

KOKUYO

コクヨの  
ヨコク

# INTEGRATED REPORT

コクヨグループ  
統合報告書

2025



## 目次 / 編集方針

## Introduction

- 2 理念体系
- 3 強み (ワクワク価値創出サイクル)
- 5 強みを積み上げてきた軌跡
- 7 第4次中期経営計画に向けて変えてきたこと
- 9 CEOメッセージ

## Chapter 1 価値創造の目指す姿

- 17 森林経営モデルに基づく価値創造
- 19 マテリアリティ特定プロセス
- 21 マテリアリティー一覧
- 23 インパクト定量化に向けた取り組み
- 25 対談 インパクトの可視化・定量化の可能性について
- 27 事業概要
- 29 グローバル事業基盤

## Chapter 2 価値創造戦略

- 33 第3次中期経営計画の振り返り
- 35 第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」
- 37 CSOメッセージ
- 41 特集 シナジーの創出に向けたグループ経営
- 45 ファイナンス&アカウンティング本部長メッセージ
- 49 株式市場との対話
- 50 リスクマネジメント本部長メッセージ
- 51 ヒューマン&カルチャー本部長メッセージ
- 54 組織・人材戦略

## Chapter 3 マテリアリティの取り組み

- 59 CSV本部長メッセージ
- 61 Strategy 1 社内外のWell-beingの向上
- 63 Strategy 2 森林経営モデルの実現による事業領域拡大
- 65 Strategy 3-1 気候危機への対応
- 67 Strategy 3-2 循環型社会への貢献
- 69 Strategy 3-3 サステナブル調達の推進
- 70 Strategy 3-4 自然共生社会への貢献

## Chapter 4 事業戦略

- 75 ファニチャー事業
- 77 ビジネスサプライ流通事業
- 79 ステーションリー事業
- 81 インテリアリアル事業

## Chapter 5 ガバナンス

- 85 社外取締役対談「優しく強い」世界No.1の企業への変革を後押し
- 89 コーポレート・ガバナンス
- 95 役員一覧
- 97 株式情報/会社情報

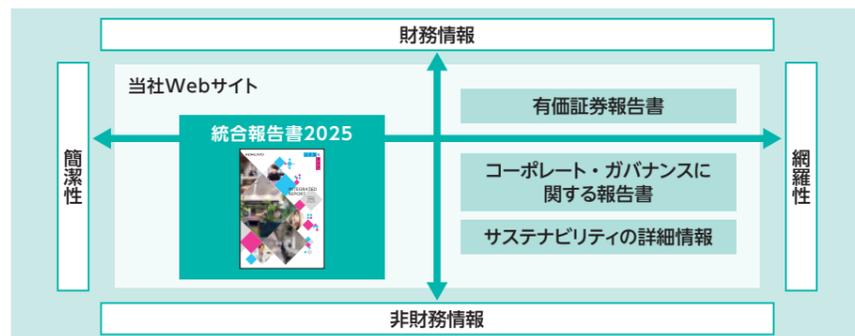
## 対象期間

2024年度(2024年1月1日～2024年12月31日)を対象としていますが、それ以前、以後の情報も掲載しております。なお、2025年度より一部の賃貸等不動産の損益表示方法を変更しておりますが、本報告書内における2024年度以前の売上高、売上総利益、営業利益、EBITDAは、変更による組み替え前の数値となっております。

## 将来の見通しについて

本報告書に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、作成時点で入手可能な情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、不確定な要素を含んでいます。実際の業績などは様々な要因により、見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

## 各種情報開示について



## 主な内容

統合報告書(本報告書)	コクヨグループの事業活動と社会へ提供する価値について体系的に紹介した報告書です
コーポレート・ガバナンスに関する報告書	当社が、「コーポレートガバナンス・コード」に従い、東京証券取引所へ提出している報告書です。コーポレート・ガバナンスの考え方や体制等を記載しています。
サステナビリティの詳細情報	環境、社会等サステナビリティに関する、詳細なデータや取組みを掲載しています。 ( <a href="https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/index.html">https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/index.html</a> )

## 理念体系

## 価値観

未来の社会をヨコクするための源泉はコクヨが培い、築き上げてきた、お客様の課題に共感し、お客様と共に新しい価値をつくる「共感共創」です。それを支えるのは体験を可視化する「体験デザイン」と、勇気をもって実験を繰り返し続ける「実験カルチャー」です。

## 未来シナリオ

多様な価値観を尊重し合い、自己実現と他者貢献が両立する、誰もが生き生きと、働き、学び、暮らし、つながりあう社会。コクヨは、そのような社会を「自律協働社会」と呼び、実現したい未来社会として掲げています。



## 存在意義

コクヨが目指す「自律協働社会」の実現は容易ではありません。社会は今以上に複雑になり、先行きの見えにくさや将来の不安定さは変わらないかもしれません。しかしコクヨは、クリエイティブ性と多様性があれば、より良い未来が生まれると信じています。そのためにコクヨができること、それは、ワークとライフの新しいスタイルを提案しつづけることです。

## 企業理念

コクヨは創業以来、「商品を通じて世の中の役に立つ」という企業理念の下で事業を拡大してきました。この理念は創業の精神として大切に受け継いでいますが、新しい時代に対応した理念と価値創造の在り方として、企業理念を「be Unique.」と定めています。この理念には、「当社の商品・サービスを通じて得られる“体験”という価値を通じて、お客様の創造性を刺激し、お客様の個性を輝かせたい」という思いを込めています。

## 長期ビジョン

長期ビジョンCCC2030※は、森林経営モデルにより2030年に売上高5,000億円を目指すコクヨの長期経営目標です。サステナブルに成長していく多様な事業の集合体を目指し、企業文化や組織・人材の在り方、個々の能力の発揮の仕方などを根本から変えていく、という決意をもち推進しています。  
※ CCCとは、「Change, Challenge, Create」を表します。

# 強み (ワクワク価値創出サイクル)

コクヨは、1905年の創業からこれまで「お客様の声を聞き、お客様の身になってつくる」DNAを継承しながら、和式帳簿から、洋式帳簿等、オフィス製品や、オフィス空間の設計・施工、文具、日用品などへと事業を拡張してきました。その間、一貫してお客様の声から未充足ニーズを掴み、お客様の「共感」と「共創」を得て、「実験カルチャー」を通じて未来を提案し、「体験価値」に落とし込むサイクルを回し続けてきました。第4次中期経営計画では、こうした普遍的なグループ共通の強みを「ワクワク価値創出サイクル」と定義し、そのサイクルを回し国内外で「体験価値」を拡張していくこととしました。



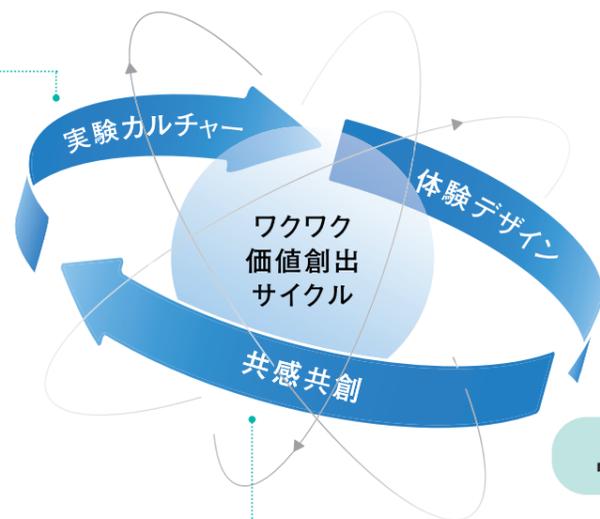
Stationery



Office Furniture

少し先のワクワクする未来を提案

少し先の未来の働き方を提案する  
ライブオフィスTHE CAMPUS



サイクルを回す

## 「誠実

モノ×コトの  
ワクワクするデザイン

フラットが“気持ちいい”  
Campusノート



お客様と共に体験  
・ワクワク

共に具体的に体験・ワクワクする  
海外のPOP UP SHOPや直営店



## Expanding the reach of our experience value



Office space design



Office mail order

## サイクルを駆動する見えざる経営資源 (非財務資本)

コクヨのユニークな人材

# 「誠実な変態」\*

\*お客様の課題解決のための誠実な姿勢を貫きながら、「変態的」とも言えるほどに徹底的に知恵を絞り工夫を凝らすコクヨならではの人材。

### 探索力

「お客様の声を聞き、お客様の身になってつくる」という創業の精神を継承し、ユーザー視点で未充足ニーズを捕捉し「共感共創」に繋げる文化です。第4次中期経営計画で事業領域を拡張するための商機を「マーケットイン」で掴む原動力となります。

### 創造性

コクヨの人材が有する、探索して掴んだ未充足ニーズを、「実験カルチャー」を通じてコクヨにしかないユニークで付加価値のある商品・サービスに落とし込む能力です。モノの先にあるコトの創造にこの力を応用していけば、領域拡張の大きな可能性が広がっていくと考えています。



IoT文具「大人のやる気ペン」

## 繋げる力 (ネットワーク構築力)

領域拡張や物量の拡大を効率的に進めること、及び、固定費や、投資リスクの低減等を企図し、販売店ネットワークやOEM製造パートナー等のサプライチェーンの最適化を実現するためのノウハウを蓄積してきました。これが現在の、企画に力点を置くファブライトモデルの基盤となっており、モノからコトへの拡張の過程で、自社リソースと外部リソースをつなぎ、新規事業を生み出す力ともなります。

## 幅広い市場との接点

(ポートフォリオの多様性)

未充足ニーズの解決を目的として機能及びポートフォリオを拡大してきた結果、多様な事業による幅広い市場との接点を有するようになりました。この接点を活かし、様々な「体験価値」を生み出していくことで「森林経営モデル」の進化を実現していくことができ、安定的なキャッシュの創出により経営環境の大きな変化に対する耐性にも繋がります。

ブランド認知度  
**90%**\*

## ブランド/顧客基盤

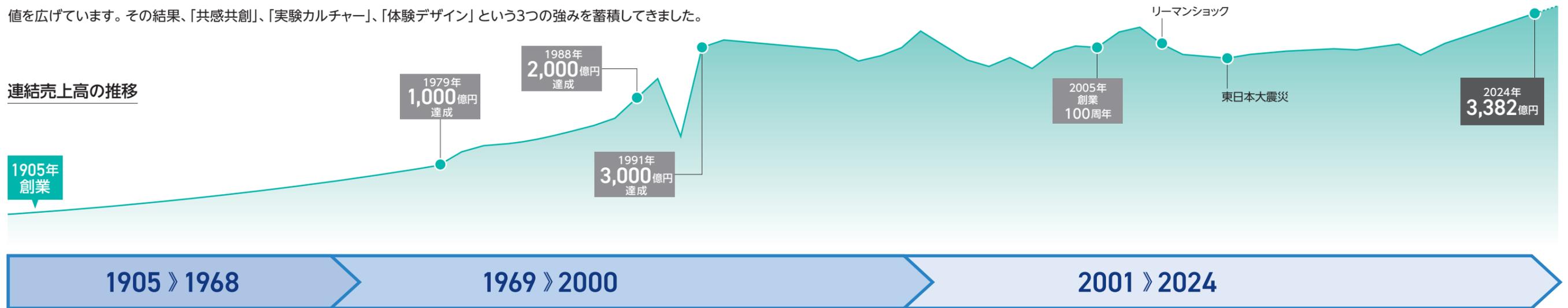
徹底した顧客起点と創造性を通じて世の中に付加価値をもたらしてきた結果、ブランド力の蓄積と強固な顧客基盤の構築を実現してきました。探索力をはじめとする他の強みを持続的に高めていく上での土台となり、新たな挑戦に向けた安定的なキャッシュ創出の基盤ともなります。

\*日本での学生向け文具としてのブランド認知度  
2023年中高生向け自社調査

## 強みを積み上げてきた軌跡

当社は和帳の表紙店から始まり、例えば筆からペンへの移行に応じて和帳から便箋・ノートへ、オフィス家具へと社会ニーズの変化に応じて事業を拡大してきました。その過程では顧客の課題を理解し、製品を通じて課題解決に貢献するという姿勢が培われました。事業において、製品販売から空間構築や購買システム構築など、「モノからコト」へ提供価値を広げています。その結果、「共感共創」、「実験カルチャー」、「体験デザイン」という3つの強みを蓄積してきました。

### 連結売上高の推移



1905 » 1968

1969 » 2000

2001 » 2024

#### 創立から基盤確立の時代

1905(明治38)年に創業した当社は、創業者の「人の役に立つことをしていれば、必ず受け入れられる」という信念のもと、帳簿表紙の製造請負を手がけました。時代のニーズに応じて文具に事業を広げ、現在にいたる基盤を固めました。

#### 業容拡大からスピード成長の時代

文具の拡大も目指し、「ファイリングキャビネット」に代表されるオフィス家具事業に参入しました。製品販売だけでなく空間全体を構築する「モノからコト」へ付加価値を広げ差別化を図ったことで、急成長を実現しました。

#### 「モノからコト」の深化・アジア進出→領域拡張の時代

オフィス用品の通販事業へと事業を広げながら、中国を皮切りにアジアへ進出し、現在にいたる事業ポートフォリオを確立しました。主力であるファニチャー事業やステーションナリー事業では、オフィス空間の構築やユーザーの潜在ニーズに応える文具の開発の拡大を進め、コクヨの強みである「共感共創」、「実験カルチャー」、「体験デザイン」の蓄積を進めてきました。

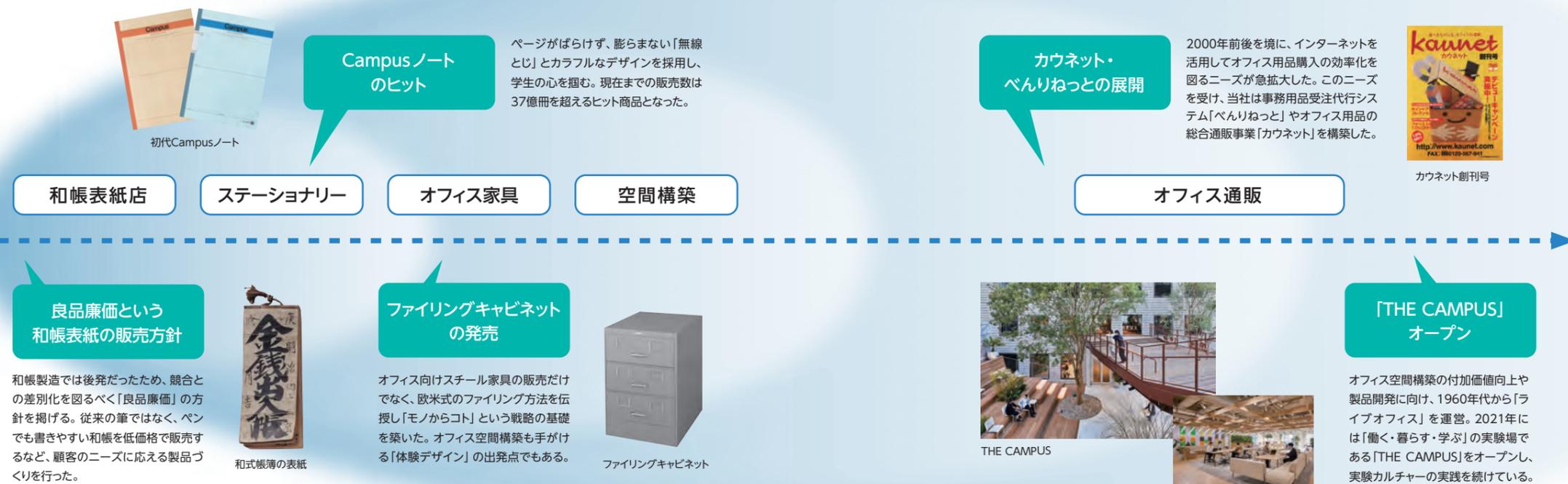
### 積み上げてきた3つの強み

共感共創

実験カルチャー

体験デザイン

### 事業の拡大



# 第4次中期経営計画に向けて変えてきたこと

コクヨは第1次から第3次中期経営計画を通じ、着実に強化してきた経営基盤を足場に、第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」ではいよいよ、本格的にポートフォリオの変革に挑戦していきます。

第1次中期経営計画 (2016年12月期～2018年12月期)

## 「価値創造にこだわる自己改革」

### 基本方針

- 顧客本位にこだわった価値創造を実現する  
「運営モデルの改革」
- 中長期の持続的成長の原資、収益体質を獲得する  
「収益体質のつくりこみ」

付加価値の向上を前提とした収益性の改善・成長にこだわり、メーカー、流通が顧客への価値を高めるために全社一丸となって、「シェアと粗利率」に取組み、中長期の持続的成長を担保する運営モデルを実現することで、過去最高となる売上総利益率35%以上を目指す

### 成果

定量実績	当初目標	実績	達成 / 未達
売上高	3,100億円以上	3,151億円	達成
売上総利益率	35%以上	35.7%	達成
営業利益率	5%以上	5.8%	達成

### 定性的な成果

- 自社内の改革・改善の結果が目に見える形で表れ、社外からの評価も向上
- NB比率の拡大による総利益率の改善
- 日本ファニチャー市場でのシェア拡大
- ストア事業の譲渡により、首都圏ファニチャーヘリソース集中
- カウネットPB比率の向上 品川SSTオフィスで働き方改革実践

### 積み残した課題

- 中長期的な課題である「低成長からの脱却」に向け、更なる収益性の向上に加え、ROEが4.5%に留まっているため効率性の向上が必要
- アジア・ASEANにおける高品質文具の需要取り込み
- モノ視点から将来の顧客ニーズの変化を捉えたコト視点への転換

第2次中期経営計画 (2019年12月期～2021年12月期)

## 「持続的な成長力の獲得」

### 基本方針

- メリハリを意識したスマートな稼ぐ力の向上
- 中長期事業成長を前提とした効率的な事業運営

メリハリを意識したスマートな稼ぐ力の向上と中長期事業成長を前提とした効率的な事業運営を目指す。中長期的な視点で成長を追求する事業を明確化し、更なる改善や成長に挑戦する。モノ視点からコト視点へ転換のため、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

### 成果

定量実績	当初目標	実績	達成 / 未達
売上高	3,460億円以上	3,201億円	未達
売上総利益率	37%以上	36.1%	未達
営業利益率	6.2%以上	6.2%	達成

### 定性的な成果

- コロナ影響などによって当初の目標数値は未達となったが、マネジメント改革が結実し、グループ全体の収益性改善が大きく進展
- 空間価値分野での成長に向けた付加価値提案に注力。更なるバリューチェーン強化によるオフィスリニューアル需要取り込みが進捗
- ビジネスサプライドメインにおける事業の持続性向上に向けた構造改革や顧客基盤強化に取り組む。サプライチェーン全体を通じたマイグレーション戦略が順調に進捗
- グローバル文具市場でのシェア拡大へ、新たな成長領域の確保に取り組むとともに、国内事業効率化推進による収益改善が進展

### 積み残した課題

- コロナ禍の影響とデジタル化の進展によって、大きく変化した人々の「働き方」や「学び方」への対応が必要
- オフィス不要論の台頭や文具需要の減少懸念の中でも持続的な成長を実現できる事業領域の拡張が不可欠

第3次中期経営計画 (2022年12月期～2024年12月期)

## 「事業領域拡張の加速」

### 基本方針

CCC2030に基づき、以下の施策によって事業領域の拡大を加速

- 300億円の成長投資枠を設定し、ダイナミックな成長投資を実行
- 人材の活躍と成長
- イノベーションの活性化
- 社会価値と経済価値の両立

### 成果

定量実績	当初目標	実績	達成 / 未達
売上高	3,600億円	3,382億円	未達
売上総利益率	39.9%	39.3%	未達
営業利益率	7.6%	6.5%	未達

### 定性的な成果

日本  
ファニチャー事業を中心に  
**成長と収益性改善**  
を実現

海外  
売上高比率  
**8% → 13%**

新規事業  
**8件の**  
事業創出が進捗

### 積み残した課題

持続的な企業価値向上に向けた効果的なキャッシュの活用

顧客の価値観の大きな変化やアジア・ASEAN、オセアニアを中心とするグローバル市場で拡大する成長機会、テクノロジーの進化に合わせた国内外での成長加速

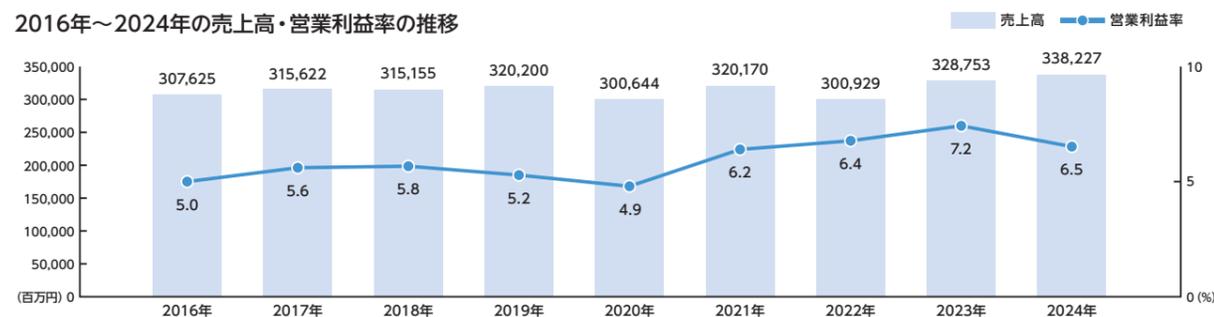
国内製造設備や物流拠点に残された大きな効率性の改善余地

人材やナレッジ等、経営資源の共有によるシナジー創造の余地

# Unite for Growth 2027

企業価値向上フレームワークと「森林経営モデル」に基づき、事業領域の拡張を加速し、企業価値を最大化する。

2016年～2024年の売上高・営業利益率の推移



「体験価値」の国内外への拡張を確実に進めていき、2027年には現在のコクヨとは大きく異なる姿をご覧ください。



代表執行役社長メッセージ

# CEO MESSAGE

黒田 英邦  
代表執行役社長

## 社長就任時に認識した課題

コクヨグループは、2025年から2027年までの「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」を推進しています。ここでは、同計画策定の経緯と背景にある私の考えを中心にご説明したいと思います。

コクヨは、黒田善太郎が和式帳簿の表紙店を開業した1905年を創業の年としています。表紙のみの生産から、和式帳簿の一貫生産、洋式帳簿等へと事業を挙げ、高度経済成長期以降は、「Campus ノート」に代表される文具や、スチールキャビネット等のオフィス製品、オフィスの設計・施工等へと事業を拡大していきました。その間、一貫して底流に流れ続けてきたのは、「商品を通じて世の中の役に立つ」という社会の公器としての責任を追及する創業の精神です。その実現のための、「お客様の声を聞き、お客様の身になってつくる」という行動原理も継承し、当社の独自性ある製品を生み出す源泉となっていきました。しかし、事業規模の拡大競争に力点を置いていく過程で、全国に広がる流通網に乗せると売れる時代が長かったため、コクヨ販売店様を中心とする流通のニーズや競合の動向を注視するようになり、最終ユーザーのニーズからやや離れてしまいました。その影響は、2008年頃に発生した世界金融危機で顕著に現れます。オフィス家具や文房具市場では、同質化とそれに伴う価格競争が繰り広げられ、低収益構造が定着していきました。

私は、2015年の社長就任時に当時の人事委員会から、社員やお取引先の信頼を守りながらもコクヨの持続的な企業価値向上に向け、高収益な事業ポートフォリオに「激しく変える」という課題を課せられました。ただでさえ文化が保守的なうえに、「Campus ノート」のような安定的に売れ続けている商品があったため、変革には困難を伴うことを覚悟しました。最初に着手したのは、日本のグループ会社の再統合です。2004年に実施された分社化によって、部分最適に陥り円滑な意思疎通に支障が出ていたためです。コクヨとして一体化すれば、リソース共有によってより大きなビジョンを描くことができるとも考えました。その上で、価格競争に陥らないよう、高い付加価値を志向する方針を定め、売上総利益率を管理指標として重視することにしました。そのためにまず行ったのが、「顧客」の明確化です。

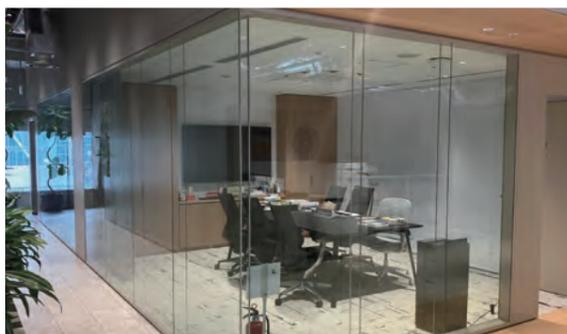
## 事業構造の変革に向けて変えてきた企業文化

顕在化したニーズに 대응しても同質化競争は避けられません。小さな未充足ニーズや、顕在化しつつあるもののまだ世の中に広がっていないニーズを捉えた、「体験価値」でお客様の創造性を刺激してこそ、コクヨならではの高い付加価値を提供できると考えています。「体験価値」を創造していくためには、「流通」から「最終ユーザー」に視点を転換していかねばなりません。言うまでもなく、そうした姿勢の徹底は、販売店様に対する価値提供にも繋がります。

不確実性が高いこれからの時代、トップダウン型ではやがて限界を迎えます。社員の自律性こそが「体験価値」創出の原動力となると考えた私は、「内向き」「保守的」「上意下達」といった文化を改革し、一人ひとりの社員の創造性を「解放」する組織風土の醸成に力を注いでいきました。特にこだわったのが「風通しのよさ」です。

2020年に発生したコロナ禍では、人々の価値観や働き方が急速に変化し、オフィス不要論が叫ばれ文具需要の減少も懸念されました。当社内でも危機感の共有が進み、社員一人ひとりの変革に向けた意識が高まりました。そうした社員の意見を吸い上げ策定したのが、2021年に公表した「長期ビジョンCCC2030（以下、CCC2030）」です。

CCC2030では、「自律協働社会」を未来のありたい社会に定めました。多様性の時代、一人ひとりが自立的に暮らしつつ、互いを尊重し、共同体として協力しあう豊かな社会です。その実現に「体験価値」の提供で貢献すべく、社員が自律的に従来の枠組みを超えた価値を次々に生み出していく「森林経営モデル」への深化を通じ、2030年に売上高5,000億円に到達することを目標に掲げました。個性が尊重される時代のニーズにユニークな価値で応えていくためには、コクヨの社員もユニークな存在でなくてはなりません。少品種大量生産から多品種大量生産にも軸足を移し



「世界一風通しの良い会社」に向けた全面ガラス張りの社長室

ていくことになるため、何も手を打たなければ非効率なビジネスモデルになりかねません。そのため、商品の企画やデザイン、開発だけではなく、生産や販売などバリューチェーン全体で、行動を変容していくこととしました。一世紀以上続いてきた企業理念を「be Unique.」に刷新したのはそのためです。

この長期的な方向性に向けた第一歩として取り組んできたのが、2022年から2024年までの「第3次中期経営計画 Field Expansion 2024（以下、第3次中計）」です。

## 第3次中計で「挑戦するコクヨ」の基盤を整備

第3次中計では、日本既存事業の収益性・効率性の改善と海外における事業基盤の拡張を重点課題と位置付けました。最終年度の2024年12月期に中国経済の悪化の影響を受け、計画当初の目標は未達となったものの、「森林経営モデル」を推進していくための経営基盤の整備は着実に進展しました。ファニチャー事業を中心とする売上高の成長と収益性の改善に加え、M&A等を通じ海外事業基盤の強化も進みました。2022年に香港のオフィス家具メーカー HNI Hong Kong Limited（現コクヨ香港）を連結子会社化し、中国市場においてはじめて、製造機能と現地に浸透したブランド（Lamex）を手に入れ、顧客基盤も拡大することができました。同社への生産移管による生産規模の拡大と、当社ノウハウの提供による生産性の向上も実現し、今後のグローバル戦略の強固な足場となりました。専門領域で幹部クラスの人材を外部から登用し、次のステップに向けたコーポレート機能の整備も進展しました。

企業文化の改革も目に見える形で結実してきました。使用されなくなった独身寮を改装し、コクヨ初のシェアハウス「THE CAMPUS FLATS TOGOSHI」としてオープンさせたのは、社員一人ひとりが主体的に考え、行動する組織へと変化したことを象徴する好例です。オフィスリノベーションプロジェクトや徳島の未来コンビニなど、社員が自発的にアイデアを持ち寄り、新しい事業を生み出した例は枚挙にいとまがありません。風通しの良さも格段に向上していることを肌で感じています。毎月実施している社員のエンゲージメントサーベイにも変化が顕著に表れており、特に「挑戦する風土」はスコアが2021年の63から直近の2025年3月には71へと大きく向上しており、これまでの取り組みにあらためて自信を深めています。こうした経営基盤を足場に踏み出しているのが、第4次中計です。



## 「森林経営モデル」をアップデート

2021年に東京品川の自社ビルをリニューアルしてオープンした「THE CAMPUS」には、オープン以来、累計約27万のお客様が来場されています。グリーンや照明、アートのサイズなど、動きやすさやコミュニケーション促進等に関するデータを細かく測定し、常に見直しをかけています。これは「自律協働社会」のワークスタイルや組織の作り方を、社員がお客様の視点に立って空間設計で「実験」する場と言えます。

ロングセラーの「Campusノート」をはじめとする文具では、お客様の声から未充足ニーズを掴み、自分たちで試作品を「実験」し、お客様の使用シーンを観察して磨き上げる文化があります。実はオフィス家具も同様のアプローチでデザインしています。使っている人の立場に立ち、裏側の見えにくいところこそ丁寧に作り込みます。先にお話した通り空間設計も同様です。

このような、お客様の「共感」と「共創」の輪を駆け、「実験カルチャー」を通じて未来を提案し、「体験価値」に落とし込むサイクルを長い歴史の中で回し、事業領域を拡張してきたのがコクヨです。第4次中計では、こうしたグループ共通の強みを「ワクワク価値創出サイクル」として明確に言語化し、そのサイクルを回し「体験価値」提供の領域を拡張していく方針を掲げました。海外でも、「体験価値」で差別化することで、モノだけの競争を回避しながら事業を上げていくことができると考えています。

製品は事業ごとに異なるものの、「ワクワク価値創出サイクル」という視点で俯瞰して見れば、応用可能な成功事例やナレッジがたくさん埋もれています。そうしたナレッジの事業間連携を駆動力とし、「ワクワク価値創出サイクル」を回すという考え方を埋め込むアップデートを「森林経営モデル」に施した上で、具体的な事業ポートフォリオの変革に向けた方向性を第4次中計に落とし込みました。

## 第4次中計は、コクヨのポートフォリオを大きく変えていくフェーズ

これまでの事業基盤の強化が着実に進展し業績結果にも着実に成果が表れてきた一方、ポートフォリオはほとんど変化しておらず、海外売上高比率も低位に留まったままで、第4次中計の3年間は、いよいよ本格的にそれらを変えていくフェーズに移行していきます。掲げた方針を着実に実行していき、2027年までに現在のコクヨとは大きく異なる姿をお示ししたいと考えています。成長投資を前中期経営計画の300億円から約700億円に増額し、国内外で既存事業の強化とM&Aによるインオーガニック成長との両輪でその実現を図っていきます。株主価値向上の方向性を株主・投資家の皆様にイメージいただきやすいよう、可能な限り細かく定量目標をお示するとともに、企業価値向上フレームワークも設定しました。それまでの単年度の営業利益重視から脱却し、投資を促進することで中長期的なキャッシュフロー（≒EBITDA）の創出を重視しつつ、資本コストの低減も強く意識していく方針です（▶財務戦略P45）。

計画最終年の2027年の定量目標としては、売上高は2024年比で27%増となる4,300億円、EBITDAは同39%増の430億円、EBITDA マージンは10%に設定しました。

目標達成に向け、事業内容が異なる4事業の位置付けを、売上成長率と収益性の二軸で明確化し、各事業の方向性と目指すポートフォリオのイメージも明確化しました。そこでお示している通り、最重点事業はファニチャー事業となります。当社は、1969年から全国に拡大してきたライブオフィスによって空間構築事業にいち早く進出し、業界トップレベルの空間デザイン力を蓄積してきた自負があります。それを活かし、空間構築と人的資本領域、リノベーション等の上流ニーズへの対応とのシナジーを生み出しながら、「体験価値」を拡張していく考えです（▶事業戦略P75）。投資戦略も、同事業を中心とする日本の既存事業に力点を置きながらキャッシュ創出力を高め、それをM&Aや新規事業投資等の新たな挑戦の原資としていきます（▶投資戦略P38）。とりわけ海外事業は重要な挑戦のテーマとなります。



## 海外市場への「体験価値」の拡張

当社が経営資源を集中していくアジア・ASEAN諸国は、経済的に発展を続けているとはいえ、各市場の消費者を理解した上で、独自の付加価値を追求しなければ事業成長に繋がりません。付加価値の一つはコクヨならではの「品質」です。100年間以上、日本でメーカーとしてこだわり続けたモノづくりに対する姿勢は海外でも貫き、ブランドの確立と浸透に努めていく考えです。一方、いかに品質が高くても、日本から輸出するだけでは、やがて価格競争力を失っていくことは明らかです。従って、消費地生産を前提とし自社による生産設備の建設、M&Aや現地パートナーとの連携などの中から、各国市場ごとに最適な選択肢を検討し、それぞれの国に合わせてローカライズした、「体験価値」で差別化を図っていく方針です。具体的な事業別の海外戦略に関しては、CSOの内藤に説明を譲るとし、私は海外展開の柱となるステーションナリー事業に関して、少し戦略の背景をご説明したいと思います。

中国では近年、デザイン性や機能性が評価され、日本製の文具の人気のSNS等を通じて女子中高生の中で広がっています。一方、学習環境は、探求学習や協働的な学び、個別最適化へと多様化が進んでいます。コクヨではこうしたニーズの多様化に応えるため、代理店経由の販売から、ネットを通じた直販や直営店の設置等、DtoCへと切り替えながらエンドユーザーとの顧客接点を拡大してきました。そうした取り組みが功を奏し、2017年から2023年までに年率15%の成長、同期間の粗利率は10ポイントの改善を実現しています。

実はこうした学生向け文具市場は、受験勉強という共通の仕組みがある日本と中国、韓国のみには存在せず、グローバルに見てみるとほぼ手付かずの市場です。すでにインドでは、2011年にインド全土をカバーする事業基盤を有するCamlin Limited（現コクヨカムリン）の買収を通じて同国の学生向けのステーションナリー事業を拡大しています。こうした市場創造をASEANに広げていながら、他に先駆けて海外の事業基盤を整備していく考えです。筆記具カテゴリーを中心にグローバル展開商品の内製率を高め、総合力の強化も進めていき、2027年にはアジアの学生ナンバーワンブランドを目指していく考えです。

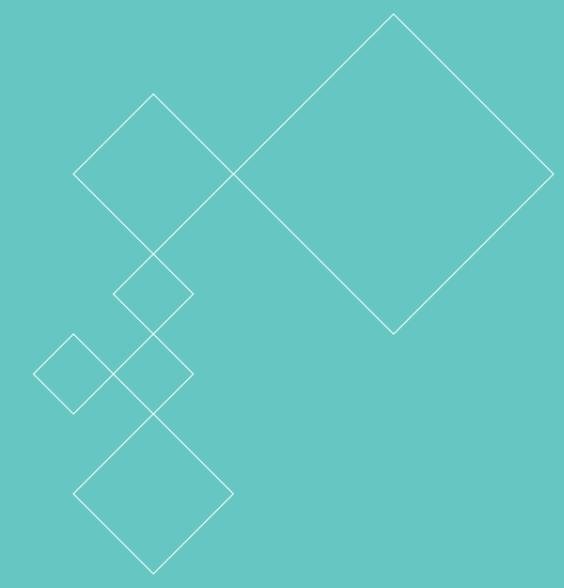
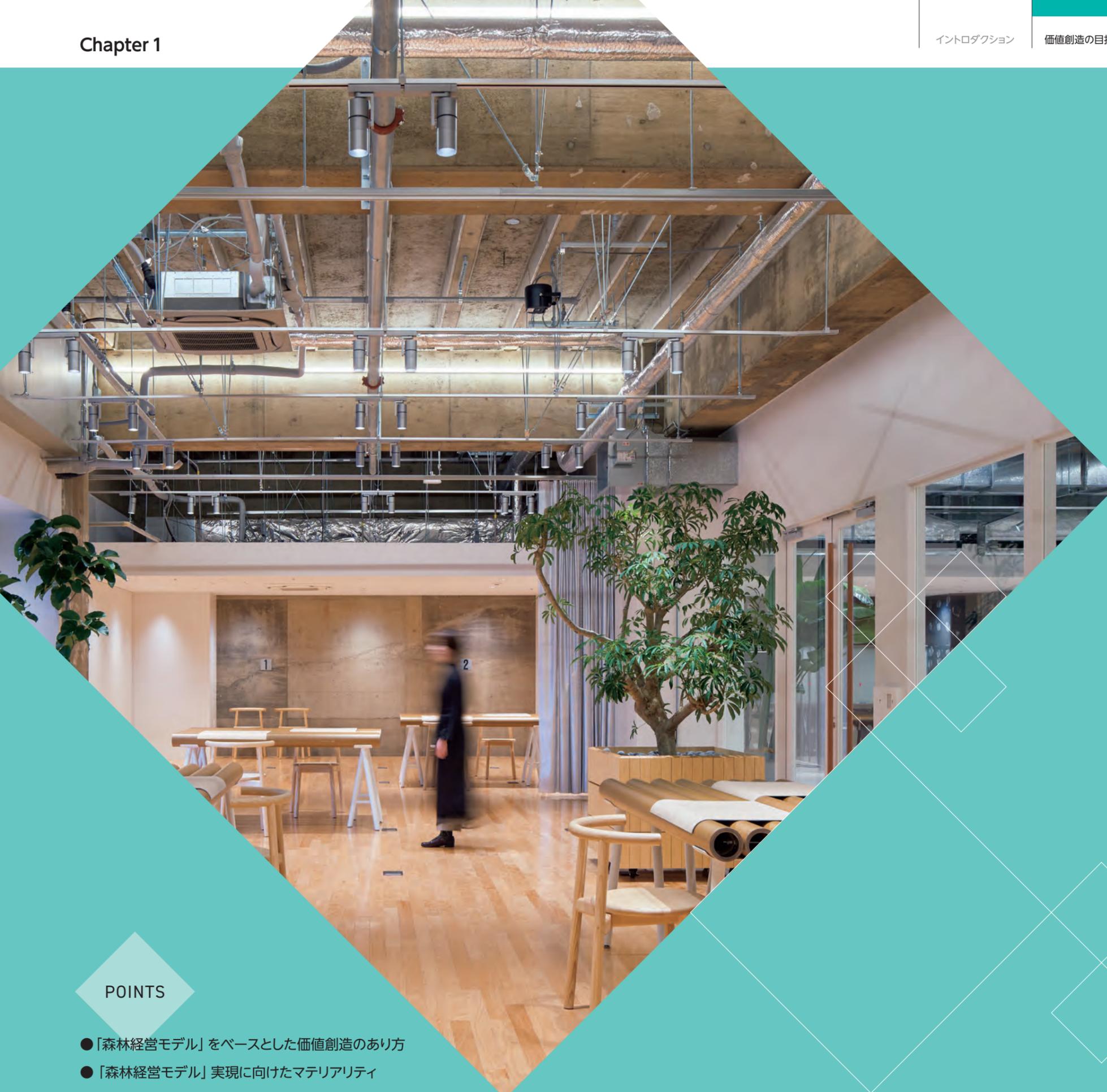
グローバルに事業を拡大していく上で、グローバル人材の増強も重要な課題となります。M&Aを通じた現地人材の獲得に留まらず、コクヨの中でもグローバル人材の育成や採用を増強していく方針です。

## 多様性を原動力に「自律協働社会」へ

私は、常に意識していることが2つあります。一つは、常に客観的な意見に耳を傾けることです。当社は2024年に指名委員会等設置会社に移行しました。グローバル展開の強化に合わせたグローバルスタンダードの経営機構へのシフトに加え、経営の監督と執行の明確な分離による、意思決定の迅速化が目的です。取締役8名中、5名が社外取締役という取締役会では、社外取締役から様々な専門的なご意見や厳しいご指摘を受けますが、すべて真摯にお聞きしています。リスクをとって挑戦する際には、外部の異なる意見が多ければ多いほど、成功の確率は高まると考えているためです。一例を挙げます。第3次中計の成長投資の実績は、300億円の計画に対して110億円程度に留まりました。これは、計画を超えるM&A案件が検討の俎上に載ったものの、バリュエーションの適正性はもとより、投資回収の道筋、PMI等に関し、社外取締役のお力もお借りしながら、多面的かつ細かくリスク分析を行い厳選した結果です。

もう一つは長期的な視野に立って経営を行うことです。それが、すべてのステークホルダーと長期持続的に企業価値を分かち合うために不可欠だと考えています。そうした視座で、長い歴史を持つ組織特有の慣性を取り払いながら変えるべきものは変え続け、守るべきものは守り続けるのが、私の責務だと考えています。お客様の課題解決のための誠実な姿勢で、徹底的に知恵を絞り工夫を凝らす「誠実な変態」と称するコクヨならではのユニークな人材は、当社が持続的に「体験価値」を創造していく基盤として特に大切にしたいと考えています。彼らの意見が尊重され、チャレンジが奨励される環境が保証される、「世界一風通しがよい」文化の醸成に努めていきたいと考えています。

2025年に創業120年を迎えるコクヨは、こうした多様性を原動力として、100年先の社会すらも見据えながら、「自律協働社会」への歩みを進めていきます。今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。



価値創造の目指す姿

# Our Vision for Value Creation

森林経営モデルに基づく価値創造	17
マテリアリティ特定プロセス	19
マテリアリティー一覧	21
インパクト定量化に向けた取り組み	23
対談 インパクトの可視化・定量化の可能性について	25
事業概要	27
グローバル事業基盤	29

POINTS

- 「森林経営モデル」をベースとした価値創造のあり方
- 「森林経営モデル」実現に向けたマテリアリティ
- 創出価値を具体化する、インパクト定量化に向けた取り組み

## 森林経営モデルに基づく価値創造

当社は2021年2月に策定した長期ビジョンCCC2030のもと、2030年に売上高5,000億円以上を目指しています。その軸となる森林経営モデルはコクヨが目指す価値創造そのものを表しています。3つの強みを軸に、事業間のナレッジ連携強化、体験価値拡張戦略を進め、日本での事業成長とアジアを中心とする海外事業の拡大を進めます。

### 森林経営モデル



## 自律協働社会の実現

### コクヨの価値創造ストーリー全体像



# マテリアリティ特定プロセス

コクヨグループでは、「ダイナミックマテリアリティ」の考えを取り入れ、定期的にマテリアリティの見直しを行っています。2022年には、マテリアリティを経営戦略と統合した形で推進するため、抜本的な見直しを行いました。長期ビジョン及び第3次中期経営計画で目指す「社会」と「現状」とのギャップ分析を行い、抽出した課題を「経済性」と「社会性」の2軸で評価し、マテリアリティを特定しました。2025年は第4次中期経営計画の策定に合わせ、各マテリアリティの活動内容や範囲、重要度を再確認し、再整理を行いました。

※ダイナミックマテリアリティとは、マテリアリティを動的なものとして捉え、社会環境が変化すれば、その状況や科学的根拠に基づき流動的に変化させるべきであるという考えです。

## マテリアリティ特定プロセス

### 2020年策定

Step1

STEP1 ESG視点での課題の抽出

Step2

STEP2 ステークホルダーへの影響分析

Step3

STEP3 経営層によるマテリアリティの妥当性検討

Step4

STEP4 マテリアリティと目標の設定

### 2022年見直し

Step1

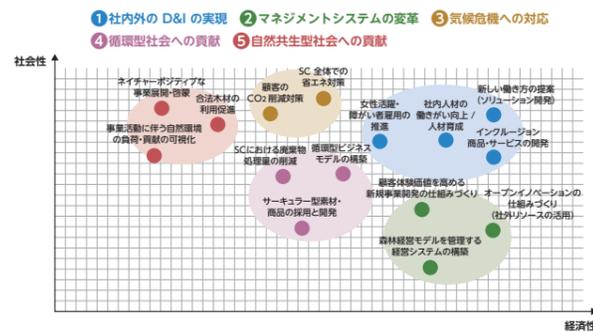
STEP1 課題の抽出

マテリアリティのアップデートに際して自律協働社会をけん引し、あらゆる発想を無駄にしない会社になるために解決していく必要のある経営課題は何か?を検討の軸に据えて2020年度に設定したマテリアリティを見直し、改めてマテリアリティの特定作業を行いました。

Step2

STEP2 経済性と社会性の2軸で各課題を整理

1. 検討結果をベースに、中計での戦略テーマを踏まえた不足要素を補完して個別の課題を抽出しました。さらに、個別課題を経済性と社会性の2軸でプロットし、各課題をより上位の課題としてまとめる形でマテリアリティをマッピングしました。



Step3

STEP3 再設定したマテリアリティを検討

マテリアリティの位置付けを「SDGs実現のため」から、「実現したい社会像にむけた」経営課題として再設定し、それに応じた推進体制を構築しました。再設定したマテリアリティに対し、まずは2030年にありたい姿に基づいてその指標 (KPI) を設定しました。

### 2025年の見直し

重点課題「循環型社会への貢献」に含んでいた「循環型ビジネスモデルの構築」の活動範囲の見直しを行い、「サステナブル調達の推進」として切り分けました。

## マテリアリティー一覧と基本方針

重点課題	基本方針
<p>Strategy 1</p> <p>社内外の Well-being の向上</p> <p>重点課題 1 Well-being の向上</p> <p>1-1. 新しい働き方の提案 1-2. ダイバーシティ&amp;インクルージョン&amp;イノベーション</p>	<p>コクヨでは、社員のワークライフバランスの実現や新たな働き方の推進、そしてジェンダー、障がい、国籍など多様な組織づくりによるイノベーションの創出を通して、グループ内の Well-being を、インクルーシブデザインの商品開発を通じて社会の Well-being を創出していきます。推進にあたり、「新しい働き方の提案」「ダイバーシティ&amp;インクルージョン&amp;イノベーション」の2つのテーマに取り組んでいきます。</p>
<p>Strategy 2</p> <p>森林経営モデルの実現による事業領域拡大</p> <p>重点課題 2 社会価値創出に向けたマネジメントシステム変革</p>	<p>コクヨは、自ら実験し、商品サービスを通じてお客様の体験をデザインする事で、次の時代の「働く、学ぶ、暮らすスタイル」を提案し続けてきました。多くの環境問題や社会課題がある中で、未来に向けて全社員・全事業が協働してサステナブルな社会の実現に貢献すべく、マネジメントシステムの変革に臨みます。</p>
<p>Strategy 3</p> <p>WORK &amp; LIFE の基盤である地球を守るための活動</p>	<p>重点課題 3-1 気候危機への対応</p> <p>コクヨグループで排出しているCO<sub>2</sub>の9割以上はScope3 (サプライチェーン上の排出) で、自社の活動だけでは社会の脱炭素化には貢献できません。原材料の見直しや配送方法の工夫など、サプライチェーン全体を通じて、生産・流通パートナー様と連携し社会の脱炭素化に貢献します。</p>
	<p>重点課題 3-2 循環型社会への貢献</p> <p>限りある資源を有効活用するため、各拠点でリサイクル率向上に努め、環境に配慮した商品・サービスの開発に積極的に取り組んでいます。今後はさらに、幅広いお客様が身近に手にしていただく商品を提供する企業として、個々人にあった捨てないライフスタイルを提案していくことを目指します。</p>
	<p>重点課題 3-3 サステナブル調達の推進</p> <p>経済のグローバル化の急速な進展により多国籍企業が巨大化する一方で、低コストを求めて途上国に伸長するサプライチェーンの中での強制労働、児童労働などに代表される人権問題、貧富の格差が拡大、環境問題の悪化がますます深刻化してきています。コクヨグループはサプライヤーと共に社会的責任を果たし、社会の発展に貢献し続けます。</p>
	<p>重点課題 3-4 自然共生社会への貢献</p> <p>主要製品のノートや家具をはじめとし、多くの木質材料を活用して事業を行っている企業として、持続可能な森林資源の保全是重大な使命です。コクヨではこれまでも、環境影響最小化のために生物多様性に配慮して事業を行い、有害化学物質削減を推進してきました。自然資本と事業活動のバランスをとり健全な地球を守る為、自社の自然環境負荷の把握と、その改善に向けた計画を推進していきます。</p>

# マテリアリティー一覧

## マテリアリティのリスクと機会・目標

重点課題	リスクと機会		2030年 チャレンジ目標	2027年目標	2024年目標	2024年目標に 対する実績	SDGs 貢献
<b>Strategy 1</b> 社内外の Well-beingの 向上	<b>重点課題 1</b>  Well-being の向上 1-1.新しい働き方の提案 1-2.ダイバーシティ&インクルージョン&イノベーション	社内のWell-beingの向上は、競争力の源泉であるクリエイティビティ溢れる多様な人材の採用と定着に繋がります。更に、それらの人材が能力を最大限発揮することで、新たな価値の持続的創出と生産性の向上ももたらします。社会のWell-beingの向上は、障がいをお持ちの方々をはじめ、あらゆる人々が活躍できる社会を実現するためのモノづくりやサービス提供を通じて、ココヨの姿勢に対する外部評価の向上やネットワークの拡大、収益機会の拡大をもたらします。	多様な働き方の選択肢の挑戦数 (時間、女性活躍など) 27挑戦(3挑戦/年×9年)  コクヨのインクルーシブデザイン プロセスを経た新シリーズ上市率 50%以上	女性管理職比率 16%	指導的地位の女性比率 12%	10.9%(5社)	
				有給休暇取得率 100%	社員の可処分時間獲得に向けた 価値観変革 管理職・従業員の有給休暇取得率 100%	71.1%(5社)	
				コクヨのインクルーシブデザイン プロセスを経た新シリーズ上市率 35%以上	インクルーシブデザインを経た 新シリーズ上市率 20%以上	26.6%	
<b>Strategy 2</b> 森林経営モデル の実現による 事業領域拡大	<b>重点課題 2</b>  社会価値創出に に向けたマネジメント システム変革	未充足ニーズを捕捉し、他の重点課題に沿った価値を継続的に生み出しながら、事業ポートフォリオの変革を進めていくことで、経営環境の変化に対応し、持続的に企業価値を高めていくことができます。そのためには森林経営へのマネジメントシステム改革が、不可欠な取り組みとなります。	社会価値と経済価値を 両立している売上高 100%	未来のヨコフ実験数 30個(第4次中計累計)	未来のヨコフ実験数 30個以上(第3次中計累計)	2024年:11個 (3次中計累計 :33個)	
			社会課題解決に関わる人材 100%	現業を社会課題解決へ つなげていく社員 100%	サステナビリティに関する 活動への参加人数 100%	90.2%	
<b>Strategy 3</b> WORK & LIFE の基盤である 地球を守るための 活動	<b>重点課題 3-1</b>  気候危機への 対応	気候変動への対応は、エネルギーコストや輸送コストの増大等の短期的な財務リスクだけではなく、将来の環境コスト拡大や物理リスクの抑制・備えにも繋がります。低排出型の製品やソリューションの提供、ブランドイメージの向上による収益機会の拡大や、外部評価の向上を通じた株価への影響なども期待できます。	●Scope1,2の温室効果ガス排出量を 2022年から2030年までに総量で42%削減する ●Scope3の“購入した製品・サービス” による温室効果ガス排出量を2022年から 2030年までに総量で25%削減する ●2028年までに“購入した製品・サービス” による温室効果ガス排出量の12.5%に 相当するサプライヤーにSBT目標を設定させる	<Scope1~2> CO <sub>2</sub> 排出量削減 2022年比 35%削減	CO <sub>2</sub> 排出量の削減: 2013年比国内 50%削減	54.1%	
			CO <sub>2</sub> 吸収:6,000t-CO <sub>2</sub> 以上/年 の吸収量に貢献する	<Scope3> サプライヤーとのSBT 目標設定 12.5万tに相当する サプライヤー			
	<b>重点課題 3-2</b>  循環型社会 への貢献	資源の回収・再利用によって資源調達リスクの低減やブランドイメージの毀損リスクを低減できます。加えて、持続可能な製品を求める消費者の支持獲得を通じて機会を拡大できるほか、多くの顧客と資源循環を通じて継続的な関係を構築することで、メンテナンスやアップデート等のサービスでの収益拡大も見込めます。	コクヨグループ(海外含む)が取り 扱う循環型商品売上高 80%以上	循環指針に基づく商品売上比率 40% 事業所廃棄物(デッドストック含む) リサイクル率 97%	循環指針に基づく新商品 100%	100%	
			廃棄物(事業所、施工現場、棚卸 在庫)のリサイクル率 100%	産業廃棄物の プラスチックリサイクル率 100% 施工現場混合廃棄物発生率 2023年度比 75%減			
<b>重点課題 3-3</b>  サステナブル 調達の推進	サプライチェーン上の人権・環境リスクへの対応を行うことで、不買運動等のリスクを回避することは事業を持続的にやっていく上で、不可欠な取り組みとなります。そうした取り組みを顧客に伝えていくことで、リスクへの対応コストを軽減した適正なコストでの販売も可能になります。	Bランク以上のサプライヤーからの 調達先比率 100%	Bランク以上のサプライヤーからの 調達先比率 75%以上	主要サプライヤー(約400社) の評価・改善項目 フィードバック 100%	アンケート実施: 566社 うち501社から 回答があり フィードバックを実施 (回答率88.5%)		
		生物多様性の理解や原材料にかかるリスク、事業所周辺の環境リスクの把握に努め、自然資本とバランスのとれた事業運営を行うことで、原材料の安定的な調達の実現と事業の持続性が確保できます。加えて、顧客の共感やブランドイメージの維持・強化を通じ、収益の拡大にも繋がっていくことができます。	事業活動における自然環境負荷 可視化を実現し ±0達成  森林保全(毎年150ha程度の間伐)  ヨシ原保全 (毎年1.5ha程度のヨシ刈り)	紙木調達基準をクリアする 商品売上比率 75%  自然環境負荷の見える化 主要事業における見える化完了  自然環境保全活動 3件	紙/木材調達基準 の運用開始		

# インパクト定量化に向けた取り組み

## インパクト定量化に向けたロジックモデルの策定

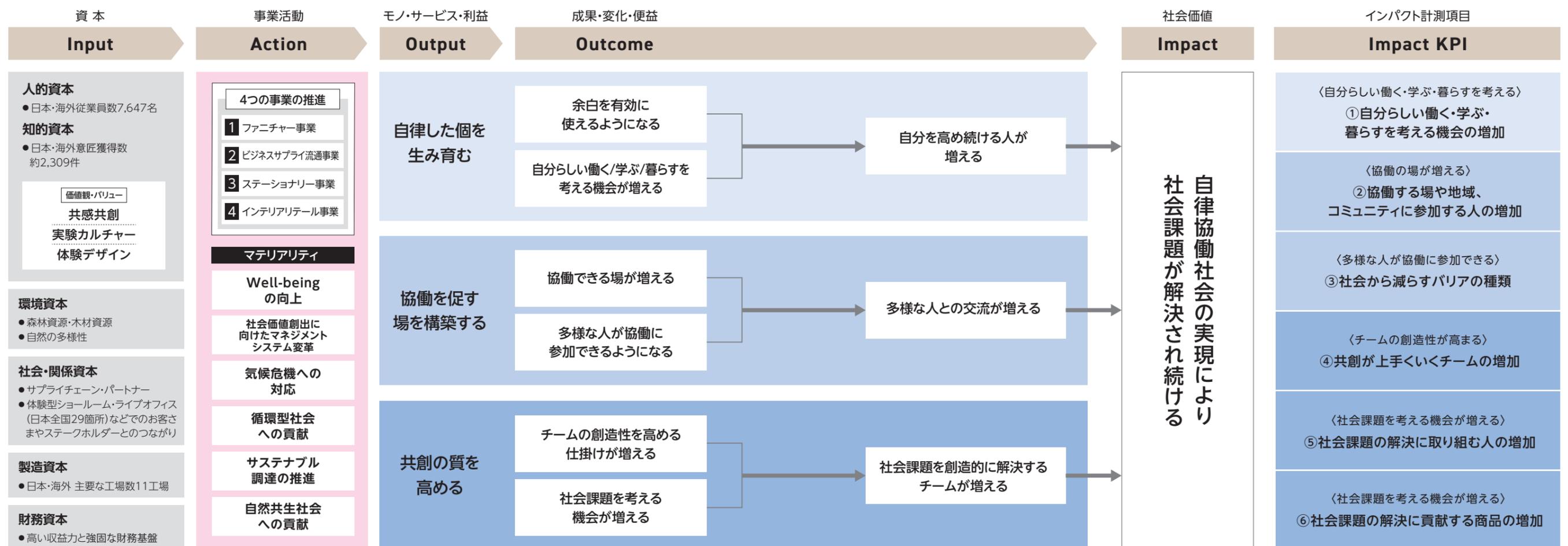
世界的に環境問題や社会課題に対する取り組みが企業に求められる一方、このような取り組みは経済活動と切り離され、企業価値の向上に繋がりにくくことが課題でした。当社においても同様に、経営戦略と連動したマテリアリティを特定し取り組みを進めているものの、社会価値や経済価値へのインパクト、長期ビジョンで掲げる「自律協働社会」の実現まで明確な道筋を示せていませんでした。当社は第4次中期経営計画期間中に、当社が創出するインパクトの定量化に取り組み、事業と社会価値・経済価値創出のロジックを明確にするだけでなく、最終的には金額換算を行い、企業価値向上に結び付けていきます。

その第一歩の取り組みとして、当社の目指す「自律協働社会」と事業活動のつながりを明示するロジックモデルを2024年12月に策定しました。当社のモノ・サービス・利

益によって「自分を高め続ける人が増える」、「多様な人との交流が増える」、「社会課題を創造的に解決するチームが増える」という3つのアウトカムが創出され、最終的な社会価値である「自律協働社会の実現により社会課題が解決され続ける」というインパクトが創出される、というロジックに基づき事業活動を行うことで、社会価値と経済価値の重なる領域を増やし、2030年には社会価値と経済価値を両立している売上高が100%となることを目指します。

## インパクト定量化による差別化の追求

2024年に策定したロジックモデルをもとに、第4次中期経営計画期間中に各事業のインパクト定量化を目指します。ロジックモデルの理解促進とインパクトKPIの策定を2025年内に行い、今後の道筋を計画します。2026年以降はファニチャー事業・ステーションアリー事業のインパクトKPIの精査を順次進めるほか、外部有識者との共同研究を含めたエビデンスの提示により、ロジックモデル・定量インパクトの裏付けを図ります。





## 宮澤 典友

株式会社カウネット代表取締役社長  
 コクヨ株式会社 執行役員  
 ビジネスサプライ事業本部長

## 青砥 瑞人 様

日本の高校を中退。米国大学UCLA(カリフォルニア大学ロサンゼルス校)の神経科学学部を飛び級卒業。脳の知見を、医学だけでなく人の成長に応用し、AIの技術も活用する、NeuroEdTech®とNeuroHRTech®という新しい分野を開拓。同分野において、幾つもの特許を取得する脳神経発明家。新技術も活用し、ドーパミン(DA)が溢れてワクワクが止まらない新しい学び体験と教育・共育をデザインすべく、株式会社DAncing Einsteinを創設。

## 対談

## インパクトの可視化・定量化の可能性について

コクヨでは、「森林経営モデル」によって創出する価値の可視化・定量化を目指し、インパクトマネジメントを視野に入れたインパクト開示に着手しています。ここでは、コクヨにおいてオフィス通販等を通じてお客様の「働く」から「学ぶ」まで幅広く貢献するビジネスサプライ流通事業をけん引する立場から、ビジネスサプライ事業本部長の宮澤が、応用神経科学者の青砥様にコクヨが社会に提供を目指すWell-beingの定量化が持つ可能性の広がりについてお聞きしました。

## そもそも「Well-being」とは

**宮澤** 近年、幸福感やWell-beingという言葉が、様々な場面で耳にします。当社も「社内外のWell-beingの向上」を重点課題の一つとして位置付けています。青砥さんはWell-beingをどのように捉えていますか。

**青砥様** 幸せやWell-beingを定義するためには、脳の情報処理システムを理解する必要があります。我々の脳は、外界から受けた刺激に対して、恒常性を保とうとする動きがあるため、ある瞬間に幸福を感じたとしても、またすぐに普段の状態へ戻ってしまいます。暮らしの中で感じた幸せを確か

なものにするためには、その記憶が強烈である必要があります。特に、チームや集団で体験を共有することはとても重要です。

**宮澤** 私たちが働き、暮らしていく場においても、楽しかった出来事や達成した経験を、家族や同僚、友人たちとの間で共有し、繰り返し思い出すことができれば、それが組織全体のWell-beingにつながる、ということですね。一人で観れば印象が薄いような番組でも、家族が集まり談笑しながら観たものは、不思議と長く記憶に残るような気がします。青砥さんは、そうしたチームワークを促進する「場」の重要性を、どのようにお考えですか。

## 「場」の重要性

**青砥様** AIの進化によって効率や生産性が向上する中でも、創造的なアイデアや多様な視点が求められる場面では、やはり人間同士のコミュニケーションが鍵となります。例えば会議の前に行うアイスブレイクが上手な方もいますが、これは双方の心理的安全性を高めることで、動きやすいコンディションを形成しているわけです。こうしたコミュニケーションを促進する「場の力」を意識し環境を整えていけば、チームとしての能力を高めていくことができるはず。こうして周囲の環境から生み出すポジティブな影響を、働きやすさや生産性に繋げる状態は、Well-beingを形成していく上でとても重要だと思います。

**宮澤** 当社でも、働く場や学ぶ場の環境づくりを実践しています。2025年に開設した人材育成施設「DIG」では、多くの方が学びの場として利用する「ファミリーレストラン」に着想を得て、ボックス席やドリンクバーなどを点在させています。

**青砥様** オフィスや学習空間において、笑顔が生まれるような雰囲気を作ることは、とても重要なことですね。実際に、人が心地いいと感じているときに分泌されるβエンドルフィン、ドーパミンの分泌を促し、人の集中力や発想力などに効果を発揮してくれます。(集中力などに寄与するのはドーパミンであり、βエンドルフィンはそのドーパミン分泌を促進する役割を持つ。)これからの時代、そうした働く場や学ぶ場が人に与える影響については、十分科学される余地があると思います。

## Well-beingの可視化・定量化

**宮澤** まさに、それを試してみたいのです。当社は自己実現と他者貢献が両立し、誰もが生き生きとつながりあう社会を目指しています。このような自律協働社会の実現に向けて、「場の力」をはじめ、当社が生み出す体験価値の可視化・定量化ができるならば、コクヨが持つリソースをさらに最大化できるかもしれませんし、株主・投資家の皆様にも当社の長期持続的な価値創出の底力をより一層、ご理解いただくと考えています。こうした考えのもと、今回の統合報告書から、インパクトマネジメントやロジックモデルの開示に着手しています。

**青砥様** おっしゃるように、お客様も社員もワクワクできるような社会を目指すうえで、価値創出に対する取り組みの

可視化・定量化を目指すことは非常に有効な手段です。応用神経科学の視点では、脳の働きや心理状態を正確に計測することは容易ではありませんが、コミュニケーション量など「場の力」に関連すると思われる要素との相関関係を分析することで、「場の力」が価値創出にどれほど影響を与えているかを検証できる可能性があります。分析を通じて、お客様と社員双方のワクワク感をさらに高めることにも繋がること期待されます。



## 自律協働社会へ向けて

**宮澤** 「多様な価値観を尊重し合い、自己実現と他者貢献が両立する、誰もが生き生きと、働き、学び、暮らし、つながりあう社会」という当社が描く「自律協働社会」という未来シナリオの実現に向けて必要なことを、応用神経科学の観点からご教示いただけますか。

**青砥様** 個人が自律的・協働的であるためには、メタ認知能力と好奇心の2つが必要となります。メタ認知能力があるからこそ、自分自身と向き合うことができ、好奇心があるから、他者と協働することができます。これらの能力は個人の資質だけに依存するものではなく、周囲の環境も大きく影響します。心理的安全性の高い組織文化や、多様な意見が尊重される風土などが、メタ認知能力と好奇心を育む上で不可欠です。そのために御社の組織全体で実験を行い、定量的な評価を行うという枠組みは、まさに科学そのものだと感じます。

**宮澤** 当社の様々な取り組みが、自律協働社会に確実に繋がっていることを確信できるお言葉、ありがとうございます。長期ビジョンを見据えながら、これからも働く場や学ぶ場における体験価値の創出に、取り組んでいきたいと思えます。本日は貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

# 事業概要

コクヨグループは、「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、文具や家具といったカテゴリにとらわれない、豊かな生き方を創造する企業となることを目指します。「第4次中期経営計画」における各事業の施策を推進することで、体験価値の拡張を進めます。

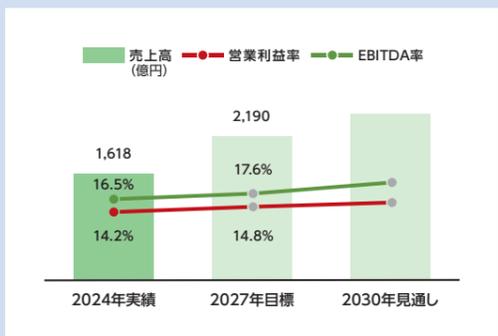
## FURNITURE

### ファニチャー事業

日本、中国、ASEAN諸国において、デスクや椅子といったオフィス家具の販売に加え、オフィス空間の設計、働き方のコンサルティング、内装・施工等のサービスを提供しています。首都圏を中心とした大型オフィスビル供給に伴う新規移転ニーズや、働き方の変化に伴うオフィスリニューアルニーズの獲得により、持続的な収益の拡大を目指しています。今後は、オフィス空間商材の拡大、営業・生産体制の効率化、オーストラリア・インドへの進出によるローカルニーズの発掘を通じて、「体験価値」の国内外での拡張を強化していきます。

日本ファニチャー

海外ファニチャー

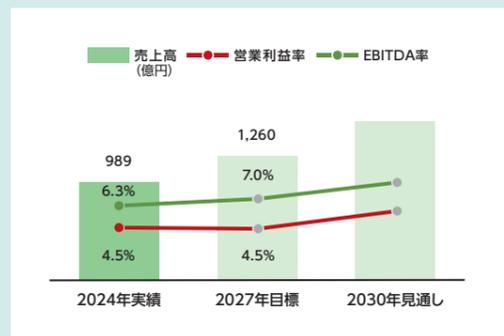


## BUSINESS SUPPLY

### ビジネスサプライ流通事業

卸売やオフィス通販を通じて、文具をはじめとしたオフィス用品全般を取り扱っており、新型コロナウイルス感染拡大後の通販市場の成長や、品揃えの拡充等により、顧客数の拡大と収益性改善に取り組んでいます。今後は、働く場の多様化に合わせた企業購買の効率化と提供商材の拡大に向けて、大規模顧客向けソリューションシステムの拡充による購買プラットフォーム戦略の推進や、ダイレクトマーケティング機能を活かした提供商材の拡大を推進し、コクヨグループのマーケティングエンジンとしての機能強化を図っていきます。

卸売/通販(カウネット)



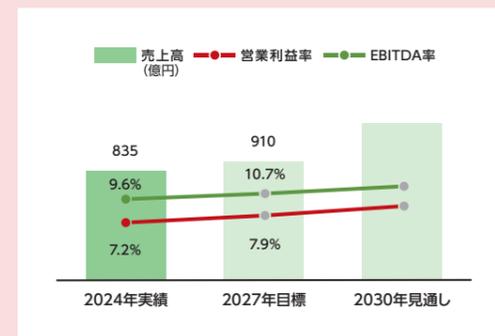
## STATIONERY

### ステーショナリー事業

ノートやファイルを始めとする幅広い商材を取り扱う総合文具メーカーとして、国内外に幅広い流通チャネルを活用した販売を展開しており、探求学習や協働学習といった「まなびかた」の変化に対応した製品の展開を進めています。特に、アジア圏を中心に高付加価値文具のニーズを発掘し、「体験価値」による差別化を通じた収益拡大を図っています。今後は、中国における顧客起点での製品開発や商品展開の経験をもとに、成長著しいASEAN地域の販売パートナーとの関係性を強化するとともに、インド地域での顧客開拓を通じ、2030年のアジアステーショナリー事業No.1を目指します。

日本ステーショナリー

海外ステーショナリー

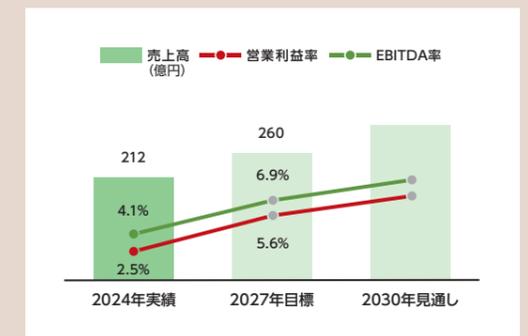


## INTERIOR RETAIL

### インテリアリテール事業

2006年に資本参加した子会社のアクタスを通じて、店舗やECにおける小売事業と卸売事業を展開しています。主力業態であるインテリアショップにおいては、北欧風のデザイン性の高い輸入家具、オリジナル家具・雑貨・カーテン・システムキッチン等の高品質な商品を一般個人向けに販売しています。住空間での新たなニーズの取り込みに向けて、店舗とECを統合したマーケティング戦略を推進しています。今後は、ECニーズを捉えつつ、グループ連携によるオフィス領域への進出や、ハイブランドを活用したレジデンス領域の成長など、事業領域の拡大を目指します。

アクタス



# グローバル事業基盤

-  ファニチャー事業展開
-  ステーショナリー事業展開
-  ファニチャー事業展開予定
-  ステーショナリー事業展開予定

海外進出国・地域数

8

## FURNITURE ファニチャー事業

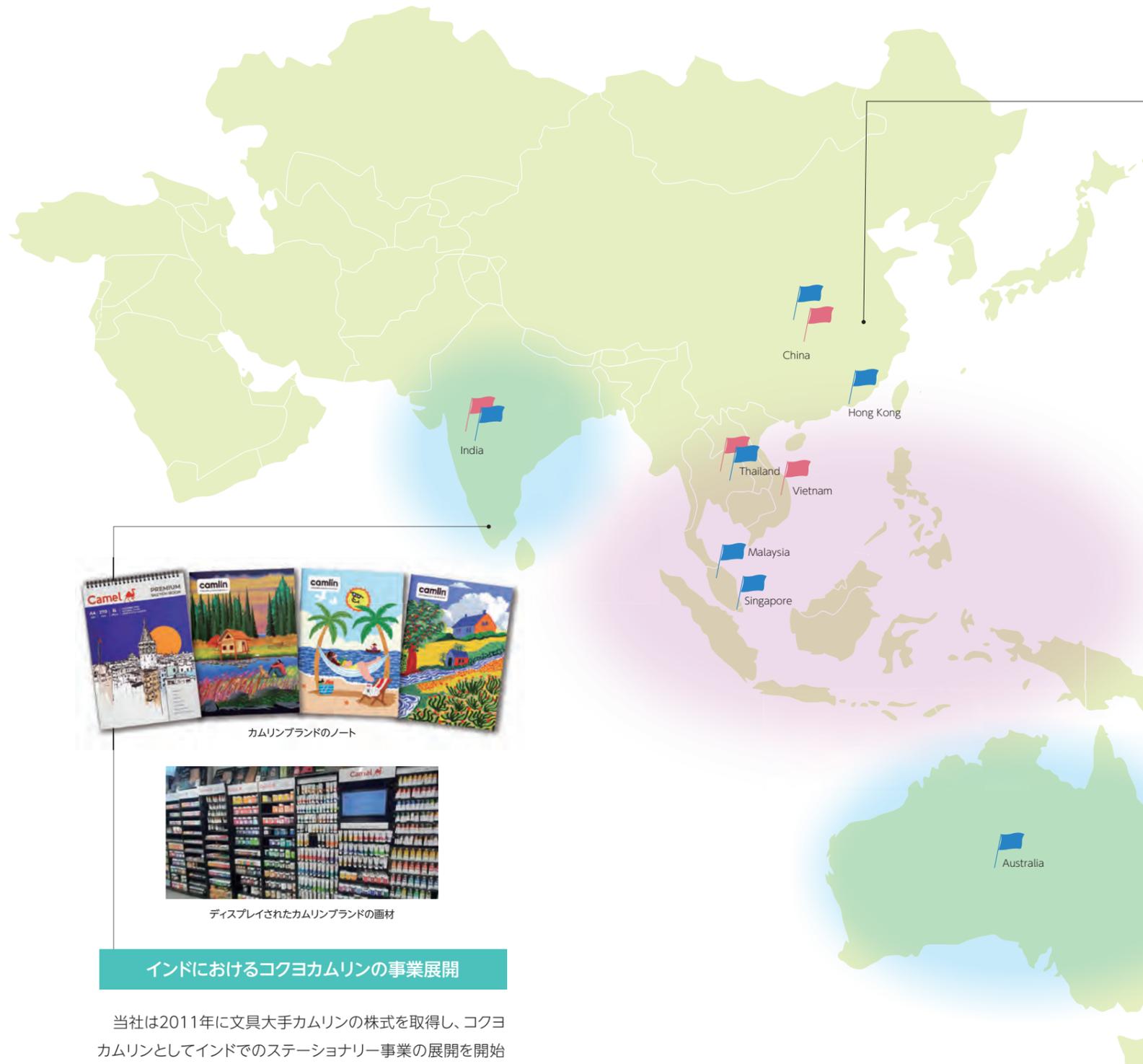
展開国・地域数 7

1990年代に香港に現地法人を設立し、文房具・家具の製造販売と輸出入業務を開始しました。2000年代初頭には「コクヨインターナショナル」を香港に設立し、オフィス家具の現地展開を開始しました。当初の日系企業を中心とする顧客基盤からコクヨ香港の子会社化を経て現地企業へと顧客基盤を拡大しています。

## STATIONERY ステーショナリー事業

展開国・地域数 4

ファニチャー事業と同様に、ステーショナリー事業も1990年代から海外展開を行い、「KOKUYO INTERNATIONAL」ブランドとしてアジア向けに商品を展開してきました。同時に、日本やアジアの低価格志向にこたえるため、タイなどに現地工場を設立し、サプライチェーンを構築してきました。インドのカムリン子会社化のように、現地パートナーと事業基盤を整備し、さらなる事業拡大を進めています。



カムリンブランドのノート



ディスプレイされたカムリンブランドの画材

### インドにおけるコクヨカムリンの事業展開

当社は2011年に文具大手カムリンの株式を取得し、コクヨカムリンとしてインドでのステーショナリー事業の展開を開始しました。インドの文具ユーザーの中心は小学生から高校生までの学生で、低価格帯の商品が中心です。コクヨカムリンは画材分野で高いシェアを持つカムリンの商品やコクヨの文具を展開し、価格競争に参入するのではなく、中間層をターゲットとした高付加価値の販売戦略を推進しています。文具の売上の9割が小規模販売店である市場特性に対しては、カムリンの持つ画材を中心とした強固な流通販売網を活用し、コクヨの商品やブランドの展開を進めています。その結果2024年のコクヨカムリンの売上は2011年比で2倍以上となっています。

### 中国での学生向け文具販売

2000年代から中国での事業を展開してきた当社は、近年は学生向け文具を中心にステーショナリー事業の拡大を進めています。販売店を介さないDtoC(ダイレクト・トゥー・コンシューマー)での販売方法に力を入れ、現地学生のニーズ収集と、それを踏まえた製品開発のサイクルを構築しています。例えば、現地に開設したポップアップストア・直営店やSNSでリアルなニーズを収集し、日本で開発した商品を改良したうえで市場投入しています。中国向け「Campusノート」は日本版製品よりも罫線幅を広くし、ポップなデザインを採用することで、女子学生を中心にリピートを増やしています。



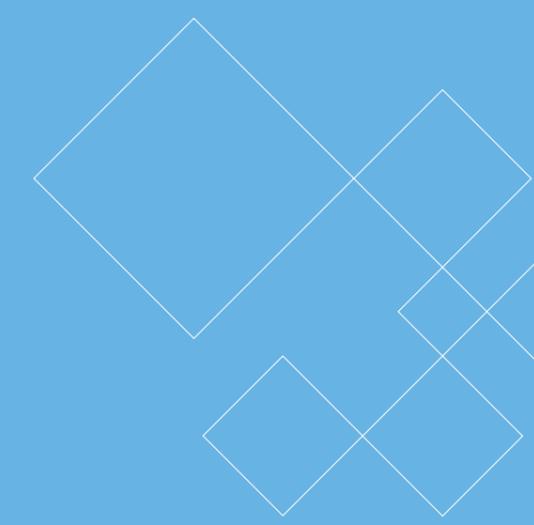
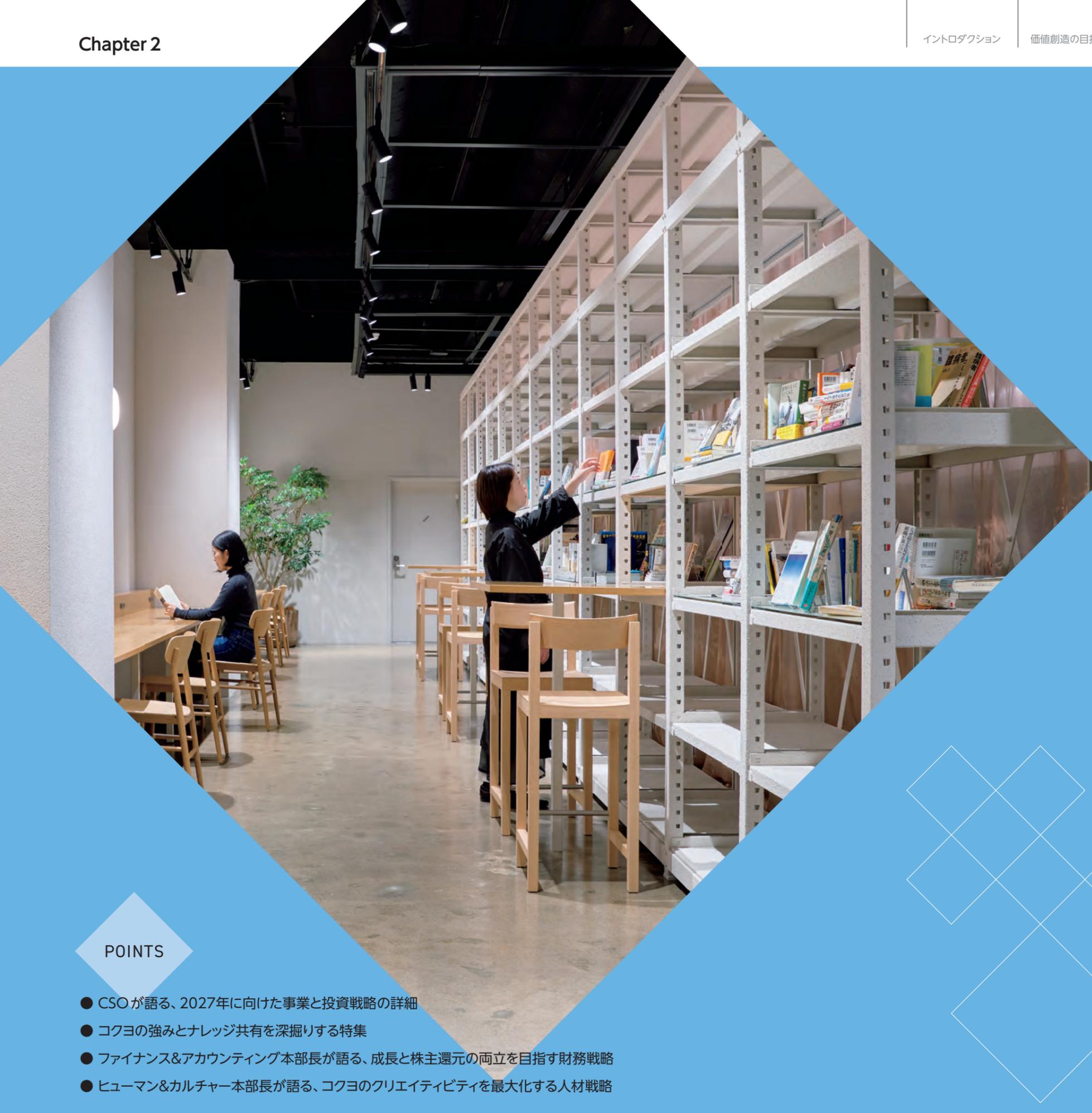
Australia



### Lamexブランドのオフィス家具販売

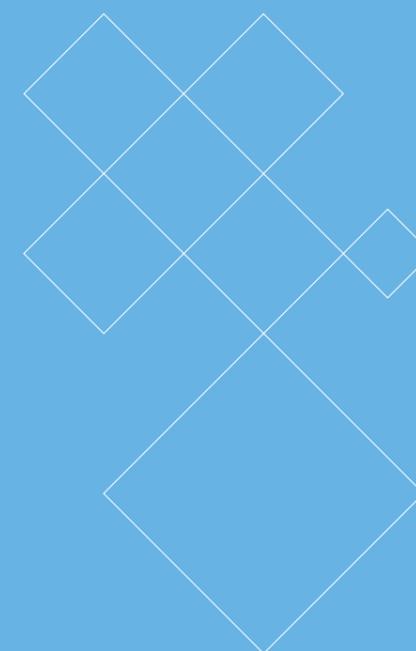
Lamexは1977年に設立された現コクヨ香港のオフィス家具ブランドです。オフィス家具の販売だけでなくオフィス設計も手掛けています。優れた品質と信頼性を強みに、中国すべての主要都市や東南アジア、中東、アフリカなど20か国以上に事業を展開しています。2022年にコクヨ香港を子会社化して以降、ファニチャー事業のグローバル展開に向けた中核会社として位置付けています。コクヨ香港の持つオフィス家具生産機能とコクヨの空間構築や製品開発のノウハウを掛け合わせ、地域展開の拡大を進めています。





価値創造戦略

# Our Strategy for Value Creation



POINTS

- CSOが語る、2027年に向けた事業と投資戦略の詳細
- コクヨの強みとナレッジ共有を深掘りする特集
- ファイナンス&アカウンティング本部長が語る、成長と株主還元の両立を目指す財務戦略
- ヒューマン&カルチャー本部長が語る、コクヨのクリエイティビティを最大化する人材戦略

第3次中期経営計画の振り返り	33
第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」	35
CSOメッセージ	37
特集 シナジーの創出に向けたグループ経営	41
ファイナンス&アカウンティング本部長メッセージ	45
株式市場との対話	49
リスクマネジメント本部長メッセージ	50
ヒューマン&カルチャー本部長メッセージ	51
組織・人材戦略	54

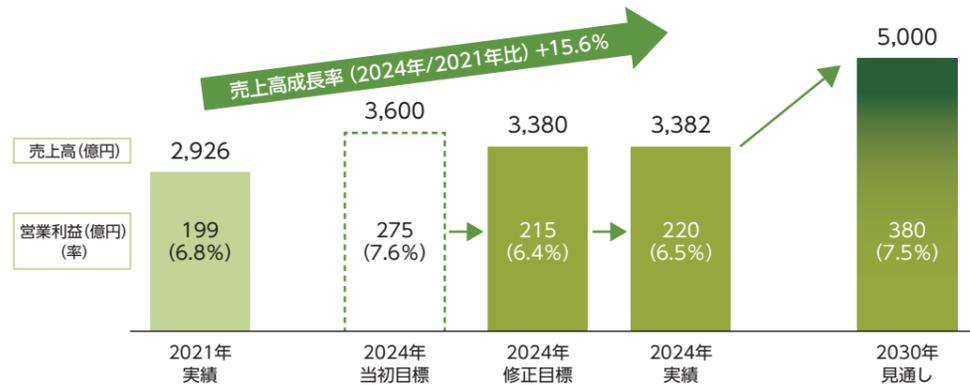
## 第3次中期経営計画の振り返り

2022年12月期から2024年12月期までの第3次中期経営計画では、長期ビジョンCCC2030を見据えながら、「森林経営」の実現に向け戦略投資の拡大を通じた人材力の強化やイノベーションの活性化並びに、事業領域の拡大加速を推進してきました。この3年間で各事業の収益性と経営基盤の強化が進展し、持続的成長に向けた強固な足場が整いました。

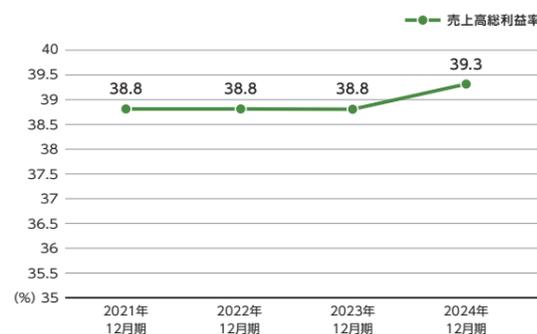
### 定量実績

最終年度の2024年12月期に中国経済悪化の影響を受け、当初目標を下方修正しました。売上高及び営業利益は同修正目標の計画線上で進捗し、対前年で増収減益となりました。当期純利益は、ココヨ香港の減損損失を計上するも政策保有株式売却を前倒しで実施したこと等により過去最高を達成し、ROEは第3次中期経営計画の目標値8%以上に対して超過達成となる8.5%となりました。付加価値のモニタリング指標として重視する売上高総利益率は、過去最高の39.3%となりました。

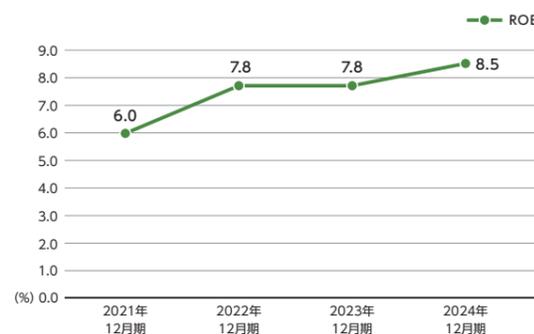
#### 売上高/営業利益推移



#### 売上高総利益率推移



#### ROE推移



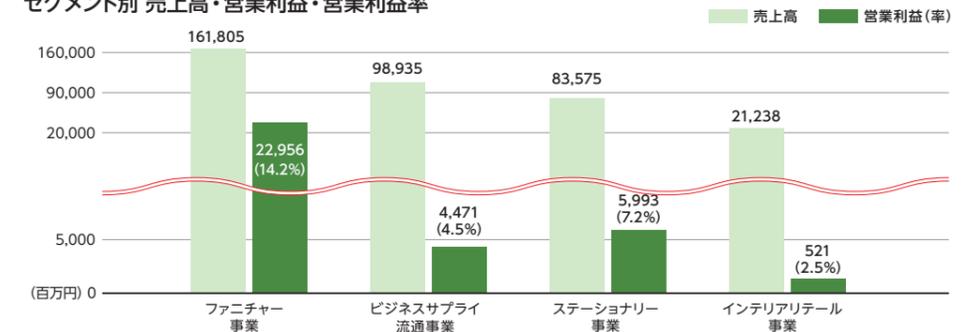
※ ROE (自己資本利益率) = 当期純利益 ÷ 自己資本

### 財務戦略/資本政策

	成果と課題
投資	定常投資：200億円中、約180億円程度を執行 成長投資：300億円中、約110億円程度を執行 M&A 案件検討：約150件
株主還元	配当：連結配当性向40%と安定的な増配を目指し実施 自社株買い：2023年に50億円の自社株買いを実施。自己株式につき5%を超える部分を消却

### 既存事業のブラッシュアップ・領域拡張

セグメント別 売上高・営業利益・営業利益率



	業績	成果と課題
ファニチャー事業	売上高 2021年12月期比 <b>18.9%</b> 増 営業利益率 2021年12月期比1.2ポイント改善の <b>14.2%</b>	中国市況の悪化による影響を受けるも日本は順調に進捗し増収増益を確保。高付加価値な空間構築による成長と収益性向上を実現。海外は、2022年に買収したココヨ香港が、グローバル生産移管等による生産性改善と販売活動強化で収益性が改善。
ビジネスサプライ流通事業	売上高 2021年12月期比 <b>5.9%</b> 増 営業利益率 2021年12月期比1.8ポイント改善の <b>4.5%</b>	売価改定効果や配送料改定等により売上総利益率が改善。大規模顧客向けソリューションを強化。
ステーショナリー事業	売上高 2021年12月期比 <b>14.9%</b> 増 営業利益率 <b>7.2%</b>	日本は堅調に推移するも中国市場の市況悪化の影響を受けた。コスト適正化、BtoCを中心に商材を拡大。海外は中国とインドを中心に学生向け市場の深耕を強化し成長を実現。
インテリアリテール事業	売上高 2021年12月期比 <b>17.7%</b> 増 営業利益率 <b>2.5%</b>	円安影響を受けるも、販促施策を推進。インテリア需要を捉えた新規出店やECを強化。
新規ニーズの事業化	<b>8</b> 件の事業創出を実現	例：THE CAMPUS FLATS TOGOSHI (シェア型賃貸住宅) pandoor (複業サポートサービス) Hello! Family. (次世代の家族コミュニケーションをサポートする新ブランド)

### 経営基盤の強化

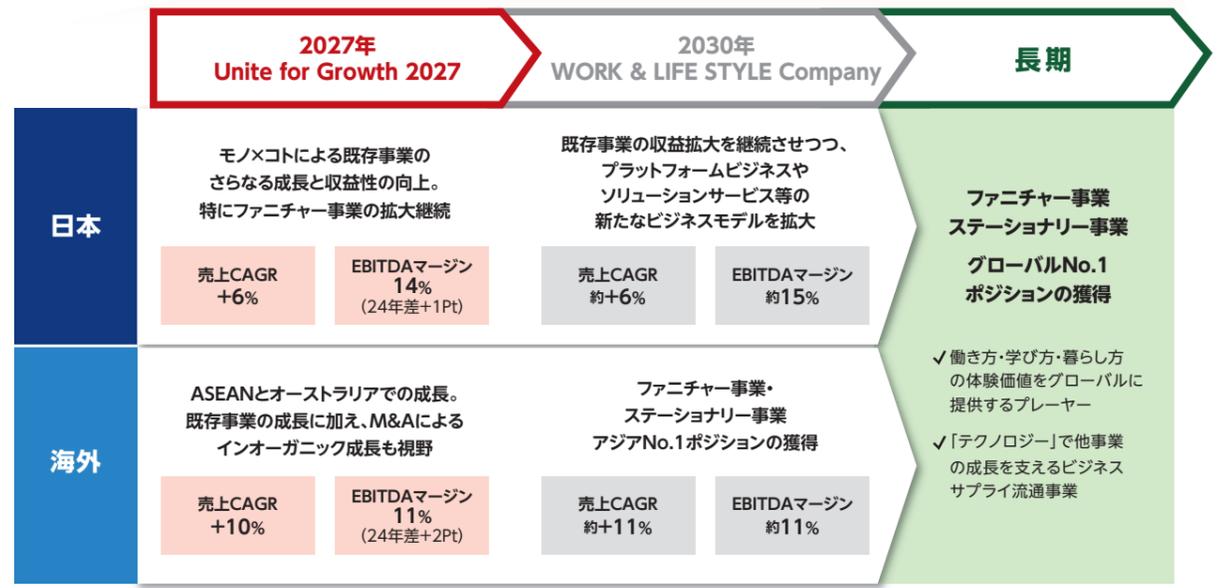
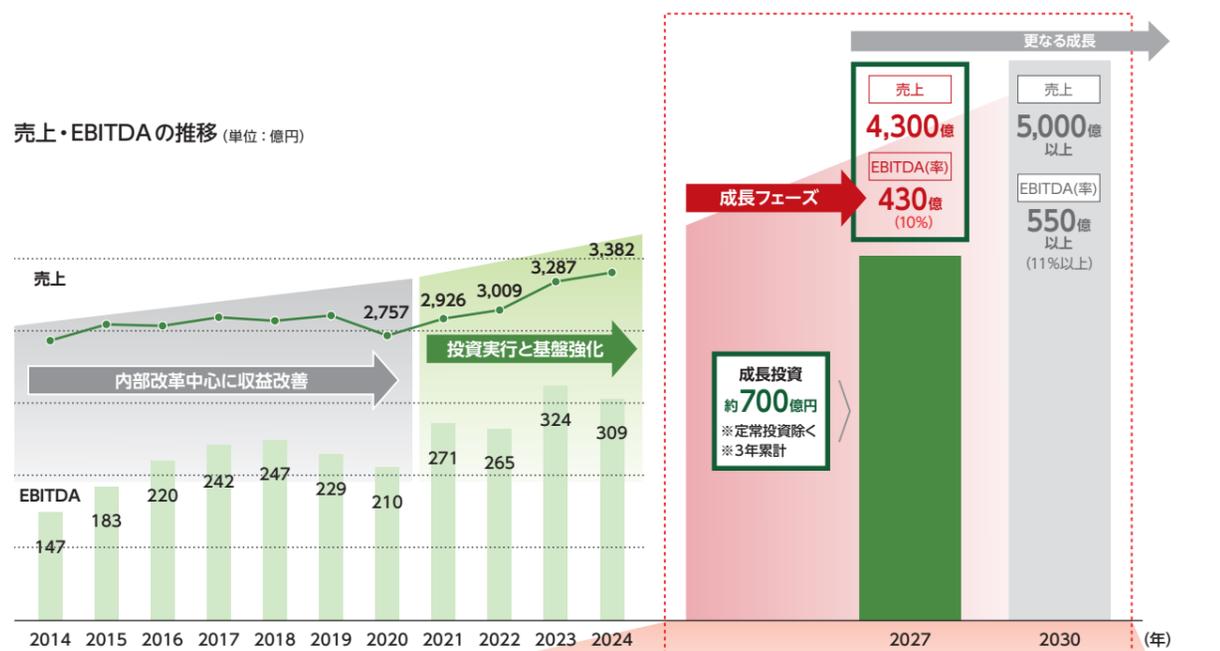
サステナブル経営推進体制の整備・強化	マテリアリティ目標を外部にコミットしてPDCAを回していくにあたり、環境委員会を改編しサステナブル経営推進のための会議体として整備・強化
マテリアリティの改訂	長期ビジョン実現を見据えたココヨらしいマテリアリティへ、現在のSDGs実現に向けたマテリアリティをアップグレード
サステナブル経営指針の策定	経営理念や行動指針の社内外への浸透を目指し、CSR憲章を改定
人材マネジメントポリシーの策定と人材戦略の強化	長期ビジョンや戦略の実現に必要な人材の活躍を促進するための「人材マネジメントポリシー」を策定。新卒採用の拡大や多様な機会の提供、育成機関の設置等を推進

# 第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」

コクヨは、長期ビジョンCCC2030に向けて、新たなステップを踏み出しました。「森林経営モデル」をアップデートし、グループ経営の一層の強化によって、「体験価値」を拡張しながら、ポートフォリオの変革を加速していきます。

## ありたい姿に向けたロードマップと定量目標

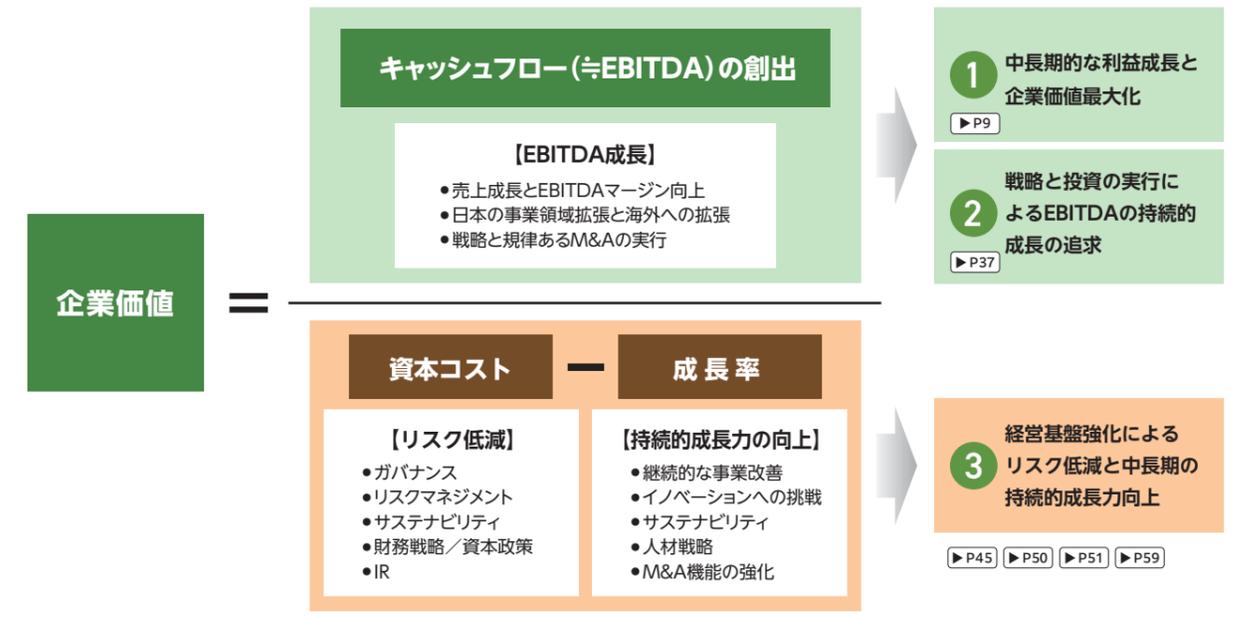
第4次中期経営計画では、第3次中期経営計画で固めた経営基盤をもとに、成長投資を約700億円に拡大し、ポートフォリオの変革を通じた成長フェーズに移行します。日本ではファニチャー事業を中心としたモノ×コトによる既存事業の更なる成長と収益性の向上、海外ではASEANとオーストラリアに力点を置き、オーガニック成長に加え、M&Aによるインオーガニック成長も選択肢としながら、2030年の付加価値領域におけるアジアNo.1を目指し、長期的にはグローバルNo.1も視野に入れていきます。



※ CAGR: 年平均成長率 ※ CAGR・EBITDAマージンはM&Aを含まない数値 ※ 日本、海外のEBITDAマージンはコーポレート経費配賦前

## 第4次中期経営計画の企業価値向上に向けたアプローチ

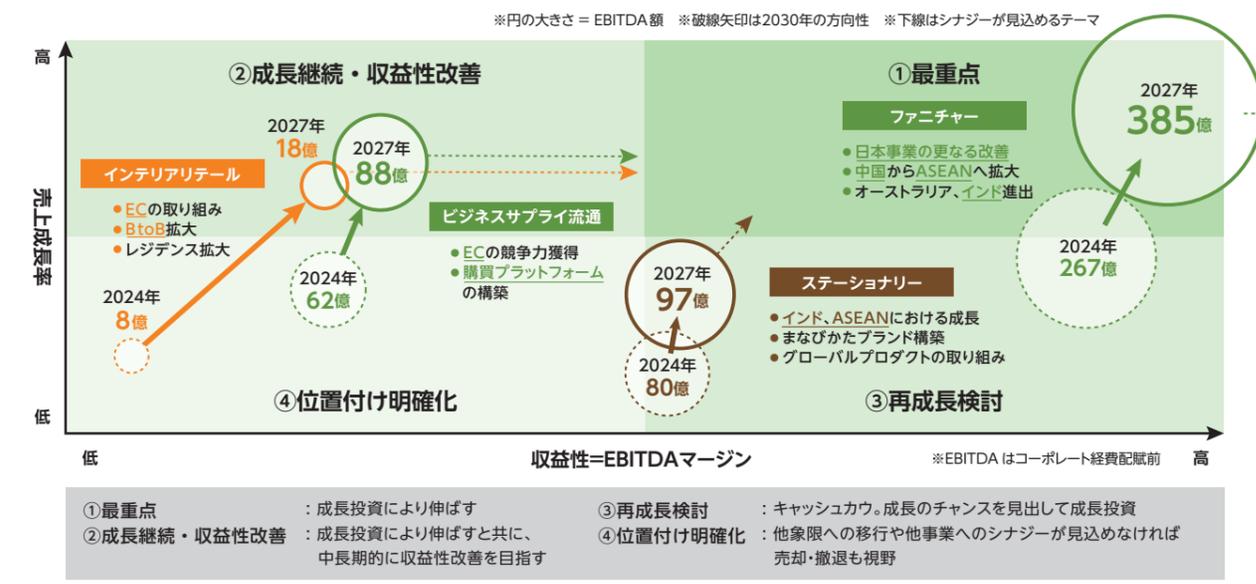
- 中長期的な利益成長と企業価値向上に向けて設定した、キャッシュフロー(≒EBITDA)を重視したフレームワークと「森林経営モデル」に基づき、企業価値を最大化する。
- 「ワクワク価値創出サイクル」の強みを活かし、体験価値を拡張。規律ある投資を実行し、既存事業強化による成長とM&Aによるインオーガニック成長を通じた、EBITDAの持続的成長を追求。
- 人材やナレッジの充実等により経営基盤を強化することで、リスク(資本コスト)を低減する。



※ 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

## 2027年のEBITDAポートフォリオと2030年に向けた方向性

EBITDA成長に向け、成長性と収益性の観点で事業の位置付けを明確化しました。その上で、ポートフォリオの磨き上げと成長投資の最適なアロケーションを実行していきます。全事業ともに既存事業に力点を置いた投資を実行し、最重点事業と位置付けるファニチャー事業やステーションナリー事業等でキャッシュ創出を拡大し、2030年に向けた新規サービス、製品、海外M&Aに投じていきます。ビジネスサプライ流通事業やインテリアリテール事業はBtoBやECの強化等を通じて中期的な視座で収益性改善を図っていきます。



- ① 最重点: 成長投資により伸ばす
- ② 成長継続・収益性改善: 成長投資により伸ばすと共に、中長期的に収益性改善を目指す
- ③ 再成長検討: キャッシュカウ。成長のチャンスを見出して成長投資
- ④ 位置付け明確化: 他象限への移行や他事業へのシナジーが見込めなければ売却・撤退も視野

# CSO

## メッセージ

内藤 俊夫  
取締役 執行役  
経営企画本部長 CSO



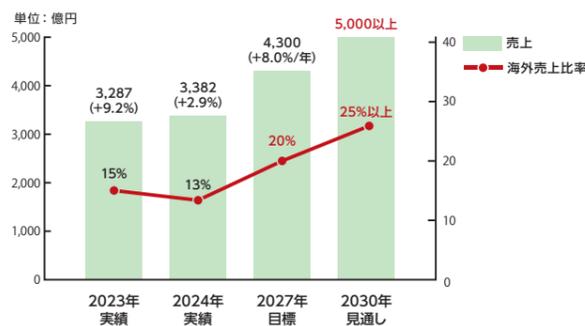
## 積極的な成長投資により、力強い成長を実現していきます。

### 経営基盤の強化が着実に進展した第3次中期経営計画

「第3次中期経営計画 Field Expansion 2024 (以下、第3次中計)」の3年間は、売上高、売上総利益、営業利益ともに伸長し、収益性の面でも売上総利益率が、3年間で0.5ポイント向上した通り、着実に改善することができました。一方、注力してきた中国事業は、2024年の同国経済の

悪化を背景に、特に高付加価値の文房具等の購入を抑制する傾向が見られ、売上が伸び悩むことになりました。オフィス家具も不動産不況の悪化の影響を受けることになった結果、計画当初に掲げた目標に対して未達となりました。一方、政策保有株式売却の前倒しでの実施による投資有価証券売却益の計上もあり、ROEは8.5%と当初計画の8.0%を上回り着地しました。「付加価値」を追求する方針に基づき、管理指標として重視してきた売上総利益率が、2015年の

#### 主要財務目標



イントロダクション	価値創造の目指す姿	価値創造戦略	マテリアリティの取り組み	事業戦略	ガバナンス
-----------	-----------	--------	--------------	------	-------

34.7%から4.6ポイントの改善となる39.3%になるなど、これまでの取り組みが着実に収益性改善に繋がっています。

定性面に目を転じると「長期ビジョンCCC2030 (以下、CCC2030)」に向けた、成長戦略の具体化が着実に進みました。既存事業の収益力の強化や新規事業の種まきに加え、コーポレート部門、情報システム、戦略投資等、次のステージに繋がる経営基盤を強化することができました。

### 戦略投資により成長を強く志向する第4次中期経営計画

「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」は、CCC2030に向け前中計の2倍以上に成長戦略投資を増額し、力強く成長を実現していくステージとなります。

リスクが抑制でき高い確度でリターンが見込める既存ビジネスを中心とする投資を実行することで、安定的なキャッシュの創出を図り、それを原資としてM&Aや新規事業などでのリスクをとった挑戦を行うことで、ポートフォリオの変革を加速していく考えです。但し、挑戦に際しても、既存事業と隣接する或いはシナジーを生み出す可能性が高い領域に絞り、リスクを抑制していく方針です。デジタルの導入も積

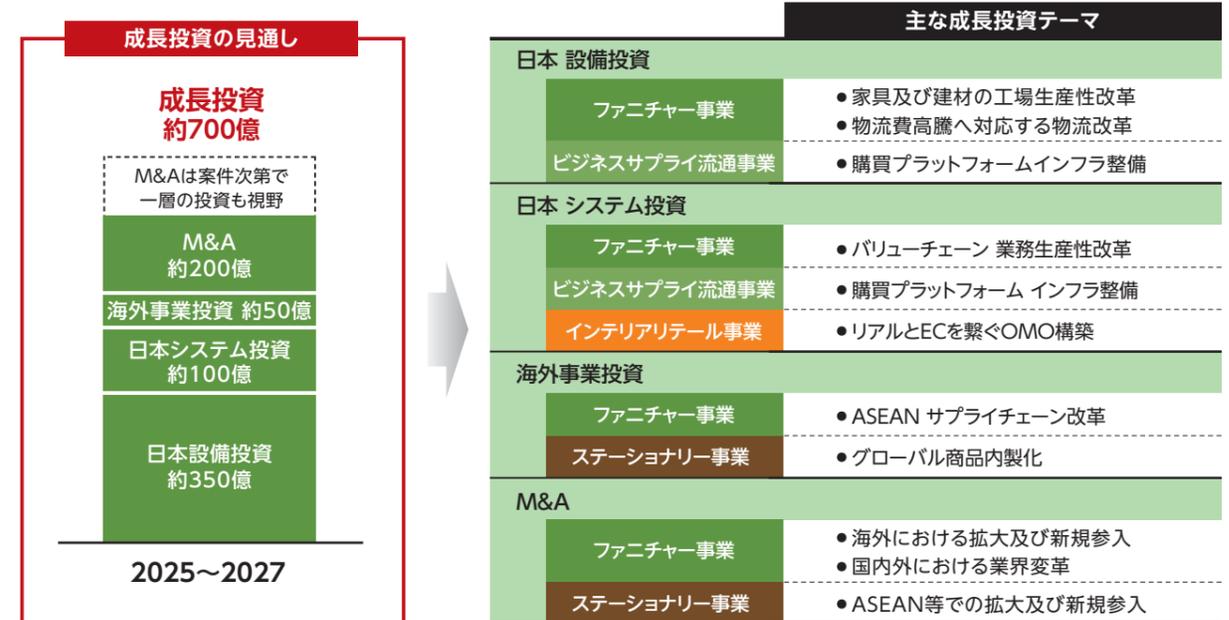
極化し、サービス型・ストック型の新たな事業モデルの開発を進めていき、2030年に向けてコクヨグループ全体のビジネスモデルの変革を推進します。

日本ファニチャー事業の生産設備に関してはこれまで更新投資に軸足を置いてきました。裏を返せば、生産性改善の大きな余地が残されています。生産革新投資等を通じ、売上総利益率の更なる改善を図り高い付加価値と価格競争力で圧倒的な差別化を図っていきます。物流面での効率化も進めます。定常投資としての約190億円と、成長投資としての約700億円の大きなポジションを、それら領域に重点投資し、競争力強化に繋げていきます。

M&Aについては、ASEAN、インド、オーストラリアを中心に現地生産、販売の現地化を前提とした事業拡大と新規参入に軸足を置いていく考えです。投資案件を積み上げ、国内外での業界再編なども含めて、様々な可能性を探っていきます。

既存事業への投資は投資実行後、社内の収益基準をもとに、しっかりと投資効果をモニタリングしていく考えです。システムについても業務の複雑化への対応や自動化のための基幹システムの更新投資を進めていく方針です。M&Aに関しても戦略適合性とバリュエーション評価を徹底し、成功確度を高めていきます。

### 成長投資の見通し



# CSOメッセージ

## 国内外の全事業で「体験価値」を拡張

### ファニチャー事業

日本ファニチャー事業は、年平均5%の売上高成長と2024年比1.9ポイント向上の19.3%のEBITDAマージンを目標に設定しています。

女性活躍推進や定年延長等の潮流を背景に労働人口の減少が限定的となる中、首都圏を中心に新築ビルの供給拡大に伴うオフィス移転需要やオフィスリニューアル需要の堅調な推移を見込んでいます。コクヨは他に先駆けて空間構築へと事業構造を進化させてきた結果、300名を超える業界最大の空間設計者を擁しており、空間構築が競争の軸となる中でも競争優位性を存分に発揮できると考えています。これまで関係性を構築してきた数多くの大企業のお客様

の、遊休不動産の活用ニーズに応えるリノベーション事業等へも空間デザイン力を活かしながら領域を拡張していく考えです。すでに提供を開始したオフィス構築によるパフォーマンスの向上効果を検証するサービス等、人材活性化等のご要望に対応する運用フェーズでのサービス拡充にも取り組んでいきます。2015年の事業会社の再統合以降、営業と生産、開発の連携を強めてきました。かつてのプロダクトアウトから、マーケットインによる最適な製品・サービスの提供と生産性向上の両立を実現し、これが売上高総利益率を高めてきた原動力の一つになってきました。生産性改革投資も絡めながらこのバリューチェーン連携を一層強め、更なる売上総利益率の改善を実現していくとともに、案件対応力とグローバルプロダクトの開発を強化し、国内外で競争力ある製品を投入していく方針です。

海外市場ではリードタイムの短縮とコスト競争力の強化に向けて、部材単位での適地・集中生産に加え、組み立てやローカライズに特化した拠点の整備など、ASEANのサプライチェーン改革も推し進めながら、アジア・オセアニアでの受注拡大を図る方針です。国ごとに異なるニーズに対応した「空間」の構築による差異化も図っていきます。ASEANエリアのミドルハイセグメントをターゲットに、空間設計からオフィスの運用フェーズに至るオフィスライフサイクル全体で「体験価値」を提供し、ビジネスモデルのストック化を図っていく考えです。こうした取り組みにより海外ファニチャー事業は、年平均16%の売上成長と2024年比3.7ポイント向上の13.4%のEBITDAマージンを目指します。

インドやASEANでは、中国市場でのノウハウも応用しながらB to Cに重点を置く戦略に力点を置いていきます。日本で高いブランド認知度を誇るCampusブランドのグローバル拡販はもとより、「体験価値」を提供できる高付加価値商品で差別化を図っていく考えです。筆記具カテゴリーを含むグローバル展開商品の内製化を進めることで、収益性向上とグローバル展開商品の構成比率拡大にも努めていきます。B to Cでターゲットを学生に据えた場合、現地に浸透したブランドや地産地消のための拠点が必要になり、販売チャネルの面でもネット販売だけではなく販売代理店との提携も重要になるため、それらへの投資も進めていく方針です。

### ビジネスサプライ流通事業

ビジネスサプライ流通事業は、年平均8%の売上高成長と2024年比0.7ポイント向上となる7.0%のEBITDAマージンを目指します。BtoBのEC市場は着実な成長が見込まれ、AIの活用による顧客利便性と業務生産性の向上も確実に進んでいくでしょう。当社は、個別ニーズに最適化したサービスで差別化されたプラットフォームを構築していく方針です。プラットフォーム型購買管理サービスである「べんりねっと」「ウィズカウネット」は、2024年10月の富士通コワーコ株式会社からの一部事業譲受もあり、現在合計6,000社以上の大企業のお客様にご利用いただき、約700社のECサイトとも連携しています。今後は大手ECや専門商材サプライヤー、地域のサプライヤー等とも接続を拡大することで、圧倒的な品揃えと利便性を実現していきます。更にAIを使った最適な商品のご提案や、購買管理の負担低減、リスク管理の強化に繋がるサービスも提供していく方針です。全国のリアルの販売店網とECを併せ持つマルチビジネスモデルの強みも活かしながら、大手顧客基盤の継続的な拡大を目指します。将来は、データ分析を通じた、サプライチェーンの最適化等の新サービスの開発も視野に入れていく考えです。

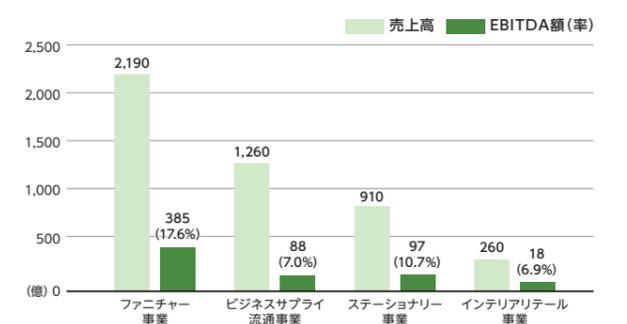
### インテリアリテール事業

家庭用家具の市場でもEC化率は年々高まりを見せており、既存事業は店舗とECの連携による成長を目指します。一方、コクヨとアクタス、外部パートナーとの連携強化により法人領域へも領域拡張を進めていきます。アクタスの欧州ハイブランドを高級マンションやホテルに販売することで、レジデンス領域へも拡張し、ポートフォリオの変革を進めていく方針です。

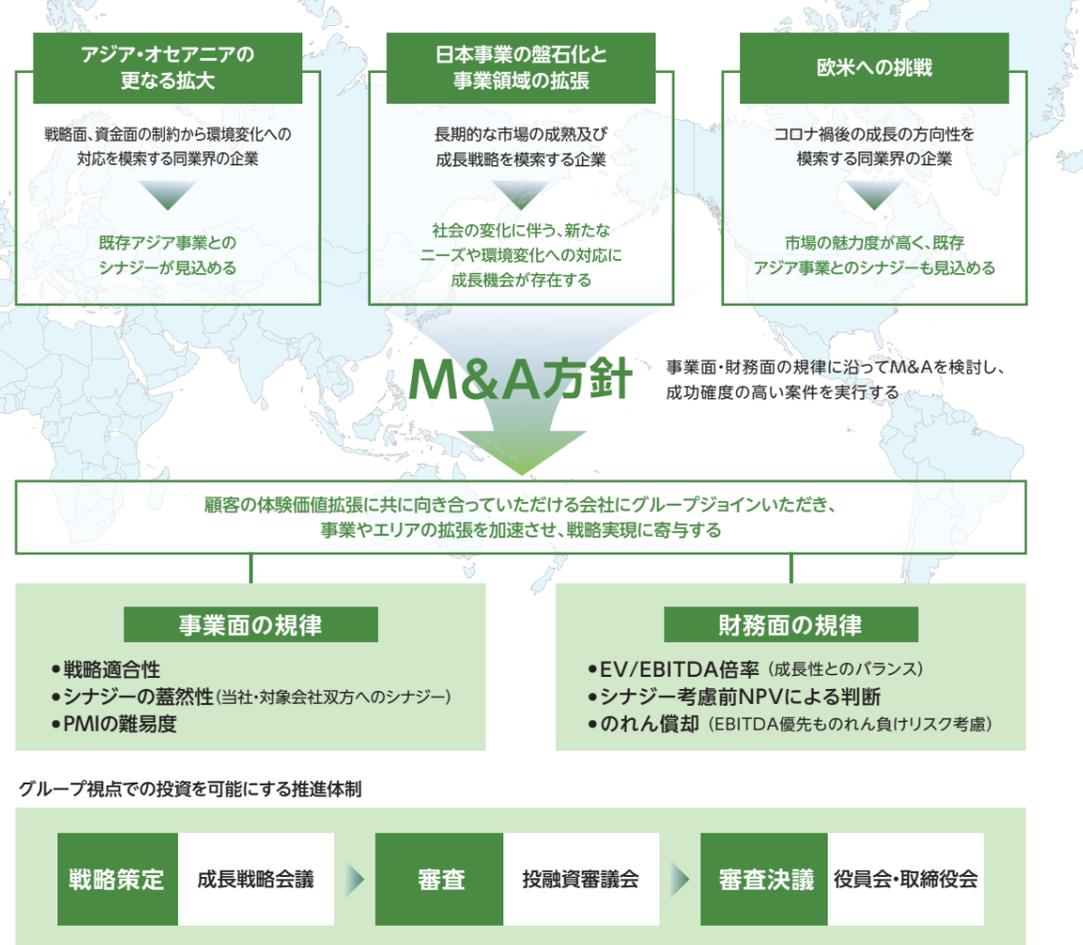
## 更なる変革に貢献

私は1985年にコクヨに入社し、「良いものを安く大量に生産する」から、「お客様の多様な未充足ニーズに応えるものを提供する」よう、時代に合わせながら大きく変容していくコクヨを見てきました。多様な個性を持った社員が増え、フラットな組織にもなりました。コクヨは今後、「人のお役に立つ」という創業者の信念と併せ、こうした社風も守りながら、大胆に変革していくこととなります。私も社長の黒田を支えながらその変革に貢献していきたいと考えています。

事業セグメント別 財務目標 (2027年)



## M&A 機能の強化



## 特集 シナジーの創出に向けたグループ経営

この特集では強みである「ワクワク価値創出サイクル」を通じた体験価値拡張に向けたこれまでのナレッジ共有・組織変革の事例と今後の方針をご説明します。

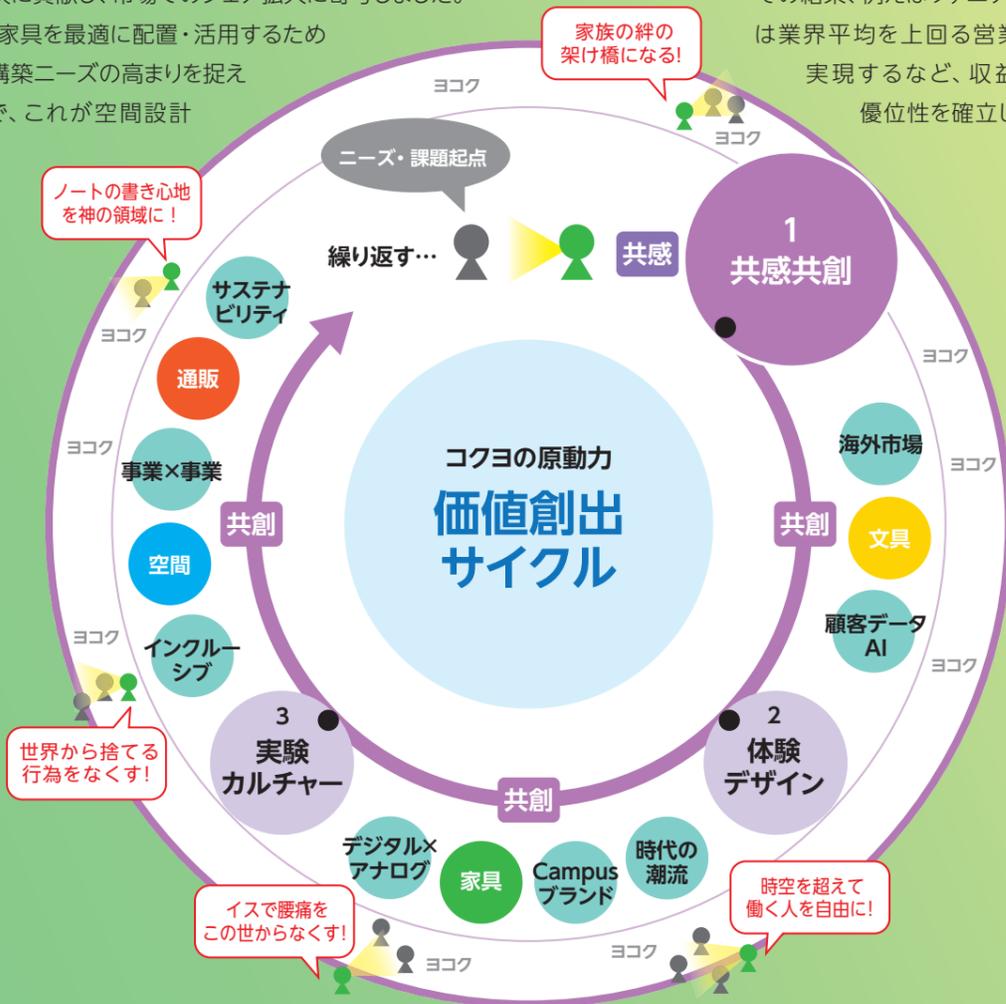
### 未充足ニーズを捉えて事業を上げてきたココヨ

当社は1905年に和帳の表紙製造から事業をスタートさせ、文具・オフィス家具と100年以上にわたって事業領域を拡大してきました。その成長の源泉となってきたのは、顧客の未充足ニーズを丹念に拾い上げ、それを製品やサービスとして具現化するアプローチです。文具から家具、そして空間設計へと、顧客との接点を面で捉えながら段階的に事業を拡大してきました。例えば1960年代のスチール家具への進出は、オフィスでの文書管理ニーズの高まりを背景としています。単に製品を販売するだけでなく、効率的な文書保管のノウハウを併せて提供することで、顧客の課題解決に貢献し、市場でのシェア拡大に寄与しました。さらに、家具を最適に配置・活用するための空間構築ニーズの高まりを捉えたことで、これが空間設計

への事業展開のきっかけとなっています。近年は自社のライブオフィスを実験の場として活用し、新しい働き方の提案まで手掛けています。これらの取り組みを支えているのが、各事業での顧客接点や、営業提案を通じて得られる豊富なデータです。ワークスタイルリサーチやコンサルティング機能との連携により、より効果的な働き方提案の模索を続けています。

このように「はたらく」「まなぶ」といったシーンで顧客接点を面でおさえることで、単一製品カテゴリーの競合他社と比較して高い付加価値の提供が可能となっています。

その結果、例えばファニチャー事業では業界平均を上回る営業利益率を実現するなど、収益性面でも優位性を確立しています。



### グローバル成長に向けた足場固めと海外における強みの実践

#### 事例①：インドにおける事業基盤の構築

インドは若年層人口が多く、将来の規模成長が期待できる有望市場として、2011年に現地文具大手のカムリンを買収し、インドへの進出を果たしました。インドにおける文具の主なユーザーは小学生から高校生までの学生であり、日本のユーザーと好みは似通っています。一方で、日本と異なり、高価格帯商品の販売量は多くありません。文具は全ての所得層にとって必需品であるため、誰でも手に入る安価な価格帯の商品販売量が市場の大半を占めています。

Campusブランドをはじめとするココヨの文具は高機能・高価格帯の商品が多く、インドでの製品投入は容易ではありません。同時に、低価格帯での価格競争を行ったとして

も、十分な収益を確保することも期待できませんでした。インドでの展開においては、中間層をターゲットに、カムリンの保有する「カムリン」[Camel]といったブランドの強みを最大限に活かした戦略を進めてきました。これらのブランドは、特にクレヨンや絵筆、絵具、スケッチブックといった画材分野で多くの消費者に子供の頃から親しまれており、高い認知度やブランドを構築しています。この優位性を活かし、中間層の学生向けに学校の授業で使用する画材や、アーティストを目指す若者や趣味でアートを楽しむ人々に向けた絵筆・絵具・スケッチブックなどの商品展開に注力しています。



販売・マーケティングはカムリンの持つ流通網や機能を活用する一方で、生産・物流拠点が分散し非効率なサプライチェーンの改善が課題でした。インド進出後はココヨから生産や品質管理の社員を派遣し、品質強化やサプライチェーンの効率化を進めてきました。具体的には、新設した工場を中心とする生産体制の大規模な再編を実施し、生産効率の向上を実現しています。特に筆記具分野では、従来分散していたインク製造・部品製造（射出成型）・組立／包装工程を一貫生産体制へと移行したほか、ココヨIKタイランドの射出成型技術のノウハウを活用し、品質の向上を実現しました。

現在は所得水準の向上に伴い、日本の高品質な商品や付加価値の高い商品を求める顧客層も徐々に増加しており、新たな市場機会が生まれつつあります。このような市場環境の変化を積極的に捉え、昨年は「Campus」ブランドのPOP UP SHOPを展開する新たな試みに挑戦しました。これはASEAN各国での成功事例をインド市場へ展開したものであり、新たな市場開拓と現地社員への刺激という点で、今後のインド戦略において極めて重要な意味を持つ取り組みとなっています。その手応えを踏まえ、付加価値市場の可能性を本格的に検証する取り組みを進めています。

事例②：中国におけるニーズへの「共感共創」と「体験デザイン」の実践

中国には2005年に現地法人を設立し、ステーショナリー事業の展開を20年にわたって進めてきました。進出当初は「ノート」や「筆記具」といった商品単位でのアプローチを試みていましたが、この戦略では各顧客セグメントのニーズを的確に捉えることが困難でした。現在の「顧客視点」での製品開発や商品展開への転機となったのは、「ルーズリーフバインダー」という商品のヒットでした。当時の中国市場にはなかったこの商品が、自由にカスタマイズできる特性から学生層に強く支持されることが分かり、学生のニーズを探り商品開発を行うという、「商品起点」から「顧客起点」への大きな転換を図ることになりました。



Photography Shinya Rachi

現在、当社はノートやルーズリーフを中心とした文房具に加え、学生の日常生活全般をサポートするスクールバッグや水筒などへと商品ラインナップを拡大しています。当社の製品における強みは、現地のニーズに徹底的に寄り添った商品開発にあり、品質や機能性が学生から支持を得ています。その代表例が、中国で展開している「Campusノート」です。日本のものと比較して罫線の幅を約1ミリ広く設定していますが、これは漢字を多用する中国の使用環境に合わせた細やかな配慮であり、このような現地化への取り組みが、確実に市場での評価獲得につながっています。実際、中国で展開している商品の9割以上が現地向けに新たに開発したものであり、高品質という当社の基本価値に加え、このような細部への機能的な配慮が、市場での差別化要因となり、いわゆる中価格帯では約20%のシェア獲得に至っています。

また、マーケティング活動においては、日本での経験を効果的に活用しています。「KOKUYO HAKU 上海」などのDtoCマーケティング活動は、日本国内での「コクヨハク」の成功体験を活かしたものです。さらに、日本で培った流通課題解決のノウハウ、例えばカウネット倉庫内での独自の工夫なども、中国での流通構築の初期段階で効果的に活用してきました。このように、日本市場で蓄積した知見を中国市場の特性に合わせて応用することで、着実な成果を上げています。

ナレッジの共有によるグローバル成長の訴求

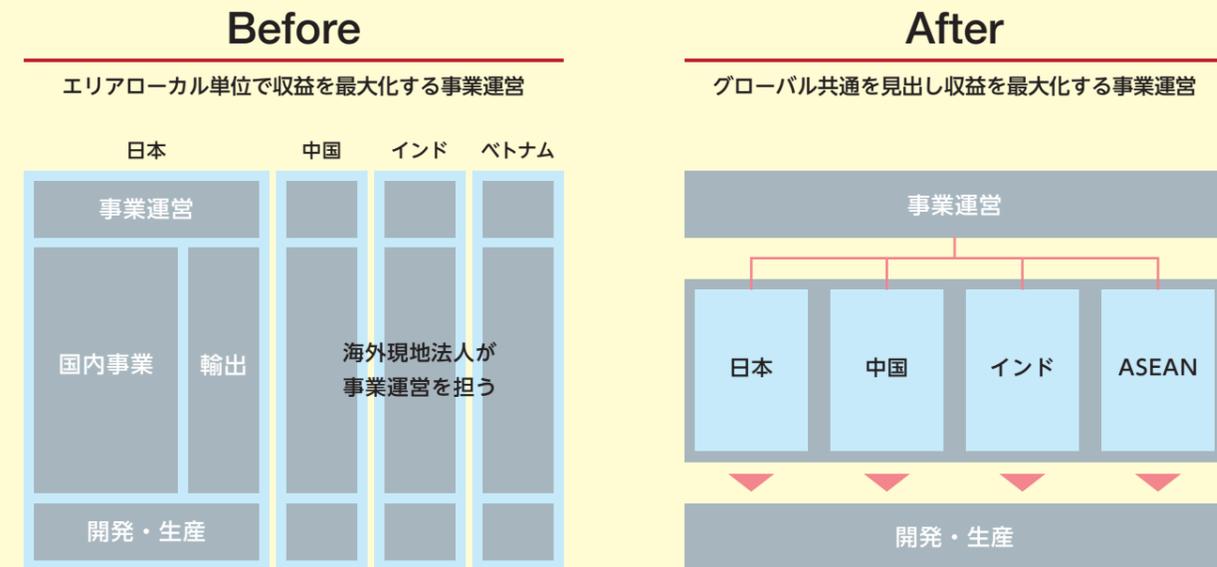
当社が第4次中期経営計画で掲げるグローバル成長に向け、各事業・地域で蓄積してきたサプライチェーン構築やマーケティングのノウハウの共有が不可欠です。現在は各事業本部内の地域間でのナレッジ共有と、例えばステーショナリー事業とファニチャー事業という事業本部間でのナレッジ共有の2段階で各施策を進めています。

事例：ステーショナリー事業における組織変革とナレッジ共有

ステーショナリー事業では、中国で培った市場特性への適応やマーケティングのノウハウの横展開を進めています。中国市場では、学生の「勉強熱」という特徴的な市場特性を見出し、高校生を中心としたターゲットに対して付加価値

の高い文具を提供してきました。この成功体験から、「勉強熱」という市場特性を持つ地域を探索し、ASEANやインドへの展開可能性を見出しています。これらの地域では、親が子供の教育に高い価値を置き、良質な文具への投資を惜

ステーショナリー事業が目指す組織体制



しまない傾向があることが分かってきました。また、北米でも大学での勉強に力を入れる傾向が高いことから、大学生をターゲットとする事業展開は「勉強熱」を軸としたマーケティング戦略と親和性が高いことも判明しています。

このように、各地域での成功事例や市場特性の理解を、日本のマーケティングチームが集約・分析し、新規市場への展開可能性を探っています。分析結果をもとにした事業進出の初期段階では、POP UP SHOPによる市場検証を実施しています。これは中国やベトナムでの顧客接点の獲得やニーズの分析に有効だったという経験を活かしたものです。中国でPOP UP SHOPの運営に携わった社員と共同で展開ラインナップの選定を行うなど、実践的なナレッジ共有を進めています。

第4次中期経営計画期間においては、地域間のナレッジ共有や全体最適の事業運営を目指し、機能と地域のマトリックス型組織への移行を進めています。これまでは各地域が独自に最適化を図る傾向にあり、例えば「Campus」ブランドにおいても、地域ごとに異なるデザインや仕様が存在し、グローバルでの一貫性に課題がありました。また、同一商品であっても生産拠点が分散し、生産効率の低下や

部材の重複といった課題も抱えていました。

この状況を改善するため、マーケティングや開発などの機能軸で横串を通す新体制を構築しています。具体的には、日本、中国、インド、ASEANの4つのリージョンに対し、マーケティングや開発、生産といった各機能が横断的に関与する体制です。これにより、グローバルなニーズの把握から商品開発、生産最適化まで、一貫した戦略展開を目指しています。同時に、「グローバルマーケティング情報基盤」の構築を進めており、各地域の市場情報や成功事例を効率的に共有・活用できる体制の整備を進めています。

今後は第4次中期経営計画で重点施策として定める「ナレッジ共有文化の醸成」の実現に向け、グローバル展開に向けた拠点や機能の相互活用といった「クロスファンクショナルな協働体制の構築」、グローバル展開や日本国内の領域拡張に向け、部門横断の成功・失敗事例の蓄積と共有など「知識共有プラットフォームの整備」を中心に、取り組みを進めていきます。

# F&A

## 本部長メッセージ

**本田 仁志**  
執行役員  
ファイナンス&アカウンティング本部長



## 「ワクワク価値」の創出を通じた成長と、株主還元の両立を追求していきます。

### 自らに課せられた責務

私は2024年4月にコクヨに入社しました。最初に私のキャリアをご紹介させていただきたいと思います。新卒で入社した大手総合電機メーカーにはじまり、大手不動産、グローバルに事業を展開するアパレルメーカーで財務・経理業務や財務戦略、経営企画・管理等の領域に身を置き、その後のBPOやデジタルマーケティング等を展開する大手IT企業や大手物流企業ではCFOとしての経験を積みました。これまでの経験の中で、大規模な設備投資のための資金捻出や、創業社長からキャッシュの重要性を直に聞いてきたことで、「キャッシュ・フローへのこだわり」が、自身の根底にある考えとなっていきました。

コクヨは2024年11月に「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」を公表し、長期ビジョンCCC2030に向けた新たなステップを踏み出しました。私は、キャッシュの「守護者」「予言者」「伝道者」を自身の使命と位置付け、キャッシュ・フロー経営の徹底により、計画の達成並びに、その先の持続的な企業価値向上の実

現に貢献していく所存です。

第4次中計では、各事業部門がアニマルスピリッツを発露し、チャレンジすることを会社として後押ししなければなりません。暴走を防ぐ仕組みも合わせて用意する必要があります。「守護者」とはキャッシュのガバナンス機能とも言え、正確な仕訳はもとより、不正な会計や入出金の防止、投資した資産の保全のためにモニタリングの徹底といった会社を「守る」ための基本動作となります。言うまでもありませんが、無謀な挑戦は厳に戒め、合理的な計算によって成功確率を高めていかねばなりません。「予言者」とは、投資に対するリターンを意識しながら将来キャッシュ・フローをポジティブ・ネガティブの両面でシナリオを予測し、資金計画の選択肢を用意しておくことです。特にこれから積極的な投資を実行していくコクヨが許容できるリスクを予想する上で、この役割はとても重要だと認識しています。「守護者」や「予言者」としての機能の実効性を高めるためには、キャッシュ・フローの重要性を組織に浸透する必要があります。そのために必要なのが「伝道者」としての役割であると認識しています。

### 飛躍への足場を固めた第3次中期経営計画

2022年から2024年までの「第3次中期経営計画 Field Expansion 2024 (以下、第3次中計)」は、ファニチャー事業やステーションリー事業が中国の市況悪化の影響を受け、計画最終年度である2024年12月期の業績予想を下方修正した結果、売上高、売上総利益(率)、営業利益(率)は、計画公表時に掲げた目標値に対して未達となりました。一方、当期純利益はコクヨ香港において減損損失を計上したものの、政策保有株式の売却を前倒しで実施し投資有価証券売却益を計上したことで、計画値を達成し過去最高の水準となりました。この結果、ROEに関しては8.5%となり目標値の8%を超過達成しました。成長投資については、計画の300億円に対して約110億円の実施に留まりました。300億円を超える投資先候補が検討対象となりましたが、当社の投資基準に照らし厳格に企業価値を評価した結果です。第3次中計では、第4次中計で大きく飛躍するための種まきを着々と進めることができたことを評価しています。HNI Hong Kong Limited (現コクヨ香港)の連結子会社化等の成長基盤の構築に加え、外部人材の登用によるコーポレート機能の強化など、しっかりと足場を固めた上で第4次中計へと踏み出していくことになりました。

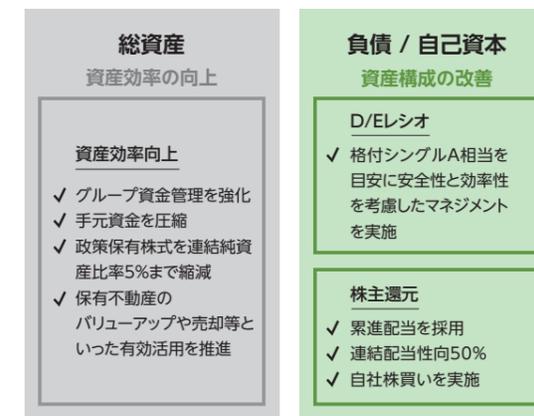
### 第4次中期経営計画で目指すのは成長と株主還元の「両立」

当社が身を置く事業領域は、コロナ禍後の人々の働き方や学び方、暮らしの多様化の急速な進展に応えるべく、プロダクトの先にある「コト化」による付加価値提供の可能性

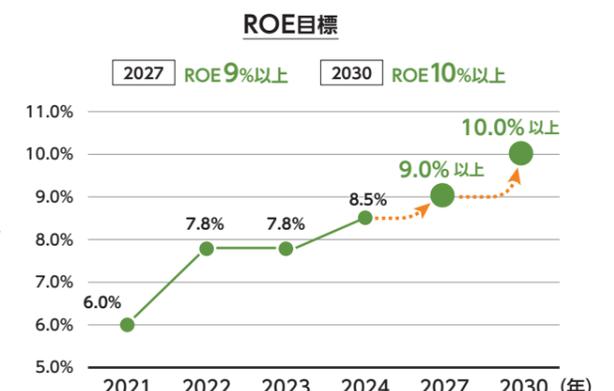
が最も拡大している業界の一つと言えます。そこには、強固な財務基盤や良質なアセットを有するコクヨにとつての、大きな成長余地があります。コクヨは、潤沢なキャッシュを活かし、必要に応じてレバレッジも駆使しながら積極投資を行い、そうした機会を掴みにいくべきステージにあるといえましょう。無論、成長投資については規律を徹底していかねばなりません。株式市場における中長期的なリターンと短期的なリターンの両方のニーズに対するバランスにも目配りが必要となります。従って、第4次中計の財務・資本政策では、成長と株主還元の「両立」を基本方針に定めています。

第4次中計ではキャッシュ・フロー創出、資本コストの低減、成長率からなる企業価値向上フレームワークに基づき企業価値を高めていくこととしています。分子には一般的なフリー・キャッシュ・フローではなく、EBITDAをキャッシュの代理変数として用いています。EBITDAには各事業部の実際の事業活動に落とし込みやすいというメリットがあります。「企業価値」の意味を各事業部が正確に腹に落とすのは簡単なことではありませんが、EBITDAを使えばEV/EBITDA倍率(EBITDAマルチプル)によって容易に現在の事業価値を算出することができ、現場が事業活動上で意識しやすい指標です。ファイナンス&アカウンティング本部としては、既に全社のROIC/WACCを管理していますが、現時点では浸透のしやすさの観点からEBITDAを各事業に落とし込んでいます。社員向けの第4次中計の説明会では、投資に対するリターンの重要性を一人ひとりの社員が意識できるよう、かみ砕いて説明しました。事業部門がEBITDAを高めようとする必然的に投資との関係性も意識する必要があるため、この指標が定着すれば、実効性のあるROICマネジメントに繋げていくことができると考えています。

### バランスシートマネジメントの方針



※ D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本



※ ROE(自己資本利益率)=当期純利益÷自己資本

# F&A 本部長メッセージ

## バランスシートマネジメント

第4次中計のバランスシートマネジメントでは、こうしたEBITDAの成長と資本効率を「両立」させていくことを基本方針としていきます。政策保有株式をはじめとする非事業資産の圧縮により資産効率を高める一方、50%の連結配当性向を目安とした累進配当の採用をはじめとする株主還元の積極化、並びに格付機関のシングルA相当の格付けの維持を意識し、安全性と効率性を意識したD/Eレシオのマネジメントを行っていく考えです。これによりROEを2027年には9%以上、2030年には10%以上に高めていく方針です。

政策保有株式については、これまでも継続的に縮減を続け2023年末の連結純資産比12.3%から、2024年末には同10%未満とする計画を設定し着実に売却を進めてきた結

果、2024年末の残高を、連結純資産比で5.6%にまで縮減しました。第4次中計では、最終年度である2027年12月末までに連結純資産比で5%未満まで縮減する計画を定めています。保有不動産のバリューアップや売却と合わせ、引き続き非事業資産の縮減を進めていく方針です。キャッシュに関しては、単に保有しているだけでは企業価値を生み出さない資産という認識を強く持ち、グループ全体のキャッシュ活用の効率を高めていく考えです。第4次中計で打ち出したグループ経営の強化の一環として、グループの資金管理の仕組みと運用の強化を進め、創出したキャッシュを成長投資や株主還元繋げる好循環を生み出すキャピタルアロケーションを意識していく考えです。

## キャピタルアロケーション

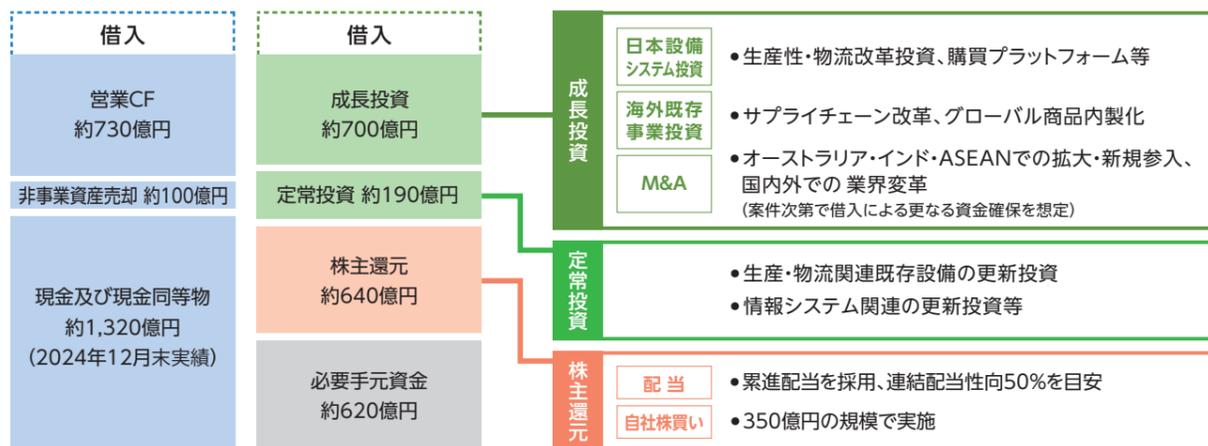
第4次中計期間中の営業キャッシュ・フローは約730億円と見込んでおり、これに第4次中計スタート時点の現金及び現金同等物と非事業資産の売却資金を合わせた約2,200億円のキャッシュを原資とし、持続的な成長に向けた投資と株主還元の「両立」を基本方針とするキャピタルアロケーションを実施していきます。

そのうち成長投資には、第3次中計で計画した300億円の2倍以上となる約700億円を投じる計画です。既存事業の更なるオーガニック成長を実現するための投資に、そのうち約500億円を活用する計画です。日本はファニチャー事業を中心に更なる需要の拡大を見込んでいます。そうした市場の成長を取り込んでいくための生産性向上や物流改革に向けた投資に加え、ビジネスサプライ流通事業における

購買プラットフォーム等への投資を計画しています。

M&Aに関しては、海外ではオーストラリアやインド、ASEAN諸国における事業基盤の拡大や、国内外での業界再編に向けた買収等を見込んでいます（▶成長投資の具体的な方向性は、P37の「CSOメッセージ」をご参照ください）。現時点では約200億円を投じる計画ですが、案件次第では、借入を通じた資金の確保も想定しています。先に申し上げた通り安全性にも留意していきます。マレーシアでは、1999年から20年以上にわたりコクヨインターナショナル（マレーシア）を中心に事業を展開し、インドでも2011年のコクヨカムの買収以降、事業基盤を整備してきました。現地市場で蓄積した知見を活かしていけば、リスクを抑制し投資の成功確率を高めていくことができると考えています。

## キャピタルアロケーション方針（3年間累計）

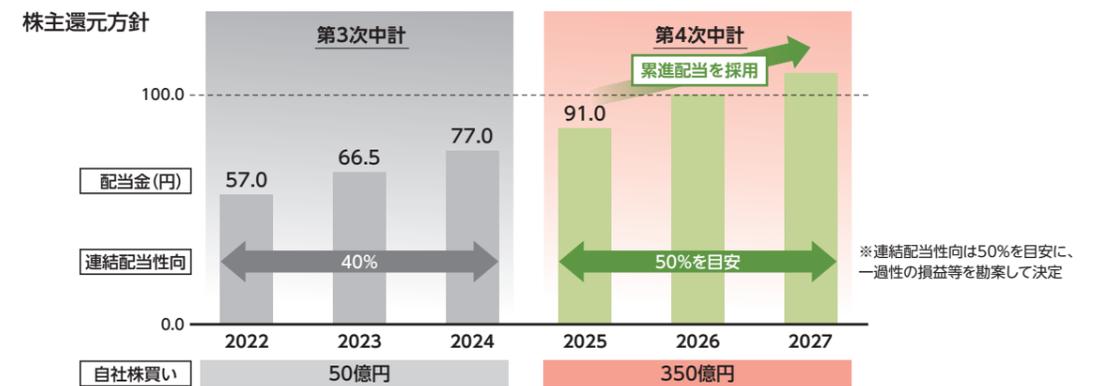


## 株主還元

第3次中計では、連結配当性向40%という方針を掲げ、安定的な増配を目指してきました。2024年12月期の年間配当金は、1株当たり前期比10.5円の増配となる77円の配当を実施し、連結配当性向の目標を達成しました。

2023年から2024年にかけて自己株式取得も実施しており、2023年から2024年にかけての平均総還元性向は50%を超えました。第4次中計では累進配当を採用し、50%の連結配当性向を目安に毎期の一過性損益を勘案して決定する方針としました。更に、計画期間中に350億円

を上限とする自己株式買付を実施することとしています。これにより総還元性向は100%を超える見込みとなります。保有する自己株式については、発行済株式総数の2%以下を目安として消却し希薄化懸念を払拭していく考えです。2025年2月には、発行済株式の7.5%に相当する850万株、200億円を上限とする自己株式の買い付けを2025年中に実施することを公表しました。株主・投資家の皆様を抱える不確実性を可能な限り早く払拭するとともに、コクヨの本気度をお示しするためご理解ください。



## 「ワクワク」の定量化に挑戦

近年、社会・環境的要因を貨幣価値に換算し、財務情報と結び付けて企業価値を測定するインパクト加重会計が注目を集めています。インパクト投資の運用残高が拡大傾向を示しているほか、企業側でも社会的インパクトを意識した戦略の策定、事業運営を目指すインパクトマネジメントの拡大が見込まれています。当社も手はじめに、インパクト開示への挑戦を開始していますが、それは単に時流に追随しようというのではなく、当社独自の考えがあってのことです。

第4次中計では、「ワクワク価値創出サイクル」を強みとして明確化し、「森林経営モデル」をアップデートしました。リーダーシップ論の第一人者であるジョン・コッターの考え方に基づいた組織的な視点で見るとこれは、ピラミッド型組織の強固なマネジメントと、スタートアップのようなネットワーク型組織を両立する組織形態をイメージしています。土壌にあたるネットワーク型組織の中で人々が自由に結びつき、新たな体験価値という樹木を次々に芽吹かせ育てて

いく上では、「ワクワク」の共有が欠かせません。非常に感性的なこの「ワクワク」を定量化できれば、社員は自ら社会的な貢献度を明確に実感でき仕事により一層の誇りを持てますし、外に共感を上げていけば人材の獲得や新たなパートナーシップにも繋げていくことができます。貨幣価値に換算できれば、「ワクワク」という付加価値で差別化できますし、株式市場のより一層の支持を得ることもできます。

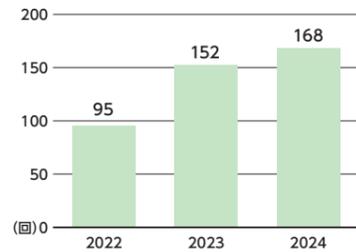
私自身も、コクヨのこれからの「ワクワク」しています。先に申し上げた通り豊富な成長機会が目の前にあり、黒田社長自身の「成長したい」という強い想いも感じているためです。

今年で創業120周年を迎えるコクヨが、「ワクワク」する新たな体験価値を創出し続け、長期持続的な企業価値向上を実現していくために自身に課せられた責務を確実に果たしていく考えです。

# 株式市場との対話

## 対話の状況

機関投資家面談の推移



対話実施状況 (2024年1月~12月)

項目	回数
株主総会	1回
決算説明会	4回
個人投資家説明会	5回
スモールミーティング	5回
機関投資家面談	168回

機関投資家面談の内訳 (2024年度)



## 投資家の皆様の関心事項への回答例

### 全社戦略

テーマ	投資家の皆様のコメント	回答
長期ビジョン・森林経営モデルの実現	森林経営モデルは、ポートフォリオマトリクスで「売却・撤退」にも言及したことで、更なるコングロマリット化ではなく収益性の向上を志向していることが理解できた。後は掲げたことを確実に実行していくのみに注視していきたい。	キャッシュ創出力を高めるための既存事業への投資は投資実行後、社内の収益基準をもとに、しっかりと投資効果をモニタリングしていく考えです。M&Aについては、ASEAN、インド、オーストラリアでの現地生産、販売の現地化に軸足を置いていく考えです。戦略適合性とバリュエーション評価を徹底していきます。
財務戦略・資本政策	これまでのPL重視の戦略からキャピタルアロケーションの全体像を明示し、成長と還元のパランスをとりながら資本効率の向上を目指す姿勢は評価できるが、資本効率を意識した事業運営について取り組み中のものも含めて更なる積極的な開示を期待したい。	バランスシートマネジメントでは、EBITDAの成長と非事業資産の圧縮や累進配当、負債の活用等を含む資本効率の「両立」を基本方針としていきます。ファイナンス&アカウンティング本部では、全社の ROIC/WACCを管理していますが、現時点では浸透のしやすさの観点からEBITDAを各事業に落とし込んでいます。

### 事業戦略

テーマ	投資家の皆様のコメント	回答
ファニチャー事業	日本ファニチャー事業の旺盛なオフィス需要の継続性をどのように見立てているか。	日本においては、女性活躍や定年延長等により、労働人口の減少が限定的になり、オフィス構築需要は2030年ごろまで堅調に推移すると見込んでいます。第4次中計期間中は対応案件数の増加による確実なオーガニック成長と、生産性の改善による収益力強化を目指します。
ファニチャー事業	海外事業が2024年は落ち込んでいるが、今後の市況をどのように見ているのか。	中国・香港市場は一時的に厳しい市況が継続するものの、ASEAN市場は欧米企業からの投資増加を背景に成長基調が続くと見込んでいます。そのほかにも、インドではオフィス家具市場のCAGR+6%、オーストラリアではオフィス家具市場のCAGR+2.9%超、サービスオフィス市場ではCAGR+14%と市場規模の拡大が進んでいます。第4次中計期間中はASEANに加えインド・オーストラリアにも進出することで、日本市場の成熟化を補い、業績の拡大を目指します。
ステーショナリー事業	中国・インド等、海外市場の現状と今後の戦略について教えてほしい。	日本市場は成熟化が進み、新たな成長市場の獲得を進めています。市況悪化による消費低迷が継続しているものの、インドやASEANでは市場の成長を見込んでいます。第4次中計では、提供価値の中心を「まなびかた」に据えたCampusブランド戦略を推進していきます。具体的には、インドでは商品カテゴリーの拡充やCampusブランド商品の投入を行うほか、ASEANではCampusブランドを駆使した顧客の開拓を行い、市場におけるブランドの確立とシェア拡大を目指します。

### リスクマネジメント本部長メッセージ

グローバルリスクマネジメント体制を整備し、適切なリスクテイクを支えていきます。

小野田 貴  
執行役員  
リスクマネジメント本部長



## リスクマネジメントの強化で持続的な成長を支える

「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」では、事業及び地理的拡張を通じた成長を目指しています。新たな挑戦には必然的にリスクが伴います。一方で、無秩序なリスクテイクは企業の持続可能性を損なう恐れもあります。そのため、重要なリスクを適切にコントロールし、成長を支える基盤としてのリスクマネジメント体制強化が不可欠です。グローバル展開を拡大するためには、リスクの事前予知と、仮に予知できないリスク発生時の対応体制をより一層、強化していく必要があります。

こうした考えのもとで2023年に設置されたリスクマネジメント本部では、リスクマネジメント室と法務部の2つの組織を通じて、全社的なリスク管理の仕組みの整備・運用と、コンプライアンスの推進を担っています。平時においては、社長諮問機関であるリスク委員会を四半期ごとに開催し、グループ全体のリスク状況の把握を行うほか、半年ごとに各事業部門・事業会社でRC委員会を開き、個別リスクの把握と対応計画を策定しています。また、重大インシデント発生時に備え、体系的な対応プロセスを構築しています。インシデントの規模や範囲に応じて4段階にレベル分けを行い、各階層での第一報の報告先や、その後の対応フローを定めています。リスクマネジメント本部や執行役が一元的に管理する体制とすることで、迅速かつ適切な対応を可能としています。

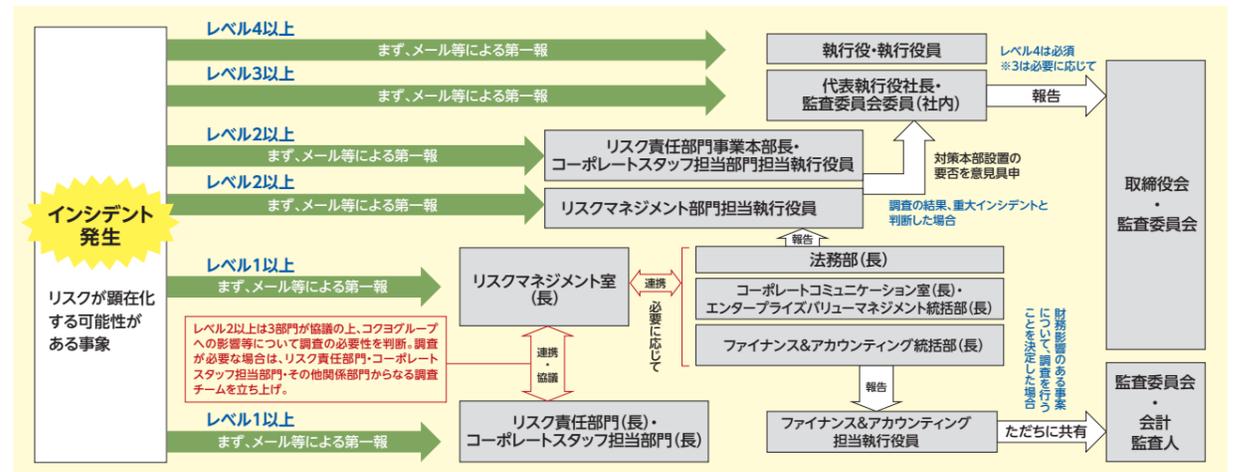
当社におけるリスクは市場環境だけでなく、サプライチェーン上のリスクやサステナビリティリスク、投資リスクなど多岐にわたり、実効性のあるリスクマネジメントには他部署との連携が不可欠です。リスクマネジメント本部を中心とするリスク管理体制を基軸に、例えば投資リスクではCSO傘下の部署と共同で投資判断を行うなど、リスクごとに部門間の連携体制の構築を進めています。

### エリア統括拠点の整備とグローバル統制の強化

グローバル展開の加速に伴い、各国固有の法規制やカントリーリスクへの対応が重要性を増しています。適切なリスクマネジメントには、コクヨグループとして共通の指針に沿った対応と、現地の情勢を踏まえた判断の両立が求められます。中国では現地法務・リスク管理体制を確立しており、この知見も活かしながら、ASEANやインドといった、展開を強化していく地域でも統括拠点の整備を進める方針です。

同時に、グローバル共通の会計・税務や内部統制の体制や運用基盤の強化を進めます。日本を中心とした事業ポートフォリオであるために、海外地域の体制や運用基盤に十分なリソースを割けなかったという課題があります。第4次中計では、グローバル共通の運用基盤と、地域別の統括拠点の整備を同時並行で進めることで、グローバル展開拡大に向けた適切なリスクテイク・リスクマネジメント体制の構築を進めていきます。

### インシデントの発生時の対応フロー



# H&C

## 本部長メッセージ

越川 康成

執行役員 ヒューマン&カルチャー本部長  
Well-being部会長



## コクヨの新たなステップの原動力である社員のクリエイティビティを解放する。

### 「共感力」と「人間性溢れるクリエイティビティ」

当社は創業時からこれまで、文房具からオフィス家具、空間構築へと事業領域を拡げながら常にお客様の生活に寄り添い、お困りごとを解決し「学ぶ」「働く」等の生活シーンをより良いものに変えてきました。そうした伝統の中でコクヨの社員は「共感力」と「人間性溢れるクリエイティビティ」を独自の強みとして磨き上げてきました。当社はお客様に喜んでいただけるものを作りたいという思いがなよりの原動力になる人材の集まりであるからこそ、彼らが生み出す模倣しがたい発想はビジネスにおける差別化要因になっています。このような創業から続く企業文化とコクヨならではの価値創造のアプローチは、これからも磨き抜くべきコアコンピタンスだと考えています。

そのような共感力と創造性に富んだ集団であるにもかかわらず、2022年に私が入社した当初は、社員一人ひとり、そして組織全体が「見えない籠」に囚われているように感

じました。長い歴史を持つ企業が陥りやすい状態の一つでもあります。現在のビジネスモデルが強固過ぎるあまり、各自が属する事業ドメインに自身の可能性を閉じ込めてしまっていたのです。もちろん、新しい価値を提供していこうという努力は、絶えずそれぞれの事業で行われています。コクヨは直近の約20年間を連結売上高3,000億円規模で推移していますが、コクヨ人材の強みを持ってすれば、新しい事業領域や海外でも成長するポテンシャルは十分にあると考えています。私は社員一人ひとりのポテンシャルを解放するための仕組みを整えて強化していくことが自身に課せられた使命だと捉えています。それらを実行するには、これまでのコクヨにはなかった新しい知見を経営に注ぎ込んでいく必要があります。私は、これまで成長企業に身を置くなかで蓄積してきた知見を自身のキャリアの集大成として当社の経営に注ぎ込みながら、一人ひとりの能力を開放し、当社の力強い成長に繋げていく考えです。

「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」では、「森林経営モデル」をアップデートし、

イントロダクション	価値創造の目指す姿	価値創造戦略	マテリアリティの取り組み	事業戦略	ガバナンス
-----------	-----------	--------	--------------	------	-------

「体験価値」を国内外で拡張していくことを基本方針としていますが、従来の枠組みに囚われた方法では未知の領域に向かうチャレンジは生まれません。そこで人材戦略においては、「コクヨらしいクリエイティビティを最大化させる」ことを根底思想として各種施策を推し進めています。

(▶詳細はこちら: P54 [組織・人材戦略])

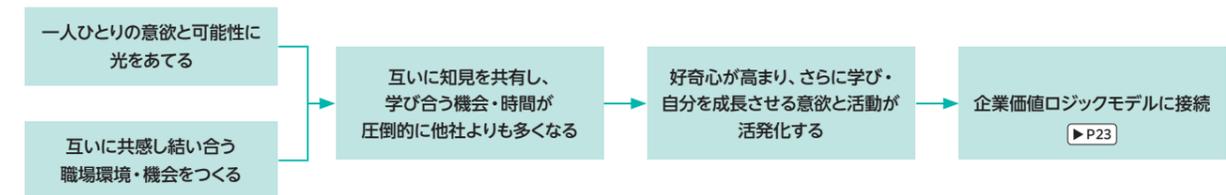
### 一人ひとりに光をあて、創造性を解放する

人材戦略においては、当社の価値創造の源泉であるクリエイティビティと、それをさらに高めるためのリーダーシップ

の強化を意識しています。

私たちは自律協働社会の実現をビジョンとして掲げています。誰もが自律し、他者と関わり合いながら暮らせる社会を目指す私たちがまずそれを体現すべく、一人ひとりに光をあて、個々人の潜在的な可能性を共に見つめなおすことで挑戦意欲を引き出す取り組みを多面的に進めています。社員一人ひとりの可能性について複眼で議論する人材育成会議はもちろんのこと、部下のヨココとキャリアの実現に向けて上司と部下で対話する1on1など、会社の成長と個人の成長を連携させる施策を増やしてきました。

### 人材戦略・人的資本ストーリー



### これまでの人材戦略強化の軌跡

2022年以前	2023年	2024年
<ul style="list-style-type: none"> <li>「ONE KOKUYO」のスローガンのもと、グループ各社ごとに異なっていた人事制度を統合。職能資格制度からの転換を図り、基幹職へジョブ型人事制度を導入</li> <li>2018年に「キャリアセンター」を設置し、中長期視点で社員がキャリアや能力を伸ばす方向性を具体化する仕組みを整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データやテクノロジーの活用による既存の課題解決や新たなビジネスの創出を目指し、デジタル人材教育・実践プログラム「KOKUYO DIGITAL ACADEMY」を開校</li> <li>これまでの取り組みを体系化するとともに、人材マネジメントポリシーを策定し、一人ひとりのキャリア・ポテンシャルに対するサポートをさらに充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍推進強化のため、育児・介護とキャリアの両立支援の制度を改正。オフィス内学童保育、ベビーシッター割引券の配布、「子の看護休暇」「介護休暇」の柔軟化などを実施</li> <li>会社や個人の成長の源泉となる「ヨココ」を描き、社員の能力やチャレンジをサポートするための人材育成機関「コクヨアカデミア」を設立</li> </ul>

当社では従業員エンゲージメントサーベイ「wevox」を月次で展開し、変化をモニタリングしています。

これまで実施してきた人材戦略の取り組みによって、エンゲージメントスコアはこの2年間で3ポイント向上し、大変大きな成果を得ることができたと自己評価しています。これに伴い、組織風土も未来志向へ徐々に変化してきています。「森林経営モデル」のアップデートによって、管理職層は

じめとする社員のビジネスに対する視点が「今・これまで」から「これから」へ角度を移しています。この変化に合わせ、中長期的な視点での企業価値の向上を社員も意識してもらう目的で、まずは一部の幹部社員から業績連動型の株式報酬制度を導入しました。第4次中計でEBITDAを軸に据えた意図と同じく、中長期の成長に期待感を抱いてもらうためにも、報酬の一部を中長期の企業価値に連動させていきます。

また、社員一人ひとりのクリエイティビティの種を芽吹かせて大きな木に育てていくためには、それを後押しするリーダーシップが必要だということも、「森林経営モデル」のアップデートによって社員のなかで現実味を帯びてきているように感じます。これからグローバルに事業を拡大していくうえで求められるリーダーシップとは、不確実な未来を恐れず

チャレンジすること、重要な局面で物事の判断を行うこと、または全く異なる文化を背景に持つ人々とチームを組むといった、体験価値拡張戦略を推進するうえで欠かせないスキルであるということの認識がリーダー層を中心に深まりつつあります。

必要な人材の要件と取り組み



さらなる組織風土の変革に向けて

光をあてた一人ひとりのクリエイティビティをビジネスに繋げていく必要がありますが、その手段のひとつである「意図ある異動」の推進は、今年最も注力すべき課題のひとつです。昨年一人ひとりの可能性を解放するための異動を行ってきましたが、これまで組織としてスキル向上を目的とした異動に馴染みがなかったことから、今年はさらにフレキシブルに推進し、実績としての異動件数を積み重ねていきます。「意図ある異動」は、「森林経営モデル」に組み込まれるナレッジ共有の実践においても有効だと考えています。事業の垣根を越えて、特にリーダークラスが異動することで事業内に留まっている良い慣習を知る機会になります。また、異動を通して今までと違う道に足を踏み出し、その経験のなかで成功体験を得た人材を増やすことで、異動やチャレンジに対する興味を社内から広く引き出すことが今後のさらなる組織風土改革にとって重要だと認識しています。

世界から愛される企業に

コクヨが自律協働社会の実現を目指すために整えてきた仕組みの成果が徐々に見え始めています。今後、自分の可能性を見出してチャレンジに踏み出す社員がさらに増えていったときには、ビジネスにおいてより明確な成果が出ることでしょう。私はコクヨの人間らしさ溢れるクリエイティビティが生み出す無限の可能性を信じ、期待しています。一人ひとりに光を当てた人材戦略を通して、コクヨを将来、グローバルに愛される企業にするために、引き続き、責務を果たしていきたいと考えています。

組織・人材戦略

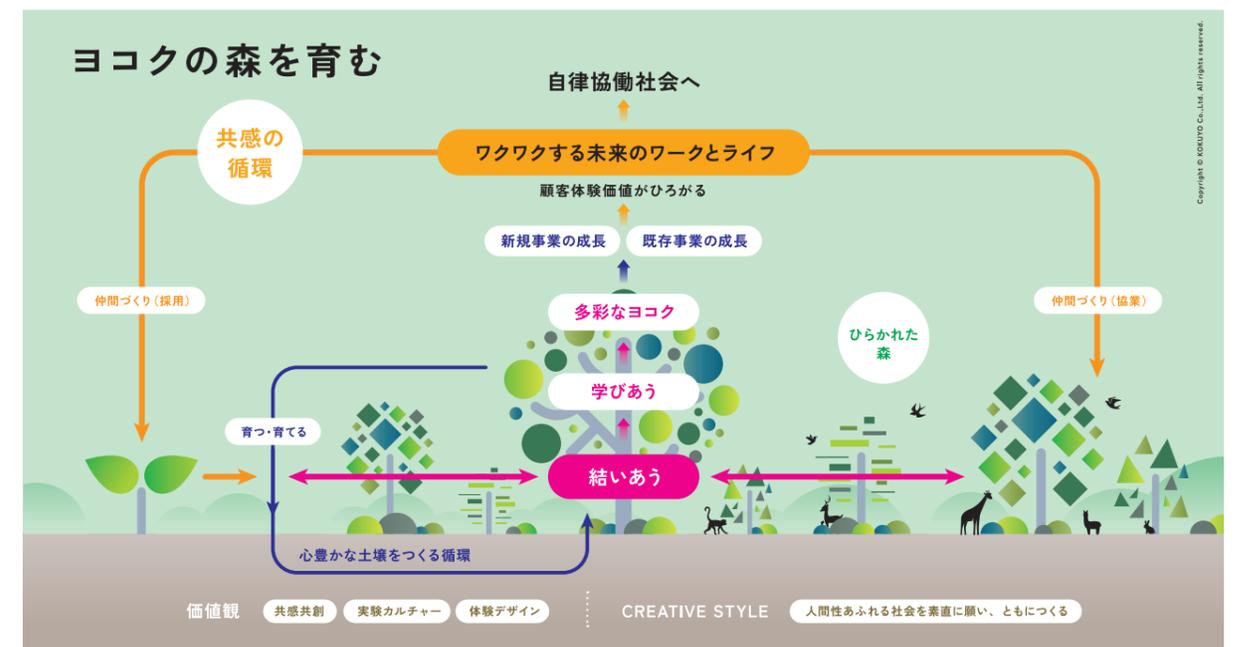
<https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/society/human-resources/>

事業ポートフォリオの変革に繋がる新しい価値の創出や社会課題の解決に取り組むためには、人材によるクリエイティビティの最大化が鍵になります。コクヨでは、社員一人ひとりが個性や強みを発揮できる風通しの良さを大切にするとともに、クリエイティビティの最大化を後押しするリーダー人材の育成にも取り組んでいます。

コクヨの人材の強みを発揮するための人材戦略ストーリー

コクヨの強みは、お客様の課題解決のための誠実な姿勢で「変態的」とも言えるほどに、徹底的に知恵を絞り工夫を凝らす人材です。「ワクワク価値創出サイクル」の原動力となるクリエイティビティを最大化させるために、そ

うした人材の一人ひとりが持つ可能性に光をあてることで意欲と能力を育て伸ばし、共感しあう社員同士が結いあう組織土壌から相乗効果が生まれ、様々な「体験価値」が事業成長に繋がっていくストーリーを構築しています。



採用戦略

「ワクワク価値創出サイクル」を支える人材を採用

事業成長に向けた人材の確保に向けて、新卒採用とキャリア採用の両方を強化していきます。採用の難易度が上がっているなか、企業ブランディングの推進によって当社の採用競争力は高まっており、2025年度は100名強の新卒を採用しました。2026年以降も同水準の採用を計画しています。採用にあたっては、コクヨの理念を理解して将来的に森林経営モデルをけん引できる人材であることを重視し、起業経験による事業創出スキル、長期留学や異文化経験によるグローバルマインド、デジタルスキルなどを有する人材を新卒・キャリアともに採用していく方針です。

また、グローバルに事業を拡大するために重要なグローバル人材の現地採用も開始します。コクヨの組織風土やパーパスに共感し、日本勤務を経て肌で吸収した当社のDNAを現地に伝承・浸透させる人材を採用し、当社だからこそ提供できるクリエイティビティのある発想や付加価値をグローバルに展開していく基盤の醸成を目指します。

新卒採用実績		採用計画	
2024年	2025年	2026年	2027年
113名 (男53名・女60名)	105名 (男48名・女57名)	100名以上	100名以上

## 育成戦略

### 非連続なスキルと経験の獲得に向けた育成

コクヨは2023年、長期ビジョンCCC2030に基づく戦略の原動力となる人材の活躍を促進するための指針として「人材マネジメントポリシー」を策定しました。そこでは、「人材を社会の財産と捉え、一人ひとりの可能性に伴走しながら事業成長と社会に貢献できる人材を輩出する」ことを、経営と全社員の共通認識としています。この考え方を明示し、一人ひとりの価値を引き出すことを後押しし、実現できる機会や環境を整えています。

第4次中期経営計画では、2030年を見据えたグループ経営の強化による「体験価値」の拡張を進めていくために、人材流動化を進めながら人材の多様性の一層の向上と多様なスキルの獲得支援、部門を越えた関係性構築に向け、取り組みを一層、拡大していきます。経営サイドの考えと社員個人の意思を両立させながら、意図ある異動を進めていく方針です。

社員の能力拡張に向けた仕組みづくりとしては、主体的なキャリア形成・能力向上、組織の活性化を後押しするために、業務時間の20%程度を活用して他組織の業務にも参画できる「20%チャレンジ(社内複業)」を運用しています。また、特に若手社員の育成スピードの加速を重要なテーマの一つと位置付けています。社員一人ひとりのキャリアや成長機会のアサインメントについて、役職者が複眼で討議する「人材育成会議」を行い、個人の成長度合いの可視化の徹底と、それに基づく最適な配置転換・業務アサインを進めます。

経営リーダーの育成も重要なテーマとし、2025年以降は、経営リーダー候補に対し、全社観点での難易度の高い

アサインメントと能力開発計画の策定を進めるとともに、計画的なジョブチェンジにより複数の領域を経験することで、能力の拡張を目指します。人材育成機関「コクヨアカデミア」は、会社や個人の成長の源泉となる“ヨコク”を描き、実現に向けてリーダーシップやクリエイティビティを磨く後押しをする場です。様々な学びを糧に一人ひとりが自身の可能性を信じながら、新たなチャレンジへ繋げていくための「学び・挑戦(ヨコク)し続ける風土」を醸成することを目指しています。同アカデミアの能力開発プログラムと併せて、事業経営に必要なビジネススキル、事業収益構造への理解を深める事業経営者教育にも取り組んでいきます。

グローバルに事業を拡大していくためのグローバル人材の育成にも注力します。社員の海外への短期留学や人材交流を促進し、日本と海外を行き来することが当たり前になるような風土に変えていきます。海外で活躍できるポテンシャルを有する人材の発掘とグローバルスキルの磨き上げを行い、海外赴任者数の拡大を図ります。

デジタル領域に関しては、ポテンシャルの高い新卒やキャリア採用を強化します。採用後は、デジタル技術の活用を中心とするビジネスサプライ流通事業に配属し、事業部門とシステム部門の連携による価値創造の経験を積み、他の事業に輩出するというプロセスで、コクヨ全体のデジタル人材を増強していく方針です。

## Well-beingを実現する環境づくり

### 「風通しのよさ」の追求による個人の成長と生産性向上の両立

多様な人材が挑戦しやすい環境をつくり、組織を超えて自律的に行動する働き方への転換を進めていきます。その実現に向けて、多様な人材が相互に「結いあい」刺激しあえる関係性を構築し、個人の成長と生産性の向上を図っていく方針です。多様な事情のある人でも働きやすい職場環境の整備にも取り組みます。

「世界一風通しのよい会社」を目指し、「経営層と現場(タテ)」「組織と組織(ヨコ)」の両方で情報がスムーズに流れ、コミュニケーションが活発化できるツールの導入や、社員の自発的な活動を後押しする仕組みを通じた社内コミュニケーションの活性化に取り組んでいます。

社員の自律的な行動を後押しするユニークな取り組みも実施しています。2020年に開始した「マナビシェア」は社員の自発的な学びを支援する仕組みです。テーマ自由の勉強会を社員が主催し、自身の経験やノウハウを社内共有することや、勉強会に参画してお互いの考えや意見を交換し合うことで刺激を与えています。

2025年には、これまでのチャレンジや実験で培った知見やノウハウ、困難を乗り越えた情熱を社員同士で共有し、ナレッジとして活用することを目指す「マナビゼミ」を開始しました。講師役の社員と参加者がゼミ形式で互いに刺激を受けながら学び合い、ナレッジを新たな挑戦へと繋げていきます。

個人の成長とチームの成果を共に高めて事業成長することを目的とする「コクヨ式ハイブリッドワーク」では、個人の多様性を尊重しながら、チームとして生産性・創造性を高める働き方に挑戦しています。出社比率のパターンを個人で

選択し、チームとしての生産性・創造性の観点で3か月ごとに振り返る「実験」を通じて、より良い働き方の実現に向けた磨き上げを行っています。

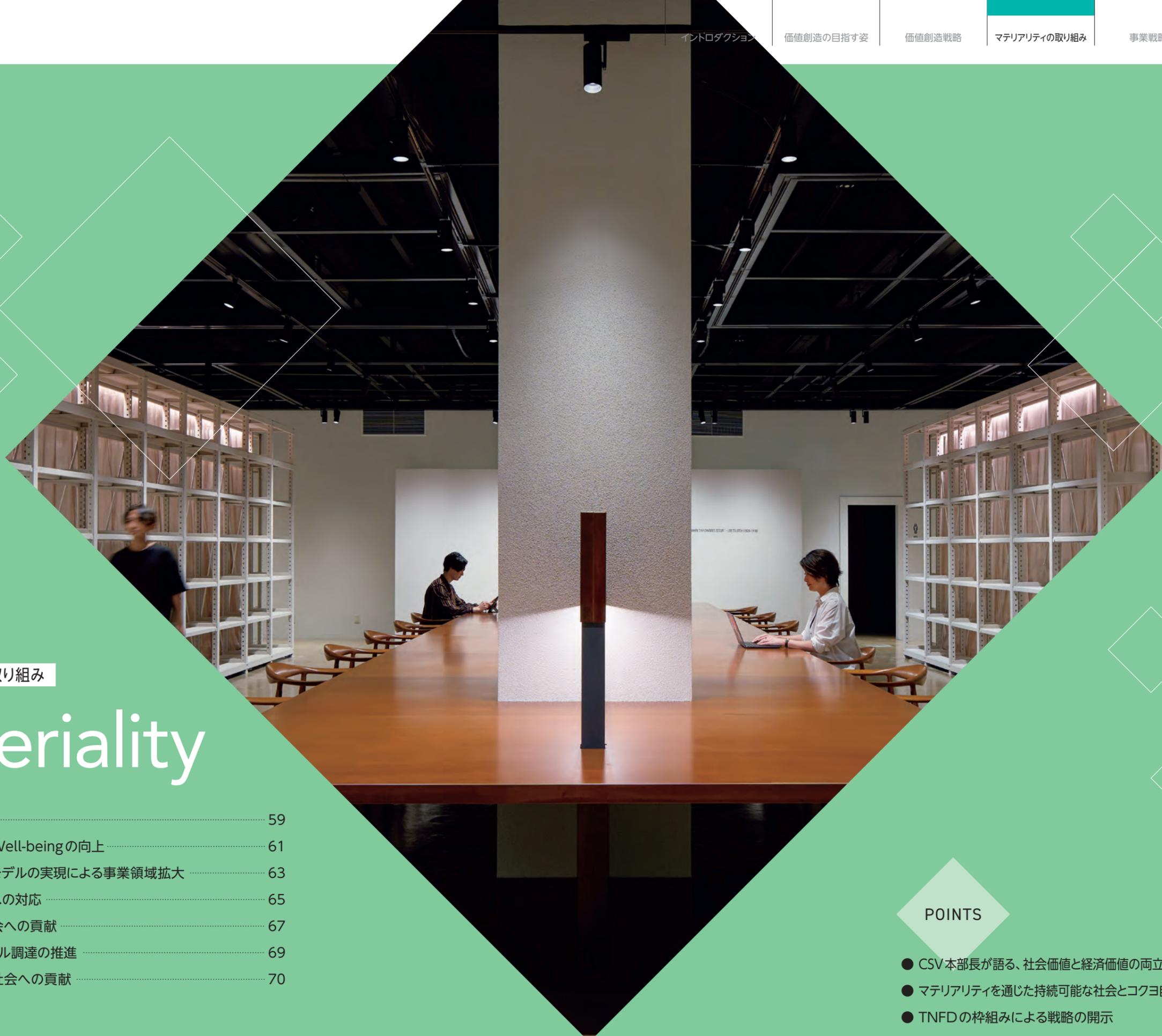
育児・介護や障がいなど様々な事情があっても自分らしさを発揮できる環境整備も進めています。育児や介護と仕事の質を高いレベルで両立できるよう、ベビーシッターの利用補助や、春夏休み期間中にオフィス内に学童保育スペースを開設し、子連れ出勤の取り組みを行っています。子供の看護休暇の対象を小学校6年生修了時まで拡大し、介護休暇は要介護の要件を緩和しています。

コクヨグループでは1940年に障がい者雇用を開始し、2003年に特例子会社「コクヨKハート」を設立し、2006年には知的・精神障がい者の雇用を目的とした「ハートランド」を設立しています。2023年には、さらなるダイバーシティ&インクルージョンの実現を目指して、コクヨ本社内にダイバーシティオフィス「HOWS PARK」を開設しました。障がいの有無にかかわらず、お互いを尊重し、多様な個性を持つ社員が刺激し合い成長することで、インクルーシブなモノ・コトの創造プロセスを創出しています。そこで得られた経験や知見を、コクヨのインクルーシブデザイン、ダイバーシティオフィス設計技術として社会に提案し、社会課題の解決にも貢献していきたいと考えています。

	KPI	対象範囲	2021年	2022年	2023年	2024年
一人ひとりの意欲と可能性に光をあてる						
一人ひとりのキャリアに向き合う	20%チャレンジ参加者数(累計)	コクヨ・カウネット	129人	189人	266人	378人
	女性管理職比率	主要5社	7.75%	8.14%	9.41%	10.9%
リーダーの育成	マーケティング大学参加者数(累計)	コクヨ・カウネット	118人	143人	168人	192人
	マーケティング大学院参加者数(累計)	コクヨ・カウネット	73人	93人	113人	133人
	一人あたり教育研修費	主要5社	¥39,107	¥42,955	¥54,554	¥62,554

	KPI	対象範囲	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
互いに共感し結いあう職場環境・機会をつくる							
風通しが良く、挑戦できる風土	「挑戦する風土」スコア	コクヨ・カウネット	63	66	66	69	71
	eNPS	国内連結会社	—	—	-65.8	-62.4	—
	マナビシェア参加者数(延べ人数)	コクヨ・カウネット	1,989人	2,046人	2,703人	2,963人	—
多様な人材が働きやすい環境づくり	月平均所定外労働時間(h)	主要5社	21.7	22.4	19.8	21.0	—
	有給休暇の取得率	主要5社	48.4%	54.3%	61.7%	71.1%	—
	男性の育休取得率	コクヨ・カウネット	—	64.3%	57.1%	64.3%	—
	障がい者雇用率	グループ適用実施会社	2.37%	2.33%	2.38%	2.55%	—

主要5社: コクヨ、カウネット、コクヨマーケティング、コクヨサプライロジスティクス、コクヨロジテム eNPs: Employee Net Promoter Score 職場の推奨度を示す指標



マテリアリティの取り組み

# Materiality

CSV 本部長メッセージ	59
Strategy 1 社内外のWell-beingの向上	61
Strategy 2 森林経営モデルの実現による事業領域拡大	63
Strategy 3-1 気候危機への対応	65
Strategy 3-2 循環型社会への貢献	67
Strategy 3-3 サステナブル調達への推進	69
Strategy 3-4 自然共生社会への貢献	70

## POINTS

- CSV本部長が語る、社会価値と経済価値の両立に向けた取り組み
- マテリアリティを通じた持続可能な社会とコクヨ自身の成長に向けた取り組み
- TNFDの枠組みによる戦略の開示
- サステナブル調達への取り組み

## CSV

## 本部長メッセージ

梅田 直孝

執行役員  
監査委員会室長 兼 CSV 本部長

## 真の社会価値と経済価値の 両立に向けた取り組みを強化していきます。

### 社会価値と経済価値の両立を目指す

コクヨは創業時からこれまで長い歴史の中で事業を通じて社会のニーズや課題にこたえる、という姿勢を貫いてきました。現在のコクヨは創業時と異なり、ステーションリーやファニチャー、ビジネスサプライ流通、インテリアリテールと事業が多岐にわたり、企業としての規模も拡大しています。一見すると事業間の関連性が見えづらい部分もあるかもしれませんが、共通しているのは社会のニーズの変化に対応し常にお客様や社会の課題解決に注力してきたことであり、その結果が現在の事業ポートフォリオを形作ってきました。私が日々の仕事で社員と接する時も、事業を通じて社会課題の解決に貢献する精神が、コクヨの文化として脈々と受け継がれていることをひしひしと感じています。

現在のコクヨは「ニーズや課題に向き合い製品やサービスを開発・提供する」という姿勢を崩すことなく、より長期視点での未来を見据え、そこからバックキャストして現在成すべきことは何か、という視点で経営を行っています。具体的には、コクヨが実現したい社会像を定義した未来シナリオ「自律協働社会」をもとに、中期的に取り組むべき経営課題をマテリアリティとして特定しています。現在のマテリアリティとしてはパーパスと未来シナリオをもとに、社会性・経済性の2軸から、コクヨの創出すべき社会価値・経済価値の最大化に向け取り組むべき課題を洗い出しています。

コクヨのマテリアリティはコクヨ自身の持続的な成長、すなわち経済価値の視点を取り入れていることで、より本質的なマテリアリティとして運用しています。特に、「森林経営モデルの実現による事業領域拡大」は、「自律協働社会」の

イントロダクション	価値創造の目指す姿	価値創造戦略	マテリアリティの取り組み	事業戦略	ガバナンス
-----------	-----------	--------	--------------	------	-------

実現に向けた体験価値拡張という社会価値の創出と、それを通じたコクヨ自身の収益基盤拡大という経済価値の創出の両立に向けたテーマであり、コクヨの中長期的な企業価値向上の中核的な課題です。

しかし、現在の事業活動がどれほど社会価値と経済価値の両方に結びついているのか、まだ明確な形で示せていないことが課題と捉えています。例えば、「社会価値創出に向けたマネジメントシステム変革」の2030年目標である「社会価値と経済価値を両立している売上高100%」はコクヨの「自律協働社会」に向けた想いを強く表しているものですが、経済価値創出に向けた明確なロジックを未だ、十分示すことはできていないと感じています。目標に合致する事例が複数創出され始めていますが、マテリアリティの納得性はさらに高める必要があります。

### インパクトの可視化に挑み、 ロジックを定める

そうした課題を踏まえ、「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」期間中は、未来シナリオやマテリアリティの社内外への浸透を優先課題として取り組みます。具体的には、コクヨの事業やサステナビリティ、人材戦略といったそれぞれの施策と社会価値のつながりを可視化し、今回策定したロジックモデルの精緻化を進める方針です。

コクヨの事業の根幹はお客様への「共感共創」と「実験カルチャー」により、新たな製品の体験価値をデザインすることにあり、それを生み出す原動力は「クリエイティビティ」という抽象的なコアコンピタンスです。事業活動と抽象性が高い社会価値、強みと経済価値との連関を社内外に十分説明できれば、株主投資家の皆様はもとより幅広いステークホルダーの戦略に対する納得度も高まり、社員の社会への貢献意識、モチベーションの向上にもつながります。

そうした考えのもと、「長期ビジョンCCC2030」に向け、コクヨがどのような社会価値・経済価値を生み出そうとしているかの可視化を進めています。具体的には、①自分を高め続ける人が増える、②多様な人との交流が増える、③社会課題を創造的に解決するチームが増える、の3要素を最終的に創出したいインパクト「自律協働社会の実現により、社会課題が解決され続ける」に向けた重要なアウトカムとし

て定めています。その上で、コクヨの製品や事業がどのようにインパクトを創出しているか、それがどのような経済価値を生み出すのか、をロジックモデルに落とし込む試みを進めています。現在は策定したロジックモデルの精緻化を進めているフェーズですが、今後は事業ごとに創出する社会価値・経済価値をモニタリングし、事業戦略に反映するサイクルを確立していきたいと考えています。

### 「ダイナミックマテリアリティ」として、 常に有効性を検証し続ける

「自律協働社会」の実現に向けたマテリアリティの取り組みが本当にステークホルダーから支持されるものなのか、それは今後コクヨが持続的に成長し続けることによって初めて証明されるはずですが、いくらコクヨが社会価値の創出を主張し続けても、真に社会から必要とされない企業は経済価値を創出することはできません。持続的な成長に結びつけるためにも、マテリアリティの定期的な見直しや実効性のあるKPI設定が不可欠です。コクヨは「ダイナミックマテリアリティ」の考え方を取り入れ、外部環境や事業戦略の変化に合わせてマテリアリティの定期的な見直しを行っています。

マテリアリティの特定やインパクトの可視化は、情報開示や外部評価向上のためだけに行うものではなく、決してありません。コクヨの価値観を社内外に発信し続け、事業活動と結びつける。さらには事業や社員一人一人の行動に浸透させていく取り組みを継続していきます。

### 価値観の発信やマテリアリティの 浸透に貢献

コクヨの取り組みに対し、社内外からご支持をいただくためには、コクヨが重視する価値観を共有し続け、それにそぐわない行動は常に変えていくことが欠かせません。コクヨが目指す「自律協働社会」と、その実現に向けた取り組み方針と指標であるマテリアリティが私たちの軸です。CSV本部長として、マテリアリティやインパクトという価値観の、事業や社員一人一人への浸透に向け、様々な取り組みを進めていきます。

## Strategy 1 社内外のWell-beingの向上

### 基本方針

Well-beingは、人々の「幸福」「健康」を意味します。コクヨでは、社員のワークライフバランスの実現や新たな働き方の推進、そしてジェンダー、障がい、国籍など多様な組織づくりによるイノベーションの創出を通して、Well-beingの向上を図ってまいります。また、インクルーシブデザインの商品開発を通じて、社会のWell-beingを創出してまいります。推進にあたり、「新しい働き方の提案」「ダイバーシティ&インクルージョン&イノベーション」の2つのテーマに取り組んでいきます。

### コクヨが2030年までに目指す姿と主要施策

2024年実績	2025年取組み	2027年目標	2030年チャレンジ目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率:10.9%</li> <li>有給休暇取得率:71.1%</li> <li>コクヨのインクルーシブデザインプロセスを経た商品上市率:26.6%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Well-beingを「働きやすさ」「関係性の質」「働きがい」で構成されるものと捉え、その向上に取り組む</li> <li>HOWS DESIGNによる商品開発に取り組み、また他の団体との協働活動も行う社会インパクト実現の拡大を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率:16%</li> <li>有給休暇取得率:100%</li> <li>コクヨのインクルーシブデザインプロセスを経た商品上市率:35%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方の選択肢の挑戦数(時間、女性活躍など)27挑戦(3挑戦/年×9年)</li> <li>コクヨのインクルーシブデザインプロセスを経た新シリーズ上市率50%以上</li> </ul>

コクヨでは、自分らしい働き方・学び方・暮らし方のバランスが整っている状態を「Life Based Working」と定義付け、生き生きと働き学ぶ人が増えている社会の実現を目指して、2030年のチャレンジ目標とKPIを設定しています。

ワークとライフの新しいスタイルを社会に提案し豊かな生き方を創造する企業として、Well-beingの観点においても、従業員が自分らしく生き生きと働くことを実践し、そこで得られた気づきを社会に提案することが当社らしい活動であると考えています。

社内のWell-being向上のため、時間に対する価値観の变革、人材活性化と成長支援に取り組んでいます。多様な働き方を実践すると共に、一人ひとりが自らの可能性を高めて豊かなキャリアを形成できる環境整備を行っています。

また、障がい者を始めとした社会のバリアに阻まれている人と企画段階から共感・共創し、新たな課題を発見・解決する「インクルーシブデザイン」手法の商品開発を推進し、社会のWell-beingの向上に貢献します。

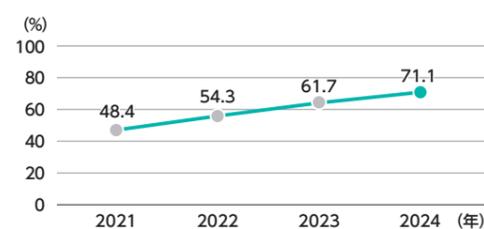
### 社員の可処分時間獲得に向けた価値観変革

可処分時間の獲得に向けて、「業務フォローアップ」「1on1」「休み方の支援」の3つのテーマでマネジメント改革に取り組み、働き方・時間の使い方の変化につなげていきます。業務のフォローアップ活動では、メンバーの業務状況を上司がタイムリーに把握し、業務調整やリソース投入を行い、組織単位での業務平準化・効率化を推進しています。あわせて、有給休暇の取得推奨日を設定し、計画的な休暇の取得について上司部下での対話を行っています。これらの対話を効果的に行うためには、風通しの良い関係性づくりが欠かせません。自社に適した1on1の頻度・環境・ツールを検証し、「コクヨらしい1on1の型」を設定して全社で実践するほか、部門を超えた社内コミュニケーションイベントも開催しています。

また、物流業界における働き方改革にも積極的に取り組

んでおり、コクヨロジテムとコクヨサプライロジスティクスは、配送センター勤務者を含む全員にフレックスタイム制度を導入しました。繁忙に応じて業務時間を自律的に選択できることで、社員の可処分時間の創出だけでなく、心身的な負担の軽減も期待され、Well-beingの向上にも寄与しています。

有給休暇取得率：国内主要5社



※主要5社：コクヨ、カウネット、コクヨマーケティング、コクヨサプライロジスティクス、コクヨロジテム

### 多様で豊かなキャリア形成に向けて

多様な人材の活躍を測定する指標として、マテリアリティ目標の1つに「2027年女性管理職比率16%」を設定しています。

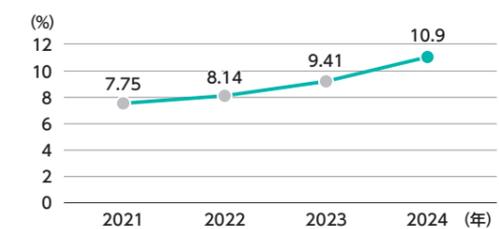
育児や介護によるキャリアの中断をボトルネックにしないために両立支援策を拡充しています。子の看護等休暇は対象年齢を小6まで拡大し、介護休暇は取得要件を緩和したほか、新しい働き方の選択肢の1つとして「子連れ出勤」も実践しています。

若手社員を対象としたキャリア研修「Kokuyo Career Dock」では、本人向けの「自己成長プログラム」と、上司向けの「部下育成プログラム」を同時期に進行し、成長やチャレンジについて双方が同じ認識を持つことを目指しています。研修には経営層も出席し、若手社員の成長と上司

による育成を後押ししています。

今後も、社員一人ひとりが自らの可能性を高めて豊かなキャリアを形成できるよう、様々な支援を行ってまいります。

女性管理職比率：国内主要5社



※主要5社：コクヨ、カウネット、コクヨマーケティング、コクヨサプライロジスティクス、コクヨロジテム

### コクヨのインクルーシブデザインの推進

コクヨは、障がいを持つ方を始め、社会の様々なバリアに阻まれている当事者の方々に、製品デザインの初期段階から参画いただくインクルーシブデザインの商品開発に取り組んでいます。コクヨ流のインクルーシブデザインのプロセスを「HOWS DESIGN」と名付け、本格的に推進し、2024年はコクヨグループの新製品のうち、20%を「HOWS DESIGN」のプロセスを経て開発するという目標(上市率)に対し、上市率は26.6%に達しました。今後も「インクルーシブデザインを経た新シリーズ上市率50%以上」という2030年のチャレンジ目標に向けて取り組みを更に推進していきます。

HOWS DESIGN  
<https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/howdesign/>

#### 2024年の代表的なHOWS DESIGN製品



①刃先まで軽い切れ味が好評の「ハサミ<サкса>」シリーズをリニューアルしました。ユーザーの利き手や技量に関わらず、多くの人にとっての快適な「切る」体験をお届けしています。  
※基本構造は右利き用ハサミと同様です。

②「座り心地」だけでなく、椅子を引く、立ち上がるといった動作の「使い心地」に着目することで、手足に不自由のある方も使いやすいカフェチェアです。

③オフィスの入室時にセキュリティにかざすIDカードは、上肢障がいユーザーの「ホルダーが掴みづらい」という課題から、手を入れる・掴む・引っかけるなど多様な持ち方に対応するバンドを開発しました。



#### 「HOWS DESIGN」のプロセス

- ① 社会のバリアを見つける
- ② 解決方法のアイデアを検討する
- ③ 試作品で検証する
- ④ 具体的な商品やサービスで検証する

コクヨではHOWS DESIGNから生まれたプロダクトやサービスに、このマークを付与しています。

## Strategy 2 / 森林経営モデルの実現による事業領域拡大

### 基本方針

コクヨは、自ら実験し、商品サービスを通じてお客様の体験をデザインする事で、次の時代の「働く、学ぶ、暮らすスタイル」を提案し続けてきました。多くの環境問題や社会課題がある中で、未来に向けて全社員・全事業が協働してサステナブルな社会の実現に貢献すべく、マネジメントシステムの変革に臨みます。パートナーやお客様との共感の輪を広げる事で、イノベーションを創出し、たくさんの社会課題を解決していきます。

### コクヨが2030年までに目指す姿と主要施策

2024年実績	2025年取組み	2027年目標	2030年チャレンジ目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 未来のヨコク実験数: 11個 (第3次中計累計: 33個)</li> <li>● サステナビリティに関する活動への参加: 90.2%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 未来のヨコク実験数10個以上を目指す</li> <li>● 社員の100%が現業を社会課題解決へつなげている状態を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 未来のヨコク実験数: 30個(第4次中計累計)</li> <li>● 現業を社会課題解決へつなげていく社員: 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会価値と経済価値を両立している売上高: 100%</li> <li>● 社会課題解決に関わる人材: 100%</li> </ul>

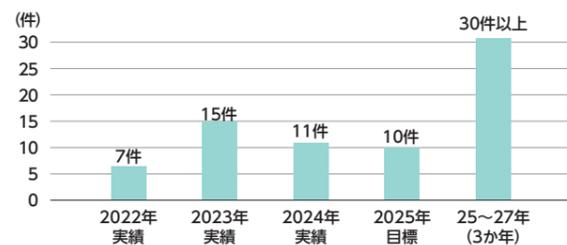
2030年までに、新規事業・既存事業の全てが社会課題の解決に貢献している状態を目指します。そのために、第4次中計においても、社会課題に貢献する事業を創出するため「未来のヨコク実験数」を増やすべく、ステークホルダーとの共感の輪をさらに広げ、社会課題解決を牽引するための新たな実験や事業創出に対し、継続的に経営資源を投入していきます。また、従来以上に、社員が現業を通じて経済価値のみならず、社会価値も創出していると認識できるように、ロジックモデルの浸透等の施策を進めていきます。

第4次中計の3年間においては、「未来のヨコク実験数30個」、「現業を社会課題解決へつなげていく社員100%」を目標として設定し、様々な取り組みを進めていきます。

2024年は、新たな事業領域への挑戦として、複業サポートサービスの「pandoor」をプレリリースしました。このサービスは新規事業の立ち上げや、事業戦略・機能戦略の立案・実行など、重要度・難易度の高い課題の解決を求める企業

と、社員の成長のために社外経験をさせたいと考える企業のワーカーをマッチングさせるサービスです。また、2025年においては、中高生の学びをサポートするデジタルサービスや、働く場における組織成長支援サービス等も企画しており、新たな取り組みを継続的に拡大していきます。

未来のヨコク実験数の推移



※算定対象：国内連結会社+コクヨKハート・ハートランド

### 未来のヨコク実験：既存ビルの再生収益化プロジェクト(空きビルの空間バリューアップ)

コクヨは、自らの社会における役割を「WORK & LIFE STYLE Company」と定義し、文具や家具にとらわれることなく事業領域の拡張を推進しています。ファニチャー事業では、「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027」において、強みを活かした事業領域拡張と既存事業へのシナジーを高めることを方針に掲げています。その一つが、オフィスの家具・什器・内装を中心とする価値提供ノウハウの活

用を通じた「空間バリューアップ」です。空間バリューアップとは社会に求められる用途を取り入れ事業性も担保するリノベーションです。その一例として、2012年に渋谷ヒカリエに開業したメンバー制ワークラウンジのCreative Lounge MOV、2023年に戸越で開業した社員寮をリノベーションしたシェア型賃貸住宅(コリビング)のTHE CAMPUS FLATS TOGOSHIがあります。



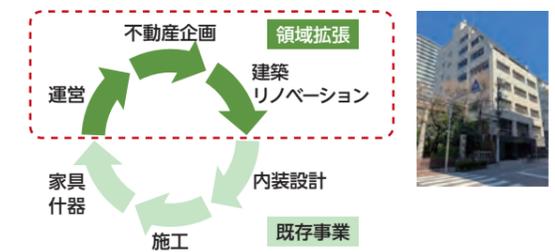
Creative Lounge MOV

これまでの既存事業での空間構築の実績を踏まえ、増加が予想される既存中小オフィスビルの空室化対策や新築建設費高騰により増加する既存建物のバリューアップニーズへ対応するためにアセットバリューアップ推進室を新たに設

け、2025年3月に第一号案件として東京都台東区蔵前にある一棟空きビルを取得しました。

今後は、投資目線の不動産企画や建築リノベーションによる再生計画、オープン後の場の運営モデル構築等を通じ、空間のバリューアップを行い、不動産再生事業へと事業領域の拡張を目指します。

プロジェクトの概念図と蔵前の取得ビルの写真



### Member's VOICE

プロジェクトメンバーの声  
プロジェクトリーダー  
大久保 さん

働き方の変化に伴う働く場の多様化と、築古の中小型ビルの空室化の社会課題に対し、コクヨのこれまで培ったオフィス構築のスキルを、リノベーションや不動産企画へと拡張することで新たな価値を提供できると思いこのプロジェクトは始動しました。リノベーションにより生まれ変わった建物を中心に、働く人・暮らす人の体験価値、賑わいある街の社会価値、建物自体の経済価値の3つをバリューアップする不動産再生事業を目指したいと思います。



### 循環型社会への貢献：「Loopla」を通じたサステナブル素材のオフィス家具への採用を強化

環境への意識が高まりサステナブルな企業姿勢が問われる中、コクヨはグループ全体として、資源活用・循環に向けた取り組み「SUTENAI CIRCLE(ステナイサークル)」を実施しています。取り組みの一つが、オフィスなどの事業所から使用済みのクリヤーホルダーを、お客様のご負担なく回収、再資源化し、新たな商品に再生する「カウネット」のリサイクルサービス「Loopla」です。コクヨでは、「Loopla」を通じて回収した使用済みクリヤーホルダーを再資源化し、オフィスチェアに採用する取り組みを開始しました。このほかにも、ノート等の製造工程で発生する端材を活用し、紙糸20%という使用率でオフィス家具に求められる耐久性や

物性を備えた張り地「カミカラ」を開発し製品に導入するなど、多様な取り組みを通じて循環型社会への貢献に取り組んでいます。



オフィスチェア picora livina(ピコラリビナ)

## Strategy 3-1 気候危機への対応

### 基本方針

コクヨグループで排出しているCO<sub>2</sub>の9割以上はScope3（サプライチェーン上の排出）で、自社の排出量を削減するだけでは社会の脱炭素化には貢献できません。コクヨは生産、流通において、多くのパートナー様に支えられ成り立っている企業です。気候危機というテーマにおいても、原材料の見直しや配送方法の工夫など、サプライチェーン全体を通じて、生産・流通パートナー様と連携し社会の脱炭素化に貢献します。

### コクヨが2030年までに目指す姿と主要施策

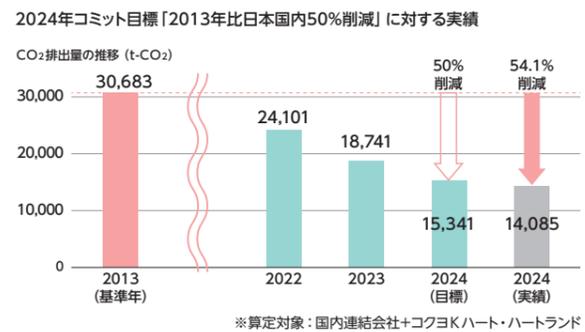
2024年実績	2025年取組み	2027年目標	2030年チャレンジ目標
CO <sub>2</sub> 排出削減: 2013年比54.1%の 排出削減を達成 ※日本国内を対象	● 非化石電源への切り替えを海外へ拡大 ● サプライチェーンの排出削減のため、サプライヤーとのコミュニケーションを開始	CO <sub>2</sub> 排出削減: ● Scope1,2のGHG排出量を2022年比で2027年までに総量で35%削減する ● Scope3の2030年目標（“購入した製品・サービス”によるGHG排出量を2022年から2030年までに総量で25%削減）達成のためのアクションプランを設定する ● Scope3のうち、12.5万t-CO <sub>2</sub> に相当するサプライヤーにSBT目標を設定させる	CO <sub>2</sub> 排出削減: ● Scope1,2のGHG排出量を2022年から2030年までに総量で42%削減する ● Scope3の“購入した製品・サービス”によるGHG排出量を2022年から2030年までに総量で25%削減する ● 2028年までに“購入した製品・サービス”によるGHG排出量の12.5%に相当するサプライヤーにSBT目標を設定させる  CO <sub>2</sub> 排出削減：6,000t-CO <sub>2</sub> 以上/年の吸収量に貢献する

2050年の温室効果ガス排出実質ゼロ（カーボンニュートラル）を目指します。コクヨグループは事業活動の中心が日本国内であったため、自社が排出する温室効果ガス（Scope1,2）においては、まずは日本国内を対象に目標設定し、排出削減に取り組んできました。

Scope1,2最大の排出源である電力由来の温室効果ガスを削減するため、非化石証書を利用した実質再生可能エネルギー化を進めています。2022年から2024年までにオフィス家具の製造工場である三重工場、紙製品の加工工場であるコクヨ工業滋賀、間仕切りの製造工場である芝山工場、ファイル・バインダーの製造工場であるコクヨMVPの鳥取工場、基幹ライブオフィスである東京品川オフィス（THE CAMPUS）の実質再生可能エネルギー化を完了させました。これらの取り組みにより、排出量は2013年比で

54.1%減となり、2024年目標であった50%の排出削減目標を達成しました。

今後は、海外も含めた全連結子会社のScope1,2と、事業活動においてサプライチェーン上で排出している温室効果ガス（Scope3）の排出削減まで取り組みを拡大します。



### TCFDへの賛同と情報開示

#### ガバナンス

コクヨグループは、2022年にTCFDへ賛同し気候変動を重要な経営課題の一つとして認識し、取締役による監督のもと、「サステナブル経営会議」によって、気候変動に関する課題の特定、経営判断、業務執行を行う体制を構築しています。年2回取締役がサステナブル経営会議より報告を受けることで、気候変動を含むサステナビリティに関する経営課題への取り組みについて、取締役の監督が適切に図られるよう体制を整えています。さらに、経営上重要な事項については取締役会にて意思決定を行っています。

サステナブル経営会議はCSV本部長が会議長を務め、全執行役員で構成される会議体であり、外部環境に関するモニタリングを踏まえ、サステナビリティに関する経営課題の特定及び実行計画や予算への反映を行うための審議を行っています。気候変動に関する課題については、サステナブル経営会議を構成する部会の1つである環境部会にて、全事業部の責任者の参画の下、リスクの特定、戦略への反映を行い、全社体制にて課題の解決に向けた事業の推進を行っています。



### 戦略

コクヨグループでは、シナリオ分析の手法を用い、気候変動に関連するリスク・機会の特定、財務への影響分析、及びリスク・機会への対応策の検討を行っています。分析の時間軸については、長期ビジョンを踏まえ、2030年における社会やステークホルダーの変化を想定しています。2022

年度までに、ファニチャー事業及びビジネスサプライ流通事業、ステーションナリー事業、インテリアリテール事業の分析を行いました。

シナリオ	概要	主な参照シナリオ
1.5℃未満シナリオ	2050年にCO <sub>2</sub> 排出ネットゼロを目指す等、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて1.5℃未満に抑制するため、4℃シナリオ以上に各国における政策・規制が強化されるとともに、社会における環境や気候変動への意識も現状に比べて大きく高まる	● IEO World Energy Outlook 2021. Sustainable Development Scenario/ Net Zero Emissions by 2050 Scenario ● IPCC SSP1-1.9
4℃シナリオ	既の実施済みの政策に加え、公表済みの政策が実現されることを想定したシナリオであり、政策・規制は1.5℃シナリオよりも弱い想定。CO <sub>2</sub> の排出量も当面は増加する可能性があり、社会的にも環境や気候変動への意識は現状の延長線上で推移する	● IEO World Energy Outlook 2021. Stated policies Scenario ● IPCC SSP5-8.5

### リスクマネジメント

コクヨグループが留意すべき気候関連のリスクに関しては、定期的に行う社内外調査結果を基に、「サステナブル経営会議」の環境部会において、全ての事業部の責任者が参画の下、特定・評価しています。特定・評価されたリスクに関しては、事業部に共有するとともに、戦略に関しては「サステナブル経営会議」の環境部会を通じて反映、個別事業に関しては各事業部で管理しています。

組織全体のリスク管理については、リスク委員会を組織し、コクヨグループ全体でのリスクマネジメントを行っています。当社では、サステナブル経営会議の環境部会と、リスク委員会との連携体制を構築することで、全社におけるリスクマネジメント体制に気候変動に関するリスクマネジメント体制を統合しています。

### 指標と目標

#### 温室効果ガス排出削減目標がSBT認定を取得

2050年までのカーボンニュートラル実現に向けて、下記の目標においてSBT短期目標の認定を取得しました。

- Scope1,2のGHG排出量を2022年から2030年までに総量で42%削減する
- Scope3の“購入した製品・サービス”によるGHG排出量を2022年から2030年までに総量で25%削減する
- 2028年までに“購入した製品・サービス”によるGHG排出量の12.5%に相当するサプライヤーにSBT目標を設定させる

#### 2027年コミット目標の設定

2030年までのSBT目標に対する中間目標として、マテリアリティの1つである「気候危機への対応」の2027年コミット目標に以下を設定しました。

- Scope1,2のGHG排出量を2022年比で2027年までに総量で35%削減する
- Scope3の2030年目標（“購入した製品・サービス”によるGHG排出量を2022年から2030年までに総量で25%削減）達成のためのアクションプランを設定する
- Scope3のうち、12.5万t-CO<sub>2</sub>に相当するサプライヤーにSBT目標を設定させる

<https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/environment/climate/tcfdf/>

## Strategy 3-2 / 循環型社会への貢献

### 基本方針

コクヨは限りある資源を有効活用しお客様に価値をお届けするため、各拠点でリサイクル率向上に努めているほか、環境に配慮した製品・サービスの開発に積極的に取り組んでいます。今後はさらに、幅広いお客様が身近に手にしていただく商品を提供する企業として、個々人にあった捨てないライフスタイルを提案していく事を目指します。パートナー、お客様と共に資源循環の仕組みを生み出すことで、まだ使える資源を「捨てない社会」を牽引していきます。

### コクヨが2030年までに目指す姿と主要施策

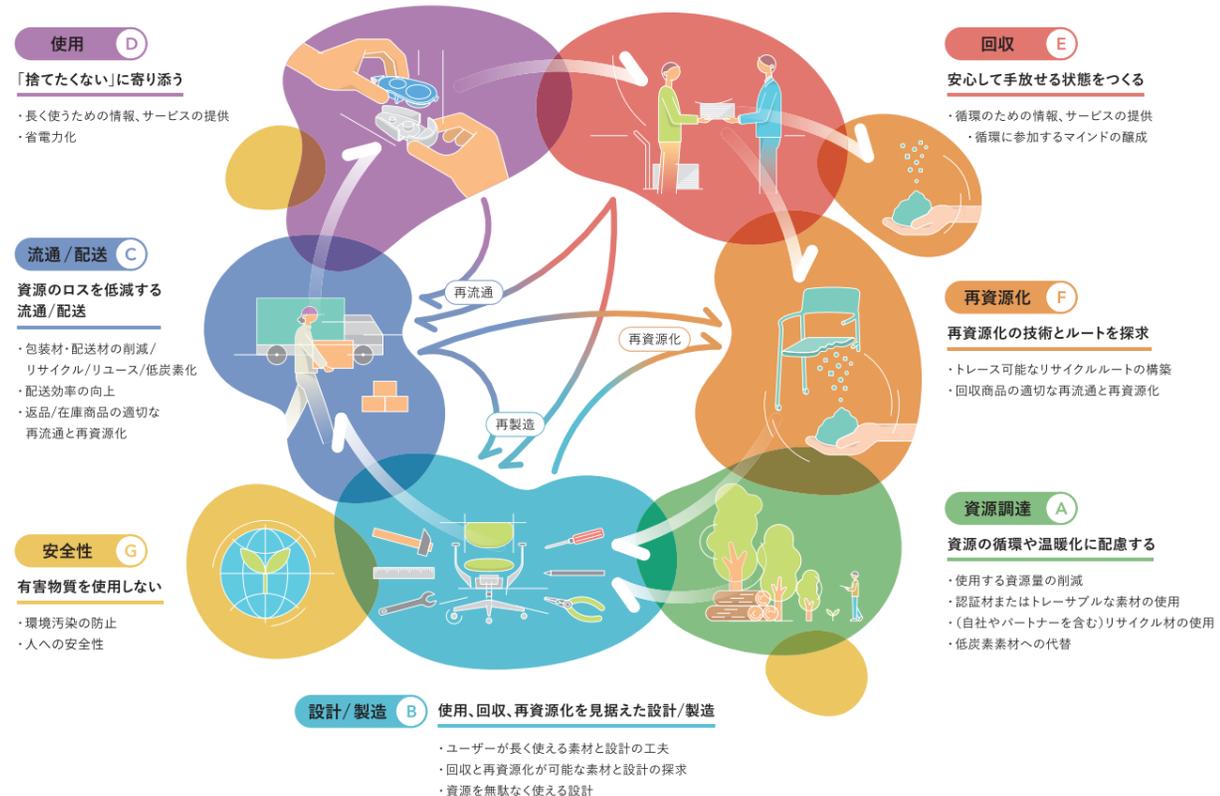
2024年実績	2025年取組み	2027年目標	2030年チャレンジ目標
循環指針に基づく新商品: 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 循環指針の既存商品への適用、海外商品への展開準備</li> <li>● コクヨの循環施策参加者の拡大</li> <li>● 施工現場廃棄物にまつわる課題整理と改善施策のトライアル開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 循環指針に基づく商品売上比率: 40%</li> <li>● 事業所廃棄物(デッドストック含む)リサイクル率: 97%</li> <li>● 産業廃棄物のプラスチックリサイクル率: 100%</li> <li>● 施工現場混合廃棄物発生率2023年度比: 75%減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コクヨグループ(海外含む)が取り扱う循環型商品売上高80%以上</li> <li>● 廃棄物(事業所、施工現場、梱卸在庫)のリサイクル率100%</li> </ul>

2025年は、今回新たに設定した2027年目標の達成に向けた活動を推進していきます。

2023年に運用を開始したコクヨの循環指針「SUTENAI CIRCLE」に基づくモノ・コト作りを拡大し、新商品に限らず既存商品や海外で販売する商品への適用を進めていきます。

全国の小学校でノート回収し、再製品化する「つなげるーぱ!」や、オフィスで資源を回収する「Loopa/Loopla」等の活動推進により、循環に参加する人を増やすほか、施工現場における廃棄物処理の課題整理とその改善に着手し、2027年に混合廃棄物の発生を2023年度比で75%削減することを目指します。

### 資源循環の実現を目指す、コクヨの「SUTENAI CIRCLE」



<https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/sutenaicircle/sutenaicircle.html>

### 循環指針の運用と成果

#### 「プロダクト」と「コト」の両輪で循環型へシフトする

2024年度の対象新商品の100%を循環指針に基づき企画開発しました。「リサイクル率の向上を目指す製品情報の公開」の取り組み等、循環率を上げるための情報の伝え方の工夫や、回収再資源化サービスの取り組みも広がっています。また、在庫廃棄削減など、社内での資源ロスを減らす取り組みも進んでいます。

#### コクヨのノート等の端材から誕生した張り地「カミカラ」

コクヨグループの複数の事業間で資源を最適に循環させる取組みを進めています。

「コクヨの紙から」は、ノート等の紙製品を製造する過程でどうしても発生してしまう端材を活用し、新たな製品を生み出す取組みです。

2025年の新商品では、オフィス家具に求められる耐久性や物性を備えつつ、紙糸20%という混合率を実現した「カミカラ」張り地を採用しました。和紙のようなかすれ、ムラ感のある上質な風合いが特長で、天然素材である紙糸を使うことで、吸放湿性や抗菌性など、優れた機能も持ち合わせます。廃棄物を低減し、布の原料となる素材の使用量の削減につなげます。



[https://www.kokuyo-furniture.co.jp/products/office/fabre/?\\_ga=2.16663414.1184579817.1745196114-872784978.1742256515](https://www.kokuyo-furniture.co.jp/products/office/fabre/?_ga=2.16663414.1184579817.1745196114-872784978.1742256515)

### 体験型環境学習プログラムを通じた、循環の輪の広がり

体験型環境学習プログラム「つなげるーぱ!」は、子どもが初めて所有する消耗品のひとつといえるノートを「捨てない」で、資源として循環させ続けることに小学校や子どもたちとともに取り組む活動です。体験を通じて学ぶ機会を提供することで、子どもたちの成長とともに「捨てない社会」を実現していきます。

2023年10月にプログラムを開始して以来、多くの小学校から申し込みをいただき、参加校は193校、参加児童数は約5.3万人(いずれも累計)に達しました。また、ノートの回収量は、2025年3月現在までで約4.7トン(約3.4万冊)となりました。

回収したノートは、新たなノートの表紙へと姿を変え、再び子どもたちの手に渡ります。資源の循環が体感でき、より身近な取組みにすることで、循環の輪を広げていきます。



<https://www.kaunet.com/kaunet/sustainability/tsunage-loopa>

## Strategy 3-3 / サステナブル調達への推進

### 基本方針

経済のグローバル化の急速な進展により多国籍企業が巨大化する一方で、低コストを求めて途上国にサプライチェーンが拡大しています。その中では強制労働や児童労働などに代表される人権問題、貧富の格差拡大、環境問題といった課題がますます深刻化してきています。コクヨグループはサプライヤーと共に社会的責任を果たし、社会の発展に貢献し続けます。

### コクヨが2030年までに目指す姿と主要施策

2024年実績	2025年取組み	2027年目標	2030年チャレンジ目標
● アンケート実施:566社 (内501社から回答がありフィードバック実施)	● 主要サプライヤー (約400社)の評価・改善項目フィードバック:100%	● Bランク以上のサプライヤーからの調達先比率:75%以上	● Bランク以上のサプライヤーからの調達先比率:100%

2022年からサプライヤーに対して実施しているサステナブルな取り組み状況を確認するためのアンケートを2024年は566社に対して実施しました。うち501社から回答があり(回答率88.5%)、回答頂いたサプライヤーには結果をフィードバックしました。2025年も引き続きすべてのサプライヤーから回答頂けるよう取り組みを推進します。また、紙・木材といった森林資源を多く使用する企業の責任として「紙・木材調達基準」の運用も開始します。

	対象社数	回答社数
「コクヨグループサステナブル調達方針」 「コクヨグループサステナブル調達ガイドライン」 の周知・賛同のための同意書の取得	1,104	1,040 (94.2%)
サステナブルな取り組み状況を確認する アンケートの実施	566	501 (88.5%)

### コクヨグループ紙・木材調達基準の制定

2024年4月にコクヨグループ紙・木材調達基準を策定し、この基準を満たす紙・木材の調達を進めています。これまで以上に、サプライチェーン上のすべての人々の安全や人権に配慮した持続可能な調達を推進していきます。

#### コクヨグループ「紙・木材調達基準」

コクヨの事業は、紙製品や木材など、自然の恵みに大きく依存しています。紙も木材も再生可能な原料であるので、適切に管理された紙と木材を使用すれば、コクヨの事業は持続可能です。けれども、それを供給する自然が適切に保全されなければ、コクヨの事業も持続することはできません。このことを強く意識し、私たちは事業の基盤である生態系や生物多様性をしっかりと保全あるいは強化しながら、そしてサプライチェーン上で関わる全ての人々の安全と人権に配慮しながら、持続可能な調達を行います。

- 紙・木材ともに、原則として国際的に信頼される認証原材料(※)を優先して使用します。
  - やむを得ない理由により認証原材料が使用できない場合には、以下の項目を確認できる合法的な紙製品及び木材を使用します。
    - 最上流の生産地まで確実にトレーサバックできること
    - 生産国の法令等を遵守していることを証明する書類が入手できること
    - 絶滅が危惧される種ではないこと
    - 自然生態系に悪影響を与えていないこと
    - 地域の環境や社会に悪影響を与えていないこと
  - 再生された原料である場合には、市中からリサイクルされた合法的な再生紙・リサイクル材のみを使用します。
  - 上記の条件に該当する原材料の割合を常にモニタリングいたします。2030年までには以上に該当する原材料の割合を100%にすることを目指します。
  - 認証原材料であってもその持続可能性に疑義が生じた場合には、基準に合致していることが確認できるまで、いったん調達を中止する場合があります。
- 上記の調達基準は紙・木材について適用いたしますが、それ以外の原材料についてもこれに準じた調達を行い、将来的には個別に調達基準を設けます。  
※現在のところ認証制度としてはFSC®、PEFCがあります。(FSC®C004748)

<https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/environment/nature/>

## Strategy 3-4 / 自然共生社会への貢献

### 基本方針

主要製品のノートや家具をはじめとし、多くの森林資源を活用して事業を行っている企業として、持続可能な森林資源の保全は重大な使命です。コクヨではこれまでも、環境影響最小化のために生物多様性に配慮して事業を行い、有害化学物質削減を推進してきました。本年度からはさらに、自然資本と事業活動のバランスをとり健全な地球を守る為、自社の自然環境負荷の把握と、その改善に向けた計画を推進していきます。

### コクヨが2030年までに目指す姿と主要施策

2024年実績	2025年取組み	2027年目標	2030年チャレンジ目標
● 紙製品事業のTNFD開示	● 他事業でのTNFD推進 ● 紙・木材調達基準の推進	● 紙木調達基準をクリアする商品売上比率:75% ● 自然環境負荷の見える化:主要事業における見える化完了	● 事業活動における自然環境負荷可視化を実現し±0達成
● 森林保全間伐面積110.96ha ● ヨシ原保全:ヨシ刈り面積:1.15ha	● ポジティブ活動の検討	● 自然環境保全活動:3件	● 森林保全(毎年150ha程度の間伐) ● ヨシ原保全(毎年1.5ha程度のヨシ刈り)

2030年までに、自然環境負荷を削減するための活動を推進し、生物多様性への配慮や環境を損なわない意識を市場に醸成します。自然資本とバランスのとれた事業活動を行うことで、人と自然がより良く共生できる社会の実現に貢献していきます。

そのために、コクヨグループの事業活動において、どのエリアでどのような自然環境負荷がどの程度発生しているのかを可視化する取り組みを進めています。特定したリスクに対しては「コクヨグループ木材調達基本方針」「コクヨグループ紙・木材調達基準」の運用を中心に、サプライチェーン

におけるステークホルダーへの働きかけを実施していきます。また、高知県の四万十町大正地区での間伐材の有効活用を中心とした森林保全活動、琵琶湖でのヨシの保全並びに活用による水質や生態系の保全・維持活動も継続していきます。

2025年は、TNFDの対象事業を紙製品以外へ拡大し、可視化の範囲を広げます。また、コクヨグループの経済価値と社会価値が重なる領域において、新たな環境保全活動を立ち上げるための探索を進め、自然環境負荷±0の達成を目指していきます。

### TNFD 提言に基づく情報開示

#### ガバナンス

コクヨグループでは、「自然共生社会への貢献」をサステナビリティに関する重要課題の1つとして位置付けており、生物多様性や自然環境に関連する課題は、その他のサステナビリティ関連の重要課題と同様に、当社のサステナブル経営体制のもとで統合的に管理・監督しています(▶P65 ガバナンス)。

生物多様性に関する課題については、サステナブル経営会議を構成する部会の1つである環境部会にて、全事業部の責任者の参画の下、リスクの特定、戦略への反映を行い、全社体制にて課題の解決に向けた事業の推進を行っています。

#### 戦略

TNFDが提供するLEAPアプローチの手法を活用し、自然との依存影響関係の特定、自然関連のリスク・機会の特定、及び環境負荷の低減施策やリスク・機会への対応策の検討を行っています。LEAPアプローチを実施するにあたり、TNFDの開示一般要件を参考に、分析対象とする拠点及び地域、対象となるコモディティ(サプライチェーン最上流にて自然界から取得している資源)を定め、

随時対象範囲の拡大及び深掘りを実施しています。2024年に実施しているLEAPアプローチでは、対象事業を当社のステーションリー事業(ノート等事務用品の製造・仕入・販売)、対象範囲を当該事業に関連する当社グループが保有する主要な工場拠点及び主要な素材である紙資源の供給サプライチェーンとし、一連の事業プロセスにおける環境影響と、想定されるリスク及び機会を調査・分析しています。



### 1. 依存影響関係の特定

コクヨグループのバリューチェーンにおける自然との依存・影響関係の評価には、外部ツール「ENCORE」が提供する、事業活動種別ごとの自然との依存影響関係に関する業界代表値に基づく評価を参考に整理を行い、ヒートマップに取り纏め、特に懸念すべき依存影響関係を把握しています。

評価凡例

VH	… Very High
H	… High
M	… Medium
L	… Low
VL	… Very Low
-	… 関連性なし

#### 依存影響関係ヒートマップ

サプライチェーン段階	主な活動内容	自然への影響											自然への依存			
		インプット				アウトプット							供給サービス			
		陸域の利用面積	淡水域の利用面積	水の利用量	その他の生物資源利用(魚、木材等)	GHG排出	非GHG大気汚染物質	土壌・水質汚染を生じる有害物質の排出	土壌・水質汚染を生じる栄養塩の排出	固形廃棄物	攪乱(騒音、光等)	外来種の導入	生物資源供給	通信子材料	水供給	使役動物による労働力
資源調達	伐採及び、造林その他の林業	VH	M	M	VH	M	VH	H	H	L	H	H	VH	VH	H	M
Tier1	紙の製造	L	-	M	-	M	H	M	-	H	M	-	-	-	M	-
自社拠点	紙製品の製造(印刷)	L	-	M	-	M	-	M	-	H	M	-	-	-	L	-
	文房具製造	L	-	M	-	M	H	H	-	L	M	-	-	-	M	-
	倉庫	L	-	L	-	M	-	-	-	L	-	-	-	-	VL	-

サプライチェーン段階	主な活動内容	自然への依存																
		調整・維持サービス																
		地球規模の気候調節	降雨パターン調節	地域的な気候調節	空気の浄化	土壌質調節	土壌と堆積物の保持	固形廃棄物の浄化	水質浄化	水流調整	洪水制御	暴風雨軽減	騒音軽減	受粉	生物的防除	若齢個体群と成育場の維持	大気・生態系による希釈	知覚的影響(騒音以外)の緩和
資源調達	伐採及び、造林その他の林業	VH	VH	VH	H	H	VH	M	VH	M	H	M	VL	M	H	H	-	VL
Tier1	紙の製造	VL	M	L	VL	-	L	M	-	M	M	M	VL	-	VL	-	L	-
自社拠点	紙製品の製造(印刷)	VL	VL	L	VL	-	L	M	-	L	L	L	VL	-	VL	-	L	-
	文房具製造	VL	VL	L	VL	-	L	-	L	L	L	L	VL	-	-	-	-	VL
	倉庫	VL	VL	L	VL	-	L	-	-	VL	VL	L	VL	-	VL	-	-	-

### 2. 要注意地域の把握

TNFDの要注意地域の判断基準に従って、IUCNの保護地域カテゴリやKBA(Key Biodiversity Area: 生物多様性重要地域)との接点、洪水リスクや水ストレスの状況、自然の変化の状況について、外部の地図分析ツールを参考としながら調査しました。

コクヨグループ拠点のうち、国内拠点の一部が鳥獣保護区や自然公園に隣接していますが、いずれも有害物質の排出が無いか限定的であることや、鳥獣保護対策の実施により、影響を最小限に抑えています。一方、海外拠点では上海工場とコクヨIK(タイランド)にて洪水リスク及び水ストレスともに高い懸念が示されています。

主要サプライヤーについては、紙製品の工程で水資源に大きく依存していることが想定されます。直接取引関係のある主要サプライヤーは国内とインドネシアに限定されますが、インドネシア地域における水リスクが水ストレス及び洪水リスクが高いことが判明しています。

木材調達においてはトレーサビリティの把握に努めています。サプライヤーへのヒアリングを通じた統計調査により、当社グループの調達先は東南アジア地域に集中しているほか、オーストラリアやチリ、南アフリカなどからも比較的多く資源調達が行われていることが分かっています。

#### 要注意地域該当拠点

会社名	施設名	生物多様性の重要性			水リスク※	
		指定保護区	IUCN保護地域管理カテゴリー	関連性	水ストレス	洪水リスク
株式会社コクヨ工業滋賀	本社工場	県立自然公園(湖東)	V	半径1km圏内	Low-Medium	Low-Medium
株式会社コクヨMVP	鳥取工場	鳥獣保護区(湖山池)	IV	半径1km圏内	Low-Medium	Low-Medium
	青谷工場	県立自然公園(西印旗)共同漁業権区域(鳥取県)	V,VI	半径1km圏内	Low-Medium	Low-Medium
コクヨサプライロジスティクス株式会社	首都圏IDC	鳥獣保護区(東京港)	IV	指定域内に所在	Low-Medium	Low-Medium
	滋賀NDC	県立自然公園(湖東)	V	半径1km圏内	Low-Medium	Low-Medium
KOKUYO-IK (THAILAND) CO., LTD.	タイ工場	-	-	-	High	Extremely High
国誉商業(上海)有限公司	上海工場	-	-	-	Extremely High	High

※水リスクにおける評価は、Aqueductにおける評価基準に依拠しています。

### 3. リスクと機会の特定

コクヨグループのバリューチェーンにおける自然関連リスクと機会の考察にあたっては、主要な依存影響関係の特定結果、要注意地域や資源調達先地域における森林の状態についての関連地域に関する調査結果を踏まえ、当社グループのバリューチェーンに及ぼされるリスクと、当社グループの事業活動やアクションが環境や社会に及ぼすインパクトの双方向の観点(ダブルマテリアリティ)で、その識別と評価を行っています。

2024年に実施したシナリオ分析では、この考え方に則り、依存影響関係の評価並びに要注意地域の調査の結果に基づき、特に重要と考えられる拠点及び地域別に、リスクや機会がどのような形で顕在化するのかを整理し、コクヨグループにおいて想定される財務影響と、発生可能性についての考察を行っています。

以上の考え方に基づく評価の結果、以下の表に示すようなリスクと機会が、コクヨグループのステーションナリー事業における重要課題になると整理しています。

#### リスクと機会の評価結果

カテゴリ	項目	インパクト	リスク	機会	関連する拠点/地域	重要度	主な対応方針
法令規制	汚染規制	適切な取水・排水管理による地域の水質改善及び水ストレス低減への貢献	取水・排水及び、含まれる汚染物質への排出規制による対応コストの発生	-	自社拠点	小	▶早期規制情報のキャッチアップ ▶資源利用効率化のための設備更新
	環境規制	-	製品のライフサイクルにおける環境負荷の測定と低減に向けた対応のための追加リソースの発生	環境配慮型製品に関する各地域における定義や規制への早期対応による、新たな収益機会の獲得	自社拠点 サプライヤー	大	▶製品のライフサイクルアセスメントの実施 ▶適切な情報開示とエンゲージメントの実施
移行リスク	環境配慮ニーズ対応	需要過多や価格競争による不適切な商業用森林開発による固有の生態系の破壊 認証森林へのサポートによる持続可能な森林経営への貢献	認証森林木材のニーズ拡大による仕入れコストの増加	認証森林由来の調達サプライチェーンの強化による、環境対応ニーズへの対応能力向上と収益増加	サプライヤー 資源調達地域	大	▶トレーサビリティの確保と向上 ▶サプライヤーエンゲージメントの強化
	レピュテーション	-	資源調達地域における社会課題及び環境課題への配慮の不行き届きによる、取引先様をはじめとしたステークホルダーからの評判低下と、収益機会の減少	-	資源調達地域	中	▶トレーサビリティの確保と向上 ▶サステナビリティデューデリジェンスプロセスの強化
物理リスク	地域の環境保全対応	拠点の周辺地域の環境保全活動の推進による、地域の生物多様性の復興	工場拠点における不適切な取水、排水、廃棄物処理による地域の評判低下と、エンゲージメントコストの上昇	-	自社拠点	中	▶環境データ管理の維持向上 ▶地域自治体やサプライチェーン下流のパートナーとのエンゲージメント強化
	自社拠点の被災	-	自然災害による直接的な被害の規模拡大及び頻度増加による損失の増加、営業停止による収益機会損失	-	自社拠点	中	▶BCP対策の多様化 ▶防災設備の充実化
	サプライチェーンの被災	トレーサビリティの確保を怠った場合、不適切な土地開発を助長することによる、洪水、山火事、土砂崩れリスク等の拡大	サプライチェーンの被災による供給停止、木材資源の価格高騰による支出増加	-	サプライヤー 資源調達地域	大	▶サプライチェーンの分散化 ▶気候変動対策(温室効果ガス排出量の削減)
慢性	資源生産力の減少	過剰な資源利用による気候パターンの変化や生態系の劣化	山火事や、気象パターンや流域水量の変化による水及び森林資源の枯渇と、価格高騰による支出増加	-	資源調達地域	大	▶トレーサビリティの確保と向上 ▶サプライチェーンエンゲージメントの強化 ▶認証森林木材の積極的利活用

※重要度は、外部ツールにおける地域別のリスク評価指数や発生頻度についての予測に基づいて総合的に評価しています。具体的な判断指標の詳細はホームページをご確認ください。

### リスクと影響の管理

コクヨグループでは、自然との依存影響関係並びに自然関連リスクと機会について、定期的実施する社内外調査結果を基に、「サステナブル経営会議」の環境部会において、全ての事業部の責任者が参画の下、特定・評価しています。

自然関連課題の定期的な調査については、ガバナンスプロセスやデューデリジェンスプロセスなどから報告された課題や要請に対応し、LEAPアプローチを活用した調査及び

分析結果を踏まえて識別と評価を実施しています。特定・評価されたリスクに関しては、事業部に共有するとともに、戦略に関しては「サステナブル経営会議」の環境部会を通じて反映、個別事業に関しては各事業部で管理しています。組織全体のリスク管理については、リスク委員会を組織し、コクヨグループ全体でのリスクマネジメントを行っています。

#### 指標と目標

「重点課題3-4:自然共生社会への貢献」に向けたKPI (▶P21 マテリアリティ)

<https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/environment/nature/tnfd/>



事業戦略

# Business Strategies

ファニチャー事業	75
ビジネスサプライ流通事業	77
ステーションアリー事業	79
インテリアリテール事業	81

POINTS

- 海外への体験価値拡張を担う、ファニチャー事業・ステーションアリー事業
- 購買プラットフォームとしての確立を目指す、ビジネスサプライ流通事業
- 顧客基盤の拡大を進めるインテリアリテール事業

事業戦略

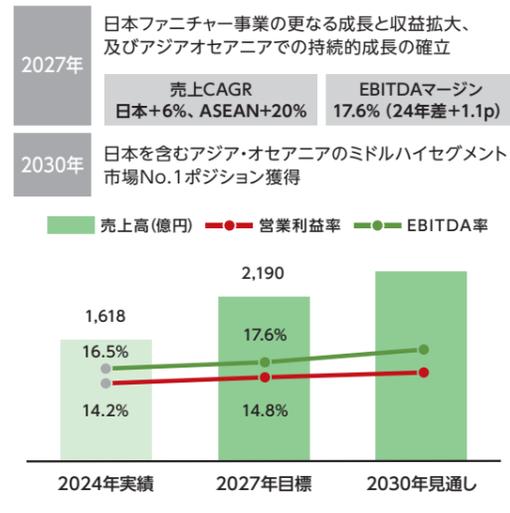
# FURNITURE ファニチャー事業

## 市場の見通しとニーズの変化

日本市場においては、女性活躍や定年延長等による労働人口の減少が限定的となり、オフィス構築需要は堅調に推移する見通しです。首都圏を中心とする新築ビル供給やリニューアル需要が引き続き活発な市場環境に加えて、人的資本投資としてのオフィス投資意欲の高まりによる案件単価の上昇を機会と捉えて、シェア拡大と収益性の改善を目指します。

中国・香港市場は、一時的に厳しい市況が継続しますが、ASEAN市場は欧米企業からの投資増加を背景に成長していく見通しです。働き方の改善を重視するマルチナショナルカンパニー進出の活発化でオフィス家具市場が上昇傾向にあるため、ASEANエリアでのミドルハイセグメント顧客の攻略を強化するほか、成長市場であるオーストラリア・インドへ進出することで、2030年には日本を含むアジア・オセアニアのミドルハイセグメント市場No.1のポジション獲得を目指します。

### 2027年のマイルストーンと2030年のゴール



## マイルストーン達成に向けて一事業における強みと強化ポイント

自社の強み	強化ポイント
<b>業界最大のデザイナーチームによる空間デザイン力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>空間設計者数:300名以上</li> <li>過去5年デザインアワード受賞件数:191件</li> </ul>	<b>空間・人材活性化戦略を推進する事業領域の拡張</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビルリノベーション事業へ参入、工事機能の強化</li> <li>オフィスのチームパフォーマンス評価等の運用サービスの展開</li> </ul>
<b>製販バリューチェーン連携による収益改善力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本 過去10年重点商品*売上構成比: 40%→73%(+33p)</li> <li>日本 過去10年売上総利益率改善:+12p</li> </ul>	<b>グローバルプロダクトの開発に注力 大型設備投資による案件対応力の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>家具、建材の工場生産性改革</li> <li>部材単位の適地生産</li> </ul>
<b>Lamexが保有する商品ラインアップ・生産体制・顧客基盤</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>商品:125シリーズ</li> <li>商品販売地域:世界20か国以上</li> </ul>	<b>ASEAN市場における成長モデルの構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ASEANサプライチェーン改革</li> <li>Lamexのリソースも活用した提案プロセス、商材の強化</li> </ul>

\*重点商品: 重点的に提案を行う特に付加価値の高い家具の商品シリーズ及び発売後3年以内の新製品

## 強みを生かした戦略—成長戦略

日本においては、コクヨの強みを活かした事業領域拡張と既存事業へのシナジーにより、シェア拡大と収益性のさらなる改善を図ります。海外においては、日本の強みを展開し、各国のニーズに対応した体験価値を提供します。

### 空間・人材活性化戦略とグローバルワークスタイル戦略

事業領域を拡張する空間・人材活性化戦略と、ASEAN市場での成長モデルを構築するグローバルワークスタイル戦略によって、オフィスライフサイクルの上流工程から下流工程まで一貫した顧客体験価値を提供します。日本とアジア・オセアニアにおいてお客様と繋がりが続けるビジネスモデルの確立を目指します。

空間・人材活性化戦略では、業界トップレベルの空間デザイン力と地域販売会社によるエリアカバレッジを活かし、ビルリノベーション事業やオフィスチーム評価等の運用サービスに参入することで国内の事業領域を拡張します。人的資本やリノベーション等の上流ニーズに対応することで、確実なオーガニック成長と生産性を改善します。

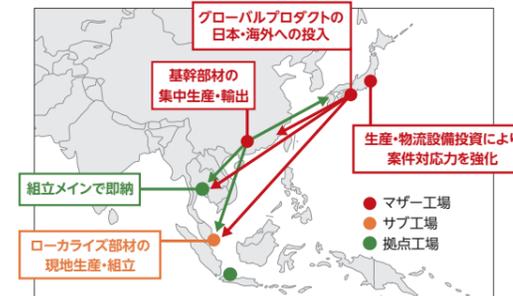
グローバルワークスタイル戦略では、Lamexが保有する商品ラインアップや生産体制を活かし、ワークスタイルリサーチの強化やライブオフィス構築から空間・商品提案までのプロセスを強化します。ASEANエリアのミドルハイセグメントのニーズに応える商品を展開することで、ASEAN市場における成長モデルを構築します。

### グローバルプロダクト戦略

デザインと品質を両立したプロダクトを世界に展開し、現地における組立拠点の整備で生産効率化を図ります。

日本及びアジア市場で、体験価値を高める家具のデザイン力を活かし、デザイナーに選ばれるグローバルプロダクトの開発体制を強化します。

日本において生産・物流設備投資により案件対応力を強化するとともに、家具・建材の工場生産性改革や部材単位の適地生産など、国内外の生産拠点ポートフォリオの見直しによりASEAN事業の成長に必要なQCDの課題を解決します。



## 成長戦略 (オーストラリア・インド進出)

経済成長と人口増加が継続しているオーストラリアとインドへ進出し、成長市場を取り込みます。現地パートナーとコクヨの強みを掛け合わせ、リサーチやワークプレイスコンサルを強化しながら高いデザイン力を活かした空間・商品提案により、ローカルニーズに対応した市場攻略を進めます。

	オーストラリア	インド
<b>市場の状況</b>	オフィス家具市場は1,400億円。CAGR +2.9% 働き方先進国であり、ハイセグメントのオフィス構成比が高い	オフィス家具市場は6,000億円。CAGR +6%超 多くは価格重視の顧客であるが、Tier1都市やサービスオフィスに高感度の顧客が集まり始めている サービスオフィスは著しく成長。CAGR +14%
<b>コクヨにとっての機会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポストパンデミックの新しい働き方を模索している顧客企業が多い中、働き方とワークプレイス、家具まで繋げて提案できるプレイヤーは少ない</li> <li>コクヨが日本で培った提案力とプロダクトを、現地パートナーの顧客接点を活用することで拡大できる可能性が高まっている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィス家具の選択肢が欧米系高価格品とローカル系低価格品の二択になっていた状況の中、ミドルハイセグメント市場が徐々に形成されつつある</li> <li>中国、ASEANで培ったデザインと価格のバランスが良い商品が顧客に受け入れられる可能性が高まっている</li> <li>コクヨカムリン(ステーションナリー事業)のインドに係る知見や経験も活用し、インド市場の理解を進めることができる</li> <li>2025年4月にHNI Office India Limitedの株式を取得し子会社化</li> </ul>



photo: Robert Walsh

事業戦略

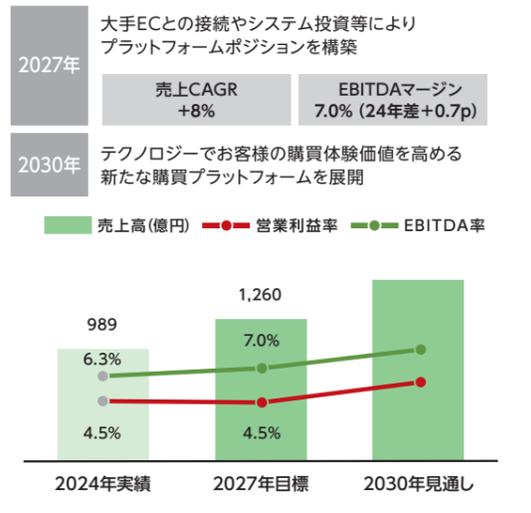
# BUSINESS SUPPLY ビジネスサプライ流通事業

## 市場の見通しとニーズの変化

BtoBのEC市場は、中小企業向けは厳しい競争環境が継続する中、競合各社で大企業向けの取り組みを強化しており、取り扱いカテゴリを拡大しながら着実に成長する見通しです。商品価格の重要性は高いものの、テクノロジーを活用した業務生産性の高いサービスが台頭しており、BtoBのEC市場が大きく変化する可能性が高まっています。

あらゆる規模・業種の顧客において人材不足による課題が顕在化している中で、購買業務の効率化や不正防止のための購買統制ニーズが高まっています。さらに、購買管理ニーズが多様化し、テクノロジーの進化によってパーソナライズされた『顧客体験』が提供できるようになっています。品ぞろえの拡大を図るほか、富士通ワーク株式会社の顧客基盤を着実に取り込んでまいります。2027年は購買管理システムべんりねっとの強化に向けたシステム投資を実行し、2030年へ向けた顧客基盤を構築してまいります。

### 2027年のマイルストーンと2030年のゴール



## 強みを生かした戦略 — 購買プラットフォーム戦略

プラットフォーム型購買管理サービスであるべんりねっを基盤とし、あらゆるECサイトとの連携を強化することで圧倒的な品揃えの実現を目指します。テクノロジー活用により顧客パーソナライズで最適化された購買体験を提供します。

### 大手ECとの接続によるプラットフォーム強化の方向性



#### べんりねっの概要

大規模企業向けシステム  
購買の一元管理で“見える化”を実現  
多彩なニーズに対応する購買管理機能

- 購買管理機能の優れたべんりねっを基盤を活かし、大規模ECサイトや専門商社などとの接続をさらに強化。品揃えの拡大を図るほか、富士通ワーク株式会社の顧客基盤を着実に取り込んでまいります。



## マイルストーン達成に向けて— 事業における強みと強化ポイント

### 自社の強み

**あらゆるECサイトとの連携が可能な購買管理基盤(べんりねっ)を保有**

- ECサイト連携数 約700社
- 大企業のお客様数(べんりねっ・ウィズカウネット) 約6,000社

**「購買」×「行動」×「お客様の声」等の大量のデータ保有**

- ECでの購買データやコミュニティサイト「カウネットモニカ」を活用したマーケティング力

**全国の強固な販売店網とEC、卸機能を併せ持つマルチビジネスモデル**

- カウネット事業を推進する販売店数:約2,700社
- 販売店対応モデルのKiSPA、@オフィスも保有

### 強化ポイント

**大規模ECサイトとの連携を強化し、圧倒的な品揃えを実現**

- 専門商材サプライヤーや地域密着サプライヤーとも接続強化

**AIなどのテクノロジーを活用し、最適な顧客パーソナライズを実現**

- 個別のお客様のニーズに対応した購買体験を提案

**デジタル人材の育成でココヨグループのデジタル力の底上げ**

- ココヨデジタルアカデミーによりデジタル力向上 延べ1,228人が修了\*

\*2024年10月末時点

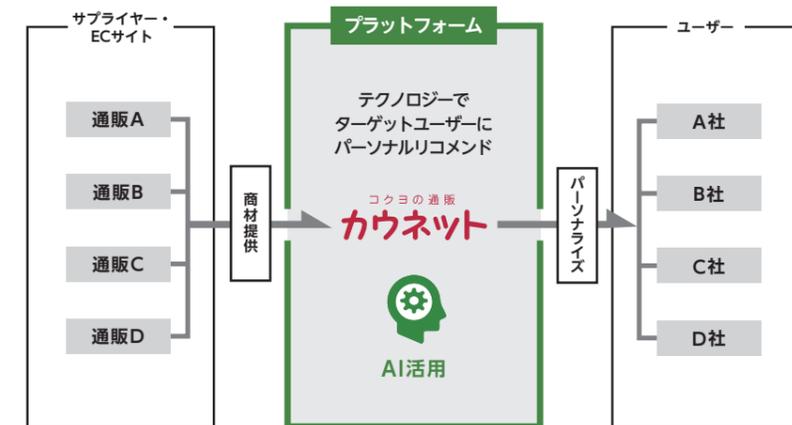
### AI活用による顧客体験価値向上



#### カウネットの概要

中小規模企業向けオフィス用品通販サービス  
2,000万品番以上の豊富な品揃え  
(他社サイト連携品番含む)  
最大100件まで登録可能な「承認機能」

- BtoB最大級の品揃えの中から、業種、顧客に応じてAIで最適解を導き商品を提案し、シェアオープンレットを拡大します。
- お客様の過去の購買履歴から必要なタイミングで商品を提案し、購買にかける時間を短縮するなど、AIを活用した顧客体験価値の向上を目指します。



事業戦略

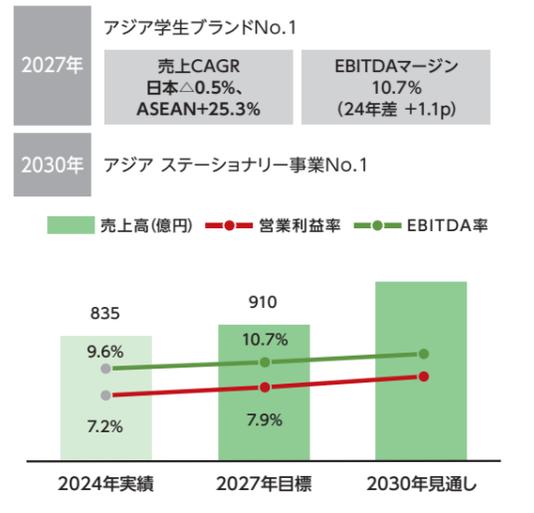
# STATIONERY ステーショナリー事業

## 市場の見通しとニーズの変化

日本市場においては、デジタル化や少子化、流通環境の変化等による停滞が続き、縮小傾向にあります。

海外におきましては、中国では市況低迷が継続しているものの、インドや人口増と経済成長が継続するASEANでは市場は堅調に成長しています。学習環境は画一的な形式から、探求学習や協働的な学び、個別最適化といった多様な形式に変化しており、学生の文具へのニーズは尽きません。中でも特に新興国における学生の勉強熱と文具消費が増加しています。また、ASEANの学生には日本や中国と類似したニーズが存在しており、付加価値文具の需要が見込まれます。こうした背景をふまえ、2025年からは日本におけるCampusブランドのリブランディングを実施しつつ、主にASEAN市場に向けてCampusブランドを駆使した顧客を開拓することで2030年のゴールとしてアジアステーショナリー事業No.1を目指します。

### 2027年のマイルストーンと2030年のゴール



## 強みを生かした戦略 — Campusブランド戦略

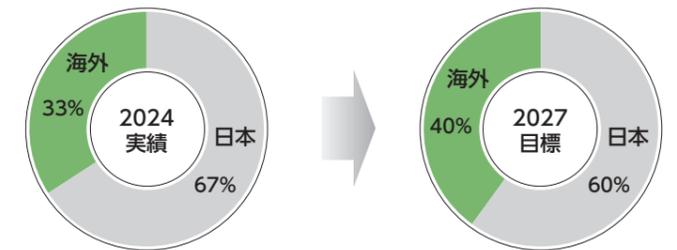
提供価値の中心を「まなびかた」に据えたCampusブランド戦略を推進し、アジアステーショナリー事業No.1を目指します。2025年には、グローバル展開商品の創出と内製化、それに向けた投資等を実施。インドの成長加速とASEANのシェア拡大を軸に海外売上構成比率を高めるとともに、グローバル展開商品の原価低減に取り組むことで、既存の事業ポートフォリオを高収益事業に転換していきます。

### エリアポートフォリオの転換

- 新規エリア開拓と既存海外事業の成長により、海外売上構成比33%から40%へ高めるとともに、特定エリアへの依存度の低減に取り組みます。
- インド市場では、従来の学童と大人向けの画材に加えて、学生をターゲットとした顧客創造へと広がっていきます。
- ASEAN市場では、Campusブランド商品を軸に販売パートナーとの関係性を構築します。さらに、SNS・イベントを通じて顧客の認知や信頼を得ることで、2027年に導入店舗数1,000店超を目指します。

インドのMD拡大による顧客・チャネル拡大、さらにASEANで付加価値品を取り扱う代理店との提携を通して、海外売上上の拡大を目指します。

### 売上構成比



## マイルストーン達成に向けて— 事業における強みと強化ポイント

### 自社の強み

学生向け文具として日本での高いブランド認知度(90%\*)

**Campus**

総合文具メーカーとして幅広いMDをマネージするバリューチェーン

- 調達力(2023年取引実績 約380社)
- 代理店交渉力
- 品質のマネジメント力

ニーズを発見し、高いレベルで実現する商品企画開発力

- 顧客ニーズの把握と具現化力による体験価値の創出、標準化された商品開発プロセスとナレッジ

### 強化ポイント

筆記具含むグローバル展開商品の内製化の実現

- 内製による筆記具カテゴリ強化、グローバル展開商品の内製率向上による原価低減

インドの成長とASEANシェア拡大による海外売上上の拡大

- インドのMD拡大による顧客・チャネル拡大、ASEANで付加価値品を取り扱う代理店との提携

体験価値創出とエリア攻略の基点となる顧客タッチポイントの強化

- グローバルにおけるまなびかた研究、CampusブランドMDで構築するショップinショップ、直営店、等の強化

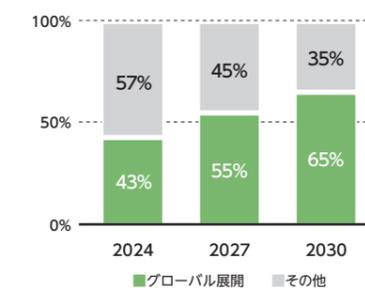
\*2023年中高生向け自社調査

### 商品ポートフォリオの転換

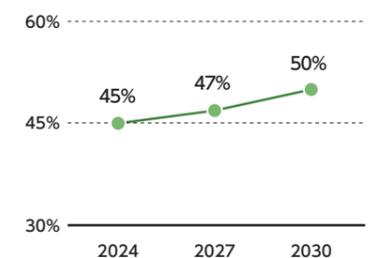
- 筆記具含むグローバル展開商品は、各エリア共通化を図り、内製率向上による原価低減を実現します。
- 粗利率の高いグローバル展開商品の売上構成比を高めることで、粗利率を2024年の45%から2030年の目標50%を目指して収益構造の転換に取り組めます。
- Campusブランドの競争優位性を維持・強化していくために、「まなびかた」の体験価値の研究・検証を行う顧客とのタッチポイントを強化していきます。

グローバル展開商品の内製によって筆記具カテゴリ強化と原価低減に取り組み、粗利率の向上を目指します。

### グローバル展開商品売上構成比推移



### グローバル展開商品粗利率



事業戦略

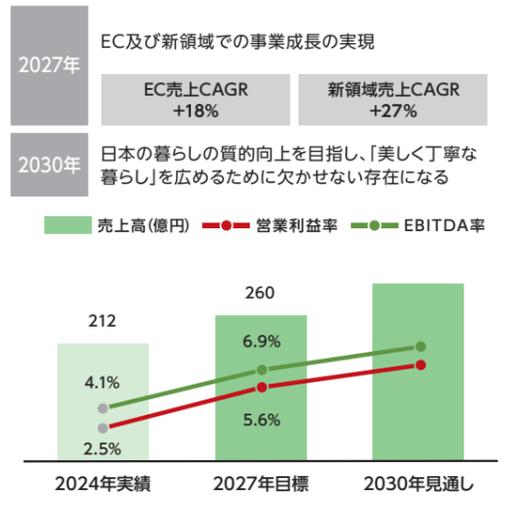
# INTERIOR RETAIL インテリアリテール事業

## 市場の見通しとニーズの変化

コロナ禍を経て人々の価値観と企業の活動は大きく変化し、物質消費に加えて、本質的な豊かさを重視する傾向にあります。デジタルを活用して個別のコミュニケーションを深め、体験を最大化することが新しい購買行動のスタンダードとなりつつある中で、AR(拡張現実)等の技術進化により、家具業界におけるEC化率は年々増加しており、インテリア需要は現状のボリュームを維持しながら緩やかに回復していく見通しです。

2024年は円安の影響を受けたものの販促施策の推進等により増収減益となった中で、2025年からは強みであるインテリア提案力と幅広い品揃えを活かすことで、EC及び新領域での事業成長に取り組めます。日本の暮らしの質的向上を目指し、「美しく丁寧な暮らし」を広めるために欠かせない存在を目指します。

### 2027年のマイルストーンと2030年のゴール



## マイルストーン達成に向けて一事業における強みと強化ポイント

### 自社の強み

長年培ってきた **インテリア提案力**

- インテリア提案件数:約7,000件/年
- 有資格社員比率(社内資格):78.6%

**欧州ハイブランドの独占販売権**

- 独占販売権取扱いブランド数:8社

空間をトータルで提案できる、**デザインと機能に優れた幅広い品揃え**

- 取扱いアイテム数:約50,000アイテム

### 強化ポイント

BtoB事業における **コクヨとの連携強化**

- 法人営業人員+40%(24年→27年)

レジデンス事業における **設計事務所へのアカウント強化**

- レジデンス営業人員+80%(24年→27年)

実店舗とECの連携及び生産性改善に向けた **DX化**

- OMOを推進するDX投資の実行

## 強みを生かした戦略 — 顧客基盤拡大戦略

ECやBtoB、レジデンスといったリテール以外の成長分野を強化することで顧客基盤の拡大を図ります。パートナーとの連携強化による事業ポートフォリオの変革を進め、持続的成長を実現します。

### コクヨとの連携による オフィス領域への拡張

- コクヨ×アクタスの連携を強化させることで営業力と商品開発力を向上させ、2030年にはオフィス領域で2024年比約7倍の売上を目指します。
- オフィス家具見本市「オルガテック東京2024」では、アクタスのライブオフィスを再現したブースでプロモーションを開始。また、2024年11月よりコクヨ東京ショールームにアクタス展示スペースを開設し、コクヨの法人顧客への露出を開始しました。アクタスブランドを、オフィス領域へと拡張する取り組みを本格化させています。

インテリア領域で優れたデザインと機能、豊富な品揃えを持つアクタスの強みを、コクヨとの共創によってオフィス領域へ展開します。



オルガテック東京2024アクタス展示ブース



コクヨ東京ショールーム  
アクタス展示スペース

### ハイブランドを活用した レジデンス領域への拡張

- アクタスが日本総代理店であるイタリアのトップ・ブランド「Poliform」。この世界のインテリアシーンを牽引するハイブランドを活かしてレジデンス領域へと進出します。
- 設計事務所へのアカウント強化を図り、営業人員を+80%と拡大することで、レジデンス事業の成長を加速させます。2030年までに、ターゲットとなるプレミアム集合住宅物件は約60棟を目指します。

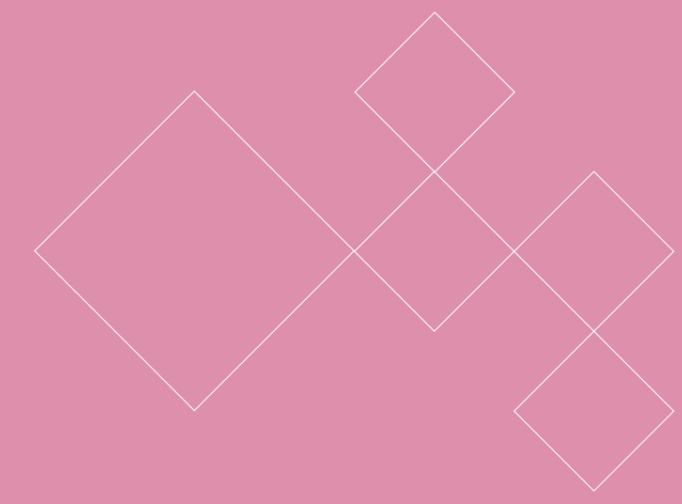
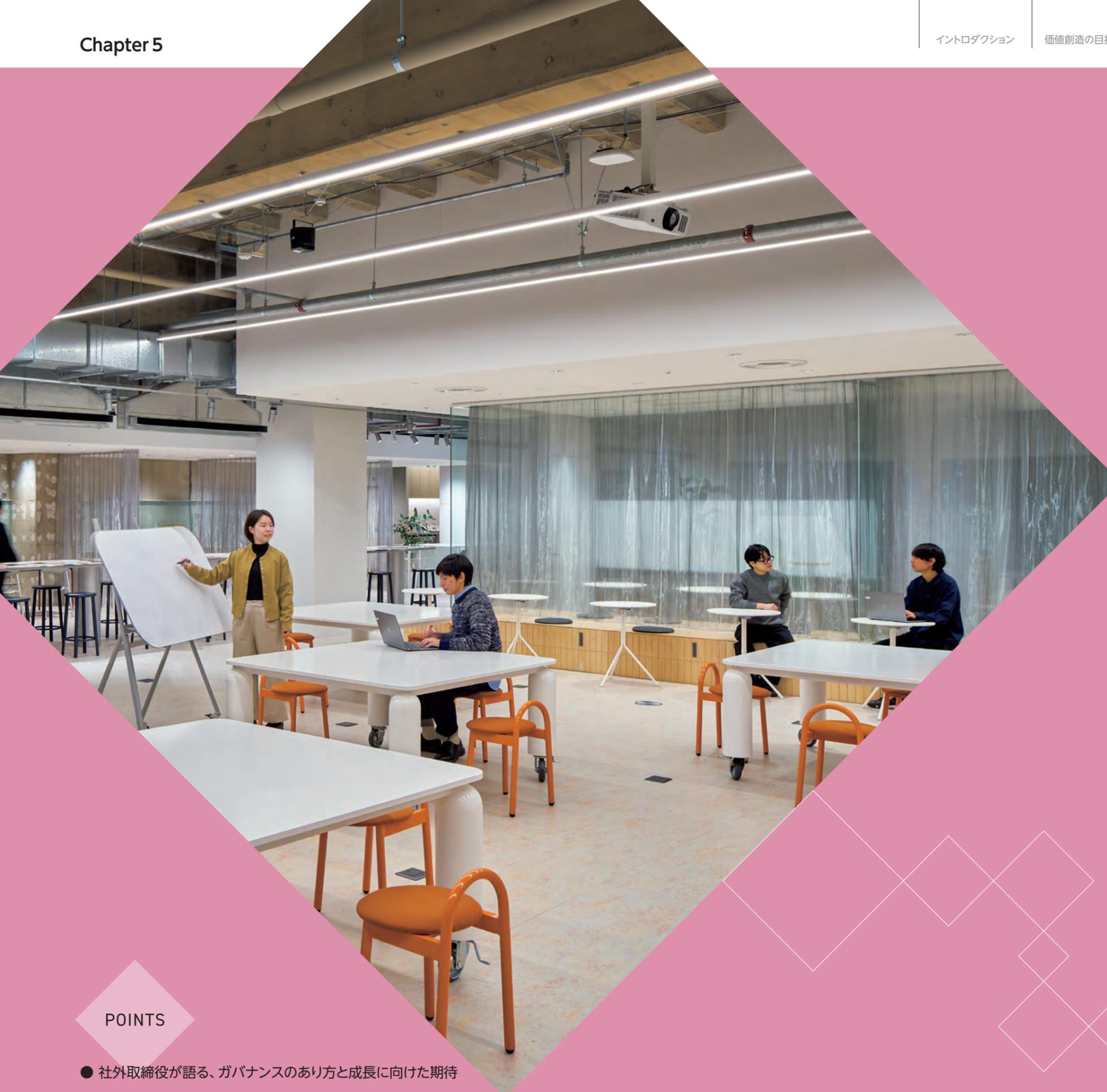
本質的な豊かさを重視する時代を機会に、成長分野となるレジデンス領域に世界的ブランドと共に進出し、顧客基盤の拡大に取り組めます。

## Poliform



2023年 麻布台ヒルズレジデンスに  
システム収納を納入(イメージ写真)





ガバナンス

# Governance

社外取締役対談「優しくて強い」世界No.1の  
企業への変革を後押し ..... 85

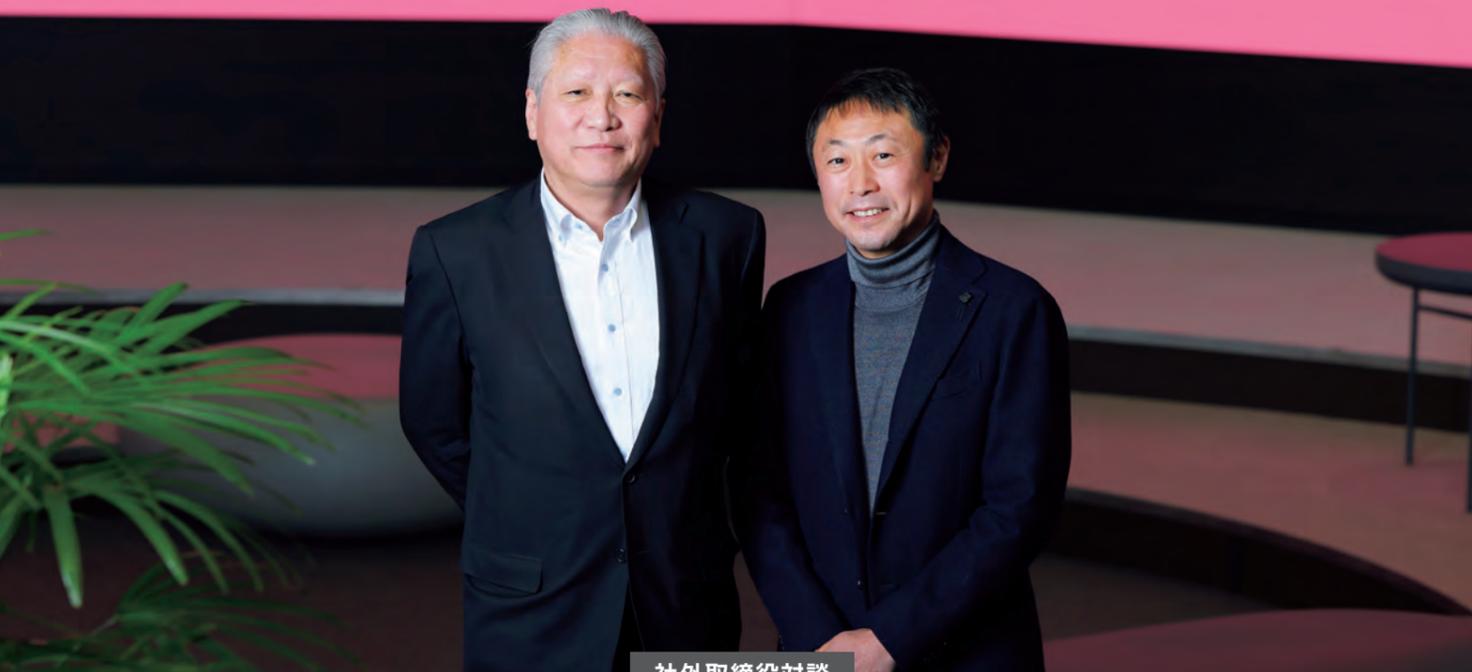
コーポレート・ガバナンス ..... 89

役員一覧 ..... 95

株式情報/会社情報 ..... 97

POINTS

- 社外取締役が語る、ガバナンスのあり方と成長に向けた期待
- 実効性の向上に向けたガバナンス体制の構築



社外取締役対談

## 「優しくて強い」世界No.1の企業への 変革を後押し

上釜 健宏

社外取締役  
取締役会議長  
指名委員会委員

杉江 陸

社外取締役  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員

### コクヨの経営の変化

**上釜** 私が取締役に就任した4年前も現在も、創業家の存在感は変わりませんが、一方で風通しの良さは格段に高まりました。黒田社長が意識的にフラットでオープンな組織づくりに努めてきたことが実を結んでいる印象です。社長は創業家であると同時に、年齢が若いため長期的な目線で経営できるのも良い点です。社長からは、持続的に成長して次の世代にコクヨを継承していこうという強い意思を感じるので、株主の皆様とも一枚岩になってやっていけると思いますが、わずか数年での変化に大変驚いています。

**杉江** 確かに、コクヨの経営トップは伝統的に、トップダウンでリードする経営スタイルで新たな事業に進出し、企業規模を拡大してきましたが、黒田社長は長期ビジョンで「森林経営」を掲げ、社員全員で幹に枝葉をつけるよう促す経営スタイルですね。今後世の中が変化すれば、現在、幹となっている事業も成長事業ではなくなるかもしれません。社長は

これまで同様に強い危機感を持ち続け、社員の創造性を刺激する経営を意識して欲しいと思います。

**上釜** そうですね。コクヨの特徴を生かしながら成長するシナリオを描くために、一人ひとりの独創性を大切にすることは私も重要だと思います。もちろん最終的に決める瞬間にはトップダウンも必要になってきます。そこで私たち社外取締役がきちんと後押しする、もしくは疑問を投げかけることで、コクヨの経営が上手く回っていくようにしたいですね。

**杉江** 新任の社長の中には、前任者と異なることをやらなければならないと考えてしまうケースも見られますが、私は必ずしも全てを変えるべきではないと思います。何か新しいことをやろうとする経営に固執してしまうことは、手段の目的化ともなりかねませんし、前任者が作った良いものも壊してしまう可能性もあります。その点では、黒田社長は文化をはじめとする「変えるべきこと」を大胆に変えながらも、コクヨの強みなど「守るべきこと」も明確に意識していますね。

### 更なる変革に向けたガバナンス

**上釜** 「変えるべきこと」の代表は、事業ポートフォリオの変革です。社風や文化の変革とは対照的に事業内容はほとんど変化していません。「第3次中期経営計画 Field Expansion 2024」は、どこで勝ち筋を見つけるかを探りながら、業績目標を追いかけていたように感じます。同中計までは新規事業に意識が集中し、既存事業は低成長市場と勝手に決めつけていた印象もありました。特にステーションリー事業に関しては、もっと可能性があるのではないか、世界一を目指すべきではないかと意見を述べたことがあります。一方、「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」では、どこで成長するかという仮説をしっかりと定め、それを実現していくフェーズになってきています。そこで明確に示したとはいえ、方向性は継続的にしっかり議論していく必要があると思います。領域を拓けていくフェーズで確実に前進していくために、その領域が本当に強みを活かすことができる勝ち筋なのか、厳しい視点で注視していきたいと思っています。

**杉江** おっしゃる通り、コクヨが身を置く市場には、大きな成長の余地があると思います。年率2桁成長を目指そうというマインドセットすら持って良いと思います。ですが、やり方としては規模を追いかけるのではなく、知恵やクリエイティビティでユニークな付加価値で差別化を図っていくのがコクヨの勝ちパターンであり、それがまさに「森林経営」のねらいでもあります。セコイアの木は、根は横の木と絡まり合わせながら大きな幹と枝葉に育っています。同じように、経営もタレント性に満ちたカリスマ的なリーダーがアクセルを踏むことだけが正しいとは思っていません。社長もそれを強く意識しているため、私たち社外取締役はもとより、株主・投資家の皆様等の外部の意見を積極的に聞く姿勢を徹底しているのでしょうね。

**上釜** 指名委員会等設置会社に移行したのも、グローバル化を目指す上で、世界標準に合わせた方が良いというだけでなく、経営の客観性を高めるという目的で社長の考えと整合しています。移行に際しては、まずは形を整え、権限委譲などの議論を経て、どこまで現場に任せるのかという順序で議論を重ねました。移行後は狙い通り、社外取締役の発言が一層、活発化したように感じます。私は取締役会議長として、社外取締役の質問や意見には執行側が一つひとつ回答し、疑問を解消するよう促すことを常に意識しています。社外取締役の様々な質問を受けることが、執行側が考える機会につながり、そこから得られる執行に活かすこと

ができる気付きも多いと思います。回答に納得がいかない場合は、議論が白熱することもあります。意見が出尽くしたら最後に背中を押すのが取締役会議長としての私の役割だとも認識しています。

**杉江** 上釜さんのお考えの通り、守りを固めるだけでなく、現場から出てくる成長のアイデアを、いかに取り入れて新しい価値創出に繋がるよう挑戦を促すことも社外取締役が意識すべきですね。

**上釜** そのためには取締役会の実効性向上も大切だと考えています。毎回、取締役会後に振り返りのミーティングを行っているのはそのためです。取締役会直後に社外取締役のみの振り返りミーティングを行うことで、熱が冷めないうちに次の取締役会に向けた課題点を全員で洗い出すことが、毎回の取締役会でより効率的かつ濃い議論を行うことを意識しています。

**杉江** 上釜さんが高速でPDCAを回してくださるので、会議そのものの生産性が非常に高く維持できていると感じています。

### 抽象的な概念の可視化が重要な課題

**杉江** 第4次中計では、グループシナジーの創出も重要なテーマになっています。一般的なグループシナジーとしては、クロスセルや生産設備の共有などが挙げられる一方、コクヨでは「ナレッジ連携」でのシナジーを打ち出しています。ここで課題となるのが、ナレッジやノウハウなどの抽象的な概念を定性的なままで共有しても、連携による再現性はあまり期待できないということです。

**上釜** そうですね、そのノウハウや社会へのインパクトなどの定量化、フレームワーク化が、第4次中計の重要な課題ですね。それが可視化されれば「森林経営」の推進力として共有・応用でき、財務的な成果に繋がっていくのではないかと思います。株主・投資家の皆様からも成長ストーリーが理解されやすくなると思います。

**杉江** そうした私たちの問題提起もあり、現在インパクト開示に取り組んでおり、今回の統合報告書に取り組みの一部を掲載しています。例えば第4次中計ではじめて示した「ワクワク」という言葉も、そのままでは社内外で理解されにくいので、具体的な指標を設定する必要があると考えています。かなり抽象化されたものですが、定量化が可能ならば



です。主語が誰なのか、アウトプット指標は何なのかなどについて、グループ全体で議論を重ねる必要があるでしょう。

**上釜** 未充足ニーズを捉えて世にまだない製品やサービスを生み出す上で、社員の「ワクワク」は不可欠だと思います。文具も家具もロングテールのビジネスなので「ワクワク」がないと新しいプロダクトを生み出し続けられません。その「ワクワク」が、商品を通じてユーザーにも伝わっていけば、コクヨの「体験価値」という付加価値を社会が理解し、社員のモチベーションにも繋がっていくと思います。

**杉江** そうした定量化のためにはまず、様々な業務プロセスを体系的に整理する必要があると思います。まだその部分は、取り組みが不十分だと思いますので継続的に指摘していきたいと思います。

#### 第4次中計で進めるべき更なる経営基盤の強化

**上釜** 資本政策については今回の計画の重要な経営課題と考えています。キャッシュが積み上がっていくと資本効率を問われるのは言うまでもありません。競争力を高めるための積極投資を後押ししていきたいと思っています。特に既存事業は、工場などの設備や生産プロセス、物流拠点等には競争力強化の余地が大いにあります。現場の課題をしっかりと把握し、自動化に向けた投資を進めて欲しいと考えています。

**杉江** 投資の際には、リソース配分やビジネスの持続性について十分検討する必要があると思います。カウネットやベ

んりねっとについては、KPIを設定し、デジタルの活用によるお客様の利便性向上を測定しながら投資していく必要があります。加えて先行する、或いは強大な競合との競争になるような事業への投資は避けなければなりません。事業によっては、ROIが高められなければ撤退・縮小も選択肢に入れるなど、重点投資項目を明確にして投資判断をして欲しいと思います。事業を持続していくためには、投資によっていかにモート(競争戦略上の堀)を築き上げるかも大切になります。新規参入がなかったこれまでとは異なり、今後は中国などの企業が、日本市場に参入してくる可能性もありますから。グローバルに事業を拡大していく中でリスクが多様化してきますので、内部統制やコンプライアンス、リスクマネジメントについても重要性が増してきます。

**上釜** その点では、潜在的なリスクをモニタリングする仕組みを構築し、運用を開始しており取り組みが進んでいますね。リスクの顕在化を未然に防ぐためのコミュニケーション面での透明性も非常に高くなったと感じています。私自身、取締役会の前や日頃のミーティングの初めに、「全てはつきりしなくてもいいから」と言いながら、不正や自社内で悪いニュースがなかったかを常に聞くようにしています。

**杉江** 悪い話があった場合は議論の力点がそこに置かれており、時間などの制限で終了してしまうこともなく、しっかりと議論がなされているのは良い点ですね。執行サイドに現状を隠そうとしている役員が一人もいないことは普段のミーティングなどからも感じ取れます。

**上釜** 透明性が高まったのは、誰の話にも真摯に耳を傾けたいという社長の姿勢があってこそだと思います。外部か

ら幹部クラスを次々に招聘したのもその一環で、成長フェーズに移行するための社内の様々なしくみを彼らが構築しています。風通しのよい文化が経営基盤の強化やガバナンスの強化に繋がっているのですね。言うまでもありませんが、人材育成も重要だと思います。特に、年次が浅いうちに失敗をさせることが大切だというのが私の考えです。失敗を経験せずに年次と役職が上がっていくと、失敗を恐れて何もできない人になってしまいます。

**杉江** 本当にそうですね。計画的に許容範囲内で失敗させることが大事だと思います。小さな失敗を、しっかり見守ってあげられるしくみづくりは必要ですね。成長の期待値を分かりやすく説明し、上司と部下、会社と個人間で共有していくことも大切です。今後は「森林経営」を推進するために部門間の異動など人材の流動化も重要になってくると思います。そうした際に、どのような能力の獲得を期待した異動なのかを本人に納得させる必要もあるでしょう。

**上釜** グローバル展開を強化していく中では、グローバル人材の増強も重要な課題となるため、海外経験を積ませる異動も積極化すべきだと思います。人事異動は、スキルマップも含めて制度を高度化していくべきであり、今まさに議論を重ねているところですね。経営人材の育成については、課長なら部長の目線で、部長なら執行役員目線で物事を見て、執行役員は社長の役割を果たす覚悟で事業を推進するなど、全員の目線をあげていくことが大切です。一方の、社長は10年後という遠い未来を見据えて欲しいです。

**杉江** 取締役に限らず、リーダー職層の女性比率の改善も喫緊の課題です。経営層、リーダー職層に男性が多い現状

では、女性がキャリアプランを描くのは容易ではないと思います。意識的に外部の人材を採用するなど、こだわりと意思を持って体制を作りしていく必要があります。性別だけではなく、国籍や年齢などのいろいろな側面で、マスマジョリティを解消していくことも長期的に取り組むべき課題ではないでしょうか。

**上釜** 新入社員について最近では、女性が約半数を占めており、文具が好きな方には女性が多いことがその背景にあるようです。そうした女性ユーザー目線で考えられる人は経営層にも当然、必要なのでリーダー職の女性比率を上げていくことは必須ですね。新入社員が半分女性なら、将来の執行役の半数以上が女性になってもいいのではないのでしょうか。

#### 今後のコクヨに期待すること

**杉江** コクヨはとても優しい会社だと思いますし、多くの社員がこの会社を好きな理由もそこにあると思います。一方、今後の市場環境の中で勝ち抜いていくためには強くなければなりません。コクヨには「優しくて強い」というユニークな企業として、日本社会のショーケースになってほしいです。コクヨにはその土壌が整いつつあります。

**上釜** 歴史の中で築いてきたコクヨブランドは極めて大きな価値があるものです。デジタル化が進んだとしても「書く」という行為はなくなりませんし、働く「場」でのコミュニケーションの重要性も変わらないと思います。私は、そうしたコトの領域でコクヨに世界No.1のブランドになってほしいと思いますし、その可能性は大いに考えています。

# コーポレート・ガバナンス

コクヨは、当社らしくかつ持続的で長期的な企業価値の向上を実現するために、コーポレート・ガバナンスを重要な経営基盤の一つと位置付け、経営の効率性、透明性、公正性を高め、継続的な充実に努めます。

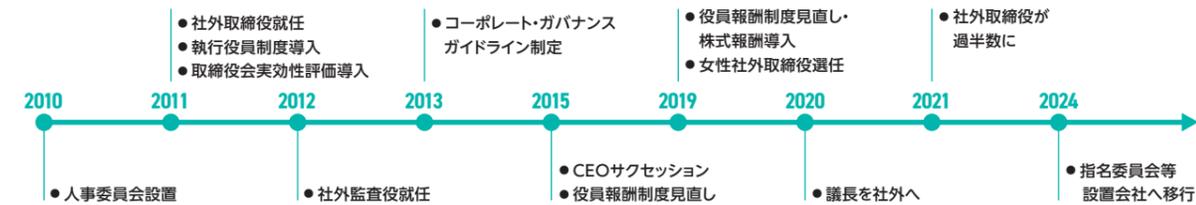
## 継続的なガバナンスの強化

コクヨは、2011年に初めて独立社外取締役を招聘、取締役会の諮問機関として任意の人事・報酬委員会を設置し、経営の執行と監督の分離を目指してまいりました。2015年にCEOサクセッションを行い、2020年から取締役会議長を社外取締役が務めています。そして、コーポレート・ガバナンス機能のさらなる充実を目指し、2024年3月28日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって、指名委員会等設置会社へ移行しました。

これにより、三委員会による経営の監督機能の強化と

透明性の向上によるガバナンス体制の充実に図ると共に、グローバルスタンダードである指名委員会等設置会社にシフトすることで、より多くのステークホルダーの皆様にごくグループのガバナンスを評価いただくことを目指しています。また、長期ビジョン実現に向け、事業執行におけるさらなるチャレンジを促進し、意思決定のスピードの向上と執行における適切なリスクテイクを支えるため、今後、業務執行権限の拡大と環境整備を推進します。

## 当社のコーポレート・ガバナンスの変遷



## コーポレート・ガバナンス体制について

コクヨは、指名委員会等設置会社であり、取締役会は取締役の過半数が独立性を有する社外取締役により構成されています。また、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を設置し、各委員会の過半数を社外取締役で構成しています。多様なステークホルダーの信頼に応え得るコーポレート・ガバナンス体制を確立するため、監督機能の強化、経営各層の責任の明確化、経営の効率性、透明性及び公正性の向上を図っています。

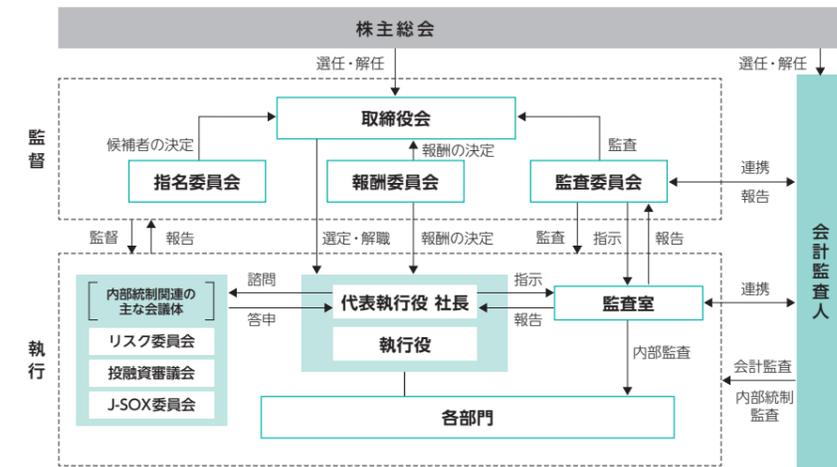
### 1. 取締役会



取締役会は、社外取締役5名を含む計8名で構成され、議長は社外取締役が務めています。取締役の任期は1年とし、経営環境の変化へより迅速に対応できる体制を整えています。取締役会は、原則として毎月1回開催している定時の取

締役会のほか、必要に応じて臨時の取締役会を開催しています。取締役会は、コクヨグループ全体の経営方針の決定及び事業計画等の重要な意思決定を十分な議論を経て行うとともに、業務執行を監督する機能に特化しています。

## コーポレート・ガバナンス体制



## 2024年度の重点テーマ

- 中長期戦略にもとづく中期経営計画(第4次中計と2030年に向けた議論)の推進
  - 資本コストを意識した指標(ROIC他)についての議論
- グローバルスタンダードに向けた体制整備
  - 指名委員会等設置会社として権限移譲とモニタリング機能の確立
  - ステークホルダーとの建設的な対話のための方針及びコクヨらしさが伝わる対話のテーマやストーリーに関する議論
- 投資と資本についてのルール策定に向けた議論
  - 成長投資を踏まえた「あるべき」資本政策についての議論
  - 過去投資案件の判断プロセスの振り返りと投資判断の枠組み議論
- 重要リスク及びリスクの全体像についての報告と議論
  - コクヨ全社リスク・リスクマップについての議論と重点管理リスクの把握
  - 内部統制の再構築(体制の整備・拡充と実効的な運用)
- 人材の活用と育成についての議論
  - 人的資本の重要性を踏まえたコクヨ「独自」の「あるべき」人材戦略の議論
  - 森林経営を支える人材確保に向けた組織、報酬及びオペレーションの議論

## 2. 指名委員会



指名委員会は、社外取締役3名で構成され、委員長は指名委員会の決議によって選定された社外取締役が務めています。

指名委員会は、株主総会に提案する取締役の選任・解任に関する議案の決定、並びに取締役会へ上程する執行役員・執行役員員の選任・解任及び代表執行役員・役付執行役員の選任・解任に関する議案の検討を行います。

指名委員会での決議又は審議内容については、指名委員会に選定された指名委員が適宜・適切に取締役会に報告します。

## 3. 監査委員会



監査委員会は、社外取締役2名を含む計3名で構成され、委員長は監査委員会の決議によって選定された常勤の非業務執行取締役が務めています。

監査委員会は、執行役員及び取締役の職務の執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任、解任及び不再任に関する議案の内容の決定等を行います。また、監査の実効性を確保するため、監査委員会は、各事業及び機能責任者と定期的に意見交換を行うとともに、内部監査部門及び主要子会社の監査役と緊密に連携できる体制を整えています。

監査委員会での決議又は審議内容については、監査委員会に選定された監査委員が適宜・適切に取締役会に報告します。

#### 4. 報酬委員会



報酬委員会は、社外取締役3名で構成され、委員長は報酬委員会の決議によって選定された社外取締役が務めています。

ます。

報酬委員会は、取締役、執行役及び執行役員に関する報酬制度、当該制度に基づく個々の取締役、執行役及び執行役員の報酬等を審議・決議します。

報酬委員会での決議又は審議内容については、報酬委員会に選定された報酬委員が適宜・適切に取締役会に報告します。

#### 後継者計画

CEOの後継者計画(サクセッションプラン)の策定・実行をガバナンスの最重要テーマの一つとして、人事・報酬委員会において継続的に議論を行ってきました。2015年4月に就任した現CEOの選任にあたっては、選任の3年前から、内部候補者に加えて外部候補者も含めた複数の候補者の比較を行い、より客観的な後継者候補の評価・絞り込みを行いました。

現在は、指名委員会において、承継までの時間軸を想定し、コクヨがグローバルに事業を拡大するために必要な経営人材の要件を策定した上で、短期・中長期の視点での育成及び候補者の検討をしています。

#### 取締役会実効性評価

取締役会の現状に対する課題認識と今後のあるべき姿を明らかにすべく、2011年より定期的に取り締役会の実効性について、把握、分析、検証を行っています。取締役会は、その結果及び事業環境等を踏まえて、次年度の取締役会の運営方針及び注力テーマを決定しています。

##### 評価プロセス

- ① 第三者による実効性評価インタビュー
  - 対象者：取締役全員 ●時期：2024年10月～11月
  - 聞き手：第三者
  - インタビュー項目：
    1. 経営戦略に対する監督について
    2. 経営陣に対する監督について
    3. ステークホルダーとの対話・開示について
- ② アンケート
  - 対象者：取締役全員 ●時期：2025年1月
  - アンケート項目：取締役会の運営、事務局による情報提供、支援体制について三段階の評価及び自由コメント欄
- ③ 取締役会レビューミーティング
  - 対象者：非業務執行取締役 ●時期：毎月取締役会終了直後
  - 内容：当日の取締役会での議論について
- ④ 半期ごとに取締役会での議論と総括
  - 対象者：取締役全員
  - 内容：2024年度取締役会重点テーマの進捗/取締役会の実効性について ●時期：2024年10月、2025年2月

側とのビジョン実現に向けた協働や経営陣に対する監督のあり方が明確となりました。

一方で、長期ビジョンの実効性をさらに向上させるためには、引き続き中長期視点での主要テーマである成長戦略、人材の活用・育成及びリスク管理の強化に関して、今後も議論を深めていくことが重要であると認識されました。

##### 2025年度の重点テーマの決定

- ① 長期ビジョンに向けた成長戦略の推進と資本市場との対話を通じた企業価値向上
  - 第4次中計の推進・長期ビジョンに向けた戦略の解像度、確度のさらなる向上
  - 資本市場との対話を通じた企業価値向上の強化
  - コクヨらしいサステナビリティ経営のあり方
  - IT、DX、AIの活用による業務効率化と新規事業創出の検討
- ② コクヨらしい人材の活用・育成
  - 次世代リーダーの育成推進
  - 中長期的な執行体制の変化についての議論
- ③ 内部統制の再構築とリスク管理の強化
  - 既存事業における統制プロセスの再構築
  - グローバル展開を踏まえたリスク管理の強化とその枠組みの整備

##### 2024年度における全体評価結果の概要

2024年度の実効性について、概ね確保できているものと評価されました。取締役会における活発な議論が行われたことで、「長期ビジョンCCC2030」に基づく戦略・計画・実行の一貫性が強化されました。また、執行側と監督

#### 取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針

コクヨの役員報酬制度は、株主をはじめとしてステークホルダーに説明責任を果たすことができる透明性・合理性・簡潔性があり、短期的な成果のみならず中長期的な企業価値向上も担保するような設計としています。

##### 1. 基本方針

- (1) 経営のサステナビリティの観点から、必要な人材の獲得・引留めが可能な仕組みであること。
- (2) 株主をはじめとしたステークホルダーに説明責任が果たせる透明性・合理性・簡潔性があること。
- (3) 各役員の役割、職責に応じて、市場水準の報酬であること。

##### 2. 取締役及び執行役の個別の報酬等の額または算定方法の決定方針

###### (1) 執行役(取締役を兼務するものを含む。)の報酬

###### i. 報酬額の設定方法

執行役の業務執行に対する対価として設定の上、以下の3種類の報酬で構成しています。

- 基本報酬：毎月固定額の金銭報酬
- 短期インセンティブ報酬：単年度の業績や成果に応じ、財務指標・非財務指標の評価に基づいて支給
- 長期インセンティブ報酬：株主との価値共有、中長期的な企業価値・株主価値の持続的な向上を図る動機付けを目的に、譲渡制限付株式を支給

加えて、執行役の役割の大きさに応じて、5つの報酬等級を設定し、等級ごとに3つの報酬グレードを設けています。さらに報酬グレードごとに、基本報酬、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬の基準額をそれぞれ設定しています。なお、基準額は外部専門機関の調査による、同格企業(同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群)の執行役の基本報酬水準を参考に報酬委員会において検証・決議しています。

###### ii. 基本報酬、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬の支給割合の決定に関する方針

等級が上位になるほど変動比率を引き上げ、標準時の基本報酬、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬については以下の支給割合で設定します。

###### 代表執行役社長

基本報酬 50%	短期インセンティブ報酬 37.50%	12.50%
-------------	-----------------------	--------

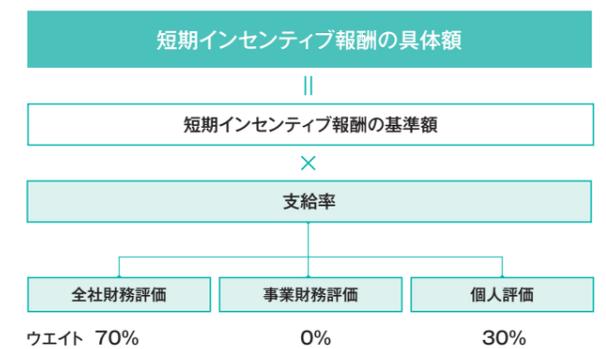
※代表執行役社長の場合

長期インセンティブ報酬

###### iii. 短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬の内容及び額又は数の算定方法の決定方針

- ① 短期インセンティブ報酬
  1. 短期インセンティブ報酬は全社指標及び事業財務指標及び非財務指標によって決定しています。

###### 短期インセンティブ報酬の具体額



※ウエイトは代表執行役社長の場合。役割に応じて指標のウエイトを設定。

###### 2024年度の全社財務評価における主な評価指標

	目標額	実績値
連結売上高(億円)	3,550	3,382
連結売上総利益(億円)	1,401	1,329
連結営業利益(億円)	245	220

2. 単年度の財務指標や非財務指標の具体的な項目、指標に係る支給率及び非財務指標に係る支給率の算定方法ならびに報酬等級ごとの指標のウエイトは、報酬委員会において検証し、決定します。
3. 業績評価の対象期間は、会計期間と同様の1月から12月の1年間とします。

- ② 長期インセンティブ報酬
  - 報酬グレードごとに設定される長期インセンティブ報酬の額について、譲渡制限付株式を付与します。

iv. 報酬等級及び報酬グレード、報酬額の決定の決定方針

各執行役の報酬等級及び報酬グレードは、報酬委員会において対象となる各執行役の役割及びその習熟度や再現可能性等を検証し、決定します。なお、執行役報酬の基準額は、外部専門機関の調査に基づく同格企業（同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群）の役員等の基本報酬水準を参考に報酬委員会において検証し、報酬委員会の決議により決定します。

(2) 取締役（執行役を兼務するものは含まない。）

i. 報酬額の設定方法

取締役の報酬は、重要な意思決定及び職務執行の監督に対する対価及び常勤、非常勤、委員会への参加の状況等を踏まえ、以下の報酬で構成しています。

●基本報酬/委員等報酬:

毎月固定額の金銭報酬

●株式報酬:

株主価値の向上に対する意識を従来以上に高めることを目的に、譲渡制限付株式で付与（総報酬の10%以下程度）

ii. 報酬額の決定の決定方針

取締役の基本報酬及び委員等報酬の額については、外部専門機関の調査による、同格企業（同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群）の取締役の基本報酬水準を参考に報酬委員会において検証・決議しています。

3. 譲渡制限付株式

本株式の発行又は処分にあたっては、会社と対象者個人との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結しています。

(1) 付与方法

取締役会決議を経て、対象者に対して会社の普通株式を用いた譲渡制限付株式（以下「本株式」といいます。）を付与します。1株当たりの払込金額は、当該取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における会社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、本株式を引き受ける対象者に特に有利な金額とならない範囲で取締役会において決定する金額としています。

(2) 算定方法

本株式の付与数は、社外取締役は固定額、社内非業務執行取締役及び執行役については報酬等級ごとに設定される株式報酬の基準額、執行役については報酬グレードごとに設定される長期インセンティブ報酬の基準額を基礎として算定しています。

4. 報酬等の支給時期又は条件の決定方針

- (1) 取締役・執行役へ支給する報酬のうち、現金で支給するものは、総額を12分割し、毎月支払っています。
- (2) 前項の規定にかかわらず、取締役・執行役の短期インセンティブ報酬は、毎年4月に支払っています。
- (3) 取締役・執行役の株式報酬及び長期インセンティブ報酬については、毎年原則として4月に支払っています。

知的財産戦略

コクヨは、競合他社との差別化を図るための戦略の一つとして、知的財産権の取得を推奨するだけでなく、同時に他社の知的財産権を尊重し侵害しないように努めています。

また、当社のグローバル化に対応し、知的財産を最大限活用する取組みを進めております。コクヨ株式会社と海外現地法人の間で定期的に情報交換を行い、グローバルでの知財連携強化をはかっております。

近年では模倣品の流通が世界規模で拡大していることから、商品の模倣防止策として、特に意匠権の獲得に力を入れております。コクヨ株式会社の開発成果に加え、海外現地法人において創出された技術及びデザインについても、知的財産権の取得を戦略的に推進しております。

模倣品対策として、実店舗及びEコマースプラットフォームを含む市場の監視体制を構築し、コクヨグループの知的財産権を侵害する製品に対して、製造者への警告、プラットフォームへの商品削除要請など、適切な法的措置を講じております。さらに、グローバルな取り組みとして、海外現地法人との連携のもと、模倣品製造拠点及び流通業者に対する行政摘発、法的措置の遂行など、実効性の高い対策を推進しております。

主な取り組みは以下の通りです。

- 知的財産権の保護及び法令遵守  
「コクヨグループ行動基準」において、他社の知的財産権を尊重することを規定しています。
- 知的財産権管理・運用体制  
知的財産権の構築、戦略の標準化及び一元化を目指し、法務部知的財産ユニットが、国内及び海外現地法人の知的財産

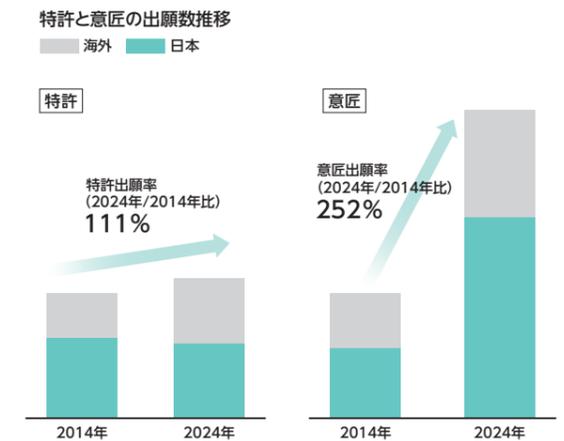
権にかかる業務を総合調整し、国内外の権利取得に力を入れております。

● 知的資産の創造・活用の推進

市場での当社製品の優位性の向上を目指すべく、関係スタッフ部門と事業部門は、開発、企画、設計、デザインの初期段階から密接な連携を図ってまいります。

● 模倣品対策

国内及び海外におけるコクヨグループの権利侵害品に対し、海外現地法人と連携し、警告状送付や行政摘発等の対策を進めてまいります。



■ 2ウェイカラーマーカー〈マークタス〉の模倣品事例



■ 中国での摘発事例 HACOKABE模倣品



# 役員一覧 (2025年6月1日現在)



**上釜 健宏**  
社外取締役\*  
取締役会議長  
指名委員

出席状況 (2024年度)	取締役会:100%(14回中14回) 指名委員会:100%(7回中7回)
------------------	--------------------------------------

1981年 4月 東京電気化学工業(株)(現 TDK(株))入社  
2002年 6月 同 執行役員  
2003年 6月 同 常務執行役員  
2004年 6月 同 取締役専務執行役員  
2006年 6月 同 代表取締役社長  
2016年 6月 同 代表取締役会長  
2017年 6月 オムロン(株)社外取締役(現在に至る)  
2018年 3月 ヤマハ発動機(株)社外取締役  
2018年 6月 ソフトバンク(株)社外取締役(現在に至る)  
2018年 6月 TDK(株)ミッションエグゼクティブ  
2021年 3月 当社社外取締役(現在に至る)  
2021年 7月 コンテンポラリー・アンプレックス・テクノロジー・ジャパン(株) Chief Consultant(現在に至る)



**大森 紳一郎**  
社外取締役\*  
報酬委員会委員長

出席状況 (2024年度)	取締役会:100%(14回中14回) 報酬委員会:100%(8回中8回)
------------------	--------------------------------------

1978年 4月 (株)日立製作所入社  
2016年 4月 同 執行役専務 CIO兼CTrO  
2017年 6月 日立化成(株)(現 (株)レゾナック)取締役  
2017年 6月 日立キャピタル(株)(現 三菱HCキャピタル(株))社外取締役  
2019年 6月 日立金属(株)(現 (株)プロテリアル)取締役会長  
2020年 4月 同 取締役会議長  
2020年 7月 (株)日立ハイテック取締役会長  
2022年 3月 当社社外取締役(現在に至る)  
2022年 6月 マクニカ・富士エレクトロホールディングス(株)(現 マクニカホールディングス(株))社外取締役(現在に至る)  
2023年 6月 関西ペイント(株)社外取締役(現在に至る)



**五味 祐子**  
社外取締役\*  
報酬委員  
監査委員

出席状況 (2024年度)	—
------------------	---

1999年 4月 弁護士登録、国広法律事務所(現 国広総合法律事務所)入所  
2012年 1月 同 パートナー弁護士(現在に至る)  
2018年 6月 日本瓦斯(株)社外監査役  
2019年 5月 (株)ローソン 社外監査役  
2019年 6月 アルプスアルパイン(株)社外取締役(監査等委員)(現在に至る)  
2025年 3月 当社社外取締役(現在に至る)



**東條 克昭**  
取締役  
監査委員会委員長

出席状況 (2024年度)	取締役会:100%(14回中14回) 監査委員会:100%(11回中11回)
------------------	--

2000年 4月 リコーリース(株)入社  
2006年 8月 当社入社  
2015年 4月 同 取締役室長  
2019年 1月 同 執行役員、ドメイン戦略室長  
2021年 1月 同 執行役員、取締役室長  
2021年 3月 同 常勤監査役  
2024年 3月 同 取締役(現在に至る)



**杉江 陸**  
社外取締役\*  
指名委員会委員長  
報酬委員

出席状況 (2024年度)	取締役会:100%(14回中14回) 指名委員会:85.7%(7回中6回) 報酬委員会:100%(8回中8回)
------------------	---

1994年 4月 (株)富士銀行(現 (株)みずほ銀行)入行  
2000年10月 アクセンチュア(株)入社  
2006年12月 GE コンシューマー・ファイナンス(株)(現 新生フィナンシャル(株))入社  
2012年 6月 新生フィナンシャル(株)代表取締役社長兼CEO  
2016年 4月 (株)新生銀行(現 (株)SBI新生銀行)執行役員  
2016年 6月 (株)アプラス 取締役  
2017年 4月 (株)新生銀行(現 (株)SBI新生銀行)常務執行役員  
2017年11月 (株)Paidy 代表取締役社長兼CEO  
2021年11月 PayPal Pte.Ltd. VP of Japan Business  
2023年 3月 当社社外取締役(現在に至る)  
2025年 1月 (株)Paidy エグゼクティブ・アドバイザー



**東霞 葉子**  
社外取締役\*  
指名委員  
監査委員

出席状況 (2024年度)	取締役会:100%(14回中14回) 指名委員会:100%(7回中7回) 監査委員会:100%(11回中11回)
------------------	--

1981年 4月 (株)福岡銀行入行  
1989年10月 監査法人朝日新和会計社(現有限責任あずさ監査法人)入所  
1990年12月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入所  
2008年 7月 同 パートナー  
2013年 7月 金融庁 公認会計士・監査審査会 主任公認会計士監査検査官  
2016年 7月 有限責任監査法人トーマツ入所  
2018年 6月 公認会計士東霞葉子事務所代表(現在に至る)  
アルプス電気(株)(現アルプスアルパイン(株))社外取締役(監査等委員)(現在に至る)  
2020年 3月 当社社外監査役  
2021年 3月 マプチモーター(株)社外取締役(監査等委員)(現在に至る)  
2024年 3月 当社社外取締役(現在に至る)



**黒田 英邦**  
取締役  
代表執行役社長

出席状況 (2024年度)	取締役会:100%(14回中14回) 指名委員会:100%(7回中7回)
------------------	--------------------------------------

2001年 4月 当社入社  
2005年 7月 コクヨオフィスシステム(株)取締役兼執行役員  
2007年 6月 同 取締役兼常務執行役員  
2009年 3月 当社取締役  
2009年 3月 コクヨファニチャー(株)代表取締役社長  
2011年 3月 当社常務執行役員  
2014年 3月 同 取締役、専務執行役員  
2015年 3月 同 代表取締役、社長執行役員  
2019年 1月 同 代表取締役社長  
2024年 3月 同 取締役、代表執行役社長(現在に至る)



**内藤 俊夫**  
取締役  
執行役  
経営企画本部長 CSO

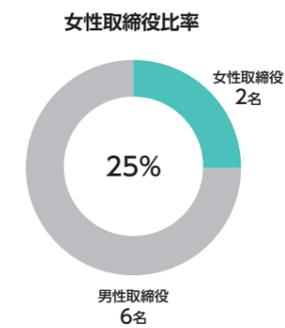
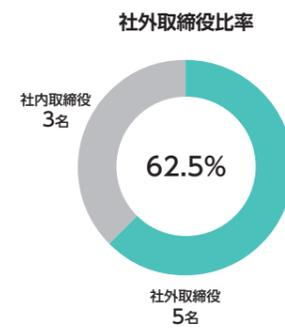
出席状況 (2024年度)	取締役会:100%(14回中14回)
------------------	--------------------

1985年 4月 当社入社  
2011年 8月 コクヨファニチャー(株)企画本部企画部長  
2014年 1月 同 企画本部副本部長  
2016年10月 当社ファニチャー事業本部企画本部長  
2017年 4月 同 ファニチャー事業本部企画統括部長  
2018年 1月 同 経営推進室長  
2019年 1月 同 執行役員、経営推進室長  
2021年 1月 同 執行役員、経営企画本部長  
2021年 3月 同 取締役、執行役員、経営企画本部長  
2024年 3月 同 取締役、執行役、経営企画本部長(現在に至る)

## スキルマトリクス

氏名	知見・経験							
	企業経営	戦略	グローバル ビジネス	DX・IT	ESG	リスク管理	財務・会計	法務
上釜 健宏	●		●	●				
大森 紳一郎	●				●	●		
杉江 陸	●		●	●				
東霞 葉子					●	●	●	
五味 祐子					●	●		●
東條 克昭					●	●		●
黒田 英邦	●	●			●			
内藤 俊夫		●					●	

※各人の有する知見・経験は、主なもの最大3つを記載しています。  
※左記スキルマトリクスは、各人の有する全ての知見・経験を表すものではありません。



※会社法第2条第15号に定める社外取締役を示しています。  
※取締役の橋本副孝氏は5月31日をもちまして辞任いたしました。

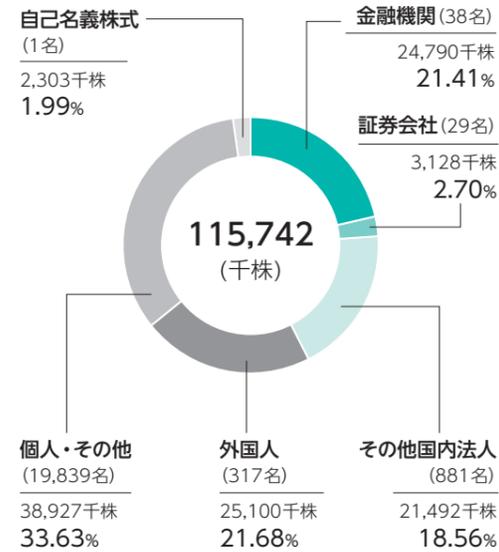
## 株式情報 (2024年12月31日現在)

### 大株主

株主名	所有株式数 (千株)	発行済株式数に 対する所有 株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	13,906	12.26
コクヨ共栄会	9,775	8.62
株式会社Kuroda & Sons	4,421	3.90
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	4,041	3.56
公益財団法人黒田緑化事業団	3,603	3.18
コクヨ共和会	3,012	2.66
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	2,774	2.45
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,439	2.15
黒田章裕	1,987	1.75
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,740	1.53
<b>計</b>	<b>47,701</b>	<b>42.05</b>

※当社は自己株式を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。  
※持株比率は、自己株式を控除して算出しております。

### 所有者別株式分布状況



### 株価・出来高の推移



### 株主総利回り (トータル・シェアホルダーズ・リターン)

保有期間	3年	5年	10年
コクヨ	174.9%	188.7%	357.3%
TOPIX (配当込み)	150.7%	182.5%	248.8%

※キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表しています。内閣府令で規定する計算式を参考に、2024年度末における各保有期間の利回りを計算しています。  
基準となる投資開始時の株価は、3年：2021年度末、5年：2019年度末、10年：2014年度末の終値を適用しています。

### 配当・連結配当性向・株主資本配当率 (DOE)

年度	配当 (円)	連結配当性向 (%)	株主資本配当率 (DOE) (%)
2024	77.0	40.1	3.4
2023	66.5	40.2	3.1
2022	57.0	35.9	2.8
2021	47.0	40.3	2.4
2020	39.0	55.6	2.1
2019	39.0	30.1	2.2
2018	32.0	26.6	1.9
2017	29.0	22.9	1.8
2016	22.0	21.4	1.4
2015	17.5	32.8	1.2

## 会社情報 (2024年12月31日現在)

社名	コクヨ株式会社 (KOKUYO CO., LTD.)	
代表者	黒田 英邦	
本社所在地	〒537-8686 大阪市東成区大今里南六丁目1番1号	
創業	1905年10月	
資本金	158億円	
従業員数	7,647名 (連結) / 2,261名 (単体)	
事業内容	文房具の製造・仕入れ・販売、オフィス家具の製造・仕入れ・販売、空間デザイン・コンサルテーションなど	
事業所	本社オフィス	〒537-8686 大阪市東成区大今里南六丁目1番1号
	大阪梅田オフィス	〒530-0011 大阪市北区大深町3番1号 グランフロント大阪 ナレッジキャピタル タワー C 12階
	東京品川オフィス (THE CAMPUS)	〒108-8710 東京都港区港南一丁目8番35号
	東京霞が関オフィス	〒100-6018 東京都千代田区霞が関三丁目2番5号 霞が関ビルディング18階
	名古屋オフィス	〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄四丁目1番1号 中日ビル17階
	三重工場	〒518-0609 三重県名張市西田原2012番地
	芝山工場	〒289-1605 千葉県山武郡芝山町大台3155番4号 芝山第二工業団地
	営業拠点	東京、大阪
	生産拠点	三重、千葉、滋賀、鳥取
	海外拠点	中国、香港、インド、ベトナム、マレーシア、シンガポール、タイ

### 株主優待情報 (2024年12月31日現在)

コクヨグループでは株主の皆様へ、事業並びに提供する商品・サービスへのご理解を深めていただくことを目的として、株主優待制度を実施しています。

2022年12月より、株主優待制度を通じて、コクヨのマテリアリティをよりご理解いただきたいという想いから、寄付選択制度を新たに導入しております。対象は毎年12月末の株主名簿に記載されている5単元(500株)以上保有の株主様です。A～Cより、1点お選びいただけます。

優待内容	対象株主	
	500株以上1,000株未満	1,000株以上
A. 自社グループ商品	4,000円相当	7,000円相当
B. マテリアリティ「社内外のWell-beingの向上」への寄付	4,000円	7,000円
C. マテリアリティ「WORK & LIFEの基盤である地球を守るための活動」への寄付	4,000円	7,000円

[https://www.kokuyo.co.jp/ir/shareholder/benefit\\_program.html](https://www.kokuyo.co.jp/ir/shareholder/benefit_program.html)



コクヨ株式会社

〒537-8686 大阪市東成区大今里南6丁目1番1号

TEL (06) 6976-1221 (代表)

<https://www.kokuyo.co.jp/>



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。