

KOKUYO

第4次中期経営計画

2024年11月27日

KOKUYO

第4次中期経営計画

INDEX

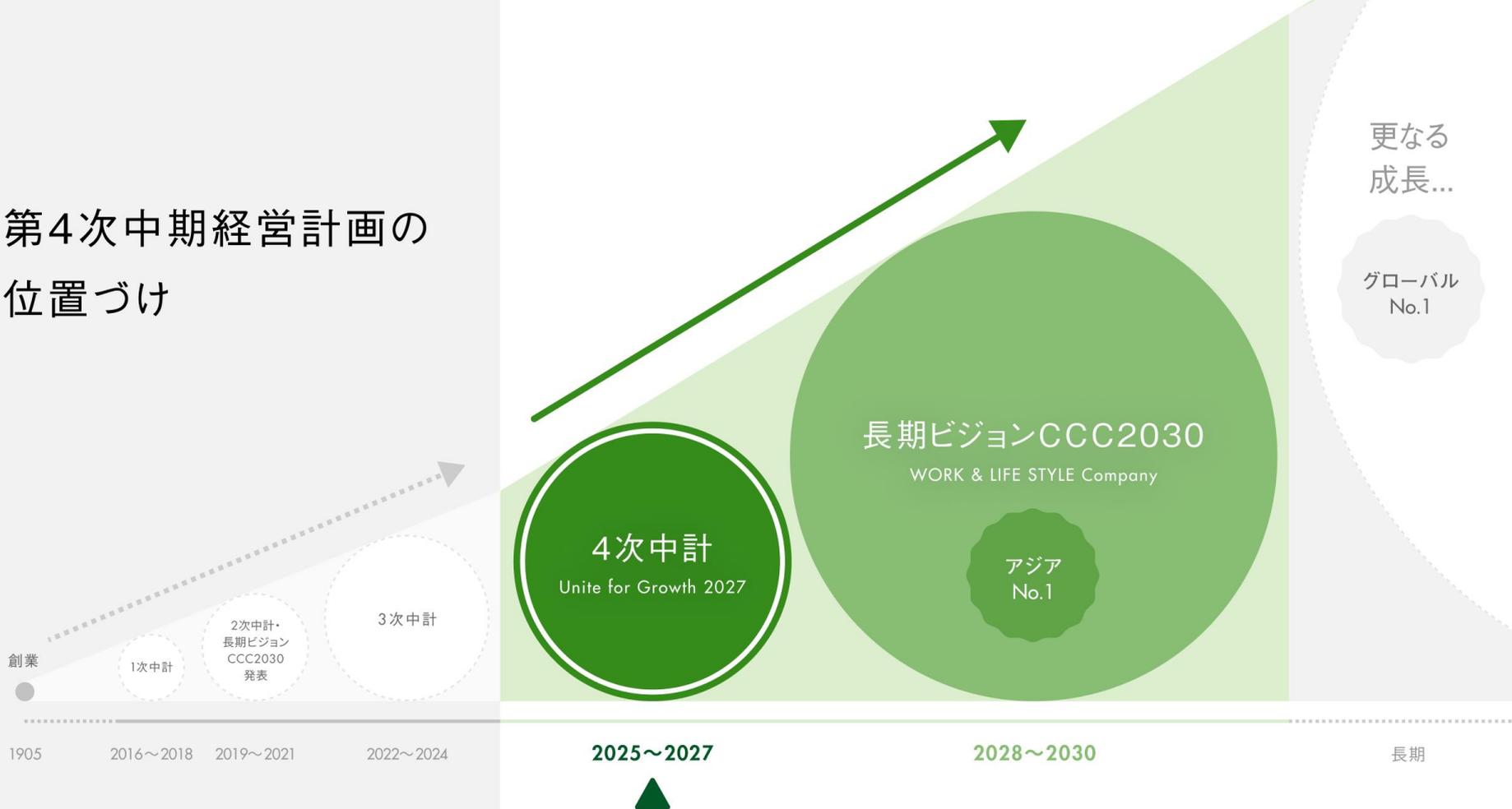
1. 「森林経営モデル」のアップデート
2. 第3次中期経営計画 振り返り
3. 2030年を見据える第4次中期経営計画
 - 3-1. 全社方針／全社戦略
 - 3-2. 財務戦略／資本政策
4. おわりに

Appendix 各事業戦略

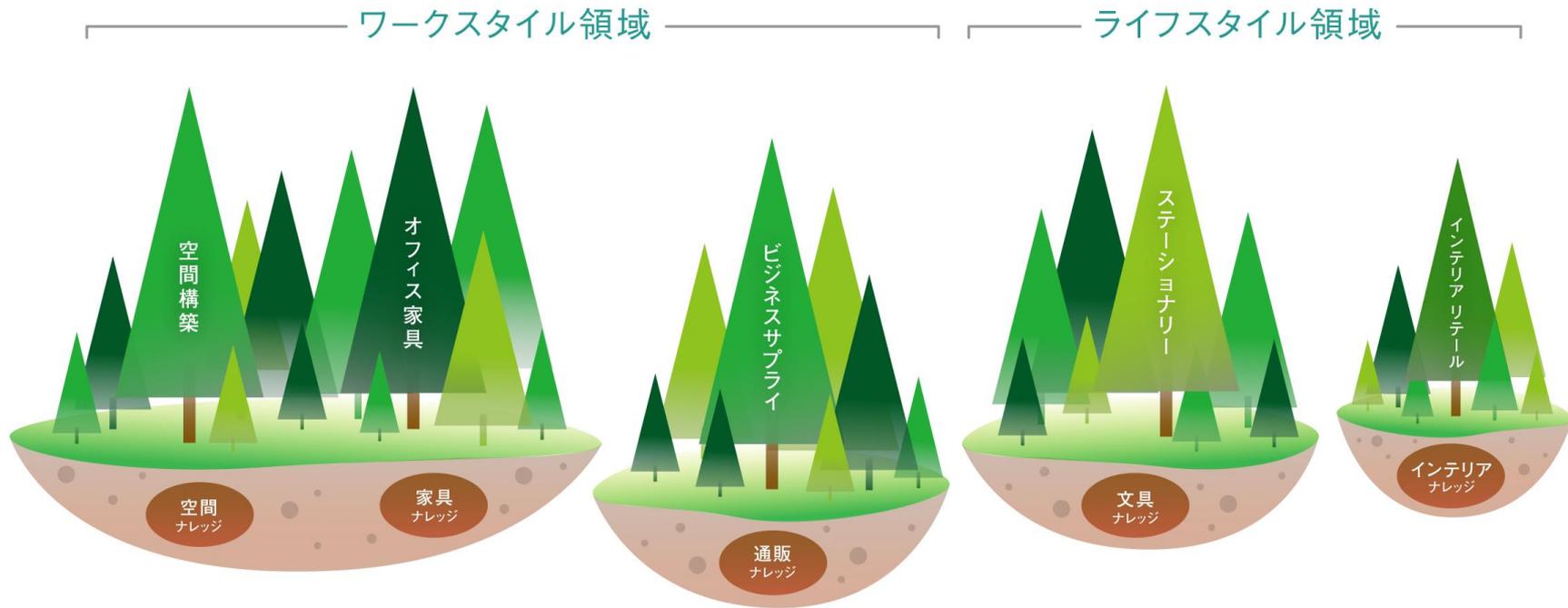


1. 「森林経営モデル」のアップデート

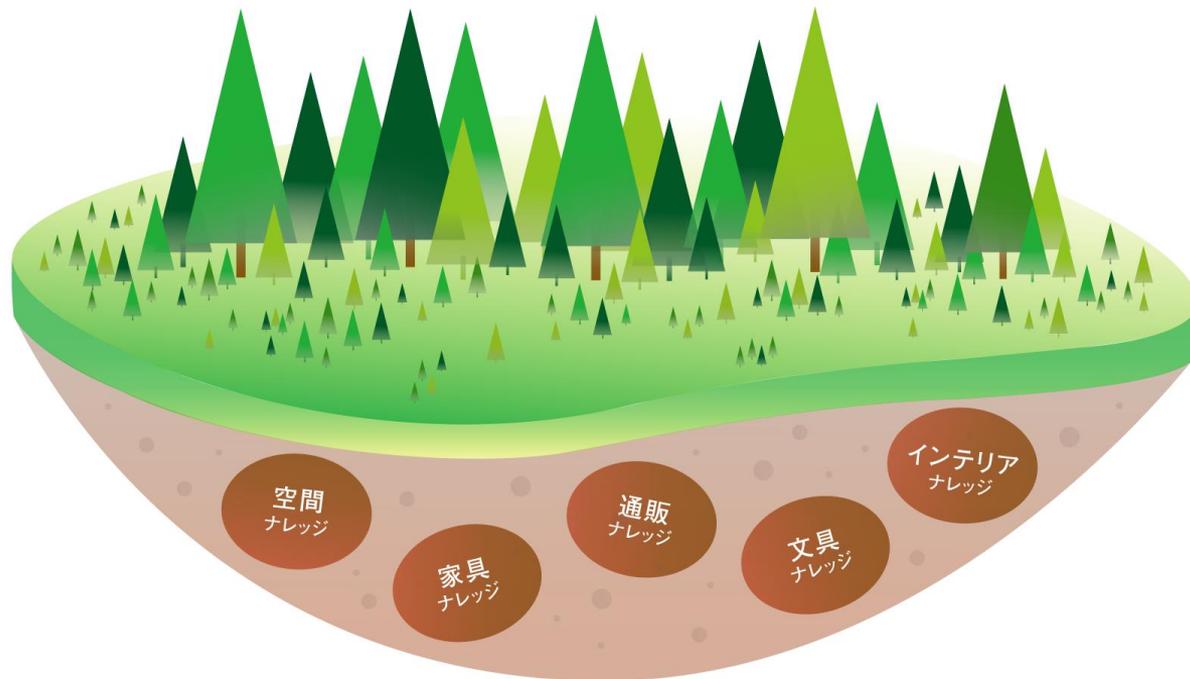
第4次中期経営計画の 位置づけ



これまでは、「ワーク」と「ライフ」領域、さらには4つの事業が分かれて、
各事業のナレッジを最大限に活かしていなかった。



これらを束ねて、ひとつになってやっていく。



事業間のシナジーを生み出し領域をもっと広げる。

WORK & LIFE STYLE Company

空間構築

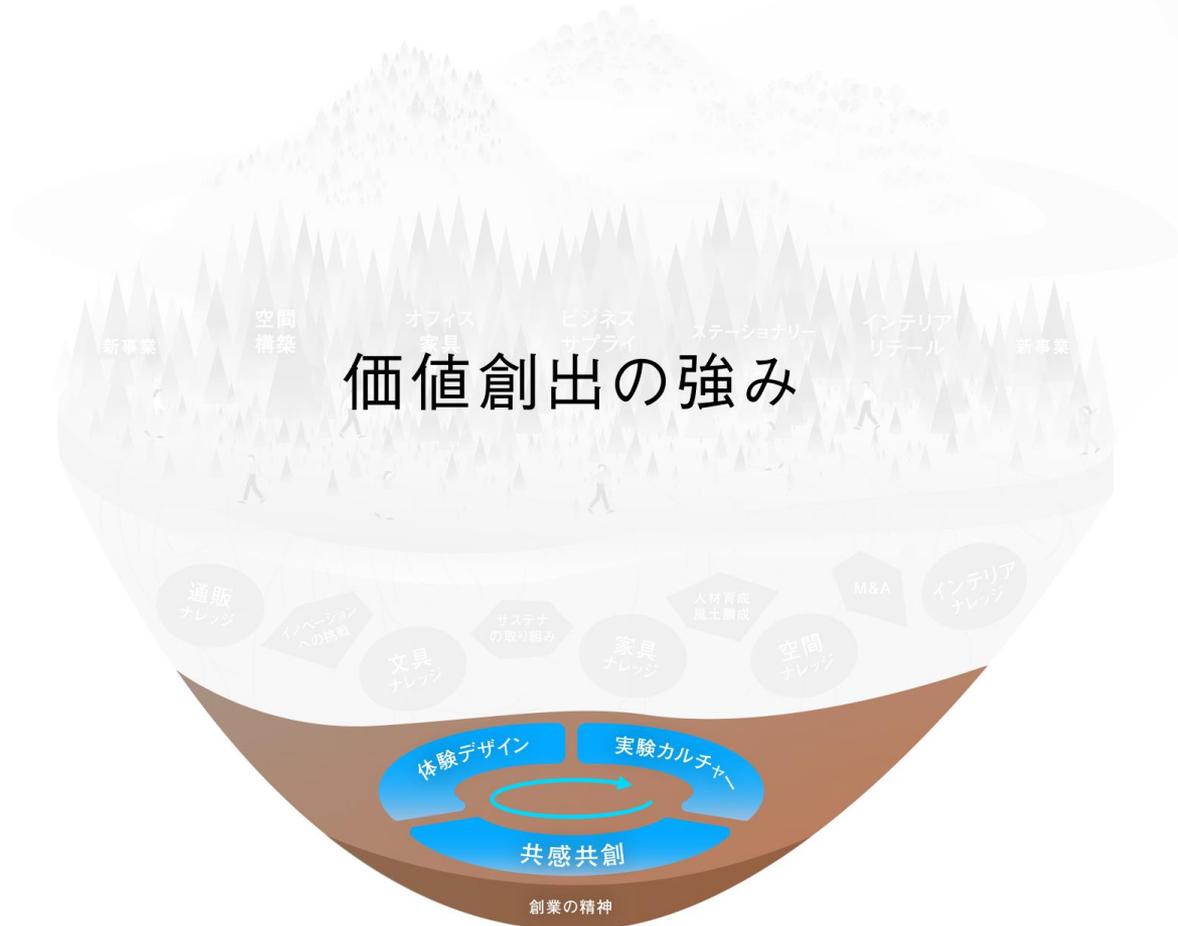
オフィス家具

ビジネスサプライ

ステーショナリー

インテリア
リテール

「森林経営モデル」を
アップデート



コクヨは、1905年、帳簿の表紙づくりで創業して以来、
確かな価値をつくり、事業を発展。



お客様の課題に「共感」し、「モノからコト」へと、
その思いを実現し続けることで、3つの価値観を生み出してきた。



その価値観はコクヨの精神へと受け込み、
新しい商品やサービスを生み出す強み、「ワクワク価値創出サイクル」へと変えてきた。



「ワクワク価値創出サイクル」を色々な方向に回し、新しい体験を広げること。
これがコクヨの「ユニークな強み」。

少し先のワクワクする未来を提案



少し先の未来の働き方を提案する
ライブオフィス THE CAMPUS



共に具体的に体験・ワクワクする
海外のPOP UPや直営店

実験カルチャー

体験デザイン

ワクワク
価値創出
サイクル

共感共創

お客様と共に体験・ワクワク

モノ×コのワクワクするデザイン



フラットが“気持ちいい”
Campusノート



さらに、グループ共通のナレッジも掛け合わせることで、
連携を強化させて行く。

創業の精神

WORK & LIFE STYLE Company

自律協働
社会

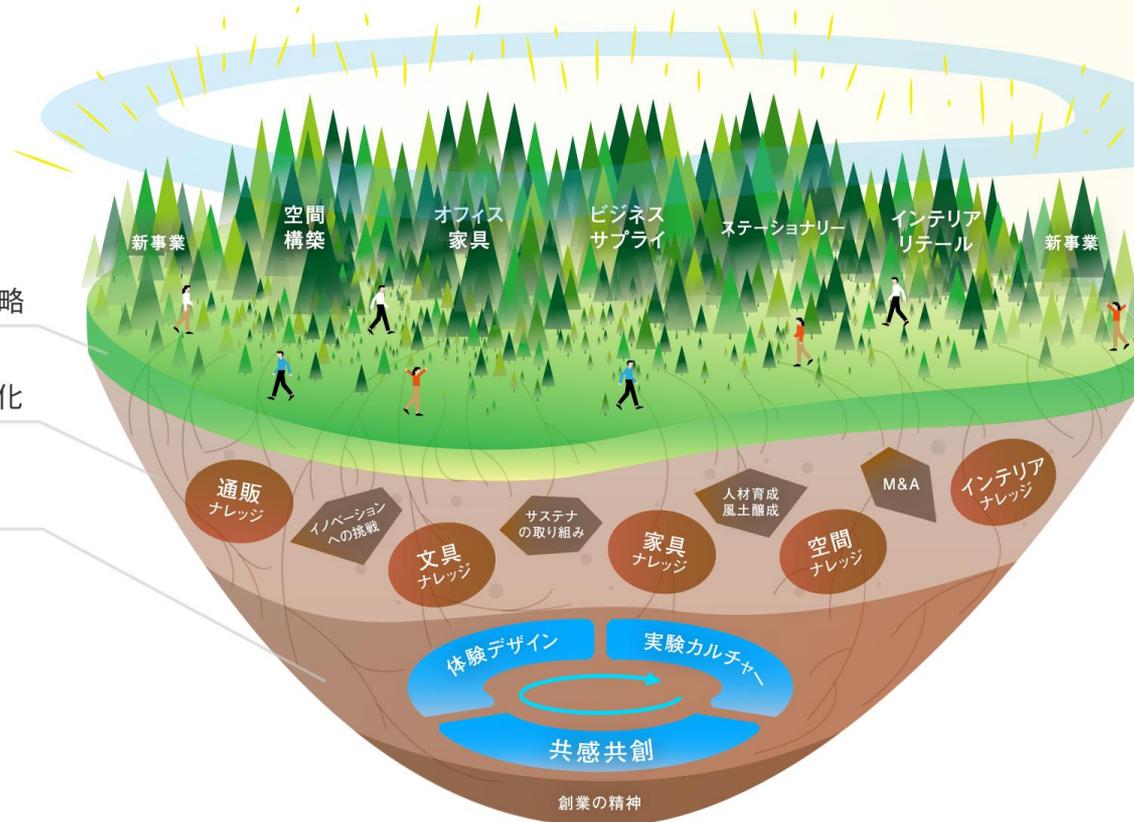
「森林経営モデル」を
アップデート

日本でのさらなる領域拡張と既存事業の成長

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



企業理念

be Unique.

「森林経営モデル」をアップデート

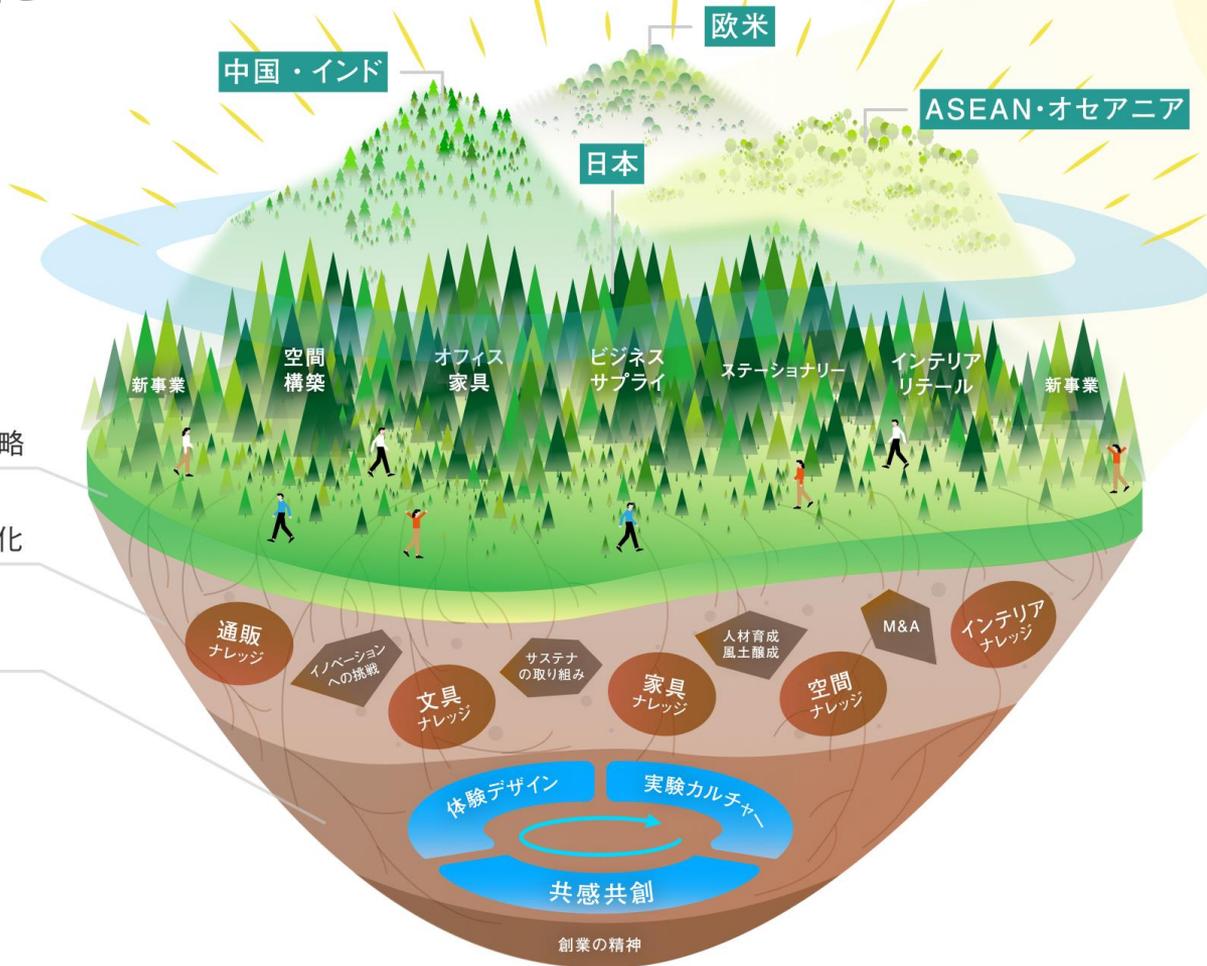
WORK & LIFE STYLE Company

自律協働
社会

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。

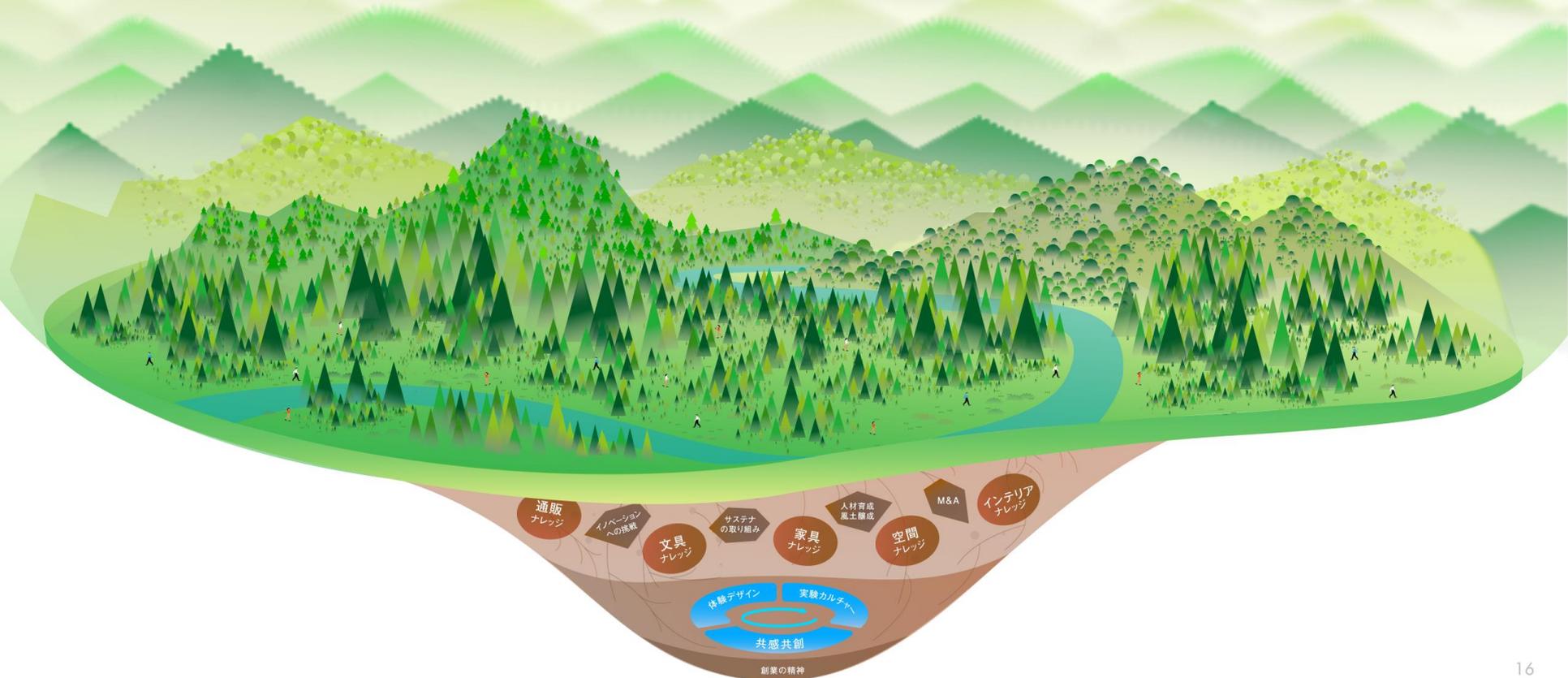
- 体験価値拡張戦略
- ナレッジの連携強化
- 価値創出の強み



企業理念

be Unique.

2030年アジアNo.1、その先のグローバルNo.1へ…



2. 第3次中期経営計画 振り返り

数値目標と実績

第3次までの中期経営計画の進捗により、業績拡大や収益性・効率性指標の大きな改善を実現。2024年は、海外市況の影響等により当初の目標数値からは未達となる見込み。

| 単位：億円 | 2015実績 | 第1次中計 | 第2次中計 | 第3次中計 | | | |
|--------|--------|--------|--------|----------|----------|---------|-------|
| | | 2018実績 | 2021実績 | 2024当初目標 | 2024通期見込 | 2015比 | 当初目標比 |
| 売上高 | 2,861 | 2,908 | 2,926 | 3,600 | 3,380 | 118.1% | 93.9% |
| 売上総利益 | 992 | 1,107 | 1,135 | 1,437 | 1,332 | 134.2% | 92.7% |
| (率) | 34.7% | 38.1% | 38.8% | 39.9% | 39.4% | +4.7pt | - |
| EBITDA | 181 | 245 | 273 | - | 304 | 167.8% | - |
| (率) | 6.3% | 8.4% | 9.3% | - | 9.0% | +2.7pt | - |
| 営業利益 | 109 | 181 | 199 | 275 | 215 | 197.0% | 78.2% |
| (率) | 3.8% | 6.2% | 6.8% | 7.6% | 6.4% | +2.5pt | - |
| 当期純利益 | 63 | 142 | 137 | - | 214 | 339.7% | - |
| (率) | 2.2% | 4.9% | 4.7% | - | 6.3% | +4.2pt | - |
| ROE | 3.6% | 6.9% | 6.0% | 8% | 8%超 | +4.4pt超 | - |

※2015年、2018年、2021年の数値は新収益認識基準で組み替えた補正值

※EBITDAは、営業利益+減価償却費+のれん償却額+その他償却額で算出（以降も同じ）

森林経営の実現に向けた施策進捗（第3次中計期間）

森林経営の実現に向けた各事業及び経営基盤に係る施策が進捗し、持続的成長に向けた環境が整ってきた。

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
- ・ ステーショナリー : 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）⇒14%（2024年見込み）**
- ・ ファニチャー : 買収したKOKUYO HongKongの生産性改善、販売活動強化
- ・ ステーショナリー : 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**程度を実行見込み
- ・ 成長投資 : **300億円中、約110億円**程度を実行見込み
- ・ **M&A案件検討 約150件**（2022～2024年見込み）

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

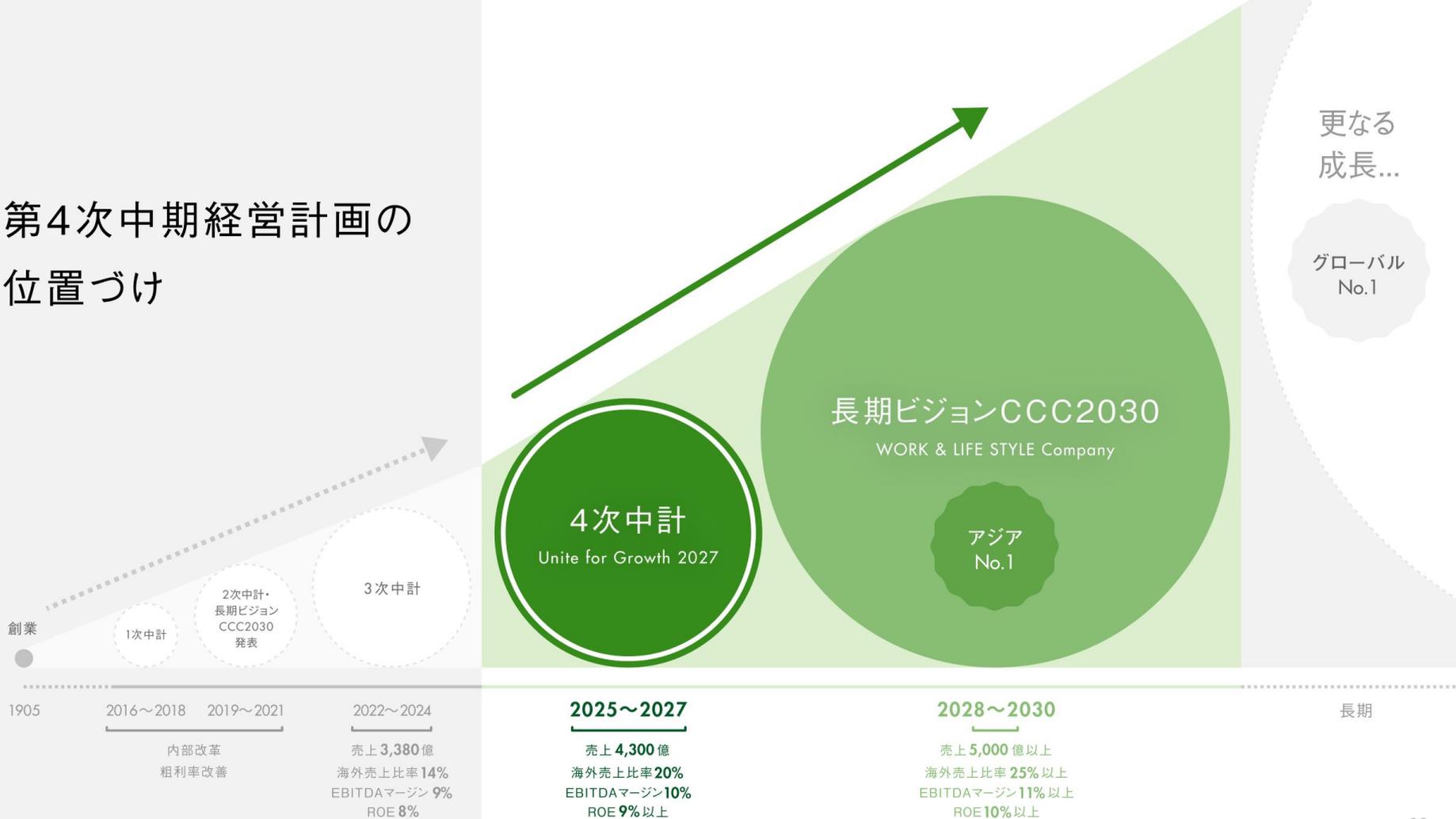
人材
マネジメント

- ・ 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

3. 2030年を見据える第4次中期経営計画

3-1. 全社方針／全社戦略

第4次中期経営計画の 位置づけ



1

中長期的な利益成長と企業価値向上に向け、**キャッシュフロー（≒EBITDA）**を重視した**フレームワーク**を設定。本フレームワークと「森林経営モデル」に基づき、2030年アジアNo.1*、長期的なグローバルNo.1*を目指すと共に、企業価値を最大化する。

2

「ワクワク価値創出サイクル」の強みを活かし、体験価値拡張戦略を実行。戦略と規律ある投資を実行し、日本・海外における既存事業強化による成長とM&Aによるインオーガニック成長を通じた、**EBITDA**の持続的成長を追求。

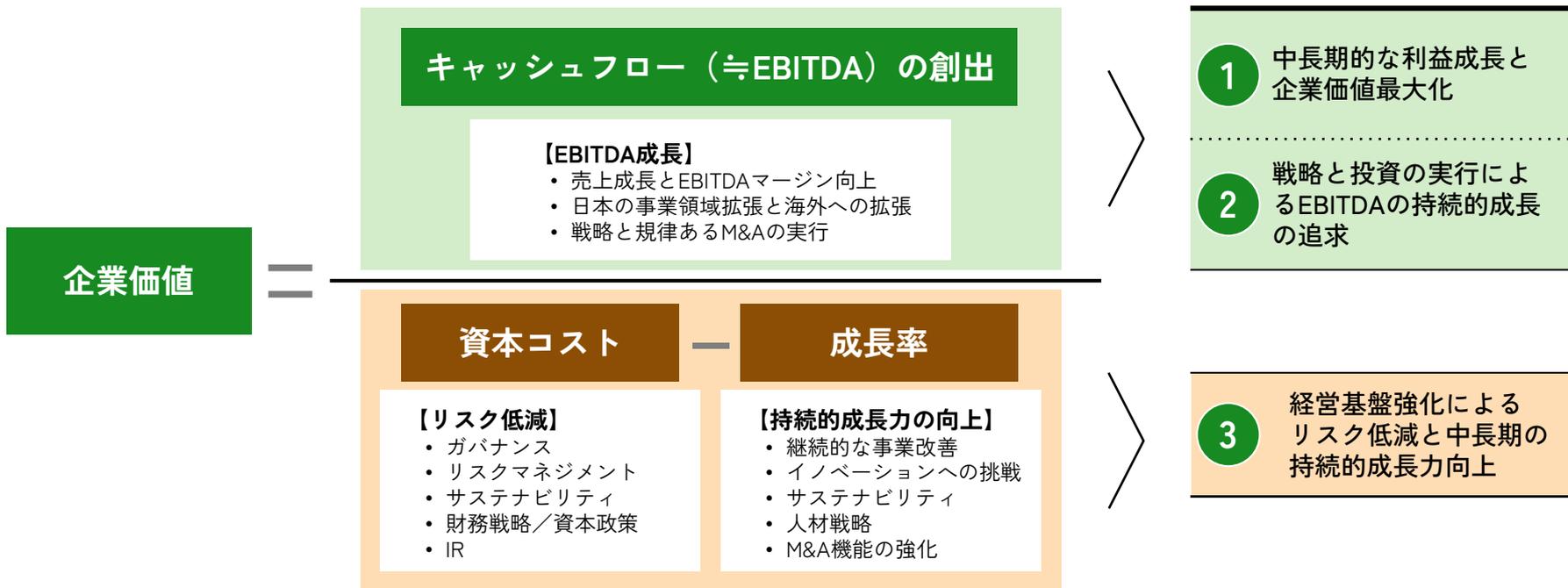
3

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）**を低減すると共に中長期的な観点でも持続的成長を目指す。

*ターゲットとする市場におけるシェアNo.1

1 当社の企業価値向上コンセプトに基づくフレームワーク

中長期的なキャッシュフロー最大化に向け、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。その上で、キャッシュフロー創出・リスク・持続的成長における適切なバランスをとり、企業価値の更なる向上を目指す。



中長期的に続く環境変化により、持続的成長に繋がる大きな成長機会がある。

顧客の価値観のシフト



コロナ禍をきっかけに人々の「生き方」に世界中で大きな変化

自分らしく働き・学び・暮らすニーズが高まる。オフィスは働くための場所ではなくなるとともに、デジタル化の進展により様々な新しいライフスタイルも国や地域を越えて加速度的に世界に広がる。

コクヨの「ワクワク価値創出サイクル」の強みによる「体験価値」の創出で、新しいワーク&ライフスタイルの提案に大きな成長機会

グローバル市場の成長



アジアを中心とした経済成長と付加価値ニーズの増加

経済成長、文化の成熟、SNSなどデジタル化に伴いグローバルで付加価値を重視するニーズは高まる。中国は急成長後、足元の市況が冷え込むも、付加価値ニーズはASEANやインド、オセアニアに拡大。

中国での成長偏重を緩和させる観点も併せ、インドでの再成長、ASEANでの拡大、オセアニアへの参入に大きな成長機会

テクノロジーの進化

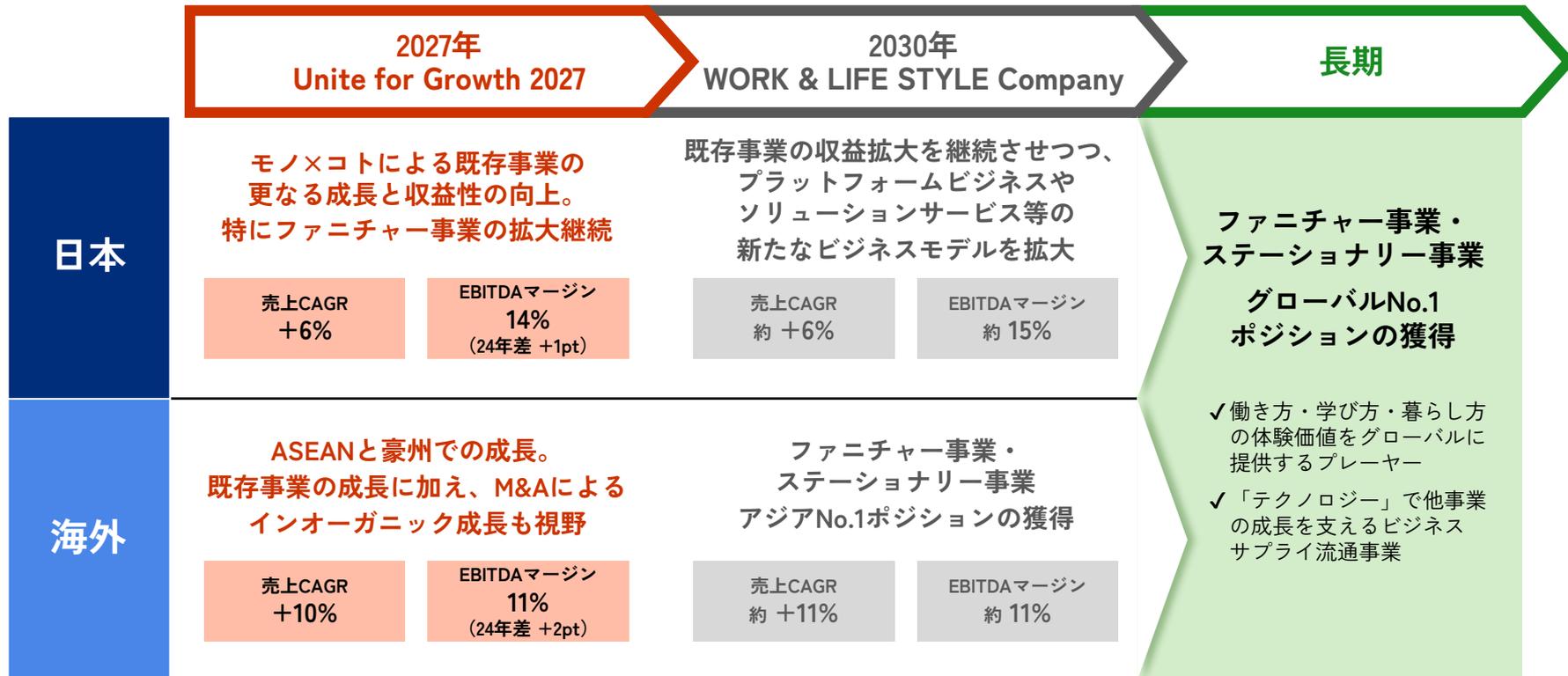


AI等のテクノロジーの進化による新たなビジネスモデルの可能性

AI等のテクノロジーの進化で、マス・マーチャダイジングのビジネスモデルが変化。マス流通はより顧客へダイレクト化、もしくはプラットフォーム化へ。「規模の経済」ではない機会が起こる。

日本BtoB流通モデルの更なる効率化と付加価値化、及び既存のメーカービジネスのデジタル化・サービス化・ダイレクト化に大きな成長機会

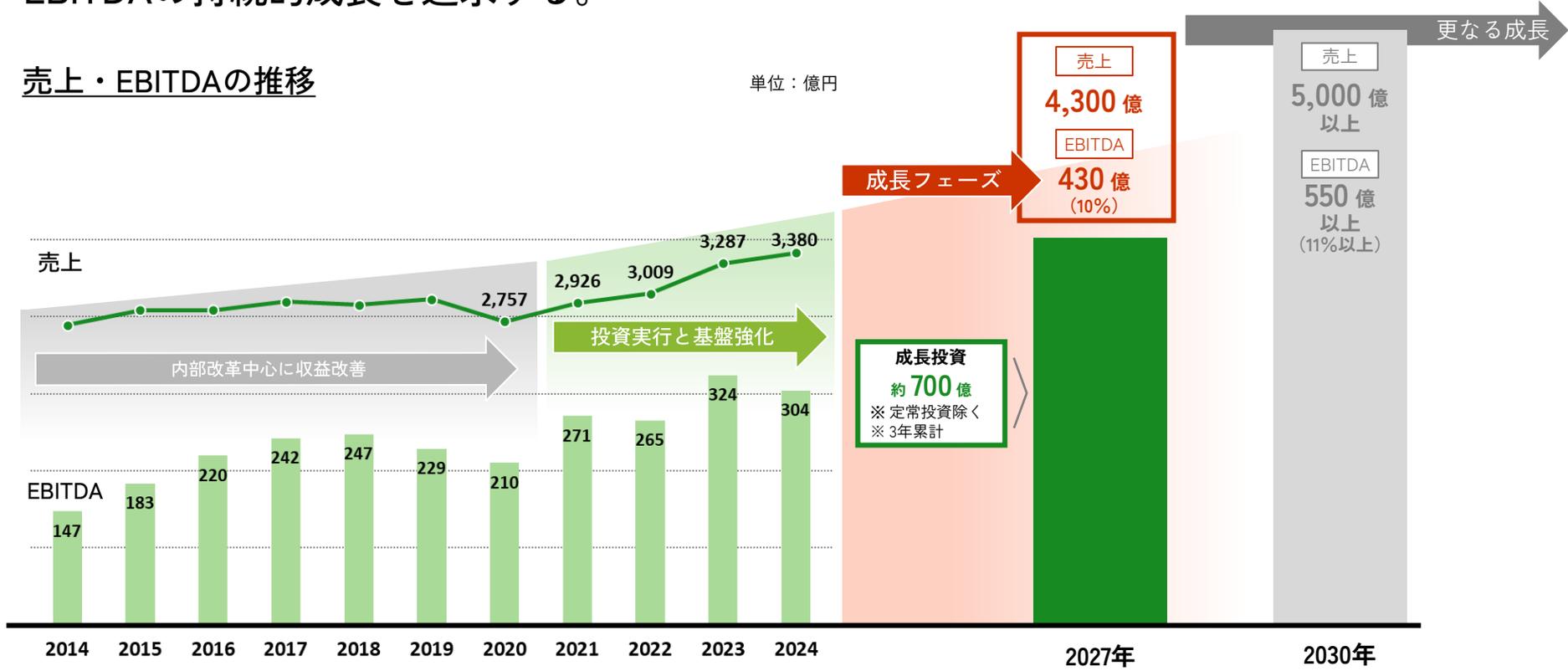
第4次中期経営計画を重要なステップとして、2030年のアジアNo.1、長期的にはグローバルNo.1を目指すと共に、企業価値を最大化する。



2030年及び長期的なありたい姿を見据え、2027年に向けて成長投資の実行により、EBITDAの持続的成長を追求する。

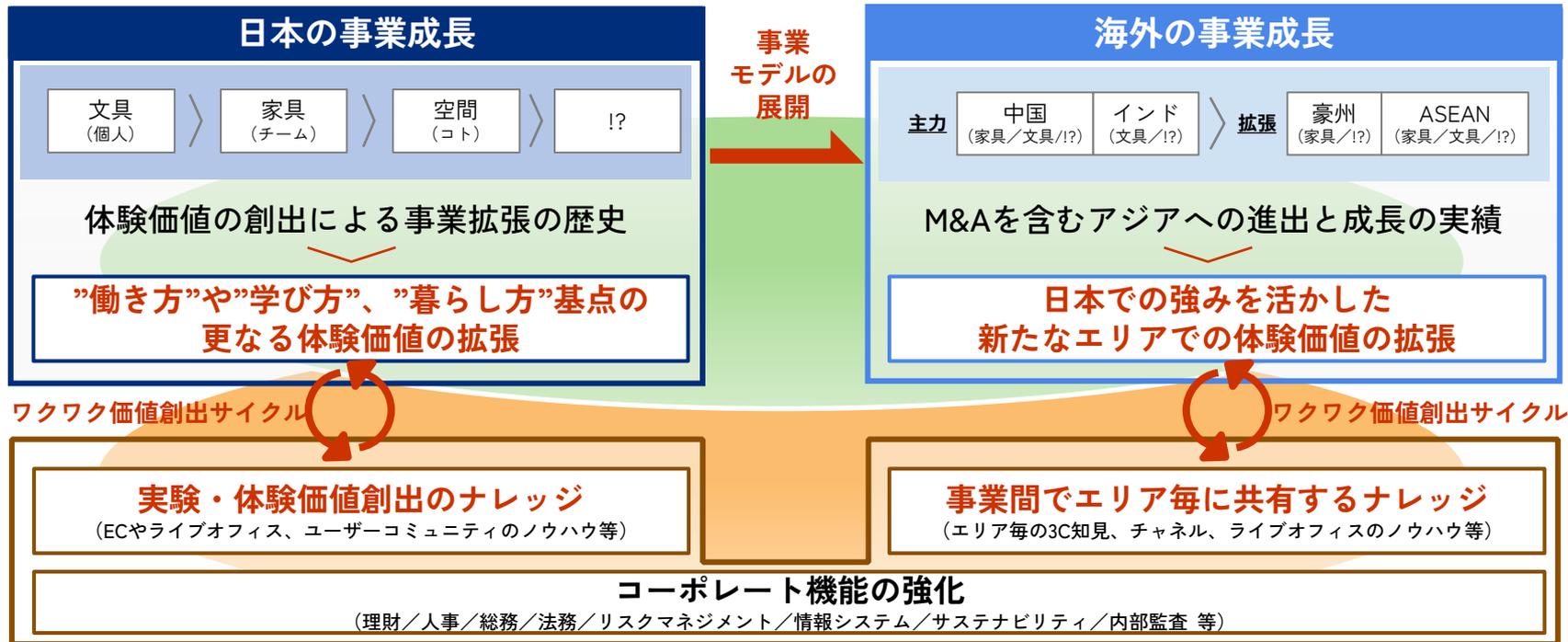
売上・EBITDAの推移

単位：億円



※売上は新収益認識基準で組み替えた補正値

コクヨの強み（ワクワク価値創出サイクル）を活かして、日本だけでなく海外においても体験価値拡張を実行する。



これまでも事業のナレッジを活用し、体験価値拡張により事業の成長と収益性改善を進捗させてきた。

| | 活用した 事業のナレッジ | 体験価値の拡張 | 進捗 |
|--|---|---|---|
|  <p>家具事業から空間 事業への拡張</p> | <ul style="list-style-type: none"> 1969年以降継続、拡大し続けた全国のライブオフィス 粗利率改善能力（売価/原価） | <ul style="list-style-type: none"> 家具の製造販売事業から、サービスやソリューションも併せた空間構築事業へ拡張 | <ul style="list-style-type: none"> 業界トップレベルのシェアと収益性 売上CAGR +3%（13～23年） 23年 粗利率 13年差 +12pt |
|  <p>中国ノート事業を 承継</p> | <ul style="list-style-type: none"> 付加価値文具の企画開発力 粗利率改善能力（売価/原価） チャネルとのパートナーシップ構築力 | <ul style="list-style-type: none"> 高価格ノート事業から、ストーリー性を付加したブランド力の高い女子文具事業へ拡張 | <ul style="list-style-type: none"> 競合比で圧倒的な成長性と収益性 売上CAGR +15%（17～23年） 23年 粗利率 17年差 +10pt |
|  <p>インド画材・文具 メーカー買収</p> | <ul style="list-style-type: none"> ノートを含む付加価値文具の企画開発力 チャネルとのパートナーシップ構築力 | <ul style="list-style-type: none"> 画材中心の事業から、学生をターゲットとした付加価値文具事業へ拡張中 | <ul style="list-style-type: none"> 買収後の安定成長と収益改善 売上CAGR +5%（14～23年） 営業1人あたり売上高（生産性）の継続的な改善 |

ファニチャー事業は日本のシェアと収益性を更に改善するとともに、日本の強みを活かした海外への拡張を推進する。

| | | 戦略 | 2027年 | 2030年 | 主な事業の強み | ナレッジ・投資 |
|----------|-----------------|--|--|--|---|--|
| ファニチャー事業 | 日本 | | | | | |
| | 空間 (日本) | 空間・人材活性化戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 人的資本やリノベーション等の上流ニーズへの対応と空間構築へのシナジー 確実なオーガニック成長と生産性の更なる改善 | 売上CAGR 約+5% | <ul style="list-style-type: none"> 業界トップレベルの空間デザイン力 地域販売会社によるエリアカバレッジ | <ul style="list-style-type: none"> ビジネスサプライ デジタル人材 成長投資 |
| | メーカー (日本&グローバル) | グローバルプロダクト戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 日本市場での生産性改革投資による粗利率の更なる改善 アジア戦略商品へのリソース投下 部材単位の適地生産の実現 | 売上CAGR +5% EBITDAマージン 19.3% (24年差 +2.0pt) | EBITDAマージン 約20% | <ul style="list-style-type: none"> 製販バリューチェーン連携による粗利率改善力 体験価値を高める家具のデザイン力 |
| 空間 (海外) | グローバルワークスタイル戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | 売上CAGR +16% EBITDAマージン 13.4% (24年差 +3.5pt) | 売上CAGR 約+10% EBITDAマージン 約13% | <ul style="list-style-type: none"> LAMEXが保有する商品ラインアップ、生産体制、顧客基盤 | <ul style="list-style-type: none"> ファニチャー 日本空間デザイン力 ステーションナリー 海外拠点 成長投資 |

*CAGR・EBITDAマージンはM&Aを含まない数値
 *日本、海外のEBITDAはコーポレート経費配賦前

ビジネスサプライ流通事業は購買管理システムの強化を推進。ステーションアリー事業は海外への拡張、インテリアリテール事業は顧客基盤の拡大を進める。

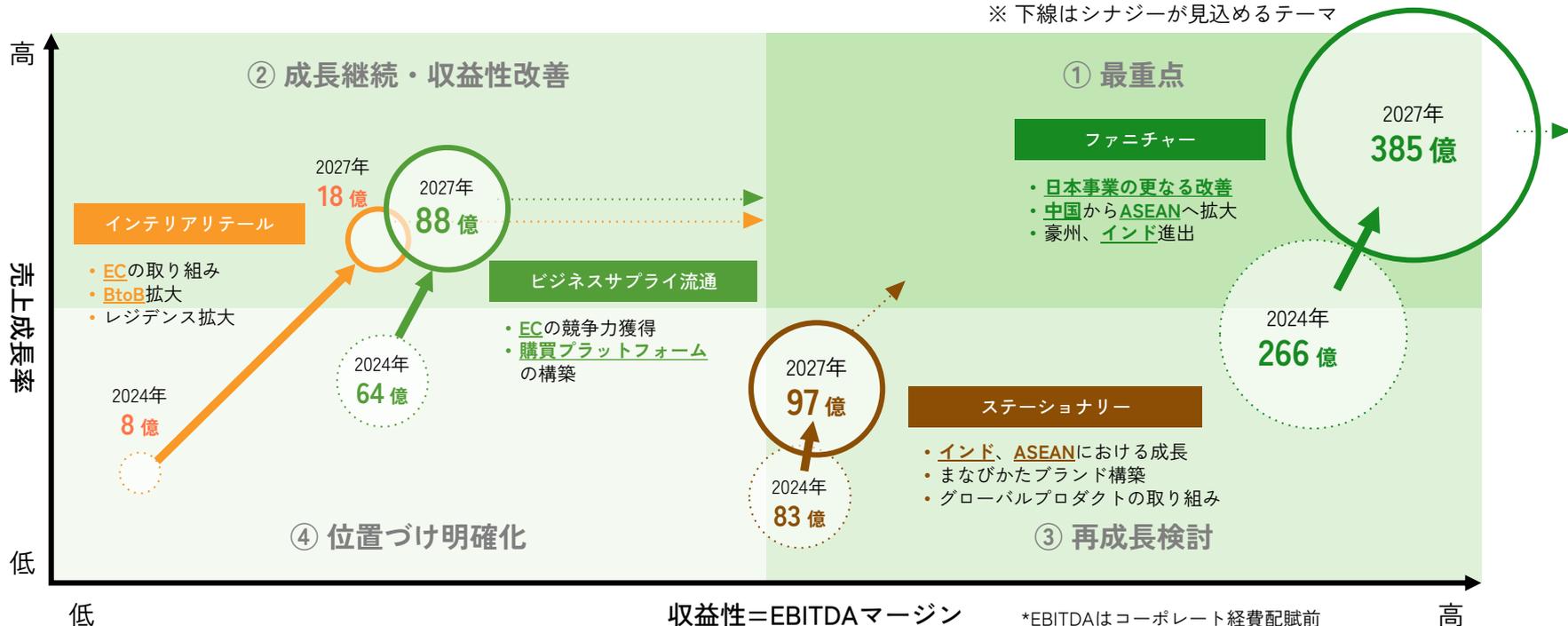
| 戦略 | | 2027年 | 2030年 | 主な事業の強み | ナレッジ・投資 |
|--------------|--------------|--|---|---|--|
| ビジネスサプライ流通事業 | 購買プラットフォーム戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 購買管理システム（べりりねっと）の強化と、それによるEC（カウネット）の更なる成長 <p>売上CAGR +8%</p> <p>EBITDAマージン 7.0% (24年差 +0.6pt)</p> | <p>売上CAGR 約+8%</p> <p>EBITDAマージン 約8%</p> | <ul style="list-style-type: none"> あらゆるECサイトとの連携できる購買管理システム EC、卸機能を併せ持つマルチビジネスモデル | <ul style="list-style-type: none"> グループBtoB顧客基盤 成長投資 |
| ステーションアリー事業 | Campusブランド戦略 | <ul style="list-style-type: none"> インドとASEANエリアでの成長 まなびかた提案のブランディング グローバル商品の創出と展開 <p>売上CAGR +3%</p> <p>EBITDAマージン 10.6% (24年差 +0.7pt)</p> | <p>売上CAGR 約+9%</p> <p>EBITDAマージン 約11%</p> | <ul style="list-style-type: none"> 日本でのCampusブランドの認知度 ニーズを発見し、高いレベルで実現する商品企画開発力 | <ul style="list-style-type: none"> ビジネスサプライデジタル人材 ファニチャー海外拠点 成長投資 |
| インテリアリテール事業 | 顧客基盤拡大戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ECやBtoB、レジデンスといったリテール以外の成長分野への拡大 <p>売上CAGR +7%</p> <p>EBITDAマージン 6.9% (24年差 +3.1pt)</p> | <p>売上CAGR 約+5%</p> <p>EBITDAマージン 約8%</p> | <ul style="list-style-type: none"> デザイン力、品質、海外高級ブランド、接客力に裏打ちされた世界観 | <ul style="list-style-type: none"> ファニチャー日本営業力 成長投資 |

*CAGR・EBITDAマージンはM&Aを含まない数値

*日本、海外のEBITDAはコーポレート経費配賦前

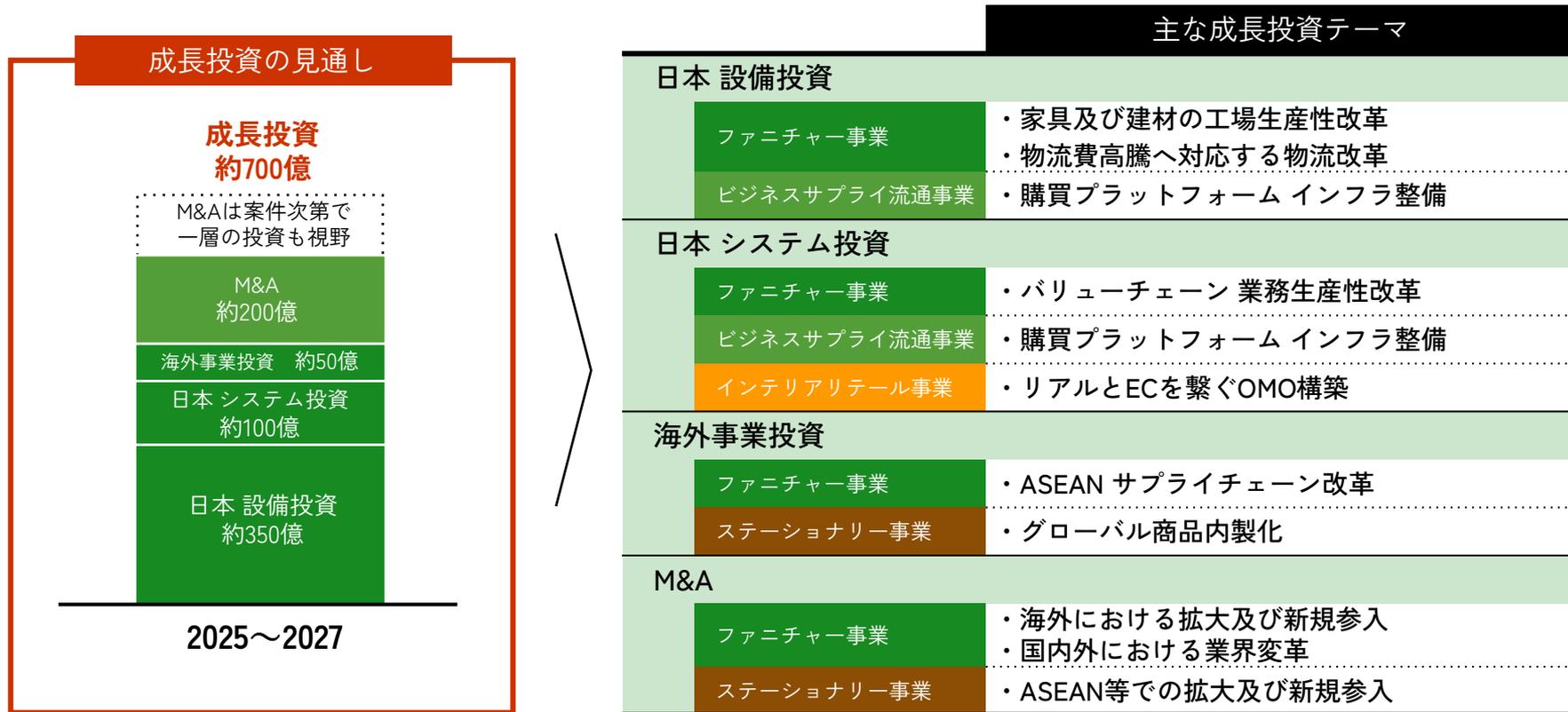
EBITDA成長に向け、成長性と収益性の観点で、ポートフォリオの磨き上げと成長投資のアロケーションを実行する。

※ 円の大きさ=EBITDA額
 ※ 破線矢印は2030年の方向性
 ※ 下線はシナジーが見込めるテーマ



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

日本ファニチャー事業を始めとした既存事業の成長と収益改善に繋がる成長投資を中心に実行する。M&Aは案件次第で見通し以上に投資することも視野。



不確実性の高い事業環境の中、事業環境の変化に課題を抱える企業が増加する中、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っている。

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

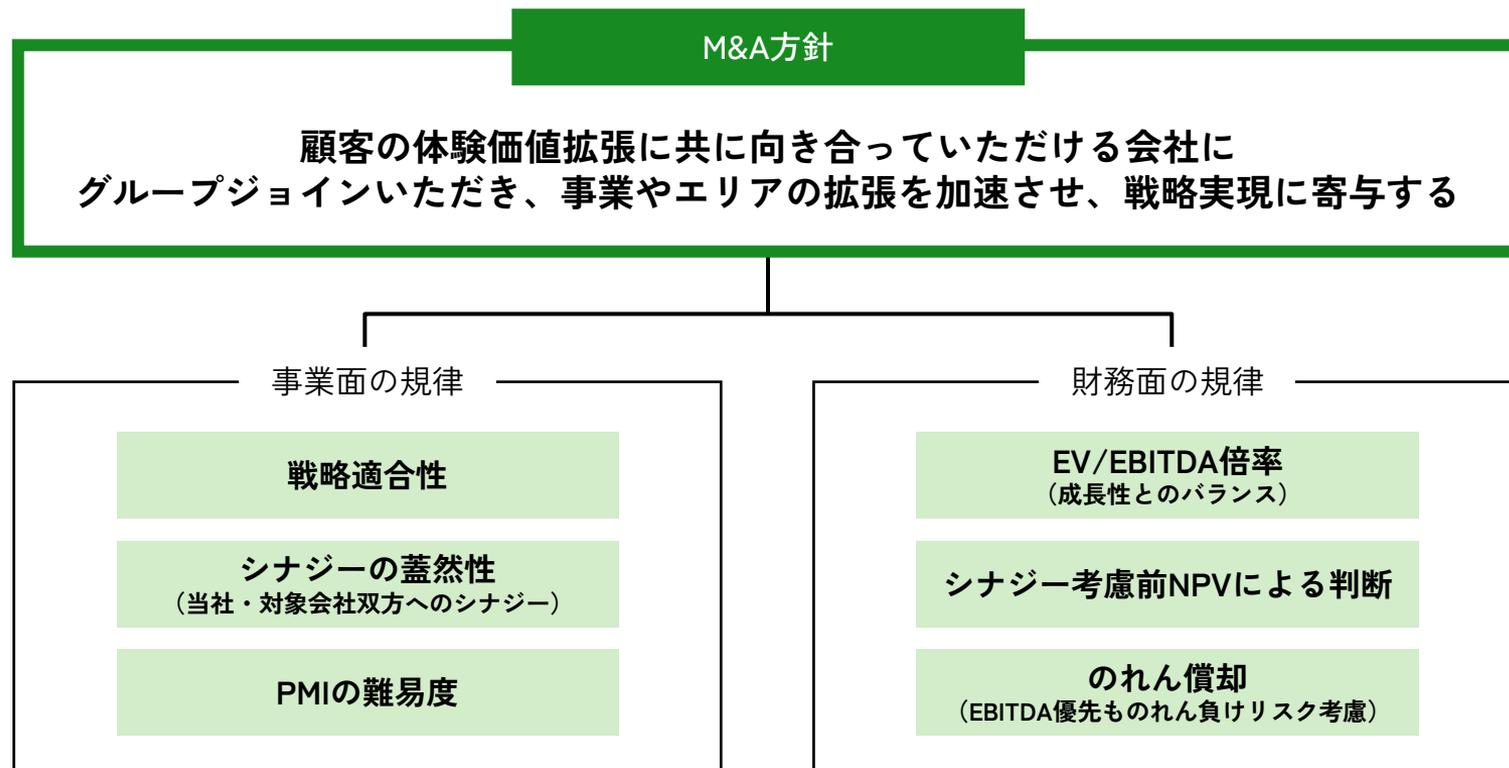
欧米への挑戦

- 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

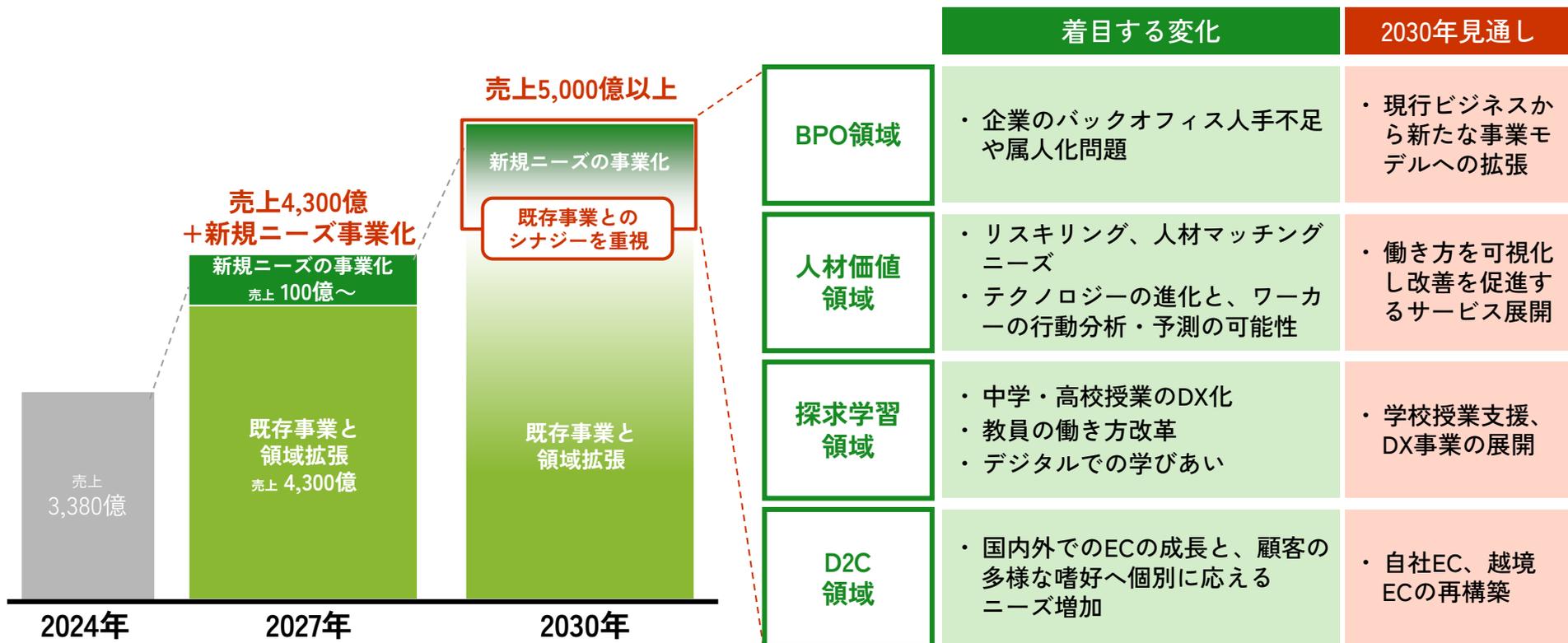
事業面・財務面の規律に沿ってM&Aを検討し、成功確度の高い案件を実行する。



リスクを低減すると共に、中長期的な観点での持続的成長を実現するための経営基盤を強化する。



新規ニーズの事業化においては、既存事業のデジタル化とサービス化を牽引。既存事業とのシナジーを重視し、2030年及び以降の持続的成長に繋げる。



* 領域や着目する変化・2030年の見通しは、PoCやトライ&エラーにより随時更新していく

森林経営モデルに基づく企業価値向上に向け、人材採用・人材育成・働く場の強化の課題に取り組んでいく。

| 森林経営モデルの重要な要素 | 人材の課題 | 取り組み例 | 企業価値への貢献 |
|---------------|----------------------------------|---|--|
| 価値創出サイクル | <p>持続的に価値創出サイクルを支える人材の採用</p> | <ul style="list-style-type: none"> 積極的な新卒、キャリア採用 CMや制度変更による企業カルチャー変革と社内外における浸透 ”20%チャレンジ”等のユニークな取り組み | <p>人材採用競争力の継続的強化</p> |
| 体験価値拡張戦略 | <p>体験価値拡張で事業成長を牽引するリーダー人材の育成</p> | <ul style="list-style-type: none"> リーダーシップやクリエイティビティ等を醸成する「ココヨアカデミア」 社員の株式所有を奨励する施策による企業価値への意識向上 | <p>従業員エンゲージメントの継続的向上</p> |
| ナレッジ蓄積 | <p>実験を通じた新たな挑戦を育む働く場の強化</p> | <ul style="list-style-type: none"> 品川 THE CAMPUSへの継続投資 国内外自社オフィスへの積極投資（大阪拠点の再編・新設も予定） ユニークな空間構築による新しい働き方、チームワークの追求 | <p>生産性の継続的改善 ・ イノベーションのアイデア活性化</p> |

事業領域や海外への拡張に伴って増加する、様々なリスクに対するマネジメント施策を実行する。

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

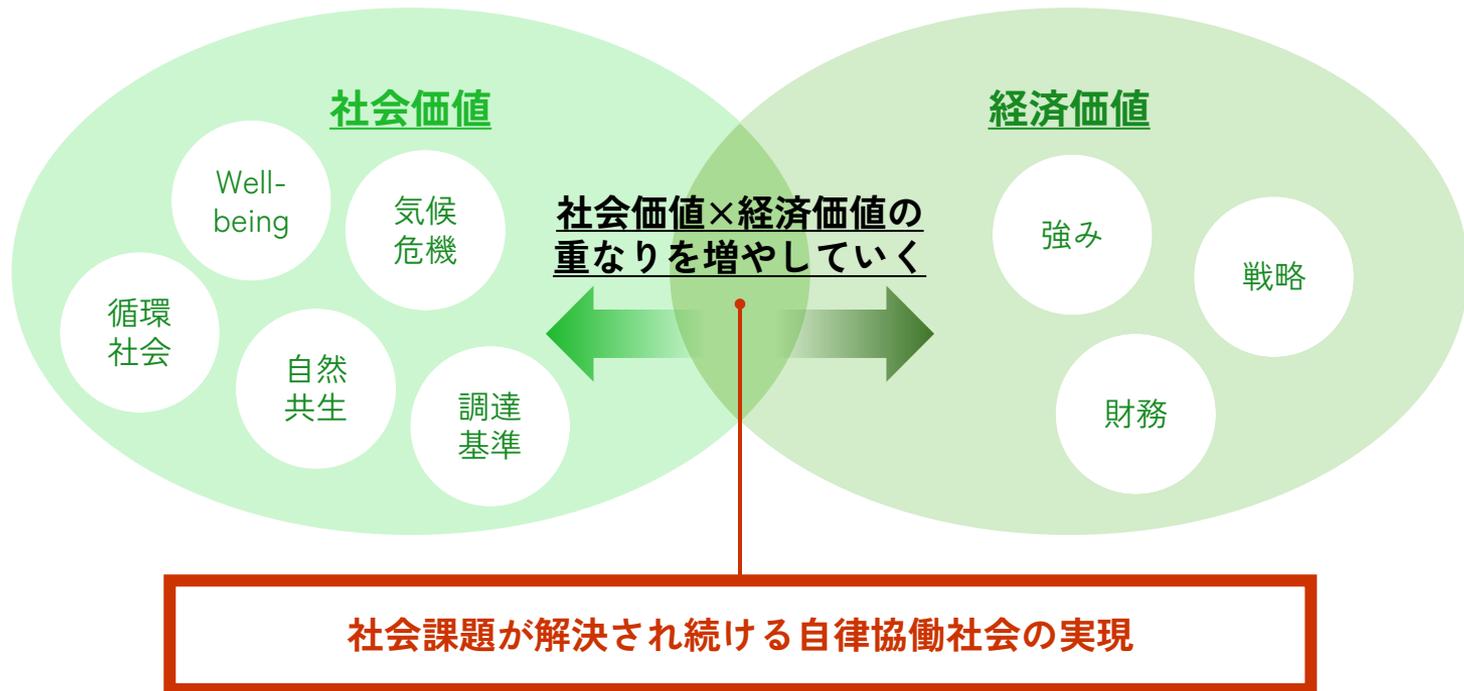
✓ エリア毎のリスク低減に加え、将来的な機能拡充によるシナジー強化を狙う

✓ 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）

社会課題が解決され続ける自律協働社会の実現に向け、社会価値と経済価値の両立を目指す。



※ 社会価値と経済価値の両立については、2025年 統合報告書でアップデート予定

マテリアリティ目標の達成による社会価値の創出を図ると共に、経済価値との一層の掛け合わせを推進していく。

| 重点課題 | 目標項目 | 2027年目標 | <参考> 2023年実績・進捗 |
|--------------------------------|----------------------------------|-------------------|---------------------------------|
| 社内外の well-beingの向上 | 女性管理職比率（日本主要5社） | 16% | 9.3% |
| | 有給休暇取得率（日本主要5社） | 100% | 61.7% |
| | インクルーシブデザインを経た新シリーズ上市率 | 35% | 3件 |
| 社会価値創出に 向けたマネジメント システム変革 | 未来のヨコク実験数（2024年～2027年累計） | 30個 | 2022年～2023年累計 22個 |
| | 現業を社会課題解決へつなげていく社員 | 100% | サステナビリティに関する活動参加 50.4% |
| 気候危機への対応 | <Scope1~2> CO2排出量削減 2022年比 | 35%削減 | CO2排出量削減 2013年比 38.9%削減 |
| | <Scope3> サプライヤーとのSBT目標設定 | 12.5万tに相当するサプライヤー | （着手・推進中） |
| | <Scope3> 2030年目標達成に向けたアクションプラン策定 | 完了 | （着手・進捗中） |
| 循環型社会 への貢献 | 循環指針に基づく商品売上比率 | 40% | 循環指針に基づく新商品100% |
| | 事業所廃棄物（デッドストック含む）リサイクル率 | 97% | 93.8% |
| | 産業廃棄物のプラスチックリサイクル率 | 100% | 92.9% |
| | 施工現場混合廃棄物発生率 2023年度比 | 75%減 | 施工現場廃棄物リサイクル率 81.8% |
| 自然共生社会 への貢献 | 紙木調達基準をクリアする商品売上比率 | 75% | 紙・木材調達基準制定済み |
| | 自然環境負荷の見える化 | 主要事業における見える化完了 | 原材料、事業所及び 周辺リスク把握に着手 |
| | 自然環境保全活動 | 3件 | 2件 |
| サステナブル調達 | Bランク以上のサプライヤーからの調達先比率 | 75%以上 | 主要サプライヤーの評価改善項目 フィードバック 482社 |

財務目標

主要財務目標として売上高、海外売上高比率、EBITDA、ROEを掲げ、EBITDAの持続的成長と企業価値の最大化を実現する。

| | 2023年 実績 | 2024年 見込み | 2027年 目標 | 2030年 見通し | |
|------------|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| 主要 財務目標 | 売上高 (成長率) | 3,287 億 (+9.2%) | 3,380 億 (+2.8%) | 4,300 億 (+8%/年) | 5,000 億以上 |
| | 海外売上高比率 | 15% | 14% | 20% | 25%以上 |
| | EBITDA額 EBITDAマージン | 324 億 9.9% | 304 億 9% | 430 億 10% | 550 億以上 11%以上 |
| | ROE | 7.8% | 8% | 9%以上 | 10%以上 |
| 参考 | 営業利益額 | 238 億 | 215 億 | 約 300 億 | 380 億以上 |
| | 営業利益率 | 7.2% | 6.4% | 約 7% | 7.5%以上 |

参考：事業セグメント別 財務目標

単位：億円

| | | 2023年 実績 | 2024年 見込 | 2027年 目標 | 3か年 増減額 | 3か年 CAGR |
|--------------|--------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| ファニチャー事業 | 売上高 | 1,544 | 1,618 | 2,190 | +572 | 11% |
| | EBITDA | 262 | 266 | 385 | +119 | |
| | 率 | 17.0% | 16.4% | 17.6% | +1.1p | |
| ビジネスサプライ流通事業 | 売上高 | 978 | 997 | 1,260 | +263 | 8% |
| | EBITDA | 56 | 64 | 88 | +24 | |
| | 率 | 5.7% | 6.4% | 7.0% | +0.6p | |
| ステーションナリー事業 | 売上高 | 838 | 835 | 910 | +75 | 3% |
| | EBITDA | 86 | 83 | 97 | +14 | |
| | 率 | 10.3% | 9.9% | 10.7% | +0.7p | |
| インテリアリテール事業 | 売上高 | 203 | 210 | 260 | +50 | 7% |
| | EBITDA | 10 | 8 | 18 | +10 | |
| | 率 | 4.9% | 3.8% | 6.9% | +3.1p | |
| その他・調整額 | 売上高 | △276 | △280 | △320 | △40 | - |
| | EBITDA | △90 | △117 | △158 | △41 | |
| 合計 | 売上高 | 3,287 | 3,380 | 4,300 | +920 | 8% |
| | EBITDA | 324 | 304 | 430 | +126 | |
| | 率 | 9.9% | 9.0% | 10.0% | +1.0p | |

3-2. 財務戦略／資本政策

A バランスシートマネジメント

EBITDAの成長と資本効率を両立しつつ、2027年9%以上、2030年10%以上のROE目標の達成に向けて、政策保有株式等の非事業資産の売却や資本構成の改善等を推進。

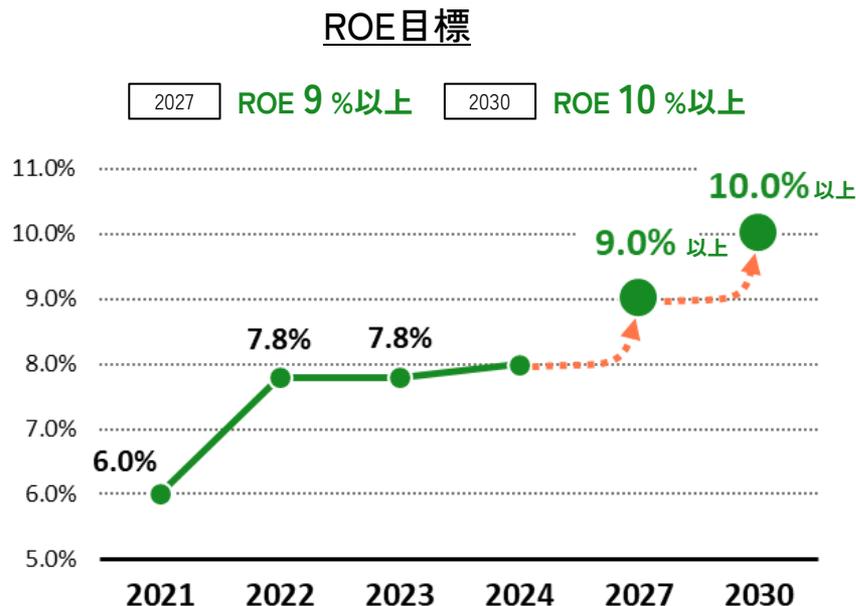
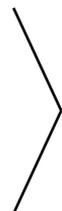
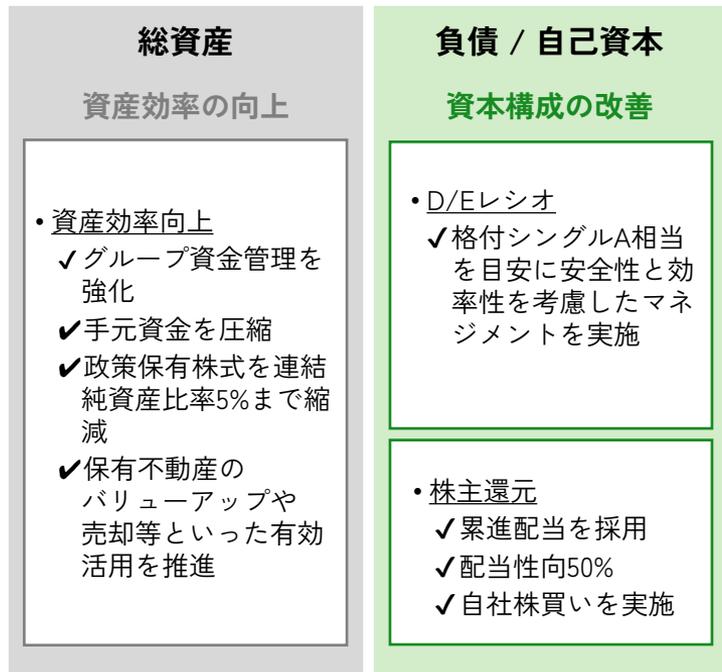
B キャピタルアロケーション

第4次中期経営計画期間に創出するキャッシュフローと手元現金、非事業資産の売却を基に、成長戦略の実現に向けて、890億円（成長投資700億円、定常投資190億円）を投資しつつ、640億円（配当性向50%、自社株買い350億円）を株主還元。

C 株主還元

累進配当を採用。また、今後保有する自己株式は原則として発行済株式総数の2%以下を目安とし、現時点で超過している580万株（4.8%相当）は速やかに消却。

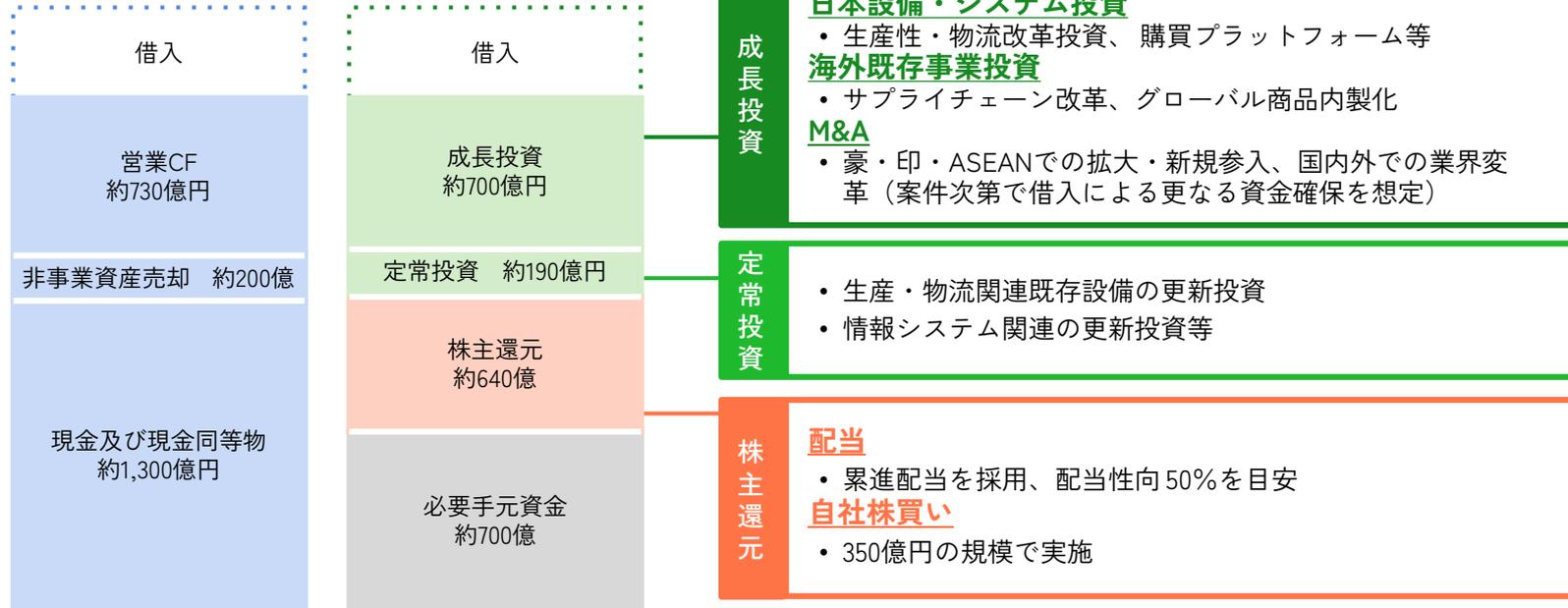
EBITDAの成長と資本効率の両立によって、2027年9%以上、2030年10%以上のROEを実現し、持続的成長の実現に向けたバランスシートマネジメントを行う。



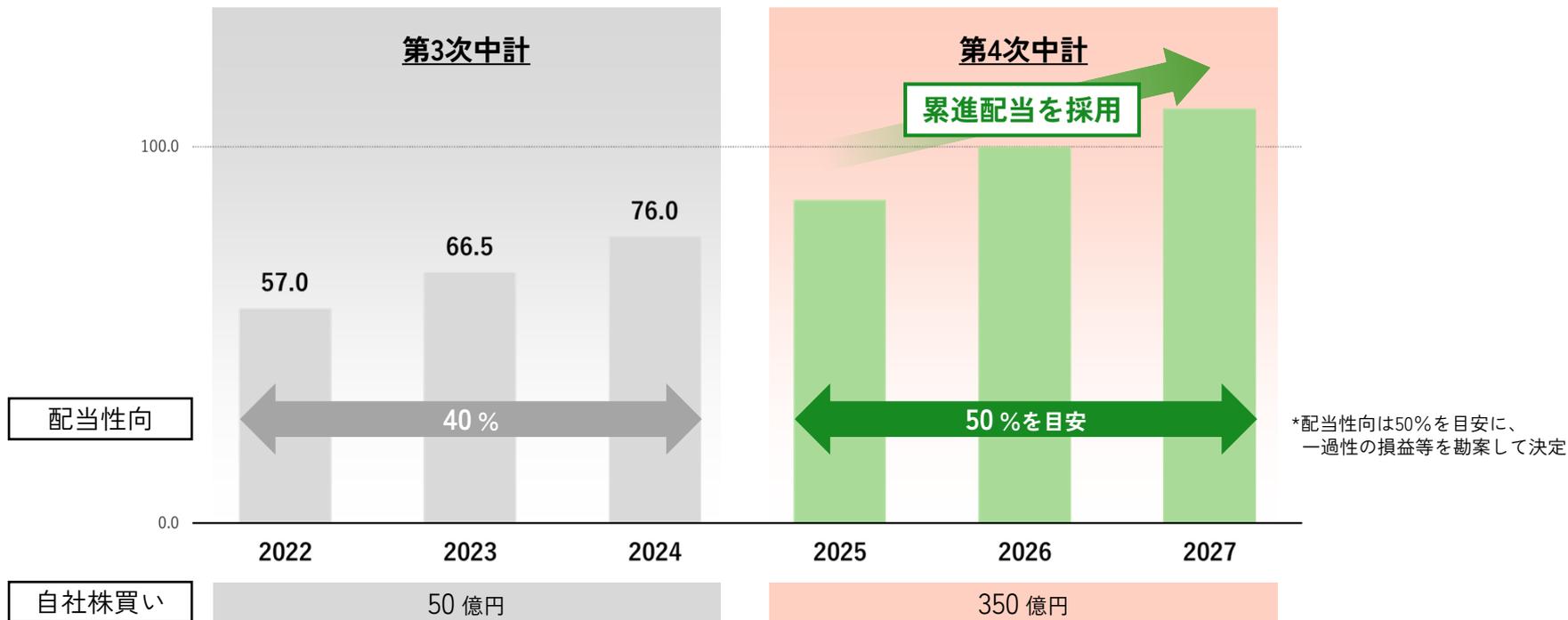
持続的成長と株主還元を両立させるキャピタルアロケーションを実施する。
日本における収益基盤強化、国内外における更なる成長及び業界変革に繋がる業界内アプローチも視野。M&Aの案件次第では、借入の活用も検討する。

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)



累進配当を採用し、配当性向50%を目安*として配当を実施する。
 期間内に350億円の自社株買いを実施し、保有する自己株式は発行済株式総数の2%以下を目安として消却し希薄化懸念を払拭する。現時点保有の580万株は速やかに消却する。



4. おわりに

第4次中期経営計画 ～Unite for Growth 2027～

- ✓ 中長期的な利益成長と企業価値向上に向け、キャッシュフロー（≒EBITDA）を重視したフレームワークを設定。
- ✓ フレームワークと「森林経営モデル」に基づき、2030年アジアNo.1、長期的にグローバルNo.1を目指すと共に、企業価値最大化を実現。
- ✓ 「体験価値拡張戦略」の実行と規律ある投資と経営基盤強化により、オーガニック成長とM&Aによる成長を日本・海外で実現することでEBITDAの持続的成長を追求。
- ✓ 持続的成長と株主還元とのバランスをとったキャピタルアロケーションを実行し、資本効率を継続的に改善。
- ✓ 累進配当の採用、自己株式消却による希薄化懸念の解消、更なる政策保有株式売却の推進等も実行。

Appendix. 各事業戦略

ファニチャー事業 市場の見通しとニーズの変化

市場の見通し

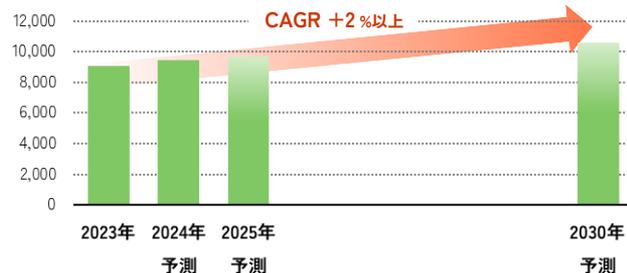
- ✓ 日本市場においては、女性活躍や定年延長等により労働人口の減少が限定的となることも背景に、オフィス構築需要は堅調に推移する見通し
- ✓ 中国・香港市場は、一時的に厳しい市況が継続するが、ASEAN市場は欧米企業からの投資増加を背景に成長

ニーズ・機会

- ✓ 日本における新築・移転案件数の増加。人的資本投資としてのオフィス投資意欲の高まりによる案件単価の上昇
- ✓ ASEANにおいて、働き方の改善を重視するMNC（マルチナショナルカンパニー）の進出が活発化し、ミドルハイセグメント市場が成長する見通し

日本オフィス市場規模の見通し

単位：億円

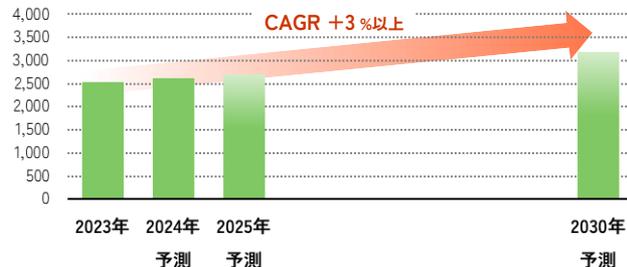


出所：労働力人口予測（UFJリサーチ&コンサルティング,2023年9月）、消費者物価上昇率予測（内閣府、2024年1月）、主要都市新築ビル供給情報等を元に当社にて推計

販売強化・進出する国々*における

ミドルハイセグメントのオフィス家具市場規模の見通し

単位：億円



*シンガポール/マレーシア/タイ/インドネシア/ベトナム/フィリピン/豪州/インド

出所：ILO（国際労働機関）の就業者人口統計等から当社にて推計

ファニチャー事業 成長戦略

日本においては、強みを活かした事業領域拡張と既存事業へのシナジーによりシェアと収益性を更に改善する。海外においては日本の強みを展開し、各国のニーズに対応した体験価値を提供する。

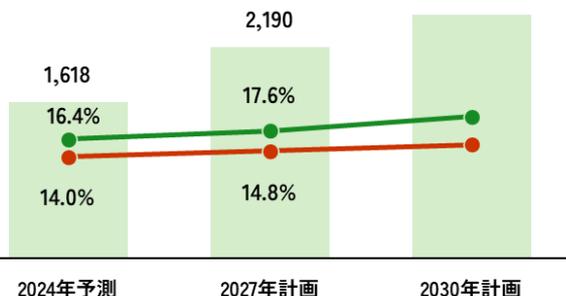
2027年のマイルストーンと2030年のゴール

自社の強み

強化ポイント

| | |
|-------|---|
| 2027年 | 日本FN事業の更なる成長と収益拡大、及びアジア オセアニアでの持続的成長の確立 |
| | 売上CAGR 日本+6%、ASEAN+20% |
| | EBITDAマージン 17.6% (24年差 +1.1p) |
| 2030年 | 日本を含むアジア・オセアニアのミドルハイセグメント 市場No.1のポジション獲得 |

売上 営業利益率 EBITDA (率)



業界最大のデザイナーチームによる 空間デザイン力

- 空間設計者数：300名以上
- 過去5年デザインアワード受賞件数：191件

製販バリューチェーン連携による 収益改善力

- 日本 過去10年重点商品*売上構成比：40%→73% (+33p)
- 日本 過去10年売上総利益率改善：+12p

LAMEXが保有する 商品ラインアップ・生産体制・顧客基盤

- 商品：125シリーズ
- 商品販売地域：世界20か国以上

*重点商品：重点的に提案を行う特に付加価値の高い家具の商品シリーズおよび発売後3年以内の新製品

空間・人材活性化戦略を推進する 事業領域の拡張

- ビルリノベーション事業へ参入、工事機能の強化
- オフィスのチームパフォーマンス評価等の運用サービスの展開

グローバルプロダクトの開発に注力 大型設備投資による案件対応力の強化

- 家具、建材の工場生産性改革
- 部材単位の適地生産

ASEAN市場における成長モデルの構築

- ASEANサプライチェーン改革
- LAMEXのリソースも活用した提案プロセス、商材の強化

ファニチャー事業 成長戦略

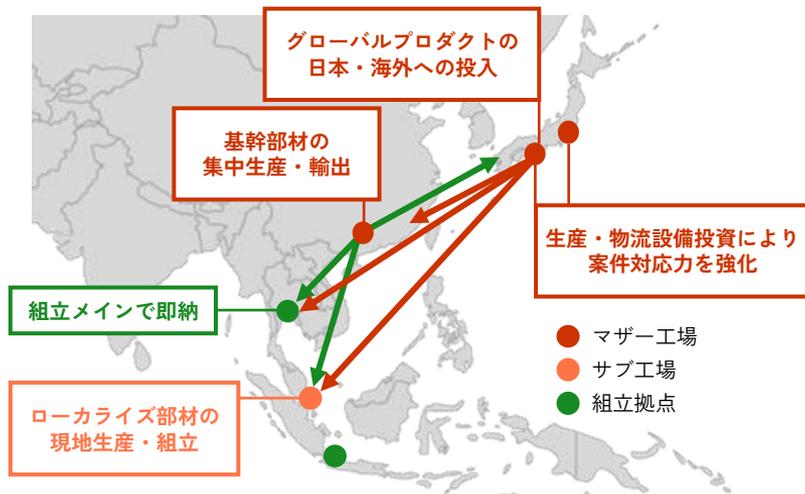
空間・人材活性化戦略とグローバルワークスタイル戦略

- 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QCDの課題を解決する



ファニチャー事業 成長戦略（豪州・インド進出）

経済成長と人口増加が継続している豪州とインドへ進出し、成長市場を取り込む。
現地パートナーとコクヨの強みを掛け合わせ、ローカルニーズに対応した市場攻略を進める。

豪州

インド

市場の 状況

- ✓ オフィス家具市場は1,400億円。CAGR +2.9%
- ✓ 働き方先進国であり、ハイセグメントのオフィス構成比が高い

- ✓ オフィス家具市場は6,000億円。CAGR +6%超
- ✓ 多くは価格重視の顧客であるが、Tier1都市やサービスオフィスに高感度の顧客が集まり始めている
- ✓ サービスオフィスは著しく成長。CAGR +14%

コクヨに とっての 機会

- ・ ポストパンデミックの新しい働き方を模索している顧客企業が多い中、働き方とワークプレイス、家具まで繋げて提案できるプレイヤーは少ない
- ・ コクヨが日本で培った提案力とプロダクトを、現地パートナーの顧客接点を活用することで拡大できる可能性が高まっている

- ・ オフィス家具の選択肢が欧米系高価格品とローカル系低価格品の二択になっていた状況の中、ミドルハイセグメント市場が徐々に形成されつつある
- ・ 中国、ASEANで培ったデザインと価格のバランスが良い商品が顧客に受け入れられる可能性が高まっている
- ・ コクヨカムリン（ステーションナリー事業）のインドに係る知見や経験も活用し、インド市場の理解を進めることができる



photo : Robert Walsh

ビジネスサプライ流通事業 市場の見通しとニーズの変化

市場の見通し

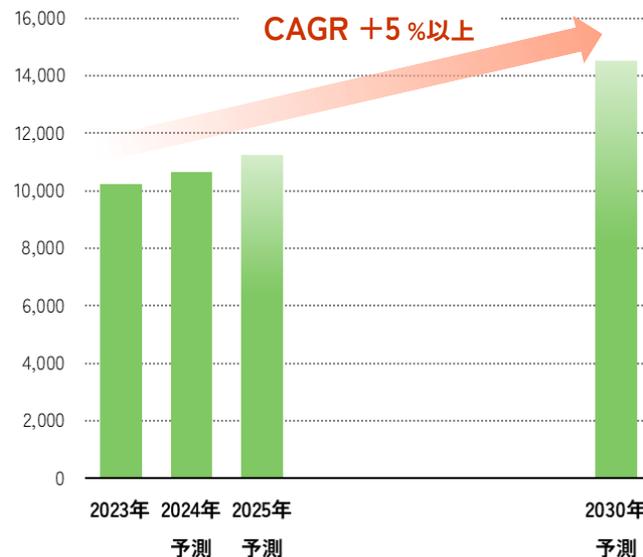
- ✓ BtoB EC市場は、取り扱いカテゴリを拡大しながら着実に成長する見通し
- ✓ 商品価格の重要性は高いものの、テクノロジーを活用した業務生産性の高いサービスが台頭し、BtoBのEC市場が大きく変化する可能性が高まっている

ニーズ・機会

- ✓ あらゆる規模・業種の顧客において、人材不足による課題が顕在化。購買業務の効率化、さらには不正防止のための購買統制ニーズが高まる
- ✓ 購買管理ニーズが多様化。テクノロジーの進化によってパーソナライズされた『顧客体験』が提供できるようになる

BtoB EC市場規模の見通し

単位：億円



出所：大手BtoBEC企業の売上実績を参考に当社にて推計

ビジネスサプライ流通事業 「購買プラットフォーム戦略」

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。2027年はシステム投資等を推進し、2030年へ向けた顧客基盤を構築する。

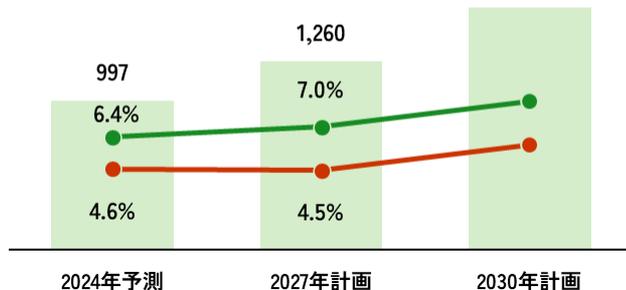
2027年のマイルストーンと2030年のゴール

自社の強み

強化ポイント

| | | | |
|-------|---------------------------------------|---------------|---------------------------------|
| 2027年 | 大手ECとの接続やシステム投資等によりプラットフォームポジションを構築 | 売上CAGR +8% | EBITDAマージン 7.0% (24年差 +0.6p) |
| 2030年 | テクノロジーでお客様の購買体験価値を高める新たな購買プラットフォームを展開 | | |

売上 営業利益率 EBITDA (率)



あらゆるECサイトとの連携が可能な
購買管理基盤 (べんりねっと) を保有

- ECサイト連携数 約700社
- 大企業のお客様数 (べんりねっと・ウィズカウネット) 約6,000社

「購買」×「行動」×「お客様の声」等の
大量のデータ保有

- ECでの購買データやコミュニティサイト「カウネットモニカ」を活用したマーケティング力

全国の強固な販売店網とEC、卸機能を
併せ持つマルチビジネスモデル

- カウネット事業を推進する販売店数：約2,700社
- 販売店対応モデルのKiSPA、@オフィスも保有

大規模ECサイトとの連携を強化し、
圧倒的な品揃えを実現

- 専門商材サプライヤーや地域密着サプライヤーとも接続強化

AIなどのテクノロジーを活用し
最適な顧客パーソナライズを実現

- 個別のお客様のニーズに対応した購買体験を提案

エンジニア内製化によりシステム開発
スピードを上げ、お客様ニーズに対応

- CX視点に立ったUI/UXの実現と継続改善

デジタル人材の育成で
コクヨグループのデジタル力の底上げ

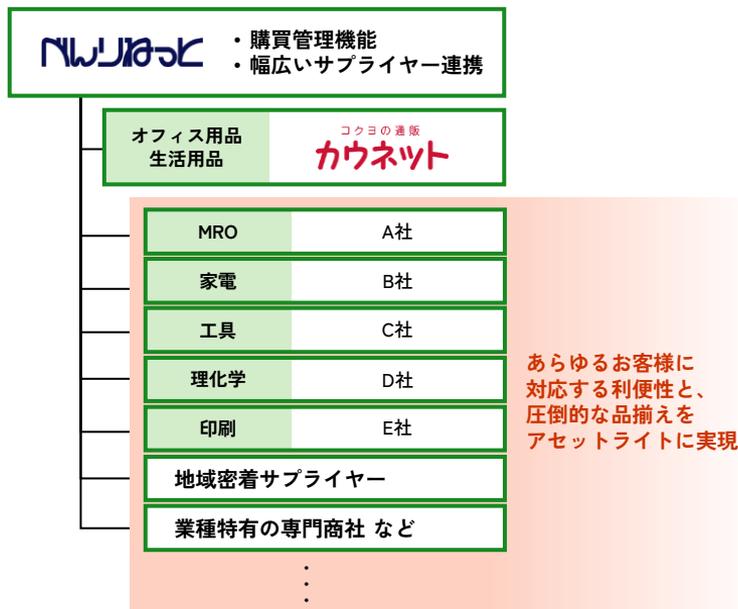
- コクヨデジタルアカデミーによりデジタル力向上 延べ1,228人が修了*

*2024年10月末時点

ビジネスサプライ流通事業 「購買プラットフォーム戦略」

大手ECとの接続によるプラットフォーム強化の方向性

- べりりねっとと基盤を活かし、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



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を提案し、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を提案し、購買にかかる時間を短縮



ステーションナリー事業 市場の見通しとニーズの変化

市場の見通し

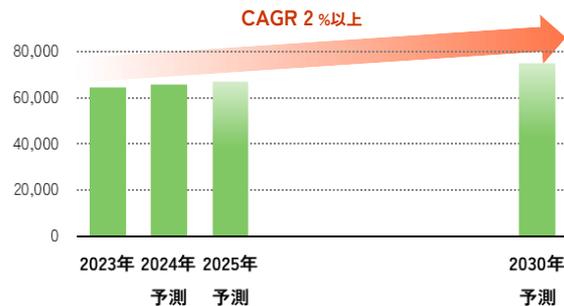
- ✓ 日本市場の縮小傾向は継続。中国市場は当面ダウントレンドを見込むが、インド市場は引き続き成長
- ✓ ASEAN市場は人口増や経済成長が継続することにより、堅調に成長

ニーズ・機会

- ✓ 学習環境は画一的な形式から、探求学習や協働的な学び、個別最適化といった多様な形式に変化しており、学生の文具へのニーズは尽きない
- ✓ 特に新興国における学生の勉強熱と文具消費が増加。中でもASEANの学生には、日本や中国と類似したニーズが存在し、付加価値文具の需要が見込まれる

グローバル学生文具市場規模の見通し

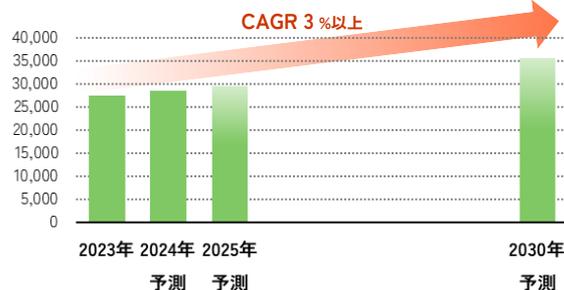
単位：億円



出所：ユーロモニターインターナショナル（2023）や日本の市場規模データ等から当社にて推計

アジア学生文具市場規模の見通し

単位：億円



出所：ユーロモニターインターナショナル（2023）や日本の市場規模データ等から当社にて推計

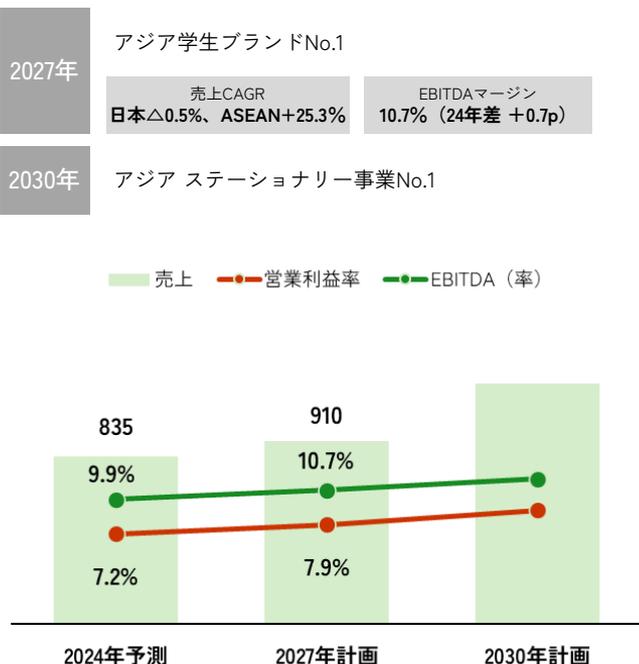
ステーションナリー事業 「Campusブランド戦略」

提供価値の中心を「まなびかた」に据えたCampusブランドにより、グローバルで前向きなまなびのチャレンジをする機運を盛り上げる事業への転換を目指す。

2027年のマイルストーンと2030年のゴール

自社の強み

強化ポイント



学生向け文具として日本での
高いブランド認知度 (90%*)

Campus®

総合文具メーカーとして
幅広いMDをマネージするバリューチェーン

- 調達力 (2023年取引実績 約380社)
- 代理店交渉力
- 品質のマネジメント力

ニーズを発見し、高いレベルで実現する
商品企画開発力

- 顧客ニーズの把握と具現化力による体験価値の創出、標準化された商品開発プロセスとナレッジ

*2023年中高生向け自社調査

筆記具含むグローバル展開商品の
内製化の実現

- 内製による筆記具カテゴリ強化、グローバル展開商品の内製率向上による原価低減

インドの成長とASEANシェア拡大による
海外売上の拡大

- インドのMD拡大による顧客・チャネル拡大、ASEANで付加価値品を取り扱う代理店との提携

体験価値創出とエリア攻略の基点となる
顧客タッチポイントの強化

- グローバルにおけるまなびかた研究、CampusブランドMDで構築するショップinショップ、直営店、等の強化

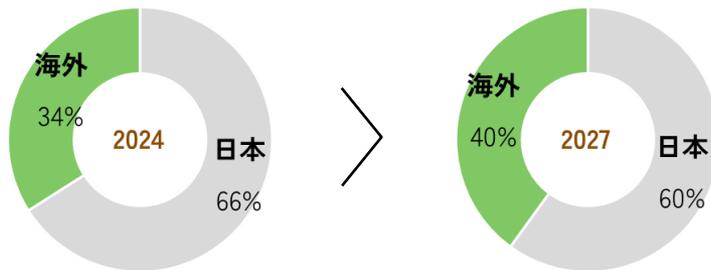
ステーションナリー事業 「Campusブランド戦略」

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、既存の事業ポートフォリオを高収益事業に転換していく。

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

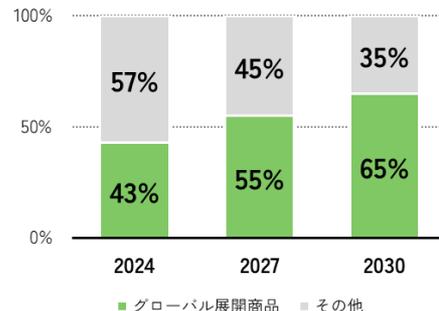
売上構成比



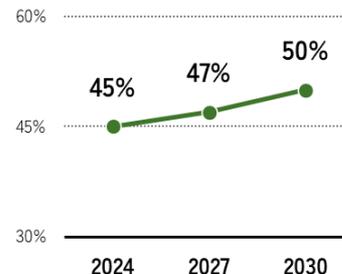
商品ポートフォリオの転換

- 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



インテリアリテール事業 市場の見通しとニーズの変化

市場の見通し

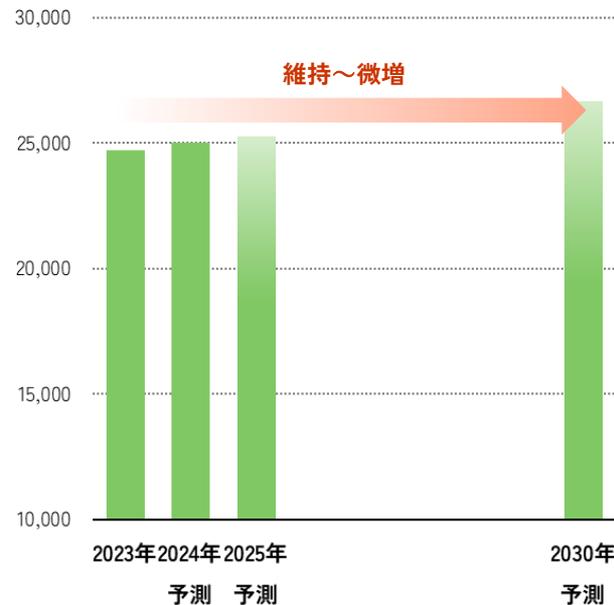
- ✓ AR（拡張現実）等の技術進化により家具業界におけるEC化率は年々増加
- ✓ 家庭用家具業界は今後も現状のボリュームを維持～微増の見通し

ニーズ・機会

- ✓ コロナ禍後、人々の価値観と企業の活動は大きく変化し、物質消費に加えて、本質的な豊かさを重視する傾向にある
- ✓ デジタルを活用して個別のコミュニケーションを深め、体験を最大化することが新しい購買行動のスタンダードとなりつつある

生活雑貨・家具・インテリア市場の見通し

単位：億円



出所：経済産業省「令和5年度 電子商取引に関する市場調査 報告書」および内閣府「中長期の経済財政に関する試算」等からコクヨ推計

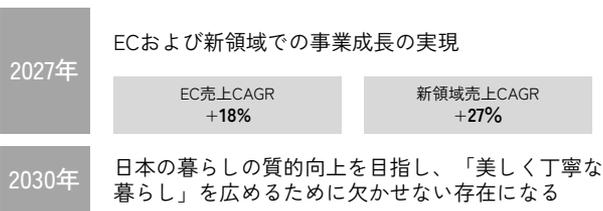
インテリアリテール事業 「顧客基盤拡大戦略」

長年培ってきた接客力と提案力を活用し店舗とECで成長する既存事業と、パートナーとの連携強化による法人事業の領域拡張で事業ポートフォリオの変革を進め、持続的成長を実現する。

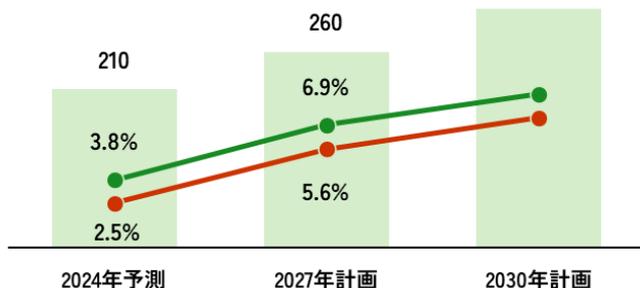
2027年のマイルストーンと2030年のゴール

自社の強み

強化ポイント



売上 営業利益率 EBITDA (率)



長年培ってきたインテリア提案力

- インテリア提案件数：約7,000件／年
- 有資格社員比率（社内資格）：78.6%

欧州ハイブランドの独占販売権

- 独占販売権取扱いブランド数：8社

空間をトータルで提案できる、デザインと機能に優れた幅広い品揃え

- 取扱いアイテム数：約50,000アイテム

BtoB事業における コクヨとの連携強化

- 法人営業人員+40%（24年→27年）

レジデンス事業における 設計事務所へのアカウント強化

- レジデンス営業人員+80%
（24年→27年）

実店舗とECの連携および 生産性改善に向けたDX化

- OMOを推進するDX投資の実行

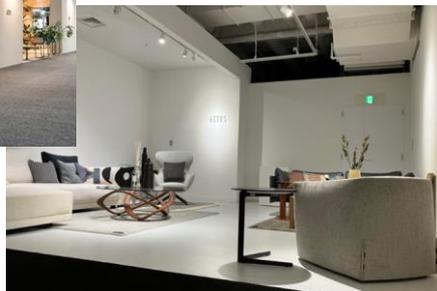
インテリアリテール事業 「顧客基盤拡大戦略」

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



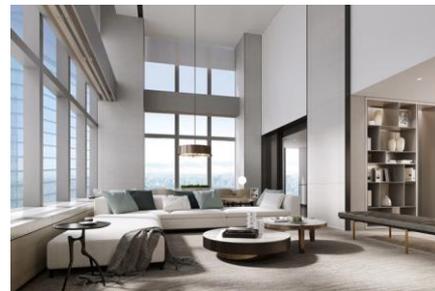
オルガテック東京2024
アクタス展示ブース



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

〒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