

第2次中期経営計画の概要

持続的成長力の向上に向けて

2018年12月18日

コクヨ株式会社
代表取締役社長 黒田 英邦

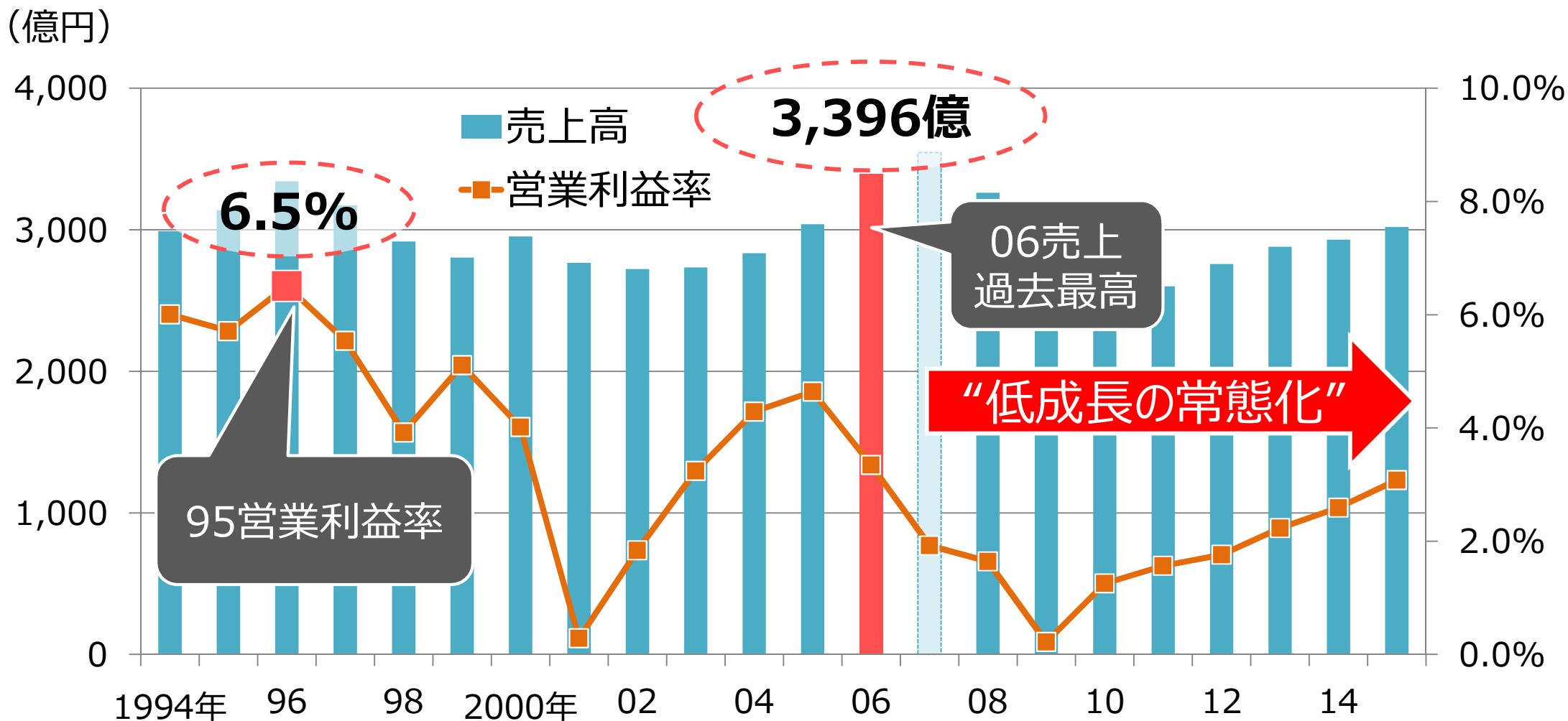
1. 第1次中期経営計画の振り返り
2. 第2次中期経営計画の概要
3. 資本政策について

1. 第1次中期経営計画の振り返り
2. 第2次中期経営計画の概要
3. 資本政策について

業績の推移(2015年まで)

第1次中期経営計画推進前は、長年にわたって低成長が常態化

第1次中期経営計画前の業績推移



中長期の経営課題として「低成長からの脱却」を設定
社会の役にたつLife & Work Style Companyを目指す

中長期の課題

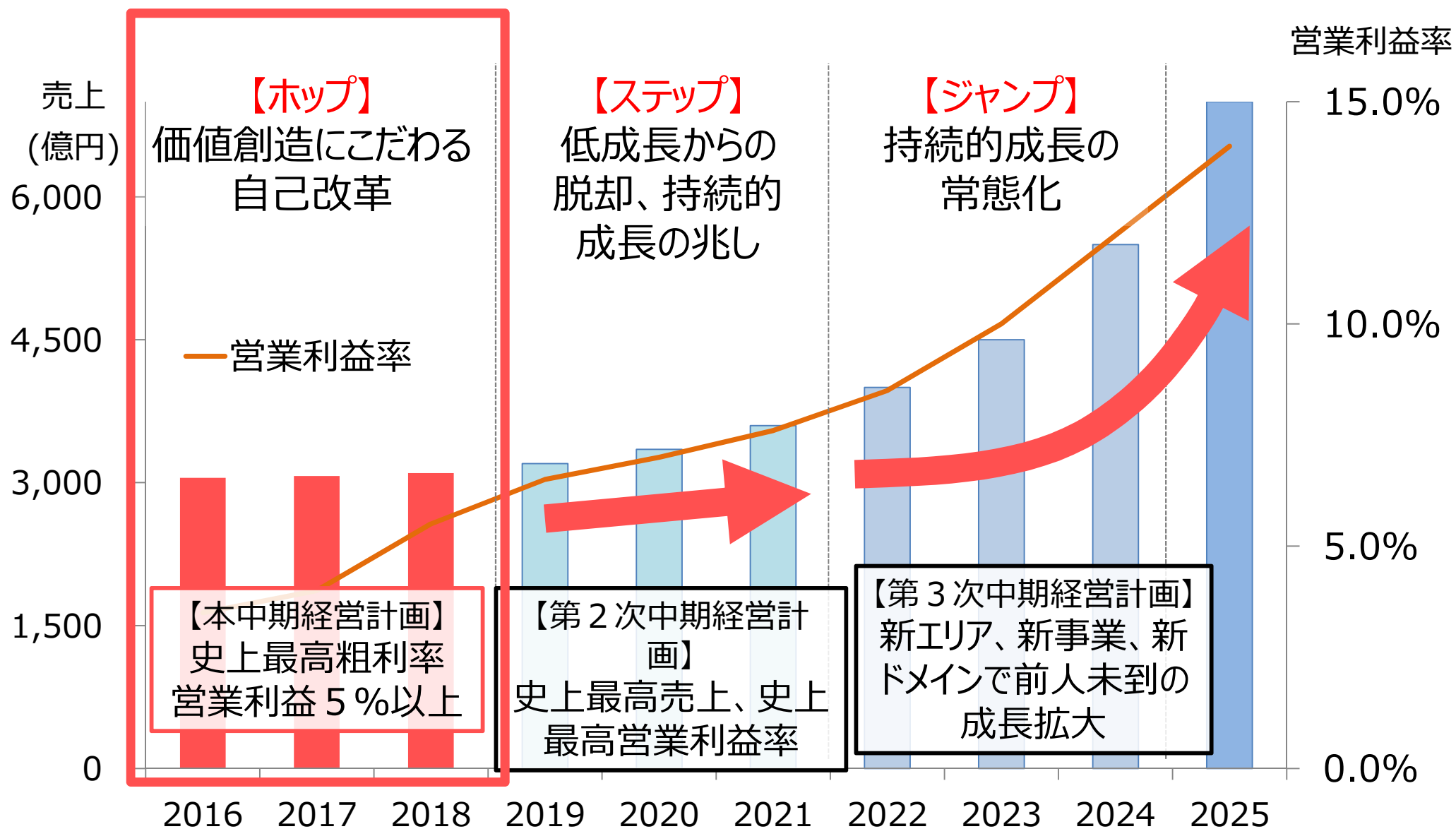
『低成長からの脱却』

ありたい姿

コクヨは、商品・サービスを通じて、
顧客の創造性を向上する価値を提供することにより、
人々のより良い はたらく・まなぶ・生活する
“Quality of Lifeの向上”を実現し、
社会の役に立つ Life & Work Style Company を目指す

第1次中期経営計画の位置付け

「低成長からの脱却」に向けて、まずは「価値創造にこだわる自己改革」を目指す



運営モデルの改革と収益体質のつくりこみに取り組む

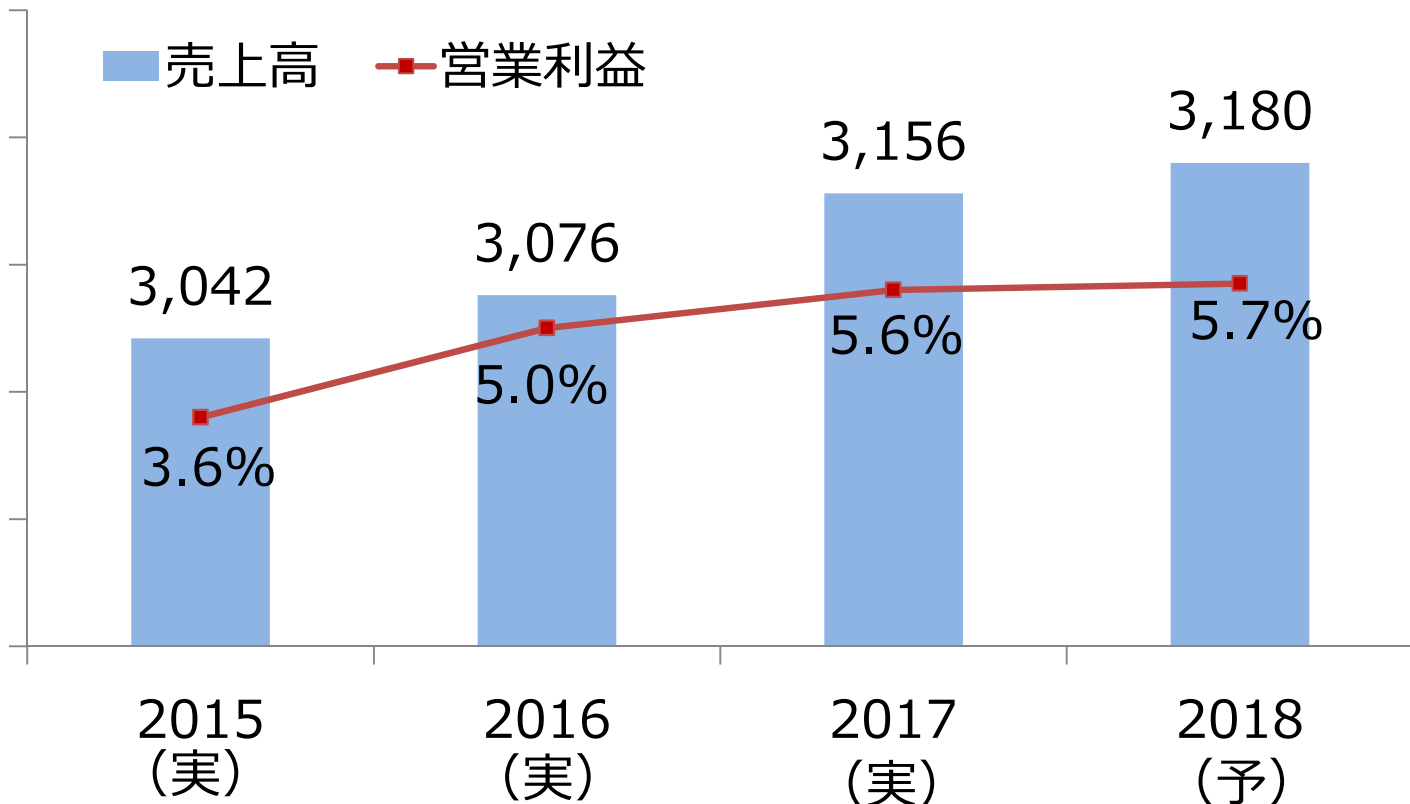
3か年の基本方針

価値創造にこだわる自己改革
Value Transformation 2018

1. 顧客本位にこだわった価値創造を実現する
『運営モデルの改革』
2. 中長期の持続的成長の原資、収益体質を獲得する
『収益体質のつくりこみ』

めざす姿として、成長原資の獲得・高効率経営の実現・海外の自立化を設定
目標数値の上方修正も行いつつ達成に向けて取り組む

- 成長原資の獲得 : 国内事業での営業利益170億円以上
- 高効率経営の実現 : 全社営業利益率5.5%以上
- 海外の自立化 : 海外事業の収益安定化



	2018年
売上	3,180億
総利益	36.1%
販管費	30.4%
営業利益	180億 5.7%

自社内の改革・改善を断行し結果が目に見える形で表れる
社外からの評価も高まって社内での自信に繋がる

- ☀️ • NB比率の拡大による総利益率の改善
- ☀️ • 国内ファニチャー市場でのシェア拡大
- ☀️ • 事業売却により、首都圏ファニチャーへリソース集中
- ☀️ • カウネットPB比率の向上
- ☀️ • 品川SSTオフィスで働き方改革実践



2018年は、ストア事業譲渡影響はあるも、7期連続増収及び9期連続営業増益を達成見込み
中長期の課題解決に向けて大きく進捗を示す

2015年実績と目標値の比較

(単位：億円)

		2015	2018		2015年実績比		当初目標比	
		実績	当初目標	見込	差額	率差	差額	率差
売上高	ステーションナリー	975	1,004	972	△3	△0.3%	△32	△3.2%
	ファニチャー	1,265	1,271	1,321	+56	+4.4%	+50	+3.9%
	通販・小売	1,096	1,226	1,208	+112	+10.2%	△18	△1.5%
	調整額	△292	△321	△321	-	-	-	-
	合計	3,042	3,180	3,180	+138	+4.5%	+0	+0.0%
営業利益	ステーションナリー	46	78	68	+22	+47.8%	△10	△12.8%
	ファニチャー	63	131	145	+82	+130.2%	+14	+10.7%
	通販・小売	24	41	37	+13	+54.2%	△4	△9.8%
	調整額	△23	△70	△70	-	-	-	-
	合計	111	180	180	+69	+62.2%	+0	+0.0%

*2018年1月1日付で、ファニチャー事業のうち店舗用什器の製造・販売等を行うストア事業を会社分割の方法により第三者に譲渡しました。当該事業の2017年の売上高は99億円です。

1. 第1次中期経営計画の振り返り
2. 第2次中期経営計画の概要
3. 資本政策について

2030年に売上高4,500億円～5,000億円に到達することをイメージ
 既存事業の収益性維持・強化に加えて、成長領域・新規領域での拡大を目指す

【ホップ】

価値創造に拘る
 自己改革

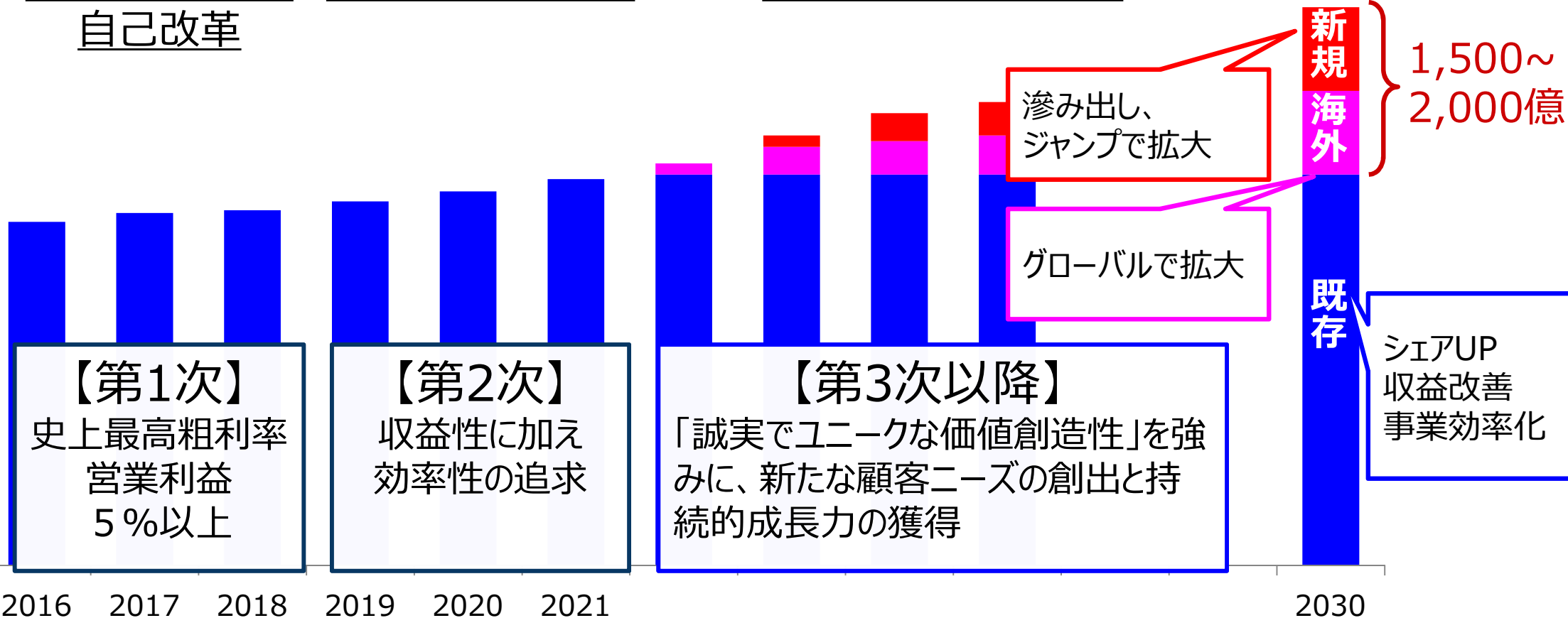
【ステップ】

持続的成長の兆し

【ジャンプ】

持続的成長の常態化

売上
 4,500～5,000億
 営業利益率
 8～9%



基本方針を持続的な成長力の獲得Smart & Sustainable Transformation 2021とする
メリハリを意識したスマートな稼ぐ力の向上と中長期事業成長を前提とした効率的な事業運営

第2次中期経営計画の基本方針
持続的な成長力の獲得
Smart & Sustainable Transformation 2021

3カ年における重点方針

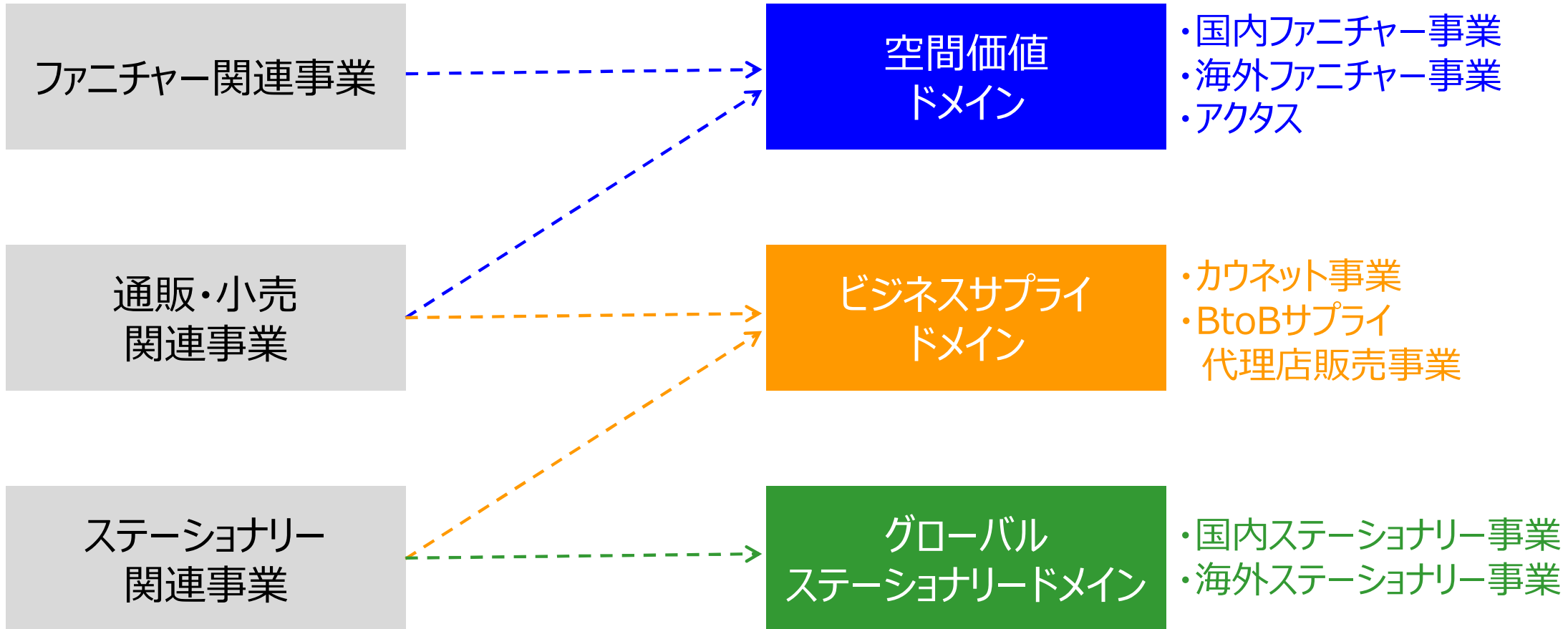
- ①メリハリを意識したスマートな稼ぐ力の向上
- ②中長期事業成長を前提とした効率的な事業運営

激しい事業環境だが、それぞれに変化の兆しも見え始める

	変化の兆し
文具	“事務用品”から“創造性を高める課題解決型の文具”へ アジア、ASEANでは高品質文具の需要拡大中
オフィス家具	経費としての家具購入から、投資としての空間構築へ 働き方改革、ABWの浸透が加速する見込み
通販・小売	購買行動は変化し、商品ニーズはさらに多様化 物流費、人件費高騰は続く見込み

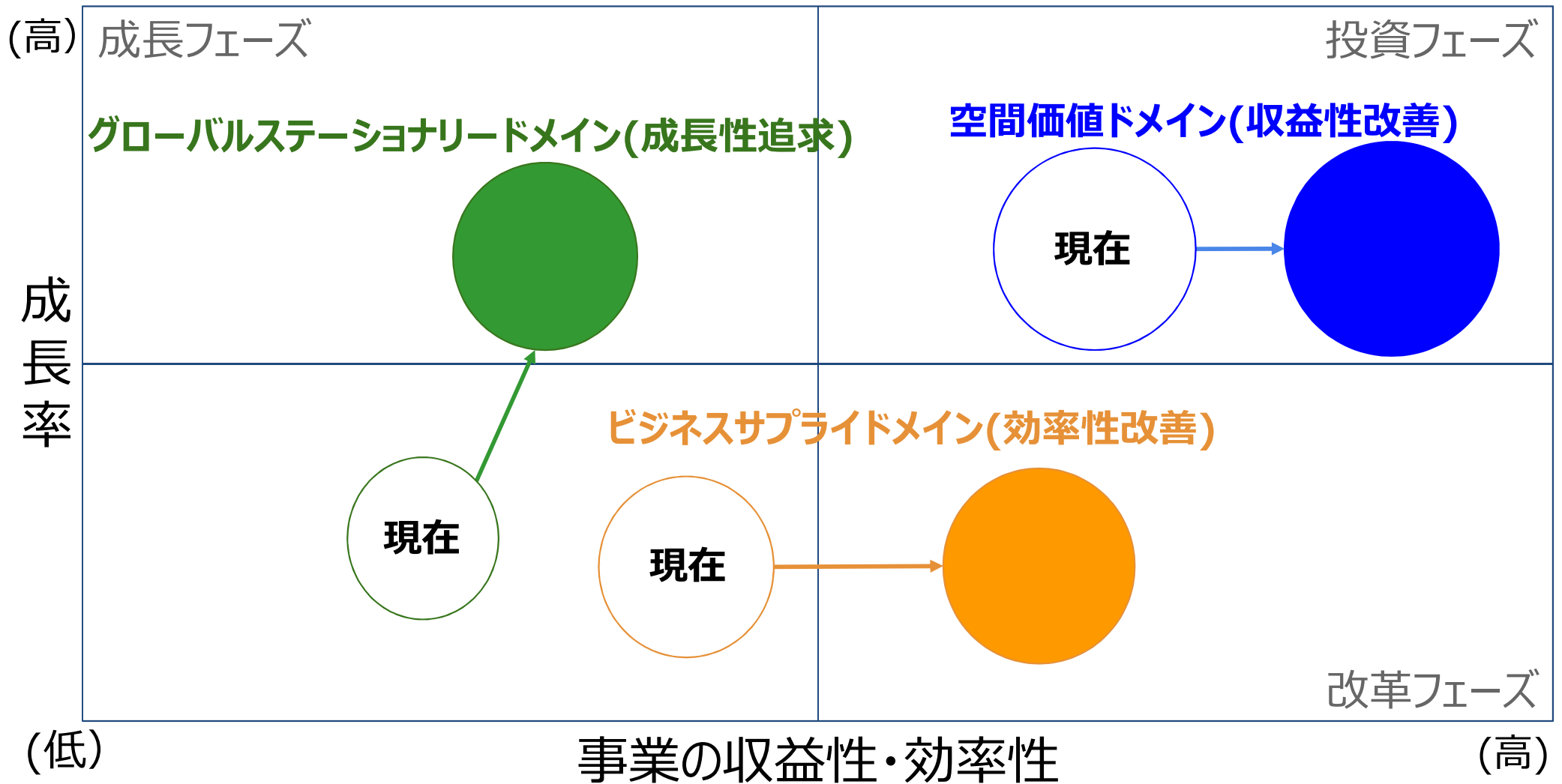
中長期でどの事業をどのように成長させるかを常に明確にし、従来以上に改善や成長に挑戦
モノ視点から将来の顧客ニーズの変化を捉えたコト視点へ転換のため、3つの事業ドメインを設定

ドメイン設定による事業区分変更



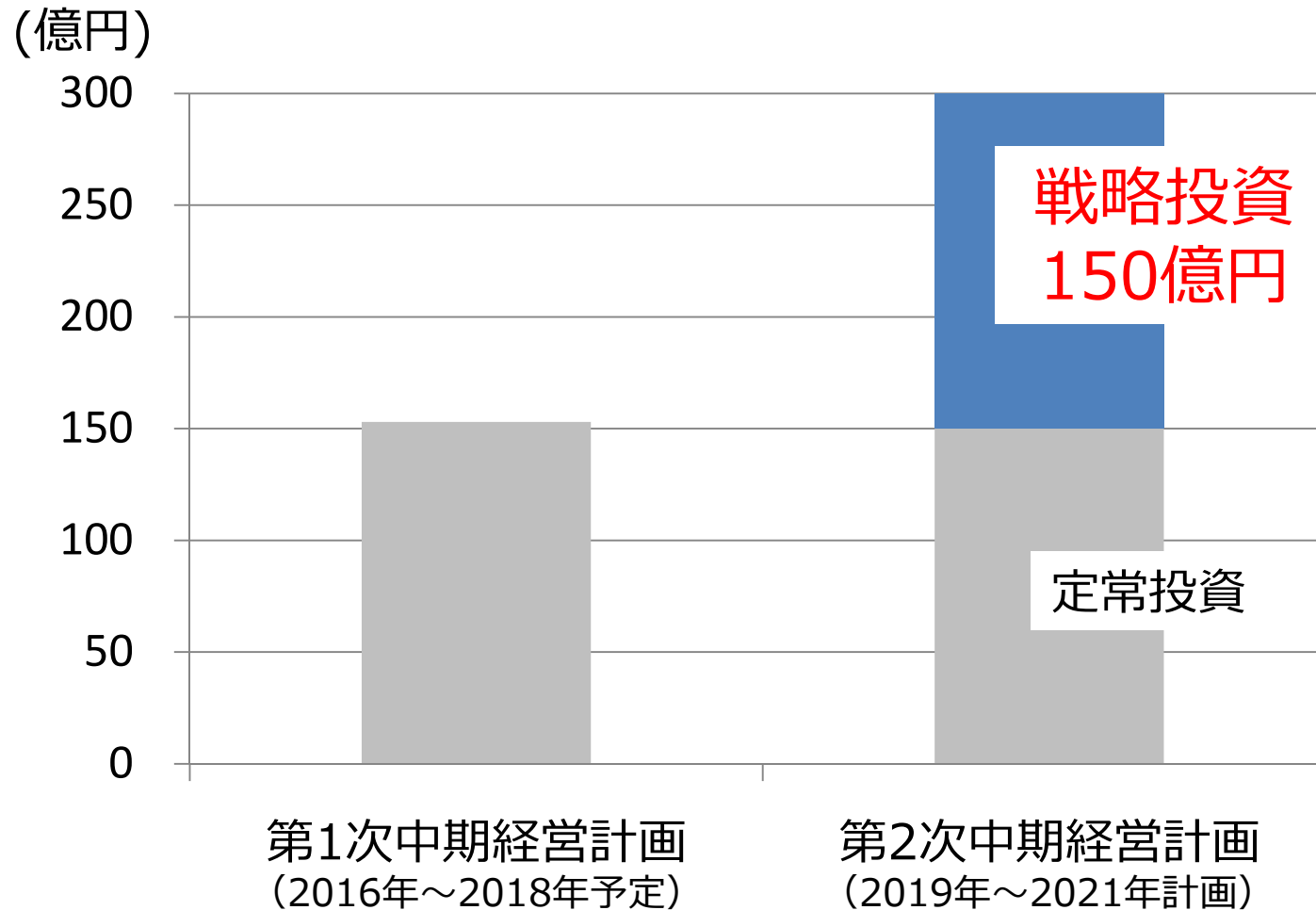
ドメインそれぞれのありたい姿の実現に向けて、よりメリハリのある投資やリソースの配分を実施

成長率と事業の収益性・効率性による事業ドメイン運営



定常投資に加え、今後の持続的な成長に向けた戦略投資を継続的に実施
戦略投資は、事業部の枠を超え、ドメイン戦略と結び付けて行う

投資額推移



2018年12月期(見込)比で、売上高+8.8%、営業利益+19.4%の増加を見込む

2018年見込と目標値の比較

(単位：億円)

	2018年12月期	2021年12月期		
	見込(2018.7開示)※	目標	2018年12月期比	年平均成長率
売上高	3,180	3,460～	+8.8%	+3.2%
売上総利益 (率)	1,136 (35.7%)	1,278～ (37.0%～)	+12.5% (+1.3pt)	+4.3%
営業利益 (率)	180 (5.7%)	215～ (6.2%～)	+19.4% (+0.5pt)	+5.9%

※2018年12月期の数値は、2018年第2四半期決算発表時点の予想数値を新ドメインに組み替えた参考数値です。

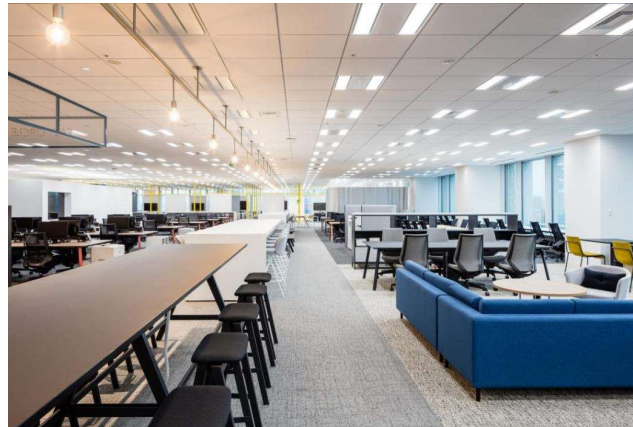
「空間価値による中長期での成長領域(グローバル、暮らす等)の検証」

- ABW(Activity Based Working)ニーズの世界的拡がりに対応
- 足元で首都圏大型オフィスビルの大量供給が続く国内ファニチャー事業において、引き続き持続的成長を確保

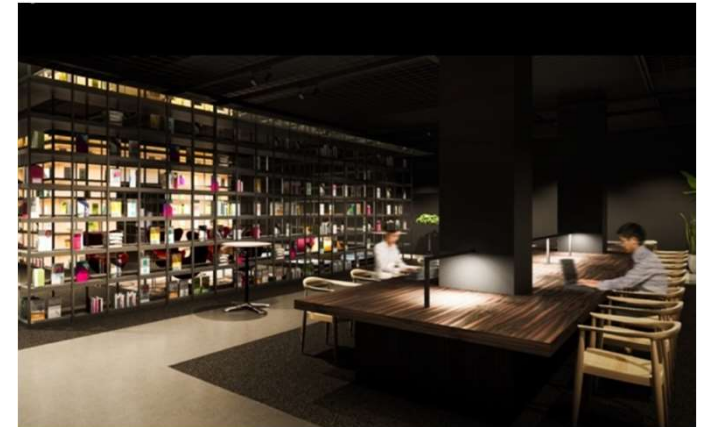
※ABW(Activity Based Working) 業務や気分に応じて時間と場所を自ら選択できるワークスタイル

コクヨ社内におけるABWの取り組み

・センターオフィス(品川SSTオフィス)

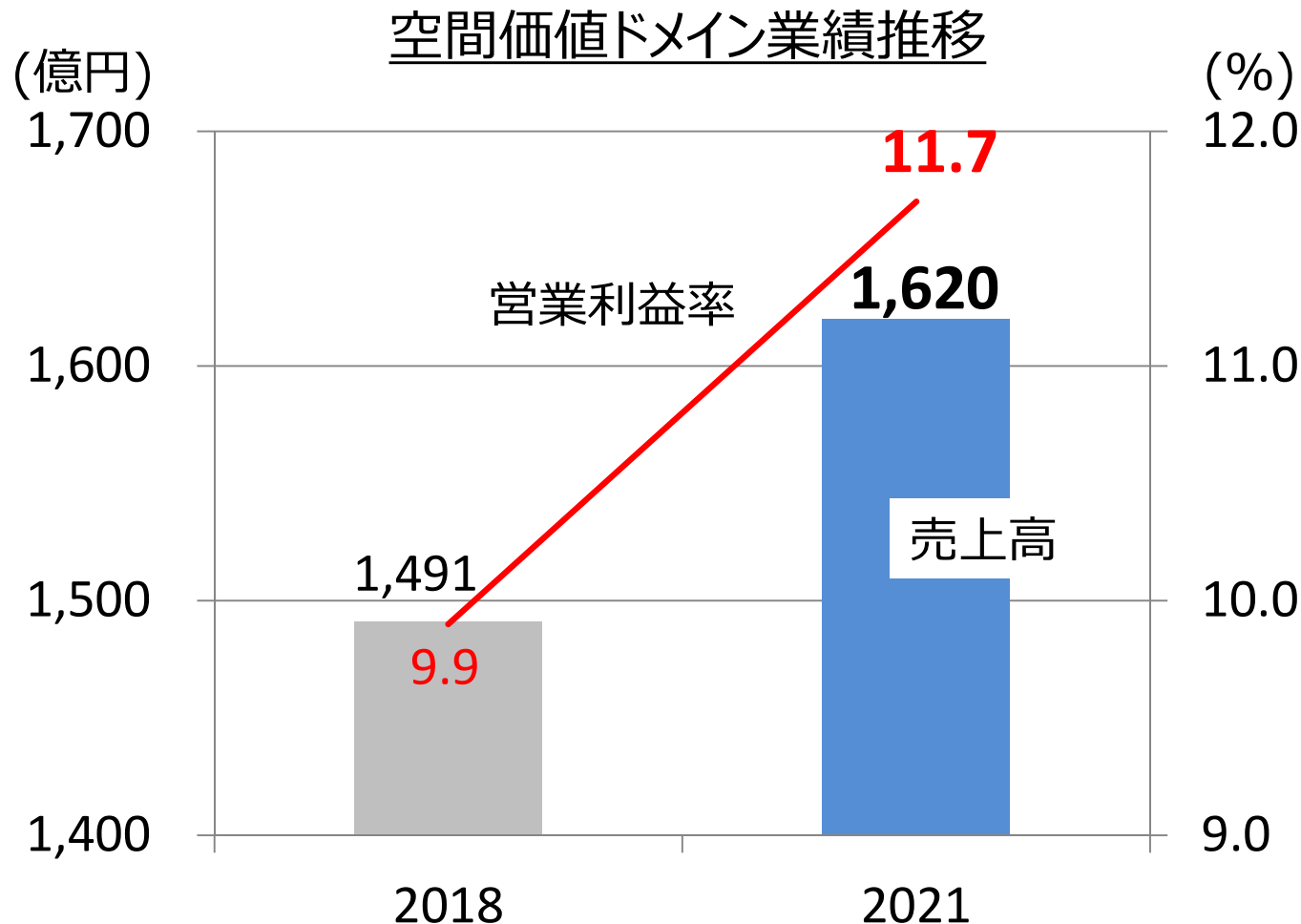


・サテライトオフィス(Diverary)



- ・センターオフィスでの就業以外に、業務内容等に対応した様々な場所や制度を用意
- ・業務に合わせて、サテライトオフィスや外部コワーキングスペースの活用も可能

積極的な経営資源投下により、国内ファニチャー事業での更なる収益拡大に取り組む「投資フェーズ」として、2021年の売上高1,620億円以上、営業利益率11.7%以上を見込む

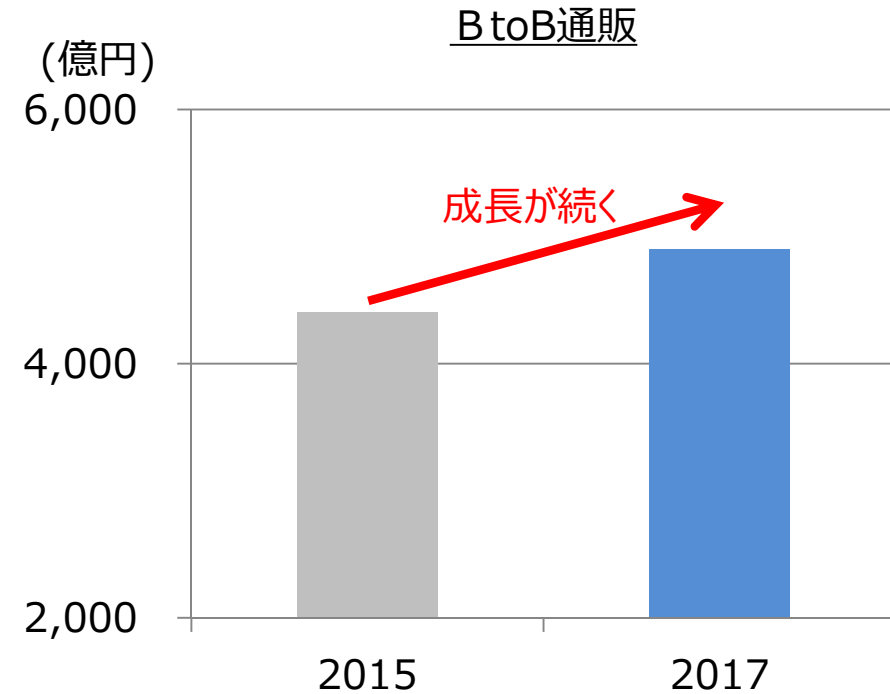
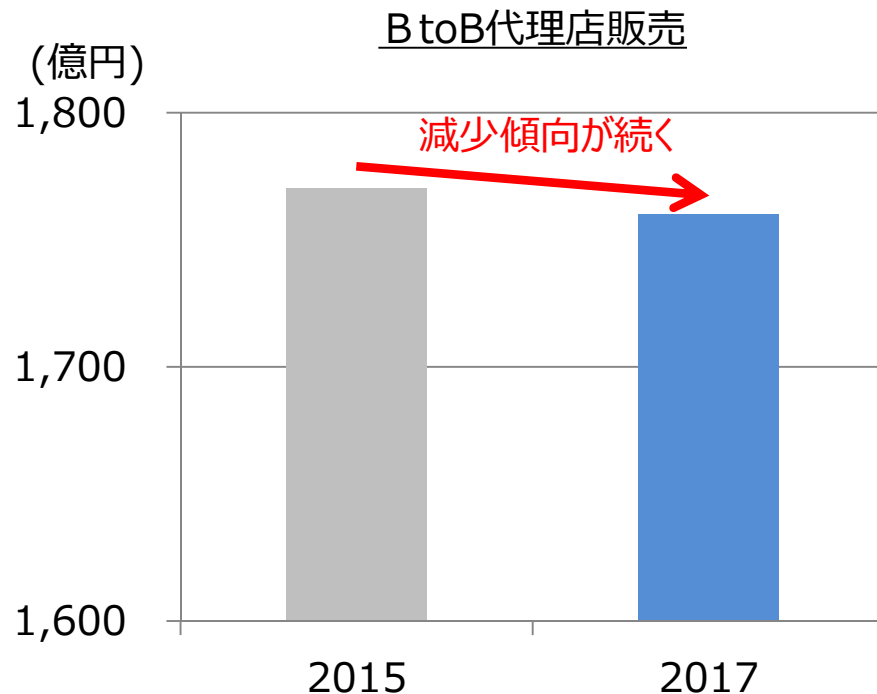


※2018年12月期の数値は、2018年第2四半期決算発表時点の予想数値を新ドメインに組み替えた参考数値です。

「事業の持続性向上をさせる構造改革や顧客基盤強化」

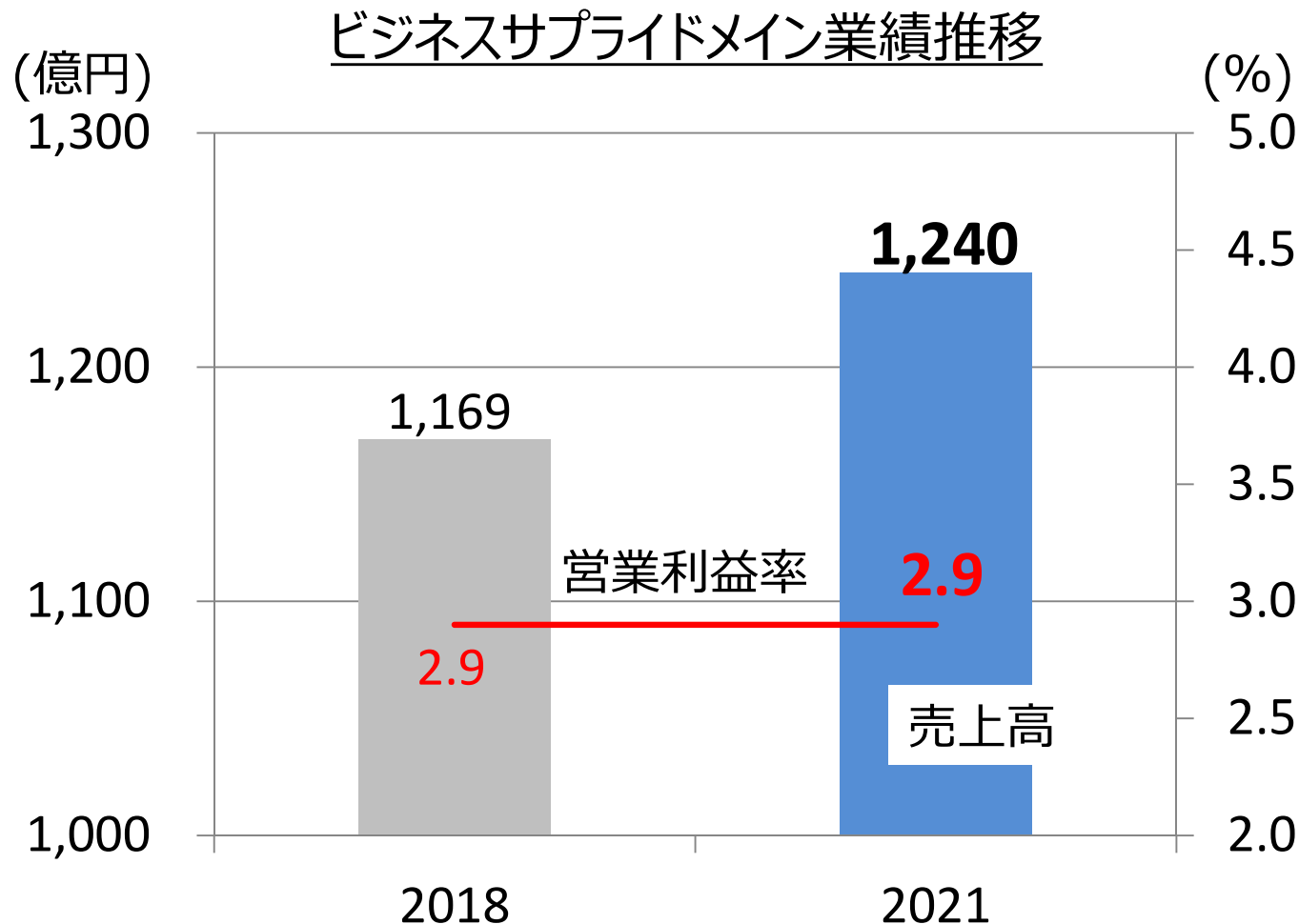
- 取り巻く環境が大きく変化する代理店販売モデルと通販モデルを統合視点で捉え、「社内機能統合」を行うマイグレーション戦略による効率化を推進
- 事業本部を越えたドメイン全体で効率化に取り組む

オフィスサプライ市場規模の推移



(出所：コクヨ)

「改革フェーズ」とし、売上高は市場並み、物流費等のコスト増を吸収する収益性確保を目指す
2021年の売上高は1,240億円以上、営業利益率2.9%以上を見込む

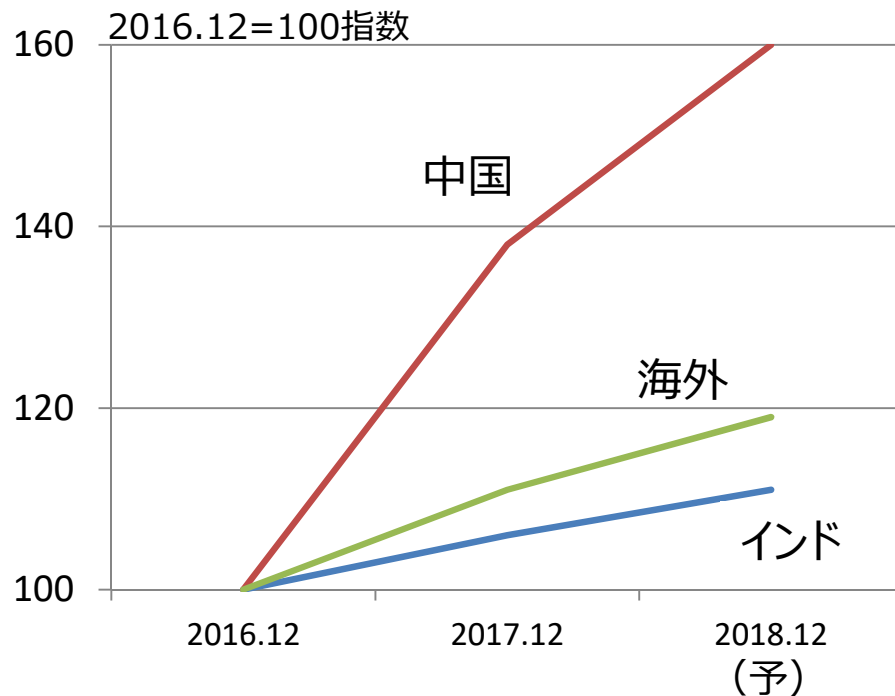


※2018年12月期の数値は、2018年第2四半期決算発表時点の予想数値を新ドメインに組み替えた参考数値です。

「グローバル文具市場でのシェア拡大」

- No.1シェアと高品質、ブランド力を誇る国内事業の効率性向上(チャネルシェアアップ、品番統廃合等)
- 「学ぶ」等で好調な各国市場(中国、インド等)の持続的成長維持
- 新たな成長領域(新エリア、新カテゴリー)における成長戦略策定と検証

海外ステーショナリー事業売上の推移



「学ぶ」商品例(インド)



Camlin Wax Crayon

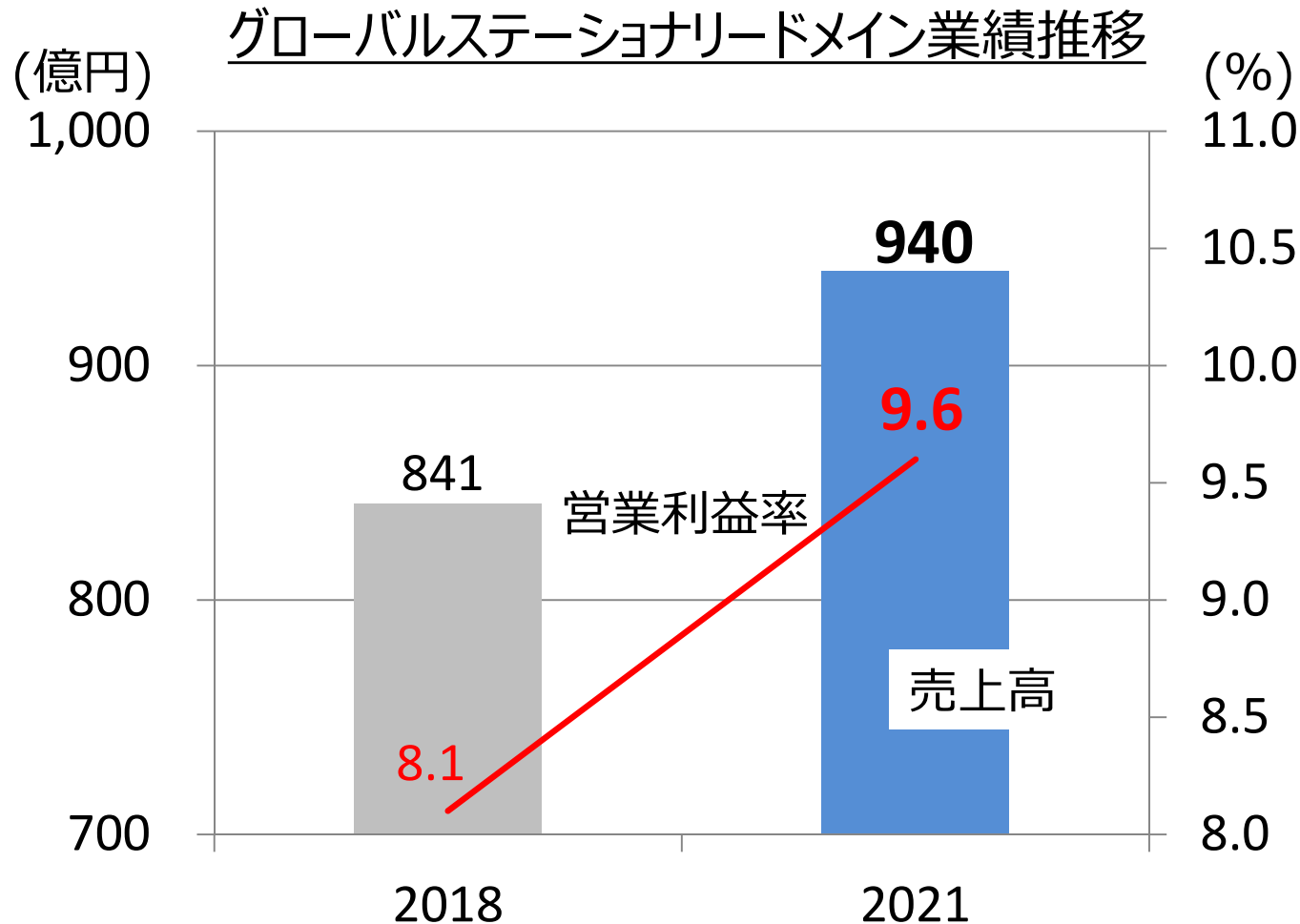


Camlin Plastic Crayon



Camlin Mechanical Pencils

「成長フェーズ」として、海外を中心した増収及び国内外での収益性改善を目指す
2021年の売上高は940億円以上、営業利益率9.6%以上を見込む



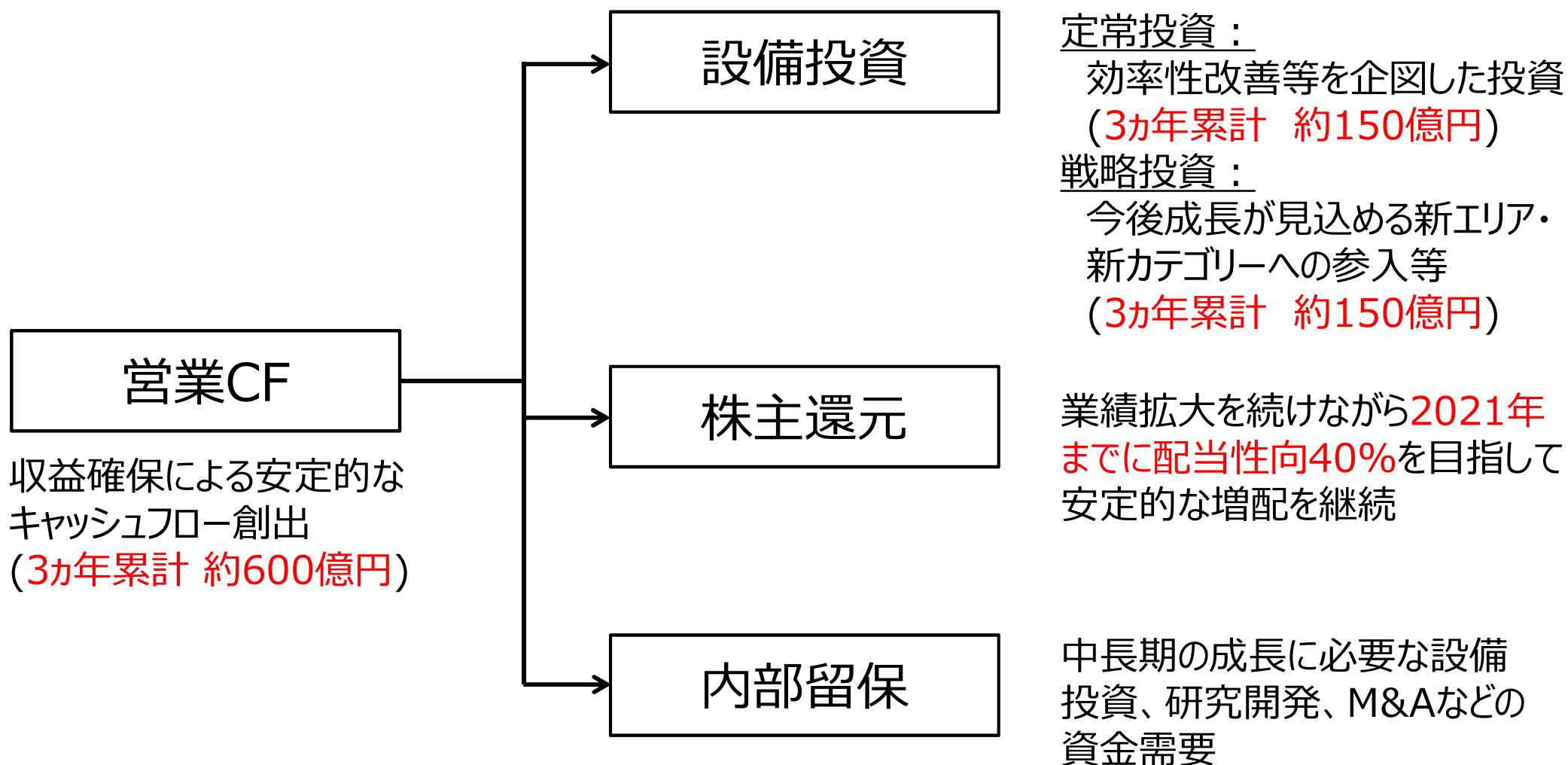
※2018年12月期の数値は、2018年第2四半期決算発表時点の予想数値を新ドメインに組み替えた参考数値です。

1. 第1次中期経営計画の振り返り
2. 第2次中期経営計画の概要
3. 資本政策について

生み出される営業CFは、更なる成長に向けた積極投資に優先配分

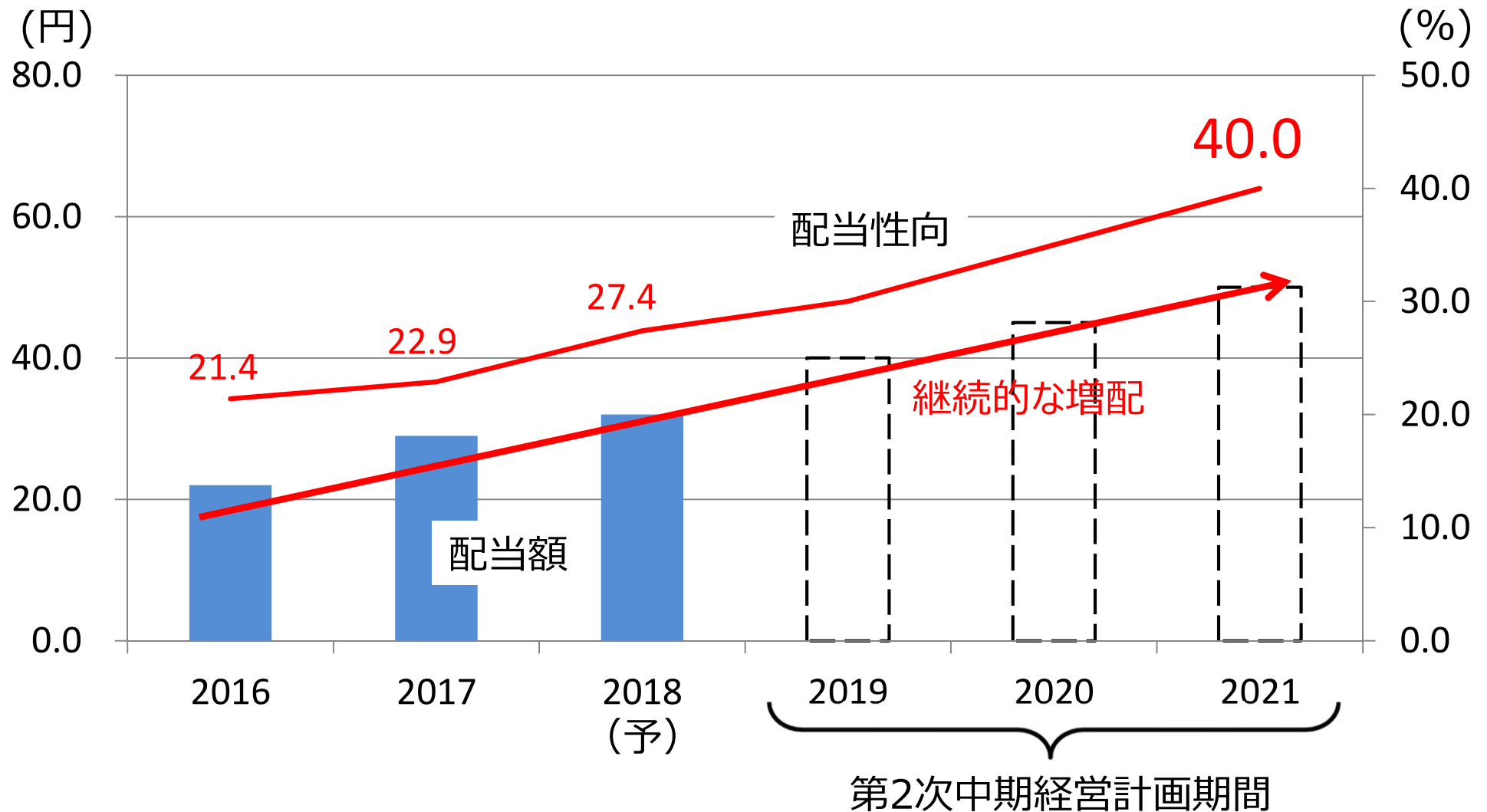
将来の事業規模拡大に向けたM&A投資枠を確保し、内部留保・配当性向水準決定

営業キャッシュフロー配分イメージ



2021年までに配当性向40%を目指して安定的な増配を継続

1株あたり配当額及び配当性向の推移



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。