



2026-2028年 中期経営計画

2025年12月25日(木)
象印マホービン株式会社

BEYOND

1. 前中期経営計画「SHIFT」振り返り
2. 2030 経営方針「BRAND INNOVATION」
3. 2026-2028年 中期経営計画「BEYOND」の概要
4. 2026-2028年 中期経営計画「BEYOND」の詳細
5. 重要課題（マテリアリティ）および目標値

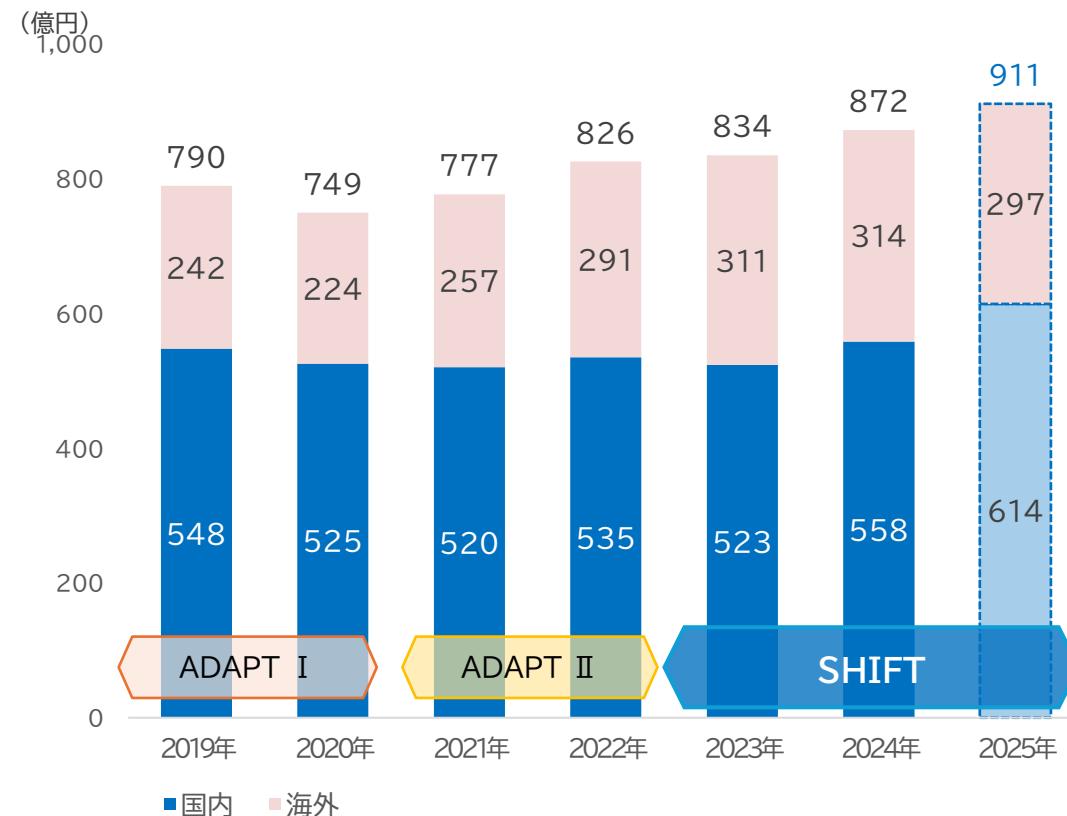
1.

前中期経営計画「SHIFT」振り返り

1. 前中期経営計画「SHIFT」振り返り

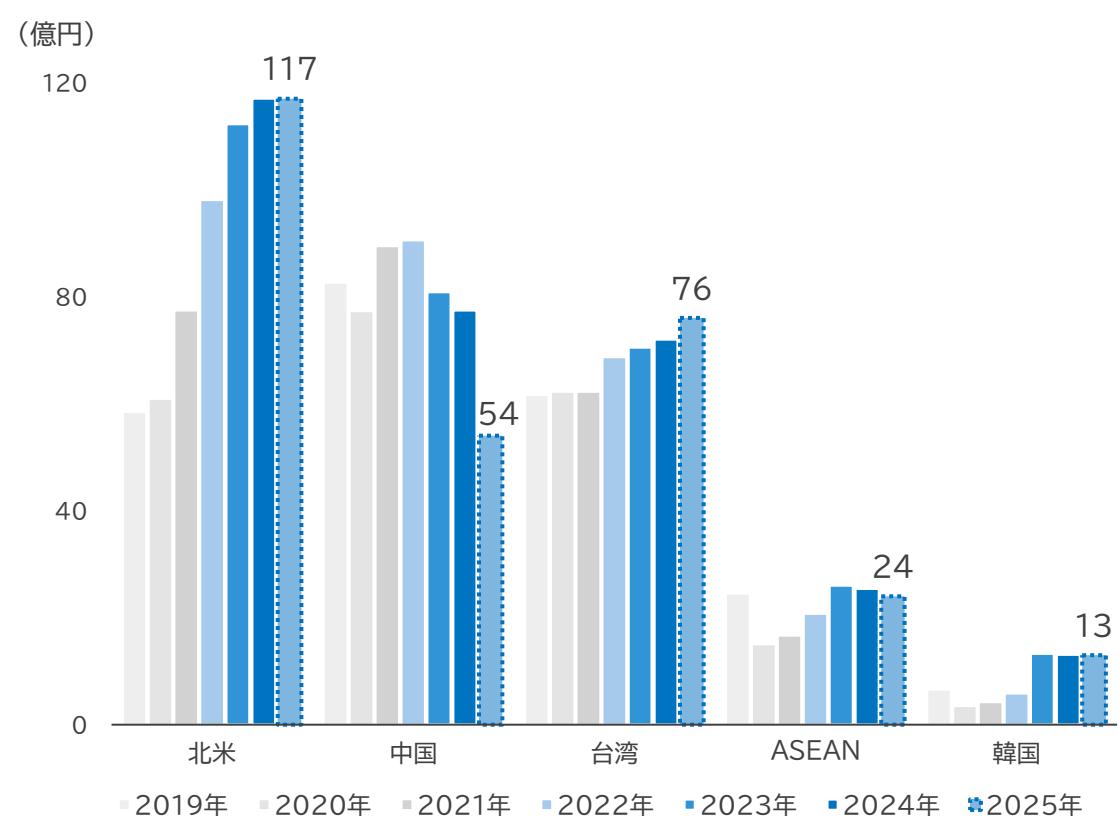
① 連結売上高の推移 | 2019年-2025年の7カ年推移

SHIFTの各施策に取り組んだ結果、
2021年から5期連続の増収



② 海外地域別売上高の推移 | 2019年-2025年の7カ年推移

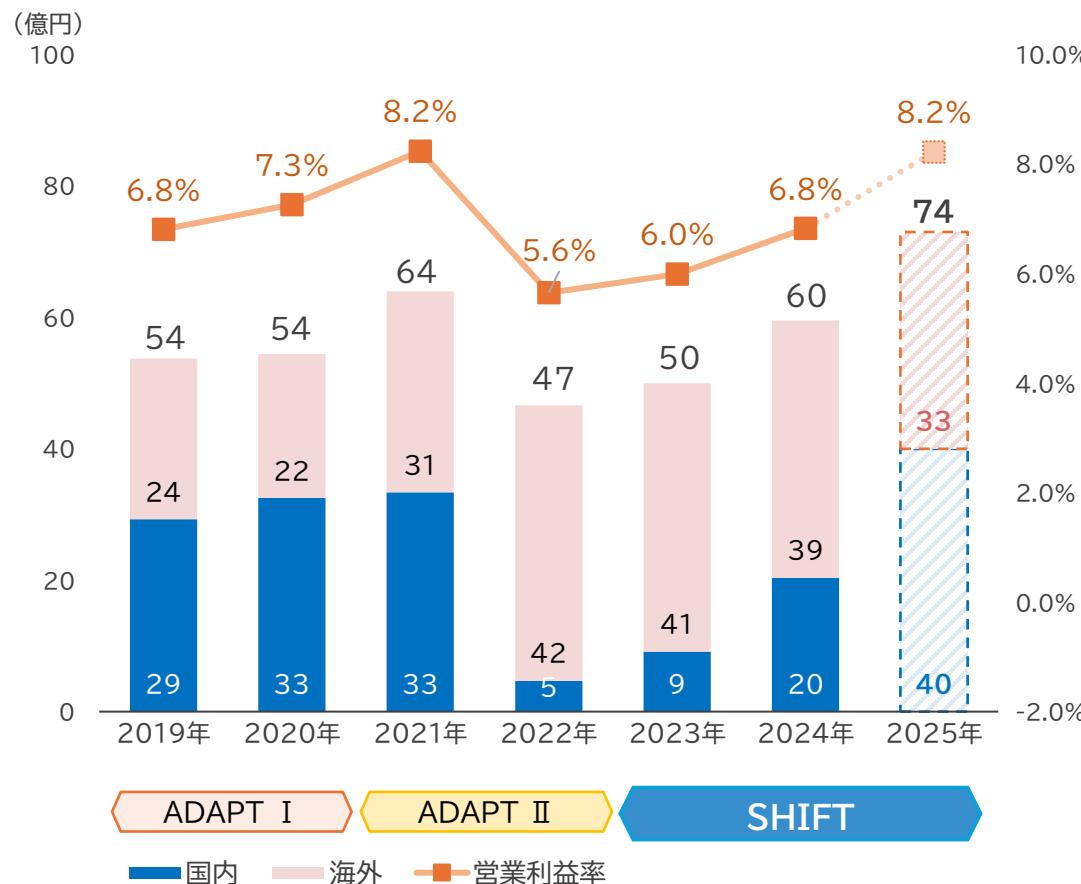
SHIFTの3年間で北米や台湾が伸長した一方で、
中国は個人消費の低迷により大幅に減少



1. 前中期経営計画「SHIFT」振り返り

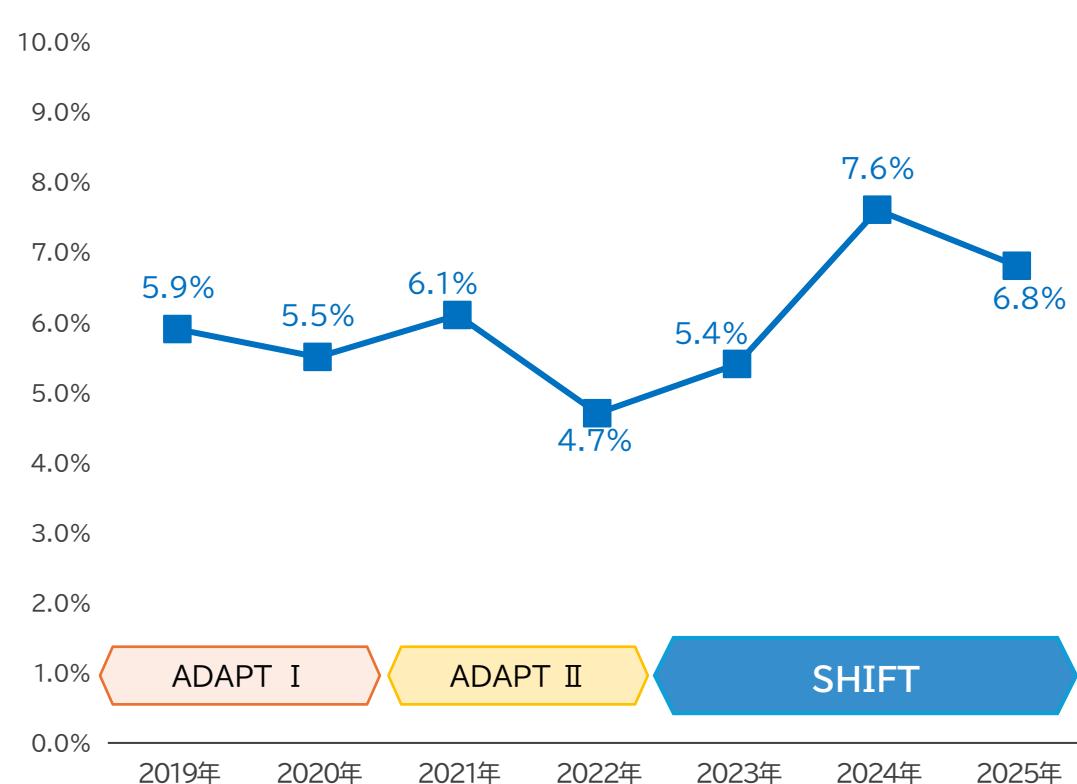
3 連結営業利益額/率の推移 | 2019年-2025年の7ヵ年推移

為替の円安などによるコスト上昇を価格転嫁等で吸収したほか、コストダウン活動も寄与し3期連続増益



4 ROE | 2019年-2025年の7ヵ年推移

ROEは6.8%で、不動産売却益のあった前年の7.6%を下回った



1. 前中期経営計画「SHIFT」振り返り

5 施策に対する成果と課題

ドメイン・シフト ~新規領域の拡大と既存領域の深化~

成果

- 国内の炊飯ジャー金額シェア高水準を維持
- 台湾の電子レンジ販売が好調で新たな収益の源泉に
- 国内の高付加価値化及び価格適正化による採算改善
- 飲食事業の通期黒字化を達成

課題

- 国内の電子レンジにおける競争激化
- 国内、海外でのステンレスボトル販売伸び悩み

デジタル・シフト ~デジタル化の推進~

成果

- 生成系AIサービスの導入、展開
- 社内システムの完全クラウド化
- 営業活動の可視化等、データに基づく活動最適化

課題

- デジタルリテラシーの継続的な向上
- 収益性/生産性に直結するデジタル活用

グローバル・シフト ~グローバル市場での成長加速~

成果

- 市場の拡大に適応し、主要地域でEC化率上昇
- 中国を筆頭に米国、台湾で業務用商品の販売増加
- 韓国支店を設立し、営業体制を強化(23年12月)
- グローバル生産体制の整備(中期調達戦略の実行)

課題

- 中国の個人消費冷え込みによる長引く不況
- 米国の関税政策の影響による収益性の低下

サステナビリティ・シフト ~持続可能企業への体質転換~

成果

- CO₂排出量の削減率40%(2019年比、25年見込)
- バイオマスプラ使用の計量カップ、しゃもじ採用
- 健康経営の推進やエンゲージメント向上施策の実行

課題

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

2.

2030 経営方針 「BRAND INNOVATION」



1 目指す姿

BRAND INNOVATION

ブランド革新

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

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

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

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

2. 2030 経営方針「BRAND INNOVATION」



② 考え方

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

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



③ ESG取り組みの推進

時代とともに企業に求められるものは変化している。「BRAND INNOVATION」とともに、社会課題の解決に向けたESG取り組みを推進することにより、企業価値を高め、未来の暮らしに貢献する



3.

2026-2028 中期経営計画「BEYOND」の概要

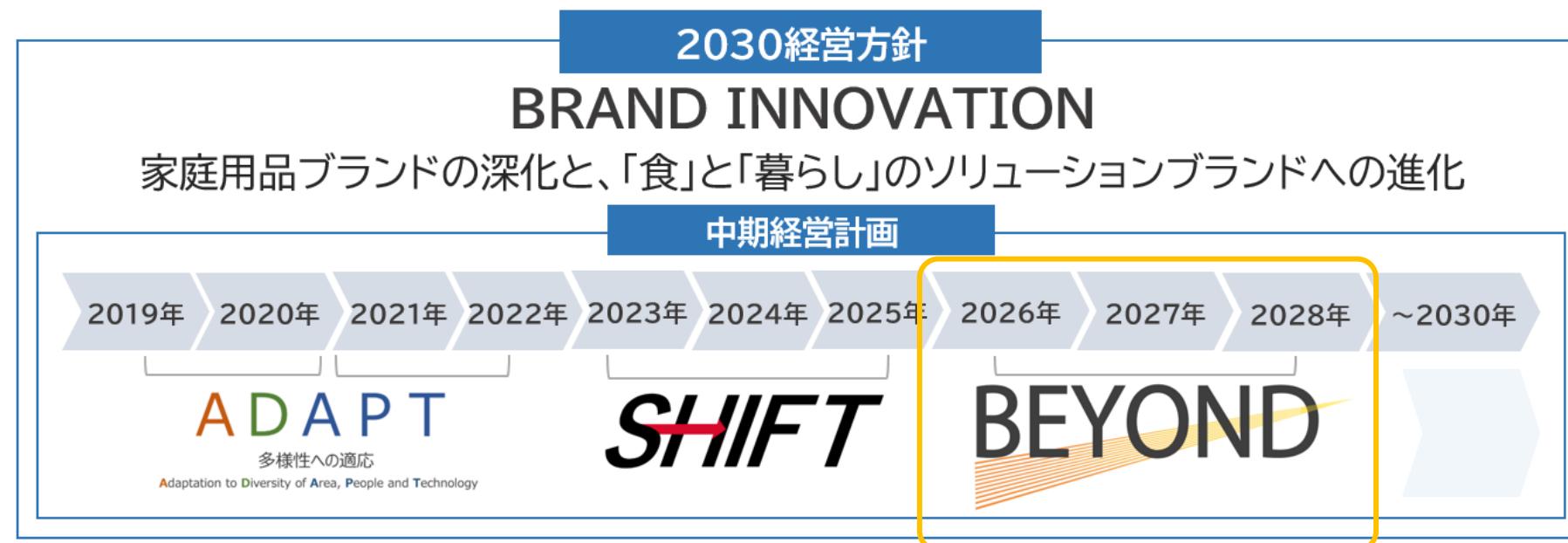


① 中期経営計画『BEYOND』の位置づけ

2030年の経営方針として、BRAND INNOVATION「家庭用品ブランドの深化と、食と暮らしのソリューションブランドへの進化」を掲げている

2026年からの3カ年は、前中期経営計画「SHIFT」で培ってきたソリューションブランドの価値をさらに高め、BRAND INNOVATIONを実現するために、既存の枠組みを越えた施策を実行し、

成長の壁を越えていく『BEYOND』の期間として位置付ける



② 重点課題・具体的な施策

ADAPT(適応) → SHIFT(移行) → BEYOND(超える)

I.

コア領域の高成長と
新規マーケットの開拓



「ハードルをこえる」

II.

人材・組織の強靭化、
それを支えるDX



「枠組みをこえる」

III.

ブランドを軸とした
企業価値の持続的向上



「期待をこえる」

3. 2026-2028年 中期経営計画「BEYOND」の概要



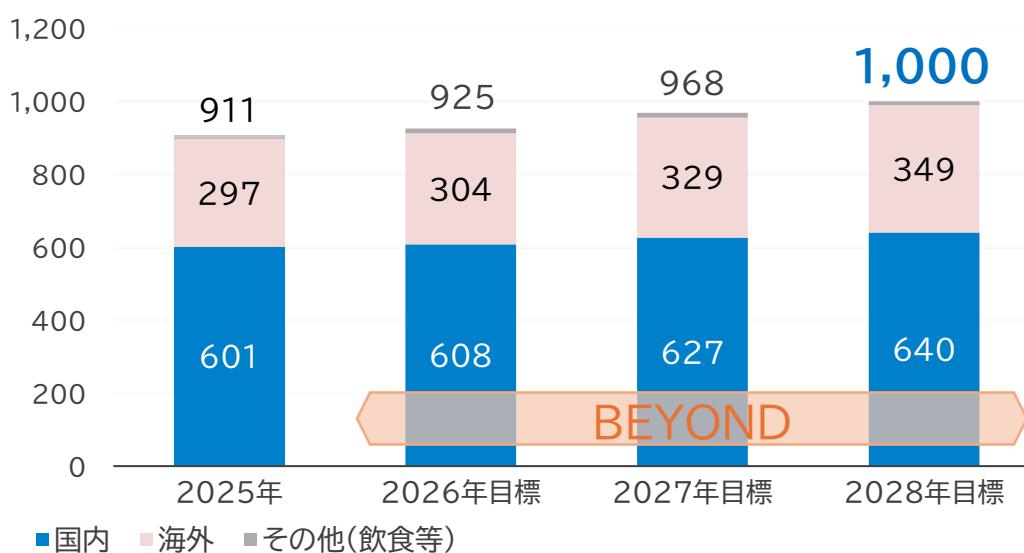
<中期経営計画 為替レート>
 USD:145円 TWD:4.96円 CNY:20.3円
 THB:4.47円 HKD:18.5円

4 業績目標

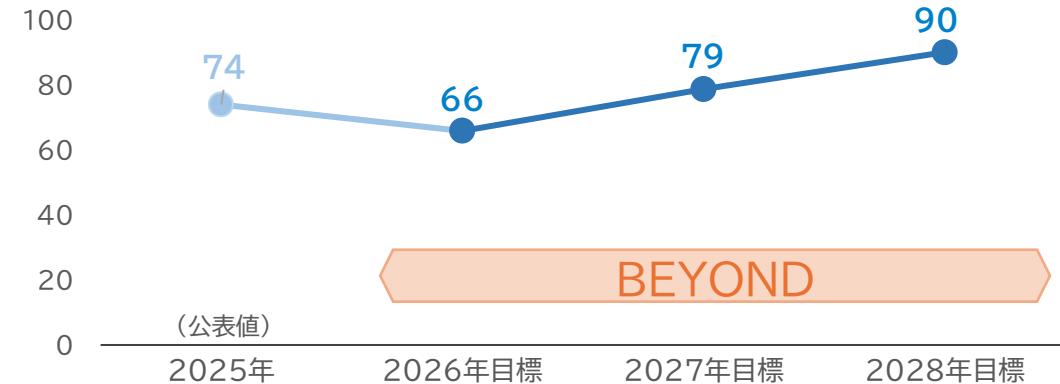
● 中期業績目標(2028年11月期)



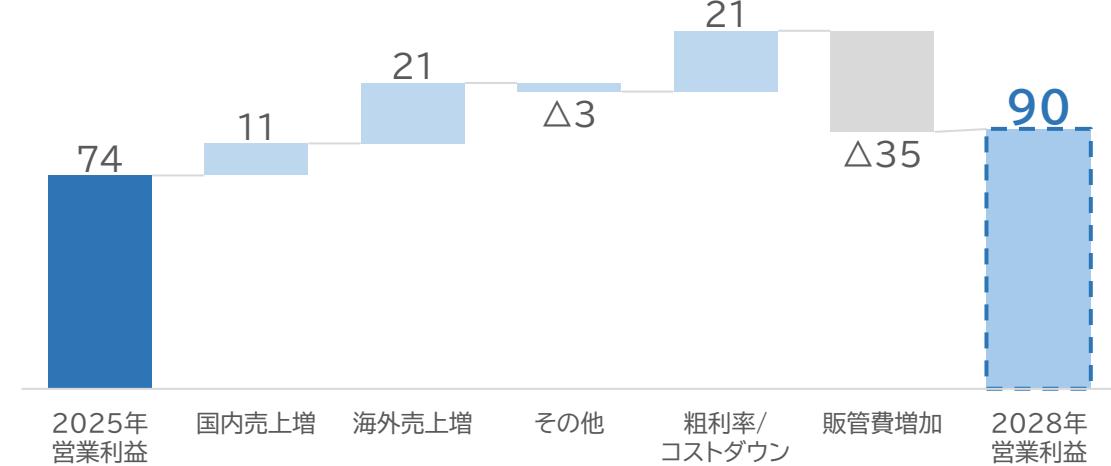
① 売上高(億円)



② 営業利益(億円)



③ 営業利益の増減要因(億円)

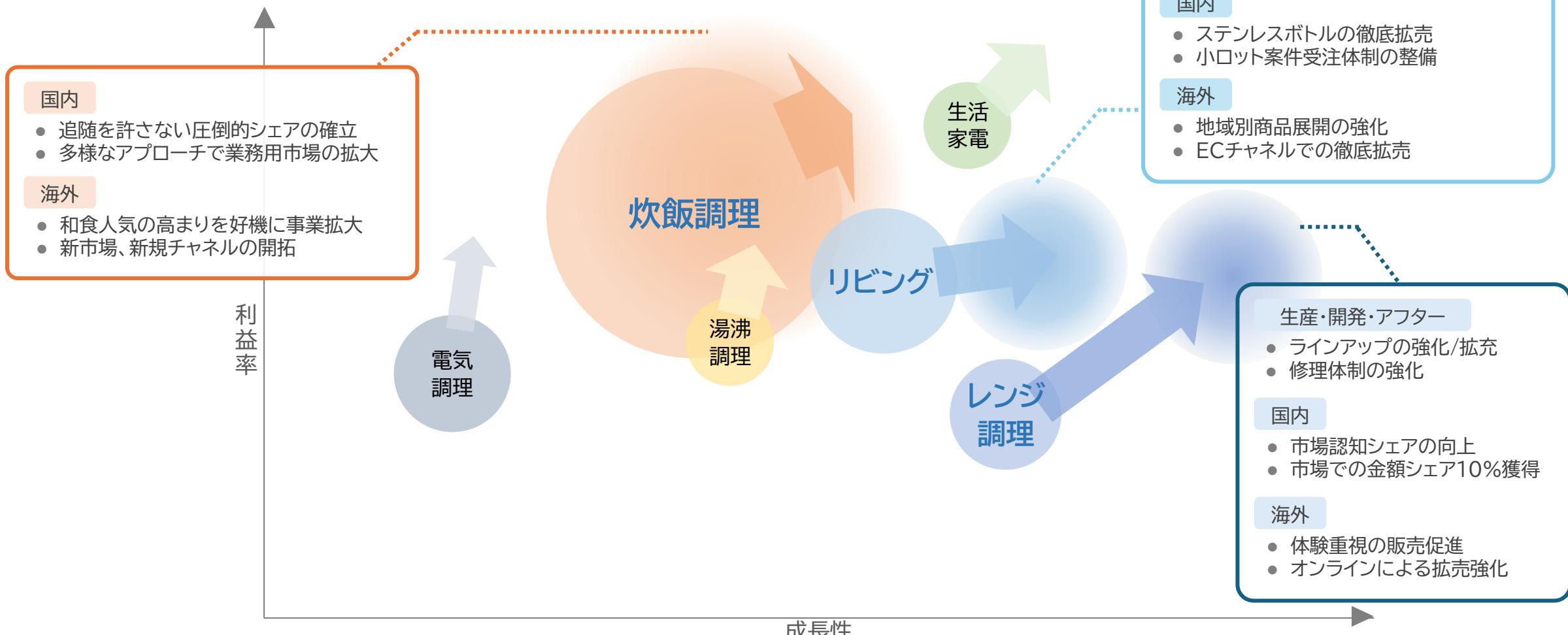


3. 2026-2028年 中期経営計画「BEYOND」の概要

④ 中期収益ポートフォリオ

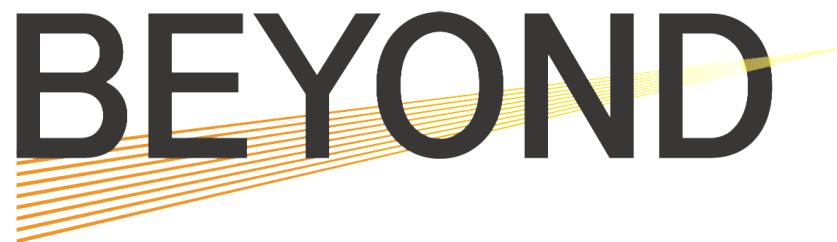
※青字:重点ターゲット

● 事業別ポートフォリオ(全社)



4.

中期経営計画「BEYOND」の詳細

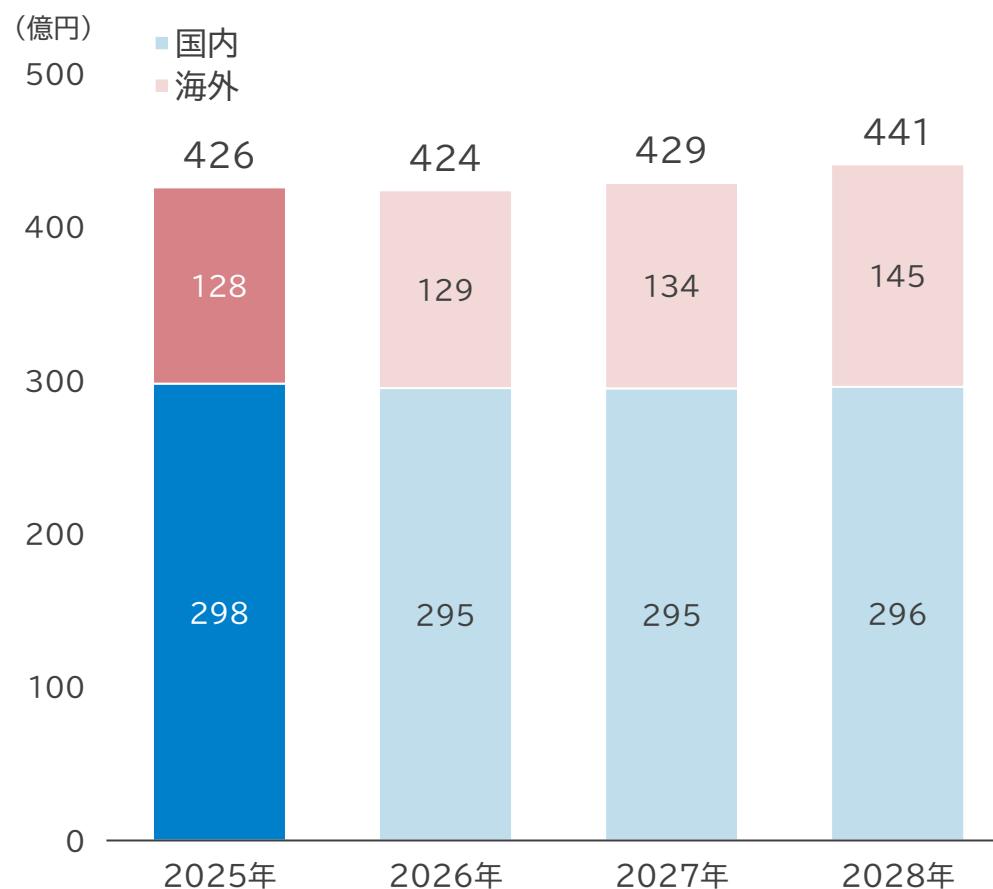


4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(1) コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

① 炊飯ジャーブランドのグローバル浸透

● 炊飯ジャー売上目標



国内

圧倒的シェアの確立

新技術搭載フラッグシップモデルによる炊飯ブランド再構築

業務用市場の拡大

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



296億円

海外

おいしいごはんの体験機会の創出

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



従来にはない市場へのチャレンジによる 展開領域の拡大

- 業務用市場
- 韓国への再チャレンジ
- 欧州専用モデルの展開



145億円

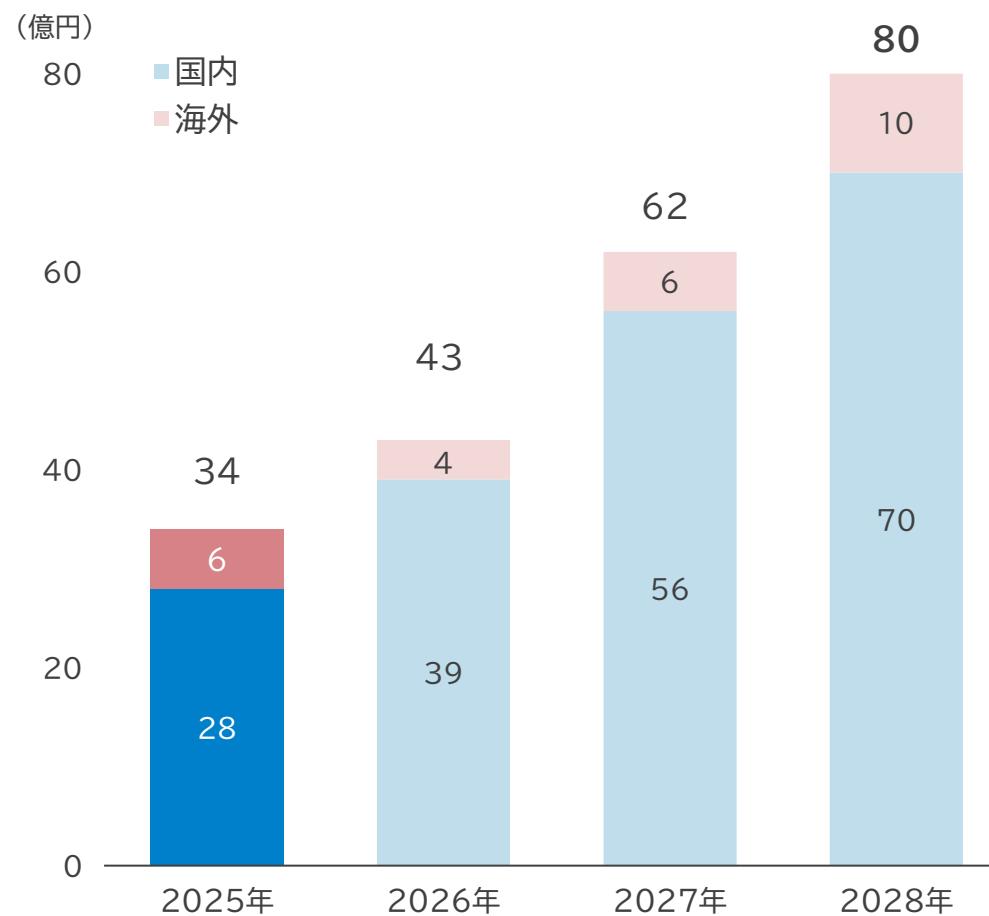
日本トップブランドから世界で愛されるブランドへ

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(1) コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

② レンジ事業の成長によるコア領域拡大

● オーブンレンジ売上目標



国内

市場的認知シェアの獲得

商品知識の深化、さらなる提案力の向上

マインドシェア向上

- 体験型プロモーション等による認知度向上



海外

体験型・リアルに重点を置いた販売促進

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



オンラインを活用した拡売

- 上海でのD to C活用
- 韓国ECでの参入

生産・開発・CS

ラインアップ拡充・商品力の強化

修理体制の強化

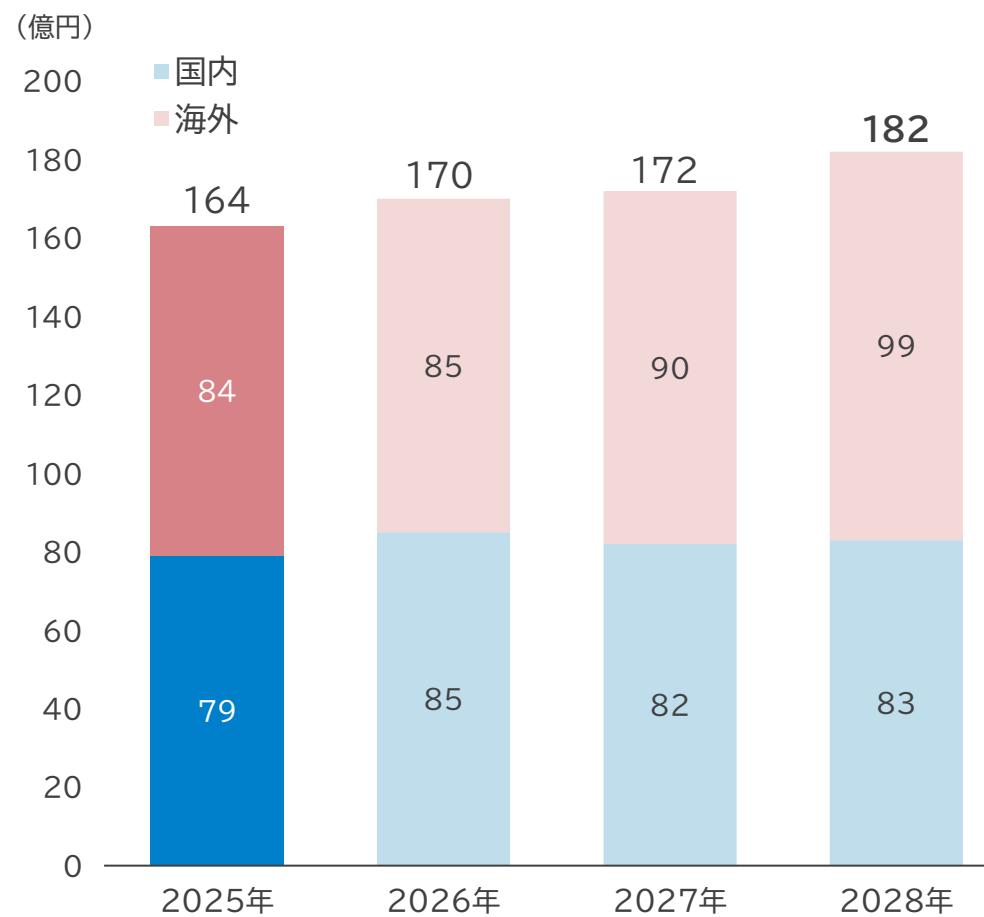


4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(1) コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

③ マホービンを基礎としたリビング事業の再成長

● リビング製品売上目標



国内

軸となるステンレスボトルの徹底拡売

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



83億円

小ロット案件受注体制の整備

別注等、多様なニーズに応える商談体制の構築

海外

地域別のステンレスボトル商品展開の強化

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



99億円

ECチャネルでの徹底拡売

台湾、韓国等でのEC展開を強化

生産・開発

ステンレスボトルラインアップの拡充

国内

- ・クールボトル新モデル追加
- ・小ロットオリジナルボトル生産体制の構築

海外

- ・各地域の特性に合った商品開発

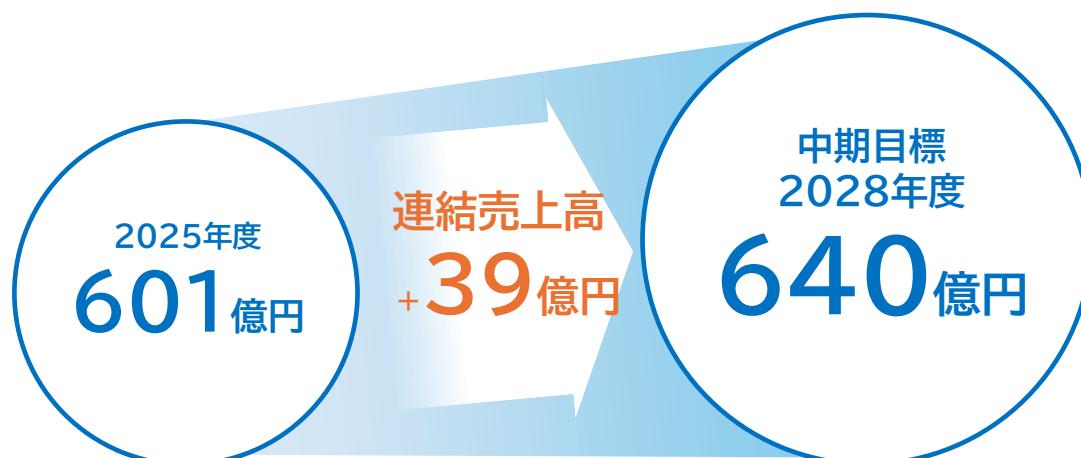


4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(1) コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

④ 国内市場を攻略するマーケティング戦略

「調理家電の国内トップブランド確立」



販売戦略(チャネル施策)

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

体制の整備

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

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(1) コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

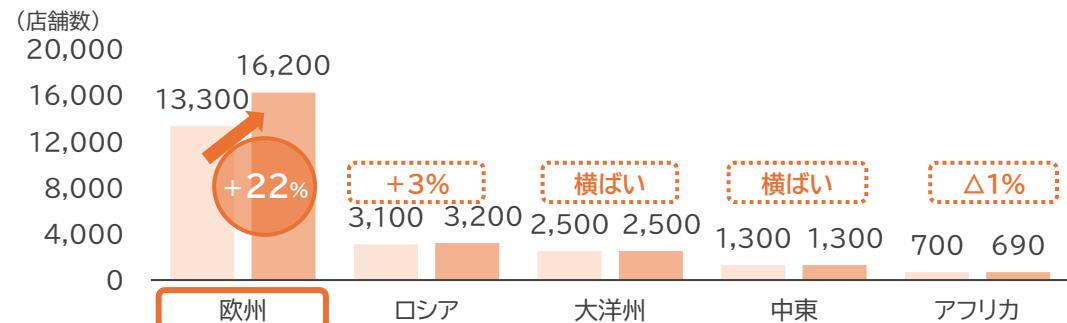
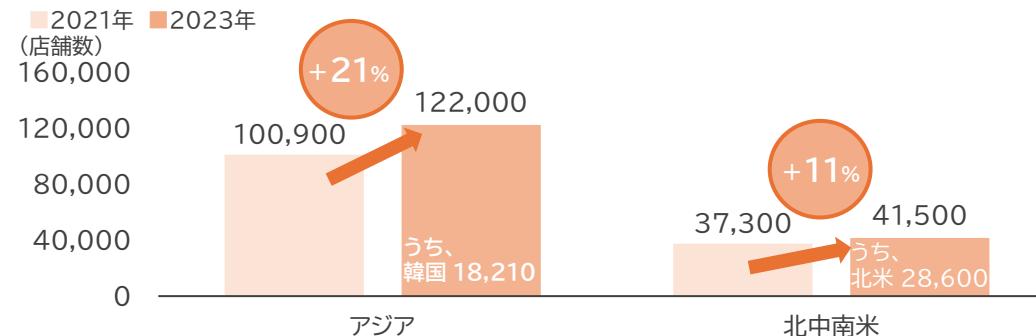
5-1 海外重点地域のマーケティング強化

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

● 海外主要地域における日本食レストランの概数

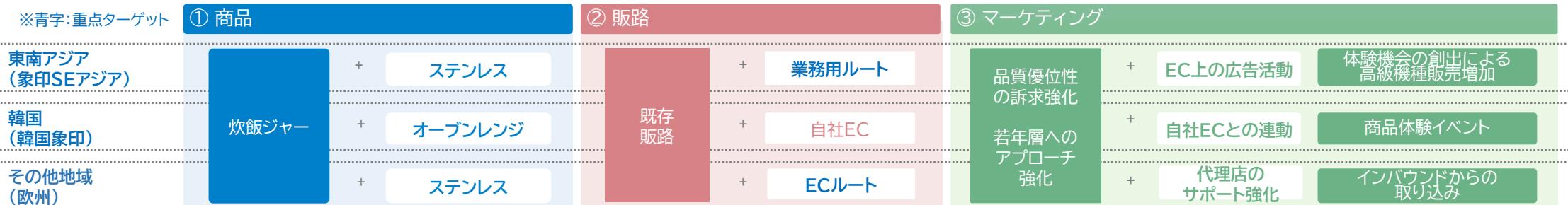
(出所)輸出・国際局 輸出企画課（令和5年10月13日）外務省調べに基づき、農林水産省において集計

アジア・北中南米に次いで欧州が多く、また順調に増加傾向



5-2 海外重点地域ごとの特性に合わせた営業戦略

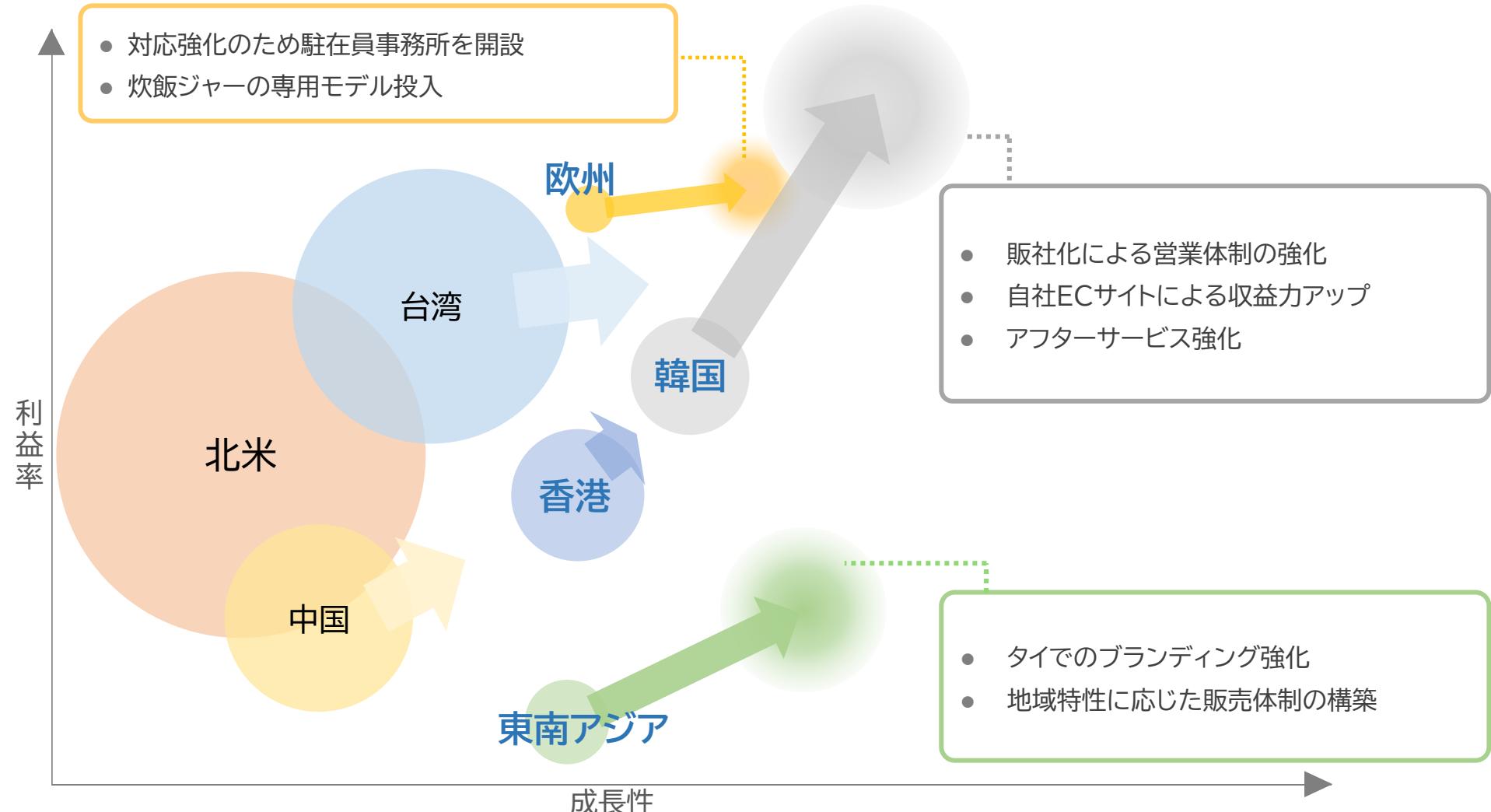
- ✓ 炊飯ジャーを主軸に地域に応じた第二軸商品を設定
- ✓ 既存販路のフォローと新規開拓(地域/チャネル/業界)
- ✓ ターゲットに“刺さる”体験提案型を軸としたマーケティング戦略



4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(1) コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

5-3 海外(地域別)中期収益ポートフォリオ ※青字:重点ターゲット



4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(1) コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

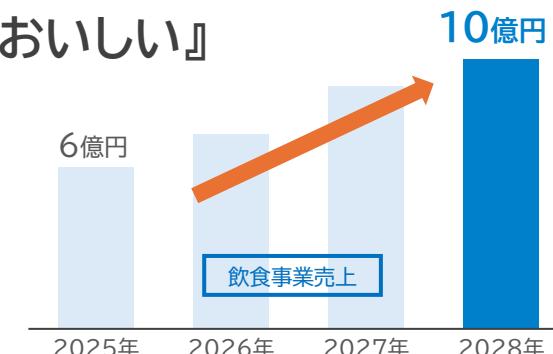
⑥ 飲食事業・製品などの新規領域拡大

● 飲食事業

2028年の「ありたい姿」

誰もが知る『ごはんがおいしい』象印飲食店

- 店舗数：10店舗（新規5店舗）
- 売上高：10億円



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



重点施策

- お客様の期待を上回るおいしいごはんの提供
おいしいごはんとおかずの継続的追求、新メニュー開発/拡大など
- 新規出店の成功率向上
優良物件の調査選定ノウハウの蓄積、出店～収益化プロセス標準化など

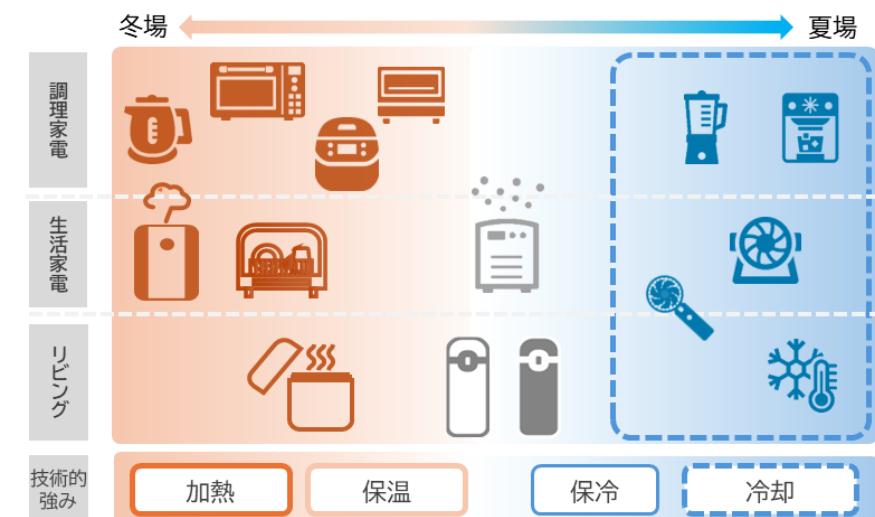
当社の技術を活かしたBtoB、BtoCに向けた製品やサービスの開発・検討および実証実験等の継続

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



環境変化に適応した商品領域への今後の展開/方向性

- 保冷技術を使った新用途開発
- 冷却技術の開発



4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(2) 人材・組織の強靭化、それを支えるDX

① 人的資本経営の推進



自ら学び挑戦することのできる
人材の育成・獲得

- 若年時に複数業務を経験する機会を創出
- 専門職制度の導入
- 昇格昇級要件の見直し



成果の最大化と
ノウハウを継承し続ける組織

- ジョブローテーションによる適正人員配置への見直し
- 年代構成と管理職比率の見直し



人材と組織の成長を支える
基盤の強化と働きがいの向上

- チャレンジする人が報われる評価制度
- タレントマネジメントシステムによる人材情報の活用

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(2) 人材・組織の強靭化、それを支えるDX

② DX推進による生産性向上/競争力向上

業務の高度化、複雑化、
スピードアップへの要求、
労働人口減

データを元にした
意思決定が不十分

IT・デジタル人材の不足、
システム開発コストの高さ、
ビジネス部門主導の
業務改善の遅れ

AI技術活用の レベルアップ

- ✓ 業務特化型AIなど生成AIの活用推進



現場からの 業務改善促進

- ✓ ノーコード・ローコードツールの活用
- ✓ ビジネス部門で開発改善できる体制



客観的根拠に基づく 意思決定



- ✓ 次世代データ活用基盤の構築
- ✓ 部門横断的なデータの利活用体制

ビジネス変革の 推進人材育成



- ✓ 全社員のデジタルリテラシー向上
- ✓ デジタル変革を加速する組織文化の醸成

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(2) 人材・組織の強靭化、それを支えるDX

② DX推進による生産性向上/競争力向上

AI技術活用とデータ活用基盤による
業務の高度化・付加価値の向上



③ グループ横断的なリスクマネジメントの最適化

グループ全体での
各リスクへの対応強化



自然災害リスク

- 南海トラフ地震等を想定したBCPの継続的な運用と見直し



情報セキュリティリスク

- グローバルセキュリティ標準の整備
- インシデント発生時の体制強化



ブランド毀損リスク

- SNS炎上、誹謗中傷、虚偽情報等のレビュー・リピュテーションリスクへの対応



知的財産侵害リスク

- 偽ハウスマーク商標を付けた模倣品の監視体制構築
- 偽ドメインを使ったフィッシング詐欺の取締り体制構築



潜在的リスク

- グループ会社における急な離職、業務の停滞、管理コスト増加、法務トラブルへの体制構築・強化

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

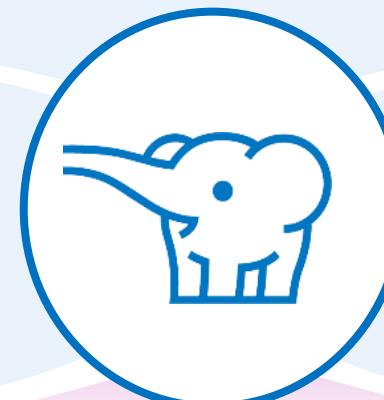
(3) ブランドを軸とした企業価値の持続的向上

① ブランド価値を高める丁寧なコミュニケーション

情報発信とコミュニケーションの強化で、象印のブランド価値を高めていく

商品の本質的・機能的価値

開発力や技術力などをテーマにしたCM、
ステンレスボトルによる環境配慮提案 等



顧客エンゲージメント

オーナーサービスの拡充など
お客様との接点強化やファン化の促進

企業活動

コーポレートサイトなどを活用したサステナビリティ、社会貢献、非財務情報等の発信
(FTSE等のESG評価機関のスコア改善)

FTSE 目標スコア
3.3(2028年)

コーポレートスローガン

「きょうを、だいじに。」

企業理念

「暮らしをつくる」

経営方針

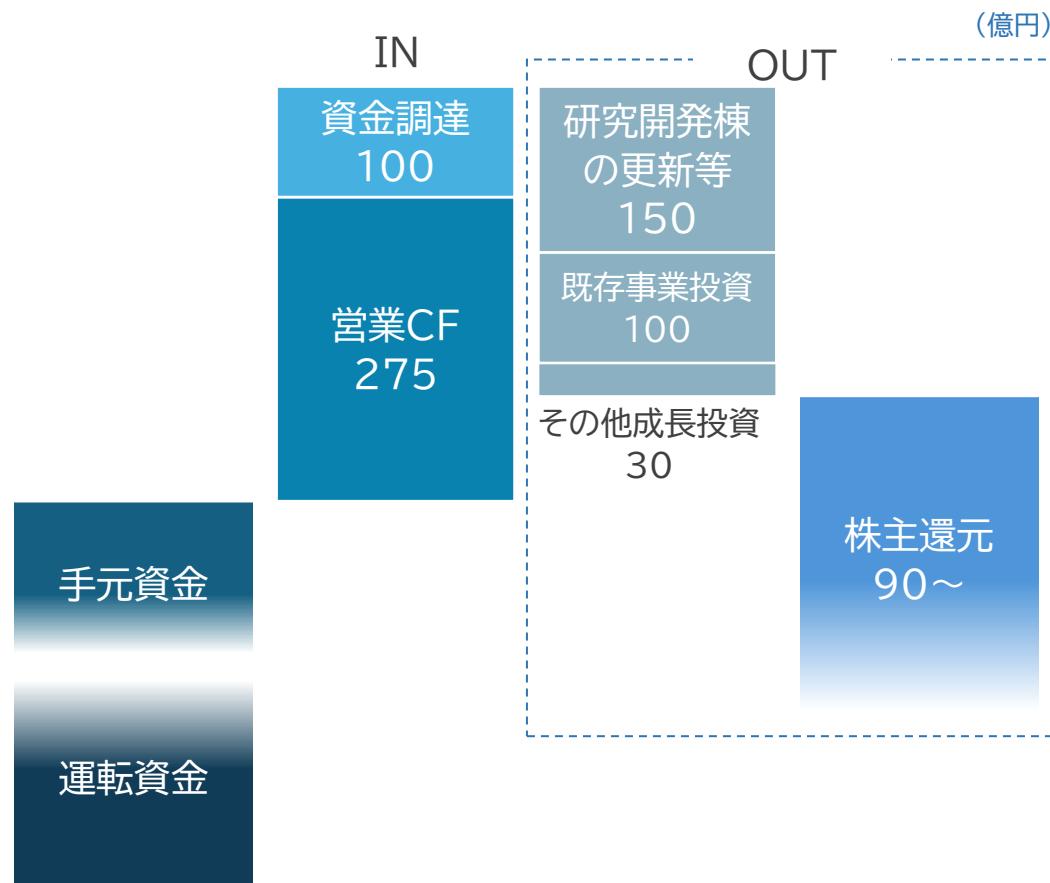
「BRAND INNOVATION」

4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(3) ブランドを軸とした企業価値の持続的向上

② 資本コストを意識した資本政策の推進

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



● ROE

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

2025年
6.8%

2028年目標
8.0%

● 株主還元方針

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

5.

重要課題（マテリアリティ）および目標値

重要課題（マテリアリティ）および目標値

2030 経営方針「BRAND INNOVATION」におけるESG重要課題

「事業を通じた社会課題解決」および「経営基盤の強化」の領域で4つの重要課題を特定。
各テーマに取り組むことで社会的価値、経済的価値、従業員価値の向上を図る

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

重要課題（マテリアリティ）および目標値

2026-2028年 中期経営計画「BEYOND」におけるESG重要課題（マテリアリティ）および目標値①

重要課題	目標	目標値(KPI)		
		2028年	2030年	
事業を通じた社会課題の解決				
持続可能な地球環境への貢献				
脱炭素社会の実現	CO2排出削減スコープ1,2(2019年比)	45%(暫定)	50%	
	CO2排出スコープ3開示(新規)	スコープ3排出量の開示	削減方針の開示	
	ライフサイクルアセスメントの実施改善	課題に対する対応策の検討実施	環境負荷低減に向けたライフサイクルアセスメントの継続的改善	
環境負荷や生物多様性への配慮	リサイクル率 ※総重量比ではなく「最終処分段階での再資源化率」 90% での表示に方針変更		90%以上	
	海洋プラスチックごみ削減への貢献	グループにおける社内ペットボトルゼロ運動の継続 マイボトル推進における各種団体との連携強化	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	
社会課題に対する商品・サービスの提供				
商品の安全性と品質の追求	生産開発体制の充実	設計に起因する重大製品事故ゼロ	設計に起因する重大製品事故ゼロ	
	リサイクルを前提とした設計・開発	商品開発フローでの運用と仕組化	商品開発フローでの管理体制の構築と運用	
環境配慮型商品の開発	省エネ性能を向上させた商品の展開	省エネ法(炊飯器)達成率102%(全加重平均)	省エネ法(炊飯器)達成率102%(全加重平均)	
	環境配慮型プラスチックおよび再生材の使用率向上	20% ※より精緻に実態を反映させる	20%以上 ※より精緻に実態を反映させる	
CSV事業の拡大	みまもり事業の拡大	2,200件	ポット契約者2,300件、ポット以外のみまもりスタート	
	ボトル領域の拡大	マイボトル利用促進につながるサービスの事業化	マイボトル利用促進につながるサービスの事業化	
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	
	模倣品対策の推進	アジア地域の主要ECサイトの模倣品監視体制の構築	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調達の推進	次回、年1回の品質実地アンケート時に人権DDも併せて実施(主要直取引先19社)	CSR調達方針の全サプライヤーへの展開と定着 人権方針、人権DDの開示	
	社会貢献活動の推進	新規取り組み(炊飯教室などの出前授業)の継続実施	取り組みの充実、見直し、新規取り組みの検討	

重要課題（マテリアリティ）および目標値

2026-2028年 中期経営計画「BEYOND」におけるESG重要課題（マテリアリティ） および目標値②

重要課題	目標	目標値(KPI)		
		2028年	2030年	
経営基盤の強化				
価値創造にチャレンジする人材/職場づくり				
人権の尊重/ ダイバーシティ &インクルージョンの推進	女性管理職比率(単体) 障がい者雇用(単体) 男性育児休業取得率(単体) エンゲージメント調査	10% えるばし三ツ星認定 法定(2.7%) 90% 継続的向上	15.0% 法定(2.7%) 90% 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 (時間外労働(単体)) 有給休暇取得率(単体) 健康経営優良法人	12時間／月 75% 認定継続	10時間／月 80% 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 『人的創象性』の向上 (新規) (人的資本への投資に対するリターン)	多様な人材の採用継続 50%	多様な人材の採用継続 55%	
ステークホルダーに信頼されるガバナンス体制の確立				
公正かつ透明性・実効性の高いガバナンス体制の構築	取締役会の実効性向上 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	実効性評価・検証 半年ごとのCSR推進委員会によるモニタリング、重大違反ゼロ BCP南海トラフ地震追加対策： 調達先の地理的安全性確認、他社検討など 重大な情報漏洩ゼロ	実効性評価・検証 半年ごとのCSR推進委員会によるモニタリング、重大違反ゼロ 四半期ごとのリスク管理委員会によるモニタリング、事業継続マネジメント体制構築 重大な情報漏洩ゼロ	
株主・投資家との信頼関係の構築	適時適切な情報開示	投資家とのコミュニケーション機会の増加、非財務情報開示充実	投資家とのコミュニケーション機会の増加、非財務情報開示充実	
お客様満足度の向上	アフターサービス満足度の向上 (外部機関のお客様満足度調査ベース)	・修理78%以上 ・電話問合せ73%以上 ・サポートHP78%以上	・修理80%以上 ・電話問合せ80%以上 ・サポートHP80%以上	