社員とともに変革に挑み「独創的なクリエイティブ集団」であり続ける

代表取締役社長
木村 美代子

お伝えしたいこと

- 収益構造改革で高めた収益力を売上成長へつなげ、中計最終年度の目標達成に取り組みます。
- 既存事業の変革と3つの骨太の方針を着実に推進し、新たな成長につなげます。
- 社員一人ひとりの挑戦を組織の力に変えることで、持続的な企業価値向上を実現します。

PRESIDENT MESSAGE

事業環境の変化に対応し、変わり続ける

2024年に社長に就任し、3年目に入りました。第11次中期経営計画（以下、中計）も最終年度を迎えています。

キングジムは、世の中の変化と向き合い、ファイリング文化を根付かせた「キングファイル」、ラベリング文化を切り拓いた「テプラ」など、新しい市場を開拓する商品を生み出してきました。その根底にあるのは、発明家であった創業者から受け継がれる、変革に果敢に挑むDNAです。2027年に100周年を迎える現在も、そのDNAは「独創的な商品を開発し、新たな文化の創造をもって社会に貢献する」という経営理念として受け継がれています。

私は社員が仕事に誇りを持ち、自ら挑戦できる環境づくりを進めてきました。その結果、既存の枠にとらわれず、新しい分野へ踏み出す動きが社内で着実に広がっています。

一方、当社を取り巻く事業環境は、人口減少やペーパーレス化、為替変動、企業のAX推進など、これまでにない規模とスピードで変化しています。お客様の環境が変わる以上、私たち自身が先んじて変わらなければなりません。これまで培ってきた商品開発力やブランド、顧客基盤を土台に、新たな価値を生み出し、社員とともに次のステージへ進んでいきます。

成長性と収益性の両立をめざす

2026年6月期の業績は、大幅な増益を実現しました。全社員でコストの見直しや付加価値の高い商品の拡販に取り組み、コスト削減と利益率向上という両輪をしっかりと回せたことが、増益につながった要因です。一方で、売上高は前期実績にあと一歩届かず、減収となりました。この結果を、経営者として重く受け止めています。

日頃から社員には「売上はお客様からの支持であり、利益は私たちの知恵である」と伝えています。成長のために採算を度外視するのでも、目先の利益のために成長の芽を摘むのでもなく、成長性と収益性を両立させていくことで、今回の増益で得た自信を、次の売上成長へとつなげていく考えです。

施策を確実に成果へつなげる

中計最終年度となる2027年6月期の売上高目標は、当初の520億円から、前期の実績を踏まえ、420億円へ下方修正しました。主な要因の一つは、M&Aの未成約による影響です。当初計画に織り込んでいた規模に対し、結果として約40億円分が未達です。M&Aは外部環境や相手があってこそ成立するものであり、目標からはいったん外す判断をしましたが、将来の成長に資する案件については慎重に見極めながら、引き続き契約締結をめざしています。

加えて、新規サービス事業、海外事業、新製品開発においては、方向性は妥当であったものの、立ち上げおよび展開のスピードが想定に届かず、売上への寄与が限定的となりました。中国（上海）の売上は前期比約150%と伸長しましたが、海外事業全体では掲げた目標に達しませんでした。

こうした状況のなかでも、事業成長に向けた組織体制や施策の整備は進めてきました。成果への転換が遅れたことを素直に認め、残る1年で施策を確実に成果へ結び付け、



修正後の目標達成に責任を持って取り組みます。

既存事業の変革と、新たな成長への挑戦

中計では、既存ビジネスを強化しながら、3つの骨太の方針に注力しています。既存ビジネスで培ってきた強みを成長余地のある市場へ展開し、事業領域を広げていくことが基本的な考え方です。

既存ビジネスでは、開発と販売の両面で変革を進めています。電子製品、生活環境用品においては、従来のオフィス中心の発想から、工場や医療現場など働く現場へと対象領域を拡大し、それぞれの課題解決につながる商品・サービスの提供を進めています。ステーショナリーについても、学びや趣味といったライフスタイル領域へ広げ、暮らしに楽しさや彩りをもたらす商品開発に取り組んでいます。

販売面においては、他社との協業やインバウンド向け商品の展開により、新たな顧客接点の創出や販路拡大につな

がっています。また、「テプラ」をはじめとする商品のインダストリーチャネル（電設資材・ネットワーク関連の販路）への提案を強化し、新たな市場の開拓にも取り組んでいます。今後は販売パートナーとの共創にも力を入れ、よりお客様のニーズを反映した新たな価値創造を加速していきます。

3つの骨太の方針の一つ目である「サービス事業への展開」においては、「テプラ」の開発思想をベースとしたネット印刷サービス「TEPLABO（テプラボ）」を開始し、成長を続ける印刷通販市場に参入しました。お客様の声を継続的に取り入れながら価値を高め、将来の新たな事業の柱へと育てていきます。

二つ目の「ライフスタイル分野の拡大」では、ライフスタイル用品事業のグループ各社が持つ個性と経営資源を活かし、販路やブランド、物流などの連携を深めることで、継続的にシナジーが生まれる体制が整ってきました。こうしたシナジーを通じて、グループ全体で新たな市場や顧客層の開拓を進めます。

三つ目の「海外事業の強化」では、海外拠点を置く中国およびベトナムを中心とするASEAN諸国を重点地域と位置付け、現地のお客様のトレンドやニーズを捉えたマーケットイン型の商品開発を進めています。海外売上比率を高めるとともに、為替変動の影響を受けにくい、より強靭な収益構造の構築につなげていく方針です。

第11次中期経営計画：骨太の方針と戦略



「人」の力を引き出し、変革を生み出す組織へ

会社の戦略を描くのは経営陣ですが、それを現場で実行していくのは社員一人ひとりです。そのため、当社にとって最も重要な経営資源は「人」であり、社員が持つ好奇心とチャレンジ精神を引き出すことが、変革の原動力になると考えています。

社長就任当初、積極的に若い社員が活躍する姿がありながら、会社全体としては変化への挑戦をより後押ししていく必要があると感じていました。そこで、社外の知見に触れる機会や部門を超えて対話する場を増やし、社員が自ら考え、挑戦できる環境を整えてきました。年1回の「全社方針説明会」では、経営方針の説明に加え、各事業のリーダーや資格取得に挑戦した社員を紹介するなど、社員の挑戦を後押しし、それを組織全体でたたえ合う文化づくりに注力しています。


全社方針説明会

また、社員が安心して長く働き続けられる制度や環境づくりも重要です。柔軟な働き方の推進や評価制度の見直しなど、「働きやすさ」の整備に加えて「働きがい」も重視し、目標利益の超過分を社員に還元するプロフィットシェアリング制度も新たに導入しました。

さらに年1回実施している「エンゲージメントサーベイ」を通じて、各社・部門の課題を可視化し、改善策を議論・実行する仕組みを整えています。社長と社員が直接対話する「クロスオーバータウンホールミーティング」も30回以上開催し、延べ300名を超える社員と、キングジムが「守るべきもの・手放すべきもの・挑戦すべきもの」について話し合ってきました。こうした改善と対話の積み重ねによる納得感と日々のやりがいが好奇心とチャレンジ精神を刺激し、変革

を生み出す組織につながっていくものと考えています。


クロスオーバータウンホールミーティング

ガバナンスを強化し、全員で正しい経営を実践

先行きが不透明な事業環境が続くなか、持続的な成長に向けた盤石な土台として、コーポレートガバナンスの強化にも力を入れています。監査機能については、「監査室」を「経営監査室」へ改称し、経営陣に対して積極的に提言する機能へと強化しました。洗い出したリスクは、優先順位と影響度を評価したうえで、社外取締役からも意見・助言を得ています。

また、取締役会においても、社外取締役が率直に意見を述べ、経営陣の判断や施策を多角的な視点から検証する議論が根付いています。外部の声を素直に受け止め、機動的に経営に取り込むことが、ガバナンスの実効性を支えていると考えています。

同時に、ガバナンスは経営陣や取締役会だけで完結するものではありません。最も大切なのは社員全員が経営を自分ごととして捉えることです。そのため、社内では「バッドニュース・イズ・ファースト」を徹底し、悪い知らせほど早く共有することで、組織として迅速に対応する体制を整えています。「全員経営」の方針のもと、全社員で正しい経営を実践することが、企業としての長期的な信頼構築につながるものと考えています。

「信頼と挑戦」を大切に、企業価値向上をめざす

中計最終年度の売上高目標420億円の達成に向け、全力で取り組んでいます。同時に、その先の社会の変化と、キングジムのありたい姿からバックキャスティングし、中長期戦略の構築を進めています。次期中計の策定にあたって、「経営理念」という北極星は重視しながらも、中計における計画と実績の乖離を十分に検証したうえで、将来の成長に向けた戦略と、その実現可能性をより深く議論していきます。また前回と同様、経営層だけでなく若手を含む多様な社員の声を織り込み、社員一人ひとりが自分ごととして捉えられる計画を「全員経営」でつくり上げていきます。

経営に正解はありませんが、いつの時代であっても大切にしたい価値観が「信頼と挑戦」です。信頼は期待につながり、その期待を決して裏切らないということが、お客様や投資家をはじめとするステークホルダーの皆様から応援され続ける企業の条件として必要不可欠です。その観点から、当社の信頼は、組織風土に深く根付く誠実さによるものであり、変わらず引き継ぐべき大切な財産と捉えています。



同時に、企業として変わり続ける姿勢もこれからの成長に欠かせないものです。お客様に会いに行くこと、改善のアイデアを提案すること。そうした一人ひとりの“小さな波”を組織として大きなうねりへと変えていきます。そして、文具だけでなく「ライフスタイル用品」の拡大や社会課題の解決につながる「ソーシャルプロダクト」を生み出す「独創的なクリエイティブ集団」であり続けます。

ステークホルダーの皆様には、変わり続けるキングジムのこれからにご期待いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

木村 美代子

収益構造改革の成果を成長へ結び付け、企業価値向上をめざします



取締役専務執行役員
経理財務本部長 兼 CFO
兼 海外事業本部長
兼 海外販売系子会社担当
兼 総務部担当

原田 伸一

サマリー

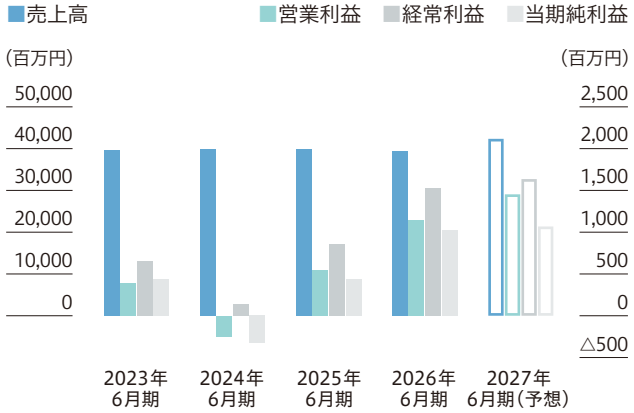
- 2026年6月期は減収も、構造改革の成果により収益性が改善
- グループ内の資金効率を高め、創出したキャッシュを成長投資へ配分
- 収益力の向上と資本効率の改善を通じて、ROEおよび企業価値の向上を図る

2026年6月期業績の成果と課題

3カ年の第11次中期経営計画(以下、中計)の2年目にあたる2026年6月期の業績は、減収増益という結果になりました。売上・利益の両面で成長をめざすなか、増収を実現できなかったことは大きな反省点です。文具事務用品事業、ライフスタイル用品事業ともに減収となり、連結売上高は前期比1.3%減となりました。

一方、利益面では、価格改定や構造改革プロジェクトによるコスト削減に加え、販管費の抜本的な見直しを進めた結果、売上総利益率と販管費率が改善し、大幅な増益となりました。利益を安定的に創出するための基盤づくりが進んだ一年であったと認識しています。こうした改善効果を一過性のものにしないためには、事業ごとの収益構造を継続的に可視化し、課題の把握から改善策の実行、効果検証までのサイクルを着実に繰り返していくことが肝要と捉え、取り組みを進めています。

売上高／営業利益／経常利益／当期純利益の推移



ROE向上に向け、資本効率改善に取り組む

中計最終年度の数値目標は、M&Aの未成約に加え、ライフスタイル用品事業、海外事業、新規事業、新製品の収益化が当初の想定を下回っていることなどを主な要因として、連結売上高420億円、経常利益16億円、経常利益率3.9%に下方修正しました。最終年度は、収益性と投資効率の両面を意識しながら、これまで取り組んできた各施策の成果を着実に収益へ結び付け、目標達成をめざします。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応については、現在のROEは4.0%と株主資本コストと同水準ながら、当初目標の水準には達しておらず、PBRも1倍を下回っており、成長性や収益力に加え、資本効率の面でも市場から十分な評価を得られていないと認識しています。

ROE向上に向け、既存事業の収益構造を継続的に見直すとともに、中計の「骨太の方針」である、海外事業、サービス事業、ライフスタイル分野など、今後の成長を担う施策を着実に実行し、株主資本コストを安定的に上回るROE水準の実現をめざします。同時に、資本効率が低い事業や資産には改善策を講じ、利益率と資産回転率の双方を高めることでROICを向上させ、グループ全体の資本効率改善を通じてROE向上につなげていきます。

PBR改善には、足元の収益性や資本効率を高めることに加え、株主・投資家の皆様との対話を通じて、将来の売上および利益の成長に向けた取り組みを市場から評価していただくことが不可欠です。決算説明会や株主・投資家の皆様との個別ミーティング、会社説明会などの対話機会をいっそう充実させるとともに、当社の成長戦略や事業の進捗について、継続的でわかりやすい情報発信に努めていきます。

取締役会や月2回の経営会議においても、投資案件を含め、資本コストを踏まえた議論を重ねています。こうした考え方を経営層のみならず、社員にも浸透させ、資本コストを意識した事業評価や投資判断の定着を図ります。

グループの資金効率向上に取り組む

為替変動や原材料価格、物流費の高騰は、海外からの仕入れが多い当社グループの収益性に大きな影響を及ぼす重要な経営課題です。とくに為替変動は、1円のドル高・円安により、連結で約7,000万円、個別で約3,400万円の原価上昇要因になると試算しています。

短期的な対応としては、外貨購入の実需の約半分を為替予約でヘッジしていますが、本質的な対策は、中国・ASEANを中心とした海外売上比率の引き上げにより、為替変動の影響を受けにくい事業構造への転換を進めていくことです。2026年6月期の海外事業の外部売上高は前期比115%と2桁成長を実現しましたが、さらなる成長をめざしています。

財務面では、グループ会社間の資金を一元管理するプーリングの活用、海外子会社からの資金還流、政策保有株式の縮減を進めています。その結果、2026年6月期末の借入金残高(48億円)は前期末比で14億7,700万円減少しました。営業活動によるキャッシュフローについても、前期比で6億4,600万円増加し、21億1,400万円となりました。創出したキャッシュは、M&Aなどを含む成長投資へ優先的に配分する方針です。

厳格な投資規律のもと成長投資を実践

中計では、M&Aに35億円、新製品開発および生産体制の整備に20億円、サービス事業に10億円、AX投資に12億円を配分する投資計画を掲げています。投資判断にあたっては、市場の成長性や当社の競争優位性、期待される収益性に加え、投資回収の見通しや資本効率などを総合的に評価します。投資後も事業の特性や成長段階に応じた時間軸を設定し、KPIや収益性を継続的に検証します。成果が計画を下回る場合は、追加投資を前提とせず、投資内容や事業方針を見直します。

成長投資の一例として、2026年5月に開始した新規事業のネット印刷サービス「TEPLABO(テプラボ)」においても、2031年に売上高15億円規模の事業への育成をめざし、収益性と将来性を見極めつつ段階的に投資を拡大していく方針です。

また、財務資本に加え、人的資本、デザイン力、商品開発力、ブランド力、顧客基盤といった非財務資本も、将来の収益力を支える重要な経営資源です。商品開発では新製品売上寄与率の指標を重視するなど、可能な限りKPIを設定し、成果の可視化を進めます。

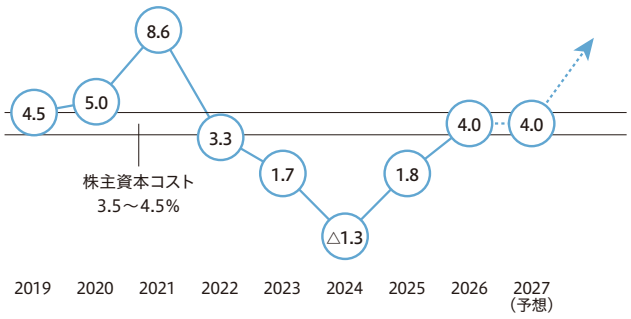
株主還元は、配当性向40%以上を基準とする安定的な配当を基本方針とし、2026年6月期の期末配当を1円増配し、年間15円としました。引き続き、投資効果を見極めながら、資本効率の向上と安定的な株主還元の両立を図ります。

投資家との対話を通じ、企業価値向上をめざす

投資家の皆様に対しては、業績や財務数値のみならず、その背景にある経営判断や資本配分の考え方、短期的な業績だけでは評価しきれない成長投資の意義をお伝えし、理解を深めていただくことが重要だと考えています。

今後もステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、成長に向けた投資と財務の健全性の“攻めと守り”のバランスを重視し、収益力の向上、キャッシュ創出、成長投資の好循環を生み出し、持続的な企業価値向上につなげていきます。引き続きご支援、ご指導を賜りますよう、お願い申し上げます。

ROE推移 単位:%　※2027年ROEは簡易計算により算出



PBR推移 単位:倍　※PBRは各年度の決算日の株価の終値にて算出

