

## 第10次中期経営計画の振り返り

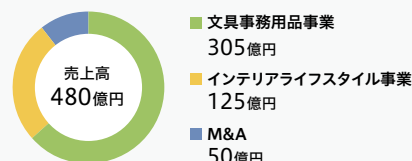
2024年6月期を最終年度とする第10次中期経営計画では、「成長分野への注力と基盤事業のさらなる強化」を方針として掲げ、各施策に取り組みましたが、経営数値目標は未達となりました。

### 当初計画

成長分野への注力と基盤事業のさらなる強化  
アフターコロナに向けての基盤づくり

#### 目標

売上高	480億円
経常利益	34億円
経常利益率	7%
ROE	9%



#### 戦略

##### 1) 事業領域の拡大

- 新しい働き方・暮らし方に向けた商品の開発。
- 紙収納からモノ収納へ。雑貨や家庭用品の拡充。
- M&Aによりグループとして発展。

##### 2) 海外3工場の競争力強化

- 文具以外の生産技術の導入。
- 生産品目の拡大。

##### 3) サステナビリティへの取り組み

- 暮らしとビジネスを便利で快適にする商品を通じた社会貢献。
- 地球環境に配慮した調達・設計・開発。気候変動への対応を実施。
- ダイバーシティの推進と多様な働き方の実現。

### 実績

- 売上高は当初目標に届かず。24/6期395億円(目標比82.4%)
- 経常利益は大幅未達。24/6期1.3億円(目標比3.8%) ROE ▲1.3%

#### 売上高

※ 24/6期売上高 インテリアライフスタイル事業と文房事務用品事業の中にM&Aを含む

単位: 億円	2019	2020	2021	2022	2023	2024	当初目標	実績	差
インテリア ライフスタイル 事業	343 75	334 67	363 86	366 105	393 134	395 133	305	250	▲55
文房事務用品 事業	267	267	276	260	259	262	125	90	▲35
M&A							50	55	+5
合計	480						480	395	▲85

#### 売上高目標未達の要因

- ペーパーレス推進やDXの影響により、ファイルの売上が下落。
- ファイルタイトル作成の需要が大きい「テブラ」の販売数も同様に伸び悩む。
- コロナ禍での巣ごもり需要が落ち着き、グループ会社の多くが目標未達。

#### 経常利益・ROE

	当初目標	実績	差
経常利益	34億円	1.3億円	▲32億円
ROE	9.0%	▲1.3%	▲10.3ポイント

#### 経常利益大幅未達の要因

- 円安進行や原材料費、物流費の高騰の影響を受け、目標に対し大幅未達。
- 価格改定による収益性向上をめざすも、目標利益には至らず。

## 第11次中期経営計画

キングジムは、時代の変化に適応し続けるため、大胆な変革を実行します。少子高齢化やDXの加速、働き方の変化、ESG経営などの社会課題に対応し、これからの発展を見据えて3つの「骨太の方針」を展開し、次のステージへ進みます。社会の変化の波をチャンスと捉え、持続可能な未来を築くことをめざします。

### テーマ・ミッション

社会の変化をチャンスと捉え、新たな成長へ

#### カスタマードリブン

ユーザーニーズを起点とした製品やサービスの開発および提供のアプローチを実践します。顧客満足度を最優先に考え、事業戦略や意思決定に反映させます。

#### 「隣の土地」へ

既存の市場や事業領域に隣接する新たな市場や分野への進出をめざす戦略です。勝ち筋が見えている分野に進出することで、シナジー効果を最大限に活用し、成長を促進します。

#### グローバル市場

海外市場戦略を見直し、マーケットインの視点から新たな市場機会を探索し、競争力を強化する取り組みです。中国と、ベトナムを中心としたASEAN諸国での成長に注力します。

### 骨太の方針

サービス事業  
への展開

ライフスタイル分野  
の拡大  
→詳細は21Pへ

海外事業  
の強化  
→詳細は20Pへ

### 資源

海外工場  
→詳細は20Pへ

ファン  
コミュニ  
ケーション  
→詳細は32Pへ

人的資本  
→詳細は30-31Pへ

サステナ  
ビリティ  
→詳細は28-29Pへ

### 既存ビジネスの強化

#### 販売戦略

お客様と商品の  
特性に合った  
販売チャンネル  
→詳細は19Pへ

#### 開発領域

社会の変化に合わせ、  
働く現場と暮らしに  
寄り添う  
→詳細は19Pへ

#### デザイン

ファンを生む  
アイデアとデザイン  
→詳細は15Pへ

デザイン・  
ブランドコミッティ  
構想  
→詳細は15Pへ

### 2027年6月期の 経営数値目標

売上高 **520** 億円

内訳は文具事務用品事業311億円、  
ライフスタイル用品事業169億円、新  
規M&Aによる40億円としています。

経常利益 **28** 億円

経常利益率 **5.4** %

各種施策による売上拡大、一部商品  
の価格改定による原価率改善、販売  
費および一般管理費のコントロール  
により、増収増益をめざします。

ROE **8.0** %

収益力向上による利益率改善、成長  
分野への投資や生産性効率化のため  
の投資といった戦略的投資を進めて  
ROE向上をめざします。

## 既存ビジネスの強化

既存ビジネスにおいては、デザインを強化します。

当社の強みである「独創的なアイデア」に「デザイン」を掛け合わせ、企業価値を向上させていきます。

### ファンを生むアイデアとデザイン

これからのキングジムらしさを可視化した3つの指針「なるほど!を生む・ワクワクを届ける・直感的に伝わる」のもと、製品・サービス全体を一貫性のある哲学でデザインすることにより、社内外のブランドエンゲージ

メントを向上します。ユーザーニーズと製品の多様化に対応しながら、感動や価値観の共有といった感性価値を尊重し、時代に適したキングジムらしいスタイルを確立していきます。



**なるほど!を生む**  
Innovative / Original Design

**扉につけるお知らせライト**  
扉の向こうに人がいることをお知らせするライト。全方向から確認しやすいフレームレスデザインです。



**ワクワクを届ける**  
Emotional / Inspiring Design

**ポーズー**  
動物型のポーチシリーズ。骨格パーツ入りで好きなポーズをとることができます。



**直感的に伝わる**  
Intuitive / Bold Design

**ビジュアルバータイマー**  
大きな目盛り表示によって残り時間が一目でわかるタイマー。残り時間を可視化します。



### デザイン・ブランドコミットティ構想

デザインを強化するため、「キングジムクリエイティブセンター」を設立しました。インハウスデザインだけでなく、国内外のクリエイターを巻き込み、広報や販促部門とも連携したデザインプラットフォームをめざします。将来的には海外拠点や関連会社など、キングジムグループの「創る」「伝える」を総合的にプロデュースしていきます。



#### キングジムクリエイティブセンターのメンバーより

私は前職のクリエイティブディレクターとしての知見を活かし、デザインの力による企業価値の最大化をめざして参画しました。今年度は客観的な視点からキングジムのデザインフィロソフィー明示化をサポートするとともに、デザイン組織のあり方についてアドバイスをさせていただき、ついにクリエイティブセンター設立に至ったことを大変嬉しく思います。



多摩美術大学 教授  
詫摩 智朗さん

文房具ブランドHITOTOKIでは、文房具の機能面に加え、心が和むデザインやコレクション性の高い製品を製作してきました。この視点を活かし、ファッションやライフスタイルなど他分野にも挑戦し、新たな価値を提供し続けています。この経験をキングジムのデザインにも反映したいと考えています。



HITOTOKI  
アートディレクター  
ホーパキーパーさん

## 収益力強化と成長戦略の加速に向けた 挑戦を続け、企業価値の向上をめざします。

### これまでの振り返り

前中期経営計画では、「ファイル依存の収益構造からの脱却」をめざし、成長ドライバーの1つであるM&Aを活用した事業領域の拡大を推進してきました。一方、DXの加速による文具事務用品市場の縮小や労働環境・働き方の変化により、主力商品の売上が減少し、経営数値目標は未達となりました。2021年6月期に過去最高の当期純利益を計上しましたが、その後2期は急激な円安や原材料価格・物流費の高騰に伴う売上原価率や販管費率の上昇により、減益決算となっています。2024年6月期は、さらなる円安進行と一部滞留商品の評価減の増加や一部開発商品の中止などの一過性の要因も加わり、経常減益のみならず営業損失と親会社株主に

取締役専務執行役員  
管理本部長 兼 CFO  
兼 海外事業本部長  
兼 海外販売系子会社担当

原田 伸一

帰属する当期純損失を計上しました。当社の財務面の最優先課題は収益力の強化と捉えています。

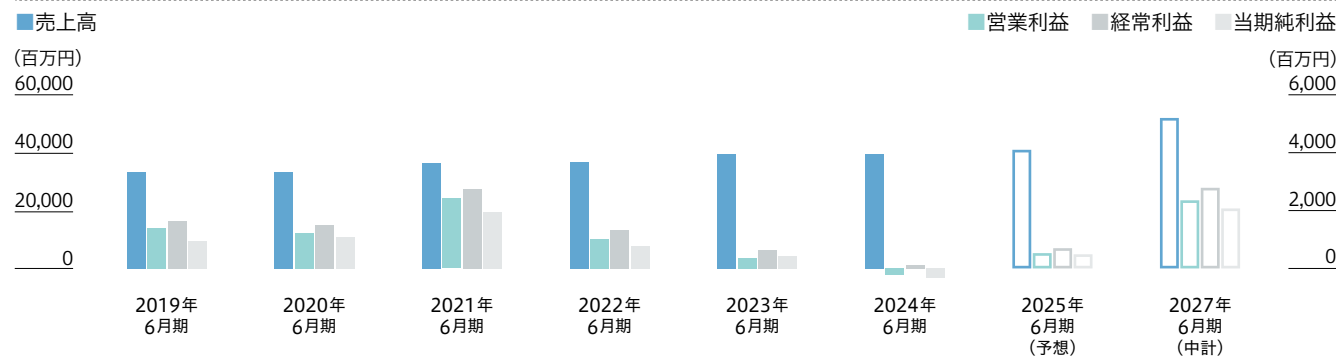
### 収益力強化とM&A戦略による新成長の実現

このような現状を踏まえ、「社会の変化の波をチャンスと捉え新たな成長へ」をテーマに、2027年6月期を最終年度とする第11次中期経営計画を策定しました。既存ビジネスを

強化しながら、「サービス事業への展開」「ライフスタイル分野の拡大」「海外事業の強化」の3つの骨太の方針に取り組むとともに、課題である収益力強化のため、コスト削減にも取り組んでいます。当社製品の在庫量は2022年3月から高い水準にあり、2023年6月期にはキングジム個別で61億700万円(前年比+8億8,500万円)まで積み上がりました。在庫の低減に加え物流コスト全体を見直すため、2023年から物流部・経営企画部が主導する形で組織横断的に「物流コスト削減プロジェクト」を実施しました。適正在庫月数の設定、倉庫契約方法の見直し、保管料の削減などにも取り組んだ結果、2024年6月期の在庫は50億9,600万円(前年比▲10億1,000万円)まで減少しました。

近年大きなマイナス要因となった為替の影響についても対策を講じます。当社は、海外から原材料や商品を調達し日本国内市場で販売するため、円安になると利益が減少する構造です。為替リスク対応のため、外貨購入の実需の半分程度を為替予約でヘッジしています。さらに、為替に影響を受ける

### 売上高／営業利益／経常利益／当期純利益の推移





事業構造を本質的に変えるには、現在連結売上全体の4%程度にとどまる海外売上比率を抜本的に拡大する必要があり、これに向けて積極的に海外事業拡大のための施策を実施していきます。

また、ライフオンプロダクツとエイチアイエムのM&Aや在庫増により、借入金水準が2024年6月期には57億500万円(2021年6月期比+55億2,100万円)と大幅に増加しています。そのため、連結ベースでの借入圧縮を実現し、グループ資金の効率的な運用に向けたグループ間のプーリングを開始しています。資金余剰のポジションにあったぼん家具からキングジムへの貸付やキングジムからラドンナへの貸付などを実施してきましたが、他のグループ会社にも広げて行く方針です。今期に入り、キングジム・マレーシアおよびキングジム・ベトナムからの配当も実施しています。システム面での銀行のプーリングシステムの利用による借入金の圧縮も検討していきます。

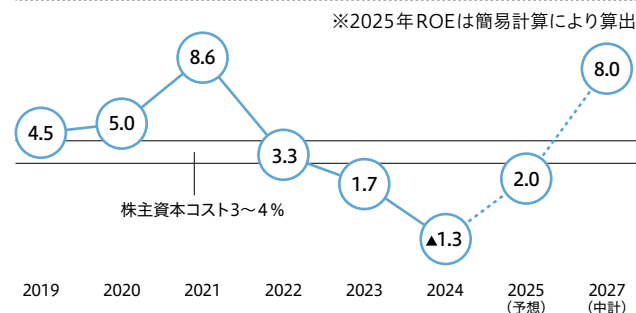
当社の自己資本比率は2021年6月期までは80%近くで推移してきましたが、M&Aによる株式取得に伴い、2024年6月期には69.1%にまで低下しています。ただし、それらを踏まえてもデッド・エクイティ・レシオは0.23倍にとどまっており、資金調達余力はまだ十分にあります。今後も事業領域・海外エリア・販売チャネルの拡大に向けて投資を活発化させていくため、35億円の投資予算を確保しています。M&Aの候補先としては、国内市場では輸出を含めた海外売上比率の高い文具メーカーもしくはライフスタイル用品事業会社、

海外市場では特にアジアの文具事務用品事業を営む企業を最優先で検討します。また、新製品開発と生産設備投資に20億円、新規サービス事業の開始・推進向けの投資を10億円程度予定しています。さらには、各種社内システムを刷新する効率化のためのDX投資としても12億円程度の予算を確保しています。

### 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

PBR1倍以上を安定的に実現するためには、PERとROEの両方の向上が必要です。ROEは過去最高益であった2021年6月期に8%を超えましたが、直近2期は株主資本コストを下回っています。2027年6月期にはROE8%をめざすべく、第11次中期経営計画に基づいて既存ビジネスを強化しながら、サービス事業への展開、ライフスタイル分野の拡大、海外事業の強化の3つの骨太の方針を遂行します。また、

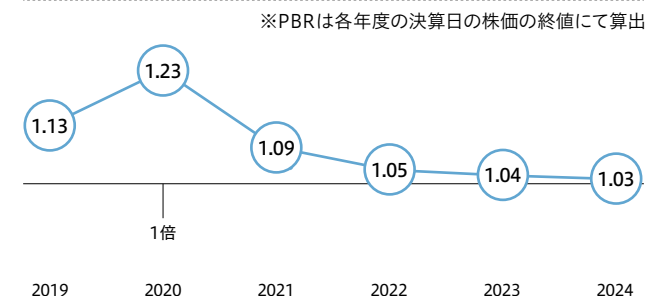
#### ROE推移 単位: %



適切な資本政策、株主還元、IRの強化によって、PERを高める施策にも取り組んでいきます。株主還元は、財務基盤の強化を図ることで、配当性向40%を基準とした安定配当をめざしています。自己株式の消却は、2021年4月に実施し、株主に対する還元の拡充および将来の希薄化懸念を軽減しています。自己株式の取得は、大口の株主からの売却要請があり、当社株式47万株を引き受けました。これにより、当社の発行済株式総数に占める自己株式の割合は10%を超える水準となっていることから、当面は単純な自己株式の取得は控えるべきものと考えます。自己株式の有効な活用方法として、M&Aの際の株式交換による買収や、戦略的な資本業務提携の際に活用することなども検討していきます。

今後もステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、攻めと守りのバランスが取れた着実な成長をめざしていきます。引き続きご支援、ご期待を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

#### PBR推移 単位: 倍

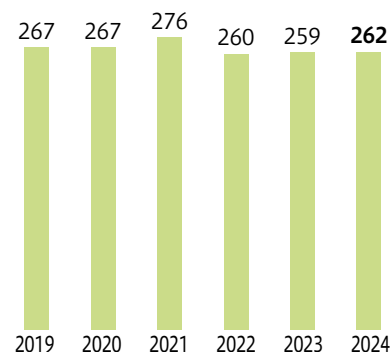


## 事業別戦略：文具事務用品事業

高い認知度とブランド力を持つ「キングファイル」やラベルライター「テプラ」を主軸として、オフィス・生活環境用品や収納用品など、これまでの文具事務用品の領域を超えた商品を展開しています。

### 決算概況

売上高 **262** 億円



### POINT

- EC事業の伸長により売上高は微増
- 想定以上の円安や一部滞留商品の評価減、一部開発商品の中止決定、販管費の増加により営業損失を計上

## 国内文具事業の概況と展望

### 変化に応じた新たな価値創造

国内文具市場での既存品は縮小傾向にありますが、社会環境やお客様ニーズの変化に合わせて新たな需要や用途は次々と生まれています。当社はこうした変化に適応して、「仕事」と「暮らし」を快適にする商品を開発・販売しています。例えば、工場やオフィスの扉の反対側に人がいる危険性を知らせる「扉につけるお知らせライト」は働く現場の安全性を向上させます。また、全パーツが透明素材で氷のような見た目をしていて擦しやすい透明スタンプ「氷印」は暮らしに彩りを添えます。多様なニーズに応え、従来の文具を超えた新しい価値を提供し「仕事」と「暮らし」に寄り添い、社会に貢献し続けます。



高橋 荘太郎  
上席執行役員  
経営企画部担当  
兼 監査室担当

## 海外文具事業の概況と展望

### 海外のKING JIMファンを一人でも多く

中国、ベトナムなど海外拠点では、駐在員と現地スタッフが丸となり積極的な営業活動を実施しています。近年は中国やASEANだけでなく、アメリカでの売上拡大をめざし、展示会や各種イベントに積極的に参加しています。「KITTA」などのHITOTOKI商品は女性を中心に海外でも好評で、店頭イベントでは多くのお客様が来場され、商品体験を通じてファンになっていただいています。越境ECの受注エリアも順調に拡大し、Instagramでは多くの反応をいただくなどオンライン上の交流も徐々に広がっています。世界中のより多くの方にファンになっていただけるようこれからも活動していきます。



原田 伸一  
取締役専務執行役員  
管理本部長 兼 CFO  
兼 海外事業本部長  
兼 海外販売系子会社担当



イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造戦略

価値創造の基盤

データ集

18

## 事業別戦略：文具事務用品事業

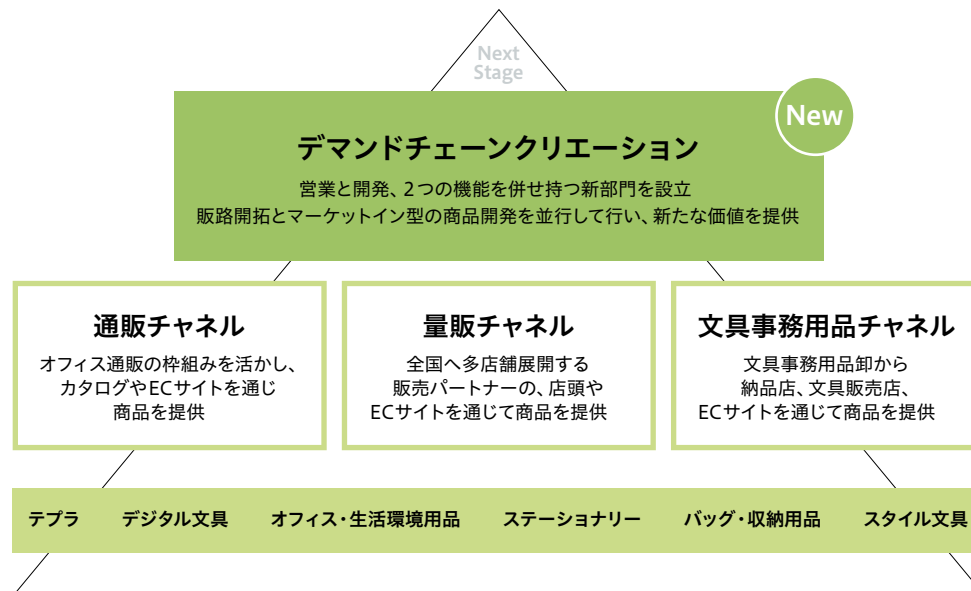
## 国内戦略

## 販売戦略

## お客様と商品特性に最適な販売チャネル

キングジムには数多くの話題の商品やロングライフ商品がありますが、社会環境の変化とともに購買形態も変わりつつあります。つねに最適な形で提供できるよう、販売チャネルを多様化させています。今後のお客様のニーズを正しく捉えるために、既存の文具事務用品チャネル、通販チャネル、量販チャネルに加えて、新たに営業と開発の2つの機能を併せ持つ「デマンドチェーンクリエーション」部を設立しました。新規開拓や既存ルート売場開拓、さらに新ジャンルに関するマーケティングと、お客様志向の新商品開発を行います。

国内販売ではお客様と商品特性に最適な販売チャネルを通じ、新しい価値体験をご提供することを基本戦略として、最善の問題解決策を提示します。



## 開発領域

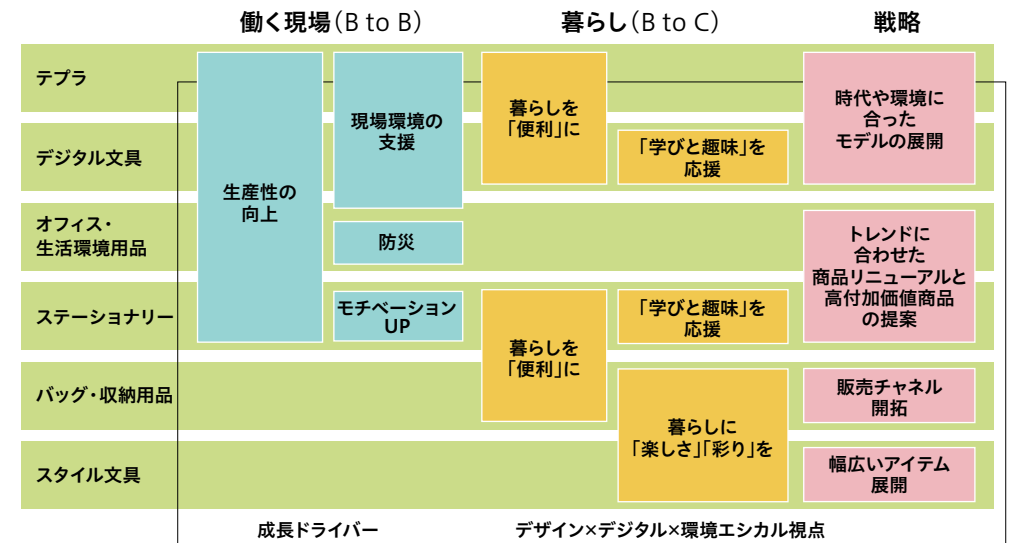
## 社会の変化に合わせ、働く現場と暮らしに寄り添う

商品開発では、B to B：働く現場と B to C：暮らしの2つの領域に注力します。

「働く現場」においては、当社が得意とするオフィスだけではなく、製造業や医療機関、教育現場などの「オフィス以外の働く現場」についても徹底的に分析し、その業種に合った商品を市場に投入します。生産性向上、現場環境の支援、防災、モチベーションUPの4つを重点テーマとした企画・開発を実施しています。

「暮らし」においては、日頃のちょっとした不満を解決する企画やワクワクする商品を、独善的ではなく徹底したお客様志向で企画します。暮らしを「便利」に、暮らしに「楽しさ」「彩り」を、「学びと趣味」を応援といった観点を大切にしています。

また、既存商品においても、時代や環境に合ったモデルの展開、トレンドに合わせた商品リニューアルと高付加価値商品の提案などを進めていきます。





## 事業別戦略：文具事務用品事業

## 海外戦略

## 開発・販売戦略の強化

## 海外向けにマーケットインでの商品展開

2024年6月期の海外事業売上高は約15億円ですが、第11次中期経営計画の最終年である2027年6月期までに40億円まで伸長させることをめざしています。達成に向けて開発の観点では、マーケットイン型の開発に切り替え、より現地のお客様に愛される商品投入を推進します。拠点のある中国、ベトナムを中心としたASEAN諸国を最重要地域とし、開発出身者を現地法人に派遣・増員しました。なかでも中国では、外部コンサルタントとも協業し、ビッグデータ分析も踏まえたB to C商品の企画が複数進んでいます。マーケットイン商品の第1弾である「切れてるマスキングテープ『クリータ』」は、現地で有名な4名のクリエイターがデザインを担当し、発売前から多くの注目を集めました。今後は文具に限らず幅広い商品

群での企画開発を進めます。

ベトナム現地法人では「テプラ」や現地自社工場で生産する「レバーアーチファイル」など、B to B商品を中心にベトナム国内の新規顧客獲得に加え、周辺国に対しての輸出拡大により販売が伸びています。日本の海外事業本部とも協働してタイやフィリピンのパートナーを訪問するなど、ASEAN地域での販路拡大に向けて商品ニーズのヒアリングを丁寧に実施しています。

また、海外M&Aについても積極的に検討していきます。本中計期間において中国の売上構成比を約29%から約38%に、東南アジアで約17%から約20%までにそれぞれ引き上げることを目標に、海外事業のさらなる強化を図ります。



中国で販売を開始した「切れてるマスキングテープ『可麗塔(クリータ)』」



その国の文化・ニーズを吸い上げる現地法人

## 海外工場の活用

## ファイル+ライフスタイル用品の工場へ

これまで主にファイル製品を生産していた海外工場では、それぞれの特長を活かした新分野商品の生産を推進しています。キングジムインドネシアでは、プラスチック製ファイルを中心に生産してきましたが、社会環境の変化に伴いファイル需要が減少しているため、木製組立家具の生産を進めています。木工製品はこれまでと異なる分野ではありますが、長年培ってきた生産管理や品質管理のノウハウを活かしつつ、インドネシアの豊富な木材資源を利用し、木工設備を導入して製造しています。現在では、家具通販に強みを持つグループ会社のぼん家具と連携し、テレビ台やクローゼット用整理棚などを生産しています。

また、キングジムベトナムでは、当社の主力商品「キングファイル」を中心に、幅広くファイル・ステーショナリーの生産を手掛けてきました。一方で、昨今のペーパーレス化や働き方改革などに起因したオフィス向けファイル需要の減少対策として、ファイルに使用している成型部品の内製ノウハウを武器に、キッチン雑貨製品の生産をスタートしています。ライフスタイル用品に強みを持つグループ会社のラドンナを通じて販売を開始しました。今後もグループ会社と連携してトレンドに合った商品を市場へ投入していきます。



インドネシア工場で生産される木工製品



ベトナム工場で生産されたキッチン雑貨「Toffy ハンディチヨップバー スリム」

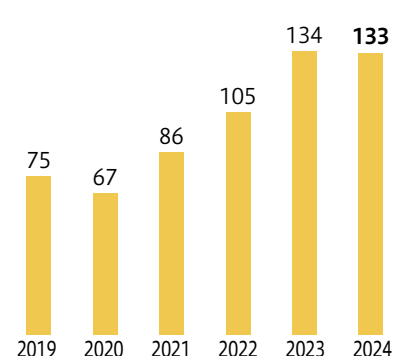


## 事業別戦略：ライフスタイル用品事業

M&Aでグループ会社となった(株)ラドンナ、(株)アスカ商会、(株)ぼん家具、ウインセス(株)、ライフオンプロダクツ(株)の5社は、雑貨や家電、家具、アーティフィシャルフラワー、手袋などを中心に企画・販売しています。

### 決算概況

売上高 **133** 億円



### POINT

- ライフオンプロダクツ(株)が好調だったものの、その他の国内グループ会社が伸び悩む
- 値上げ効果や新製品の導入により原価率はやや改善
- 想定以上の円安や販管費の増加により減益

### ライフスタイル用品事業の概況と展望

#### シナジー強化でめざすライフスタイル用品事業の未来

当社は20年前にM&Aを通じてライフスタイル用品事業に参入して以来、現在では5つのグループ会社とともに事業を展開しています。売上は参入当初の約7億円から、今年度は133億円にまで成長しました。事業領域もフォトフレーム、時計、キッチン雑貨／キッチン家電、アーティフィシャルフラワー、季節家電、ルームフレグランス、手袋など多岐にわたり、それに伴い販路も拡大しています。今後も、積極的なM&Aによって、土地勘のある隣の土地へとジャンルの拡大を進めていきます。

当事業は、トレンドや季節性に左右されやすく、短いサイクルで需要が大きく変動します。足元の例では、酷暑の影響で夏物家電の売上が好調な一方で、暖冬の影響により冬物家電の売上は振るいませんでした。また、過去には新型コロナウイルス感染症の影響で店舗需要の減少から一転して、巣ごもり需要の恩恵を受けた経験もあります。このような事業環境の変化にも、グループ会社単位で現場判断を進め迅速な機動力をもって対応することで、各社ごとにノウハウを積み重ねてきました。今後は、各

社の成長の促進とグループシナジーの強化を目的としたグループマネジメントコミッティを設立し、これまで以上にグループの連携を強めていきます。ここでは、報告会や研修を通して各社が持つ販路やノウハウの共有を行い、必要に応じて共同事業やプロジェクトなども推進していきたいと考えています。このような取り組みを通じて、よりグループシナジーを高めることによって新製品開発や販路拡大に活用することで、さらなる成長をめざします。



田村 淳也

執行役員  
国内子会社統括部副担当



## 戦略

### ライフスタイル分野の拡大

#### グループ各社の成長とグループシナジー強化

国内グループ会社の強みは「市場環境・動向に応じた柔軟、迅速な適応力」「多岐にわたる商品を集めることができる調達力」「営業情報を活用したものづくり体制」にあります。現在は巣ごもり特需の反動、気候に左右される季節商材への依存、小売店の不振、為替の影響を受けやすい構造など、

既存事業における成長性の限界という課題を抱えています。この課題を解決し、ライフスタイル分野を拡大するためには、各社のさらなる成長とグループシナジーの強化が必要です。

グループ各社の成長戦略は、現在の既存小売店の不振や為替の影響に伴う収益性

の悪化という特に大きな課題を踏まえ、法人向け販路と個人向け直販ルート拡大が今後のポイントです。加えて、各社が文具事務用品とは異なる業界であるため、プロパー社員の成長も欠かせません。グループ全体で適材適所に人材を配置できるような仕組みづくりを進め、グループ会社の特長である柔軟性や迅速な対応をさらに後押しし、より各社が成長できるような環境をめざします。

グループ全体での掛け算の成長に向けては、グループ間での連携、協業が可能な分野の発見、ノウハウの共有など、グループシナジーの強化が必要です。グループ会社商品の販売強化、生産拠点としての海外生産系子会社の活用、リソースの共有による効率化などを進めていきます。

こうした戦略の実現に向け、今一度、国内グループ各社の既存事業や立ち位置の整理を始めています。M&Aを含め、土地勘のある「隣の土地」の開拓によりライフスタイル用品事業のさらなる領域拡大をめざします。

#### グループマネジメントコミッティ設立

第11次中期経営計画の実現や長期的なグループの成長に貢献するグループ戦略の礎を築くため、新たにグループマネジメントコミッティを設立します。これは、国内グループ各社のプロパー社員を交え、社長やキーマンが定期的に集まり、報告会や研修を開催し、成功事例や強み、課題といった社内外の知見を共有するもので、必要に応じて共同事業やプロジェクトも推進します。グループ会社がともに学びながらノウハウを共有し合い、グループの遠心力と求心力のバランスをとりながらそれぞれの成長とグループシナジーの強化を進め、ライフスタイル分野の売上と利益の拡大をめざします。





## キングジムの未来を本気で考える

2025年6月期は、新たな中期経営計画の発表や社長交代を始めとした体制変更など、キングジムとして大きく変わろうとしています。そこで、各現場で活躍する社員に集ってもらい、キングジムの今後について語り合いました。



ステーションナリー開発部  
**戸上さん**

事務用品などの開発に加え、暮らしの中の“ひととき”を楽しむ文房具ブランド「HITOTOKI」の商品企画や開発に従事。

海外事業推進部 海外営業課長  
**奥村さん**

中途入社直後から香港の現地法人に赴任。帰国後も一貫して海外事業に携わり、現在は事業拡大に向けて現地法人などへの営業に従事。

上席執行役員 HR&DX本部長  
**小島さん**

情報システム部で多くのシステム構築に携わった後、人事部に異動し幅広く業務を経験。現在はCHRO兼 CIOも担う。

広域営業部 企画課長  
**鈴木さん**

量販店や通信販売チャネルでの営業を担う部門で、売上の分析や販売促進物の企画など営業の管理に従事。

人事部 人事課  
**青柳さん**

営業部門で文具代理店や販売店への営業活動や販売戦略の企画を経験後、人事部へ異動。社内教育や福利厚生、DE&Iの推進に携わる。

デマンドチェーンクリエーション部長  
**國府田さん**

営業を広く経験し、現在は商品開発と営業・販売を一体で推進するデマンドチェーンクリエーション部を率いる。

取締役常務執行役員  
**亀田さん**

入社以来、「デブラ」など商品開発に長く携わる。現在は広報・IR部担当 兼 EC事業部担当 兼 品質管理部担当。



## キングジムの未来を本気で考える

### 第11次中期経営計画(第11次中計)の初年度として、現状への問題意識

**鈴木** 当社の社員は、日常生活に関わる商品特性からなのか、趣味が多様で知的にも遊び心的にも好奇心旺盛な人が多く、親切で穏やかな人が多い印象です。一方で、業務においては慎重で受動的な傾向が見られ、コロナ禍以降、大きくスピードアップしている社会の変化への対応が遅れているのではないかと感じています。そのため、第11次中計の社内スローガン「行けぜ! K」は、より主体性をもって変化を起こしていくための意識改革に向けた言葉だと受け止めています。

**國府田** 外部環境の変化が大きく、それに対応するための方法を考えていかなければなりません。変えてよいもの、変えなければならぬものがある一方で、変えてはならないものもあります。キングジムらしさである「独創的な商品開発」や「社員の誠実さ」を守りながら、変えるべき部分とのバランスを取って、改革のスピードをさらに加速させる必要がありますね。

**亀田** 変えてはいけないという意味では、その“らしさ”である慎重さの表れでもあります。品質管理面だと思っています。日頃やっている仕事は地味ですが、信頼できる商品があればこそ企業イメージへの貢献も大きいです。

**小島** 私が管掌する情報システム部門では、DXの推進が急務の課題です。第11次中計では「デジタル」が1つのキーワードになっていますが、これを実現していくためにも従業員のITリテラシー向上が必要不可欠となります。

**鈴木** 当社の主要なお客様の1つがオフィス通販会社で、文具店や量販店も積極的にEC比率を高めていますから、営業面でも対応を急ぐ必要がありますね。

**國府田** 急速なECやSNSの拡大により、買い場が広がり、“ヒット商品が生まれにくくなっている”とも言われています。営業担

当としては、その対応が年々難しくなっているという課題を認識しています。

**鈴木** Z世代など消費者の世代によっても好みが変わっており、どこにどのような商品を提案すれば伝わるかが見えづらいですね。そうしたなかではプロダクトアウト思考の開発には限界がある。開発者の思いで商品を企画することはキングジムらしさの1つであり否定しませんが、今後はSNSなどを活用してお客様一人ひとりの接点をより深めていくことが重要になると思います。

**戸上** その意味で、「HITOTOKI」は従来の文具店や量販店などのチャネルに加えてSNSやオンラインストアなどを活用したことが順調な成長につながっていると思います。とくにInstagramでの発信には力を入れていて、お客様のリアクションや統計値がその後の商品の企画や開発に役立っています。また、お客様も文具好きの方だけでなく幅広い層にアプローチができているところにも手応えを感じています。

**小島** 開発者とユーザーの「個」との距離が近づいたということですね。

**戸上** HITOTOKIはもともと個人の趣味的な時間が「ほんのひとてま加えることでより楽しくなる文房具」がコンセプトなのですが、コロナ禍の巣ごもり消費の拡大といったトレンドも追い風になりました。SNSの活

用もそうしたトレンドをうまく取り入れた投稿にするよう心掛けています。

**亀田** 個人の趣味嗜好に深く入っていく商材、個人に深く響く商材は今後ますます重要になると思います。今までは新規商品を出して、お客様に「これはありますか?」みたいな感じで販売していましたが、今後はお客様と対話を進めながら商品の企画や販促を進めていく必要がありますね。

**奥村** 海外事業では、圧倒的に売上の構成比率が低いというのが課題です。売上比率4%を10%(構成比率の基準は2024年6月期の連結売上高)にしていくことを目標にしていますが、とくにコロナ禍以降、海外市場でもリアルとオンラインの比率をどうするか大きな焦点になっていて、国土が広いアメリカや中国ではオンラインが重宝される一方、国を問わず各エリアで、即売会のようなイベントやPOP UPが盛り上がる兆しを見



## キングジムの未来を本気で考える

せています。今後は第11次中計にも記載されている市場戦略の再構築に向けて、これまで以上に国ごと、地域ごとの施策をきめ細かく実践していく必要があります。

### 問題意識を踏まえた現在の施策とその手応え、さらなる課題

**鈴木** コロナ禍以降の多様化する消費者ニーズや購買行動、EC化が進む販売チャネルへの対応は全社的な課題です。そうした共有認識のもと、第11次中計では「カスタマードリブン」というテーマが掲げられ、お客様の声を起点に開発も営業も活動しているとしています。私たちもHITOTOKIのようにSNSなどを活用して顧客との距離をもっと縮めていきたいと思っています。同時

に、B to Bでは「顧客の先にいるユーザーを理解し切れていない」という課題感があります。社内の他部門とも連携し、誰にどのような商品がマッチしているのかを分析しながら営業に取り組んでいこうと考えています。

**亀田** 社外の方と話していると、消費者としてだけでなく、キングジムという会社自体のファンの方も結構いらっしゃいます。第11次中計でもファンとのコミュニケーションを重視すると宣言していますが、そうした方にこそしっかりと情報を届けていきたいですね。

**小島** 「カスタマードリブン」という文脈のもと、第11次中計ではプロダクトアウトの良さを活かしつつ組織も柔軟に変えていこうと考え、営業と開発の双方の機能を持つ「デマンドチェーンクリエーション部(DCC)」を新たに立ち上げました。この部門では、販路開拓とマーケットイン型の商品開発を同時並行で進めていきます。

**國府田** これまでは開発部門が手掛けた商品を営業部門が販売するという流れでした。私たちDCCは、お客様のニーズを反映させ、開発から販売まで一貫して行う体制をつくります。また、販売後のお客様の声を活かし、より良い商品を提供する循環モデルの確立をめざします。新しい部署として、果敢にチャレンジしたいですね。

**亀田** 私の方では、第11次中計の「骨太の



方針」で掲げている「サービス事業への展開」を考えています。例えば「テプラ」を使ったプロジェクト。「テプラのキングジムからビジュアルコミュニケーションのキングジムへ」をスローガンに、「テプラ」の「表示」機能を多領域に広げていくプラットフォーム構築プロジェクトを進めています。

**小島** DXの推進に関しては、各部門にDX推進担当者を配置し、教育を進めています。同時に、DX推進施策にも取り組み、業務の効率化や省力化を進めています。人がやっている業務をITの力で効率化、省力化していく。そこで生まれた時間を創造的な活動に充てていく。ITで何ができるのかをすることで、商品開発力もイノベーション創出の可能性も高まると考えています。

**奥村** 海外事業では、きめ細かなマーケティングのためにグローバル人材の強化に取り組んでいます。当社は規模に対して外

国人の割合が少ないため、まずは現地駐在員の増加を目指しています。

**小島** これを踏まえて上海とベトナムにヒットメーカーを派遣し、営業だけでなく現地向けの商品企画にも力を入れています。加えて、海外派遣研修も実施しており、今年から研修生に1年間の成果報告を動画として全社員に共有してもらいましたので、海外事業に興味を持つ人が増えることを期待しています。

**戸上** HITOTOKIでも最近、海外営業の担当者ともやり取りをするようになり、海外市場ではどのような施策が有効なのか、どんなノベルティが喜ばれるのかなど、具体的な話を始めています。

**亀田** 国内外のキングジムだけではなく、グループ会社とのやり取りも増えています。第11次中計では「『隣の土地』へ」というテーマを掲げていますが、グループ各社、海外も



## キングジムの未来を本気で考える

含めたグループ全体で人材交流を通じてシナジーを発揮し、人と会社がともに成長していくことをめざしていきたいですね。

**青柳** そのように積極的に他者と関わり合いながら価値を創造していくために、人事の立場からはDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の推進や、さまざまな背景を持った人がキャリアをあきらめずに成長できるよう新たに階層別研修を始めました。また、コロナ禍以降はテレワークや時差勤務ができるようになり、柔軟な働き方ができるようになりましたが、仕事と子育てや介護、治療などとの両立に悩んでいる方もまだまだ多いと思います。働き方、働きやすさの部分をもっと支援できるような環境づくりを進めていく必要があると考えています。

**國府田** 仕事に性別は関係ないと入社時から思っていますが、実際には女性の管理職は少ないですね。現在、育児と仕事の両立をめざしていますが、管理職になってみて、働きやすさを実感しています。また、効率よく動ける方法を考えるのが楽しいです。管理職をめざす女性が増えたらいいですね。

### 今後のキングジムの成長に向けた思い、決意

**青柳** これまでの中計は、自分からは少し

遠い存在だと感じていましたが、第11次中計は一人ひとりが主体性を持って行動することで変革を起こそうというメッセージが込められており、今までよりも中計を身近に、そして自分事として考えるようになりました。

大きな変革を生み出すには、小さな変化を積み重ねることが大切だと捉え、日々の業務を見つめ直す良い機会となっています。人事部としては社員の価値観や働き方に大きな影響を与える部署ですので、「この仕事は本当にこれでいいの?」と考えながら、主体的に変化を生み出せる人材育成・教育に取り組んでいきたいと思っています。

**國府田** 事業環境や業績は厳しいですが、第11次中計は「これを実践できたら楽しそ

うだな」と、とくに若手社員に希望となるような内容にしたかったんです。「視野広く視座高く」という言葉をよく自分に言い聞かせているのですが、若手社員から「自分が携わる部分はここですね」と連絡があり、私たちの思いが届いたんだと嬉しかったですね。

**鈴木** 若い人に興味を持たれる内容になったのは大きな前進だと思います。これまでの中計は発表後、残念ながら日常業務のなかであまり意識されませんでした。多くの社員が自分事として捉えることで、成果や課題がリアルタイムに見えるようになります。自分の成果検証も含めて今後も第11次中計の進展に関心を寄せていきたいと思っています。

**奥村** 先にも触れましたが、私の場合はとにかく海外比率を高めるべくグローバルな人材をどんどん増やし、多様性を高めていくことに邁進していきたいと思っています。

**戸上** 私が入社したきっかけは、「他社になり、いい意味で変なものをいっぱいつくっているおもしろい会社」というものでした。しかし、最近はその部分が若干トーンダウンしているように感じています。そのなかで、「キングジムらしいおもしろさを取り戻す」という第11次中計は、開発を担当する私にとってはとても魅力的です。プレッシャーもありますが、キングジムの名前をもっと大き

くしていけるよう新しい分野、アイテムを生み出していけたらと思います。

**小島** 当社には本当に優秀な人が集まっています。この優秀な人たちが最大限能力を発揮できるような環境をつくっていけば、会社は自然と成長すると思います。ですので、皆が本当に働きやすい、相談しやすいような環境をつくっていききたいと考えています。

**亀田** 私も戸上さんが言う「おもしろい会社」に入社したという自覚がありますので、これからも、外から見て「キングジムっていい会社だね、おもしろそうだね」と思ってもらえるようにしたいですね。そのためにはやはり社内の人々が楽しく働ける状態にしていけないといけない。「この会社、本当におもしろいものをつくっているし、会社も魅力的」と言ってもらえるような会社にしていきたいと思っています。

