

KOKUYO

第3次中期経営計画

- Field Expansion 2024 -

2021.11.29

Field Expansion 2024

1. 長期ビジョン CCC2030

- 1-1. 「森林経営モデル」へのシフト
 - 1-2. 成長戦略
 - 1-3. 2030年 売上5,000億円へ
-

2. 第2次中期経営計画の振り返り

3. 第3次中期経営計画 - Field Expansion 2024 -

- 3-1. グループ運営
 - 3-2. ワークスタイル領域
 - 3-3. ライフスタイル領域
-

A low-angle photograph of a dense forest of tall, thin trees, likely pines or cypresses. The sun is shining from the upper left, creating a bright lens flare and illuminating the scene. The trees are closely packed, and their branches and needles are visible against the sky. The overall color palette is dominated by greens and blues, with the sunlight adding a warm, golden glow.

「森林経営モデル」へのシフト

コクヨが実現したい社会は、
誰もが生き生きと働き、暮らし、つながりあう、自律協働社会。



社会の持続性と経済成長が両立

コクヨは、
この自律協働社会の実現に貢献するため、
自分たちの役割を再定義する。

コクヨのこれからの役割

WORK & LIFE STYLE Company

「働く」「学ぶ・暮らす」の領域で、
文具や家具だけにとらわれない、豊かな生き方を創造する企業へ。

そのためにコクヨは、
経営のあり方を新しい形に改革する。

「森林経営モデル」へシフト

WORK & LIFE STYLE Company

● 企業理念

be Unique.

● コクヨの強み

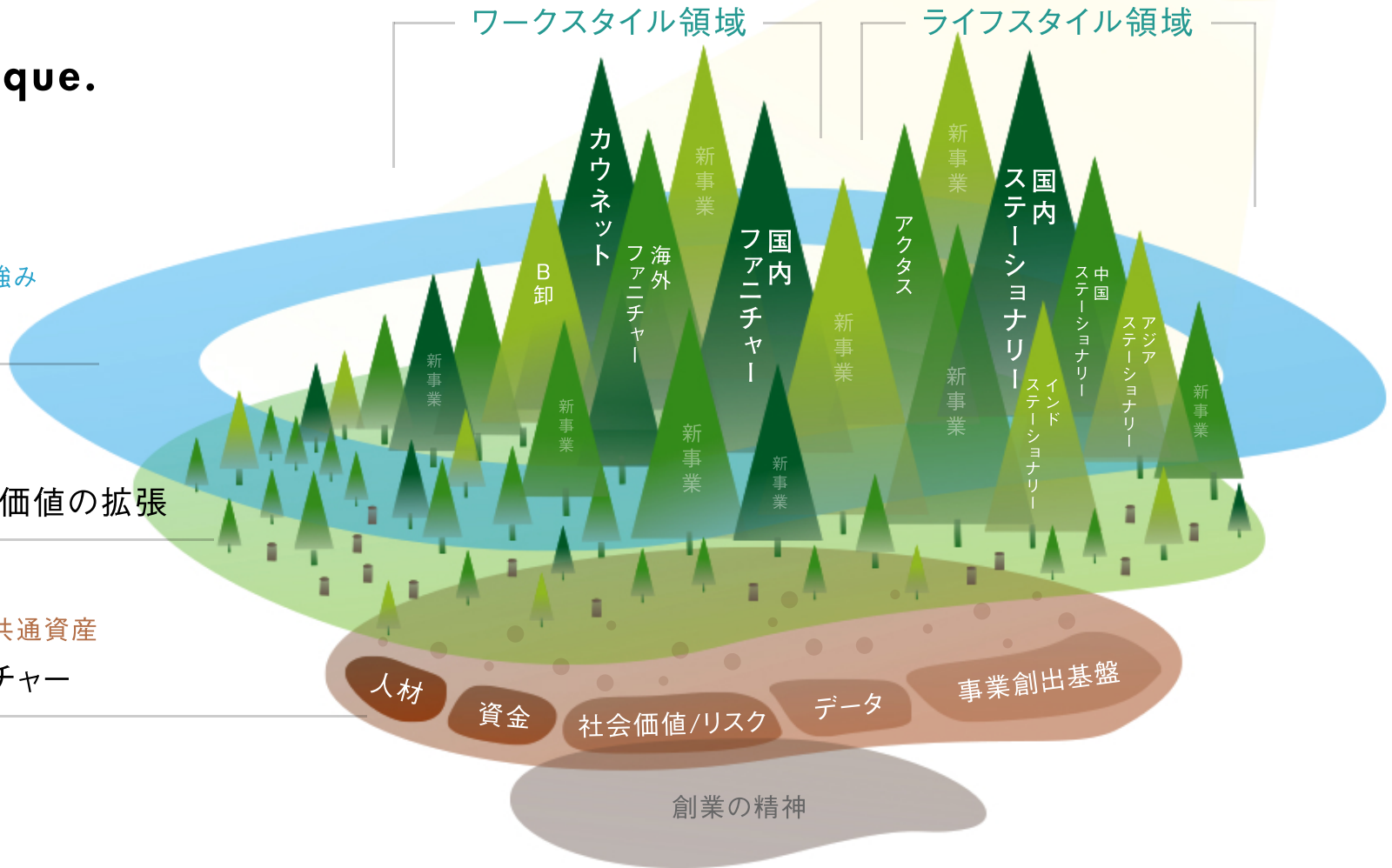
共感共創

● 成長戦略

顧客体験価値の拡張

● グループ共通資産

実験カルチャー



A photograph of a dense forest of tall, thin evergreen trees, likely cedar or spruce. The trees are closely packed, and their green needles are vibrant. In the foreground, there are several stacks of cut logs, showing the light-colored wood and dark bark. The ground is covered with dry leaves and some green undergrowth. The lighting is bright, suggesting a sunny day, with shadows cast on the forest floor.

成長戦略

コクヨはこれまでも、社会の変化を捉え、
「共感共創」という強みを生かして、
顧客やパートナーと共に
新しい体験をデザインし事業を発展させてきた。

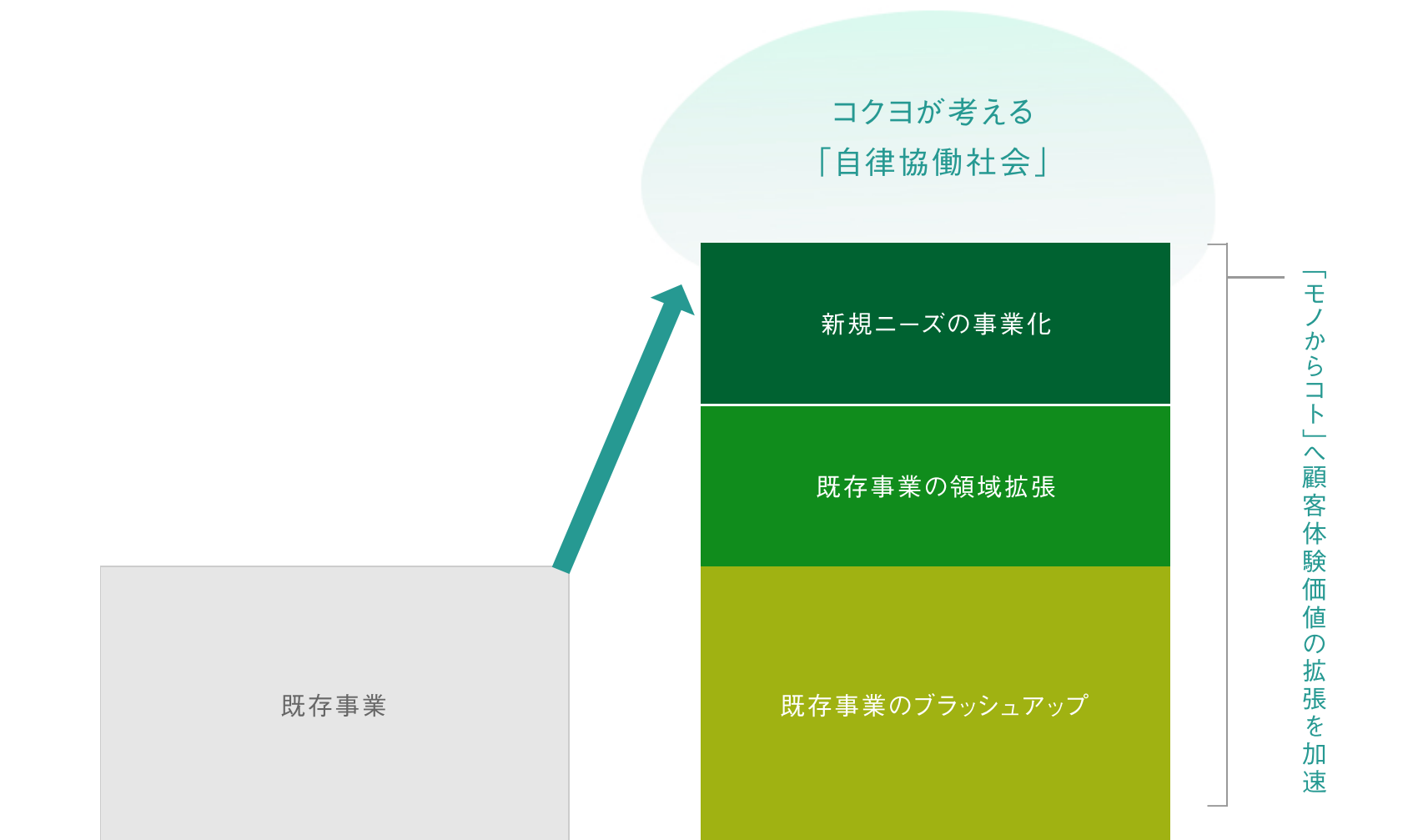


例えば、

家具から、多様な「働き方」を支える「オフィス空間」へ、
文具から、自分らしい「学び方と暮らし方」を支える「道具・サービス」へ、
「モノからコト」へと事業を発展。



これからは、「モノからコト」への顧客体験価値の拡張を加速させ、
各事業領域の拡大と成長を進める。



さらに、事業を「働く」「学ぶ・暮らす」の2つの領域に分け、
それぞれの顧客ニーズに応える、多様な事業の集合体になる。

WORK & LIFE STYLE Company

働く：ワークスタイル領域

学ぶ暮らす：ライフスタイル領域



すでに、

「働く」「学ぶ・暮らす」の2つの事業領域で、
顧客体験価値を拡張させる取り組みは始まっている。

それは、コクヨの「共感共創」を支える、
「実験カルチャー」をさらに加速させ、
新しい発想を重ねて形にすること。



THE CAMPUS

多様な価値が混ざり合い、
新しい化学反応を生み出し続ける実験場。

「働く」「学ぶ・暮らす」の発想と実験

発想と実験

働く場をもっと
オープンにできないか？

オフィスを
街に開く実験。

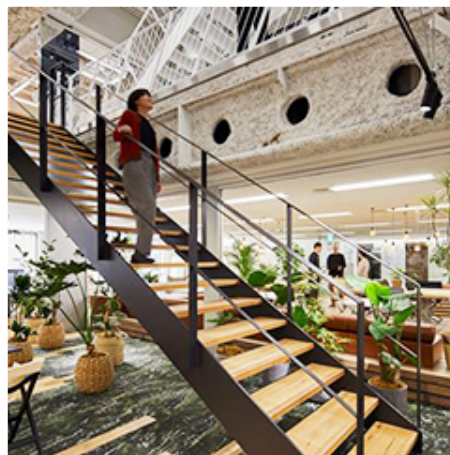


街に開く実験

発想と実験

多様な人と出会い
創造性が高まる場は？

動線が交わる場をつくり
発想を誘発させる実験。



働き方の実験


発想と実験

リアル goodness を生かした
ITの使い方は？

ARを使った
コミュニケーションの実験。

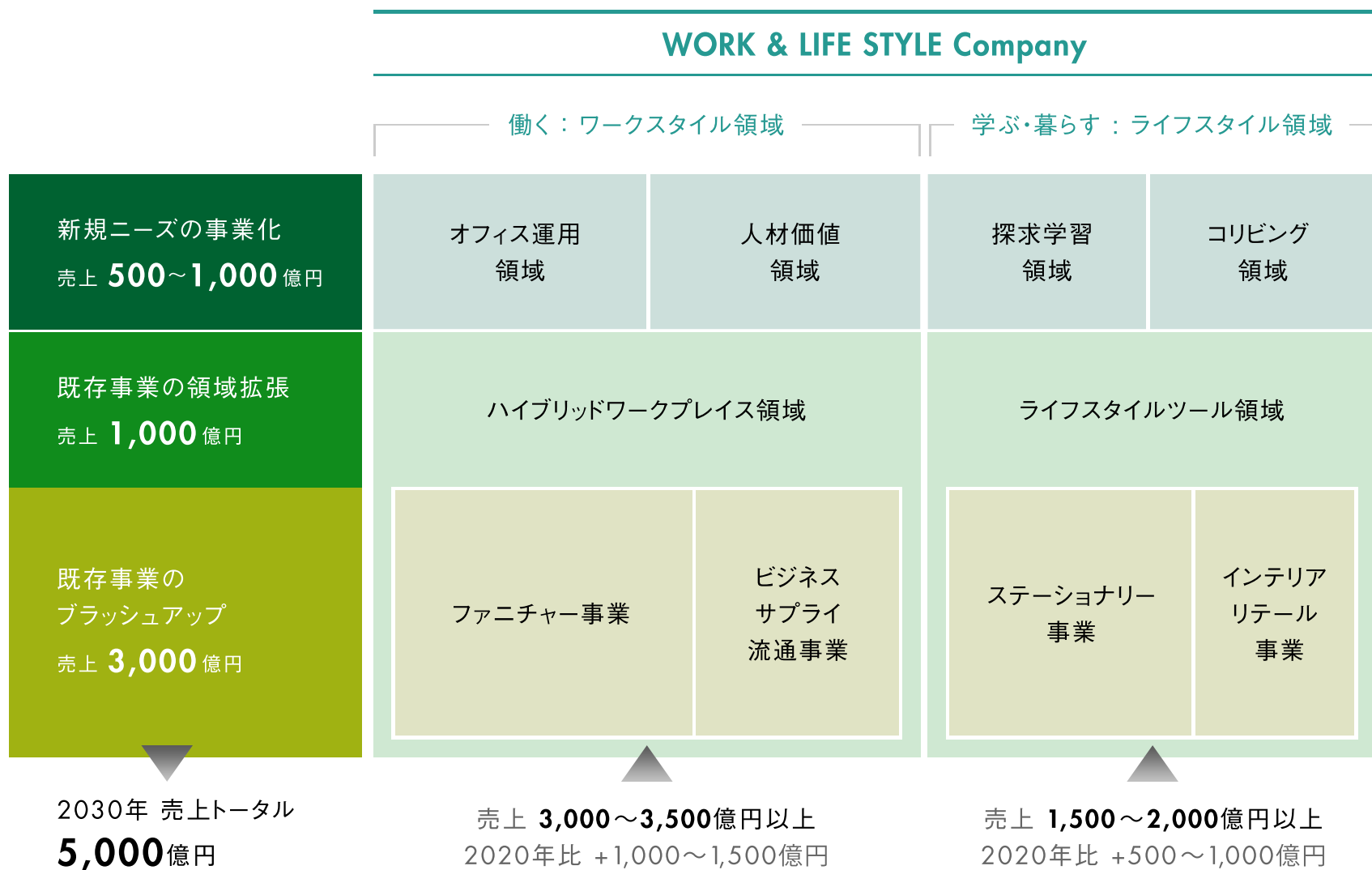


顧客体験の実験



2030年 売上5,000億円へ

2つの「事業領域の拡大」により、2030年、売上**5,000**億円を実現。



「森林経営モデル」へシフト

WORK & LIFE STYLE Company

- 企業理念

be Unique.

- コクヨの強み

共感共創

- 成長戦略

顧客体験価値の拡張

- グループ共通資産

実験カルチャー



売上3,000億円から、2030年、5,000億円へ。



第2次中期経営計画の振り返り

※億円未満を切捨てています。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。

働き方改革やデジタル化の進展とコロナの影響によって、
人々の「働き方」や「学び方」の変化が大きく進んだ

計画当初

新型コロナウイルス感染拡大後

空間価値
ドメイン

- ・首都圏の活発な新築オフィスビルの供給は、2020年頃を境に一段落
- ・働き方改革等、各企業のオフィス投資が積極化するも、競争激化懸念



- ・コロナ影響により働き方が変化し、リニューアル需要が急増
- ・リニューアル需要が市場の谷間を埋め、競争激化が緩和

ビジネスサプライ
ドメイン

- ・購買プロセスの変化により、オフィス通販市場の成長が継続
- ・物流費等のコスト増加が継続し、事業環境が厳しさを増す



- ・コロナ影響によりリモートワークが広がり、オンライン購買が増加
- ・購買スタイル変化の影響を受け、競争環境が激化

グローバル
ステーションリー
ドメイン

- ・デジタル化等によって国内市場の成熟化が進行
- ・海外で注力する中国およびインドでの市場成長が継続



- ・コロナ影響によりデジタル化と法人向け市場の成熟化が加速
- ・インドにおけるコロナ影響が深刻化し、長期化

数値目標と実績

コロナ影響などによって当初の目標数値は未達となったが、
収益性や効率性は改善し、収益基盤の強靱化が進展した

第2次中期経営計画 目標と見込




単位：億円

	2021				
	当初目標	第2次中期経営計画 修正目標 (2020.3Q開示)	通期見込	当初目標差	修正目標差
売上高	3,460~	3,050~	3,220	△240	+170
売上総利益	1,278~	1,093~	1,167	△111	+74
(率)	37.0%	35.8%~	36.2%	△0.8pt	+0.4pt
営業利益	215~	130~	202	△13	+72
(率)	6.2%~	4.3%~	6.3%	+0.1pt	+2.0pt

※通期見込は、第2四半期決算時の開示数値

各ドメインに対する評価

事業環境の影響を受けたものの、
各ドメインにおいて当初設定された目的はある程度充足できた

		2021			評価
		当初目標	修正目標	通期見込	
単位：億円					
空間価値 ドメイン	売上高	1,620~	1,390~	1,570	 <ul style="list-style-type: none"> ・事業環境の追い風を競争力の強化につなげ、業績を拡大
	営業利益	190~	125~	182	
	(率)	11.7%~	9.0%~	11.6%	
ビジネスサプライ ドメイン	売上高	1,240~	1,170~	1,179	 <ul style="list-style-type: none"> ・マイグレーション戦略による効率化が進み、事業継続性が向上
	営業利益	35~	26~	29	
	(率)	2.9%~	2.2%~	2.5%	
グローバル ステーショナリー ドメイン	売上高	940~	750~	746	 <ul style="list-style-type: none"> ・国内は収益性改善を進めるも、コロナに伴う市場減には抗えず ・中国は女子文具需要の取り込みが想定以上に進展
	営業利益	90~	53~	61	
	(率)	9.6%~	7.1%~	8.2%	

An aerial photograph of a lush green forest. A river flows through the lower-left portion of the image, surrounded by dense trees. The text is overlaid in the center of the image.

第3次中期経営計画 - Field Expansion 2024 -

※億円未満を切捨てています。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。

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、次の3年は事業領域の拡大を加速し、
2024年売上3,600億円、営業利益率7.6%を実現する

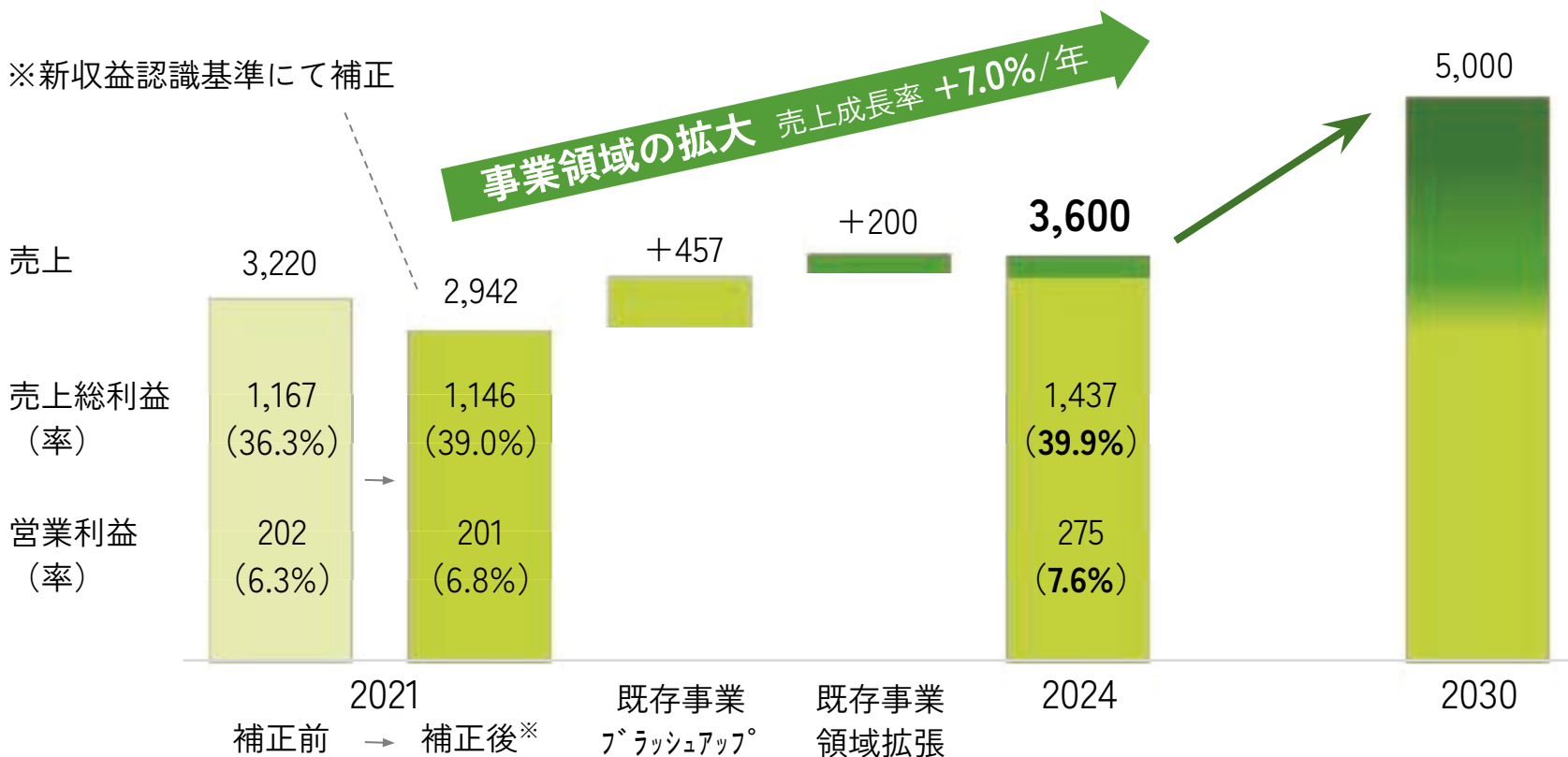
単位: 億円

成長率: 年平均成長率(2021-2024)

2022 - 2024 : Field Expansion 2024

2025 - 2030

※新収益認識基準にて補正



「事業領域の拡大」のために、
これまでにない成長モデルを実現する

- ・ ダイナミックな成長投資
- ・ 人材の活躍と成長
- ・ イノベーションの活性化
- ・ 社会価値と経済価値の両立

ダイナミックな成長投資

成長性のある事業テーマへのダイナミックな投資を 2024年までに複数検討・実行する

投資予算・事業テーマ（2022 - 2024）

責任者

新規ニーズ
事業化

研究開発費率：0.6→1.0%
(17億/年 → 36億/年)

経営企画担当
執行役員

既存事業
領域拡張

成長投資枠：300億円

ワークスタイル領域 200億

- ・ オフィス空間商材拡大
木製品/デジタル/内装工事/
グリーン/アート
- ・ 海外事業拡大 - 機能/ブランド

ライフスタイル領域 100億

- ・ ライフスタイル商材拡大
- 嗜好品/生活用品
- ・ 海外事業拡大 - 機能/ブランド
- ・ EC強化

事業担当
執行役員

既存事業
ブラッシュ
アップ

定常投資枠：200億円

- ・ 情報システム：顧客管理(CRM)/データ活用基盤
- ・ 設備：生産設備

事業担当
執行役員

事業と人の成長に欠かせない多様な人材の活躍を実現するため、 人材の流動性を高め、ビジネスリーダーの育成を進める

2022 - 2024

人材の流動性を高めて
活躍の機会をつくる

- ・ 3~5年目安に基幹職を流動化
- ・ リーダー人材30名を新規登用

2025 - 2027

多様性を高めて
イノベーションを加速

- ・ 人材を惹き付ける企業へ

2028 - 2030

社会へ人材を
輩出

- ・ 事業の変革や創出を牽引する
“チェンジリーダー” 100名在籍

<テーマ>
リアルとバーチャルをつなぐ
コミュニケーション空間の研究開発
職種：研究開発



CS
イノベーションセンター

※詳細はこちらをクリック

<テーマ>
顧客接点の新たな価値訴求手法の探求
職種：販売戦略・販売企画



ST
D2C戦略本部
D2C戦略部

※詳細はこちらをクリック

<テーマ>
ファニチャー事業における業務改革
業務DXプロジェクト企画
職種：事業戦略・事業企画・事業統括



FN
事業推進室
DP推進部

※詳細はこちらをクリック

<テーマ>
カウネット BtoW（個人ワーカー向け通販）の
販売戦略の策定と実践
職種：販売戦略・販売企画



カウネット
ベースカウネット本部
ECマーケティング部

※詳細はこちらをクリック



社内複業制度
「20%チャレンジ」

事業創出の実践プログラム
「マーケティング大学/大学院」

コクヨに息づく「実験カルチャー」を仕組み化し、
事業領域の拡大に向けてインキュベーションを加速する

2022 - 2024

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

- ・15案件の事業創出
- ・イノベーションプロセス経験者
500人（全社員の20-25%）

2025 - 2027

イノベーションの加速

- ・“コクヨ式イノベーション
プロセス”の確立

2028 - 2030

社外へのプロセス販売



オープンイノベーションの拠点
品川オフィス「THE CAMPUS」オープンラボ



商品企画への参画者をクラウドファンディングで公募
しゅくだいやる気ペンの「ひみつの企画会議」

社員自ら社会課題を体験し、商品やサービスへと発展させて共感を得ることで
社会価値の創出に取り組む個人と法人を増やしていきたい



社会価値向上のための寄付枠（経常利益の1%≒2億円）とESG活動費枠を設定

※プロデュース・クリエイティブディレクション：KITO DESIGN HOLDINGS、建築・インテリアデザイン：KOKUYO+GEN設計



ワークスタイル領域

コロナによって定着した働く場の分散と働き方の多様化はさらに進み、
新しいニーズが生まれる



ハイブリッドワークへの対応

集まりたくなるオフィスの構築
内装やデジタルツールの充実

リモートワーク
市場成長率（2020-30）※1

+ 13.5%/年

分散する働く場の運用

オフィスは所有から利用へ
施設管理や購買業務の見直し

シェアオフィス
床面積増加率（2011-21）※2

+ 25.5%/年

人材を惹き付ける働き方

個人とチームの成長や
ウェルビーイングの実現

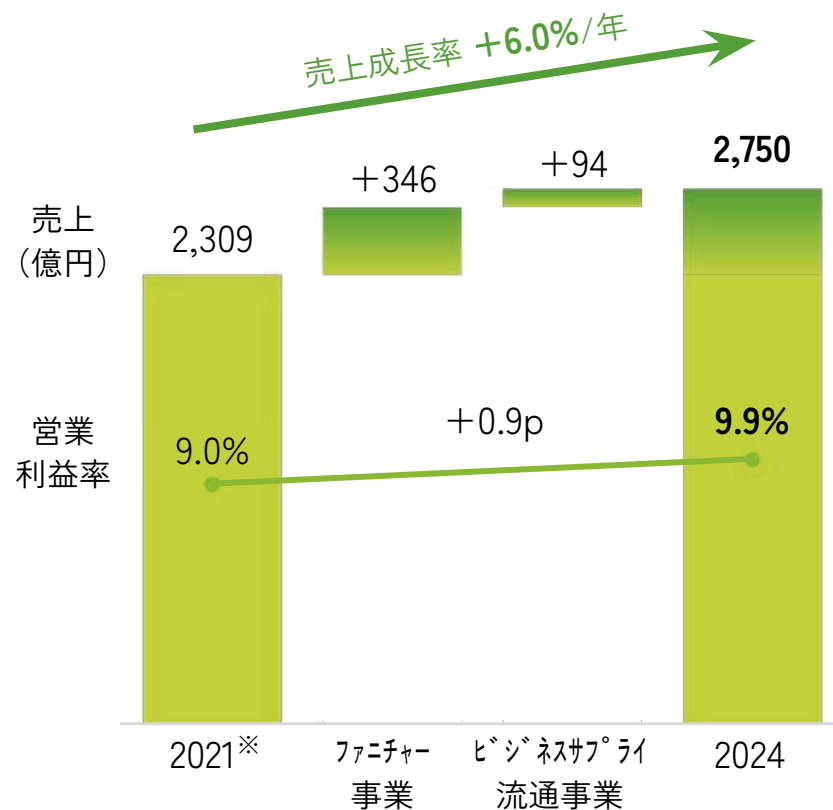
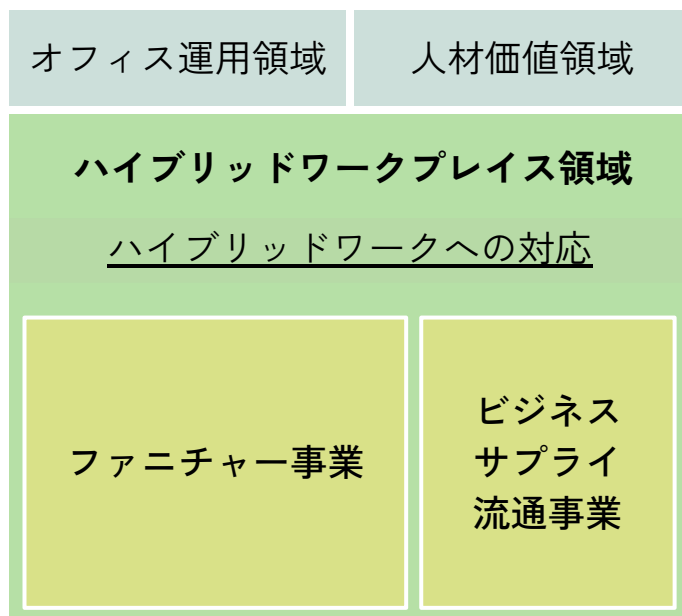
HR-Techクラウド
市場成長率（2019-25）※3

+ 30.8%/年

出所 ※1： JEITA予測、 ※2： ザイマックス不動産総合研究所、 ※3： デロイトトーマツミック経済研究所予測

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、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



※2021年見込は、新収益認識基準による補正値を記載

新築オフィスビルの供給は増減するため市況の不透明さは残るものの、働き方の変化に伴うオフィスの旺盛なリニューアル需要は継続する見通し

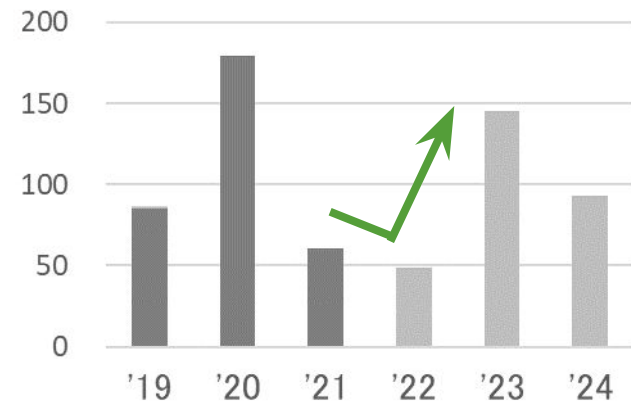
[移転需要の見通し]

- ・東京オリンピックを境に、首都圏の新築オフィスビルの供給は一段落
- ・新築ビルの供給は2022年さらに減少するが、2023年以降は増加し移転需要も活発化する見通し

[リニューアル需要の見通し]

- ・足元では、アフターコロナを見据えたオフィスリニューアル需要が拡大している
- ・2023年まで旺盛な需要は続く見通し

(参考) 首都圏大規模オフィスビル
供給床面積推移* (万㎡)



※出所：森ビル調査

ハイブリッドワークへの提案強化と商材領域の拡大により
オフィスのリニューアル需要を取り込み、全社の増収増益を牽引する

[既存事業]

- ・ オフィスリニューアル市場深耕によるシェア拡大
- ・ 提案営業の生産性向上とSCM改革

[領域拡張]

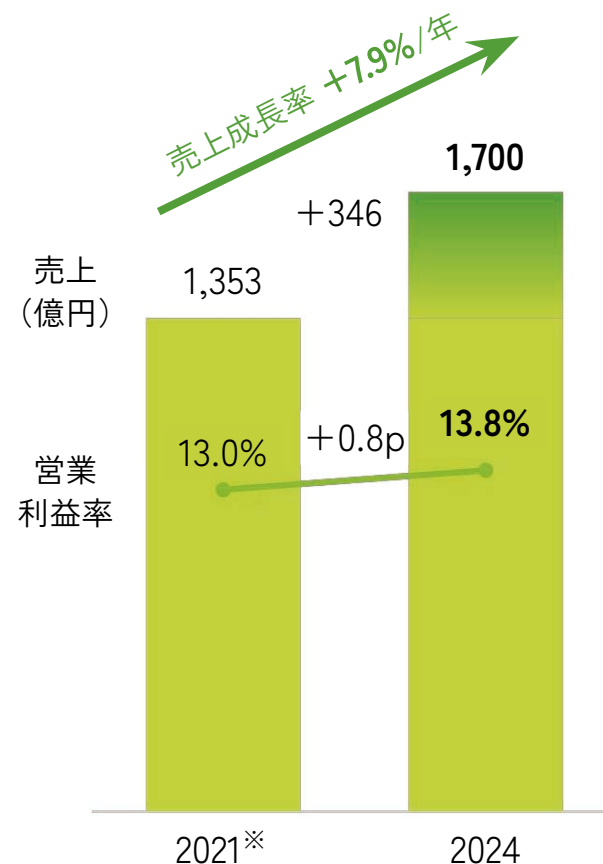
- ・ オフィス空間商材拡大
木製品/デジタル/内装工事/グリーン/アート
- ・ 海外事業拡大
機能/ブランド



Web会議用個人ブース
「WORKPOD」



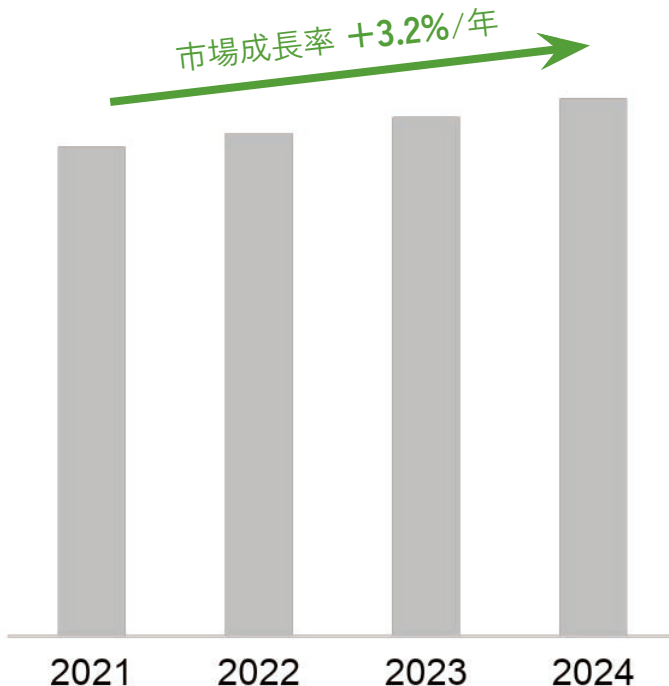
可変式ファニチャー
「X-STADIUM」



※2021年見込は、新収益認識基準による補正値を記載 35

ハイブリッドワークの浸透に伴い、EC購買とともに通販市場の成長は継続し、
新たな購買ニーズへの提案機会も拡大する見通し

ビジネスサプライ通販市場
市場規模の見通し



※出所：コクヨ予測

[需要の見通し]

- ・リモートワークの浸透によるEC化の加速に伴い、通販市場の拡大は継続する見通し
- ・オフィス以外での事業用の物品購買市場のEC化も引き続き進展する見通し

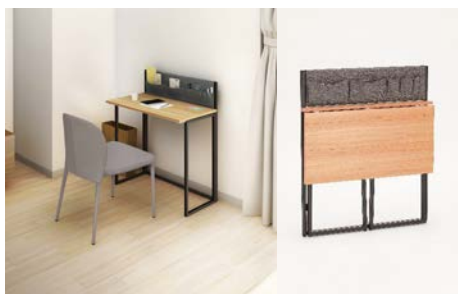
[ニーズの変化]

- ・リモートワークの普及に伴い複雑化する購買管理への提案機会が増加する見通し
- ・働き方の変化に伴う商品やサービスへの新しいニーズも出現している

ECマーケティングの強化により、ハイブリッドワークに伴う
購買管理やユーザーニーズの変化を捉え、EC市場の成長を取り込む

[既存事業：通販 / カウネット]

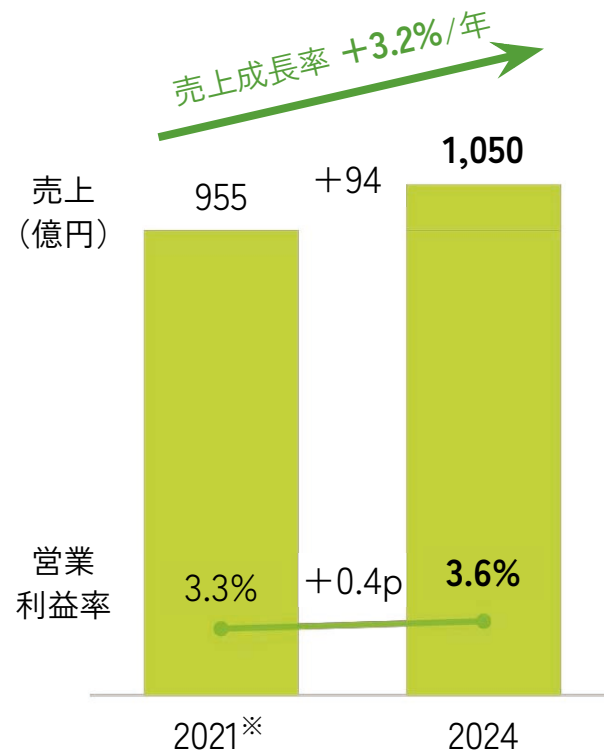
- ・大規模顧客向け
 - 購買管理のデジタル化提案
 - 販売やマーケティングでの
ファニチャー事業との連携強化
- ・中小規模顧客向け
 - 顧客管理システム(CRM)強化
 - 非オフィス市場の開拓



在宅ワーク用折りたたみ家具
「リビングワークデスク」



オフィス向け簡易パーテーション
「折りたたみ集中ブース」



※2021年見込は、新収益認識基準による補正値を記載

ライフスタイル領域



自分らしい生き方や社会への関心の高まりにより、
学び方や暮らし方の多様化が進み、新しいニーズが生まれる



生活空間や道具への
こだわりの高まり

アジアのホームウェア
市場成長率（2020-25）※1

+ 7.6%/年

探求力を養う
学習ニーズの拡大

世界のEd-Tech
市場成長率（2019-25）※2

+ 16.3%/年

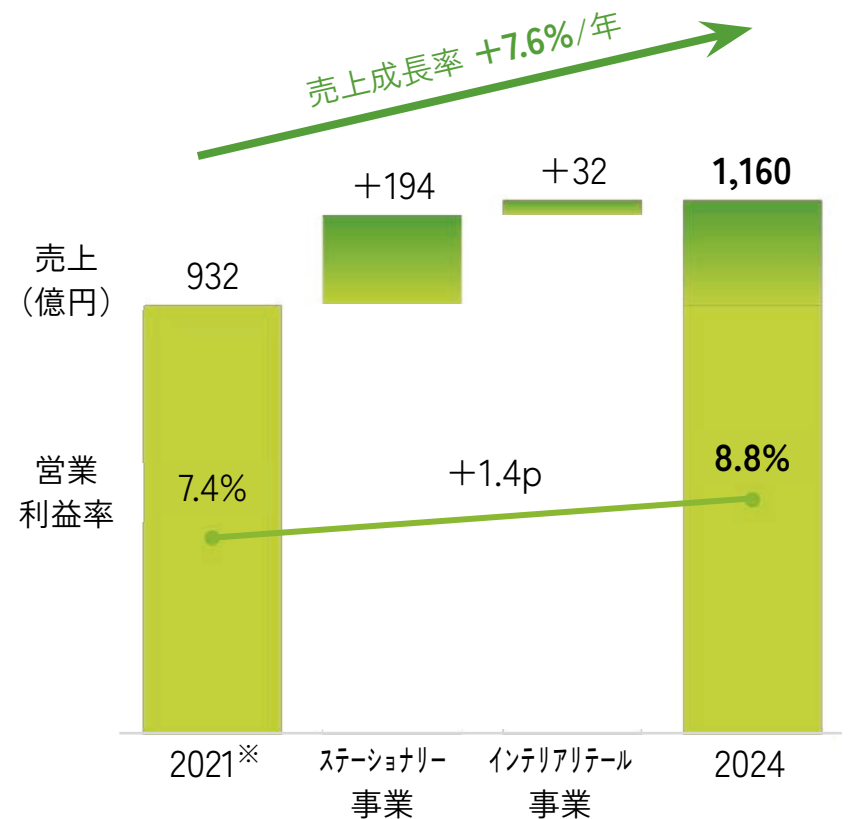
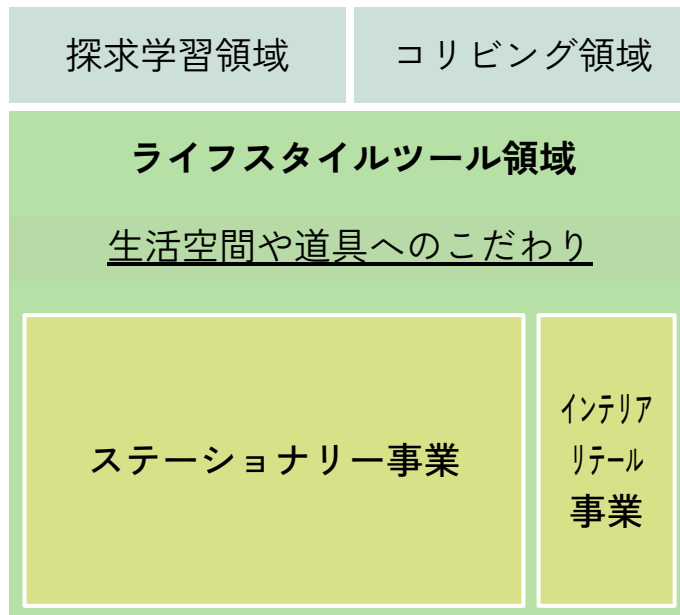
住まいや暮らし方を
選択する社会へ

日本のフリーランス
人口成長率（2015-2021）※3

+ 9.1%/年

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

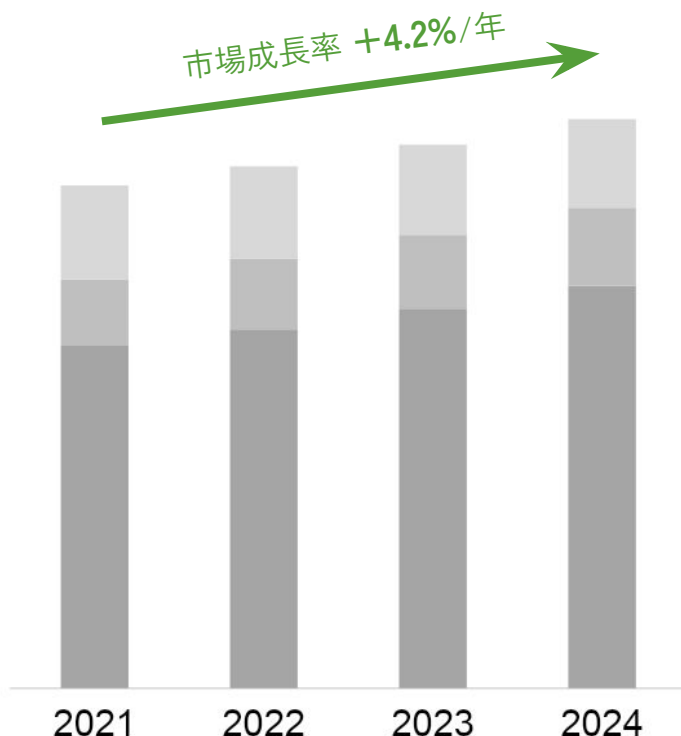
自分らしい生き方の探求/社会との共生



※2021年見込は、新収益認識基準による補正値を記載

新興国の成長と、SNSなどのソーシャルメディアを通じた自己表現ニーズの高まりによって、付加価値文具市場は引き続き拡大する

コクヨ主要進出国の文具市場
市場規模の見通し



国	市場成長率	[需要の見通し]
日本	▲1.8%	アフターコロナにおいても市場の減少が継続する見通し
インド	+5.8%	コロナ影響による市場の落ち込みから2022年半ばごろには回復の見通し
中国	+5.5%	付加価値文具への需要の高まりが継続する見通し

[購買の変化]

- ・ ソーシャルメディアの世界的な普及に伴い、付加価値ニーズの顕在化が進む

デジタルマーケティングの強化によって顧客とつながり、
グローバルの付加価値市場の成長を取り込みながら、商材領域を広げていく

[既存事業]

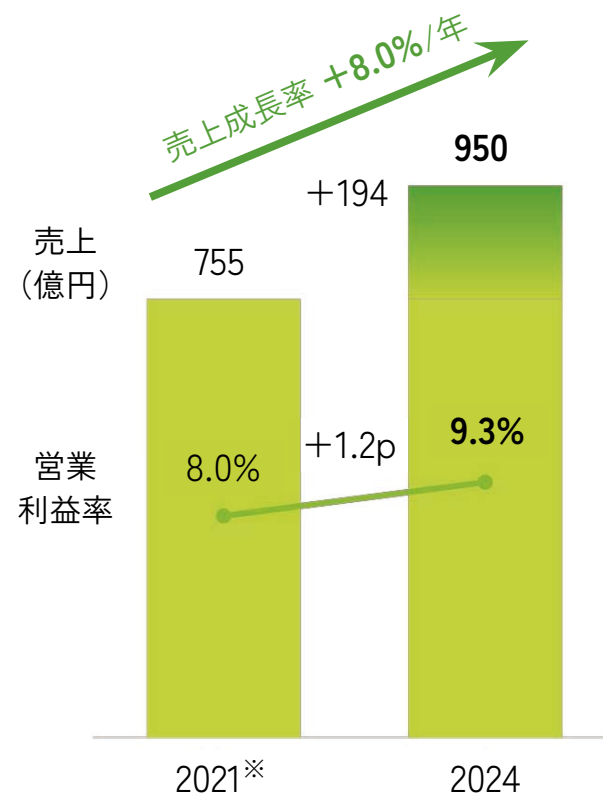
- ・国内 グローバル商材の開発と販売拡大
短サイクル小ロットの開発・生産能力強化
- ・インド 収益性向上と付加価値需要の掘り起し
- ・中国 女子中高生向け商品・展開エリアの拡大

[領域拡張]

- ・ライフスタイル商材拡大
嗜好品、生活用品
- ・海外事業拡大
機能、ブランド
- ・EC強化

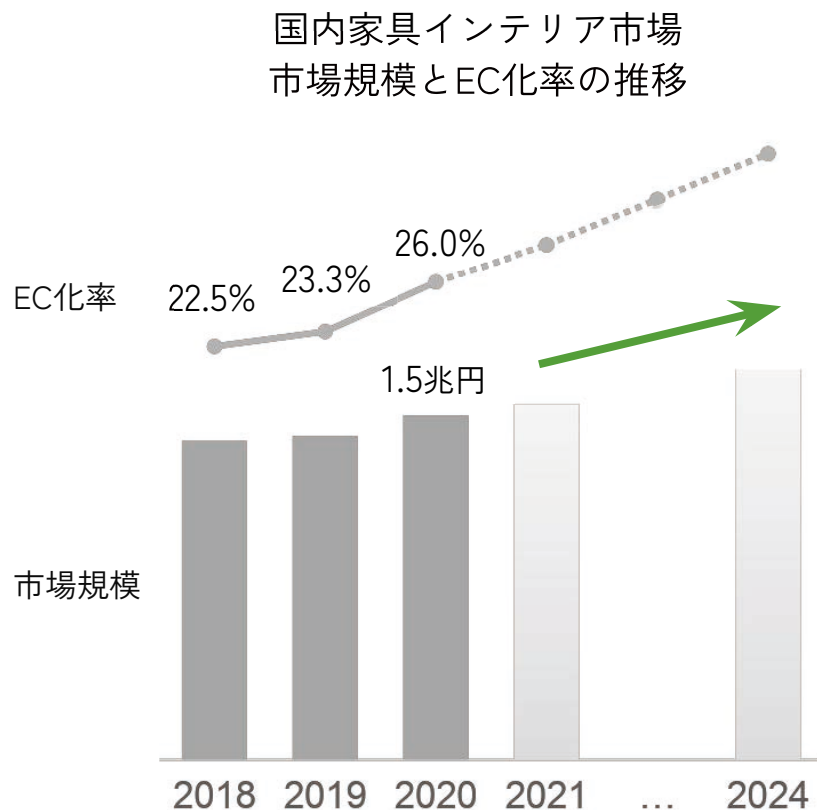


ライブコマースの
撮影風景（中国）



※2021年見込は、新収益認識基準による補正値を記載 42

コロナ影響によるライフスタイルの多様化やEC購買の拡大を背景に 生活空間の付加価値需要は引き続き拡大する見通し



[需要の見通し]

- ・ 2020年の市場は、巣ごもり需要により過去最高の1.5兆円※に拡大した
- ・ 在宅勤務をはじめ、新しい生活様式の定着により、旺盛な需要は継続する見通し

[購買の変化]

- ・ 家具や生活雑貨のオンライン購買比率は2020年は26%※に達し、今後も増加する見通し
- ・ SNSなどのソーシャルメディアの普及により付加価値ニーズの顕在化が進む

※出所：帝国データバンクデータ調査、経済産業省調査、及び、コクヨ見通し

実店舗とECの連携を強化して顧客の体験価値を高め、
 旺盛な生活空間の付加価値需要を取り込む

[既存事業：アクタス]

・OMO[※]の実現

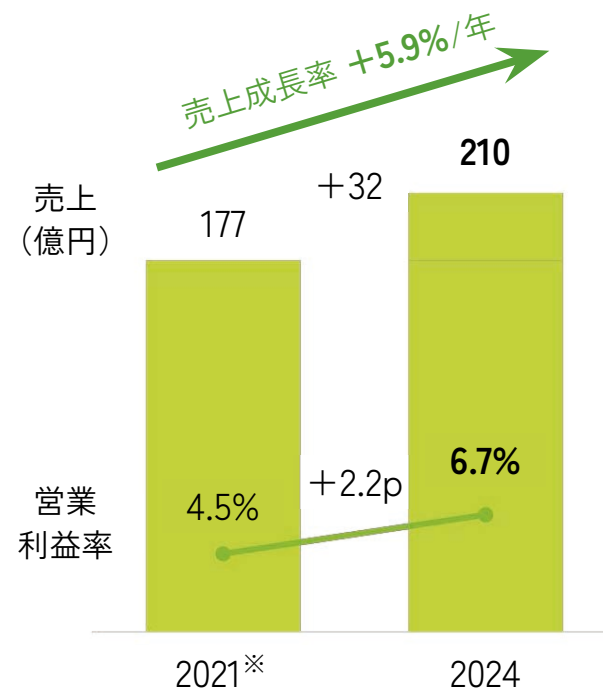
EC強化による実店舗との相互総客

顧客コミュニケーションの強化による生涯顧客化

実店舗



EC事業



※ OMO (Online Merges with Offline)

オンライン (EC) とオフライン (実店舗) の統合的施策展開

適切な資源配分を行うとともに、事業領域拡大に向けた成長投資を積極的に実施し、2024年 ROE 8%の達成を着実なものとする

適切な資源配分と効率性向上

- ・ 投資と株主還元等の際の適切な資源配分
- ・ 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

株主還元

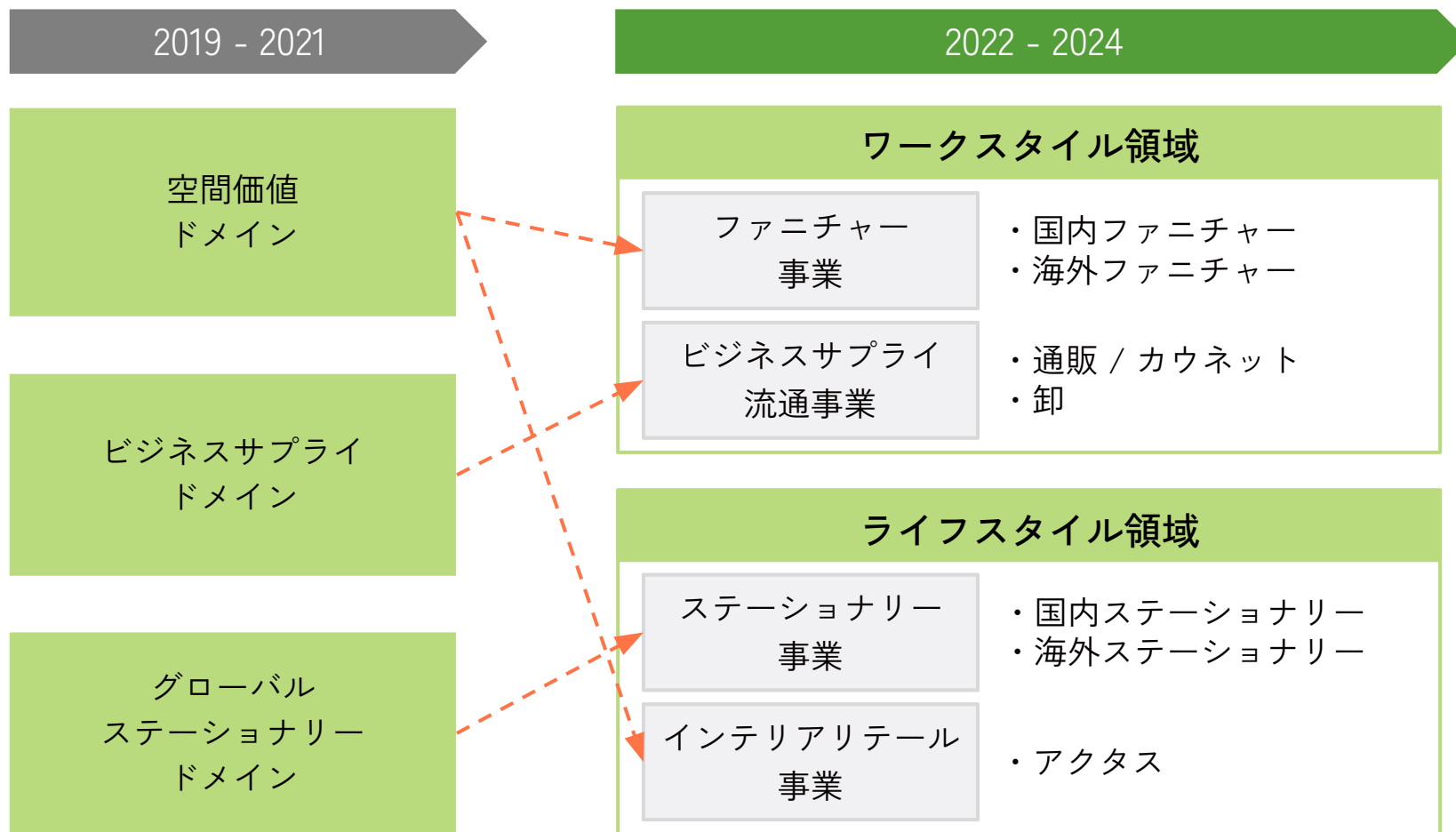
- ・ 配当性向40%と安定的な増配を目指す
- ・ 中長期の成長ストーリーについて説明責任を果たす

ROE 8%
の達成

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
- ・ 社会価値向上のための寄付枠（経常利益の1%≒2億円）とESG活動費枠を設定
 - 投資推進部門とサステナブル推進部門による全社横断的な推進

「WORK & LIFE STYLE Company」として事業領域の拡大を実現するために、
報告セグメントを2領域に変更し、4事業についても補足的に開示する



参考：報告セグメント別計画

2022年12月期より、収益認識に関する新しい会計基準を適用するため、
2021年12月期の業績見込は、補正した参考値も掲載する

	単位:億円	2021年12月期(見込)		2024年12月期 (目標)	増減額	増減率	
		補正前	参考：補正後				
ワークスタイル領域	売上高	2,605	2,309	2,750	+440	+19.1%	
	営業利益	207	206	272	+65	+31.6%	
	(率)	8.0%	9.0%	9.9%	+0.9pt	-	
	ファニチャー事業	売上高	1,388	1,353	1,700	+346	+25.6%
		営業利益	175	175	234	+58	+33.2%
		(率)	12.7%	13.0%	13.8%	+0.8pt	-
	ビジネスサプライ流通事業	売上高	1,216	955	1,050	+94	+9.9%
		営業利益	31	31	38	+6	+22.3%
		(率)	2.6%	3.3%	3.6%	+0.4pt	-
ライフスタイル領域	売上高	942	932	1,160	+227	+24.4%	
	営業利益	69	68	102	+33	+48.5%	
	(率)	7.4%	7.4%	8.8%	+1.4pt	-	
	ステーションナリー事業	売上高	761	755	950	+194	+25.8%
		営業利益	61	60	88	+27	+44.9%
		(率)	8.1%	8.0%	9.3%	+1.2pt	-
	インテリアテール事業	売上高	180	177	210	+32	+18.2%
		営業利益	7	7	14	+6	+76.4%
		(率)	4.4%	4.5%	6.7%	+2.2pt	-
その他	売上高	4	4	6	+1	+35.3%	
	営業利益	▲0	▲0	▲0	+0	-	
	(率)	-	-	-	-	-	
調整額	売上高	▲331	▲303	▲316	▲13	-	
	営業利益	▲73	▲73	▲98	▲25	-	
	(率)	-	-	-	-	-	
合計	売上高	3,220	2,942	3,600	+657	+22.3%	
	営業利益	202	201	275	+73	+36.5%	
	(率)	6.3%	6.8%	7.6%	+0.8pt	-	

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