



2021年11月29日

各位

上場会社名	ココヨ株式会社
代表者	代表取締役社長 黒田 英邦 (コード番号 7984 東証一部)
問合せ先責任者	執行役員 理財本部長 梅田 直孝 (TEL06-6976-1221)

第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」の策定に関するお知らせ

当社は、2021年11月29日開催の取締役会において、第3次中期経営計画(2022年度～2024年度)を決議いたしましたので、下記の通りお知らせ致します。

記

1. 「長期ビジョン CCC2030」について

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」に記載の通り、2030年に向けた「長期ビジョン CCC2030」の取り組みを推進しております。

(1)長期ビジョン CCC2030

長期視点でサステナブルな経営に舵を切るために策定した「長期ビジョン CCC2030」での未来のありたい社会は、誰もが生き活きと働き、暮らし、つながりあう「自律協働社会」です。そして、この実現に貢献するための自分たちの役割を「WORK & LIFE STYLE Company」と再定義し、「働く」「学ぶ・暮らす」のドメインで、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となることを目指します。

(2)森林経営モデル

「長期ビジョン CCC2030」達成に向けた経営のあり方である「森林経営モデル」へと改革を進めます。当社は、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、家具から多様な「働き方」を支える「オフィス空間」、文具から「学び方と暮らし方」を支える「道具・サービス」など、「モノだけでないコトのニーズ」に対応する事業に発展させてまいりました。これからは、未来の自律協働社会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(既存事業のブラッシュアップ・事業の領域拡張・新規ニーズの事業化)によって実現します。さらには、「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(森林)へと変化し、持続的に事業の領域を広げる成長モデルを目指してまいります。

(3)実験カルチャー

顧客の体験をデザインするために、長年取り組まれてきたココヨらしい価値の創出の作法が、「顧客や社会の課題を、誰よりも早く自分たちの社内に取り込んで試し、楽しく体験するこ

と」です。今回、これを「実験カルチャー」として言語化し、社内でこの行動やポリシーを浸透、醸成することで、新たな挑戦をどんどん現場から引き出していきます。ココロの強みである「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していきたいと思います。

(4) WORK & LIFE STYLE Company

当社は、「長期ビジョン CCC2030」において、自律協働社会の実現に貢献するために、企業理念を「be Unique.」とし、社会における役割を「WORK & LIFE STYLE Company」と定め、「共感共創」を大切な価値観とし、顧客の体験価値を拡張するモノだけでなくコトのニーズも捉え、「実験カルチャー」による多様な発想の重なりで、事業領域を広げながら、2030年には売上高 5,000 億円規模の多様な事業の集合体になることを目指します。

2. 第2次中期経営計画(2019年度～2021年度)の振り返り

当社は、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てまいりました。

新型コロナウイルス感染拡大の影響等によって事業環境は激変し、当社事業につきましても大きな影響を受け、期間中に目標数値の下方修正を行いました。

しかしながら、空間価値ドメインではいよいよニューノーマルな働き方を見据えた動きが始まっている他、各ドメインにおいて変化の兆しが見え始めており、新たな事業機会の確保に向けた取り組みを加速できたものと評価しております。

(参考)

(単位:億円)

	2018年12月期	2021年12月期	
	実績	第2次中期経営計画の修正目標 (2020.10公表)	今期の見込 (2021.7公表)※
売上高	3,151	3,050～	3,220
売上総利益 (率)	1,126 (35.7%)	1,093～ (35.8%～)	1,167 (36.2%)
営業利益 (率)	182 (5.8%)	130～ (4.3%～)	202 (6.3%)

※2021年12月期の見込数値は、2021年第2四半期決算発表時点の数値です。

3. 第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」の概要

(1) 「長期ビジョン CCC2030」における位置付け

「長期ビジョン CCC2030」達成に向けた第3次中期経営計画を、「我々の視野を広げること」と「事業の領域を広げること」を意図し「Field Expansion 2024」とします。既存事業のブラッシュアップと新たなニーズを取り込んだ事業領域の拡張の両方に取り組みがスタートする3年としてまいります。

(2) 目標数値

2024年目標数値として、売上高 3,600 億円、売上総利益 1,437 億円、営業利益 275 億円、営業利益率 7.6%の達成を目指します。

なお、2022年12月期より収益認識会計基準の適用を予定しておりますので、2021年12月期の見込数値につきましても、参考までに補正して表示しております。

(単位:億円)

	2021年12月期	2024年12月期	
	見込	目標	2021年12月期比
売上高	2,942	3,600～	+22.3%
売上総利益 (率)	1,146 (39.0%)	1,437～ (39.9%～)	+25.4% (+1.0pt)
営業利益 (率)	201 (6.8%)	275～ (7.6%～)	+36.5% (+0.8pt)

(3)4つの全社テーマ

この3カ年で取り組む重要な4つの全社テーマは下記の通りです。

- ①「ダイナミックな成長投資」:投資・研究開発の枠を決定し、検討、意思決定、責任者の設定などPDCAのルールと体制など投資ガバナンスを設計し実行する。
- ②「人材の活躍と成長」:社内の人材の流動性を高め、多様な人材の活躍の機会を増やす。
- ③「イノベーションの活性化」:インキュベーションの場としくみを構築する。
- ④「社会価値と経済価値の両立」:社員が社会課題を体験する機会を増やす。

(4)事業戦略

・ワークスタイル領域

新型コロナウイルス感染拡大によって定着した働く場の分散と働き方の多様化により定着したハイブリッドワークにおける新しいニーズに着目します。ファニチャー事業は、働き方の変化に伴うオフィスリニューアル需要の獲得と、デジタルや内装など事業領域の拡張をベースに増収増益に向けてココヨ全社の業績を牽引することを目指します。ビジネスサプライ流通事業は、新型コロナウイルス感染拡大をきっかけにEC購買が広がった通販市場の成長をベースに、カウネットにおいては、ECマーケティングの強化により、顧客数の拡大による増収と収益性の改善に取り組んでまいります。これによりワークスタイル領域全体として働き方の変化を捉え大幅な増収増益を目指してまいります。

・ライフスタイル領域

学びや生活の道具におけるライフスタイルツールにおいて、より自分らしく生きることへのこだわりのニーズの高まりに着目します。ステーションリー事業においては、SNSなど自己表現ニーズの高まりなどにより付加価値文具市場は拡大する中で、国内の既存事業のブラッシュアップに加えて、国内外でデジタルマーケティングの強化に取り組み、増収増益を目指します。インテリアテール事業のアクタスにおいては、巣ごもり需要だけでなく、住空間への新たなニーズを取り込むために、店舗とECを統合したマーケティング戦略(OMO、Online Merges with Offline)に取り組み、増収増益を目指します。これによりライフスタイル領域全体として、自分らしい生き方の探求と社会の共生のニーズへの対応で増収増益を目指してまいります。

(5)資本政策

これらの計画を進める上で、投資及び株主還元等との間で適切な資源配分を実施致します。そのために、事業資産の効率向上に向けた取り組みを推進するとともに、資本コストを明確に意識した投資決定と事業評価を推進してまいります。

また、持続的な企業価値向上に向けた戦略投資として、定常投資 200 億円に加え、事業領域拡大に向けた成長投資 300 億円を実施致します。社会価値向上に向けて社会貢献目的の

寄付枠(経常利益の1%=約2億円)とESG活動費枠を設定し、投資推進部門とサステナブル推進部門が全社横串でクライテリアを明確にしながらか推進してまいります。

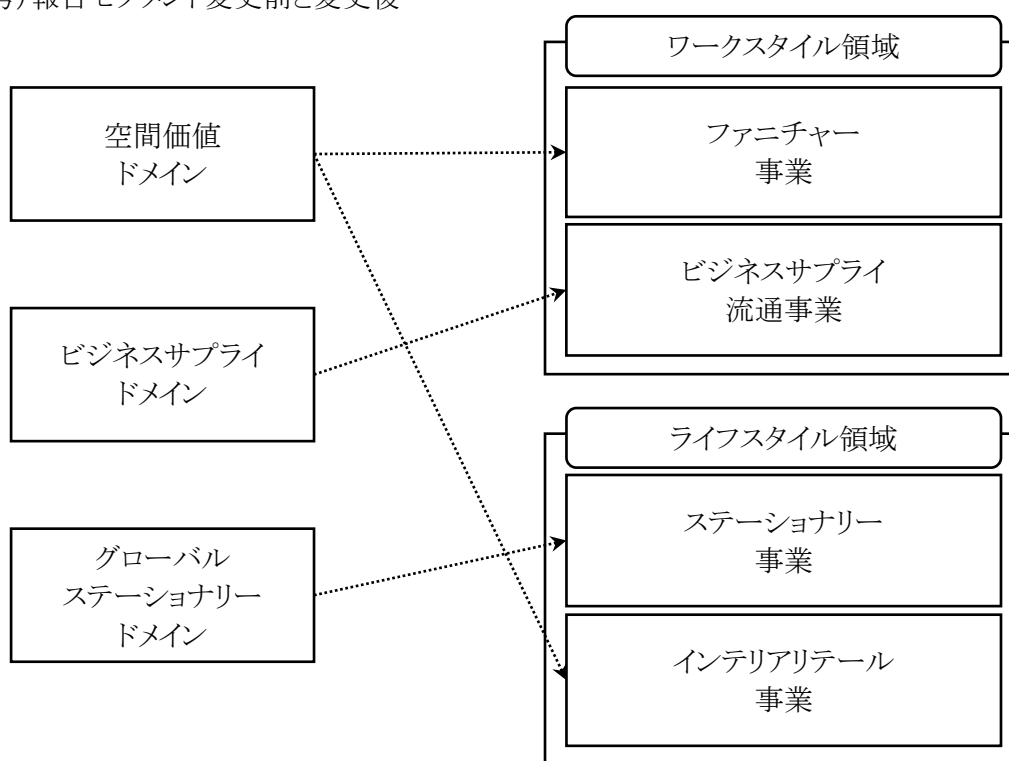
更に、配当性向40%及び安定的な増配を達成すべく株主還元を実施することで、株主との積極的な対話を通じて、中長期の成長ストーリーに関して説明責任を果たしてまいります。

以上のような取り組みを通じて2024年度ROE8%を実現してまいります。

(6)報告セグメントの変更

当社は、「長期ビジョン CCC2030」の達成に向けて、自らの社会における役割を「WORK & LIFE STYLE Company」と再定義し、「働く」「学ぶ・暮らす」のドメインで、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となることを目指すとしてを受けて、事業領域を「ワークスタイル領域」と「ライフスタイル領域」の2つに整理し、報告セグメントを4つに変更致します。

(参考)報告セグメント変更前と変更後



(参考) セグメント別目標数値

(単位:億円)

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

※2022年12月期より収益認識会計基準の適用を予定しておりますので、2021年12月期の見込数値につきましても、参考までに補正して表示しております。

以上