



## 2021年12月期通期決算及び 第3次中期経営計画-Field Expansion 2024-の概要

2022年2月17日  
コクヨ株式会社

# 目次

1. 2021年12月期 通期実績
2. 第2次中期経営計画の振り返り
3. 第3次中期経営計画  
-Field Expansion 2024-の概要
4. 2022年12月期 通期目標
5. 参考資料

※ それぞれのドメインは以下のように表記しています。

空間価値ドメイン = 空間価値

ビジネスサプライドメイン = B サプライ

グローバルステーションナリドメイン = GST

※ 億円未満を切捨てています。

そのため内訳と合計及び差額が一致しない場合があります。




## [ 2021年通期実績 ]

- 第2四半期決算発表時に上方修正した売上高、営業利益ともにほぼ達成し、**各事業施策とも概ね順調に遂行**
- 第2次中期経営計画期間を通じて取り組んできた**マネジメント改革が結実し、グループ全体の収益性改善が大きく進展**
- 当初計画において掲げた営業利益率目標を上回るなど、今後更に推し進めていく**事業ポートフォリオ経営の礎**を築く

## [ 2022年通期目標 ]

- 2022年より新収益認識基準の適用を実施、2021年実績に新収益認識基準を適用した場合の参考値との比較では**増収増益**を見込む
- 長期ビジョンCCC2030の達成に向けた第3次中期経営計画の開始に合わせて開示セグメントを変更、**ワークスタイル領域とライフスタイル領域の2つの領域への整理によって業績伸長を図る**
- ファニチャー事業において昨年に引き続き**旺盛なオフィスリニューアル需要の取り込み**を進めるとともに、ステーションナリー事業において**中国やインドといった海外における業績拡大**を図る
- 資本政策に関しては、**配当性向40%と安定的な増配**という方針に則り株主還元を実施する他、**第3次中期経営計画において掲げるROE8%目標の達成に向けて、非事業資産圧縮等を通じた効率性改善により投資促進に資する**



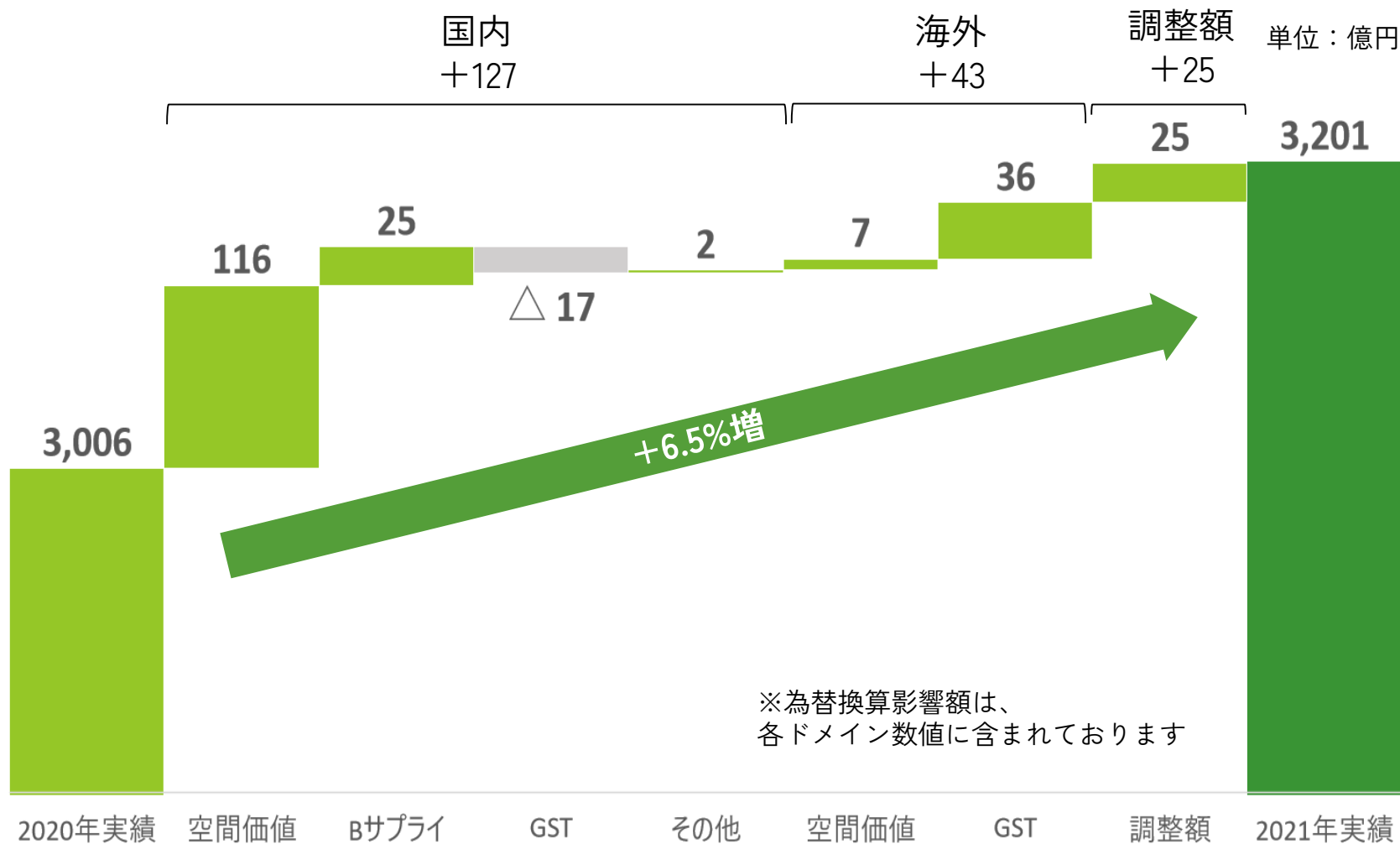
1. 2021年12月期 通期実績

コロナ影響を大きく受けた対前年で大幅増収増益  
グループ経営推進による経営体質の筋肉質化も、収益性改善に寄与

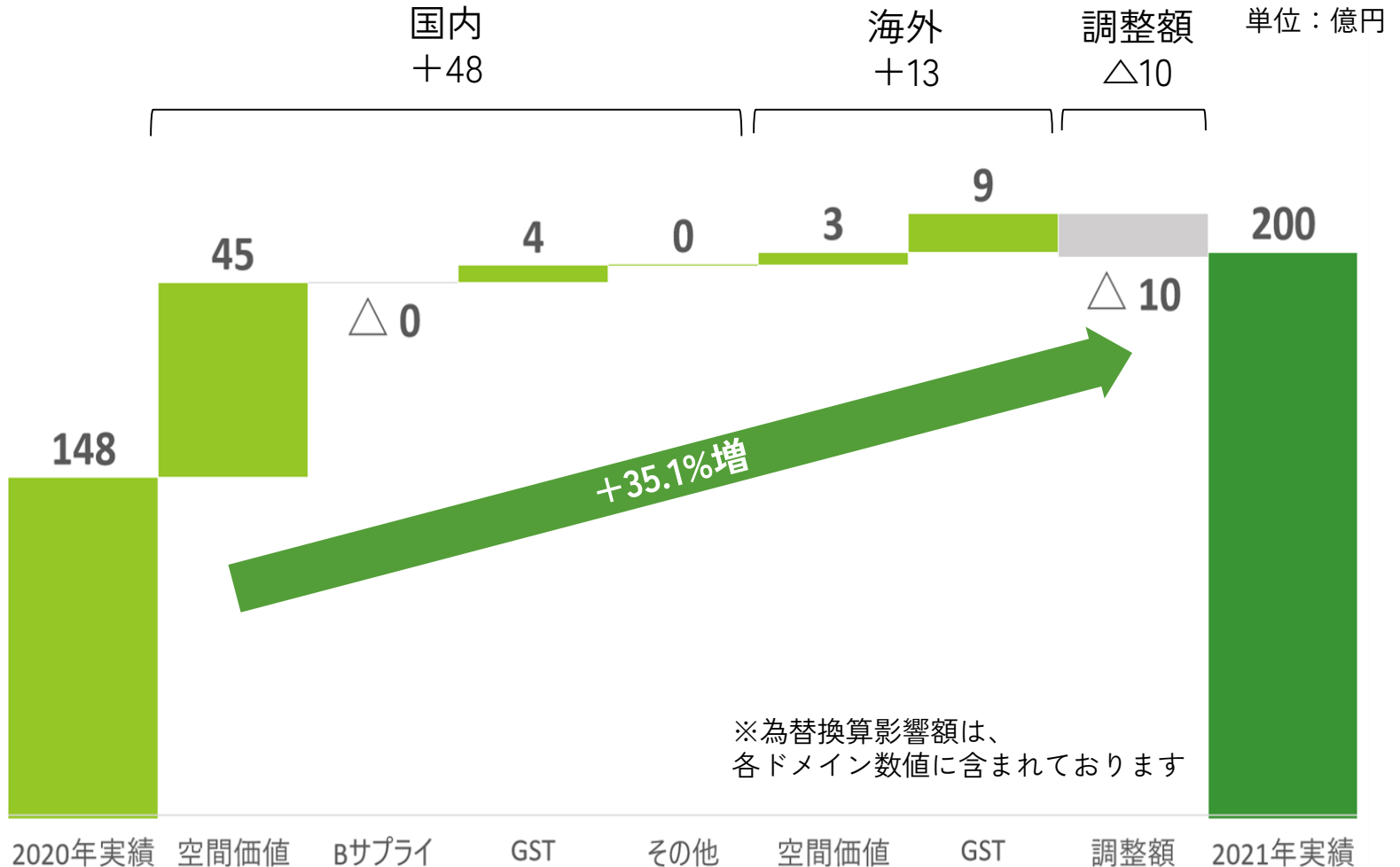
単位：億円

	2021			修正予想 (2Q)	2020
	通期実績	修正予想比	前年比		通期実績
売上高	3,201	△ 18	+195	3,220	3,006
売上総利益	1,157	△ 9	+83	1,167	1,073
(率)	36.1%	△0.1pt	+0.4pt	36.2%	35.7%
販管費及び一般管理費	957	△ 7	+31	965	925
(率)	29.9%	△0.1pt	△0.9pt	30.0%	30.8%
営業利益	200	△ 1	+51	202	148
(率)	6.2%	△0.0pt	+1.3pt	6.3%	4.9%
経常利益	164	+3	+22	161	141
(率)	5.1%	+0.1pt	+0.4pt	5.0%	4.7%
当期純利益	137	+14	+54	123	82
(率)	4.3%	+0.5pt	+1.5pt	3.8%	2.8%

国内：空間価値を中心に大幅な増収  
海外：GST中国が増収に寄与



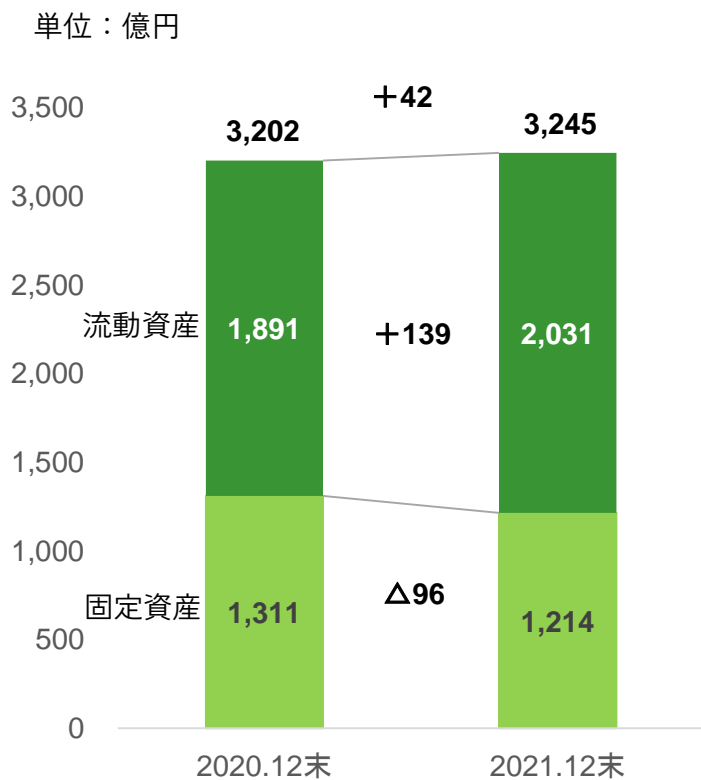
国内：空間価値を中心に増収効果及び収益性改善が進展  
 海外：GSTにおいて中国を中心とする増収効果



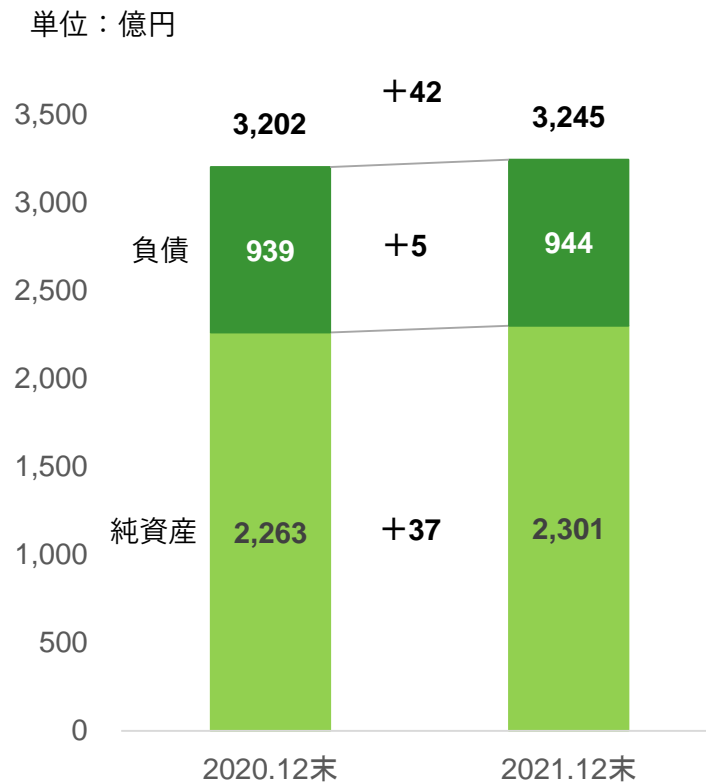
# 貸借対照表増減分析

## 政策保有株式や土地といった非事業資産売却の取り組み推進 戦略投資の積極化に向けた資産効率化が進展

「資産の部」増減



「負債・純資産の部」増減

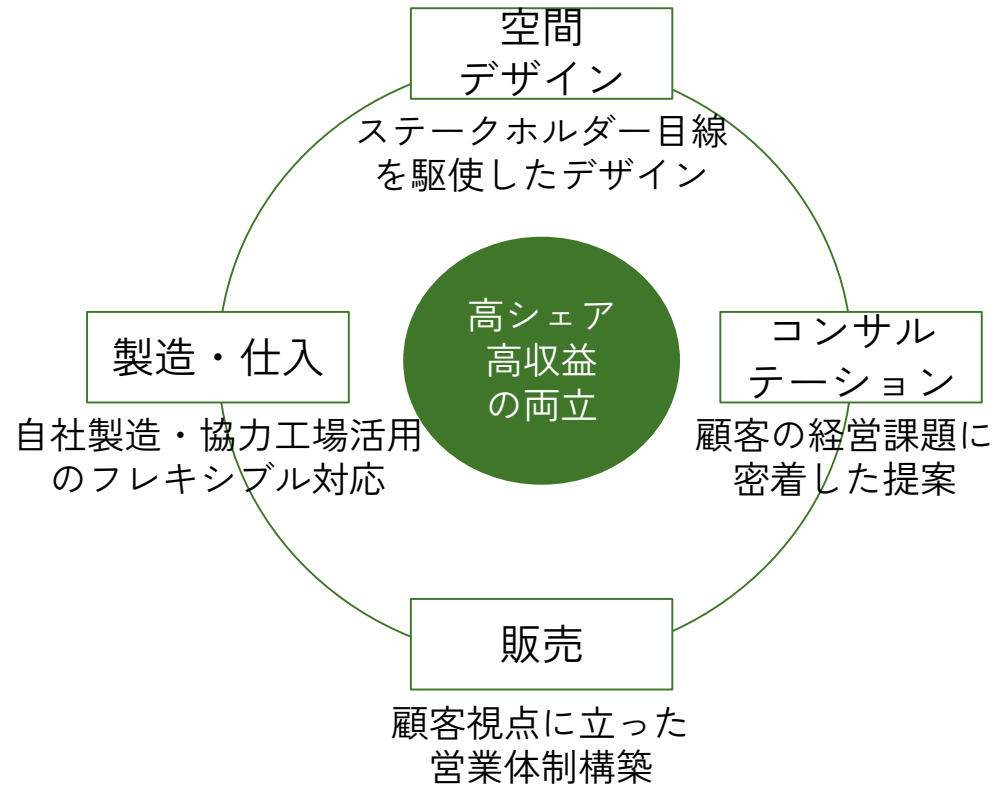
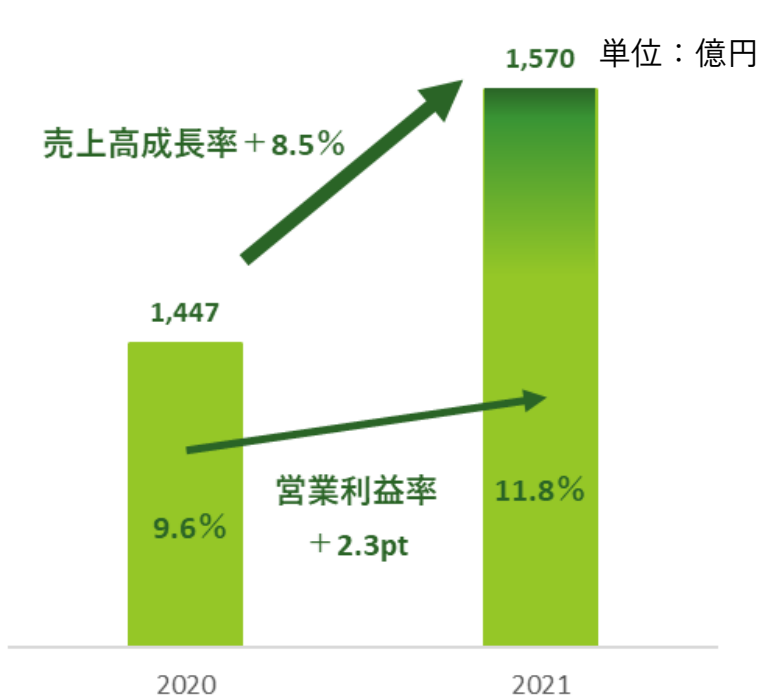




## 空間価値分野での成長に向けた付加価値提案に注力 更なるバリューチェーン強化によるオフィスリニューアル需要取り込みが進捗

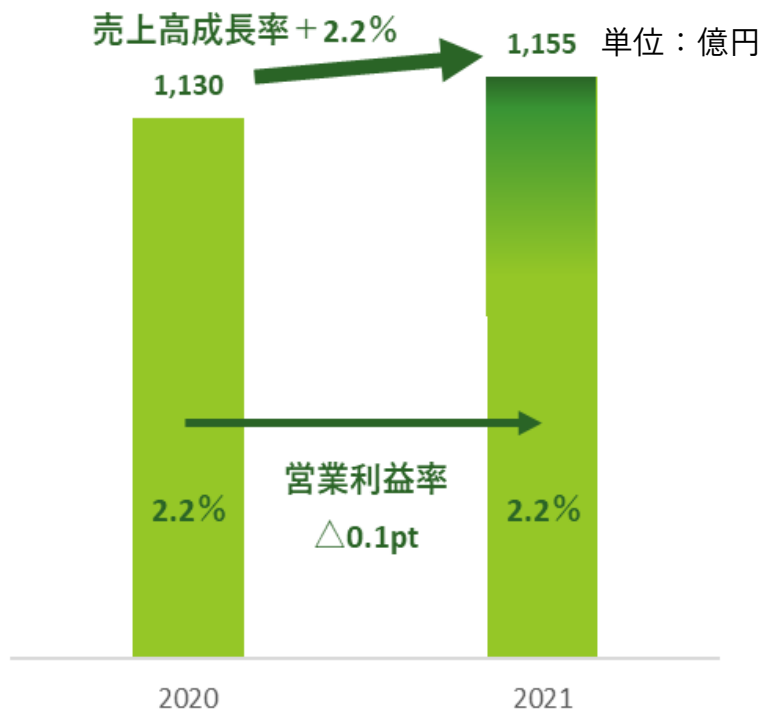
### 業績推移

### バリューチェーンの強み(ファニチャー事業)

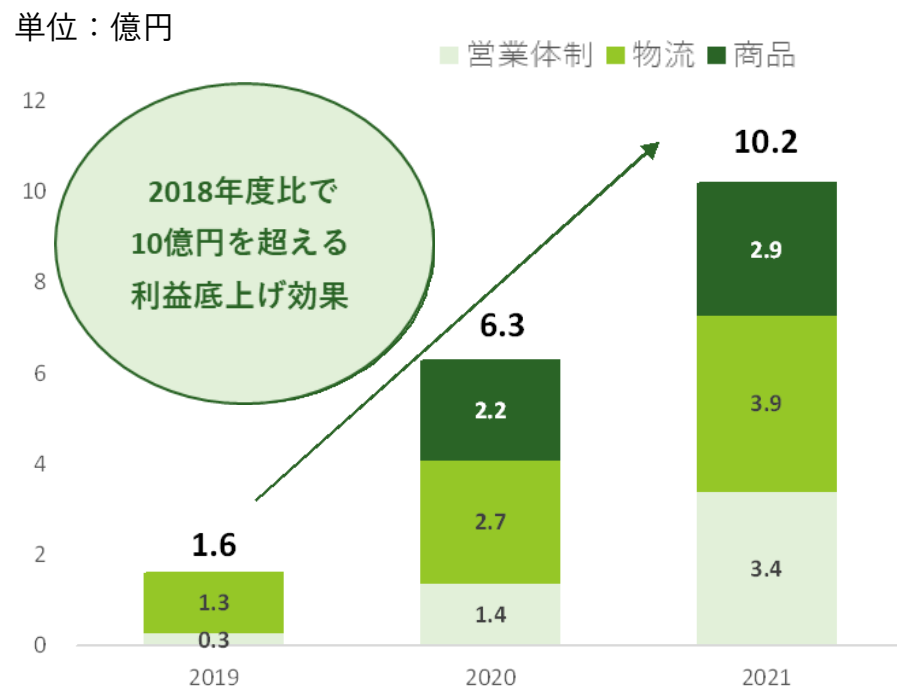


事業の持続性向上に向けた構造改革や顧客基盤強化に取り組む  
サプライチェーン全体を通じたマイグレーション戦略が順調に進捗

業績推移



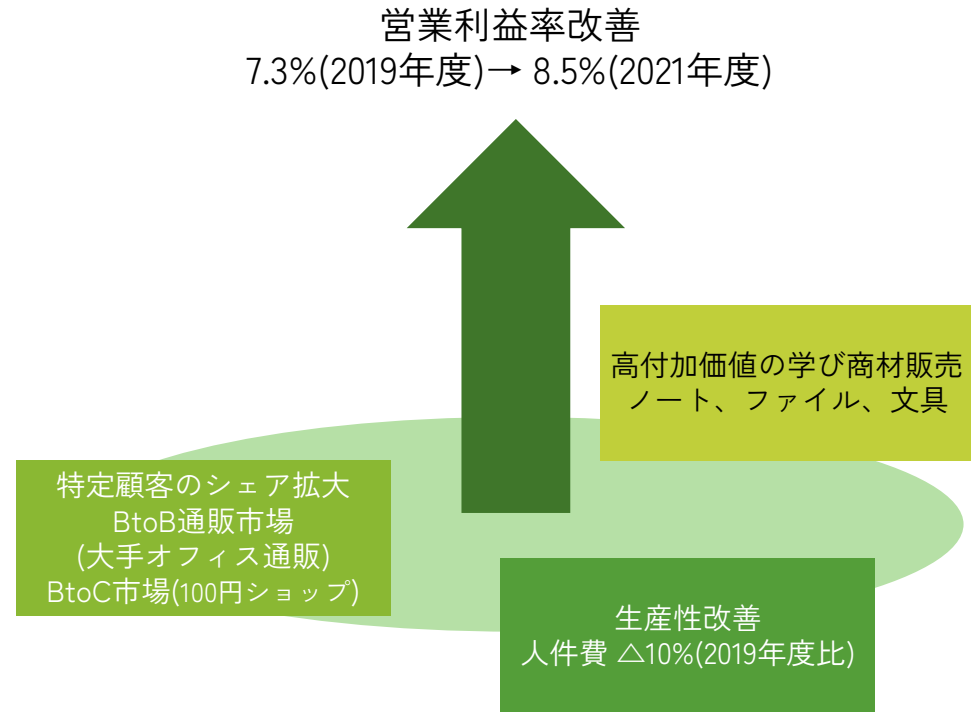
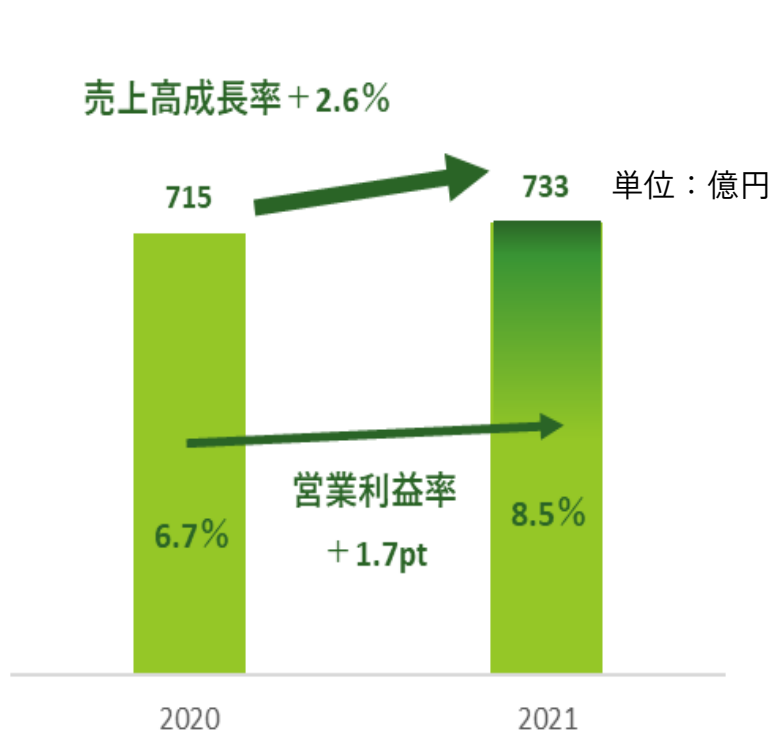
マイグレーション効果




グローバル文具市場でのシェア拡大へ、新たな成長領域の確保に取り組む  
国内事業効率化推進による収益改善が進む

業績推移

事業持続性向上の取り組み  
(国内ステーションリー事業)





## 2. 第2次中期経営計画の振り返り

## 持続的な成長力の獲得

Smart & Sustainable Transformation 2021

### 3 ヲ年における重点方針

- ・ メリハリを意識したスマートな稼ぐ力の向上
- ・ 中長期事業成長を前提とした効率的な事業運営

働き方改革やデジタル化の進展とコロナ影響によって、  
人々の「働き方」や「学び方」の変化が大きく進んだ

計画当初

新型コロナウイルス感染拡大後

空間価値  
ドメイン

- ・首都圏の活発な新築オフィスビルの供給は、2020年頃を境に一段落
- ・働き方改革等、各企業のオフィス投資が積極化するも、競争激化懸念



- ・コロナ影響により働き方が変化し、リニューアル需要が急増
- ・リニューアル需要が市場の谷間を埋め、競争激化が緩和

ビジネスサプライ  
ドメイン

- ・購買プロセスの変化により、オフィス通販市場の成長が継続
- ・物流費等のコスト増加が継続し、事業環境が厳しさを増す



- ・コロナ影響によりリモートワークが広がり、オンライン購買が増加
- ・購買スタイル変化の影響を受け、競争環境が激化

グローバル  
ステーショナリー  
ドメイン

- ・デジタル化等によって国内市場の成熟化が進行
- ・海外で注力する中国およびインドでの市場成長が継続



- ・コロナ影響によりデジタル化と法人向け市場の成熟化が加速
- ・インドにおけるコロナ影響が深刻化し、長期化

## 数値目標と実績

コロナ影響などによって当初の目標数値は未達となったが、収益性や効率性は改善し、収益基盤の強靱化が進展した

### 第2次中期経営計画 目標と実績

単位：億円


	2021				
	当初目標	修正目標 (2020.3Q開示)	通期実績	当初目標差	修正目標差
売上高	3,460~	3,050~	3,201	△259	+151
売上総利益	1,278~	1,093~	1,157	△121	+64
(率)	37.0%~	35.8%~	36.1%	△0.9pt	+0.3pt
営業利益	215~	130~	200	△15	+70
(率)	6.2%~	4.3%~	6.2%	+0.0pt	+1.9pt

## 各ドメインに対する評価

事業環境の影響を受けたものの、  
各ドメインにおいて当初設定された目的はある程度充足できた

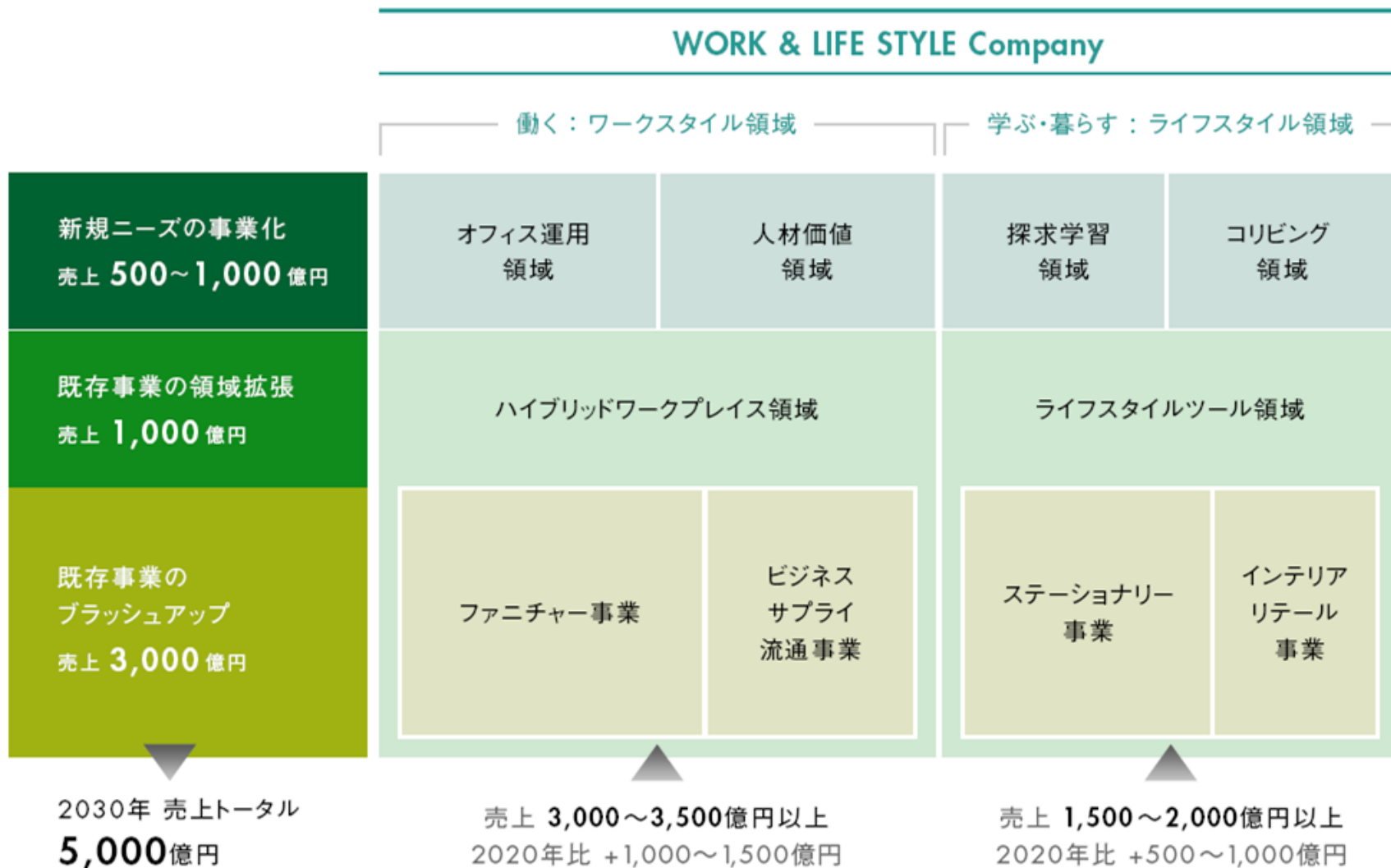
		2021			評価
		当初目標	修正目標	通期実績	
空間価値 ドメイン	売上高	1,620~	1,390~	<b>1,570</b>	◎ ・ 事業環境の追い風を競争力の強化につなげ、業績を拡大
	営業利益	190~	125~	<b>186</b>	
	(率)	11.7%~	9.0%~	<b>11.8%</b>	
ビジネスサプライ ドメイン	売上高	1,240~	1,170~	<b>1,155</b>	○ ・ マイグレーション戦略による効率化が進め事業継続性が向上
	営業利益	35~	26~	<b>24</b>	
	(率)	2.9%~	2.2%~	<b>2.2%</b>	
グローバル ステーショナリー ドメイン	売上高	940~	750~	<b>733</b>	○ ・ 国内はコロナ影響による市場縮小が起きるも収益性改善進展 ・ 中国は女子文具需要の取り込みが想定以上に進展
	営業利益	90~	53~	<b>62</b>	
	(率)	9.6%~	7.1%~	<b>8.5%</b>	





### 3. 第3次中期経営計画 -Field Expansion 2024-の概要

## 2つの「事業領域の拡大」により、2030年、売上5,000億円を実現



# 「森林経営モデル」へシフト

## WORK & LIFE STYLE Company

● 企業理念

be Unique.

● コクヨの強み

共感共創

● 成長戦略

顧客体験価値の拡張

● グループ共通資産

実験カルチャー

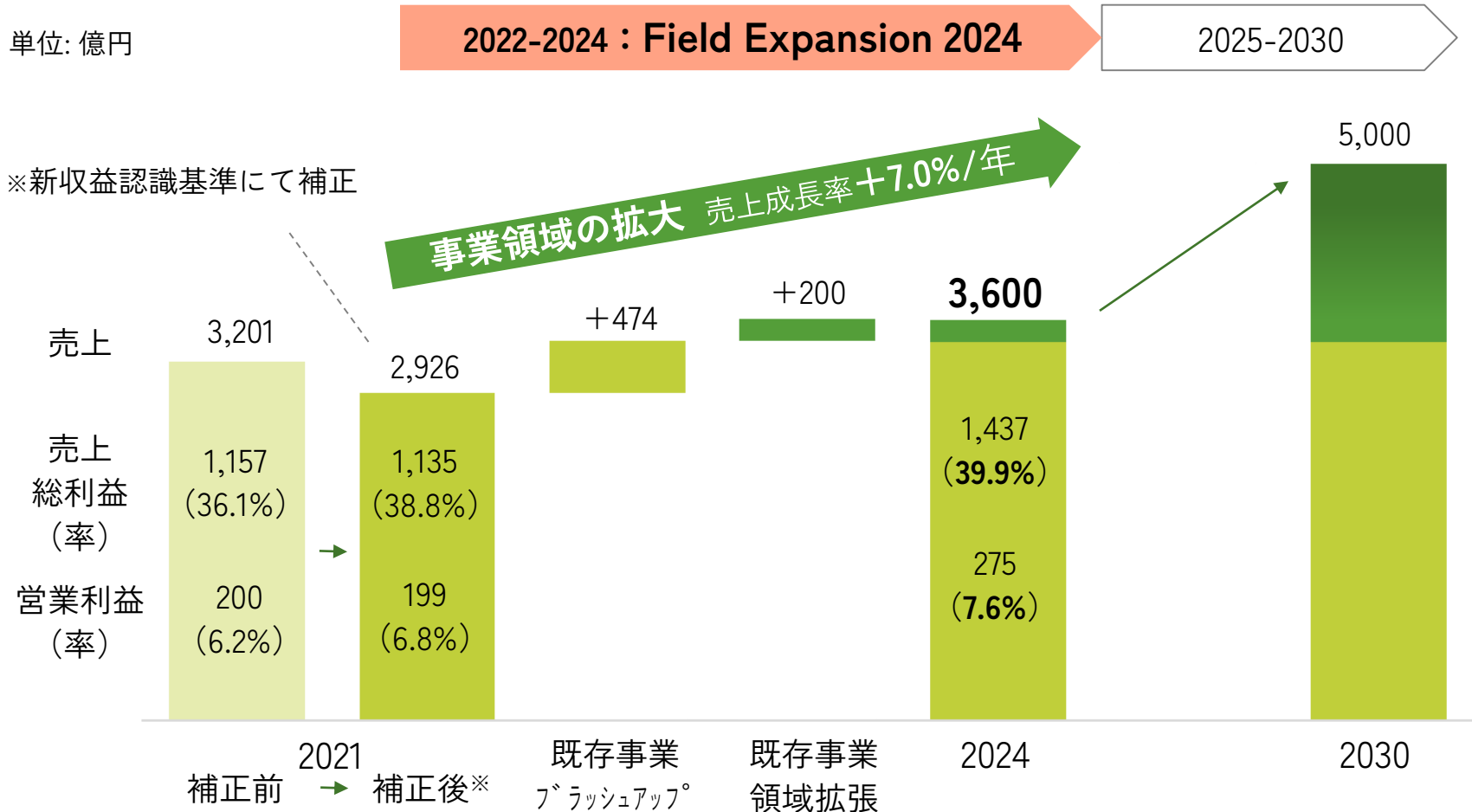


売上3,000億円から、2030年、5,000億円へ。

### 3次中期経営計画のゴール

2030年の持続的な成長に向け、事業領域の拡大を加速し、  
2024年売上3,600億円、営業利益率7.6%を実現する

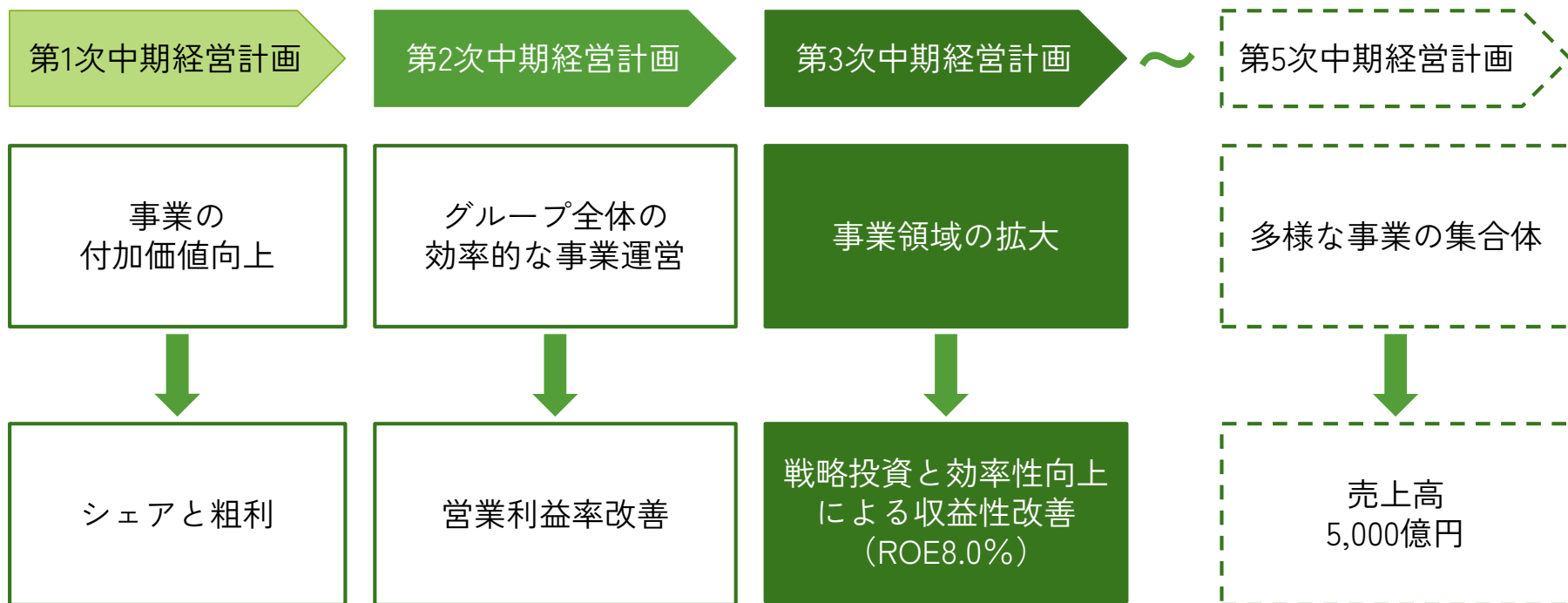
単位: 億円



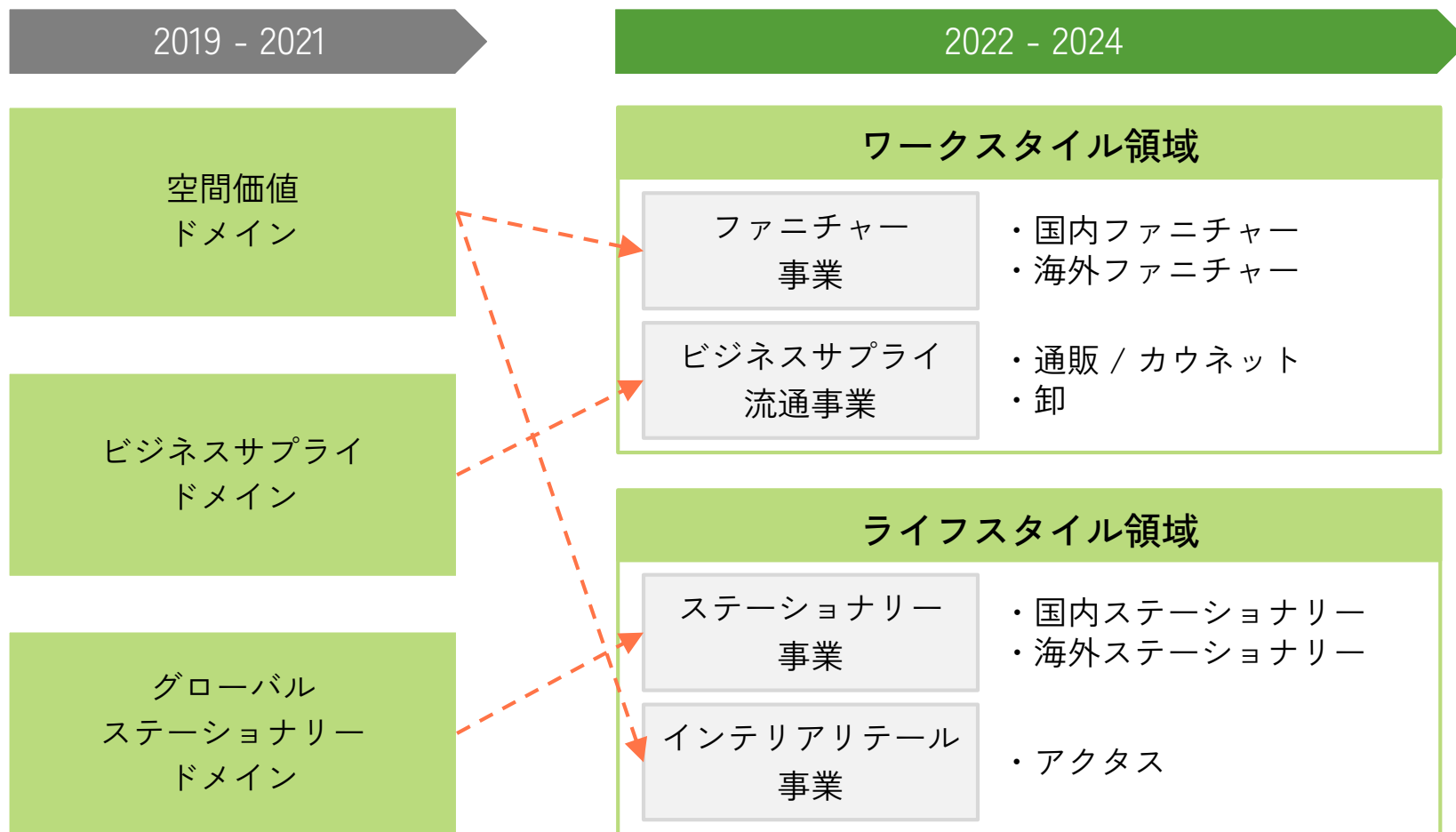
「事業領域の拡大」のために、これまでにない成長モデルを実現する

	2022年～2024年	2025年～2027年	2028年～2030年
ダイナミックな成長投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発費率0.6%→1.0%</li> <li>成長投資枠：300億円</li> <li>定常投資枠：200億円</li> </ul>	2030年までに戦略投資1,800億円を実施 (第3次中計実施分を含む)	
人材の活躍と成長	<p>人材の流動性を高めて活躍の機会を作る</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>基幹職の流動化を推進</li> <li>30名のリーダー人材登用</li> </ul>	多様性を高めてイノベーションを加速	社会へ人材を排出
イノベーションの活性化	<p>事業インキュベーションの場 / しくみのプロトタイピング</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>15案件の事業創出</li> <li>イノベーションプロセス経験者500人</li> </ul>	イノベーションの加速	社外へのプロセス販売
社会価値と経済価値の両立	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会価値向上のための寄付枠（経常利益比1%≒2億円）を設定</li> <li>ESG活動費枠を設定</li> </ul>		

事業ポートフォリオ経営の確立に向けたマネジメント改革が結実  
長期ビジョンCCC2030実現に向けた事業領域拡大フェーズへ

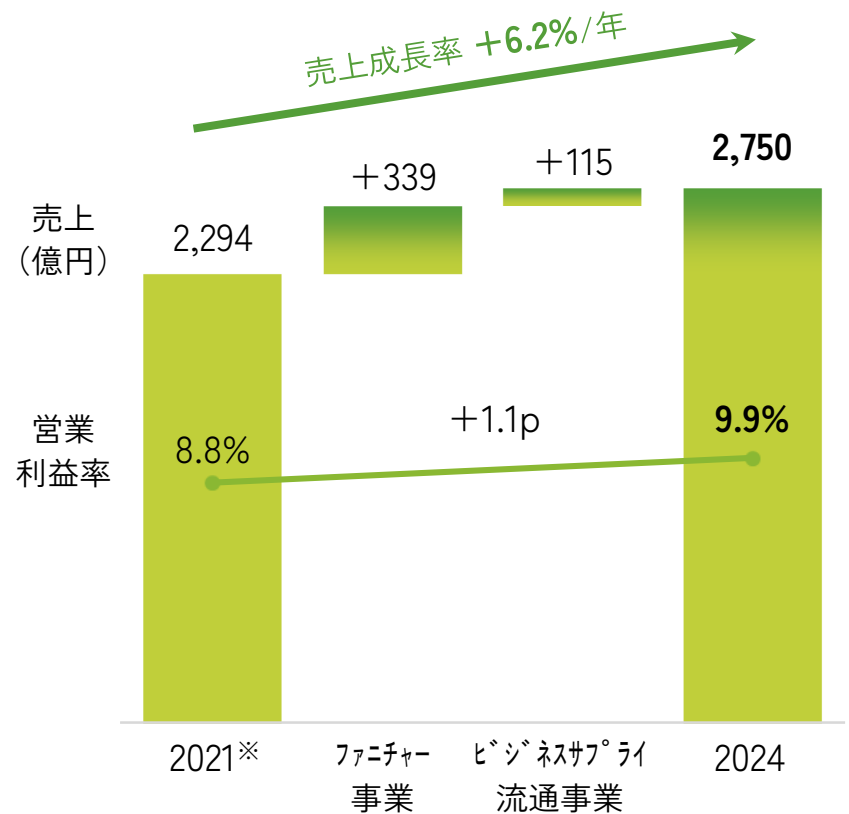
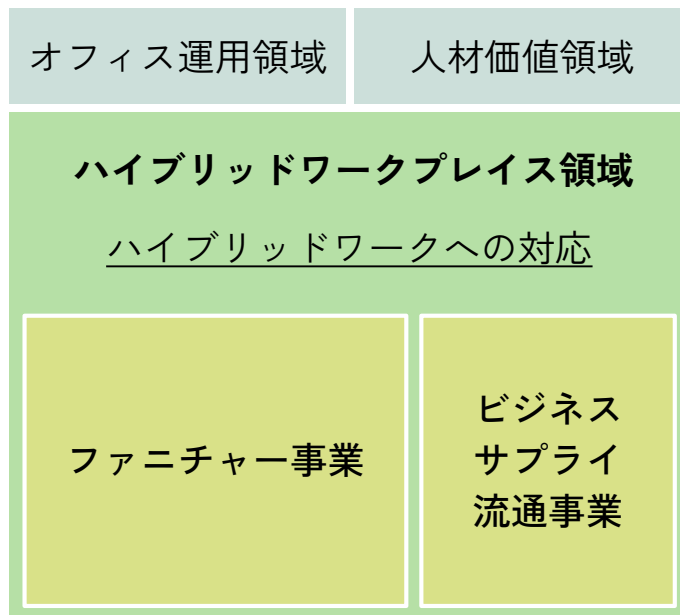


「WORK & LIFE STYLE Company」として事業領域の拡大を実現するために、  
報告セグメントを2領域に変更、4事業についても補足的に開示



ハイブリッドワークの定着に伴うオフィス空間のあり方や物品購買の大きな変化を捉え、事業領域の拡大を実現する

働く場の分散/働き方の多様化

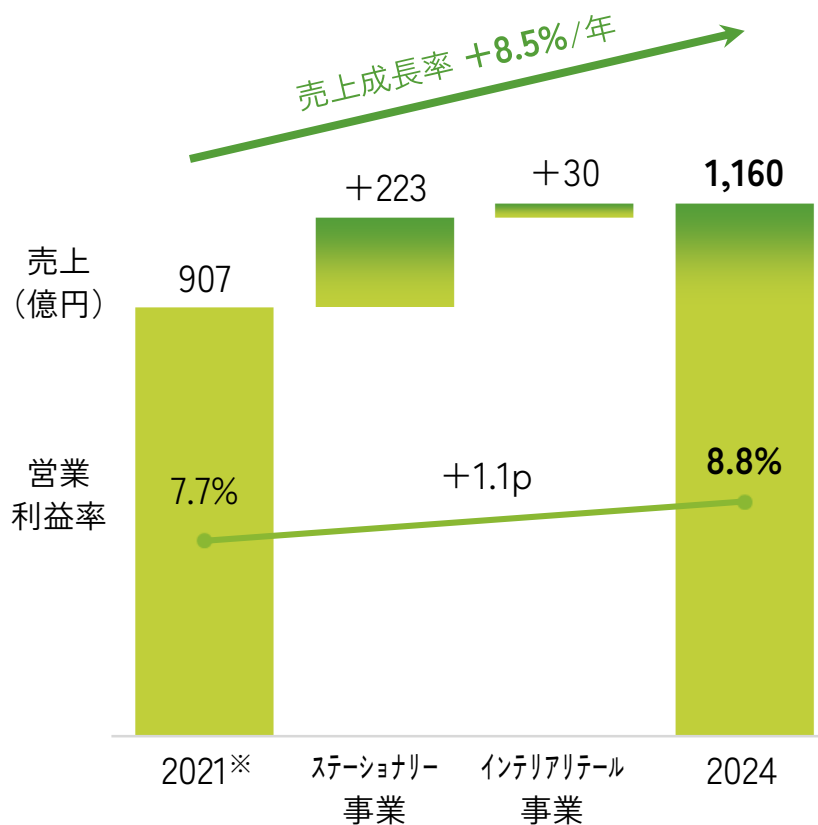
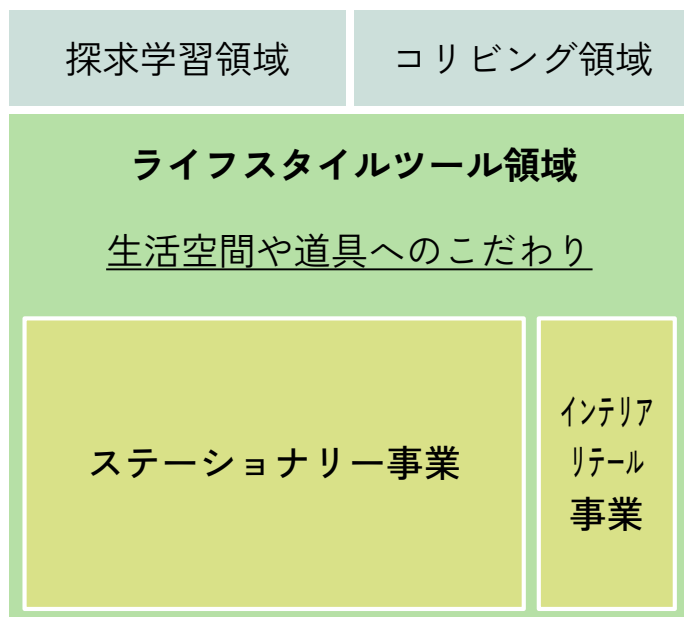


※2021年実績は、新収益認識基準による補正値を記載




拡大する生活空間や道具への付加価値ニーズに着目し、  
顧客接点の強化によって市場を捉え、事業領域の拡大を実現する

自分らしい生き方の探求/社会との共生



※2021年実績は、新収益認識基準による補正值を記載



4. 2022年12月期 通期目標

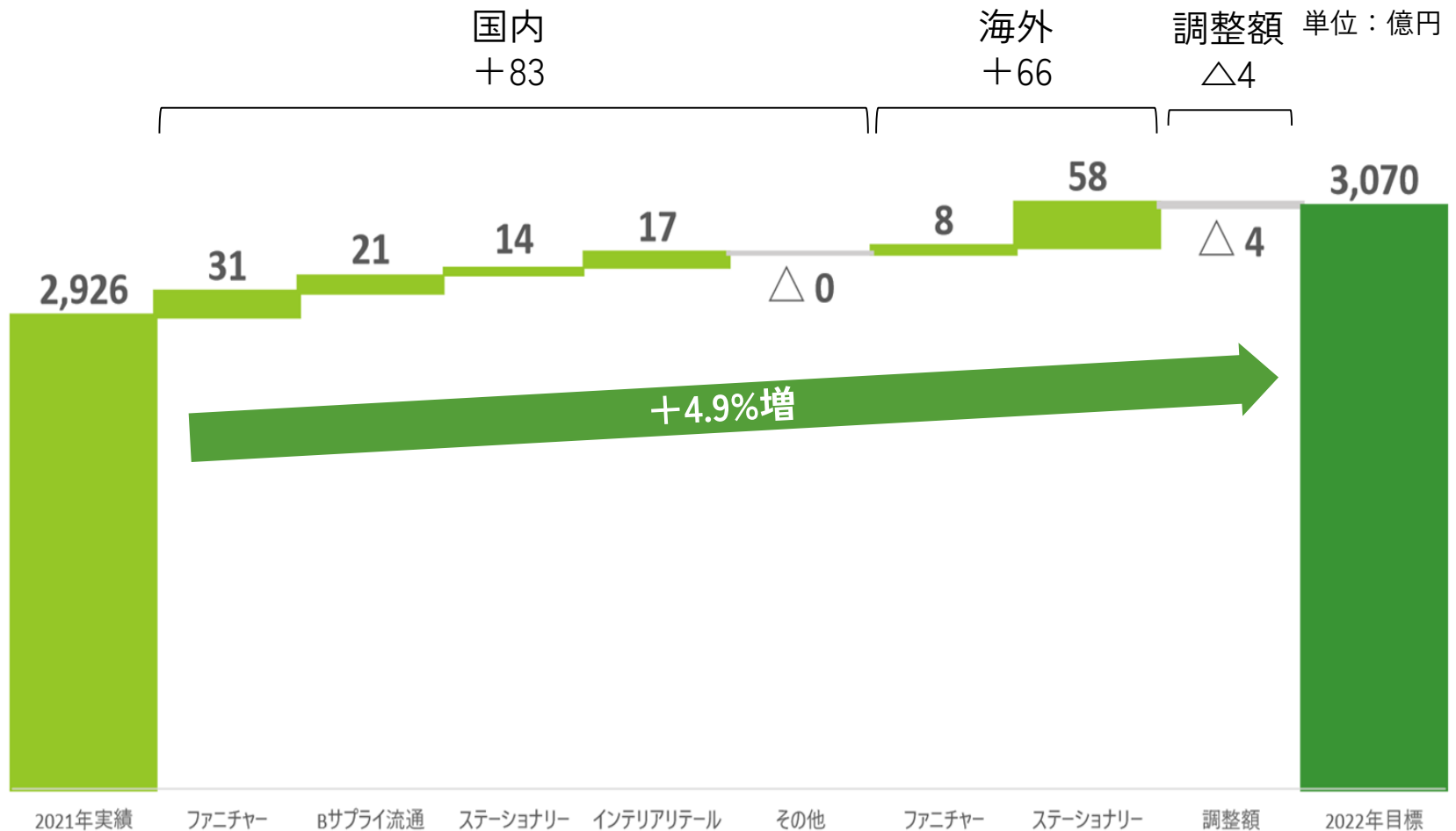
オフィスリニューアル需要が旺盛なファニチャー事業及び  
海外事業の伸長を見込むステーションナリー事業を中心に増収増益を目指す

単位：億円

	2022年	2021年		対前年比（増減率％）	
	目標	補正前	補正後	補正前	補正後
売上高	3,070	3,201	2,926	△4.1	+4.9
売上総利益	1,199	1,157	1,135	+3.6	+5.6
（率）	39.1%	36.1%	38.8%	-	-
販管費及び一般管理費	991	957	936	+3.5	+5.9
（率）	32.3%	29.9%	32.0%	-	-
営業利益	208	200	199	+4.0	+4.5
（率）	6.8%	6.2%	6.8%	-	-
経常利益	222	164	164	+35.2	+35.2
（率）	7.2%	5.1%	5.6%	-	-
当期純利益	159	137	137	+16.0	+16.0
（率）	5.2%	4.3%	4.7%	-	-

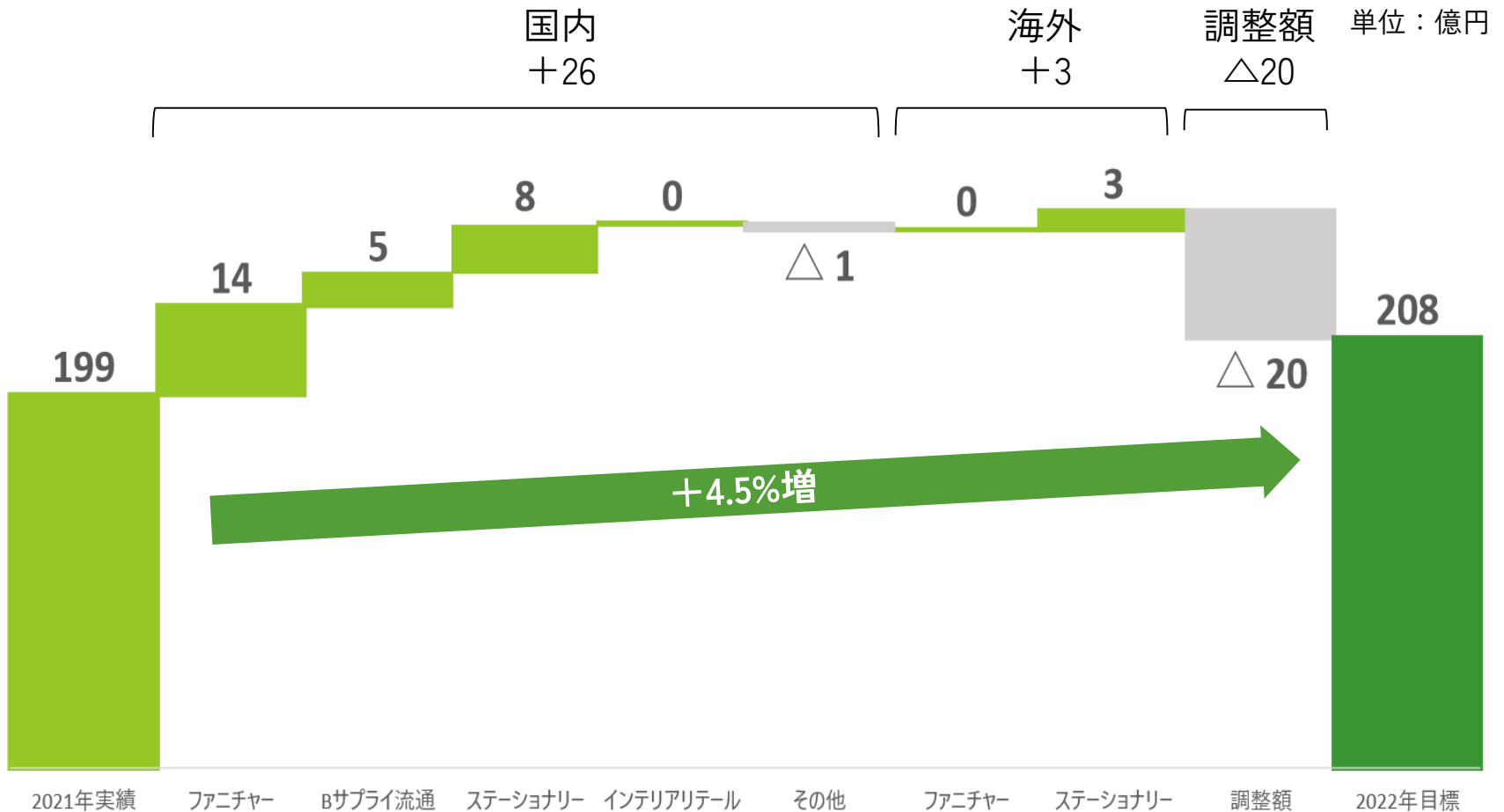
※2022年より新収益認識基準を適用予定のため、2021年についても組み替えた補正値を参考に記載しております。

国内ファニチャー及び海外ステーショナリーを中心に  
全事業において増収を目指す



※2021年実績は、新収益認識基準による補正値を記載

増収効果及び値上げ・コストダウン効果の浸透による  
収益性改善により増益を見込む

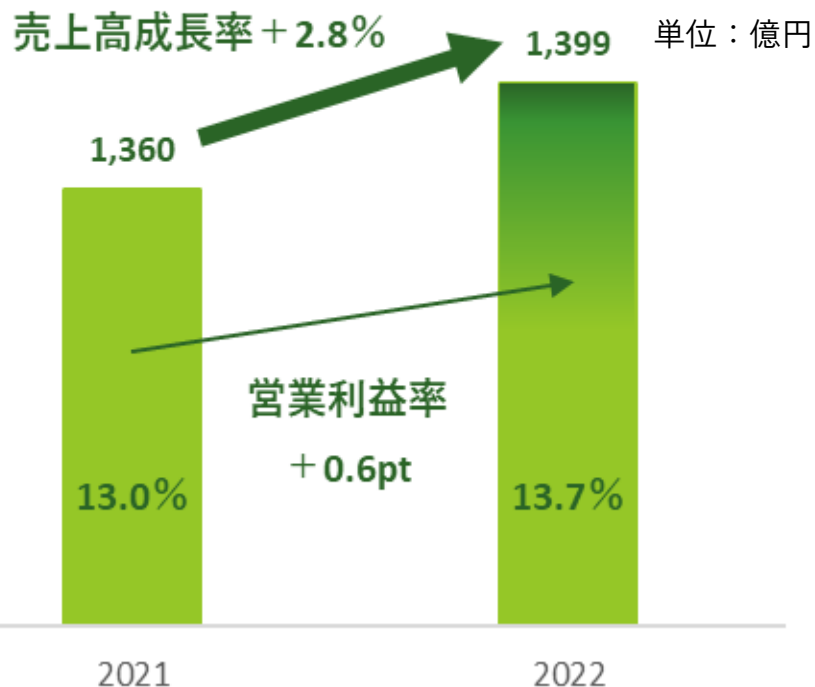


※2021年実績は、新収益認識基準による補正値を記載

引き続きオフィスリニューアル需要の取り込みに注力するとともに、  
空間商材拡大等を通じた事業領域拡張を図る

業績推移

今後の取り組み



区分

取り組み

既存事業 ブラッシュアップ	オフィスリニューアル 需要取り込み
既存事業領域拡張	オフィス空間商材拡大
サステナブル	サステナブル商材 市場投入



THE CAMPUS

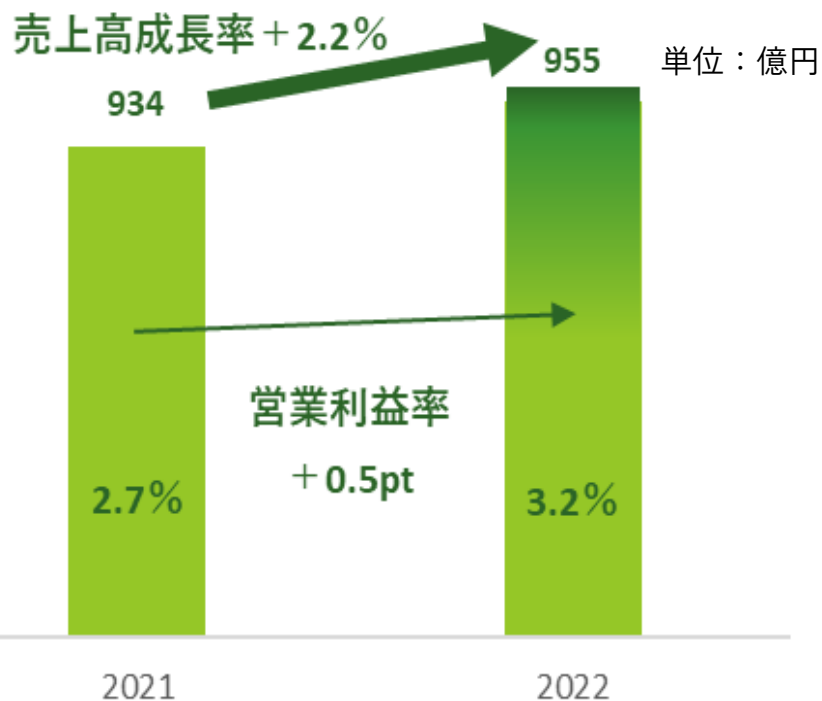


MAXHUB

大規模顧客向けシステムソリューション強化に加え、  
事業領域拡張に向けた注力市場拡大を図る

業績推移

今後の取り組み



区分

取り組み

既存事業 ブラッシュアップ	大規模顧客購買システム ソリューション強化
既存事業領域拡張	非オフィス市場の開拓
サステナブル	紙パック容器リサイクル サービス試験運用開始

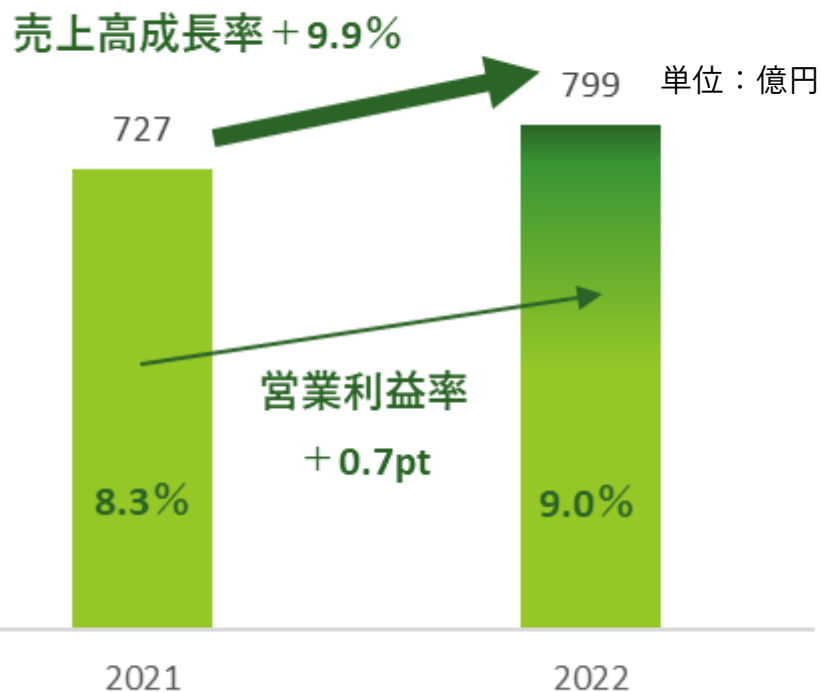


営業活動におけるグループ内連携強化

エリア展開を通じて引き続き中国事業の高成長継続を図る他、  
事業領域拡張に向けて付加価値商材カテゴリー拡大を図る

業績推移

今後の取り組み



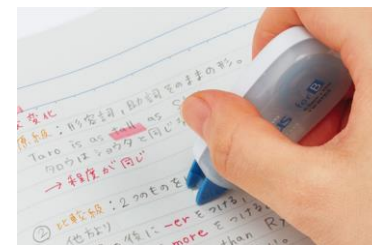
区分

取り組み

既存事業 ブラッシュアップ	中国ステーションナリー 事業地方展開
既存事業領域拡張	付加価値商材 カテゴリー拡大
サステナブル	新調達方針制定



地方都市代理店拡大



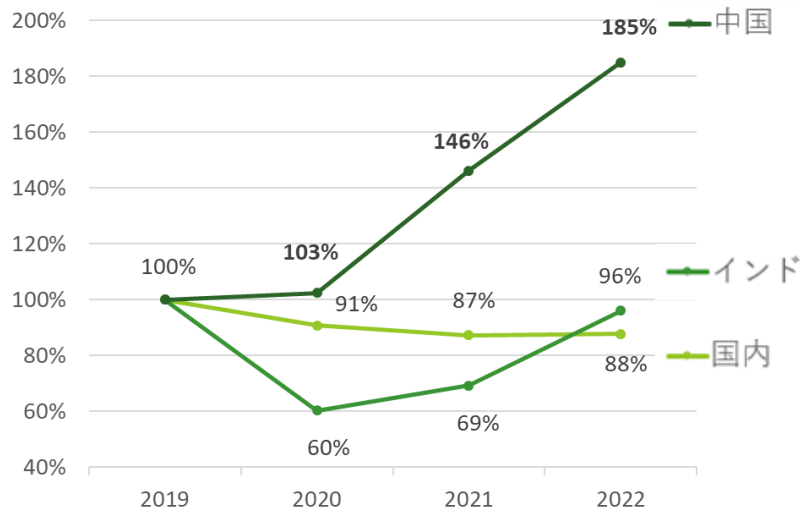
キャンパスノートの  
ための修正テープ



商品ローカライズやユーザーコミュニケーションといった  
差別化されたバリューチェーン構築によって、持続的な成長を実現

国別売上高推移

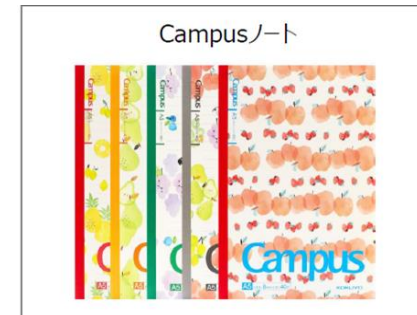
(2019年=100%として指数化)



差別化されたバリューチェーン  
(商品ローカライズ、ユーザーコミュニケーション)



オフライン(コクヨハク)



オンライン (SNS)

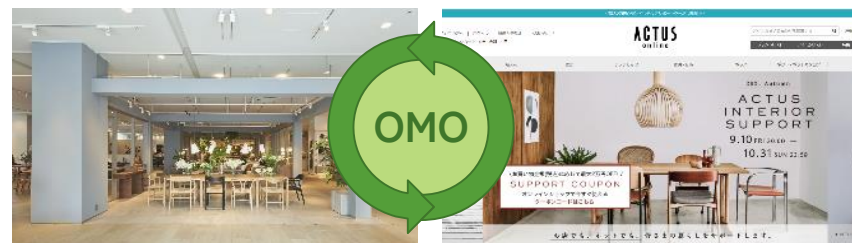
IT継続投資等を通じて、引き続きインテリア需要取り込みを図る他、  
実店舗とEC連携強化によるOMO推進を目指す

業績推移

今後の取り組み



区分	取り組み
既存事業 ブラッシュアップ	IT継続投資
既存事業領域拡張	実店舗とECの連携強化 OMO(Online Merges Offline)
サステナブル	廃棄される家具をなくす 3つの循環システム構築



実店舗

EC事業

インテリア需要・EC需要の高まりを受け、顧客体験価値を高めるライフスタイル領域における提案強化を図る

ライフスタイル領域の提案

BtoC

BtoB

エシカル＋スローなライフスタイル提供  
サステナブルの取組推進

実店舗とECの連携強化  
OMO(Online Merges Offline)



リノベーション事業



システムキッチン事業



卸売 / ICAショップ事業



アパレル事業



カフェ・レストラン事業



直営店（小売）事業



コントラクト（対法人）事業

法人向け「空間プロデュース」  
ホテル等の内装・設計・施工管理

衣

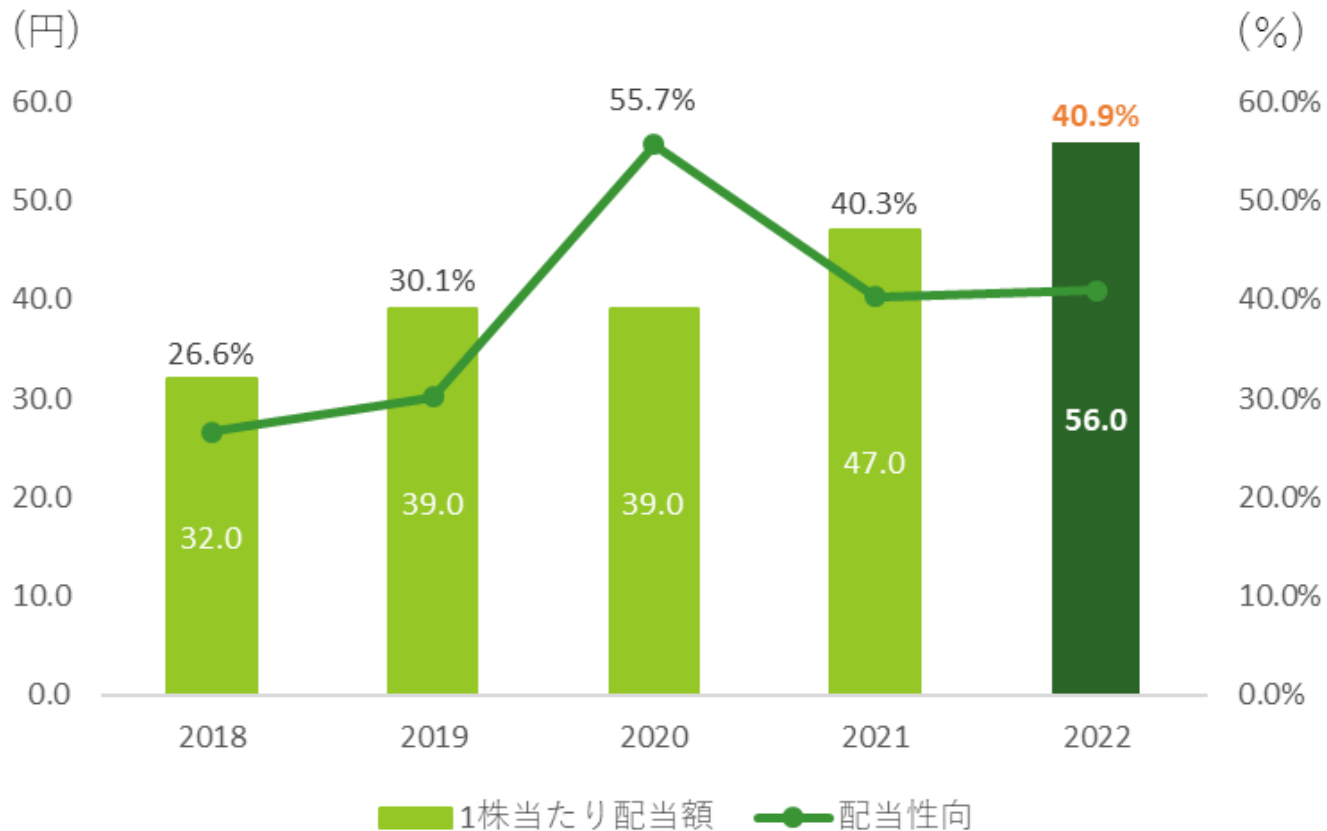
食

住

# 株主還元

## 第3次中期経営計画の株主還元方針に基づき 配当性向40%と安定的な増配を実施

1株当たり配当額及び配当性向の推移



ESG評価向上に留まらず、対話を通じて  
投資家を始めとするステークホルダーの共感を生み出す

**統合報告書の発刊**

サステナブル経営の推進を通じて、投資家を始めとするステークホルダーの共感を生み出し、関係性強化を図ることを目的に本年5月に発刊予定

**サステナブル経営推進体制の整備・強化**

マテリアリティ目標を外部にコミットしてPDCAを回していくに当たり、現在の環境委員会をサステナブル経営推進のための会議体として整備・強化

**マテリアリティの改訂**


長期ビジョン実現を見据えたコクヨらしいマテリアリティへ、現在のSDGs実現に向けたマテリアリティをアップグレード

**サステナブル経営指針(仮)の制定**

経営理念や行動指針の社内外への浸透を目指し、現CSR憲章を改定予定

[参考] 現在のESG評価

MSCI : AA(2021.4)、MSCI日本株女性活躍指数組み入れ FTSE : 2.4[[E2.8、S1.7、G2.9](2021.3) 日経SDGs調査 : 56.0(2021.11)



## 5. 参考資料

## 2021年12月期 セグメント別通期実績（対前年）

単位：億円

	2021実績	2020実績	前年比	増減率(%)
売上高	3,201	3,006	+195	+6.5
空間価値	1,570	1,447	+123	+8.5
ビジネスサプライ	1,155	1,130	+25	+2.2
グローバルステーションナリー	733	715	+18	+2.6
その他	27	25	+2	+11.0
調整額	△ 286	△ 311	+25	-
営業利益	200	148	+51	+35.1
（率）	6.2%	4.9%	+1.3pt	
空間価値	186	138	+47	+34.2
（率）	11.8%	9.6%	+2.3pt	
ビジネスサプライ	24	25	△0	△0.3
（率）	2.2%	2.2%	△0.1pt	
グローバルステーションナリー	62	48	+13	+29.0
（率）	8.5%	6.7%	+1.7pt	
その他	1	0	+0	+116.1
（率）	4.2%	2.1%	+2.0pt	
調整額	△ 74	△ 64	△9	-

## 2022年12月期 セグメント別通期目標（対前年）

単位：億円

		2022年12月期 (目標)	2021年12月期(実績)		増減率(%)	
			補正前	補正後	補正前	補正後
合計	売上高	3,070	3,201	2,926	△4.1	+4.9
	営業利益	208	200	199	+4.0	+4.5
	(率)	6.8%	6.2%	6.8%		
ワークスタイル領域	売上高	2,354	2,585	2,294	△8.9	+2.6
	営業利益	221	203	203	+8.9	+9.1
	(率)	9.4%	7.9%	8.8%		
ファニチャー事業	売上高	1,399	1,391	1,360	+0.5	+2.8
	営業利益	191	177	177	+7.5	+7.6
	(率)	13.7%	12.8%	13.0%		
ビジネスサプライ流通事業	売上高	955	1,193	934	△20.0	+2.2
	営業利益	30	25	25	+18.8	+19.3
	(率)	3.2%	2.2%	2.7%		
ライフスタイル領域	売上高	996	917	907	+8.5	+9.8
	営業利益	82	70	70	+15.9	+16.9
	(率)	8.2%	7.7%	7.7%		
ステーショナリー事業	売上高	799	733	727	+8.9	+9.9
	営業利益	72	61	60	+17.4	+18.6
	(率)	9.0%	8.4%	8.3%		
インテリアリテール事業	売上高	197	184	180	+7.0	+9.2
	営業利益	10	9	9	+5.9	+5.9
	(率)	5.1%	5.1%	5.2%		
その他	売上高	4	4	4	△9.3	△9.3
	営業利益	△1	0	0	△1,100.0	△1,100.0
	(率)	△25.0%	2.3%	2.3%		
調整額	売上高	△284	△305	△280	-	-
	営業利益	△94	△74	△74	-	-
	(率)	-	-	-		

※2021年実績は、新収益認識基準による補正値を記載



〒108-8459 東京都港区港南1-2-70 品川シーズンテラス18階

コクヨ株式会社 理財本部 IRユニット

E-Mail : [ir@kokuyo.com](mailto:ir@kokuyo.com)

# KOKUYO

※本資料で記載されている業績予想、将来予測は現時点における事業環境に基づき当社が判断した予想であり、  
今後の事業環境の変化により実際の業績が異なる場合があることをご承知おき下さい