

個人投資家向け会社説明会 ミーティングメモ

コクヨ株式会社 (7984)

開催日：2024年9月7日(土)

場所：オービック御堂筋ビル2階 オービックホール(大阪市中央区)

説明者：IR 室長 三浦 慎一郎 氏

1. コクヨグループについて

- ・当社は日本全国さらにグローバルに展開する企業で、本社は大阪府大阪市東成区にあります。2023年度の全社売上高は3,287億円でした。事業別売上構成比は、ファニチャー事業が1,544億円(43%)、ビジネスサプライ流通事業が978億円(27%)、ステーションナリー事業が838億円(24%)、インテリアリテール事業が203億円(6%)です。
- ・ファニチャー事業では、お客様の働く・学ぶ・暮らすを、より創造的かつ快適にするためにオフィスや医療機関・教育機関・官公庁等の家具の製造から納品、各空間の設計や働き方のコンサルティングを幅広く行っています。例えば、「WORK POD(ワークポッド)」は、開放的なオフィスの中に換気に配慮したクローズド環境を構築できます。コロナ禍を受けて急速に拡大したオフィス内のオンライン会議での音対策やソーシャルディスタンスの確保など、ニューノーマルな働き方に対応し、安心して快適なワークスペースとして大変好評です。
- ・ビジネスサプライ流通事業では、文具や家具にとどまらず、オフィス用品購買の効率化と販売店の受発注業務の効率化をサポートしています。オフィスでの文具・事務用品の購買システムの提案・支援を行っています。卸売から販売まで複数の購買チャネルを用意し、個人・法人向けの事務用品通販「カウネット」(株式会社カウネット)、文房具店web発注システムの「KiSPA」や、「べんりねっと」を構築しています。法人のお客様と個人のお客様双方にとって、利便性の高いシステムを提供しています。
- ・ステーションナリー事業は、使う人の創造性をかき立てるような文具を通して、働く・学ぶ・暮らすを、より豊かにするものやサービスを届ける事業です。現在、日本のみならず中国やインド等でグローバルに文具の開発・製造・販売を行っています。また、絵本等の創作ツールの開発・販売も行っています。定番商品として認知度が高い「キャンパスノート」は、使う人のニーズに合わせて絶え間なく進化し続けることで、学生をはじめとしたお客様に長年にわたり愛されている商品です。今後も顧客の多様化するニーズにグローバルで対応することで、業績の確保に取り組んでいきたいと考えています。
- ・インテリアリテール事業には、店舗において家具を販売するB to Cのインテリア小売事業「ACTUS」(株式会社アクタス)が含まれています。ACTUSでは、ヨーロッパを中心とした家具・インテリア小物全般の輸入販売や、物販店と併設した本格レストランおよびカフェの飲食業を行っています。近年のインテリア需要の高まりへの対応として、顧客へのオンライン商談や事前予約制の接客サービス等の営業活動に取り組んでいます。

大和インベスター・リレーションズ(株)(以下、「当社」といいます。)はこの資料の正確性、完全性を保証するものではありません。ここに記載された意見等は当社が開催する個人投資家向け会社説明会の開催時点における当該会社側の判断を示すに過ぎず、今後予告なく変更されることがあります。当社は、ここに記載された意見等に関して、お客様の銘柄の選択・投資に対して何らの責任を負うものではありません。この資料は投資勧誘を意図するものではありません。当社の承諾なくこの資料の複製または転載を行わないようお願いいたします。

2. 価値創造ストーリー

- ・ 2021 年に、2030 年度に向けた長期ビジョンを発表しました。当社が目指す未来の社会をはじめとする長期視点の議論を重ねました。その出発点で、当社の実現したい社会像である未来シナリオを、誰もが生き生きと働き、暮らし、つながり合う「自律協働社会」と命名しました。自社の存在意義を「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」と決めました。「共感共創」「実験カルチャー」「体験デザイン」は、創業から大事にしている自社の価値観と企業活動を活かしており、あらためて整理・再認識したものです。長期的な視点で経営を進めるなかで、重点課題のマテリアリティは、当社の経営課題とSDGsの2軸を意識しています。これを基に社会への責任を果たしながら2030年度、それ以降に向けて実践したいと考えています。
- ・ 当社は、創業以来の強みとして「モノ」づくりから空間構築サービスによる「コト」提案へのシフトを行う等、常に時代を見据えて事業領域を変えてきました。そのなかで「ヨコク」は、より良い未来をつくるための意思として、挑戦、実験することを意味しています。当社はこれからも未来に向かって「ヨコク」しながら進めていきます。

3. 長期視点経営

- ・ 長期ビジョン「CCC2030」では、森林経営モデルへのシフトと、ワークスタイル領域・ライフスタイル領域の2つの事業領域の推進を基本戦略にしています。既存事業を磨き上げ、既存事業の領域拡張、新規ニーズの事業化に取り組み、持続的に成長していく多様な事業の集合体へ進化することで、2030年度に売上高5,000億円を目指す計画です。
- ・ 長期ビジョン達成に向け2022年度から2024年度の第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」では、グローバル戦略の推進、国内事業の収益改善による事業領域の拡張を目指しています。第3次中期経営計画最終年度の2024年度には、売上高3,550億円、営業利益245億円、営業利益率6.9%の水準を目指します。
- ・ 第3次中期経営計画では、事業領域の拡大に向けた「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」の4つの経営課題を掲げています。それぞれの取り組みを進め事業領域の拡張と進展を目指します。
- ・ ダイナミックな成長投資では、グローバル化の推進と国内既存事業の収益基盤強化をテーマに掲げ、成長戦略に合わせた優先度の高い戦略投資の実現を目指しています。現在、コクヨ香港、オリジン株式会社の子会社化の実現等の成果が出ています。さまざまなM&A案件の検討を行い、その件数が飛躍的に増加しています。そうした成長戦略の遂行に向けた蓋然性が高まっています。
- ・ 人材の活躍と成長では、人的資本の充実に向けた人材育成、採用強化等の投資を行っています。長期ビジョン「CCC2030」の達成に向けて、課題解決に誠実に向き合い、創造的に行動する人材をヨコク人材と呼び、その充実を図っています。ヨコク人材の輩出が不可欠であると考えており、多様な人材が調整しやすい組織風土の醸成や、一人ひとり

に光を当てた育成に取り組んでいます。これまでに採用の競争力強化、人事制度の見直し、人材育成制度の強化等に取り組み、人材採用は非常に順調に進捗しています。

- ・ワークスタイル領域には、ファニチャー事業とビジネスサプライ流通事業の2つが含まれています。ハイブリッドワークの定着に伴うオフィス空間の在り方、物品購買の大きな変化を捉えることで、国内外で事業領域の拡大を実現し、2024年度は売上高2,718億円、営業利益率10.5%を目指しています。ワークスタイル領域の既存領域の拡張では、働く場の変化、多様性に則して事業を推進しています。
- ・ファニチャー事業では、ハイブリッドワークプレイスへの領域拡大を進めるために、ニューノーマルなオフィス空間の在り方をデザインし、オフィス家具の提供のみならず商材の拡大、設計・内装施工能力の強化に取り組んでいます。中長期的な事業環境の変化に向け、当社が取り組む領域をオフィス運用、人材価値と定め、積極的な研究開発等を進めています。富士フイルム株式会社の「FUJIFILM Creative Village」は、当社が単にオフィスを構築するだけでなく、初めて新築ビルの立地の検討等の基本的計画から参画し、内装の設計・施工までを請け負った案件です。当社の方向性である領域拡張の動きをよく表している案件です。
- ・ビジネスサプライ流通事業では、働く場の多様化に合わせた企業購買の効率化と提供商材の拡大に向けて、大規模顧客向けソリューションシステムの導入を進めています。また、ダイレクトマーケティング機能を活かした提供商材の拡大を推進しています。オフィスで使用する生活用品ブランド「KOKUYO Hibi Full」は、カウネットを当社グループ全体のマーケティングエンジンとし、オフィスで使用する生活用品分野へと新たに事業領域の拡張を進めるものです。カウネットがオフィス通販の分野で培ってきたダイレクトマーケティング機能、お客様と直接つながる機能を活かし、当社グループの提供商材を従来の文具中心から生活用品へと拡大していくことを目指しています。カウネットのプライベートブランド商品を、当社全体のナショナルブランドに変化させていく取り組みです。
- ・ライフスタイル領域には、ステーションナリー事業とインテリアリテール事業が含まれています。拡大する生活空間の道具への付加価値ニーズに着目し、接点の強化により市場を捉え、事業領域の拡大を実現します。2024年度は売上高1,109億円、営業利益率7.8%を目指しています。
- ・ライフスタイル領域の領域拡張は、学び、暮らしの変化や多様性に即して推進しています。ステーションナリー事業では、ライフスタイルツールへの領域拡張を進めていくために、自己表現ニーズの高まりに対応した付加価値文具や日用品も含むライフスタイルツールへの展開に取り組んでいます。中国では、女子中高生の学びをターゲットに、そのライフスタイルニーズに合わせた文具を中心とするライフスタイルツールへの展開が非常に順調で、オンライン販売を活用して急速に存在感を拡大しています。今後、中国で順調な女子中高生向けの取り組みを、アジア地域、ASEAN 諸国に拡大することを検

討しています。

4. マテリアリティの実現に向けて

- ・ 長期ビジョン「CCC2030」の実現に向け、経営課題としてのマテリアリティを設定しています。その達成を着実に進捗させるべく、2024年コミット目標を置き、売上高・利益の財務目標に合わせた非財務目標として推進しています。
- ・ Well-beingの向上に向けた取り組みも行っています。当社は2022年より特例子会社と連携し、インクルーシブデザインを考慮した商品開発に取り組んでいます。2022年には、当社本社オフィスの一環にインクルーシブデザイン手法を用いたダイバーシティオフィス「HOWS PARK (ハウズ・パーク)」を構築しました。構築の初期段階から聴覚・精神・下肢障害、車いすユーザー等、さまざまなリードユーザーと対話を重ね、誰もが安心して使いやすいオフィス空間を実現しました。HOWS PARKは、当社におけるインクルーシブデザインの実証実験の場として活用しています。今後の顧客提案においても、この取り組みを活かしていきます。
- ・ 社会価値創出に向けたマネジメントシステム変革では、事業領域の拡大に向け、2024年度コミット目標として「未来ヨコクの実験30個」を掲げています。「studio genten」は、デジタル木材加工機「ショップボット」を活用し、顧客やパートナーとともに試作や検証を行い、各顧客のニーズに応えるスタジオです。デジタルファブリケーション技術を活用した家具や内装造作の事業化を通じて、働く空間の価値向上に取り組み、人々にとってより良いワークスタイルの提案を続けていきます。
- ・ 「THE CAMPUS FLATS TOGOSHI」は、当社社員寮をリノベーションして立ち上げた、「プロトタイプする暮らし」をコンセプトに据えたサービスアパートメント事業です。数々のオフィス空間デザインで培ってきた当社のノウハウを活かし、住みながらいつかやってみたいことを試せるサービスアパートメントを提供することで、暮らしの多様化に伴う新たなニーズに応えていきます。
- ・ 2030年度に向けたチャレンジ目標として、廃棄物のリサイクル率100%を実現するための取り組みを行っています。当社通販事業のカウネットが、リサイクルサービス「カウネット Loopla (ループラ)」を開始しました。このサービスは、オフィスから排出される紙やプラスチックを資源として捉え、簡単で便利に、安心して紙資源リサイクルの見える化を行い、回収につなげられることが特徴です。サービスを通じて当社における循環型社会への貢献の取り組みを進めていきます。

5. 業績推移・株式配当情報

- ・ 2024年度は、売上高3,550億円を目標に掲げています。ファニチャー事業を中心に好調に推移することで増収を目指します。営業利益は245億円を目標としています。第4次中期経営計画を見据えて、人材やインフラ増強といった成長投資を積極的に実行し、さ

らなる飛躍につなげます。親会社株主に帰属する当期純利益は、順調な事業の進捗と政策保有株式売却の進捗等により、過去最高益 214 億円を目指します。

- 2024 年度第 2 四半期の売上高は 1,786 億円です。海外の市場悪化やインフレの影響を受けて当初予想値は未達となりましたが、国内ファニチャー事業の旺盛な需要の獲得により、対前年同期比で増収となりました。営業利益は 156 億円でした。第 4 次中期経営計画を見据えた戦略経費の支出が当初想定に沿って進捗し、粗利率の改善と販管費のコントロールを行ったため、前年度および当初予想水準並みとなりました。中間純利益は、固定資産売却利益の計上により大幅増益となっています。
- 第 3 次中期経営計画では、適切な資源配分と効率性向上、持続的な企業価値の向上に向けた戦略投資、株主還元に取り組むことで、ROE8%の水準を目指します。取り組みは着実に進捗しており、一部施策を見直して自社株買いを実行しました。その結果、ROE8%の目標を達成する見込みです。
- 2024 年度の年間配当は 1 株当たり 76 円を予定しています。配当性向は、第 3 次中期経営計画目標に掲げる 40%を上回る水準です。2023 年度に資本政策を一部見直した際に、追加 KPI (重要業績評価指標) としての総還元性向は、2023 年度と 2024 年度の平均で 50%以上となることを目標としていますが、これは達成できる見込みです。
- 2024 年度までに政策保有株式時価合計の連結純資産比率 10%未満とすることを目標としています。縮減は着実に進み目標を達成する水準になっています。しかし、2022 年度に目標達成した時点から株式市場全体が非常に好調に推移していることもあり、そのときからの時価上昇分が 60 億円ほどあります。その影響を受けて、連結純資産比率 10%の目標達成は厳しい状況です。政策保有株式については、保有の意義を見直しながら継続的に縮減していく予定です。
- 現在、2025 年度から始まる第 4 次中期経営計画を策定中です。さらなる領域拡大、成長戦略の具体化をテーマとして検討を進めています。長期ビジョン「CCC2030」達成に向けて、より成長戦略を具体化させ成長期待をもっていただけるよう取り組んでいます。
- 当社は株主優待制度を実施しています。当社株式 500 株所有の皆様には、商品詰め合わせ、または社会貢献活動への寄付のどちらかを選択していただいています。株主優待制度を通じ、当社グループ事業、マテリアリティをさらに深くご理解いただきたいと考えています。

6. まとめ

- 業績推移では、長期ビジョン達成に向け、第 3 次中期経営計画を推進しています。最終年度である 2024 年度は、売上高 3,550 億円、営業利益 245 億円、ROE8.0%以上を目指しています。2024 年度は、次期中期経営計画を見据えた投資により営業利益率の低下を若干見込んでいますが、対前年同期比では増収増益を目指しています。
- 社会価値への貢献では、マテリアリティの実現に向けて取り組むことで、経済価値と社

会価値双方の向上を図り、SDGs への貢献も目指します。

- ・ 株主還元では、配当性向 40%、総還元性向 50%以上を目指し、積極的な株主還元を実施しています。2024 年度の年間配当金は過去最高の 1 株当たり 76 円を予定しています。一定の株式を保有する株主様には、自社製品の提供と寄付のどちらかを選択できる株主優待制度を実施しています。

以上