

# 2023-2025 中期経営計画

# SHIFT

象印マホービン株式会社

1. 前中期経営計画「ADAPT Phase II」振り返り
2. 2030 経営方針「BRAND INNOVATION」
3. 2023-2025 中期経営計画「SHIFT」全体概要
4. 「SHIFT」重点課題・施策
  - 1. ドメイン・シフト「新規領域の拡大と既存領域の深化」
  - 2. グローバル・シフト「グローバル市場での成長加速」
  - 3. デジタル・シフト「デジタル化の推進」
  - 4. サステナビリティ・シフト「持続可能企業への体質転換」

# 1. 前中期経営計画 「ADAPT Phase II」振り返り

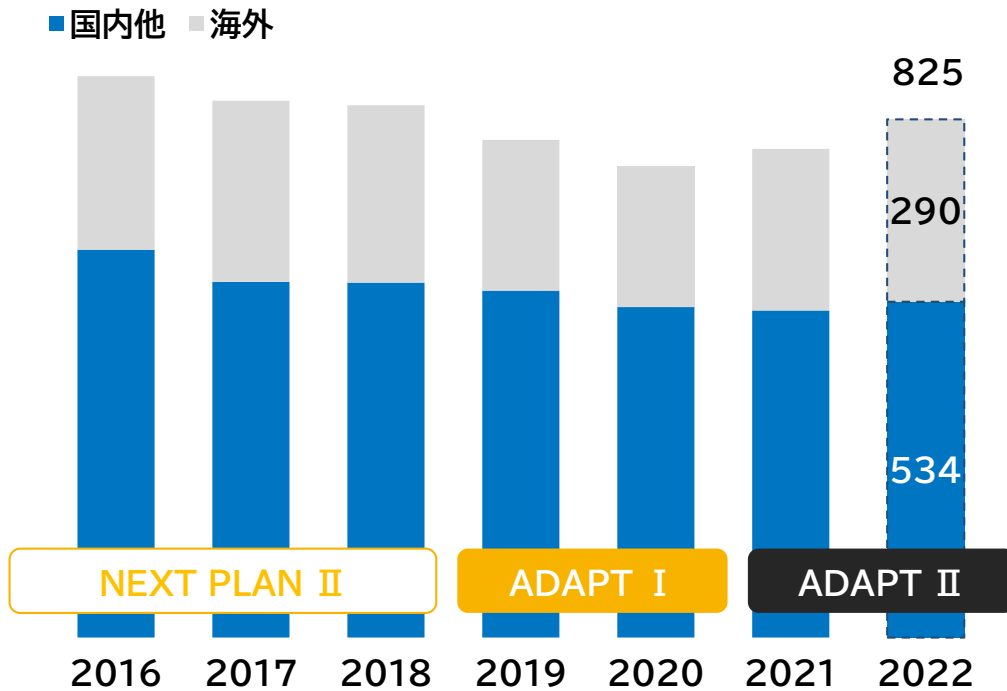
---

- (1) 業績推移
- (2) 施策に対する成果と課題

# (1)業績推移

## ① 連結売上高の推移 (億円)

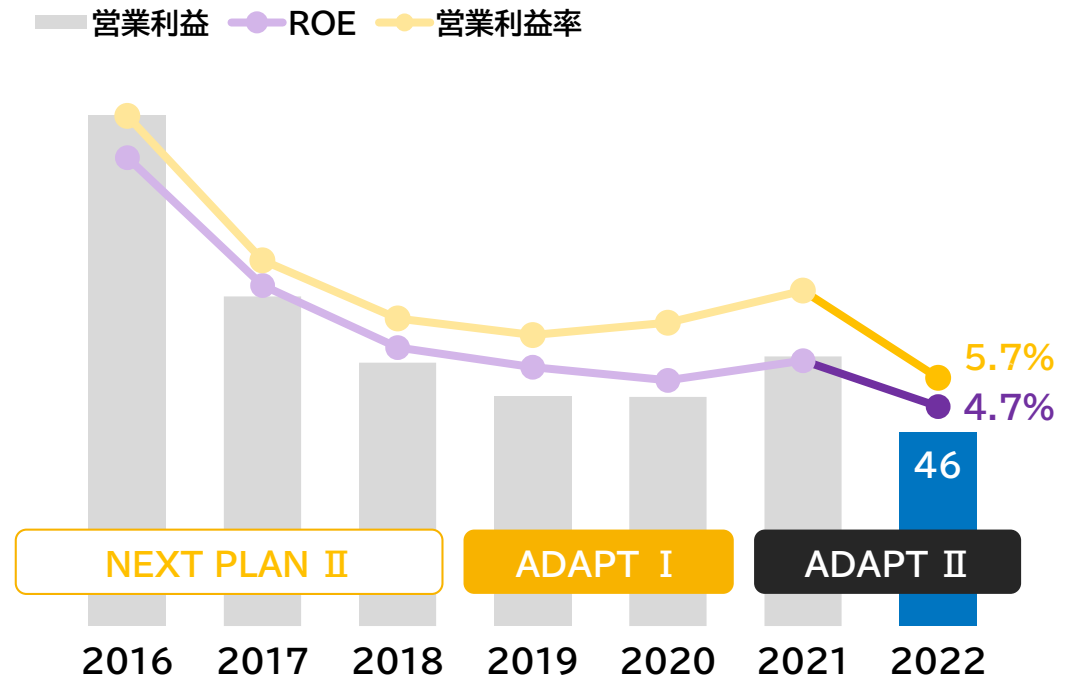
2016-2022年の7ヶ年推移



ADAPTフェーズⅡの各施策に取り組み、  
ダウントレンドは2020年で底を打ち、攻勢に転じる

## ② 連結営業利益額/率推移/ROE

2016-2022年の7ヶ年推移



2022年は円安や原材料高騰などの影響で利益減少  
ROEは4.7%と前年6.1%を下回る

## (2) 施策に対する成果と課題

### 進捗状況・成果

### 反省点・課題

#### 水平的拡大

##### 国内

- 炊飯ジャー:「炎舞炊き」拡大とシェアアップ(20年比)
- ステンレスボトル:「シームレスせん」効果でシェアアップ(20年比)
- 電気ケトル、ミキサー、加湿器などヒット商品の創出

- 巣ごもり需要減退による電気調理の販売ペース鈍化

##### 海外

- 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)

- サプライチェーン分断によるリスクの顕在化

#### 垂直的拡大

- 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」OPEN

- 飲食事業の収益力向上

#### 経営基盤強化

- ICT環境・制度の整備により業務改善が進展
- サプライチェーン再整備(基幹部品の複数社購買)
- 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(CO<sub>2</sub>)排出量削減の取組み本格化

- 原材料高騰や円安などによる原価上昇への対応
- 適材適所の人材活用・組織の活性化
- 気候変動/多様性へのさらなる取組み

## 2. 2030 経営方針 「BRAND INNOVATION」

---

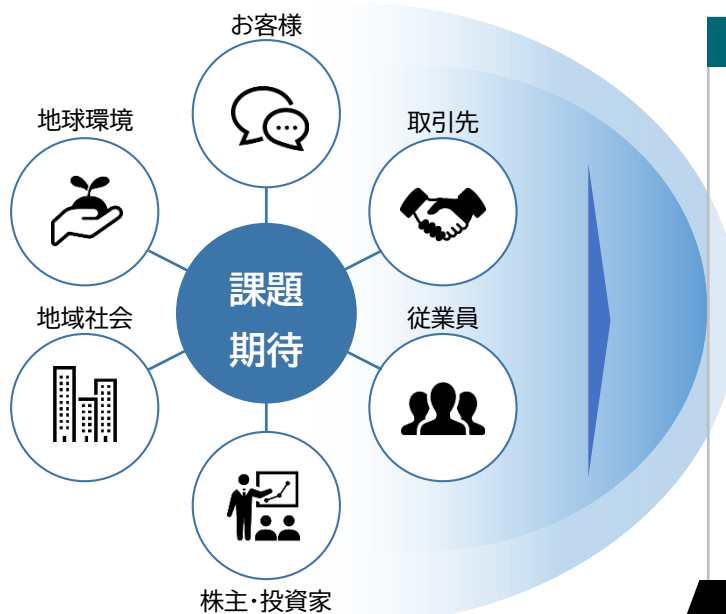
- (1) 価値創造プロセス
- (2) ESGにおける重要課題
- (3) 2030年目標

# (1) 価値創造プロセス

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

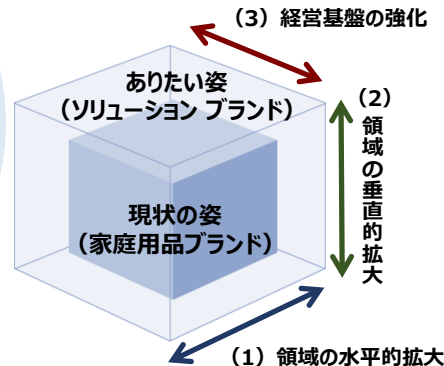
ステークホルダーの課題・期待



「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)

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
- 社会課題に対応する商品・サービスの提供
- 価値創造にチャレンジする人材/職場づくり
- ステークホルダーに信頼されるガバナンス体制の確立














経営基盤の強化

より快適で  
便利で  
もっとゆたかな  
暮らしを実現

企業理念「暮らしをつくる」

## (2) ESGにおける重要課題

「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	 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	
	  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	
経営基盤強化	 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	 
		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	
 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		



### (3)2030年目標

経営方針「BRAND INNOVATION」とESG課題の取り組みを通じて、社会的価値・経済的価値の向上と両立をはかる

		2022年	2030年(目標)
財務指標 経済的価値	売上高(連結)	825億円	1,000億円超
	営業利益(連結)	46億円 利益率5.7%	100億円超 利益率10%
	ROE(連結)	4.7%	8%
非財務指標 社会的価値	CO2排出量(連結) (2019年比)	31%削減 (2021年実績)	50%削減
	女性管理職比率(単体)	4.0%	15%

### 3. 2023-2025 中期經營計畫

# *SHIFT*

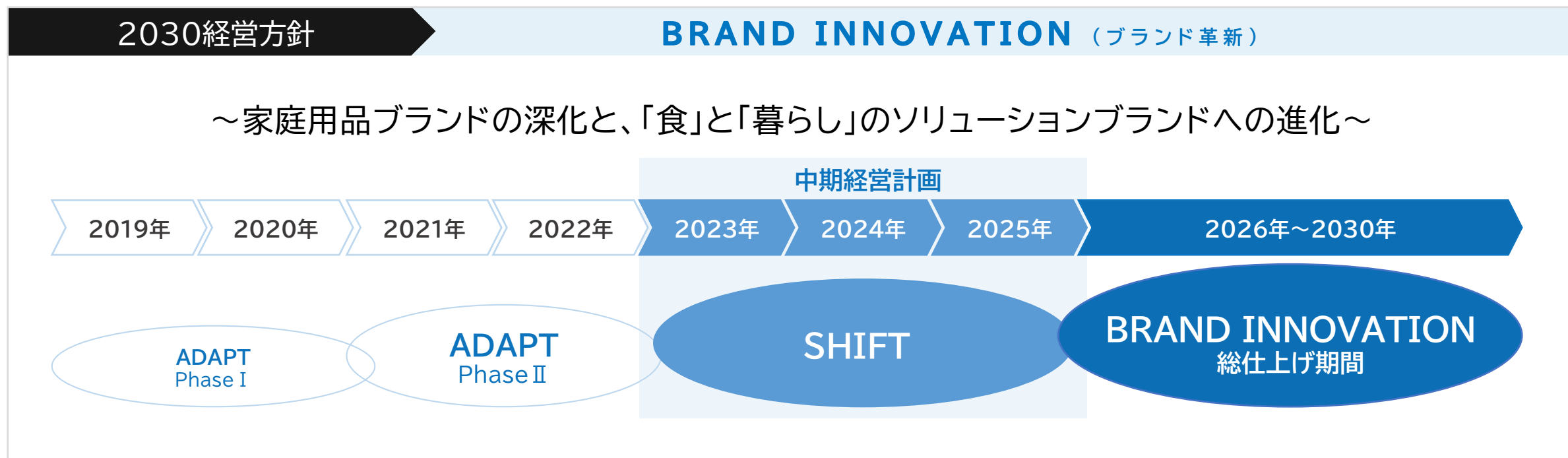
---

- (1) SHIFT全体概要
- (2) 重点課題・施策
- (3) 2025年業績目標
- (4) 資本政策・株主還元方針

# (1) SHIFT全体概要

# SHIFT

2023年からの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移行「シフト」するための期間、と位置付ける。



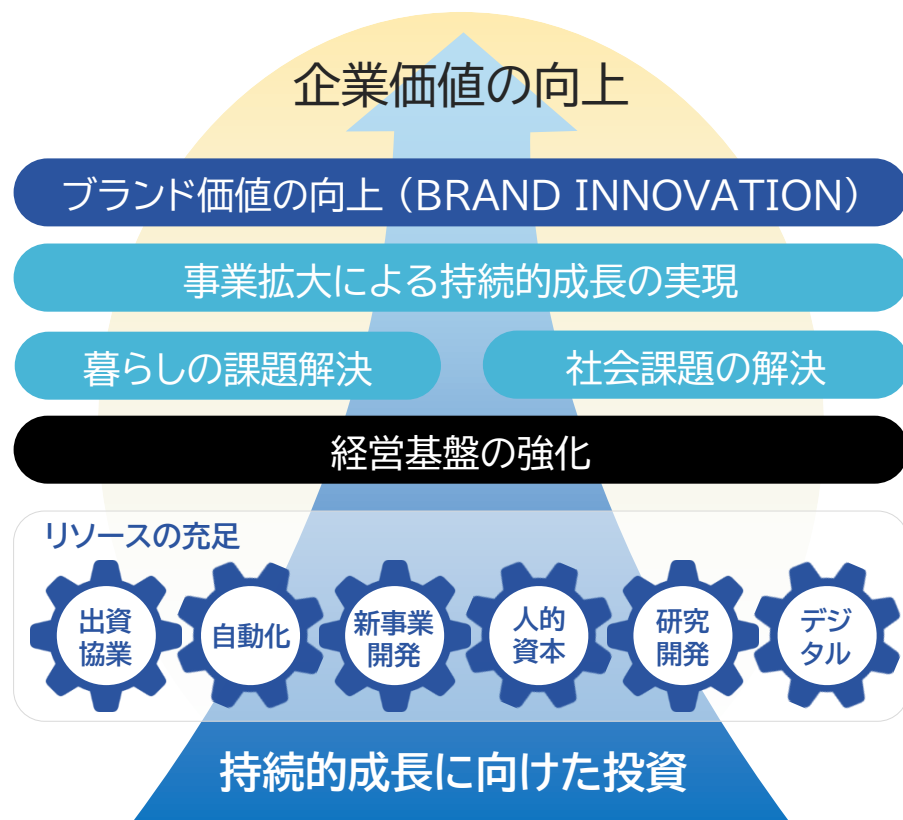
# (1) SHIFT全体概要

企業理念	暮らしをつくる
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
コーポレートスローガン	きょうを、だいじに。

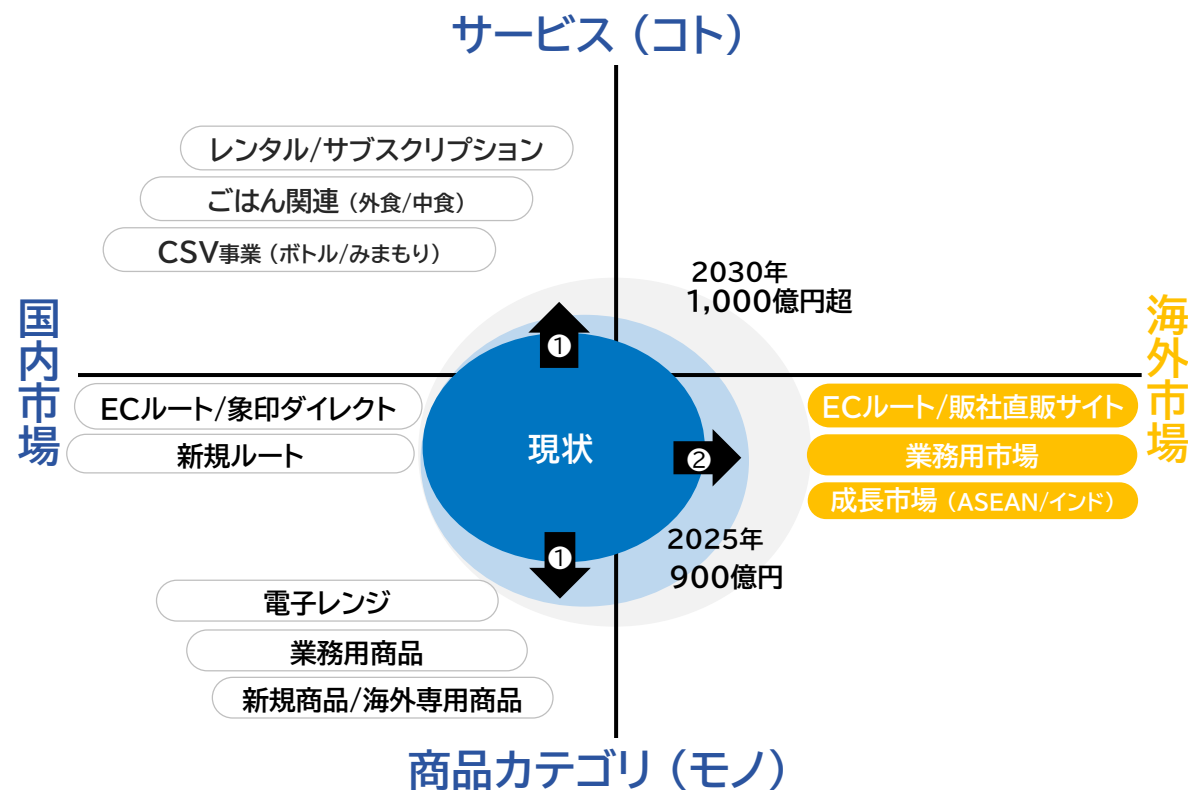
**事業領域の拡大方針**

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

## 経営方針の実現イメージ



## 事業領域の拡大イメージ



### 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

- 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

- 海外事業の持続的な成長
- グローバル生産・調達体制の最適化

#### デジタル・シフト

デジタル化の推進

- 業務変革DXの推進
- スマート化の推進

#### サステナビリティ・シフト

持続可能企業への体質転換

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

# (3)2025年業績目標

事業領域の深耕や拡大により、2025年度 連結売上高 900億円、  
連結営業利益 72億円(8%)を目指す

※為替レート:1\$=130円換算

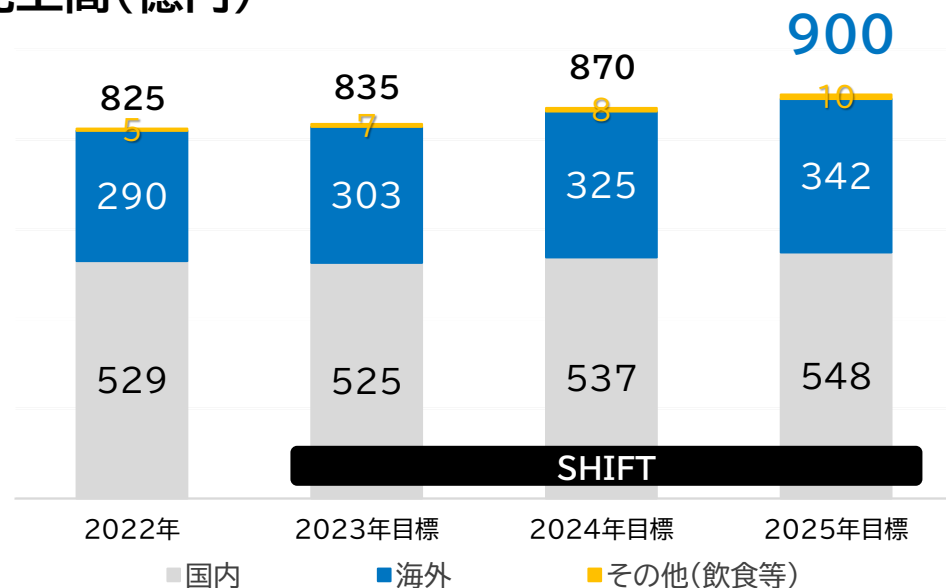
## 中期業績目標 (2025年11月期)

連結売上高  
**900億円**

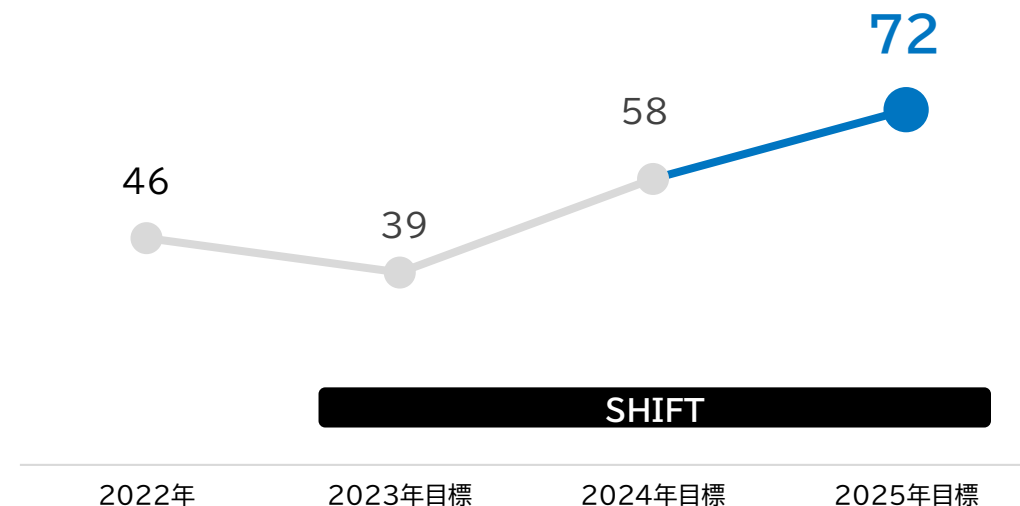
連結営業利益  
**72億円**

ROE  
**7%**

### ①売上高(億円)



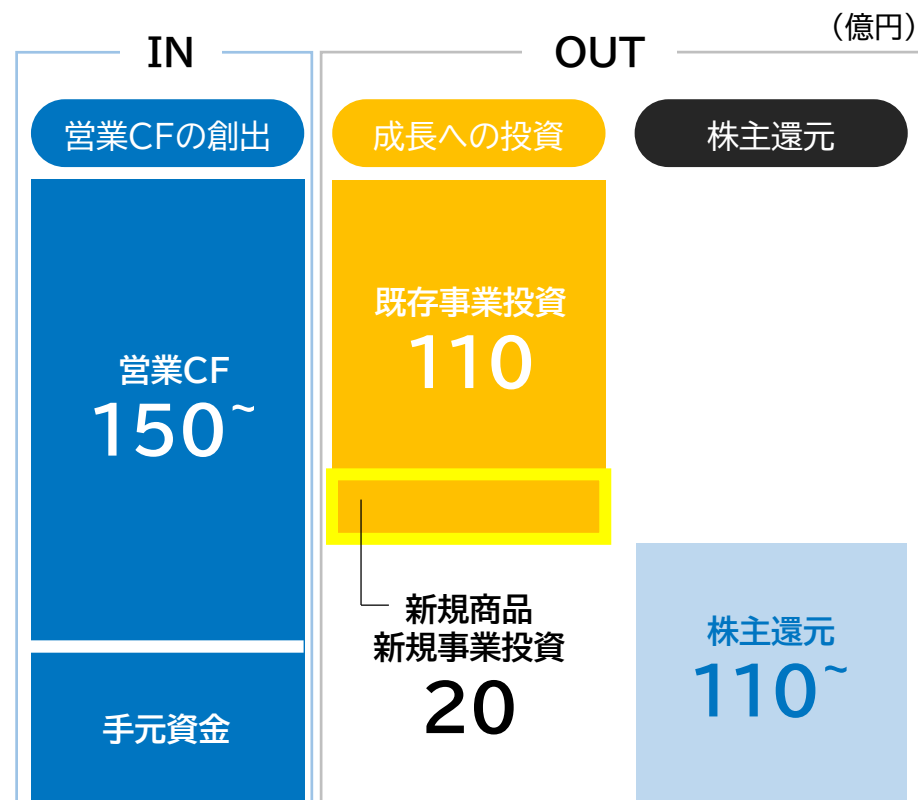
### ②営業利益(億円)



# (4) 資本政策・株主還元方針

## 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

### 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	2025年目標	2030年目標
4.7%	▶ 7.0%	▶ 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)

## 4-1. ドメイン・シフト

### 「新規領域の拡大と既存領域の深化」

---

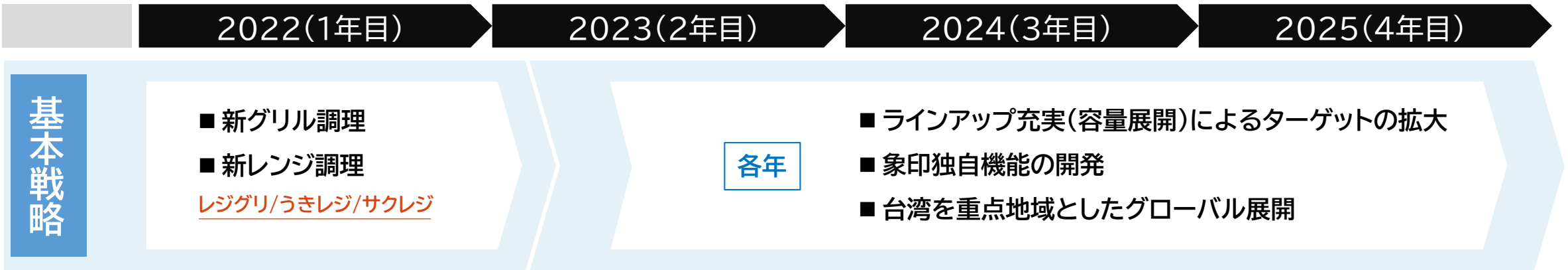
- (1) 電子レンジ事業の育成・拡大
- (2) 調理家電の国内トップブランド確立
- (3) 新規事業/商品の創出・育成
- (4) CSV事業の拡大



# (1)電子レンジ事業の育成・拡大

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・拡大をはかる

## 電子レンジ開発プラン



「うきレジ」食材を浮かせて全方位から加熱し調理  
「サクレジ」温め直すだけで揚げたてのおいしさに  
「レンジグリ」レンジとグリルの自動切り換えで、素早く調理ができる



## (2)調理家電の国内トップブランド確立

### 調理家電のトップブランドへ

純売上高

+19億円

中期目標2025年  
**548億円**

2022年  
**529億円**

#### 商品/販売戦略

- 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

#### 営業体制の再構築

- 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

- 物流増加に適応した倉庫体制の確立
- 物流業務の効率化

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

新規参入である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により、売上やシェアの拡大をはかる

# (3)新規事業/商品の創出・育成

## ごはんを軸とした事業展開

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/中食事業を育成する

「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」

飲食事業の  
収益拡大

他社協業に  
よる拡大

### 象印食堂

「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られた逸品のおかずを提供



### 象印銀白弁当

「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、象印マホービン初のお弁当専門店



### 象印銀白おにぎり

ごはん一粒一粒の「もちり感」と、口の中でほどよくほぐれていく「ふっくら感」のある象印理想のおにぎり。阪神梅田本店で常設出店



## 継続(課金)モデルの展開

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)モデルへの展開をはかる

### ① 商品販売

① 従来の商品売り切りモデル

### ② 商品レンタル

①② お試し(販売)/シーズンレンタル  
2021年10月スタート

### ③ 食サービス

①②③ サブスクリプションサービス検討  
最新家電レンタル+食材販売

### ④ 商品のIoT化

・利便性向上(レシピ提案/配信等) ・保守管理(故障予知、アップデート等)



お客様(エンドユーザー)

# (4) CSV事業の拡大

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

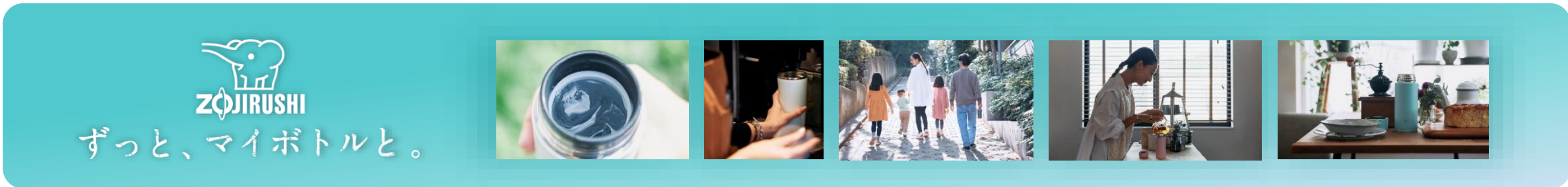
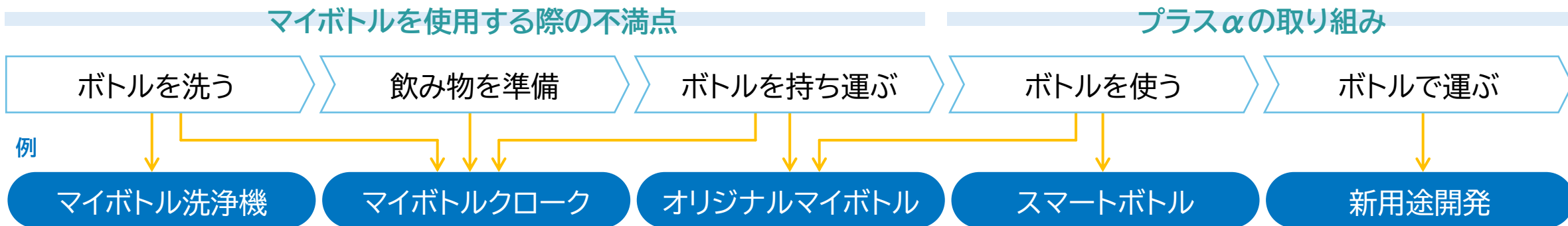


## みまもり事業の拡大

付加価値を高めた新製品投入により新規契約を獲得し、収益の拡大をはかる

## ボトル領域の拡大

楽しいマイボトルライフを送るための新サービス・商品の事業化に加え、プラスαの取り組みを推進する



## 4-2. グローバル・シフト 「グローバル市場での成長加速」

---

- (1) 海外事業の持続的な成長
- (2) グローバル生産・調達体制の最適化

# (1) 海外事業の持続的な成長

## 販売基本方針

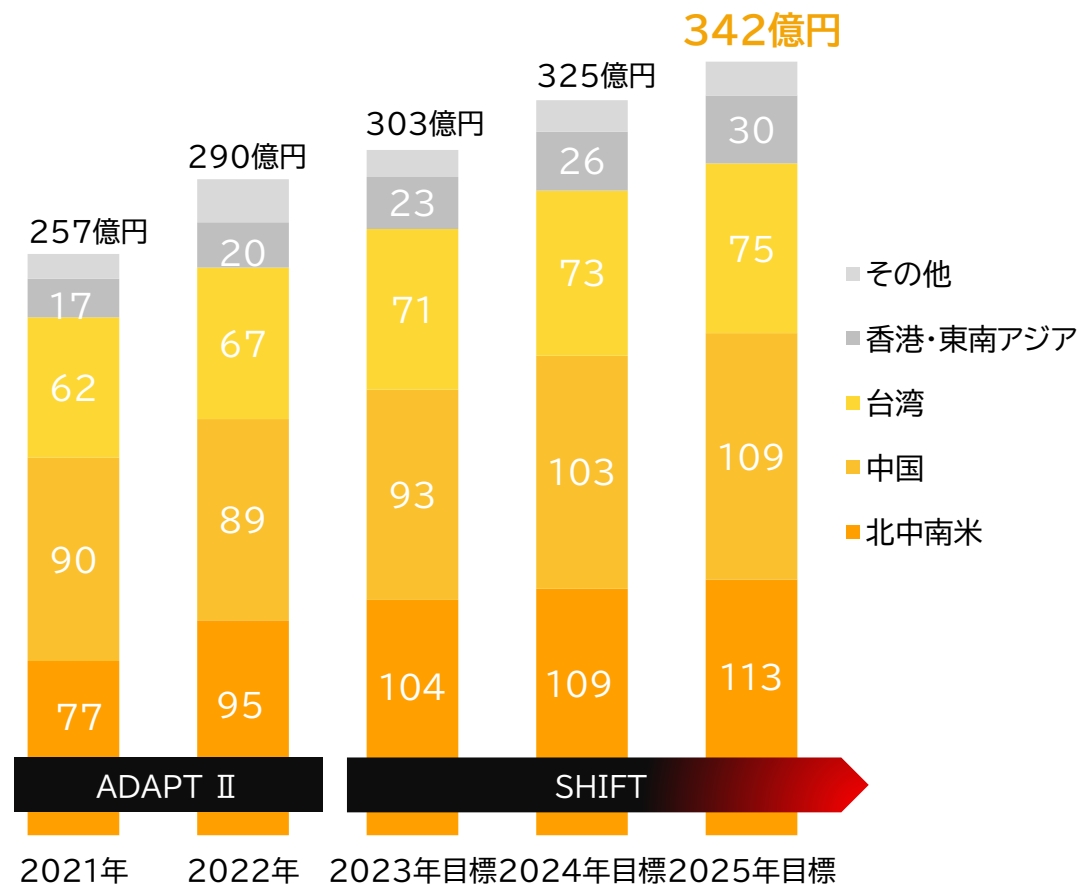
- バランスの取れた売上の伸長
- 多様化するEC市場の攻略
  - ・ ECプラットフォームへの出店強化
  - ・ 自社ECサイトの拡充
  - ・ 直販化による消費者接点の強化
- 業務用チャネルへの本格展開
- 国際部直販体制の強化(販売会社非設置地域)
- 海外専用商品の積極投入

海外専用モデル(例)



## 地域別売上目標

【換算レート(2023-2025年)】 1USD=130円 1RMB=19.4円  
1TWD=4.37円 1THB=3.65円



## (2) グローバル生産・調達体制の最適化

商品事業部毎に分散していた調達機能を生産業務部(新設)に集約し、グローバル最適の生産・調達体制を確立する

### 外部課題 への対応

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

原材料価格高騰

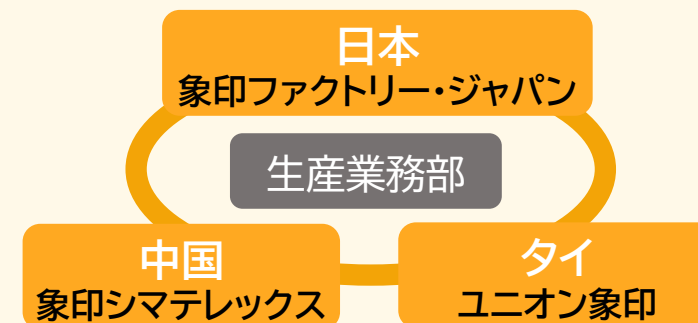
為替変動

パンデミック

非常事態(戦争・自然災害)

### グループの 連携強化

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



## 4-3. デジタル・シフト 「デジタル化の推進」

---

- (1) 業務変革DXの推進
- (2) スマート化の推進



# (1) 業務変革DXの推進

デジタル技術活用・データ利活用・デジタル人材育成により、業務の効率化をはかり、高付加価値業務へシフト、意思決定の迅速化を行い、収益拡大をはかる



## (2)スマート化の推進

工場や物流倉庫の自動化・省人化による生産性の向上と、商品のIoT化による利便性の向上を図る

自動化・省人化

### 工場

- 各工場 … 生産性向上の追求
- 大阪工場 … リニューアル検討の中で、工場全体の自動化・省人化などスマート化を図る



### 物流倉庫

- スマート化により、物量増加による負担の緩和、作業品質やスピードの向上、人手不足や長時間労働の解消を図る



商品のIoT化(例)

### みまもりポットの進化

- 使用データを蓄積することで、過去データ比較による生活者の変化をお知らせ
  - ・ 生活パターン変化
  - ・ 給湯量(水分摂取量)変化
  - ・ 活動量変化(フレイル予測)



### スマートタンブラー

- タンブラーへのワイヤレス給電を実現
- ワイヤレス給電で温度設定や通信ができるタンブラーを共同開発



### スマートボトル

- 水分摂取量を把握し、必要水分量をアプリでお知らせ



### スマート自動調理なべ

- 調理履歴から、食材や味の好みを把握し、レシピ等を配信



## 4-4. サステナビリティ・シフト 「持続可能企業への体質転換」

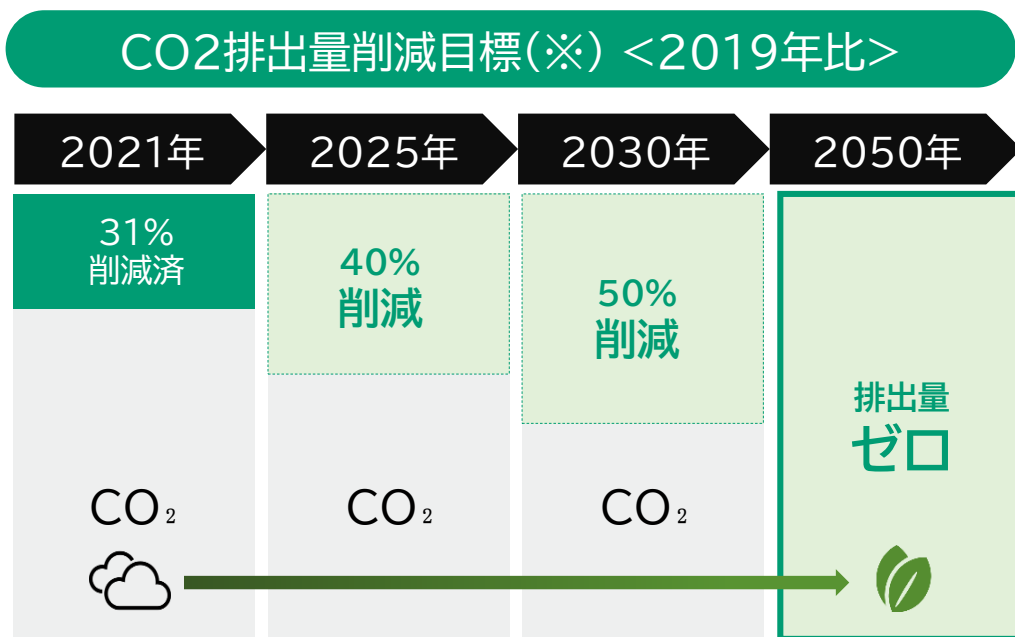
---

- (1) 地球環境問題への対応
- (2) 持続的な顧客基盤づくり
- (3) 新たなリスクへの対応
- (4) 人的資本の最大化

APPENDIX: ESGにおける重要課題および目標値

# (1)地球環境問題への対応

## ① カーボンニュートラルの推進



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

※ SCOPE1(自社での燃料使用や製造プロセスでの直接排出) +  
SCOPE2(他社から供給された電気等を使用することでの間接排出)

## ② 環境配慮型商品の開発

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



## (2) 持続的な顧客基盤づくり

※LTV(Lifetime Value:顧客生涯価値):顧客から生涯にわたって得られる利益のこと

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

### 象印ダイレクトの発展

- 直販ECならではの「ここでしか買えない」商品の投入

### オーナーサービスの拡充

- 会員数50万人以上、各製品カテゴリ平均NPS®30以上、再購入意向80%以上を目指し、施策の充実を図る

※NPS(顧客推奨度):その製品の推奨者割合から批判者割合を引いた値。  
顧客満足度よりも製品購入との相関性が高いとされる

デジタル技術を取り入れ、お客様に更なるご満足を提供する

お客様対応の  
更なる**向上** ↑

多様な問い合わせ  
チャンネルへの対応

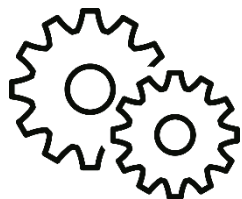
応答率の向上

コミュニケーター  
支援の強化

高齢のお客様  
対応の充実

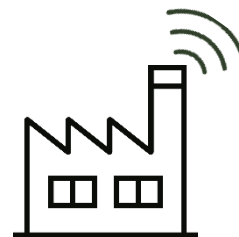
# (3)新たなリスクへの対応

## 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、全体最適の調達とリスク対応を実現する体制を確立

## 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

人材・組織の能力を最大化することで、当社の**持続的成長を実現**する

持続的成長の  
実現へ

新たな価値創造に  
チャレンジする  
人材の創出

多様な働き方による  
組織・職場の  
活性化

## 人材・組織の能力を最大化

- 経営目標の達成に必要な人材の育成・獲得
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 労働安全衛生・健康経営の推進



# APPENDIX: ESGにおける重要課題および目標値①



重要課題	目標	目標値 (KPI)	
		2025年	2030年
<b>事業を通じた社会課題解決</b>			
<b>持続可能な地球環境への貢献</b>			
脱炭素社会の実現	CO <sub>2</sub> 排出量の削減 (スコープ1,2) ※1	グループ全体で40%削減 (19年比)	グループ全体で50%削減 (19年比)
	使用電力の再生可能エネルギー比率の向上	グループ全体の電気使用量の30%	グループ全体の電気使用量の45%
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の実施・改善 ※2	ライフサイクルにおける環境負荷の分析と課題抽出	環境負荷低減に向けたライフサイクルアセスメントの継続的改善
	リサイクル率の向上(産業廃棄物削減) ※3	リサイクル率 90% (総重量比)	リサイクル率 90%以上 (総重量比)
	海洋プラスチック削減への貢献	グループにおける社内ペットボトルゼロ運動の継続 自治体等との連携推進	グループにおける社内ペットボトルゼロ運動の継続 自治体等との連携推進
<b>社会課題に対応する商品・サービスの提供</b>			
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フィードバック体制の強化(特に海外向け商品) ※4	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	リサイクルについての設計基準の整備	商品開発フローでの管理体制の構築と運用
	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% ※5	省エネ法(炊飯器)達成率 102%
	環境配慮型プラスチックおよび再生材の使用率向上	プラスチック総使用量の10%以上	プラスチック総使用量の20%以上
CSV事業の拡大 ※6	みまもり事業の拡大	ポット契約者20%増(22年比)、 新機能追加(フレイル※7)予測等)	ポット契約者70%増(22年比)、 ポット以外のみまもりスタート
	ボトル領域の拡大	マイボトル利用の促進につながるサービスの事業化	マイボトル利用の促進につながるサービスの事業化
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
	模倣対策の推進	重点地域(中国、タイ)における模倣品摘発体制の確立	アジア地域における模倣品摘発体制の確立・強化
持続可能なサプライチェーンの実現	CSR調達の推進 ※8	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

※1 スコープ1とは、自社での燃料の使用や工業プロセスによる直接排出量。スコープ2とは、他社から供給された電気、熱、蒸気を使用した事による間接排出量。

※2 ライフサイクルアセスメントとは、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 VOCとは「Voice of Customer」の略。お客様の声を指し、お客様からの意見や要望、アンケート結果などを総称したものを指す。

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

※7 フレイルとは、加齢に伴い心身が衰えた状態のこと。

※8 CSR調達とは、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。



# APPENDIX: ESGにおける重要課題および目標値②



重要課題	目標	目標値 (KPI)	
		2025年	2030年
<b>経営基盤の強化</b>			
<b>価値創造にチャレンジする人材/職場づくり</b>			
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	6% (単体)	15% (単体)
	障がい者法定雇用率の確保	法定雇用率 2.3% (単体)	法定雇用率 2.3% (単体)
	男性の育児休業取得率の向上	30% (単体)	50% (単体)
	従業員エンゲージメントの向上	継続的向上 ※9	継続的向上
労働安全衛生・健康経営の推進	ワークライフバランスの実現 (総実労働時間の削減)	時間外労働 2022年比5%削減 (単体)	時間外労働 2022年比10%削減 (単体)
	有給休暇取得率の向上	70% (単体)	80% (単体)
	健康経営優良法人の認定	認定取得	-
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)	多様な人材の採用強化と労働環境の整備	多様な人材の採用継続
<b>ステークホルダーに信頼されるガバナンス体制の確立</b>			
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	実効性評価・検証	実効性評価・検証
	CSR・コンプライアンスの徹底	半期毎の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	半期毎の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
	リスク管理体制の強化	四半期毎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	四半期毎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
	情報セキュリティ対策の推進	重大な情報漏洩ゼロ	重大な情報漏洩ゼロ
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 電話問合せ：70%以上 サポートHP：75%以上	修理：80%以上 電話問合せ：80%以上 サポートHP：80%以上

※9 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変更し、その結果が前回調査時より向上していること。