



2025 年 12 月 25 日

各 位

会 社 名 象 印 マ ホ ー ビ ン 株 式 有 限 公 司
代表者名 代表取締役 社長執行役員 市川 典男
(コード 7965 東証プライム市場)
問合せ先 取締役 常務執行役員管理担当 真 田 修
(TEL. 06-6356-2368)

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2026 年 11 月期から 2028 年 11 月期までの 3 カ年の中期経営計画『BEYOND』を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 中期経営計画『BEYOND』の概要

当社は、2025 年 11 月期を最終年度とする前中期経営計画『SHIFT』において、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するための施策を実行に移す期間と位置づけ、「領域の水平的拡大」、「領域の垂直的拡大」、「経営基盤の強化」の三次元的拡大に取り組んでまいりました。2026 年 11 月期からの 3 カ年は、『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、経営方針である「BRAND INNOVATION」を実現するため、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期間と位置付け、3 つの重点課題に取り組んでまいります。

2. 中期経営計画『BEYOND』重点課題・施策

- (1) ハードルをこえる 「コア領域の高成長と新規マーケットの開拓」
- (2) 枠組みをこえる 「人材・組織の強靱化、それを支える DX」
- (3) 期待をこえる 「ブランドを軸とした企業価値の持続的向上」

3. 業績目標

	2025 年実績	2028 年目標	2030 年目標
連結売上高	911 億円	1,000 億円	1,000 億円超
連結営業利益	74 億円	90 億円	100 億円超
ROE(連結)	6.8%	8%	8%超

その他詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

※本資料の業績目標は、本資料作成時点において入手可能な情報に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は、様々な要因により大きく異なる可能性があります。

以 上



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

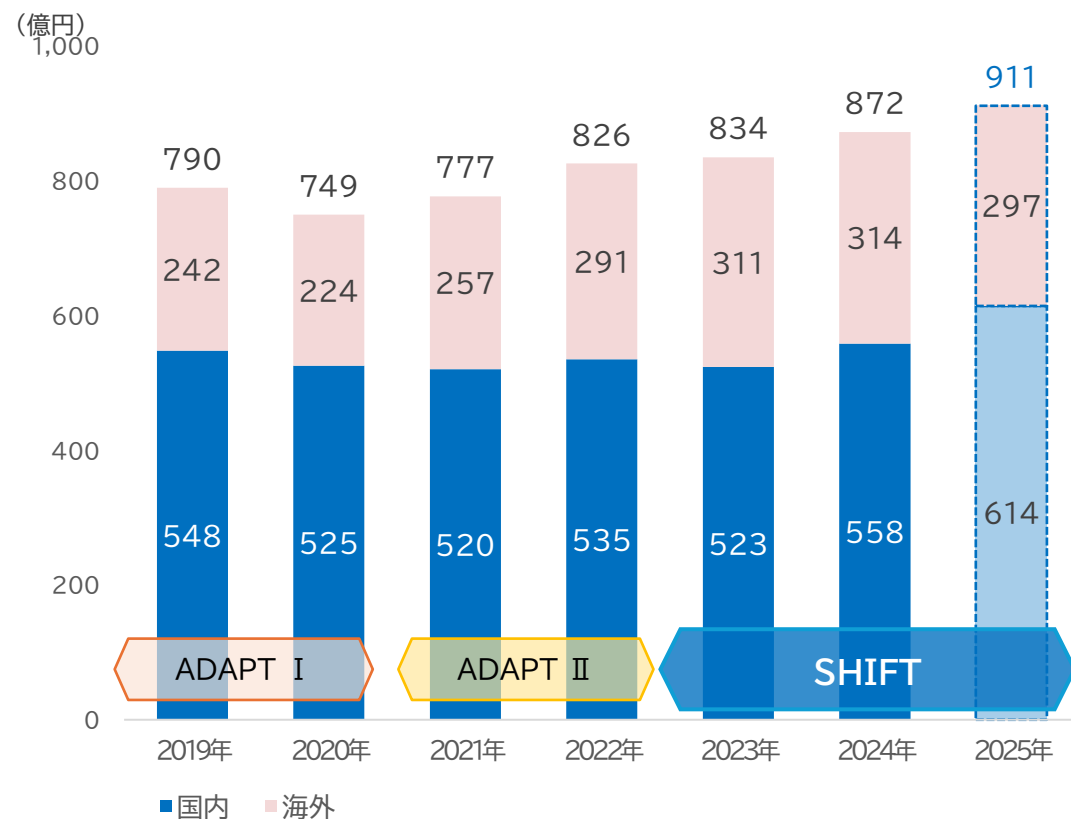
1.

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

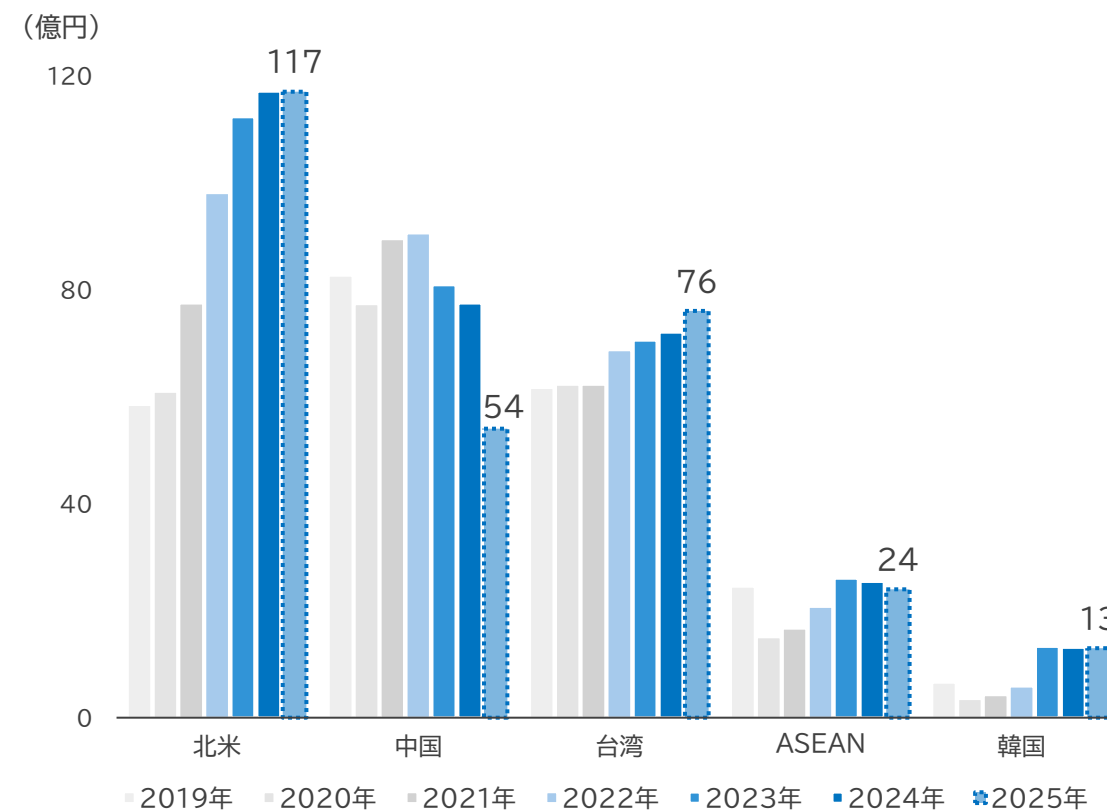
① 連結売上高の推移 | 2019年-2025年の7カ年推移

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

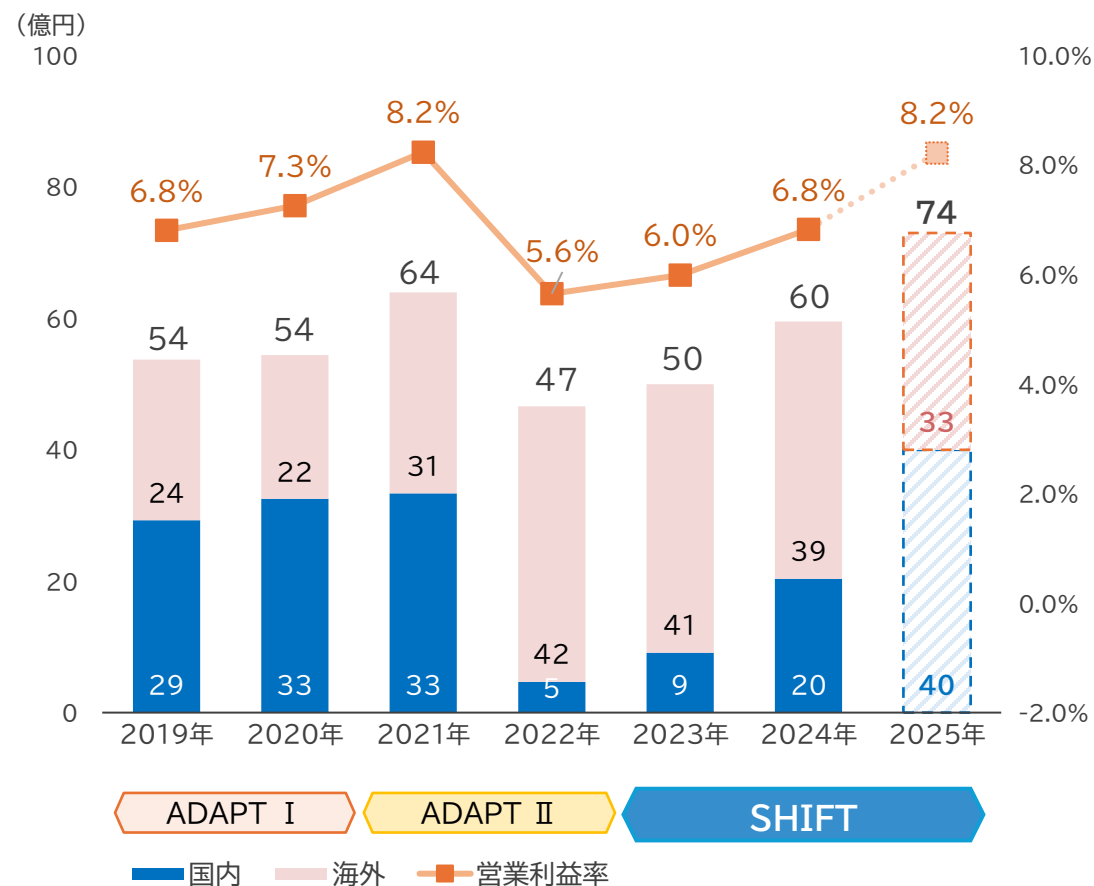
SHIFTの3年間で北米や台湾が伸長した一方で、
中国は個人消費の低迷により大幅に減少



1. 前中期経営計画「SHIFT」振り返り

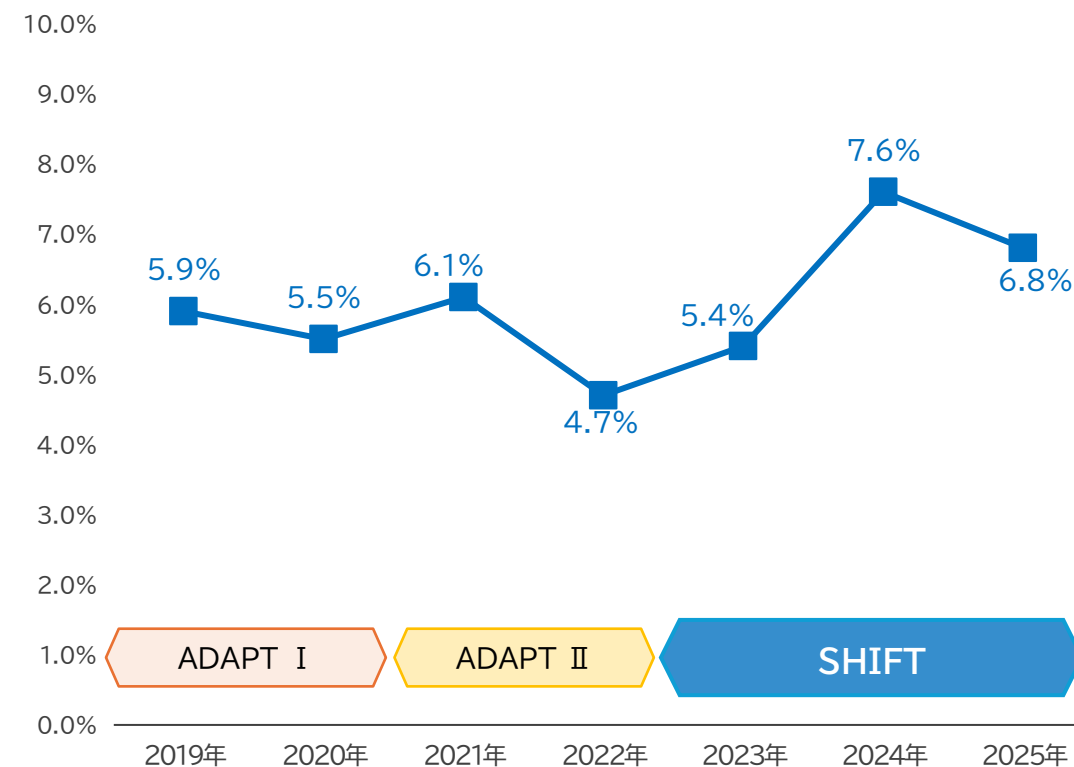
3 連結営業利益額/率の推移 | 2019年-2025年の7カ年推移

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カ年推移

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。

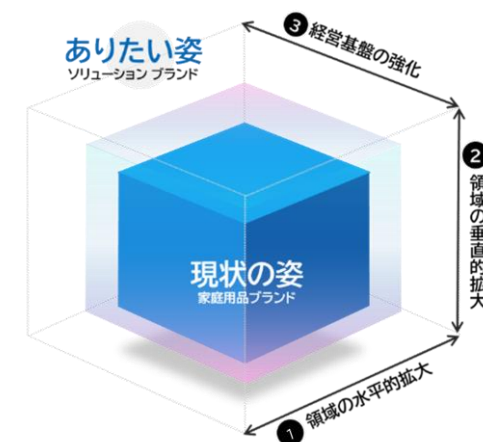
豊かな生活やお客様の幸せを実現するために、商品を提供する単なるモノづくり企業ではなく、食や暮らしに関する不満や負担、課題を、商品やサービスを通じて解決(ソリューション)できる企業にならなければならない。

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.

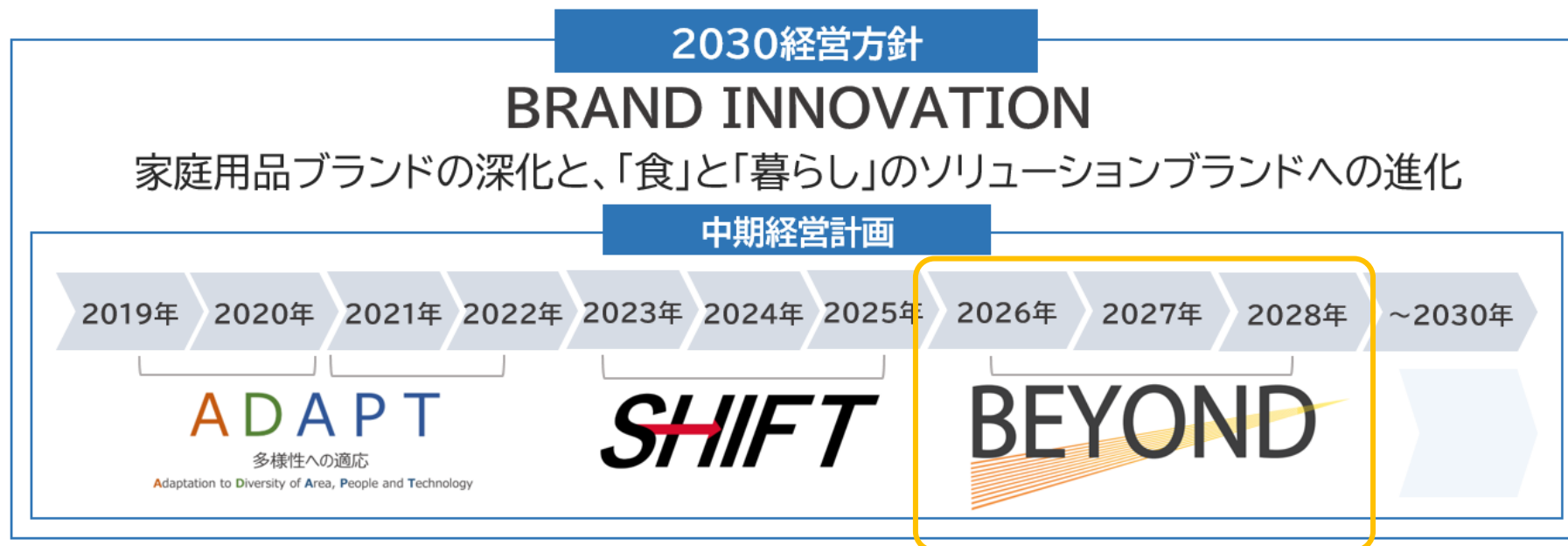
2026-2028 中期経営計画「BEYOND」の概要

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・組織の強靱化、
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

4 業績目標

● 中期業績目標(2028年11月期)

連結売上高

1,000億円

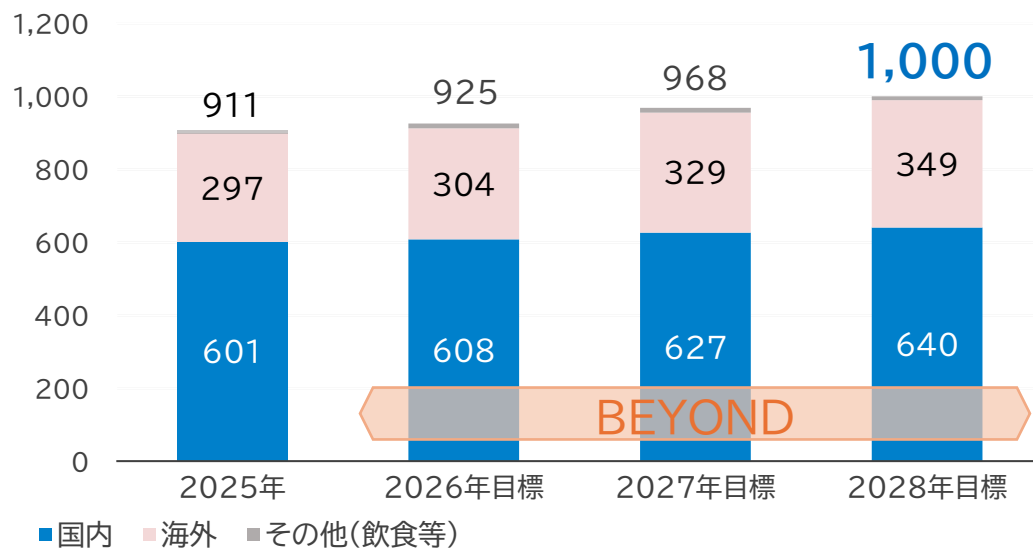
連結営業利益

90億円
(営業利益率:9%)

ROE

8.0%

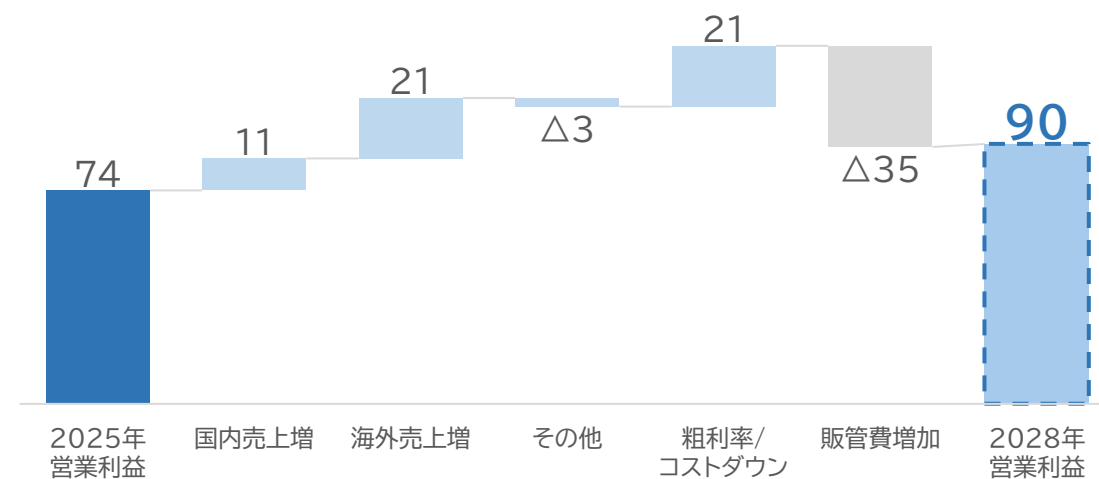
① 売上高(億円)



② 営業利益(億円)



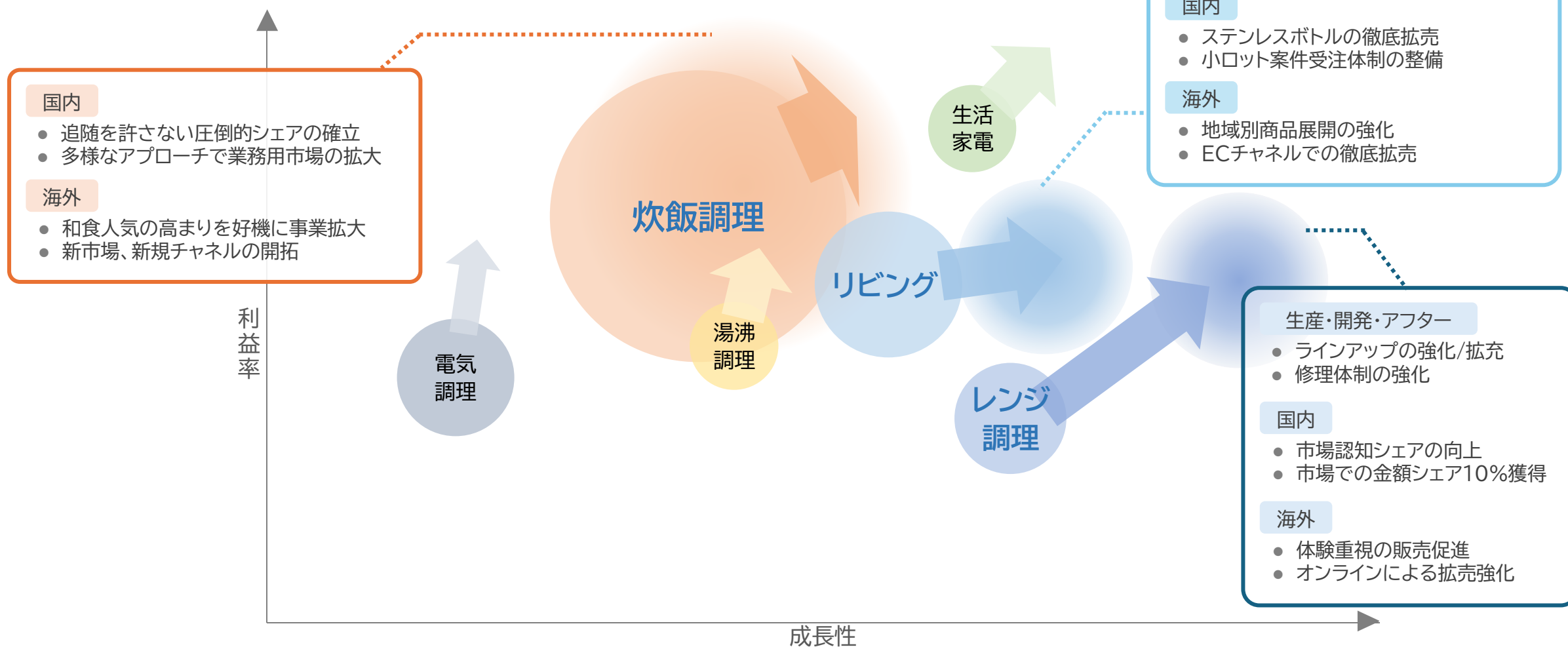
③ 営業利益の増減要因(億円)



<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 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

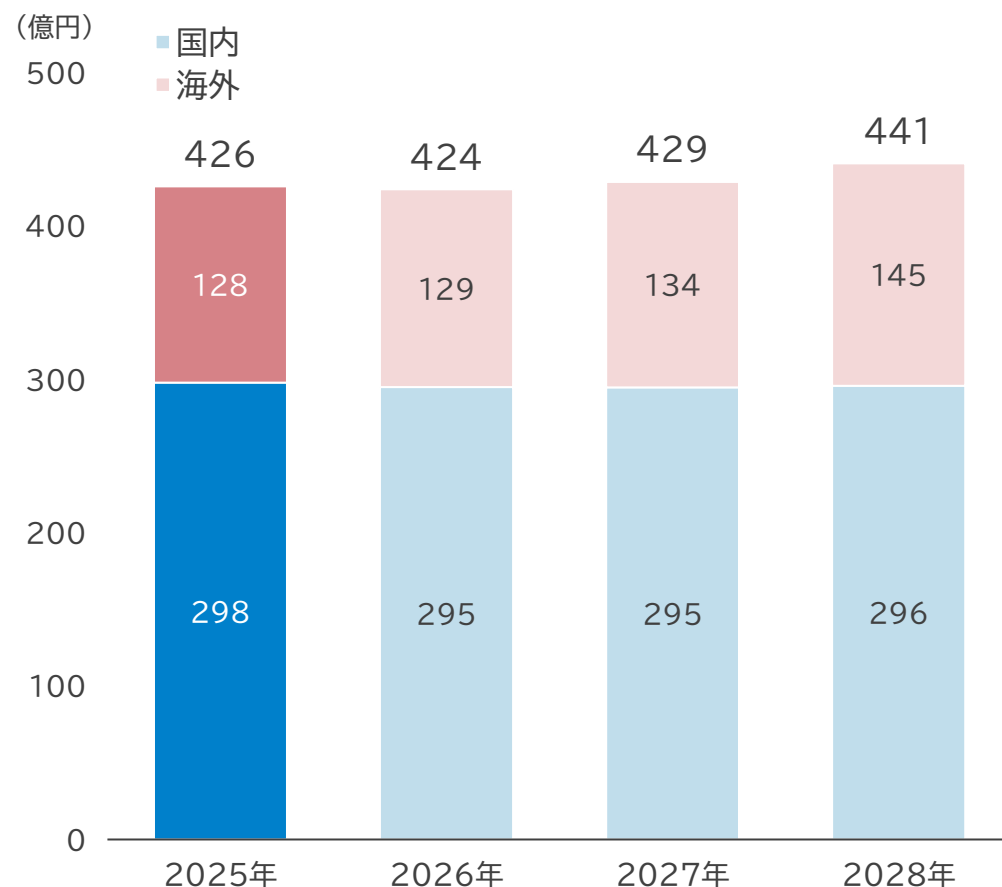
BEYOND

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・フォロー体制の拡充

売上高



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

売上高



145億円

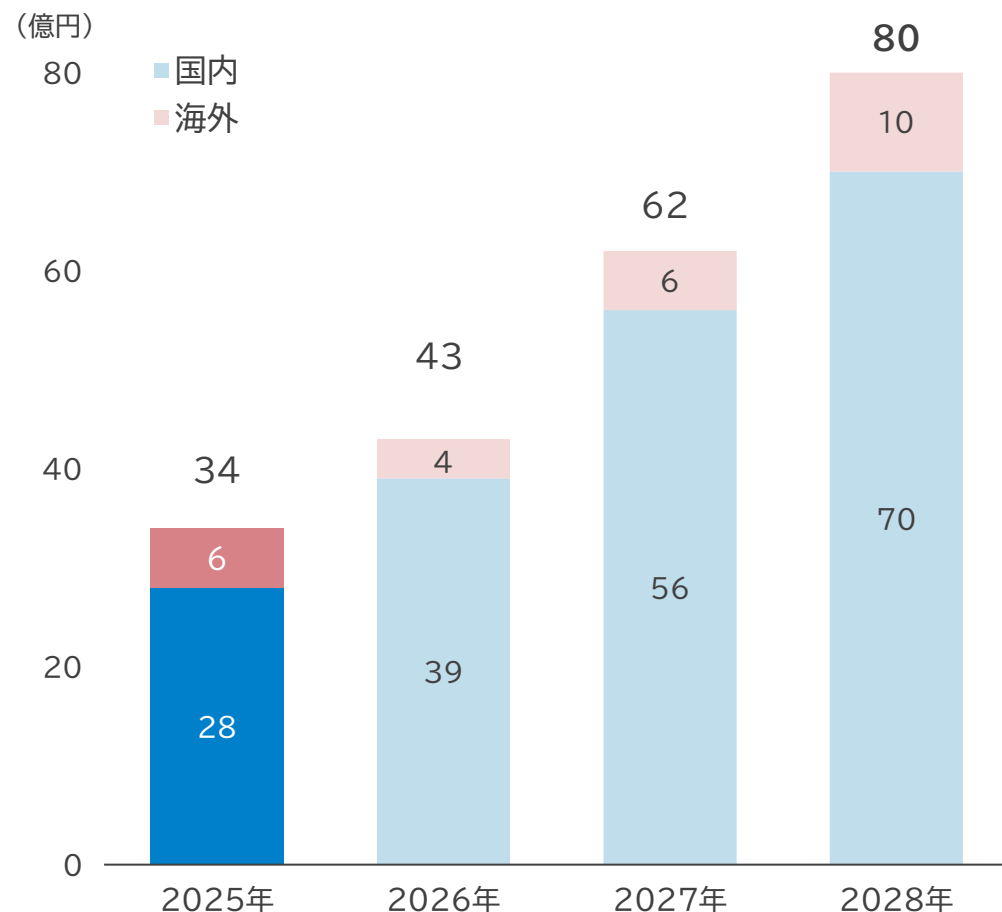
日本トップブランドから世界で愛されるブランドへ

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

● オープンレンジ売上目標



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

売上高

70億円

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DtoC活用
・ 韓国ECでの参入

売上高

10億円

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

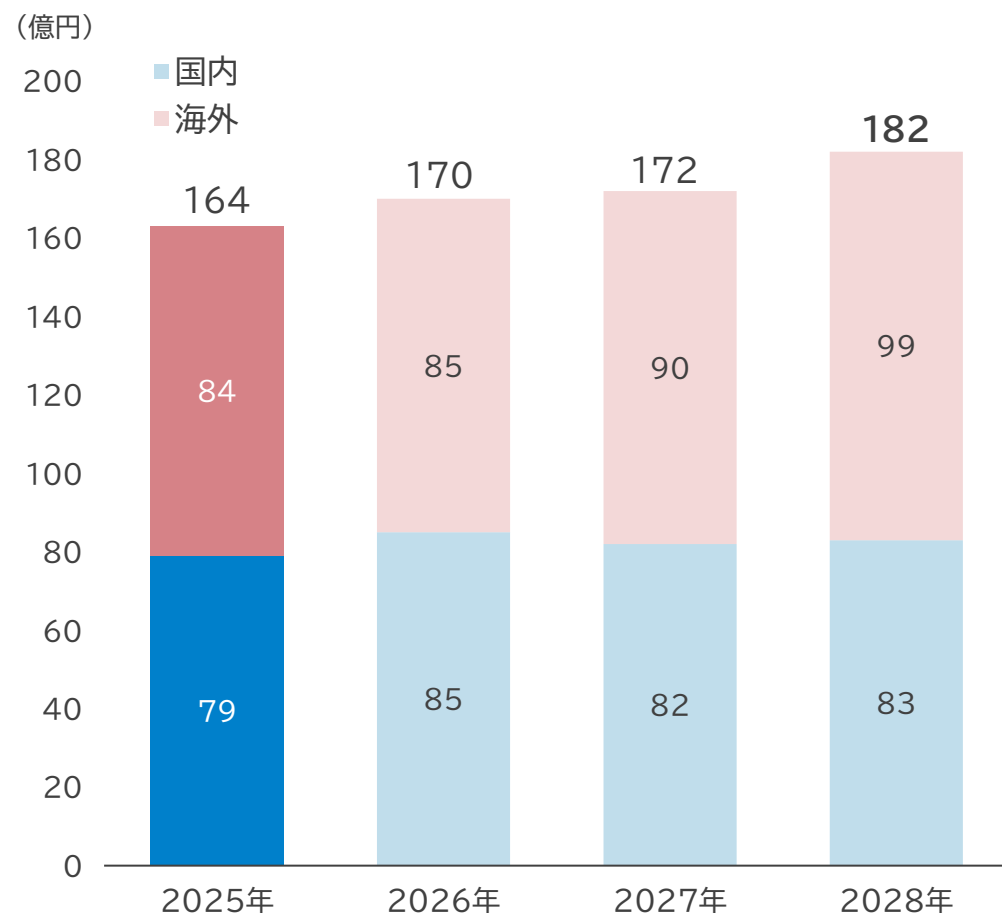


4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(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 of 積極的開拓

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

売上高



83億円

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

ECチャネルでの徹底拡売

台湾、韓国等でのEC展開を強化

売上高



99億円

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

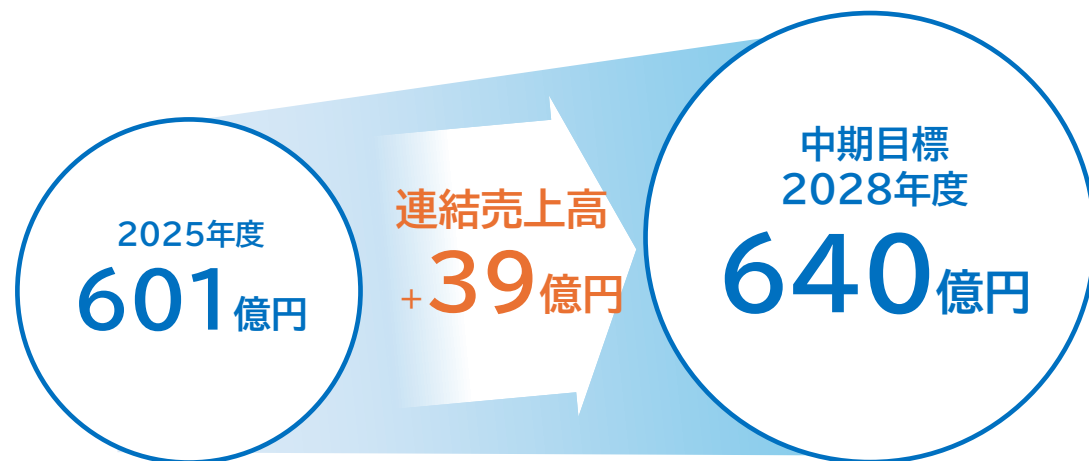


4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(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

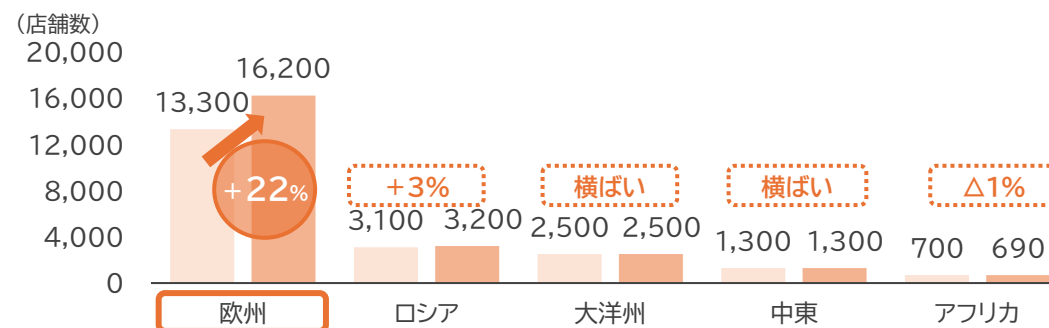
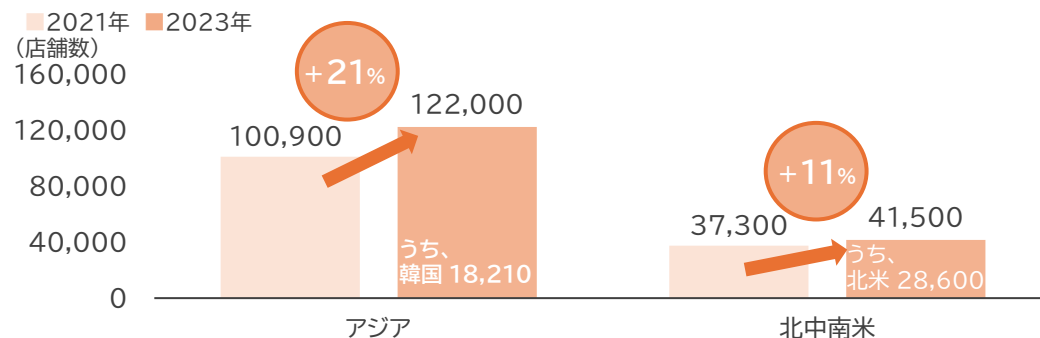
(1) コア領域の高成長と新規マーケットの開拓

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

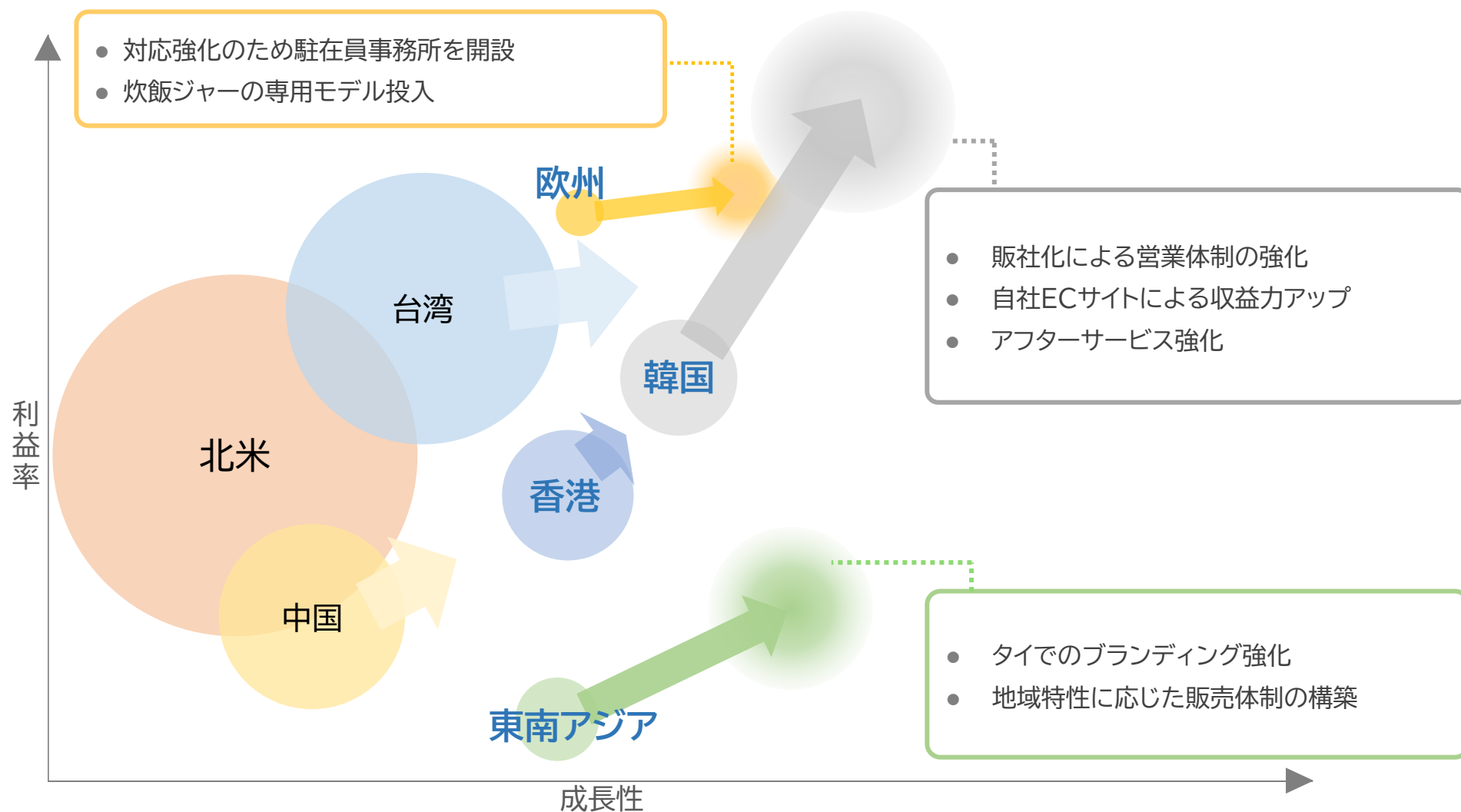
- ✓ 炊飯ジャーを主軸に地域に応じた第二軸商品を設定
- ✓ 既存販路のフォローと新規開拓(地域/チャネル/業界)
- ✓ ターゲットに“刺さる”体験提案型を軸としたマーケティング戦略

※青字:重点ターゲット										
① 商品			② 販路			③ マーケティング				
東南アジア (象印SEアジア)	炊飯ジャー	+	ステンレス	既存 販路	+	業務用ルート	品質優位性 の訴求強化 若年層への アプローチ 強化	+	EC上の広告活動	体験機会の創出による 高級機種販売増加
韓国 (韓国象印)		+	オープンレンジ		+	自社EC		+	自社ECとの連動	商品体験イベント
その他地域 (欧州)		+	ステンレス		+	ECルート		+	代理店の サポート強化	インバウンドからの 取り込み

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

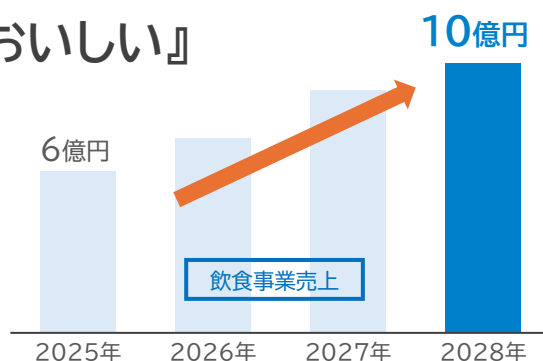
6 飲食事業・製品などの新規領域拡大

● 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 pursuit、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

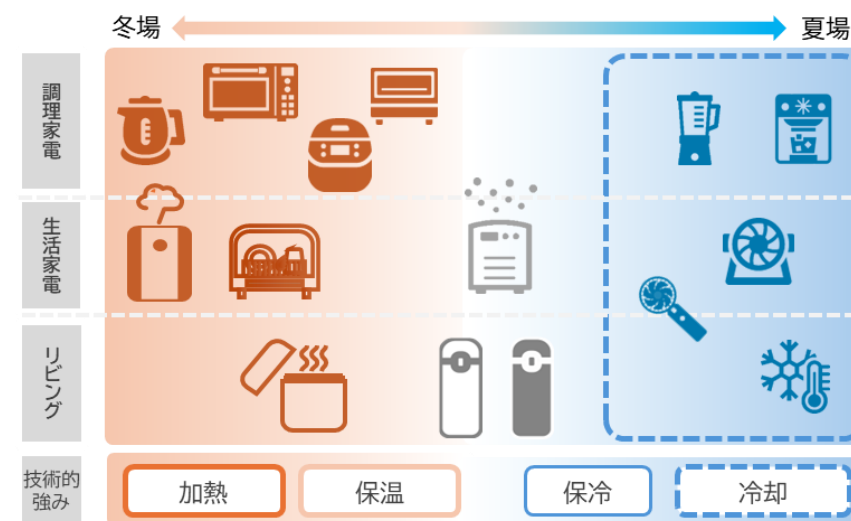
当社の技術を活かしたBtoB、BtoCに向けた製品やサービスの開発・検討および実証実験等の継続

- 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・組織の強靱化、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・組織の強靱化、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・組織の強靱化、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

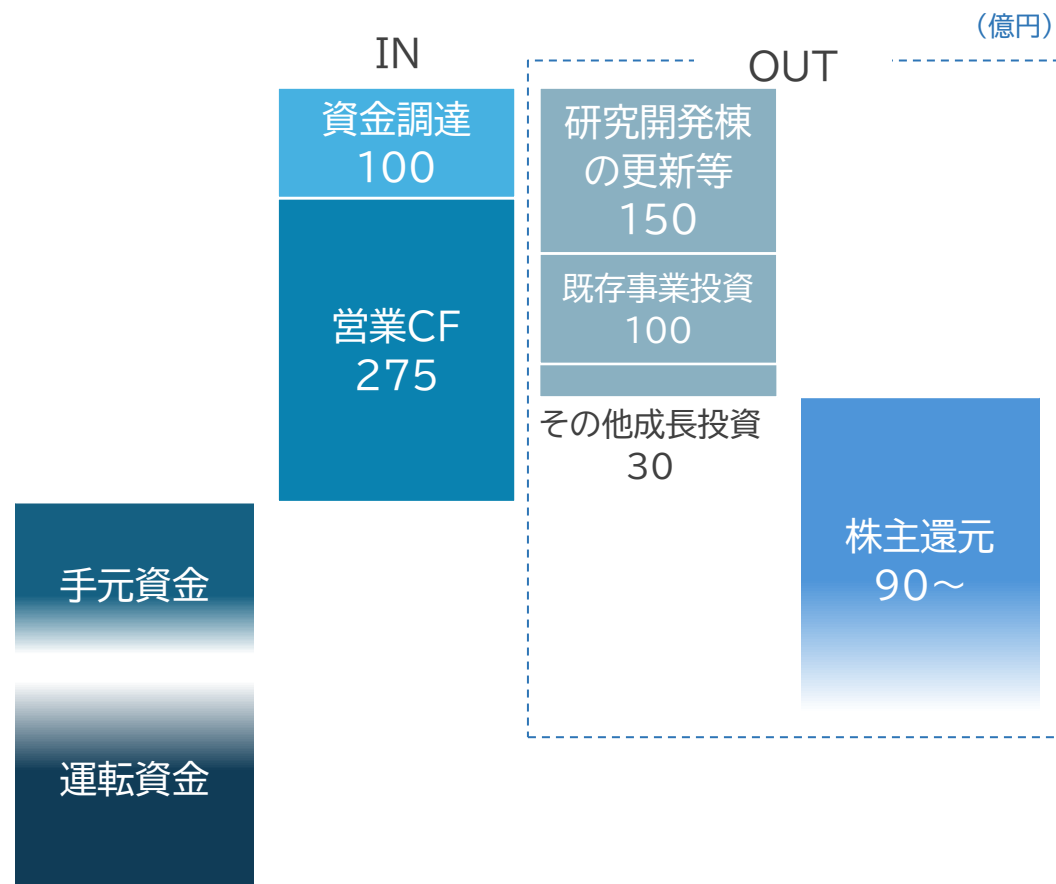


4. 中期経営計画「BEYOND」の詳細

(3)ブランドを軸とした企業価値の持続的向上

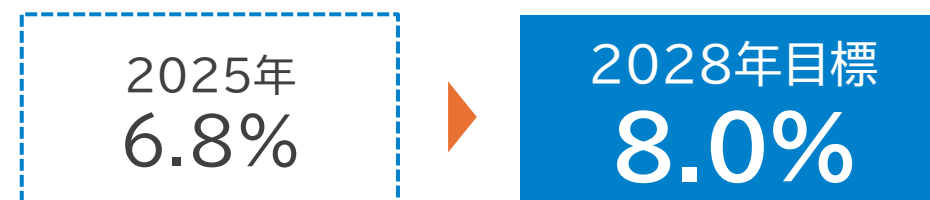
② 資本コストを意識した資本政策の推進

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



● 株主還元方針








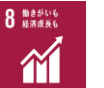
連結配当性向50%以上を目安とする安定配当を基本とし、自己株式の機動的な取得を組み合わせ、ROE目標を見据えた柔軟性のある株主還元を実行する

5.

重要課題（マテリアリティ）および目標値

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 S	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	  
経営基盤強化	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
	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	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
		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」での表示に方針変更	90%	90%以上
		海洋プラごみ削減への貢献	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		
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
	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	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
		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	「食と健康」「環境」「教育」分野の取り組み	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)	10% えるぼし三ツ星認定	15.0%
	障がい者雇用(単体)	法定(2.7%)	法定(2.7%)
	男性育児休業取得率(単体)	90%	90%
	エンゲージメント調査	継続的向上	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))	12時間／月	10時間／月
	有給休暇取得率(単体)	75%	80%
	健康経営優良法人	認定継続	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	多様な人材の採用継続	多様な人材の採用継続
	『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)	50%	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	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	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
	リスク管理体制の強化	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	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
	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	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