 生産開発体制の充実                                                       | 検討会実施                                                                               | 設計に起因する重大製品事故の発生件数ゼロ<br>VOC <sup>※4</sup> フィードバック体制の強化 (特に海外向け商品) | 設計に起因する重大製品事故の発生件数ゼロ                                           |                                                       |                   |
|                          | 環境配慮型商品の開発                | リサイクルを前提とした設計・開発<br>省エネ性能を向上させた商品の展開<br>環境配慮型プラスチックおよび再生材の使用率向上 | 製品材料のリサイクルを検討・実施<br>省エネ法 (炊飯器) 達成率 <sup>※5</sup> 108%<br>バイオマスプラスチック使用の計量カップやしゃもじ採用 | リサイクルについての設計基準の整備<br>省エネ法 (炊飯器) 達成率 102%<br>プラスチック総使用量の10%以上      | 商品開発フローでの管理体制の構築と運用<br>省エネ法 (炊飯器) 達成率 102%<br>プラスチック総使用量の20%以上 | 7 気候変動                                                |                   |
|                          | 社会課題に対応する商品・サービスの提供       | CSV事業の拡大                                                        | みまもり事業の拡大                                                                           | 2,114件                                                            | 3,500件<br>新機能追加 (フレイル <sup>※6</sup> 予測等)                       | ポット契約者70%増 (2022年11月期比)<br>ポット以外のみまもりスタート             | 12 持続可能な消費と生産パターン |
|                          |                           |                                                                 | ボトル領域の拡大                                                                            | 実証実験中                                                             | マイボトル利用の促進につながるサービスの事業化                                        | マイボトル利用の促進につながるサービスの事業化                               | 13 気候変動           |
|                          |                           | 知的財産の保護                                                         | 第三者知的財産権の侵害回避                                                                       | 被訴訟件数ゼロ                                                           | 被訴訟件数ゼロ                                                        | 被訴訟件数ゼロ                                               |                   |
|                          |                           | 模倣対策の推進                                                         | 中国、タイでの主要ECサイト調査                                                                    | 重点地域 (中国、タイ) における模倣品摘発体制の確立                                       | アジア地域における模倣品摘発体制の確立・強化                                         |                                                       |                   |
|                          | 持続可能なサプライチェーンの実現          | CSR調達 <sup>※7</sup> の推進                                         | アンケート実施                                                                             | CSR調達方針の国内サプライヤーへの定着                                              | CSR調達方針の全サプライヤーへの展開と定着                                         |                                                       |                   |
|                          | 社会貢献活動の推進                 | 「食と健康」「環境」「教育」の分野での取り組み                                         | 高校生向けマイボトル推進など                                                                      | 既存の取り組みの充実・見直し<br>新規取り組みの検討                                       | 既存の取り組みの充実・見直し<br>新規取り組みの検討                                    |                                                       |                   |
| 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 | 女性管理職比率の向上 (単体)                                                 | 6.4%<br>えるぼし認定 (女性活躍推進)                                                             | 6%                                                                | 15%                                                            | 5 ジェンダー平等                                             |                   |
|                          |                           | 障がい者法定雇用率の確保 (単体)                                               | 法定雇用率2.5%                                                                           | 法定雇用率 2.5%                                                        | 法定雇用率 2.7%                                                     |                                                       |                   |
|                          |                           | 男性の育児休業取得率の向上 (単体)                                              | 115%                                                                                | 30%                                                               | 50%                                                            |                                                       |                   |
|                          |                           | 従業員エンゲージメントの向上                                                  | 調査結果に基づくアクションプランの実施                                                                 | 継続的向上 <sup>※8</sup>                                               | 継続的向上                                                          |                                                       |                   |
|                          | 労働安全衛生・健康経営の推進            | ワークライフバランスの実現 (総実労働時間の削減) (単体)                                  | 時間外労働 14.8時間                                                                        | 時間外労働 15.2時間                                                      | 時間外労働 14.4時間                                                   | 8 持続可能な消費と生産パターン                                      |                   |
|                          |                           | 有給休暇取得率の向上 (単体)                                                 | 79.5%                                                                               | 70%                                                               | 80%                                                            |                                                       |                   |
|                          |                           | 健康経営優良法人の認定                                                     | 認定取得                                                                                | 認定継続                                                              | —                                                              |                                                       |                   |
|                          | 経営目標の達成に必要な人材の育成・獲得       | 中核人材の安定的確保と多様な人材の活躍推進 (女性・外国籍・中途採用等)                            | 新卒24名、キャリア採用7名<br>転勤制度見直しによる処遇改善                                                    | 多様な人材の採用強化と労働環境の整備                                                | 多様な人材の採用継続                                                     |                                                       |                   |
|                          |                           | 取締役会の実効性向上                                                      | 実効性評価、検証、改善                                                                         | 実効性評価・検証                                                          | 実効性評価・検証                                                       |                                                       |                   |
|                          |                           | 公正かつ透明性・実効性の高いガバナンス体制の構築                                        | CSR・コンプライアンスの徹底                                                                     | 重大なコンプライアンス違反なし                                                   | 半期ごとのCSR委員会／コンプライアンス委員会によるモニタリング実施<br>重大なコンプライアンス違反ゼロ          | 半期ごとのCSR委員会／コンプライアンス委員会によるモニタリング継続<br>重大なコンプライアンス違反ゼロ |                   |
| ステークホルダーに信頼されるガバナンス体制の確立 |                           | リスク管理体制の強化                                                      | 事業継続計画策定、運用<br>アフターサービス機能の東西2拠点化                                                    | 四半期ごとのリスク管理委員会によるモニタリング実施<br>事業継続計画の策定                            | 四半期ごとのリスク管理委員会によるモニタリング継続<br>事業継続マネジメント体制構築                    |                                                       |                   |
|                          |                           | 情報セキュリティ対策の推進                                                   | 重大な情報漏洩ゼロ                                                                           | 重大な情報漏洩ゼロ                                                         | 重大な情報漏洩ゼロ                                                      |                                                       |                   |
|                          | 株主・投資家との信頼関係の構築           | 適時適切な情報開示とIR／SRの強化                                              | プレスリリースや統合報告書での開示                                                                   | 投資家とのコミュニケーション機会の増加<br>非財務情報の開示の充実                                | 投資家とのコミュニケーション機会の増加<br>非財務情報の開示の充実                             |                                                       |                   |
|                          | お客様満足度の向上                 | アフターサービス満足度の向上 (外部機関でのお客様満足度調査ベース)                              | 修理：68%<br>電話問い合わせ：61%<br>サポートホームページ：68% (2023年実績)                                   | 修理：76%以上<br>電話問い合わせ：70%以上<br>サポートホームページ：75%以上                     | 修理：80%以上<br>電話問い合わせ：80%以上<br>サポートホームページ：80%以上                  |                                                       |                   |

※1 Scope1：自社での燃料の使用や工業プロセスによる直接排出量。Scope2：他社から供給された電気、熱、蒸気を使用したことによる間接排出量。  
※2 ある製品やサービスの原料調達から廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクル全体を通しての環境負荷を定量的に評価する手法。  
※3 回収した製品のリサイクル率。  
※4 お客様の声を指し、お客様からの意見や要望、アンケート結果などを総称したものを。

## 財務・サステナビリティ担当役員メッセージ

中期経営計画「SHIFT」の  
達成に向けて、  
株主還元の充実とともに、  
将来につながる成長投資に  
積極的に取り組んでいきます。

取締役 常務執行役員 管理担当

真田 修

商品・サービスの拡充に向けた投資、  
資本政策面での投資を積極的に実施

2024年11月期の投資・財務活動を振り返りますと、2024年3月に稼働した東日本サービスセンターが建物・設備関連では最も大きな投資でした。埼玉県春日部市にある関東支店の隣接地に開設したアフターサービス拠点で、パーツセンターも併設しています。

これによって関東、関西二極のサービス体制が整い、お客様へのサービス向上だけでなく、BCPの観点でも基盤が強化されました。

2024年11月期の投資活動によるキャッシュ・フローはマイナス31百万円と非常に小さい額となっていますが、これは有形固定資産の売却による収入約24億円を計上したことによるものです。そのほか、研究開発費などを経費に計上しています。

## キャッシュ・フロー計算書

|                      | 2023年<br>11月期 | 2024年<br>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<br>キャッシュ・フロー | 4,939         | 5,510         | 571    | 31,211 | 5,510                                                                                           | △31                                                                                 | △6,378                               | 292  | 30,603 |
| 投資活動による<br>キャッシュ・フロー | △2,078        | △31           | 2,046  |        |                                                                                                 |                                                                                     |                                      |      |        |
| 財務活動による<br>キャッシュ・フロー | △2,968        | △6,378        | △3,410 |        |                                                                                                 |                                                                                     |                                      |      |        |
| 現金及び現金同等物に<br>係る換算差額 | 241           | 292           | 50     |        | 税引前利益<br>+9,324<br>減価償却費<br>+2,319<br>固定資産売却益<br>△1,917<br>売上債権増加<br>△1,798<br>法人税等支払<br>△1,793 | 定期預金の払戻<br>+3,968<br>有形固定資産の<br>売却<br>+2,467<br>定期預金の預入<br>△4,183<br>設備投資<br>△2,258 | 自己株式の取得<br>△3,271<br>配当金支払<br>△2,300 |      |        |
| 現金及び現金同等物の<br>増減額    | 134           | △608          | △742   |        |                                                                                                 |                                                                                     |                                      |      |        |
| 現金及び現金同等物の<br>期首残高   | 31,077        | 31,211        | 134    |        |                                                                                                 |                                                                                     |                                      |      |        |
| 現金及び現金同等物の<br>期末残高   | 31,211        | 30,603        | △608   |        |                                                                                                 |                                                                                     |                                      |      |        |

単位：百万円

また、財務活動では通期で約33億円の自己株式取得、約23億円の配当金により財務キャッシュ・フローはマイナスとなりましたが、営業キャッシュ・フローを効果的に活用したことで、期末の残高は前期とほぼ同水準となりました。

2025年11月期については、中期経営計画「SHIFT」で注力している電子レンジ事業拡大の施策として、「EVERINO」シリーズの品ぞろえを増やし、国内および海外の市場に定着させるための費用増を見込んでいます。また、2025年4月にスタートする大阪・関西万博では、おにぎり専門店の出店とマイボトル洗浄機の展開を準備しており、この費用も成長に向けた投資の一部と捉え、資金を充てています。また、2030年に向けた大型設備投資となる大阪工場の建て替え計画も徐々に進めています。工場設備は先端的なスマート工場に刷新する計画ですが、生産機能だけでなく、品質、開発、商品企画など、多くの機能を持つ拠点ですので、少しずつ移転させるなど、各機能を停滞させずにスムーズに基盤強化が図れるよう進めていきます。

グループの無形資産の価値向上のため、  
サステナビリティ・シフトを着実に推進

「SHIFT」では、2030年目標から逆算し、財務・非財務の目標を設定しました。2024年11月期はその2年目となりますが、特にESG、非財務の数値に関しては「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し、29項目の目標値を設けて活動してきました。

重点課題「サステナビリティ・シフト」の施策の一つである「人的資本の最大化」では、女性管理職比率や男性の育児休業取得率の目標達成へ向けた取り組みを進めました。特に男性の育児休業取得率は115%と、2030年の目標値を前倒しで達成していますが、これは人事総務部による施策や制度の整備、労働組合のフォロー、上司や同僚の理解があってこそその結果と評価しています。また、2023年に初めてエンゲージメント調査を実施し、従業員のやりがいや職場環境、会社に対する意識、満足度を計測しました。2024年は年2回のサーベイに加え、毎月のショートサーベイを実施しました。ショートサーベイは記名式とし、個々の従業員の、日々の職場における課題や困りごとを抽出し、必要とあらば即座に人事総務部がフォローするといったことに活用しています。年2回のサーベイは無記名調査とし、組織の課題抽出を中心に活用しています。役職、部門、年代などを分けて分析し、課題を抽出し、経営会議のアジェンダとして挙げています。例えば、“中堅層が将来のビジョンを描きにくい”といった課題などは仕組みの面から解決していかなければなりませんので、制度設計などにも活用しています。

脱炭素社会への貢献、CO<sub>2</sub>排出削減活動に関しては「2025年までにグループ全体で40%削減(2019年度比)」 「使用電力の再生可能エネルギー比率の向上」という目標を掲げています。グループ拠点の中で最も排出量が多いタイの主力工場では、敷地内に太陽光パネルを大規模に設置する施策を実施し、再生可能エネルギーの比率を向上させています。国内でもグリーン電力への切り替えなどを順次進め、2024年度末現在、31%削減となり、目標達成の見通しが立ってきました。

株価と資本コストを意識した経営を推進し、  
いかなる局面においても  
結果を出せる企業グループに

「SHIFT」では、収益力強化の取り組みを継続するとともに自己資本を抑えていこうと、連結配当性向50%以上の水準を打ち出しました。2024年11月期も、特別利益を除いた純利益の50%以上を確保したいと考え、連結配当性向51.9%にあたる年間配当40円(前期から6円増配)を株主の皆様へ還元しました。配当性向に加え、資本コストに見合った収益率についても目標を設けており、2025年11月期ROE7%、3カ年の総還元性向100%以上を掲げています。「SHIFT」の最終年となる2025年11月期は、為替影響などで「SHIFT」の業績目標への到達には苦戦が予想されますが、総還元性向については計画通り、実行に努めていきます。

また、当社のPBRは1倍以上で推移しており、このことは象印のブランド価値が株式市場で評価されている証であると、大変ありがたいと思っています。しかしながら、株価の維持、向上を実現していくためにはやはり業績が重要です。為替の変動は今後も続き、国内外の経営環境も常に変化していきます。その中で、当社グループは事業領域、事業エリアのバランスをとりながら成長を実現していくことを基本戦略としており、いかなる局面においても着実に結果を出せる事業体を目指しています。そのためには、株主の皆様への還元を充実させるとともに、企業価値向上につながる成長投資を積極的に行っていく必要があります。2024年11月期は、数年ぶりに国内市場の成果がグループ業績を牽引する結果となりましたが、引き続き「SHIFT」の目標達成のため、グローバル生産・調達体制の最適化などの施策により海外事業の持続的な成長の実現を図っていきます。そして、広く世界各地のお客様に象印ブランドの高品質、安心・安全をお届けしていきたいと思っています。

## 技術開発担当役員メッセージ



安心・安全をベースに  
ものづくりへの挑戦を続けてきたことが  
ブランド価値向上につながっていく  
とても良いサイクルになっていると  
実感します。

取締役 執行役員 生産開発本部長

山根 博志

### ものづくり新体制2年目で良い効果 お客様により喜んでもらえる商品を提供していく

2022年11月に、ものづくりの重要プロセスの強化を図るため、従来、事業部内に置いていた生産業務（調達）担当、商品企画担当をそれぞれ独立部門とする組織変更を行い、2023年11月期より新体制でスタートしました。生産業務部の発足は、コロナ禍の部品不足が深刻化し、事業部ごとの部品調達に限界が生じていたため、調達一元化による体制強化を図ることが狙いでした。すでに成果が出ており、各事業部のメンバーの知見を集めてグループの中長期の調達のあり方を議論し、立案した中期調達戦略を2024年から展開しています。

商品企画については、従来、当社では開発担当と各事業部の企画担当が常時連携していたため、プロダクトアウト型の開発に傾きがちでした。組織変更では、開発と企画を切り離し、マーケットイン型に近づける狙いがありました。グローバル・シフトに沿った海外仕様商品の拡大、IoTなどの先行技術の導入に関して、企画主導でマーケティングを強化したいという考えもありました。開発

フローも、まず商品を企画して、開発に渡すという企画提案型フローに移行できました。

すでに新体制の成果が2024年下半期の新商品から始めているますが、今後も、お客様にさらに喜んでもらえる商品を次々と出していきます。より魅力的な商品を、品質を落とさずに価格を抑えて提供できる、そのような価値向上も実現したいと思っています。

### 企画、開発がともにチャレンジをして、 優れた商品を多数発売できた1年

2024年の成果を挙げていきますと、象印マホービングループのキーテクノロジーを駆使した炊飯ジャーにおいては、「炎舞炊き」「極め炊き」シリーズを上位、中位、下位機種まで刷新し、ラインアップを整えることができました。これによって、私自身、当社グループに蓄積した炊飯ジャーの技術と知見の高さを改めて実感しました。海外専用モデルを発売することができたのも大きな成果です。国によって米の種類が異なるため、市場に流通する現地米を輸入

して炊飯テストを行うのですが、手に入りにくい米は現地まで出向いて入手しました。また、おかゆなど地域によって好まれる炊飯メニューを付加したので、新しい知見も蓄えることができました。

次にオープンレンジ「EVERINO」は、2024年に26L、18Lの新モデルと海外2モデルを発売しました。私は開発スタート時の責任者だったので、思い入れも非常に深いのですが、デビューから3年間で、国内、海外を含めて6機種の新モデルを発売できたことは大きな成果です。技術力、開発スピードともに競合他社が意識せざるを得ない開発力になっていると思います。

オープンレンジ市場での私たちの最大の強みは発想です。新規参入を目指し、他社の商品をリサーチした時に感じたのは、各社の機能がほぼ同じだということでした。さらに、ユーザーは「温め足りない」「解凍され過ぎた」といった、機能への不満を持ちながら諦めていることにも驚きました。象印主力商品の炊飯器やホームベーカリーで、もしも「真ん中が炊けていない」「焼け過ぎた」といったことがあれば、クレームが殺到します。調理家電の国内トップブランドを目指す当社グループが、真正面からオープンレンジに対するこれらの課題にチャレンジしていけば、私たちが市場に入れるチャンスは十分にあると思い、うきレジ、レジグリ、サクレジの技術開発をスタートしました。苦労を伴いましたが、お客様のニーズに真剣に取り組んだことで、オープンレンジの開発力を確実につけることができたと自信を持っています。

2024年8月発売の電気ケトルの開発過程も非常に面白いものでした。電気ケトルは2026年から転倒や湯もれ防止などの安全機能が義務化されるのですが、当社グループはそのような安全基準ができる以前から「転倒湯もれ防止構造」「熱くなりにくい本体二重構造」「空だき防止」といった安全設計を施した電気ケトルをつくってきました。安全への配慮は、ガラスマホービンの時代から当たり前のことだからです。2024年、商品企画部から注ぎ口が細く、注ぎやすいドリップ用ケトルの企画が上がってきた時は、ケトルのボディ下部からノズルが出ているため、湯もれ防止弁をどこに付けるか、開発担当は非常に悩みました。美しい曲線のノズル



電気ケトル(CK-LA08)

に唐突に防止弁を付ければデザインが成立しませんが、防止弁は象印商品には必須です。企画と開発の両者が一歩も譲らずに完成した細口タイプの電気ケトルは、非常に良い商品になったと思っています。

もう一つ、技術への挑戦という側面では、シームレスステンレスマグの新商品を発売することができました。内側からの放熱を抑える独自の加工技術「サーモリング構造」を搭載し、象印史上最高の保温力を実現しました。私も使用していますが、猛暑日のゴルフ場でも、中の氷が溶けません。この商品も企画が「もっとすごい保温力がほしい」と上げてきたことに開発が全力で応えたものです。

また、当社グループのものづくりにおいて最も重要な価値観である安心・安全についても、外部から評価をいただきました。2024年11月、経済産業省が主催する令和6年度「製品安全対策優良企業表彰（PSアワード）」において、大企業製造事業者・輸入事業者部門・優良賞（審査委員会賞）を受賞しました。これは電気ケトルの開発事例に対して、他社に先駆けた安全基準の策定と業界基準への昇華、事業部の垣根を超えた「横ぐし会議制度」の運用、誤使用事故防止に向けた消費者への注意喚起の工夫の3点、つまり、当社の開発、品質メンバーが粛々と努力を続けてきたことが認められたもので、受賞の知らせを聞いて非常にうれしく思いました。

2024年は、これらの商品や活動を通じて、当社グループのものづくりの底力が明らかに強化されていると感じることができました。

私は入社時に生産開発本部に配属され、以来ずっと、ものづくりに携わってきましたが、象印らしさの根底にある最も大事なものは、真面目なものづくりです。社員は皆、象印商品が大好きですから、万が一、不具合を出すことがあれば、お客様と社員を裏切ることになります。そのような思いを持って必死で品質をつくり上げてきました。そして、できた商品の良さを皆が共有して、自信を持って営業活動を行っています。それがブランド価値向上へとつながる良いサイクルになっていることを実感します。

今後も安全・安心、品質はもちろん、デザイン性や新しい調理体験などについても、お客様に喜んでいただけるものを次々とご提供していきますので、これからも私たちの挑戦に大きく期待していただきたいと思います。



## 特集：生産開発本部×商品企画部 座談会

# わたしたちの考える 「象印らしさ」とは？

今、象印マホービンのものでづくりの現場で変化が起きています。「BRAND INNOVATION」を目指し、社員それぞれが「変えるべきもの」と「変えてはいけないもの」を見極めながら、日々、革新に取り組んでいます。生産開発本部副本部長と商品開発リーダーに、それぞれが取り組む挑戦と「象印らしさ」とは何かを聞きました。

執行役員  
生産開発本部副本部長  
第二事業部長  
**片岡 利充**

商品企画部  
企画グループ  
サブマネジャー  
**大塚 萌衣**

商品企画部  
企画グループ  
マネジャー  
**三嶋 一徳**



## ものづくり体制の改革によって、 事業部と商品企画部が新商品を創造

**片岡** 2年前の組織改革によって、従来、同じ事業部内にいた開発担当と企画担当が分かれ、事業部横串の商品企画部として独立しました。三嶋さん、大塚さんもそのメンバーですが、この2年、事業部と商品企画部がコラボレーションしながら商品をつくっている感じがします。商品企画機能が独立したことで、いい意味で開発担当に付度せずに企画提案ができていていると思います。例えば、以前は、企画担当が開発担当の苦勞をわかりすぎていたため、一つ機能を付加するとどのくらいしんどいか、コストが上がるかわかり、強く言えないといった面がありましたよね。三嶋さんもそういうケースがあったはずですよ。

**三嶋** そうですね。私は引き続き、炊飯ジャーの企画を担当しているのですが、以前は開発や事業部全体の状況を考え、石橋をたたいて案を出すという感覚がありました。今も、他部門の立場は考えていますが、より自由な発想で方向性を決めて企画ができていていると思います。提案の際に、開発担当に企画の意図をうまく説明することさえできれば、スムーズに開発に進むことができるので、ペースも速くなっています。その分、自分たちの提案で新商品の方向性が決まるという緊張感、責任感は強く感じています。

**片岡** 役割が分かれたことで良い面が出ている一方で、大塚さんは開発部門によく足を運んでコラボレーションしている感じですね。

**大塚** はい、自分たちが出した企画なので、やってみないとわからないと思い、実験などを一緒にさせてもらっています。

**片岡** 企画の人たちから一緒にやりましょうといわれると開発担当は断れませんが、うまい巻き込み方をしてくれていると思います。

大塚さんも、何か変化を感じていますか。

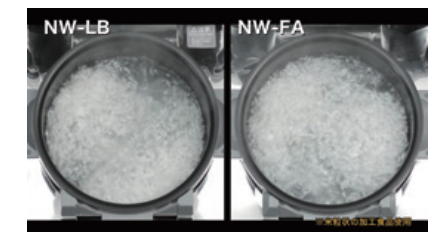
**大塚** 私は5年ほど前に営業から事業部に異動し、最初はステンレスボトル担当でした。当初は商品開発について何も知らなかったのですが、企画、開発の皆さんがとても丁寧に教えてくれるので、企画の仕事がとても面白く感じました。そして、今回の組織変更で、調理家電、生活家電、リビング製品の商品企画が集約され、それまでまったく知らなかったほかの商品の情報や知識が入ってくるようになり、大変勉強になっています。



他社と同じレベルのことを  
やっているのはダメ、という  
不文律があります

● 片岡 利充

直近の例でいうと、米粒状のこんにやくを使った試験を、私が担当しているオープンレンジでやってみました。炊飯ジャー



米粒状のこんにやくを使った試験

の内部の対流を可視化するとき、米で行うとおかゆ状に溶けて全体が白くなってしまったため、こんにやくの粒で代用すると対流がよく見えることから、この方法で、オープンレンジの機能を見える化できないかと考えたものです。

**片岡** 三嶋さんが米粒状のこんにやくを使った試験のことを話していたと聞きました。

**大塚** はい、ちょうど私の後ろの席に三嶋さんがいらっしゃるの、米粒状のこんにやくを使った試験のことを知りました。「EVERINO」では、ガラスボウルでシチューなどの煮込み料理ができるのですが、固形のルーを刻んで入れただけで、中身がよく混ざることわかりやすく見せたかったのです。実際にこんにやくの粒を使った動画をつくり、とてもうまくいきました。商品企画部として横につながったことで、良いヒントが得られました。

**片岡** 今日も販売店へのプレゼンテーションがありましたね。

**大塚** はい、私が企画の方向性を出して出来上がった商品なので、初のプレゼンで良い反応をもらいたいと、一生懸命準備しました。

**三嶋** 我々が開発側に商品特性をヒアリングしてプレゼンテーションの材料をつくり、マーケティング部に伝えるのですが、この役目は非常に大事です。開発の人たちはつくったものに自信を持っているけれど、あまり言葉でアピールしないから、我々が引き出して翻訳してあげないと営業担当は動けなくなってしまいます。

**大塚** 自分の企画した商品をお客様まで伝える責任があります。

**三嶋** お客様に届け、使ってもらっている間も責任がありますね。

## 「象印らしさ」とは、品質へのこだわり、誠実さ 猪突猛進という特徴も

**片岡** 「象印らしさ」でまず浮かぶのは、やはり、品質と安心・安全です。例えば、他社のオープンレンジは少し傾いたところで使用すると、安全性を損なうおそれが生じます。これは当社のオープンスターなどでは許されない品質です。オープンレンジにおいても万が一に備えてこんなに傾けて使うことはないというくらい傾けて安全性を確認しています。

**三嶋** もちろん炊飯ジャーも結構な傾斜でテストをしています。当社では、一般的な規格に加え、さらなる品質向上を求めた自



### お客様の本当のニーズに着目した商品が象印の強み

● 大塚 萌衣

主規格、通称「象基準」が存在しています。炊飯器の内ぶたでは、標準規格では30～40cmの高さから落として割れなければクリアなのですが、当社では2mの位置から落下試験をします。

片岡 ● もう壊しにしている域で、年々、厳しくなっている気がします。

三嶋 ● でも、そのような品質の違いは外からまったく見えないし、伝わらないので、販売店には絶対伝えたいと地道にプレゼンテーションをやってきました。今ではだいぶ浸透してきたと思います。

大塚 ● 私は2017年入社ですが、すでにその頃から営業は品質に高い自信を持って販売していました。東京の営業部から大阪の商品企画部に異動し、実際に耐久試験を見た時は衝撃を受けました。カーン、カーンという音が響いてきて、何をやっているのかと思ったら、ある社員がステンレスボトルを地面に延々と落としていました。現在は機械で行っている栓の開閉試験も当時は人力でやっていて、合計で数万回行うので、一人1,000回ずつ複数の人で回しました。

以前から聞いてはいましたが、ここまでこだわっているのかと驚きましたね。

今は試験にも参加させてもらっているのですが、その一員に加われたことが嬉しいです。この品質へのこだわりが「象印らしさ」だと思われ、開発も営業も皆が誠実だからできることだと思います。私は開発のようにものはつくれないう、営業のように売ることでもできませんが、皆の商品への愛着を誠実に伝えたいと思っています。それがなければお客様からの信頼も生まれません。

三嶋 ● 私の場合、企画、開発している段階では強めの愛着を持っていますが、商品を世に出した段階で、あえて俯瞰的な視点で商品を見るようにしています。商品開発に終わりはないので、そこで次の課題を見つけて潰しにいきたくと思っています。

片岡 ● さすがですね。

三嶋 ● 自分たちのこだわりが伝わった時は嬉しいです。とてつもない数の炊飯試験をしてきたので、お客様から「炎舞炊きにしてから外食のごはんを食べられなくなりました」と言われた時は嬉しかったです。

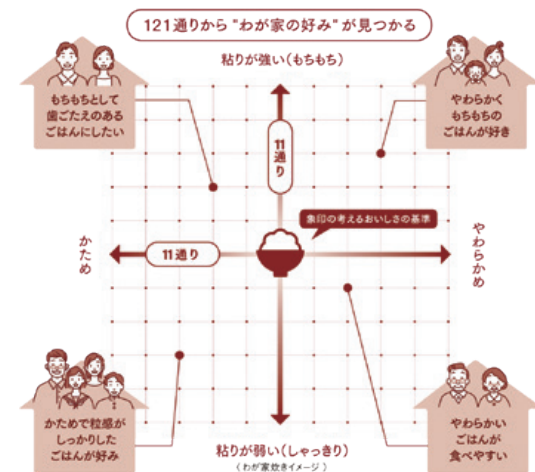
最近、私が考えた炊飯メニュー「わが家炊き」を、多くのユーザーに使っていただけるようになりました。これは、感想を入力

するだけで、次に炊く時にご家庭の理想のごはんが炊き上がる仕組みです。導入当初は入力が難しいなどの課題があったのですが、長年改良を続けてきて良かったと思います。

全部で121通りの炊き加減があるのですが、試食で9割以上の人がその違いに気づくレベルでないとならないという基準を設けて検証しました。

片岡 ● 本当に121通りを食べ比べしましたね。オープンレンジのレシピも同じように、とてつもない数、試験しています。

### 「炎舞炊き」の炊飯メニュー「わが家炊き」 121通りの炊き加減から理想のごはんが炊ける



「わが家炊き」で炊いたごはんの感想を入力することで、「わが家炊き」メニューを好みの食感に調整

大塚 ● はい。今もちょうど新商品のレシピをつくっているのですが、当社の試験は本当に厳しくて、カレーだけで数十回。具材の種類が多い煮込み料理なので、例えば、ニンジンなどはニンジンくさが残っているか、玉ねぎはシャリ感があるかなどをチェックします。最近、時短が求められていますが、強い熱を加えれば時間は短縮できますが、吹きこぼれの問題があります。すべての野

### 工業会の規格などより ずっと厳格な自社規格、 通称「象基準」が存在

● 三嶋 一徳



## 象印ブランドの商品・技術戦略

# コーポレートスローガン「きょうを、だいじに。」を 具現化するブランドへ 組織の風土改革に取り組んでいます

執行役員 生産開発本部副本部長 第二事業部長 片岡 利充

## 築き上げてきた品質と安心・安全、目に見えない価値を守っていく覚悟

私が設計担当をしていた頃からすると、今の商品の品質は考えられないレベルに達していると思います。この10年、15年の間、現場で見えてきましたが、当社は本当に一生懸命、商品の品質と安心・安全をつくり上げてきました。サプライヤーからも「象印さんと仕事をするなら品質レベルを上げないと」と言っていただけです。

安全品質が高いということは事故を未然に防ぐことにつながるので、お客様が気づくことはありませんし、今後も気づかれないままでないといけません。販売店の皆様には、商品のプレゼンテーションや実演を通じて、当社の商品の目に見えない品質をお伝えし、理解していただく機会を設けています。それが象印のブランド力につながっていると思います。

## 「使ったら毎日が変わる」「毎日が楽しくなる」より魅力のある商品を創造

安心・安全、そして品質は当社のベースであり、当社に根付いている風土となっています。今後は、これを維持、向上させるとともに、そのほかの商品の魅力、「使ってみよう」「置いてかっこいい」といったところを付け加えていこうというのが現在の我々の方針です。すでに発売した新商品も変わってきています。さらに、かっこよさだけでは、すぐにライバルに追いつかれてしまいますから、「使ったら毎日が変わる」「毎日が楽しくなる」商品をつくっていきたくと思っています。

それには、会社の風土を少しずつ変えていくことも必要です。安心・安全を突き詰めるにはどうしても保守的な面が必要なので、当社の社員は真面目で慎重です。管理職が意識して、挑戦に対して背中を押してあげることで、社員たちももっと踏み切りがつかずです。新しいアイデアを受け入れ、挑戦する企業風土を醸成していきたいと思っています。そして、象印の品質を、日本だけでなく海外の皆様にも広く届けていきたいと思っています。

菜に適切に熱が通って、かつ時短できるギリギリのところを追求しています。

片岡 ● メニュー開発担当もすごい人たちです。

大塚 ● はい、いつも無理難題をお願いしているのに、毎回、結果を出していただけるので、本当に頭が下がります。

片岡 ● 他社と同じレベルのことをやっているとダメ、そういう不文律が当社にはあります。一つ目標を立てて商品をつくり込み、そこをクリアすると次の目標に行くという。

三嶋 ● まさに猪突猛進です。

ところで、「EVERINO」を気に入って紹介してくれた家電芸人さんがいらして、そのおかげで売上が伸びたと思うのですが、あれは僕らがやらなきゃいけない仕事だものすごく反省しました。

片岡 ● いや、会社の攻めの戦略が今の成果につながっている部分も大きい。「EVERINO」はデビューの翌年以降もラインアップを次々と投入し、勝負をかけにきました。おかげで、いまやひと通りの商品が揃い、認知度も上がっています。

大塚 ● 猪突猛進ですね。

片岡 ● 「炎舞炊き」だって、8年前に発売した時には、ここまでの商品シリーズになるとは思ってもみませんでした。非常に苦勞し

て独自のIHヒーターを開発し、1年や2年では結果が出ませんでしたが、攻め続けたことでトップシェア商品に成長しました。

三嶋 ● 毎回、意味のあるものを出せていると思っています。世間を驚かせてやるのではなく、品質がベースになった、日常に少しイノベーションが起こる商品になっています。

片岡 ● この10年でライバルの顔ぶれがだいぶ変わり、新興メーカー、外資メーカーなどが増えてきました。その中で日本の調理家電トップブランドとして、常にベンチマークされる存在でありたいです。

大塚 ● やはりお客様の本当のニーズに着目した商品が象印の強みです。2025年はオープンレンジ市場に新風を吹き込むような商品が出ますので、それをできる限り多くの皆様にアピールする、その目標に突き進んでいこうと思います。

三嶋 ● 今後の市場を考えると、当社が持っている技術だけでなく、外の技術も必要だと思います。社内では抵抗もあるかもしれないけど、そこを超えて新しい発想や機能の商品化に挑戦していくことが私の目標です。また、異業種の企業とのコラボレーションによって、常識を覆すイノベーションも進めていきたいですね。

## ESG 戦略

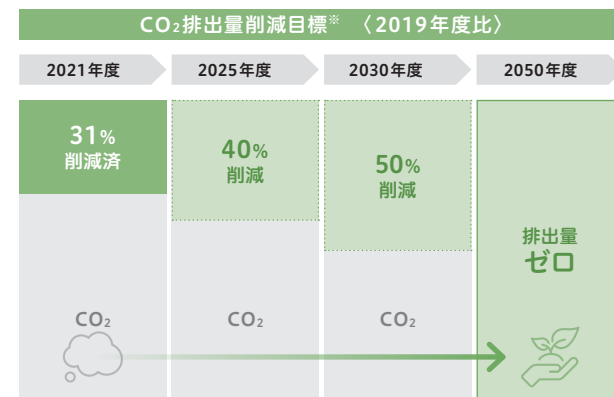
象印マホービングループは、「暮らしをつくる」の企業理念のもと、事業を通じて暮らしの課題、社会の課題解決に寄与していくため、2018年に「CSR基本方針」の改定、2022年に重要課題の特定を行い、社会課題解決に取り組んでいます。

## 持続可能企業への体質転換

中期経営計画「SHIFT」では、持続的に成長するソリューションブランドへ着実にシフトするための一つにサステナビリティ・シフトを掲げました。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、人的資本の最大化の4つの観点から持続可能企業への体質転換に取り組んでいます。

## 地球環境問題への対応

## ① カーボンニュートラルの推進



- 再生可能エネルギー由来電源の積極利用(太陽光パネル設置等、CO<sub>2</sub>フリー電気の調達)
- 事業活動における省エネの推進

※ Scope1+Scope2  
年度：前年10月～当年9月

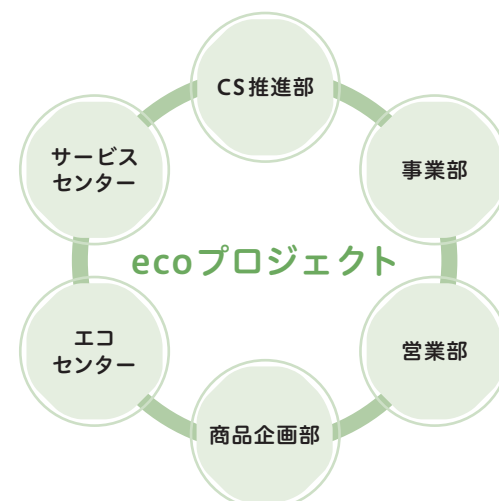
## ③ 5R\*の推進

エコセンター＆サービスセンターの活用・体制強化を図るとともに、関連部門横断プロジェクトを発足し、5Rに向けた取り組みを推進する。

※ Recycle(リサイクル)、Repair(修理／再生)、Reuse(再利用)、Reduce(削減)、Refuse(不使用)

## ② 環境配慮型商品の開発

| 課題     | 取り組みテーマ                                                                           |                                     |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 省エネルギー | <ul style="list-style-type: none"> <li>断熱技術の進化、拡大</li> <li>温度コントロールの進化</li> </ul> | 7 2025年までにCO <sub>2</sub> 削減率31%達成  |
| 省資源    | <ul style="list-style-type: none"> <li>再生材の使用率向上</li> <li>薄肉化、小型化</li> </ul>      | 12 2025年までにCO <sub>2</sub> 削減率40%達成 |
| 廃棄物削減  | <ul style="list-style-type: none"> <li>リサイクル率の向上</li> <li>リユースの向上</li> </ul>      | 13 2025年までにCO <sub>2</sub> 削減率50%達成 |
| 環境保全   | <ul style="list-style-type: none"> <li>生分解性材料の採用</li> <li>植物性由来の材料使用</li> </ul>   | 14 2025年までにCO <sub>2</sub> 削減率50%達成 |



## 持続的な顧客基盤づくり

象印ダイレクトやオーナーサービスの拡充と連携、ポップアップストアやライブコマース出店など、デジタル・リアル両面でお客様接点を強化し、ファン化を促進することでライフタイムバリューの最大化を図ります。

また、お客様サポートにおいてもデジタル技術を駆使してサービスレベルの向上を図り、お客様の困りごとを効率的に解決することで、さらなる満足を提供します。

象印ダイレクトやオーナーサービスの拡充・連携など、デジタル・リアル両面でお客様接点を強化し、ファン化を促進することで**ライフタイムバリューの最大化**を図る

象印ダイレクトの発展

オーナーサービスの拡充

デジタル技術を取り入れ、お客様にさらなるご満足を提供する

お客様対応のさらなる**向上**多様な問い合わせ  
チャネルへの対応

応答率の向上

コミュニケーター  
支援の強化高齢のお客様  
対応の充実

## 新たなリスクへの対応

## ① サプライチェーン分断リスクへの対応

**生産業務部の設立**により、全体最適の部材調達とリスク対応を継続検討する体制を確立

## ② 大阪工場の老朽化対策

建物や設備の更新に合わせ、生産性を向上し、環境に配慮した**スマートファクトリー**へシフト

## ③ アフターサービスの業務継続体制(コールセンター/パーツセンター)

**東西2拠点体制**でリスクを分散  
(西日本同様の機能を東日本に設ける)

## ④ 事業継続計画の整備・充実

重大危機における事業の早期復旧・継続に向けての計画を策定し、**リスクに備える**

## 人的資本の最大化

人材・組織の能力を最大化することで、当社の**持続的成長を実現**する

持続的成長の  
実現へ新たな価値創造に  
チャレンジする  
人材の創出多様な働き方による  
組織・職場の  
活性化

## 人材・組織の能力を最大化

- 経営目標の達成に必要な人材の育成・獲得
- 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



## 人材への取り組み

象印マホービングループは、時代とともに変化する人材の課題に応え、ブランドイノベーションを目指した人的基盤強化に取り組んでいます。従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全・衛生的で働きやすい職場環境づくりを行い、ゆとりと豊かさを実現するために日々努力し続けます。

### 人材に対する考え方

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

### 象印の人材育成

#### 人材育成体系

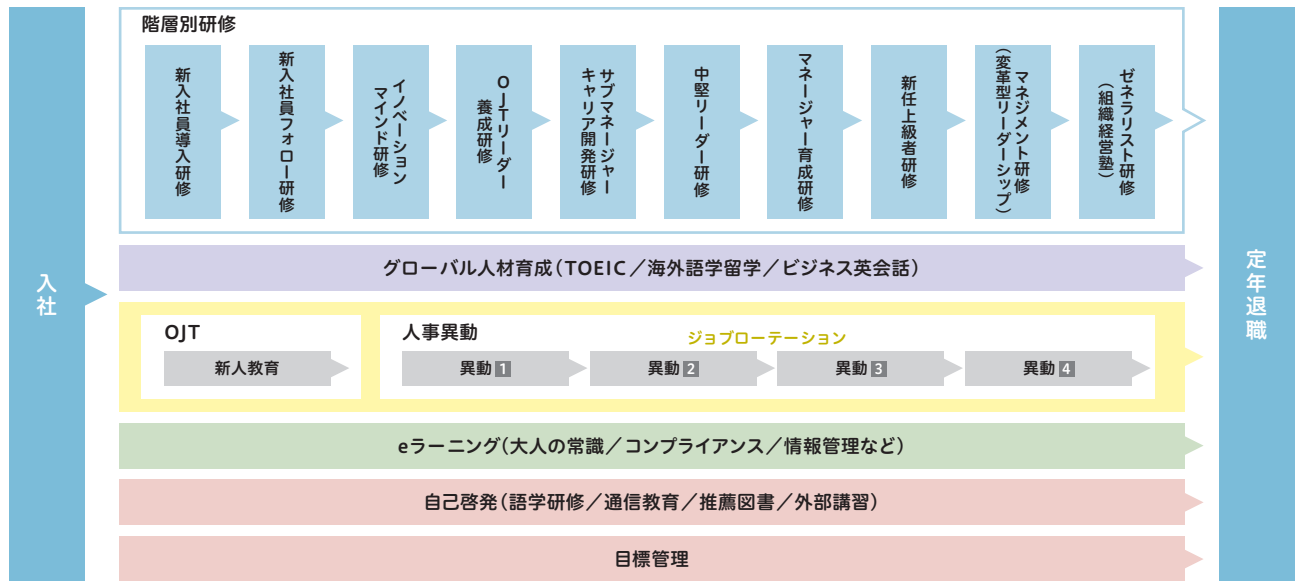
経営方針「BRAND INNOVATION」の実現に向けた人材強化を図るため、人材育成体系を設けています。階層別研修プログラムでは、入社3年目の社員を対象に「イノベーションマインド研修」を実施し、既成概念にとらわれず、新たな事業や製品のアイデアを自ら発案し、形にしていく力を養っています。また、海外で活躍する人材を育てるため、TOEICや英検、漢語水平考試(HSK)、タイ語実用検定試験などの取得スコアに応じて報奨金を支給しています。さらに、ビジネス英会話を学ぶ「上級者語学研修」、「海外語学留学制度」など、多様な学びの機会を設けています。

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

#### 会社ぐるみの育成と個性の尊重

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

#### 育成体系図



#### 階層別研修

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

### 人的資本の最大化

中期経営計画「SHIFT」ではサステナビリティ・シフトを重点課題に掲げ、その主要施策として「人的資本の最大化」に取り組んでいます。

#### ダイバーシティ&インクルージョンの推進

多様な人材の能力を最大限に生かせる職場づくりを目指しています。女性の新卒採用の割合を25%以上とする目標を掲げ、2024年11月期までの9年間、達成を続けています。女性管理職比率を2030年までに15%とすることを目標に環境や制度を拡充しており、2024年11月期は6.4%となりました。また、定年者の再雇用率は95.7%です。障がい者に関しては計画的な新規採用を行い、法定雇用率を満たしています。既存社員も含めたダイバーシティ研修(集合、動画視聴等)や社内メルマガによるヒューマンライツ

だよりも行い、障がい者の活躍推進と定着を図っています。また、入社時と上級職昇格時には人権研修を実施し、不当な差別や、個人の尊厳を傷つける行為を行わないよう教育しています。

2024年6月から従業員エンゲージメント調査を実施。会社に対する満足度は高い水準にありますが、年2回の全体調査、毎月のショートサーベ이를定例化し、改善を図っていきます。男性の育児休業取得率50%(2030年)の目標はすでに115%と前倒し達成しました。

ダイバーシティ&インクルージョンに関する目標（2025年・2030年）（単体）

| 目標             | 実績値                     | SHIFT初年度の目標値    |                 |
|----------------|-------------------------|-----------------|-----------------|
|                | 2024年11月期               | 2025年11月期       | 2030年11月期       |
| 女性管理職比率の向上     | 6.4%                    | 6%              | 15%             |
| 障がい者法定雇用率の確保   | 2.5%                    | 2.5%<br>（法定雇用率） | 2.7%<br>（法定雇用率） |
| 男性の育児休業取得率の向上  | 115%                    | 30%             | 50%             |
| 従業員エンゲージメントの向上 | 調査結果に基づく<br>アクションプランの実施 | 継続的向上           | 継続的向上           |

労働安全衛生・健康経営の推進

継続的な5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）とともに、安全衛生委員会を設置、職場巡回による危険箇所の発見、改善などを行い、労働災害の撲滅に努めています。また、防火・防災訓練を毎年行っています。

また、2024年度から健康経営優良法人に認定されています。社内禁煙を実施するなど、健康保険組合と連携し従業員の健康に

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

ワークライフバランス・健康経営に関する目標（2025年・2030年）（単体）

| 目標                           |           | 実績値       | SHIFT初年度の目標値 |           |
|------------------------------|-----------|-----------|--------------|-----------|
|                              |           | 2024年11月期 | 2025年11月期    | 2030年11月期 |
| ワークライフバランスの実現<br>（総実労働時間の削減） | 時間外労働の削減  | 14.8時間／月  | 15.2時間       | 14.4時間    |
|                              | 有給休暇取得の推進 | 79.5%     | 70%          | 80%       |
| 健康経営優良法人の認定取得                |           | 認定取得      | 認定継続         | —         |

人権尊重

当社グループでは、「CSR基本方針」に「人権の大切さを理解・尊重し、あらゆる差別を排除して、適正な労働環境を構築します。」と明記し、出生、性別、年齢、国籍、人種、民族、信条、宗教、性的指向、各種障がい、趣味、学歴などによる不当な差別や、個人の尊厳を傷つける行為は一切行わないことを宣言しています。これに基づき、強制的な労働や児童労働を防止・撲滅、差別やハラスメントのない職場環境の実現、労働関係法令の遵守に取り組んでいます。加えて、従業員が人権侵害や違法行為についての通報を行える内部通報制度、相談窓口を設け、トラブルの対応を行っています。

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

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

CSRマニュアル  
[https://www.zojirushi.co.jp/corp/csr/pdf/csr\\_manual\\_ZO\\_CSR\\_1-19.pdf](https://www.zojirushi.co.jp/corp/csr/pdf/csr_manual_ZO_CSR_1-19.pdf)

人材データ

新卒採用実績（単体）

（人）

|    | 2020年11月期 | 2021年11月期 | 2022年11月期 | 2023年11月期 | 2024年11月期 |
|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 全体 | 19        | 20        | 21        | 22        | 24        |
| 女性 | 5         | 5         | 7         | 7         | 10        |
| 割合 | 26.3%     | 25.0%     | 33.3%     | 31.8%     | 41.7%     |

新卒入社3年以内定着率（2024年3月末時点）（単体）

|     |                                                         |
|-----|---------------------------------------------------------|
| 定着率 | 93.7%（男性90.9%、女性100%、2021年11月期～2023年11月期入社：男性44名・女性19名） |
|-----|---------------------------------------------------------|

男女賃金差（単体）

|      |                                 |
|------|---------------------------------|
| 全労働者 | 66%（正社員73%、契約社員・嘱託社員75%）        |
| 対象期間 | 2024年度（2023年11月21日～2024年11月20日） |

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

人員データ（連結）

|             | 2020年11月期 | 2021年11月期 | 2022年11月期 | 2023年11月期 | 2024年11月期 |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 年次有給休暇取得率   | 60.9%     | 64.7%     | 80.3%     | 74.6%     | 72.8%     |
| 残業時間（一人月平均） | 20.1時間    | 26.9時間    | 34.2時間    | 34.0時間    | 39.6時間    |
| 平均年齢        | 40.0歳     | 41.0歳     | 41.0歳     | 41.0歳     | 40.4歳     |
| 平均勤続年数      | 9.4年      | 10.4年     | 10.8年     | 10.9年     | 10.4年     |
| 女性管理職比率     | 15.9%     | 16.0%     | 16.2%     | 16.8%     | 18.0%     |

労働災害に関するデータ（国内製造部門）

|                   | 2020年11月期 | 2021年11月期 | 2022年11月期 | 2023年11月期 | 2024年11月期 |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 休業災害              | 5件        | 2件        | 1件        | 0件        | 0件        |
| 不休業災害             | 6件        | 4件        | 3件        | 4件        | 7件        |
| 度数率 <sup>※1</sup> | 5.33      | 2.39      | 1.11      | 0.00      | 0.00      |
| 強度率 <sup>※2</sup> | 0.14      | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00      |

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

## サプライチェーンへの取り組み

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

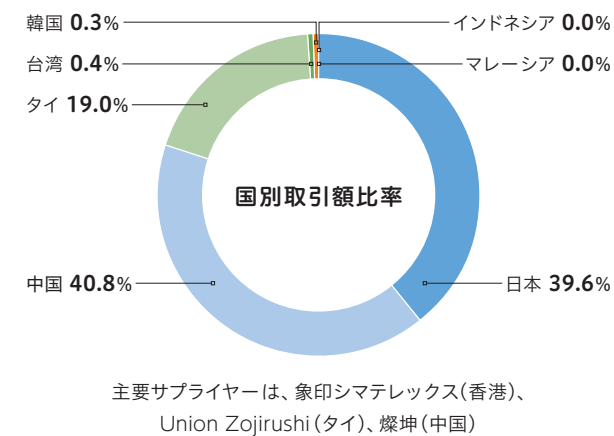
### サプライチェーンの方針と基本的な考え方

当社グループは、世界7カ国、約230社のお取引先から製品や部品、材料を調達しています。お取引先との契約に際しては下請法を遵守することはもとより、常に公平公正に接し、良識と誠実さをもって良好な関係を築くことを心がけ、相互に発展していくことを目指しています。

### 調達方針

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

### 取引の状況



### 調達方針

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

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

#### ① 法令・社会規範の遵守

当社は、取引に関する法令や社会規範を遵守し、誠実な調達活動を行います。

#### ② 公平・公正な取引

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

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

#### ③ CSR調達の推進

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

#### ④ 共存共栄

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

### CSR調達の推進

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

### サプライヤーガイドラインの主な内容

#### ① 企業倫理

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

#### ② 労働環境

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

#### ③ 環境保護

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

#### ④ マネジメント

- PDCA体制の確立
- 自社リスクの管理とステークホルダーへの開示

### サプライヤーアンケート調査の実施

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

### サプライチェーンにおけるBCP

商品事業部ごとに分散していた調達機能を生産業務部(2022年11月新設)に集約し、全体最適の部材調達とリスク対応の検討を開始しました。BCPを含めたグローバル最適の生産・調達体制の確立を目指しています。

### グリーン調達

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

### Web EDIによる作業効率化

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

### COLUMN

### 金属加工の専門会社として、心から求められるサプライヤーを目指します。

1970年代からお取引を開始し、現在は炊飯ジャーや電気ポットの精密金属プレス部品を製造しています。当社は製造のツールである金型の設計、製作も内製化しており、複雑かつ寸法精度の要求が厳しい部品が年々増えているため、寸法管理がしやすい金型設計に努めています。また、部品生産では、採用年数が30年以上にわたる部品もあるので、立ち上げ時と同じ品質を生産終了まで維持できる管理体制を整えています。

象印マホービンの方々は、社長をはじめ、役員、社員も本当に会社が好きなのだと感じます。我々サプライヤーと一緒にものづくりをしようという気持ちを強く感じ、当社もその気持ちに応えたいと強く思います。今後も、金属加工の専門家集団として、オリジナリティのあるものづくりを進化させ、当社と取引して良かったと、心から思ってもらえるサプライヤーを目指していきます。



株式会社スギテック  
代表取締役

杉本 雅則 様

## 環境への取り組み

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

### 環境マネジメント

#### 方針と基本的な考え方

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

#### 環境マネジメント体制（ISO14001）

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

#### ISO14001の取得と環境監査

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

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

また、ISO14001の内部監査員研修を開催しており、2022年11月期は象印ファクトリー・ジャパンの社員を含む10名が受講しました。

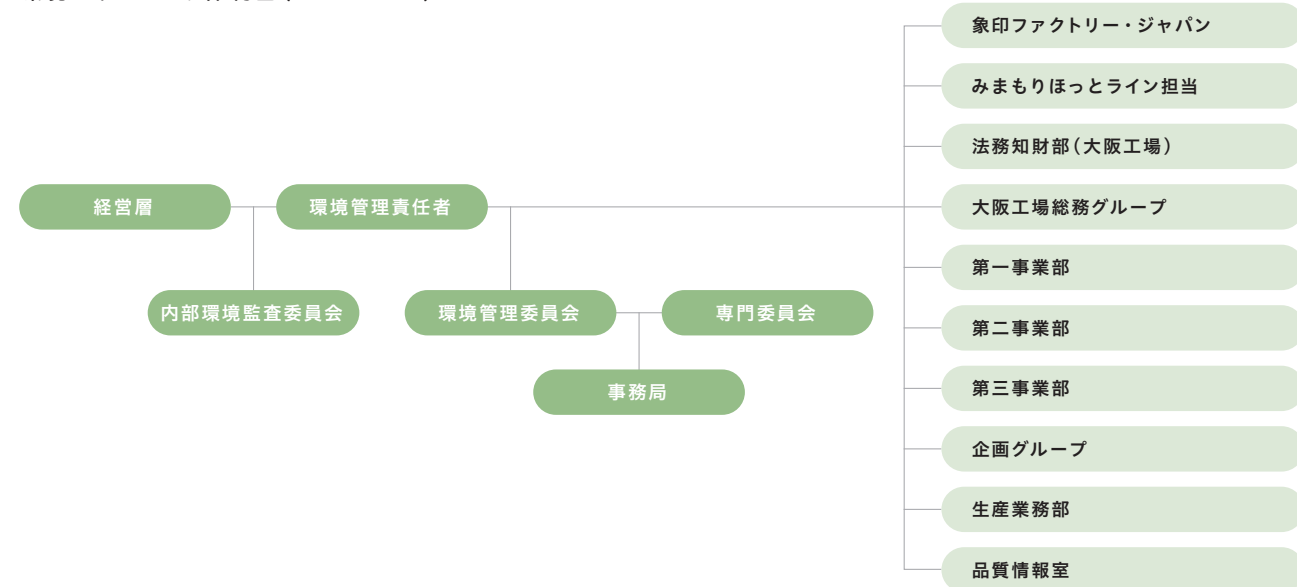
#### 環境に関する苦情・クレームへの対応

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

#### 環境に関する違反件数、内容および措置

直近1年間は、当社が罰則や課徴金の対象となる重大な違反はありません。

### 環境マネジメント体制図（ISO14001）



### 地球温暖化防止への取り組み

#### 気候変動問題への取り組み



##### 気候変動問題における責任

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

#### 地球温暖化防止のための象印の活動

当社グループは、中期経営計画「ADAPT Phase II」において地球温暖化防止など新たな環境目標を設定し、達成に向けた取り組みを進めました。頻発する異常気象、自然災害など地球温暖化の明らかな進行を踏まえると、これらの活動のさらなる加速が不可欠と考え、中期経営計画「SHIFT」では、重点課題の一つにサステナビリティ・シフト持続可能な企業体質への転換を掲げています。

#### 取り組み事例

#### Union Zojirushiでのソーラーパネル設置

タイにある製造工場のUnion Zojirushiでは、工場屋根や敷地内にソーラーパネルを設置し、太陽光発電による再生可能エネルギー由来の電力を使用します。CO<sub>2</sub>排出を削減し、脱炭素社会の実現に貢献します。



### TCFD 提言に基づく情報開示

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

#### ① ガバナンス

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

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

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

#### ② 戦略

##### シナリオ分析の概要

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

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

1.5℃シナリオ※1

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

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

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

4℃シナリオ※2

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

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

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

気候変動に関する主なリスクと機会

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

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

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

3 リスク管理

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

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

4 指標と目標

温室効果ガス排出量

2024年度の温室効果ガス排出量は、Scope1は2,473t、Scope2は21,603tでした。

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

環境汚染や生物多様性への配慮

汚染予防



水資源の保全

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

化学物質の管理

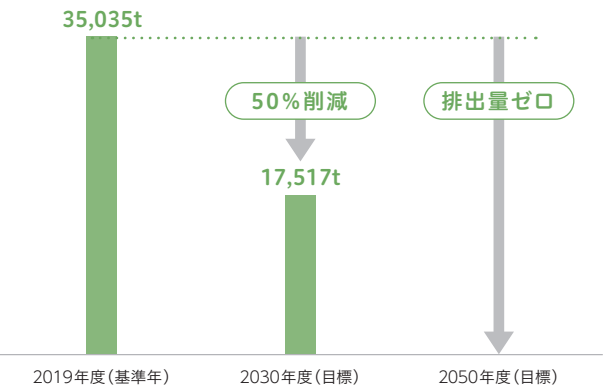
PCB特別措置法に基づき総務部門が主管部署となり、蛍光灯などに使用されていた安定器とコンデンサーを保管しています。また、PRTR法に基づき、クロムおよびその化合物、ニッケル、モリブデンおよびその化合物は、象印ファクトリー・ジャパンで管理し、経済産業省に届け出しています。

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

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

※ 年度：前年10月～当年9月

温室効果ガス削減目標



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

環境配慮型製品の開発



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

製品アセスメント基準

- ① 減量化・減容化

② 再資源・再生部品の使用

③ 再生資源化などの可能性の向上

④ 長期使用の促進

⑤ 収集・運搬の容易化

⑥ 手解体・分別処理の容易化

⑦ 破碎・選別処理の容易化

⑧ 包装
- ⑨ 安全性

⑩ 環境保全性

⑪ 使用段階における省エネ・省資源など

⑫ 情報の提供

⑬ 製造段階における環境負荷低減

⑭ その他の環境配慮

## 取り組み事例

環境負荷低減を目指し  
再生品販売を実施

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



製品のクリーニング

関西大学と産学連携で  
マイボトルの利用普及を推進

当社と関西大学は、産学連携でプラスチックごみの削減に向けたマイボトルの利用促進を推進しています。当社は2023年10月より、関西大学が推進する「関西大学SDGsパートナー制度」に登録し、マイボトルを使いやすいキャンパスづくりに取り組んでいます。また、2024年5月からは、マイボトル所有者を「ECOひいき」する活動「関大マイボトルアンバサダー『ECOひいきプロジェクト』」を、学生が中心となって積極的に展開しています。



学内イベントでの様子



展示会での給茶ブース

## COLUMN

マイボトル洗浄機を大阪・関西万博の会場に設置  
さまざまな企業と実証実験を実施

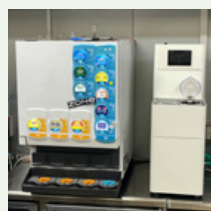
当社が3社と共同開発中のマイボトル洗浄機が大阪・関西万博の特別プログラムに選定され、会場に10台設置されます。

プラスチックごみ問題は世界中の深刻な課題になっており、さまざまな企業がその解決に向けて取り組みを強化しています。そのような中、マイボトルをセットするだけで、約20秒で洗浄・除菌ができるマイボトル洗浄機が注目を集めています。大阪・関西万博でのお披露目を前に、さまざまな企業、各所でマイボトル洗浄機の実証実験が行われています。



万博会場モデル

## 設置事例



近畿大学

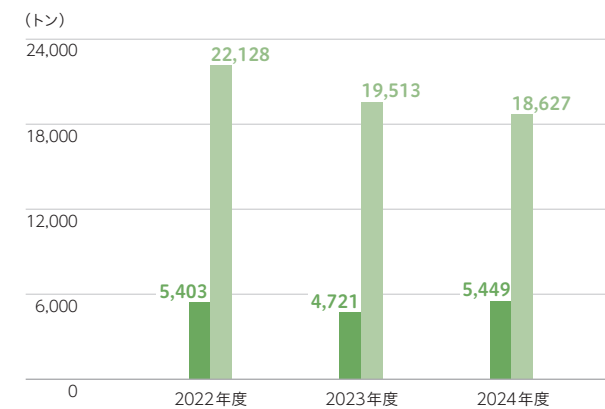


FC大阪試合会場

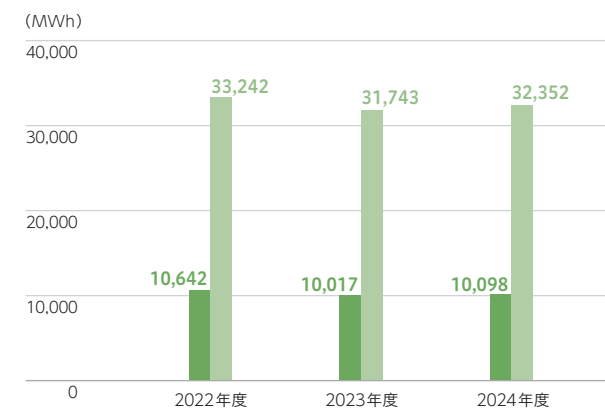
日鉄日本橋ビル  
WAW日本橋サトーホールディングス  
株式会社  
ショールーム赤坂インターシティ  
AIR

西表島

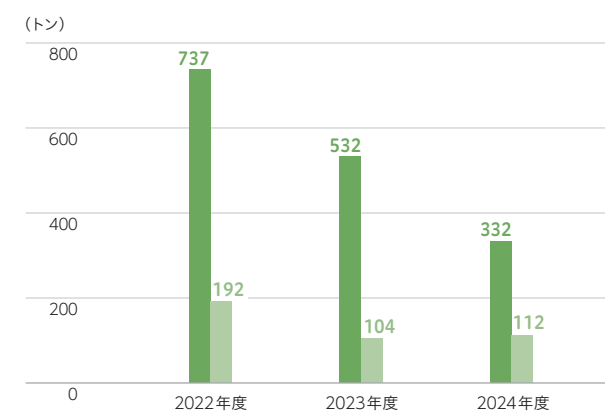
## 環境データ

CO<sub>2</sub>排出量(全事業所)

## 電気使用量



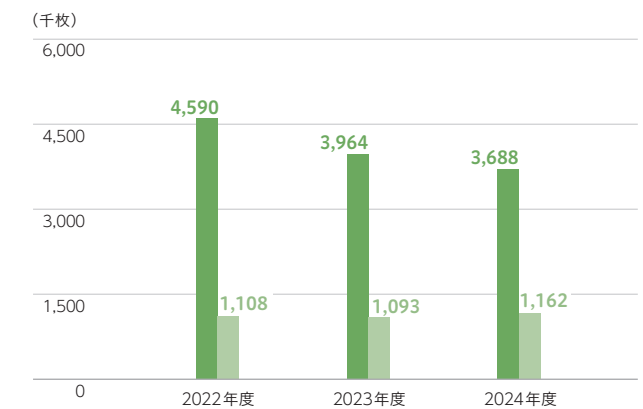
## 廃棄物量※



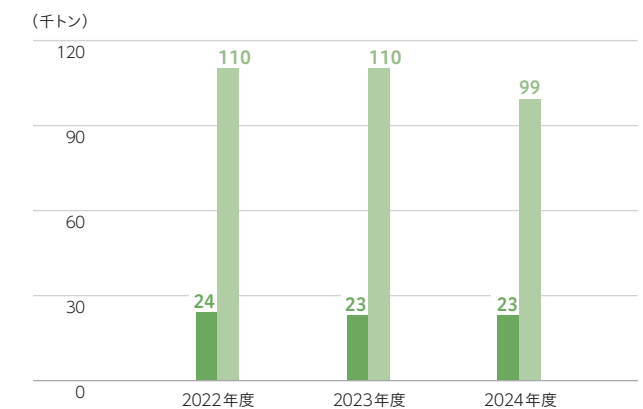
■ 国内 ■ 海外

※ 数値は生産工場の値  
年度：前年10月～当年9月

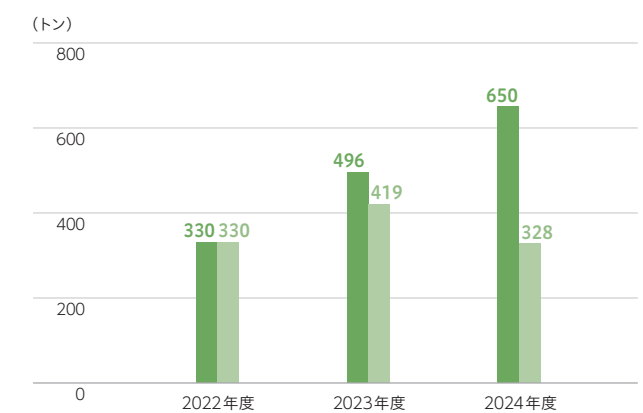
## 紙使用量



## 水使用量※



## 資源リサイクル量※



イノベーションとは概念を覆すこと。

象印マホービンには

挑戦のDNAが根付いており、

「BRAND INNOVATION」に向けて、

4つのシフトが着実に進んでいます。

社外取締役

戸田 奨

### 象印マホービンには 先進性というDNAがある

2023年2月より象印マホービンの社外取締役の任に就いています。キャリアの大半を経営に携わっており、新卒で伊藤忠商事株式会社に入社し、鉄鋼セグメントの貿易担当として約8年間アメリカに駐在して事業立ち上げとマネジメントを経験しました。39歳の時に株式会社ファーストリテイリングへ転職し、ユニクロ初代の生産担当役員として生産体制の構築や新商品の開発に携わりました。以降も複数の会社の経営に携わり、現在はシャチハタ株式会社に常勤取締役を務めています。

象印マホービンとの最初の出会いは、私が現アマゾンジャパン合同会社にいた2008年です。当時、Amazonの日本マーケットは本やCD、DVDなどが中心で、家電や日用品などの大手メー

カーの参入はまだ限られていました。業界の抵抗もかなりあったと思いますが、いち早く新しい流通に挑戦し、Amazonとの取引を推進したのは象印マホービンとPC周辺機器メーカーなどのわずかな数社だったことをよく覚えています。

私自身、新規事業開発や海外市場の開拓など、攻めの経営戦略を主に担ってきましたが、象印マホービンは、先駆的に新しいやり方を受け入れる会社だと見ていました。市川社長には、ある種の“自己否定”的な行動力が備わっているのです。言い換えると、既存の成功ややり方に固執せず、相反するものに挑戦し、取り入れる力で、これこそがイノベーションの原動力です。

日本には創業100年を超える企業は約45,000社以上あり、その多くが伝統的なものづくり企業ですが、会社が100年以上生き残るには伝統を守るだけではなく、イノベーションが不可欠です。象印マホービンの歴史をさかのぼると、歴代のトップにも挑戦の

DNAが備わっていたことがわかります。マホービンのブランドを確立しながら、電気ポットへ、炊飯ジャーへと、ともすればマホービンが売れなくなるかもしれない電気製品の領域に進出し、見事に成功しました。最近でも、成功した炊飯ジャーだけに依存せず、次なるドメイン・シフトに乗り出し、競合の多い電子レンジ市場に参入しました。現在取り組む2030経営方針「BRAND INNOVATION」、中期経営計画「SHIFT」は、このような挑戦のDNAがよく表れた経営戦略であると思います。

### 海外ビジネスの経験を生かし、 象印ブランドの可能性を広げていきたい

現在の取締役会の構成は、社内取締役8名、社外取締役男女3名ずつ6名、そのうち3名が監査等委員です。弁護士、税理士、公認会計士、ビジネス、経営、海外、サステナビリティなどスキルセットにおいても非常にバランスがとれています。毎月の取締役会では私自身、積極的に意見を述べていますし、闊達な議論が行われており、社外の客観的な視点による牽制機能もしっかりと働いていると思います。私は10社以上の取締役会を見てきましたが、運営面でもレベルが高く、きちんとアジェンダが示され、時間的にも無駄なく議論の充実化が図られ、迅速な意思決定も行われています。

この1年の取締役会において重要なアジェンダの一つがサクセッションプランの策定と運用です。現在進めるドメイン・シフト、グローバル・シフトの流れをさらに加速、牽引していく次世代経営人材をいかに育てていくかは非常に大きなテーマです。また、流れを止めないために、大変重要なものが投資であり、資本政策です。持てる資金をいかに効率的に活用し、事業の成長につなげていくかは非常に重要なテーマです。2025年11月期から買収防衛策を継続しないと決定し、さらに、この方針に連動し、株価を意識した自社株買い、増配の方針についても十分に話し合い、決議を行いました。

経営の面では執行を担う社内役員と対話し、私たち社外役員が多面的な角度から経営を監督し、意見を述べるよう努めています。私の専門の一つであるグローバル・シフトについては今後の環境

変化をよく見極めて進めていかねばなりません。まず、中国の不況により市場としてのリスク、生産地としてのリスクがともに増大しています。加えて、アメリカではトランプ大統領就任に伴って関税率上昇の可能性が高まることから、生産のアロケーション、最適化はより重要になります。一方で、為替は円高への転換も予測されますから、輸出、輸入のバランスも注視すべきです。消費地については新規開拓が不可欠です。私が今、特に期待しているのは日本食ブームが起きている欧州です。現状では欧州の売上比率はごくわずかですが、その分、無限に拡大するチャンスがあると思っています。その最大の根拠はもちろん、象印ブランドの品質とおいしさが欧州の人々の肥えた舌を満足させられるからです。私自身、新しい土地への事業進出をいくつも経験していますので、ぜひお役に立ちたいと思っています。

### 未来を描くための経営戦略。 「SHIFT」の次には大きな飛躍を期待

「SHIFT」は2025年11月期で着地となります。炊飯ジャー「炎舞炊き」の成功を確実なものにし、外食事業では象印ブランドのおいしさをアピールしながら黒字化を達成しました。さらに、新しい概念のオープンレンジで市場に参入を果たすことができ、「SHIFT」で掲げた大きな狙いは実現できています。次期中期経営計画では、これらの成長を足場に大きくジャンプするため、「EVERINO」のさらなる領域の拡大、市場の拡大を実現してほしいです。

私の持論では、イノベーションとは技術によって無から何かを生み出すことだけに限らないと思っています。イノベーションの本質は、既存の概念を覆すことです。象印マホービンの提供価値のベースにある「おいしいものを食べる」ことは世界共通です。先にも述べたように、象印マホービンは過去の成功や、現在の延長といった考えに縛られずに概念を覆すことができる会社ですので、この先も、イノベーションを次々と生み出せると大いに期待しています。

役員一覧

(2025年2月19日現在)



代表取締役 社長執行役員

市川 典男

取締役会出席状況  
14回／14回

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



取締役 常務執行役員

松本 龍範

取締役会出席状況  
14回／14回

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  
2023年 11月 当社取締役 常務執行役員国内営業本部長  
2024年 11月 当社取締役 常務執行役員国内営業担当（現在に至る）



社外取締役

戸田 奨

取締役会出席状況  
14回／14回

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



社外取締役

金井 宏彰

取締役会出席状況  
—

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



取締役 常務執行役員

宮越 芳彦

取締役会出席状況  
14回／14回

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



取締役 常務執行役員

真田 修

取締役会出席状況  
14回／14回

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  
2023年 11月 当社取締役 常務執行役員管理本部長  
2024年 11月 当社取締役 常務執行役員管理担当（現在に至る）



取締役（常勤監査等委員）

上原 正義

取締役会出席状況  
10回／10回

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



社外取締役（監査等委員）

塩野 香苗

取締役会出席状況  
14回／14回

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



取締役 執行役員

造田 英治

取締役会出席状況  
14回／14回

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



取締役 執行役員

大上 純

取締役会出席状況  
14回／14回

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



社外取締役（監査等委員）

宇都宮 一志

取締役会出席状況  
14回／14回

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



社外取締役（監査等委員）

西村 智子

取締役会出席状況  
14回／14回

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



取締役 執行役員

山根 博志

取締役会出席状況  
—

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



社外取締役

伊住 弘美

取締役会出席状況  
14回／14回

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

## コーポレート・ガバナンス

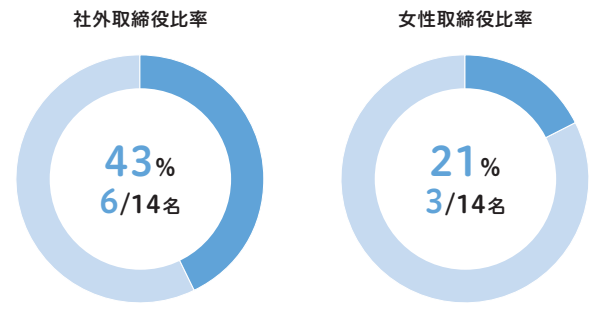
### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

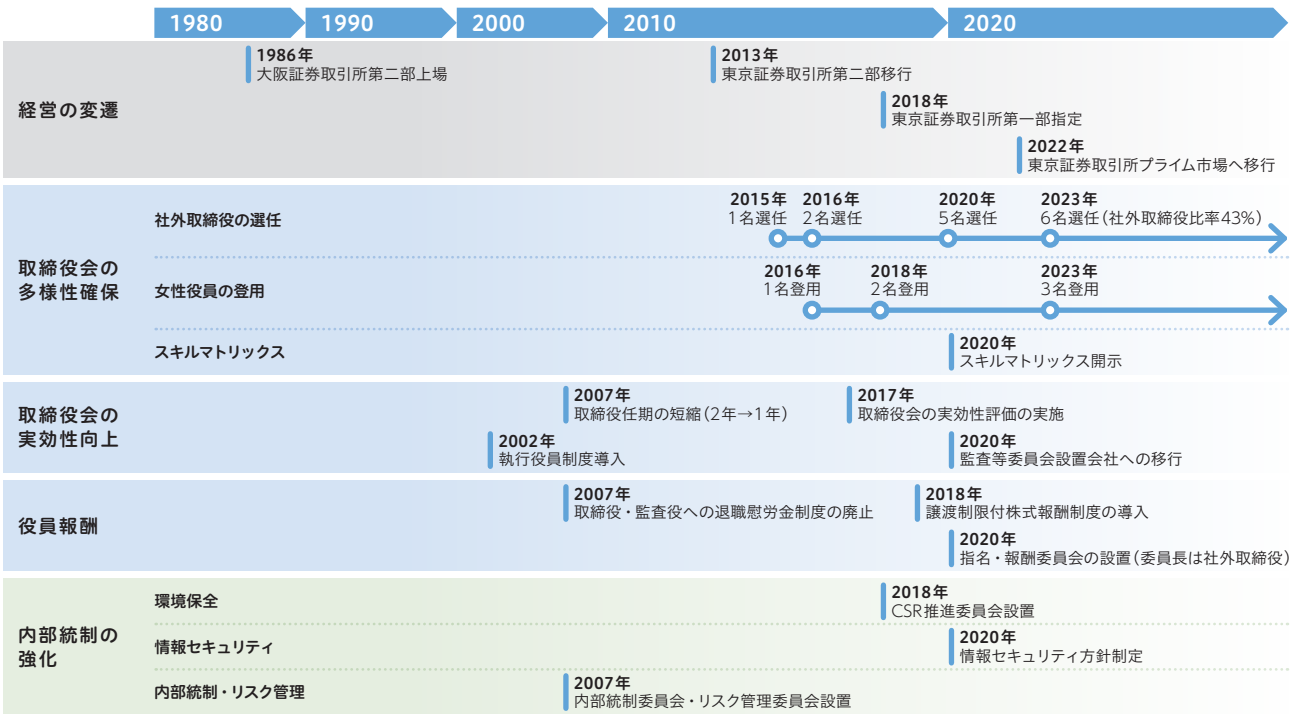
当社は、激しい経営環境の変化に迅速に対応し、企業価値を向上させ成長するため、企業体質の強化、経営効率の向上を図り、かつ、監査・統制機能の強化に取り組み、経営の迅速性、健全性、透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスを充実させていきたいと考えています。

### コーポレート・ガバナンス体制の概要

| 主な項目                      | 内容           |
|---------------------------|--------------|
| 組織形態                      | 監査等委員会設置会社   |
| 取締役（監査等委員である取締役を除く）の人数／任期 | 10名／1年       |
| 監査等委員である取締役の人数／任期         | 4名／2年        |
| 社外取締役の人数                  | 6名           |
| 任意の委員会                    | 指名・報酬委員会     |
| 独立役員に指定されている社外取締役の人数      | 6名           |
| 監査法人                      | 有限責任 あずさ監査法人 |



### ガバナンスの変遷



### 取締役会

取締役会は取締役（監査等委員である取締役を除く）10名、監査等委員である取締役4名の取締役14名（うち6名を社外取締役）で構成しており、原則として月1回開催し、法令で定められた事項や経営の基本方針および中長期的経営戦略など経営に関する重要事項について審議・決定するとともに、業務執行状況の報告および監督を行っています。また、取締役会の業務執行決定権限の一部を取締役に委任するとともに、監査等委員会設置会社への移行とあわせて執行役員制度の見直しを行い、業務執行と監督機能の分離をより推進し、さらなる意思決定および業務執行の迅速化を図っています。

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2024年11月期開催回数          | 14回                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 審議内容<br>(法令に定められたもの以外) | <ul style="list-style-type: none"><li>買収防衛策の継続の有無について</li><li>総還元性向目標の達成に向けて</li><li>事業ポートフォリオについて</li><li>株主や機関投資家からのご意見について</li><li>政策保有株式の検証と資本コストについて</li><li>各本部の中長期的な課題と対策について</li><li>次期収益計画の策定</li><li>取締役会の実効性評価結果を踏まえた、今後の取り組みの決定</li></ul> |

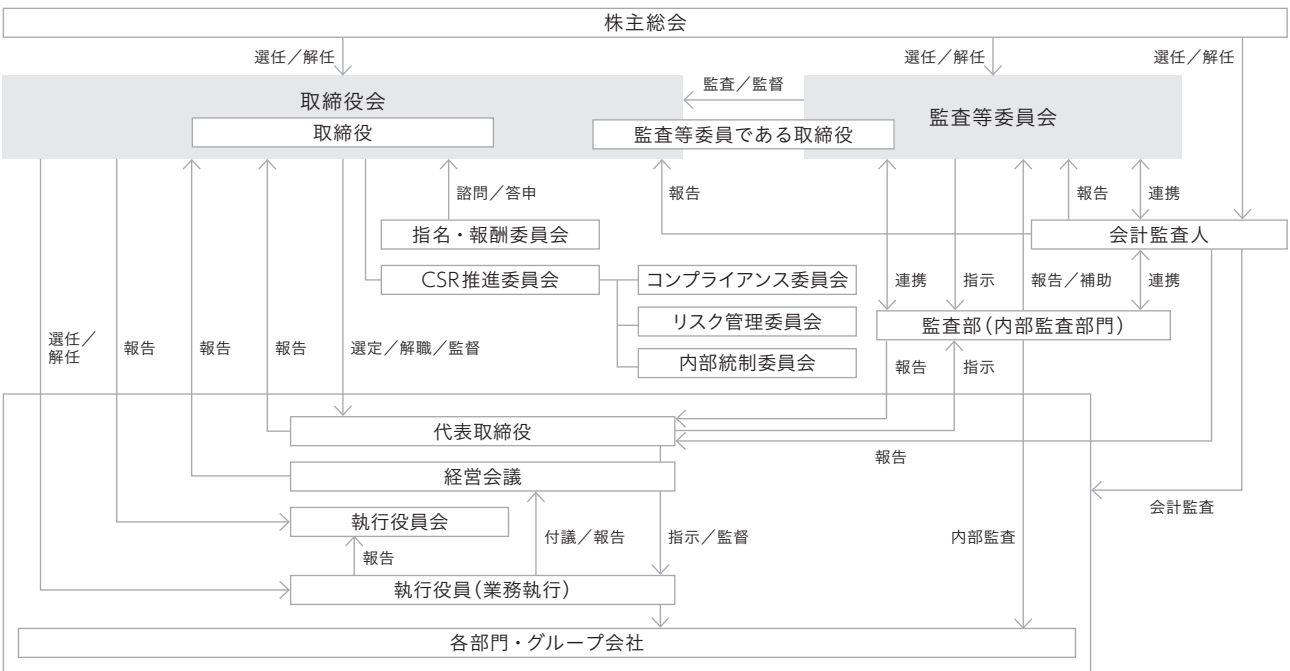
### 経営会議

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

### 監査等委員会

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

### コーポレート・ガバナンス体制図



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

| 2024年11月期開催回数 | 13回                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 活動内容          | <div><ul style="list-style-type: none"><li>取締役会、経営会議等の重要な会議への出席による取締役の意思決定および取締役会の監視監督義務の適正性確認</li><li>経営・業務執行責任者へのインタビューおよび重点施策進捗状況の意見交換</li><li>内部監査部門との連携によるグループ関係会社を含む各事業所への定期往査および内部統制状況の確認、情報収集</li><li>会計監査人との連携による主要な会計監査項目の検討および説明聴取、意見交換</li></ul></div> |

### 指名・報酬委員会

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

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

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

| 2024年11月期開催回数 | 3回                                                                                                                                                                                     |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 活動内容          | <div><div>第1回 今年度審議事項の確認、次期および中期取締役会構成の検討</div><div>第2回 新任取締役候補との面談、次期取締役構成とスキルマトリックス案の策定、新任執行役員の選任、後継者計画のブラッシュアップとスケジュールの確認</div><div>第3回 役員報酬水準の妥当性検証、原資とKPIの確認、次期報酬案の策定</div></div> |

### 取締役会の実効性評価

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

現在の取締役会の構成については、現時点では最適な構成であるものの、将来的には取締役総数や社内・社外取締役の比率、男女比率などについて、さらなる検討を行い、より最適な取締役会の構成について検討を行う必要があることについて確認されました。また、運営面については、発言・質問しやすい環境が整えられており、審議時間も十分に確保されているとの結果となりました。

取締役会の議題としては、前回の評価で必要とされた事業ポートフォリオの見直しに関する議論が行われた一方で、次期中期経営計画の策定や中長期的な経営課題や企業価値向上に向けた継続的な議論が必要であることが確認されました。

### 最高経営責任者等の後継者計画

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

### 社外取締役

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

### 主要会議体の構成メンバーと出席回数および取締役スキルセット(2025年2月19日現在)

| 氏名     | 役職名          | 会議体ごとの構成 (◎：議長または委員長) |        |          |      | 出席回数(2024年11月期) |        |          | 取締役スキルセット |            |       |            |                |              |       |       |              |         |
|--------|--------------|-----------------------|--------|----------|------|-----------------|--------|----------|-----------|------------|-------|------------|----------------|--------------|-------|-------|--------------|---------|
|        |              | 取締役会                  | 監査等委員会 | 指名・報酬委員会 | 経営会議 | 取締役会            | 監査等委員会 | 指名・報酬委員会 | 企業経営・経営企画 | 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・会計 | IT/DX | サステナビリティ・ESG | 人事・人材開発 |
| 市川 典男  | 代表取締役 社長執行役員 | ◎                     |        | ○        | ◎    | 14/14           |        | 3/3      | ○         | ○          | ○     | ○          | ○              |              |       | ○     |              |         |
| 松本 龍範  | 取締役 常務執行役員   | ○                     |        |          | ○    | 14/14           |        |          | ○         | ○          |       | ○          | ○              |              |       |       |              |         |
| 宮越 芳彦  | 取締役 常務執行役員   | ○                     |        |          | ○    | 14/14           |        |          | ○         | ○          | ○     | ○          |                |              |       |       |              |         |
| 真田 修   | 取締役 常務執行役員   | ○                     |        |          | ○    | 14/14           |        |          | ○         | ○          |       |            |                | ○            | ○     |       | ○            | ○       |
| 造田 英治  | 取締役 執行役員     | ○                     |        |          | ○    | 14/14           |        |          | ○         | ○          | ○     |            | ○              | ○            | ○     | ○     | ○            |         |
| 大上 純   | 取締役 執行役員     | ○                     |        |          | ○    | 14/14           |        |          | ○         | ○          |       | ○          | ○              |              |       |       |              |         |
| 山根 博志  | 取締役 執行役員     | ○                     |        |          | ○    | —               |        |          | ○         | ○          |       |            | ○              |              |       |       |              |         |
| 伊住 弘美  | 社外取締役        | ○                     |        | ○        |      | 14/14           |        | 3/3      | ○         |            |       | ○          |                |              |       |       | ○            |         |
| 戸田 奨   | 社外取締役        | ○                     |        | ◎        |      | 14/14           |        |          | ○         |            | ○     | ○          | ○              |              | ○     | ○     |              | ○       |
| 金井 宏彰  | 社外取締役        | ○                     |        |          |      | —               |        |          | ○         |            | ○     | ○          | ○              |              |       |       | ○            |         |
| 上原 正義  | 取締役(常勤監査等委員) | ○                     | ◎      |          | ○    | 10/10           | 9/9    |          |           | ○          |       | ○          | ○              |              |       |       |              | ○       |
| 塩野 香苗  | 社外取締役(監査等委員) | ○                     | ○      |          |      | 14/14           | 13/13  |          | ○         |            |       |            |                |              | ○     |       |              |         |
| 宇都宮 一志 | 社外取締役(監査等委員) | ○                     | ○      | ○        |      | 14/14           | 13/13  | 3/3      |           |            |       |            |                | ○            |       |       |              |         |
| 西村 智子  | 社外取締役(監査等委員) | ○                     | ○      |          |      | 14/14           | 13/13  |          | ○         |            |       |            |                |              | ○     |       |              |         |

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

役員報酬

① 取締役の報酬に関する構成等

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

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

業績連動報酬のうち金銭報酬については、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して位置付けています。譲渡制限付株式報酬については、事業年度ごとに数年後の企業価値の向上を目指して付与するインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的としています。

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

また、取締役会は、当事業年度にかかる取締役の個人別の報酬等について、報酬等の決定方法および決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、指名・報酬委員会からの答申内容が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

② 業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬の支給割合の決定に関する方針

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

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

業績連動報酬のうち、金銭報酬の原資については、利益の向上がより直接的に反映されるよう、各事業年度における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います。なお、特別利益で配当原資に組み入れないもの（期間利益として妥当でないもの）については、業績連動報酬の原資から除外し、特別損失で経営責任のあるものについては、業績連動報酬の原資に勘案しています。

譲渡制限付株式報酬の原資についても、企業価値の向上を図る上で業績の向上を一つの目標と位置付け、各事業年度における連結の親会社株主に帰属する当期純利益を指標として、金銭報酬と同様に特別損益を勘案したうえで、中期経営計画「SHIFT」の中長期目標「売上高」、「営業利益」、「ROE」、「CO<sub>2</sub>排出量」、「女性管理職比率」の達成度を乗じて決定しています。その上で役職ごとに定められた算定基準に基づき付与株式数を定め、付与しています。

社外取締役の選任理由および活動状況

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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

| 役員区分                      | 報酬等の総額 | 報酬等の種類別の総額       |                |             | 対象となる<br>役員の員数 |
|---------------------------|--------|------------------|----------------|-------------|----------------|
|                           |        | 基本報酬<br>(固定金銭報酬) | 業績連動報酬<br>金銭報酬 | 特定譲渡制限付株式報酬 |                |
| 取締役<br>(監査等委員および社外取締役を除く) | 313百万円 | 184百万円           | 94百万円          | 33百万円       | 7名             |
| 監査等委員<br>(社外取締役を除く)       | 17百万円  | 17百万円            | 一百万円           | 一百万円        | 2名             |
| 社外役員                      | 44百万円  | 44百万円            | 一百万円           | 一百万円        | 6名             |

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

#### ④ 役員の報酬等に関する株主総会の決議事項

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

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

#### 内部統制システム

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

#### コンプライアンス体制

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

#### 内部監査および監査等委員会監査

内部監査部門として監査部（5名）を設置し、当社およびグループ会社を対象に業務遂行状況等について、監査計画に従い定期的に内部監査を実施しています。また、監査部は内部統制システムの整備状況および運用状況の評価など内部統制に関する業務も行っています。監査結果は、取締役会に対して、直接報告を行う仕組みは設けていませんが、取締役会の構成員全員に対して内部監査の結果を報告しています。また、代表取締役に報告するとともに、監査等委員会および会計監査人とも情報を共有しており、適宜取締役会に情報共有できる体制としています。内部監査部門は、監査等委員会および会計監査人に対して内部統制システムの整備状況およびその他の重要事項などについて随時報告を行うとともに情報および意見交換を行っています。

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

#### 適時開示体制

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

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

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

## リスクマネジメント

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

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

### 1 新製品開発について

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

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

### 2 製品価格の下落について

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

### 3 競合他社との競争について

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

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

### 4 原材料価格の変動について

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

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

### 5 為替変動による影響について

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

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

### 6 製造物責任について

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

### 7 知的財産権の保護について

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

### 8 模倣品の出現について

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

### 9 業績の季節変動について

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

### 10 情報セキュリティについて

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

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

### 11 災害の発生について

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

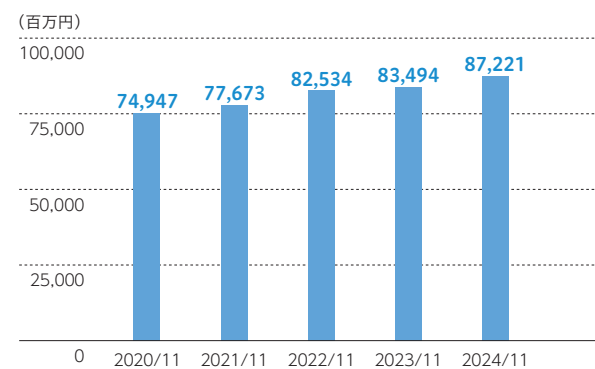
そのリスクが顕在化する可能性は、予測困難ですが、危機管理マニュアルを策定し、全社員に啓蒙しています。本マニュアルでは、象印マホービンの本社が被災し、使用不可能となった場合の本社機能移転など、さまざまなリスクを想定しています。外部環境の変化や想定されるリスクの増減を鑑み、適宜改定を行っています。また、管理業務や、生産場所の一極集中化の回避検討などのリスク対応にも努めています。

## パフォーマンスハイライト

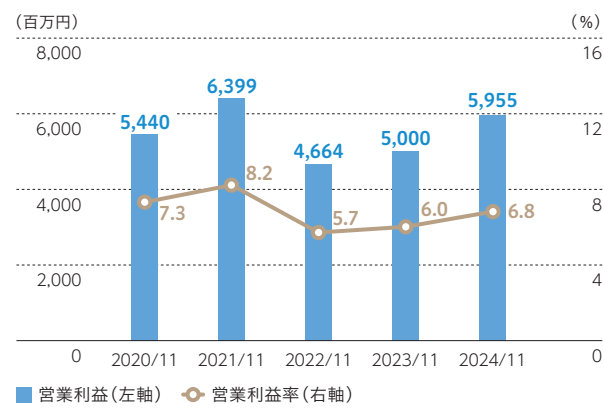
2022年11月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています。

### 財務

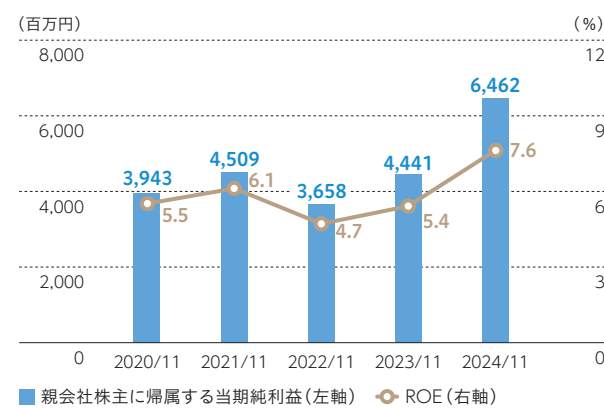
#### 売上高



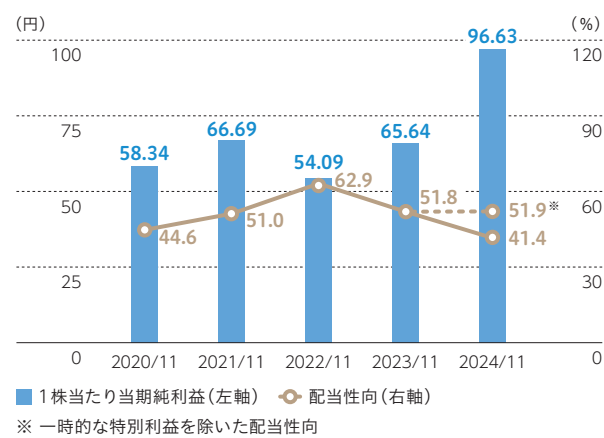
#### 営業利益／営業利益率



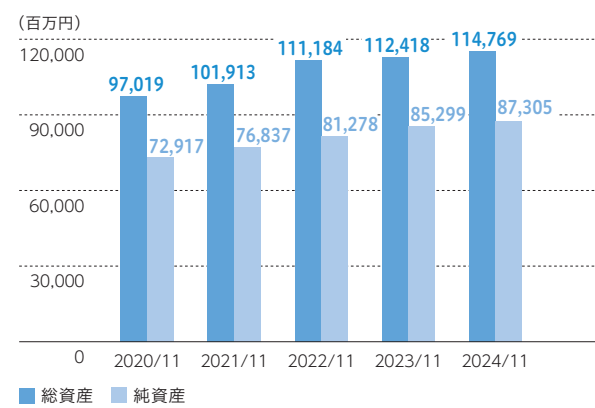
#### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



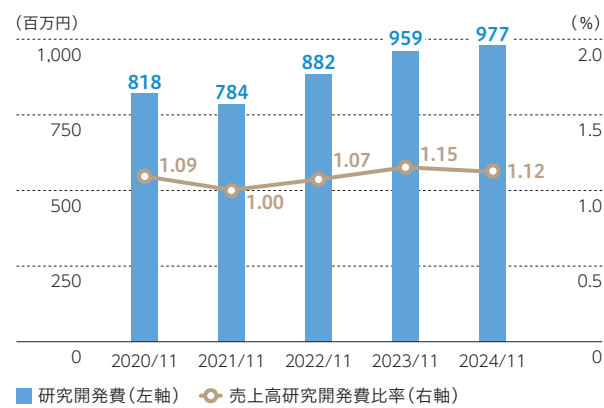
#### 1株当たり当期純利益／配当性向



#### 総資産／純資産

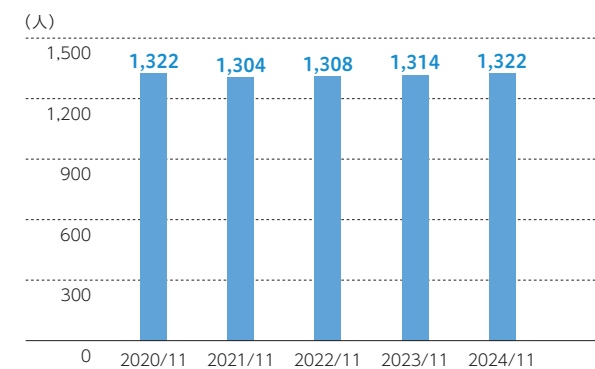


#### 研究開発費／売上高研究開発費比率

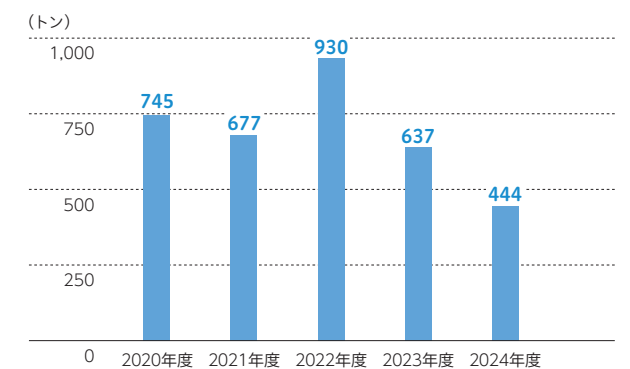


### 非財務

#### 従業員数

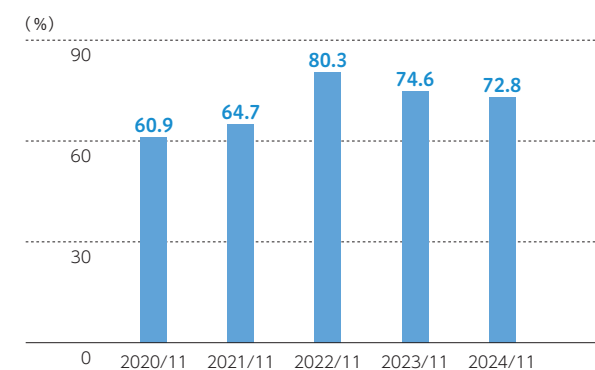


#### 廃棄物量<sup>※1</sup>

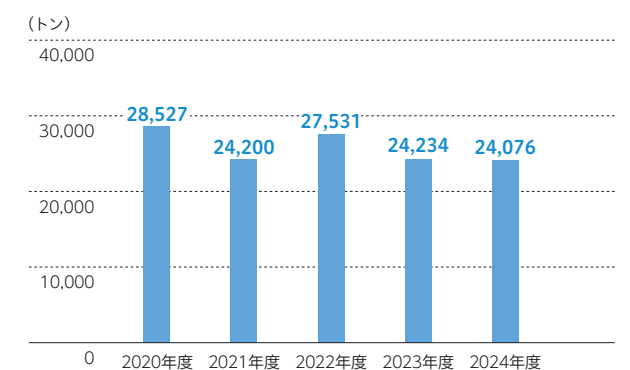


※1 数値は生産工場の値  
 ※2 年度：前年10月～当年9月

#### 年次有給休暇取得率

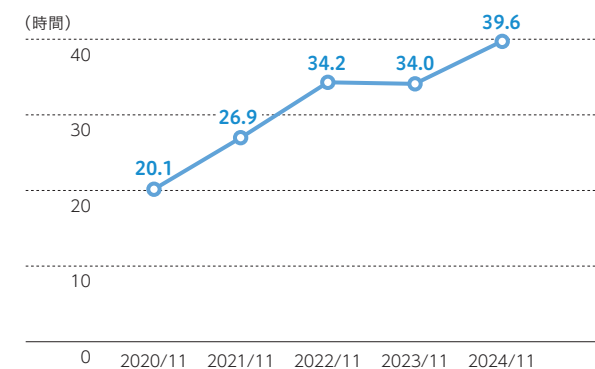


#### CO<sub>2</sub>排出量

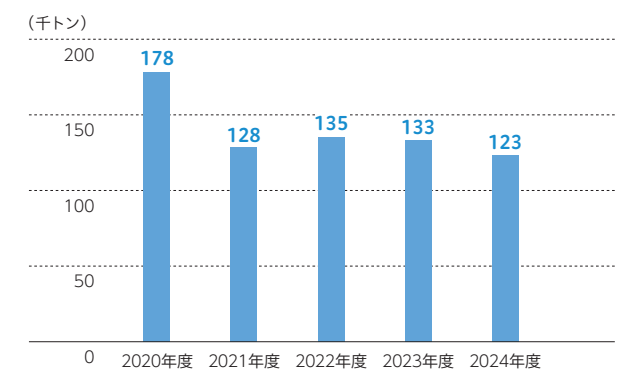


※ 年度：前年10月～当年9月

#### 残業時間（一人月平均）



#### 水使用量<sup>※1</sup>



※1 数値は生産工場の値  
 ※2 年度：前年10月～当年9月

10年間の連結財務・非財務サマリー

11月20日に終了した各事業年度及び11月20日現在

|                  | (百万円)  |        |        |        |        |        |         |         |         |         |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
|                  | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |
| 売上高              | 89,796 | 89,231 | 85,363 | 84,635 | 79,110 | 74,947 | 77,673  | 82,534  | 83,494  | 87,221  |
| 調理家電製品           | 61,240 | 60,110 | 54,582 | 53,548 | 53,453 | 54,318 | 55,806  | 59,007  | 58,631  | 61,198  |
| リビング製品           | 23,198 | 24,578 | 25,942 | 25,999 | 21,062 | 15,347 | 16,222  | 17,065  | 17,696  | 18,124  |
| 生活家電製品           | 3,744  | 2,830  | 3,133  | 3,051  | 2,761  | 3,665  | 3,871   | 4,533   | 5,009   | 5,600   |
| その他              | 1,612  | 1,712  | 1,705  | 2,036  | 1,832  | 1,615  | 1,772   | 1,927   | 2,156   | 2,297   |
| 営業利益             | 10,171 | 12,109 | 7,823  | 6,253  | 5,444  | 5,440  | 6,399   | 4,664   | 5,000   | 5,955   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益  | 6,314  | 7,299  | 5,338  | 4,434  | 4,082  | 3,943  | 4,509   | 3,658   | 4,441   | 6,462   |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 6,702  | 8,016  | 6,636  | 4,684  | 6,739  | 7,366  | 5,150   | △279    | 4,939   | 5,510   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △530   | △3,429 | △937   | △2,503 | △1,265 | △1,608 | △799    | △2,586  | △2,078  | △31     |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △824   | △1,663 | △1,927 | △3,557 | △1,933 | △2,206 | △2,365  | △2,923  | △2,968  | △6,378  |
| 研究開発費            | 536    | 608    | 648    | 780    | 845    | 818    | 784     | 882     | 959     | 977     |
| 総資産              | 86,019 | 88,022 | 92,928 | 91,647 | 91,507 | 97,019 | 101,913 | 111,184 | 112,418 | 114,769 |
| 純資産              | 58,814 | 61,144 | 67,672 | 69,746 | 71,018 | 72,917 | 76,837  | 81,278  | 85,299  | 87,305  |

1株当たり情報

|               |        |        |        |          |          |          |          |          |          |          |
|---------------|--------|--------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1株当たり純資産(円)   | 858.73 | 894.49 | 989.11 | 1,022.37 | 1,040.63 | 1,069.58 | 1,127.06 | 1,189.27 | 1,248.41 | 1,318.11 |
| 1株当たり配当金(円)   | 20.00  | 22.00  | 22.00  | 30.00    | 26.00    | 26.00    | 34.00    | 34.00    | 34.00    | 40.00    |
| 1株当たり当期純利益(円) | 93.44  | 108.03 | 79.00  | 65.62    | 60.39    | 58.34    | 66.69    | 54.09    | 65.64    | 96.63    |

主要財務指標

|                    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 売上高営業利益率(%)        | 11.3 | 13.6 | 9.2  | 7.4  | 6.9  | 7.3  | 8.2  | 5.7  | 6.0  | 6.8  |
| 売上高当期純利益率(%)       | 7.0  | 8.2  | 6.3  | 5.2  | 5.1  | 5.2  | 5.8  | 4.4  | 5.3  | 7.4  |
| 売上高研究開発費比率(%)      | 0.60 | 0.68 | 0.76 | 0.92 | 1.07 | 1.09 | 1.00 | 1.07 | 1.15 | 1.12 |
| 自己資本比率(%)          | 67.5 | 68.7 | 71.9 | 75.4 | 76.9 | 74.5 | 74.8 | 72.4 | 75.1 | 75.3 |
| ROE(自己資本当期純利益率)(%) | 11.5 | 12.3 | 8.4  | 6.5  | 5.9  | 5.5  | 6.1  | 4.7  | 5.4  | 7.6  |
| 配当性向(%)            | 21.4 | 20.4 | 27.9 | 45.7 | 43.1 | 44.6 | 51.0 | 62.9 | 51.8 | 41.4 |
| PER(株価収益率)(倍)      | 19.2 | 12.4 | 12.5 | 17.7 | 28.8 | 33.4 | 24.7 | 29.4 | 23.2 | 16.9 |

非財務情報

|                 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 従業員数(人)         | 1,282 | 1,308 | 1,325 | 1,376 | 1,357 | 1,322 | 1,304 | 1,308 | 1,314 | 1,322 |
| 年次有給休暇取得率(%)    | —     | —     | —     | —     | 52.7  | 60.9  | 64.7  | 80.3  | 74.6  | 72.8  |
| 残業時間(一人月平均)(時間) | —     | —     | —     | —     | 33.4  | 20.1  | 26.9  | 34.2  | 34.0  | 39.6  |

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

連結財務諸表

連結貸借対照表

11月20日現在

|               | (百万円)   |         |
|---------------|---------|---------|
|               | 2023    | 2024    |
| 資産の部          |         |         |
| 流動資産          |         |         |
| 現金及び預金        | 34,198  | 33,726  |
| 受取手形          | 255     | 364     |
| 電子記録債権        | 1,361   | 1,275   |
| 売掛金           | 13,921  | 15,629  |
| 商品及び製品        | 24,254  | 24,324  |
| 仕掛品           | 328     | 393     |
| 原材料及び貯蔵品      | 6,463   | 6,012   |
| その他           | 2,881   | 2,939   |
| 貸倒引当金         | △23     | △22     |
| 流動資産合計        | 83,640  | 84,644  |
| 固定資産          |         |         |
| 有形固定資産        |         |         |
| 建物及び構築物       | 13,324  | 13,399  |
| 減価償却累計額       | △10,712 | △10,458 |
| 建物及び構築物（純額）   | 2,611   | 2,940   |
| 機械装置及び運搬具     | 3,946   | 4,038   |
| 減価償却累計額       | △3,549  | △3,637  |
| 機械装置及び運搬具（純額） | 397     | 400     |
| 工具、器具及び備品     | 11,022  | 12,169  |
| 減価償却累計額       | △9,139  | △10,006 |
| 工具、器具及び備品（純額） | 1,883   | 2,162   |
| 土地            | 7,446   | 6,970   |
| リース資産         | 3,378   | 3,212   |
| 減価償却累計額       | △1,221  | △1,641  |
| リース資産（純額）     | 2,156   | 1,570   |
| 建設仮勘定         | 81      | 85      |
| 有形固定資産合計      | 14,576  | 14,130  |
| 無形固定資産        |         |         |
| ソフトウェア        | 523     | 507     |
| その他           | 193     | 176     |
| 無形固定資産合計      | 717     | 684     |
| 投資その他の資産      |         |         |
| 投資有価証券        | 7,806   | 9,272   |
| 繰延税金資産        | 642     | 619     |
| 退職給付に係る資産     | 4,352   | 4,825   |
| その他           | 684     | 596     |
| 貸倒引当金         | △2      | △2      |
| 投資その他の資産合計    | 13,484  | 15,311  |
| 固定資産合計        | 28,777  | 30,125  |
| 資産合計          | 112,418 | 114,769 |

|               | (百万円)   |         |
|---------------|---------|---------|
|               | 2023    | 2024    |
| 負債の部          |         |         |
| 流動負債          |         |         |
| 支払手形及び買掛金     | 7,157   | 7,093   |
| 1年内返済予定の長期借入金 | —       | 1,500   |
| リース債務         | 606     | 585     |
| 未払費用          | 4,982   | 4,629   |
| 未払法人税等        | 919     | 2,138   |
| 契約負債          | 127     | 219     |
| 返金負債          | 1,973   | 1,946   |
| 賞与引当金         | 1,176   | 1,254   |
| 製品保証引当金       | 150     | 414     |
| 製品自主回収関連引当金   | 16      | —       |
| その他           | 2,007   | 1,550   |
| 流動負債合計        | 19,117  | 21,331  |
| 固定負債          |         |         |
| 長期借入金         | 1,500   | —       |
| リース債務         | 1,646   | 1,107   |
| 繰延税金負債        | 1,956   | 2,249   |
| 退職給付に係る負債     | 2,615   | 2,532   |
| その他           | 283     | 244     |
| 固定負債合計        | 8,001   | 6,133   |
| 負債合計          | 27,118  | 27,464  |
| 純資産の部         |         |         |
| 株主資本          |         |         |
| 資本金           | 4,022   | 4,022   |
| 資本剰余金         | 4,295   | 4,327   |
| 利益剰余金         | 69,394  | 73,555  |
| 自己株式          | △953    | △4,220  |
| 株主資本合計        | 76,759  | 77,685  |
| その他の包括利益累計額   |         |         |
| その他有価証券評価差額金  | 2,264   | 3,116   |
| 為替換算調整勘定      | 5,147   | 5,109   |
| 退職給付に係る調整累計額  | 309     | 554     |
| その他の包括利益累計額合計 | 7,721   | 8,780   |
| 非支配株主持分       | 818     | 839     |
| 純資産合計         | 85,299  | 87,305  |
| 負債純資産合計       | 112,418 | 114,769 |

連結損益計算書

11月20日に終了する会計年度

|                 | (百万円)  |        |
|-----------------|--------|--------|
|                 | 2023   | 2024   |
| 売上高             | 83,494 | 87,221 |
| 売上原価            | 57,363 | 58,919 |
| 売上総利益           | 26,130 | 28,301 |
| 販売費及び一般管理費      | 21,130 | 22,346 |
| 営業利益            | 5,000  | 5,955  |
| 営業外収益           |        |        |
| 受取利息            | 213    | 362    |
| 受取配当金           | 125    | 142    |
| 仕入割引            | 32     | 26     |
| 持分法による投資利益      | 465    | 560    |
| 受取ロイヤリティー       | 52     | 41     |
| 受取賃貸料           | 118    | 115    |
| 為替差益            | 435    | 171    |
| 増値税還付金          | 98     | 33     |
| その他             | 82     | 104    |
| 営業外収益合計         | 1,624  | 1,558  |
| 営業外費用           |        |        |
| 支払利息            | 83     | 65     |
| 固定資産賃貸費用        | 24     | 21     |
| その他             | 20     | 21     |
| 営業外費用合計         | 128    | 108    |
| 経常利益            | 6,496  | 7,405  |
| 特別利益            |        |        |
| 固定資産売却益         | 0      | 1,917  |
| 投資有価証券売却益       | 2      | 41     |
| 特別利益合計          | 3      | 1,958  |
| 特別損失            |        |        |
| 固定資産除却損         | 33     | 39     |
| 投資有価証券売却損       | 0      | —      |
| 製品自主回収関連引当金繰入額  | 23     | —      |
| 特別損失合計          | 57     | 39     |
| 税金等調整前当期純利益     | 6,442  | 9,324  |
| 法人税、住民税及び事業税    | 1,449  | 2,956  |
| 法人税等調整額         | 429    | △171   |
| 法人税等合計          | 1,879  | 2,785  |
| 当期純利益           | 4,562  | 6,539  |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 120    | 76     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 4,441  | 6,462  |

連結包括利益計算書

11月20日に終了する会計年度

|                  | (百万円) |       |
|------------------|-------|-------|
|                  | 2023  | 2024  |
| 当期純利益            | 4,562 | 6,539 |
| その他の包括利益         |       |       |
| その他有価証券評価差額金     | 572   | 851   |
| 為替換算調整勘定         | 421   | △165  |
| 退職給付に係る調整額       | 744   | 245   |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 115   | 162   |
| その他の包括利益合計       | 1,854 | 1,093 |
| 包括利益             | 6,417 | 7,632 |
| (内訳)             |       |       |
| 親会社株主に係る包括利益     | 6,295 | 7,521 |
| 非支配株主に係る包括利益     | 121   | 111   |

連結株主資本等変動計算書

11月20日に終了する会計年度

|                     | (百万円) |       |        |      |        |
|---------------------|-------|-------|--------|------|--------|
|                     | 株主資本  |       |        |      |        |
|                     | 資本金   | 資本剰余金 | 利益剰余金  | 自己株式 | 株主資本合計 |
| 2023                |       |       |        |      |        |
| 当期首残高               | 4,022 | 4,272 | 67,253 | △956 | 74,592 |
| 当期変動額               |       |       |        |      |        |
| 剰余金の配当              |       |       | △2,300 |      | △2,300 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益     |       |       | 4,441  |      | 4,441  |
| 自己株式の取得             |       |       |        | △0   | △0     |
| 自己株式の処分             |       | 23    |        | 3    | 26     |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） |       |       |        |      |        |
| 当期変動額合計             | —     | 23    | 2,141  | 3    | 2,167  |
| 当期末残高               | 4,022 | 4,295 | 69,394 | △953 | 76,759 |

|                     | その他の包括利益累計額      |              |                  |                   |             | 純資産合計  |
|---------------------|------------------|--------------|------------------|-------------------|-------------|--------|
|                     | その他有価証券<br>評価差額金 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に係る<br>調整累計額 | その他の包括<br>利益累計額合計 | 非支配<br>株主持分 |        |
| 当期首残高               | 1,691            | 4,611        | △435             | 5,868             | 818         | 81,278 |
| 当期変動額               |                  |              |                  |                   |             |        |
| 剰余金の配当              |                  |              |                  |                   |             | △2,300 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益     |                  |              |                  |                   |             | 4,441  |
| 自己株式の取得             |                  |              |                  |                   |             | △0     |
| 自己株式の処分             |                  |              |                  |                   |             | 26     |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） | 572              | 535          | 744              | 1,853             | 0           | 1,853  |
| 当期変動額合計             | 572              | 535          | 744              | 1,853             | 0           | 4,020  |
| 当期末残高               | 2,264            | 5,147        | 309              | 7,721             | 818         | 85,299 |

|                     | (百万円) |       |        |        |        |
|---------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
|                     | 株主資本  |       |        |        |        |
|                     | 資本金   | 資本剰余金 | 利益剰余金  | 自己株式   | 株主資本合計 |
| 2024                |       |       |        |        |        |
| 当期首残高               | 4,022 | 4,295 | 69,394 | △953   | 76,759 |
| 当期変動額               |       |       |        |        |        |
| 剰余金の配当              |       |       | △2,301 |        | △2,301 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益     |       |       | 6,462  |        | 6,462  |
| 自己株式の取得             |       |       |        | △3,271 | △3,271 |
| 自己株式の処分             |       | 31    |        | 5      | 36     |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） |       |       |        |        |        |
| 当期変動額合計             | —     | 31    | 4,161  | △3,266 | 926    |
| 当期末残高               | 4,022 | 4,327 | 73,555 | △4,220 | 77,685 |

|                     | その他の包括利益累計額      |              |                  |                   |             | 純資産合計  |
|---------------------|------------------|--------------|------------------|-------------------|-------------|--------|
|                     | その他有価証券<br>評価差額金 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に係る<br>調整累計額 | その他の包括<br>利益累計額合計 | 非支配<br>株主持分 |        |
| 当期首残高               | 2,264            | 5,147        | 309              | 7,721             | 818         | 85,299 |
| 当期変動額               |                  |              |                  |                   |             |        |
| 剰余金の配当              |                  |              |                  |                   |             | △2,301 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益     |                  |              |                  |                   |             | 6,462  |
| 自己株式の取得             |                  |              |                  |                   |             | △3,271 |
| 自己株式の処分             |                  |              |                  |                   |             | 36     |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） | 851              | △38          | 245              | 1,058             | 20          | 1,079  |
| 当期変動額合計             | 851              | △38          | 245              | 1,058             | 20          | 2,005  |
| 当期末残高               | 3,116            | 5,109        | 554              | 8,780             | 839         | 87,305 |

連結キャッシュ・フロー計算書

11月20日に終了する会計年度

|                       | (百万円)  |        |
|-----------------------|--------|--------|
|                       | 2023   | 2024   |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー      |        |        |
| 税金等調整前当期純利益           | 6,442  | 9,324  |
| 減価償却費                 | 2,258  | 2,319  |
| 貸倒引当金の増減額（△は減少）       | △14    | 0      |
| 賞与引当金の増減額（△は減少）       | △3     | 80     |
| 退職給付に係る資産の増減額（△は増加）   | △131   | △146   |
| 退職給付に係る負債の増減額（△は減少）   | △27    | △66    |
| 製品保証引当金の増減額（△は減少）     | △41    | 264    |
| 製品自主回収関連引当金の増減額（△は減少） | △71    | △16    |
| 受取利息及び受取配当金           | △338   | △504   |
| 支払利息                  | 83     | 65     |
| 持分法による投資損益（△は益）       | △465   | △560   |
| 投資有価証券売却損益（△は益）       | △2     | △41    |
| 固定資産売却損益（△は益）         | △0     | △1,917 |
| 固定資産除却損               | 33     | 39     |
| 売上債権の増減額（△は増加）        | 205    | △1,798 |
| 棚卸資産の増減額（△は増加）        | 936    | 235    |
| 仕入債務の増減額（△は減少）        | △2,982 | 81     |
| 未払費用の増減額（△は減少）        | △374   | △383   |
| 返金負債の増減額（△は減少）        | △93    | △12    |
| その他                   | 364    | △488   |
| 小計                    | 5,775  | 6,473  |
| 利息及び配当金の受取額           | 747    | 895    |
| 利息の支払額                | △83    | △65    |
| 法人税等の支払額              | △1,500 | △1,793 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー      | 4,939  | 5,510  |

|                    |        |        |
|--------------------|--------|--------|
| 投資活動によるキャッシュ・フロー   |        |        |
| 定期預金の預入による支出       | △4,061 | △4,183 |
| 定期預金の払戻による収入       | 4,182  | 3,968  |
| 有形固定資産の取得による支出     | △1,654 | △2,058 |
| 有形固定資産の売却による収入     | 0      | 2,467  |
| 無形固定資産の取得による支出     | △320   | △199   |
| 投資有価証券の取得による支出     | △34    | △32    |
| 投資有価証券の売却及び償還による収入 | 11     | 84     |
| その他                | △199   | △78    |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー   | △2,078 | △31    |

|                     |        |        |
|---------------------|--------|--------|
| 財務活動によるキャッシュ・フロー    |        |        |
| リース債務の返済による支出       | △545   | △716   |
| 自己株式の取得による支出        | △0     | △3,271 |
| 配当金の支払額             | △2,300 | △2,300 |
| 非支配株主への配当金の支払額      | △121   | △90    |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー    | △2,968 | △6,378 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額    | 241    | 292    |
| 現金及び現金同等物の増減額（△は減少） | 134    | △608   |
| 現金及び現金同等物の期首残高      | 31,077 | 31,211 |
| 現金及び現金同等物の期末残高      | 31,211 | 30,603 |

会社情報

(2024年11月20日現在)

会社概要

|      |                                                                                |      |                                                                                                                                                                                                            |
|------|--------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社名   | 象印マホービン株式会社<br>Zojirushi Corporation                                           | 関係会社 | 象印フレスコ株式会社<br>象印特販株式会社<br>Zojirushi America Corporation<br>台象股份有限公司<br>上海象印家用电器有限公司<br>Zojirushi SE Asia Corporation Ltd.<br>象印ファクトリー・ジャパン株式会社<br>新象製造廠有限公司<br>Union Zojirushi Co., Ltd.<br>象印ユーザーサービス株式会社 |
| 本社   | 〒530-8511 大阪市北区天満1-20-5<br>TEL：06-6356-2311<br>URL：https://www.zojirushi.co.jp |      |                                                                                                                                                                                                            |
| 創業   | 1918年                                                                          |      |                                                                                                                                                                                                            |
| 設立   | 1948年                                                                          |      |                                                                                                                                                                                                            |
| 資本金  | 40億2,295万円                                                                     |      |                                                                                                                                                                                                            |
| 従業員数 | 1,322名(連結)                                                                     |      |                                                                                                                                                                                                            |
| 事業内容 | 調理家電製品、生活家電製品、リビング製品<br>などの製造・販売およびこれに附帯する事業                                   |      |                                                                                                                                                                                                            |

株式情報

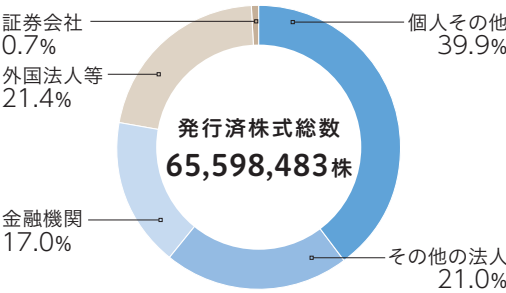
|       |          |              |                             |                                    |
|-------|----------|--------------|-----------------------------|------------------------------------|
| 株式の状況 | 発行可能株式総数 | 240,000,000株 | 上場取引所                       | 東京証券取引所                            |
|       | 発行済株式総数  | 72,600,000株  | 証券コード                       | 7965                               |
|       | 株主数      | 9,132名       | 株主名簿管理人・<br>特別口座の<br>口座管理機関 | 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号<br>三菱UFJ信託銀行株式会社 |

|     |                         |         |         |
|-----|-------------------------|---------|---------|
| 大株主 | 株主名                     | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|     | CLEARSTREAM BANKING S.A | 10,166  | 15.49   |
|     | 市川典男                    | 6,392   | 9.74    |
|     | 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 6,090   | 9.28    |
|     | 和幸株式会社                  | 4,196   | 6.39    |
|     | 象印共栄持株会                 | 2,414   | 3.68    |
|     | 市川昌宏                    | 2,071   | 3.15    |
|     | 市川泰宏                    | 2,071   | 3.15    |
|     | 公益財団法人市川国際奨学財団          | 1,650   | 2.51    |
|     | 三菱UFJ信託銀行株式会社           | 1,552   | 2.36    |
|     | 市川尚孝                    | 1,309   | 1.99    |

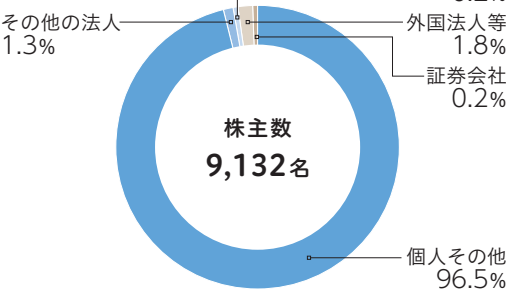
※ 持株比率は自己株式(7,001千株)を控除して計算しています。

株式の分布状況

株式数比率

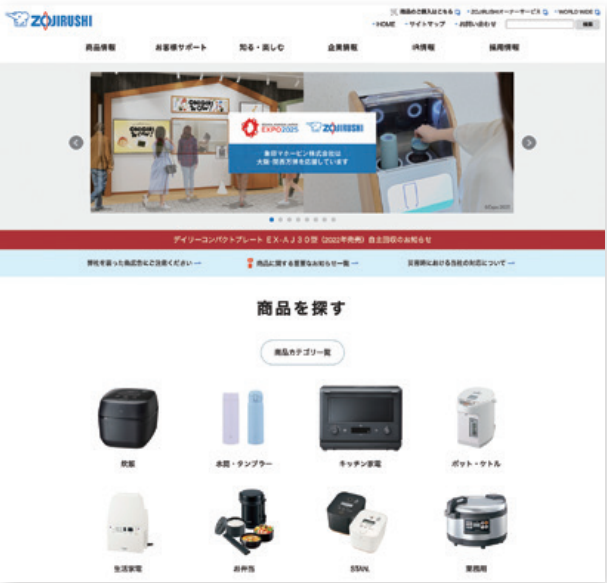


株主数比率



ウェブサイトのご紹介

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



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



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

編集方針

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



将来予測に関する注記事項

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