

# KOKUYO

## 2024年12月期通期決算概要

2025年2月17日

# 目次

1. 2024年12月期 通期実績
2. 2025年12月期 通期目標
3. グループ経営の進展
4. 事業別概要
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

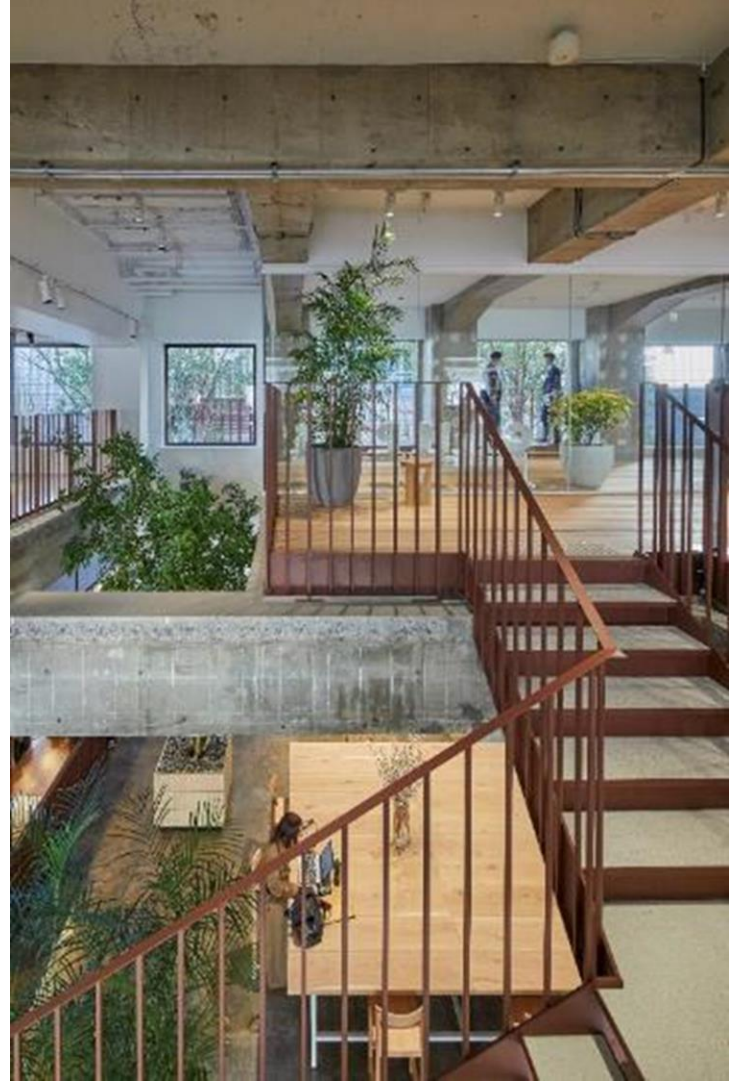
ビジネスサプライ流通事業=BS

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月期通期実績(第3次中期経営計画振り返り)】


- ✓ 売上高、営業利益ともに、第3四半期決算発表時に下方修正した目標値に沿って進捗し、増収減益。
- ✓ 当期純利益は、中国経済の悪化影響を受けてコクヨ香港の減損損失を計上するも、政策保有株式の売却を前倒しで実施したことで、**第3次中期経営計画に掲げるROE目標8%とともに計画値を達成**。
- ✓ 配当は、第3次中計に掲げる配当性向40%達成となる1株当たり77円(対前年比+10.5円、対計画比+1円)。

【第4次中期経営計画概要(グループ経営の進展)】

- ✓ キャッシュフロー(≒EBITDA)を重視したフレームワークと「森林経営モデル」に基づき、戦略と規律ある投資を実行するとともに、人材やナレッジの充実等により事業成長の再現性を高める経営基盤を強化することでリスク(資本コスト)の低減を図り、持続的な成長を目指す。
- ✓ 自社株取得350億円のうち、200億円の枠設定を行い、**早期に資本効率を改善**することを狙う。
- ✓ **大阪本社移転やリーダー人材向け株式報酬制度の導入を行う他、成長投資と位置付けるBS物流拠点開設等の第4次中計に掲げる施策を着実に実施**していく。

【2025年12月期 通期目標】

- ✓ **好調に推移する日本FN事業を中心とした各事業の成長**により、対前年で増収増益を目指す。
- ✓ また日本における設備投資を中心とした成長投資を実施し、EBITDAの成長を目指す。
- ✓ 当期純利益は前年に政策保有株式等の非事業資産の売却を前倒しで実施した影響等で、減益を見込み。
- ✓ 配当性向50%と累進配当を考慮し、年間配当金91円(対前年比+14円)予定。ROEは8%程度を見込む。

A photograph of a modern building's courtyard. In the center, there is a colorful play area with various geometric shapes in orange, yellow, green, blue, and red. A man in a blue suit and a child are standing near the play equipment. The building has a white facade with a grid-like pattern on the upper level. Two trees are planted in circular pits in the foreground. The text "1. 2024年12月期 通期実績" is overlaid in the center.

# 1. 2024年12月期 通期実績

## 2024年12月期 通期実績(対前年)

売上高及び営業利益は概ね修正目標通りに進捗し、対前年で増収減益  
 当期純利益は、減損損失を計上するも政策保有株式売却等により、過去最高を達成  
 ROEは8.5%となり、第3次中期経営計画の目標値を達成

単位：百万円

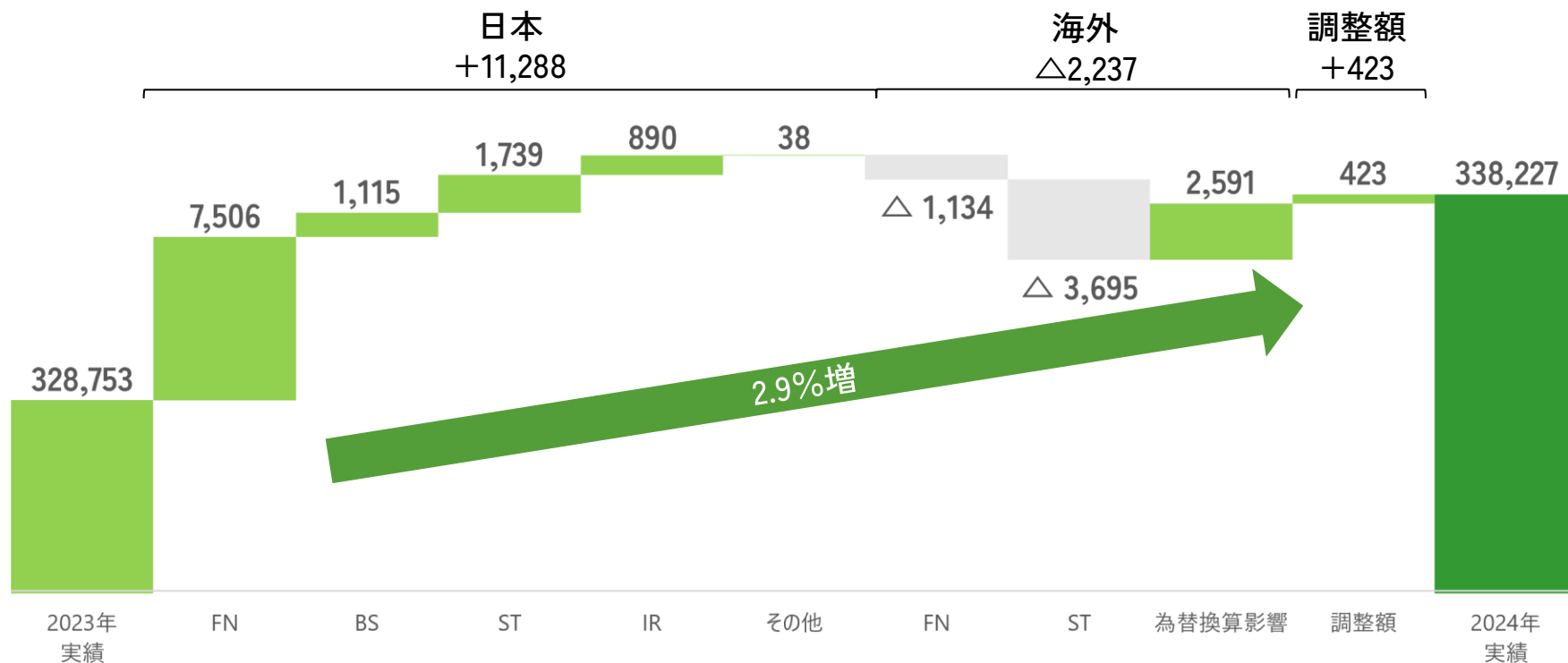
|                     | 2023年<br>実績 | 2024年<br>修正目標 | 2024年<br>実績 | 対前年比<br>増減 | 対前年比<br>増減率 |
|---------------------|-------------|---------------|-------------|------------|-------------|
| 売上高                 | 328,753     | 338,000       | 338,227     | +9,474     | +2.9%       |
| 売上総利益               | 127,392     | 133,200       | 132,921     | +5,528     | +4.3%       |
| (率)                 | 38.8%       | 39.4%         | 39.3%       |            |             |
| 販売費及び一般管理費          | 103,561     | 111,700       | 110,892     | +7,330     | +7.1%       |
| (率)                 | 31.5%       | 33.0%         | 32.8%       |            |             |
| 営業利益                | 23,830      | 21,500        | 22,028      | △ 1,802    | △ 7.6%      |
| (率)                 | 7.2%        | 6.4%          | 6.5%        |            |             |
| 経常利益                | 25,989      | 23,500        | 24,410      | △ 1,579    | △ 6.1%      |
| (率)                 | 7.9%        | 7.0%          | 7.2%        |            |             |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 19,069      | 21,400        | 21,787      | +2,717     | +14.3%      |
| (率)                 | 5.8%        | 6.3%          | 6.4%        |            |             |
| ROE                 | 7.8%        | 8%超           | 8.5%        |            |             |

# 2024年12月期 通期売上高増減分析(対前年)

日本：案件獲得が順調に進捗したFNを中心に増収

海外：中国市況悪化影響等を受けて減収

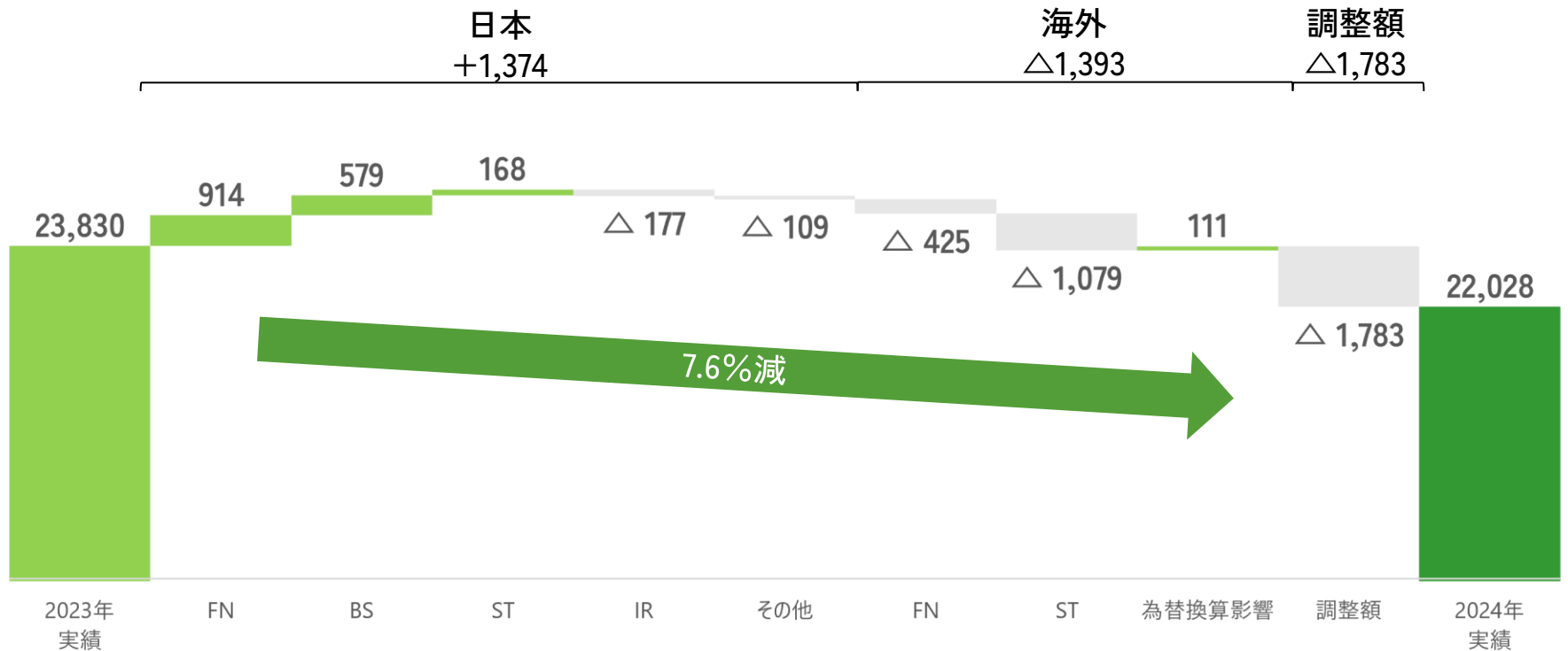
単位：百万円



2024年12月期 営業利益増減分析(対前年)

日本：好調に推移するFNを始め、売価改定効果等が進捗するBS等が増益  
 海外：中国市況悪化影響等により減益

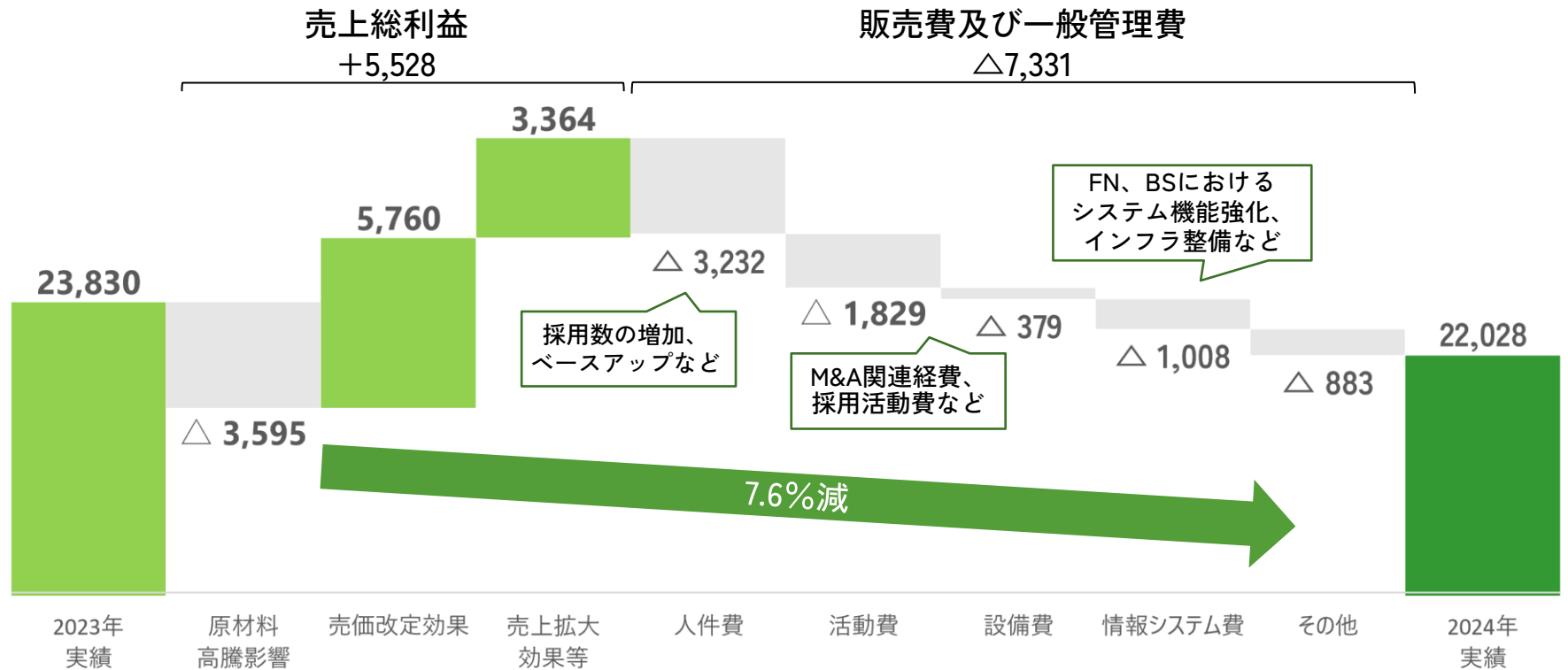
単位：百万円



# 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、中長期戦略推進に向けた人件費等の戦略経費支出を実施

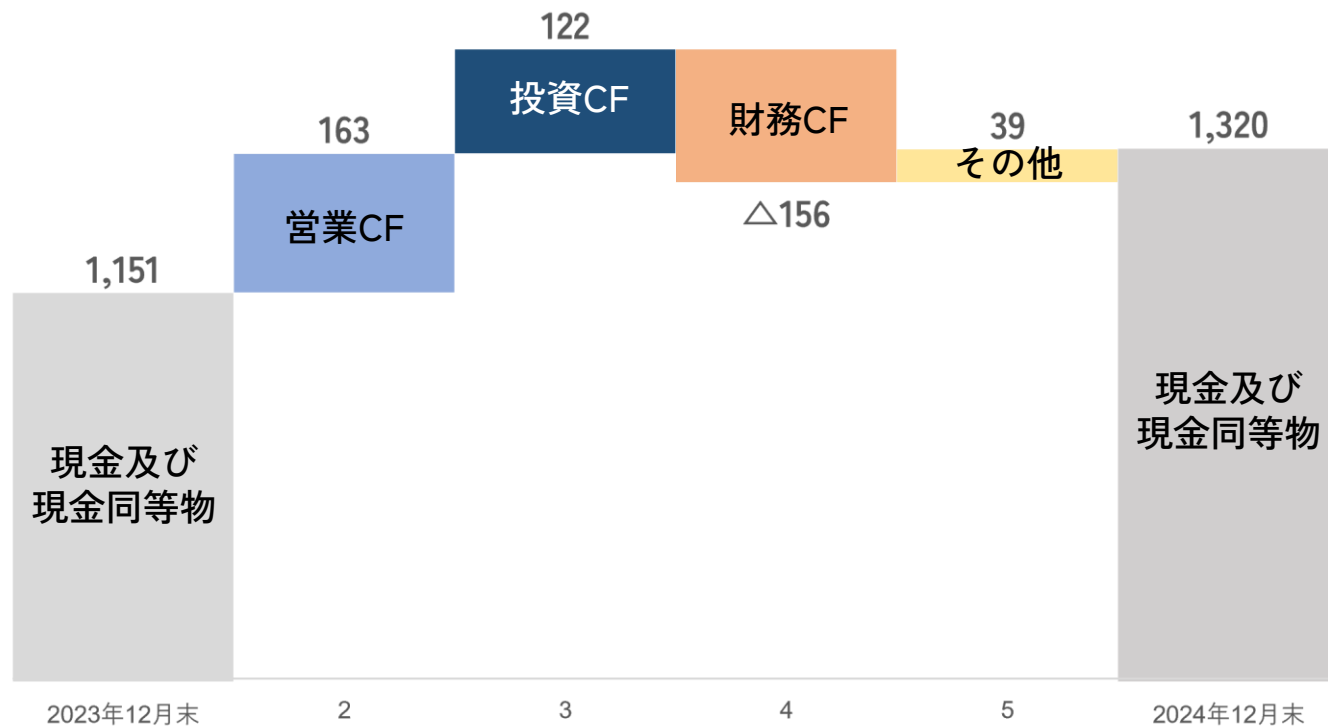
単位：百万円





## キャッシュフローの推移

順調な業績進捗による営業CFの積み上がりと、非事業資産売却等による投資CFのプラスによって、現金及び現金同等物是对前年で169億円増加



## バランスシートの推移

政策保有株式の売却により投資有価証券が半減し、現金及び現金同等物が増加  
 順調な業績進捗により自己資本比率は上昇、当期純利益率の改善によりROE8.5%を達成

|            | 2023年12月末 | 2024年12月末 | 前期比      |
|------------|-----------|-----------|----------|
| 現金及び現金同等物  | 115,161   | 132,080   | +16,919  |
| 売上債権及び契約資産 | 68,551    | 75,383    | +6,831   |
| 棚卸資産       | 39,718    | 38,853    | △ 865    |
| その他流動資産    | 6,725     | 6,566     | △ 159    |
| 有形固定資産     | 61,542    | 63,241    | +1,699   |
| 無形固定資産     | 16,614    | 12,961    | △ 3,653  |
| 投資有価証券     | 40,112    | 22,362    | △ 17,750 |
| その他固定資産    | 9,985     | 11,509    | +1,524   |
| 総資産        | 358,412   | 362,959   | +4,546   |
| 仕入債務       | 55,157    | 54,357    | △ 799    |
| 有利子負債      | 9,238     | 4,177     | △ 5,060  |
| その他負債      | 40,589    | 40,361    | △ 227    |
| 負債         | 104,985   | 98,896    | △ 6,088  |
| 自己資本       | 251,841   | 260,552   | +8,711   |
| 非支配株主持分    | 1,585     | 3,509     | +1,924   |
| 純資産        | 253,426   | 264,062   | +10,635  |
| 自己資本比率     | 70.3%     | 71.8%     | +1.5pt   |
| ROE        | 7.8%      | 8.5%      | +0.7pt   |

## 2. 2025年12月期 通期目標

## 2025年12月期通期目標(対前年)

日本FNを中心に全事業の成長により対前年で増収増益、売上総利益率40%到達を目指す  
 当期純利益は、前年に政策保有株式の売却益等を計上した影響で減益を見込む

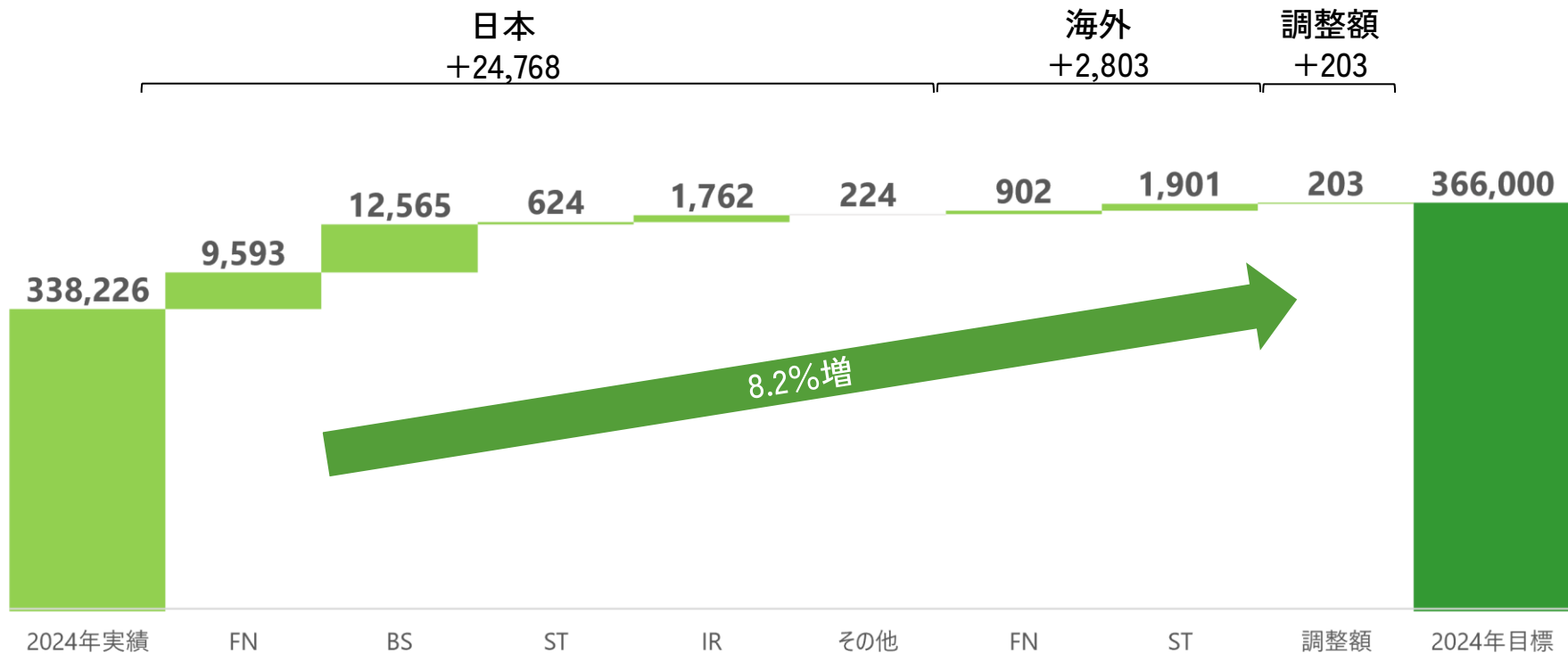
|                     | 2024年<br>実績 | 2025年<br>目標 | 対前年比<br>増減 | 対前年比<br>増減率 |
|---------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| 売上高                 | 338,227     | 366,000     | +27,773    | +8.2%       |
| 売上総利益               | 132,921     | 146,800     | +13,879    | +10.4%      |
| (率)                 | 39.3%       | 40.1%       |            |             |
| 営業利益                | 22,028      | 24,000      | +1,972     | +9.0%       |
| (率)                 | 6.5%        | 6.6%        |            |             |
| EBITDA              | 30,990      | 33,000      | +2,010     | +6.5%       |
| (率)                 | 9.2%        | 9.0%        |            |             |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 21,787      | 20,100      | △ 1,687    | △ 7.7%      |
| (率)                 | 6.4%        | 5.5%        |            |             |
| 海外売上高比率             | 13%         | 13%         |            |             |
| ROE                 | 8.5%        | 8%程度        |            |             |

2025年12月期 通期目標（売上高分析：対前年）

日本：事業環境が良好なFNや事業譲り受けを行うBSを中心に増収

海外：FN、STともに中国市況の不透明感は継続するも、インドやASEANを中心に増収

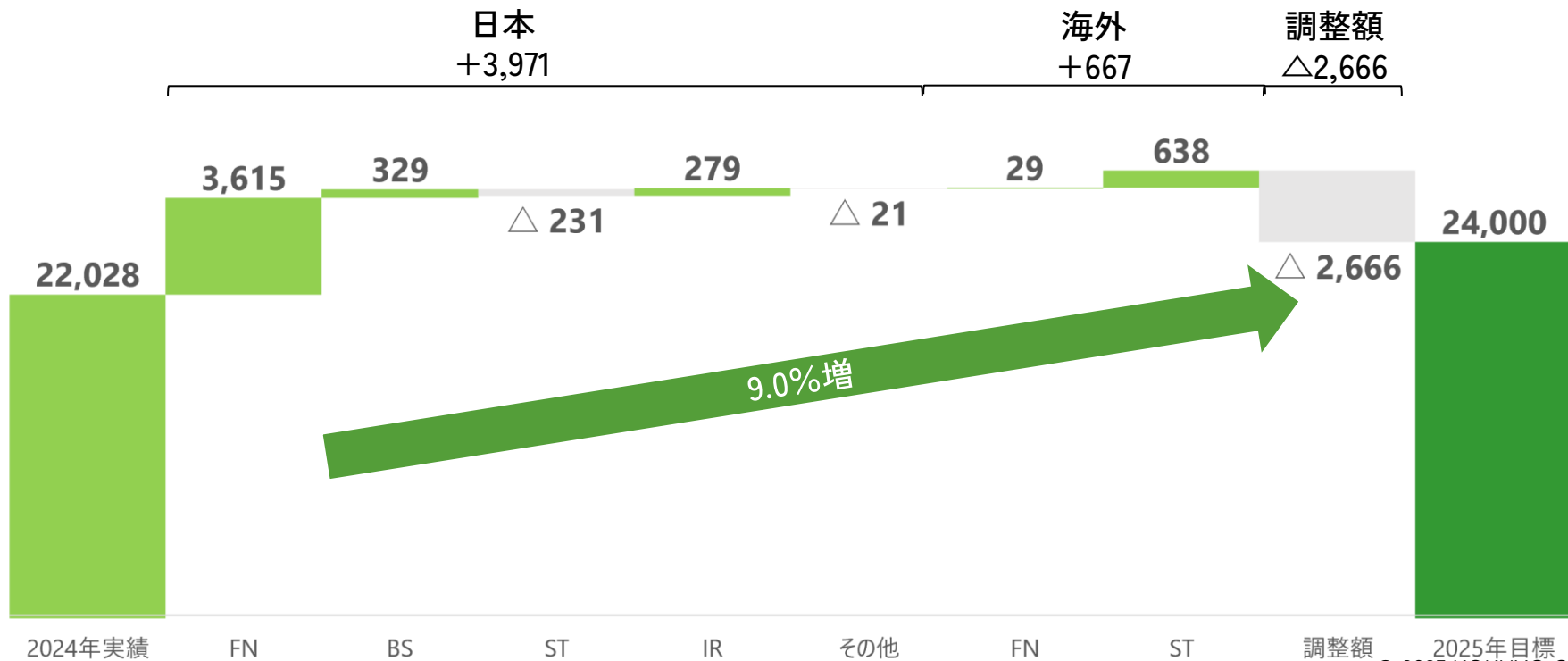
単位：百万円



2025年12月期 通期目標（営業利益分析：対前年）

日本：好調に推移するFNを中心に増益  
 海外：収益性の回復を見込むSTを中心に増益

単位：百万円



# 成長投資 計画

日本における設備投資を中心に進捗  
その他に、M&A案件の検討も実施中

## 成長投資の見通し

**成長投資  
約700億**

M&Aは案件次第で  
一層の投資も視野

M&A  
約200億

海外事業投資 約50億

日本 システム投資  
約100億

日本 設備投資  
約350億

2025～2027

## 進行中の投資案件例

自動化物流センター  
「(仮称)新仙台IDC」  
(BS事業)



「(仮称)新仙台IDC 外観パース」

購買プラットフォーム戦略  
進捗に向けたインフラ整備  
(品揃え拡大、物流効率化)

グラングリーン大阪へ  
の大阪本社移転



提供：グラングリーン大阪開発事業者

働きやすい職場環境作り  
西日本エリアのシェア拡大  
企業連携・人材獲得強化

芝山工場  
(FN事業)



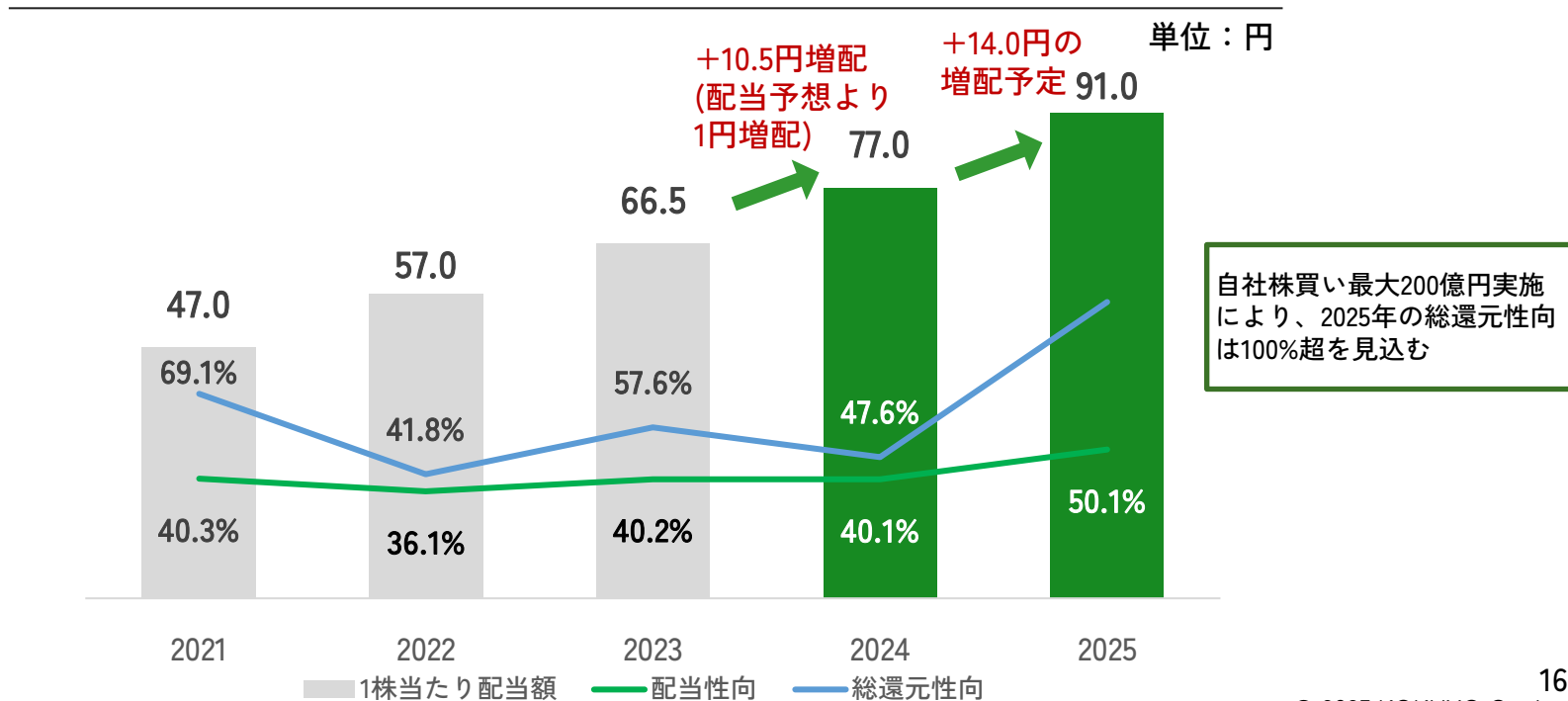
芝山工場 外観写真

高成長商材の生産力強化  
顧客ニーズ変化への  
対応力強化


# 株主還元

2024年は、目標に掲げた配当性向40%と総還元性向50%(2023~2024年平均)を達成  
2025年は、配当性向50%以上の達成に向けて配当を実施する他、自社株買いも積極的に実施

## <配当額及び配当性向の推移>





A photograph of a modern building's courtyard. The building has a white facade with a grid-like pattern on the upper level. In the foreground, there are two young trees planted in circular pits. In the middle ground, there are colorful play structures in orange, yellow, green, and red. A man in a blue suit and a child are standing near the play structures. The text "グループ経営の進展" is overlaid in the center of the image.

## グループ経営の進展

各事業及び経営基盤に係る施策が進捗し、領域拡張が進む  
これにより第4次中計における持続的成長に向けた環境が整う

既存事業のブラッシュアップ・領域拡張

日本

- ・ **日本事業営業利益** : **ファニチャー事業を中心に成長と収益改善を実現**
- ・ **ファニチャー** : 高付加価値な空間構築による成長と収益性向上
- ・ **ビジネスサプライ流通** : 大規模顧客向けソリューションを強化
- ・ **ステーションアリー** : コスト適正化、BtoCを中心に商材拡大
- ・ **インテリアリテール** : インテリア需要を捉えた新規出店やEC強化

海外

- ・ **海外売上高比率** : **8%（2021年）⇒13%（2024年）**
- ・ **ファニチャー** : 買収したKOKUYO HongKongの生産性改善、販売活動強化
- ・ **ステーションアリー** : 中国とインドを中心とした成長

新規ニーズの事業化

- ・ 現時点で**8件の事業創出**が進捗
- ・ 事業化案件も発現しており、事業のスケール化への取り組みを更に推進

財務戦略・投資

投資

- ・ 定常投資 : **200億円中、約180億円**程度を実行
  - ・ 成長投資 : **300億円中、約110億円**程度を実行
- M&A案件検討 約150件**

株主還元

- ・ 配当 : **配当性向40%**と安定的な増配を目指し実施
- ・ 自社株買い : 2023年に**50億円の自社株買い**を実施  
: 自己株式につき5%を超える部分を消却

人材戦略

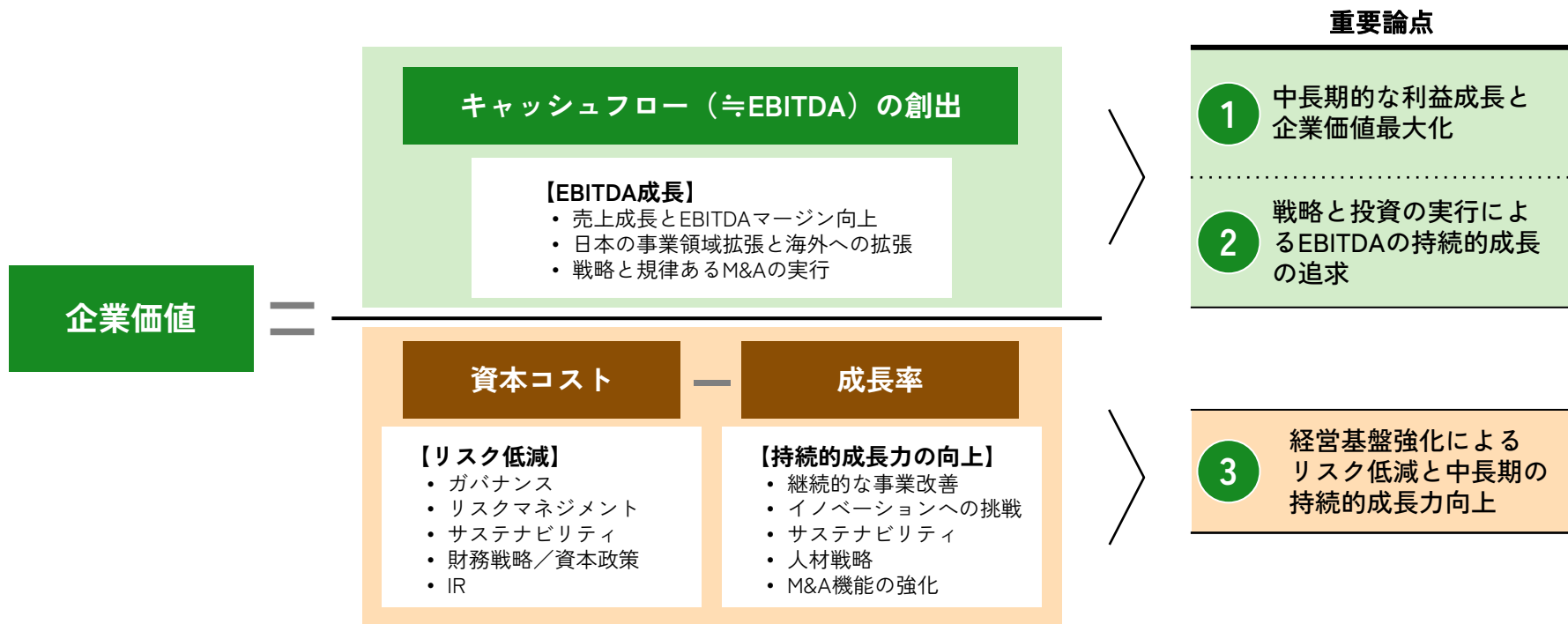
採用

- ・ 中長期に向けた組織基盤強化のための新卒採用拡大

人材  
マネジメント

- ・ 多様な育成機会提供
- ・ 昇格制度の見直しと育成機関の設置
- ・ マネジメント改革

中長期的なCF最大化に向け、設備投資やM&Aを含む成長投資を機動的かつ積極的に実行  
CF創出・リスク・持続的成長のバランスをとり、企業価値の更なる向上を目指す

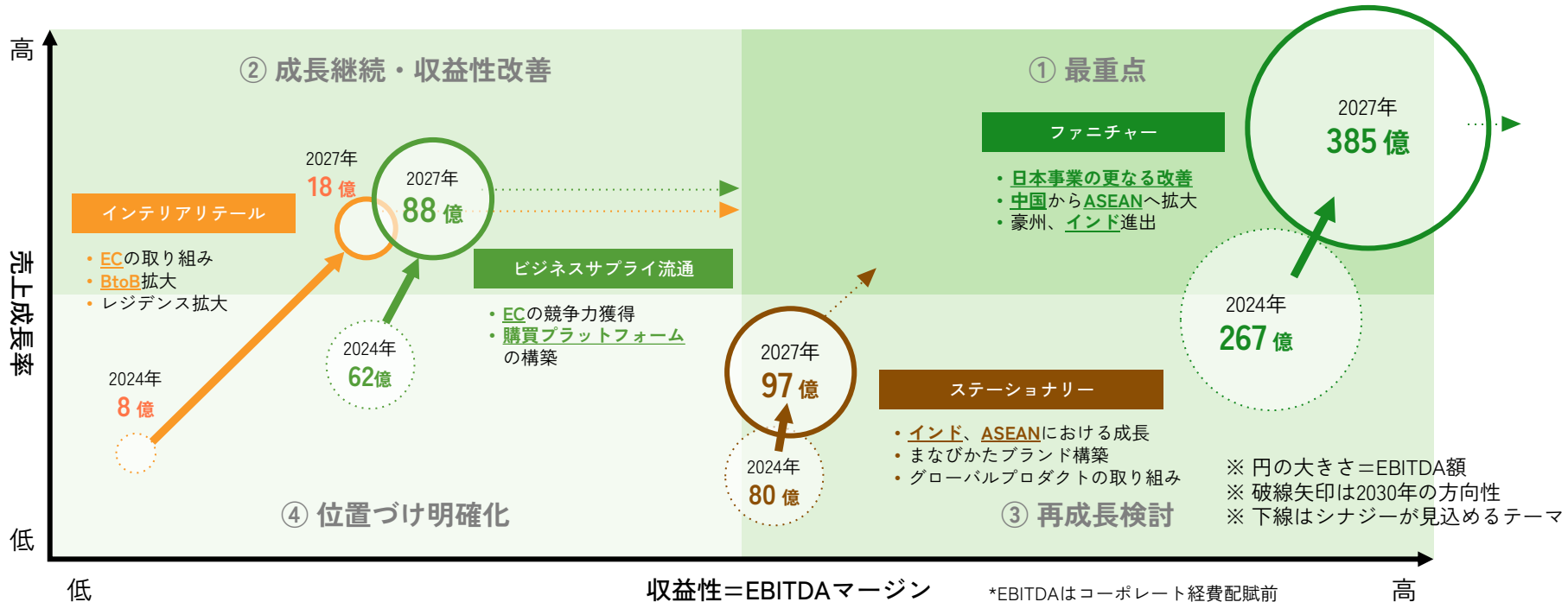


第4次中計主要財務目標として、売上高・海外売上高比率・EBITDA・ROE を設定  
EBITDAの持続的成長と企業価値の最大化を目指す

|            | 2023年<br>実績  | 2024年<br>実績        | 2025年<br>計画        | 2027年<br>目標        | 2030年<br>見通し       |           |
|------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------|
| 主要<br>財務目標 | 売上高<br>(成長率) | 3,287 億<br>(+9.2%) | 3,382 億<br>(+2.8%) | 3,660 億<br>(+8.2%) | 4,300 億<br>(+8%/年) | 5,000 億以上 |
|            | 海外売上高比率      | 15%                | 13%                | 13%                | 20%                | 25%以上     |
|            | EBITDA額      | 324 億              | 309 億              | 330 億              | 430 億              | 550 億以上   |
|            | EBITDAマージン   | 9.9%               | 9.2%               | 9.0%               | 10%                | 11%以上     |
|            | ROE          | 7.8%               | 8.5%               | 8%程度               | 9%以上               | 10%以上     |
| 参考         | 営業利益額        | 238 億              | 220 億              | 240 億              | 約 300 億            | 380 億以上   |
|            | 営業利益率        | 7.2%               | 6.5%               | 6.6%               | 約 7%               | 7.5%以上    |

# 事業ポートフォリオ磨き上げ

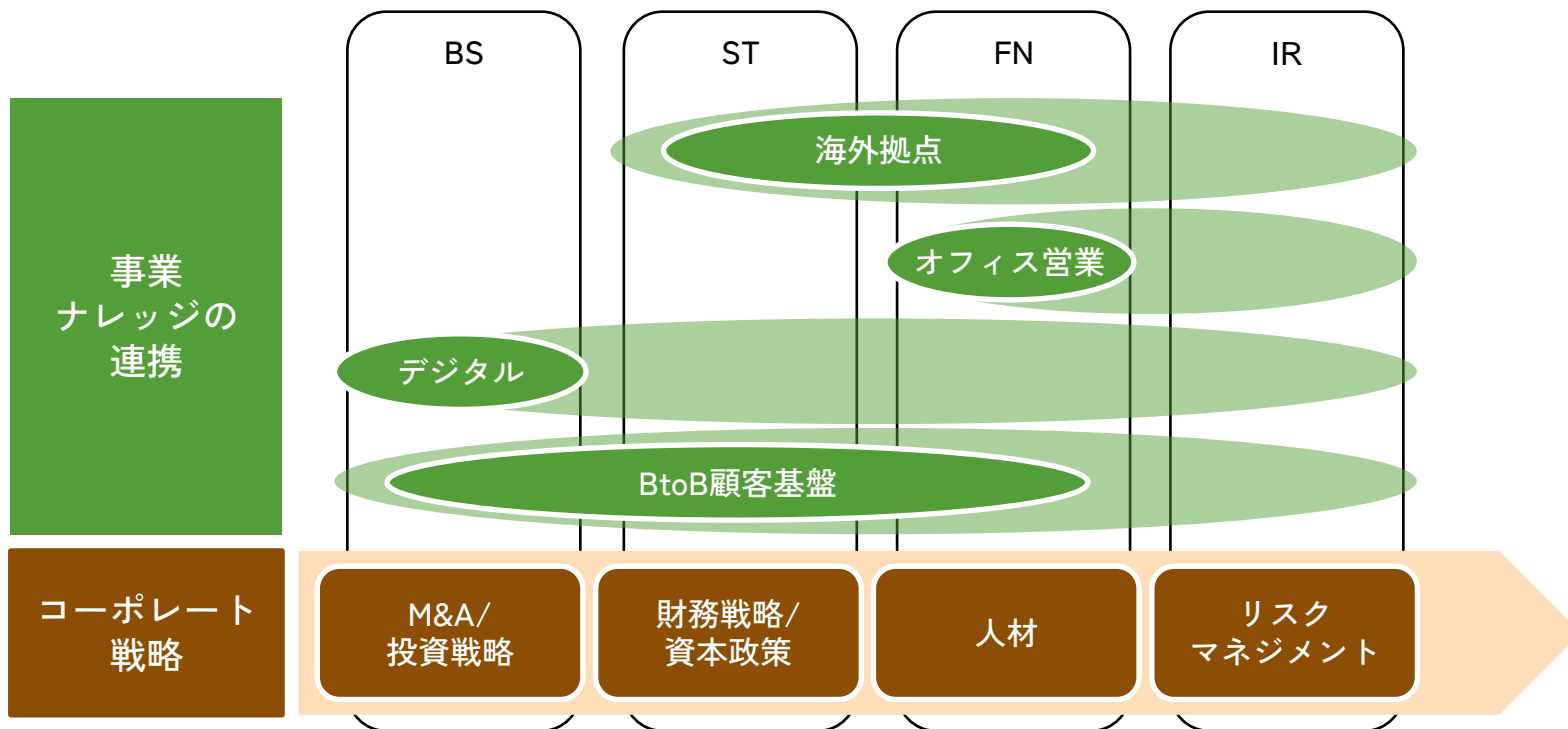
グループ経営の進展によって、事業ポートフォリオの磨き上げを行い、  
2030年及びそれ以降に向けた持続的な成長を目指す



- ① **最重点** : 成長投資により伸ばす
- ② **成長継続・収益性改善** : 成長投資により伸ばすと共に、中長期的に収益性改善を目指す
- ③ **再成長検討** : キャッシュカウ。成長のチャンスを見出して成長投資
- ④ **位置づけ明確化** : 他象限への移行や他事業へのシナジーが見込めなければ売却・撤退も視野

## 強固なシナジー創出による持続的な企業価値向上への貢献

各事業間ナレッジ連携と、それを支えるコーポレート機能強化による  
グループ経営進展によって強固なシナジーを創出し、持続的な企業価値向上を図る



# 各事業ナレッジのグローバル戦略寄与

FNとSTが持つナレッジを、グローバルで連携することで、  
スピード感を持ったグローバル展開が可能となり、各エリア戦略進捗に寄与

日本FN



・空間デザイン力



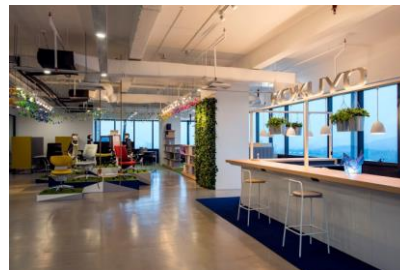
コクヨカムリン(インドST)



・インド市場への理解  
・コーポレート機能



アセアンFN(マレーシア拠点)



・マレーシア  
市場への理解



日本・中国ST



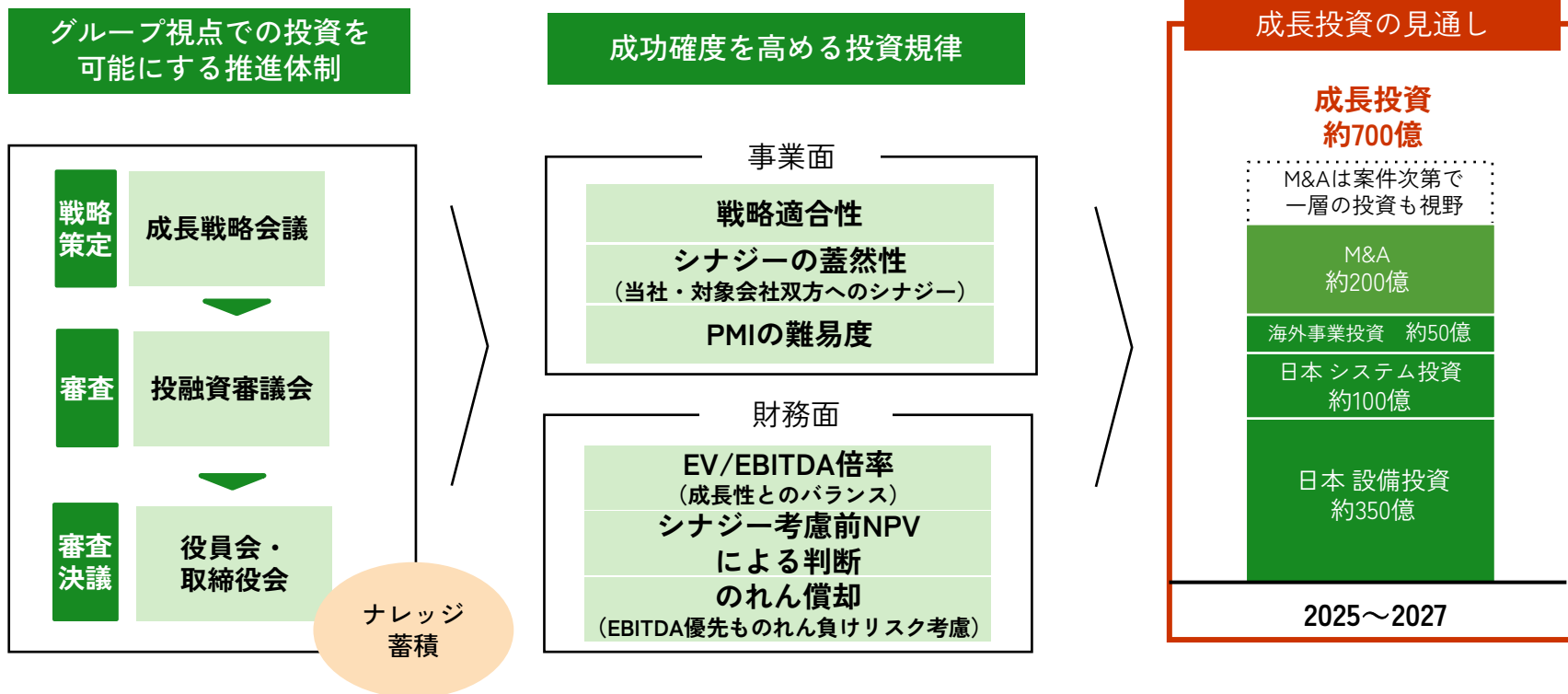
・日本/中国文具  
・ブランド力



FN事業のインド進出

ST事業のマレーシア進出

日本FNをはじめとする既存事業の競争優位性の維持・改善に繋がる投資を積極的に実施  
M&Aは、事業ポートフォリオ強化の観点で積極的に実施





魅力的なパートナーと共にグローバルNo.1を狙う絶好の機会となる中、  
3つの経営テーマを定め、M&Aに積極的にチャレンジし、事業ポートフォリオ強化を図る

アジア・オセアニアの  
更なる拡大

- 戦略面、資金面の制約から環境変化への対応を模索する同業界の企業

- 既存アジア事業とのシナジーが見込める

日本事業の盤石化と  
事業領域の拡張

- 長期的な市場の成熟及び成長戦略を模索する企業

- 社会の変化に伴う、新たなニーズや環境変化への対応に成長機会が存在する

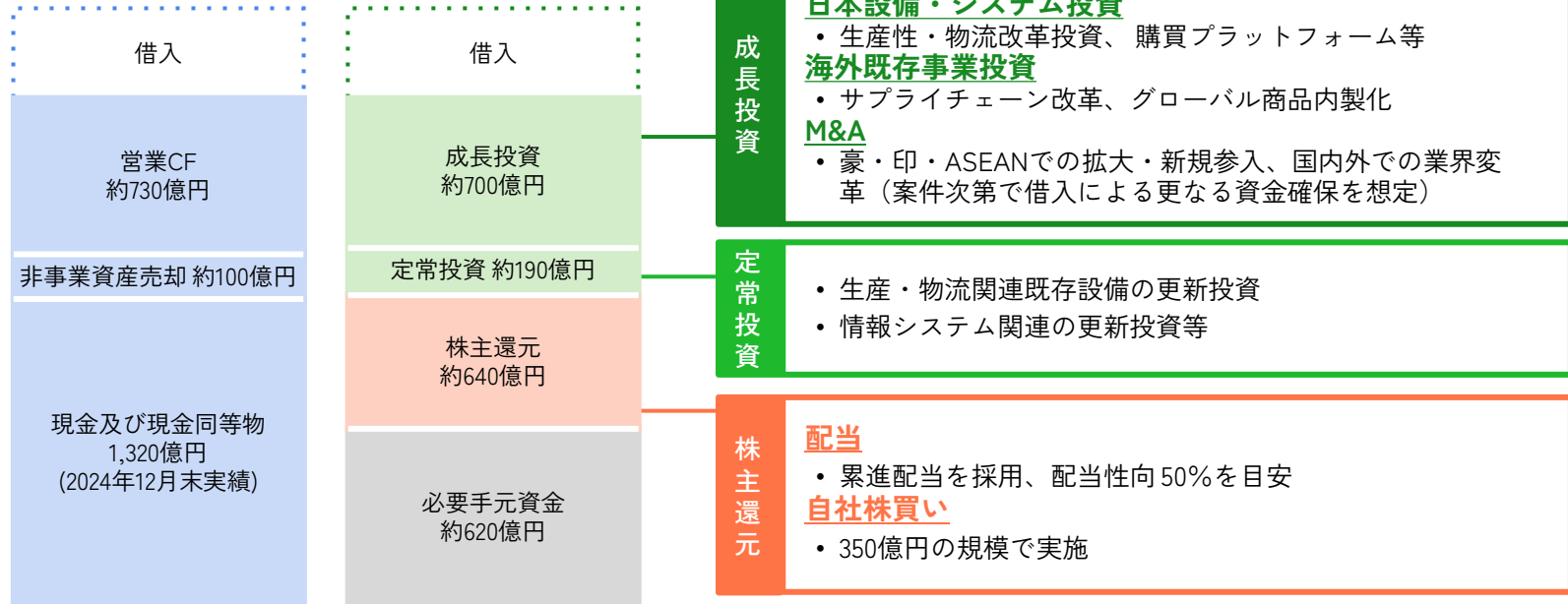
欧米への挑戦

- コロナ禍後の成長の方向性を模索する同業界の企業

- 市場の魅力が高く、既存アジア事業とのシナジーも見込める

積極投資の実現によって持続的な成長を目指すとともに、  
株主還元の充実によってステークホルダーエンゲージメントの強化を図る

第4次中期経営計画  
キャピタルアロケーション(3年間累計)



## 人材採用・人材育成・働く場の強化の課題に取り組む 大阪本社移転やリーダー人材への株式報酬制度導入を実施予定

| 人材の課題                             | 取り組み例   | 企業価値への貢献                            |
|-----------------------------------|---|-------------------------------------|
| 持続的に<br>価値創出サイクルを<br>支える人材の採用     | <ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な新卒、キャリア採用</li> <li>CMや制度変更による企業カルチャー<br/>変革と社内外における浸透</li> <li>”20%チャレンジ”等のユニークな<br/>取り組み</li> </ul>               | 人材採用競争力<br>の継続的強化                   |
| 体験価値拡張で<br>事業成長を牽引する<br>リーダー人材の育成 | <ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップやクリエイティビティ<br/>等を醸成する「コクヨアカデミア」</li> <li>リーダー人材への株式報酬付与</li> </ul>  | 従業員<br>エンゲージメント<br>の継続的向上           |
| 実験を通じた<br>新たな挑戦を育む<br>働く場の強化      | <ul style="list-style-type: none"> <li>品川 THE CAMPUSへの継続投資</li> <li>国内外自社オフィスへの積極投資<br/>(大阪拠点の再編・新設も予定)</li> <li>ユニークな空間構築による新しい働き<br/>方、チームワークの追求</li> </ul> | 生産性継続改善<br>・<br>イノベーションの<br>アイデア活性化 |

大阪本社移転(グラングリーン大阪)



提供：グラングリーン大阪開発事業者

人材育成施設「DIG」の開設



## 事業領域拡張によって増加する様々なリスクに対するマネジメント施策を実行 中国やASEAN、インドにおける統括拠点の新設・強化を実施

### エリア統括拠点の拡大

### 事業プロセスのマネジメント

### グローバル統制

#### 主な 取り組み例



- エリア毎のガバナンスやリスクマネジメント、一部シェアードサービス機能を持つ統括拠点を拡大
- 稼働中の中国（国営企業管理）に加え、ASEANにも設置予定。インドも検討中



- ITの活用による事業プロセスの包括的な見える化を促進
- データ分析による一層の効率化、リスク低減の余地発見と施策の実施



- 国内外での事業拡張のための、会計・税務・内部統制の体制と運用基盤を強化
- 海外のITリスクの低減と発生時対応に係る、日本本社・海外拠点・ベンダーの体制整備

#### 企業価値への 貢献

✓ エリア毎のリスク低減に加え、将来的な機能拡充によるシナジー強化を狙う

✓ 事業領域や海外への拡張に伴う、事業プロセス上のリスクの低減に加え、事業の生産性を向上させる

✓ 国内外における重大リスク発生確率を更に低減させる

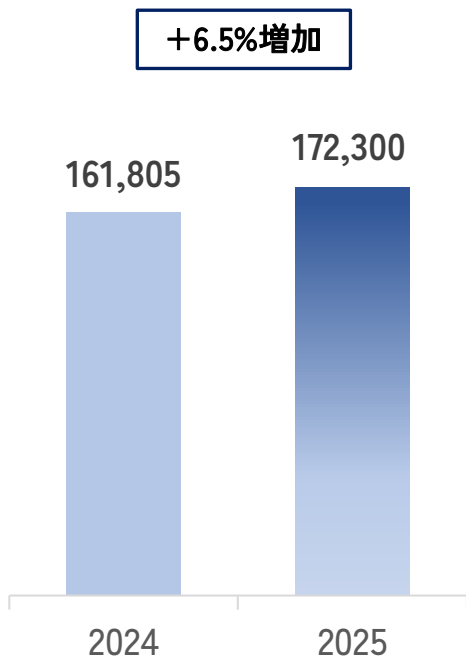
包括的なリスクマネジメントによるリスク低減（≒資本コストの低減）

## 事業別概要

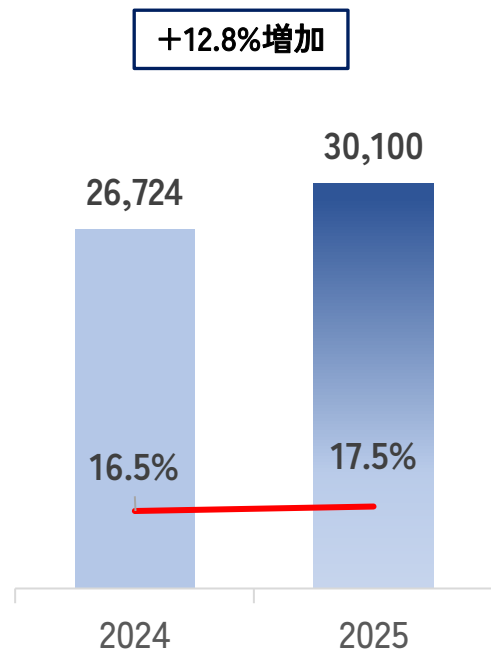
## ファニチャー事業：業績推移

2024年は、中国市況悪化影響を受けるも日本は順調に進捗し、増収増益  
2025年は、好調な市場環境の中での効率的な案件獲得によって、増収増益を目指す

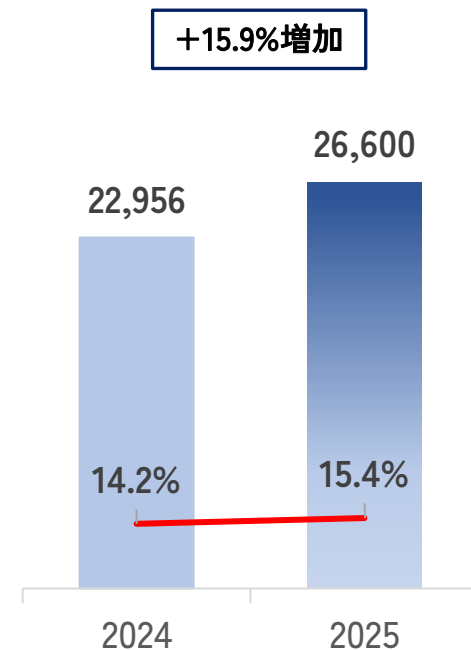
### 売上高



### EBITDA



### 営業利益



日本では、引き続き幅広いオフィス需要の獲得に注力

海外では、中国市況の悪化影響を受ける中、ASEANでの提案強化等により案件確保に努める

日本ファニチャー事業

**事業環境**

- 首都圏を中心とする新築ビル供給やリニューアル需要は引き続き活発で、活況な市場環境が継続

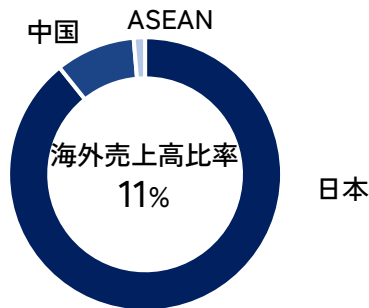
**成長戦略**

- 確実なオーガニック成長と生産性の更なる改善
- 部材単位での適地生産による収益力強化

**2025取組**

- 旺盛な需要への着実な対応
- 対応案件数の増加に向けた営業効率化
- 効率化に向けた工場/システム投資

<海外売上高比率(2024年実績)>



海外ファニチャー事業

**事業環境**

- 中国：底打ち感は見られるも、厳しい状況は継続
- ASEAN：好調な成長を見込む

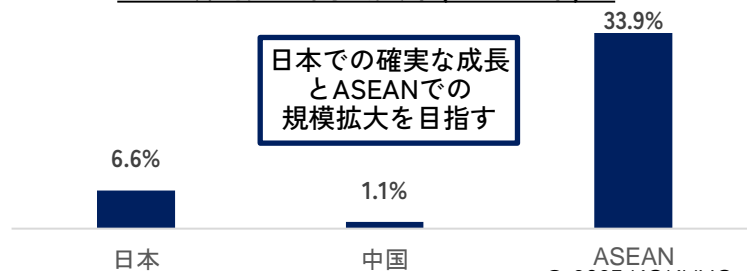
**成長戦略**

- ASEANエリアのミドルハイセグメント顧客の攻略
- 豪州、インドへの進出

**2025取組**

- Lamex商品の輸出拡大(中国→日本・ASEAN)
- 組立拠点の整備による生産効率化(ASEAN)
- マルチナショナルカンパニーへの営業強化(ASEAN)
- ライブオフィスの設置(ASEAN)

<地域別売上高成長率(24→25年)>



日本での確実な成長とASEANでの規模拡大を目指す

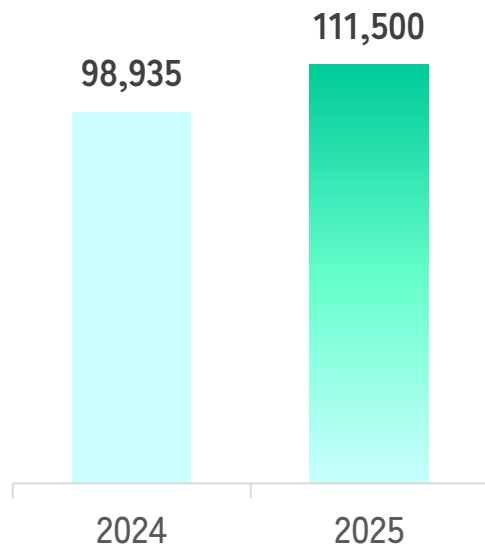


## ビジネスサプライ流通事業：業績推移

2024年は、売価改定効果や配送料改定等により売上総利益率が改善し、対前年で増収増益  
2025年は、事業譲受等による顧客基盤拡大等により、増収増益を目指す

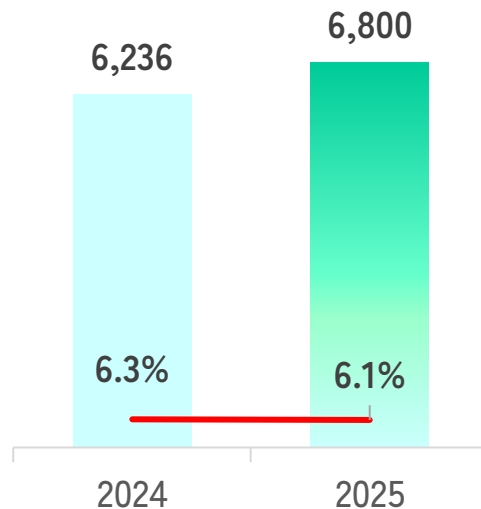
### 売上高

+12.7%増加



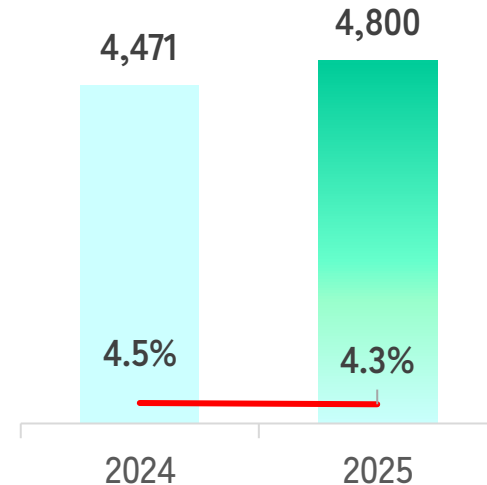
### EBITDA

+9.1%増加



### 営業利益

+7.4%増加





品揃えの拡大や富士通コワーコ(株)の事業譲り受け等により、顧客基盤の拡大を図る  
 購買管理システム「べんりねっと」の強化に向けたシステム投資を積極化

ビジネスサプライ流通事業

事業環境

- 中小企業向けは厳しい競争環境が継続
- 競合各社で大企業向け取り組みを強化する動き
- 物流を中心としたコストが上昇

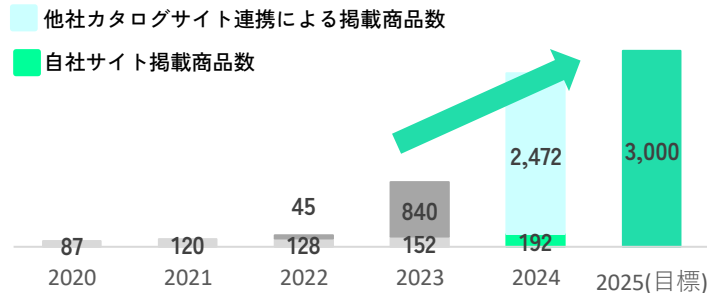
成長戦略

- 購買管理システム(べんりねっと)の強化による購買プラットフォーム戦略の推進

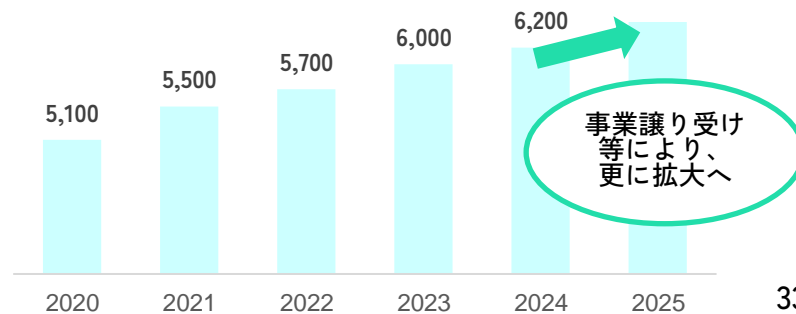
2025取組

- 品揃えの拡大
- 富士通コワーコ(株)の顧客基盤の着実な取り込み
- プラットフォーム強化に向けたシステム投資
  - データ基盤の構築
  - EC機能の強化
  - 購買管理機能の強化(リリースは第4次中計期間中)
- システム開発体制の強化

<取り扱い商品数の推移>



<大企業向けシステム(べんりねっと・ウィズカウネット)の稼働企業数>

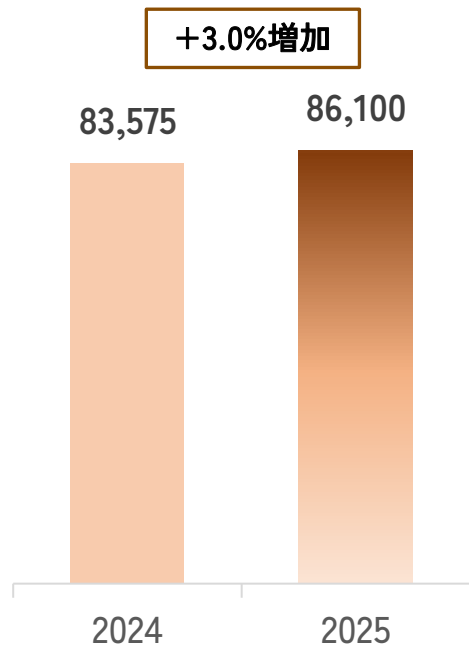


事業譲り受け等により、更に拡大へ

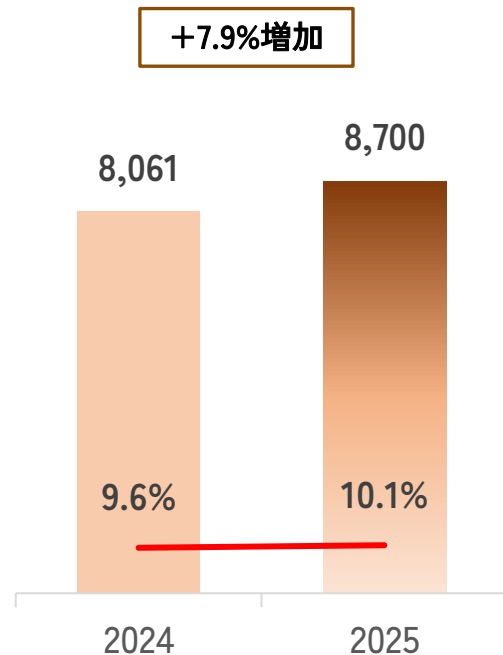
## ステーションナリー事業：業績推移

2024年は、日本では増収増益となるも、中国市況悪化影響によって対前年で減収減益  
2025年は、中長期戦略の実行に向けた先行投資を実施しつつ、増収増益を目指す

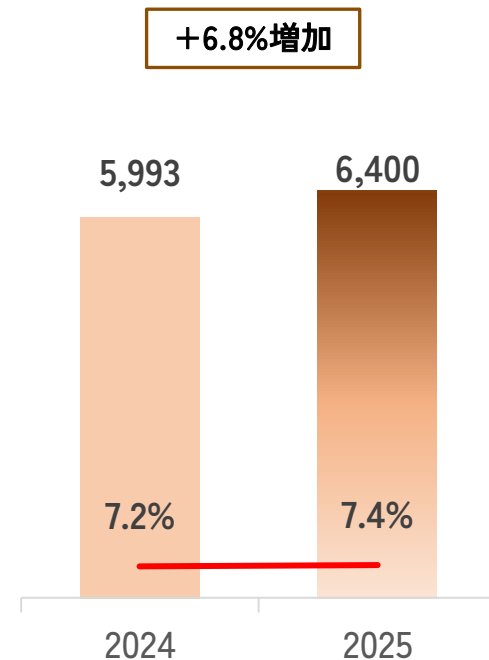
### 売上高



### EBITDA



### 営業利益



日本ではグローバル展開に向けたブランド戦略、商品内製化等に向け、先行投資を進める  
海外ではインド、ASEANを中心とした成長を図る

日本ステーションナリー事業

**事業環境**

- デジタル化・少子化・流通環境変化等により、停滞が続く

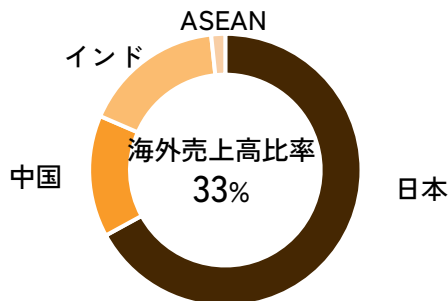
**成長戦略**

- Campusブランド戦略
- グローバルプロダクト戦略

**2025取組**

- Campusリブランディング
- ASEAN、北米等への輸出強化
- グローバル展開商品の創出と内製化

<海外売上高比率(2024年実績)>



海外ステーションナリー事業

**事業環境**

- 中国：市況低迷が継続
- インド：競争激化は続くも市場成長は継続
- ASEAN：総じて好調な市況を見込む

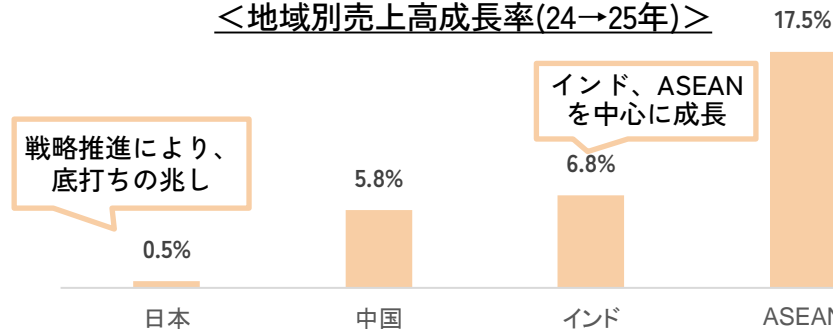
**成長戦略**

- Campusブランド戦略
- グローバルプロダクト戦略

**2025取組**

- インド、ASEANを中心とした成長
- インド：商品カテゴリ拡充、Campusブランド投入
- ASEAN：Campusブランドによる顧客開拓

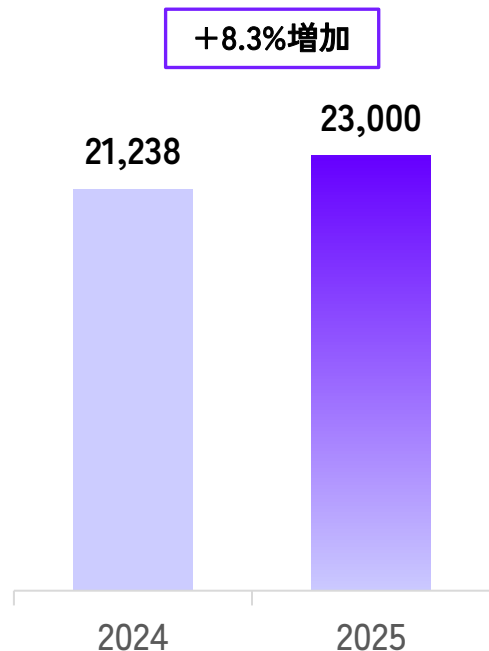
<地域別売上高成長率(24→25年)>



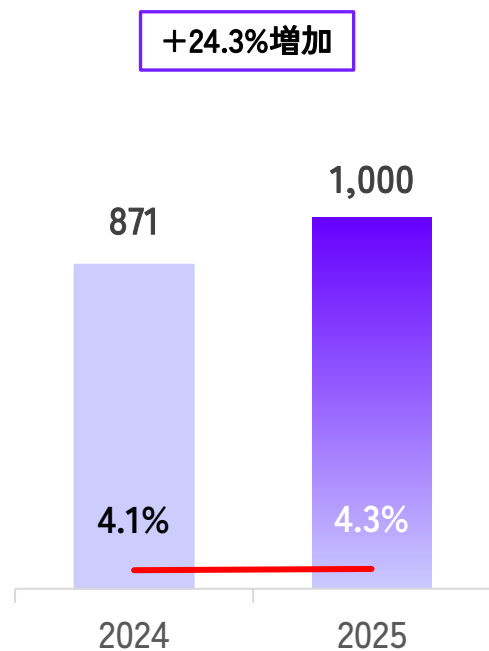
## インテリアリテール事業：業績推移

2024年は、円安影響を受けるも、販促施策の推進等により増収減益  
2025年は、ECやBtoB事業等の強化により、大幅増益を目指す

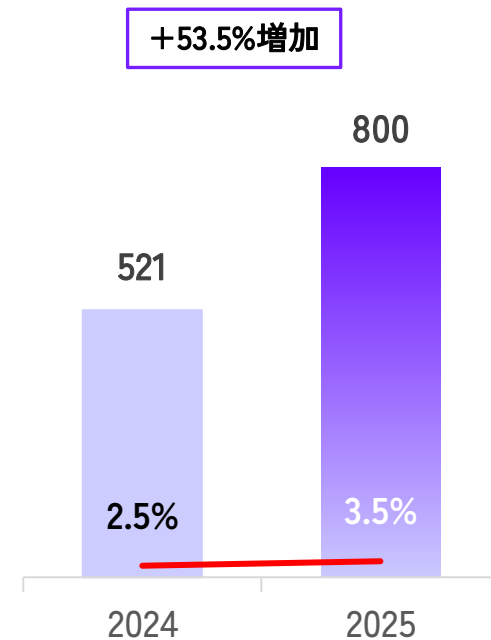
### 売上高



### EBITDA



### 営業利益



ECやBtoB事業(レジデンス、オフィス領域等)に注力し、  
リテールに依存しない事業ポートフォリオの構築を目指す

インテリアリテール事業

事業  
環境

- インテリア需要は緩やかに回復
- ECによる購買が増加

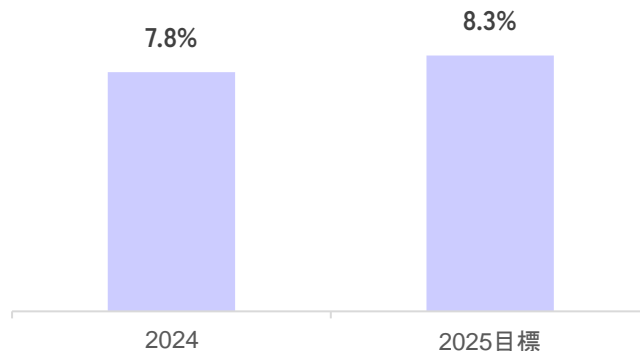
成長  
戦略

- ECやBtoB(レジデンス、オフィス)といった  
リテール以外の成長分野への拡大

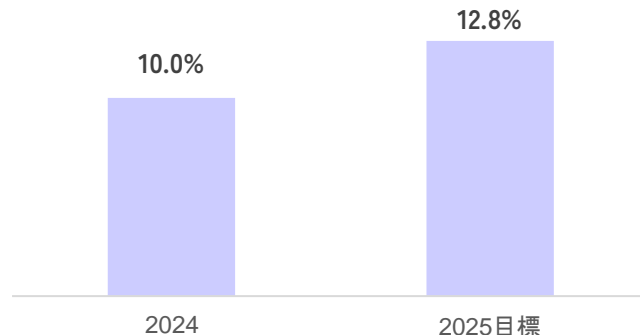
2025  
取組

- ECを活用したOMOの推進による収益性の向上
- ファニチャー事業と協働によるオフィス領域の拡大
- Poliform TOKYO出店等によるレジデンス事業の拡大
- OMOを推進するDX投資の実行

<EC売上高比率>



<BtoB事業売上高比率>



## 4. 参考資料

国内外で上流から下流まで一気通貫に対応するビジネスモデルの構築を目指す  
生産・物流面では、コンポーネント化と適地生産により、グローバル最適化を図る

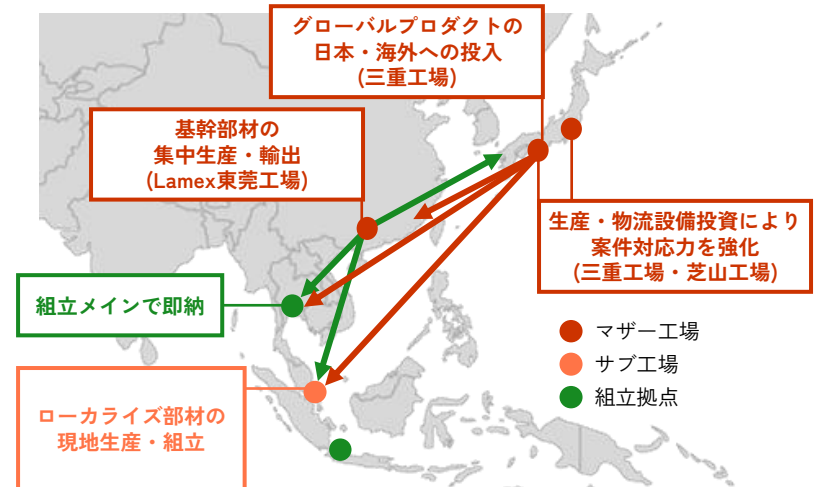
空間・人材活性化戦略と  
グローバルワークスタイル戦略

- 事業領域の拡張によって、オフィスライフサイクルの上流工程から下流工程まで一貫した顧客体験価値を提供し、お客様と繋がり続けるビジネスモデルを構築する



グローバルプロダクト戦略

- 日本およびアジア市場で、デザイナーに選ばれるグローバルプロダクトの開発体制を強化する
- 日本において生産・物流設備投資により案件対応力を強化するとともに、国内外の生産拠点ポートフォリオの見直しによりASEAN事業の成長に必要なQCQDの課題を解決する

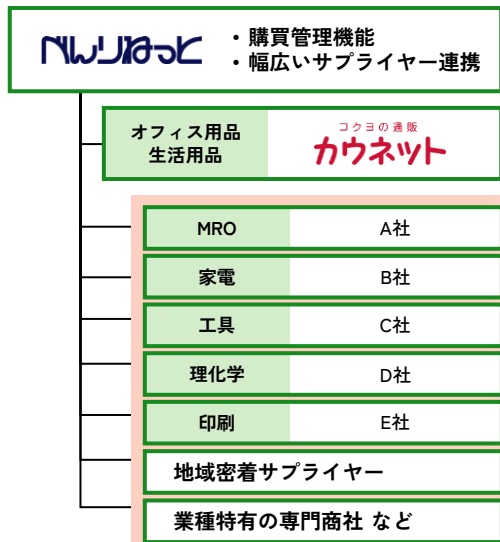




プラットフォーム型購買管理サービスであるべんりねっとを基盤とし、  
テクノロジー活用により顧客パーソナライズで最適化された購買体験を実現

大手ECとの接続による  
プラットフォーム強化の方向性

- べんりねっと基盤を活かし、下記の大規模ECサイトや専門商社などとの接続をさらに強化
- 接続サプライヤーとお客様の双方が持続的に増える、好循環を生み出すプラットフォームを実現



あらゆるお客様に  
対応する利便性と、  
圧倒的な品揃えを  
アセットライต์に実現

AI活用による顧客体験価値向上

- BtoB最大級の品揃えの中から、業種、顧客に応じてAIで最適解を導き商品提案し、シェアオブウォレットを拡大
- お客様の過去の購買履歴から必要なタイミングで商品提案し、購買にかかる時間を短縮



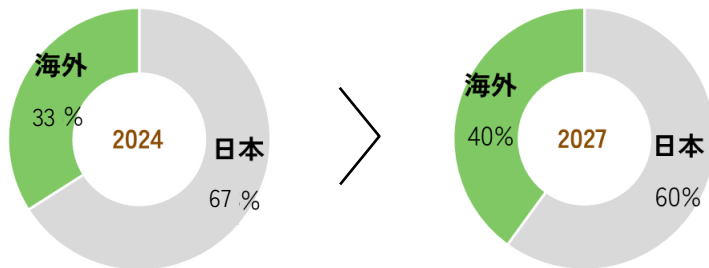


インドの成長加速とASEANのシェア拡大を軸に海外売上構成比率を高めるとともに、グローバル展開商品の原価低減に取り組むことで、事業ポートフォリオを高収益事業に転換

エリアポートフォリオの転換

- 新規エリア開拓と既存海外事業の成長により海外売上構成比 34%→40%を実現すると共に、特定エリアへの依存度を低減
- インドでは、従来の学童、大人ターゲット（画材）に加え学生をターゲットとした顧客創造を目指す
- ASEANでは、Campusブランド商品を軸に販売パートナーとの関係性を構築すると共に、SNS・イベントを通じて顧客の認知や信頼を得ることで、2027年に導入店舗数1,000店超を目指す

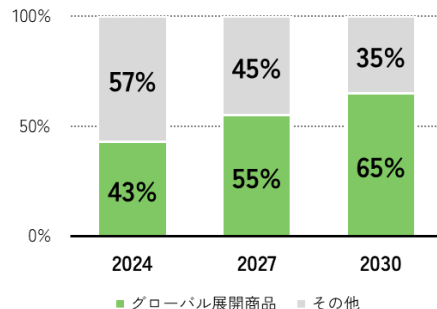
売上構成比



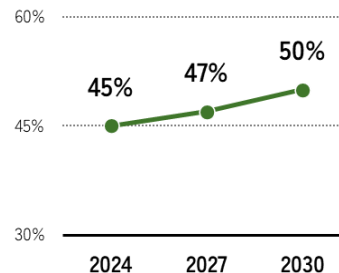
商品ポートフォリオの転換

- 筆記具含むグローバル展開商品は、各エリア共通化をはかり、内製化による原価低減を実現する
- 粗利率の高いグローバル展開商品の売上構成比を高めることで、収益構造の転換を目指す
- Campusブランドの競争優位性を維持・強化していくために、まなびかたの体験価値の研究/検証を行う顧客とのタッチポイントを強化する

グローバル展開商品売上構成比推移



グローバル展開商品粗利率



### コクヨとの連携によるオフィス領域への拡張

- コクヨ×アクタスで営業・商品開発面での連携を強化し、2030年にはオフィス領域で2024年比約7倍の売上を目指す
- オルガテック東京2024ではアクタスのライブオフィスを再現したブースでプロモーションを開始
- 11月からコクヨ東京ショールームにアクタス展示スペースを開設し、コクヨの法人顧客への露出を開始



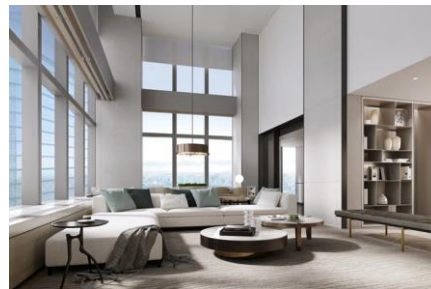
オルガテック東京2024  
アクタス展示ブース



コクヨ東京ショールーム  
アクタス展示スペース

### ハイブランドを活用したレジデンス領域への拡張

- アクタスは世界のインテリアシーンを牽引する、イタリアのトップ・ブランド「Poliform」の日本輸入総代理店
- ターゲットとなるプレミアム集合住宅物件は2030年までに約60棟
- 設計事務所アカウントを強化し、レジデンス事業を大きく成長させる



2023年 麻布台ヒルズ レジデンスに  
システム収納を納入<イメージ写真>



Poliform

## 通期業績推移

|                     | 2021年<br>実績 | 2022年<br>実績 | 2023年<br>実績 | 2024年<br>実績 | 2025年<br>目標 |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 売上高                 | 292,617     | 300,929     | 328,753     | 338,227     | 366,000     |
| 売上総利益               | 113,526     | 116,671     | 127,392     | 132,921     | 146,800     |
| (率)                 | 38.8%       | 38.8%       | 38.8%       | 39.3%       | 40.1%       |
| 販売費及び一般管理費          | 93,618      | 97,543      | 103,561     | 110,892     | 122,800     |
| (率)                 | 32.0%       | 32.4%       | 31.5%       | 32.8%       | 33.6%       |
| 営業利益                | 19,907      | 19,128      | 23,830      | 22,028      | 24,000      |
| (率)                 | 6.8%        | 6.4%        | 7.2%        | 6.5%        | 6.6%        |
| 経常利益                | 16,415      | 21,161      | 25,989      | 24,410      | 24,500      |
| (率)                 | 5.6%        | 7.0%        | 7.9%        | 7.2%        | 6.7%        |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 13,703      | 18,237      | 19,069      | 21,787      | 20,100      |
| (率)                 | 4.7%        | 6.1%        | 5.8%        | 6.4%        | 5.5%        |
| EBITDA              | 27,220      | 26,550      | 32,402      | 30,990      | 33,000      |
| ROE                 | 6.0%        | 7.8%        | 7.8%        | 8.5%        | 8%程度        |

単位：百万円

## 通期業績推移(セグメント別)

|              |      | 2021年<br>実績 | 2022年<br>実績 | 2023年<br>実績 | 2024年<br>実績 | 2025年<br>目標 | 単位：百万円 |
|--------------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| ファニチャー事業     | 売上高  | 136,058     | 134,886     | 154,472     | 161,805     | 172,300     |        |
|              | 営業利益 | 17,744      | 16,523      | 22,458      | 22,956      | 26,600      |        |
|              | (率)  | 13.0%       | 12.2%       | 14.5%       | 14.2%       | 15.4%       |        |
| ビジネスサプライ流通事業 | 売上高  | 93,405      | 95,314      | 97,820      | 98,935      | 111,500     |        |
|              | 営業利益 | 2,557       | 3,269       | 3,892       | 4,471       | 4,800       |        |
|              | (率)  | 2.7%        | 3.4%        | 4.0%        | 4.5%        | 4.3%        |        |
| ステーションナリー事業  | 売上高  | 72,702      | 78,457      | 83,899      | 83,575      | 86,100      |        |
|              | 営業利益 | 6,069       | 6,786       | 6,802       | 5,993       | 6,400       |        |
|              | (率)  | 8.3%        | 8.6%        | 8.1%        | 7.2%        | 7.4%        |        |
| インテリアリテール事業  | 売上高  | 18,043      | 19,716      | 20,348      | 21,238      | 23,000      |        |
|              | 営業利益 | 944         | 1,087       | 698         | 521         | 800         |        |
|              | (率)  | 5.2%        | 5.5%        | 3.4%        | 2.5%        | 3.5%        |        |
| その他          | 売上高  | 441         | 413         | 438         | 476         | 700         |        |
|              | 営業利益 | 10          | △ 133       | △ 370       | △ 479       | △ 500       |        |
|              | (率)  | 2.3%        | -           | -           | -           | -           |        |
| 調整額          | 売上高  | △ 28,034    | △ 27,857    | △ 28,226    | △ 27,803    | △ 27,600    |        |
|              | 営業利益 | △ 7,418     | △ 8,404     | △ 9,651     | △ 11,434    | △ 14,100    |        |
| 合計           | 売上高  | 292,617     | 300,929     | 328,753     | 338,227     | 366,000     |        |
|              | 営業利益 | 19,907      | 19,128      | 23,830      | 22,028      | 24,000      |        |
|              | (率)  | 6.8%        | 6.4%        | 7.2%        | 6.5%        | 6.6%        |        |

〒108-8710 東京都港区港南1-8-35 THE CAMPUS

コクヨ株式会社

ファイナンス & アカウンティング本部

エンタープライズバリューマネジメント統括部 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