



2024年11月27日

各位

上場会社名 コクヨ株式会社
代表者 代表執行役社長 黒田 英邦
(コード番号 7984 東証プライム)
問合せ先責任者 執行役員
理財本部長 本田 仁志
(TEL06-6976-1221)

第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」の策定に関するお知らせ

当社は、2024年11月27日開催の取締役会において、第4次中期経営計画(2025年度～2027年度)を決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 「森林経営モデル」のアップデート

(1) 「森林経営モデル」の概要

当社は、2021年2月12日付「「長期ビジョン CCC2030」の策定に関するお知らせ」に記載のとおり、2030年に向けた「長期ビジョン CCC2030」の取り組みを推進し、その達成に向けた経営のあり方である「森林経営モデル」へと改革を進めてまいりました。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」の実現に向けた顧客ニーズの解決のために、「モノ×コト」における顧客体験価値の拡張を、各事業の領域の広がりやグローバルへの拡張によって実現を図ってまいりました。

(2) 「森林経営モデル」のアップデート

「長期ビジョン CCC2030」の策定以降、第3次中期経営計画(2022年度～2024年度)を推進し、領域拡張を推進してまいりました。「WORK & LIFE STYLE Company」の実現に向けて、ワークスタイル領域とライフスタイル領域の2つの事業領域・4つの事業セグメントに分けて推進し一定の成果を上げてまいりましたが、当社の強みを十分に発揮し各事業のナレッジを最大限に発揮していくという観点では課題を残したと考えております。

当社の強みは、圧倒的な顧客起点で少し先のワクワクする未来を提案し、ライブオフィスや直営店、Web コミュニティなどを活用して社員と顧客が具体的にワクワク・共感し、モノだけでなくコト視点でワクワクする新たな体験価値を生む、「ワクワク価値創出サイクル」であると考えています。これからは、これまで培ってきた当社の強みに各事業のナレッジを掛け合わせ、これまで以上に各事業が一体となって事業間シナジーを生み出し、既存事業の成長と領域拡張を図っていくことが必要であると考えております。

2. 第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」(2022年度～2024年度)の振り返り

第3次までの中期経営計画の進捗により、業績拡大や収益性・効率性指標の大きな改善を実現してまいりました。森林経営の実現に向けた各事業及び経営基盤に係る施策が進捗し、持続的成長に向けた環境が整ってきたと評価しております。

(参考)

(単位:億円)

	2015年 12月期 実績※1	第1次中計	第2次中計	第3次中計	
		2018年12月期 実績※1	2021年12月期 実績※1	当初 目標	2024年12月期 見込
売上高	2,861	2,908	2,926	3,600	3,380
売上総利益 (率)	992 (34.7%)	1,107 (38.1%)	1,135 (38.8%)	1,437 (39.9%)	1,332 (39.4%)
EBITDA※2 (率)	181 (6.3%)	245 (8.4%)	273 (9.3%)	-	304 (9.0%)
営業利益 (率)	109 (3.8%)	181 (6.2%)	199 (6.8%)	275 (7.6%)	215 (6.4%)
当期純利益 (率)	63 (2.2%)	142 (4.9%)	137 (4.7%)	-	214 (6.3%)
ROE	3.6%	6.9%	6.0%	8%	8%超

※1 2015年12月期、2018年12月期、2021年12月期の実績は、新収益認識基準で組み替えた補正值です。

※2 EBITDAは、営業利益+減価償却費+のれん償却額+その他償却額で算出(以降も同じ)

3. 第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」

(1)概要

①キャッシュフローを重視したフレームワーク

中長期的な利益成長と企業価値向上に向け、キャッシュフロー(≒EBITDA)を重視したフレームワークを設定いたしました。本フレームワークと「森林経営モデル」に基づき、2030年アジア No.1、長期的なグローバル No.1 を目指すと共に、企業価値の最大化を図ってまいります。

②体験価値拡張戦略

「ワクワク価値創出サイクル」の強みを活かし、体験価値拡張戦略を実行してまいります。戦略と規律ある投資を実行し、日本・海外における既存事業強化による成長と M&A によるインオーガニック成長を通じた、EBITDA の持続的成長を追求いたします。

③経営基盤の強化

人材やナレッジの充実等により事業成長の再現性を高める経営基盤を強化することで、リスク(資本コスト)を低減すると共に中長期的な観点でも持続的成長を目指してまいります。

(2)財務目標

2027年目標数値として、売上高 4,300 億円、海外売上高比率 20%、EBITDA 430 億円、ROE9%以上の達成を目指してまいります。

(単位:億円)

	2023年12月期	2024年12月期	2027年12月期	2030年12月期
	実績	見込	目標	見通し
売上高	3,287	3,380	4,300	5,000～
海外売上高 比率	15%	14%	20%	25%～
EBITDA (率)	324 (9.9%)	304 (9%)	430 (10%)	550～ (11%～)
ROE	7.8%	8%超	9%～	10%～

(3)財務戦略/資本政策

① バランスシートマネジメント

EBITDA の成長と資本効率を両立しつつ、2027年9%以上、2030年10%以上のROE目標の達成に向けて、政策保有株式の更なる売却を含む非事業資産売却や資本構成の改善等を推進してまいります。

② キャピタルアロケーション

第4次中期経営計画期間に創出するキャッシュフローと手元現金、非事業資産の売却を基に、成長戦略の実現に向けて、890億円(成長投資700億円、定常投資190億円)を投資しつつ、640億円(配当性向50%、自己株式取得350億円)の株主還元を実施いたします。

③ 株主還元

株主還元方針を以下の通りいたします。

配当については、原則として年間配当金(特別配当等を除きます。以下同じ。)が前年度の年間配当金を下回らない(いわゆる累進配当)こととし、第4次中期経営計画期間中の連結配当性向50%を目安として算出することを基本方針といたします。ただし、連結配当性向の適用に際し、一過性の損益については、その性質を勘案してこれを除外することがあります。

また、第4次中期経営計画期間累計で総額350億円の自己株式取得を行うとともに、取得した自己株式については、発行済株式総数の2%を超える部分を原則として随時消却する方針です。

なお、発行済株式総数の2%を超過する580万株(4.8%相当)は速やかに消却いたします。

(参考) セグメント別目標数値

(単位:億円)

		2024年 12月期	2027年 12月期	3か年 増減額 (B-A)	3か年 CAGR (%)
		見込 (A)	目標 (B)		
ファニチャー事業	売上高	1,618	2,190	+572	+11%
	EBITDA (率)	266 (16.4%)	385 (17.6%)	+119 (+1.1pt)	- (-)
ビジネスサプライ流通 事業	売上高	997	1,260	+263	+8%
	EBITDA (率)	64 (6.4%)	88 (7.0%)	+24 (+0.6pt)	- (-)
ステーショナリー 事業	売上高	835	910	+75	+3%
	EBITDA (率)	83 (9.9%)	97 (10.7%)	+14 (+0.7pt)	- (-)
インテリアリテール事業	売上高	210	260	+50	+7%
	EBITDA (率)	8 (3.8%)	18 (6.9%)	+10 (+3.1pt)	- (-)
その他・調整額	売上高	▲280	▲320	▲40	-
	EBITDA (率)	▲117 (-)	▲158 (-)	▲41 (-)	- (-)
合計	売上高	3,380	4,300	+920	+8%
	EBITDA (率)	304 (9.0%)	430 (10.0%)	+126 (+1.0pt)	- (-)

以上