



個人投資家様向けIR説明会

2024/9/7

コクヨ株式会社

AGENDA

1. コクヨグループについて
2. 価値創造ストーリー
3. 長期視点経営
4. マテリアリティの実現に向けて
5. 業績推移・株式配当情報
6. まとめ

※ 億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。



1. コクヨグループについて

KOKUYO

何をしている会社でしょうか？

基本情報(2023年12月末現在)

社名

コクヨ株式会社
(KOKUYO Co.,Ltd.)

代表者

黒田 英邦

本社所在地

〒537-8686
大阪市東成区大今里南6丁目1番1号

創業

1905年（明治38年）10月

従業員数

連結6,931名、単体2,142名

上場市場

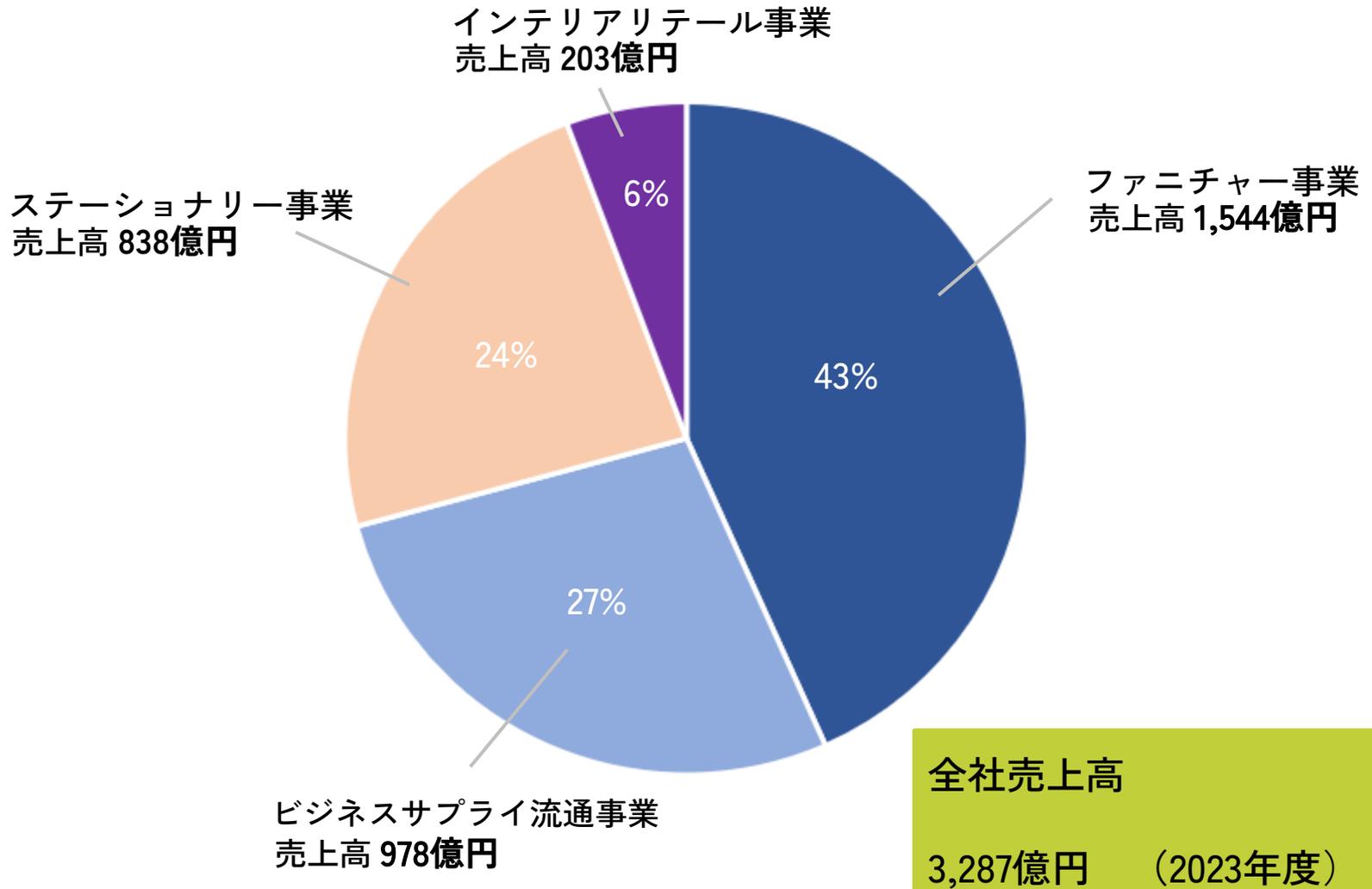
東京証券取引所 プライム市場

資本金

158億円



事業別構成比



ファニチャー事業

オフィス・医療機関・教育機関・官公庁などの家具の製造から販売、
空間設計/構築、働き方コンサルティングを実施



個人・法人向けの事務用品通販「カウネット」や、
オフィスでの文具・事務用品の購買システムの提案・支援など



カウコレ+プレミアム+
easy to talk!!!
マスクをつけても
会話しやすいから、
うれしい。

長時間つけるからこそ、快適に過ごしたい。
口にはりつきにくく、耳が痛くなりにくいマスクがあればうれしいですね。
そこで、「カウコレ」プレミアムの「会話しやすい口元ゆったりマスク」をご紹介します。
つけ心地や手軽さにもこだわったマスクで備えませんか。

An illustration of three women wearing masks and talking. One woman is pointing upwards. The background is blue with white text and a white mask graphic.

ステーションナリー事業

日本および中国、インドなど海外における文具の開発/製造/販売、
絵本など創作ツールの開発販売、帳票電子化サービスなど



インテリアリテール事業

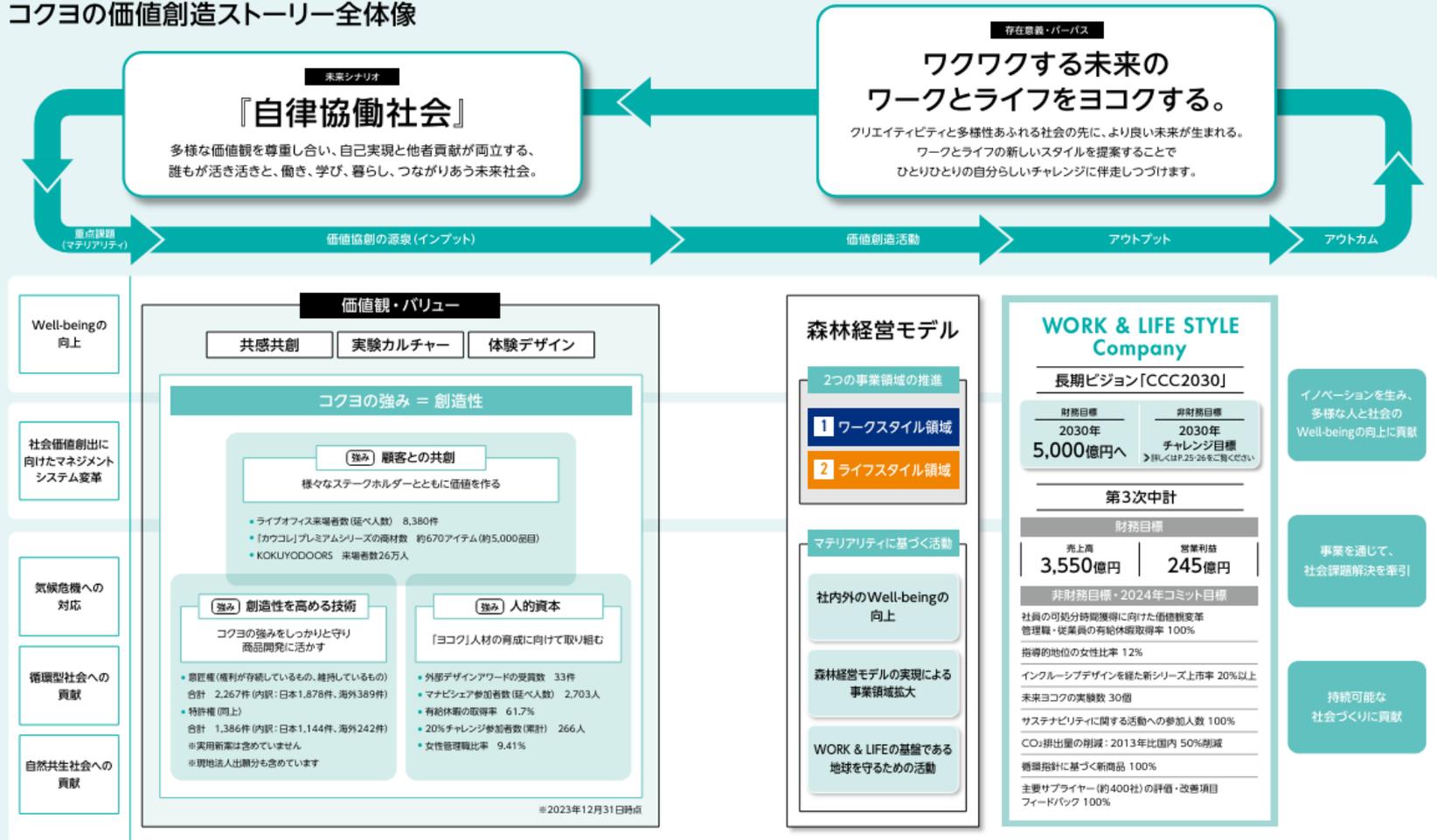
ヨーロッパを中心とした家具、テキスタイル、インテリア小物全般の輸入販売
物販店と併設した本格レストラン及びカフェの飲食業など



2. 価値創造ストーリー

中長期的な企業価値向上に向けて、価値創造ストーリーを設定

ココヨの価値創造ストーリー全体像



企業理念

be Unique.

サステナブル経営指針

自律協働社会の実現に向け、ワクワクする未来のワークとライフをヨコクし、事業を通じて持続可能な社会を牽引していく。

なぜ、コクヨがヨコクをできるのか

常に次代を見据え「モノ」から「コトへ」と事業領域を変えてきたコクヨは、よりよい未来をつくるための意思、挑戦、実験として「ヨコク」をしつづける

「モノ」から「コト」、そして「ヨコク」する会社へ

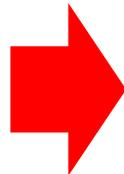
「モノ」



様式手帳



ファイリングキャビネット



「コト」



空間構築サービス



中国女子文具

- お客様の課題に共感し、お客様と
共に新しい価値を商品を通じてつくる

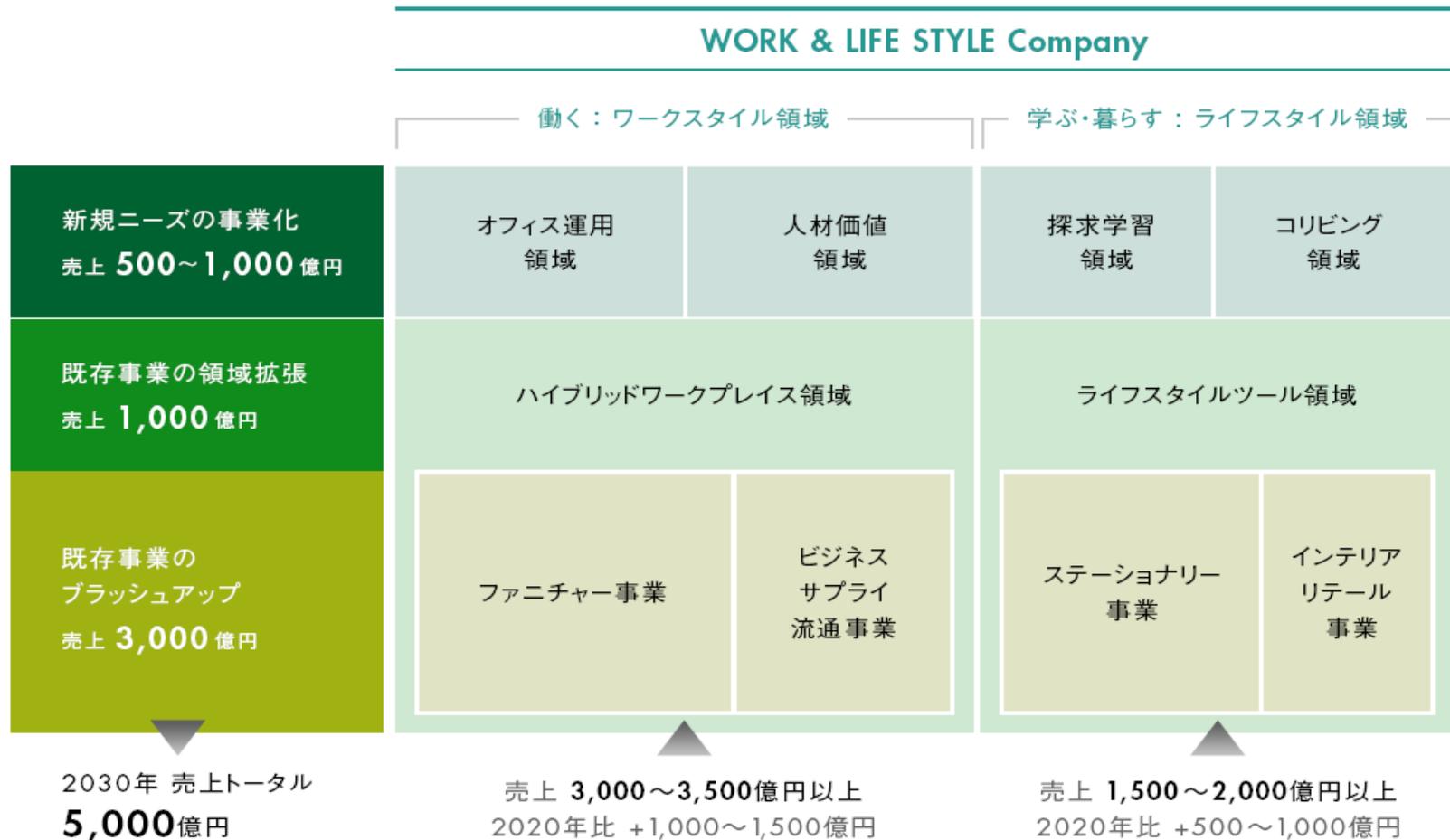
- 人々がより自分らしく働ける場を提案
- 道具としてではなく、自らを表現する
アクセサリとして使える文具をデザイン

3. 長期視点経営

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

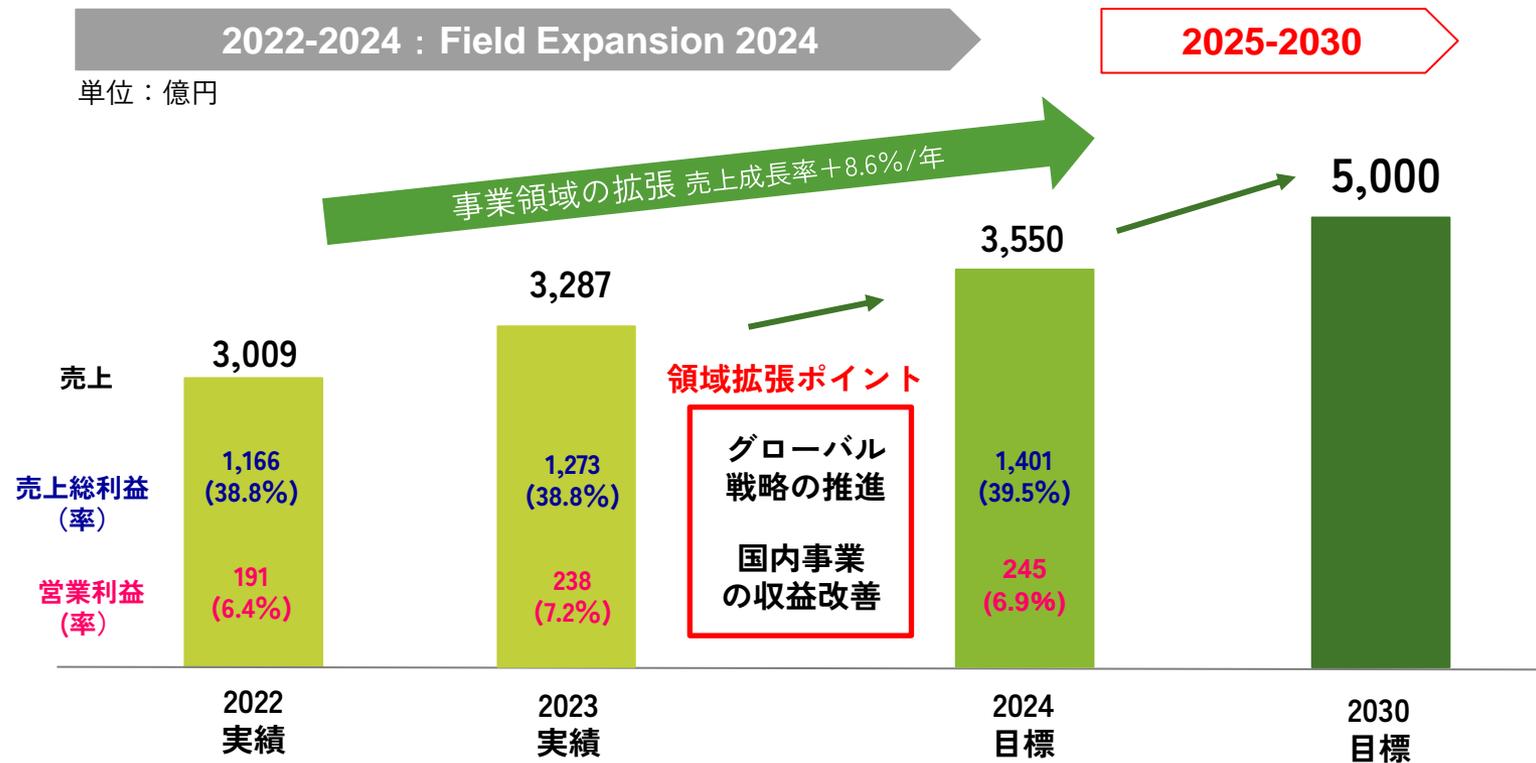


「森林経営モデル」へのシフトと2つの事業領域の拡大をベースに、
2030年に売上高5,000億円を目指す



第3次中期経営計画のゴール

2030年の持続的な成長に向けて事業領域拡張を加速し、
2024年の売上3,550億円、営業利益率6.9%を目指す



事業領域の拡大に向けた4つの経営課題

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"> 研究開発費率0.6%→1.0% 成長投資枠：300億円以上 定常投資枠：200億円 	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"> 基幹職の流動化を推進 30名のリーダー人材登用 	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"> 15案件の事業創出 イノベーションプロセス経験者500人 	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"> 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 ESG活動費枠を設定 		

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

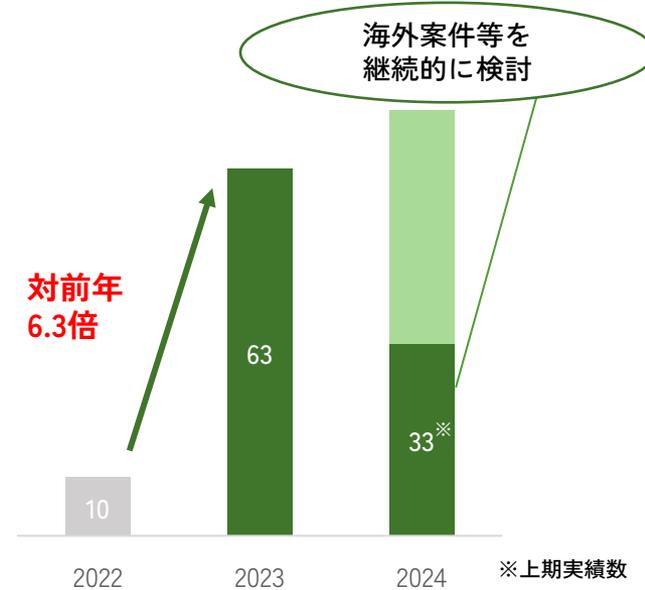
M&A推進体制の強化により案件の検討数が飛躍的に増加し、戦略遂行の蓋然性が高まる

主なテーマ・計画

実績

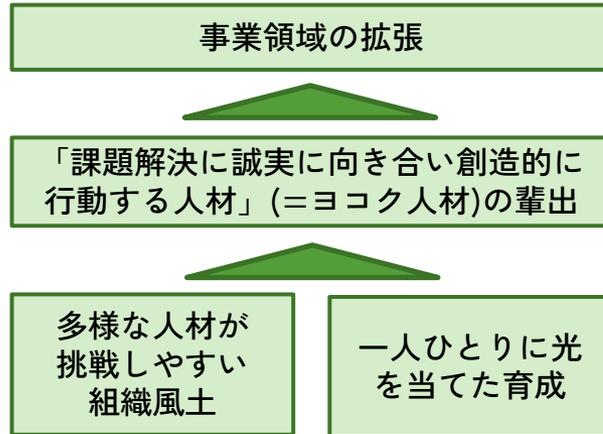
<p>グローバル化の推進</p>	<p>ST：グローバル領域拡大 FN：アジア・アセアンへの拡大</p>	<p>・コクヨ香港 (約100億円)</p>
<p>国内既存事業の収益基盤強化</p>	<p>日本FN：バリューチェーン効率化 ✓商材拡大に向けた工場投資 ✓オフィス運用領域のM&A BS流通：デジタルマーケティング ✓システム投資 ✓物流</p>	<p>日本FN ・オリジン株式会社 ・自社工場投資(商材拡大) BS流通 ・システム投資</p>

M&A案件検討数推移



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

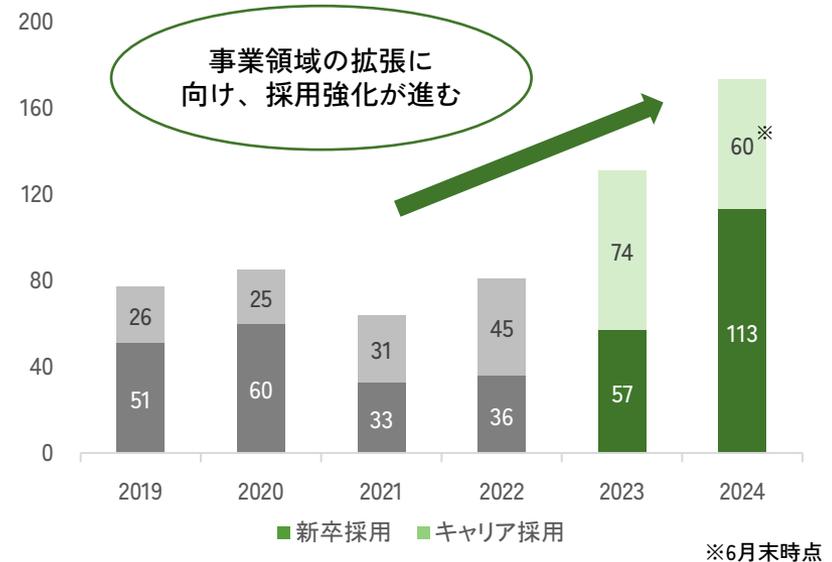
人的資本経営の考え方と取り組み



取り組み例

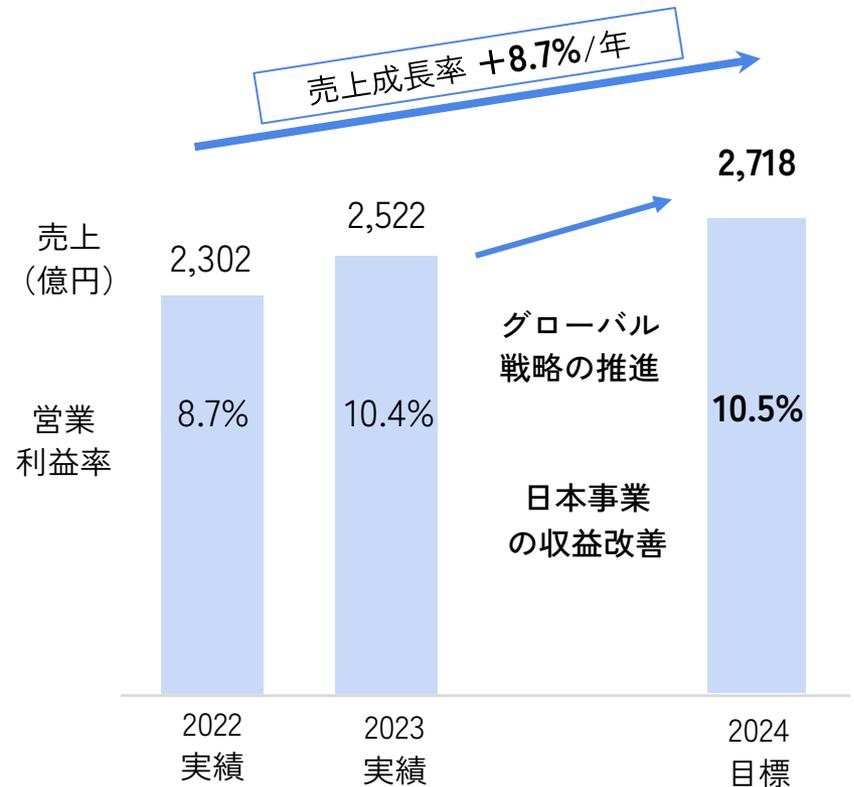
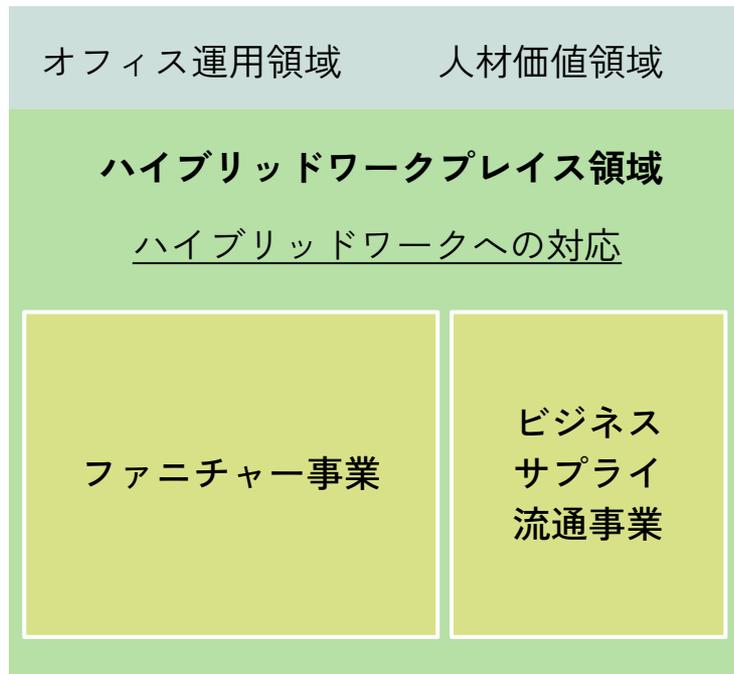
- ・採用の競争力強化(初任給引き上げ、ベースアップなど)
- ・人事制度の見直し(昇格制度の改正、働き方の充実など)
- ・人材育成制度の強化
(マーケティング大学/20%チャレンジ/デジタルアカデミーなど)

入社社員数の推移(コクヨ・カウネット)



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、国内外で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



領域拡張に向けて、働く場の変化や多様化に即して事業を推進

<p>ワークスタイル領域</p>	<p>ファニチャー事業</p> <p>ニューノーマルなオフィス空間、働き方の在り方をデザイン ✓商材の拡大、設計・内装施工能力の強化 ✓「オフィス運用」「人材価値」領域で研究開発</p>
<p>2030年 3,000~3,500億円</p>	<p>ビジネスサプライ流通事業</p> <p>働く場の多様化に合わせた企業購買の効率化と提供商材の拡大 ✓大規模顧客向けソリューションシステムの導入 ✓ダイレクトマーケティング機能を活かした提供商材の拡大</p>

<富士フイルム（株）「FUJIFILM Creative Village」>

- ・コクヨで初めて新築ビルの立地検討から参画
- ・基本計画から参画し、内装の設計や施工を請け負った



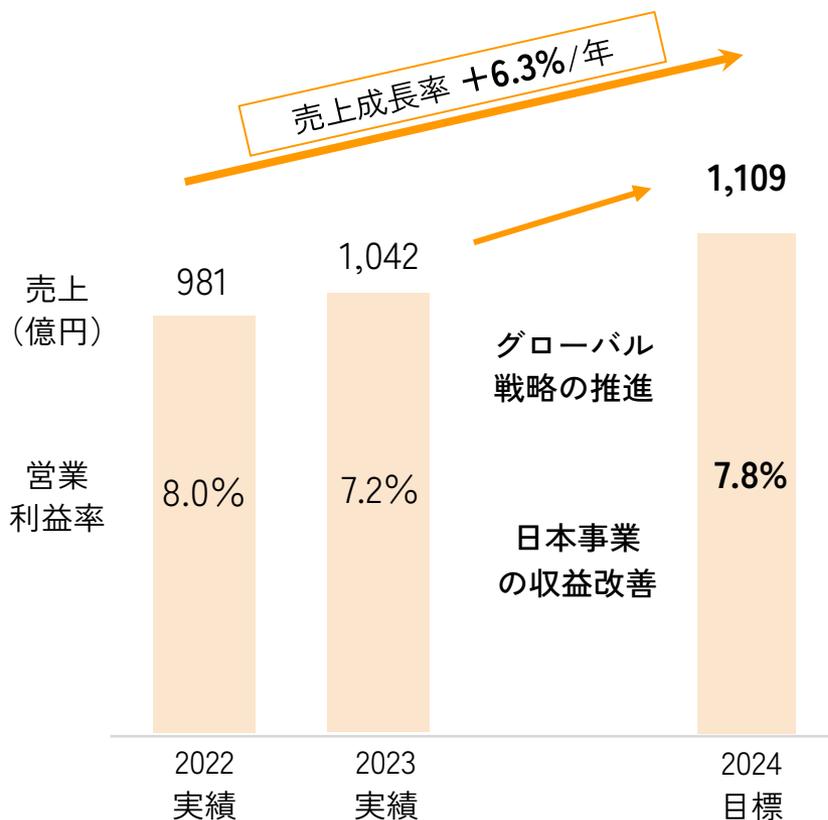
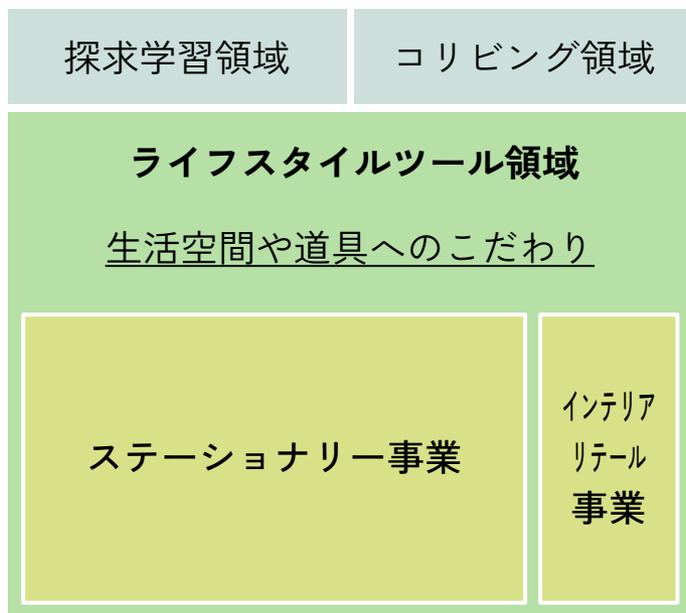
<オフィスで使用する生活用品ブランド「KOKUYO HibiFull」>

- ・カウネットをコクヨグループマーケティングエンジンとして活用
- ・オフィスで使用する生活用品分野へ新たに領域を拡張



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



領域拡張に向けて、学びや暮らしの変化や多様化に即して事業を推進
ライフスタイルツールへの展開が進展

ライフスタイル領域	ステーションナリー事業	自己表現ニーズの高まりに対応した付加価値文具の提供 ✓中国ではライフスタイルツールへの展開が奏功 ✓その他アジア諸国全般への展開
2030年		
1,500~2,000億円	インテリアリテール事業	コロナ禍を契機に拡大したECニーズを捉える ✓EC売上高比率を高め、店舗とECを統合したマーケティング戦略を推進

<中国における女子文具需要の獲得>

- ・女子中高生の学びをターゲットとした戦略策定
- ・ECを活用してニーズを的確に捉え急速に存在感を拡大



「PASTEL COOKIE SORA」シリーズ

<女子文具需要の拡がり>

- ・中国では、直営店舗の展開により存在感拡大
- ・アジア諸国への展開により、ファン層拡大を目指す



直営店舗「CAMPUS STYLE」



POP UPショップ(タイ)

4. マテリアリティの実現に向けて

2024年に向けた非財務目標

「長期ビジョンCCC2030」実現に向けて経営課題としてのマテリアリティを設定
その進捗として、2024年コミット目標を非財務目標として設定

重点課題	アウトカム	2024年コミット目標
<p>社内外の Well-being 向上</p>	<p>イノベーションを生み、多様な人と社会のWell-beingを向上させる</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社員の可処分時間獲得に向けた価値観変革、管理職・従業員の有給休暇取得率 100% 指導的地位の女性比率 12% インクルーシブデザインが考慮された新商品の品番構成比率 20%以上
<p>森林経営モデルの実現による事業領域拡大</p>	<p>全事業協働で環境/社会に貢献し、共感の輪を広げ社会課題解決を牽引する</p>	<ul style="list-style-type: none"> 未来ヨココの実験数 30個 サステナビリティに関する活動への参加人数 100%
<p>WORK & LIFEの基盤である地球を守る為の活動</p>	<p>多くのパートナーと共に、サプライチェーン全体の活動を通じて社会の脱炭素化に貢献する</p> <p>多くのパートナー、顧客と共に循環を生み出し「捨てない社会」をリードする</p> <p>自然資本とバランスがとれた事業活動を行い健全な地球を守る</p>	<ul style="list-style-type: none"> CO2排出量の削減：2013年比国内 50%削減 循環型設計指針に基づく新商品 100% 主要サプライヤー（約400社）の評価・改善項目フィードバック 100% <p>—</p>

オフィス構築のプロセスに、障害者との対話を導入しデザインした
ダイバーシティオフィスを構築

HOWS PARK(ハウズ パーク)



▲目にやさしいオフィス



▲電動車いす対応床材／車いす対応デスク

森林経営モデルの実現による事業領域拡大に向け、
2024年コミット目標として「未来ヨコクの実験30個」を設定

未来ヨコクの実験



▲ (0,0,0) studio genten



▲ THE CAMPUS FLATS TOGOSHI

写真 良知慎也

オフィスから「捨てる」をなくす実験を開始
オフィスの紙資源リサイクルサービスをカウネットで実施

Loopa(ルーパ)



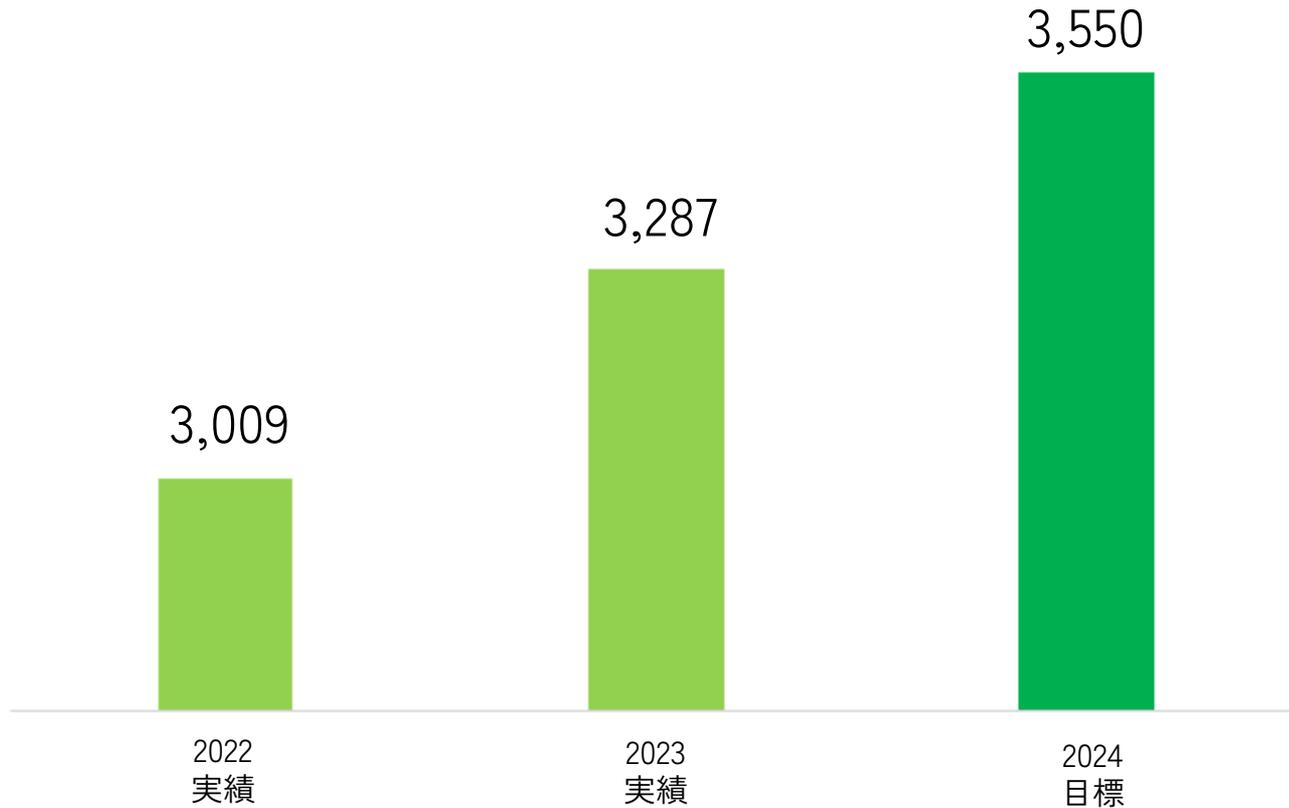
▲紙資源のリサイクルをワンストップで実施



▲Loopaから生まれた商品

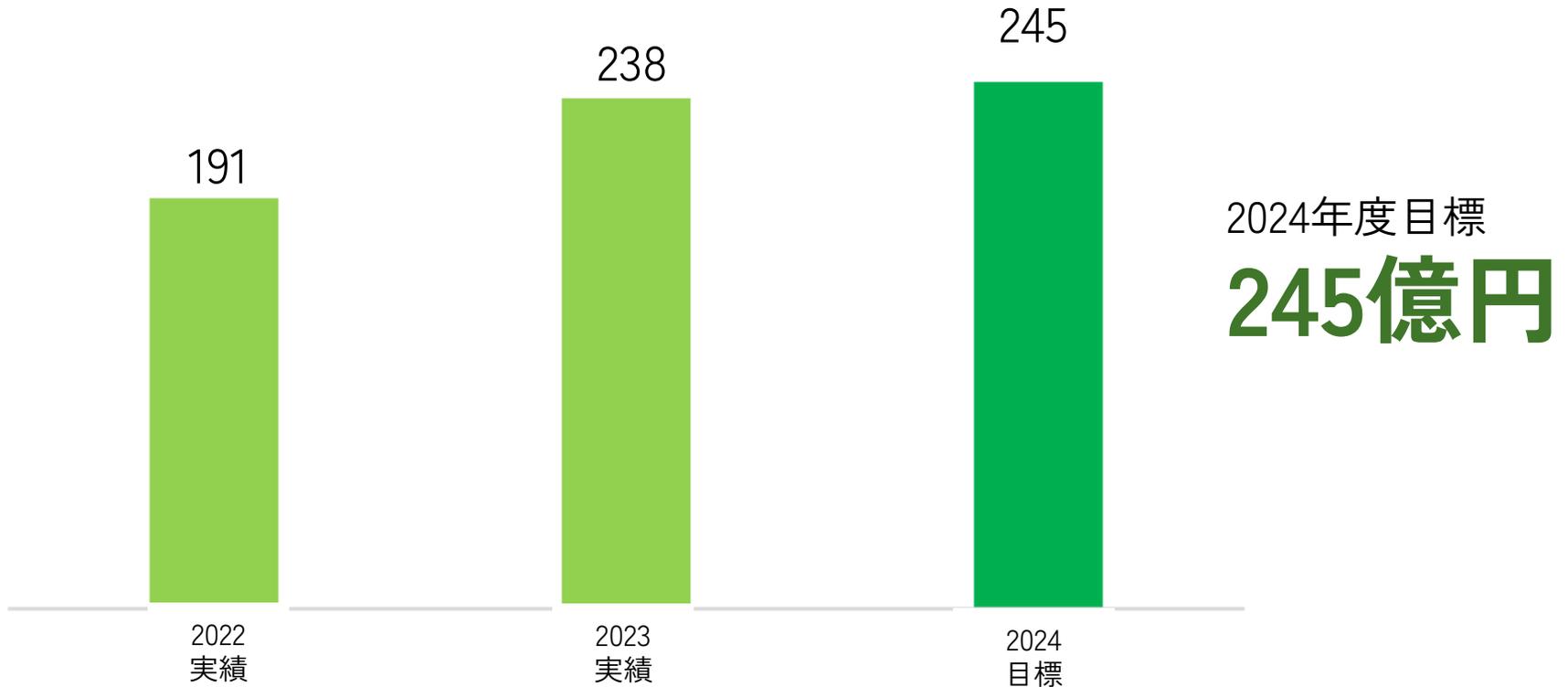
5. 業績推移・株式配当情報

売上高推移

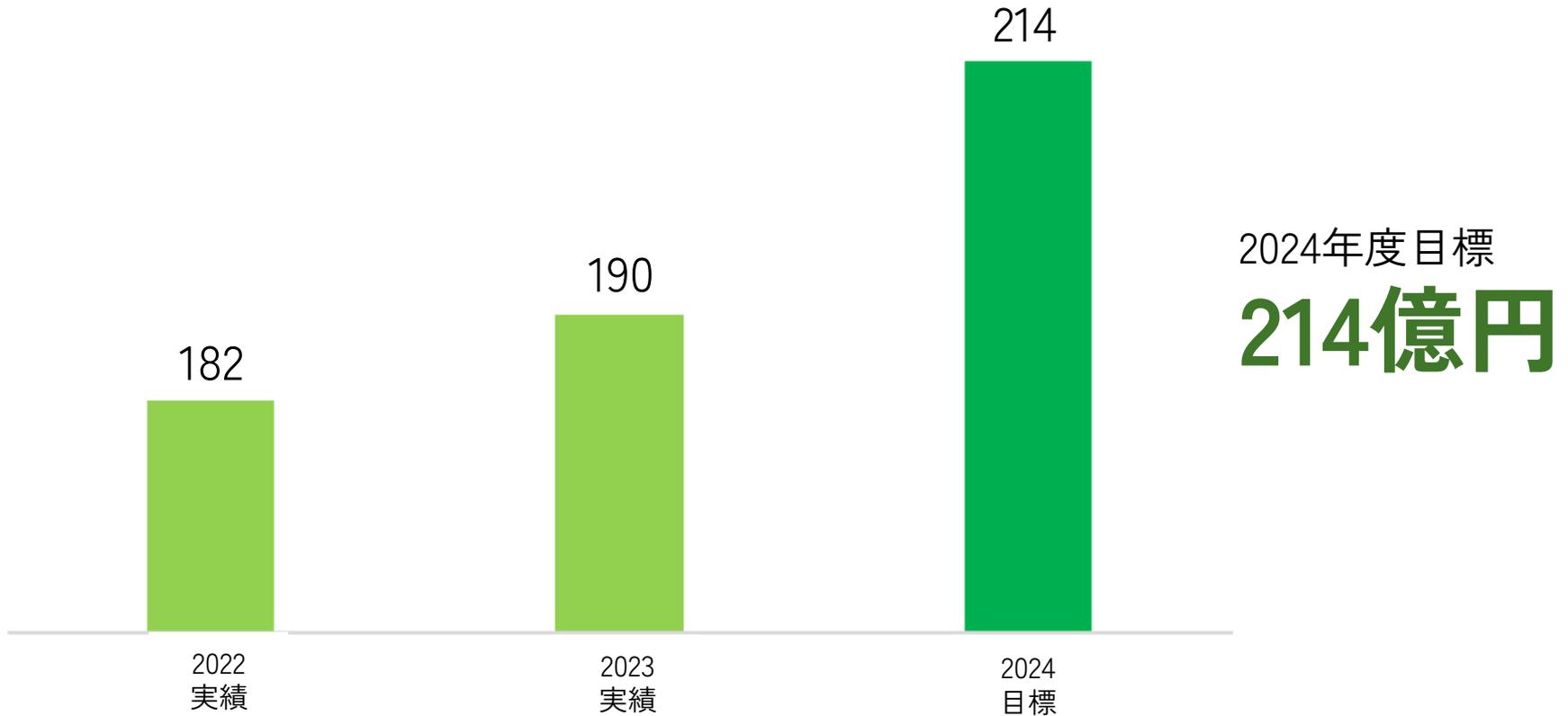


2024年度目標
3,550億円

営業利益推移



当期純利益推移



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

	1Q			2Q			上期			単位：百万円	
	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%		

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

- ・投資と株主還元のための適切な資源配分
- ・事業資産効率の向上
- ・資本コストを意識した投資決定と事業評価

- ・ROE8%を達成する見込み
- ・投資とバランスをとった自社株買いの実施
- ・資本コストを意識した投資決定と事業評価導入

持続的な企業価値
向上に向けた
戦略投資

- ・定常投資200億円、成長投資300億円

- ・現時点では成長投資は300億円に未達だが着実に推進
- ・「高値掴み」を回避するため、見送り案件も発生

株主還元

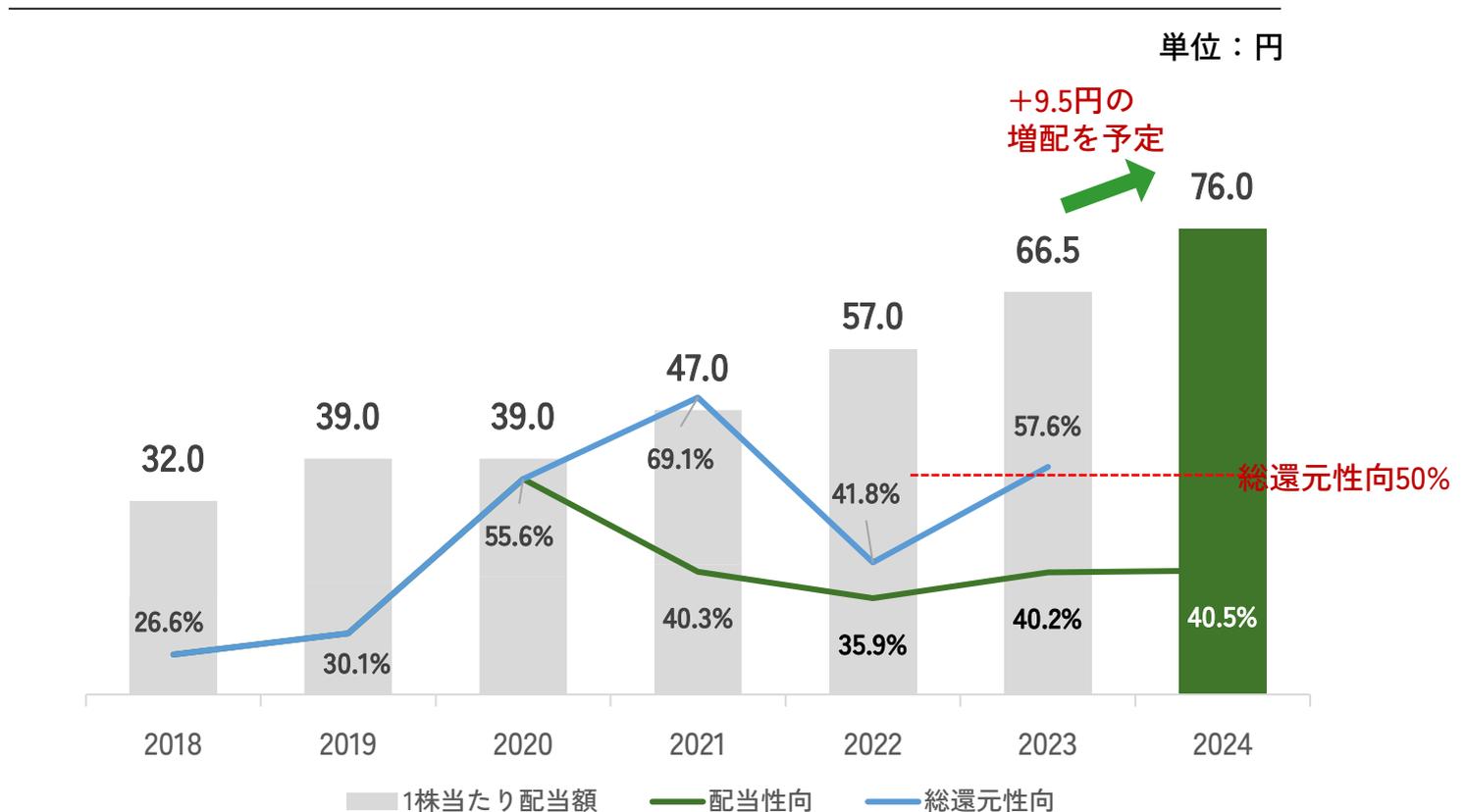
- ・配当性向40%と安定的な増配を目指す
- ・中長期的の成長ストーリーについて説明責任を果たす

- ・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
- ・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

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

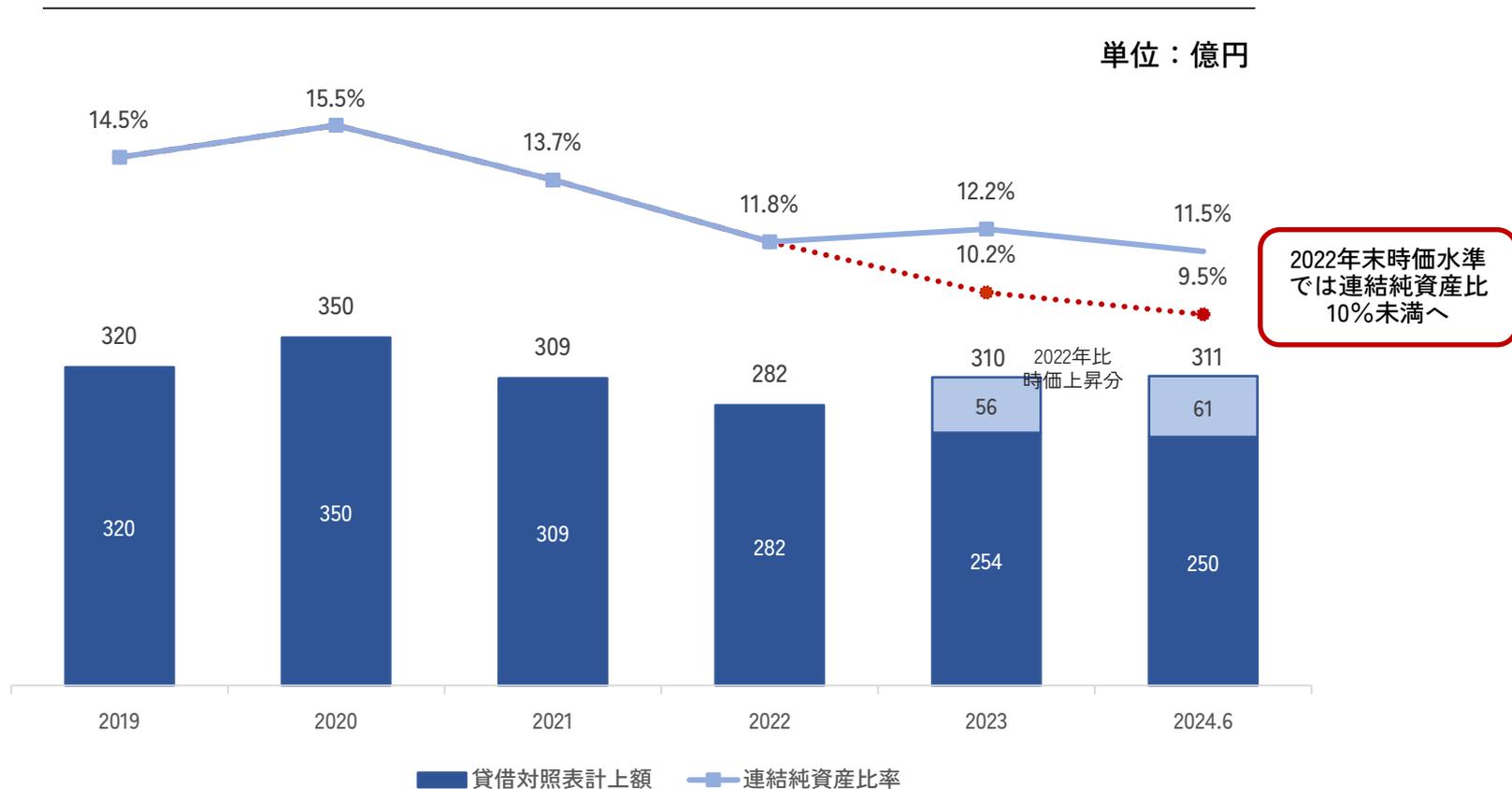
<配当額及び配当性向の推移>



資本政策：政策保有株式の縮減

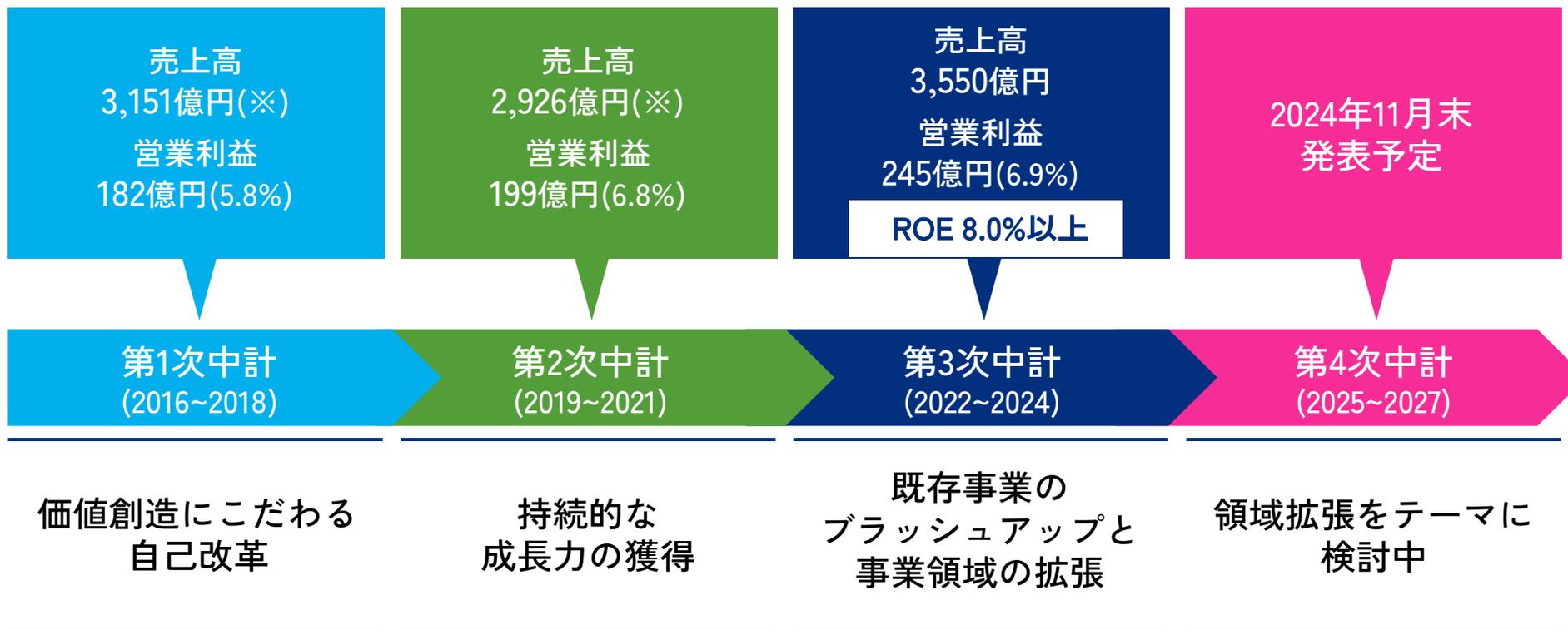
2024年までに政策保有株式時価合計の連結純資産比率を10%未満とすることを目指す
足元での時価上昇により目標未達を見込むも、継続的に縮減を実施

<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)

6. まとめ

業績推移

- ・長期ビジョン達成に向けて第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」を推進、最終年度である2024年は売上高3,550億円、営業利益245億、ROE8.0%以上を目指す
- ・今年度は、次期中計を見据えた投資によって営業利益率の低下を見込むものの、対前年で増収増益を計画

社会価値への貢献

- ・マテリアリティの実現に向けて取り組むことで、経済価値と社会価値という双方の向上を図り、SDGsへの貢献も目指す

株主還元

- ・配当性向40%と総還元性向50%以上を目指し、積極的な株主還元を実施
- ・2024年年間配当は、過去最高の年間配当金76.0円(配当性向40.5%)を予定
- ・一定の株式を保有する株主様に、自社製品の提供と寄付を選択いただける株主優待を実施

最後までご清聴いただきありがとうございました。
当社ホームページのIR情報もぜひご覧ください。

KOKUYO

コクヨ株式会社
理財本部 IR室
E-Mail : ir@kokuyo.com

