



# 2024年12月期第2四半期決算概要

2024年7月30日

コクヨ株式会社

# 目次

1. 2024年12月期 第2四半期実績
2. 2024年12月期 通期目標
3. 事業別概要
4. 売上高5,000億円を目指す「長期ビジョンCCC2030」
5. 参考資料

※それぞれの事業は以下のように表記しています。

ファニチャー事業=FN  
ビジネスサプライ流通事業=BS  
ステーションアリー事業=ST  
インテリアリテール事業=IR

※百万円未満を切り捨てています。  
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。



### 【2024年12月期 第2四半期実績について】

- ✓売上高は、日本FNにおける旺盛な需要の獲得等により対前年で増収となったものの、海外における市況悪化やインフレ等の影響を受けて当初予想値は未達
- ✓営業利益は、第4次中期経営計画を見据えた戦略経費の支出が当初想定に沿って進捗しており、粗利率改善と販管費コントロールによって前年及び当初予想水準並みを確保
- ✓中間純利益は、固定資産売却益が計上されたこと等により大幅増益

### 【2024年12月期 通期目標について】

- ✓2024年2月13日発表の当初予想値から変更なし
- ✓海外市況を注視しつつ、日本FNでの旺盛な需要継続及び海外FNでの大型案件獲得等により当初予想値達成を目指す
- ✓当期純利益については、順調な事業進捗と固定資産売却及び政策保有株式売却の進展等により過去最高益となり、第3次中期経営計画において掲げるROE目標の8%は達成する見通し

### 【売上高5,000億円を目指す「長期ビジョンCCC2030」】

- ✓既存事業のブラッシュアップ・既存事業の領域拡張・新規ニーズの事業化に取り組み、2030年売上高5,000億円を目指す
- ✓長期ビジョンCCC2030達成に向け、第3次中期経営計画では4つの経営課題及び事業領域の拡張に取り組む
- ✓「ダイナミックな成長投資」ではM&A検討体制の充実により案件検討数が大幅に増加しているほか、「人材の獲得と成長」では人材育成や採用強化に向けた取り組みを推進
- ✓資本政策については、第3次中期経営計画においては、成長投資300億円の実施や配当性向40%の実現、政策保有株式を連結純資産10%以下に縮減するといった方針を掲げてROE8%の実現を目指して取り組み、成果をあげる
- ✓現在策定中の第4次中期経営計画においては、更なる企業価値向上に向けたキャピタルアロケーションにつき説明を行う

# 1. 2024年12月期 第2四半期実績

2024年12月期 第2四半期実績（対前年）

戦略経費を当初想定通り投入し、粗利率改善と販管費コントロールによって営業利益を確保  
 中間純利益は、固定資産売却益が計上されたこと等により大幅増益

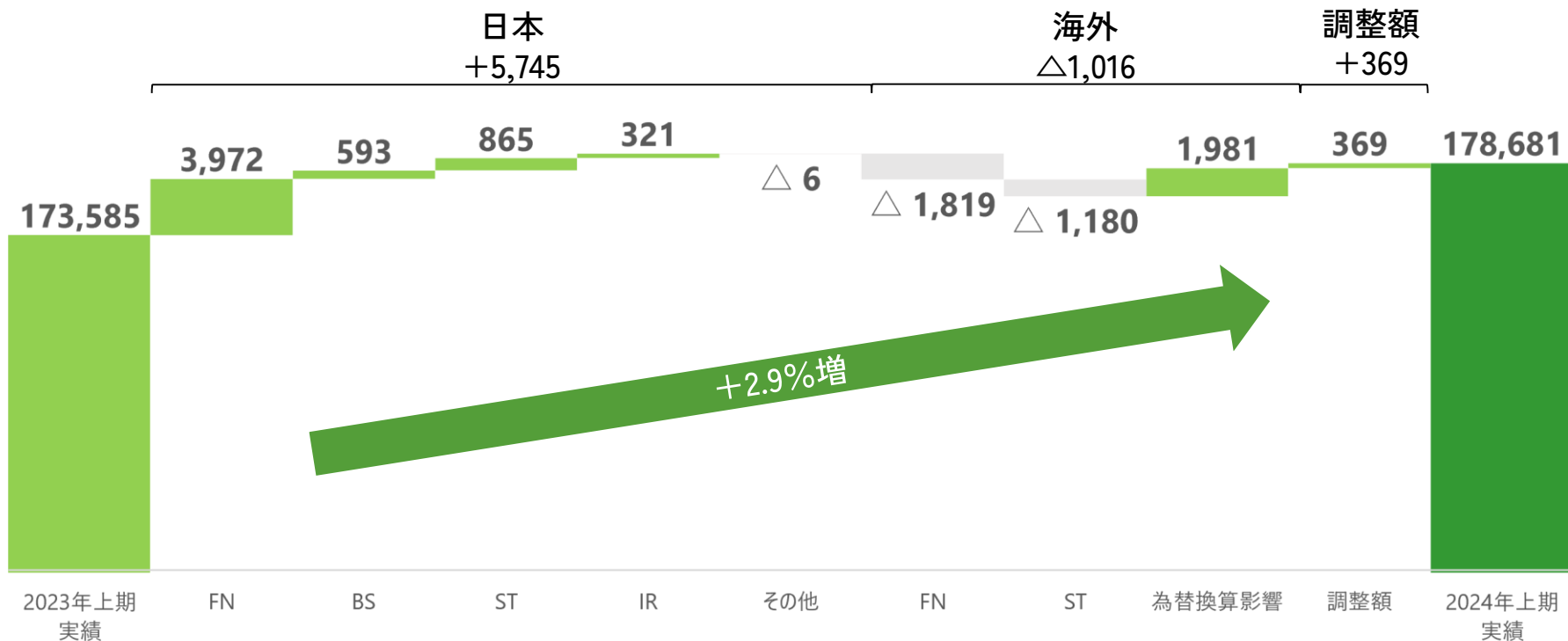
単位：百万円

	1Q			2Q			上期				
	2023年 実績	2024年 実績	対前年比	2023年 実績	2024年 実績	対前年比	2023年 実績	2024年 予想	2024年 実績	対前年比	対予想比
売上高	92,555	95,935	+3.7%	81,029	82,746	+2.1%	173,585	185,300	178,681	+2.9%	△3.6%
売上総利益	37,119	39,375	+6.1%	30,890	31,840	+3.1%	68,010	74,100	71,216	+4.7%	△3.9%
（率）	40.1%	41.0%		38.1%	38.5%		39.2%	40.0%	39.9%		
販売費及び 一般管理費	26,300	27,710	+5.4%	25,935	27,829	+7.3%	52,236	58,100	55,539	+6.3%	△4.4%
（率）	28.4%	28.9%		32.0%	33.6%		30.1%	31.4%	31.1%		
営業利益	10,818	11,665	+7.8%	4,954	4,011	△19.0%	15,773	16,000	15,676	△0.6%	△2.0%
（率）	11.7%	12.2%		6.1%	4.8%		9.1%	8.6%	8.8%		
経常利益	11,222	12,565	+12.0%	6,044	5,409	△10.5%	17,266	16,600	17,974	+4.1%	+8.3%
（率）	12.1%	13.1%		7.5%	6.5%		9.9%	9.0%	10.1%		
親会社株主に帰属する 中間純利益	7,679	11,978	+56.0%	4,068	3,647	△10.4%	11,747	14,500	15,625	+33.0%	+7.8%
（率）	8.3%	12.5%		5.0%	4.4%		6.8%	7.8%	8.7%		5

日本：案件獲得が順調に進捗するFNを中心に増収

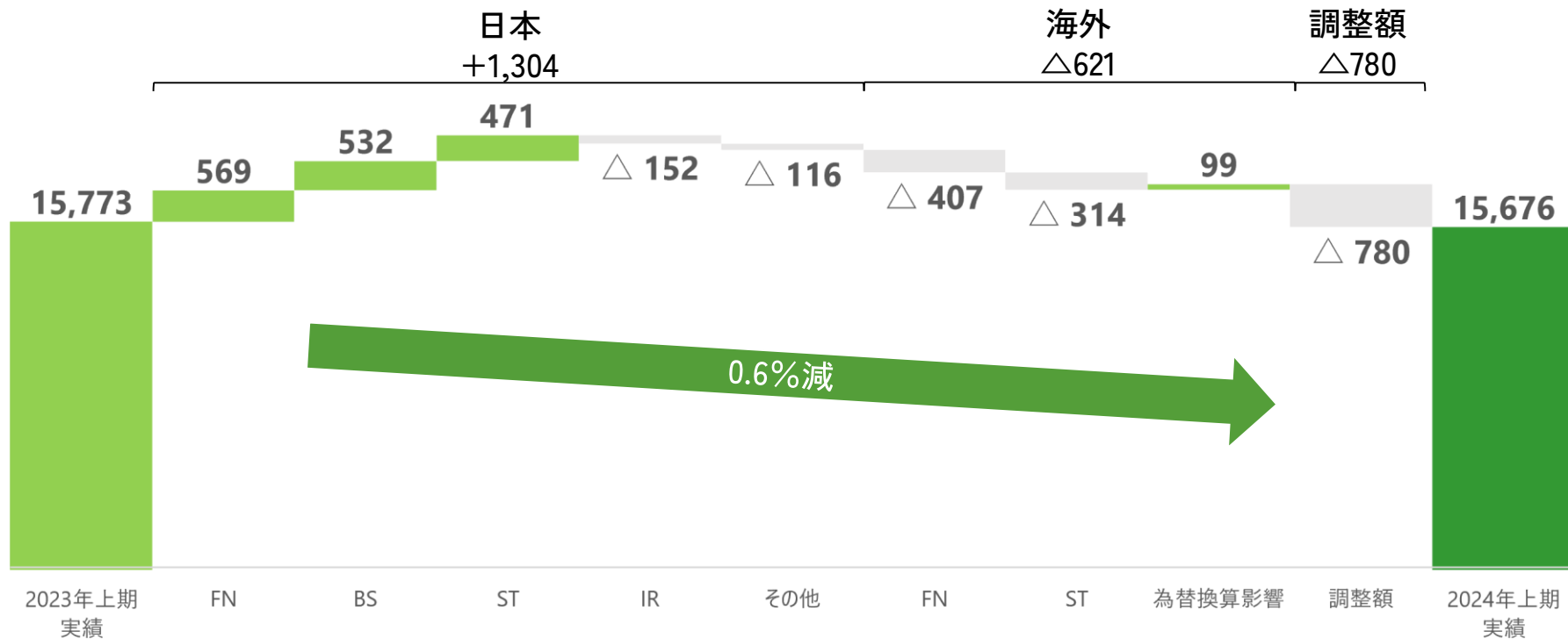
海外：市況の悪化影響を受けて減収となるも為替影響により減収幅は縮小

単位：百万円



日本：FNを始めとして増益で推移  
 海外：売上高減少の影響を受け減益

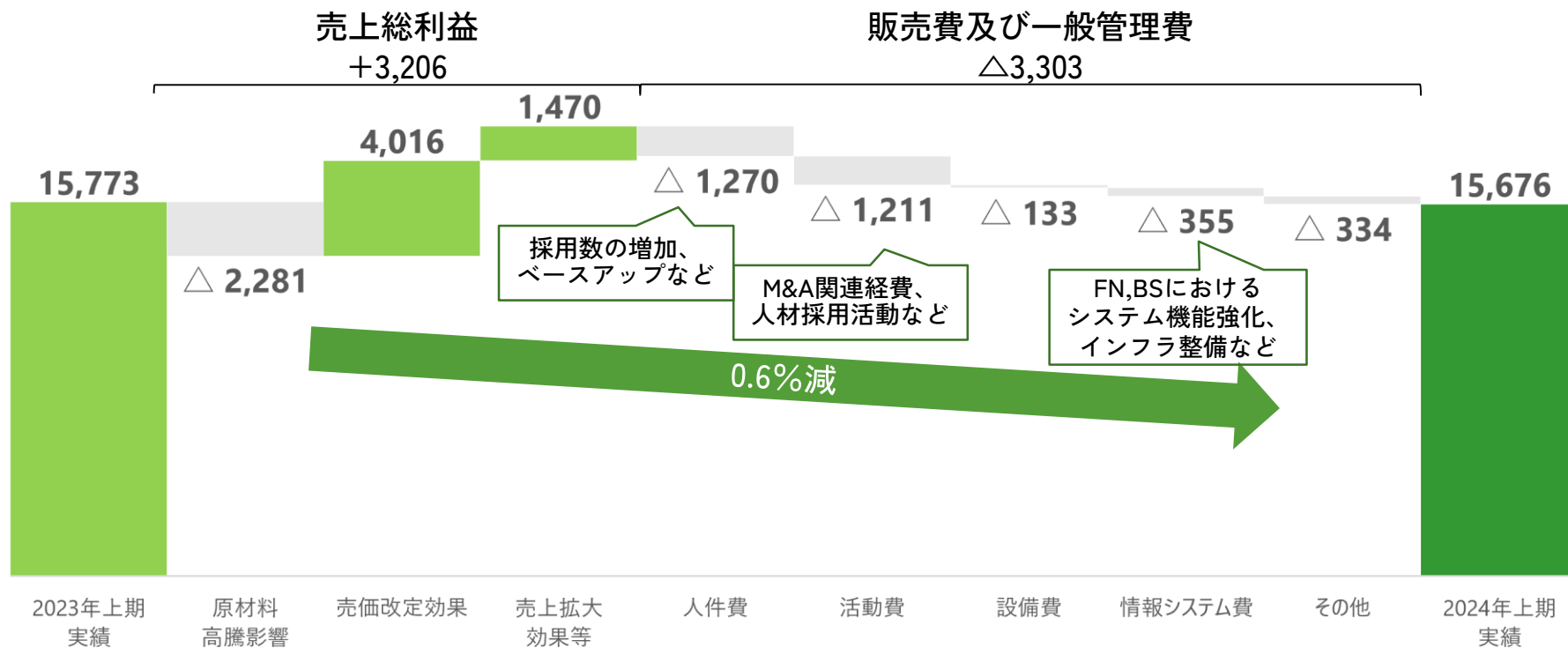
単位：百万円



# 営業利益増減分析：対前年

コスト増影響を受けるも、日本STやBSを中心に売価改定効果が継続  
 販管費コントロールは行いつつも、第4次中計を見据えた戦略経費は当初想定通りに積極支出

単位：百万円





## 2. 2024年12月期 通期目標

## 2024年12月期通期目標(対前年)

2024年2月13日発表の当初予想数値から変更なし

第4次中計を見据えた戦略投資は当初想定通りに実施し、更なる成長に向けた取り組みを推進

	2023年 実績	2024年 業績目標	対前年比 増減	対前年比 増減率
売上高	328,753	355,000	+26,247	+8.0%
売上総利益	127,392	140,100	+12,708	+10.0%
(率)	38.8%	39.5%		
販売費及び一般管理費	103,561	115,600	+12,039	+11.6%
(率)	31.5%	32.6%		
営業利益	23,830	24,500	+670	+2.8%
(率)	7.2%	6.9%		
経常利益	25,989	25,500	△489	△1.9%
(率)	7.9%	7.2%		
親会社株主に帰属する 当期純利益	19,069	21,400	+2,331	+12.2%
(率)	5.8%	6.0%		
ROE	7.8%	8%超		

単位：百万円

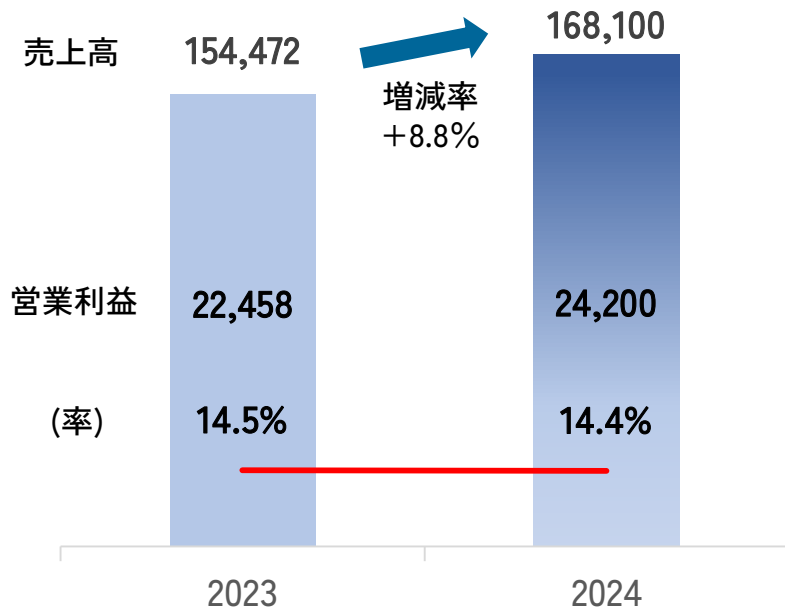
### 3. 事業別概要



日本ではシェア拡大と効率化、海外では生産改善や販売改善に取り組む  
 第2四半期は、中国経済の悪化影響を受けるも、日本を中心に順調に増収増益

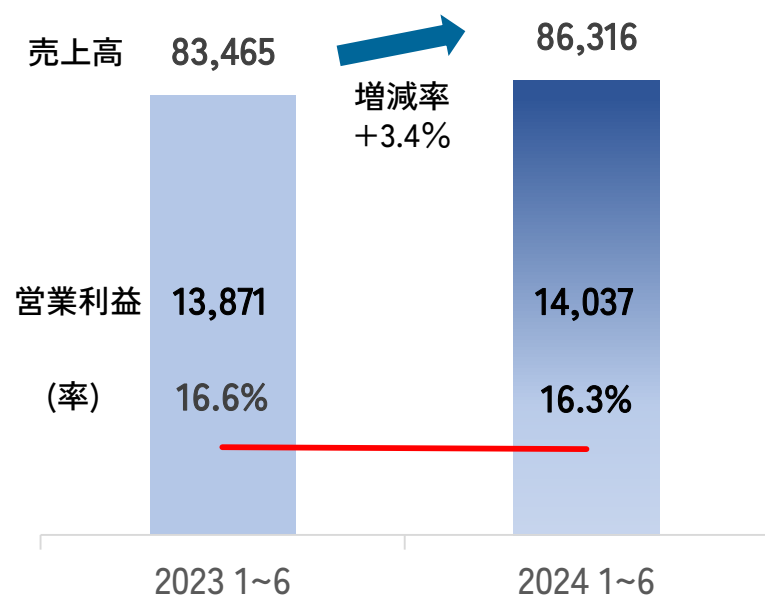
通期目標

単位：百万円



第2四半期実績

単位：百万円



日本では、引き続き幅広いオフィス需要の獲得に注力し、概ね順調に進捗  
 海外では、中国経済の悪化影響を受ける中、販売活動を強化し案件確保を進める

### 日本ファニチャー事業

#### ①事業環境

- ・新築移転、リニューアル案件ともに需要が旺盛な状況が続く

#### ②第2四半期進捗

- ・多様な案件規模や地方案件等にかかる需要の獲得により、概ね順調

#### ③今後の方針

- ・強みとする全国販売店網を活用して、更なる幅広い需要獲得に注力
- ・引き続き、シェア拡大と効率化を図る

### 海外ファニチャー事業

#### ①事業環境

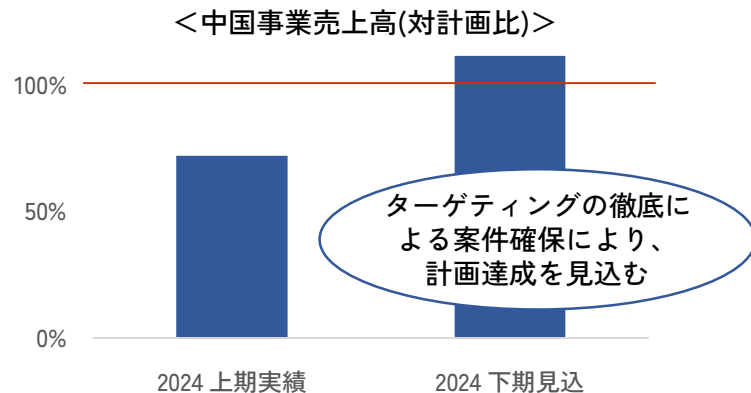
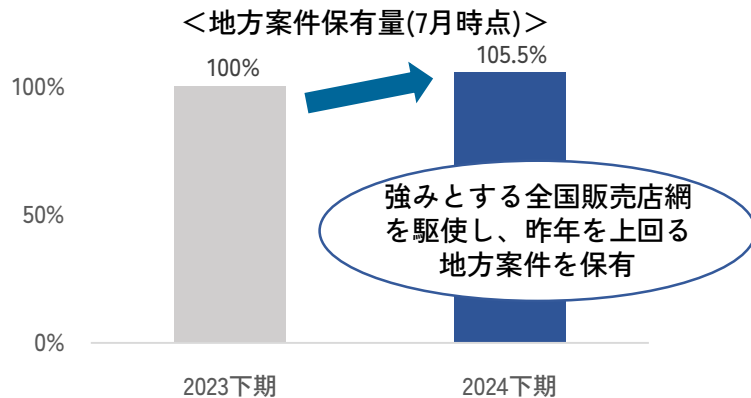
- ・中国経済の不透明感が継続し、厳しい状況が続く

#### ②第2四半期進捗

- ・事業環境悪化の影響を当初想定以上に受け計画未達

#### ③今後の方針

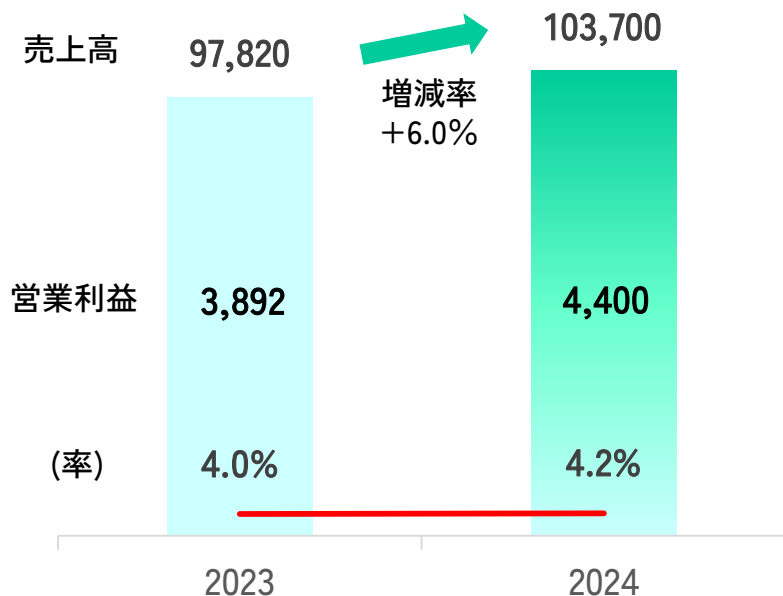
- ・ターゲティングの徹底と提案強化によって案件確保を狙い、下期は計画達成見込み
- ・コクヨ香港を中心とした生産改善やクロスセルの推進
- ・PMIの推進



大規模顧客向けソリューションシステムの強化と更なるEC化等によって業績拡大を目指す  
第2四半期は、収益改善の取り組みが奏功し営業利益率が大きく改善

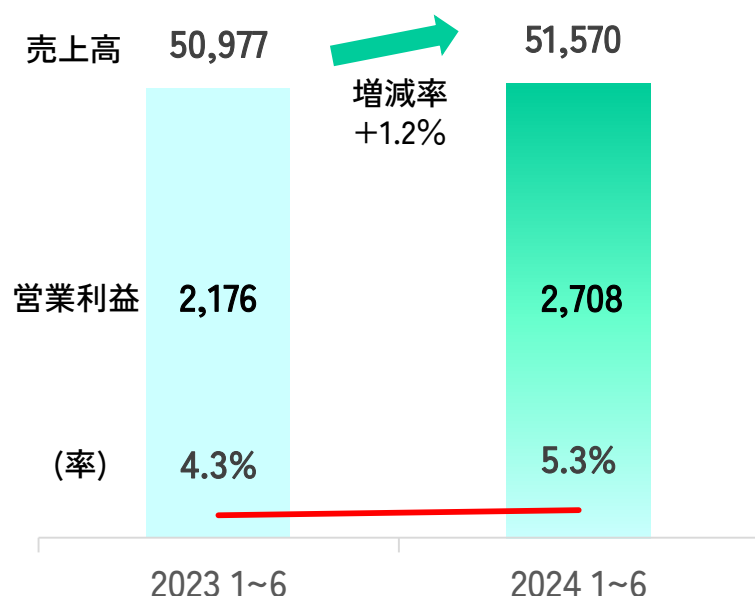
通期目標

単位：百万円



第2四半期実績

単位：百万円



## 大規模顧客向けソリューションシステムの導入社数が継続的に増加

顧客数は想定より伸び悩むも、品揃えの増加や配送料改定等によって顧客単価は上昇

### ビジネスサプライ事業

#### ①事業環境

- ・経済正常化の動きもあり、マーケットはやや拡大傾向が続く
- ・各プレイヤー間の競争は激しく、厳しい競合状況が続く

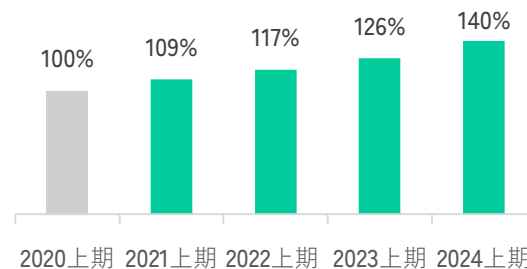
#### ②第2四半期進捗

- ・大規模顧客向けソリューションシステムは継続的に導入社数が増加
- ・他社カタログサイト連携により品揃えを拡大
- ・顧客数は想定より伸び悩むも売価改定や配送料改定等により収益改善が進む

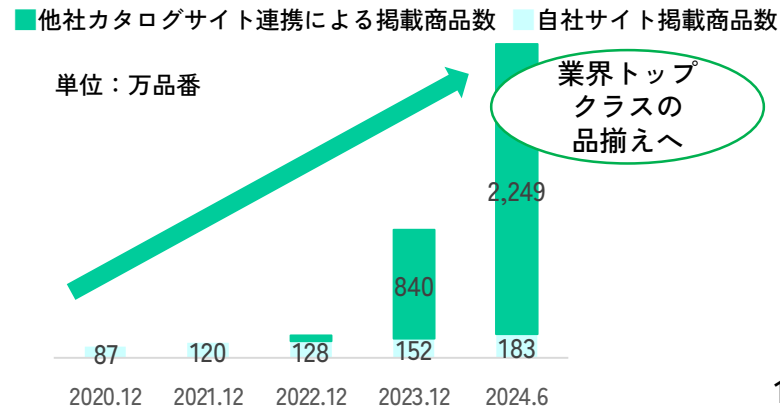
#### ③今後の方針

- ・大規模顧客向けソリューションシステムの強化による顧客層拡大を図る
- ・EC化を更に加速し、顧客体験価値向上による事業拡大を図る
  - ✓ECサイトのUI/UXの強化によるサイト流入数増加と新規顧客拡大
- ・マーケティングエンジン構想の実現を進める
  - ✓カウネットで得られた膨大なマーケティングデータを活用

<大規模顧客向け売上高推移(対2022年比)>



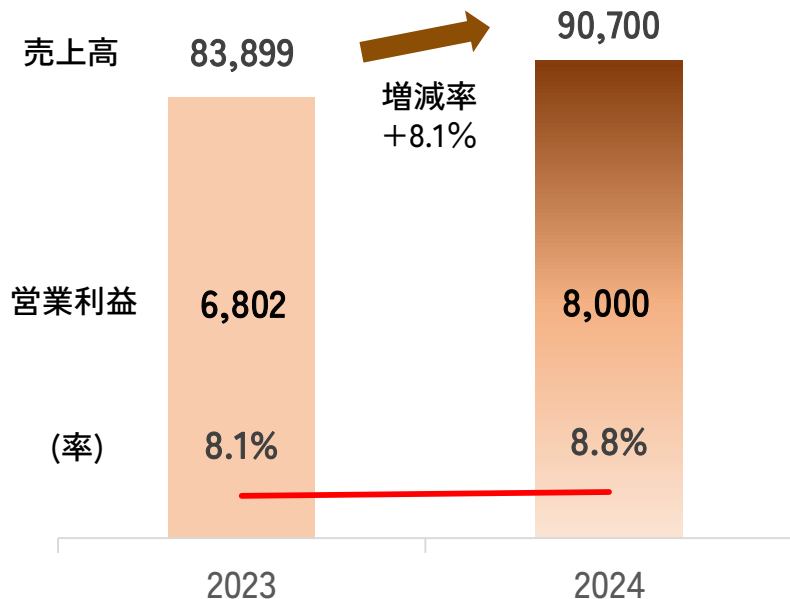
<取り扱い商品数の推移>



日本では収益確保やECの拡大、海外では更なる地域展開に取り組む  
第2四半期は、海外では市況悪化影響を受けるも、日本ではB to C向けが順調に進捗

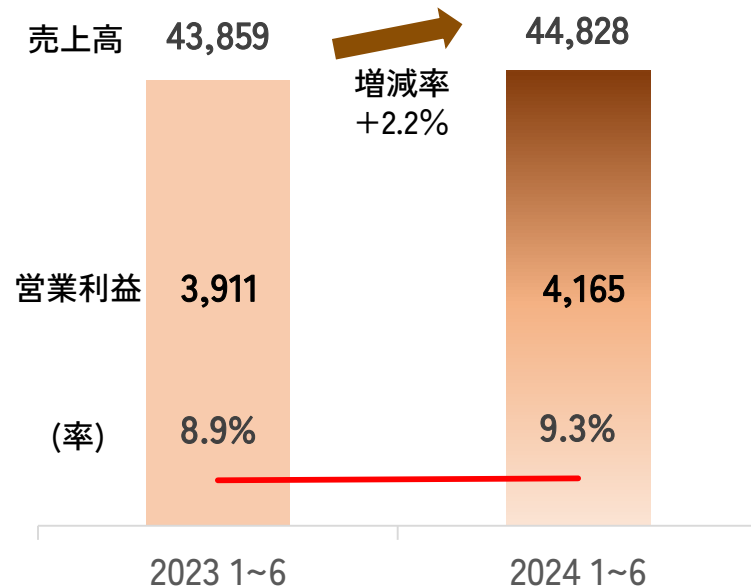
通期目標

単位：百万円



第2四半期実績

単位：百万円





日本では、厳しい事業環境においてリソース再配分・コスト適正化による収益確保を目指す  
海外では、中国市場の不透明感は続くも更なるエリア展開による業績拡大を図る

## 日本ステーションナリー事業

### ①事業環境

・引き続き厳しい状況(デジタル化・少子化・流通環境変化等)が続く

### ②第2四半期進捗

・B to Bが低迷も、BtoCは共同開発案件やECを中心に順調に進捗する

### ③今後の方針

- ・EC拡大、デジタルマーケティング強化、商材拡大によるB to C強化
- ・海外現地法人との連携強化による価値創出や新エリアへの輸出拡大
- ・リソース再配分やコスト適正化による収益確保

## 海外ステーションナリー事業

### ①事業環境

・中国市場の悪化が継続、インド経済のインフレ進行・競争激化

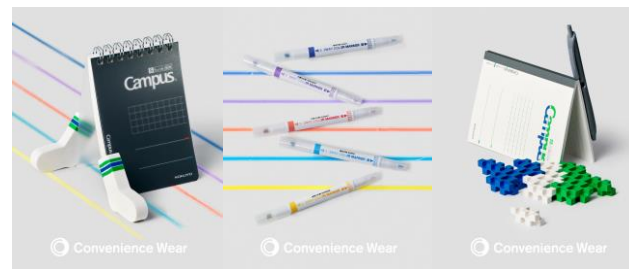
### ②第2四半期進捗

- ・中国：市場悪化影響を当初想定以上に受ける
- ・インド：インフレ進行による消費の冷え込み及び競争激化影響を受ける

### ③今後の方針

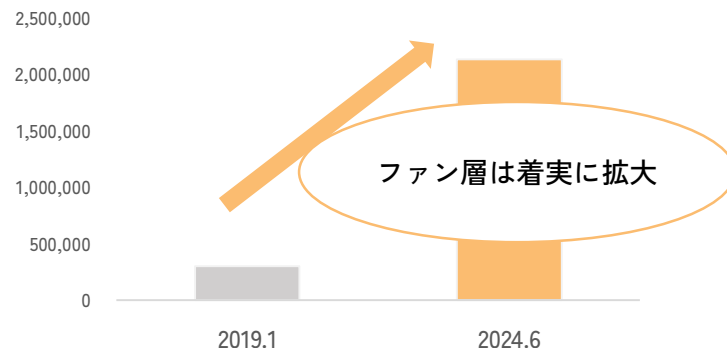
- ・中国：顧客購買行動を注視し、店舗開拓・顧客基盤拡大を図る
- ・インド：販促施策や新商品投入、生産・調達効率化等で業績拡大を図る
- ・アジア他エリアへの展開強化

## <ファミリーマートとの共同開発>



・35アイテムを全国約1万6,300店舗に展開

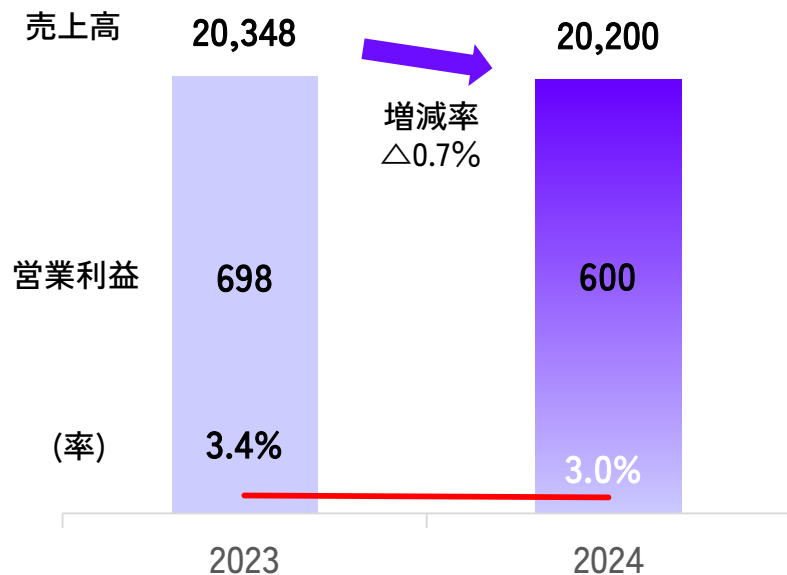
## <中国におけるファン層の拡大※>



新規出店やEC強化、B to B案件獲得に取り組み、業績確保を目指す  
第2四半期は円安の進行により収益性が低下するも、売上高は施策の推進により順調に進捗

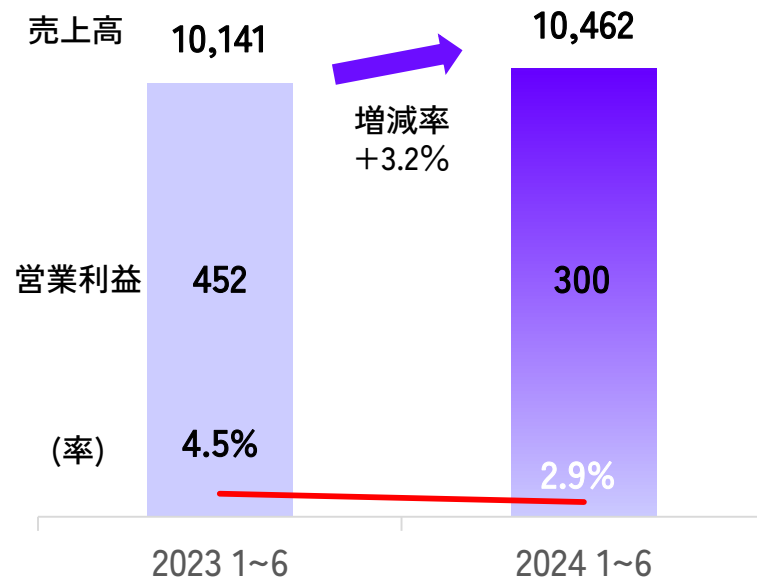
通期目標

単位：百万円



第2四半期実績

単位：百万円



## イエナカ需要の一服及び昨年の大型B to B案件の反動の影響は受けるものの、 ECやホテル関連等のB to B案件といった新しいポートフォリオ構築を目指す

### インテリアリテール事業

#### ①事業環境

- ・コロナ禍で伸長したイエナカ需要の一服
- ・2024年は前年に大型B to B案件(レジデンス)が発生した反動

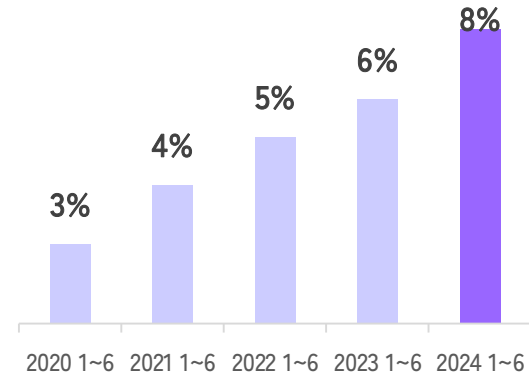
#### ②第2四半期進捗

- ・円安進行の影響を受けるも、B to B案件の獲得やECマーケティングの推進、値引きコントロール等により、概ね計画通りに進捗

#### ③今後の方針

- ・旺盛な需要が見込める新規出店やEC強化、B to B案件獲得に取り組み、  
2023年に大型B to B案件(レジデンス)があった反動による減収を補い  
横ばい
- ・値引きコントロール等によって売上総利益率改善を目指す

<EC売上高比率の推移>



<新規店舗出店(アクタス・所沢店)>



※2024年9月オープン予定

#### 4. 売上高5,000億円を目指す「長期ビジョンCCC2030」

森林経営モデルにより2030年に売上高5,000億円を目指し、  
サステナブルに成長していく多様な事業の集合体へ

「森林経営モデル」ヘシフト

- 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



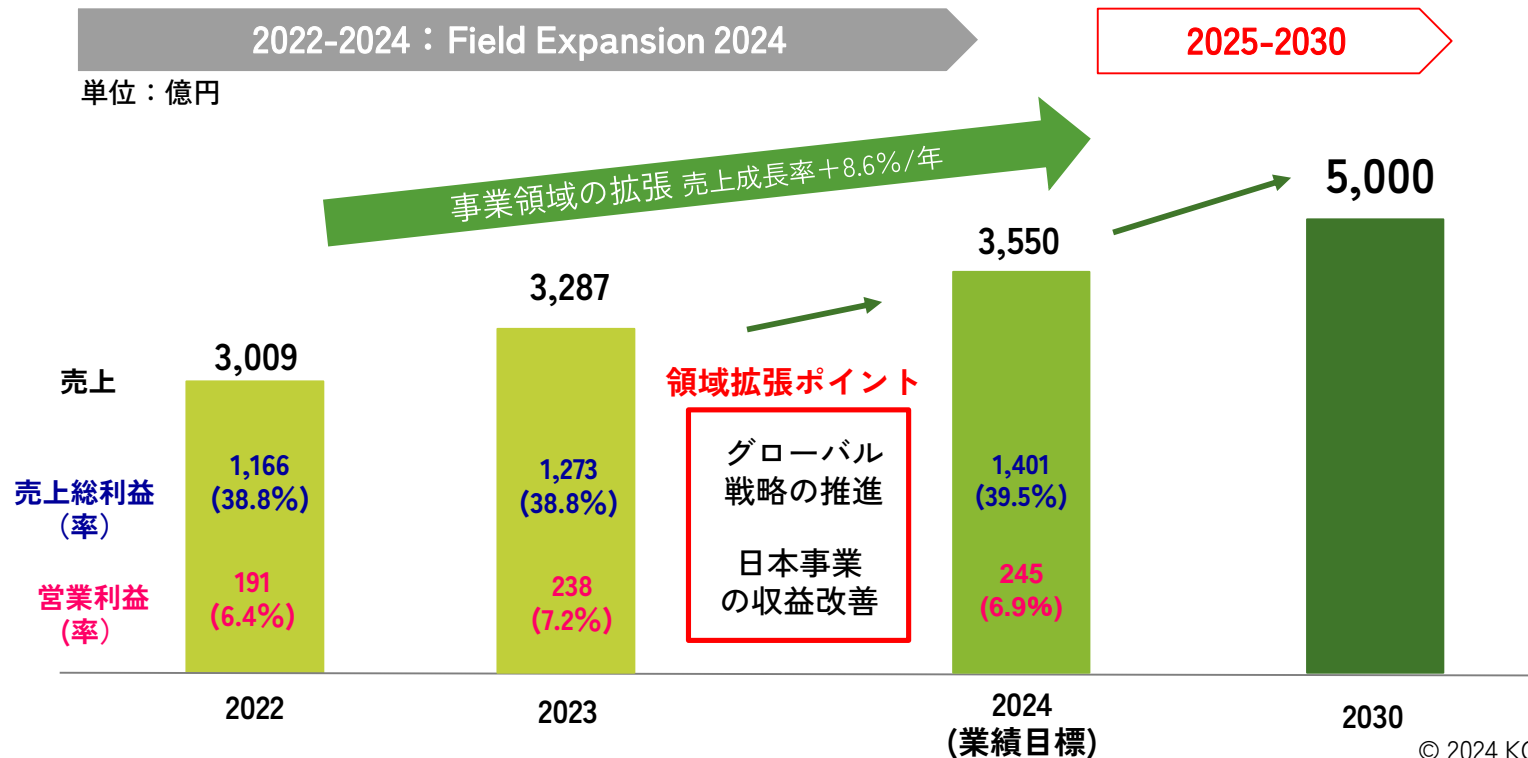
売上3,000億円から、2030年、5,000億円へ。

新規ニーズの事業化 売上高 500~1,000 億円	オフィス 運用領域	人材価値 領域	探求学習 領域	コリビング 領域
既存事業の 領域拡張  売上高 1,000億円	ハイブリット ワークプレイス 領域		ライフスタイル ツール領域	
既存事業の ブラッシュ アップ 売上高 3,000億円	ファニ チャー事業	ビジネス サプライ 流通事業	ステーショ ナリー 事業	インテリア リテール 事業

2030年 売上トータル 5,000億円  
 売上3,000~3,500億円以上  
 2020年比 +1,000~1,500億円  
 売上1,500~2,000億円以上  
 2020年比 +500~1,000億円

## 長期ビジョンCCC2030実現に向けて第3次中計を推進

グローバル戦略の推進と日本事業の収益改善による事業領域拡張を目指す



4つの経営課題の進捗が事業領域の拡張に貢献し始めており、  
 今後は取り組みの加速による更なる領域拡張の進展を目指す

	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：300億円以上</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	人材の流動性を高めて活躍の機会を作る <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	社会へ人材を輩出
イノベーション の活性化	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 <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>		

成長戦略に合わせて優先度の高い戦略投資の実現を目指す

M&A推進体制の強化により案件の検討数が飛躍的に増加し、戦略遂行の蓋然性が高まる

主なテーマ・計画

実績

M&A案件検討数推移

グローバル化  
の推進

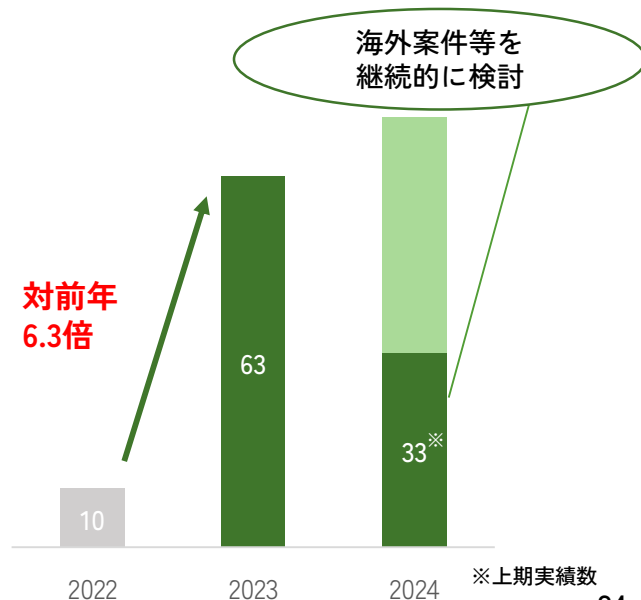
ST：グローバル領域拡大  
FN：アジア・アセアンへの拡大

・コクヨ香港  
(約100億円)

国内既存事業  
の収益基盤  
強化

日本FN：バリューチェーン効率化  
✓商材拡大に向けた工場投資  
✓オフィス運用領域のM&A  
BS流通：デジタルマーケティング  
✓システム投資  
✓物流

日本FN  
・オリジン株式会社  
・自社工場投資(商材拡大)  
BS流通  
・システム投資

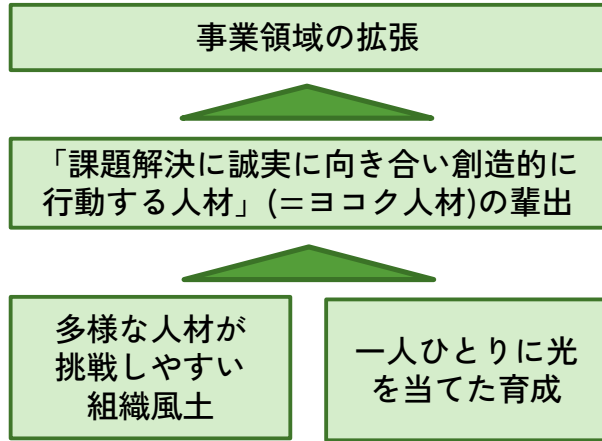




# 人材の活躍と成長

人的資本充実に向けた人材育成・採用強化の投資を行い、  
長期ビジョンCCC2030達成に向けた「ヨコク」人材の充実を図る

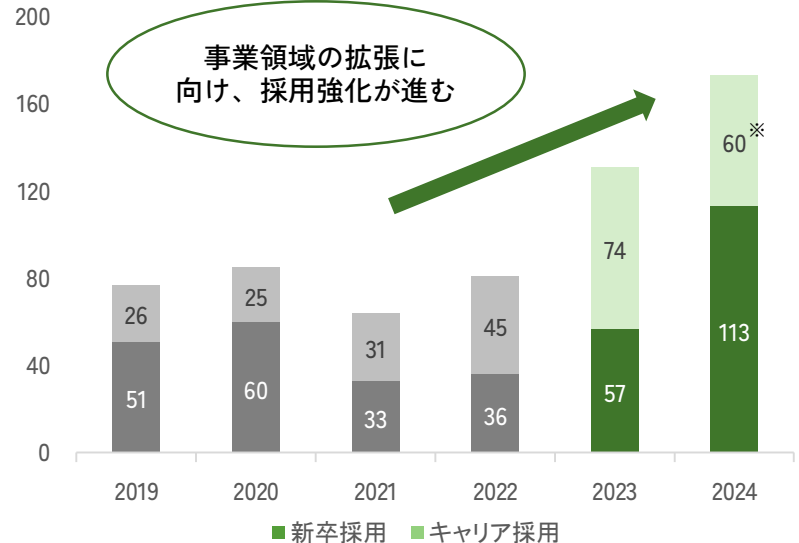
## 人的資本経営の考え方と取り組み



### 取り組み例

- ・採用の競争力強化(初任給引き上げ、ベースアップなど)
- ・人事制度の見直し(昇格制度の改正、働き方の充実など)
- ・人材育成制度の強化  
(マーケティング大学/20%チャレンジ/デジタルアカデミーなど)

## 入社社員数の推移(コクヨ・カウネット)



※6月末時点

取り組みの進捗と追加施策の実施によって着実にROE8%を達成する見込み  
第4次中計では中長期的な企業価値向上に向けたキャピタルアロケーションにつき説明予定

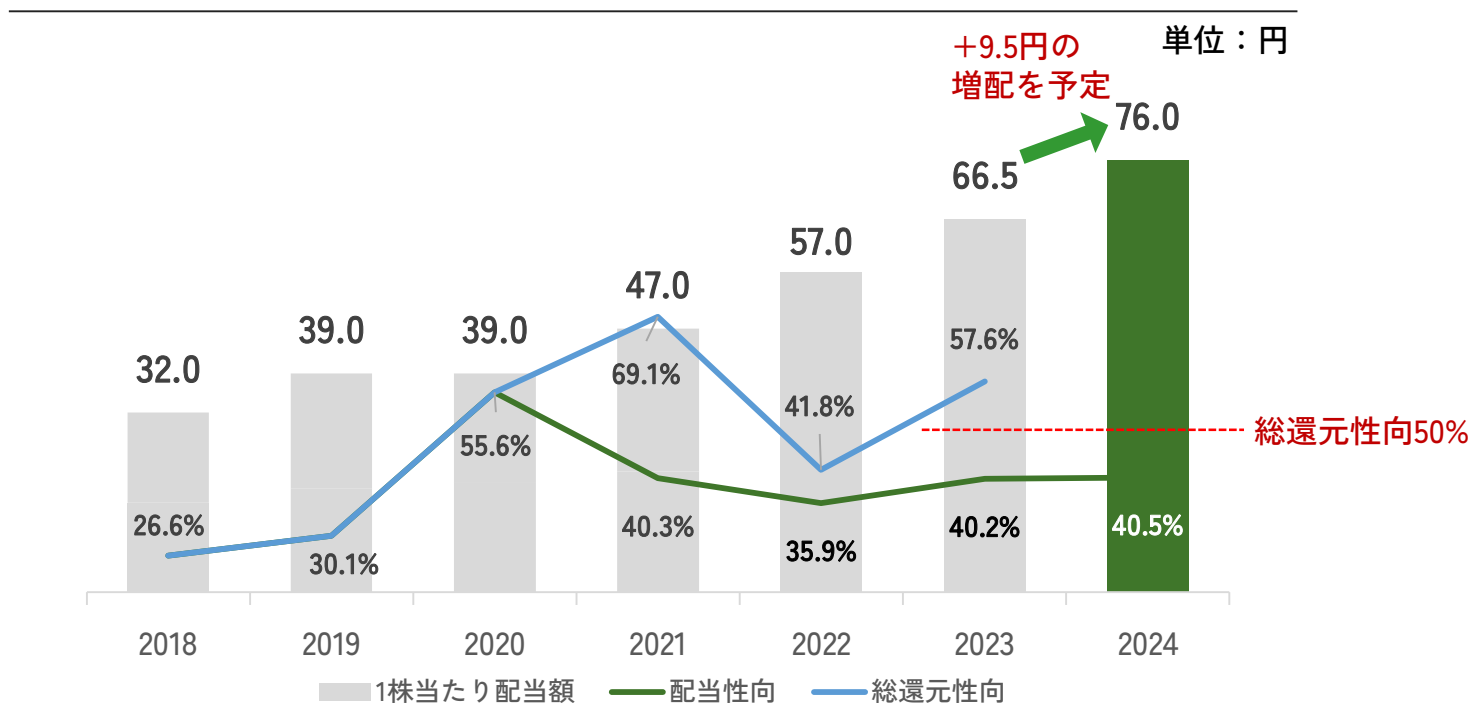
＜第3次中計における資本政策とその進捗＞

	主な施策	進捗
適切な資源配分 と効率性向上	<ul style="list-style-type: none"><li>投資と株主還元の間の適切な資源配分</li><li>事業資産効率の向上</li><li>資本コストを意識した投資決定と事業評価</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ROE8%を達成する見込み</li><li>投資とバランスをとった自社株買いの実施</li><li>資本コストを意識した投資決定と事業評価導入</li></ul>
持続的な企業価値向上に向けた 戦略投資	<ul style="list-style-type: none"><li>定常投資200億円、成長投資300億円</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>現時点では成長投資は300億円に未達だが着実に推進</li><li>「高値掴み」を回避するため、見送り案件も発生</li></ul>
株主還元	<ul style="list-style-type: none"><li>配当性向40%と安定的な増配を目指す</li><li>中長期的の成長ストーリーについて説明責任を果たす</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>2023年7月に方針を一部見直し、総還元性向50%を新たに目標として定め、その達成に向けて50億円の自社株買いを実施</li><li>金庫株残高は、発行済株式総数の5%までとし、超える部分については随時消却</li></ul>

## 資本政策：株主還元

2024年の配当性向は、第3次中計目標を上回る40.5%(年間配当金76円)を予定  
2023年に追加KPIとした総還元性向は、50%以上(2023~2024年の平均)を予定

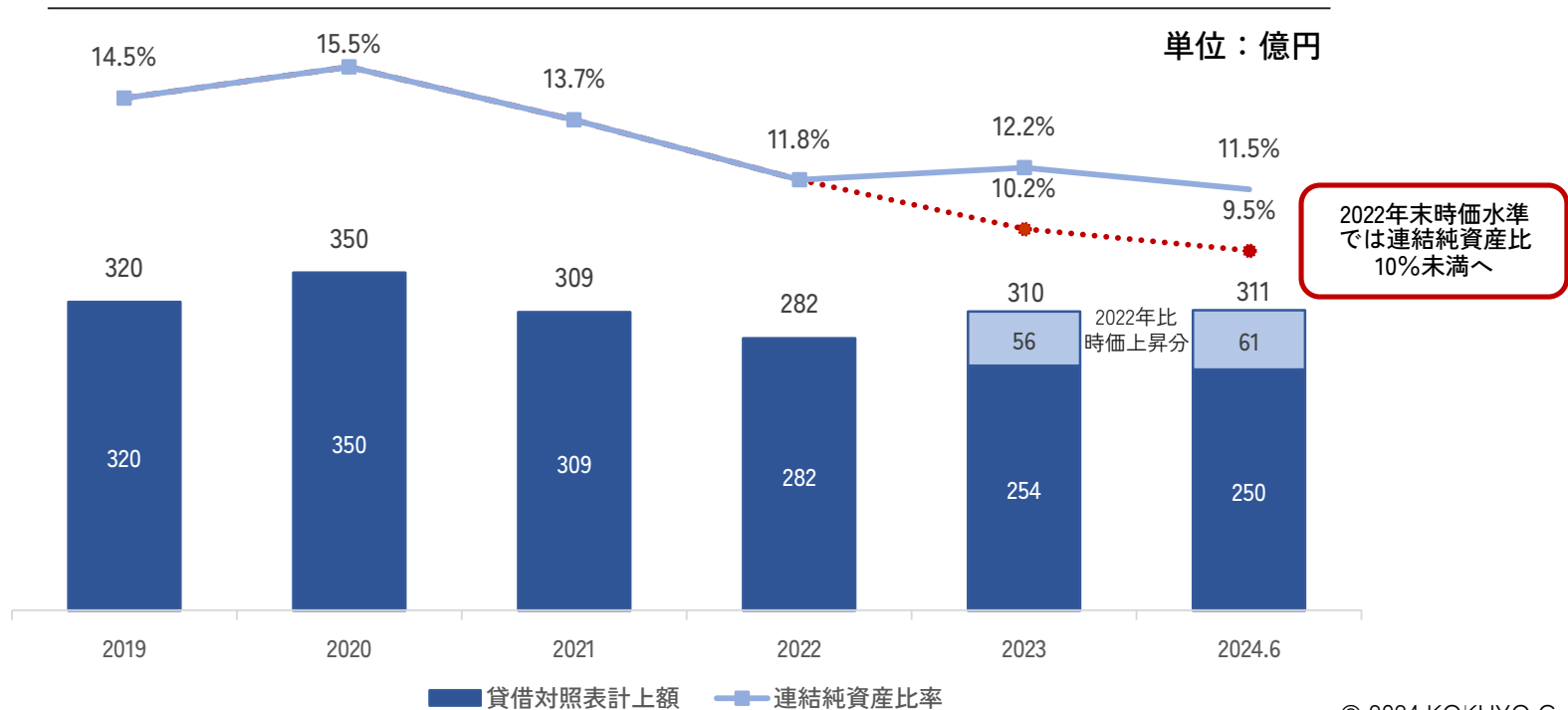
### <配当額及び配当性向の推移>



## 資本政策：政策保有株式の縮減

2024年までに政策保有株式時価合計の連結純資産比率を10%未満とすることを目指す  
足元での時価上昇により目標未達を見込むも、継続的に縮減を実施

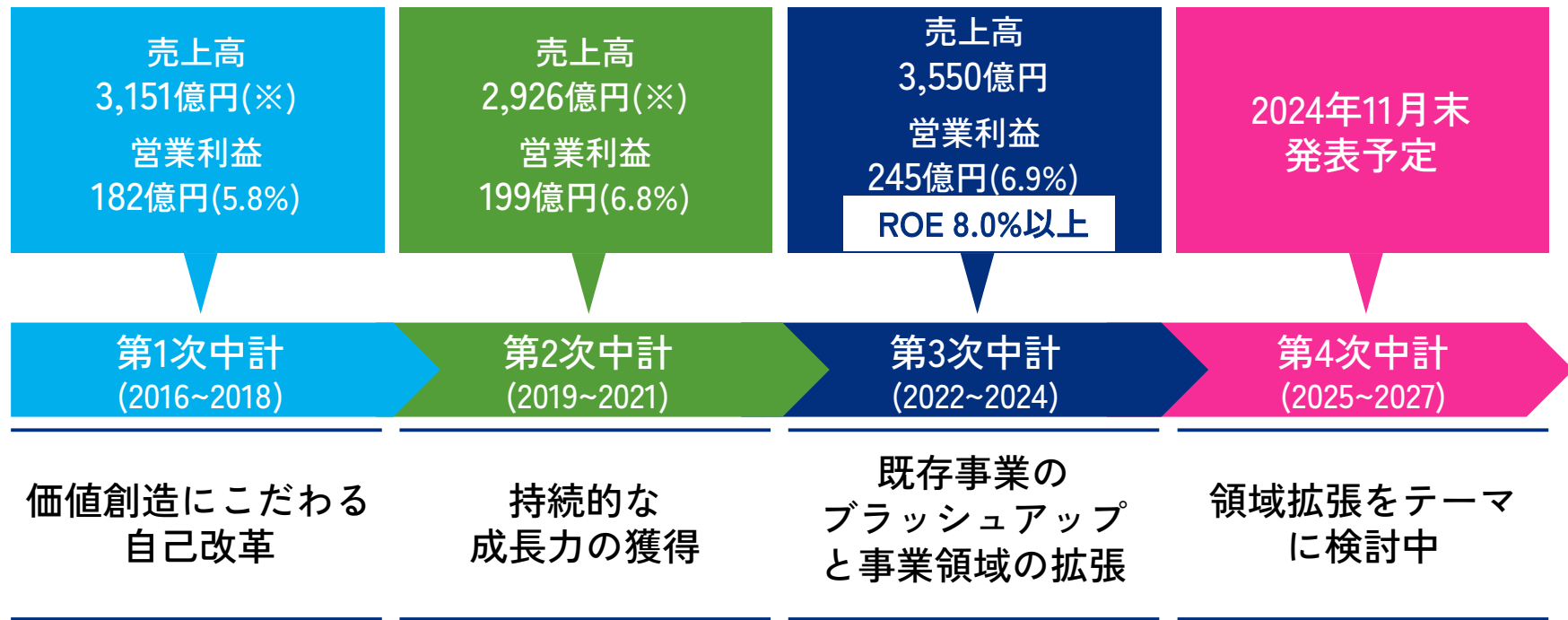
### <政策保有株式の推移>



# 新中期経営計画の策定に向けて

本年11月末に第4次中期経営計画を発表予定

長期ビジョンCCC2030実現に向けた成長戦略の具体化に向けて検討中



※ 業績数値は各中計における実績値

(第1次中計の数値は新収益認識会計基準適用前の数値、第2次中計の数値は新収益認識会計基準適用した場合の補正值)

## 5. 参考資料



## 第2四半期業績推移

単位：百万円

	2021年 1~6月 実績	2022年 1~6月 実績	2023年 1~6月 実績	2024年 1~6月 実績
売上高	155,281	156,424	173,585	178,681
売上総利益	61,920	61,219	68,010	71,216
(率)	39.9%	39.1%	39.2%	39.9%
販売費及び一般管理費	47,264	48,487	52,236	55,539
(率)	30.4%	31.0%	30.1%	31.1%
営業利益	14,655	12,731	15,773	15,676
(率)	9.4%	8.1%	9.1%	8.8%
経常利益	10,464	14,614	17,266	17,974
(率)	6.7%	9.3%	9.9%	10.1%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	8,332	10,845	11,747	15,625
(率)	5.4%	6.9%	6.8%	8.7%

## 第2四半期業績推移(セグメント別)

		2021年1～6月 実績	2022年1～6月 実績	2023年1～6月 実績	2024年1～6月 実績	
ワークスタイル領域	売上高	123,944	122,309	134,443	137,887	
	営業利益	13,521	12,820	16,048	16,746	
	(率)	10.9%	10.5%	11.9%	12.1%	
	ファニチャー事業	売上高	74,322	72,371	83,465	86,316
		営業利益	11,913	10,927	13,871	14,037
		(率)	16.0%	15.1%	16.6%	16.3%
	ビジネスサプライ流通事業	売上高	49,622	49,938	50,977	51,570
		営業利益	1,607	1,892	2,176	2,708
		(率)	3.2%	3.8%	4.3%	5.3%
ライフスタイル領域	売上高	46,853	48,043	54,001	55,290	
	営業利益	4,224	3,947	4,363	4,465	
	(率)	9.0%	8.2%	8.1%	8.1%	
	ステーションナリー事業	売上高	37,912	38,497	43,859	44,828
		営業利益	3,744	3,397	3,911	4,165
		(率)	9.9%	8.8%	8.9%	9.3%
	インテリアテール事業	売上高	8,940	9,545	10,141	10,462
		営業利益	479	549	452	300
		(率)	5.4%	5.8%	4.5%	2.9%
その他	売上高	221	204	208	202	
	営業利益	15	△ 53	△ 123	△ 239	
	(率)	6.8%	-	-	-	
調整額	売上高	△ 15,737	△ 14,132	△ 15,067	△ 14,698	
	営業利益	△ 3,105	△ 3,981	△ 4,515	△ 5,295	
合計	売上高	155,281	156,424	173,585	178,681	
	営業利益	14,655	12,731	15,773	15,676	
	(率)	9.4%	8.1%	9.1%	8.8%	

単位：百万円



## 通期業績推移

単位：百万円

	2021年 実績	2022年 実績	2023年 実績	2024年 目標
売上高	292,617	300,929	328,753	355,000
売上総利益	113,526	116,671	127,392	140,100
(率)	38.8%	38.8%	38.8%	39.5%
販売費及び一般管理費	93,618	97,543	103,561	115,600
(率)	32.0%	32.4%	31.5%	32.6%
営業利益	19,907	19,128	23,830	24,500
(率)	6.8%	6.4%	7.2%	6.9%
経常利益	16,415	21,161	25,989	25,500
(率)	5.6%	7.0%	7.9%	7.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	13,703	18,237	19,069	21,400
(率)	4.7%	6.1%	5.8%	6.0%
ROE	6.0%	7.8%	7.8%	8%超

## 通期業績推移(セグメント別)

		2021年 実績	2022年 実績	2023年 実績	2024年 目標	
ワークスタイル領域	売上高	229,463	230,200	252,293	271,800	
	営業利益	20,302	19,792	26,351	28,600	
	(率)	8.8%	8.6%	10.4%	10.5%	
	ファニチャー事業	売上高	136,058	134,886	154,472	168,100
		営業利益	17,744	16,523	22,458	24,200
		(率)	13.0%	12.2%	14.5%	14.4%
	ビジネスサプライ流通事業	売上高	93,405	95,314	97,820	103,700
		営業利益	2,557	3,269	3,892	4,400
		(率)	2.7%	3.4%	4.0%	4.2%
ライフスタイル領域	売上高	90,745	98,173	104,248	110,900	
	営業利益	7,014	7,873	7,501	8,600	
	(率)	7.7%	8.0%	7.2%	7.8%	
	ステーションナリー事業	売上高	72,702	78,457	83,899	90,700
		営業利益	6,069	6,786	6,802	8,000
		(率)	8.3%	8.6%	8.1%	8.8%
	インテリアテール事業	売上高	18,043	19,716	20,348	20,200
		営業利益	944	1,087	698	600
		(率)	5.2%	5.5%	3.4%	3.0%
その他	売上高	441	413	438	700	
	営業利益	10	△ 133	△ 370	△ 500	
	(率)	2.3%	-	-	-	
調整額	売上高	△ 28,034	△ 27,857	△ 28,226	△ 28,400	
	営業利益	△ 7,418	△ 8,404	△ 9,651	△ 12,200	
合計	売上高	292,617	300,929	328,753	355,000	
	営業利益	19,907	19,128	23,830	24,500	
	(率)	6.8%	6.4%	7.2%	6.9%	

単位：百万円

〒108-8710 東京都港区港南1-8-35 THE CAMPUS

コクヨ株式会社 理財本部 IR室

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