



2018年11月28日

各 位

上 場 会 社 名 コクヨ株式会社  
代 表 者 代表取締役社長執行役員 黒田 英邦  
(コード番号 7984 東証一部)  
問合せ先責任者 グループ執行役員  
財務経理本部長 梅田 直孝  
(TEL06-6976-1221)

## 第2次中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2018年11月28日開催の取締役会において、第2次中期経営計画(2019年度～2021年度)を決議いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

### 記

#### 1. 第1次中期経営計画(2016年度～2018年度)の振り返り

コクヨでは中長期の経営課題を「低成長からの脱却」、目指す姿を「Life & Work Style Company」とした上で中期経営計画を進めております。

まずは第1次中期経営計画「価値創造にこだわる自己改革 Value Transformation 2018」において、営業利益率2～3%で低迷する「低収益体質」の改善に取り組みました。

その結果、全ての事業において「シェアと粗利率」にこだわった収益体質の改善を実現し、過去最高の売上総利益率に到達しました。中期経営計画において設定した経営指標①成長原資として、国内営業利益目標150億円以上、②経営の効率性として、営業利益率目標5%以上、③定常的な赤字だった海外事業の黒字化を全て達成することができる見通しです。

(参考)

(単位:億円)

	2015年12月期	2018年12月期	
	実績	当初目標(2015.10開示)	見込(2018.7開示)※
売上高	3,042	3,100～	3,180
売上総利益 (率)	1,010 (33.2%)	(35%～)	1,136 (35.7%)
営業利益 (率)	111 (3.6%)	155～ (5%～)	180 (5.7%)

※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です。

#### 2. 中長期の取り組みについて

中長期の経営課題及び目指す姿を実現するための次なるテーマを「事業規模の持続的成長」とします。足元の収益性の改善が進みつつある今こそ、中長期の取り組みとして、成長が望める新しいエリアや顧客ニーズを取り込むことで、事業規模の拡大を目指します。

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(1,500～2,000億円)により、中長期の到達イメージを2030年に全社で売上高4,500～5,000億円、営業利益率8～9%とします。

なお、2030年をゴールとした「長期ビジョン2030」を2020年に策定・発表する予定です。

### 3. 第2次中期経営計画の概要

#### (1) 第2次中期経営計画骨子

第2次中期経営計画「持続的な成長力の獲得 Smart & Sustainable Transformation 2021」において、メリハリを意識したスマートな稼働力の向上と、中長期の事業成長の加速を前提とした効率的な事業運営を推進します。

#### (2) 事業ドメイン運営

これまで以上にダイナミックな改善や大胆な成長に事業本部を超えて挑戦するために、将来の顧客ニーズの変化をとらえたコスト視点での3つの事業ドメイン(空間価値、ビジネスサプライ、グローバルステーションナリー)を設定しました。これにより、それぞれの事業ドメインの戦略方針を、売上の成長率や事業の収益性・効率性等によって明確化し、よりメリハリのある投資やリソースの配分を行います。

##### ・空間価値ドメイン

国内外のファニチャー事業に加えアクタスを含む同ドメインにおいては、働く人の目的や働き方に合わせて空間やスタイルを選択できる「ABW(Activity Based Working)」のニーズが全世界で広がっていることに対し、国内ファニチャー事業の持続的成長を確実なものとしながら、中長期での成長領域(グローバル、暮らす等)の検証を進めます。これにより、国内ファニチャー事業におけるシェア向上と収益基盤の盤石化を実現し、売上高と営業利益の拡大を目指します。

##### ・ビジネスサプライドメイン

オフィス関連用品の卸及びオフィス通販が含まれる同ドメインにおいては、流通事業を取り巻く環境の変化によって事業の課題がより顕著になってきたことに対して、卸販売モデルと通販モデルを一体として捉えて効率化に取り組むことによって、持続性を高めるための構造改革や顧客基盤の強化を進めます。これにより、営業利益率は維持しながら、運転資本の効率的活用等によって事業効率性の向上を目指します。

##### ・グローバルステーションナリードメイン

国内外のステーションナリー事業を含む同ドメインにおいては、国内における文具シェアトップメーカーとしての強みを活かし、各国市場における成長トレンドを継続しつつ、新たな成長領域を意識した成長戦略の策定と検証を行います。これにより、国内外における選択と集中を行い、海外における売上成長及び国内でのシェア維持と売上総利益率の向上を進めることによって、グローバル文具市場でのシェアの成長を目指します。

#### (3) 戦略投資の強化

既存事業の効率性改善等を行うことに加え、今後成長が望める新エリア・新カテゴリーへの参入、新たな顧客ニーズの研究開発等に取り組んでまいります。次の3ヵ年で、既存設備更新などの定常的な投資とは別に、戦略投資枠として約150億円を設定しました。

#### (4) 目標数値

(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
売上高	3,180	3,460～	+8.8%
売上総利益 (率)	1,136 (35.7%)	1,278～ (37.0%～)	+12.5% (+1.3pt)
営業利益 (率)	180 (5.7%)	215～ (6.2%～)	+19.4% (+0.5pt)

※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です。

(5)株主還元について

株主還元方針として、2021年までに配当性向40%を目指して安定的な増配を継続し、株主への利益還元に努めます。それとともに、中長期の成長に必要な設備投資、研究開発、M&Aなどの資金需要のための内部留保の充実を図りながら、持続的成長力の獲得と企業価値向上に努めてまいります。

(参考)ドメイン別目標数値

(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
空間価値ドメイン	売上高	1,491	1,620～	+8.7%
	営業利益 (率)	148 (9.9%)	190～ (11.7%～)	+28.4% (+1.8pt)
ビジネスサプライ ドメイン	売上高	1,169	1,240～	+6.1%
	営業利益 (率)	33 (2.9%)	35～ (2.9%～)	+6.1% (0.0pt)
グローバルステーショ ナリードメイン	売上高	841	940～	+11.8%
	営業利益 (率)	68 (8.1%)	90～ (9.6%～)	+32.4% (+1.5pt)

※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。

以 上

【本資料における注記事項】

本資料に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。