

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>



「暮らしを創る」

企業理念

「暮らしを創る」

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「暮らしを創る」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～

Introduction

- 02 価値創造の変遷
- 04 事業概況
- 06 価値創造プロセス
- 08 社長メッセージ

Sustainable Strategy

- 12 中期経営計画「ADAPT Phase II」
- 16 国内事業戦略
- 18 海外事業戦略
- 20 特集 価値創造の源泉
- 22 ESG戦略
- 24 人材戦略

ESG (Social)

- 26 人材への取り組み
- 28 サプライチェーンへの取り組み

ESG (Environment)

- 30 環境への取り組み

ESG (Governance)

- 34 社外取締役メッセージ
- 36 役員
- 38 コーポレート・ガバナンス
- 44 リスクマネジメント

財務・企業情報

- 46 パフォーマンスハイライト
- 48 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、ステンレスポット新発売



1983年
みえへるポット、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

真空式から電子式への転換

ステンレスボットの独自開発

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
マイボ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
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

環境への配慮、健康的なライフスタイルの提案

多種多様な商品展開

海外展開の加速

1918 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

社会・暮らしの変化

暮らしのインフラ向上

- 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

電化と欧米化・豊かさの追求(高度成長期)

- 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

企業の海外進出・バブル経済

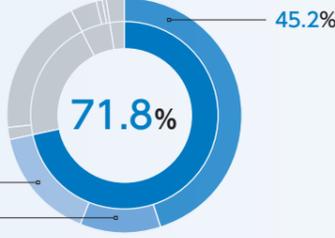
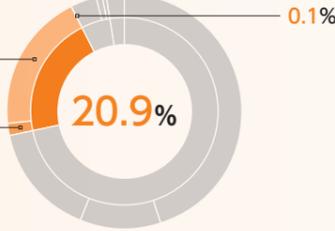
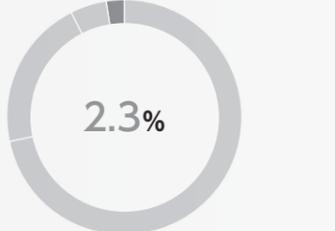
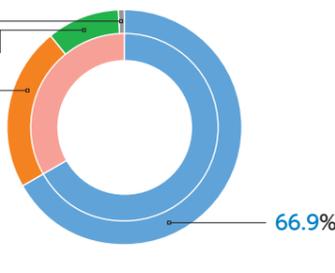
- グルメブーム、DCブランドブーム
- 「重厚長大」から「軽薄短小」へ
- 人と違うものを求める「ニューファミリー」登場

大量消費からの脱却・多様性の時代

- 環境問題、エコやリサイクルの高まり
- 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
- 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
- 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
- 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

(2021年11月期)

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 オーブントースター	55,806 百万円 前期比2.7%増 ■ 炊飯調理 35,098百万円 ■ 湯沸調理 8,612百万円 ■ 電気調理 12,095百万円		国内 最高級モデルの圧力IH炊飯ジャー「炎舞炊き」シリーズは好調に推移しましたが、普及価格帯が苦戦したことにより、全体としては前期を下回りました。電気調理器具は、巣ごもり消費で需要の高いホットプレートやコーヒーメーカーなどの販売が堅調で、前期を上回りました。 海外 炊飯ジャーや電気ポット、電気調理器具が、北米や中国、東南アジアで好調に推移しました。特に北米市場では、巣ごもり消費による需要の拡大によって調理家電製品の販売が大幅に増加しました。
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	16,222 百万円 前期比5.7%増 ■ ガラスマホービン 1,223百万円 ■ ステンレスマホービン 14,900百万円 ■ その他リビング製品 98百万円		国内 業界初となる“せん”と“パッキン”がひとつになった「シームレスせん」を採用したステンレスマグが好調に推移するなど、ステンレスボトルが販売を牽引し、減少の大きかった前期を大幅に上回りました。 海外 ステンレスボトルが、主力の中国で好調に推移したことにより、全体では前期を上回りました。
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	3,871 百万円 前期比5.6%増 ■ 空調・冷暖房 2,762百万円 ■ キッチン家事 545百万円 ■ その他生活家電製品 563百万円		国内 衛生志向の高まりにより、加湿器やふとん乾燥機、空気清浄機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	1,772 百万円 前期比9.7%増		
地域別 	調理家電製品 リビング製品 その他製品	国内 51,995 百万円 前期比1.1%減 海外 25,677 百万円 前期比14.6%増 ■ アジア 17,344百万円 ■ 北中南米 7,740百万円 ■ その他 592百万円		成長市場、成長チャン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、台湾では新規チャンネルの開拓、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Eコマース向けが好調な北米や、中国、東南アジアなどで前期を上回りました。

価値創造プロセス

時代が変化し、人々のライフスタイルが多様化する中においても、企業理念である「暮らしを創る」を貫き、使う人の立場に立ち、生活者に寄り添った製品、サービスを生み出してきました。これからも経営方針である「BRAND INNOVATION」のもと、より快適で、便利で、もっとゆたかな暮らしを実現するソリューションブランドとして暮らしを創造していきます。



外部環境

デジタル技術の急速な進化

内食・中食需要の増加

少子高齢化

多様な価値観の広がり

企業理念

暮らしを創る

競合優位性

商品開発力

「日常生活発想」をスローガンに、高い技術と品質で、より使いやすく、安全な製品を生み出しています。

ブランド力

日本基準の品質の製品を世界に提供し、アフターサービスにおいても世界同品質を目指し、「象印ブランド」を築いてきました。

人材力

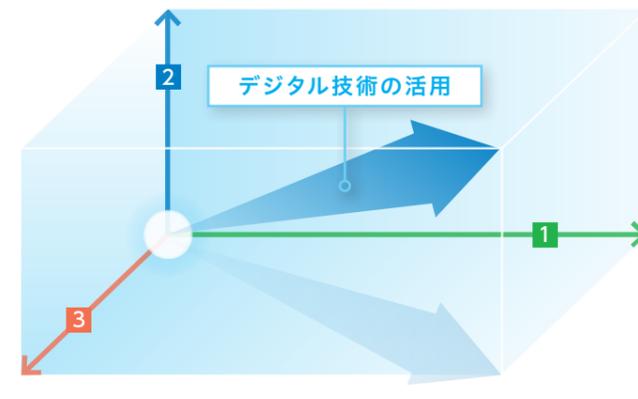
ロイヤリティの高い社員がブランドに対する責任と誇りのもとに日々、業務に取り組んでいることが競争力の源泉となっています。

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

中期経営計画「ADAPT Phase II」



1 領域の水平的拡大

既存商品
チャンネル
地域

2 領域の垂直的拡大

新規商品
新規事業

3 経営基盤の強化

生産性
顧客基盤
供給体制
人材・組織
社会的価値

→ 詳しくは P.15

CSR基本方針

環境

地球環境の保護・改善に積極的に取り組めます。

社会

社会の発展とともに企業の発展があるとの考えに則り行動します。

ガバナンス

すべてのステークホルダーに愛される企業文化を構築します。

従業員価値

社会的価値

経済的価値

の向上

財務KPI (2022年11月期)

連結売上高: **793**億円
連結営業利益: **44**億円
(営業利益率: 5.5%)

※ 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、原材料の大幅な高騰、広告宣伝投資等による利益の減少が見込まれるため、上記の売上、営業利益は中期経営計画「ADAPT Phase II」にて発表の数値から差異が生じています。

非財務KPI (2022年11月期)

環境 (Environment)

CO ₂ 排出量削減	■ 2019年度比5%削減	13
紙の使用量削減	■ 2019年度比30%削減	14
ペットボトルゼロ活動の推進	■ マイボトルキャンペーン	15

※ 年度: 前年10月~当年9月

社会 (Society)

労働環境整備と人材育成	■ テレワーク制度の確立 ■ 人材強化のための研修実施	5
ダイバーシティと人権の尊重	■ 女性活躍推進のための制度充実 ■ 高齢者雇用制度の見直し ■ 障がい者雇用の推進	8

ガバナンス (Governance)

経営の透明性の向上	■ 取締役会によるガバナンス強化
コンプライアンス・リスク管理の徹底	■ 法令遵守 ■ 情報セキュリティの強化

ソリューションブランドとして

快適で、便利で、
もっとゆたかな暮らしを
実現

社長メッセージ



代表取締役 社長執行役員

市川 典男

象印の次の100年に向けて、 「食」と「暮らし」のソリューションブランドへ 進化していくための 第一歩を踏み出しました。

進化した社会をしっかりと捉え、 新たなことづくりの創造へ

2020年11月期は、新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の危機に世界中の人々が遭遇し、その対応に追われた1年となりました。ご自身やご家族が罹患された方、そして、お亡くなりになった方、また、事業の中断や停止を余儀なくされた方々に心よりお見舞いを申し上げます。

象印マホービングループでは、社員一人ひとりが自覚を持って会社の指針に従い、感染対策や行動に留意し、各部門長も状況に応じて処々の判断を行いながら事業を継続してきました。過去に経験したことのない非常事態を前に、社員たちが部署の枠組みを超えて一致団結し、象印らしい振る舞いを続けた結果、幸いにも社内で感染が拡大することなく、開発、製造から販売までの流れを止めずにお客様に製品・サービスをお届けし続けることができました。感染症の収束は未だ見えず、現在進行形で対策を続けなければなりません、この難局をグループ丸となって乗り越え、変化した社会の中で新たな成長を描いていくことが当社グループの進むべき道だと思っています。

このような中、当社グループは2019年11月期より3か年の中期経営計画「ADAPT」に取り組んできました。これは、2018年に創業100周年を迎えた当社が、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であり、経営方針の「ブランドイノベーション～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～」を目指した成長戦略の出発点を定めたものです。しかしながら、中期経営計画の1年目を終えたところで新型コロナウイルス感染症の猛威に襲われ、当社グループを巡る事業環境も大きな影響を受ける事態となりました。しかも、これらの社会変化の大部分が、収束後に元に戻るものではないと私は考えました。そこで、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か年計画「ADAPT Phase II」を策定しました。当初のPhase Iで掲げた「領域の垂直的拡大」「領域の水平的拡大」と、それに見合った「経営基盤の強化」という基本戦略に変更はありませんが、この間で生じた生活者の健康や衛生意識の高まり、デジタル消費の加速、移動の抑制と新しい働き方の普及など、想定外だった変化を加えています。新しい日常と進化した社会をしっかりと捉え、新たなことづくりや事業展開、基盤強化に生かしていきたいと考えています。

日常生活への回帰傾向により、 食と暮らしの充実に貢献する製品群が伸長

2020年11月期の国内市場は、コロナ禍によってインバウンド需要やレジャー需要が大きく減少し、ステンレスボトルなどのリビング製品は大幅に落ち込みました。一方で、外出自粛に伴って日常生活回帰の傾向が強まり、高級炊飯ジャー、ホット

プレートなど調理家電製品が大きく伸び、北米でもホームベーカリーやコーヒーマーカーの売上が前期を上回りました。また、生活者の衛生意識の高まりにより、空気清浄機やふとん乾燥機などの生活家電も販売が拡大しました。これらによって、当社グループの2020年11月期の売上高は全体では減少しましたが、営業利益については高付加価値製品の伸びと販管費の抑制が売上減少によるマイナスを補い、前期並みという結果が得られました。

年間を通じて新型コロナウイルス感染症の拡大が業績に大きく影響した1年でしたが、その中で、リビング製品の落ち込みを生活家電や調理家電が補うなど、製品ごとの市況の浮き沈みを製品構成によってカバーし、業績の安定化が図られたと認識しています。「ハレ(祝祭・イベント)とケ(日常)」という表現がありますが、当社グループは「ケ」の製品がほとんどであり、新型コロナウイルス感染症拡大によって割合が大きく「ケ」の方に傾いたことで、当社グループのお客様の暮らしに貢献する場面はますます増えたと感じます。

そしてこの間、最も大きく変化したのは人々の働き方ではないかと思えます。当社においても働き方改革は中期経営計画の重点取り組みの一つに挙げていましたが、2020年11月期はテレワーク、リモート会議などの活用が当初の想定を超えて急速に進みました。さらに、お客様、お取引先との対面会議や出張は極力控えてきましたが、それによって生じた営業活動やコミュニケーションの不足は別の形でカバーするという、より合理的な働き方を実践することができました。また、コロナ禍によって、いずれは到来したであろうデジタル化の波が一気に押し寄せ、社会全体のデジタルトランスフォーメーションが急速に進みました。これは、働き方だけでなく、ものづくりやマーケティングの領域にも及んでいます。

これらの認識を次なる事業戦略、商品戦略に生かしていくため、新たな体制整備にも着手しました。2020年11月より、従来、広報部が行っていた広告宣伝業務と営業部が行っていた販売促進業務を統合しました。国内営業本部内にマーケティング部を新設して、デジタルマーケティング機能の集約・拡充と生活者とのコミュニケーションの強化を行っています。

さらに同月、当社初のウェブ直販チャンネル「象印ダイレクト」を開設しました。これは、直販に重きを置いたものではなく、

お客様とダイレクトにコミュニケーションできるチャンネルとして活用していきたいと考えています。これまでのようにテレビCMを中心としたコミュニケーションだけではお客様にリーチしにくい時代となっていますから、SNSやウェブ直販チャンネルなどを使い分け、新たなマーケティングにも挑戦していきます。

ESG課題への取り組みを推進し、

非財務的な経営基盤の強化を図る

当社グループの歴史は一本のガラスのマホービンから出発しています。電気もガスも使用せずに保温する「真空断熱」という当時のハイテクを駆使し、「快適で、便利で、もっとゆたかな暮らしを」という願いを込めて家庭用品を開発してきました。当社は事業開始から社会課題への貢献を意識した企業であり、「生活者の視点に立ち、生活実感を大切に考える。そして心から喜ばれる商品開発を進める。」というものづくりの原点は、創業から今日まで変わることはないコンセプトとなっています。

また、生活者の視点は社会を測る視点とも通じます。高齢化が進む中、増加する一人暮らしの高齢者の生活を見守るソリューションとして、2001年に「みまもりほっとライン」を開発しました。当時はまだなじみのなかったIoT技術の先駆けであり、現在もサービス改善を重ねながら多くのお客様にご利用いただいています。また、2006年からスタートしたマイボトルキャンペーンはさまざまな企業、団体と連携した活動に広がり、2019年には大阪府、京都府、滋賀県、関西広域連合の4自治体とそれぞれ環境連携協定を締結しています。

そして、「ADAPT Phase II」では、経営基盤強化の主要施策としてESG課題への取り組み推進を掲げました。これまで当社グループが積み上げてきた活動に加え、環境、社会、ガバナンスに関する課題を特定し、調達、生産から販売までの事業活動と、商品、サービス提供の両面から取り組みを強化し、目標を達成していきます。SDGsについても視野に入れ、環境分野では、気候変動対策、海の豊かさ、陸の豊かさ、社会分野では、ジェンダー平等と働きがいについての目標達成に貢献していく考えです。

当社が目指すブランドイノベーションを実現し、持続的成長を可能にしていくには人的基盤の強化も欠かせません。当社グループには元来、風通しの良い職場環境があり、多様な人材の価値観を尊重する風土が築かれています。このような良い風土を確実に組織の力につなげていくため、私自身が全社員にヒアリングを行っています。社長就任以来3度目となる今回は、リモート面談で行っています。社員一人ひとりが今感じている、職場や仕事に対する課題を直接聞き取ることで、組織全体の課題をくまなく抽出し、優先順位をつけながら課題解決に取り組んでいきます。そして、社員に根づいているブランドに対する責任感と個人の働きがいを両立させ、中期経営計画の目標に全社一丸となって向かっていきたいと思えます。

さらに、コーポレート・ガバナンスの強化を重要課題と捉え、2020年2月に監査等委員会設置会社への移行を行いました。これと同時に、取締役会の参加メンバーを見直すとともに執行役員会を新設し、監督機能と業務執行の分離を進めました。2020年11月期の取締役会ではリモートも活用し、社外取締役からあらゆる角度から意見が出され、非常に活発な議論が交わされました。今後も引き続き、取締役会のあるべき姿を追求し、理想に近づけていきたいと思っています。

ブランドイノベーションを実現する原動力は

築いてきた信頼の基盤にある

「暮らしを創る」という企業理念にあるように、象印マホービンという企業が100年を超えて事業を続けることができたのは、何よりも人々の暮らしに密着したブランドを築いてきたからだと思えます。そして、101年目から次のステージに向けてありたい姿を描いたときに、お客様への貢献の幅をもっと広げたいとの思いから、ものづくり専業企業から、「食」と「暮らし」のソリューションブランドへと進化していく、ブランドイノベーションを目指しました。

当社グループの進む方向性を象徴する取り組みの一つが、「炎舞炊き」のごはんを提供する「象印食堂」(大阪・難波)です。この始まりは象印のおいしいごはんのキャンペーンとして期

間限定の食堂を開店したことにあります。東京と大阪で10日間のランチ限定営業を行いました。この2つの店舗に予想以上にたくさんのお客様が並んだのです。その光景を見たとき、私たちが考えている範囲を超えた「象印らしさ」をお客様が感じていただいているという手ごたえを得ました。お客様の期待に応えなければと事業化を決断し、女性社員をリーダーに店舗プロデュースを任せ、「象印食堂」1号店が誕生しました。これに続いて、2021年3月には、コロナ禍による中食ニーズの伸びを踏まえた姉妹店として「象印銀白弁当」(新大阪駅)をオープンしました。両店ともに非常に好調なスタートを切ることができたのは、お客様はもとより、パートナー企業に恵まれたおかげであると認識しています。

このように、新たな挑戦を行うときに、それを支えるのはブランドへの信頼を置くステークホルダーの皆様です。当社グループがこれからのブランドイノベーションを実現する原動力となるのは、この信頼の基盤にほかならず、これを守り、さらに磨きをかけていくことは経営者としての使命であると改めて実感しました。

気候変動問題や新型コロナウイルス感染症の拡大など、社会環境が著しく変化する今、私たち企業に求められる責任は次第に大きくなっています。そのような中で当社グループは、これまでのものづくりメーカーという姿だけでなく、いろいろな側面からステークホルダーの皆様に関わるソリューション企業に成長していくステップを踏み出しました。ぜひ、これからの当社グループを楽しみにしていただき、末永くご支援をいただきますようお願い申し上げます。

2021年9月

代表取締役 社長執行役員

市川 典男

中期経営計画「ADAPT Phase II」

経営方針の実現に向けた中期経営計画

象印マホービングループでは、創業101年にあたる2019年11月期より、次の100年に向けた経営方針として「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、そのありたい姿に向かうための3か年の中期経営計画「ADAPT」に取り組んで

きました。しかしながら、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、前提としていた国内外の事業環境が大きく変化する状況となったため、新しい日常に合わせた施策を加え、2021年11月期から2か年の中期経営計画「ADAPT Phase II」を策定しました。



中期経営計画「ADAPT Phase I」の振り返り

2019年11月期にスタートした中期経営計画「ADAPT Phase I」は、事業領域や販路、ステークホルダーやテクノロジーの多様性に適応し、当社のありたい姿である、「食」と「暮らし」のソリュー

ションブランドへの道筋を描くというものです。そのために、水平的、垂直的両方の側面で領域の拡大を考えており、水平的拡大では、既存商品の強化や、販売チャネル、地域の開拓を行い、そして、垂直的拡大では、新規商品の開発、新規事業の創出に取り組んできました。さらに、これらの拡大に伴った経営基盤の強化を合わせた3本の軸で施策を展開してきました。

「ADAPT Phase I」の主な成果

水平的拡大

- 国内
 - 「炎舞炊き」拡大と炊飯ジャー市場シェアの上昇
 - 「STAN.」シリーズの発売
 - ウェブ直販「象印ダイレクト」を開始
- 海外
 - 中国ペーパー用品市場の開拓、越境ECの強化
 - 欧州見本市「アンビエンテ」への出展

垂直的拡大

- 新規商品アイデアを社内公募、商品開発に着手
- ごはんを核とした飲食事業の展開

経営基盤強化

- アウトソーシングや省力化投資による開発効率アップ
- Union Zojirushi Co., Ltd.の生産性向上による原価低減
- 「働き方改革」はコロナ禍で急速に進展
- オーナーサービス発足、会員数は順調に増加
- タイ倉庫を活用した少ロット出荷の開始
- CSR推進委員会設置、社内ペットボトルゼロ活動を推進
- 監査等委員会設置会社への移行によるガバナンス強化

「ADAPT Phase II」事業環境と重点課題認識

「ADAPT Phase II」の策定にあたっては、前提とする事業環境に新型コロナウイルス感染症拡大によって生じた生活者の意識や行動、会社での働き方、経済や産業、テクノロジーなどの変化を加えました。例えば、生活においては、感染予防の観点から健康・衛生意識が高まり、安心・安全な暮らしへの欲求も強くなりましたし、巣ごもり生活でデジタル消費が拡大しました。働き方改革も進んで、テレワークやリモート会議が急速に普及しました。

これらの変化の中には今後も定着していくもの、進化していく

ものがありますが、今後は、Beforeコロナの頃に増して、より多様な価値観が広がっていくと見ています。これらを踏まえ、当社グループが2021年11月期からの2か年で取り組んでいく7つの重点課題を抽出、経営方針「BRAND INNOVATION」の方向性に沿って分類し、重点取り組み項目として設定しました。

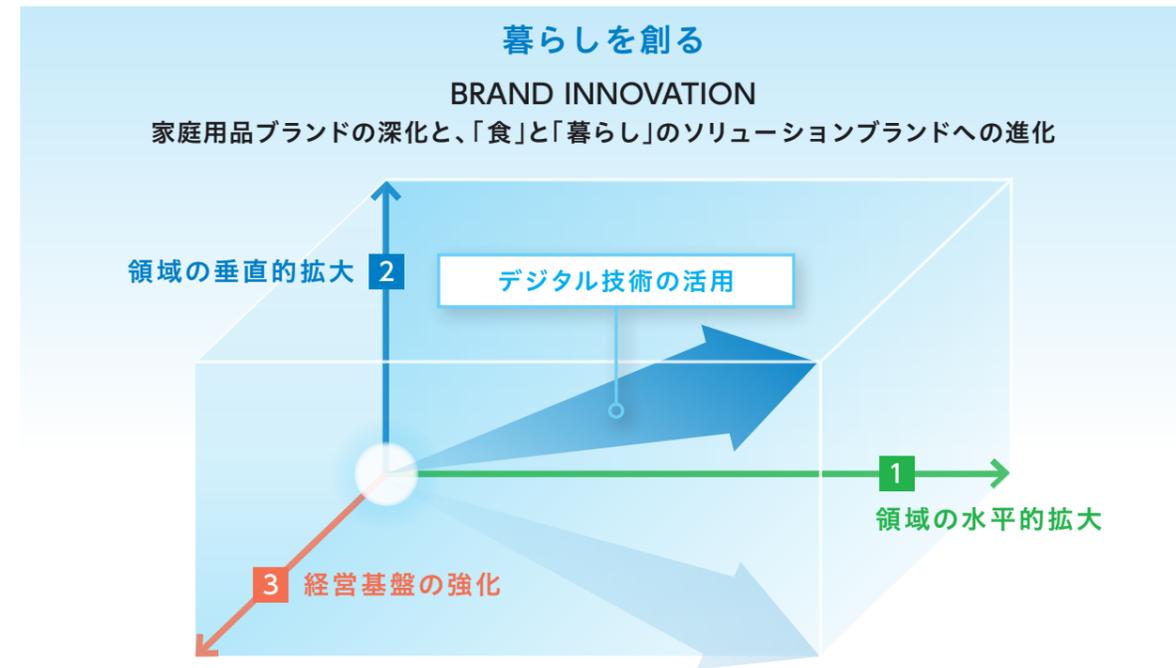
当社グループは、多様な価値観、多様な社会の広がりに対応し、ステークホルダーの皆様さまにさまざまな価値提供を行ってまいります。

Afterコロナ(2021年～)の環境と重点課題



「ADAPT Phase II」の3つの軸による成長戦略

「BRAND INNOVATION」の基本的な考え方に沿って、領域の水平的拡大、領域の垂直的拡大、経営基盤の強化の三次元的拡大をベースとし、重点取り組み項目を設定しました。



重点取り組み項目

7つの重点課題を経営方針の基本的な考え方にに基づき分類し、重点取り組み項目として設定

1 領域の水平的拡大	国内事業	■「利益とシェア」の最適バランス追求	デジタル技術の活用
	海外事業	■海外事業の成長軌道への回帰	
2 領域の垂直的拡大	新規商品	■新しい売上の創造 ■海外特有ニーズへの対応	
	新規事業	■「おいしいごはん」を軸とした事業展開	
3 経営基盤の強化	周辺事業	■「みまもりほっとライン」の再活性	
	生産性	■業務効率の向上 ■開発効率の向上	
	業務継続性	■業務継続体制の構築	
	顧客基盤	■生活者接点の強化 ■新たなファン層の獲得、拡大	
	供給体制	■サプライチェーンの再整備 ■価格競争力の強化	
人材・組織	■人的基盤の強化 ■「ADAPT Phase II」の実行を促進する組織体制		
社会的価値	■ESG課題への取り組み推進		

1 領域の水平的拡大

既存商品のラインアップ拡大やモデルチェンジによる付加価値の向上、新しい販売チャネルや地域の開拓など、事業領域の拡大を図ります。

国内事業では、社会や生活・価値観の変化に合わせた新商品の投入、ECの比率上昇を受けた利益とシェアの最適バランスを追求した提案営業、潜在成長チャネルの強化によるリビング製品事業の回復を目指します。

海外においては、コロナ禍によるEC市場の拡大を踏まえ、中国、北米など主要地域での徹底攻略を目指します。また、今後の経済成長が見込める東南アジアについては、販売体制の整備、商品、販路の拡充を目指し、成長投資を行っていきます。

2 領域の垂直的拡大

社内公募において審査を通過した、「食」や「暮らし」に関する不満や負担、課題を解決する新規カテゴリ商品投入します。また、既存技術の応用による商品開発、そして、自社単独では難しい商品は他社との協業で開発を行っていきます。さらに、海外特有の食文化やニーズに対応した商品を現地に投入していきます。

「おいしいごはん」を軸とした事業展開を引き続き行い、炊飯ジャーの開発だけでなく、炊飯に関する技術やノウハウを生かし、中食や外食のニーズに応えることなどで、新規事業を創出していきます。

周辺事業の活性化としては「みまもりほっとライン」のサービスをリニューアルし、新しい促進活動の展開により、契約数の増加を図ります。

3 経営基盤の強化

開発スピードをアップして新商品を素早く市場に投入していけるよう、開発効率の向上を行います。また、コロナ禍で事業継続、調達リスクが顕在化したことを踏まえ、業務継続体制の構築を行い、地震や水害、感染症などの自然災害、火災や停電等の事態が発生しても、当社の事業が安全・安定的に継続できる体制を構築します。同時に、基幹部品の複数社調達を推進するなどのサプライチェーンの再整備、価格競争力の強化を図り、品質・コスト・納期とリスク分散の両立に取り組みます。

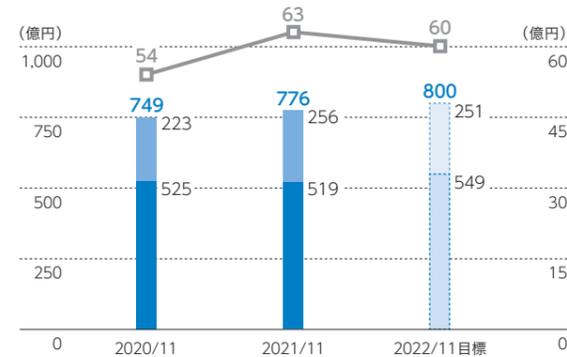
加えて、生活者接点の強化、新たなファン層の獲得・拡大、人的基盤の強化、「ADAPT Phase II」の実行を促進する組織体制、ESG課題への取り組み推進を行っていきます。

「ADAPT Phase II」業績目標と株主還元方針

中期業績目標

2021年11月期、2022年11月期と増収増益を確保して、持続的な成長軌道に乗せることを目指します。

連結売上高：800億円 連結営業利益：60億円
(営業利益率：7.5%)



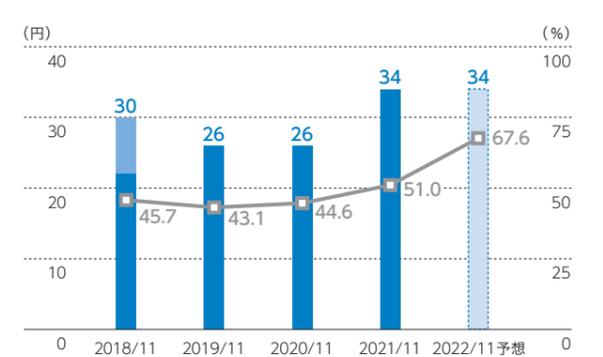
■ 国内連結売上高 (左軸) ■ 海外連結売上高 (左軸)
□ 連結営業利益 (右軸)

※ 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、原材料の大幅な高騰、広告宣伝投資等による利益の減少が見込まれるため、2022年11月期の業績見通しは連結売上高793億円、連結営業利益44億円、営業利益率5.5%を見込んでいます。

株主還元方針

連結配当性向50%以上を目安とした安定的な配当により、株主還元の充実を図ります。

株主還元の充実
連結配当性向50%以上を目安とした安定的な配当



■ 配当金 (左軸) ■ 創業100周年記念配当金 (左軸)
□ 配当性向 (右軸)

国内事業戦略



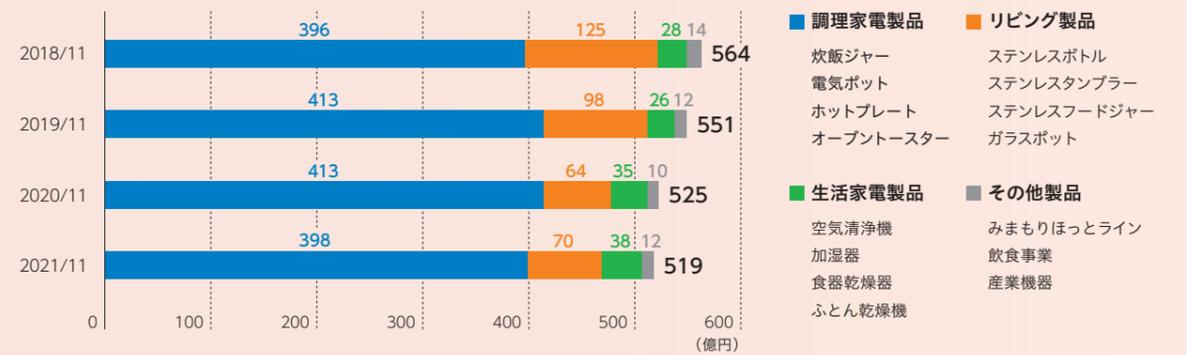
基本戦略

- 社会や生活の変化に合わせた新商品の投入
- Afterコロナにおける需要停滞に備え、収益性とシェア拡大を両立する提案営業にチャレンジ
- 既存チャネルを柱に、潜在成長チャネルへの継続的なアプローチと強化

競争優位性

日常生活発想、「おいしいごはん」の追求、品質に基づく信頼、購入後の満足という象印らしさを持った独自の価値提供により、国内のお客様、お取引先との間に築いてきた信頼とブランド力を何よりの強みとしています。

国内売上高推移



- 調理家電製品
 - 炊飯ジャー
 - 電気ポット
 - ホットプレート
 - オーブントースター
- リビング製品
 - 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
 - ガラスポット
- 生活家電製品
 - 空気清浄機
 - 加湿器
 - 食器乾燥器
 - ふとん乾燥機
- その他製品
 - みまもりほっとライン
 - 飲食事業
 - 産業機器



取締役 執行役員
国内営業本部長兼営業部長
松本 龍範

国内の事業環境認識と重点課題

[市場・流通]

- 主力商品は、その多くが成熟商品であり、人口減に伴い市場は微減傾向にあるが、話題性や生活変化(新型コロナウイルスによる巣ごもり消費など)によっては、活性化するカテゴリー
- 空気清浄機、加湿器などの生活家電は衛生意識の向上で拡大
- 総合スーパーはライフスタイル提案売場へ変化
- 家電量販店は密集を避ける購買で郊外型店舗が躍進
- ストアレス(EC)はコロナ禍の購買スタイルで急速に成長、今後とも持続的に成長

これらの環境認識を踏まえ、国内事業では、「ADAPT Phase II」の重点課題のうち、以下に注力していきます。

- 1 新しい日常における生活者の多様な価値観への適応
- 2 新型コロナウイルスの影響等、景気・需要動向への対応
- 3 事業多様化の推進による持続的成長
- 4 生活者接点の強化と新たなファン層の開拓

戦略1

社会や生活の変化に合わせた新商品の投入 [水平的拡大]

積極的なモデルチェンジやラインアップ拡大によって既存カテゴリー製品の活性化を図ります。

調理家電製品では、「炎舞炊き」技術のさらなる進化でおいしさを追求、「STAN.」シリーズの拡充、ロングセラー品のモデルチェンジなどで付加価値の高い製品を投入していきます。

リビング製品では、消費者ニーズ(使いやすい・洗やすい)にマッチしたシームレスせんモデルのアイテム拡充、子ども向け製品のラインアップ刷新によりシェア拡大を目指します。

生活家電製品では、加湿器を核とした生活家電市場におけるブランドの向上と事業拡大に取り組んでいきます。

戦略2

「利益とシェアの最適バランス」を目指した提案営業に チャレンジ

収益性優先の考え方で既存チャネルはできるだけ維持し、価格に頼らない提案営業で、利益最大化とシェア拡大を図ります。

そのための体制強化として、本部機能の充実、エリア営業体制の見直し・強化、営業担当者のスキル強化・本部商談人材の確保、商談ツール、販促ツールの見直しと強化も行っています。

また、多面的な視野を持ち、新しい売り方、新しい商品を意識した営業スタイル「360度営業」を推進し、過去の常識にとらわれず新しいことにチャレンジしていく営業スタイルに取り組めます。

戦略3

新規および開拓不十分チャネルの強化

市場構成比の伸長するECチャネルについても、既存チャネルからのスイッチではなく、できる限り既存チャネルを維持したままEC自体の販売を伸ばす考えです。基本的には、価格に頼らない提案営業で強化、拡大を図ります。販促・商談の強化、家電量販店との商品のすみ分け強化、動画コンテンツなどの充実・強化などに取り組みます。新規開拓としては、ドラッグストア、食品スーパーなど、ステンレスボトルと親和性があり、成長ポテンシャルを持つ未開拓チャネルの攻略を一つずつ、継続的に進めます。

戦略4

新規カテゴリー商品・新規事業の創出 [垂直的拡大]

売上拡大に向けて、他社との共同開発にも積極的に取り組み、新規カテゴリー商品を投入していきます。

新規事業では、おいしいごはんを核とした飲食事業のほかにも、炊飯試験で余ったご飯を利用した除菌ウエットティッシュの販売や、当社製品のレンタルサービスなど、既存事業に近接した「象印らしい」領域において、新規顧客の創造や象印ブランドへの満足度を高める事業展開を推進していきます。

新規カテゴリー商品の投入・新規事業の創出



TOPICS もっと生活者の近くに。新たな象印ファンを獲得

ウェブでの修理診断ナビ、チャットボット、Twitterアクティブサポートなど、お客様の自己解決型サービスを拡充し、もっと手軽に、身近にコミュニケーションいただける接点を増やしました。また、「象印オーナーサービス」は「象印ダイレクト」と連動してサービス充実を図り、生活者の皆様をサポート。「STAN.」ブランドでは、若年層に向けたライフスタイル提案により新たなファン層の獲得を目指しています。



「STAN.」シリーズ

海外事業戦略



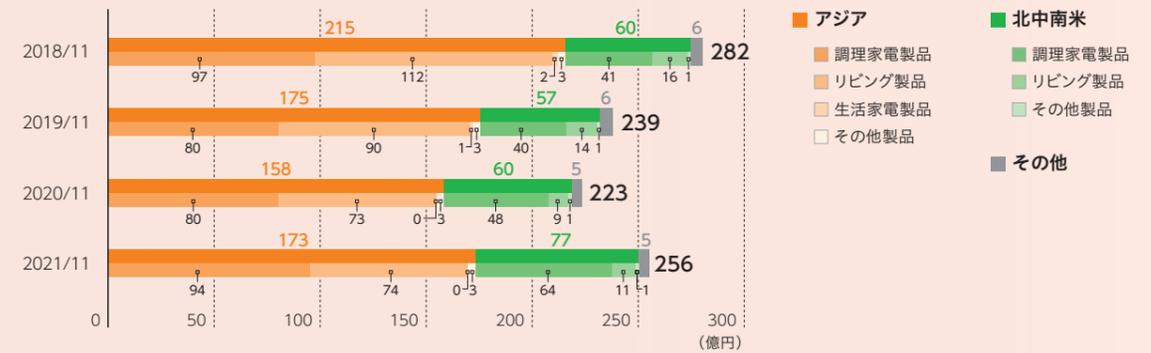
基本戦略

- 主要地域におけるEC市場の徹底攻略
- 新規チャネル開発の加速
- 成長地域(ベトナム・タイ・インドネシア)に対するリソース重点配分
- 成長市場の開拓に適した販売体制の再構築

競争優位性

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。上海象印家用电器有限公司(中国)は、上海市、広州市、北京市、成都市と東西南北の拠点網を有しています。

海外地域別売上高推移



取締役 執行役員
国際営業本部長兼国際部長
宮越 芳彦

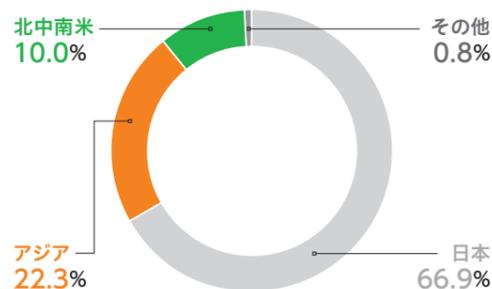
海外の事業環境認識と重点課題

[市場・流通]

- コロナ禍での外出自粛や臨時休業などによって、リアルからECへのシフトが世界的に加速
- 中国経済は他国に比べてコロナ後の立ち直りが早く、今後も高成長を継続する見通し
- ASEAN各国も一時的な景気減速はあるが、中長期的には成長が続くと予想

これらの環境認識を踏まえ、海外事業の成長軌道回帰を最重要課題とし、アジア市場における急速なECシフトへの対応、ASEAN重点国(ベトナム・タイ・インドネシア)での成長加速を中心に、各地域で戦略を展開していきます。

地域別売上高比率(2021年11月期)



事業戦略

上海象印家用电器有限公司(中国)

1 代理店政策の転換

地域別からチャネル別へのシフトを行うとともに、それに即した販売会社での営業体制(人員、配置等)を構築していきます。

2 ECチャネルでの拡販

代理店政策の変更を含め、EC事業の最適化を図ることや、ライブコマース等オンラインイベントやコンテンツを強化し、さらなる販売増加を目指します。

3 ベビールートの開拓

取扱店舗数の拡大を図るとともに、専業メーカーとの共同開発商品の投入を行っていきます。

Zojirushi SE Asia Corporation Ltd.(タイ)

1 重点市場における販売促進の強化

重点市場それぞれの特性に適した新商品の投入や販路の整備、代理店へのサポートを強化していきます。

2 EC販売比率の増加

他地域、他国での取り組み方法・成功事例を導入および展開することで、香港+ASEAN各国でのECチャネルの販売増加を図ります。

3 成長性や地域性を考慮した販売体制の整備

成長市場に近接した拠点の設置やエリア別に販売支援の最適化が図れる体制づくりを目指します。

Zojirushi America Corporation(米国)

1 ECチャネルでの拡販

ECチャネル向けの営業体制の増強や販促支援の充実を図り、既存および新規の得意先へのプロモーションを積極的に展開していきます。

2 周辺国での販路開拓

スペイン語対応等の販促支援を行い、中南米の主要国でのECチャネルの開拓に取り組みます。

台象股份有限公司(台湾)

1 新規チャネルの開拓

オリジナル商品を含め、チャネルの特性に適した商品投入を行うことで、新しい販売チャネルの開拓を図ります。

2 ブランド価値の向上

フラッグシップモデルの「炎舞炊き」や「STAN.」シリーズなどを投入し、さらなるブランド価値の向上を図ります。

3 ECチャネルの取り組み強化

ECチャネルに特化した営業体制、販促支援体制を構築し、EC専売業者を含めた得意先との連携を強化していきます。



中国最大のショッピングモールの象印専用ページ



オンラインイベントの一つとして、象印ブティックから料理動画を配信

TOPICS 「ベビー用ステンレス製保温カップ」を中国で発売

ピジョン株式会社と「ベビー用ステンレス製保温カップ」を共同開発し、2021年7月より、中国市場にて発売しました。

中期経営計画「ADAPT Phase II」では、新製品の開発や新規事業の創出による事業領域の拡大を目指し、他社との協業による商品展開を積極的に進めています。中国市場でのベビールートの開拓を目的に共同開発を進め、当社が持つ魔法瓶製造技術による優れた保温・保冷性能と、ピジョン株式会社が有する「赤ちゃんが自分で飲む練習」に関するナレッジのコラボレーションにより商品化が実現しました。



ベビー用ステンレス製保温カップ

特集 価値創造の源泉

ゼロからの挑戦にかける情熱。 ～象印の価値創造～

より便利に、豊かに、自分らしく、変化を遂げてきた人々の暮らしに寄り添い、100年の歴史をつないできた象印マホービングループ。その価値創造の源泉には、創業以来息づく「暮らしを創る」ことへの熱い情熱があります。



ガラス魔法瓶にかけた市川兄弟の夢

象印マホービンの原点である「市川兄弟商会」は、自力で魔法瓶の中瓶をつくり上げた市川金三郎と、その兄銀三郎によって1918年にスタートしました。その後、戦時中の事業休止を経て、再び象のマークを商標として事業を再興。1948年に、戦後の生活スタイルの変化を予測して発売した「ポットベリカン」がベストセラーとなります。

その後は、人々の生活を彩る「花柄ポット」などのヒット商品や、1970年の業界初の電子ジャーの発売などにより、業界のトップメーカーへと成長しました。このような急成長の裏には、創業者から受け継いだ「いつでも温かいお茶が飲めたら、おいしいごはんが食べられたら、どんなに幸せか」という開発者たちの思いが息づいています。



創業からの理念と情熱を受け継ぐ、 商品開発体制

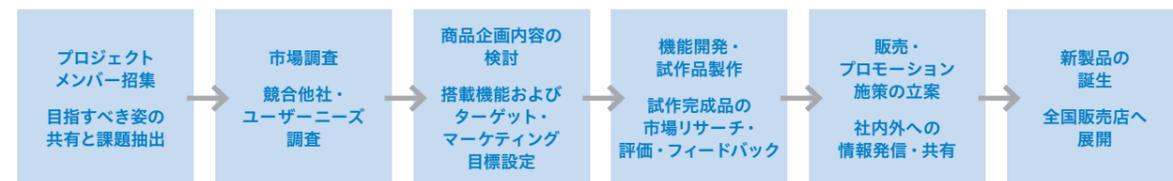
現在の商品開発は、生産開発本部の4つの商品事業部と技術開発室、デザイン室という体制で担っており、携わる人員は200名を超えています。

開発人材は、入社から約3ヵ月の専門研修でしっかりと知識を習得し、また、全員にCADなどの技術習得やマーケティングを学ぶ機会を設け、幅広い視野を持った開発者となるよう育成しています。当社グループのコア技術は魔法瓶などの真空断熱技術、炊飯ジャーなどの温度制御技術ですが、開発のゴールは技術革新ではなく、「お客様の求める商品」をつくること。それこそが象印ブランドを支える最大の強みとなっています。

「日常生活発想」を貫く、 組織横断の開発プロジェクト

当社グループでは、開発部門だけが開発を行っているわけではありません。特に大型企画商品においては、商品開発、営業、CS推進部、マーケティング部、広報部、製造部門が組織横断のプロジェクトを組み、お客様相談センターや営業現場から上がってくるお客様からの生の声を共有しながら、挑戦的な開発を実行してきました。

組織横断・商品開発プロジェクトの流れ<炊飯ジャーの場合>



日本の食卓に おいしい ごはん革命を

炊飯ジャー開発の歩み

白いごはんは日本人の食の原点であり、幸せの源ともいえます。1970年に初の電子ジャーを発売して以来、社員には「おいしいごはん」に対する責任や使命感のようなものが生じ、それは徐々に大きくなり、新たな開発への原動力になっています。

40年の技術を捨て、ゼロから挑戦した「極め羽釜」の開発

2010年、国内の米の消費量は減っているものの、「おいしいごはん」へのこだわりはより強くなり、高級炊飯ジャーの需要が伸びていました。お客様の声に頻繁に上がるのは「昔のかまどで炊いたごはんの味」でしたが、技術的なハードルが非常に高く、いずれのメーカーも到達できていない目標でした。

2009年1月、若手を中心とした14名の部署横断型「炊飯ジャープロジェクト」が立ち上がりました。約40年蓄積してきた炊飯ジャーのノウハウと技術をいったん捨て、ゼロからかまどの味に挑戦する決意をしたのです。まず、メンバーはかまど炊きの名店を全国20店近く食べ歩き、理想のごはんを炊く大阪・堺の名店、銀シャリ屋げこ亭の店主村嶋孟氏に出会いました。この店のごはんを家庭用炊飯ジャーで再現するため、メンバーは炊飯中の釜の内部15ヵ所の温度を測定、データを解析すると釜内の温度差が

少なく、炊きムラがほとんどないことがわかりました。炊飯の条件を細かく収集して開発に着手し、これまで見たことのない広く浅い羽釜の形の内釜の試作品が出来上がりました。改良を繰り返して、3度目の試作品で村嶋氏から「おいしい」のお墨付きをもらい、その後、量産化のテストに移行。テストで炊いたお米は延べ1トン。1年9ヵ月の努力と工夫の末、「極め羽釜」が発売されました。



釜内温度計測



げこ亭店主村嶋孟氏も何度も試食

開発期間3年8ヵ月、テスト炊飯は米3トンを経た「炎舞炊き」

炊飯ジャーの新時代を切り開いたと評された「極め羽釜」の誕生から8年。超高齢化、一人世帯の増加を背景に、市場ではコンパクトでしかも本格的な炊飯ジャーが求められるようになっていました。

当社グループでは2014年の末に、新たな挑戦をスタートしました。再び、過去の成功体験を捨ててかまどの徹底検証を行い、今度は「炎のゆらぎ」と「強い炎」からのアプローチを目指しました。要素技術を担う三崎純は、初搭載以来26年間変わっていない本体底部IHヒーターの構成に着目、生産開発本部トップに背中を押され、3つのコイルを組み合わせただけで新しいヒーターを生み出し、小さい内釜の中でより激しい対流を起こすことに成功したのです。製品設計を担当する徳岡卓真は、試作品で

炊いたごはんのおいしさに、絶対に商品化することを決意。3つのコイルのIH制御を担う船越哲朗は約半年間で3トンもの米を炊いて検証を行いました。こうして「ローテーションIH構造」の技術と、アルミとステンレスに鉄をはさみ込んだ内釜という、全く新しい炊飯ジャーが創業100周年の年に誕生しました。



従来のIHヒーター



「炎舞炊き」のIHヒーター

史上最大の「炎舞炊き」プロジェクトに携わった開発者たち

- ずっと炊飯ジャーで大きな仕事かしたいと思っていたので、私の手づくりの試作品がこんなハイレベルな完成品になるなんて感激です(三崎)
- 最初に手づくりの試作品を見たとき「これはヒットする!」と思い、気合が入りました(徳岡)
- 日本で一番おいしいごはんが炊ける炊飯ジャーをつくりたいと思ってこのチームを希望しました。皆においしいと言われてとても嬉しいです(船越)



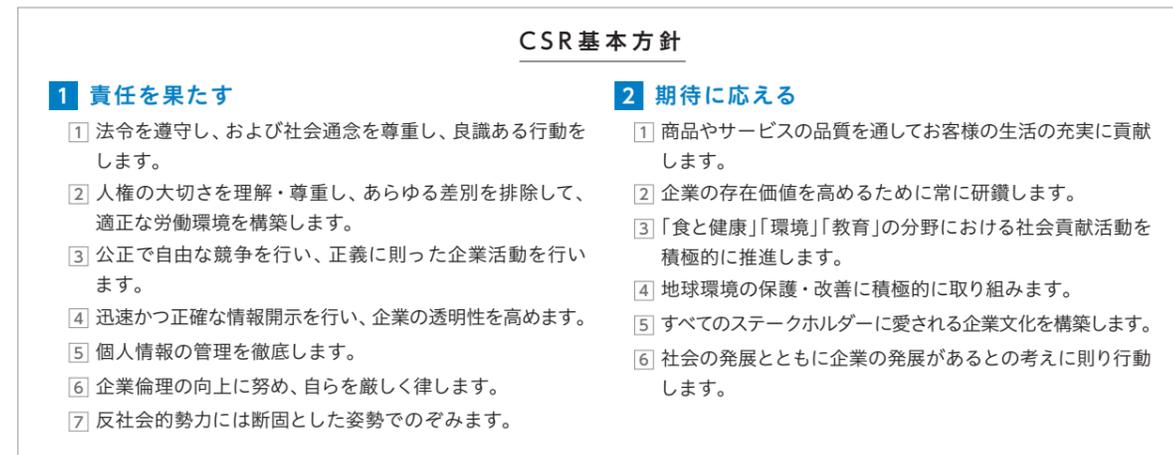
左から三崎純、船越哲朗、徳岡卓真

ESG 戦略

CSR基本方針の制定

象印マホービングループは、「暮らしを創る」の企業理念のもと、創業以来お客様の暮らしに寄り添いながら企業活動を行ってきました。2018年に創業100周年を迎え、これまで積み重ねてきた経営資源を守るべきは守り、変えるべきは変えつつ、これからの100年も社会の発展に貢献し、社会から必要とされ続けることが当社グループの使命であるとの考えから、従来の「経営姿勢」を「CSR基本方針」として改定しました。

企業として必要不可欠な活動を「責任を果たす」CSR、象印らしさを発揮し、社会から必要とされる企業であり続けるための活動を「期待に応える」CSRと設定しています。これらを実践していくために、具体的な行動に落とし込んだ「CSRマニュアル」を設け、従業員への浸透を図っています。



CSR推進体制

社長を委員長とした取締役で構成するCSR推進委員会を設置し、その下部組織として4つの委員会と8項目の統括部門を設け、CSR活動を推進しています。

CSR推進体制図(2021年11月改定)

()内は事務局または統括部門



※1 顧客満足 ※2 アフターサービス

中期経営計画「ADAPT Phase II」ESG課題への取り組み

中期経営計画「ADAPT Phase II」では、近年、社会から求められているESG課題に対しての取り組みを推進しています。地球温暖化防止や海洋プラスチック問題などの環境側面、働く環境の整備とダイバーシティ、人権の尊重などの社会側面の課題、経営の透明性向上やコンプライアンス・リスク管理などのガバナンス側面で課題を抽出し、具体的な目標を設定して、施策を強化、徹底していきます。

これらの活動とともに当社グループが継続的に取り組んできたCSR活動を引き続き推進し、SDGsのゴール達成にも貢献していきます。

環境 (Environment)	当社の施策	目標	達成年	SDGsとの関連
環境汚染や生物多様性への配慮	CO ₂ 排出量削減	2019年度比5%削減	2022年11月期	13 気候変動 14 海洋資源 15 陸域生態系
	紙の使用量削減	2019年度比30%削減	2022年11月期	
	ペットボトルゼロ活動の推進	—	—	
※ 年度：前年10月～当年9月				
労働環境整備と人材育成	テレワーク制度の確立	制度の確立	2021年11月期	5 働きがいと経済成長 8 持続可能な消費と生産
	人材力強化のための研修実施	新たな専門研修の実施	2021年11月期	
ダイバーシティと人権の尊重	女性活躍推進のための制度充実	女性管理職比率6%以上	2023年11月期	5 働きがいと経済成長 8 持続可能な消費と生産
	高齢者雇用制度の見直し	高齢者再雇用率90%以上	毎年	
	障がい者雇用の推進	法定雇用率確保	2025年11月期	
経営の透明性の向上	取締役会によるガバナンス強化	—	—	
コンプライアンス・リスク管理の徹底	法令遵守	重大な法令違反0件	毎年	—
	情報セキュリティの強化	ISMSの取得	2021年11月期	

継続的に取り組む社会貢献活動

みまもりほっとライン	無線通信機を内蔵した電気ポット「iポット」を使って、離れて暮らす高齢のご家族の様子をさりげなく見守ることができるサービス。2001年のサービス開始以来、累計契約者は1万件を超えました。
ライスマイルプロジェクト	ごはんが大好きな会社・象印マホービンによる、ごはん好きの輪を広げていく活動。おいしいごはんの炊き方の啓発や、社員によるお米づくりなどの活動を展開。
熱中応援団	お母さんお父さんと一緒に結成。子どもたちが毎日、元気に楽しく活動できるよう、スポーツや日常生活などシーンに合った適切な水分や塩分、糖分の摂取などを推進する応援団。
ユメセンサーキット	公益財団法人日本サッカー協会「JFAこころのプロジェクト」に協賛。さまざまなスポーツの現役選手・OB・OGを「夢先生」として小学校に派遣、夢を持つことの大切さを伝えています。
TABLE FOR TWO おにぎりアクション	「食」を通じて世界の食料・健康問題に取り組むNPO法人TABLE FOR TWOのおにぎりアクションに協賛。飢餓に苦しむアフリカ・アジアの子どもたちに、学校給食を届ける活動を応援。
子ども食堂に炊飯ジャーを	子ども食堂ネットワークを通じて、全国の子ども食堂へ炊飯ジャーを寄付しています。
ピンクリボン活動	Zojirushi SE Asia Corporation Ltd.では、香港で乳がんの撲滅を目指す「ピンクリボンレボリューション」のメインスポンサーを務めるほか、ピンク色のキャンペーン対象モデルを販売し、売上の一部を寄付しています。
OSK日本歌劇団による訪問ダンス授業	関西圏の小中学校・高校などに団員が訪れ、ダンスの楽しさを伝える「OSKと踊ろう! Dream on a Dance」の活動をサポートしています。

人材戦略

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。

取締役 執行役員 管理本部長

真田 修



人材に対する考え方

ブランドを支える社員の責任と誇りが競争力の基盤

象印マホービングループでは、社員の成長が会社の成長と捉え、人材の多様性、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、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。2021年11月期の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。中期経営計画「ADAPT Phase II」においても、成長戦略を展開していく主体となる人材基盤の強化に多面的に取り組んでいます。

当社グループの強みは象印ブランドであり、何よりの財産ですが、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

単なる研修にとどまらず、会社ぐるみで丁寧に育成

当社の人材育成は、階層別研修、目的別研修、eラーニングなどのプログラムに加えて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、部門を超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

人的基盤の強化



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。

OJTについても、通常のOJTに加えて、社内プロジェクトを通じた社員の育成が大きな効果を挙げています。当社では、新製品の市場導入や新規事業の開発、社内システムの構築など、多くの部門からメンバーを集めた大規模プロジェクトが多数立ち上がります。このプロジェクトにメンバーとして参加することで、キャリアや部門の違う社員とのネットワークができ、幅広い物の見方や仕事の進め方を学ぶ充実した経験を積める機会となっています。

また、人事評価制度の運用は、＜目標設定～中間フォロー～評価＞のプロセスを上司と部下の個別の面接で実施することで、評価のためだけでなく従業員が成長するための人材育成の場と意味づけしています。面接においては上司と部下がしっかりと対話し、相互理解を深めるとともに働きがいや成長意欲をより高められるよう、将来への期待を込めた励ましを行い、パーソナルビジョン達成に向けての助言を行えるよう、仕組みや運営方法を整備しています。

社長や多くの社員が育成に関わっていくことによって、当社の社員は若手のうちに会社の目指す方向性やバリューチェーン全体像の理解、ブランドに対する認識が醸成され、自分らしい能力を発揮することができるようになります。

個性の尊重

一人ひとりの個性と能力にあったキャリアパスが描けるように

研修やOJTに対する考え方は、ジョブローテーションにも通じています。当社では、画一的なキャリアパスに縛られず、一人ひとりの個性や能力を見ながら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。具体的には社員本人の申告シートをもとに、各本部長が集まってジョブローテーション会

中期経営計画「ADAPT」人的基盤の強化

ダイバーシティをイノベーションにつなげるために

中期経営計画「ADAPT」のテーマは「多様性への適応」であり、多様な価値観に適応し、イノベーションによって持続的成長を可能にする人的基盤を強化していくことを人材戦略に据えています。働き方や就労に関する仕組みや制度は、時代に応じて常に見直しを行い、最適化していかなければなりません。当社が特に長く取り組み、今後も続けていかなければならないのは、女性社員の育成と登用です。育児との両立支援策は年々拡充しており、女性の育児休業取得率は100%を維持しています。男性では2021年11月期に3件の取得があり、引き続き推進を図っていきます。2020年11月期はコロナ禍の対応によりテレワークや多様な働き方を行える環境、制度の整備が急速に進みました。職場復帰もより行いやすくなり、管理職という立場になっても育児と両立できる環境は整いつつあるので、女性活躍への相乗効果を期待しています。

また、シニア社員の経験と活力をより生かしていこうと、処遇の改善を計画しています。これに続いて、65歳以降も働ける制度の検討も今後行っていきます。

新卒採用実績 (人)

	2017年 11月期	2018年 11月期	2019年 11月期	2020年 11月期	2021年 11月期
全体	16	20	18	19	20
女性	4	5	5	5	5
割合	25.0%	25.0%	27.8%	26.3%	25.0%

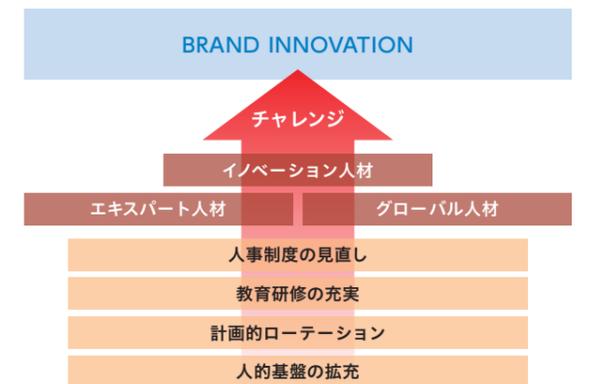
新卒入社3年以内定着率(2021年3月末時点)

定着率	93% (男性92.9%、女性93.3%、 2018年11月期～2020年11月期入社： 男性42名・女性15名)
-----	---

議を行い、各部門のコンセンサスを取りながら、それぞれのキャリアパスを描いていくことをスタートさせました。人材の多様性と個性を最大限に生かしていくため、当社ならではの仕組みの確立を目指しています。

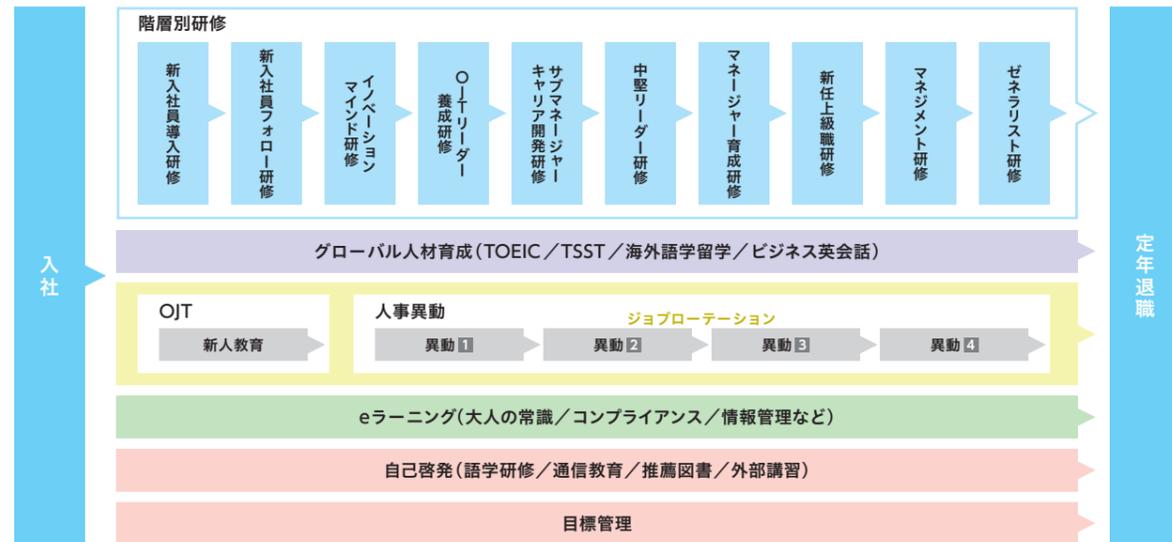
このほか、強化すべき専門人材の採用も積極的に進めており、2020年11月期から2021年11月期にかけて外国籍社員や海外での豊富な経験を持つ人材、デジタルマーケティングやデザイン、設計開発などクリエイティブ専門人材の補強を行いました。

ブランドイノベーションに挑戦する人材の育成



人材への取り組み

育成体系図



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、年1回TOEICとTSST(英語スピーキングテスト)の社内受験を実施し、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」など、多様な学びの機会を設けています。

人的資源価値の向上を目指した取り組み

「BRAND INNOVATION」による持続的成長を目指すには、まず、従業員の働きがいの実感とエンゲージメントの向上を図り、高いモチベーションを持った多彩な人材を適材適所に配置することで組織を活性化し、アウトプットを最大化していく必要があります。

中期経営計画「ADAPT Phase II」では、労働環境整備と人材育成、ダイバーシティと人権の尊重に重点的に取り組むため、目標値を設定し、推進を行っています。

ESG 課題への取り組み

概要	当社の施策	目標	達成年
労働環境整備と人材育成	テレワーク制度の確立	制度の確立	2021年11月期
	人材強化のための研修実施	新たな専門研修の実施	2021年11月期
	女性活躍推進のための制度充実	女性管理職比率6%以上	2023年11月期
ダイバーシティと人権の尊重	高齢者雇用制度の見直し	高齢者再雇用率90%以上	毎年
	障がい者雇用の推進	法定雇用率確保	2025年11月期

働き方改革・

デジタルトランスフォーメーション(DX)

象印マホービングループでは、中期経営計画「ADAPT」の戦略の一環として2019年11月期より労働組合との協業により働き方改革を開始しました。2020年11月期に入り、新型コロナウイルス感染症の拡大で、急速に改革が進展し、移動時間の短縮やDXによる効率的な働き方による生産性の向上および非常時の事業継続に備えることを目的として、テレワーク取扱規定を策定、2020年11月期から2021年11月期にかけての緊急事態宣言下において事業継続が実現しました。今後も引き続き、働きやすく、生産性の高い働き方を追求していきます。

働き方改革プロジェクトのこれまでの活動成果と今後の取り組み(2021年7月中間報告)

主な実施項目	取り組み例
1 ICT環境整備・充実による業務効率化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社Wi-Fi環境の整備 ■ リモート会議設備の充実 ■ モバイル端末の導入拡大
2 勤務時間の合理的な活用による業務効率化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2020年5月フレックスタイム制度の全社導入 ■ 2020年11月テレワーク制度の確立
3 生産開発部門の設備拡充	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3Dスキャナ、耐久試験設備の導入 ■ 設備有効活用のため教育の実施
4 ペーパーレス化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電子印システムの導入、電子契約推進の検討 ■ 各種業務のシステム化への切替促進 ■ 受注業務のFAX受注データ化推進

今後の取り組みにおいても「働き方改革プロジェクト」としての活動を継続し、すべての従業員の健康を守り、多様な働き方、ワークライフバランスを実現するために、コロナ禍での意識の変化、職場環境や働き方の変化、生活環境の変化を捉え、新たな課題に取り組んでいきます。

ダイバーシティの推進

当社グループは、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、2021年11月期までの6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、今後は再雇用における働きがいの向上のための待遇見直し、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。

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。

労働安全衛生

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。

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
休業災害	2件	4件	5件
不休業災害	13件	7件	6件
度数率*1	1.92	4.11	5.33
強度率*2	0.01	0.20	0.14

※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。

心とからだの健康づくり

当社グループでは、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、個人や部門での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、ストレス診断の実施や電話での24時間相談窓口の設置を通じ、メンタル不調の低減に努めています。

労働組合とともに

当社グループでは、組合の結成および団体交渉等の従業員の権利を尊重しています。象印マホービン労働組合は、ユニオンショップ制を採用し、労協協議会を通じて、働き方や人事労務の制度改革、ワークライフバランス、労働条件などのさまざまな課題について活発に意見交換を行っています。

サプライチェーンへの取り組み

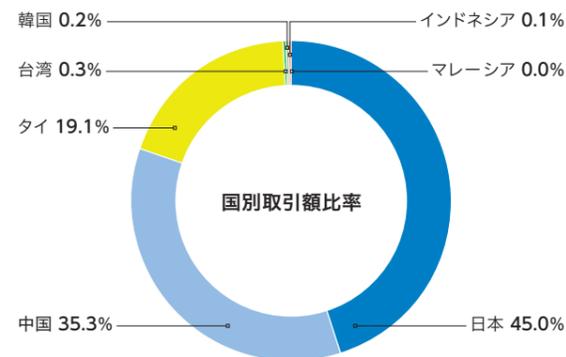
サプライチェーンの方針と基本的な考え方

象印マホービングループは、世界6カ国、約220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、浸透を図っていきます。

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、『暮らしを創る』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。

2021年11月21日
象印マホービン株式会社
生産開発本部長 宇和 政男

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、お取引先に対して、「サプライヤーガイドライン」に定める事項を守っていただくようお願いしています。

サプライヤーガイドラインの主な内容

- | 1 企業倫理 | 2 労働環境 | 3 環境保護 | 4 マネジメント |
|--|--|---|--|
| <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 | <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 | <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 | <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。

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。

※ 2020年11月期、2021年11月期は開催を自粛しています。

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 日頃の感謝を伝える商談会

当社グループは、年に1回、東京・大阪・名古屋・福岡・札幌・沖縄の6会場で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。商品が完成するまでに関わっていただいたお取引先に感謝の気持ちを込めて約300社を招待しています。

当社の商品は、多くのお取引先と一緒に作り上げています。より良い商品の提供に向けて、これからもお取引先に対する感謝の姿勢を大切にしていきます。

※ 2020年11月期、2021年11月期は開催を自粛しています。



新製品企画商談会の様子

環境への取り組み

環境の方針と基本的な考え方

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きました。「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。

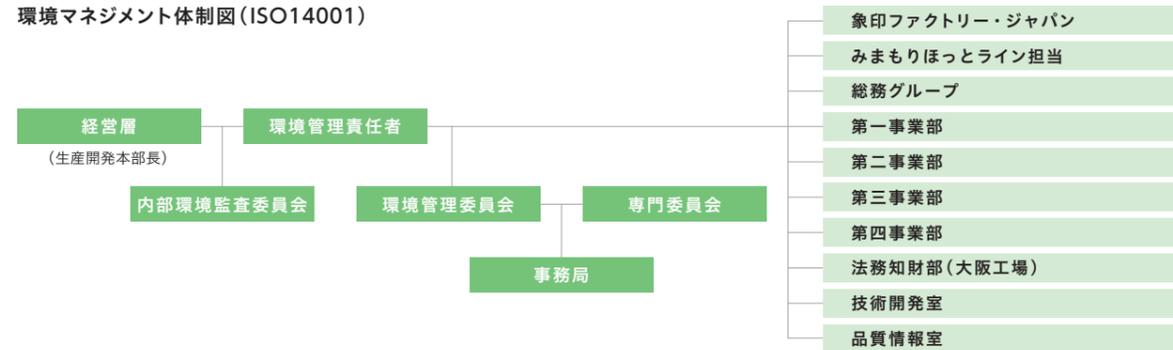
環境コミュニケーション

地域に対しては、環境に関する社会貢献活動を行うとともに、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。

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。

環境マネジメント体制図 (ISO14001)



環境目標

行動計画	目標・目標値	目標年度	2020年11月期の進捗
CO ₂ 排出量削減	2019年度比5%削減	2022年度	○
紙の使用量削減	2019年度比30%削減	2022年度	○
ペットボトルゼロ活動の推進	継続	—	—

※ 年度：前年10月～当年9月

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。

環境教育の実施 (ISO14001)

毎年期初には、担当役員および部門責任者に対して「環境ISOマネジメントレビュー」を行い、前期成果報告や当期目標の説明を実施し、さらには各部門の内部監査リーダーに対して、内部環境監査の解説や監査の進め方などについて勉強会を実施しています。また、環境内部監査委員を育成するための勉強会についても随時実施しています。2020年11月期には各部門の環境ISO推進担当より部門員全員に対して、「愛知目標」の中の20の個別目標のうち、「普及啓発」に関する勉強会なども実施しました。

また、職場の環境目標や環境方針を記載したカードを各部署で作成・配布するなど、環境に対して広く意識付けを徹底しています。

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。

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。「暮らしを創る」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

当社グループでは、中期経営計画「ADAPT Phase II」で環境目標を設定し、温室効果ガスの削減や、環境配慮型製品の創出によって地球温暖化防止に取り組んできました。しかしながら、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ます。

気候変動リスクの特定・分析

CSR推進委員会では、2022年11月期より、自社の事業活動全体における気候変動リスクの特定と分析を行っていくとともに、当社のコア技術である真空断熱技術の活用など、気候変動問題への貢献度向上を目指した検討を行ってまいります。

取り組み事例

生産系事業所でのCO₂削減活動

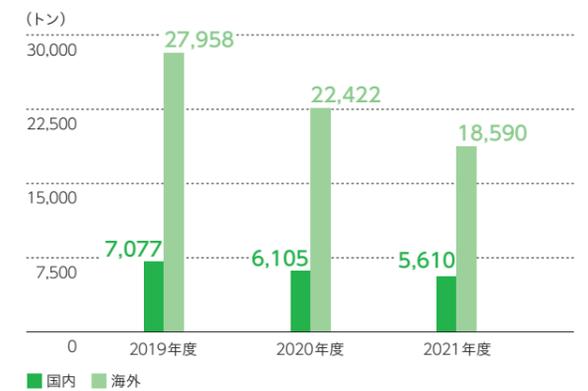
象印ファクトリー・ジャパン大阪工場では、構内の投光器の水銀灯をすべて廃止し、長寿命で省エネ効果の高いLEDを使用しています。照明についても、順次LED化を進めています。また、工場の一部建屋では屋根に断熱効果のある塗料を採用しているほか、再生可能エネルギー由来の非化石証書の持つ環境価値を付加した電力を一部使用するなど、消費エネルギーを抑えて高い生産性を上げる工場の実現を目指しています。



CO₂排出量



全事業所



※1 数値は象印ファクトリー・ジャパン(株)3工場の合計値
 ※2 年度：前年10月～当年9月

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。

取り組み事例

炊飯試験時のごはんからつくる発酵アルコールを配合した除菌ウェットティッシュ

持続可能な社会に向けたサーキュラエコノミー（循環型経済）の実現を目指し、炊飯ジャーを開発する際に炊飯試験で炊いたごはんを原料に発酵アルコール(エタノール)を精製し、天然由来成分99%の「ごはんで作った除菌ウェットティッシュ」として商品化しました。当社が運営するECサイト「象印ダイレクト」や、ごはんレストラン「象印食堂」、お弁当専門店「象印銀白弁当」で販売するほか、SDGsへの取り組みを示すノベルティとして活用を希望する企業に販売します。



環境配慮型製品の開発



当社グループの歴史はエネルギーを使わずに保温する製品からスタートしました。現在においても、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 環境安全性 |
| 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 |

テレワークに好評
高い保温・保冷力のステンレストンブラー

2020年12月発売のステンレストンブラーSX-FA45型は、保温・保冷力が高い真空2重ステンレスまほうびん構造に、ふたを標準装備して保温力をアップ。熱い飲み物を入れても外側が熱くなりやすく、冷たい飲み物を入れても結露しにくいタンブラーを実現しました。当社の調査では、テレワーク中の飲料容器使用時の不満点として「すぐ冷める／ぬるくなる」「ふたがない」「結露する」などが上位に挙がり、それらの課題を解決した本製品は大変好評をいただいています。



マイボトルキャンペーンで海洋プラスチックごみ削減に貢献



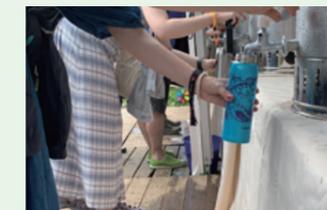
日本で増え続けるプラスチックごみは年間で900万トン、アメリカに次いで世界第2位で、国内だけで年間200億本のペットボトルが使われているともいわれています。当社グループでは、2006年からマイボトルキャンペーンをスタートしました。ペットボトルの排出削減と海洋に流出するプラスチックごみ削減への貢献を目指しています。

出典：PETボトルリサイクル推進協議会、環境省（データは2019年現在）

取り組み事例

MY BOTTLE IS A BATON
～全国での取り組み～

当社グループでは、店舗やカフェでプラ容器やペットボトルを使わずに、マイボトルに飲み物を給茶する「給茶スポット」を2006年にスタートしました。さらに、イベント会場などにブースを出展して「給茶スポット」活動を開始、2011年からは10万人以上が来場する「FUJI ROCK FESTIVAL」に協賛しました。2019年には大阪で開かれたG20サミットにステンレスボトルを提供し、ペットボトルゼロキャンペーンを推進。さらに、大阪府や京都府など、さまざまな自治体と連携した活動も推進しています。



「給茶スポット」(「FUJI ROCK FESTIVAL」)



大阪府と象印マホービンの連携協定締結式

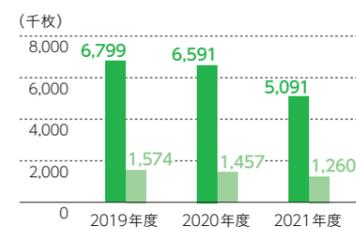
ペットボトルゼロ運動
～社内での取り組み～

ステンレスボトルのメーカーとして、当社では社内でもマイボトルを使う習慣があります。2019年6月、これまで以上に社員が自分ごととして課題に取り組むべく、社内でのペットボトルの使用を全面的に禁止しました。社内の自動販売機からペットボトル飲料をなくし、代わりに給水器を設置。2020年には国内外のすべての拠点でペットボトルの全廃が完了しました。



環境データ

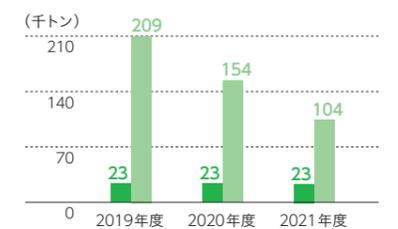
紙使用量



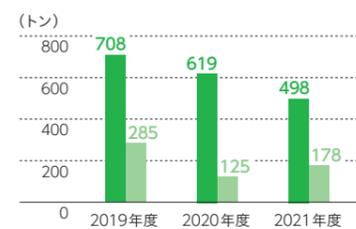
電気使用量



水使用量^{*1}



廃棄物量^{*1}



資源リサイクル量^{*1}



■ 国内 ■ 海外
*1 数値は生産工場の値
*2 年度：前年10月～当年9月

社外取締役メッセージ



風通しの良い社風が

社員の多様な能力を伸ばし、

ステークホルダーの期待に応える

成長を実現していきます。

社外取締役

高岸 直樹

厳しい環境下で企業成長を実現するため、 ますます高まる社外取締役の役割

2005年より象印マホービンの社外監査役、2015年からは社外取締役として任務にあたっています。社外取締役の重要な役割の一つが、業務執行する取締役が取るリスクのチェックを行うことにあります。ビジネスにはリスクがつきものですが、リスクを避けては株主が求める事業活動を行っていくことは難しくなります。リスクを取りながら事業成長を目指し、企業価値向上を図らなければなりません。

また、社内の取締役は、事業に関する専門性を養っていますが、経験については自社で携わったことが中心になります。一方の社外取締役は、社外で多様な経験を積んでいますから、それに基づいた広い視野から意見を述べていくことができます。企業がリスクテイクを行っていく際に、広い視野、観点から意見を述べていくことも社外取締役のもう一つの重要な役目です。

私の場合は、税理士として経営戦略などの指導に携わり、その後、大学教員として、会社法などのビジネスに関する法律を専門とし、ステークホルダーを重視する経営の観点から研究、講義を行っています。企業経営の実際の事例にも接してきたので、取

締役会ではそれらの知見をもとに、主に中長期的な経営計画の策定や新規事業の創出などに関して意見をしています。

当社は歴史ある企業ですから、これまでに豊富な経験を持ち、それらの経験は非常に大切な財産です。しかしながら、これまでの100年と、これからの100年、特にこの10年は事業環境という点で全く異なっていると考えるべきだと思います。人間というのは、そもそも経験したことから物事を判断するようになっていますが、残念ながらそれだけでは現代の経営はうまくいきません。こうなった場合はこのようになるのではないかと、いった新しいことを予測、想定して経営の判断に加えていかなければなりません。そして、その想定をどこまで広げていけるかが非常に大事になってきます。これは当社に限らず、あらゆる日本企業が直面している課題ですが、内需だけに頼り、守りの経営に徹しては事業が成り立たなくなります。取れるリスク、取れないリスクを判断して事業の拡張に踏み出していかなければ企業が衰退してしまうのです。

当社は人々の暮らしに密着した製品を供給するメーカーですが、例えば、海外への事業拡張を目指した場合、生活様式が大きく異なるところに価値提供を行っていくことになります。異なる文化に対し、日本の伝統や食文化を提案していくことも大切ですが、現地の食や文化に踏み込み、それらを尊重した製品を供給しなければ、市場での真の成功は獲得できないでしょう。ただし、そのようなチャンスをつかむにはリスクが伴います。当社としてはターゲットとなる市場を絞ってリスクを確認しつつ、一番自信のある製品を市場に提供していくべきでしょう。

取締役会ではこのような中期経営計画をつくるための意思形成、つまり、どのような観点からこれからの成長戦略、事業計画を練っていくのかという点に関して十分な議論をしてきました。

監督と執行の分離に取り組むことで、 取締役会の実効性が明らかに向上

今、日本企業のコーポレート・ガバナンスは大きな転換期を迎えています。当社においても、ガバナンスの強化と取締役会の実効性向上に取り組んでおり、2020年2月からは監査等委員会設

置会社に移行しました。現在の取締役会では、事前に決議事項と報告事項を確認し、問題意識の共有を図り、経営戦略や個々の施策についての議論に多くの時間を充てています。今回の改革によって議論の進み方や中身が非常に大きく変化したと感じます。私を含めた社外取締役が事業全体を見渡して意見を言い、社内取締役と議論を交わしながら意思を形成していく、そのような場になってきました。

さらに、当社の場合、社外取締役の経歴がパリエーション豊かでバランスが取れています。伊住弘美取締役は、日本の伝統文化や食文化の継承に携わっており、鳥井信吾取締役は、当社と一部共通する領域で企業経営に携わり、ビジネスに関して広く国際的な見識があります。一つずつの議案に関し、多様な観点から意見があり、非常に意義の高い議論になっています。

また、これは社外監査役として全国の事業所を訪れていたころから感じていたことですが、当社は非常に風通しが良い会社です。支店長、部門長などの管理職と社員が、礼儀は踏まえながらも気軽にコミュニケーションが取れる職場が成り立っています。社長自身も全社員との直接面談を実施するなど、自ら壁を取り除いたコミュニケーションを実践しています。これまでいろいろな企業を見てきましたが、当社ほど風通しの良い会社はなく、そうした雰囲気は取締役会においても共通しています。当社のガバナンスにおいてもこの風土は大きな強みとなっていると思います。

企業の経営におけるESGの観点と、その具体的な活動に対する社会からの関心はますます高まっており、当社としてもその要請に応えていく必要があります。事業活動と気候変動問題との関わり、就労におけるジェンダー格差や人材多様性の問題、また、新たなイノベーションを生み出すためのガバナンス改革など、取り組まなければならない課題は山積しています。しかしながら、のびのびと風通しの良い社風が社員の多様な能力を伸ばし、ものづくりだけでなく、新たなサービスを提供するブランドイノベーションを実現できると思います。今後も、取締役の一人として責務を全うしていくとともに、未来の象印マホービンに大いに期待しています。

役員

(2021年11月20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 新象製造有限会社 社長(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長兼営業部長
2010年 2月 当社取締役営業本部長兼営業部長
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
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(現在に至る)
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(現在に至る)

社外取締役
鳥井 信吾
取締役会出席状況
10回/10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(現在に至る)
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(現在に至る)
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)

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長兼国際部長
2012年 2月 当社取締役営業本部長兼国際部長
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)

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(現在に至る)

取締役 執行役員
宇和 政男
取締役会出席状況
10回/10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長兼経営企画部長
2016年 11月 当社執行役員生産開発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)

取締役
治京 宏明
取締役会出席状況
14回/14回

1982年 4月 当社入社
2009年 11月 当社執行役員生産開発本部長
2010年 6月 当社執行役員生産開発本部長兼第一事業部長
2010年 11月 当社執行役員生産開発本部長
2011年 2月 当社取締役生産開発本部長
2012年 11月 当社取締役生産開発本部長
2019年 11月 当社取締役(現在に至る)
2019年 11月 象印ファクトリー・ジャパン株式会社専務取締役
2020年 1月 象印ファクトリー・ジャパン株式会社代表取締役社長(現在に至る)

社外取締役
高岸 直樹
取締役会出席状況
14回/14回

1992年 4月 税理士高岸俊二事務所(現税理士高岸俊二・直樹事務所)入所(現在に至る)
1998年 2月 税理士登録(現在に至る)
2005年 2月 当社監査役
2007年 4月 日本大学通信教育部非常勤講師(商事法担当)
2008年 4月 大東文化大学法学部非常勤講師(商事法担当)
2011年 4月 高崎経済大学地域政策学部非常勤講師(商事法担当)
2014年 4月 東京理科大学経営学部非常勤講師(商事法担当)(現在に至る)
2015年 2月 当社取締役(現在に至る)
2016年 4月 二松学舎大学国際政治経済学部准教授(商事法担当)
2021年 4月 二松学舎大学国際政治経済学部教授(商事法担当)(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。

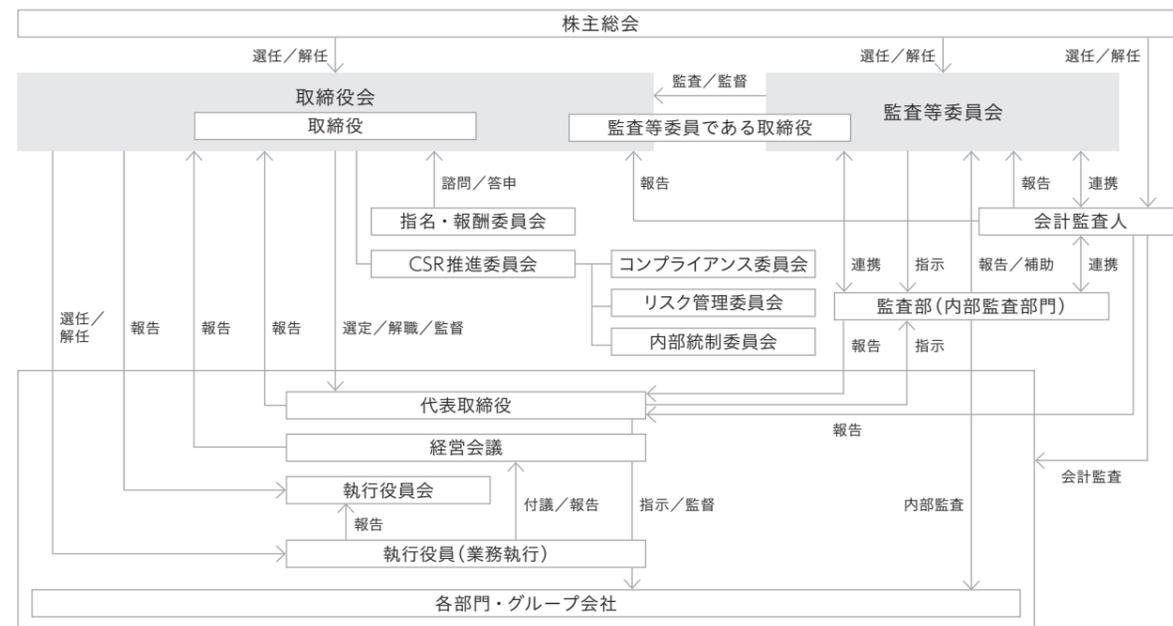
コーポレート・ガバナンス体制の概要

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	3名/2年
社外取締役の人数	5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%)

コーポレート・ガバナンス体制図



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3名の取締役13名(うち5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3名(うち2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

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・技術・研究開発	ガバナンス・リスクマネジメント・法務	財務・税務・会計・金融
市川 典男	○	○	○	○	○		
松本 龍範	○	○		○	○		
宮越 芳彦	○	○	○	○			
真田 修	○	○				○	○
造田 英治	○	○	○			○	○
宇和 政男	○	○		○	○		
治京 宏明	○	○			○		
高岸 直樹	○			○		○	○
伊住 弘美	○			○			
鳥井 信吾	○		○	○	○	○	
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)						○	

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。

本委員会は取締役である委員3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。

当社は2020年2月19日から監査等委員会設置会社に移行し、取締役会や経営会議の運営の見直しや指名・報酬委員会の設置など新たな体制を整備することで、取締役会の機能強化につながりました。今後、さらなる議論の充実のための取り組みや中長期的なテーマに関する議論の充実、女性役員選任に向けた取り組みを推進していく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。

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	治京 宏明	100%		
社外取締役	高岸 直樹	100%		100% (◎)
社外取締役	伊住 弘美	100%		
社外取締役	鳥井 信吾	100%		100%
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

社外取締役と当社との間に人的関係、資金的関係または取引関係その他の利害関係はありません。社外取締役は専門的な知見や幅広い経験を活かした客観的、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。

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
高岸 直樹	税理士としての専門知識・経験に加え、大学准教授および講師として会社法に関する学識も有しており、幅広い経験と識見に基づき、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 14回中14回出席
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活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豊富な経験と幅広い識見、国際的な視野を有し、他社の社外取締役も務めています。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 10回中10回出席
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・監督体制の強化に活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・監督体制の強化に活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

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、業績の向上を目標とし、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。

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59%、業績連動報酬としての金銭報酬約29%、譲渡制限付株式報酬約12%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、当該指標を選択し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、

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。そのうえ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、譲渡制限付株式報酬については、ESG課題を含めた中期経営目標の達成度も加味した支給基準に改訂する方向で、現在検討を進めています。

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4億5,000万円以内(うち社外取締役分について年額5,000万円以内)、監査等委員である取締役の報酬額を年額8,000万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8,000万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	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)	255百万円	160百万円	78百万円	16百万円	9名
監査等委員(社外取締役を除く)	13百万円	13百万円	1百万円	1百万円	1名
監査役(社外監査役を除く)	4百万円	4百万円	1百万円	1百万円	1名
社外役員	27百万円	27百万円	1百万円	1百万円	5名

(注)当社は、2020年2月19日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。

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(4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きます。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、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。

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ットの要求などは、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。

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。原油価格の上昇等による原材料価格の上昇は、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。

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が、予測を超えて円高が進行した場合には為替差損が発生し、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。

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を入手し保有しています。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。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。

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。

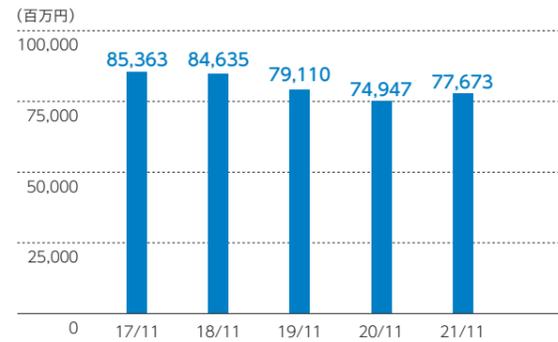
12 新型コロナウイルス感染症について

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

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



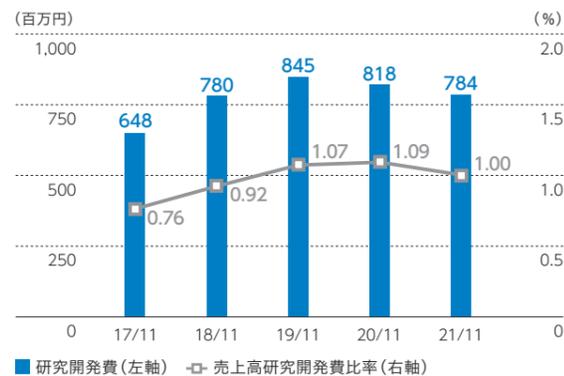
1株当たり当期純利益／配当性向



総資産／純資産

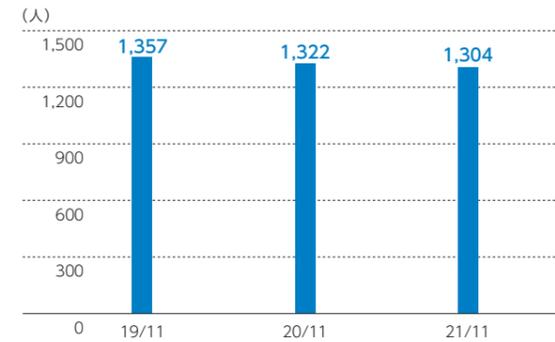


研究開発費／売上高研究開発費比率

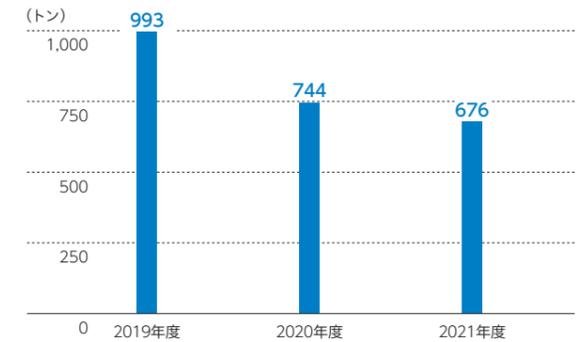


非財務

従業員数(連結)

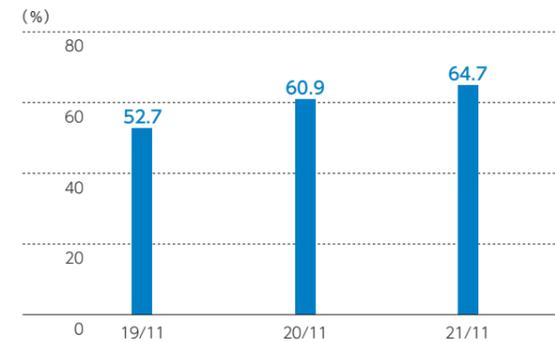


廃棄物量^{※1}



※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

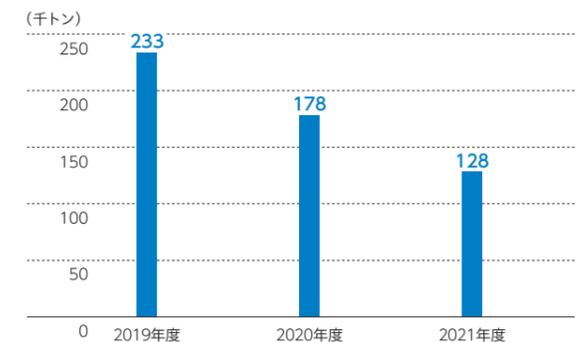


※ 年度：前年10月～当年9月

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

会社情報

(2021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	1,304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		

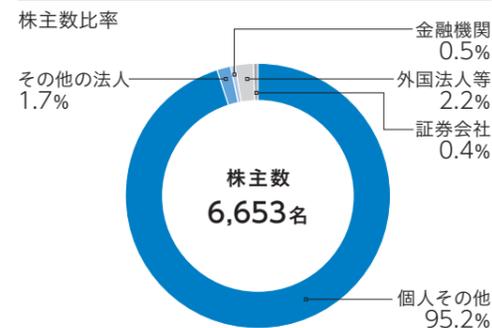
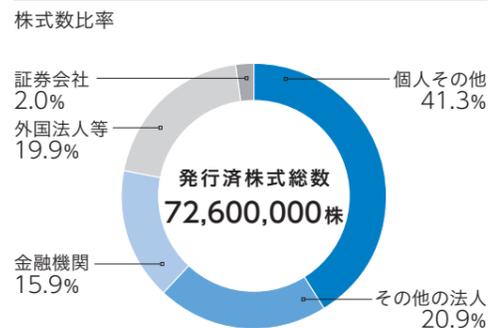
株式情報

株式の状況	発行可能株式総数	240,000,000株	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	6,653名	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	15.03
	市川典男	8,395	12.41
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,954	7.33
	和幸株式会社	4,196	6.20
	象印共栄持株会	2,209	3.27
	公益財団法人市川国際奨学財団	1,650	2.44
	三菱UFJ信託銀行株式会社	1,552	2.30
	リバーシティー株式会社	1,544	2.28
	宝英商事株式会社	1,425	2.11
	市川尚孝	1,309	1.94

※ 持株比率は自己株式(4,968千株)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。