

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>



「暮らしをつくる」





企業理念

「暮らしをつくる」

私たちは創業以来、多く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はないビジョンです。



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 新中期経営計画「SHIFT」
- 16 重要課題

- 18 財務・サステナビリティ担当役員メッセージ
- 20 技術開発担当役員メッセージ
- 22 事業戦略
- 26 特集
「本当に使ってもらえるレンジ」の誕生。

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
- 52 リスクマネジメント

Section 4 財務・企業情報

- 54 パフォーマンスハイライト
- 56 連結財務諸表
- 62 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。



1918年
大阪に「市川兄弟商会」を創立



創業者(左から)市川銀三郎(兄)、市川金三郎(弟)

1923年
マホービンの完成品の製造販売を開始
象をトレードマークとする

1948年
「株式会社協和製作所」を設立
戦後第一号製品「ポットペリカン」を販売開始



1953年
社名を「協和魔法瓶工業株式会社」と改称

1961年
社名を「象印マホービン株式会社」と改称



1963年
卓上用まほうびん「ハイポットZ型」新発売
日本で初めて自動製びん機を開発

1967年
卓上用まほうびん「UポットUA型」新発売
以後、花柄がブームに

1968年
大阪工場落成



1970年
本社ビル・滋賀工場完成
電子ジャー新発売



1973年
エアーポット新発売
「押すだけ」のネーミングで圧倒的な好評を博す



1980年
電気ポット新発売

1981年
ステンレス製真空二重びん、ステンレスポトル新発売



1983年
みえ〜るポット、マイコン炊飯ジャー新発売
両口びんの開発

1985年
東京ビル完成

1986年
大阪証券取引所市場第二部に上場
CIを本格導入
タイにUnion Zojirushi Co., Ltd.設立

1987年
アメリカにZojirushi America Corporation設立

1993年
生販統合システム稼働

1995年
香港に新象製造廠有限公司設立

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

2001年
「みまもりほっとライン」サービス開始

2002年
台湾に台象股份有限公司設立

2003年
中国に上海象印家用电器有限公司設立

2006年
マイポトルキャンペーン開始



2008年
創業90周年を記念してまほうびん記念館設立

2010年
圧力IH炊飯ジャー「極め羽釜」新発売

2014年
タイにZojirushi SE Asia Corporation Ltd.設立

2018年
創業100周年を迎える
圧力IH炊飯ジャー「炎舞炊き」新発売
東京証券取引所市場第一部に指定
圧力IH炊飯ジャー「炎舞炊き」のごはんレストラン「象印食堂」オープン



2020年
業界初「シームレスせん」ステンレスマグ発売

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

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

オープンレンジ「EVERINO」新発売



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

事業概況

(2022年11月期)

当連結会計年度の期首より「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。

製品区分別	主な製品	売上高	売上高構成比	決算概要
調理家電製品	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 オープンレンジ	59,007 百万円 前期比 5.7% 増 ■ 炊飯調理 37,644百万円 ■ 湯沸調理 9,314百万円 ■ 電気調理 11,126百万円 ■ レンジ調理 921百万円		国内 炊飯ジャーは販売が好調に推移し、前期を上回りました。電気ケトルも好調に推移しましたが、電気調理器具では、ホットプレートやオーブントースターなどが、巣ごもり需要の反動減が大きく、前期を下回りました。一方で9月に新規カテゴリー商品として発売したオープンレンジが好調に推移し、売上増加に寄与しました。 海外 炊飯ジャーが、北米や中国、台湾、東南アジアで販売が好調に推移しました。電気ポットは東南アジア、電気調理器具は中国で好調に推移しました。
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 ステンレスタンブラー ステンレスフードジャー 保温弁当箱 ステンレスポット	17,065 百万円 前期比 5.2% 増 ■ ガラスマホービン 1,395百万円 ■ ステンレスマホービン 15,521百万円 ■ その他リビング製品 148百万円		国内 “せん”と“パッキン”が一つになった「シームレスせん」を搭載したステンレスマグやステンレスキャリータンブラーが販売を牽引し、ステンレスポットを含め前期を上回りました。 海外 ガラスポットの販売は好調でしたが、ステンレスボトルが低調に推移しました。
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	4,533 百万円 前期比 17.1% 増 ■ 空調・冷暖房 3,553百万円 ■ キッチン家事 499百万円 ■ その他生活家電製品 480百万円		国内 加湿器が好調に推移し前期を上回りました。
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	1,927 百万円 前期比 8.8% 増		
地域別	調理家電製品 リビング製品 その他製品	国内 53,464 百万円 前期比 2.8% 増 海外 29,069 百万円 前期比 13.2% 増 ■ アジア 18,606百万円 ■ 北中南米 9,799百万円 ■ その他 664百万円		成長市場、成長チャネルにリソースを重点配分し、販売体制の再構築を進めています。中国、北米ではEC市場のさらなる拡大、台湾では新規チャネルの開拓、ベトナム、タイ、インドネシアでの販路拡充、南米ではEC市場の開拓による市場拡大を目指しています。 海外では北米や東南アジアが好調に推移しました。

価値創造プロセス

企業理念

暮らしをつくる

「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。

INPUT

人的資本

従業員数： 1,308名(連結)

知的資本

研究開発費： 882百万円
保有知財件数： 2,063件

製造資本

設備投資： 2,457百万円
有形固定資産： 14,409百万円

社会関係資本

国内営業拠点： 18拠点
海外拠点： 営業4拠点
生産2拠点

自然資本

年間電気使用量(国内)： 33,242MWh
年間水使用量(国内)： 110千トン

財務資本

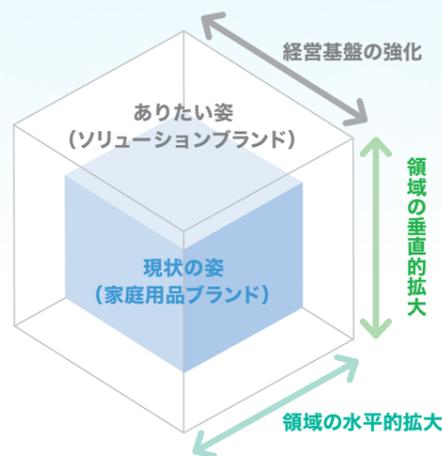
売上高(連結)： 82,534百万円
自己資本比率： 72.4%

「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, 14, 15)
- 社会課題に対応する商品・サービスの提供 (7, 12, 13)
- 価値創造にチャレンジする人材/職場づくり (5, 8)
- 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

CO₂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

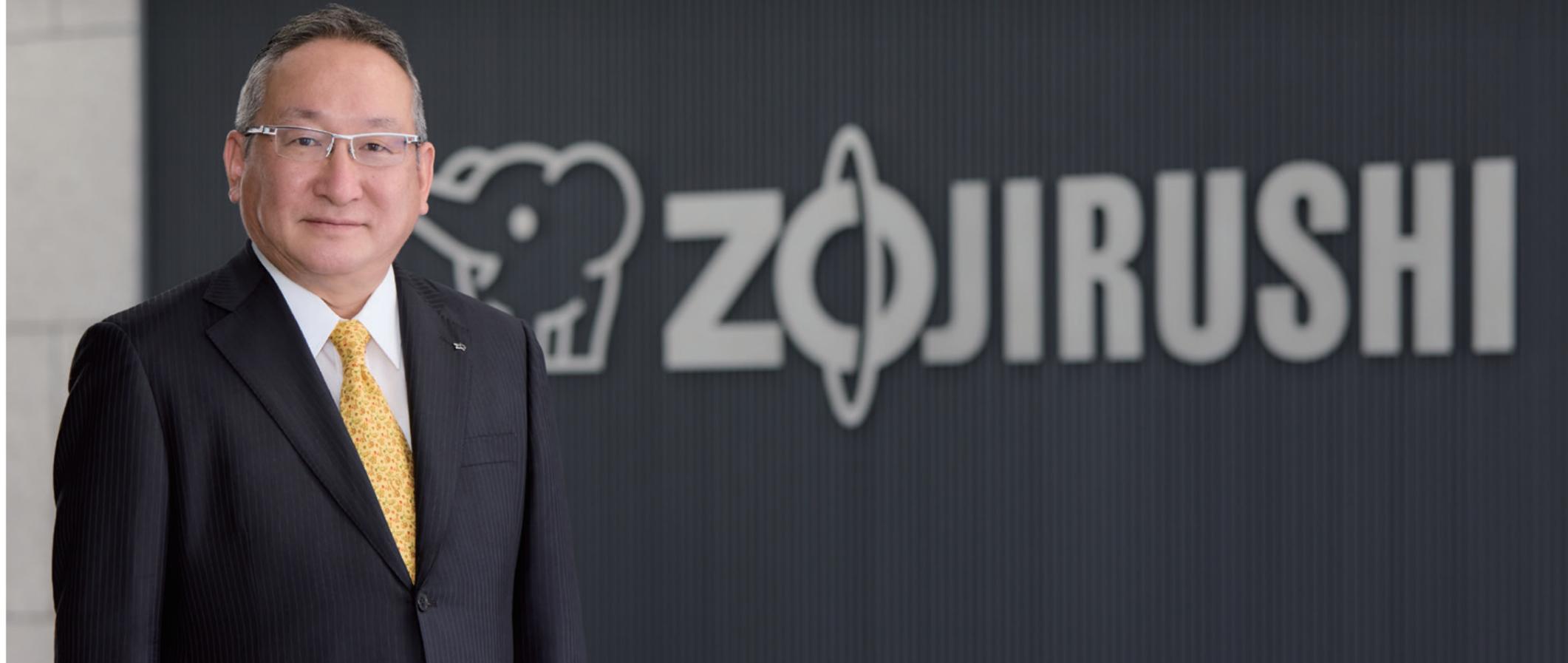
人口構造の変化とライフスタイルの多様化

世界における不確実性の高まり

デジタル化の進展



社長メッセージ



先行きが見えにくい時代においても、

人々の暮らしの変化を敏感に察知し、

よろこびに満ちた「きょう」を生み出すために

挑戦していきます。

代表取締役 社長執行役員

市川 典男

クダウンの長期化が販売および生産に影響しました。ここ数年、当社グループの海外事業は中国市場がけん引してきましたが、8年ぶりに北米市場の売上が中国を上回る結果となりました。生産については早期に対応を行ったことから、影響を軽微にとどめることができました。一方、為替の大幅な変動があり、円安が原材料高に拍車をかけ、原価率が急上昇となって利益を圧迫しました。

これらの結果、当社グループの2022年11月期*の売上高は前期比6.3%の増収となり、これは、さまざまな環境変化にタイムリーに対応した結果だと評価しています。一方の営業利益は、前期比で減益となりましたが、想定したよりは減少幅を小さくとどめることができたと考えています。

※ 2022年11月期より「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。

中期経営計画「ADAPT」4年間で、

大きな成果と手応えを獲得

当社グループは、2018年に創業100周年を迎え、次の世紀に向けた大切な一歩を踏み出すための中期経営計画「ADAPT」を、2019年11月期に3ヵ年計画でスタートしました。しかしながら、約1年経過したところで新型コロナウイルス感染症拡大という事態に直面し、前提としていた環境が大きく変わってしまったため、社会の変化に適応し、課題認識と重点取り組みの見直し、調整を行った2ヵ年計画「ADAPT Phase II」を策定しました。「領域の水平的拡大」「領域の垂直的拡大」、それらの事業拡大に見合った「経営基盤の強化」を基本戦略としてきましたが、この4ヵ年でさまざまな成果が得られたと評価しています。

「領域の水平的拡大」では、2018年夏に市場に投入した圧力IH炊飯ジャー「炎舞炊き」が、発売から4年でシリーズ累計出荷台数50万台を突破しました。これにより市場シェアを大きく伸ばすことに成功し、炊飯器のような大きな市場において、3割を超えるシェアを獲得することは非常に難しいことであり、大きな成果であったと評価しています。2019年2月に市場投入した「STAN.」は、象印の新しい顔となるシリーズとなりました。「STAN.」の開発では、商品企画やマーケティングのアプローチを大きく変え、これまで象印ブランドのメッセージを届けられていなかった若年層に向け、ライフスタイル

著しく変動する経営環境の中、

増収および利益確保に尽力した2022年11月期

経営環境というものは、毎年大きく変動するものと常々認識していますが、特に2022年11月期は初頭から新型コロナウイルス感染症変異株の感染者数がこれまでにない水準となり、続いて、ロシアによるウクライナ侵攻により、両国のみならず、世界の多くの国が経済的、政治的な非常事態となりました。さらに、インフレ圧力の強まりや原材料や部品の調達制約、中国のゼロコロナ政策の影響など、世界情勢は不確実性の高い状況が続き、経営環境は想定していた以上に厳しいものになりました。

象印マホービングループの業績へのインパクトが特に大きいと見ていたのが原材料高で、利益の圧迫要因として厳しめに織り込んでいましたが、第2四半期までは計画値を上回る業績となりました。しかしながら、第3四半期以降は、中国のロツ

提案を行いました。売上もこの4年間、国内外で好調に推移していますが、このシリーズの誕生により、象印ブランドの新たなファン層とブランドイメージ向上という無形の成果を獲得できたかと捉えています。

「領域の垂直的拡大」では、おいしいごはんを軸とした新規事業「象印食堂」が誕生しました。従来、私は家庭用品ブランドとしての象印を確固たるものにするを最優先とし、新規事業や多角化にはやや慎重な姿勢をとっていました。しかしながら、「炎舞炊き」のおいしいごはんを軸に外食事業に新規参入することによって、メーカー以外の領域にも象印ブランドの強みを生かせることを内外に示すことができただけでなく、社内の意識改革が図られ、社員のチャレンジ精神・挑戦することへの機運を高めることにつながりました。芽生えた機運を無駄にしないため、新事業開発室を新設し、垂直的拡大のさらなる模索をした結果、「象印銀白弁当」「象印銀白おにぎり」を展開することができました。これらの事業は、まだ収益刈り取りの段階には至っていませんが、これまで出会うことのなかった異業種との接点広がるという収穫がありました。

「経営基盤の強化」については、プライム市場上場会社に要求されるコーポレートガバナンス・コード、収益基盤および財政状態などの要件に照らして基盤強化を図ってきました。また、従来からの課題であったDX推進や働き方改革について、コロナ禍により取り組みが一気に加速したことも「ADAPT」の成果といえると思います。

そして、「ADAPT」の4年間に、当社グループの中で生じたさまざまな変革の波が「BRAND INNOVATION」を象徴する新たな商品を生み出すことにつながりました。2022年9月、オープンレンジ「EVERINO」を投入して電子レンジ市場への参入を果たし、発売当初からSNSなどでも話題となるなど、大変好調なスタートを切ることができました。



圧力IHジャー「炎舞炊き」



「STAN.」シリーズ



オープンレンジ「EVERINO」

よりはっきりと見えてきた

「BRAND INNOVATION」への道筋

「EVERINO」は、お客様が抱えるオープンレンジ調理へのさまざまな不満を、象印の培ってきた温度コントロール技術によってすべて解決し、オープンレンジの新機軸を提示しようという非常にチャレンジングな発想から生まれた商品です。この商品が実現した背景には、当社グループが取り組んできた開発体制の変革があります。従来の体制では、商品企画、開発部門が主体となって開発を進めてきましたが、「EVERINO」の開発では、スタート段階から営業、マーケティング、販売、CS、物流のメンバーも招集し、バリューチェーン全部門による開発プロジェクトを発足しました。機能、デザイン、販売方法、広告宣伝、広報、物流、アフターサービスなど、発売時点で想定されるすべての要素をメンバーが知恵を出し合って企画し、お客様本位の視点で商品として仕上げていきました。このようなプロジェクト制での開発は「炎舞炊き」や「STAN.」でも行っており、その成功体験が社内にしっかりと浸透し、社員のモチベーションをより高めたことが今回の大型商品誕生の原動力となったと考えています。

「EVERINO」は、「BRAND INNOVATION」の基本戦略である、水平的拡大と垂直的拡大の原点から斜めに伸びる拡大軌道を持った商品です。2023年11月期からスタートする新中期経営計画「SHIFT」ではさらに力を注ぎ、象印の新しい柱となるシリーズに育てていきたいと考えています。

当社グループはこのたび、新コーポレートスローガン「きょうを、だいに。」を制定しました。象印マホービンが大阪証券取引所2部に上場したとき、事業、商品構成からすれば家庭用品業がふさわしいと考えていたのですが、電気機器業に分

類されることになりました。そうなると投資家の皆様にとって、当社の競合は家電メーカーとなります。当社は当時からトップブランドにこだわっていましたが、大手メーカーがひしめく電気機器業界のトップをとることは困難です。本業である家庭用品のトップブランドを構築することが当社の目指すところであり、2005年にもものづくりの考え方を内外に意志表示する意味で「日常生活発想」をコーポレートスローガンと定めたのです。それから15年余り、家庭用品ブランドとして広く認知いただくという目標は達成できたと私たちは考えました。そして、もう一つの将来像として「食」と「暮らし」のソリューションブランドへの進化に発展したことから、家庭用品だけではなく、ものづくりだけでもない、もっと広い概念を持った言葉が必要になりました。暮らしというのは「きょう」の積み重ねであり、それが未来につながります。そこで、日々の暮らしの中で何を大事にしていくのかをしっかりと捉えることがソリューションブランドへの道筋である、という思いを込めて、新スローガンを決めました。

さらに、当社グループの重要課題の特定も行いました。「ADAPT」では社員の意識改革に重きが置かれていましたが、そのねらいに一定の成果が見えてきたので、さらにその先の重要課題を社員とステークホルダーの皆様にも明確に示すため、重要課題の検討、抽出を行い、発表しました。それぞれの社員が自分の仕事に関わる重要課題をもう一度しっかりと認識し、日々の業務に取り組んでもらうことで、私たちの目指す企業の在り方を達成したいと思います。

暮らしの課題、社会課題を解決する

ソリューションブランドへ

着実に「SHIFT」する3カ年

2023年11月期からの3カ年は、暮らしの課題、社会の課題を解決しながら持続的に成長するソリューションブランドへ着実にシフトしていく期間であり、その具体的な施策を示したのが「SHIFT」です。世界情勢、国内情勢ともに今後も読めない状況が続く中、いかなる状況になっても自分たちが目指すところに向かっていくという強い意志を示した経営計画となりました。

策定していく過程で、象印ブランドの真の強みを私の中で改めて確認しました。ここ数年、世の中全体のデジタル化が大きく進んだことは確かな事実ですが、では暮らしがどう変わったかという意外にも昔に戻っているのではないかと私は思います。例えば、Uber Eatsなどのフードデリバリーサービスが新たに立ち上がり、急激に需要が増えましたが、ひと昔前の暮らしでは出前はごく日常的なサービスでした。Amazonはありませんでしたが、「三河屋さん」が重いものを配達してくれました。当時は、ほとんどの食品は包装されてなく、切り売り、量り売りが主流で、お客様が容器や買い物かごを持参して持ち帰りました。当社はその時代から、人々の暮らしの変化を敏感に察知し、よるこびに満ちた「きょう」を生み出すためにさまざまなモノやコトを届けてきた企業です。このような先行きが見通せない今の時代においても、これまでに蓄積した技術とアイデアを生かし、新しい発想を持って人々の暮らしに役立っていくことで、持続的な成長を続けていくことができると私は確信しています。

私たち象印マホービングループは、「BRAND INNOVATION」という方針のもと、ブランドの魅力をいかに最大限に生かしていくか全社で取り組んでいます。離れた飛び地に向かって唐突にジャンプするような挑戦を期待いただいても、お応えできないかもしれませんが、象印らしさを生かした挑戦を次々と、積極的に行っていく基盤は十分に整えることができたと考えています。

ステークホルダーの皆様には、引き続き、当社グループの成長に大きな期待をお寄せいただけるようお願い申し上げます。

2022年9月

代表取締役 社長執行役員

市川 典男

新中期経営計画「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。

中期経営計画「ADAPT Phase II」の振り返り

2020年から始まった新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、中期経営計画「ADAPT」で前提としていた事業環境が大きく変化したため、新たに2021年11月期から2か年の中期経営計画「ADAPT Phase II」を策定し、新しい日常に合わせた各施策を実行してきました。

「領域の水平的拡大」においては、国内の巣ごもり需要の取り込みに成功し、「炎舞炊き」の拡大、ECチャネルでの成長を果たすことができました。海外においても直販EC開設やECプラットフォームとの取組強化を行い、売上が増加しました。「領域の垂直的拡大」においては、電子レンジ「EVERINO」開発による市場参入、「象印レンタルサービス」開始、中食・外食ごはん関連事業への参入等を実行しました。

業績

1 連結売上高の推移(億円) 2016-2022年の7カ年推移



■ 国内他 ■ 海外

「ADAPT Phase II」の各施策に取り組み、ダウントrendは2020年11月期で底を打ち、攻勢に転じる

2 連結営業利益額/率推移/ROE 2016-2022年の7カ年推移



■ 営業利益(億円) ■ ROE ■ 営業利益率

2022年11月期は円安や原材料高騰などの影響で利益減少、ROEは4.7%と前期6.1%を下回る

成果と課題

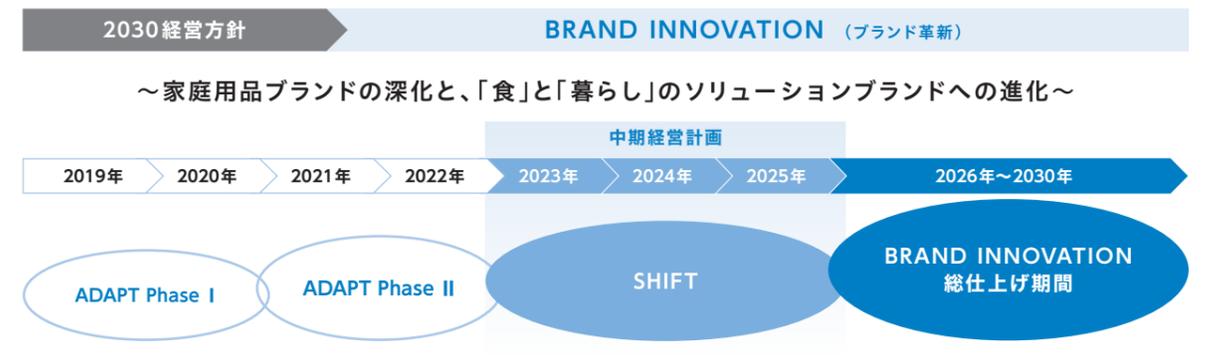
	進捗状況・成果	反省点・課題
水平的拡大	<ul style="list-style-type: none"> 国内 <ul style="list-style-type: none"> 炊飯ジャー:「炎舞炊き」拡大とシェアアップ(2020年11月期比) ステンレスボトル:「シームレスせん」効果でシェアアップ(2020年11月期比) 電気ケトル、ミキサー、加湿器などヒット商品の創出 海外 <ul style="list-style-type: none"> 主要地域におけるECチャネルへの対応(直販ECの開設、ECプラットフォーム取組強化など) 	<ul style="list-style-type: none"> 巣ごもり需要減退による電気調理の販売ベース鈍化
垂直的拡大	<ul style="list-style-type: none"> 電子レンジ「EVERINO」開発による市場参入 「象印レンタルサービス」開始 「象印銀白弁当」「象印銀白おにぎり」オープン 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン分断によるリスクの顕在化 飲食事業の収益力向上
経営基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ICT環境・制度の整備により業務改善が進展 サプライチェーン再整備(基幹部品の複数社購買) SNSフォロワー増、オウンドメディア充実によるお客様接点強化 統合報告書の発行、CSRサイト更新による発信強化 温室効果ガス排出量削減の取り組み本格化 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料高騰や円安などによる原価上昇への対応 適材適所の人材活用・組織の活性化 気候変動/多様性へのさらなる取り組み

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か年の新中期経営計画「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。

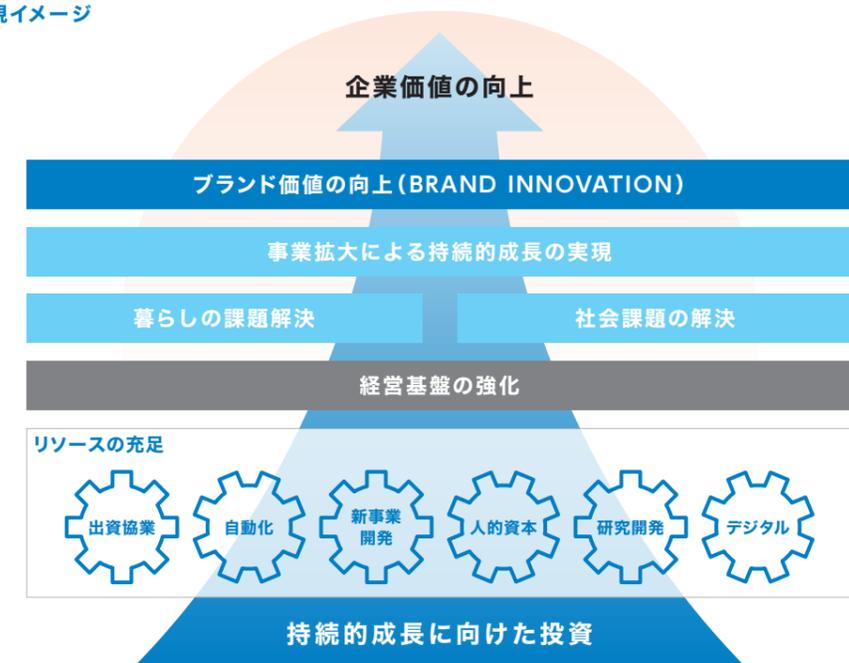
「SHIFT」の全体概要



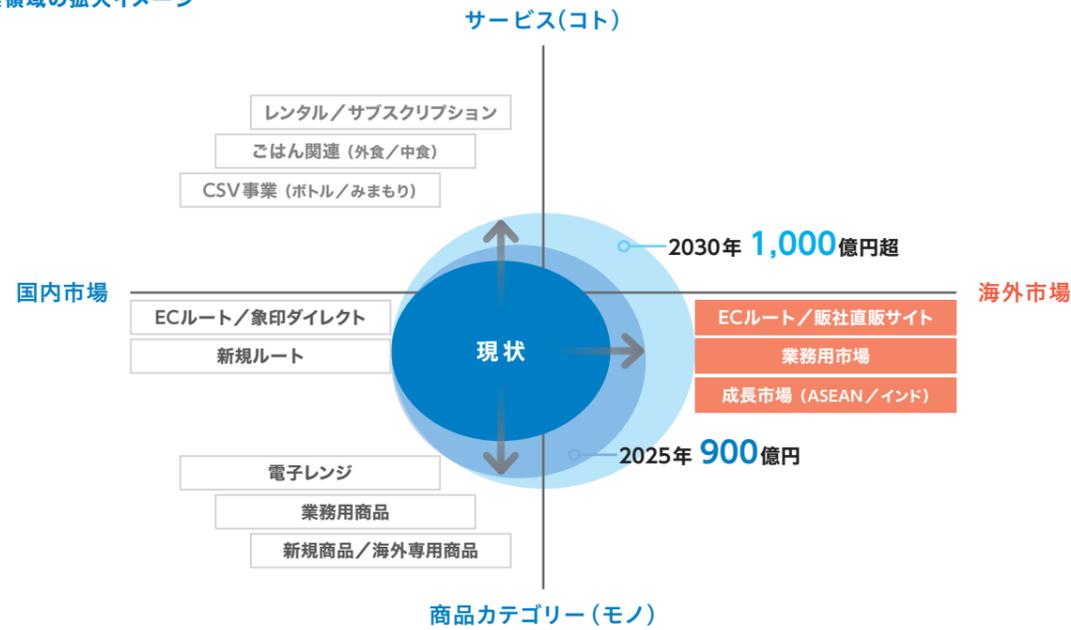
事業領域の拡大

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



4つの重点課題と施策

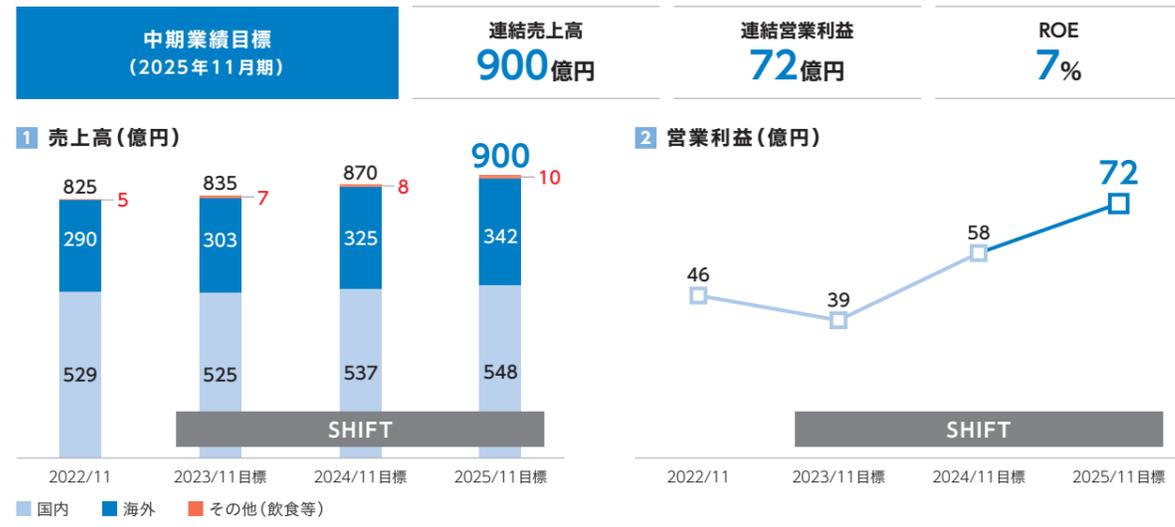
ドメイン・シフト、グローバル・シフト、デジタル・シフト、サステナビリティ・シフトの4つを重点課題とし、担当部門および関連部門の連携により、各施策を確実に実行していきます。

重点課題	施策
ドメイン・シフト 新規領域の拡大と既存領域の深化	<ul style="list-style-type: none"> 電子レンジ事業の育成・拡大 調理家電の国内トップブランド確立 新規事業/商品の創出・育成 CSV[※]事業の拡大
グローバル・シフト グローバル市場での成長加速	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業の持続的な成長 グローバル生産・調達体制の最適化
デジタル・シフト デジタル化の推進	<ul style="list-style-type: none"> 業務変革DXの推進 スマート化の推進
サステナビリティ・シフト 持続可能企業への体質転換	<ul style="list-style-type: none"> 地球環境問題への対応 持続的な顧客基盤づくり 新たなリスクへの対応 人的資本の最大化 資本政策・株主還元の充実

※「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

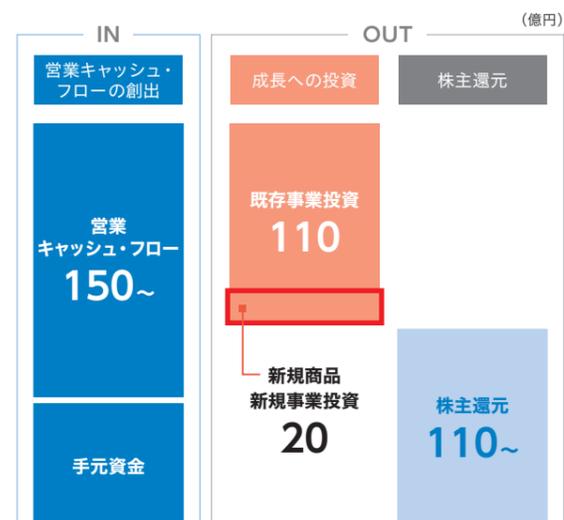
事業、商品カテゴリー、国内市場、海外市場の育成と拡大により、2025年の連結売上高900億円、連結営業利益72億円(営業利益率8%)、ROE7%の達成を目標とします。



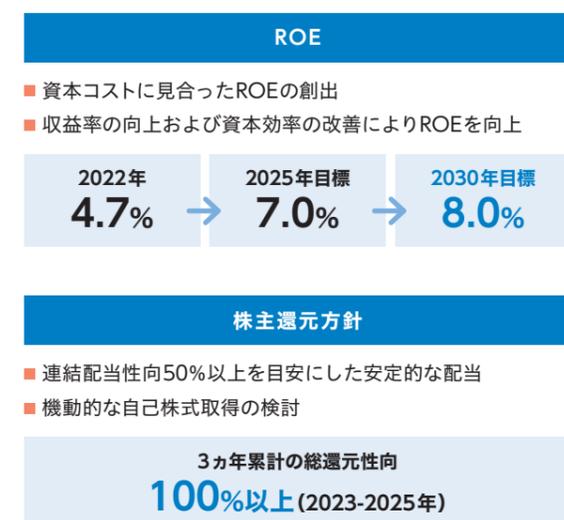
資本政策・株主還元

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



重要課題

新中期経営計画「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

重要課題	目標	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 ₂ 排出量の削減 (Scope 1、2 ^{※1}) 使用電力の再生可能エネルギー比率の向上	グループ全体で40%削減 (2019年度比)	グループ全体で50%削減 (2019年度比)	13 気候変動 14 海洋資源 15 陸域生態系
	環境負荷や生物多様性への配慮	ライフサイクルアセスメント ^{※2} の実施・改善 リサイクル率 ^{※3} の向上 (産業廃棄物削減) 海洋プラスチック削減への貢献	ライフサイクルにおける環境負荷の分析と課題抽出 リサイクル率 90% (総重量比) グループにおける社内ペットボトルゼロ運動の継続 自治体等との連携推進	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 リサイクル率 90%以上 (総重量比) グループにおける社内ペットボトルゼロ運動の継続 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	設計に起因する重大製品事故の発生件数ゼロ VOC ^{※4} 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 省エネ性能を向上させた商品の展開 環境配慮型プラスチックおよび再生材の使用率向上	リサイクルについての設計基準の整備 省エネ法 (炊飯器) 達成率 ^{※5} 102% 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 省エネ法 (炊飯器) 達成率 102% プラスチック総使用量の20%以上	
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 ボトル領域の拡大 第三者知的財産権の侵害回避	ポット契約者20%増 (2022年11月期比) 新機能追加 (フレイル ^{※6} 予測等) マイボトル利用の促進につながるサービスの事業化 被訴件数ゼロ	ポット契約者70%増 (2022年11月期比) ポット以外のみまもりスタート マイボトル利用の促進につながるサービスの事業化 被訴件数ゼロ	12 持続可能な消費と生産 13 気候変動
	知的財産の保護	模倣対策の推進	アジア地域における模倣品摘発体制の確立	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 ^{※7} の推進	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	既存の取り組みの充実・見直し 新規取り組みの検討	既存の取り組みの充実・見直し 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 障がい者法定雇用率の確保 男性の育児休業取得率の向上 従業員エンゲージメントの向上	6% (単体) 法定雇用率 2.3% (単体) 30% (単体) 継続的向上 ^{※8}	15% (単体) 法定雇用率 2.3% (単体) 50% (単体) 継続的向上	5 気候変動 8 持続可能な消費と生産
	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) 有給休暇取得率の向上 健康経営優良法人の認定	時間外労働 2022年11月期比5%削減 (単体) 70% (単体) 認定取得	時間外労働 2022年11月期比10%削減 (単体) 80% (単体) —	
	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) 取締役会の実効性向上	多様な人材の採用強化と労働環境の整備 実効性評価・検証	多様な人材の採用継続 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 リスク管理体制の強化 情報セキュリティ対策の推進	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 重大なコンプライアンス違反ゼロ 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 事業継続計画の策定 重大な情報漏洩ゼロ	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 重大なコンプライアンス違反ゼロ 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 事業継続マネジメント体制構築 重大な情報漏洩ゼロ	
ステークホルダーに信頼されるガバナンス体制の確立	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	投資家とのコミュニケーション機会の増加 非財務情報の開示の充実	投資家とのコミュニケーション機会の増加 非財務情報の開示の充実	
	お客様満足度の向上	アフターサービス満足度の向上 (外部機関でのお客様満足度調査ベース)	修理: 76%以上 電話問い合わせ: 70%以上 サポートホームページ: 75%以上	修理: 80%以上 電話問い合わせ: 80%以上 サポートホームページ: 80%以上	

※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 お客様の声や指し、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。
 ※5 省エネ法で定めた省エネ性能の向上を促すための目標基準の達成度合い (全体加重平均)。
 ※6 加齢に伴い心身が衰えた状態のこと。
 ※7 社会的責任の観点から調達先を選定したり調達条件を設定すること。
 ※8 2023年より外部機関によるエンゲージメント調査を定期的に実施し、その結果が前回調査時より向上していること。
 ※9 年度: 前年10月~当年9月

財務・サステナビリティ担当役員メッセージ

すべてのステークホルダーに認められるよう、

地球環境や社会、働く人々にとっての

良い会社に成長していくことを目指します。

取締役 執行役員 管理本部長

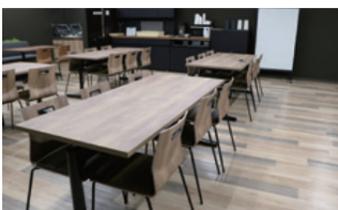
真田 修

大型商品の市場投入に伴い、

広告宣伝・販促活動に積極投資を実施

2022年11月期は、オープンレンジの大型商品「EVERINO」を市場に投入し、電子レンジ市場への参入を果たしました。この製品の開発と市場導入は中期経営計画「ADAPT Phase II」の主要戦略である事業領域の拡大において大きな柱となる施策のため、発売に合わせて市場導入および広告宣伝・販促活動を大規模に展開しました。これが2022年11月期の成長投資における主要施策となりましたが、「EVERINO」は市場で高い評価を獲得し、売上も好調に推移しており、想定通りの投資効果が得られたと認識しています。

このほか、重要課題としていたシステム化、業務効率化といった取り組みに対するDX投資を2021年11月期に続いて行い、ICT環境とそれに伴う制度の整備も行いました。また、社員の知的生産性の向上、働きやすさといった観点から、本社別館および



自席を離れてリフレッシュでき、コミュニケーションもとれる空間

び東京ビルにワーキングスペースを設けました。

新中期経営計画「SHIFT」の戦略に則り、

事業領域の拡大に向けた成長投資を計画

2023年11月期からスタートする新中期経営計画「SHIFT」においても、ドメイン・シフトを重点課題に掲げており、引き続き、事業領域の拡大のための投資を継続していきます。現在予定しているのが東日本サービスセンターの建設です。象印マホービングループの修理・アフターサービス機能は大阪が中心ですが、災害など、不測の事態の際にお客様対応が途切れることがあってはなりません。BCPおよびサービス機能の強化・効率化を目的に東日本にサービスセンターを新設し、2拠点体制をとる計画です。

また、調理家電の国内トップブランドを目指した商品戦略に伴い、SNSやWebサイトを活用した販促などを強化していくため、キッチンスタジオの設置を計画しています。レシピや活用例など、お客様、販売店に向けたさまざまな動画コンテンツを社内で作成できる体制を整備します。

「SHIFT」では、「EVERINO」を象印マホービン製品の柱の一つとして育成、拡大していくため、品揃えの拡充、新機能の開発、グローバル展開を想定しており、そのための投資も計画的に行っています。このほか、既存領域についても新規商品の開発による拡大を図るため研究開発投資、M&Aの検討なども継続して行います。これに先駆け、2022年10月にノバルス株式会社と

資本業務提携を締結しました。当社グループは離れて暮らす高齢のご家族の見守りサービスを提供しており、コネクティッドバッテリーを開発する同社の技術・ノウハウを組み合わせ、新たな商品・サービスの開発を模索していきます。

2030年に向けての大型設備投資としては、大阪工場の建て替え計画に着手しました。広い敷地を必要とするため、用地取得についてはさまざまな選択肢を検討していますが、「SHIFT」の3カ年で詳細を固めていきたいと思っています。

連結配当性向50%以上を目安に

安定的な配当の維持に努める

現在のところ、当社グループの財政は健全な状態にあります。今後、大阪工場の更新、自己株式の取得などを行う場合には自己資金だけでは難しいため、必要であればD/Eレシオ100%（1倍）以内を基準に借り入れすることも想定しています。ROEに関しては、2025年11月期に7%を目標としています。そして、株主の皆様への還元に関しては連結配当性向50%以上を目安に安定的な配当を目指し、加えて、3カ年の総還元性向100%以上という目標を掲げました。その後も引き続き、収益率の向上および資本効率の改善に努めつつ、株主還元とのバランスをとり、2030年11月期にはROE8%を目指す考えです。

「新中期経営計画策定プロジェクト」が中心となって

当社グループの重要課題を特定

当社グループは、「ADAPT」においてESGへの取り組み強化を図ってきましたが、企業に対する社会課題の解決に対する社会からの要請、ESGの重要性はより高まっています。企業として収益を上げることはもちろん大切ですが、それだけでなく、非財務的な領域でもパフォーマンス向上を図り、社会的な責任を果たすことは、企業として存続し、成長を続けていくために不可

欠であると認識しています。当社グループにおいてもESGに対する優先順位をさらに上げていこうと、「SHIFT」においても4つの重点課題の一つにサステナビリティ・シフトを掲げました。「SHIFT」は、経営企画部をまとめ役として、各部門の今後の幹部候補たちで発足した「新中期経営計画策定プロジェクト」によって策定され、重要課題の特定も行いました。今後は掲げたKPIに対する推進と進捗管理をプロジェクトのメンバーが担っていきます。

重要課題の一つ「持続可能な地球環境への貢献」では、社会が求める水準を考え、カーボンニュートラルに対してより積極的な目標を掲げることは当然であると、2030年に50%削減（2019年度比）、2050年に実質ゼロという目標を新たに設けました。

人的資本に関しては「価値創造にチャレンジする人材/職場づくり」を重要課題とし、ダイバーシティ&インクルージョン、労働安全衛生・健康経営に関するKPIの設定を行いました。女性管理職比率、男性の育児休業取得率、時間外労働時間については2025年、2030年の各定量目標を目指しますが、従業員エンゲージメントについては、すでに高い水準にあると思われるため継続推進としています。しかしながら、近年は、多様な価値観を持つ社員が増えてきたことを実感します。仕事をバリバリやりたい人、自分の時間を重要視している人、そのほか多様な価値観を持つ社員たちがそれぞれに働きやすさと働きがいを感じ、能力を発揮できる会社になっていかなければと考えています。

「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～」のもと、もっと快適に、もっとおいしくなど、皆様のさまざまな暮らしの課題を解決していけるメーカーとなることが現在の目標です。2022年秋に発売した「EVERINO」はまさに私たちのビジョンを具体化した商品です。そして、私たちは業績の成長だけでなく、地球環境や社会、働く人々にとっての良い会社として成長していくことに取り組んでいきます。すべてのステークホルダーの皆様から存在を認められ、必要な会社だといっていただくことを念頭に経営を推進しています。株主の皆様には、引き続き、ご支援をよろしくお願ひします。

※ 年度：前年10月～当年9月

ROE

- 資本コストに見合ったROEの創出
- 収益率の向上および資本効率の改善によりROEを向上

2022年 4.7% → 2025年目標 7.0% → 2030年目標 8.0%

株主還元方針

- 連結配当性向50%以上を目安にした安定的な配当
- 機動的な自己株式取得の検討

3カ年累計の総還元性向
100%以上(2023-2025年)

技術開発担当役員メッセージ

「暮らしをつくる」という理念の上に

「確かな技術」を載せ、社会に貢献していく、

これこそが私たちの目指すところです。

取締役 執行役員 生産開発本部長

宇和 政男

企業理念「暮らしをつくる」を土台に、

温度を自在に操る技術を蓄えてきた象印

象印マホービングループは、「暮らしをつくる」を企業理念に、100年以上にわたって人々の暮らしに寄り添ってきた企業であり、これこそが私たちの強みであると自認しています。技術的な面では「熱を操る」ことが強みであり、祖業のマホービンから始まり、1970年代の電子ジャー、その後も暮らしに関わる電気製品を幅広く開発してきました。現在の製品の90%超に、加熱、保温、冷却といった「温度コントロール」がキーテクノロジーとして採用されています。

2022年9月に発売した「EVERINO」は、独自のサーモテクノロジーでお客様のさまざまな不満を解決するオープンレンジです。開発の出発点となったコンセプトは、「本当に使ってもらえるオープンレンジ」でした。オープンレンジという商品は、お客様が店頭で新機能やレシピを見て、おいしいものいろいろとつくれると大きな期待を持って購入されるそうです。ところが、実際に家庭で使用されるのは温め機能ばかりという実態が事前調査でわかっていました。私たちが電子レンジ市場に参入するにあたり、いったい何を強みにするのか考えたとき、真の生活者目線での差別化が非常に重要であると考え、お客様をガッカリさせない商品を目指して開発を進めました。

このように「暮らしをつくる」という理念の上に「確かな技術」を載せ、それを両立させることが象印の神髄です。「EVERINO」はブランドを象徴する商品であり、発売から高い評価を獲得しています。

「BRAND INNOVATION」の実現に向けて、

象印らしいイノベーションを追求していく

私たちは、お客様の不満や課題を解決することによって「本当に使ってもらえる」を実現したいと考えています。当社は、IoT家電の先駆けとなる無線通信機内蔵の電気ポットを使った「みまもりほっとライン」を20年ほど前に開始しましたが、当時、社長の市川が「半歩先の技術でいこう」と語ったことをよく覚えています。バイタルセンサーやカメラ等、最先端技術を駆使することも可能ですが、そのような人の感性に反するみまもりをお客様が受け入れるでしょうか。ポットの通信機能でみまもりを徹底できるのかといった議論も行いましたが、私たちは半歩だけ進んだ技術によって、行き過ぎないみまもり、ちょうどいいみまもりを選択しました。現在はさまざまなIoT家電が注目されていますが、私たちはやはりちょうどいいIoTを追求していきたいと思っています。

Section 1

価値創造ストーリー

Section 2

戦略

Section 3

価値創造の基盤

Section 4

財務・企業情報

しかし裏を返せば、このような考え方は弱みにもなりかねません。半歩先の技術に執着しては、非連続のイノベーションを生み出すことは難しいでしょう。そのため、生産開発本部には要素技術開発チームを設けています。ここでは短期的視点ではなく、中長期の視点から研究開発を推進し、新たなイノベーションの機会を模索していくことを目的としています。研究メンバーは実用化の見通しを問わずに、非連続で面白いテーマを追いかけています。また、異業種の企業、社外の研究開発リソースとの共同研究、コラボレーションも積極的に進めています。2022年10月にコネクティッドバッテリー技術を持つノバルス株式会社との業務提携を発表しましたが、すでに情報交換等を行っています。このような外部リソースを活用することでイノベーションの機会を探るとともに、当社の人材育成も強化していきたいと考えています。

お客様の体験と評価を

一つずつレンガのように積み上げ、

ブランド価値向上と持続的成長の実現を目指す

2023年11月期よりスタートした中期経営計画「SHIFT」では主要施策として「電子レンジ事業の育成・拡大」を掲げています。市場参入は上々な滑り出しでしたが、ここからは一気呵成ではなく、「EVERINO」で得られたような、お客様の体験や評価を一つずつレンガのように積み上げていくことで、象印ブランドに対するマインドシェアを高め、持続的な成長につなげていきたいと考えています。

もう一つの目標は「調理家電の国内トップブランド確立」です。炊飯器ですでに国内トップのシェアと地位を確立していますが、調理家電市場は競争が激しく、少しでも気を緩めるとたちまち足元をすくわれると理解しています。2021年秋に発売したミキサー新商品「BM-SS10」「BM-SA10」は、目立った新機能を

搭載したものではありませんが、ミキサー容器に哺乳瓶などに使われる軽量で安全性に優れた樹脂を採用したことで大きくシェアを伸ばしました。この成功は、当社が既存商品についても新陳代謝を怠らず、新しい提案をしたことが評価された結果であると感じています。

このような商品戦略を着実かつスピーディーに展開していくため、2022年11月に組織変更を行いました。炊飯器、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を3つの商品事業部に再編し、自律的に機能する組織管理体制としました。さらに、これまで各事業部に分散していた商品企画業務の強化を目的に商品企画部を新設しました。

商品企画部を横串組織とした狙いは2つあります。まず、環境やSDGsなど地球規模の社会課題が散在する今、炊飯器担当は炊飯器だけを考えていけばよいという時代ではなく、全体最適を考えた開発をしていく必要があると判断したからです。もう一つは人材育成です。私自身、商品企画に長く携ってききましたが、ここ数年は、商品別チームで企画開発を行ってきたため、若手のメンバーが先輩の仕事を見る機会が減ったと感じていました。年齢層が幅広い部署であれば、ベテランのやり方、新入社員の発想などに間近に接することができます。特に企画会議でのディスカッションは人材育成において大切な場となるため、新体制によって議論もより活発化すると期待しています。

私たちのキーテクノロジーの「温度コントロール」は言い換えれば「火を扱う」こと。すなわち、私たちがお客様にお届けするソリューションの土台となる最も重要な価値は安全安心であり、「象印なら安全、安心」であることがブランドへの信頼のベースです。そこに、暮らしに寄り添う優しさや親しみ、心地よさといった感性に訴える価値が加わり、お客様との絆を太いものにしてきました。これからも当社グループらしいソリューションをお客様に提供し、社会に貢献していく、これこそが私たちの目指すところであり、必ず実現していくべきものだと思っています。

競争力を高める開発体制の構築



事業戦略

中期経営計画「ADAPT」では経営方針の実現に向け、環境の変化・多様化に適応した基礎固めを行ってきました。2023年からの3カ年は、新中期経営計画「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。

「ADAPT」の成果と課題



炊飯ジャー「炎舞炊き」の販売が国内で好調に推移し、シェアアップを実現しました。電気ケトル、ミキサーなどのヒット商品の創出に加え、新規カテゴリー商品オープンレンジを発売し、市場参入に成功しました。

一方、ホットプレートやオーブントースターなどの電気調理器具は巣ごもり需要により一時販売が増えたものの、その後の反動で販売ペースが鈍化しました。ECチャネルの強化、成長は進みましたが、その他の新規チャネルについては課題を残しました。

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



巣ごもり需要が収束したものの、ウィズコロナで一部商品は定着、電気ポットの技術を採用したスチーム式加湿器の売上が好調に推移しました。



国内では「せん」と「パッキン」が一つになった「シームレスせん」を搭載したステンレスマグやステンレスキャリータンブラーなどが販売を牽引し、シェアアップを実現しました。

しかしながら、ステンレスボトル市場は全体で落ち込んでおり、資材・物流費の高騰の影響も含め、収益確保が課題となっています。

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



ごはんを軸とした事業展開を図るため「象印銀白弁当」「象印銀白おにぎり」をオープンしましたが、飲食事業の収益力向上に課題が残りました。

新中期経営計画「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。

電子レンジ開発プラン



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

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」

	象印食堂	象印銀白弁当	象印銀白おにぎり
飲食事業の収益拡大	「おいしいごはんが、ここにある。」をコンセプトに、象印の高級炊飯ジャー「炎舞炊き」で炊き上げるごはんとの相性を考えた逸品のおかずを提供	「おいしいごはんをもっと手軽に食べていただきたい。そして、日本の文化を守っていく。」という想いのもと誕生したお弁当専門店	ごはん一粒一粒の「もちり感」と、口中でほどよくほぐれていく「ふくら感」のある象印理想のおにぎり。阪神梅田本店で常設出店
他社協業による拡大			

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

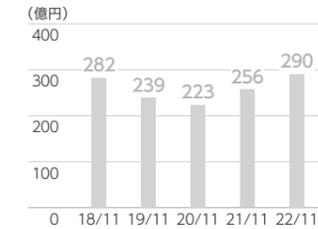


海外事業

主な製品

調理家電製品、リビング製品、その他製品

売上高



「ADAPT」の成果と課題

米国、中国、台湾などを主力市場とし、高い技術と品質を持つ高付加価値ブランドとして認知されています。「ADAPT」では、主要地域におけるECチャネルの拡充、直販ECの開設を行うなど、順調に事業拡大を行ってきました。その一方で、ASEAN重点成長地域の開拓は遅れが生じ、コロナ禍を境にサプライチェーン分断による調達リスクが顕在化しました。

新中期経営計画「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えています。一方で、中国の政策や米国経済の減速など不安材料も現れており、新中期経営計画「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

グローバル生産・調達体制の最適化



特集

「本当に使ってもらえるレンジ」の誕生。

象印マホービンの総力を結集し、電子レンジ市場に参入。

2022年9月、象印マホービンは新開発のオープンレンジ「EVERINO」を発売。メーカー各社が開発競争を繰り広げる電子レンジ市場で、発売直後からお客様、販売店から高い評価を獲得し、好調に滑り出ています。バリューチェーンに関わった開発メンバーの、商品に込めた想いをお伝えします。



電子レンジに対する不満

- 温度ムラができる
- 調理に時間がかかる
- 揚げ物など温め直しのベチャつき
- 機能が複雑で使いこなせない

※ 当社調べ
調査時期：2022年4月14日～18日・インターネット調査
対象者：600人(20歳～69歳の既婚男女で、レンジまたはオープンレンジを所有し、週に1回以上料理をする人)

独自のサーモテクノロジーで解決

- レジグリ、芯までレジグリ
- うきレジ、全方位あたためうきレジ
- サクレジ、揚げ物サクレジ



象印マホービンのバリューチェーン



企画
考え抜いた「どうしたら本当に使ってもらえるか」
技術開発室／商品企画 稗田 雅則

当社の強みは、さまざまな調理家電のプロがいること。彼らは食材や調理のノウハウを蓄積し、どんな料理ができればお客様に満足していただけるかを知っています。これを、当社にとって全く新しい挑戦であるオープンレンジでどう表現するかがポイントでした。
オープンレンジは、温めだけでなくさまざまな調理ができる優れた家電。メンバーの多くはレンジの開発経験がないからこそユーザーに近い視点を持っており、「どうしたら本当に使ってもらえるか」を考え抜いて開発しました。



設計
ユーザー目線でレンジの課題抽出
技術開発室／設計開発 石井 琢也

ユーザー目線で課題を洗い出したところ、全員が電子レンジの温めムラの不満を実感。これが開発の切り口になりました。温めムラ改善のため、試行錯誤を重ね、「うきレジ」のアイデアが出たときには一気に盛り上がりましたね。さらに、他社のオープンレンジを研究し、すべての性能において市場で最も良いものと同様以上を目指すことに。解冻機能一つとっても、肉の種類・量などを何度も実験し、目指すべき性能を導き出しました。



開発
加熱条件の検証を重ねレシピを開発
技術開発室 村垣 友絵

自動メニューに対応した調理フローとレシピの開発を担当しました。特に「レジグリ」は、レシピによってレンジ、グリルそれぞれの加熱条件を見つけるのが大変でしたが、諦めずに検証を重ねました。試食で「おいしいね」と言われるととても嬉しかったです。チームで90以上のレシピ開発と並行して、約4ヵ月かけてレシピ写真を撮影。印刷担当者やチームメンバーのおかげで「EVERINOお料理ノート」が完成しました。



デザイン
こだわったのは触れたいくなる優しいカタチ
デザイン室 石橋 秀謙

オープンレンジのデザインは、意匠的に差別化できるのは正面視のみで、サイズも大きく、モデルはとても重く、大変でした。その中で、優しい曲面を正面視で上下左右に造形し、本体と対比するように加飾部で全体を引き締め、上質感や高級感を出しました。四角くて平らな面ばかりのオープンレンジの中で唯一無二の優しい曲面を持っています。いろいろな箇所に触れてみてほしいですね。購入したお客様からはデザインに対する声を多くいただき、とても嬉しいです。



マーケティング
CMとのクロスメディアで一気に市場認知を高める
マーケティング部 神先 文

2021年6月の電子レンジ市場参入プロジェクトから、広告宣伝と店頭販促パートを担当。すでに市場認知がある競合他社はCMをしていないという情報をつかみ、「EVERINO」はCMで大々的にPR。WebやSNSなどのデジタル施策もバランスよく取り組んで一気に市場認知を図る方針を決めました。
実際に調理してみると、取扱説明書を見なくても直感的に操作でき、使うのが楽しくなるオープンレンジです。



販売
商談に備えるためオープンレンジ勉強会を実施
営業統括グループ長 広瀬 文彦

私たちより商品知識が豊富なバイヤーさんとの商談に備え、社内勉強会に力を入れました。国内営業本部にオープンレンジ分科会を立ち上げ、各拠点からオープンレンジ推進リーダーを選出、大阪工場と東京ビルで勉強会を実施しました。推進リーダーにはそこで得た知識を各拠点のメンバーにしっかり伝えてもらいました。勉強会の成果もあって、事前商談や企画商談会ではデザインやオンリーワン機能が絶賛されました。



誰一人欠けても完成しなかった 今までとは全く違うオープンレンジ

開発ではアンケート調査やデータも参考にしましたが、まず自分たちが感じた課題の「温めムラがあるのは当然、たくさんある機能もあまり使われない」この状況を打破することだと考えました。
加熱調理技術や温度コントロール、電子制御など、多種多様な調理家電で蓄積したノウハウがあったので、おいしくなるための答えは分かっていました。おいしさのゴールから逆算し、プロの知識を駆使して「EVERINO」が完成。開発メンバー誰一人として欠けても完成することのできなかった、まさに当社の総力を結集して完成した製品です。

技術開発室長 山根 博志



発売以来大反響！ レジグリ、うきレジ、サクレジ

発売以来「EVERINO」は話題を集め、順調に販売数を伸ばしています。「レジグリでグラタン調理が時短できて嬉しい！」「イチ押し機能はうきレジ！ 週3で活用しています」「クロッカの温めがサクレジでカンタン！ 最高においしい」など、お客様の声をいただいています。今後はラインアップの拡充とグローバル展開を進め、象印マホービンの第三の柱に成長させていきます。



ESG 戦略

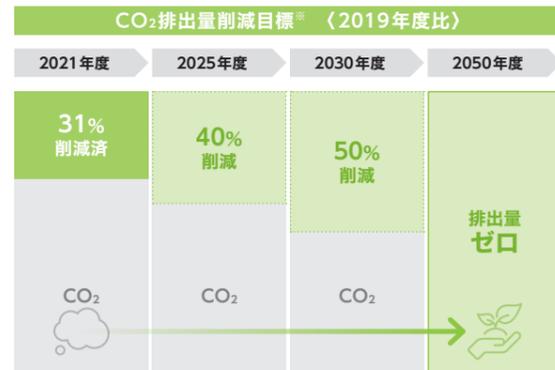
象印マホービングループは、「暮らしをつくる」の企業理念のもと、事業を通じて暮らしの課題、社会の課題解決に寄与していくため、2018年に「CSR基本方針」の改定、2022年に重要課題の特定を行い、社会課題解決に取り組んでいます。

持続可能企業への体質転換

新中期経営計画「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きます。

地球環境問題への対応

1 カーボンニュートラルの推進



■ 再生可能エネルギー由来電源の積極利用(太陽光パネル設置等、CO₂フリー電気の調達)

■ 事業活動における省エネの推進

※ Scope1+Scope2
年度: 前年10月~当年9月

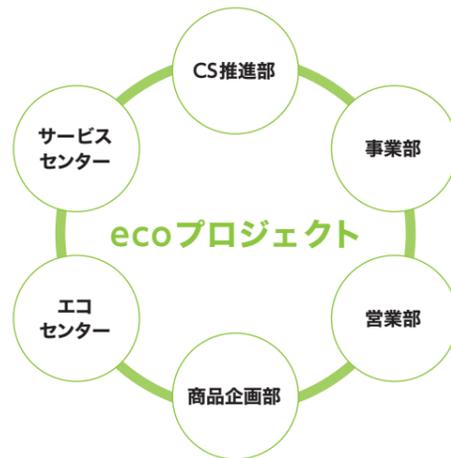
2 環境配慮型商品の開発

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

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。

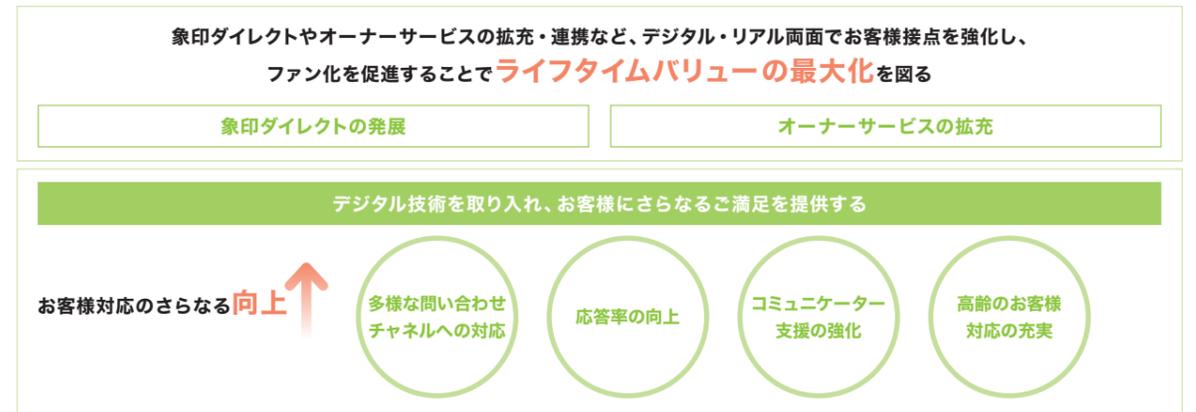
※ Recycle (リサイクル)、Repair (修理/再生)、Reuse (再利用)、Reduce (削減)、Refuse (不使用)



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。



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)

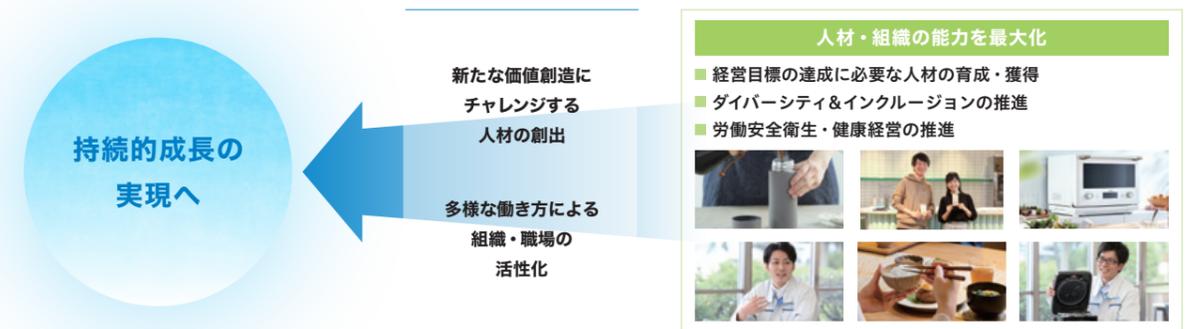
東西2拠点体制でリスクを分散(西日本同様の機能を東日本に設ける)

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



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。

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。

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」を実施しています。これは、既成概念にとらわれず主体的に行動することの重要性を学ぶプログラムで、新たな事業や製品のアイデアを自ら発案し、形にしていける力を養います。また、グローバル展開に対応し、海外で活躍する人材を育てるため、TOEIC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」や、TOEIC、TSSTの基準スコアを満たした社員を対象とした4週間のフィリピン留学「海外語学留学制度」(コロナ禍により中断中)など、多様な学びの機会を設けています。

会社ぐるみの育成と個性の尊重

当社の人材育成は、研修プログラムとOJTがある標準的な育成体系に加え、一人ひとりの社員の育成を会社全体で行っていくところに特徴があります。例えば、主要な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質疑応答、対話の時間を設けています。これらはブランドに対する社員のロイヤリティの醸成につながっています。特に階層別研修は各部門の社員が参加するため、部門を越えたコミュニケーションが促進され、視野を広げる機会にもなっています。また、部門別の研修であっても、各部門の幹部社員がプログラムに参画し、技術や営業などそれぞれの専門的な知識、スキルを習得できるよう工夫しています。

このような考え方は、OJTやジョブローテーションにも通じています。当社では、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キャリア育成方針による人材育成に取り組んでいます。

育成体系図



階層別研修

研修の狙い
新入社員導入研修 I <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 企業理念、経営方針を浸透させ、組織とその役割を理解する 販売および生産活動を体験することでメーカーであることを実感する
新入社員フォロー研修 <ul style="list-style-type: none"> 入社後6か月間の職場生活を振り返り、各自の経験や成長を共有することにより、相互啓発を行う 今後のパーソナルビジョンを明確にし、自己啓発課題と行動指針を考える
イノベーションマインド研修 <ul style="list-style-type: none"> 社会における自社の存在意義を考え、イノベーションの必要性や意識を喚起する イノベーション人材になるための自己成長を考える
OJTリーダリーディング養成研修 <ul style="list-style-type: none"> 新人育成のゴールイメージをOJTリーダリーディング間で明確化し共通のものにする 新人をスタートラインに立たせ、やる気と自覚性を引き出す「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
キャリア開発研修 <ul style="list-style-type: none"> サブマネージャーとしての役割を理解し、自覚する また今後のキャリアビジョンを描き、上位等級を目指す行動計画を作成する
中堅リーダリーディング研修 <ul style="list-style-type: none"> 中堅リーダリーディングとしてマネジメントの基本概念を学ぶ 活力ある効果的な集団とはどんな集団かを体験することで、活性化された集団づくりに必要なリーダリーディング・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 <ul style="list-style-type: none"> 管理者としての「役割認識」と「自己理解」を図り、今後の啓発の方向性を明確にする 今日的な「マネジメントの基本概念」を身につける
新任上級者研修 <ul style="list-style-type: none"> 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 (変革型リーダリーディング) <ul style="list-style-type: none"> 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リーディングを養う
ゼネラリスト研修 (組織経営塾) <ul style="list-style-type: none"> 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

新中期経営計画「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。女性活躍推進においては、2016年4月から女性の新卒採用の割合を25%以上とする目標を掲げ、2022年11月期までの7年間、達成を続けています。現在は、女性管理職比率6%を達成するため、環境や制度を拡充しています。また、定年者の再

雇用率は100%に達しており、働きがい向上のための待遇の見直しも実施しました。今後は65歳以降の雇用制度の検討を行っていきます。障がい者雇用の推進としては、毎年計画的な新規採用を行い、新しい法定雇用率の確保を目指します。

従業員エンゲージメントに関しては当社グループはすでに高い水準にあり、今後も継続的向上を図っていきます。

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)

目標	実績値	目標値	
	2022年11月期	2025年11月期	2030年11月期
女性管理職比率の向上	4.0%	6%	15%
障がい者法定雇用率の確保	2.0%	2.3% (法定雇用率)	2.3% (法定雇用率)
男性の育児休業取得率の向上	6.7%	30%	50%
従業員エンゲージメントの向上	—	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、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部門長が直接声掛けし、受診の徹底を図っています。また、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)

目標	実績値	目標値	
	2022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 (総実労働時間の削減)	時間外労働の削減 ※コロナ禍参考値	16.0時間/月 15.2時間 (2022年11月期比)	14.4時間 (2022年11月期比)
	有給休暇取得の推進	67.6%	70%
健康経営優良法人の認定取得	—	認定取得	—

人材データ

新卒採用実績

	2018年11月期	2019年11月期	2020年11月期	2021年11月期	2022年11月期
全体	20	18	19	20	21
女性	5	5	5	5	7
割合	25.0%	27.8%	26.3%	25.0%	33.3%

新卒入社3年以内定着率(2022年3月末時点)

定着率	94.7% (男性95.2%、女性93.3%、2019年11月期～2021年11月期入社：男性42名・女性15名)
-----	---

人員データ

	2019年11月期	2020年11月期	2021年11月期	2022年11月期
年次有給休暇取得率	52.7%	60.9%	64.7%	80.3%
残業時間(一人月平均)	33.4時間	20.1時間	26.9時間	34.2時間
平均年齢	36.1歳	40.0歳	41.0歳	41.0歳
平均勤続年数	7.3年	9.4年	10.4年	10.8年
女性管理職比率(単体)	3.9%	4.3%	4.7%	4.0%

労働災害に関するデータ(製造部門)

	2018年11月期	2019年11月期	2020年11月期	2021年11月期	2022年11月期
休業災害	2件	4件	5件	2件	1件
不休業災害	14件	7件	6件	4件	3件
度数率 ^{※1}	1.92	4.11	5.33	2.39	1.11
強度率 ^{※2}	0.01	0.20	0.14	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。

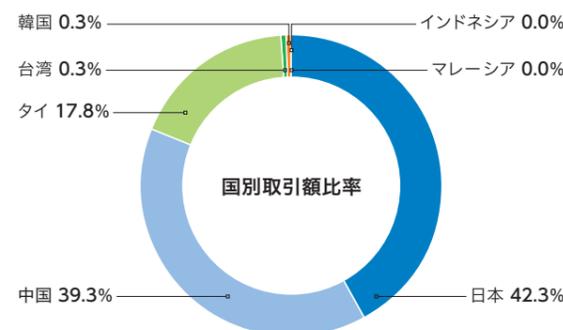
サプライチェーンの方針と基本的な考え方

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



主要サプライヤーは、象印シマテックス(香港)、Union Zojirushi(タイ)、燦坤(中国)

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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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年下半期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 サプライヤーとの対話

象印マホービン共栄会

当社の国内サプライヤーで組織されている「象印マホービン共栄会」に、当社の社長、関係役員も参加、総会、忘年会など年4回交流の場を設け、親睦を深めています。

日頃の感謝を伝える商談会

当社グループは、年に1回、国内の主要都市において新製品企画商談会を開催し、新商品の発表を行っています。商品の製造から販売まで、多くのお取引先に感謝の気持ちを込めてご招待しています。



新製品企画商談会の様子

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た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、2020年11月期は象印ファクトリー・ジャパンの社員を含む15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

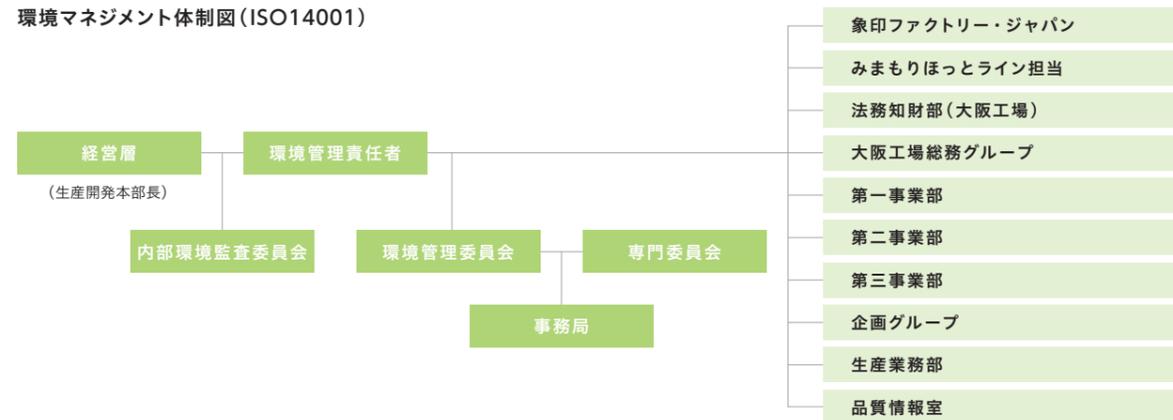
直近1年間は、当社が罰則や課徴金の対象となる重大な違反はありません。

環境目標の達成状況

地球温暖化防止への取り組みとして「省エネルギー」、「車両の排ガス排出削減」に取り組んでいます。2014～2016年度実績の平均値を基準とし1%/年の3ヵ年計画を推進しており、2020年度「省エネルギー」については、2018～2019年実績の平均値の1%削減に対し、達成率100%と目標達成しました。「車両の排ガス排出削減」については、2017～2019年度実績の平均値以下に対し、35%削減できました。

※ 年度：前年10月～当年9月

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、新中期経営計画「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。CO₂排出を削減し、脱炭素社会の実現に貢献します。



TCFD提言に基づく情報開示

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

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。

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

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°C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°Cシナリオと物理面での影響が顕在化する4°Cシナリオの2つのシナリオを選択しました。

1.5°C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°C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°C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°C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°Cシナリオ	政策・法規制	温室効果ガス排出量・環境配慮に関する規制強化	規制対応にかかるコスト、脱炭素移行コストの発生	▲		中・長期	
		炭素税、排出権取引の導入	炭素税、排出権取引の導入コストの発生	●		中・長期	
	移行リスク・機会	市場・技術	低炭素・脱炭素移行の急進	設備投資、再生可能エネルギー転換コストが発生	▲		短・中期
			循環型社会の拡大	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
		省エネ規格の厳格化	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	
	資源価格の高騰	厳格化する省エネ基準をクリアするための製品設計の負荷増加	▲		中・長期		
	評判	消費者嗜好の変化	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	
4°Cシナリオ	慢性	降水・気象パターンの変化(降雨量の増加、平均気温の上昇)	降雨量増加による従業員の安全性の確保	▲		長期	
		熱中症対策の観点から、当社製品の需要が増加		▲		長期	
	物理リスク・機会	急性	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
		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

2021年度の温室効果ガス排出量は、Scope1は2,360t、Scope2は21,840tでした。

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

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。



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 | 8 包装 |
| 2 再資源・再生部品の使用 | 9 安全性 |
| 3 再生資源化などの可能性の向上 | 10 環境保全性 |
| 4 長期使用の促進 | 11 使用段階における省エネ・省資源など |
| 5 収集・運搬の容易化 | 12 情報の提供 |
| 6 手解体・分別処理の容易化 | 13 製造段階における環境負荷低減 |
| 7 破碎・選別処理の容易化 | 14 その他の環境配慮 |

取り組み事例

個装箱リニューアルで紙使用量を削減

環境負荷の低減を目的に、「ステンレスマグ」と「ステンレススプージャー」の個装箱を従来の四角形状から八角形状に変更することで、紙使用量削減に取り組みます。近年、海洋プラスチック問題などをはじめとした自然環境やSDGsへの意識・関心が高まる中、ステンレスボトルは繰り返し使えてごみを減らせるサステナブルなアイテムとして注目を集めています。当社は、ステンレスボトルを通じて、持続可能なライフスタイルを2006年から提案し続けています。



空気清浄機「PU-AA50」2021年度省エネ大賞受賞

2021年度省エネ大賞(主催：一般財団法人省エネルギーセンター)の「製品・ビジネスモデル部門」において、空気清浄機「PU-AA50」が省エネルギーセンター会長賞を受賞しました。航空機や船舶で用いられる効率の高い「二重反転プロペラ」を応用、濾材面積をギリギリまで大きく、低圧力損失な「大面積フィルター」、小型高効率な「DCモーター」の採用などで、リビングなどの大空間を清浄できる能力で運転した状態で、他社同等クラス品の約20%程度の低消費電力10Wと、運転音39dBという静音性を実現させています。



「ZOJIRUSHI MY BOTTLE CLOAK」の実証実験を開始

象印マホービンでは、店舗にてお客様のマイボトルをお預かりし、洗浄・保管して、ご注文時に飲料を入れた状態でお渡しする有料サービス「ZOJIRUSHI MY BOTTLE CLOAK (象印マイボトルクローク)」の実証実験を始めました。これは、LINE公式アカウントで注文・決済し、専用ロッカーでピックアップするだけの、ストレスのないマイボトルライフをご提供するものです。この取り組みを通じて、「持ち運びの重さ」や「飲み物の準備」「使用後の洗浄」といったマイボトルユーザーの不満をなくし、マイボトル(リユース容器)の継続利用、および新規ユーザー獲得を促進することで、循環型社会の実現を目指します。

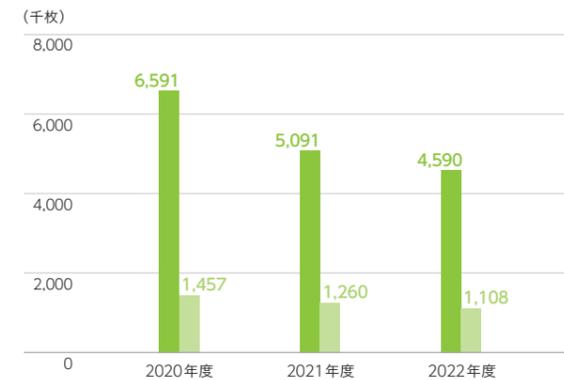


環境データ

CO₂排出量(全事業所)



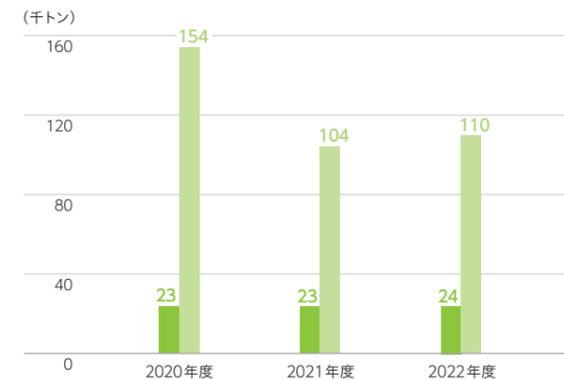
紙使用量



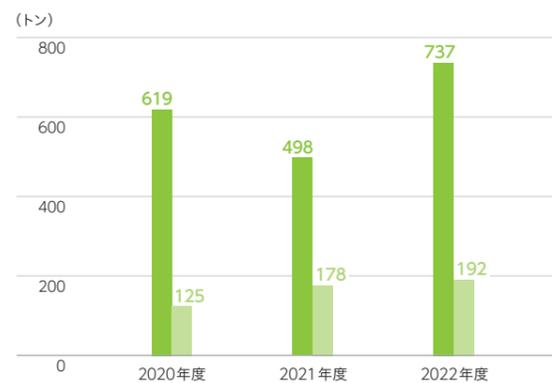
電気使用量



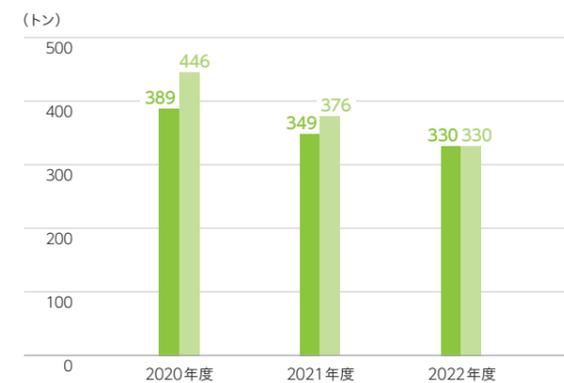
水使用量*



廃棄物量*



資源リサイクル量*



■ 国内 ■ 海外
* 数値は生産工場の値
年度：前年10月～当年9月

社外取締役メッセージ

ごはんの美味追求であり、

レシピや使い方の拡大、安心安全であり、

これら明確な目的を立てて、

高いソリューションブランド構築に向けて

一步一步踏み出す。

社外取締役

鳥井 信吾



環境変化、組織のマンネリ化を

外部の目で客観的に捉え、

時に警鐘を鳴らすことも社外取締役の役割

2020年より、象印マホービンの社外取締役として任務にあっています。株主をはじめとするステークホルダーの視点を持ち、彼らの期待に沿えるよう、会社経営に対する助言と監督を行うことが社外取締役の責務であり、その役割を果たすべく取締役会で意見を述べています。

取締役会は会社法とコーポレートガバナンス・コードに従って運営されますから、私が取締役を務めるサントリーホールディングス株式会社（以下サントリー）においても、また、社外取締役を務めるいずれの会社においても、予算、決算、経営計画、主たる投資や人事の意思決定など、取締役が見なければならぬことは決まっています。

では、どれも同じなのかというところではありません。それぞれの会社で、個性があり歴史・文化・社風がありP/L・B/S・C/Fも異なっています。その中でどのような気付きがあるかによって会社経営に大きな違いが生じます。

さらには、社外取締役の役目において重要なのは外部の視点

ではないかと思っています。「茹でガエルの法則」のメタファーでは、熱い湯に突然放り込まれたカエルは飛び上がって逃げ出すが、水に入れられ徐々に温まっていったときにはカエルは熱さに気づかず、最後にはゆで上がってしまいます。

当社は歴史ある企業ですので、紆余曲折、さまざまな波にさらされて成長してきたわけですが、人間も一つの組織、風土の中に長くいると、極端な変化には気づいても、静かに迫りくる変化に気づかないことが往々にしてあります。茹でガエルのメタファーに陥らないためには外部の目がとても重要です。外部の目は、会社の周囲で起こっていることや組織のマンネリ化を客観視することができるので、それに対して時には警鐘を鳴らし、アドバイスをする役目も担っています。

「BRAND INNOVATION」は、

当社グループが時代に求められていること

組織の歴史が長いことは、良いところもたくさんあります。少し前の取締役会で、当社の歴史を振り返りました。古い写真や映像が多数用意され、創業にさかのぼってどうしてこの商品がで

きたのか、なぜこのようなデザインになったのか、商品の機能、性能、デザイン、知的財産、時にはコマーシャルなどについて詳しい説明がありました。それはまさに、日本社会や家庭生活に受け入れられるものづくりを続けてきたアイデアの結晶であり、いかに会社の歴史が商品とともにあったかがよく伝わってきました。ものづくりのセンスと造詣、マーケティング力、経営者の商品開発に対する意欲、これらすべてが揃ったことであり、そして、その蓄積が今に伝えられていることが非常によくわかりました。

今があるのは過去の蓄積の結果です。当社は、過去に積み上げたものを非常にうまく伝え、時代に合わせて転換を続けてきた会社です。そして、現在取り組んでいる『「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～』は、まさに今の時代に求められていることへの答えだと思います。

今現在は過去の蓄積の結果と言いましたが、今の蓄積がそのまま未来になるとは限りません。もしそうであれば話は簡単なのですが、時代変化の方向は必ずしも良くなるわけではなく、悪くなることもあり、予測がつかないからです。

アメリカでZ世代、ミレニアル世代と呼ばれる10代から30代までの人たちの考え方をいろいろと調査したことがあります。彼らの特徴は「個性を大事にし、多様性を受け入れる」ことです。彼らはデジタルネイティブであり、自分の個性を重んじるとともに他人の個性も尊重します。多様なものに対する受け入れ方が、40代50代とはだいぶ違っています。そして、「物語性を求める」という特徴もあります。彼らは、なぜそうなのかという根拠とストーリーを求めます。自分は誰で、どこから来て、どこに行こうとしているのかを問い直し、考える人たちです。このような人たちは消費行動も大きく違います。単に、環境活動をしています、優れた商品です、といった表向きの広告だけでは信用してくれません。これは日本においても同じであり、私は今の若い世代は、人としての質が変化しているように思えてなりません。

このような時代に、象印マホービングループがどう変革していくのか、そこにはいくつか取り組んでいただきたいことがあります。サントリーという会社は、屋台骨であるビールとワインとウイスキー、飲料、健康食品という事業をしっかりと行いながら、新規事業プロジェクトにも取り組んできました。例えばこれまでに医薬品事業、日本を代表する映画制作者7人を選んで好きなように映画をつくってもらった映画プロジェクト、カウアイ島にある高級ゴルフリゾート経営などです。実は失敗に終わったものも数多くありました。しかし、これらの経験によって人材が大いに

育ちました。そして、何か新しいことを興していいのだという気風が会社の中に生まれ、社員の背中を押す組織風土ができ上がりました。これこそサントリー創業者鳥井信治郎の「やってみなはれ」精神の実行であり、たいへん大きな収穫となります。

当社の良いところは、社員がいきいきしていることです。上下間のコミュニケーションがとてうまくいっていて、組織のロイヤリティがしっかりとしている会社です。経営においては余分なリスクはとらずに堅実にやっていく方針で、それはそれで素晴らしいですが、ほんの少し冒険の要素があってもいいのではないかと私は感じます。「BRAND INNOVATION」を成し遂げるには、社員が外の世界の刺激を受け、経験の幅を広げて新たなつながりを持つことで成長し、個人個人がその人に応じた力をつけていくことが重要になるのではないかと思います。

お客様の最終的な目的はソリューション。

単なるハードではなく、真の価値を届けるために

象印ブランドの炊飯器や電子レンジは新技術ででき上がった製品ですが、アナログ商品です。それは、人間にとって一番基本的な「食べる」ことに関わる商品だからです。その認識を大事にしてほしいと思います。

「炎舞炊き」や「EVERINO」は、使う人、使い方によっておいしさに大きな違いが出る商品ですが、単に商品売って、あとはお客様の腕次第ということで終わらせずに、本当においしいごはん、おいしい料理と出会っていただくソリューションと一緒に提供しなければいけません。そのためには当社の開発に携わる社員が「本当においしいごはんとは何か」という問いを突き詰めていかねばなりません。それは並大抵のことではありません。単なるプロジェクトではなく、会社にとって永遠のテーマにしていく必要があります。例えば、iPodやiPhoneのようなハードは他のメーカーでもつくことはできましたが、スティーブ・ジョブズは「モノ」「物質」だけでなく、芸術的表現にアートに徹底的にこだわった結果、唯一無二の商品となったのです。お客様の最終的な目的は物質ではなく、人間の想像力のソリューションであり、そこを軽視してはいけません。

当社が担う領域とは何か。おいしさであり、レシピや使い方であり、人間の想像力であり、安心安全です。これらを最終的な目的とすること、それこそがソリューションブランドへの進化です。当社グループの「BRAND INNOVATION」に私は大いに期待を寄せています。

役員一覧

(2023年2月16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 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(現在に至る)

社外取締役

鳥井 信吾

取締役会出席状況
14回／14回

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

社外取締役

戸田 奨

取締役会出席状況
—

1982年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
1999年 9月 株式会社ファーストリテイリング執行役員
2004年 4月 株式会社ミスミ(現株式会社ミスミグループ本社)執行役員
2008年 1月 アマゾンジャパン株式会社(現アマゾンジャパン合同会社)副社長
2010年11月 株式会社ベルシステム24(現株式会社ベルシステム24ホールディングス)専務執行役員
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(現在に至る)
2023年 2月 当社取締役(現在に至る)

取締役 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(現在に至る)
2021年12月 台象股份有限公司董事長(現在に至る)

取締役 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(現在に至る)

取締役(常勤監査等委員)

平井 義嗣

取締役会出席状況
14回／14回

1980年 4月 当社入社
2011年11月 当社福岡支店長
2015年 2月 当社大阪支店長
2016年11月 当社監査部付部長
2017年 2月 当社常勤監査役
2020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

宇和 政男

取締役会出席状況
14回／14回

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

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
—

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)

取締役 執行役員

大上 純

取締役会出席状況
—

1986年 4月 当社入社
2009年11月 当社営業推進部長
2011年11月 当社営業企画部長
2014年11月 当社執行役員営業企画部長
2019年11月 当社執行役員国内営業本部副本部長兼東京支社長
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(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 株式会社ミリエム取締役会長(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	5名
監査法人	有限責任 あずさ監査法人

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

1986年	大阪証券取引所第二部上場
2007年	取締役任期の短縮(2年→1年) 取締役・監査役への退職慰労金制度の廃止
2013年	東京証券取引所第二部移行
2015年	取締役会の監督機能強化(社外取締役1名の選任)
2016年	社外取締役を1名から2名へ増員(うち、1名は女性)
2017年	取締役会の実効性評価の実施
2018年	東京証券取引所第一部指定 譲渡制限付株式報酬制度の導入 多様性の強化として女性社外役員の増員(1名→2名)
2020年	監査等委員会設置会社への移行 指名・報酬委員会の設置 独立社外取締役を1名増員(4名→5名、社外取締役比率38.5%)
2022年	東京証券取引所プライム市場へ移行
2023年	女性社外取締役を増員(2名→3名) 社外取締役を増員(5名→6名)

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。

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。

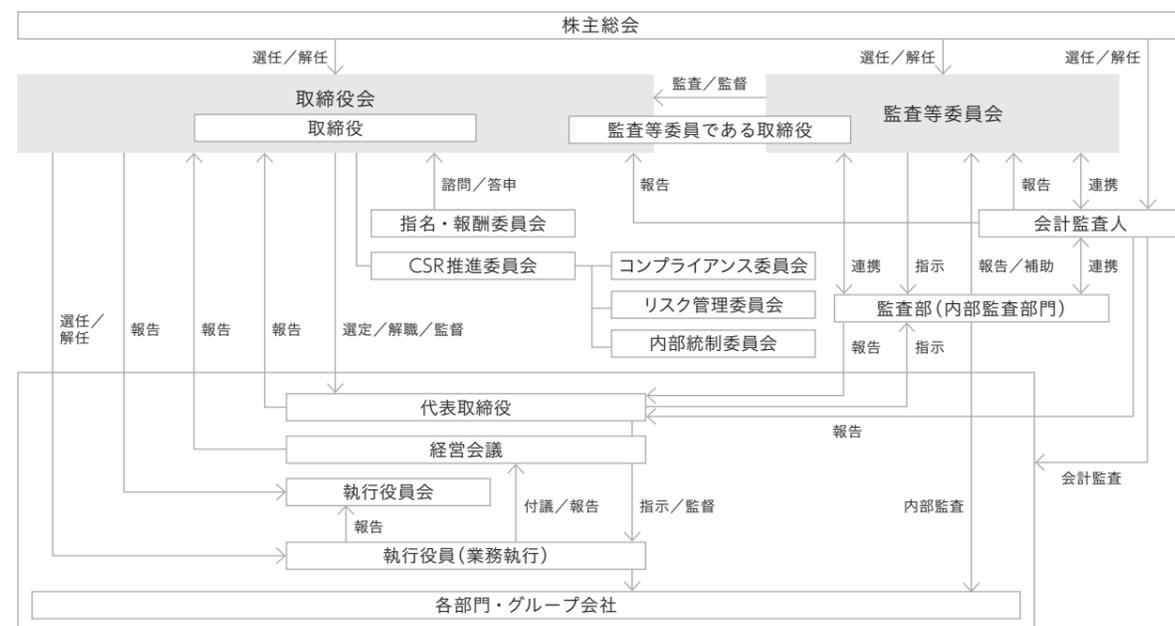
監査等委員会

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。

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。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役スキルセット

氏名	企業経営・経営企画	当社事業に関する知見	国際的経験	営業・マーケティング	商品企画・生産開発・新規事業	リスクマネジメント・法務	財務・税務・会計・金融	IT/DX	サステナビリティ・ESG	人事・人材開発
市川 典男	○	○	○	○	○			○		
松本 龍範	○	○		○	○					
宮越 芳彦	○	○	○	○						
真田 修	○	○				○	○		○	○
造田 英治	○	○	○		○	○	○	○	○	
宇和 政男	○	○		○	○					
大上 純	○	○		○	○					
伊住 弘美	○			○					○	
鳥井 信吾	○		○	○	○				○	
戸田 奨	○		○	○	○		○	○		○
平井 義嗣 (監査等委員)		○		○						
塩野 香苗 (監査等委員)	○						○			
宇都宮 一志 (監査等委員)						○				
西村 智子 (監査等委員)	○						○			

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。

本委員会では、取締役会の構成ならびに取締役の選任と解任、報酬、後継者計画等について、取締役会の委任に基づき、原案の作成と審議、決定、取締役会への答申を行う役割を担っています。

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。

現在の取締役会は、社内役員・社外役員の比率、知識、経験、能力、多様性などにおいてバランスが取れており、適切な構成であるという結果となりました。今後は、社内の女性役員の選任に向けた具体的取り組みの推進、中期的に最適と考えられる取締役会構成の検討、資本政策・事業ポートフォリオに関する議論の強化などを行うことについて確認されました。

最高経営責任者等の後継者計画

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

社外取締役

社外取締役は専門的な知見や幅広い経験を生かした客観的、中立的な立場からの監督、監査や必要に応じて助言を行うことにより、当社の企業統治の実効性や企業価値の向上を図る機能および役割を担っています。そのため、年齢、性別、国籍等に関係なく、人格および識見を考慮した上で、法律、税務、財務、会計等に関する専門的な知見、幅広い経験や他社での経営経験を有するとともに、客観的、中立的な視点から役割・責務を果たすことができる人材を基本とし、知識・経験・能力のバランスや多様性などについても考慮した上で選任することとしています。また、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上席執行役員であり、同社との間には取引関係があります。ただし、その取引額は僅少であり、同氏の独立性に影響を与える取引ではありません。また、戸田奨氏は同氏の近親者が当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人に所属しているため独立役員として指定していませんが、同氏の近親者は当社の監査業務に過去・現在とも携わっていないため、特別の利害関係を生じさせる重要性はなく、一般株主と利益相反の生じる恐れはないものと判断しています。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。

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上席執行役員であり、同社との間には取引関係があります。ただし、その取引額は僅少であり、同氏の独立性に影響を与える取引ではありません。また、戸田奨氏は同氏の近親者が当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人に所属しているため独立役員として指定していませんが、同氏の近親者は当社の監査業務に過去・現在とも携わっていないため、特別の利害関係を生じさせる重要性はなく、一般株主と利益相反の生じる恐れはないものと判断しています。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。

主要会議体の構成メンバーと出席率

(◎：議長または委員長)

役職名	氏名	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
代表取締役 社長執行役員	市川 典男	100% (◎)		100%
取締役 執行役員	松本 龍範	100%		
取締役 執行役員	宮越 芳彦	100%		
取締役 執行役員	真田 修	100%		
取締役 執行役員	造田 英治	100%		
取締役 執行役員	宇和 政男	100%		
取締役 執行役員	大上 純	100%		
社外取締役	伊住 弘美	100%		—
社外取締役	鳥井 信吾	100%		100% (◎)
社外取締役	戸田 奨	—		—
取締役 常勤監査等委員	平井 義嗣	100%	100% (◎)	
社外取締役 監査等委員	塩野 香苗	100%	100%	
社外取締役 監査等委員	宇都宮 一志	100%	100%	—
社外取締役 監査等委員	西村 智子	—	—	—

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います。客観的、中立的な立場から多面的な視点や女性の視点を当社の経営に生かしていただくため、社外取締役に選任しております。	取締役会 14回中14回出席
鳥井 信吾	企業経営者としての経験に加え、他社の社外取締役も務めるなど豊富な経験と幅広い識見、国際的な視野を有しています。当社の企業価値向上のために、グローバルな視点での経営への関与や、客観的、中立的な立場から当社の経営に対する監督を行っていただくため社外取締役に選任しております。	取締役会 14回中14回出席
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 — (2023年2月就任)
塩野 香苗	税理士としての専門知識・経験に加え、金融機関での業務経験も有するなど財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、これまでの幅広い経験と専門知識を当社の監査・監督体制の強化に生かしていただくため監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 14回中14回出席
宇都宮 一志	弁護士としての専門知識・経験に加え、企業の法務部門での業務経験も有しており、これまでの幅広い経験と専門知識を当社の監査・監督体制の強化に生かしていただくため監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 14回中14回出席
西村 智子	公認会計士および税理士としての専門知識・経験に加え、財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、これまでの幅広い経験と専門知識を当社の監査・監督体制の強化に生かしていただくため監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 — (2023年2月就任)

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。

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、ESG課題を含めた中期経営目標の達成度、株価の状況や報酬等の支給割合等も考慮した上で決定しています。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。なお、当事業年度における連結の親会社株主に帰属する当期純利益の目標および実績は、予想値として2021年12月24日に3,400百万円を公表し、2022年6月20日に4,000百万円に上方修正した目標に対して、実績3,658百万円となりました。

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。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		基本報酬 (固定金銭報酬)	業績連動報酬		
			金銭報酬	特定譲渡制限付株式報酬	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	269百万円	156百万円	78百万円	34百万円	7名
監査等委員 (社外取締役を除く)	18百万円	18百万円	一百万円	一百万円	1名
社外役員	32百万円	32百万円	一百万円	一百万円	5名

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。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のある主なリスクは以下の通りです。

1 新製品開発について

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

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

2 製品価格の下落について

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

3 競合他社との競争について

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

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

4 原材料価格の変動について

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

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

5 為替変動による影響について

当社グループにおける海外事業の現地通貨建ての資産等は、換算時の為替レートにより円換算後の価額が影響を受ける可能性があります。また、海外から輸入する製品や部材は日本円以外の通貨で決済しています。そのため予測を超えた円安が進行した場合は、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。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入手し保有しています。しかしながら、サイバー攻撃、不正アクセス、コンピューターウイルスの侵入

等により、万一これらの情報が流出した場合や重要データの破壊、改ざん、システム停止等が生じた場合には、当社グループの信用低下や業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

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

11 災害の発生について

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

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

12 新型コロナウイルス感染症について

テレワークや時差出勤、リモート会議の推奨、イベント開催の可否等について、新型コロナウイルス感染状況に応じてリスク管理委員会より従業員に向けて行動指針を発信し、感染防止に努めながら事業活動を行っています。今後、ワクチンの普及により緩やかに回復するとみられますが、収束の見通しは立っておらず、今後も外出自粛による売上の減少、海外での需要の減少ならびに販売活動の制約が想定され、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。

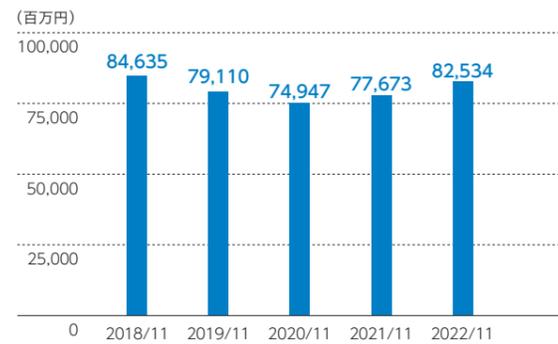
そのリスクが顕在化する可能性は、予測困難ですが、感染症対策の徹底を図り、安定した生産体制から商品供給が行えるよう努めていきます。

パフォーマンスハイライト

当連結会計年度の期首より「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

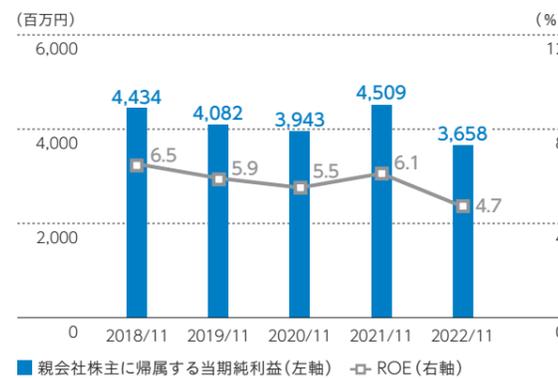
売上高



営業利益 / 営業利益率



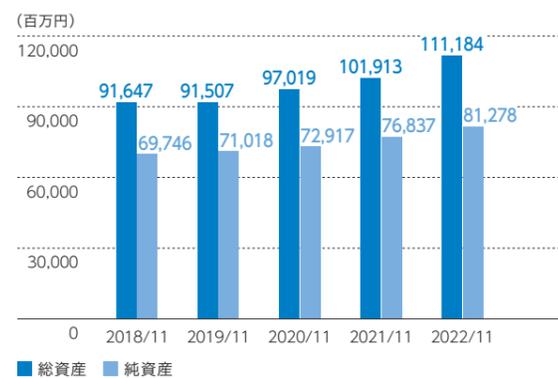
親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE



1株当たり当期純利益 / 配当性向



総資産 / 純資産

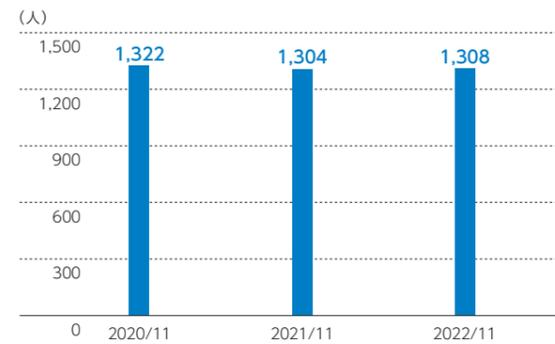


研究開発費 / 売上高研究開発費比率



非財務

従業員数 (連結)

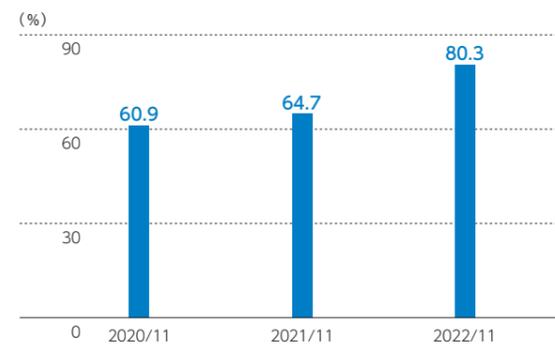


廃棄物量^{※1}

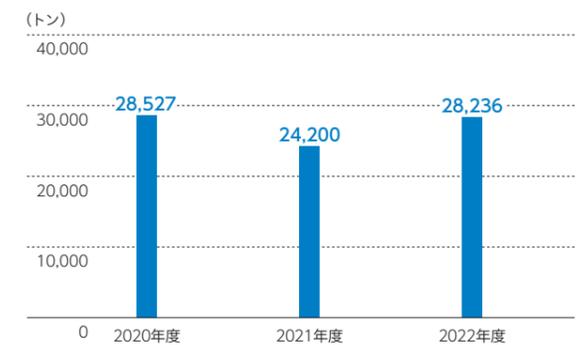


※1 数値は生産工場の値
※2 年度：前年10月～当年9月

年次有給休暇取得率

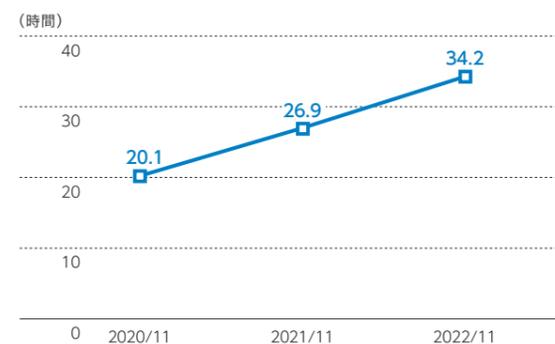


CO₂排出量



※ 年度：前年10月～当年9月

残業時間 (一人月平均)



水使用量^{※1}



※1 数値は生産工場の値
※2 年度：前年10月～当年9月

連結財務諸表

連結貸借対照表

11月20日現在

当連結会計年度の期首より「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。

	(百万円)	
	2021	2022
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	37,274	34,119
受取手形及び売掛金	13,159	—
受取手形	—	209
電子記録債権	1,368	1,567
売掛金	—	13,841
商品及び製品	19,796	25,271
仕掛品	265	409
原材料及び貯蔵品	2,627	6,056
その他	2,968	3,517
貸倒引当金	△9	△37
流動資産合計	77,450	84,955
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	12,880	12,996
減価償却累計額	△10,356	△10,528
建物及び構築物(純額)	2,524	2,467
機械装置及び運搬具	3,663	3,898
減価償却累計額	△3,295	△3,425
機械装置及び運搬具(純額)	368	472
工具、器具及び備品	9,465	10,391
減価償却累計額	△7,974	△8,663
工具、器具及び備品(純額)	1,490	1,728
土地	7,431	7,444
リース資産	2,039	2,831
減価償却累計額	△475	△657
リース資産(純額)	1,564	2,173
建設仮勘定	39	122
有形固定資産合計	13,418	14,409
無形固定資産		
ソフトウェア	498	461
その他	117	167
無形固定資産合計	616	629
投資その他の資産		
投資有価証券	6,239	6,942
繰延税金資産	491	602
退職給付に係る資産	3,406	3,345
その他	300	302
貸倒引当金	△8	△2
投資その他の資産合計	10,428	11,189
固定資産合計	24,463	26,229
資産合計	101,913	111,184

	(百万円)	
	2021	2022
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	7,945	10,057
1年内返済予定の長期借入金	1,500	—
リース債務	366	517
未払費用	6,813	5,336
未払法人税等	1,158	965
契約負債	—	207
返金負債	—	2,046
賞与引当金	1,139	1,175
製品保証引当金	171	191
製品自主回収関連引当金	—	88
その他	502	2,043
流動負債合計	19,598	22,630
固定負債		
長期借入金	—	1,500
リース債務	1,184	1,689
繰延税金負債	1,008	912
退職給付に係る負債	2,933	2,844
その他	351	329
固定負債合計	5,478	7,276
負債合計	25,076	29,906
純資産の部		
株主資本		
資本金	4,022	4,022
資本剰余金	4,243	4,272
利益剰余金	66,090	67,253
自己株式	△961	△956
株主資本合計	73,395	74,592
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,690	1,691
為替換算調整勘定	1,168	4,611
退職給付に係る調整累計額	△30	△435
その他の包括利益累計額合計	2,829	5,868
非支配株主持分	612	818
純資産合計	76,837	81,278
負債純資産合計	101,913	111,184

連結損益計算書

11月20日に終了する会計年度

当連結会計年度の期首より「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。

(百万円)

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

連結包括利益計算書

11月20日に終了する会計年度

当連結会計年度の期首より「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。

(百万円)

	2021	2022
当期純利益	4,536	3,647
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△222	0
為替換算調整勘定	1,113	3,368
退職給付に係る調整額	441	△404
持分法適用会社に対する持分相当額	△20	291
その他の包括利益合計	1,312	3,255
包括利益	5,848	6,903
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	5,768	6,697
非支配株主に係る包括利益	80	205

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

当連結会計年度の期首より「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。

(百万円)

2021	株主資本					株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		
当期首残高	4,022	4,214	63,474	△965		70,746
会計方針の変更による累積的影響額						—
会計方針の変更を反映した当期首残高	4,022	4,214	63,474	△965		70,746
当期変動額						
剰余金の配当			△1,893			△1,893
親会社株主に帰属する当期純利益			4,509			4,509
自己株式の取得				△0		△0
自己株式の処分		28		3		32
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計	—	28	2,616	3		2,648
当期末残高	4,022	4,243	66,090	△961		73,395
2022	その他の包括利益累計額					純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計	非支配 株主持分	
当期首残高	1,913	129	△471	1,570	599	72,917
会計方針の変更による累積的影響額						—
会計方針の変更を反映した当期首残高	1,913	129	△471	1,570	599	72,917
当期変動額						
剰余金の配当						△1,893
親会社株主に帰属する当期純利益						4,509
自己株式の取得						△0
自己株式の処分						32
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△222	1,039	441	1,258	12	1,271
当期変動額合計	△222	1,039	441	1,258	12	3,920
当期末残高	1,690	1,168	△30	2,829	612	76,837

(百万円)

2022	株主資本					株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		
当期首残高	4,022	4,243	66,090	△961		73,395
会計方針の変更による累積的影響額			△61			△61
会計方針の変更を反映した当期首残高	4,022	4,243	66,029	△961		73,333
当期変動額						
剰余金の配当			△2,435			△2,435
親会社株主に帰属する当期純利益			3,658			3,658
自己株式の取得				△0		△0
自己株式の処分		29		4		34
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計	—	29	1,223	4		1,258
当期末残高	4,022	4,272	67,253	△956		74,592
2022	その他の包括利益累計額					純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計	非支配 株主持分	
当期首残高	1,690	1,168	△30	2,829	612	76,837
会計方針の変更による累積的影響額						△61
会計方針の変更を反映した当期首残高	1,690	1,168	△30	2,829	612	76,775
当期変動額						
剰余金の配当						△2,435
親会社株主に帰属する当期純利益						3,658
自己株式の取得						△0
自己株式の処分						34
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	0	3,443	△404	3,038	205	3,244
当期変動額合計	0	3,443	△404	3,038	205	4,502
当期末残高	1,691	4,611	△435	5,868	818	81,278

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

当連結会計年度の期首より「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。

(百万円)

	2021	2022
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	6,827	5,711
減価償却費	2,078	1,963
貸倒引当金の増減額(△は減少)	1	17
賞与引当金の増減額(△は減少)	4	20
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△644	△646
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	97	△6
製品保証引当金の増減額(△は減少)	△8	20
受取利息及び受取配当金	△190	△217
支払利息	27	67
持分法による投資損益(△は益)	170	△59
投資有価証券売却損益(△は益)	△55	△2
固定資産売却損益(△は益)	△2	1
固定資産除却損	21	12
製品自主回収関連損失	—	4
製品自主回収関連引当金繰入額	—	88
売上債権の増減額(△は増加)	△1,022	△192
棚卸資産の増減額(△は増加)	171	△6,934
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,386	682
未払費用の増減額(△は減少)	855	△1,958
返金負債の増減額(△は減少)	—	1,956
その他	△27	1,084
小計	6,918	1,611
利息及び配当金の受取額	169	380
利息の支払額	△27	△66
法人税等の支払額	△1,909	△2,204
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,150	△279
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	△974	4,251
定期預金の払戻による収入	791	3,500
有価証券の売却及び償還による収入	400	—
有形固定資産の取得による支出	△812	△1,458
有形固定資産の売却による収入	2	0
無形固定資産の取得による支出	△270	△254
投資有価証券の取得による支出	△33	△113
投資有価証券の売却及び償還による収入	97	5
その他	0	△16
投資活動によるキャッシュ・フロー	△799	△2,586
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	△404	△489
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△1,893	△2,433
非支配株主への配当金の支払額	△67	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,365	△2,923
現金及び現金同等物に係る換算差額	642	1,656
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,627	△4,132
現金及び現金同等物の期首残高	32,582	35,209
現金及び現金同等物の期末残高	35,209	31,077

会社情報

(2022年11月20日現在)

会社概要

社名	象印マホービン株式会社 Zojirushi Corporation	関係会社	象印フレスコ株式会社 象印特販株式会社 Zojirushi America Corporation 台象股份有限公司 上海象印家用电器有限公司 Zojirushi SE Asia Corporation Ltd. 象印ファクトリー・ジャパン株式会社 新象製造廠有限公司 Union Zojirushi Co., Ltd. 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 TEL: 06-6356-2311 URL: https://www.zojirushi.co.jp		
創業	1918年		
設立	1948年		
資本金	40億2,295万円		
従業員数	1,308名(連結)		
事業内容	調理家電製品、生活家電製品、リビング製品などの製造・販売およびこれに附帯する事業		

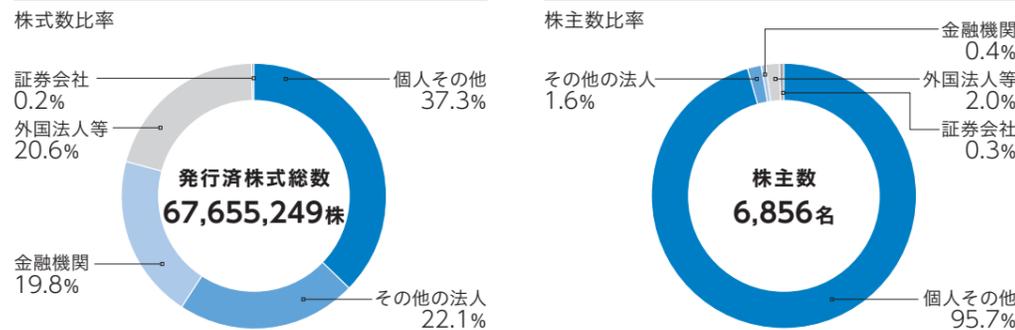
株式情報

株式の状況	発行可能株式総数 240,000,000株 発行済株式総数 72,600,000株 株主数 6,856名	上場取引所 東京証券取引所 証券コード 7965 株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
--------------	--	---

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

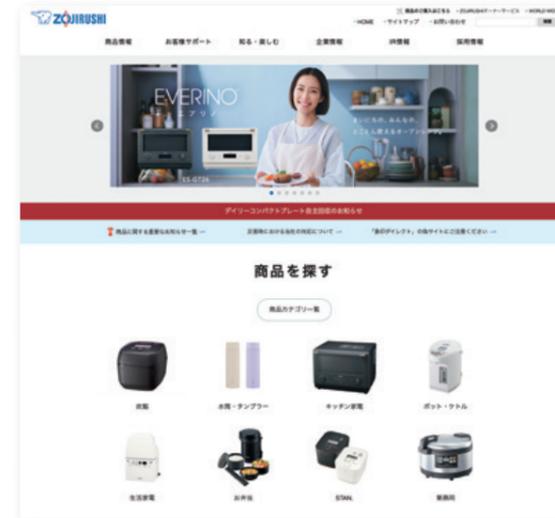
※ 持株比率は自己株式(4,944千株)を控除して計算しています。

株式の分布状況

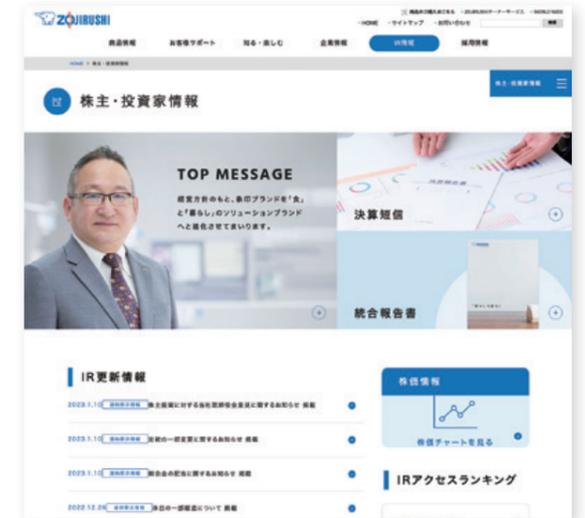


ウェブサイトのご紹介

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



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



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

編集方針

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



将来予測に関する注記事項

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