

2020年12月期通期決算
及び長期ビジョンCCC2030概要

2021年2月19日
コクヨ株式会社



目次

1. 2020年12月期 通期実績
2. 第2次中期経営計画の進捗
3. 2021年12月期 通期目標
4. 長期ビジョンCCC2030の概要
5. 参考資料

※それぞれのドメインは以下のように表記しています。

空間価値ドメイン = 空間価値

ビジネスサプライドメイン = B サプライ

グローバルステーションナリードメイン = GST

※ 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。

2020年 通期実績

- ・これまで取り組んできた**付加価値向上の取り組みが奏功**
- ・空間価値におけるリニューアル需要確保及びGSTにおける中国事業成長軌道回帰といった需要の確保に繋がり、業績回復傾向
- ・長期的にご支援頂く株主様に報いるために**配当は前年額維持**

2021年 通期目標

- ・引き続き強みを活かして需要の確保に取り組むことによって、**増収増益を見込む**
- ・**資本効率向上の取り組みスタート**のため、政策保有株式の売却を推し進める他、配当性向**40%**の達成及び増配を目指す

中長期方針

- ・第2次中計はコロナ影響もあり当初目標値を未達
- ・**長期ビジョンCCC2030による変革**を目指し、**売上高5,000億円**を掲げる

1. 2020年12月期 通期実績
2. 第2次中期経営計画の進捗
3. 2021年12月期 通期目標
4. 長期ビジョンCCC2030の概要
5. 参考資料

第3四半期決算発表時の業績及び配当修正

10/26開示

KOKUYO

第2四半期：期初予想にかかる業績下方修正及び配当額維持を開示

第3四半期：経済正常化で全ドメインの需要回復が進み、業績上方修正実施

(億円)

	1～12				
	2019	2020			
	実績	期初予想	1Q時点 修正予想	2Q時点 修正予想	3Q時点 修正予想
売上高	3,202	3,340	未定	2,900	2,960
営業利益	167	174	未定	95	124
経常利益	181	185	未定	91	122
当期純利益	153	154	未定	50	69
1株当たり配当額	39.00	45.00	未定	39.00	39.00

＊各予想は、各時点における通期業績予想数値です。

2020年12月期 通期実績（対前年）

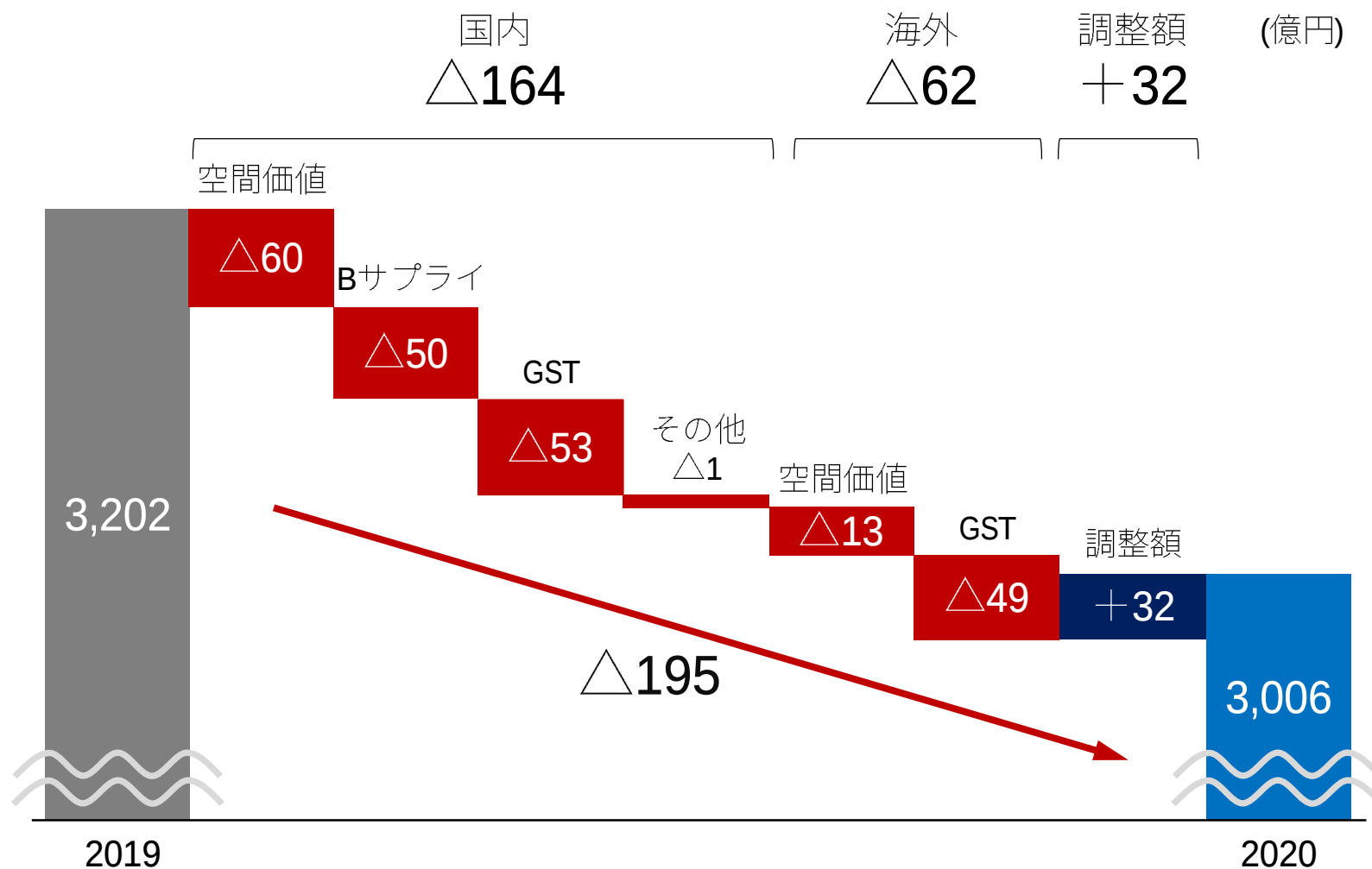
売上総利益率は、**高利益率商品の拡販や値上げ影響により向上**
 売上減少及び経費支出の見直しにより販管費は減少

	2019 実績	2020 修正予想	2020 実績	2019 実績 (差額)	2019 実績 (増減率)	2020 修正予想 (差額)	2020 修正予想 (増減率)
売上高	3,202	2,960	3,006	△195	△6.1%	+46	+1.6%
売上総利益	1,139	1,056	1,073	△65	△5.7%	+17	+1.7%
(率)	(35.6%)	(35.7%)	(35.7%)	(+0.1p)		(+0.0p)	
販売費及び一般管理費	971	932	925	△46	△4.7%	△6	△0.7%
(率)	(30.4%)	(31.5%)	(30.8%)	(+0.4p)		(△0.7p)	
営業利益	167	124	148	△19	△11.6%	+24	+19.4%
(率)	(5.2%)	(4.3%)	(4.9%)	(△0.3p)		(+0.6p)	
経常利益	181	122	141	△40	△22.1%	+19	+16.2%
(率)	(5.7%)	(4.2%)	(4.7%)	(△1.0p)		(+0.5p)	
当期純利益	153	69	82	△70	△45.8%	+13	+20.3%
(率)	(4.8%)	(2.3%)	(2.8%)	(△2.0p)		(+0.5p)	

2020年12月期 通期実績（売上高分析：対前年）

国内：各ドメインにおいて大きく減収

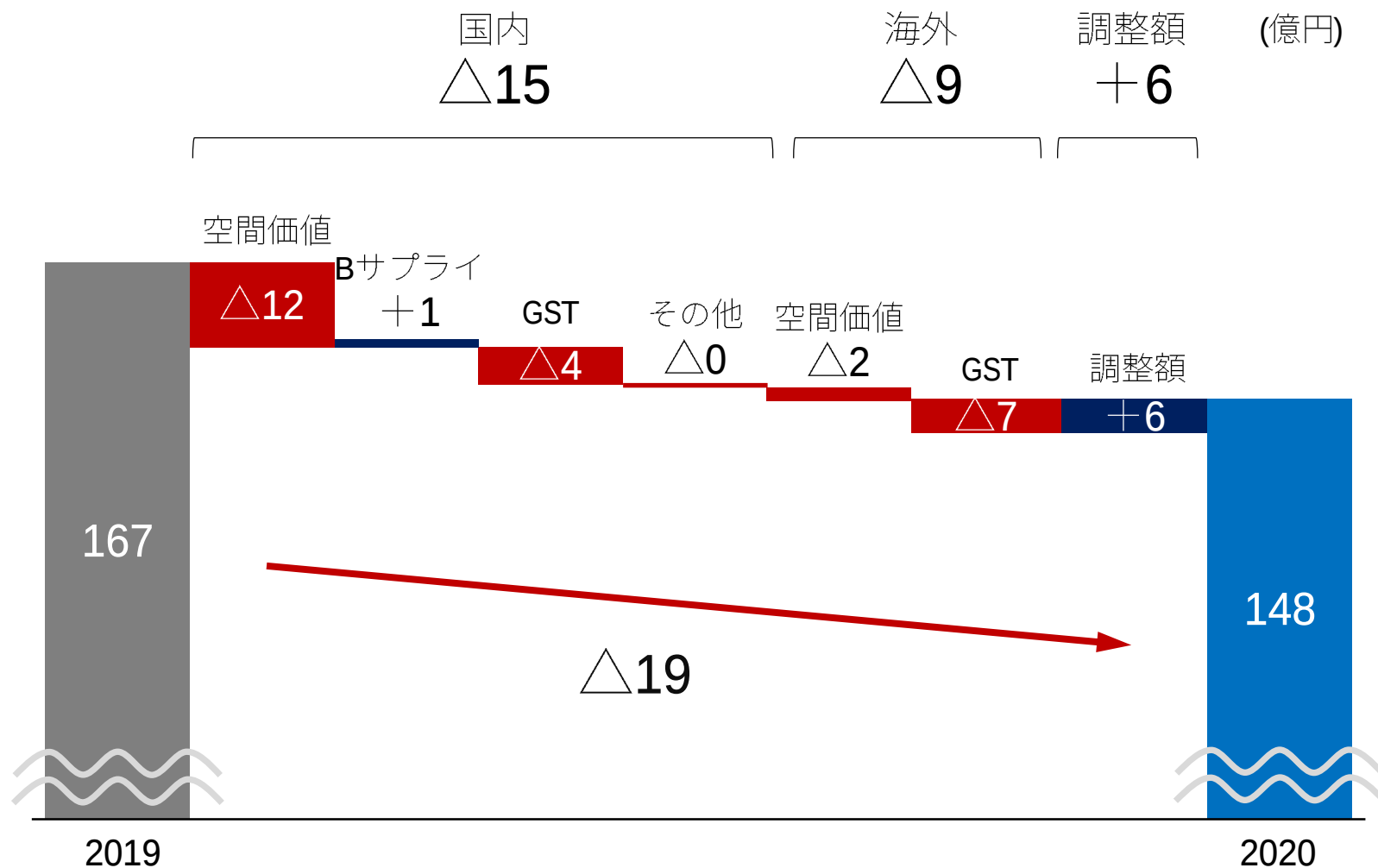
海外：コロナ影響による事業環境悪化が顕著



2020年12月期 通期実績（営業利益分析：対前年）

売上総利益減少と販管費負担増により減益

全社経費を含む経費節減に取り組む

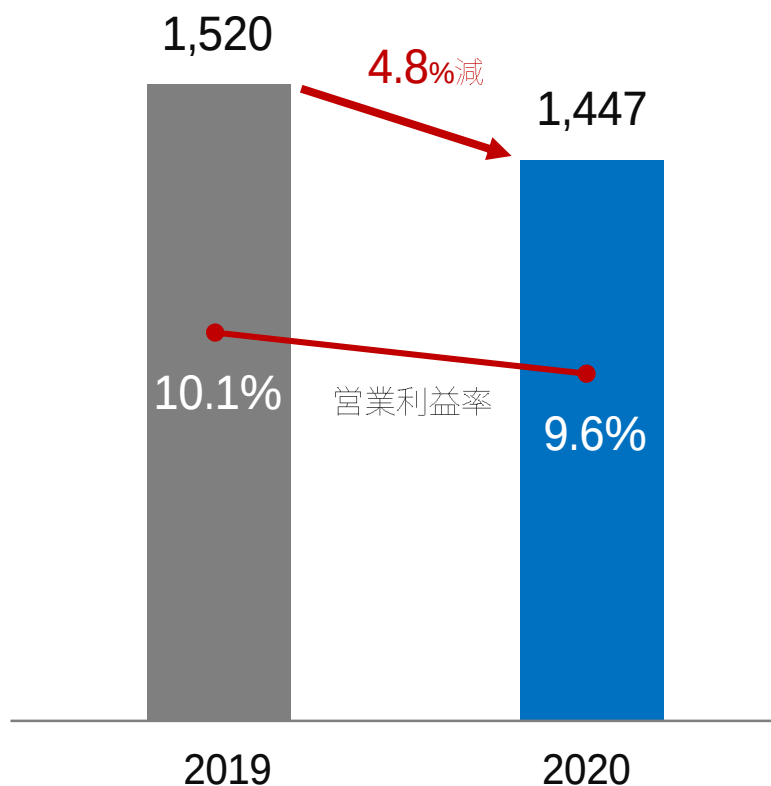


空間価値ドメイン

空間価値分野での成長に向けた付加価値提案に注力

これまでの付加価値向上に向けた取り組みが奏功し、特命を含む案件確保に繋がる

業績推移（売上高）（億円）



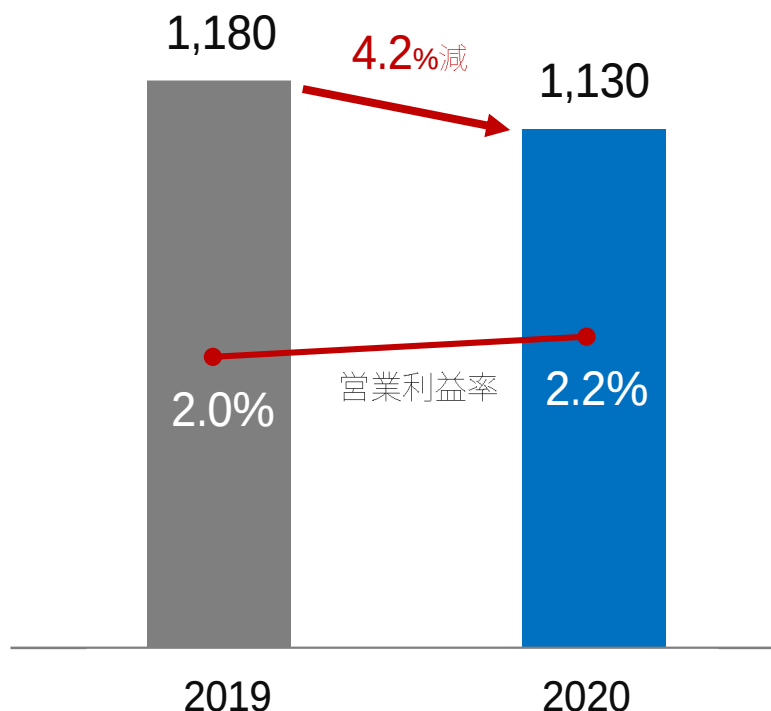
衛生対応新製品の需要増加



ビジネスサプライドメイン

事業の持続性向上に向けた構造改革や顧客基盤強化に取り組む
ウェブ商材強化や衛生用品拡販により回復傾向

業績推移（売上高）（億円）



衛生関連用品の需要増加 **27%増**

A collage of three images promoting hygiene products. The top image shows a white face mask with the text 'マスクをつけても 会話しやすいから、うれしい。' (Even with a mask, it's easy to talk, so it's happy.) and 'easy to talk!'. The bottom-left image shows a hand pulling a tissue from a box with the text '指先に触れずに 取り出せる!' (Can be taken out without touching the fingertips!). The bottom-right image shows a hand using a pump dispenser of hand sanitizer with the text '手指の消毒を しましょう!' (Let's disinfect our hands!).

会話しやすい口元ゆったりマスク

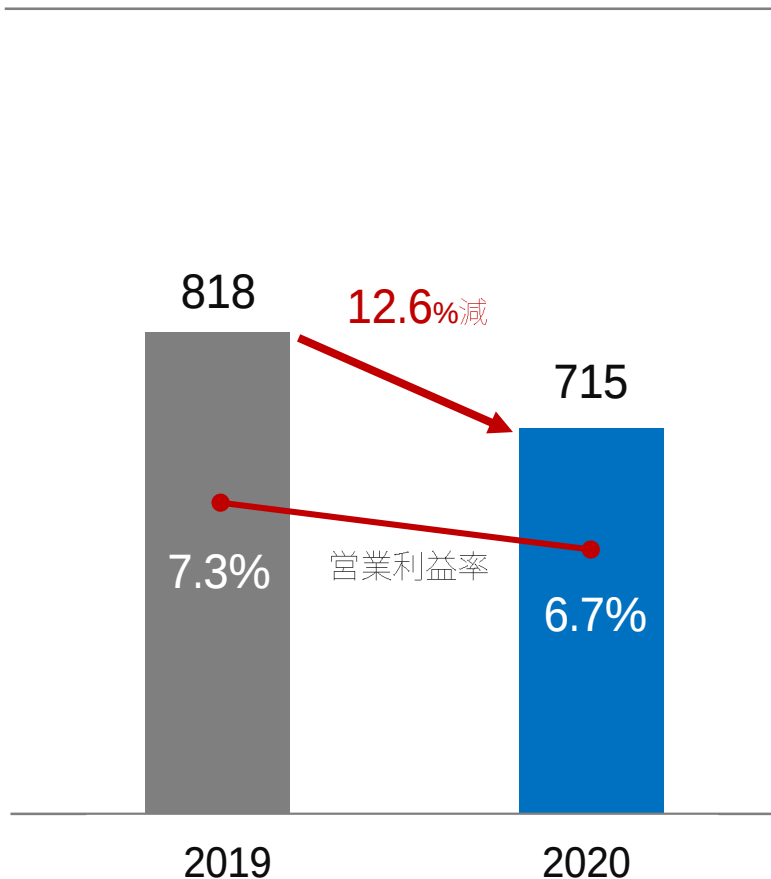
衛生的に取り出せるラテックス手袋

受付にちょうどいい手指消毒液

グローバルステーションナリードメイン

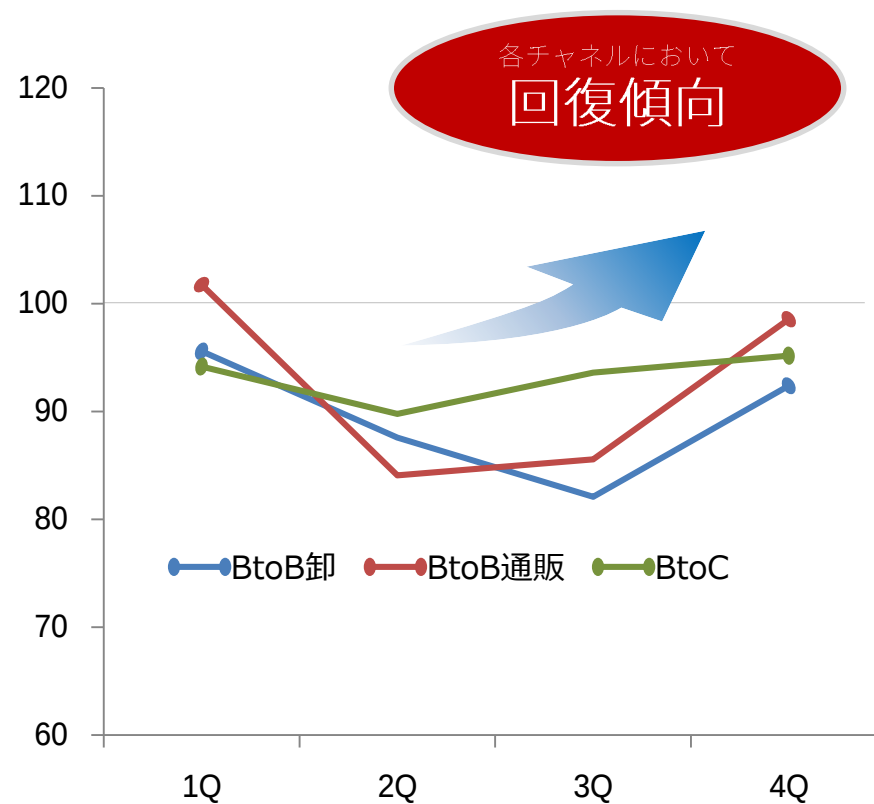
グローバル文具市場でのシェア拡大に向けて、新たな成長領域の確保に取り組む
国内外ともに収益性悪化、国内は**オフィスや学校の再開によって需要回復傾向**

業績推移（売上高） (億円)



チャネル別売上推移
(国内ステーションナリー)

※2019年=100指数



1. 2020年12月期 通期実績
2. 第2次中期経営計画の進捗
3. 2021年12月期 通期目標
4. 長期ビジョンCCC2030の概要
5. 参考資料

持続的な成長力の獲得

Smart & Sustainable Transformation 2021

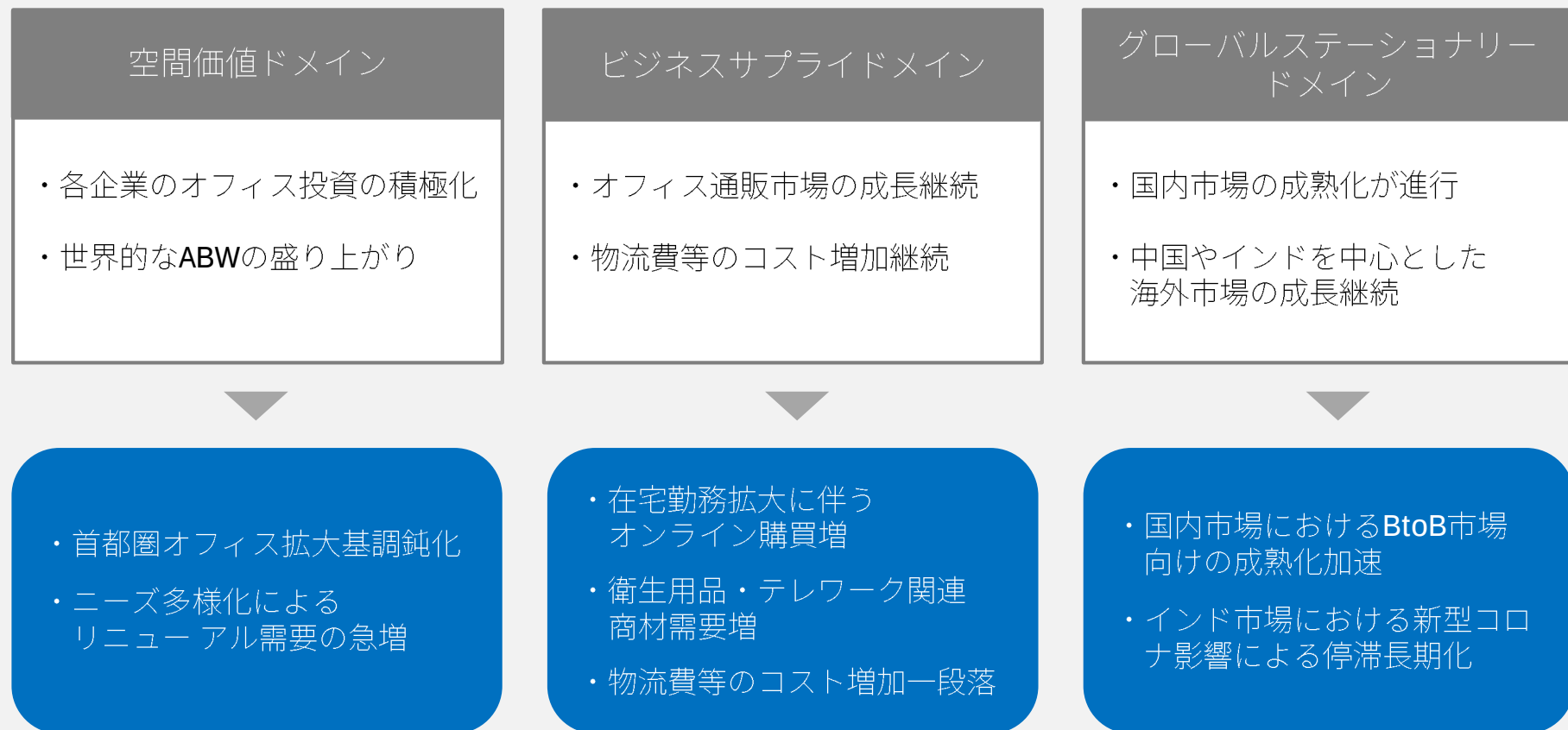
3 カ年における重点方針

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

事業環境変化

計画当初は、各ドメインにおいておしなべて良好な事業環境を想定

各ドメインにおける付加価値向上は継続するも、環境変化は計画に影響を与える



*ABW(Activity Based Working)=内容に応じて「時間」と「場所」を自由に選択できる働き方

第2次中期経営計画目標数値の修正

10/26開示

KOKUYO

経済全体の先行き不透明感に鑑み、目標数値の下方修正を実施
関連KPIについても取り下げ

(億円)

	2019	2020	2021		
	実績	予想	当初目標	修正目標	当初目標比
売上高	3,202	2,960	3,460～	3,050～	△11.8%
売上総利益	1,139	1,056	1,278～	1,093～	△14.5%
(率)	(35.6%)	(35.7%)	(37.0%～)	(35.8%～)	(△1.2pt)
営業利益	167	124	215～	130～	△39.5%
(率)	(5.2%)	(4.2%)	(6.2%～)	(4.3%～)	(△1.9pt)
戦略投資枠	-	50	100	取り下げ	-

*修正予想は、第3四半期決算時の開示数値です。

1. 2020年12月期 通期実績
2. 第2次中期経営計画の進捗
3. 2021年12月期 通期目標
4. 長期ビジョンCCC2030の概要
5. 参考資料

2021年12月期 通期目標

ニューノーマルな需要への対応により売上総利益率を更に改善させ、増収増益を目指す
特に当期純利益は投資有価証券売却益等を含み大幅増を見込む

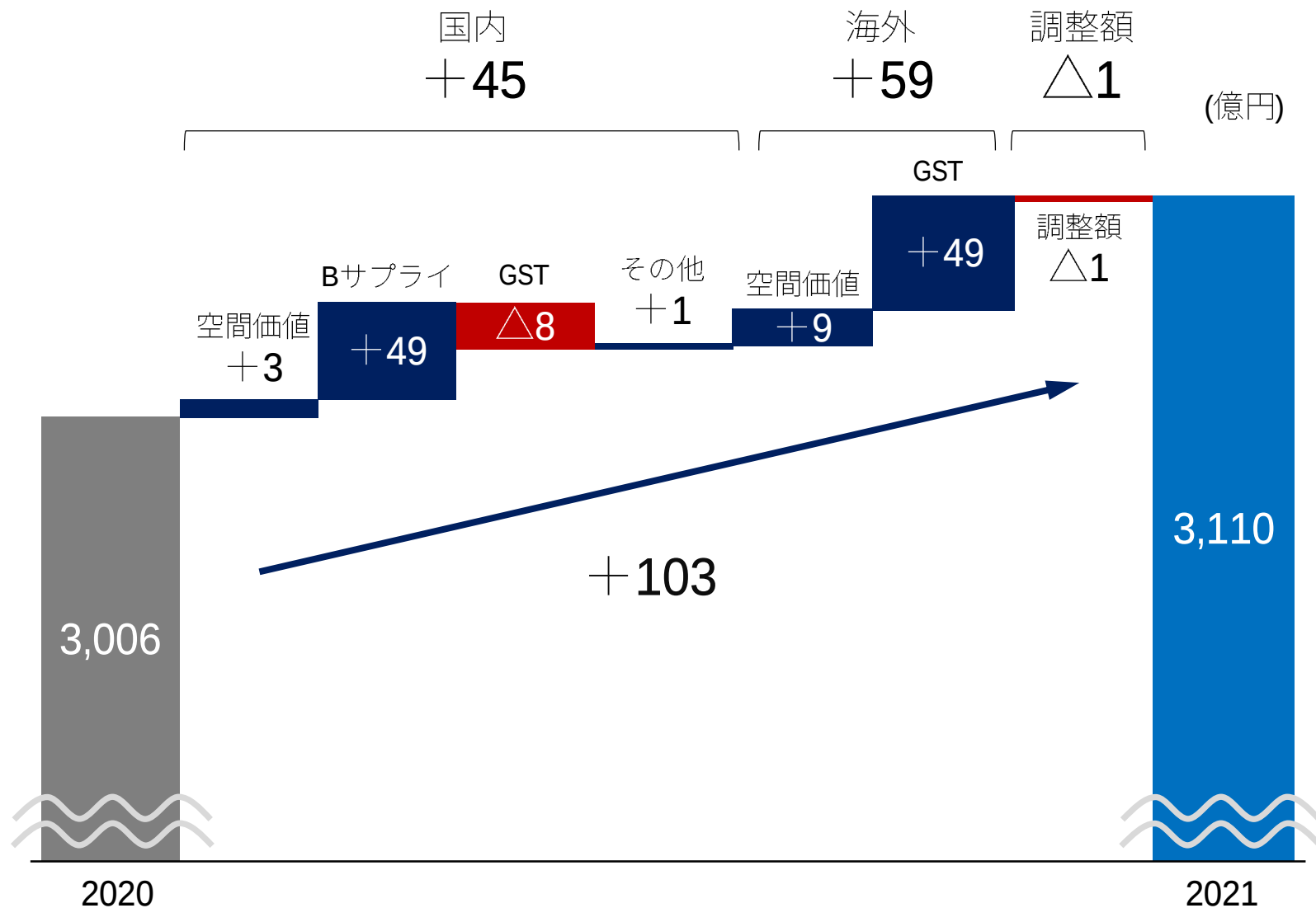
(億円)

	2020 実績	2021 修正目標	2021 目標	2020 実績 (差額)	2020 実績 (増減率)	2021 修正目標 (差額)	2021 修正目標 (増減率)
売 上 高	3,006	3,050	3,110	+103	+3.4%	+60	+2.0%
売 上 総 利 益	1,073	1,093	1,123	+49	+4.6%	+30	+2.7%
(率)	(35.7%)	(35.8%)	(36.1%)	(+0.4p)		(+0.3p)	
販売費及び一般管理費	925	-	971	+45	+4.9%	-	-
(率)	(30.8%)		(31.2%)	(+0.5p)			
営 業 利 益	148	130	152	+3	+2.7%	+22	+16.9%
(率)	(4.9%)	(4.3%)	(4.9%)	(△0.0p)		(+0.6p)	
経 常 利 益	141	-	160	+18	+12.9%	-	-
(率)	(4.7%)		(5.1%)	(+0.4p)			
当 期 純 利 益	82	-	118	+35	+42.2%	-	-
(率)	(2.8%)		(3.8%)	(+1.0p)			

*2021修正目標における販売費及び一般管理費、経常利益、当期純利益の数値は非開示です。

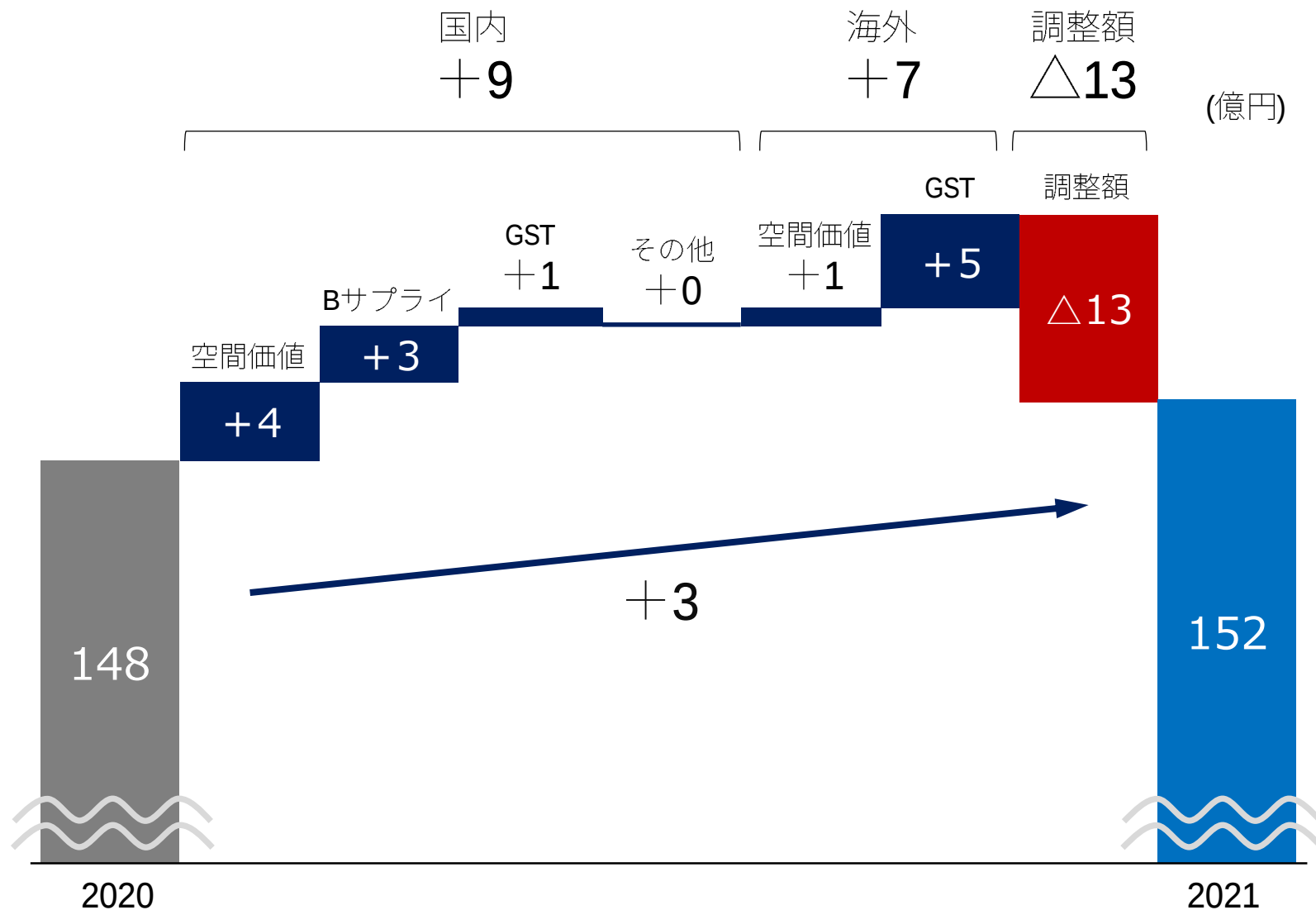
2021年12月期 通期目標（売上高分析：対前年）

全ドメインにおいて増収を目指す



2021年12月期 通期目標（営業利益分析：対前年）

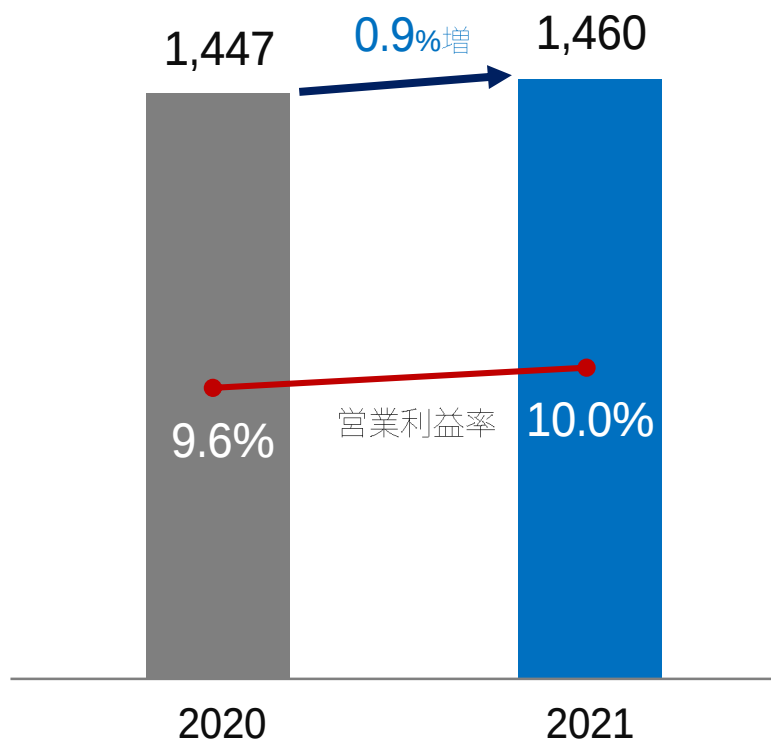
成長に向けた**戦略的販管費支出を吸収**し、全ドメインにおいて増益を確保



空間価値ドメイン

国内外ファニチャー事業及びアクタスにおいて増収増益を見込む
分散化需要に向けた取り組みを推進

業績推移（売上高）（億円）



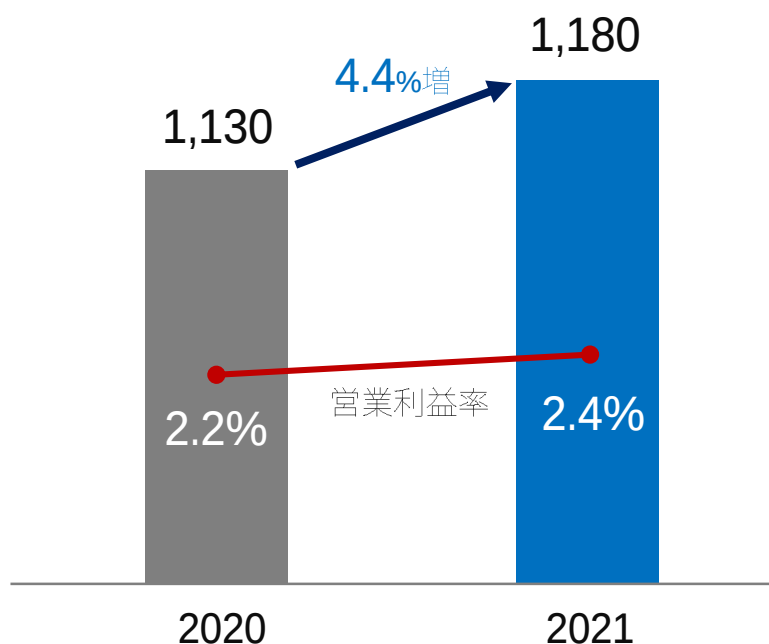
分散化需要に向けた取り組み



ビジネスサプライドメイン

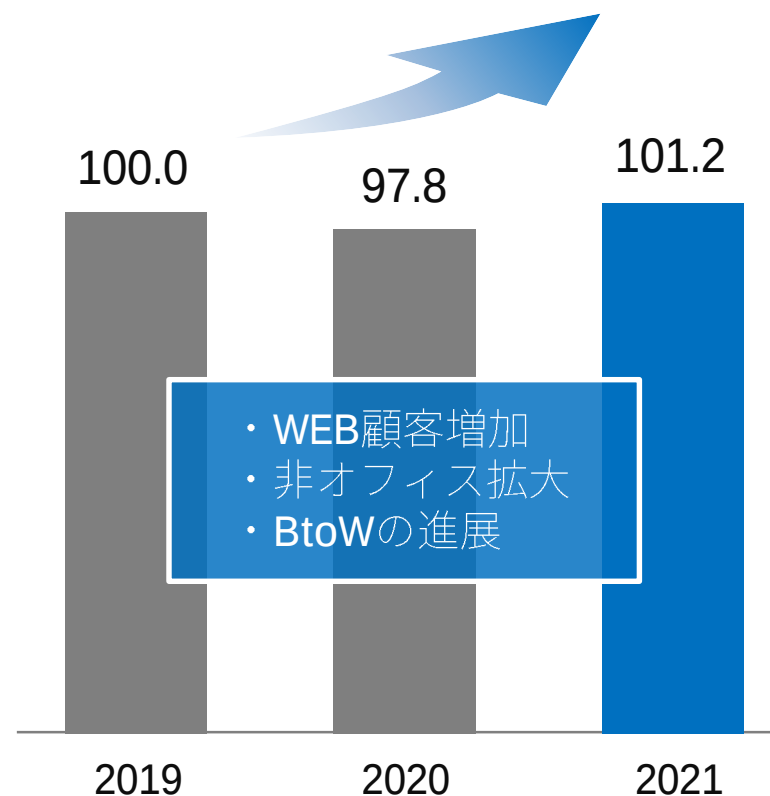
カウネット及び代理店販売において増収増益を見込む
顧客数増加及びマイグレーション効果が奏功

業績推移（売上高）（億円）



優良顧客数推移

※2019年＝100指数



*BtoW = Business To Worker

マイグレーション戦略の進捗

マイグレーション戦略は、主に営業体制・物流・商品等において進捗
年間**11億円**の営業利益底上げ効果(2018年比)を見込む



- ・ 営業体制の効率化
- ・ カウネット営業強化

▶▶▶ 3.8億円



- ・ リソースの効率運営
- ・ サービスレベルの見直し
- ・ 荷受けの一元化

▶▶▶ 4.5億円



- ・ カウネット**PB**販売機会拡大
- ・ 調達の一元化(カウコレプレミアム)

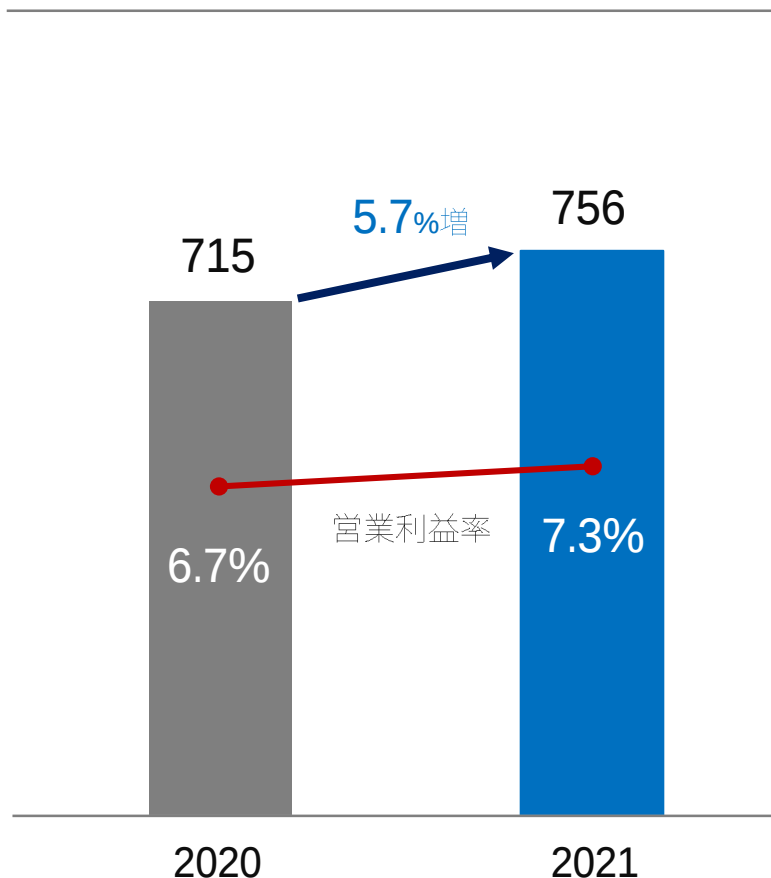
▶▶▶ 2.6億円

*マイグレーション戦略 社内の複数流通チャネル間における機能統合を通じた効率化の取り組み

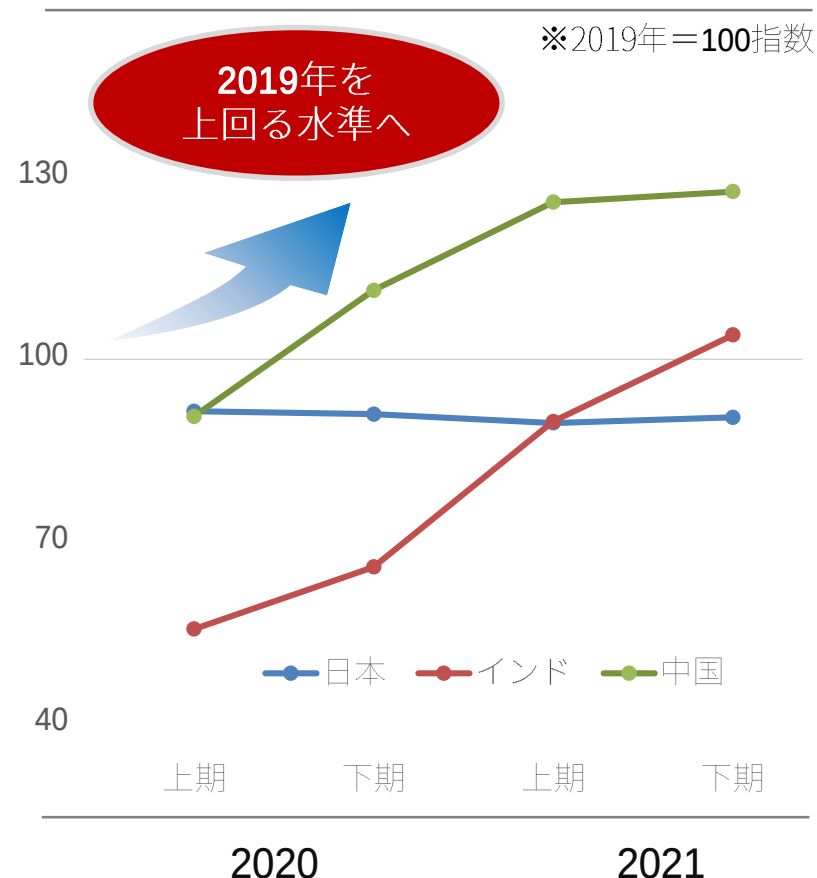
グローバルステーションナリードメイン

国内はリソース再配分による構造改革、海外は成長トレンドへの回帰を目指す
外部連携も含む成長戦略の遂行

業績推移（売上高） (億円)



地域別売上高推移



グローバルステーションナリードメインにおける外部連携

グローバル文具市場でのシェア拡大に向けた施策推進

テーマに沿った外部協業先の開拓継続

グローバル化

・ 中国市場の販路拡大

アリババ
京東

商品力強化

・ ブランドの相互活用
・ 商品カテゴリー補完

ショウワノート株式会社

効率化

・ 物流網の協働活用

国内ステーションリーメーカー

サステナビリティ

・ 共同でのストーリー構築・発信

スターバックスコーヒージャパン株式会
社

研究開発

・ 事業拡大に向けた研究開発・探索活動

株式会社CLEAR

株主還元

株主還元の考え方

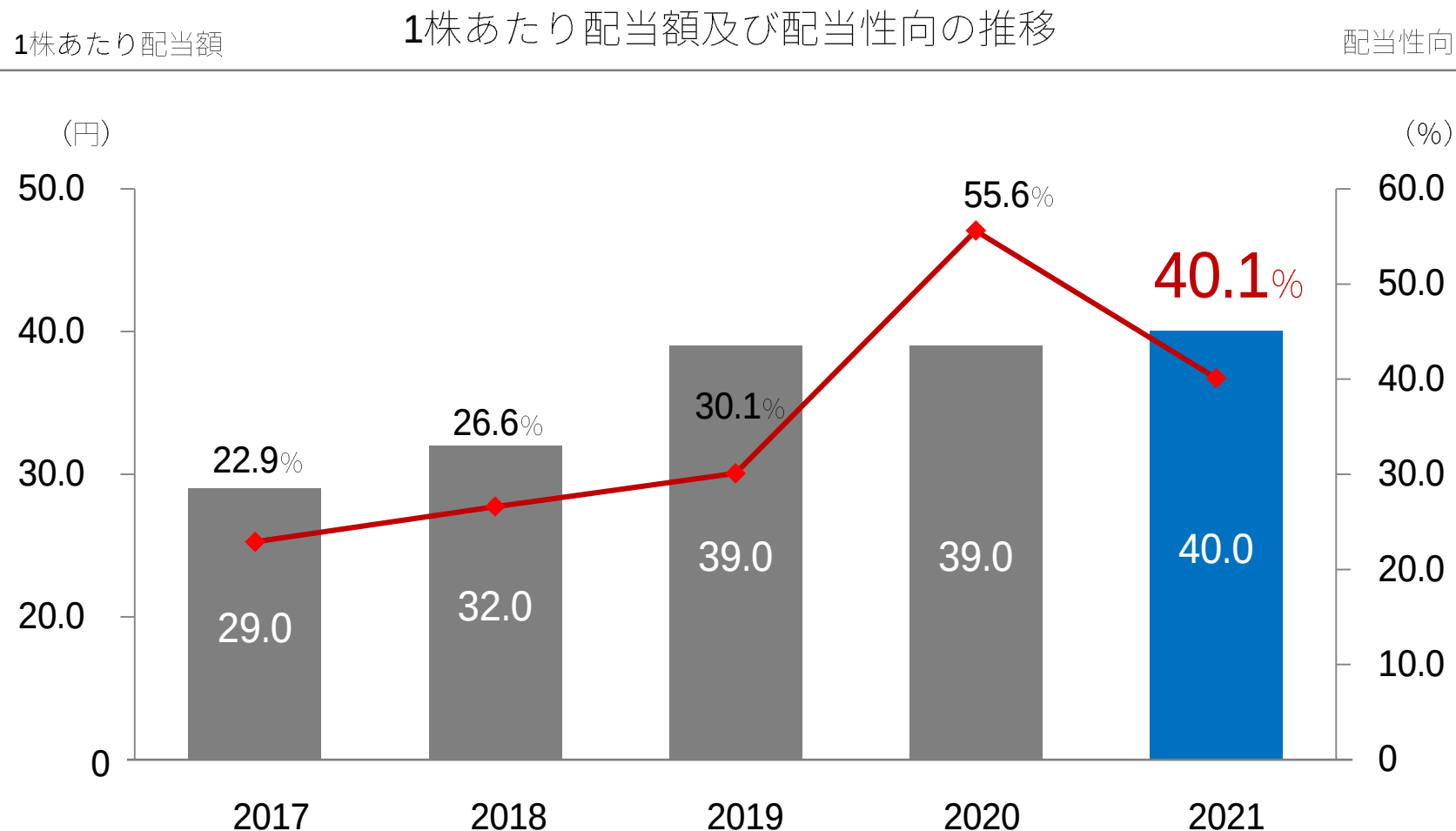
- ・ 長期ビジョンCCC2030の発表を通じて、コクヨの更なる成長への意欲を示し、長期的に期待する株主様に対して理解を得たい。
- ・ 長期ビジョンCCC2030達成に向けた資本効率向上の取り組みをスタート。

配当

- ・ 2020年は減益決算であるが、長期的にご支援頂く株主様に報いるため前年額維持
- ・ 2021年は、第2次中計において当初掲げていた配当性向40%及び前期比での増配を達成すべく、1株当たり40円の配当を実施予定

配当額と配当性向の推移

継続的な増配と配当性向**40%**を達成見込み



1. 2020年12月期 通期実績
2. 第2次中期経営計画の進捗
3. 2021年12月期 通期目標
4. 長期ビジョンCCC2030の概要
5. 参考資料

1. 2020年12月期 通期実績
2. 第2次中期経営計画の進捗
3. 2021年12月期 通期目標
4. 長期ビジョンCCC2030の概要
5. 参考資料

2020年12月期 上期及び下期実績（対前年）

KOKUYO

(億円)

	2019 上期	2020 上期	2019 上期 (差額)	2019 上期 (増減率)	2019 下期	2020 下期	2019 下期 (差額)	2019 下期 (増減率)
売上高	1,676	1,558	△118	△7.1%	1,525	1,448	△77	△5.1%
売上総利益 (率)	613 (36.6%)	576 (37.0%)	△37 (+0.4p)	△6.1%	525 (34.4%)	497 (34.3%)	△28 (△0.1p)	△5.4%
販売費及び一般管理費 (率)	497 (29.7%)	475 (30.5%)	△22 (+0.8p)	△4.4%	474 (31.1%)	450 (31.1%)	△24 (△0.0p)	△5.1%
営業利益 (率)	116 (6.9%)	100 (6.5%)	△15 (△0.5p)	△13.2%	51 (3.4%)	47 (3.3%)	△4 (△0.1p)	△8.0%
経常利益 (率)	126 (7.5%)	94 (6.1%)	△31 (△1.5p)	△25.0%	55 (3.7%)	47 (3.2%)	△8 (△0.4p)	△15.6%
当期純利益 (率)	96 (5.8%)	62 (4.0%)	△33 (△1.7p)	△35.0%	56 (3.7%)	20 (1.4%)	△36 (△2.3p)	△64.4%

2020年12月期 セグメント別通期実績（対前年）

KOKUYO

(億円)

	2019	2020	差額	増減率
売上高	3,202	3,006	△195	△6.1%
空間価値	1,520	1,447	△73	△4.8%
ビジネスサプライ	1,180	1,130	△50	△4.2%
グローバルステーションリー	818	715	△103	△12.6%
その他	26	25	△1	△4.5%
調整額	△ 344	△ 311	+32	-
営業利益	167	148	△19	△11.6%
(率)	(5.2%)	(4.9%)	(△0.3p)	
空間価値	153	138	△15	△9.8%
(率)	(10.1%)	(9.6%)	(△0.5p)	
ビジネスサプライ	23	25	+1	+7.9%
(率)	(2.0%)	(2.2%)	(+0.2p)	
グローバルステーションリー	60	48	△12	△20.1%
(率)	(7.3%)	(6.7%)	(△0.6p)	
その他	1	0	△0	△61.0%
(率)	(5.3%)	(2.1%)	(△3.1p)	
調整額	△ 70	△ 64	+6	-

2021年12月期 セグメント別通期目標（対前年）

KOKUYO

(億円)

	2020実績	2021実績	差額	増減率
売上高	3,006	3,110	+103	+3.4%
空間価値	1,447	1,460	+13	+0.9%
ビジネスサプライ	1,130	1,180	+49	+4.4%
グローバルステーションリー	715	756	+40	+5.7%
その他	25	27	+1	+7.1%
調整額	△ 311	△ 313	△1	-
営業利益	148	152	+3	+2.7%
(率)	(4.9%)	(4.9%)	(△0.0p)	
空間価値	138	145	+6	+5.0%
(率)	(9.6%)	(10.0%)	(+0.4p)	
ビジネスサプライ	25	28	+3	+13.9%
(率)	(2.2%)	(2.4%)	(+0.2p)	
グローバルステーションリー	48	55	+6	+14.3%
(率)	(6.7%)	(7.3%)	(+0.6p)	
その他	0	1	+0	+85.2%
(率)	(2.1%)	(3.7%)	(+1.6p)	
調整額	△ 64	△ 78	△13	-

〒108-8459 東京都港区港南1-2-70 品川シーズンテラス18階

コクヨ株式会社 理財本部 IRユニット

E-Mail : ir@kokuyo.com

The logo for KOKUYO, featuring the company name in a bold, black, sans-serif typeface. The letters are closely spaced and have a slightly irregular, hand-drawn quality.

*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。