



個人投資家様向けIR説明会

2025/9/20

コクヨ株式会社

© 2025 KOKUYO Co., Ltd.

AGENDA

1. コクヨグループについて
2. 第4次中期経営計画について
3. 2025年度 業績目標
4. 株式情報・株主還元
5. 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

基本情報(2024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7,647名、単体2,261名

上場市場

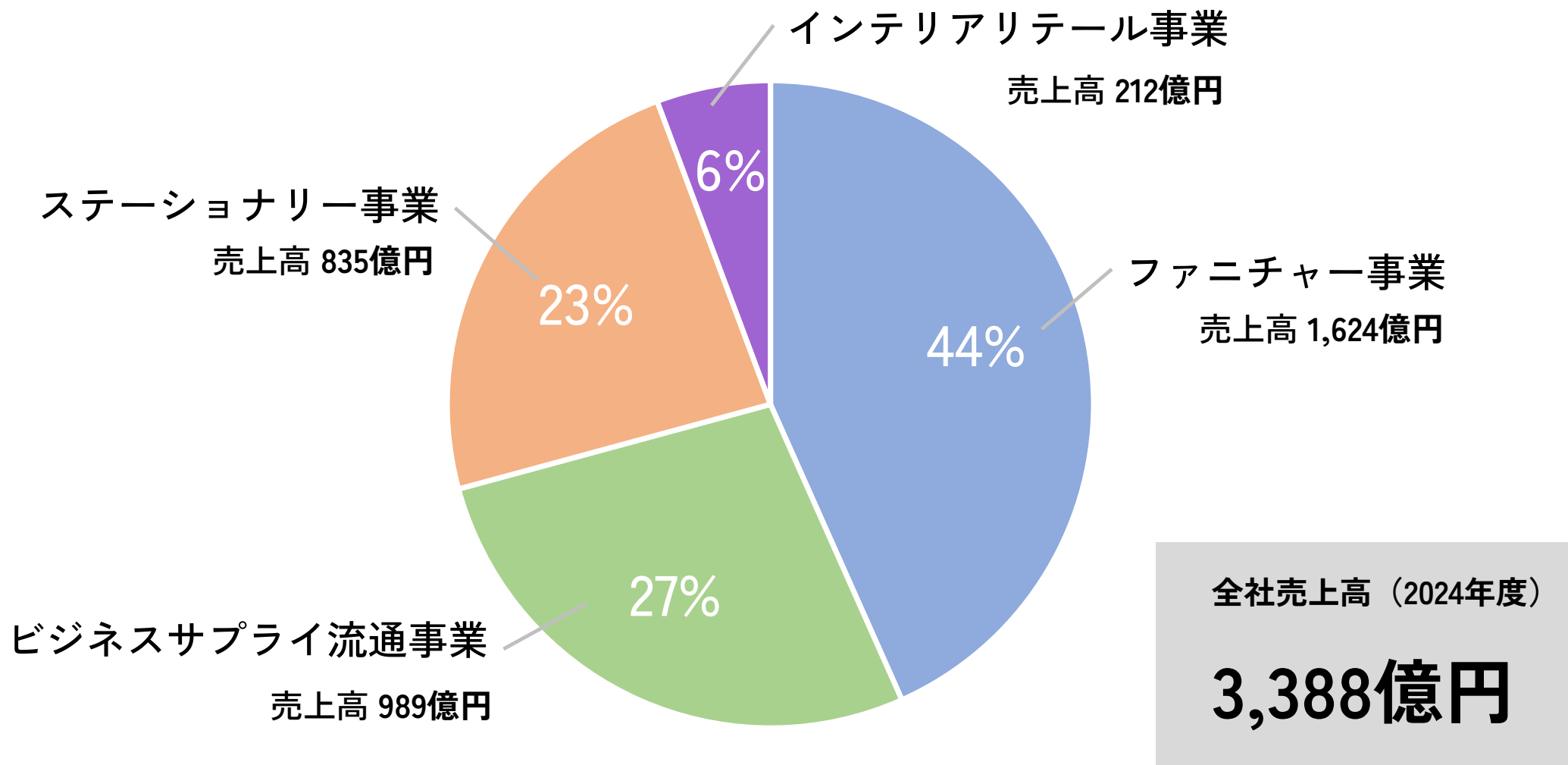
東京証券取引所 プライム市場

資本金

158億円



事業別構成比



ファニチャー事業

6

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



ビジネスサプライ流通事業

7

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





インテリアリテール事業

9

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. 第4次中期経営計画について

森林経営モデルのアップデート

11

「森林経営モデル」を
アップデート

パーパス

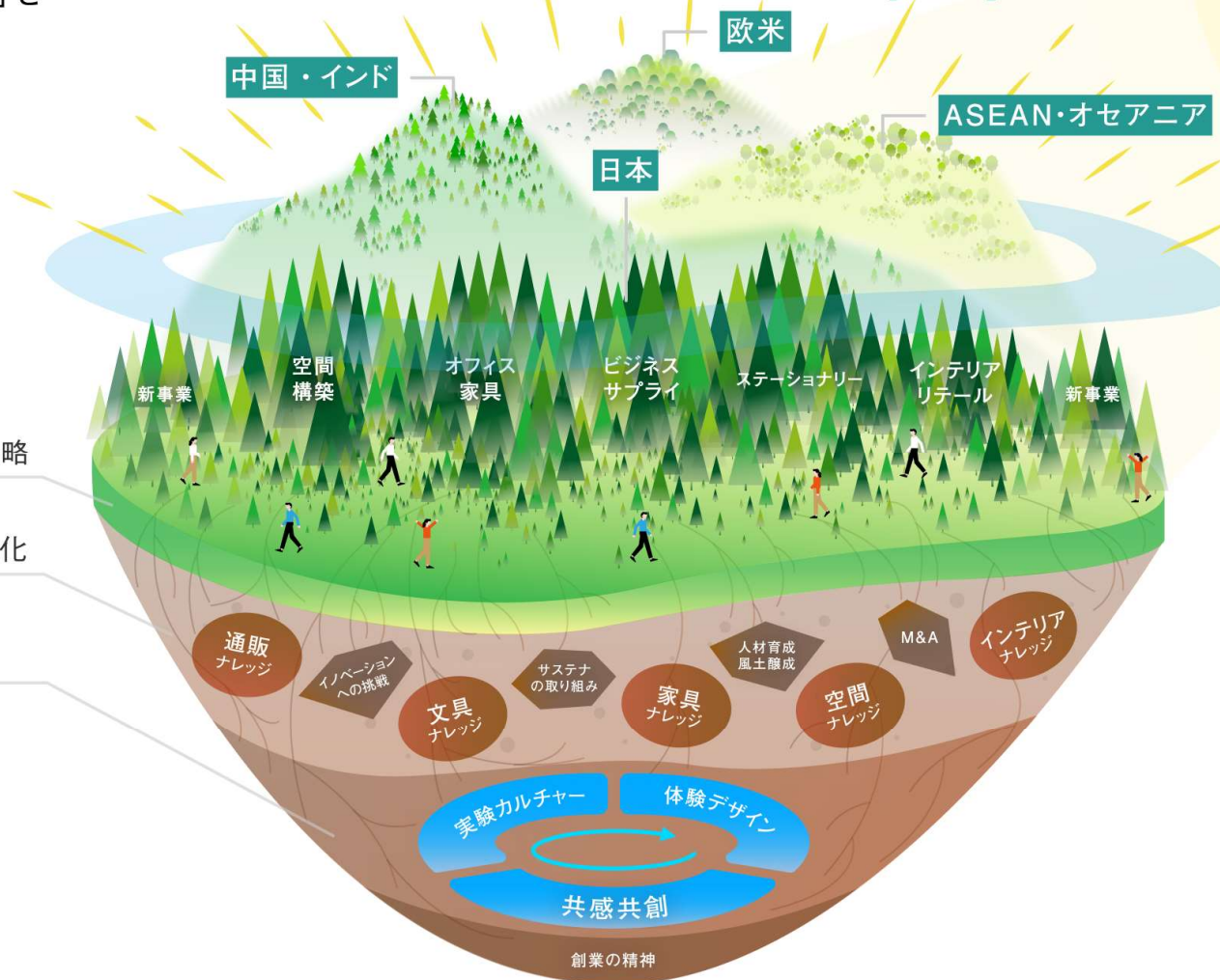
ワクワクする未来の
ワークとライフを
ヨコクする。

● 体験価値拡張戦略

● ナレッジの連携強化

● 価値創出の強み

WORK & LIFE STYLE Company



自律協働
社会

企業理念

be Unique.

基本方針

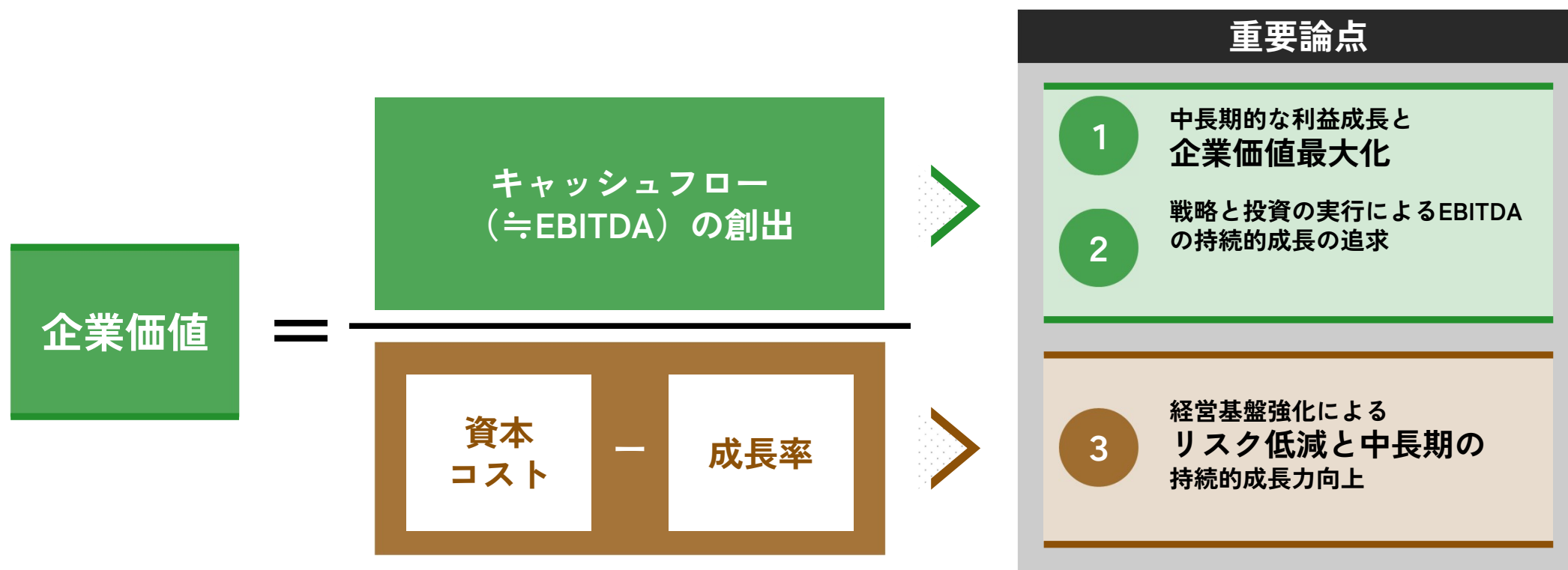
Unite for Growth 2027

これまで以上に各事業が一体となって
事業間シナジーを生み出し
既存事業の成長と領域拡張を図っていく

企業価値向上コンセプトに基づくフレームワーク

13

中長期的な利益成長と企業価値向上に向けて、
中長期的なキャッシュフロー最大化を重視したフレームワークを設定



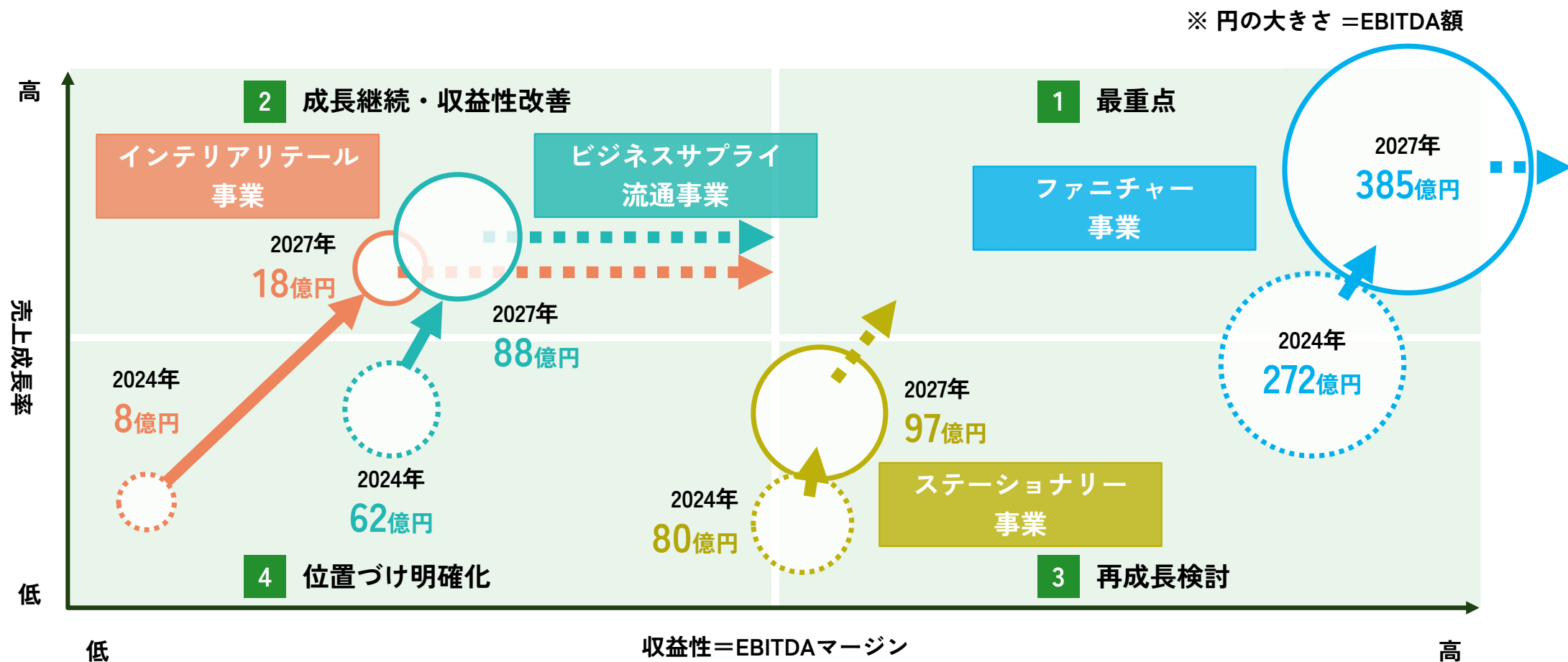
第4次中期経営計画目標数値

14

		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 目標	2027年度 目標	2030年度 見直し
主要財務 目標	売上高 (成長率)	3,287億円 (+9.2%)	3,388億円 (+2.9%)	3,570億円 (+5.4%)	4,300億円 (+8%/年)	5,000億円 以上
	海外 売上高比率	15%	13%	13%	20%	25%以上
	EBITDA額 EBITDAマージン	324億円 9.9%	314億円 9.3%	340億円 9.5%	430億円 10%	550億円以上 11%以上
	ROE	7.8%	8.5%	8%程度	9%以上	10%以上
参考	営業利益	238億円	225億円	250億円	約300億円	380億円以上
	営業利益率	7.2%	6.6%	7.0%	約7%	7.5%以上

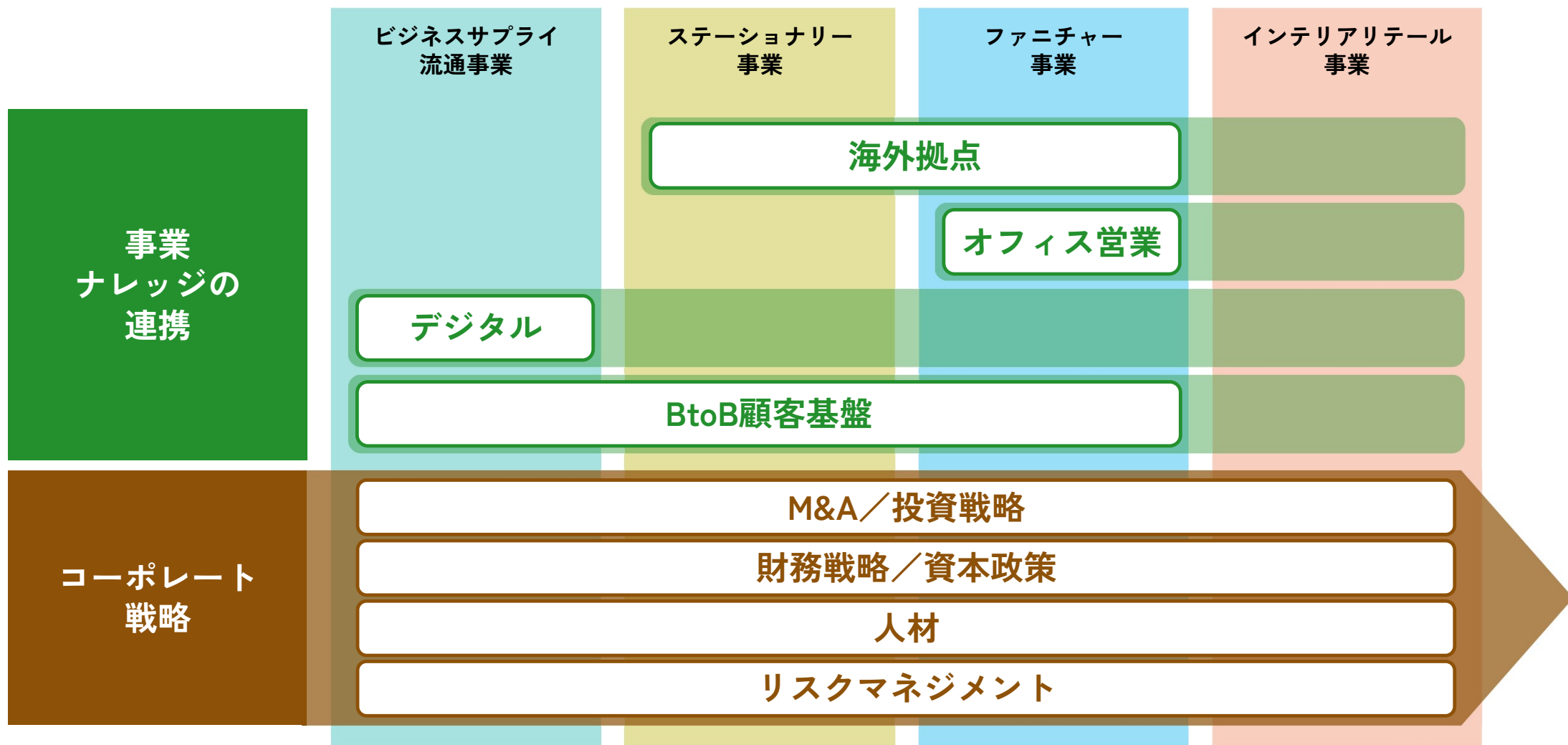
事業ポートフォリオの磨き上げ

15



強固なシナジーの創出

16



事例 1/3：グローバル戦略の推進

17

日本ファニチャー



- 空間
デザイン力

コクヨカムリン (インドステーションナリー)



- インド市場への理解
- コーポレート機能

ファニチャー事業のインド進出



HNI Office India Limited ショールーム（デリ）

事例 1/3：グローバル戦略の推進

18

アセアンファニチャー (マレーシア拠点)



- マレーシア
市場への理解

日本・中国ステーションナリー



- 日本／
中国文具
- ブランド力

ステーションナリー事業の マレーシア進出



事例 2/3：オフィス営業ナレッジの活用

19

日本ファニチャー

- BtoB営業力

インテリアリテール事業

- デザイン力
- 品質
- ブランド力

インテリアリテール事業の BtoB市場への顧客基盤拡大



コクヨ東京ショールーム アクタス展示スペース

事例 3/3：デジタル化の推進

20

ビジネスサプライ流通事業

■ デジタル人材の育成、輩出



ステーションナリー事業 ファニチャー事業 インテリアリテール事業

■ 既存ビジネスのデジタル化に 大きな成長機会



グループ全社での デジタル化推進による成長実現



グループ社員向けのアップスキリングプログラム
「KOKUYO DIGITAL ACADEMY」

投資推進体制の強化

21



事業ポートフォリオ強化に向けたM&Aテーマ

22



アジア・
オセアニアの
更なる拡大

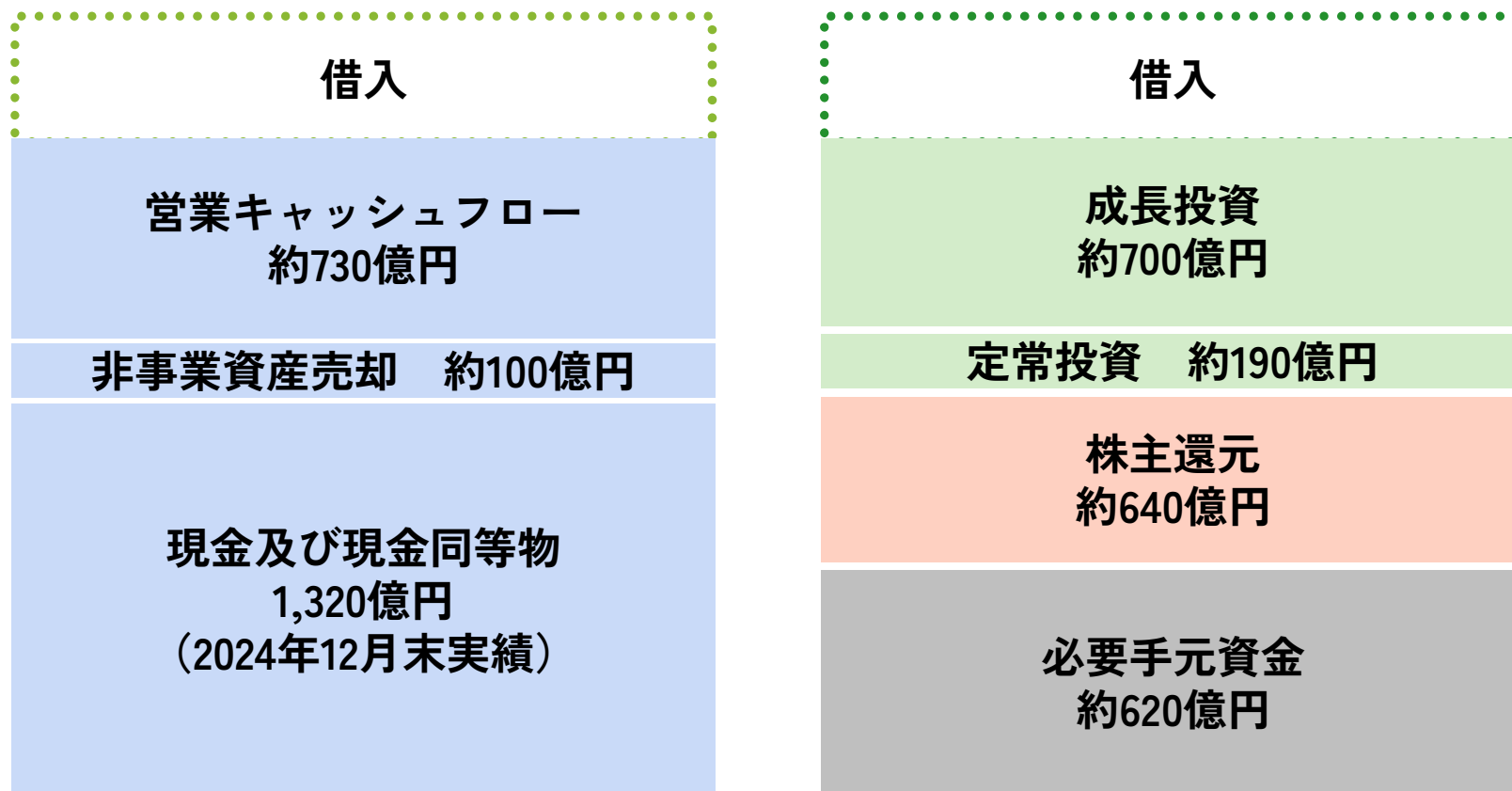
日本事業の
盤石化と
事業領域の拡張

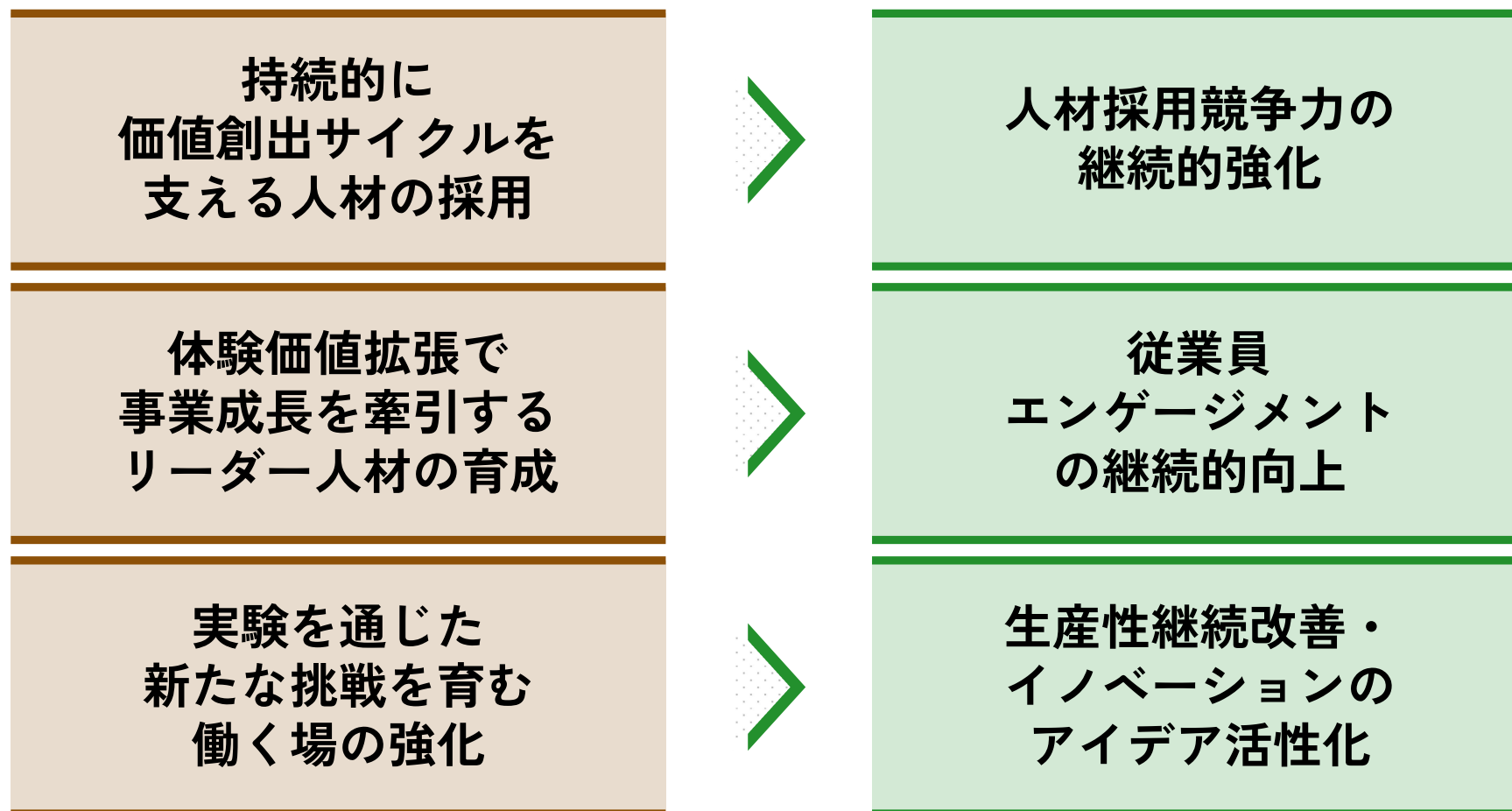
欧米への挑戦

キャピタルアロケーション

23

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）





事例：新たな挑戦を育む働く場の強化

25

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



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



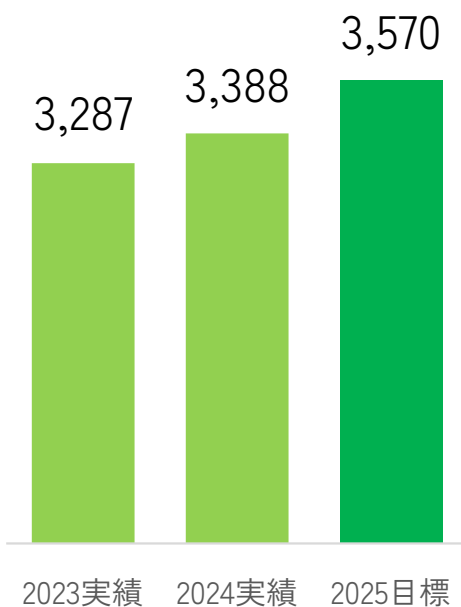
包括的なリスクマネジメントによるリスク低減（≡資本コストの低減）

3. 2025年度 業績目標

売上高

2025年度目標

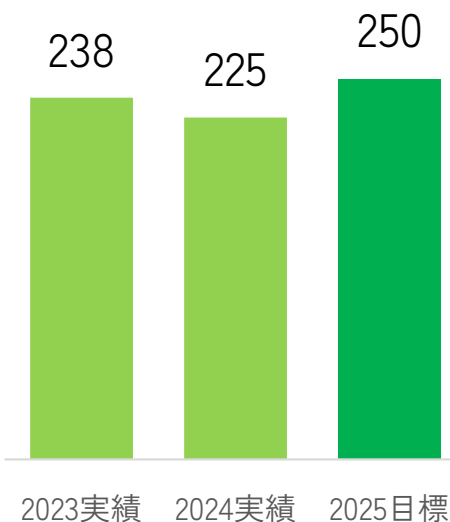
3,570億円



営業利益

2025年度目標

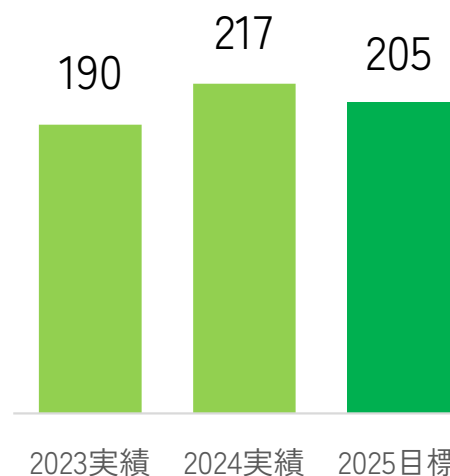
250億円



当期純利益

2025年度目標

205億円



2025年12月期 第2四半期実績

29

売上高、EBITDA、営業利益は前年同期を上回って順調に進捗、営業利益率は大幅に改善
前年に固定資産売却益を計上した反動により中間純利益は減益となるも概ね想定通り進捗

	1Q(1-3月)				2Q(4-6月)				上期			
	2024年 実績	2025年 実績	対前年 同期比 増減	対前年 同期比 増減率	2024年 実績	2025年 実績	対前年 同期比 増減	対前年 同期比 増減率	2024年 実績	2025年 実績	対前年 同期比 増減	対前年 同期比 増減率
売上高	96,087	99,484	+3,397	+3.5%	82,898	85,723	+2,825	+3.4%	178,986	185,207	+6,221	+3.5%
売上総利益	39,502	42,430	+2,928	+7.4%	31,966	33,300	+1,334	+4.2%	71,469	75,730	+4,261	+6.0%
(率)	41.1%	42.7%	-	+1.5pt	38.6%	38.8%	-	+0.3pt	39.9%	40.9%	-	+1.0pt
EBITDA	13,977	15,489	+1,512	+10.8%	6,400	6,252	△ 148	△2.3%	20,378	21,741	+1,363	+6.7%
(率)	14.5%	15.6%	-	+1.0pt	7.7%	7.3%	-	△0.4pt	11.4%	11.7%	-	+0.4pt
営業利益	11,791	13,484	+1,693	+14.4%	4,137	4,206	+69	+1.7%	15,929	17,690	+1,761	+11.1%
(率)	12.3%	13.6%	-	+1.3pt	5.0%	4.9%	-	△0.1pt	8.9%	9.6%	-	+0.7pt
親会社株主に帰属 する中間純利益	11,978	10,012	△ 1,966	△16.4%	3,647	3,798	+151	+4.1%	15,625	13,810	△ 1,815	△11.6%
(率)	12.5%	10.1%	-	△2.4pt	4.4%	4.4%	-	+0.0pt	8.7%	7.5%	-	△1.3pt
海外売上高比率	10%	9%			16%	14%			12%	11%		

ファニチャー事業

日本ファニチャー

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

海外ファニチャー

事業 環境

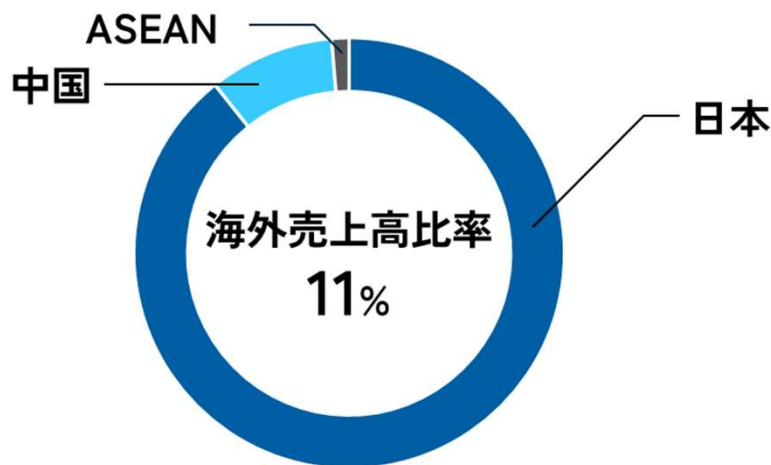
- **中国** 底打ち感は見られるも、厳しい状況は継続
- **ASEAN** 好調な成長を見込む

日本ファニチャー

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

海外売上高比率（2024年実績）

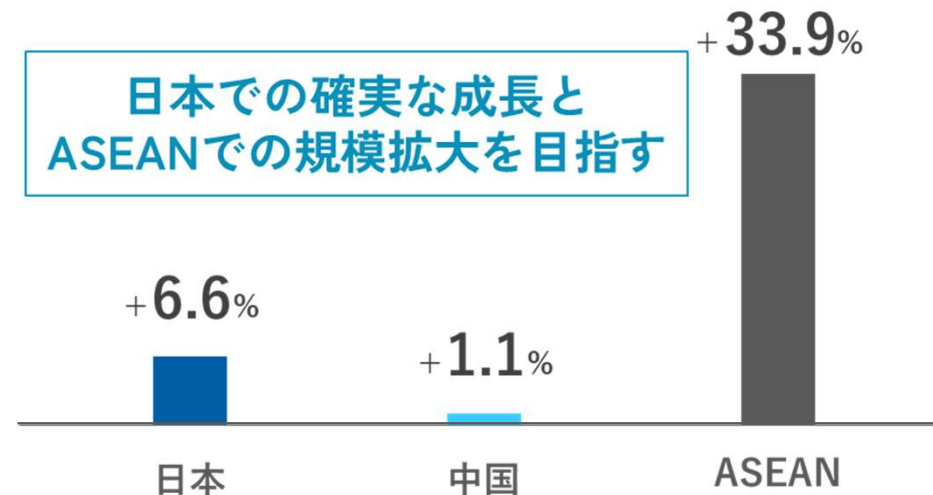


海外ファニチャー

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

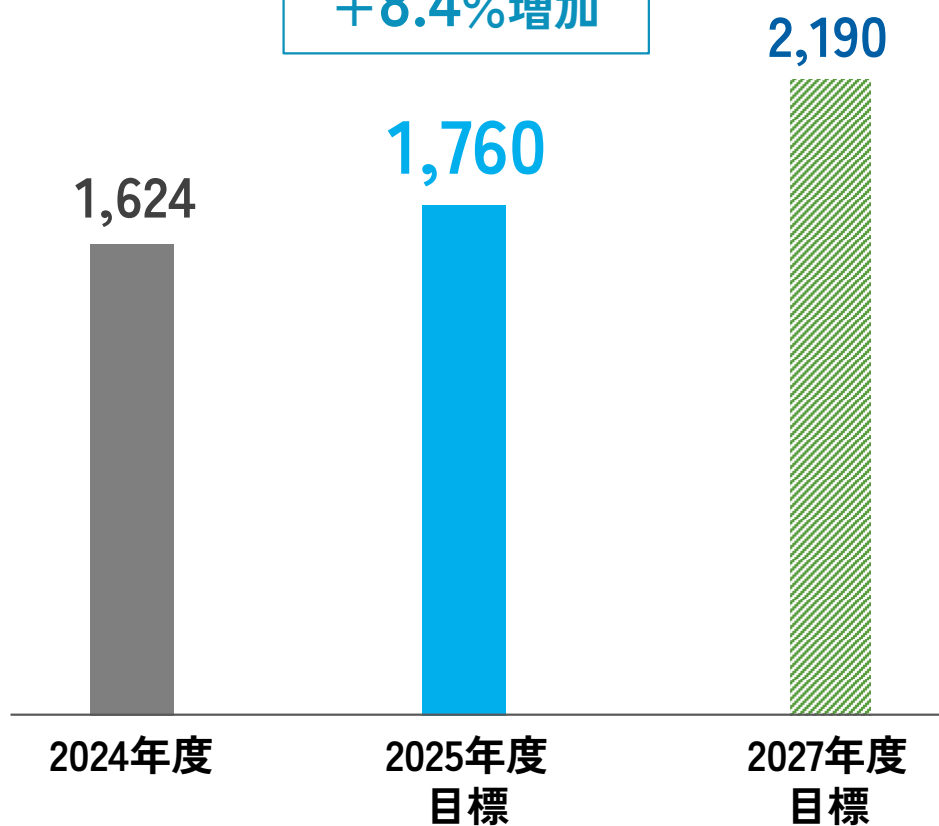
地域別売上高成長率（2024年→2025年）



売上高

単位：億円

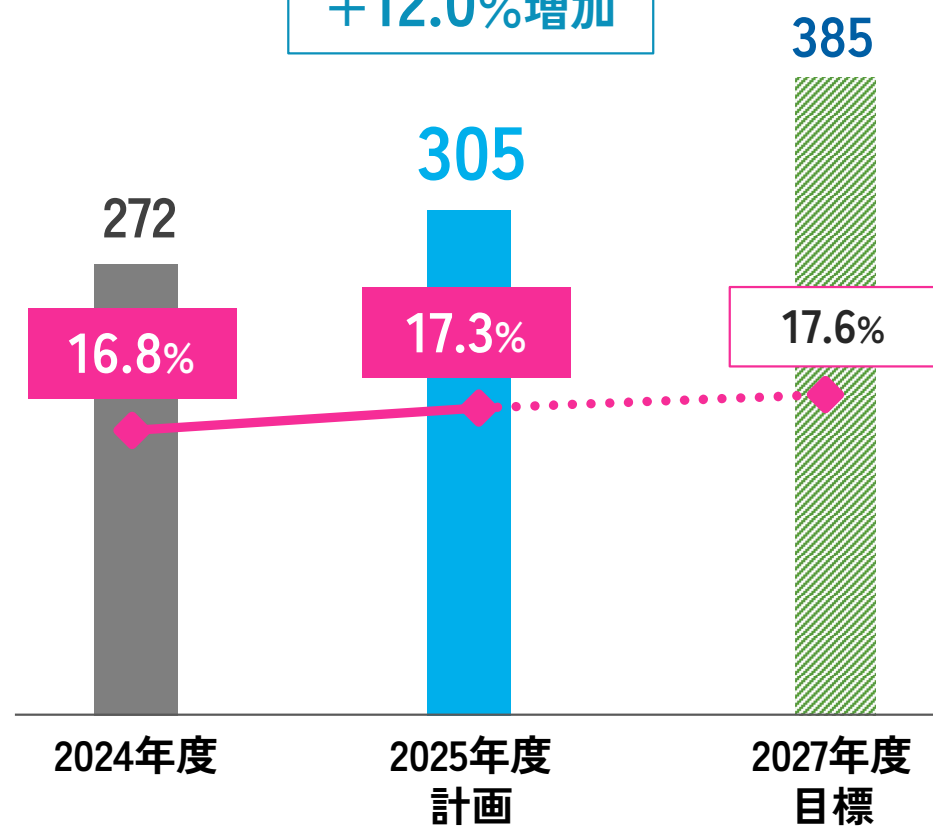
+8.4%増加



EBITDA

単位：億円

+12.0%増加



ビジネスサプライ流通事業

事業 環境

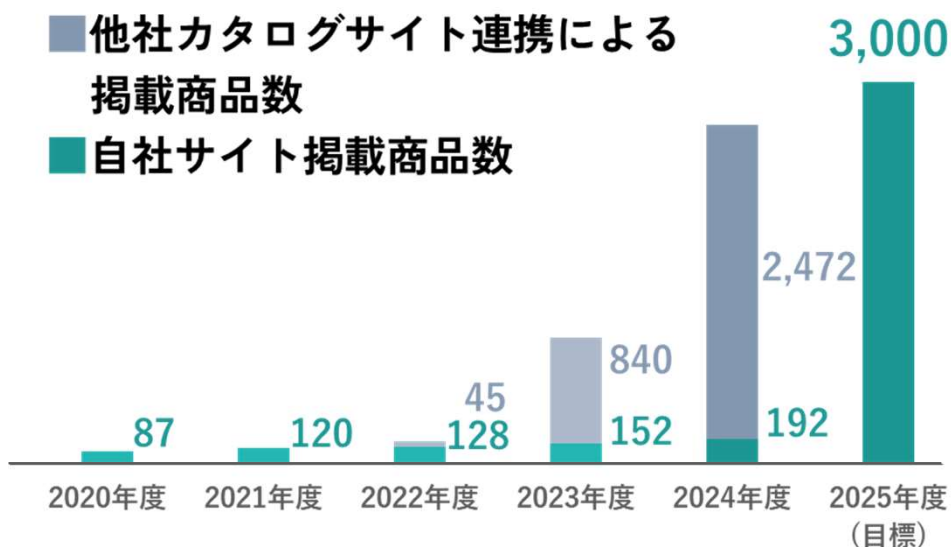
- 中小企業向けは厳しい競争環境が継続
- 競合各社で大企業向けの取り組みを強化する動き
- 物流を中心としたコストが上昇

ビジネスサプライ流通事業

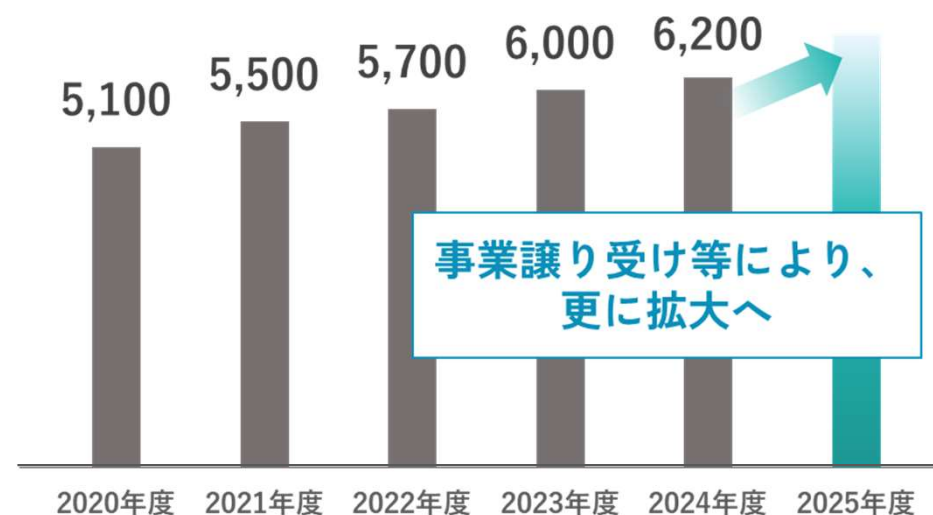
成長戦略

■ 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

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



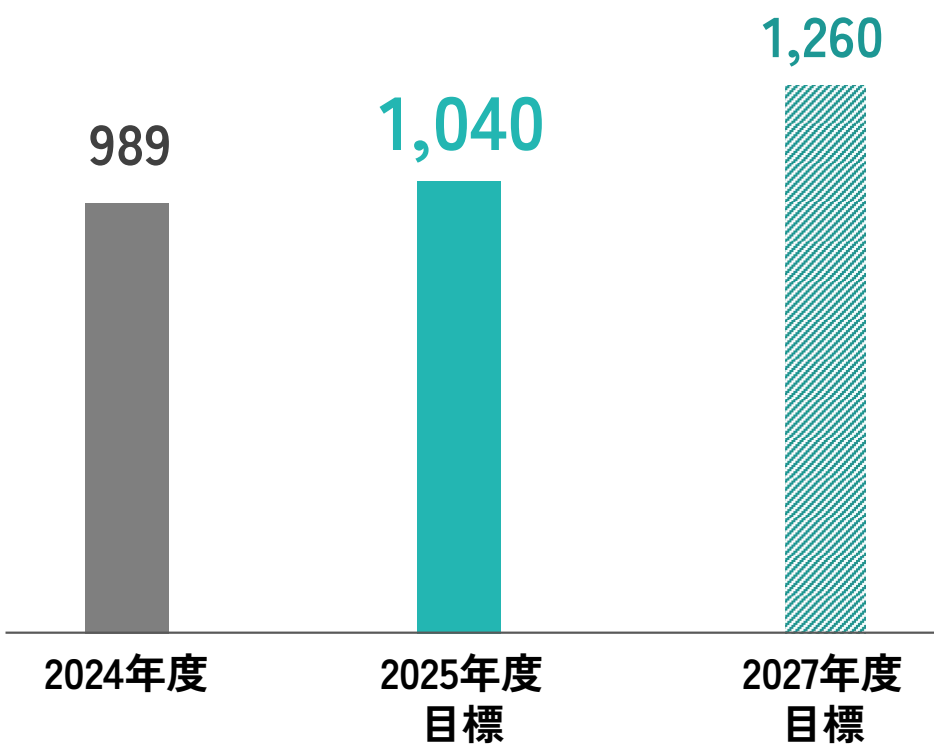
ビジネスサプライ流通事業

35

売上高

単位：億円

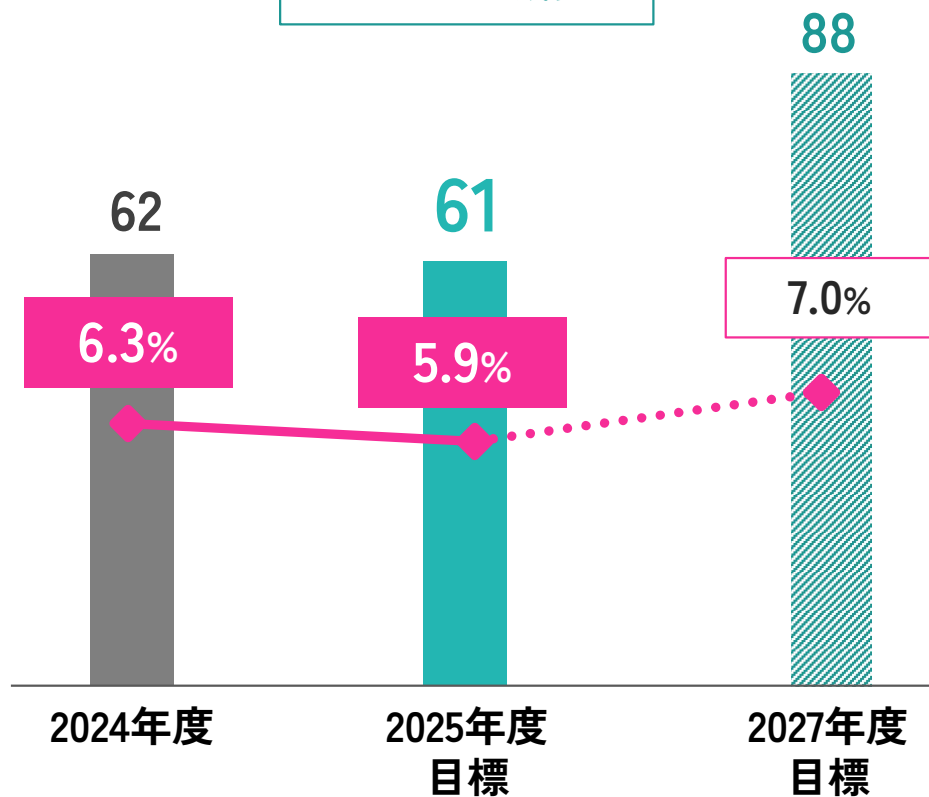
+5.1%増加



EBITDA

単位：億円

△2.2%減少



ステーションナリー事業

日本ステーションナリー

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

海外ステーションナリー

事業 環境

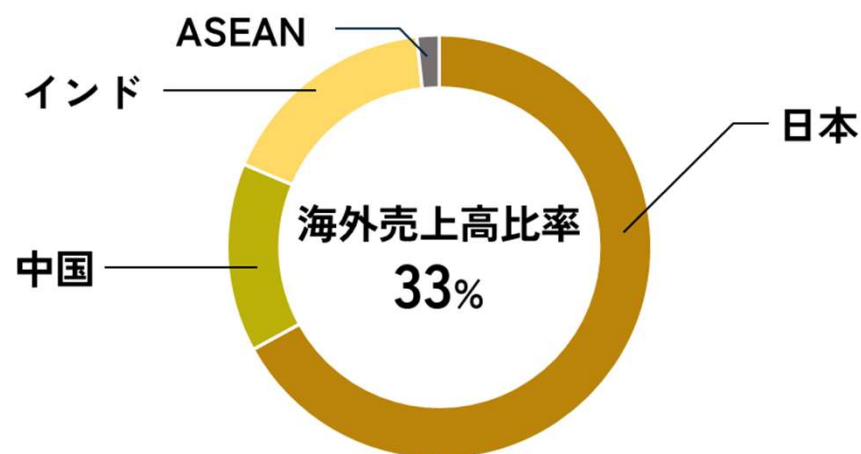
- **中国** 市況低迷が継続
- **インド** 競争激化は続くも市場成長は継続
- **ASEAN** 総じて好調な市況を見込む

日本ステーションナリー

成長戦略

- 提供価値の中心を「まなびかた」に据えた Campusブランドのリブランディング
- グローバル展開商品の創出と内製化の実現

海外売上高比率（2024年実績）

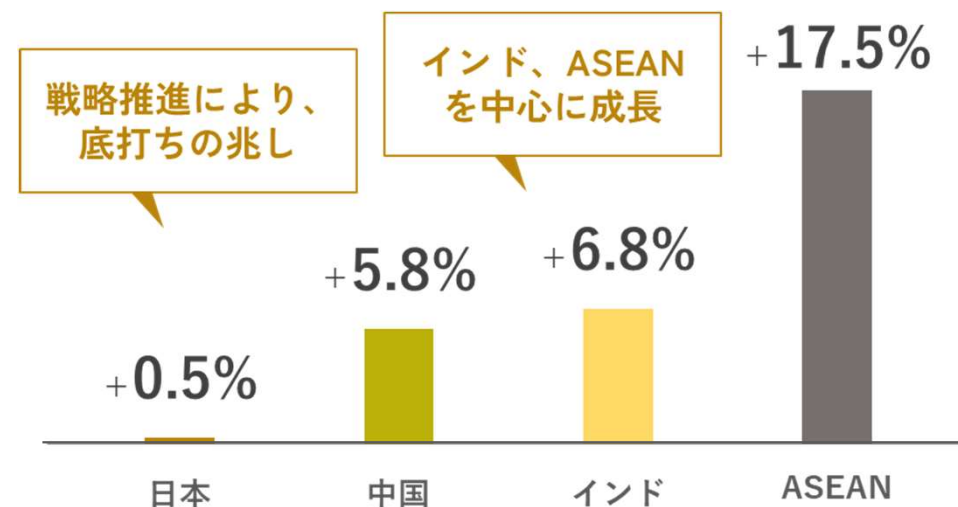


海外ステーションナリー

成長戦略

- インドの成長とASEANシェア拡大による 海外売上高の拡大

地域別売上高成長率（2024年→2025年）



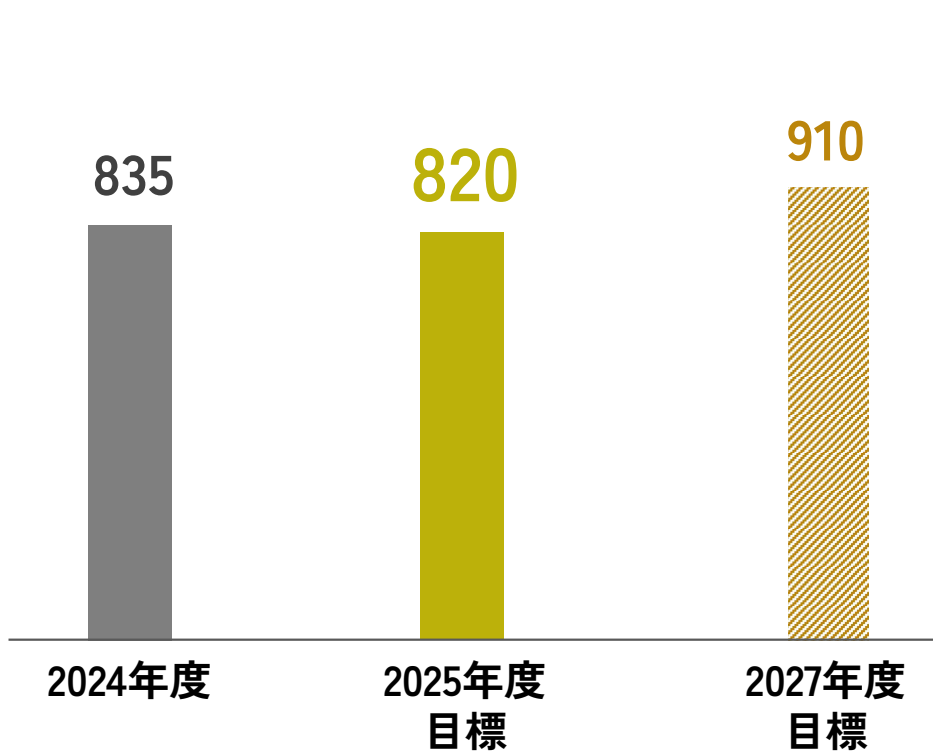
ステーションナリー事業

38

売上高

単位：億円

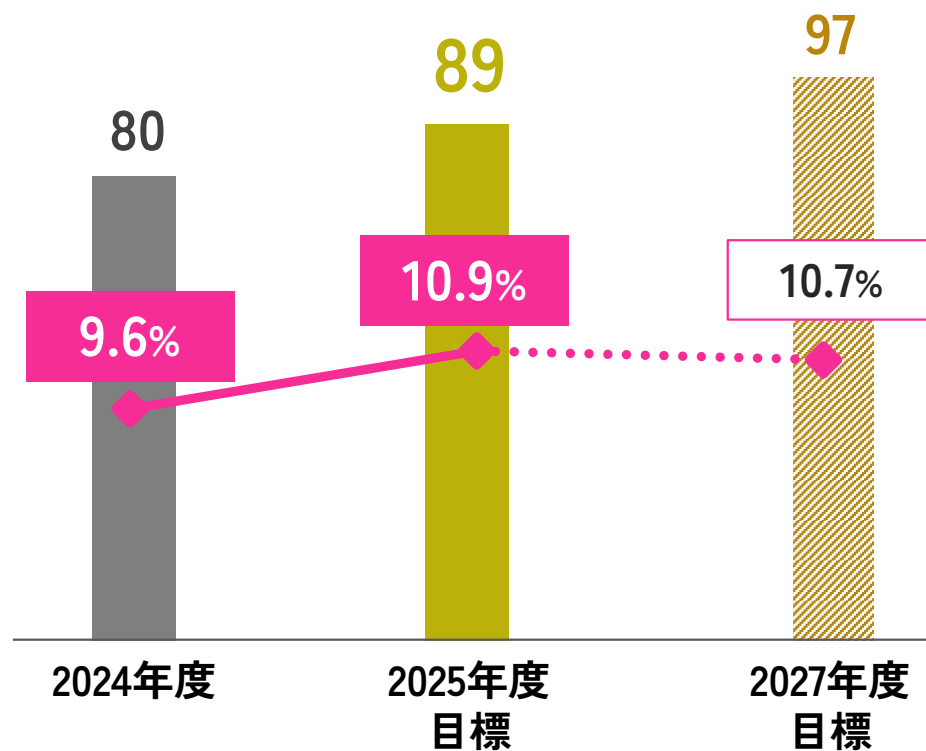
△1.9%減少



EBITDA

単位：億円

+10.4%増加



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

インテリアリテール事業 方針

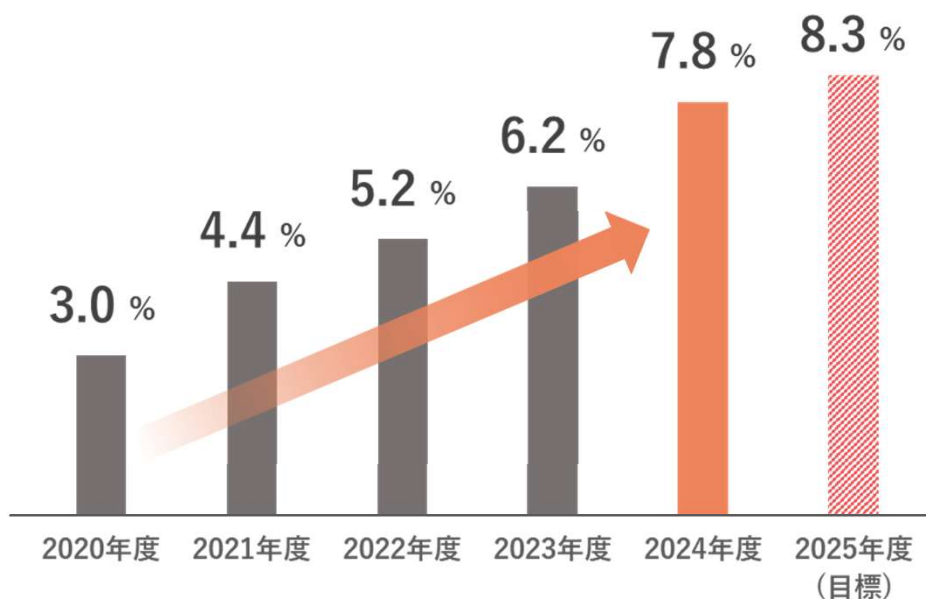
40

インテリアリテール事業

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

EC売上高比率の推移



オフィス向け提案



オルガテック東京2024 アクタス展示ブース

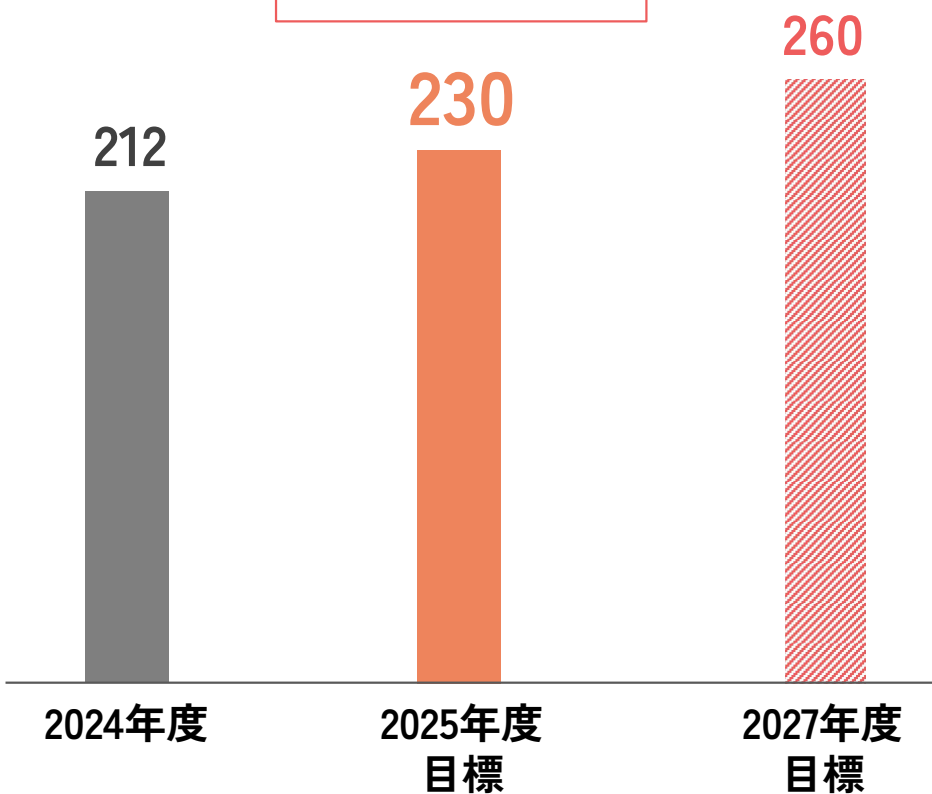
インテリアリテール事業

41

売上高

単位：億円

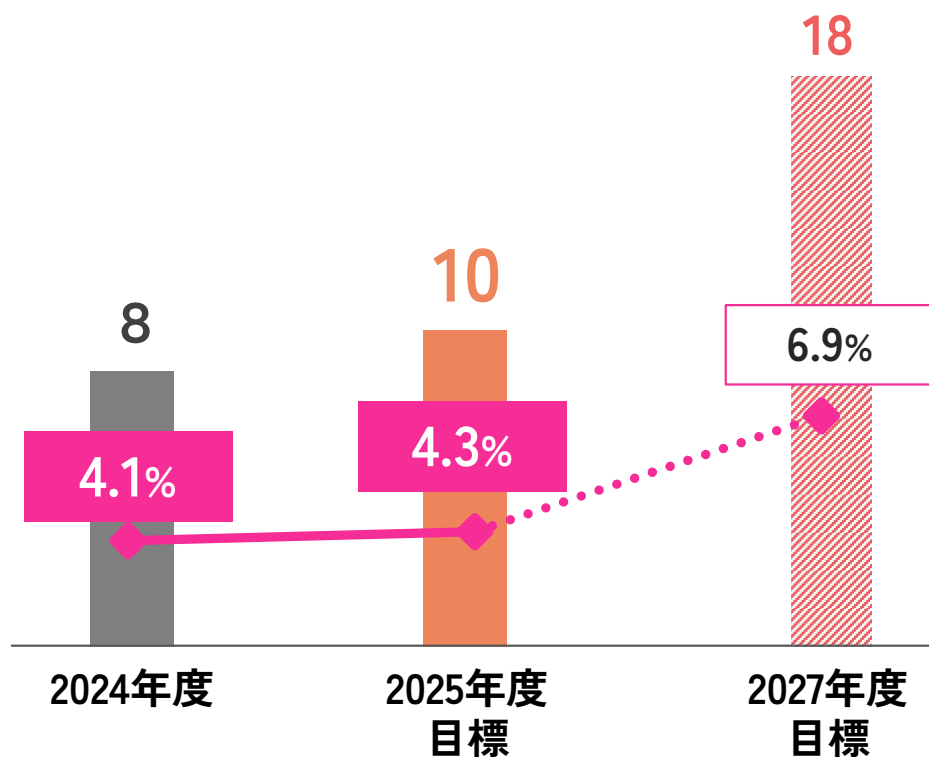
+8.3%増加



EBITDA

単位：億円

+24.3%増加



4. 株式情報・株主還元

分割比率

1 対 4

- 基準日
2025年6月30日（月）
- 効力発生日
2025年7月1日（火）

投資単位当たりの金額を引き下げること
で投資家の皆様がより投資しやすい環境を整える

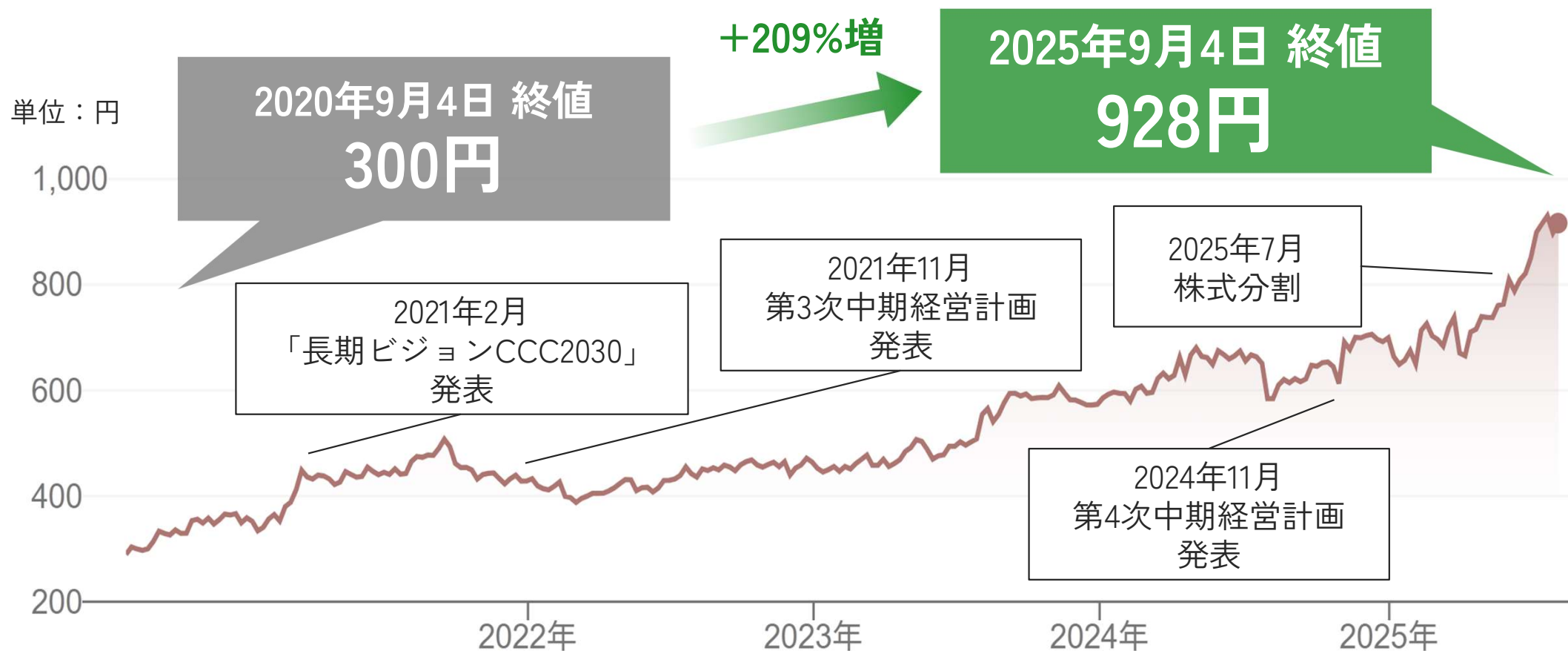
株式の流動性向上と投資家層の拡大を図る

株価の推移

44

過去5年間のコクヨ株価の推移

(株式分割考慮後)

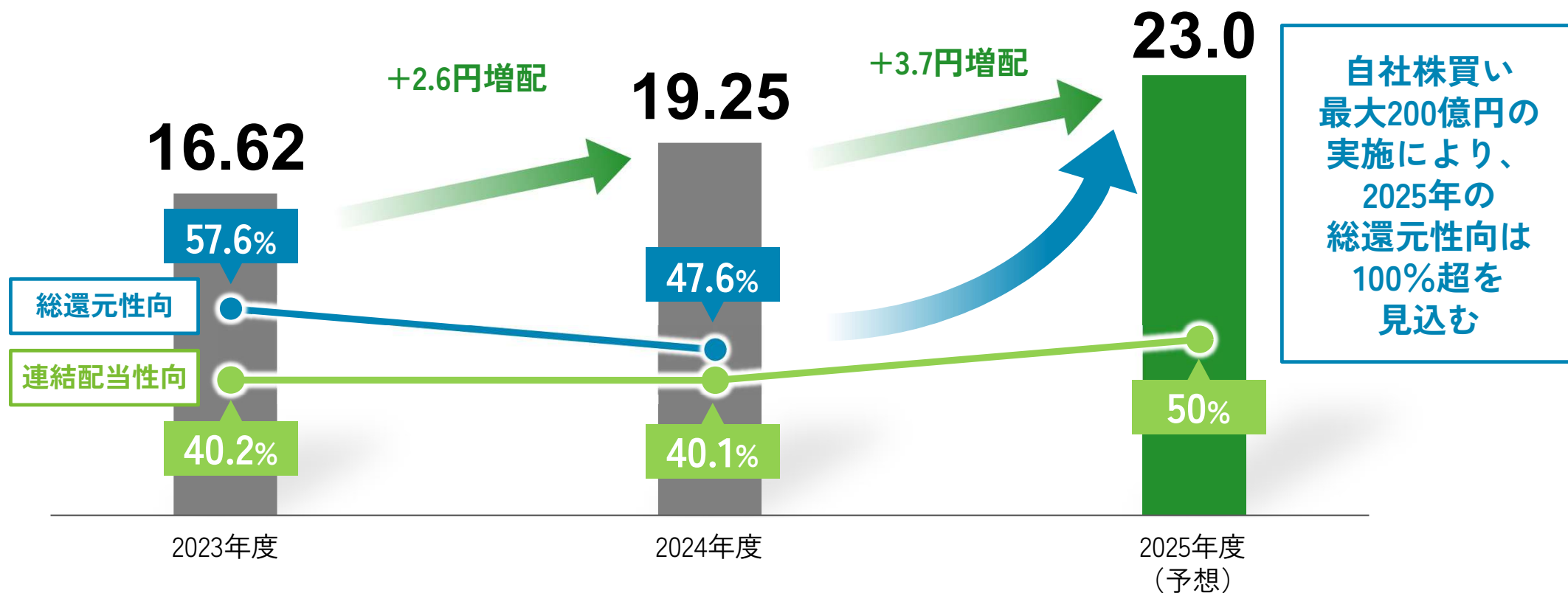


配当額及び連結配当性向の推移

(株式分割考慮後)

単位：円

■ 1株当たり配当額



株主優待制度

46

2,000株以上ご所有の株主の皆様を対象に、「コクヨ商品詰め合わせ」とマテリアリティを基軸とした「社会貢献活動への寄付」を選択できる株主優待を実施

コクヨ商品詰め合わせ



※画像は、イメージとなります。

社会貢献活動への寄付

①認定NPO法人ブリッジフォースマイル



②公益財団法人MORIUMIUS



どちらか一つを選択

© 2025 KOKUYO Co., Ltd.

5. まとめ

まとめ

1. コクヨグループについて

- ・ 祖業であるステーションナリー事業に加えて、ファニチャー事業、ビジネスサプライ流通事業、インテリアリテール事業に取り組んでおり、複数の事業が収益の柱として育っている

2. 第4次中期経営計画について

- ・ 第4次中期経営計画においては、売上高を年率8%成長させ4,300億円を目指すほか、EBITDA430億円、ROE9%の実現に向けて、成長性と資本効率性の両立を図る
- ・ 株主還元については、配当性向50%を目安に累進配当を採用して配当を実施するほか、350億円の自社株買いを実施

3. 2025年度 業績目標

- ・ 各事業において成長戦略を推進し、増収及びEBITDAの増加を目指す

4. 株式情報・株主還元

- ・ 1:4の株式分割を実施し、投資家の皆様がより少額から投資しやすい環境が整う
- ・ 2025年度の年間配当は過去最高となる23円（株式分割考慮後）を予定しているほか、200億円を上限とする自社株買いにより、総還元性向は100%を超える水準を見込む

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
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

