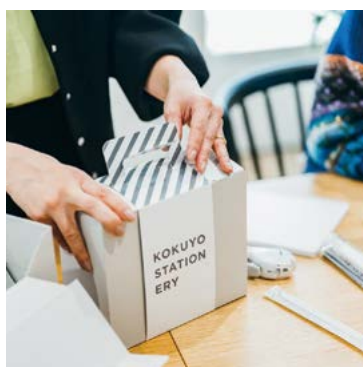


KOKUYO

コクヨの
ヨコク

INTEGRATED REPORT 2024

コクヨグループ統合報告書



理念体系

未来シナリオ

自律協働社会

価値観

バリュー

共感共創

実験カルチャー

体験デザイン

存在意義

パーパス

ワクワクする未来の
ワークとライフを
ヨコクする。

長期ビジョン

WORK & LIFE
STYLE Company
「森林経営モデル」へのシフト

企業理念

be Unique.

コクヨは、創造性を刺激し続け、世の中の個性を輝かせる。

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、誰もが生き活きと、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。

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」。商品やサービスを通して生まれる“体験”で創造性を刺激し、ひとりひとりの“自分らしさ”を輝かせることを目指します。よりよい未来のために、コクヨは社会と共に新たな価値を生み出していきます。

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、クリエイティビティと多様性があれば、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。過去にとらわれることなく、自由に、クリエイティブに、より自分らしく生きられるように。コクヨは一人ひとりの自分らしいチャレンジに伴走しつづけます。

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。長期ビジョンを実現するうえで最大のテーマは、サステナブルに成長していく多様な事業の集合体になることです。そのため、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。

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、世界の大きな変革期の中で、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。

成長の軌跡 ～事業ポートフォリオの変遷と新たな価値創造～

第1次中期経営計画 2016 - 2018

価値創造にこだわる自己改革
～Value Transformation 2018～

- 1 運営モデルの改革
- 2 収益体質のつくりこみ

売上高 **3,151** 億円 営業利益率 **5.8**%

第2次中期経営計画 2019 - 2021

持続的な成長力の獲得
Smart & Sustainable Transformation 2021

- 1 メリハリを意識したスマートな稼ぐ力の向上
- 2 中長期の事業成長

売上高 **3,201** 億円 営業利益率 **6.2**%

第3次中期経営計画 2022 - 2024

既存事業のブラッシュアップと事業領域の拡張
Field Expansion 2024

- 1 ダイナミックな成長投資
- 2 人材の活用と成長
- 3 イノベーションの活性化
- 4 社会価値と経済価値の両立

売上高 **3,550** 億円(目標) 営業利益率 **6.9**% (目標)
※新収益認識基準適用後

長期ビジョンと中期経営計画

2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030

長期ビジョンCCC2030

第3次中期経営計画 第4次中期経営計画 第5次中期経営計画

1905 ≫ 1968

創業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」という信念のもと事業を進め、帳簿の表紙だけの製造請負から帳簿と表紙の一貫生産へと着実に事業を広げました。

1969 ≫ 1997

業容拡大からスピード成長の時代

「ファイリングキャビネット」は「モノからコトへ」に代表されるコクヨの成長戦略へのきっかけとなりました。製品の販売・営業と共にオフィスレイアウトに関する顧客ニーズを収集し、そこから空間全体を提案するというスタイルが確立されてきたからです。

1998 ≫ 2014

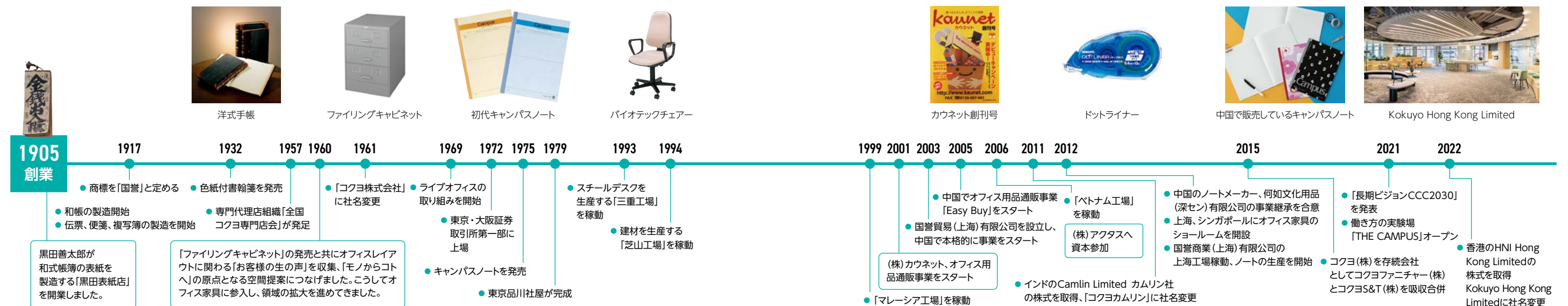
企業変革からアジア進出の時代

1990年代後半から続くバブル経済崩壊後の構造不況に対応し、流通システムの改革や組織再編など、抜本的な企業変革に着手しました。経営体制については、2004年に分社・持株会社制に移行してコクヨグループとしての再スタートを切りました。

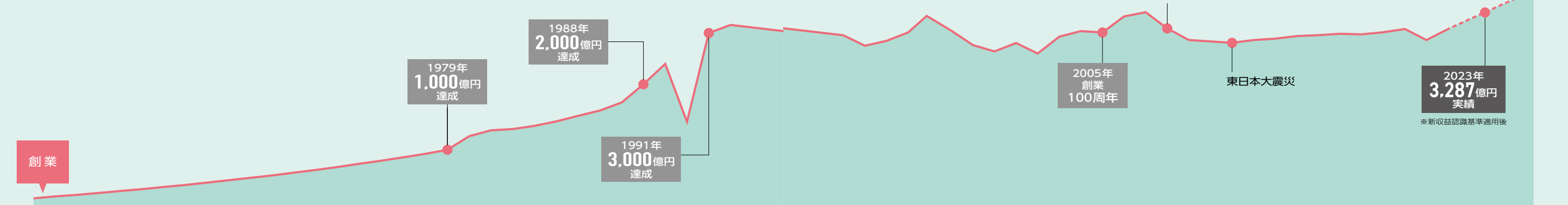
2015 ≫ 2024

サステナブル経営へのシフトチェンジ

2015年に、経営資源の集中と収益力強化を目指し、事業会社とコーポレート部門を再統合しました。また2016年、2019年、2022年それぞれに3カ年の中期経営計画を策定し、経営基盤の強化に努めてきました。



売上高の推移



事業領域

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。この再定義を受けて、事業領域を「ワークスタイル領域」と「ライフスタイル領域」の2つ、事業を4つに整理しました。

WORK STYLE

働く ワークスタイル領域



LIFE STYLE

学ぶ・暮らす ライフスタイル領域



ファニチャー事業

日本、中国及びアセアン諸国を中心とする海外において、デスクや椅子といったオフィス家具の販売に加えて、オフィス空間の設計や働き方のコンサルティング、内装・施工等のサービスの提供を行っています。

足元では、首都圏を中心とする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にかかる案件獲得による持続的な業績確保を目指しています。

今後は木製品やデジタル、内装工事といったオフィス空間商材の拡大や、アジアや他エリアへの海外事業拡大による事業領域拡張を図ってまいります。

日本ファニチャー

海外ファニチャー



2023年度実績

売上高 1,544 億円 前期比 14.5%増

営業利益 224 億円 前期比 35.9%増

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で利用する商品全般を取り扱っています。

足元では、新型コロナウイルス感染拡大をきっかけにEC購買が広がった通販市場の成長をベースに、ECマーケティングの強化により、顧客数の拡大による増収と収益性の改善に取り組んでいます。

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導入を進めていくほか、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てまいります。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まいります。

卸売／通販(カウネット)



2023年度実績

売上高 978 億円 前期比 2.6%増

営業利益 38 億円 前期比 19.1%増

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、国内外に向けて幅広い流通チャネルを活用して販売を行っています。

足元では、SNS等を通じた自己表現ニーズの高まりにより付加価値文具市場が拡大する中で、本格的なグローバル展開を見据えた体制変革を実施し、事業拡大を図っています。

現在、中国において、女子中高生の学びをターゲットに文具を中心としたライフスタイルツールへの展開が奏功しています。今後は中国以外のアジア諸国全般への展開により、ファン層拡大による領域拡張を目指してまいります。

日本ステーショナリー

海外ステーショナリー



2023年度実績

売上高 838 億円 前期比 6.9%増

営業利益 68 億円 前期比 0.2%増

インテリアリテール事業

2006年に資本参加した子会社であるアクタスを通じて、店舗やECにおける小売事業や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。

足元では、インテリア需要の高まりといった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、コロナ禍を契機に拡大したECニーズを捉え、EC売上高比率を高め、領域拡張を目指してまいります。

アクタス



2023年度実績

売上高 203 億円 前期比 3.2%増

営業利益 6 億円 前期比 35.8%減

統合報告書2024の編集ポイント

「強み」を活かした戦略をより明確に

3年目の統合報告となる本書では、ステークホルダーの皆様にコクヨの成長や新たな価値創造について深くご理解いただけるよう、2023年度の振り返りと課題を再確認し、「第3次中期経営計画」の最終年である2024年の進捗およびゴールに必要なタスクについて公表しております。第4次中計へのステップと長期ビジョンへの戦略や見通しがより明確に、ロジカルに伝わるよう務めました。

今回特に強く訴求したのは価値創造の源泉であるコクヨの「強み」です。強みとして「顧客との共創」「創造性を高める技術」「人的資本」の3点を打ち出し、それぞれの観点でいかなる施策を実行しているか、どのような成果が生まれているかを具体的に示しております。

ポイント

- 価値創造ストーリーの説得力を高め、社内外に対する納得感と期待感を高められるように構成しています。
- 3つの強みを分かりやすく発信できるよう、CEOはじめ執行役員が自身の言葉でメッセージを語りました。ートップメッセージ、各種インタビュー など
- 長期視点で注力するサステナブル経営とマテリアリティ活動について、ステークホルダーとのコミュニケーションを重視しました。ーマテリアリティのコミット状況、ステークホルダーダイアログ など

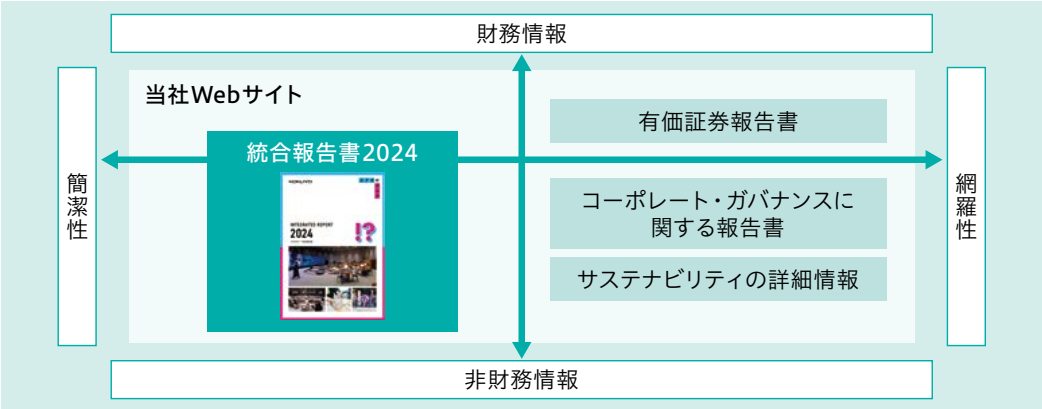
対象期間

2023年度(2023年1月1日～ 2023年12月31日)を対象としています。それ以前、以後の情報も掲載しております。

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およ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。 (https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/index.html)

CONTENTS

Introduction

- 1 理念体系
- 3 成長の軌跡
- 5 事業領域
- 7 統合報告書2024の編集ポイント

- 41 CSV本部長メッセージ
- 43 1.社内外のWell-beingの向上
- 47 2.森林経営モデルの実現による事業領域拡大
- 49 3.気候危機への対応
- 53 4.循環型社会への貢献
- 55 5.自然共生社会への貢献
- 57 ステークホルダーコミュニケーション
- 59 ワークスタイル領域：事業戦略
- 63 ライフスタイル領域：事業戦略
- 67 既存事業の領域拡張：事業戦略



Value Creation

価値創造

- 11 CEOメッセージ



- 17 コクヨの価値創造ストーリー全体像
- 19 価値創造の源泉(コクヨの強み)

Governance

ガバナンス

- 71 リスクマネジメント
- 73 社外取締役メッセージ
- 75 コーポレート・ガバナンス
- 81 役員一覧

Strategy

戦略

- 23 マテリアリティ特定プロセス
- 25 マテリアリティー一覧
- 27 CSOメッセージ
- 29 長期ビジョン「CCC2030」
- 31 第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」の進捗
- 33 グローバル戦略
- 35 ヒューマン&カルチャー本部長メッセージ
- 37 特集 人的資本経営



Data

- 83 財務・非財務ハイライト
- 85 11カ年サマリー
- 87 連結貸借対照表
- 89 連結損益計算書
- 90 連結キャッシュ・フロー計算書
- 91 株式情報
- 92 会社情報

Chapter

Value Creation

価値創造

- 11 CEOメッセージ
- 17 コクヨの価値創造ストーリー全体像
- 19 価値協創の源泉(コクヨの強み)

POINT

- CEOが語る、長期ビジョンの実現に向けたコクヨの具現化
- コクヨの「強み」を活かした価値創造ストーリーを分かりやすく解説
- 価値協創の源泉=コクヨの「強み」に対する考え方について

CORE

求心型や双方向型など様々な「発信」の在り方を可能にしたオープンコミュニケーションホールです。多様な個性が集い、混ざり合うことによって、新たな共感を「広げる・広がる」ことを目指しています。

CEO Message



代表執行役社長
黒田 英邦

長期ビジョンCCC2030の実現に向けて、
価値協創の源泉であるコクヨの強みを最大限に活かし、
ヨコクを具現化していきます。

2023年の振り返りと第3次中期経営計画の進捗—想定通りの順調な成果

コクヨでは、2030年に売上高5,000億円を目標とする長期ビジョン CCC2030 (以下、CCC2030) を実現するため、「森林経営モデル」を打ち出し、実行戦略である「第3次中期経営計画Field Expansion 2024 (以下、FE2024)」を遂行しています。2023年は、FE2024の最終年である2024年への足がかりとなる重要な年でした。

2023年の実績を振り返ると、中国経済の回復の遅れが影響し売上目標は未達となったものの、対前年で増収となる3,287億円で着地しました。営業利益は上方修正した目標を上回り、対前年で大幅増益の238億円となり、政策保有株式の売却等も実施した結果、当期純利益も過去最高の190億円を達成しました。総括すると、順調な進捗であると捉えています。

事業別に状況を見ると、国内外の景気動向や原材料価格高騰等の影響により、伸長にばらつきが見られますが、コクヨ全体としては確かな手応えをつかむことができました。複数の事業において、課題や成長機会を的確に捉えながら成長につなげることができており、FE2024で課題として挙げていたポートフォリオ経営が着実に前進してきたことを実感しています。香港のオフィス家具メーカー「HNI Hong Kong Limited (現社名 Kokuyo Hong Kong Limited (以下、コクヨ香港))」の買収による中国・アセアン地域における業務効率化とクロスセルの強化はその一例です。また、インドのステーショナリー事業は、

主力商品の供給力増強によるシェア拡大も順調に推移しています。未来への種まきとして実行してきた打ち手が着実に成果を上げています。また、コロナ禍で事業環境が大変厳しくなったオフィス家具についても、社員がお客様の働き方の変化をいち早く察知しニーズを捉えることで、商機につなげることができています。電話ボックスに似た可動式ブース「WORK POD」等は、ハイブリッドワークが定着し、さまざまなスタイルのリモート会議の開催が求められるようになった背景から生まれた商品です。

FE2024の最終年となる2024年は、これまで培ってきた事業ポートフォリオ経営の基盤をさらに強化し、売上高目標として、対前年比8%増の3,550億円を目指します。これは主に、日本ファニチャー事業とビジネスサプライ流通事業に加えて、海外ステーショナリー事業の順調な事業進捗による伸びを見越したものです。営業利益は、ライフスタイル領域における領域拡張の遅れ、第4次中計を見据えた人材やインフラ増強への成長投資等を踏まえ、当初目標数値には届かないことを予測していますが、ROEはFE2024の目標を上回る8%超の水準を見込んでいます。CCC2030の実現に向け、第4次中計をより良い状態でスタートするために、FE2024の最終年度目標を何としても達成したいと考えています。

価値協創の源泉=コクヨの3つの「強み」― 「当事者目線」「顧客のシーンを解決する方法論」「ユニークな人材」

前述の通り、FE2024は複数の事業において成長機会を捉えることで順調に進捗しており、これらはコクヨの価値協創の源泉ともいえる「強み」に起因すると考えています。

コクヨの「強み」の一つとして、お客様と共に物事を考え共創する企業カルチャーが挙げられます。コクヨが手掛ける家具や文具、オフィス用品、それらに関連する購買・流通サービスは、社員自身がお客様の立場をイメージしやすい事業です。従って、「自分が顧客」であり、かつ「顧客の課題を解決する当事者」という二つの立場を両立できるのです。一般的には、「顧客を観察する」ことがビジネスにおいて重要視されがちですが、より重要なのは「自分たちが顧客ならば」という思考であり、第三者として一方的に観察することでは不十分と考えます。この当事者目線の思考プロセスがあってこそ、新しいモノやコトが創造可能となり、それらを通

じて得た成功体験がコクヨの文化として結実し、引き継がれています。

二つ目の「強み」は、社員全員が「どんな商品売るか」ではなく「お客様のどのようなシーンを解決するか」という方法論に則って仕事を進めていることです。コクヨが目指すのは「WORK & LIFE STYLE Company」であり、その実現のために、お客様の働く環境や生活の「どのようなシーンに価値を提供すべきか」、常に思考を巡らせることが社員の習慣として根付いています。例えば、お客様のオフィス空間における働き方やコミュニケーションを、複数の家具の組み合わせを通じて改善していく提案は、その一例と言えます。また、文具を通じて勉強というシーンをより快適なものとしていく「女子文具」もその好事例であり、中国で目覚ましい伸長を遂げています。BtoBにおいてはファミリーマートとプライベートブランドの共同開発を行うとともに、生活者が購買するシーンに鑑み、

店舗における商品棚のレイアウトまでを手がけました。課題解決において、商品単体のみならず使用シーンを考え抜くプロセスが、これらの実績につながっているのです。すなわち、提案を具現化できる人材と技術力の双方がコクヨの「強み」であると考えています。

この方法論は、コクヨの大切な価値観である「実験カルチャー」に支えられています。自社で、あるいは必要に応じてお客様とともに顕在化していない未充足ニーズを見極める「実験」を行い、それらを徹底的に見極めていきます。コクヨでは当たり前であるこの価値観が、ユニークな課題の発見や解決を可能にすると考えており、コクヨの商品開発においては、本プロセスが重要視されています。

これらの方法論の根底にはコクヨの人材のユニークさがありますが、コクヨらしい人材を表現して「誠実な変態」という言葉を使うことがあります。「誠実」とは、お客様の課題解決のための誠実な姿勢のことを指します。

また、徹底的に知恵を絞り工夫を凝らすそのこだわりぶりを「変態的」と形容しています。コクヨの価値観である「共感共創」を追求する姿勢、つまりお客様に共感してもらい共創の輪を広げていくプロセスは、将来にわたり継承すべき価値観でもあります。一方、「誠実な変態」が活躍できるか否かは組織の風土や企業文化に強く依拠しています。そのためには、個人の意見が尊重され、失敗よりもチャレンジすることが奨励される環境が確保されていなければなりません。さらに、次のチャレンジを臆せず実行できることの確約と心理的安全性が重要と考えます。従って、コクヨが持続的に成長していくためには、「誠実な変態」たちを支えるオープンかつフェアでフラットなカルチャーを育てることに重きを置くことが重要です。経営者として、そのような組織作りとカルチャーの醸成に、引き続き注力してまいりたいと思います。

「自律協働社会」の実現に向けた重点課題(マテリアリティ)の進捗と成果

コクヨは、2022年に「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」というパーパスを発表しました。2023年は、パーパスを社内外のステークホルダーに認知してもらうことに注力した1年でした。CMで社員のヨコクを発信し、私自身も積極的にメディアに出演することで、まずはコクヨとしてのコミットメントを社内外に伝えるという目的は達成できたと考えています。もちろん大事なのはここからであり、長期ビジョンを具現化していく中で、「コクヨが何をヨコクし、実現するのか」を社内外のステークホルダーに明らかにしていくことが求められます。今はまだヨコクに留まってはいるものの、その実現に向けた社員の意識は高まっており、期待感を醸成できたと感じています。

CCC2030では、コクヨが思い描く未来シナリオとして「自律協働社会」の実現を打ち出していますが、これは非常に困難な挑戦だと認識しています。なぜなら「人が自律的に自分らしく生きること」と「協力してサポートし合っ

ていくこと」は現代社会において両立しにくい考え方ともなり得るからです。

相反することを両立するためには、工夫やイノベーションが必要です。同時に、それらを通じて何を行っていくべきか、方向性を明確にしておかねばなりません。この認識のもと、コクヨは5つの重点課題を特定しています。これらの重点課題を解決することで、長期的に価値を創出し続けることを可能とするとともに、「自律協働社会」への礎を着実に築いていけることを確信しています。

重点課題の取り組みを推進するうえで、今年度最も重視したのは、社員の自発的・能動的な取り組みを促すことです。目の前にあるお客様の喫緊のご要望にお応えしつつ、中長期的なサステナビリティ課題とどのように向き合うか、この難題においてもまた工夫やイノベーションが必要になってきます。

そのような中で、重点課題の解決に向けた社員の創意工夫による成果が見え始めています。重点課題「社内



外のWell-beingの向上に係る取り組みの一つである「HOWS PARK(ハウズ パーク)」の構築が一例です。これは、コクヨとコクヨの特例子会社であるコクヨKハートの社員が連携してインクルーシブデザインを考慮した商品開発を進める取り組みであり、新シリーズの上市率を2024年までに20%にするという目標を掲げています。この取り組みで重視しているのは、「人が自律的に自分らしく生きること」と「社会としてそれらを協力してサポートすること」の2点です。「HOWS PARK(ハウズパーク)」の取り組みは、試験運用を経て2023年6月から本格稼働し、ワークショップを通じて商品開発を進めております。2023年度は「取り出しやすい箱入り封筒」が開発され、

商品リリースに至りました。

また、重点課題「循環型社会への貢献」では、全国の子どもたちに参加してもらう「つなげるーぱ!」という使用済みノートを再生する環境学習プログラムが成果を上げています。2023年11月より取組みをスタートし、延べ86校の学校に参加いただき、約2万トンのノートを回収しました。積極的に参加を希望される小学校の先生や学生の方々が次第に増えており、それらに呼応するように、コクヨ社内でもさらなる新商品の開発意欲が高まっています。サステナブルな社会の実現に向けて、社員自らが自発的・能動的に行動し始めていることは、非常に意義深いと考えています。

将来のありたい姿ーワークとライフがいかに変容しても「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」ことを通じて自律協働的な社会の実現に貢献していく

これからも世界は急速に変化し続け、人々のワークスタイルやライフスタイルも変わっていくことでしょう。価値観の多様化により、働く目的や学ぶ目的もさらに多様化することが想定されます。そのような社会において、よりポジティブな働き方や学び方、暮らし方をグローバルで提供していくことがコクヨの使命であると考えています。これはまさにコクヨのパーパス「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」を実現することであり、全世界に発信したいコクヨの存在意義と言えます。

その実現を通じて、働き方や学び方、暮らし方を自律協働的なものにしていくことで、より良い地球環境と社会を創出していくことが可能と考えています。

コクヨは引き続き、社会における存在意義を示し続けていくために、皆様からの信頼のもと、グローバルにおいて継続的なチャレンジを続けていきたいと考えています。未来のワークとライフをヨコクする、これからのコクヨに期待をお寄せいただくとともに、今後とも皆様のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2024年に向けて一人材マネジメントポリシーの運用、コーポレートガバナンスの強化

CCC2030が目標と定める売上高5,000億円を達成するためには、さらなる事業領域の拡張が不可欠です。2024年は人材やインフラ増強に対する成長投資を前倒しで実行し、さらなる飛躍につなげていきたいと考えています。

今後、領域を拡大していく中で、コクヨとして新しいチャレンジを必要とするテーマが増えることが予想されます。また、既存の事業においてもデジタル化やグローバル化などに対応していく過程で、それらを可能とする人材への投資がますます重要と認識しています。

こうした背景のもと、挑戦しやすい組織文化の構築と成長の機会を提供しつつ、個々人の能力発揮を促していくことを目指し、2023年に人材マネジメントポリシーを定めました(詳細は、「特集 人的資本経営」参照)。今後、本ポリシーに従って、取り組みを加速していきます。さらには、2024年は新卒採用・キャリア採用ともに増やすことを計画しており、特に新卒採用は前年の2倍の人数を採用しました。現在50歳以上の社員比率が高い状況であり、フレッシュな考えを持った新入社員の採用により組織の活性化を図ってまいります。また、既存の事業領域を超えて新しい価値創造にチャレンジできる人材の育成に努めてまいります。

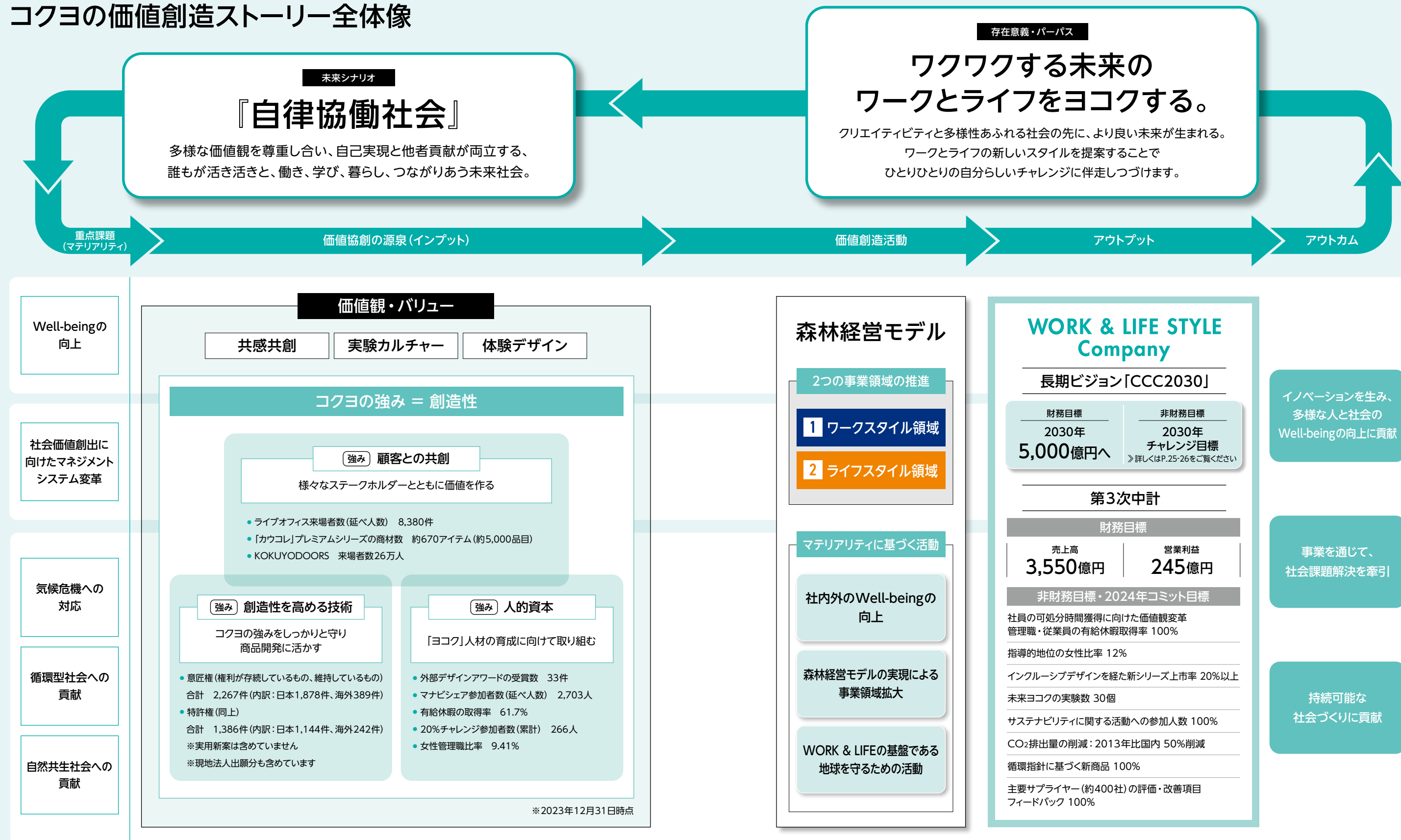
CCC2030を実現するには、コクヨが社会価値と経済価値を創出しながら持続的に企業価値を向上していくことが求められます。その企業価値向上のための重要な施策の一つが、コーポレートガバナンスの強化です。その一環として、コクヨは監査役会設置会社から指名委員会等設置会社への移行を行いました。FE2024の最終年度より、経営の監督と業務執行が明確に分離された組織として運営してまいります。

2030年に向けてコクヨが目指す姿へと確実に近づいていくためには、意思決定のスピードを速める必要があります。現在の売上の成長を継続しかつ加速するためには、業務執行における迅速な意思決定が肝要です。指名委員会等設置会社への移行により、監督と執行の役割・責務を明確に分離することで、これまで以上にスピーディな意思決定を図っていききたいと考えています。そして、現場の社員が自ら積極的に挑戦し、PDCAサイクルを回していく意識の醸成に努めてまいります。

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移行することで、コクヨのコーポレートガバナンスへの考え方を、より多くの投資家・ステークホルダーの皆様にご理解いただけるものと考えています。



コクヨの価値創造ストーリー全体像



企業理念

be Unique.

サステナブル
経営指針

自律協働社会の実現に向け、ワクワクする未来のワークとライフをヨコクし、事業を通じて持続可能な社会を牽引していく。

価値協創の源泉(コクヨの強み)

顧客との共創

様々なステークホルダーとともに価値を作る

コクヨの企業活動の原点は、各人の「お客様の困りごとに寄り添い解決したい」という思いであり、このモチベーションがコクヨの強みです。それが顧客にコクヨの働き方を直にご覧いただく「ライブオフィス」といった取り組みや、お客様の課題がダイレクトに商品開発に繋がる「[カウコレ]プレミアム」、主にインバウンド需要に着目した「KOKUYODOORS」といった取り組みに如実に表れています。

このような共創の取り組みが、現在正に進めている従来の事業カテゴリーを超えた事業領域拡大の取り組みに活かされています。



創造性を高める技術



GLOO



ハコアケ

コクヨの強みをしっかりと守り商品開発に活かす

「お客様の困りごとに寄り添い解決したい」という思いのために、コクヨでは多くの技術開発を行っておりますが、それらを適切に意匠権や特許権で保護することで強みの構築と維持を図っています。例えば、「ing」というオフィスチェアは、腰痛に悩むオフィスワーカーが多いことに着目して生まれた商品です。また、ステーションナリーにおいても、顧客の困りごと解決に資する「GLOO」や「ハコアケ」といった他にはあまり例のない製品を上市しておりますが、ここにも守られたコクヨの強みが活かされています。

人的資本

「ヨコク」人材の育成に向けて

「お客様の困りごとに寄り添い解決したい」という思いを果たしていくために、コクヨでは「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」というパーパスを定めています。従業員に、よりよい未来をつくるための意志や挑戦である「ヨコク」ができる人材となることを期待しており、その実現を後押しするリーダーの存在が欠かせません。このように多様な従業員一人ひとりに光を当てて挑戦しやすく、課題解決に誠実に向き合い、創造的に行動できる人材の育成を人的資本経営の根幹に据えています。



KOKUYO DIGITAL ACADEMY

コクヨの価値協創プロジェクト

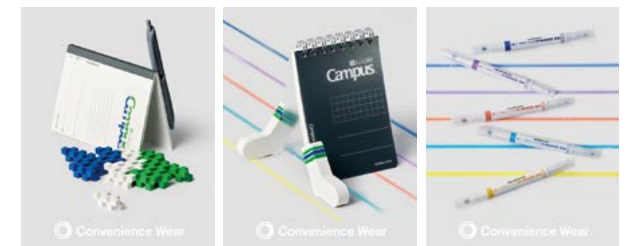
ファミリーマートと共にニュースタANDARDな文具を開発

コンビニ利用者への新たな価値提供

ファミリーマートがファッションデザイナーの落合宏理氏との共同開発で展開するオリジナルブランド「コンビニエンスウェア」の新たなカテゴリに、コクヨとのコラボによる文具が加わりました。文具をお客様に選んで手に取っていただけるような「選好品」にすべく実現したものです。

全国約1万6,300店舗、年間延べ55億人の老若男女が利用するコンビニエンスストアで、ニュースタANDARDな文具シリーズの創出にコクヨが参画しました。素材・色・形・心地よい機能追求し、今の生活者ニーズに寄り添った商品ラインアップに努めています。コクヨの強みは、商品の製造だけでなく、店頭での最適な陳列方法やそれに対応した什器の設計も含めた顧客体験を創出するための空間づくりにあります。

このようなコクヨのトータルな提案が、お客様と商品の魅力的な出会いにつながっています。



卓越したオフィス提案において活かされる技術

画期的なオフィスチェア「ing」における特許権・意匠権

顧客の経営課題の解決を図るコクヨのオフィス提案ですが、そこには多くの製品が使われています。

2017年に発売されたオフィスチェア「ing」もその一つです。日本人の着座時間の長さに着目し、着座しながらも同じ姿勢を続けなくてもよいように座面が360度動くグライディング・メカを搭載しています。この座りながら体を動かせるという発想は、デスクワークに対する概念を大きく変え、健康経営の推進にも貢献しています。

そこには、体重移動で前後左右自由に動く背座メカや、動く背座に対して安定して動かない肘掛け、立ち上がると基準位置に固定するストッパーといった様々な特許権が取得されている他、商品全体のデザインには意匠権もしっかりと確保されています。



Chapter

Strategy

戦略

POINT

- CSOが語る第3次中期経営計画の進捗とグローバル戦略
- 企業価値向上のための人的資本経営
- 領域別事業戦略の進捗と今後の成長戦略
- 事業活動を通じたマテリアリティへの取り組みの進捗
- ステークホルダーとの対話の充実

- 23 マテリアリティ特定プロセス
- 25 マテリアリティー一覧
- 27 CSOメッセージ
- 29 長期ビジョン「CCC2030」
- 31 第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」の進捗進捗
- 33 グローバル戦略
- 35 ヒューマン&カルチャー本部長メッセージ
- 37 特集 人的資本経営
- 41 CSV本部長メッセージ
- 43 1.社内外のWell-beingの向上
- 47 2.森林経営モデルの実現による事業領域拡大
- 49 3.気候危機への対応
- 53 4.循環型社会への貢献
- 55 5.自然共生社会への貢献
- 57 ステークホルダーコミュニケーション
- 59 ワークスタイル領域：事業戦略
- 63 ライフスタイル領域：事業戦略
- 67 既存事業の領域拡張：事業戦略

コクヨ香港

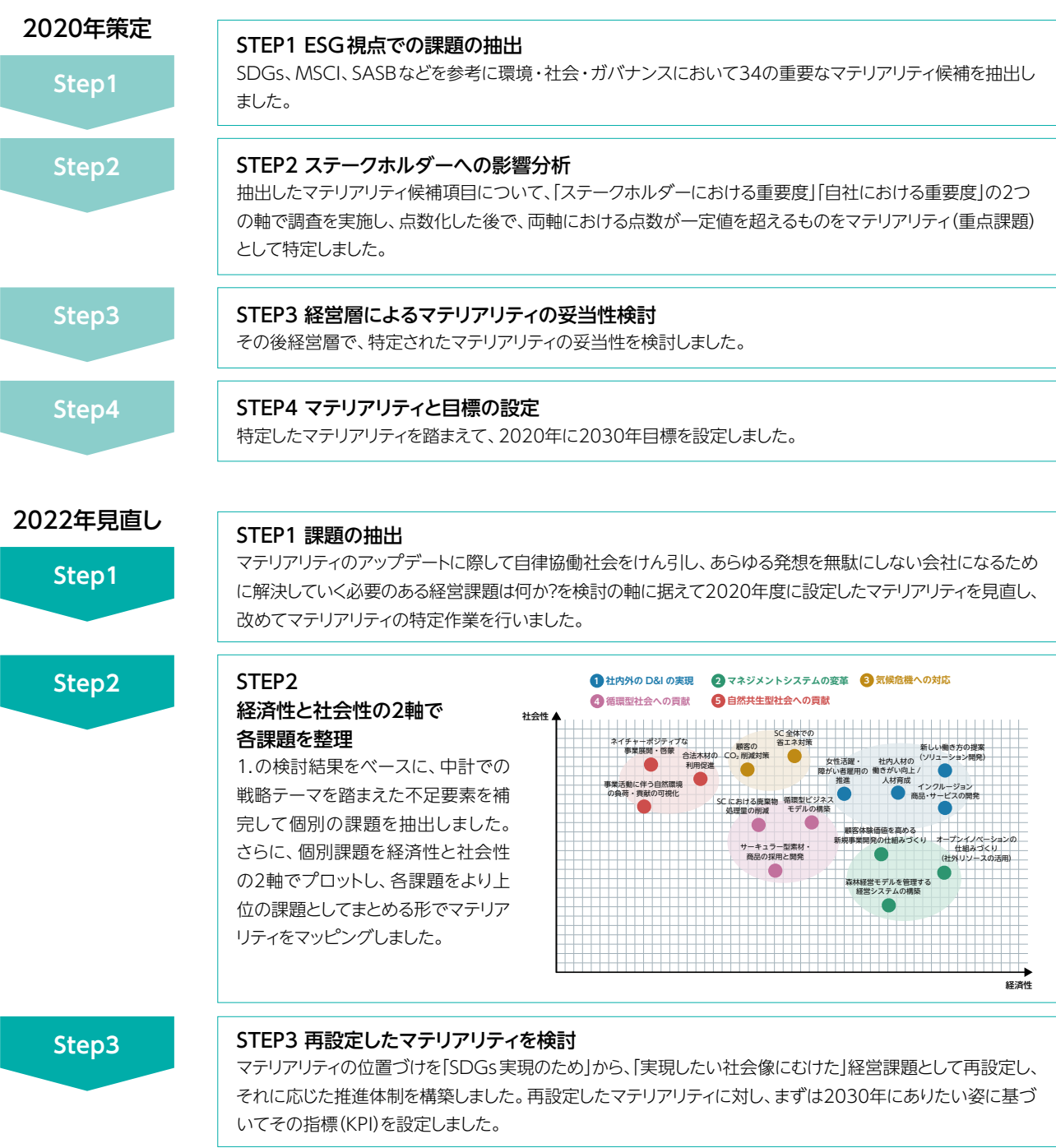
コクヨ香港は、香港に本社を構え、Lamexブランドでオフィス家具の製造・販売を行っており、2022年にコクヨグループ入りをしました。現在はコクヨグループのアジア・中国戦略における中核会社として位置付けています。

マテリアリティ特定プロセス

コクヨグループでは、2022年に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、従来のSDGs への貢献を中心とするものからの見直しを行いました。

新たなマテリアリティを検討・設定するにあたって、長期ビジョンおよび第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」で事業戦略として構成した2領域における社会への影響を整理し、その上で2030年に目指す「社会」と「現状」とのギャップ分析を行いました。「経済性」と「社会性」の2軸から各課題を評価した結果「実現したい社会像に向けた」経営課題としてマテリアリティを特定しました。

マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティの重要性の説明

重点課題		当社・社会にとって重要である理由
Strategy 1 社内外の Well-being の向上	重点課題 1 Well-being の向上 1.新しい働き方の提案 2.ダイバーシティ&インクルージョン&イノベーション	Well-beingとは、個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念です。コクヨは2022年「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」というパーパスを掲げました。文房具、家具といった製品だけでなく、オフィス空間構築、働き方提案といった、人々の学びや暮らしに直結した事業を展開しているコクヨだからこそ実現できる「Well-being」を目指したいと考えています。
Strategy 2 森林経営モデルの実現による事業領域拡大	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	2021年長期ビジョンCCC2030を策定し、森林経営モデルにより2030年に売上高5,000億円を目指すことを発表しました。長期ビジョンを実現する上で最大のテーマは、サステナブルに成長していく多様な事業の集合体になることです。その中で再認識した価値観・バリューである「共感共創」「実験カルチャー」「体験デザイン」を活かし、事業領域の拡大に取り組むことを決定しました。そのためには企業文化や組織・人材の在り方および個々の能力の発揮の仕方などを根本から変えていく必要があると考えています。
Strategy 3 WORK & LIFE の基盤である地球を守るための活動	重点課題 3 気候危機への対応	地球温暖化問題は人類の共通かつ喫緊の最重要課題となっています。コクヨは生産、流通、販売、廃棄において、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。また、コクヨ商品を多くの方にご愛用頂いています。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・販売・廃棄パートナー様と連携することで脱炭素社会に貢献できると考えています。
	重点課題 4 循環型社会への貢献	これまでの経済活動は、「資源の採集・採掘→大量生産・大量消費→大量廃棄」という一方通行の「リニア(直線)型」が主でした。これからはサーキュラーエコノミー(circular:円環)という言葉が表すとおり、「資源循環型」の経済モデルに移行しなければなりません。コクヨは文具、家具といった皆様の生活に身近な商品を提供しています。まだ使える資源を捨てることのない社会を実現するために、モノのあり方を変え、循環の輪をつなぐコトを起こし、「捨てない社会」をリードできると考えています。
	重点課題 5 自然共生社会への貢献	地球温暖化問題と同様、生物多様性の損失も重要な社会課題となっています。コクヨは2006年より森林保全(結の森)、コクヨ工業滋賀では2007年からヨシ原保全(ReEDEN)を通じて生物多様性保全に貢献しています。一方、主力商品のノートや家具をはじめ、多くの木質材料を利用して事業を行っている企業として、そのような商品・サービスを通じてお客様が生物多様性の問題を「自分事化」できるよう取り組みを推進していきたいと考えています。

マテリアリティ一覧

マテリアリティのチャレンジ目標・コミット目標・検討状況

全体方針
2030年のありたい姿に向けて定めたマテリアリティについて、2030年に向けた野心的なチャレンジ目標と、中期経営計画単位で実現を目指すコミット目標をKPI(指標)として設定しました。

重点課題		アウトカム	2030年		チャレンジ目標	2024年コミット目標	SDGs 貢献	
					KPI			
Strategy 1 社内外の Well-beingの 向上	重点課題 1  Well-being の向上 1.新しい働き方の提案 2.ダイバーシティ&インクルージョン&イノベーション	イノベーションを生み、多様な人と社会の Well-beingを向上させる	ライフベสต์ワーキングを社会に提案、浸透させ自分らしく生きる人を増やしている		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)	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%	4 5 8	
			社会のバリアをなくし、活き活きと働き学ぶ人を増やしている		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	女性管理職比率 12%		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
Strategy 2 森林経営モデルの実現による事業領域拡大	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	全事業協働で環境/社会に貢献し、共感の輪を広げ社会課題解決を牽引する	コクヨの新規事業や既存事業が社会を巻き込み課題の解決を牽引している		社会価値と経済価値を両立している売上高 100%	未来ヨコクの実験数 30個	9	
			コクヨ人材があらゆるところで活躍し社会をより良くしている		社会課題解決に関わる人材 100%	サステナビリティに関する活動への参加人数 100%		
Strategy 3 WORK & LIFEの基盤である地球を守るための活動	重点課題 3  気候危機への対応	多くのパートナーと共に、サプライチェーン全体の活動を通じて社会の脱炭素化に貢献する	SBTに準拠した削減目標をパートナーと共に達成しCO2排出量の削減に貢献		SBTに準拠した削減目標 目標設定と達成 (今後設定)	CO2排出量の削減：2013年比国内 50%削減	7 11	
				CO2吸収：6,000t-CO2以上/年の吸収量に貢献する				
	重点課題 4  循環型社会への貢献	多くのパートナー、顧客と共に循環を生み出し「捨てない社会」をリードする	コクヨの循環参加者数が日本人口の16%を超え、社会の行動変化を生んでいる	コクヨの循環参加者数が日本人口の16%を超え、社会の行動変化を生んでいる		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	循環指針に基づく新商品 100%	12 13
				廃棄物 (事業所、施工現場、棚卸在庫) のリサイクル率 100%				
	重点課題 5  自然共生社会への貢献	自然資本とバランスがとれた事業活動を行い健全な地球を守る	循環型社会に向けた実験を多数行い、共感する仲間を増やしている	循環型社会に向けた実験を多数行い、共感する仲間を増やしている		コクヨの循環指針に賛同するサプライヤー数 100%	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%	14 15 16 17
				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)				

CSO メッセージ

取締役 執行役
経営企画本部長 CSO
内藤 俊夫

グローバルな領域拡大を視野に
成長投資とM&A 戦略を強化。

日本ファニチャー事業はリニューアル需要が追い風に

第3次中期経営計画「Field Expansion 2024（以下、FE2024）」では、日本事業の収益改善と既存事業の領域拡張、グローバル戦略の推進、新規ニーズの事業化を謳っています。2023年は、上記施策を概ね想定通りに進捗させることができ、売上高、営業利益共にその結果を反映した着地となりました。

まず、日本ファニチャー事業においては、新築移転やリニューアル案件の旺盛な需要が継続し、コクヨの強みである空間構築力が発揮される機会となりました。総合的な企画提案が高く評価され、それらが奏功して売上高、営業利益共に順調に推移し、コクヨ全体の業績を牽引するほどの伸びを見せています。当該事業についてはさらなる成長を目指し、新卒採用・キャリア採用ともに採用数を増やすことで、人員確保に取り組んでいく計画です。さらに、DXの推進により、業務フローを効率化し、一層の市場シェア拡大と収益性の

向上につなげられるよう、引き続き取り組みを進めていきます。

海外ファニチャー事業は、依然として中国経済の見通しが不透明であり、想定より厳しい状況にあります。一方で、2022年に買収したコクヨ香港を中心に、商品の統廃合や生産移管をはじめとした業務効率化は順調に進捗しています。加えて、販売価格の適正化やクロスセルの推進等、収益性向上に向けた取り組みも強化しています。これらのPMIは計画通りに推進できており、中国経済が回復の兆しを見れば当初想定 of 成長水準を達成可能と予測しています。

ビジネスサプライ流通事業では、ポストコロナにおける経済活動の活発化と従業員の出社率が上昇している状況を反映し、ECマーケットの拡大傾向が続いています。各社競合サービスとの競争は激化していますが、カウネットの大規模顧客向けソリューションシステム「べんりねっと」の運用は順調であり、システムのさらなる強化により顧客層の拡大を図っていきます。

海外ステーションナリー事業の躍進

ステーションナリー事業においては、海外現地法人との連携によるグローバルな商品開発によって、その市場拡大に向けた取り組みを推進しています。具体的な事例の一つとして、インドの現地法人コクヨカムリンリミテッド（以下、コクヨカムリン）でのリブランディングが挙げられます。商品のリニューアルやパッケージの刷新などにより、高付加価値化を目指す取り組みです。その結果、2023年は前年と比較して売上14%増と、急激な成長を遂げ、中国に続く新たな市場となるポテンシャルを確信しています。また、高付加価値文具に対するグローバルニーズを探るためにタイ、マレーシア、アメリカで実施したPOP UP SHOPではかなりの好感触をつかむことができました。日本に関しては厳しい事業環境が続いており、リソースの再配分やコストの適正化を余儀なくされているステーションナリー事業ですが、海外における高付加価値文具のさらなる展開により、2024年には海外売上高比率を前年比3.7%増の39%まで高める計画です。

事業領域拡大やグローバル展開に向けた
取り組みの推進

現中計では、事業領域拡大やグローバル展開を見据えた経営課題として、「ダイナミックな成長投資」、「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」の4つを掲げています。

そのうちの1つ「ダイナミックな成長投資」については、M&A戦略のさらなる強化が必要であるという認識のもと、中長期の成長戦略の方向性を議論するための成長戦略会議を設置し、推進体制を整備しました。海外M&A案件が増加する中、それらの実効性の向上とともに審議や決裁などの迅速化につながっています。今後、経験値を高めながら、海外M&A案件をより積極的に推進していきます。

また「人材の活躍と成長」については、各事業本部で人材育成会議を開催、一人ひとりの異動・昇格やアサインメント等、育成機会の提供についての議論が始まっています。また、人材マネジメントポリシーの策定に伴い、社内の人材育成機関「コクヨアカデミア」を立ち上げ、体系的な人材育成に取り組んでいます。

「イノベーションの活性化」については、2023年9月に東京都品川区・戸越にコクヨ初のシェアハウス「THE CAMPUS FLATS TOGOSHI」をオープンさせるなど具体的な事例が出

ています。入居も順調で、現在2棟目を検討しているほか、昨年下半年からはパラレルワークのサポートサービス「pandoor」、中高生専用まなび空間と銘打った自習室「STUDY WITH Campus」の実験もスタートするなど、よりイノベティブな事業創出に向けた動きが活発化しています。

キャッシュフローを重視し、
さらなる成長を視野に入れる

従来の事業を改善するだけでは大きな成長は望めないという認識のもと、既存事業の拡張のみならず新規ニーズの事業化に注力するなど、非連続な成長を実現するモードに切り替えました。この1年を改めて振り返ってみて、社員の意識が着実に変化しており、成長に向けた転換ができてきていると実感しています。

また、コクヨが持続的に成長していく会社であることを世の中からも理解してもらうためには、しっかりとした資本政策を打ち出していくことも不可欠です。そのために、これまで以上に、キャッシュフローや資本収益性にこだわってまいります。

政策保有株式については、継続的に縮減を続けており、2023年末には連結純資産比で12.2%となっています。2024年末に連結純資産比で10%未満とする計画に向けて順調に進捗しています。

また、株主還元については、配当性向40%という方針を掲げて実施をしておりますが、2023年から2024年にかけては自己株式取得も合わせて実施しており、2023年から2024年にかけての総還元性向は50%超となる見込みです。

自己資本利益率（ROE）については、現中計においては8%超の目標を掲げて取り組んでおりますが、中計最終年度である2024年12月期にはその目標を達成する見込みであり、資本収益性を意識した取り組みは一定の進捗を示しています。

今後さらなる資本政策の推進については、本年中に公表を予定する第4次中計において説明をしていく予定です。

	2023年度実績	前年度比
売上高	3,287億円	+278億円
売上総利益	1,273億円	+107億円
営業利益	238億円	+47億円
営業利益率	7.2%	+0.8%
当期利益（親会社株主帰属）	190億円	+8億円
営業キャッシュフロー	347億円	+251億円
EPS	143.60円	+7.82円
一株当たり配当額	66.5円	+9.5円

長期ビジョン「CCC2030」

2021年2月に長期ビジョンCCC2030を策定し、森林経営モデルにより2030年に売上高5,000億円を目指すことを発表しました。長期ビジョンを実現するうえで最大のテーマは、サステナブルに成長していく多様な事業の集合体になることです。そして、その先の「自律協働社会」の実現に向けて、「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」というパーパス(存在意義)を掲げました。コクヨのパーパス、目指す社会像「自律協働社会」の実現に向け、バックキャスト思考で、コクヨのマテリアリティを特定しました。マテリアリティを検討するなかで再認識したコクヨの価値観・バリュー「共感共創」「実験カルチャー」「体験デザイン」を活かし、事業活動を通じてマテリアリティを解決するとともに、長期ビジョン「CCC2030」の実現を目指していきます。

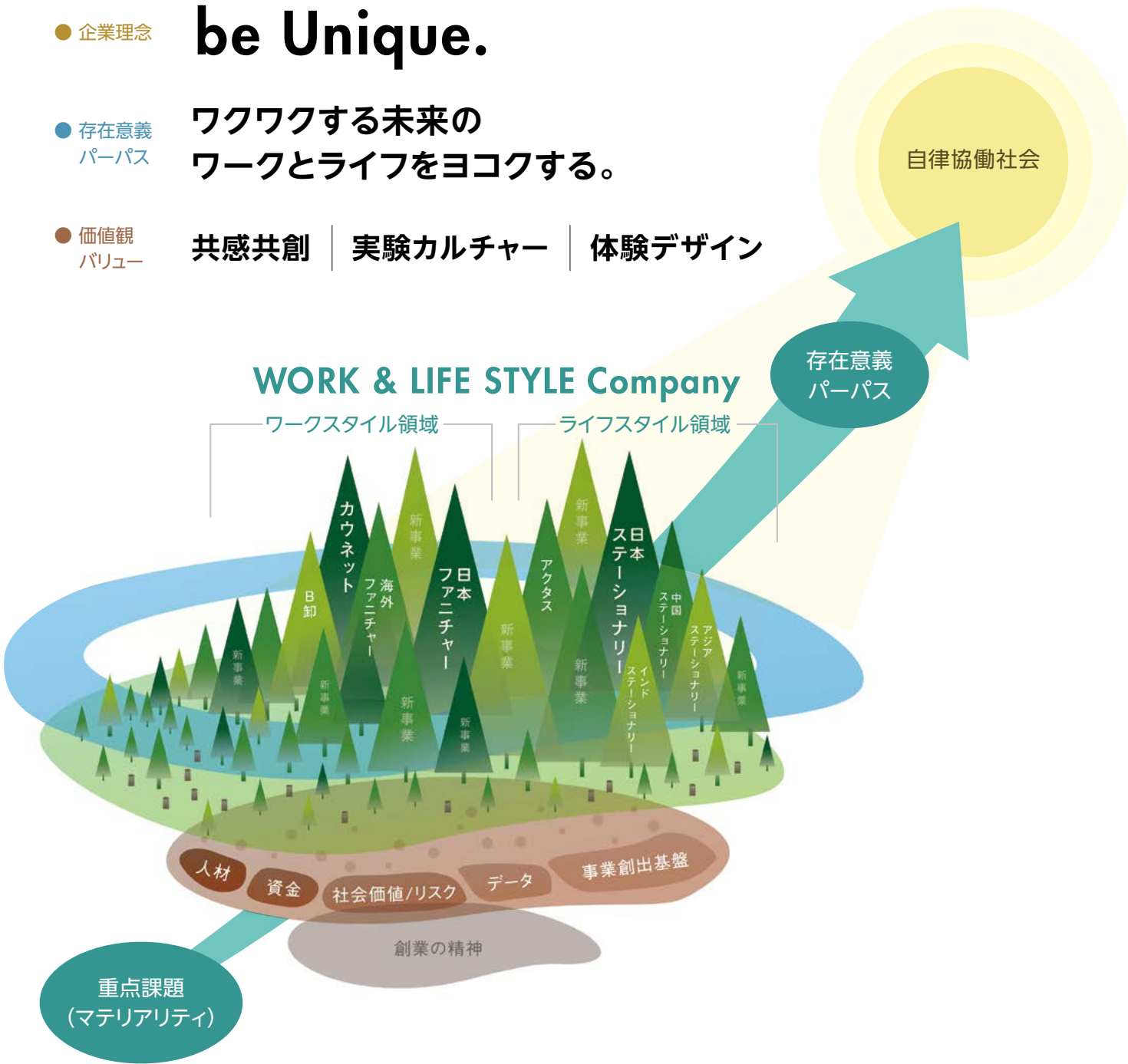
コクヨの新たな経営モデル「森林経営モデル」

- 企業理念

be Unique.
- 存在意義
パーパス

ワクワクする未来の
ワークとライフをヨコクする。
- 価値観
バリュー

共感共創 | 実験カルチャー | 体験デザイン



2つの「事業領域の拡大」により、2030年、売上高5,000億円を実現。

WORK & LIFE STYLE Company

働く：ワークスタイル領域		学ぶ・暮らす：ライフスタイル領域	
人々の働き方の変化を捉え、主に法人向けに商品・サービスを提供していく事業領域		人々の学び方や暮らし方の変化を捉え、主に個人向けに商品・サービスを提供していく事業領域	
新規ニーズの事業化 売上高 500～1,000億円	オフィス運用領域 施設管理/ファシリティーマネジメントや購買管理などを含む、オフィスの運用に関わる事業領域	人材価値領域 個人やチームの創造性やパフォーマンスの向上に関わる事業領域	探求学習領域 自分らしい生き方の実現のために拡大する新しい学習ニーズをサポートする事業領域
		コリビング領域 社会や他者との共生のなかで、自分らしい暮らし方を実現するニーズに応える事業領域	
既存事業の領域拡張 売上高 1,000億円	ハイブリッドワークプレイス領域 ハイブリッドワークの定着など、働き方の変化によるオフィスの位置づけや役割が変化するなかで、オフィス家具の提供だけでなく、木製品やデジタル、内装工事などを含むオフィス空間全体の構築や企業購買の効率化と提供商材の拡大等により快適なワークスタイルの実現をサポートする領域		ライフスタイルツール領域 一人ひとりの生活空間や文具への要望を実現できる付加価値の高いインテリアや文具を提供することで、多様なライフスタイルの実現をサポートする領域
既存事業のブラッシュアップ 売上高 3,000億円	ファニチャー事業	ビジネスサプライ流通事業	ステーショナリー事業
			インテリアリテール事業
2030年 売上高トータル 5,000億円	売上高 3,000～3,500億円以上 2020年比 +1,000～1,500億円		売上高 1,500～2,000億円以上 2020年比 +500～1,000億円

第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」の進捗

Field Expansion 2024

我々の視野を広げる



事業の領域を広げる

第3次中期経営計画のゴール

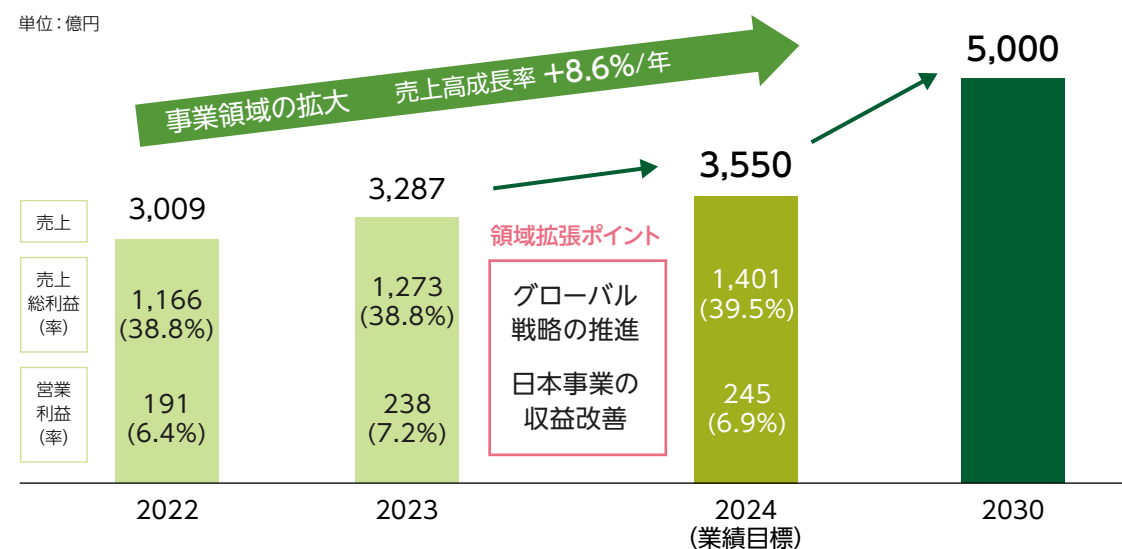
2030年の持続的な成長に向けて事業領域拡大を加速し、2024年の売上3,550億円、営業利益率6.9%を目指します

2022-2024 : Field Expansion 2024

2025-2030

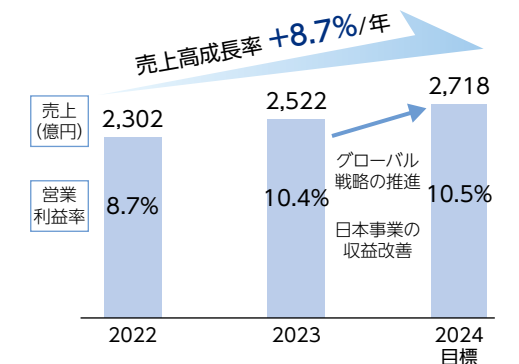
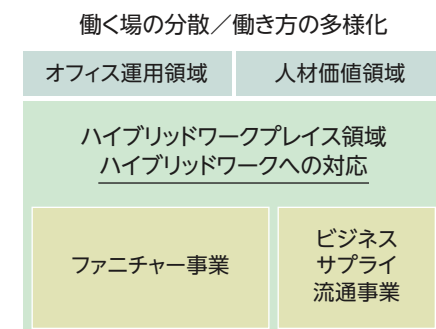
「モノからコト」へ顧客体験価値の拡張を加速

単位：億円



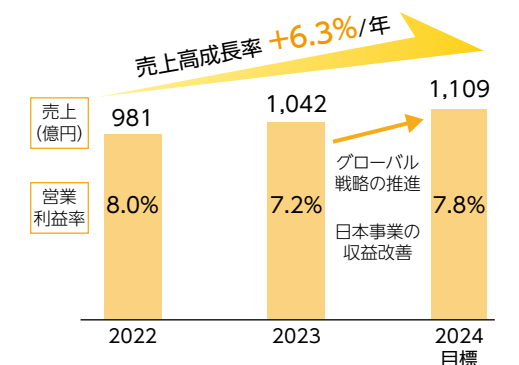
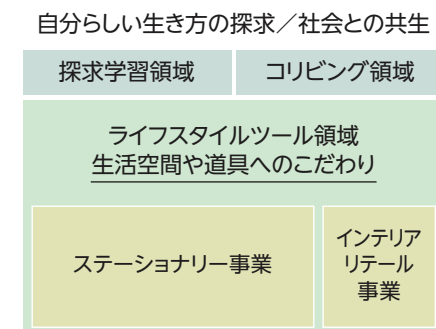
ワークスタイル領域：成長戦略と2024年のゴール

ハイブリッドワークの定着に伴うオフィス空間のあり方や物品購買の大きな変化を捉え、国内外で事業領域の拡大を実現します。



ライフスタイル領域：成長戦略と2024年のゴール

拡大する生活空間や道具への付加価値ニーズに着目し、顧客接点の強化によって市場を捉え、事業領域の拡大を実現します。



「事業領域の拡大」に向けた4経営課題

「事業領域の拡大」に向けて、4つの経営課題に取り組みます。

	2022年～2024年	2025年～2027年	2028年～2030年
ダイナミックな成長投資	・研究開発費率 0.6%→1.0% ・成長投資枠：300 億円以上 ・定常投資枠：200 億円	2030年までに戦略投資1,800 億円を実施 (第3次中計実施分を含む)	
人材の活躍と成長	人材の流動性を高めて活躍の機会を作る ・基幹職の流動化を推進 ・30 名のリーダー人材登用	多様性を高めて イノベーションを加速	社会へ人材を輩出
イノベーションの活性化	事業インキュベーションの場/ しくみのプロトタイプ ・15 案件の事業創出 ・イノベーションプロセス経験者 500 人	イノベーションの加速	社外へのプロセス販売
社会価値と経済価値の両立	・社会価値向上のための寄付枠 (経常利益比1% ≒ 2 億円)を設定 ・ESG 活動費枠を設定		

グローバル戦略

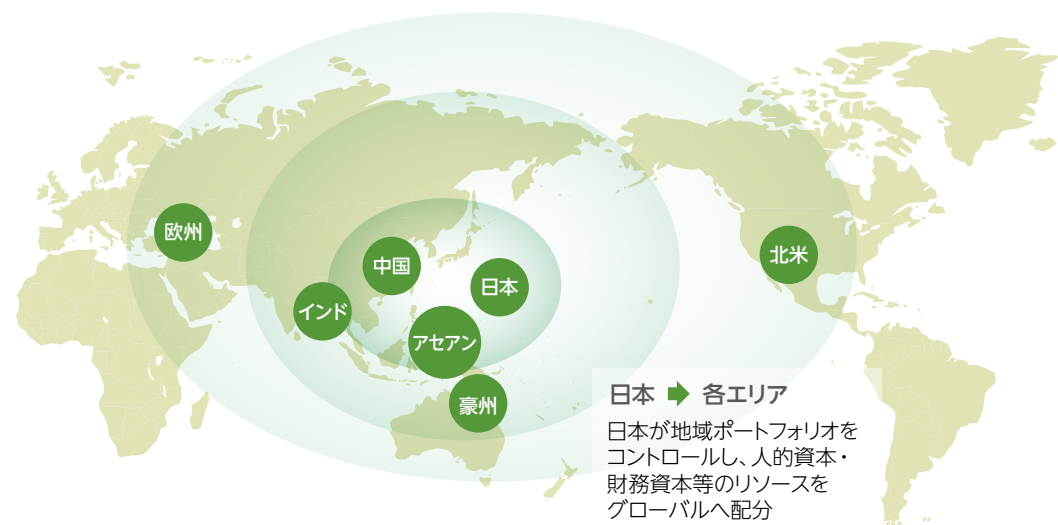
グローバル戦略の考え方

事業領域をグローバルで面として捉え、グループの持つ強みを市場全体で最大限発揮するグローバルパートナーシップに基づき、効率性向上を図りつつ領域拡張を目指してまいります。まずは中国、アセアン、インドを設定しておりますが、それを今後オーストラリアに拡大していくほか、将来的には北米や欧州へも拡大していくことを検討しています。

特に中国においては、ファニチャー事業で2022年に買収

を行ったコクヨ香港をエリア戦略の軸に据えて展開しているほか、ステーションリー事業において女子文具戦略が奏功しており、中国・アジアエリアの戦略を進める原動力となっています。

2024年には全社の海外売上高比率は16%に達する見込みですが、2025年から始まる第4次中計においてはさらなる海外売上高比率の上昇を目指しています。



グローバル戦略の進捗

2023年のグローバル戦略の進捗についてですが、中国経済の不透明感が影響したものの、戦略に基づくそれぞれの戦略は概ね順調に進捗し業績拡大を果たすことができました。引き続き売上高の拡大が続いているほか、収益性の向上も進展していることに手ごたえを感じています。

中国、アセアン及びインドにおいては、現地法人とも積極的に連携して施策を進めているほか、有効な施策の他エリアへの展開によるスケール化を図っています。

その他のエリアにおいても、拠点開設準備や他企業連携を強化する等、取り組みを進めつつあります。



コクヨインターナショナルタイランドの新オフィス兼ショールーム



国営商業（上海）有限公司

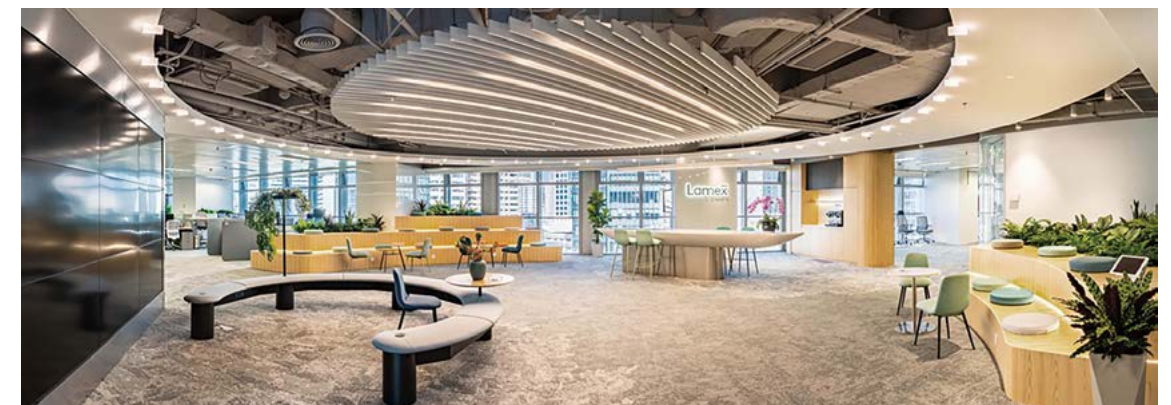
ファニチャー事業におけるグローバル戦略

ファニチャー事業は、現在は日本を中心に展開していますが、今後の日本市場の成熟化を見据え、海外展開を強化しています。海外戦略の一環として、中国・アセアンを中心とする事業拡大を目指し、2022年にコクヨ香港をM&Aにより連結子会社化しました。

コクヨ香港は、アメリカの企業の現地子会社であったものをコクヨグループに迎えたものですが、Lamexのブランドでオフィス家具の製造販売を行っており、香港や中国に加えそ

の他のエリアに対しても顧客を持っています。

この取り組みにより、それまでは現地の販売機能に過ぎなかった事業を、本格的な製造機能を持つものへと拡大させることが可能になりました。現在は、M&Aの統合効果を最大化するために、Lamex商品との統廃合、コクヨ香港への生産移管、ターゲットの明確化、販売価格の適正化、クロスセルの強化等により、それぞれの地域をターゲットとした戦略の強化に取り組んでいます。



コクヨ香港

ステーションリー事業におけるグローバル戦略

ステーションリー事業は、日本における市場成熟がいち早く進行していることもあり、他の事業に先駆けてグローバル戦略に積極的に取り組み、成果を上げています。現在は、中国とインド中心にアジア諸国へと展開しています。これまで以上に海外現地法人との連携強化による事業運営を推進することで、販売や製造にまでまたがる柔軟なグローバル戦略が可能になっています。

中国においては、女子中高生をターゲットとした女子文具を中心とした戦略を取っており、組み合わせを工夫したり

デザインテイストごとにブランディングするなど、ライフスタイルツールとしてシリーズ化して販売することで、都市部を中心に売上を拡大しています。また、タイやマレーシア等においてPOP UP SHOPを展開しておりますが、中国と同様の事業拡大に向けて検討しております。

インドにおいては、現地で展開するコクヨカムリンにおいて、商品パッケージを刷新するなどのリブランディングを行ったり、付加価値商品を投入して収益拡大を図っています。



中国上海にオープンしたCampus STYLE



コクヨカムリンで展開する水性筆ペン、算数セット、鉛筆

執行役員
ヒューマン&カルチャー本部長
Well-being 部会長
越川 康成

事業を横断した戦略的異動を通じ、長期ビジョンの実現に寄与する能力開発の機会とともに、一人ひとりの成長を促すキャリアパスを提供していきます

課題解決への情熱がコクヨ人材の強み

持続的に企業価値を向上させ、長期ビジョンCCC2030（以下、CCC2030）の実現には、コクヨのコアコンピタンスを最大限に発揮することが最も重要であると考えています。

では、そのコクヨの強みは何かというと、社内で冗談交じりに表現する「誠実な変態」という言葉に凝縮されています。この言葉は、お客様のお困りごとを目にしたときに、「解決したい、お役に立ちたい」という極めて強いこだわりとモチベーションを持ち、その解決のためにそこまでこだわるかというほど工夫を凝らす姿勢を持つ人材を表現する言葉です。

例えば、開梱カッターとハサミの機能を併せ持つ「ハコアケ」は、宅配の箱をもっと簡単に開けられないかというニッチな悩みに着目した商品です。社会に大きなインパクトを与えるというものではないかもしれませんが、「これがあって助かる」と思ってもらいたい気持ちから生まれた、実にコクヨらしい商品だと思います。

商品ニーズの大小は問わず、「誰かの役に立ちたい」という想いから商品化につなげていくこのこだわりは、長年にわたり受け継いできた組織文化として定着しています。今後、コクヨ人材の中心がより若い世代に移り変わるなかでも、こういった「コクヨらしい」文化を継承し、普遍的な風土として根付かせていかねばならないと考えています。

一方で、このような姿勢が全社連動で行われているというレベルまでには達しておらず、事業部門単位に留まっているという課題、言い換えると伸び代があります。ステーションリー事業やファニチャー事業を横断して、事業共通でコクヨらしいクリエイティブなアプローチが実現できるよう、そして個人が個性や能力を発揮することができる仕組みをつくり、組織としてよりクリエイティブな人材を輩出できるよう、基盤を整備する必要性を感じています。また、クリエイティビティに対する共通の価値観を根付かせていくための人材戦略の立案と推進が、私の重要なミッションであると考えています。

人材マネジメントポリシーの策定と経緯

コクヨの人材のコアコンピタンスが何かを明文化し、どの事業領域においてもコクヨらしいクリエイティビティを発揮することが可能となるよう策定したのが「人材マネジメントポリシー」です（詳細は、「特集 人的資本経営」参照）。これは、長期ビジョンの実現に必要な人材の活躍を促進するための指針であり、経営陣は、社員がヨコクすることを、同ポリシーに基づき後押ししていきます。

コクヨが目指す事業領域の拡張のためには、これまでの育成方針を転換し、従来型の人材育成から脱却する必要があると考えています。コクヨは祖業のステーションリーから派生して、ワークスタイルとライフスタイルそれぞれの領域で成長を遂げてきた経緯があり、これまでは、社員が各々の領域に固定化されてきました。しかし、事業の量的拡大に重点を置いていた80～90年代とは違い、現在は「森林経営モデル」のもとで新たな提供価値を重視した成長を実現しようとしています。そのためには、多角的な視点を持った人材が不可欠です。

同ポリシーの最も重要な点は、これまで所属する領域に限定して活躍してきた人材を、事業を横断して活発に異動させることです。それらにより、キャリア形成を通じて多角的な目線を身に付けていくことを可能としていきます。

多角的な視点を持った人材が必要とされる場面については例えば、東南アジアにおけるステーションリー事業の拡大戦略を推進するにあたっては、国ごとの商習慣や若者の文房具に求める価値が異なる中で、グローバルで共通する事項とローカライズすべき事項を見極めつつ開発や市場開拓を行う必要があります。また、ファニチャー事業の領域拡張によるシェアハウス「THE CAMPUS FLATS TOGOSHI（東京都品川区）」のオープンにあたっては、遊休ビルを活用し、いかに付加価値を付けて地域の人々に提供していくのかを考えなければなりません。これらの実現においては、コクヨの持つ資産である様々な「強み」を組み合わせるための知識と経験はもとより、多角的な視点を持ち合わせている必要があります。すなわち、従来の単一領域でのキャリア形成ではこういった人材を多く輩出していくことが困難であると考えています。

今後、事業領域の拡大をはじめとするあらゆる戦略と密接に連携した人材の育成・確保が急務となってきます。事業横断的な人材の異動はその一施策と位置づけており、今後も強力に推進していくことを視野としています。

「意図ある異動」に重要なのは経営目線と個人目線のマッチング

戦略的人事異動は「意図ある異動」であるべきであり、経営サイドの考えと社員個人の意思を両立させることが不可欠と考えています。経営戦略の実現のために会社としてどう人材を育てたいかという側面と、各々の人材のポテンシャルやパーソナリティとの整合はもとより「自分の可能性が広がるような経験を得たい」という個人の人々の期待とのマッチングが必要です。それらを最適化するために、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複数の役職者が討議する「人材育成会議」や、業務時間の20%程度を活用して他組織の業務にも参画する「20%チャレンジ」等をうまく機能させていきます。

本人が希望するキャリアを叶えるためには、その前提として身に付けておくべき知識や経験が求められるケースもあります。そうしたことを社員本人に納得してもらったうえで、会社としては様々な経験を積む機会を提供し、本人が希望するキャリアの実現をサポートしてまいります。そして最終的には「自分が想像もしなかったような自分」への成長を促すことにつなげていきたいと考えています。

挑戦志向へ意識改革が喫緊の課題

コクヨでは、毎月実施するエンゲージメントパルスサーベイと年1回のストレスチェックの2種類のサーベイを実施しています。全体的にエンゲージメントが高く、それが定着率の高さにつながっていると認識しています。

今後、より注力していきたい施策は、挑戦や成長実感など、躍動感に関する施策です。新しいことにチャレンジする社員が存在する一方、ルーティン業務に埋没している社員も多い実態があると考えています。その中に若手が含まれていることが特に懸念すべき点であり、挑戦できる環境づくりや意識改革を積極的に進めていく必要があります。コクヨには、本人がチャレンジしたい意向を示せば、それらを受け入れ実現を後押しする環境があります。声を上げれば助けてくれる仲間もいます。会社としてそれらをうまく引き出し、社員が挑戦意欲を最大化していくことが可能となるような強い組織の構築を目指しています。

特集
人的資本経営

コクヨの人的資本経営

「ヨコク」による企業価値の向上

コクヨは、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、誰もが生き活きと、働き、学び、暮らし、つながりあう未来社会「自律協働社会」の実現を目指しています。そのために、マテリアリティに基づく社内外の社会課題に真摯に向き合いながら、「働く」「学ぶ・暮らす」の領域で、事業領域を拡大する「森林経営モデル」の推進をしていきます。

事業ポートフォリオを形作る新しい価値の創出や社会課題に取り組むためには、多様な人材によるクリエイティビティ溢れるヨコクとその後押しが鍵となります。

コクヨのパーパスは、「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」です。ヨコクとは、よりよい未来をつくるための意志や挑戦であり、従業員のヨコクを通じて社会に対する価値を創出することを目指しています。

社会やお客様の抱える様々な課題に誠実に向き合い、その解決のために創造的に行動できる人材をコクヨでは「誠

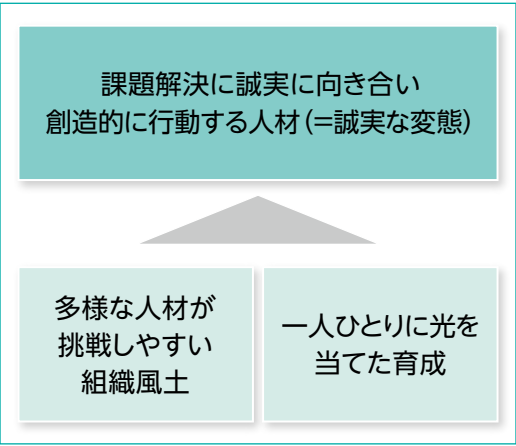
実な変態」と表現しており、そのような人材を生み出す組織文化がコクヨの強みです。

この強みを最大化させるために、従業員一人ひとりがヨコクを発信しやすい風通しの良い風土を大事にするとともに、多様な人材が十分に能力を発揮できるよう働きやすい環境を構築することが、「働く」「学ぶ・暮らす」を社会に提案する企業としての礎にもなります。

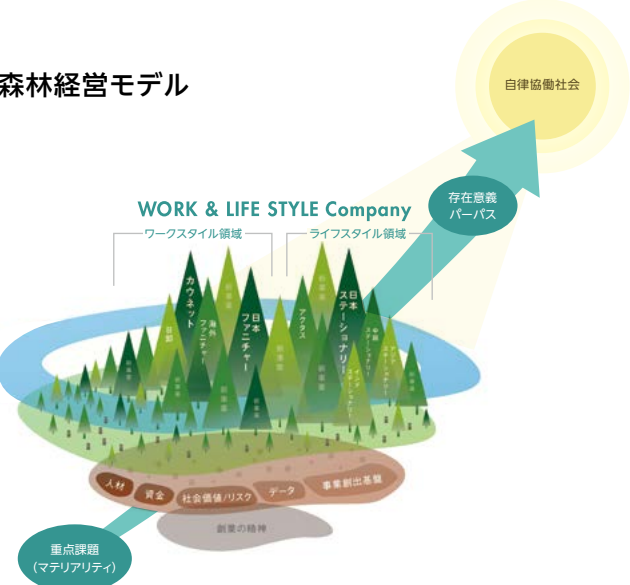
また、一人ひとりに光を当てた育成をすることにより従業員のユニークな個性や強みの発揮を最大化させるだけでなく、ヨコクを実現まで後押しするリーダーも適切に配置していきます。

このように従業員が挑戦しやすく、課題解決に誠実に向き合い、創造的に行動できる人材育成を人的資本経営の根幹に据えています。

人的資本経営の考え方



森林経営モデル



1. 課題解決に誠実に向き合い、創造的に行動する

働く、学ぶ、暮らすの領域で、社会やお客様の困りごとに誠実に向き合い、創造性のあるアプローチで課題解決に貢献していくことがコクヨの社員の強みであり、社員一人ひとりの働きがいに繋がっています。そして、社員同士が刺激し

合うことで、新しいアイデアを発展させていく文化があります。コクヨの119年の歴史の中で培われてきたこの強みは、社内に息づく実験カルチャーにあります。

ライブオフィスやTHE CAMPUSにて、オフィスで働く場

面を想定した多様な実験を行い、新規事業の創出に結びつけています。このほか、顧客起点で未充足ニーズを捉えて課題解決能力を高めるための人材育成プログラムである「コクヨマーケティング大学」からも新規事業が生まれはじめています。また、才能あるデザイナーの応援と共創を目的としたプロダクトデザインの国際コンペティション「コクヨデザインアワード」を2002年に創設し、社内外の創造性を高める取り組みを長年続けています。

社会やお客様の抱える様々な課題に誠実に向き合い、その解決のために創造的に行動できる「誠実な変態」集団であるコクヨは、グッドデザイン賞を数多く受賞しています。また、世界3大デザイン賞と言われるドイツの「iF デザイン賞」「レッドドット・デザイン賞」において、2023年はコクヨがインテリアデザインを手がけた2施設と製品デザイン3件がiF デザイン賞を受賞、チェアー2製品がレッドドット・デザイン賞を受賞しました。

	KPI	対象範囲	2021年	2022年	2023年	2024年
1. 課題解決に誠実に向き合い、創造的に行動する(=誠実な変態)						
コクヨらしい人材と強み	「ミッション・ビジョンへの共感」スコア※1	コクヨ・カウネット	72	72	72	73
	外部デザインアワードの受賞数※2	コクヨ	24	29	33	—

※1 毎月実施するエンゲージメントパルスサーベイの評価項目
※2 外部デザインアワード：iF デザイン賞、レッドドット・デザイン賞、グッドデザイン賞、日本空間デザイン賞

2. 多様な人材が挑戦しやすい組織風土

2-1. 挑戦を促す風土

社会に対する価値を創出するためには、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が必要と考えています。

その実現に向けてコクヨでは、組織を超えて情報をスムーズに繋げるツールの導入や、社員の自発的な活動を後押しする仕組みを通じて、社内コミュニケーションを活性化し、世界一風通しのよい会社を目指した取り組みを推進しています。

「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している状態を目指して、2022年にSlackを導入しました。

海外を含むグループ約6,000人にSlackを浸透するにあたり、部門ごとに選定したアンバサダーが中心となって、部門内での自律的な浸透活動を展開しました。Slackの浸透とともに組織横断型の挑戦も見られるようになっていきます。常時30案件以上ある様々なフェーズの商品化プロジェクトをSlackを活用して管理し、これまで半年～1年かかっていた

商品開発期間を半減、売上前年同期比138%を達成したプロジェクトの事例が評価され、日本企業で唯一となる「Slack Spotlight Awards 2023」を受賞しました。

また、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、福利厚生のマイレージポイントが貯まります。

サテライト型の社員向け多目的スペース「n.5(エヌテンゴ)」は、サテライトオフィスとしての利用だけでなく、社員の自主勉強会や個人主催のイベント開催など、様々な目的で活用されています。

これらの取り組みを通じて社員同士の自発的な活動が増えており、挑戦しやすい風土醸成につながっています。

	KPI	対象範囲	2021年	2022年	2023年	2024年
2. 多様な人材が挑戦しやすい組織風土をつくる						
2-1. 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
	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	—

2-2. 多様な人材が働きやすい環境づくり

コクヨでは、多様な人材が持てる力を最大限発揮できる環境づくりにも積極的に取り組んでいます。

2022年から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指して「コクヨ式ハイブリッドワーク」を開始し、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か月ごとに振り返り、より良い働き方の実現に向けてブラッシュアップを行っています。

また、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の取り組みも拡充しています。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するなど、育児世代が安心して仕事に向き合える環境整備を進めています。あわせて、制度面では、子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ました。今後も育児や介護をしながら働く社員が、自身のキャリアと向き合い成長できるよう様々な支援を行っていきます。

コクヨグループの障がい者雇用は1940年に開始しました。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、多様な人材の活躍に継続的に取り組んできました。

2023年は、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。

HOWS PARK は、コクヨKハートとコクヨが両社の強みを生かして業務推進を進め、新たな価値創造を実現することを目指した場所です。障がいのある人もない人も、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
2-2. 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
	有給休暇の取得率	主要5社	48.4%	54.3%	61.7%
	男性の育休取得率	コクヨ・カウネット	－	64.3%	57.1%
	障がい者雇用率	グループ適用実施会社	2.37%	2.33%	2.38%

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

3. 一人ひとりに光を当てた育成

3-1. 一人ひとりのキャリアに向き合う

長期ビジョンや戦略の実現に必要な人材の活躍を促すために2023年に「人材マネジメントポリシー」を策定しました。「人材マネジメントポリシー」とは、コクヨが人と向き合ううえで大切にすべき考え方をまとめたものです。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」ことを経営陣・社員全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ための基準として活用し、社員が“ヨコグ”することを後押しし、実現できる機会や環境を整えています。

この考え方にもとづき、2023年には全事業部門で「人材育成会議」を開催し、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しています。女性リーダーやビジネスリーダー等のテーマを設定し、仕事のアサインや異動オプションについて議論することを通じて、本人のキャリアの実現とともに戦略的な人材の育成につなげています。また、自社の特性に合わせた1on1の型づくりを行い、自社開発の専用システムを活用して上司と部下の1on1を推進しています。

また主体的なキャリア形成・能力向上、組織の活性化を後

押しすることを目的として、自ら手をあげ、業務時間の20％程度を活用して他組織の業務にも参画する「20% チャレンジ（社内複業）」や、人事が一人ひとりのキャリア相談を受けるキャリア面談を実施しています。

キャリア形成の重要な施策として、2024年からは人材流動化の取り組みを開始します。本人のキャリア志向を尊重し

たうえで、異動はまだ見ぬ自分の可能性を発見し成長するチャンスと捉え、全社視点で部門や国を超えた多様な活躍の機会を提供していきます。

このように上司任せにするのではなく、周囲の役職者や他部門の上司、人事も一緒になって一人ひとりの育成を推進する取り組みを行っています。

	KPI	対象範囲	2021年	2022年	2023年
3. 一人ひとりに光を当てた育成をする					
3-1. 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
3-2. リーダーの育成	女性管理職比率	主要5社	7.75%	8.14%	9.41%
	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
	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
	一人あたり教育研修費	主要5社	¥39,107	¥42,955	¥54,554

3-2. リーダー育成

コクヨは自社の理念を理解し、チームで新しい価値を創出する「ワクワクする未来をヨコグしかたにする」リーダーを増やしていきたいと考えています。

人材育成を強化するために、2024年に人材育成機関「コクヨアカデミア」を設置しました。コクヨアカデミアは、会社や個人の成長の源泉となる“ヨコグ”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こと、そして、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（ヨコグ）し続ける風土」を醸成することを目指しています。その一環として、「コクヨマーケティング大学」では、新規事業の構想や戦略策定を通じたマーケティングスキルの習得により、顧客起点で未充足ニーズを捉えて課題解決を推進する仕事の仕方へのチャレンジを促しています。

また社員が自身のリーダーシップを内省し、さらなる強みの発揮に向けて、基幹職全員に対して360°アセスメントの実施とセットで自身のリーダーシップを他者とともに確認し、次につなげるワークショップを実施しています。またグローバル人材の育成に向けたグローバルキャリアワークショップやデジタル人材の育成に向けた文系AI塾を開催し、多くの社員が参加しています。

社員が学びや成長に向けて新しい一歩を踏み出す機会として、2024年1月から「学びDay」を開催しています。社外の講師をお招きし、様々なテーマに触れることで新しい気づきや刺激を得ることを目指しており、今後も定期的に開催していきます。

（講演事例）

- 株式会社良品計画 代表取締役会長 金井政明 氏
「公益人本主義という考え方」
- 元陸上選手 為末大 氏
「熟達とアンラーン」
- 臨済宗妙心寺派正眼寺師家／正眼短期大学学長 山川宗玄老大師
「禅の講話」～禅の考え方から自身のライフやワークを問いなおす～

人事制度では、年齢や経験年数にとらわれず早期にステップアップできる仕組みを整えたほか、これまで原則禁止としていた副業を一部解禁しました。社員が自身のキャリアや成長について自律的に考え、実践できる仕組みを整えることで、人材の価値の向上を進めています。



8か月間の実践形式で行う「マーケティング大学」

CSV 本部長 メッセージ

執行役員 監査委員会室長 兼
CSV 本部長
梅田 直孝

事業を通じたマテリアリティの解決により 社会価値と経済価値の両立を実現する。

「社会課題の解決」が文化として根付くコクヨ

コクヨの人材の特性として、社会課題の解決に自ら積極的に向き合う姿勢があると考えます。これはコクヨの「強み」とも言え、文化として根付いている思想でもあります。

社会環境が変われば人々の価値観も変わり、当然、お客様のニーズや解決しなければならない社会課題も変化します。コクヨが環境変化に対応できるのは、いかに社会が変化しようとも「課題に向き合う」姿勢を持続することが所与となっているからだと考えます。既存の製品やサービスではお客様の要望に応えることが困難な場面に遭遇した場合でも、アイデアを持ち寄り、組み合わせを工夫し、時にはお客様と共創することにより、それらを打破してきました。そして、新しい価値を創造し続けることで、社会課題の解決に貢献してきたのだと考えています。コクヨに根付いたこのような姿勢は、社会のワークやライフが変わっても世の中に価値を提

供できる「強み」であり、コクヨならではの文化として根付いています。

社会価値と経済価値を両立する コクヨのマテリアリティ

第3次中期経営計画「Field Expansion 2024（以下、FE2024）」では、5つのマテリアリティおよびKPIを設定し、マテリアリティの解決に向けて取り組んでいます。

コクヨでは、SDGsなどの社会的な課題を参考に2020年に初めてマテリアリティを特定しました。しかし、何のためにマテリアリティに取り組むのかという点について社員の納得感が希薄であり、全社を挙げての取り組みが思うように進みませんでした。そこで、2022年に「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」というパーパスを策定し、まずはあるべき姿を明確化しました。さらに、コクヨが実現したい

未来シナリオ「自律協働社会」の実現を掲げ、向かう方向性について合意し、その上で現在のコクヨらしいマテリアリティに見直したという経緯があります。

以前は、コクヨ社内においても、サステナビリティは単に社会貢献活動であるというイメージがありました。しかし、マテリアリティの見直し以降、事業を通じていかに社会課題を解決するかというサステナビリティの本質について、理解が深まっていることを実感しつつあります。元々培われてきた、「課題に向き合う」姿勢があったからこそそのスピード感だったかと思います。一方で、コクヨが全社として実行しようとしていることの意味を個々人が真に理解し、行動できるまでにはまだまだ時間がかかるとは思いますが、少しずつ成果も見え始めています。

例えば、日本の森林が間伐不足により森林本来の機能が失われていることに着目し、間伐材を利用した製品を2000年初頭から販売しています。2006年には高知県の四万十町で「結の森プロジェクト」を立ち上げ、森林保全活動にも着手しました。これまで間伐材の利用は官公庁向けが主でしたが、国産木材の活用を通じて人と自然がより良く共生する社会へ貢献することを目指す木製家具ブランド「yuimori」を上市しました。このように、コクヨでは森林の適切な管理を行いながら地域経済にも貢献し、環境と経済の好循環を生み出す、コクヨならではのサステナブルな事業として取り組みを進めています。全ての活動は事業とのつながりのもとで実行され、また、従業員の能動的な取り組みにより推進されています。これらのコクヨらしい取り組みの一つひとつが、今後の企業価値向上に必ず結びつくものと考えています。

経済価値へのつながりをいかに意識し 訴求するかが課題

FE2024で定めたマテリアリティおよびそれらに付随する2030年チャレンジ目標と2024年コミット目標は、非常に意欲的なものとなりました。

特に、5つのマテリアリティとして掲げている中でも、「社内外のWell-beingの向上」と「森林経営モデルの実現による事業領域拡大」は、コクヨが企業として「自律協働社会」の実現に貢献することで社会をより良いものにしていきたいという想いを強く表していると言えます。

これらの取り組みに係るKPIの進捗により、社会的価値や経済価値の両立を目指すことはもとより、活動の意義や主

体性を社内に根付かせることを意識してマネジメントしています。一方、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、マテリアリティへの取り組みがいかにして経済・社会的価値を創出していくのかを、これまで以上に、具体的かつ論理的整合性をもって説明していく必要があります。第4次中計を見据え、これらの課題感を認識しつつ取り組みを推進していきたいと思っています。

「なるほど!」という事例を多く生み出すことが大事

私は、お客様のニーズとは社会課題そのものであると考えています。些細なお困りごとや「こうだったらもっと使いやすいのにな」というちょっとした不便に対し、「なるほど!こういうモノがあると便利だね」と思える商品を生み出すことは、立派な社会課題の解決と言えます。そしてコクヨには、小さな社会課題であってもその課題の解決に全力で取り組もうとする組織風土があります。売上・利益などの短期的な財務目標との両立が難しいシーンもあるかと思いますが、一番重要なのはお客様目線で困りごとを解決することであり、それこそがコクヨが社会に存在する意義だと考えています。そして、「困りごとの解決」の積み重ねが、ひいては持続的な経済価値向上に結び付くのだと考えています。一方で、社会価値と経済価値の双方を創出し続けるためには、社員の工夫やアイデアが不可欠であると同時に、それらを明示的に表現し継承していくことが必要です。もともとあった暗黙知のようなカルチャーが、パーパスや、マテリアリティ等で言語化されたことで、コクヨが目指す方向性が明確になり、社員にも会社の意思を伝えられるようになりました。「なるほど!」と思えるコクヨならではの課題解決には、我々の強みである「クリエイティビティ」を発揮することが不可欠です。ひとつでも多くの「なるほど!」に気づき、それらを通じて経済価値の創出を同時に実現していくことが、コクヨらしい事業のあり方であると考えます。社会にあふれるそれらの課題に気づき、向き合い、かつ会社として対外的に広く訴求していくことで、社員自身が自分のやっている仕事に誇りを持つことにもつながるでしょう。社会の小さなお困りごとに気付く人、相談に応じてくれる人、ソリューションを提案してくれる人がコクヨの社内には多く存在します。それらの重要な資産を見える化し、つなげ、コミュニケーションできる場をつくっていくことが私自身の重要な役割と認識し、取り組みを加速させていきたいと考えています。

1

社内外の Well-being の向上

Strategy 1

1

Well-being
の向上社内の Well-being
TF リーダー
藤井さん社会の Well-being
TF リーダー
林さん

自分らしい働き方を実践し、社会への提案につなげる

コクヨは、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ことを目指している企業です。だからこそ、Well-being の観点においても、コクヨグループの従業員が自分らしく生き活きと働くことを実践し、そこで得られた気づきを社会への提案につなげていくことが、当社らしい活動であると考えています。

社内の Well-being 向上を実現するため、業務フォローアップ活動、育児や介護とキャリアの両立支援を通じて一人ひとりが活躍できる環境整備を行っています。また、ダイバーシティオフィス「HOWS PARK」を活用し、多様なメンバーが創造性を発揮してインクルーシブデザインの商品開発に取り組むことで、社会の Well-being の向上を目指しています。

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

2023年実績	2024年目標	2030年チャレンジ目標	アウトカム
- 有給休暇取得率: 61.7% 国内主要5社 - 指導的地位の女性比率: 9.3% 国内主要5社 - インクルーシブデザインの開発件数: 3件	- 管理職・従業員の有給休暇取得率 100% - 指導的地位の女性比率 12% - 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	- ライフベสต์ワーキングを社会に提案、浸透させ自分らしく生きる人を増やしている - 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) - 社会のバリアをなくし、生き活きと働き学ぶ人を増やしている - 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	イノベーションを生み、多様な人と社会の Well-being を向上させる

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、生き活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。

- 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)
 - 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
- 社内の Well-being を向上するため、時間に対する価値観

目標達成に向けた施策

社内の Well-being 向上のために、2022年より開始した「コクヨ式ハイブリッドワーク」を引き続き推進していきます。サテライト型の社員向け多目的スペース「n.5(エヌテンゴ)」の活用のほか、2024年は育児介護とキャリアの両立を目的とした自宅以外でのリモートワークのトライアル等、多様な

の変革、人材活性化と成長支援に取り組んでいきます。ワークスタイルを提案する企業として、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。

働き方の実験を行います。新しい働き方を通じて可処分時間を創出し、社員一人ひとりが自分らしく豊かなキャリアを形成できるよう後押しします。

また、社外の Well-being を高めるために、2024年はインクルーシブデザインの商品開発を加速していきます。ダイバー

シティオフィス「HOWS PARK」をインクルーシブデザインの
実証実験の場として活性化し、多様な個性を持つ社員が刺激し合いながら、インクルーシブなモノ・コトの創出に挑戦し

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。

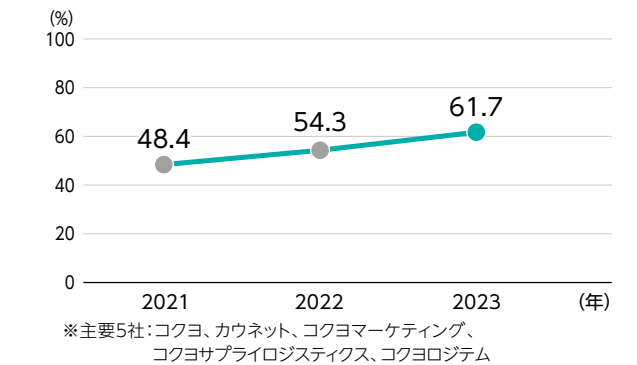
業務のフォローアップ活動では、メンバーの業務状況を上司がタイムリーに把握し、業務調整やリソース投入を行い、組織単位での業務平準化・効率化を推進しています。あわせて、有給休暇の取得推奨日を設定し、計画的な休暇の取得について上司部下での対話を実施しています。これらの対話を効果的に行うためには、風通しの良いコミュニケーションが欠かせません。自社に適した1on1の頻度・環境・ツールを検証し、「コクヨらしい1on1の型」を設定して全社で実践しています。

また、コクヨグループでは物流業界における働き方改革にも積極的に取り組んでいます。コクヨロジテムに続き、コクヨ

ます。さらに、コクヨらしいインクルーシブデザイン、対話を通じたダイバーシティオフィスの設計手法を社会に提供し、多様な人と社会の Well-being の向上につなげていきます。

サプライロジスティクスにおいても、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。このように繁閑に応じて業務時間を自律的に選択できることは、社員の可処分時間の創出につながるだけでなく、心身の負担の軽減も期待されるため、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



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「2024年 指導的地位の女性比率12%」を設定しています。

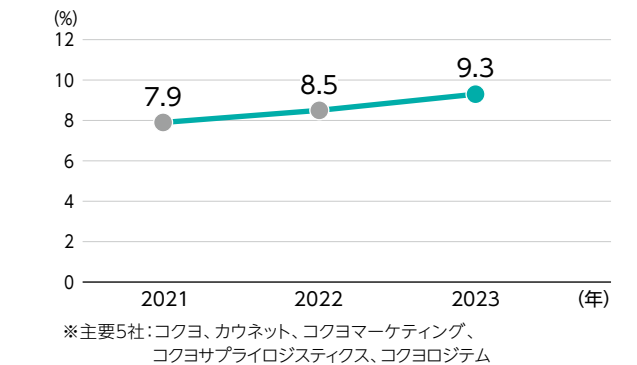
育児や介護によるキャリアの中断をボトルネックにしないために、制度の改正や両立支援策の拡充を実施しています。子の看護休暇は対象年齢を小6まで拡大し、介護休暇は取得要件を緩和しました。あわせて、産休・育休者の評価運用方法を見直し、評価の空白期間が生じることを解消した上で、継続的な能力の蓄積度の把握とフィードバックを実施しています。

また、国際女性デーの時期に合わせて、女性のライフとキャリアの充実をテーマとしたイベント「Life & Career Day for Women」を開催しました。イベントには性別を問わず多くの社員が参加し、ゲストスピーカーの講演、育児と仕事の両立に取り組むコクヨ社員によるパネルディスカッションを通じて、自身のキャリアとライフについて考える機会となりました。

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いきます。

指導的地位の女性比率：国内主要5社

指導的地位：管理職やプロジェクトをリードする役割を担う



女性のライフとキャリアを考えるイベントを開催

1 | 社内外の Well-being の向上

インクルーシブデザインの推進

コクヨでは、事業部横断のタスクフォースを組成し、グループ全体でインクルーシブデザインを推進しています。社会起業家・ソーシャルデザイナーの田中美咲氏に伴走いただきながら、コクヨらしいインクルーシブデザインの取り組み方針[HOWS DESIGN]を策定し、対外的にも発表しています。HOWS DESIGNは、相手を思いやる[HOW are you?]の気持ちと、ともに未来を探索する[HOW will we do?]の姿勢を大切にしたいデザインアプローチで、多様な[HOW?]から生まれる対話を通して豊かな共創を育むことを目指しています。コクヨではHOWS DESIGNから生まれたプロダクトやサービスにオリジナルマークを付与しており、2023年にはこのマークの付いた新商品を3アイテム発売しました。いずれのアイテムも、特例子会社コクヨKハートの社員をはじめとして、社内外のさまざまな障がいを持ったメンバーとの対話を重ね、障がいの特性や多様性に配慮した設計・デザインに挑戦したものです。また、タ

スクフォースではインクルーシブデザインの開発推進だけではなく、HOWS DESIGNのウェブサイト開設や社員へのユニバーサルマナー研修、ダイアログ・イン・ザ・ダーク※といったワークショップの開催など多岐にわたる活動を行っており、いずれも社外のさまざまなパートナーとの共創活動です。2024年は新製品の20%をHOWS DESIGNのプロセスで開発することを目指しており、昨年開設したダイバーシティオフィス[HOWS PARK]にデザイナーやマーケッター、開発者とリードユーザーが集まり、ワークショップが日々開催されています。ワークショップは、2023年の開設以来のべ62回開催されており、2024年は既に2アイテムを上市しています。「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さらなる推進を図ってまいります。

※ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンが主催するワークショップ。純度100%の暗闇での体験を通して、人と人とのかわりや対話の大切さ、五感の豊かさを感じる「ソーシャルエンターテインメント」。



HOWS DESIGN

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。

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

HOWS DESIGN マークの基準

- ✓ 企画段階から、多様なリードユーザーが参加している
- ✓ 多様性から気づきを得て、解決方法を提示している
- ✓ 具体的な試作品を通してリードユーザーと対話を重ね、ブラッシュアップしている
- ✓ より良い体験をユーザーに届けられるよう、社会のバリアを解消するための工夫をしている

インクルーシブデザインの推進

2023年	インクルーシブデザインの取り組み方針[HOWS DESIGN]を策定し、新商品3アイテムを発売
2024年	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
2030年	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

5色のカラー選定と印字にこだわった視認しやすいUSBメモリ



多様な人が過ごしやすい公共空間をつくる次世代型カウンター



カウネットのHOWS DESIGN 商品開発ストーリー

カウネットのオリジナル商品「カウコレ」プレミアムのコア商品の一つに、封筒やゴミ袋などの備品がスムーズに取り出せる「取り出しやすい」シリーズがあります。その「取り出しやすい」にこだわった商品は、果たして握力や指の力が弱い方や上肢障がいの方にとっても本当に取り出しやすいのか、カウネットのHOWS DESIGNはここからスタートしました。販売中の取り出しやすい商品はおよそ200種。20種類以上の箱・袋で検証し、何度も試していただく中で、そもそも「取り出しやすい」の前に「開け口がどこかわかりにくい」「力を入れないと開かない」「片手では開け口がビリビリになる」など、取り出し口が「開けづらい」という問題があることが判明しました。取り出し口づくりから「取り出しやすい」は始まるんだと、目からうろこの瞬間でした。開けやすさは、8種類のジッパー形状を3種の紙で比較し、「段ボールの場合はこの太さが開けやすい」、「これは途中で手が疲れ

てしまう」など、一つひとつ検証しました。また、「レターケースに入れた状態」や「視点が低くなる車いすユーザー」からの取り出しやすさについても検証を重ねました。「途中までは取り出しやすいんだけど、最後がちょっと・・・」となった試作品は、その場で箱を切り貼りして試行錯誤を重ねました。その結果、「取り出しやすい」シリーズのHOWS DESIGN 第一弾である封筒と、一目見ただけでどこから開けるのかわかりやすい視認性と、軽い力でも切り取りやすいジッパーが完成しました。使用後に箱を潰しやすくするための切れ目も入っており、「最初から最後まで使いやすい」を意識した商品が出来上がりました。



カウネット
商品開発部 部長
青井さん



試作品も含め20種類以上の箱や袋を開けて検証…！



ジッパーの太さ・角度・強度にもこだわって何種類もの形状を試していただきました。



Before)
既存品は開け口がわかりにくく、残り少なくなると取り出しづらことが判明。



After)
開け口が分かりやすく、最後の1枚まで取り出しやすい仕様に。

voice

社会課題解決に向けた熊本市との取り組み

コクヨは、働き方改革の推進に注力する熊本市と共に課題解決に取り組んでいます。熊本地震や新型コロナウイルス、DX推進などを背景に業務が複雑化する中、民間の知見を生かしてサービスの質や職場環境を向上させるのが目的です。コクヨの持つ空間構築能力と購買業務改善という強みを活かし、ワークスタイルの刷新をサポートしました。具体的には、今後の執務レイアウトの検討や執務環境改善に繋げるべく、オフィスリニューアルの実施や、グループアドレスの導入支援、消耗品の集約システム支援、および購買業務の効率化支援です。デジタル活用することで業務工数が大幅に減少するとともに、新たに提供された業務に対して多様な人材がインクルーシブに働ける機会が増えました。



熊本市 総務局
改革プロジェクト推進課
主査
野口さん



コクヨマーケティング
Bサプライ事業本部
官公庁営業開発部 第1G
グループマネージャー
石井さん

2 森林経営モデルの実現による事業領域拡大

Strategy 1

2

社会価値創出に向けたマネジメントシステム変革

経営企画本部
経営企画室 室長
楠さん



コクヨが目指す「森林経営モデル」実現に向け、様々な活動が進捗しています。

コクヨは、2030年のチャレンジ目標として「社会価値と経済価値を両立している売上高100%」を掲げており、そのマイルストーンである2024年までの「未来ヨコクの実験数30個」という目標に対しては順調に推移しています。社員やさまざまなステークホルダーと協働した取り組みが自律的に行われており、新しい事業を創出し、事業領域を拡大する森林経営モデルの実現に着実に近づいていると感じています。

一方、もう一つの2030年チャレンジ目標である「社会課題解決に係る人材 100%」、そのマイルストーンである「サステナビリティに関する活動への参加人数 100%」という目標については、改善の余地が大きいと考えています。コクヨで働くことが自然と社会課題の解決につながるような仕組みや仕掛けづくりを引き続き検討していきたいと考えています。

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

2023年実績	2024年目標	2030年チャレンジ目標	アウトカム
未来のヨコク実験数 15個 (2022年からの累計 22個)	未来のヨコク実験数 8個以上 (累計30個以上)を目指します。	コクヨの新規事業や既存事業が社会を巻き込み課題の解決を牽引している。 社会価値と経済価値を両立している売上高100%。	全事業協働で環境 / 社会に貢献し、共感の輪を広げ社会課題解決を牽引する。
サステナビリティに関する活動への参加 50.4%(前年 27%) ※国内連結会社 直接雇用社員を対象としたアンケート	社員の100%がサステナビリティに関する活動に参加している状態を目指します。	コクヨ人材があらゆるところで活躍し社会をより良くしている。 社会課題解決に関わる人材 100%。	

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、2024年までに「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

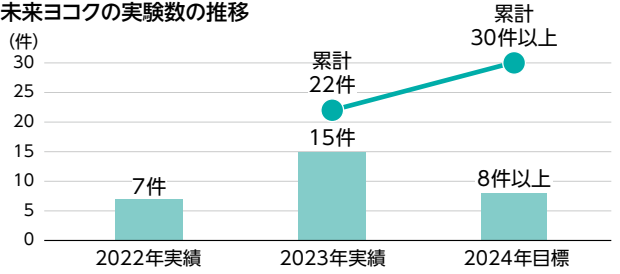
投入してまいります。また、2030年に社会のあらゆるところでコクヨの人材が活躍することを目指し、各部署タスクフォースメンバーで検討したサステナビリティに関する活動を日常業務に組み込むとともに、社内外への啓発・発信イベントを行うことで社会全体の気運醸成を図ってまいります。

目標達成に向けた施策

2024年までに「未来ヨコクの実験数 30個」、「サステナビリティに関する活動への参加人数100%」を目標としています。2023年は、探求学習領域における新規ニーズの事業化

として、多様化するワークスタイルやライフスタイルに合わせた、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「Hello! Family.」を発表しました。これはスマート

フォンアプリと、4種のIoTデバイスで、家族が離れていても「今、どこで、何をしている」を楽しみながら手軽に伝え合うものです。未来ヨコクの実験数は毎年着実に増加しており、2024年は複業支援や中高生のまなび空間などの実験を通じた事業化に挑戦してまいります。



未来のヨコク実験:THE CAMPUS FLATS TOGOSHI

人生100年時代の到来で、副業や学びなおし、社会貢献活動など、自己実現のための可処分時間を使う人が増え、「働く」と「暮らす」はますます切り離せないものになっています。そのような中、コクヨはこれまでのオフィスや店舗の空間デザインを通して働く人々をサポートしてきたノウハウを活かして、2023年9月に東京・戸越のコクヨ社員寮(1990年竣工)をリノベーションし、「THE CAMPUS FLATS TOGOSHI」をオープンしました。本施設は、全39戸の賃貸住宅、「いつかやりたかったこと」を試せるスタジオ、街との接点となるフードスタンドを併設した複合施設です。この施設では、「プロトタイプする暮らし」をコンセプトに、利用者が普段の生活の中で「いつかやりたかったこと」を気軽に試すことができる場を提供するとともに、次のライフステージを模索する大切な時間を提供しています。



voice

プロジェクトメンバーの声

働き方や暮らし方が多様化し、“どう生きるのか?”という選択肢が飛躍的に増えている今。コクヨの強みである体験デザインを通して新たなライフスタイルを提案したいという想いから本プロジェクトは立ち上がりました。街に開かれたスペースと新たなコンテンツ創出により気軽な挑戦を促すだけでなく、会社以外の繋がりや自分らしさを感じられる居場所を作り、地域コミュニティ形成や交流を促進する役割も果たしたいと思っています。

経営企画本部
イノベーションセンター
暮らし探求ユニット ユニット長
荒川さん



社会課題解決への参画を促す仕掛け:つなげるーぱ!

コクヨは、2023年10月に文房具を利用する日本全国の子供たちと、ノートの作り手であるコクヨ、さらに資源再生に取り組む人々がひとつになり、地球環境をどう守っていくかを考える「つなげるーぱ!」という環境学習プログラムを開始しました。このプログラムでは、使い終えたノートを生徒たちが主体的に回収し、再びノートの一部の原料として生まれ変わった製品を手にするプロセスを通じて、社会を循環型に変革し、持続可能な未来と一緒に考える体験を提供しています。2023年度は86校、約2.15万人の児童に参加いただき、1.5万冊 約2トンのノートを回収しました。また、

2024年3月には「つなげるーぱ!」の取り組みで全国の小学校から回収した使用済みのノートを、新しいノートの表紙に再利用した「キャンパスノート<つなげるーぱ!>」を発売しました。今後もこのような仕掛けづくりにより社員の自律的な取り組みを促進してまいります。



キャンパスノート<つなげるーぱ!>

3 気候危機への対応

Strategy 1

3

気候危機への対応



気候危機TFリーダー
伊藤さん

サプライチェーン全体で脱炭素を図ります。

コクヨグループは広いサプライチェーンを持つ製造・小売を営む企業の責務として、世界共通の課題である気候危機への取り組みを推進しています。グローバルでカーボンニュートラルに向けた取組みが強化される中、コクヨグループとして気候危機のリスクと機会を適切に把握し、対応を進める必要があると考えています。

コクヨグループは商品ラインナップが多く、製品や調達先も多岐にわたるため、自社のみで温室効果ガスの排出削減に取り組んでも大きな効果を得ることはできません。そのため、自社の排出削減だけではなく、サプライチェーンのパートナーの皆様と協働し、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでまいります。

基本方針

コクヨグループで排出しているCO₂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

2023年実績	2024年目標	2030年チャレンジ目標	アウトカム
- CO₂排出量: 2013年比38.9%削減 - CO₂吸収量: 4,133t-CO₂	CO₂排出量の削減: 2013年比国内50%削減	- SBTに準拠した削減目標をパートナーと共に達成し、CO₂排出量の削減に貢献 - CO₂吸収: 6,000t-CO₂以上/年の吸収量に貢献する	多くのパートナーと共に、サプライチェーン全体の活動を通じて社会の脱炭素化に貢献する

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。

従来コクヨグループは事業活動の中心であった日本国内で、自社が排出する温室効果ガス(Scope1,2)を対象に排出削減に取り組んで来ました。今後はコクヨグループが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)の排出削減まで拡大します。

目標達成に向けた施策

コクヨグループは、日本国内における排出削減目標として、2024年までに自社が排出する温室効果ガス(Scope1,2)を2013年比で50%削減することを掲げています。

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、各拠点の電力について、再生可能エネルギーへの切り替えを進めています。

2022年に先行して家具の製造工場である三重工場を、

カーボンニュートラルに向けた中間目標である2030年までに、パリ協定が定める科学的根拠に基づいた排出削減目標 SBT(Science based Targets)に準拠した排出削減目標に取り組めます。

また、2024年までは従来より掲げている日本国内の排出削減目標、2013年比50%排出削減に継続して取り組みます。

2023年に紙製品の製造工場であるコクヨ工業滋賀を再生可能エネルギーへ切り替えました。

2024年には上記に加え、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品川オフィス(品川 THE CAMPUS)の再生可能エネルギーへの切り替えを予定しています。

2024年コミット目標「2013年比日本国内50%削減」の進捗

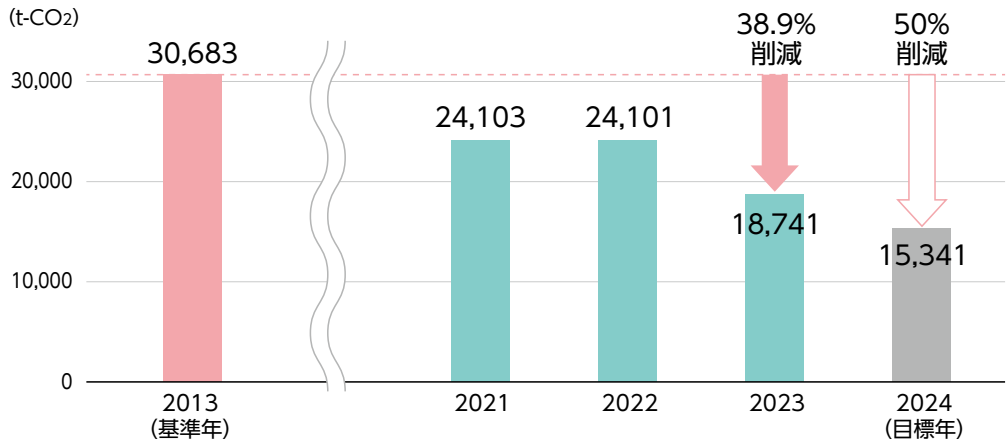
2022年の三重工場に加え、2023年にコクヨ工業滋賀も再生可能エネルギーに切り替え

2024年コミット目標「自社が排出する温室効果ガス(Scope1,2)の日本国内排出削減、2013年比50%削減」達成に向けて、2023年までにオフィス家具を製造しているコクヨ三重工場と、ノートなどの紙製品を製造しているコクヨ工業滋賀の電力を再生可能エネルギーに切り替えました。

同2工場ではファニチャー事業とステーションナリー事業の多くの製品が製造されています。一連の取り組みによって、2工場で利用される電力から排出される温室効果ガスは実質ゼロとなりました。

それにより、CO₂排出量は38.9%削減されました。

CO₂排出量目標に対する実績



※算定対象: 国内連結会社+コクヨKハート・ハートランド

2030年チャレンジ目標「SBTに準拠した削減目標設定と達成」の進捗

SBTの申請

コクヨグループは、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて、取組みを開始しました。具体的には、パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定する温室効果ガス排出削減目標「SBT(Science Based Targets: 科学的根拠に基づいた排出削減目標)」のNear-term目標を申請しました。Scope3も含めた目標を新たに設定することで、サプライヤーの皆様と協業してサプライチェーン全体の脱炭素化に貢献してまいります。

SBTiへの申請目標(2024年5月時点審査中)

- 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17.4%に相当するサプライヤーにSBT目標を設定させる

今後は自社の排出削減だけではなく、サプライチェーン上の排出量削減にも取り組んでまいります。

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およ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、当社財務への影響分析、およびリスク・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、当社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。

2021年度に行った、ワークスタイル領域のファニチャー事業およびビジネスサプライ流通事業の分析に続き、2022年度にライフスタイル領域に属するステーションリー事業と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 ₂ 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	既に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 ₂ 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

リスクと機会分析

ワークスタイル領域

ファニチャー事業	
1.5℃シナリオ	脱炭素に向けた政策は国内外において強化され、顧客や当社サプライヤー、社会一般における脱炭素や廃棄物削減に対する取り組みが進展します。財務影響として、リスクの面ではCO ₂ 排出コスト増、設備投資等によるコスト増、原材料コストの増加、顧客ニーズの変化による売上高の減少といった影響が想定される一方で、顧客のニーズや行動の変化に対応した新製品・サービスの開発や、低排出型の事業開発によるドメイン拡張の機会も生じます。かかる状況下、新製品・サービスや新事業開発といった機会を活用する取り組みも実施していくこと
4℃シナリオ	世界的な消費活動の拡大や気候変動の影響により、木材調達価格の高騰や、災害等による製造活動・輸送への影響への懸念があり、財務影響としては調達価格の大幅の高騰、木製家具製品の価格上昇に伴う需要の減退、物理的リスクの顕在化による機会損失、事業停止、対応コストの発生が想定されます。かかる状況下、自社のレジリエンス向上に取り組む他、顧客オフィスにおける災害対策や、働き方の変化等、市場のトレンド変化を機会ととらえ、新たなソリューションの展開を行うことで価値創造を実現していきます。

ビジネスサプライ流通事業	
1.5℃シナリオ	脱炭素社会への移行が進んでいく中で、顧客や輸送業者、社会一般においても脱炭素や廃棄物削減に対する取り組みが進展します。財務影響として、リスクの面では炭素税によるコスト増、輸送コストの増加、顧客ニーズの変化による売上高の減少といった影響が想定される一方で、顧客のニーズの変化に対応した製品ラインナップの変更等により売上高を増加させる機会も生じます。かかる状況下、商品ラインナップ変更やデジタル施策の拡大など、機会を活用するための活動を行っていく。
4℃シナリオ	世界的な消費活動の拡大や気候変動の影響により、製品調達価格の高騰や、物理的リスクの顕在化により、輸送を始めとするサプライチェーンの途絶が起こり、ビジネスモデル上重大な問題が発生する可能性があり、財務影響としては調達価格の上昇、輸送コストの上昇、物理的リスクによる機会損失、対策コストの発生等が想定されます。かかる状況下、製品調達の見直しや、デジタル施策の拡大などにより、事業のレジリエンスを高めていきます。

ライフスタイル領域

ステーションリー事業	
1.5℃シナリオ	日本・海外ともに脱炭素社会への移行が進む中で、文具をはじめとする消耗品の消費に関する考え方や、働き方・学び方の変化が生じ、消費行動や市場が変化することが想定され、財務影響としてリスクの面ではCO ₂ 排出コスト増、原材料コスト増加、追加的な投資の発生、およびデジタル化の進展による文具市場の縮小等が想定される一方、新たなトレンドに応じた価値提案や商品・サービス展開を国内・海外市場に対して行うことで、価値創造機会をとらえています。
4℃シナリオ	世界的な消費活動の拡大によるコスト圧力や、気候変動からの物理的なインパクトが懸念され、財務影響としてリスクの面では資源・エネルギー価格の高騰、物理的リスクの顕在化による機会損失、対策コストの発生が想定される一方、海外市場においては文具へのニーズが拡大することが想定され、レジリエンスを高める取り組みを促進し、グローバルなサプライチェーンの実現、市場展開を進めることで機会をとらえています。

インテリアリテール事業	
1.5℃シナリオ	脱炭素社会への移行が進んでいく中で、生産から廃棄までの家具のライフサイクルを通じてのCO ₂ 排出削減、環境配慮の実現が求められると想定され、財務影響としては、CO ₂ 排出コスト増、原材料コスト増加、追加的な投資の発生、および環境への配慮からの家具購入頻度の低下、レンタル・サブスクとの競合などが想定される一方、環境の変化を機会ととらえ、カーボンフットプリント表示への対応や、修理のような家具の廃棄を減らすサービスの展開等、環境への配慮とビジネスの両立でできる取り組みを推進していきます。
4℃シナリオ	世界的な消費活動の拡大や気候変動の影響により、木製品をはじめとする製品調達価格へのリスクや、災害等によるサプライチェーンや店舗活動への影響への懸念があり、財務影響としては調達価格の大幅の高騰、木製家具製品の価格上昇に伴う需要の減退、物理的リスクの顕在化による機会損失、対応コストの発生が想定されますが、製品調達の見直しやECサービスの展開等により、レジリエンスを高め、安定的な価値提供を行っていきます。

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「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

コクヨグループでは低炭素社会実現に向け、地球温暖化に対する緩和活動としてCO₂排出量削減を強化していきます。2024年までの目標として、CO₂排出の削減量目標を設定し、達成に向けた取り組みを行っています。

加えて、森林によるCO₂の吸収へ貢献するため、間伐活用に取り組んでいます。2022年度は64.23haの面積で間伐を行い、4,133t-CO₂のCO₂吸収に貢献しています。

項目	2024年目標	2023年実績
CO ₂ 排出量	国内連結対象会社※、コクヨKハート、ハートランドにおけるCO ₂ 排出量(Scope1,2)を2013年比で50%削減する	2013年比 ▲38.9%

※対象範囲 コクヨ、コクヨ工業滋賀、コクヨMVP、コクヨロジテム、コクヨサプライロジスティクス、コクヨマーケティング、カウネット、アクタス、コクヨファイナンス、コクヨアンドパートナーズ、LmDインターナショナル

4

循環型社会への貢献

Strategy 1

4

循環型社会への
貢献循環社会 TF リーダー
横手さん

お客様と共に循環の輪を広げます。

2023年に発表した循環指針「SUTENAI CIRCLE」に則ったモノコトづくりが進んでいます。「SUTENAI CIRCLE」の取り組みを発信するウェブサイトを開設し、コクヨだけでは作れない資源循環の輪を、お客様と共にどう作る事ができるかを考えた商品やサービスを目に見え形で示すことができるようになりました。2024年目標である「循環指針に基づく新商品100%」も1年前倒して達成しました。

また、循環の輪を広げる取組みとして「つなげるーぱ!」をスタートしました。不要になったノートを子ども達が主体的に回収し、再びノートの一部へ再生する体験を、学びと共に提供することの活動は、身近なものと地球環境のつながりが分かりやすく、大きな課題に対するアプローチを学べる取組みとして好評いただいています。

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

2023年実績	2024年目標	2030年チャレンジ目標	アウトカム
- 循環指針に基づく新商品100% - 廃棄物のリサイクル率 事業所93.8% 施工現場81.8% - 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482社	- 循環指針に基づく新商品 100% - 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%	- コクヨの循環参加者数が日本人口の16%超 - 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% - 廃棄物(事業所、施工現場、棚卸在庫)のリサイクル率100% - 循環型社会に向けた実験を多数実行 - コクヨの循環指針に賛同するサプライヤー数100%	多くのパートナー、顧客と共に循環を生み出し「捨てない社会」をリードする

コクヨはお客様やパートナーの皆様と共に、資源が適切に循環する「捨てない社会」を実現する事を目指します。コクヨの循環に参加する人を日本人口の16%まで増やし、社会の行動変化をリードすると共に、国内外のコクヨグループが取り扱

う循環型商品の売上高80%以上をめざします。

また、循環型社会の実現には仲間を増やしていくことが不可欠です。そのために、中計最終年度である2024年までに主要サプライヤーの評価や改善項目のフィードバックを行い、理解を働きかけていきます。

目標達成に向けた施策

2023年4月より運用を開始した循環指針に基づく事業活動を推進していきます。昨年から開始した、小学校でノートを回収し再製品化する「つなげるーぱ!」の取り組みのさらなる推進のほか、すべての事業で循環指針に基づいたモノコトづくりを展開してまいります。

コクヨでは2022年から主要サプライヤーに対して持続可能な取り組み状況を確認するためアンケートを実施しています。2024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。

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

2023年度の対象新商品の100%(465シリーズ)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、循環率をあ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。



循環型ものづくりへのシフト

2023年度の全ての対象新商品(465シリーズ)において循環指針に則った企画開発を行いました。一例として、ファニチャー事業部からは、廃棄物を低減する工夫を取り入れたチェアーpallo(パロ)が発売されました。コンパクトなフォルムとワークに最適な機能を有し、フレキシブルな働き方をサポートするチェアでありながら、背座の交換をワンタッチで可能にすることで、必要に応じて組み換えや交換を行うことができるロングライフ設計となっています。またこれらの工夫をわかりやすくまとめた製品情報シートの公開も行っています。



<https://www.kokuyo-furniture.co.jp/products/office/pallo/>



カウネット資源循環活動の拡大による経済的価値と社会的価値の両立

コクヨは、従来より、カウネットを通じて、オフィスから出る紙資源を回収し、トイレトペーパーなどの商品に生まれ変わらせる「カウネットLoopa(ルーパ)」に取り組んできました。2023年は、オフィスの使用済みプラスチックを再生する「カウネットLoopla(ループラ)」、児童の使用済みノートをキャンパスノートの材料として再生する「つなげるーぱ!」を開始するなど、カウネットを通じた資源循環活動が一気に広がりました。

コクヨは、流通事業を展開しており、さまざまな業種、業界とのネットワークが活用できることが大きな強みです。今後は事務用品管理システム「サプライドック」の全対象商品を回収・再生する仕組みを構築し、サーキュラーエコノミーの社会的定着への貢献を目指します。



Loopa
<https://www.kaunet.com/kaunet/grp/K0025/27893/>



Loopla
<https://www.kaunet.com/kaunet/grp/K0025/32147/>

「オフィスの紙資源」リサイクルサービス



「オフィスのプラ資源」リサイクルサービス



サプライヤーとの取り組み推進

2022年からサプライヤーに対して実施している持続可能な取り組み状況を確認するためのアンケートを2023年も533社に対して実施しました。うち482社から回答があり(回答率90.4%)、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。

2024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。(参考:自然共生社会への貢献)



5 | 自然共生社会への貢献

Strategy 1

5

自然共生社会への貢献



自然共生 TF リーダー
齊藤さん

持続可能な森林資源の保全と事業活動の両立を目指します。

紙・木材等の森林由来の資源を活用して事業を行う企業の責任として、「自然との共生とは何か」をテーマに生物多様性の理解、事業と生物多様性の関係性の把握に努めています。また、TNFDの準備のためにENCORE、IBAT等のツールを使って原料リスクの検討、事業所及び周辺リスクの把握などに着手しました。紙を多く使用しているため、「水」リスクなどを含め評価・分析を進めています。また、従来から取り組んでいる森林保全活動について、サプライチェーンを意識した新たな保全活動を実施していきたいと思っています。

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

2023年実績	2024年計画	2030年チャレンジ目標	アウトカム
- 自然環境負荷把握のために原材料、事業所及び周辺リスクの把握に着手 - 森林保全間伐面積：64.23ha - ヨシ原保全 ヨシ刈り面積：1.26ha	- コクヨグループ紙・木材調達基準の運用 - ポジティブ（プラス）活動の展開	- 事業活動における自然環境負荷の可視化を実現し±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）	自然資本とバランスがとれた事業活動を行い健全な地球を守る

2030年までに、自然環境負荷を改善するための活動をコクヨが率先して推進し、生物多様性への配慮や環境を損わない意識を市場全体で醸成します。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、事業活動における自然環境負荷の可視化を実現するとともに±0を達成すべく取り組みを進めていきます。

目標達成に向けた施策

「事業活動における自然環境負荷の可視化を実施し±0達成」を「見える化」「マイナスをゼロ」「ポジティブ」の3項目に分けて検討を進めています。「見える化」については原料リスク

その一環として、間伐やヨシ原保全に継続的に取り組んでいます。

具体目標として、事業活動における自然環境負荷の可視化を実現して±0を達成すること、毎年150ha程度の間伐を行って継続的な森林保全を行うこと、毎年1.5ha程度のヨシ刈りを実施してヨシ原を保全することを掲げております。

や事業所及び周辺リスクの把握に着手、「マイナスをゼロ」については、紙・木材調達基準を策定しその運用に着手、「ポジティブ」についてはあらたな森林保全活動を模索しています。

コクヨグループ「紙・木材調達基準」を策定しました

コクヨの事業は森林資源に支えられています。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・木材の調達をしています。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。

1. 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。

2. 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な紙製品及び木材を使用します。

（1）最上流の生産地まで確実にトレースバックできること

（2）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

（3）絶滅が危惧される種ではないこと

（4）自然生態系に悪影響を与えていないこと

（5）地域の環境や社会に悪影響を与えていないこと

3. 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な再生紙・リサイクル材のみを使用します。

4. 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。

5. 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。

結の森

2006年、コクヨは高知県四万十町大正地区の民有林を「結の森」と名付け、「人工林の再生」と「自然環境と地域社会の再生」をテーマに、間伐材の有効活用を中心とした森林保全を開始し、2007年よりFSC® (Forest Stewardship Council® 森林管理協議会) の森林認証を取得しています。結の森は現在、対象面積は5,425ha、累計間伐面積が2,053haまで拡大しています。また、2007年より、高知県から「CO2吸収証書」が交付されており、2022年度単年で

は4,133t-CO2、累計では76,222t-CO2になりました。（期間：2006年4月～2023年3月）また、結の森活動から生まれた新たなサステナブルな木製家具ブランド「yuimori」が、「第6回エコプロアワード」優秀賞と「ウッドデザイン賞2023」を受賞しました。



ReEDENプロジェクト

琵琶湖の水環境、生態系、そしてCO2の回収に重要な役目を果たしているヨシ(葦)原。「ヨシ葺き屋根」「すだれ」等の伝統産業の衰退により、手入れが行き届かなくなったことで、かつて260haあったヨシ原は半減してしまいました。コクヨ工業滋賀では2007年より、ヨシ刈り活動（年3回/12月～3月実施）を実施、琵琶湖の環境保全に努めています。2023年度は活動に賛同いただいた132社と地元住民、行政、県立博物館、学校の産学官民協働で活動を行いました。滋賀県の条例「ヨシ群落保全条例（1992施行）」を実践することで、豊かな琵琶湖環境を守り、気候変動の軽減にも貢献していきます。

ヨシは、刈ることで、生長していく時のCO2吸収や水の浄化作用が高まります。ヨシ原のバイオマス調査では、ヨシ原

内の規定本数を刈り取り、ヨシの「長さ」を測定することで、CO2回収量と炭素回収量が算出できます。2023年の効果は、CO2回収量13.3t、実行面積は12600m2でした。刈られていないヨシ原のヨシと比べると、ヨシ刈りをされているヨシ原は太く、丈も長く、活性も上がります。

近年では、ネットワーク会員以外の各社の関連企業様の参加も増えてきて、横への繋がりも広がってきています。今年で35回を数え、総勢5,500名（累計）の参加をいただき活動協力いただいております。今後も活動を継続していきます。



ステークホルダーコミュニケーション

コクヨは、長期ビジョンCCC2030を掲げ、持続的な企業価値の向上を目指しサステナブル経営に取り組んでおりますが、その過程においては企業を取り巻く様々なステークホルダーと密接にコミュニケーションを図りながら進めていくことが欠かせないと考えています。

様々なステークホルダーの中で、特に、企業価値向上に直結する「顧客」「取引先」「従業員」「株主・投資家」に着目し、定期的な対話を実施してまいります。その中から今回は「従業員」と「株主・投資家」との対話についてご紹介します。

コクヨ経営陣 × 従業員

テーマ： 創造性というコクヨの強みを最大限に発揮するための人材の考え方
参加者(敬称略)： コクヨ従業員(マテリアリティ推進タスクフォース構成員)
浅野さん、長尾さん、吉岡さん、幸森さん、齊藤さん、後藤さん
コクヨ経営陣(執行役員)
福井正浩、越川康成、小野田貴、梅田直孝



人材マネジメントポリシーについて

コクヨでは、2023年11月に、人材のコアコンピタンスが何かを明文化し、どの事業領域においてもコクヨらしいクリエイティビティを発揮することが可能となるよう人材マネジメントポリシーを設定しました。

コクヨ経営陣からは、ポリシー策定の目的や狙いのほか、このポリシーに則って人材育成や人事異動等の様々な人事施策を推進していくことを説明しました。従業員からは、従業員1人1人にしっかりとフォーカスしていく方針が示されたことで、今後のキャリア形成に対する期待や会社へのコミットメントが向上したという意見が出ました。また、自分がどのように活躍していきたいか、会社に想いを伝えていかなければという決意表明もみられました。

コクヨらしい人材・文化について

コクヨの様々な企業活動を特色づける人材や文化等におけるコクヨらしさについて意見交換がなされました。

コクヨ経営陣からは、様々なバックグラウンドの人材を受け入れる懐の深さや、お互いの人格や価値観を認め合い尊重する姿勢を挙げる声が聞かれました。コクヨ従業員からは、マテリアリティ推進タスクフォース活動に参加したことで、困りごとを見つけて、解決する製品を作ろうとする文化を改めて実感し、タスクフォースで得た知識や経験を所属部署にも還元していきたいとの声があがりました。

コクヨ経営陣 × 株主・投資家

テーマ： 企業価値向上に向けて社会価値と経済価値の向上を図る上での成果と課題
参加者： 東京海上アセットマネジメント株式会社
責任投資部 シニアアナリスト 夏目宏之氏
参加者(敬称略)： コクヨ経営陣(執行役員) 宮澤典友、吉田孝、梅田直孝



マテリアリティの進捗と、社会価値・経済価値の両立について

コクヨでは、マテリアリティ毎に事業横断型のタスクフォースを設置して、取り組みを推進しています。

コクヨ経営陣からは、従来より事業活動を通じて、経済価値を追求するだけでなく、ウェルビーイングや資源循環などの社会的な課題の解決につなげていくことを意識してきたが、マテリアリティを特定したことで、益々その意識がコクヨ社内に浸透しているとの見解が示されました。また、IT/DXの活用により、社内外のWell-beingをさらに向上することに繋げていくとする意向が示されました。東京海上アセットマネジメントの夏目氏からは、コクヨがどのように変わろうとしているのか、そのためにどのようにIT/DXを活用するのか、戦略との関係性を明確にすることで、企業価値向上につながるプロセスが見えてくるとご意見いただきました。

株主・投資家からみたコクヨの魅力について

夏目氏からは、中長期的な企業価値向上に向けたマテリアリティの進捗にはいまだ多くの課題が存在しているものの、各取り組みは徐々に実を結びつつあり、今後の社会価値と経済価値の融合と定量化に期待したいという評価をいただきました。また、投資家の立場としては、今取り組んでいることがいつ投資のリターンとして実現するのかを投資判断の材料とするため、「マテリアリティをはじめとするコクヨの取り組みの状況や背景情報をよりタイムリーにコミュニケーションしてほしい」という要望をいただきました。投資家に対する還元が実現するまでの道筋をどのように考えているのか明確化することが望ましいというご意見をいただきました。

株主・投資家との積極的な対話が行われていることに関して、対話の充実を図ろうとする姿勢を評価したい、経営陣と株主投資家との目線が合いつつある、という声をいただき、対話が企業価値向上に資するものであるという実感を改めて持つことができました。

ワークスタイル領域：事業戦略

ファニチャー事業

目指す姿

日本における旺盛なオフィス需要の獲得と海外事業の拡大により、コクヨの全社業績を牽引する

目標

2024年度売上高 1,681億円
営業利益 242億円

機会

- 日本における旺盛な新築、リニューアル需要
- 中国・アジアを中心とするオフィス需要拡大

リスク

- 中国をはじめとする海外経済の不透明性



執行役員
ワークプレイス事業本部
事業本部長
矢田 章

執行役員
海外ファニチャー事業本部
事業本部長
福井 正浩

執行役員
ワークプレイス事業本部
副事業本部長
森田 耕司

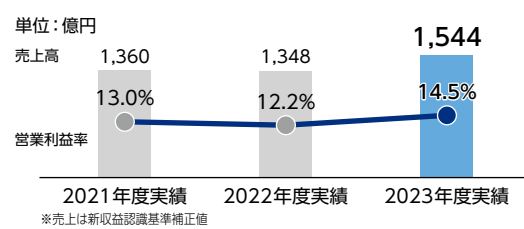
執行役員
ワークプレイス事業本部
副事業本部長
小野 公輔

市場環境

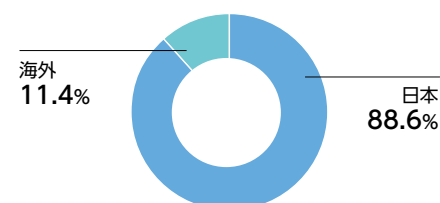
日本における新築移転とオフィスリニューアル案件は共に良好な需要が続いております。この好機をとらえ、業務プロセスの効率化と人員増強を図りながら、シェア拡大を目指していきます。

海外では中国経済の不透明感が継続し、厳しい状況が続いております。コクヨ香港の生産拠点を有効に活用しながら、中国にとどまらず、アセアン諸国をはじめとしたグローバル展開を加速させていきます。

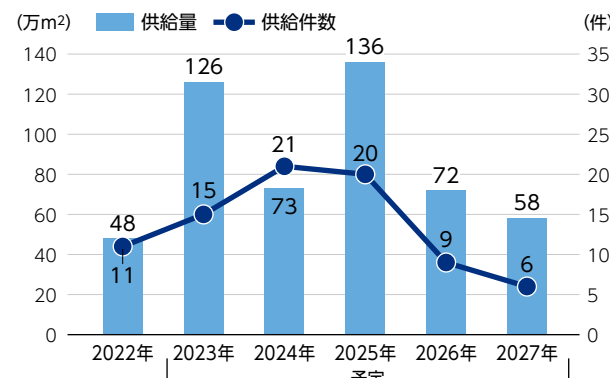
業績推移



売上高構成比(2023年度)



大規模オフィスビル供給量推移



業績概要

日本では、首都圏での大規模オフィス供給量の増加を背景とした新築移転需要と旺盛なリニューアル需要の獲得に向け、顧客の働き方に合ったオフィスづくりの提案に注力しており、業績拡大や収益改善が進捗しています。

中国・アセアンでは、コクヨ香港を中心としたクロスセルや生産統合への取り組みが進捗していますが、中国経済は先行き不透明な状況で推移しております。このような状況のもと、売上高は前年同期比14.5%増の1,544億円、営業利益は前年同期比35.9%増の224億円となりました。

事業の強み

ワークスタイルの変化に向き合いながらフレキシブルに対応し、未来の働き方、働く人の暮らし方までを顧客目線で思考してモノ・コト・サービスを含めた事業を展開しています。家具メーカーとして商品を供給するだけにとどまらず、オフィス構築、空間設計（デザインやコンセプトなども含む）、働き方やオフィス運用のコンサルティングまで、お客様に寄り添い共感共創を大事にして事業に取り組んでいます。

海外ではコクヨ香港の調達・生産・販売力を得たことが大きな強みです。グループ間のシナジーを発揮しつつ、コクヨ香港をアセアンエリア全体戦略の核として事業を進めてまいります。

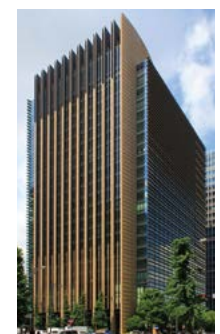
成長戦略

- ① 良好な需要環境のもと、新築移転を中心とした案件を獲得し、シェア拡大を図ります。
- ② 設計・営業など各機能の業務プロセスの効率化を図ります。
- ③ 人員の増強やさらなる効率化による投資を実施し将来の成長につなげます。
- ④ コクヨ香港を中心に、中国・アセアンにおける生産改善と販売活動の強化に取り組めます。具体的には、商品の統廃合や生産移管の実施、ターゲットの明確化、販売価格の適正化、コクヨ香港を活用したクロスセルの強化等です。また、PMIの効果的な推進により、グループ間のシナジーを創出します。

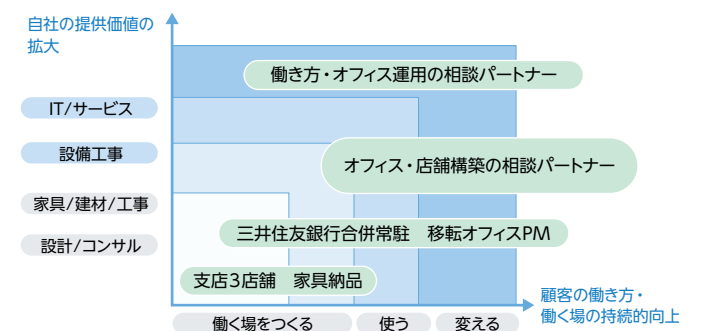
家具ベンダーから三井住友銀行の相談パートナーへ

お客様の成長や時代に即した課題解決に応じてサービスの幅を広げていくのもコクヨの特徴です。コクヨはファニチャー事業開始以来、継続的に株式会社三井住友銀行（以下、三井住友銀行）の働く環境づくりにオフィス家具メーカーとして参画してまいりました。そして、徐々に家具ベンダーという役割から、本店や営業拠点のオフィス移転やリニューアルの際には、移転に伴う工事、空間構築や働き方・オフィス運用の相談パートナーという役割もいただけるようになり、コクヨが提供するサービスの幅が広がり、事業規模の拡大に寄与しています。

この背景には、バリューチェーン一体でお客様に密着して「銀行を知る」ことから始め、お客様の実現目標を共に考えることで共創を図ってきたという経緯があります。歴代のご担当者や複数の部門との関係が広がり、三井住友銀行の店舗を新築するタイミングやリニューアルを行う際にも多数ご相談・ご依頼いただいています。直近では大手町にある三井住友銀行本店内の空間構築を手掛けさせていただき、さらにBPOサービスも提供させていただきました。今後もお客様に寄り添い、共に多様化した働き方に対応すべく、より良い働く環境づくりに応えられるよう、事業を成長させ、推進してまいります。



三井住友銀行
大手町本店ビル



ビジネスサプライ流通事業

- 目指す姿**
ECの積極活用により大規模顧客等における購買プロセスの最適化を図る

目標
2024年度売上高 1,037億円
営業利益 44億円
- 機会**

 - オフィス通販市場の拡大
 - ワーカーのオフィス出社率回復
 - 購買プロセス効率化ニーズ増大

リスク

 - プレーヤー間の激しい競争
 - 物流費等のコスト上昇



執行役員
ビジネスサプライ事業本部
事業本部長
宮澤 典友

市場環境

オフィス回帰の動きも相まって、ビジネスサプライのマーケットは拡大傾向が続いています。こうした市場環境を受けて、大規模顧客向けソリューションシステム「べんりねっと」が大手企業を中心にシェアを伸ばしています。

一方で、市場は拡大する中においても、ECビジネスのプレーヤー間の競争は厳しい状況が続いており、同時に物流コストもかなり上昇してきています。

こうした中、他社との差別化を図るべく、カウネットでも得られた膨大なマーケティングを活用した商品の開発を行ってまいります。

業績概要

ビジネスサプライ流通事業は、中計において、カウネットと卸の機能統合による事業効率化を推進するほか、UI/UXの改善などの顧客体験価値向上に向けたシステム投資を行い、事業拡大を目指しております。

2023年度はお客様のオフィス出社率の回復に伴い、マーケットは拡大傾向が続きました。競合他社との競争の激化や物流コストの増大などのマイナス要因もありますが、お客様の購買単価の上昇や価格見直し等により、大規模顧客向けソリューションシステム「べんりねっと」が好調に推移しました。

このような状況のもと、売上高は、前年同期比2.6%増の978億円、営業利益は、前年同期比19.1%増の38億円となりました。

事業の強み

オフィス通販のカウネットと卸売を展開する当事業は、オフィスで必要なものをトータルで提供するだけでなく、オフィス用品運用の効率化と販売店における受発注業務の効率化もサポートしています。近年はコロナ禍を背景に広がったハイブリッドワークに伴う購買管理やユーザーニーズの変化を捉えて、EC市場の成長を取り込むことに成功しています。

カウネットでも得られた膨大なマーケティングデータを新規ニーズの商品企画につなげられることも大きな強みです。「[カウコレ]プレミアム」や「KOKUYO HibiFull」は、ユーザーの声をダイレクトにヒアリングし、困りごとや要望を正確かつリアルタイムに捉えることで生まれた独自のサービスです。

成長戦略

働く場の多様化に合わせた企業購買の効率化と提供素材の拡大が主な成長戦略です。

①大規模顧客向けソリューションシステム「べんりねっと」を強化し、顧客層の拡大を図ります。

②EC化をさらに加速し、顧客価値体験向上による事業拡大を図ります。具体的にはカウネットのUI/UXにさらなる改善を加え、サイト流入数と新規顧客を拡大します。卸顧客のECへのシフトも狙います。

③カウネットをコクヨグループマーケティングエンジンとして活用し、ダイレクトマーケティング機能を活かした提供素材の拡大を図ります。

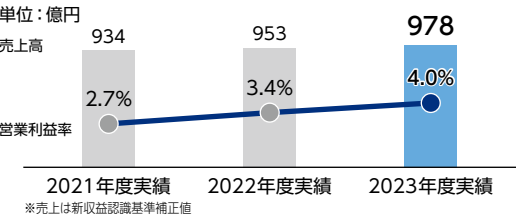
お客様の困りごとから生まれたPBブランド「カウコレ」プレミアム

カウネットでは、カウネットにしかないお客様目線のオフィス用品を展開することで、他社サービスとの差別化を図っています。なかでも、カウネットのプライベートブランド「[カウコレ]プレミアム」は、お客様の困りごとや面倒、ニーズに寄り添い開発された、カウネット独自の工夫を加えたオリジナル商品です。

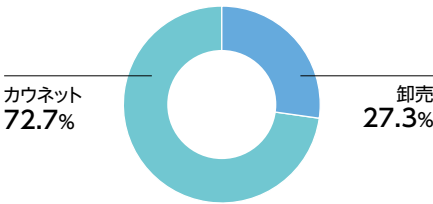
業務や作業のストレスを少しでも軽減させ、仕事がかどるような工夫やアイデアがふんだんに盛り込まれたビジネスパーソン目線の商品群は、カウネットならではのラインナップと言えます。「オフィスのツール持ち運び」を提案し続けてきた「ミーティングバッグ」シリーズは、「[カウコレ]プレミアム」を代表する10年の歴史を持つ人気アイテムです。ほかにも、テープを引き出すときの大きな音を抑えた「音が出にくいPPテープ」や、キャビネットや本棚でファイルが倒れないように敷いて使う「ファイル用たおれんシート」など、ニッチなニーズながらお客様の共感を呼ぶ、多くの人気商品が生まれています。

お客様の困りごとを丁寧にインタビューし、その内容を速やかに反映し商品化することでこれらが可能となります。また、その商品開発プロセスがマーケティングエンジン機能として、新ブランド「KOKUYO HibiFull」にも活かされています。

業績推移



売上高構成比 (2023年度)



ライフスタイル領域：事業戦略

ステーショナリー事業

目指す姿
グローバル市場において付加価値文具事業の拡大を図る

目標
2024年度売上高 907億円
営業利益 80億円

機会

- 日本における業務効率化余地
- 中国やアジアを中心とする付加価値文具市場の拡大

リスク

- 日本における市場縮小
- 中国をはじめとする海外経済の不透明性



代表執行役社長兼
グローバルステーショナリー
事業本部 事業本部長
黒田 英邦



執行役員
グローバルステーショナリー
事業本部 副事業本部長
井上 雅晴

市場環境

デジタル化や少子化の影響によって全体として文具市場は縮小傾向にあります。しかしながら、SNSの普及により、ステーショナリーは、自己表現をするためのツールとして位置付けられ、付加価値文具市場が拡大しています。

国別にみると、日本は市場が伸び悩んでいますが、海外で特にインド市場が大きく拡大しています。

コクヨは、グローバルでの付加価値文具市場やインド市場の獲得を目指してまいります。

業績概要

日本では、需要の低迷や原材料価格高騰の影響を大きく受けていますが、事業リソースの最適化などを通じて収益性の改善に取り組んでおります。

中国では女子文具需要が引き続き旺盛な状況ですが、中国経済悪化影響による不透明感が継続しています。

インドでは、営業活動の変革や商品力強化に取り組むことで、営業生産性が向上し、好調に推移し、ステーショナリー事業の収益拡大に寄与しました。

このような状況のもと、売上高は前年同期比6.9%増の839億円、営業利益は前年同期比0.2%増の68億円となりました。

事業の強み

「働く」「学ぶ」「暮らす」の各シーンを豊かにするため、さらには、各シーンにおける困りごとを解決するために創造性を発揮し、文具を通して新しい価値や体験を提供しています。特にコクヨに根付いた「実験カルチャー」はイノベーションの原動力となっています。実験から始まった「KOKUYODOORS」(下記)は“体験デザイン”を具現化したコクヨならではの店舗づくりが評価されています。

付加価値文具を切り口にしたグローバル展開では、テストマーケティングとして実施したPOP UP SHOPの成果に見られるように、顧客とのダイレクトな関係に基づいた市場調査や日本で培ったノウハウが大きな強みとなっています。

成長戦略

- ① EC 拡大、デジタルマーケティングの強化、商材領域の拡張を図ります。
- ② リソース再配分やコスト適正化で収益を確保します。
- ③ 海外現地法人との連携強化による価値創出や新エリアへの輸出拡大により、海外での成長を加速させます。
- ④ 中国では、顧客購買行動を注視し、店舗開拓を推進して成長維持を図ります。
- ⑤ インドでは、主力商品の供給力拡大・付加価値商品投入で収益拡大を図ります。
- ⑥ アセアンの他のエリアにも展開強化を図っていきます。

世界の「入り口」となる場所からユニークな価値を発信する「KOKUYODOORS」

2023年1月、日本およびコクヨ文具のユニークな価値発信拠点として、羽田空港に直営ショップ「KOKUYODOORS」を出店しました。「ハリナックス」や「カドケン」など、細部まで使い心地を追究した商品を中心に、お土産として海外に持ち帰っていただけるようなキャッチーな見た目のパッケージやギフトセットを充実させています。さらに、商品だけでなく、国内初の文具IoT自販機「BUNGUSTAND」や、工場直送のキャンパスノート原紙への試筆コーナーなど、文具と出会っていただく過程そのものにもワクワクするような「体験デザイン」を随所に盛り込んでいます。

国内外の多数のメディアに取り上げられ、オープン以来、世界30カ国以上、累計約26万人(2023年12月末時点)の方に来店いただきました。訪日外国人の方々にも店内の動画やタッチアンドトライを通して、商品のデザインや機能に深く共感いただき、約2万点の文具が「KOKUYODOORS」から海を渡りました。

世界のお客様とのダイレクトなコミュニケーションを通し、より一層寄り添える存在になるため、お客様の声や販売実績など定性定量データを商品や販売企画に活かしています。

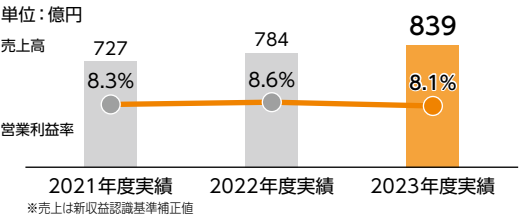


国内初の文具IoT自販機「BUNGUSTAND」

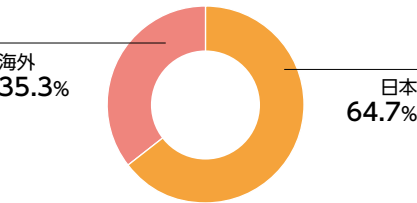


KOKUYODOORS店内の様子

業績推移



売上高構成比(2023年度)



インテリア
リテール事業

目指す姿

新規出店やEC強化、BtoB案件獲得等により業績確保を目指す

目標

2024年度売上高 202億円
営業利益 6億円

機会

- 生活空間の付加価値需要の継続とEC購買の拡大
- 多様な働き方に応えるオフィス空間構築ニーズの増大

リスク

- コロナ禍で増大したインテリア需要の伸び悩み
- 原材料価格高騰や円安によるコスト増

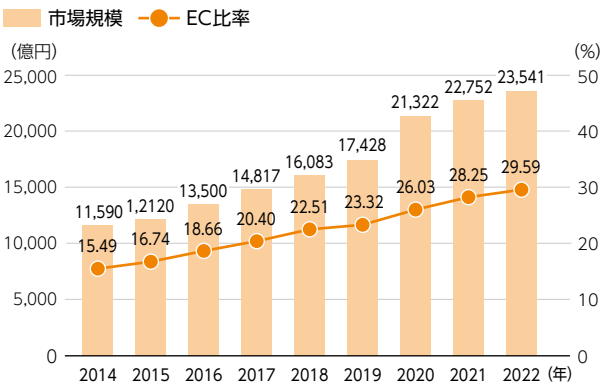


市場環境

2023年は、「ウチ消費」から「ソト消費」へ需要が移行し、高まったことや、継続的な物価高の影響により、インテリアに対する消費マインドは停滞傾向にありました。一方で、豊かな暮らしへのニーズは継続しており、インテリアに関心のある層や富裕層、高所得者層を中心に一定の需要が見込まれます。

家具業界におけるEC化率は年々増大しており、2022年度時点で3割近くに達し、今後も増加する見通しとなっています。アクタスは、本質的な豊かさを提案するライフスタイルカンパニーとして、市場において独自のポジションを築いており、インテリア感度の高い顧客層を取り込んでまいります。

国内家具インテリア市場・市場規模とEC化率の推移



2023年公表の経済産業省「デジタル取引環境整備事業（電子商取引に関する市場調査）」より作成

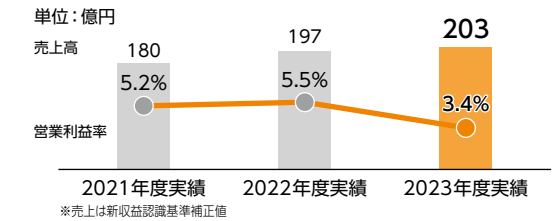
業績概要

コロナ禍で一気に伸びた「イエナカ需要」が一巡したものの、EC需要は依然として根強く、ECを活用した販売促進活動が順調に進捗しました。

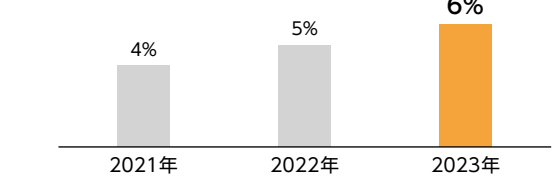
一方で円安の進行や販売費・一般管理費の増大、昨年度の大型BtoB案件の発生からの反動により、減収となりました。このような状況のもと、売上高は、前年同期比3.2%増の203億円、営業利益は、前年同期比35.8%減の6億円となりました。

新規出店とEC強化、BtoB案件の獲得を図り、店舗とECを統合したマーケティング戦略に取り組むことで、業績の確保を目指してまいります。

業績推移



EC売上高比率の推移



事業の強み

日本の暮らしの質的向上を目指し、「美しく丁寧暮らし」を広めるため、衣食住のすべてにまつわる優れた商品とサービスを、幅広い販売チャネルで提供していることが強みです。創業以来培ってきた空間提案力は、小売事業にとどまらず、公共施設、宿泊施設の内装やマンションのモデルルームを提案する法人事業等でも活かされています。

また、環境への取り組みについても、2017年に全物流拠点で廃棄物ゼロを達成し、2019年にはオリジナル家具の99%で、ホルムアルデヒド放散量が最も低いことを示すF4☆を達成しています。

質の高いコンテンツによるOMOの実現

2023年6月、ACTUSの店舗スタッフがWeb上でインテリアのスタイリング提案を行う「ACTUS STYLE BOARD」をアクタス公式オンラインショップにてスタートしました。ECサイトと連携することで、ECサイトでの売上につながるだけでなく、スタイリング提案するスタッフを目当てに顧客が店舗に来店するなど、リアルとデジタルの融合により顧客体験価値の向上に寄与しています。

また、ACTUSのYouTubeチャンネルは、高いコンテンツ力で登録者数4.6万人を有し、カリスマ的人気を誇るスタッフを輩出するなど熱量の高い顧客の獲得に結びついています。



ACTUS STYLE BOARD



YouTube「蒔蓄ものがたり フロアライト編」

成長戦略

- ① OMO (Online Merges with Offline) の実現による顧客コミュニケーションの進化を図り、OMOを成長ドライバーとした生涯顧客化に取り組みます。消費行動変化に対応するためのIT投資を行います。
- ② アクタスが独占販売権を持つヨーロッパブランドを活用し、富裕層市場での新規顧客獲得、シェア拡大を図ります。このためにショールーム開設など、富裕層市場へのアプローチ手法を多様化してまいります。
- ③ ライブオフィス「THINK PORTAL」を活用し、コクヨと連携強化することでオフィス事業の領域を拡大します。オルガテックへの出展などオフィス領域での認知度向上を図ってまいります。

THE CAMPUS FLATS TOGOSHI

2023年9月に戸越にオープンしたコクヨ初の集合住宅ブランド「THE CAMPUS FLATS TOGOSHI」は、アクタスの若手スタッフによるインテリアブランド「good eighty %」が居室のインテリアと内装を監修しています。

コクヨとアクタス双方の若手スタッフが共創し、同住宅の「プロトタイプする暮らし」というコンセプトと、ミレニアル世代向けインテリアブランド「good eighty %」の「so far, so good -今のところいい感じ-」というコンセプトがシンクロし、「いつかやりたかったことを暮らしながら試せる」という、これまでにない集合住宅を実現しました。



「good eighty %」が監修した「THE CAMPUS FLATS TOGOSHI」の内部

既存事業の領域拡張：事業戦略

ワークスタイル領域

目指す姿

働く場の変化や多様化に即したオフィス空間設計や商材開発による事業拡大

機会

- ハイブリッドワークの定着
- オフィス用品における新しいニーズへ対応による事業拡大

リスク

- 中国経済の不透明感

ライフスタイル領域

目指す姿

付加価値文具や家具をアジア諸国に展開し、ライフスタイルツールとしてコクヨの商品をブランディングする。

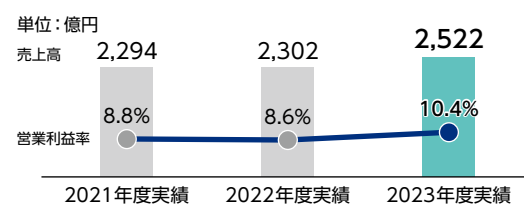
機会

- EC活用による中国におけるコクヨのポジショニングの向上
- 国内外でのECニーズの拡大

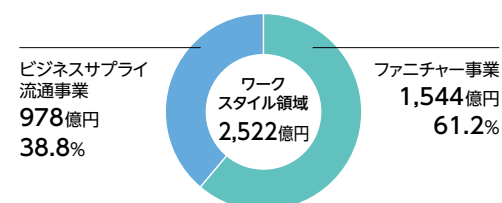
リスク

- 中国経済の不透明感

業績推移



ワークスタイル領域の売上高構成比（2023年度）



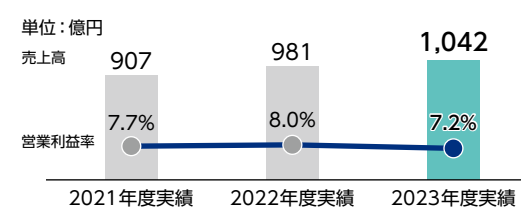
市場環境

新型コロナウイルス感染拡大がきっかけとなり、組織的なリモートワークが全国的に急展開し、働き方に対する価値観が変化しました。このような背景を受けて、時間や場所にとられない働き方を可能にするワークスペースや新しい商品領域へのニーズが高まり、従来の領域に固定化されることなく提案の幅を広げることができました。

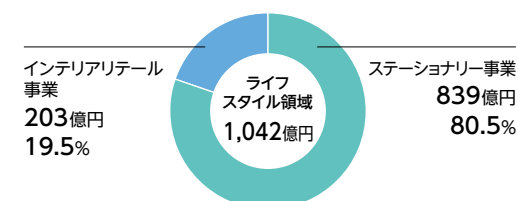
中計の進捗

第3次中期経営計画では「ワークプレイス領域」として、ファニチャー事業とビジネスサプライ流通事業の領域拡張を図っています。顧客のニーズに合ったオフィス空間の全体構想やインテリアデザイン提案（例：FUJIFILM Creative Village）、カウネットの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（例：KOKUYO HibiFull）などで領域の拡張が進みました。

業績推移



ライフスタイル領域の売上高構成比（2023年度）



市場環境

ライフスタイルツール領域では「学び方」「暮らし方」に対する価値観の変化や多様化が拡張のカギとなります。文具は中国経済低迷が続いているものの、その他アジア諸国への展開を図り、ファン層拡大による領域拡張を目指します。

インテリアリテールは店舗とECを統合したマーケティング戦略でニーズを捉えつつ拡張を図ります。

中計の進捗

第3次中期経営計画では「ライフスタイルツール領域」として、ステーションナリー事業とインテリアリテール事業の領域拡張を図っています。文具をライフスタイルツールとして捉え、中国の女子中高生向けに付加価値を高めて展開した女子文具の伸長を契機に、展開エリアをグローバルに拡張しました。

富士フイルム(株)「FUJIFILM Creative Village」

2023年5月にオープンした、富士フイルムのデザイン・IT開発拠点である「FUJIFILM Creative Village」は、当社として初めて新築ビルの立地検討から参画し、ビル全体の構想やインテリア設計、施工までを請け負いました。

当社の事業は、従来のオフィス家具納品から、今ではオフィス設計や施工にまで領域を拡張しておりますが、そこには共感共創という当社の強みが大きく活かされており、この事例についても、それが存分に発揮されたものであると考えています。



FUJIFILM Creative Village

オフィスで使用する生活用品ブランド「KOKUYO HibiFull」の立ち上げ

カウネットで得られた膨大なマーケティングデータからオフィスで使用する生活用品分野のニーズが高まっていることがわかり、カウネットのPB商品をコクヨのナショナルブランド化する取り組みです。従来の事務用品を中心とした商品だけでなく生活用品という新しいセグメントへ商品群を拡大することにつながりました。



結びやすい高密度ゴミ袋

中国における女子文具需要の獲得

自己表現ニーズの高まりに対応した付加価値文具や日用品を含めたライフスタイルツールの展開に取り組み、特に中国では女子中高生の学びをターゲットに、そのライフスタイルニーズに合わせた文具を中心としたライフスタイルツールへの展開が功を奏し、ECを活用して急速に存在感を拡大しました。



「PASTEL COOKIE SORA」シリーズ

グローバル付加価値市場の開拓

中国では、女子中高生の学びをターゲットとした、文具を中心とするライフスタイルツールの展開が奏功し、順調に市場が拡大しています。また、タイ、マレーシアなどで付加価値文具のPOP UP SHOPを開催するなど、中国以外のアジア諸国の市場開拓も順次進めています。



タイのPOP UP SHOP

Chapter

Governance

ガバナンス

71	リスクマネジメント
73	社外取締役メッセージ
75	コーポレート・ガバナンス
81	役員一覧

POINT

- 経営と現場が一体となったリスクマネジメント活動
- コーポレート・ガバナンス体制のさらなるレベルアップを推進
- 社外取締役から経営陣に向けた期待

COMMONS

コモンズ＝共有地という名の通り、ワークラウンジやイベントスペースなど、さまざまなアクティビティに応じて変化する自由度の高い空間。ライブラリーやバーカウンターを併設し、一日を通して様々な集いや出会いが生まれる場です。業務に限らず、学びのプログラムやサークル活動などを通して、社員が自分らしく学び、働く基点となることを目指したエリアです。

リスクマネジメント

基本的な考え方

第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」の達成に向け、既存事業のブラッシュアップと新たな事業領域への拡張を進めるにあたり、その達成を阻害するリスクを事前に察知し能動的に打ち手を講じていく必要があります。そのために自らのリスクへの感度を高めるとともに経営と現場が一体となったリスクマネジメント活動を進めてまいります。

リスクマネジメント体制

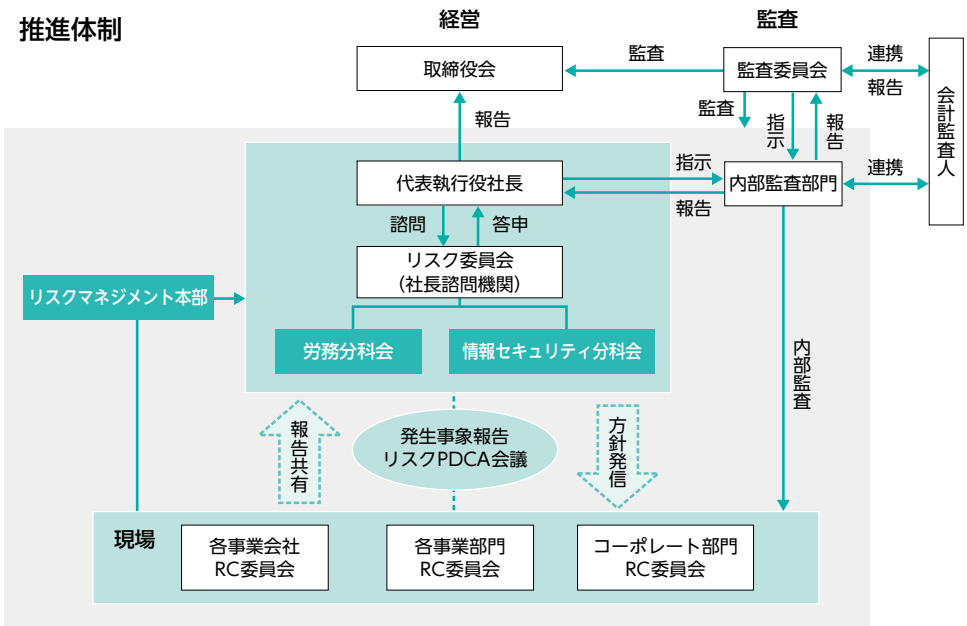
グループ経営を取り巻く様々なリスクを網羅的に把握・評価し、経営への影響を適切にコントロール(回避・低減・移転・受容)するリスクマネジメントを推進するため、代表執行役社長の諮問機関としてリスク委員会を設置し、リスクマネジメントに関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申するとともに重要性や緊急性の高いリスクが認められた場合には、取締役会及び監査委員会に報告することとしています。

適切なリスクとリターンのバランスの下、コクヨグループ全体のリスクを経営戦略と一体で統合的に管理し、ガバナンスや内部統制と一体的に整備及び運用することを図っており、平時においてはリスク委員会を四半期ごとに開催し、グループ内で発生したリスク事象を一元管理する仕組みを構築する

とともに、PDCA サイクルを継続的に運用し、再発防止策の確認や重要なリスクへの対応計画のモニタリングを行っています。また、代表執行役社長は、当社の取締役会に対し、当該リスクの管理状況を報告することとしています。

情報セキュリティリスクと労務リスクについては、リスク委員会内に分科会を設置し定期的にモニタリングを行っています。情報セキュリティリスクについては、海外を含めたソフトウェアやOS、ネットワーク機器等の脆弱性の評価を実施、労務リスクについては、従業員サーベイの結果などを踏まえたグループ各社の労務課題の把握を行っています。このような取り組みを通じそれぞれに対する対策を進めることで、グループ全体のリスクマネジメントの有効性と効率性を高めることを目指します。

推進体制



コクヨにおける事業等のリスク

コクヨグループの経営におけるリスクを、外部環境に関するリスク、事業運営に関するリスクの観点から特定し、対応策を、次の通り講じています。事業領域の拡張や新規ニーズ

の事業化により事業領域も変化していくことから、事業に応じたリスクを認識できるよう注視し、適切な対応をまいります。

コクヨにおける事業等のリスクと対応策

事業等のリスク		認識するリスク	対応策
外部環境に関するリスク	経済状況	● 日本国内の景気変動に伴う企業収益や設備投資等の動向影響 ● 中国等主要な海外市場の景気の先行き不透明感	● 「モノからコト」への事業モデル変革 ● 海外展開のさらなる促進とそれに伴う各現地法人との連携強化
	市場環境	● 市場分散化やデジタル化の潮流による当社グループの優位性の低下 ● 物流・建設業界の人手不足による当社サービスの品質低下	● 事業ポートフォリオ経営による最適な経営資源配分 ● 物流・建設現場の負荷軽減と事業の維持・成長の両立を目指す
	有価証券の時価変動	● 金融市場等の変動による投資有価証券の時価悪化	● 定期検証、保有意義の確認と売却又は縮減の検討
	自然災害・感染症等	● 大規模な災害等発生による国内外事業活動の一部停止や縮小等	● BCP(事業継続計画)の策定と継続的な見直しによる実効性の担保
事業運営に関するリスク	法規制の遵守	● 品質や環境、労務等各種法規制等への違反の発見や認定	● 「コクヨグループ行動基準」の制定と継続的啓発活動の実施 ● 法規制の改廃制定などに対して、その対応及び遵守状況の定期的な確認
	品質保証	● 製品にかかるリコール発生による業績・社会的評価への悪影響	● ISO9001に基づいた品質マネジメントシステムの構築と運用
	購買調達	● 原材料価格高騰や為替変動等による業績影響 ● ESG 対応不備による業績・社会的評価への悪影響	● 為替予約や、現地調達比率適正化・調達先複線化の実施 ● 取引先との相互発展に向けた「サステナブル調達方針」の制定
	人材及び労務	● 人材獲得や育成の停滞による将来成長阻害 ● 労働災害や健康被害等の発生による業績・社会的評価への悪影響	● 「人材マネジメントポリシー」の策定と人材育成機関「コクヨアカデミア」の設置等による人材育成への投資を加速 ● 「労務分科会」を設置し、従業員の健康への配慮とキャリア形成のための可処分時間の捻出に向けた施策を推進
	情報セキュリティ	● サイバー攻撃等によるシステム障害や事業上の機密情報、顧客・個人情報の流出等の被害による業績影響	● 脆弱性診断の実施によるセキュリティ強化と、情報セキュリティ分科会による定期的なモニタリング ● システム障害の検知・防御強化や定期的なバックアップの実施 ● 顧客・個人情報の取扱いに関するルールの整備と従業員等に対する情報セキュリティ意識の啓発
	企業に対する出資等	● 事業環境等の変化による対象会社の業績への影響	● 外部知見取入れによる投資案件審査やモニタリングプロセスの運用・継続的改善

コンプライアンスの推進

コクヨグループ行動基準

コクヨグループは、事業活動を行っていくうえで、商品の品質、公正な取引を含む取引関連、環境、労務、安全衛生、会計基準や税務、贈収賄、情報管理など様々な法規制の適用を受けています。法規制を遵守し、社会倫理に従って企業活動を行うために、社員一人ひとりが遵守すべき「コクヨグループ行動基準」を制定しています。この「コクヨグループ行動基準」を日々の活動の拠り所としてグローバルに活用してまいります。また、公的機関の職員や政府関係者に対する贈賄行為を明示的に禁止する等、コンプライアンスの確保を図っています。

ホットライン

コンプライアンスや企業倫理に関する問題で、職場内では相談・解決し難いものについて相談できる窓口として「コクヨグループホットライン」を設置しています。日本国内においては新たに外部の専門会社へ受付窓口を委託することで通報者保護を高めるとともに、海外においては海外拠

点のコクヨグループ社員も利用できる受付窓口を設置し、運用を行っています。コクヨグループでは、ある程度の通報件数があることが適正と考えています。なお、2023年度における通報件数は20件です。

BCP

コクヨグループでは、自然災害などにより工場やオフィスの機能に被害が生じた場合を想定し、安定的に商品供給を実現するためのBCP(事業継続計画)を策定し、継続的な見直しを行っています。また、地震、風水害、火災、大規模停電、感染症等の甚大な災害が発生した際には、初動対応を適切に実施して被害を最小化することが事業継続において重要となることを再認識しています。また、社員一人ひとりが命を守る行動が取れるよう、防災マニュアルの整備や訓練の実施など事前対策を進めています。

また、ESG/SDGs への対応に鑑み、災害発生時の非常用電源は、太陽光発電や蓄電池の設置等により電源確保を進めています。

社外取締役メッセージ



社外取締役
取締役会議長
上釜 健宏

持続的な成長とそのプロセスの可視化に期待

「コクヨのあるべき姿」について議長として本質を問う

コクヨの社外取締役に就任して3年が経ちました。社外取締役としての私の重要な役割の一つは、コクヨが将来に向けて価値を創造し続けていくための方向性を示し、その後押しをすることだと考えています。これまでの経営戦略の遂行における成功と失敗の要因を見極めるとともに、今後のコクヨのあるべき姿について、議長として本質を問うていきたいと考えています。

現在、コクヨは長期ビジョンCCC2030(以下、CCC2030)を掲げ、2030年までに売上高5,000億円を達成すべくさまざまな取り組みを推進しています。しかし、その数字をどのように達成するのか、具体的施策の可視化は不十分だと感じています。コクヨ独自の「森林経営モデル」についても、さらに解像度を上げたコミュニケーションが必要です。これらの施策について社内外の納得感を得るためには、戦略が具体性をもって説明されることが重要です。「コクヨが何を行

いたいか」「コクヨが将来に向かってどうあるべきか」を常に問い明確化していく中で、持続的な成長のための領域拡張やM&A、グローバル化等の取り組みの意義も最大化していくのだと思います。これらについて、取締役会でも強調して申し上げていきたいと考えています。

どの会社にも当てはまることですが、目標達成に向けたプロセスを具体化するためには、自社の本質を明らかにすることから始めねばなりません。パーパスである「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」を実現するために、コクヨとして何をすべきなのかという原点に立ち返れば、判断を誤ることはありません。コクヨは、2021年に企業理念を刷新して以降、社員へのパーパスの浸透、コクヨの「強み」の明文化等を通じて社内外のエンゲージメントの向上に努めています。それらにより社内への啓発は一定程度進捗している認識ですが、社外に対する説明にはまだ課題が残るところです。コクヨが持続的に成長する姿を可視化し、それらについて対外的にも納得感を醸成できるよう対話を重ねることを期待しています。

長期ビジョン実現のための機関設計変更

この度、コクヨが指名委員会等設置会社への移行を決定したことを高く評価しています。監督と執行の役割・責務を明確に分離し、執行サイドへ大幅に権限委譲することで、戦略の実行がスムーズかつスピーディーになるとともに、ガバナンスの強化にもつながると考えます。

コクヨはグローバル展開を加速しており、海外の株主・投資家へのコミュニケーションは今後ますます重要になってくるでしょう。グローバルスタンダードである指名委員会等設置会社への移行により、ガバナンスへの企業姿勢を明示的に示すことが可能になると考えています。一方、移行の過程においても、コクヨのガバナンスのあるべき姿を議論し、試行錯誤するプロセスを経ることが重要です。監督側と執行側との適切なバランスに鑑みながら、コクヨらしい形を探っていきたいと考えます。その上で、重要な案件に取締役会が関与しモニタリングを効かせることで、執行側が適切に経営の舵取りができるよう後押ししたいと考えています。

執行側に責任を持たせることは非常に重要で、各執行役、執行役員や部門長には、社長の役割を果たす覚悟で事業を推進していただくことを期待します。CCC2030はメルクマールであり、売上高5,000億円の達成はもとより、その先の成長ストーリーを描くには、執行側に相当のリーダーシップが必要です。次の成長の柱を構築するにあたり、各執行役、執行役員や部門長には、「今、コクヨとして何をなすべきか」をバックキャストで考えてもらいたいと思います。苦戦を強いられる局面となったときに、コクヨとしてどう対応すべきかについてもいくつかのシナリオを想定し、改めて議論していくべきと考えます。

企業価値向上のために、取締役会の機能を強化

コクヨの将来を見据えたボード・サクセッションプラン(後継者育成計画)は取締役会における最重要検討事項の一つです。コクヨの未来の姿の解像度を上げていき、次の柱となる事業を明確化させるとともに、当該戦略に合致する取締役の選任、及び執行側の人材プールを確保していくべきと

考えます。すなわち、戦略を見据えた人材の確保が、持続的な企業価値の向上を実現するのです。例えば、コクヨの新入社員の5割は女性ですが、事業上でターゲットとする市場の状況に鑑み、取締役会における女性比率を戦略的に他社よりも高めていくことなどを目指していくべきかもしれません。

また現在、取締役会の実効性をさらに強化するための取り組みも進めており、取締役会後に全員で振り返りのミーティングを実施しております。議論を深掘りすべき事項の洗い出しを行うなど、振り返り内容を実効性評価の一部としても活用するとともに、次期取締役会の重点テーマにも反映しています。

グローバル展開のカギは、コクヨブランドの強みが活きるM&A

コクヨがグローバルで存在感を発揮していくためには、M&A戦略が重要になると考えます。M&Aに関しては試行錯誤の最中であり、反省点や課題点の抽出、ノウハウの蓄積もこれからという認識です。私はコクヨのM&A案件に賛意を表明してきましたが、最も成功したのは2022年の香港のオフィス家具メーカー「コクヨ香港」の買収だと考えます。製造から販売に至るまでのサプライチェーンがしっかりと確保され、海外輸出も行っている点や100%出資によりコクヨが責任をもって経営を実行できる点がその理由です。

コクヨ香港のさらなる成長のためには、コクヨブランドとのシナジーの創出が重要であると考えています。コクヨの強みであるクリエイティビティと同社の持つLamexブランドを融合させ、どのようにグローバルブランドを確立していくのか、今後さらに緻密な戦略を考えていただきたいと考えています。

これまで述べてきた全ての側面において、「何をヨコクして大切にするか」常に考え抜き「コクヨの哲学」に基づいて経営を行うことが重要と考えます。ステークホルダーを代表する社外取締役としての私の意見が経営陣を刺激し、経営陣の背中を後押しすることでコクヨの企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

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づけ、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。

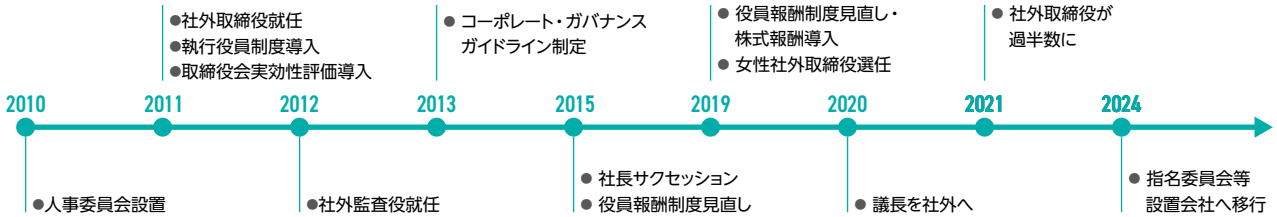
指名委員会等設置会社への移行

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。そして今回、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を図ると共に、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コクヨ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

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に構成しています。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。

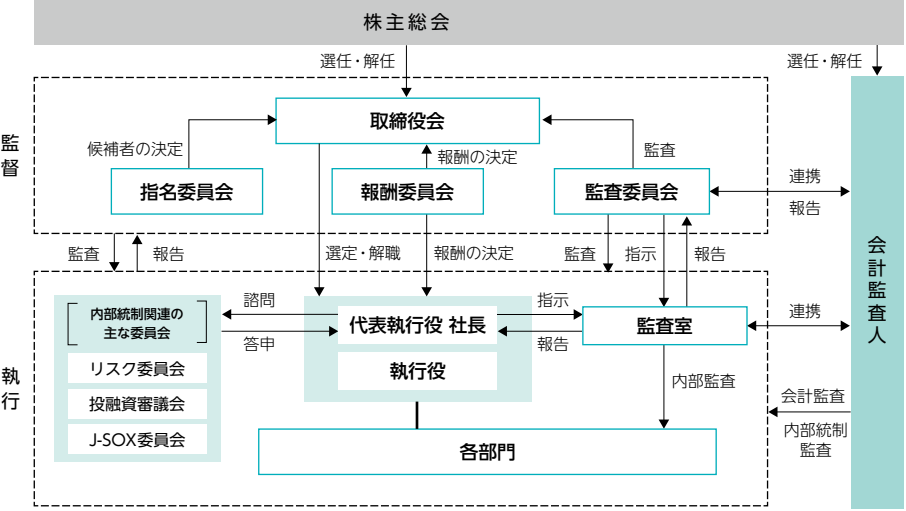
1. 取締役会



取締役会は、社外取締役6名を含む計9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



2023年度の重点テーマ

- 中長期戦略にもとづく中期経営計画の推進
 - 資本コストを意識した指標についての議論
- 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」BS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
- 重要リスクおよ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
- 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、報酬およびオペレーションの議論
- グローバルスタンダードに向けた体制整備
 - 機関設計についての議論

2. 指名委員会



指名委員会は、社外取締役4名を含む計5名で構成され、委員長は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・執行役員の選任・解任、及び、代表執行役・役付執行役の選定・解職に関する議案の検討を行います。委員会での決議又は審議内容については、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、委員長は常勤の非業務執行取締役に務めています。監査委員会は、執行役及び取締役の職務の執行の監査及び監査報告の作成、会計監査人の選任及び解任並びに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。委員会での決議又は審議内容については、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3名で構成され、委員長を含むいずれも社外取締役です。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。委員会での決議又は審議内容については、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。

人事・報酬委員会の開催状況



監査役会設置会社であった2023年度は、取締役会の諮問機関として、社外取締役又は外部有識者が過半数となる人事・報酬委員会を設置していました。2023年度の人事・報酬委員会は、社外取締役及び社外監査役4名を含む計5

名で構成され、委員長は社外役員が務めております。また、合計8回開催し、全委員の出席率は100%でした。人事・報酬委員会では、取締役、監査役及び執行役員候補者の検討、取締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及び執行役員の評価、報酬等の審議・検証を行い、取締役会へ答申、提言を行いました。

後継者計画

社長の後継者計画(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月に就任した現社長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。

今後は、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うえで、短期および中長期の視点での育成および候補者の検討を行ってまいります。

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. 非執行役員によるレビューミーティング(毎月):社外役員は、各取締役会終了直後に取締役会を評価し、振り返りを行う取締役会レビューミーティングを実施
- 2. アンケート(2023年1月):質問票の内容、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3段階の評価及び自由コメント欄
- 3. 半期ごとに取締役会での議論と総括(2022年10月、2023年2月)

2023年度における全体評価結果の概要

2023年度は、取締役会の実効性について、概ね確保できているものと評価されました。一方で、第3次中期経営計画の実効性を向上させていくために、2023年度当初に、取締役会議長と取締役会事務局が中心となり選定した中長期視点での主要テーマである長期ビジョン、人材育成、サステナビリティ活動、成長投資に関して、今後も引き続き議論を深めることの重要性が認識されました。

2024年度の重点テーマの決定

- ① 中長期戦略にもとづく中期経営計画(第4次中計とCCC2030に向けた議論)の推進
 - 資本コストを意識した指標についての議論
- ② 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委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およ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
- ③ 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
- ④ 重要リスクおよ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)
- ⑤ 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、報酬およびオペレーションの議論

取締役およ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. 取締役およ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、固定額の金銭報酬である基本報酬、単年度の財務指標や非財務的な指標の評価結果に連動する金銭報酬である短期インセンティブ報酬および中長期的な企業価値および株主価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与すると共に、株主との価値共有を進めることを目的に、譲渡制限付株式を支給する長期インセンティブ報酬で構成する執行役報酬のみで構成します。

役割の大きさに応じて5つの報酬等級を設定し、報酬等級ごとに3つの報酬グレードを設定します。また、報酬グレードごとに、基本報酬、短期インセンティブ報酬および長期インセンティブ報酬の基準額をそれぞれ設定します。

ii. 基本報酬、短期インセンティブ報酬およ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および長期インセンティブ報酬の支給割合を以下の割合で設定します。

単位:%			
等級	基本報酬	短期インセンティブ報酬	長期インセンティブ報酬
1	50	37.5	12.5
2	50	37.5	12.5
3	55	33.8	11.3
4	60	30	10
5	60	30	10

iii. 短期インセンティブ報酬および長期インセンティブ報酬の内容および額また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の具体額=短期インセンティブ報酬の基準額×全社指標に係るウエイト(%)×全社財務指標に係る支給率+短期インセンティブ報酬の基準額×事業財務指標に係るウエイト(%)×事業財務指標に係る支給率+短期インセンティブ報酬の基準額×非財務指標に係るウエイト(%)×非財務指標に係る支給率

2. 単年度の財務指標や非財務指標の具体的な項目、指標に係る支給率およ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。

短期インセンティブ報酬の主な評価指標

	目標額	実績値
連結売上高(億円)	3,370	3,287
連結売上総利益(億円)	1,302	1,273
連結営業利益(億円)	200	238

- iv. 報酬等級および報酬グレード、報酬額の決定の決定方針
各執行役の報酬等級および報酬グレードは、報酬委員会において対象となる各執行役の役割およ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) 社外取締役

- i. 報酬額の設定方法
取締役の重要な意思決定および職務執行の監督に対する対価として、固定額の金銭報酬である基本報酬および譲渡制限付株式で付与する株式報酬(総報酬の10%以下程度)で構成する取締役報酬ならびに取締役の、取締役会、指名委員会、監査委員会および報酬委員会で担う職責に対する対価として、固定額の金銭報酬である委員等報酬で構成します。
- ii. 報酬等級および報酬グレード、報酬額の決定の決定方針
社外取締役の基本報酬および委員等報酬の額は、報酬委員会の決議により決定する。なお、社外取締役の基本報酬および委員等報酬の額は、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し、報酬委員会の決議により決定します。

- (3) 社内非執行取締役
- i. 報酬額の設定方法
取締役の重要な意思決定および職務執行の監督に対する対価として、固定額の金銭報酬である基本報酬および譲渡制限付株式で付与する株式報酬(総報酬の10%以下程度)で構成する取締役報酬のみで構成し、役割の大きさに応じて3つの報酬等級を設定します。また、報酬等級ごとに、基本報酬および株式報酬の基準額をそれぞれ設定します。
- ii. 報酬等級および報酬グレード、報酬額の決定の決定方針
社内非執行取締役の報酬等級は、報酬委員会において対象となる取締役の役割を検証し、決定します。なお、社内非執行取締役の基本報酬は、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)の取締役および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し、報酬委員会の決議により決定します。

3. 譲渡制限付株式

- (1) 会社は、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」という)の割当てを行う。対象者は、本株式の割当てに係る取締役会決議に基づき、金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付し、本株式の発行または処分を受けるものとし、その1株あたりの払込金額は、当該取締役会決議の日の前営業日における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において取締役会において決定する金額とします。
- (2) 本株式の割当数は、社外取締役は固定額、社内非執行取締役およ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ます。
- (3) 本株式の発行または処分に当たっては、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ます。

4. 報酬等の支給時期または条件の決定方針

- (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、毎月支払う。

- (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月に支払う。

- (3) 取締役・執行役の株式報酬およ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月に支払う。

知的財産戦略

知的資産

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、同時にコクヨの知的財産権を尊重し侵害しないように努めています。

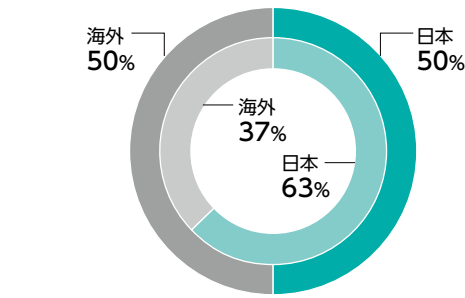
また、コクヨの競争優位性の基盤である「等身大の社会課題解決」を目指す、愚直で誠実な協働的なバリューチェーン、それを支える顧客の役に立ちたいという情熱、課題や変化に対しそれぞれの社員がお互い協力しながら業務を工夫し繋げようと協力し合う現場の姿勢、これらを含めた全体をコクヨの知的資産として認識し、これを活用するため再現可能な状況に可視化する取組みを進めていきます。

主な取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、国内及び国外子会社の知的財産権にかかる業務を一括管理し、海外の権利取得に力を入れています。
- 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いきます。

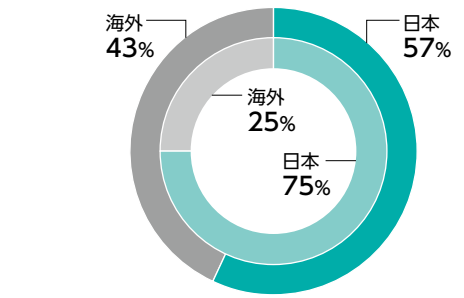
特許/実用新案 2013年/2023年出願国割合

2013年 2023年



意匠 2013年/2023年出願国割合

2013年 2023年



役員一覧



上釜 健宏

社外取締役
取締役会議長
指名委員

取締役会への出席状況:100%(13回中13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	コンテンツポラリー・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

取締役会への出席状況:100%(13回中13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	関西ベイント(株) 社外取締役(現在に至る)



東葭 葉子

社外取締役※
指名委員
監査委員

取締役会への出席状況:100%(13回中13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	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	マブチモーター(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)



増山 美佳

社外取締役※
報酬委員

取締役会への出席状況:100%(13回中13回)	
1985年 4月	日本銀行入行
1991年 9月	Cap Gemini Sogeti 国際マーケティング・ディレクター
1992年11月	ジェミニ・コンサルティング・ジャパン シニアコンサルタント
1997年 6月	エゴンゼンダー(株)入社
2004年 1月	同 パートナー
2016年10月	増山&Company 合同会社代表社員社長(現在に至る)
2017年 3月	サントリー食品インターナショナル(株) 社外取締役(監査等委員)(現在に至る)
2019年 3月	当社社外取締役(現在に至る)
2019年 6月	鴻池運輸(株)社外取締役(現在に至る)



杉江 陸

社外取締役※
指名委員
報酬委員

取締役会への出席状況:100%(10回中10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(現在に至る)
2021年11月	PayPal Pte.Ltd. VP of Japan Business(現在に至る)
2023年 3月	当社社外取締役(現在に至る)



橋本 副孝

社外取締役※
指名委員会委員長
監査委員

取締役会への出席状況:100%(13回中13回)	
1979年 4月	弁護士登録、新家猛法律事務所(現東京八丁堀法律事務所)入所
2000年 4月	第二東京弁護士会副会長
2006年 4月	日本弁護士連合会常務理事
2008年 1月	東京八丁堀法律事務所代表パートナー・弁護士・所長(現在に至る)
2012年 4月	第二東京弁護士会会長、日本弁護士連合会副会長
2014年 3月	キリンホールディングス(株)社外監査役
2015年 6月	損害保険ジャパン日本興亜(株)(現損害保険ジャパン(株)) 社外監査役
2020年 6月	(株)三越伊勢丹ホールディングス社外取締役(現在に至る)
2021年 3月	当社社外監査役
2024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

取締役会への出席状況:100%(13回中13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)



内藤 俊夫

取締役
執行役
経営企画本部長 CSO

取締役会への出席状況:100%(13回中13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	●		●	●				
増山 美佳		●	●		●			
大森 紳一郎	●				●	●		
杉江 陸	●		●	●				
東葭 葉子					●	●	●	
橋本 副孝					●	●		●
東條 克昭					●	●		●
黒田 英邦	●	●			●			
内藤 俊夫		●					●	

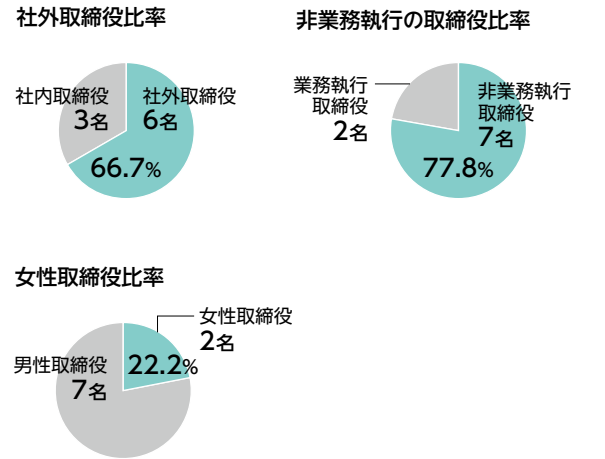
※各人の有する知見・経験は、主なものの最大3つを記載しています。
※上記スキルマトリクスは、各人の有する全ての知見・経験を表すものではありません。



黒田 英邦

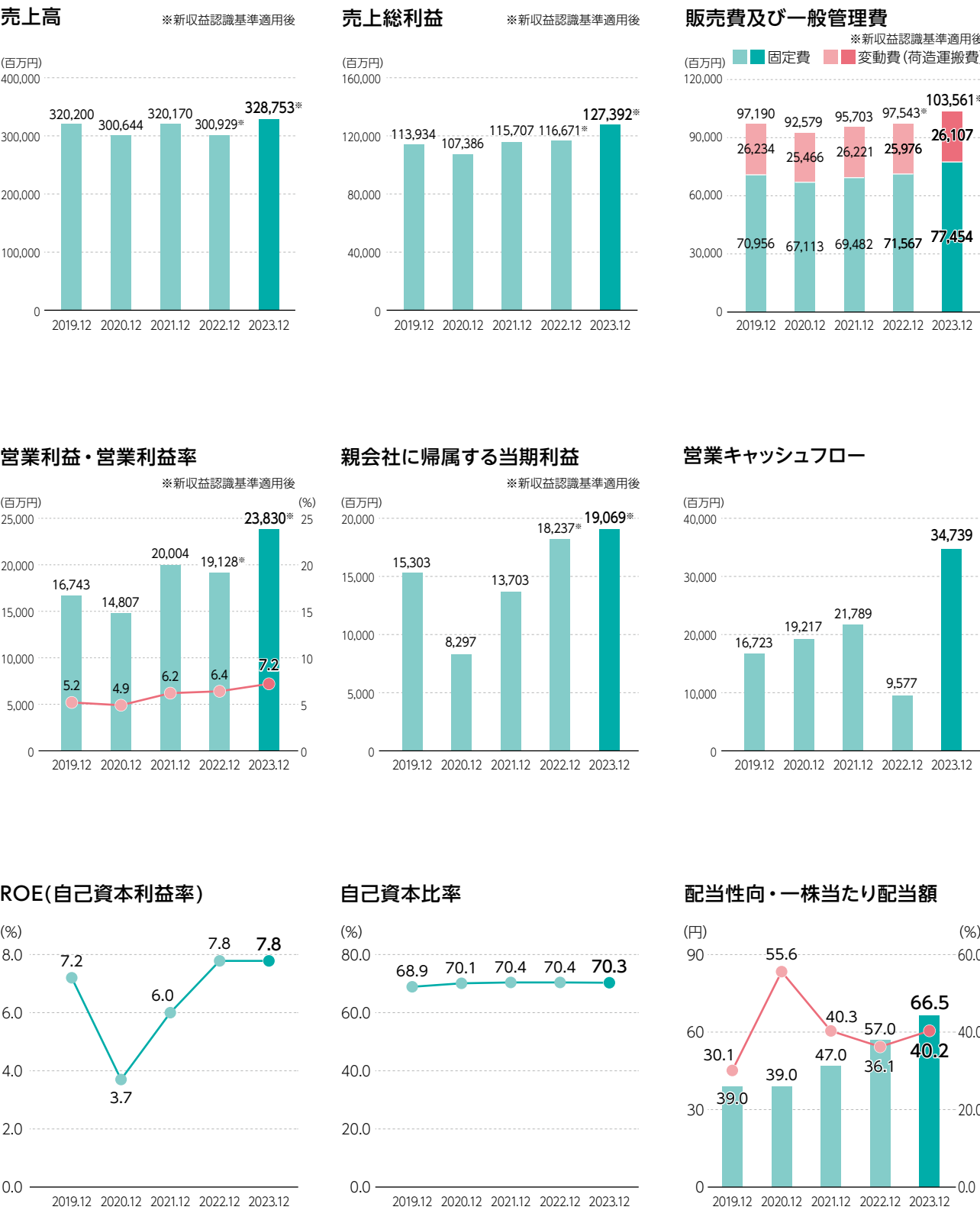
取締役
代表執行役社長
指名委員

取締役会への出席状況:100%(13回中13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)

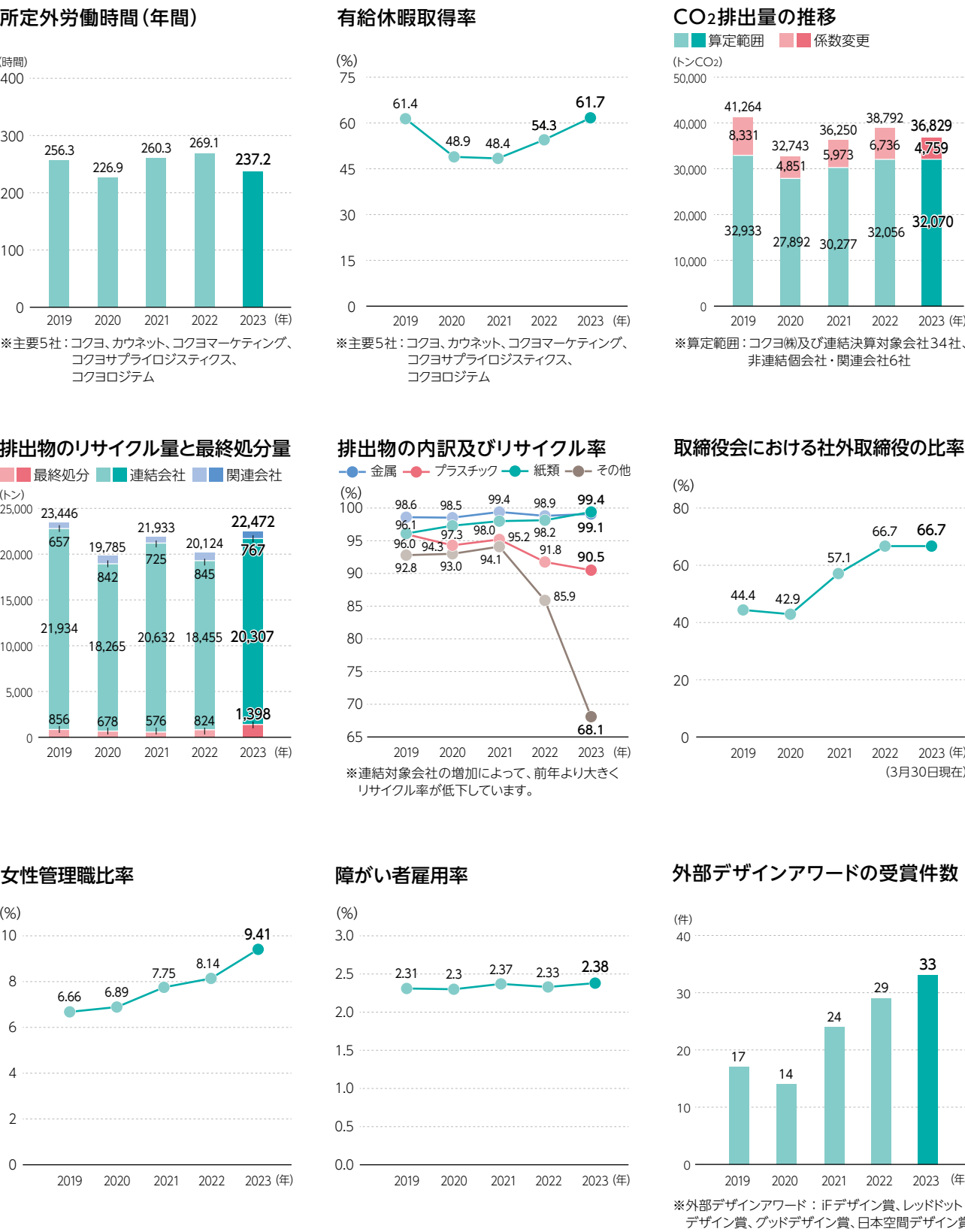


財務・非財務ハイライト

財務ハイライト(連結)



非財務ハイライト(連結)



11カ年サマリー

	2013.12	2014.12	2015.12	2016.12	2017.12	2018.12	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12	2023.12
連結会計年度(百万円)											
売上高	288,083	293,054	304,276	307,625	315,622	315,155	320,200	300,644	320,170	300,929	328,753
売上総利益	93,408	96,450	101,009	105,465	110,126	112,630	113,934	107,386	115,707	116,671	127,392
販売費及び一般管理費	86,981	88,851	89,906	90,026	92,535	94,334	97,190	92,579	95,703	97,543	103,561
営業利益	6,426	7,598	11,102	15,438	17,591	18,296	16,743	14,807	20,004	19,128	23,830
親会社株主に帰属する当期純利益	4,804	5,065	6,312	12,182	15,000	14,231	15,303	8,297	13,703	18,237	19,069
設備投資	5,876	7,386	6,962	6,879	5,396	5,458	5,588	7,459	7,434	6,677	7,288
減価償却費	6,917	7,138	7,167	6,480	6,483	6,335	6,075	6,119	6,898	6,926	7,485
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,921	15,882	12,054	23,725	17,500	20,880	16,723	19,217	21,789	9,577	34,739
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,190)	(702)	(3,186)	784	(1,660)	(2,427)	(9,693)	(6,111)	2,563	(3,320)	(3,798)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,560)	(9,106)	(5,616)	(3,919)	(14,636)	(4,585)	(5,829)	(5,946)	(15,059)	(8,991)	(14,442)
連結会計年度末(百万円)											
資産合計	270,738	273,772	284,807	292,793	303,646	304,748	318,416	320,296	324,576	337,538	358,412
負債合計	105,081	103,419	104,014	104,753	99,153	94,738	97,136	93,960	94,470	97,920	104,985
有利子負債	31,911	25,898	24,299	23,687	13,759	13,893	13,201	12,965	9,320	9,467	9,238
純資産	165,656	170,352	180,793	188,040	204,493	208,962	221,279	226,335	230,105	239,617	253,426
非支配株主持分	2,040	2,078	1,821	1,767	1,891	1,800	1,865	1,719	1,635	1,873	1,585
自己資本	163,616	168,274	178,972	186,272	202,602	207,161	219,414	224,616	228,470	237,744	251,841
1株当たりデータ(円)											
1株当たり当期純利益	40.62	42.83	53.37	103.01	126.83	120.34	129.39	70.13	116.76	157.78	165.60
1株当たり配当金(年間)	15.00	15.00	17.50	22.00	29.00	32.00	39.00	39.00	47.00	57.00	66.50
1株当たり純資産	1,383.34	1,422.75	1,513.23	1,574.99	1,713.11	1,751.69	1,854.91	1,898.42	1,967.60	2,058.11	2,209.32
財務比率(%)											
営業利益率	2.2	2.6	3.6	5.0	5.6	5.8	5.2	4.9	6.2	6.4	7.2
売上総利益率	32.4	32.9	33.2	34.3	34.9	35.7	35.6	35.7	36.1	38.8	38.8
販管費率	30.2	30.3	29.5	29.3	29.3	29.9	30.4	30.8	29.9	32.4	31.5
ROE(自己資本利益率)	3.1	3.1	3.6	6.7	7.7	6.9	7.2	3.7	6.0	7.8	7.8
ROA(総資本利益率)	1.8	1.9	2.3	4.2	5.0	4.7	4.9	2.6	4.2	5.5	5.5
自己資本比率	60.4	61.5	62.5	63.4	66.4	68.2	68.9	70.1	70.4	70.4	70.3
デット・エクイティ・レシオ(負債資本倍率)(倍)	0.2	0.15	0.14	0.13	0.07	0.07	0.06	0.06	0.04	0.04	0.04
配当性向	36.9	35.0	32.8	21.4	22.9	26.6	30.1	55.6	40.3	36.1	40.2

連結貸借対照表

	2018.12	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12	2023.12
資産の部						
流動資産	184,216	187,640	189,182	203,154	215,001	230,157
現金及び預金	76,718	65,565	65,785	70,688	68,467	85,533
受取手形、売掛金及び契約資産	63,440	64,672	62,680	63,913	68,997	68,551
有価証券	7,797	18,498	24,998	30,604	29,996	30,086
商品及び製品	26,183	28,949	26,246	27,362	31,822	31,458
仕掛品	1,828	1,468	1,673	2,031	2,394	2,177
原材料及び貯蔵品	3,736	3,676	3,421	3,853	5,789	6,082
その他	4,621	4,915	4,512	4,814	7,639	6,358
貸倒引当金	(108)	(104)	(135)	(114)	(106)	(91)
固定資産	119,483	130,776	131,114	121,421	122,537	128,254
有形固定資産	61,014	59,927	58,547	59,577	61,105	61,542
建物及び構築物(純額)	19,468	18,716	18,229	21,053	20,569	21,360
機械装置及び運搬具(純額)	5,624	5,464	5,380	5,279	6,399	6,814
土地	31,731	31,595	29,997	28,814	28,298	28,305
建設仮勘定	179	415	1,285	312	710	290
その他(純額)	4,010	3,735	3,654	4,117	5,126	4,770
無形固定資産	7,489	7,544	7,402	7,260	16,505	16,614
のれん	176	143	105	86	5,316	5,416
ソフトウェア	4,538	4,841	5,530	5,372	5,339	5,263
その他	2,774	2,559	1,766	1,801	5,849	5,934
投資その他の資産	50,979	63,303	65,164	54,584	44,926	50,098
投資有価証券	43,486	54,670	55,533	45,040	35,574	40,112
長期貸付金	100	91	191	305	332	350
退職給付に係る資産	2,968	4,218	4,749	4,766	4,002	4,559
繰延税金資産	272	366	400	479	800	721
その他	4,660	4,043	4,364	4,166	4,589	4,708
貸倒引当金	(509)	(85)	(75)	(173)	(373)	(354)
資産合計	303,700	318,416	320,296	324,576	337,538	358,412

	2018.12	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12	2023.12
負債の部						
流動負債	74,345	77,004	76,291	77,487	79,494	91,281
支払手形及び買掛金	51,594	53,792	51,469	52,475	53,971	55,157
短期借入金	5,326	4,726	4,602	4,081	4,329	4,238
1年内返済予定の長期借入金	87	86	3,148	120	138	5,000
未払法人税等	2,480	3,685	1,187	5,976	818	6,548
賞与引当金	770	780	740	807	1,158	979
その他	14,084	13,932	15,144	14,025	19,077	19,357
固定負債	20,394	20,132	17,668	16,983	18,426	13,704
長期借入金	8,480	8,389	5,215	5,119	5,000	—
長期預り保証金	5,880	5,567	5,497	5,375	5,450	5,257
関係会社事業損失引当金	—	—	—	28	20	14
退職給付に係る負債	74	83	79	77	82	83
繰延税金負債	3,128	3,520	4,764	3,865	4,732	5,631
その他	2,830	2,571	2,112	2,516	3,141	2,717
負債合計	94,738	97,136	93,960	94,470	97,920	104,985
純資産の部						
株主資本	191,680	202,943	206,551	211,517	222,532	232,455
資本金	15,847	15,847	15,847	15,847	15,847	15,847
資本剰余金	18,099	18,105	18,109	18,127	18,127	18,136
利益剰余金	172,090	183,313	186,877	195,747	207,772	210,677
自己株式	(14,355)	(14,322)	(14,282)	(18,204)	(19,215)	(12,206)
その他の包括利益累計額	15,480	16,470	18,064	16,953	15,212	19,386
その他有価証券評価差額金	14,391	14,480	16,477	14,314	13,109	15,912
繰延ヘッジ損益	4	26	(13)	4	(34)	(22)
為替換算調整勘定	866	789	176	1,314	1,755	2,905
退職給付に係る調整累計額	218	1,174	1,424	1,319	380	590
非支配株主持分	1,800	1,865	1,719	1,635	1,873	1,585
純資産合計	208,962	221,279	226,335	230,105	239,617	253,426
負債純資産合計	303,700	318,416	320,296	324,576	337,538	358,412

連結損益計算書

	(百万円)					
	2018.12	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12	2023.12
売上高	315,155	320,200	300,644	320,170	300,929	328,753
売上原価	202,524	206,265	193,257	204,462	184,258	201,360
売上総利益	112,630	113,934	107,386	115,707	116,671	127,392
販売費及び一般管理費	94,334	97,190	92,579	95,703	97,543	103,561
営業利益	18,296	16,743	14,807	20,004	19,128	23,830
営業外収益	2,295	2,711	1,950	3,045	2,853	2,924
受取利息	103	94	77	105	131	159
受取配当金	815	1,366	685	742	735	757
不動産賃貸料	972	961	959	926	879	839
持分法による投資利益	71	66	—	—	570	223
為替差益	—	—	19	999	162	452
その他	332	221	209	272	373	492
営業外費用	1,413	1,256	2,584	6,634	820	765
支払利息	257	249	213	174	183	194
不動産賃貸費用	256	237	233	209	196	199
固定資産廃棄損	42	44	77	301	178	52
控除対象外消費税等	—	86	58	324	104	11
その他	856	638	2,001	5,624	158	308
経常利益	19,178	18,198	14,173	16,415	21,161	25,989
特別利益	1,080	4,114	688	6,467	2,487	2,042
持分変動利益	—	—	—	—	33	—
投資有価証券売却益	—	2,980	—	3,597	1,946	1,944
固定資産売却益	—	1,133	525	2,856	376	77
貸倒引当金戻入額	—	—	—	13	13	6
関係会社事業損失引当金戻入額	—	—	—	—	8	6
補助金収入	—	—	—	—	108	—
資産除去債務戻入益	—	—	—	—	—	8
その他	1,080	—	163	—	—	—
特別損失	44	689	2,519	1,082	477	238
固定資産解体費用	—	—	—	—	186	—
減損損失	25	347	2,479	5	30	112
投資有価証券評価損	—	—	—	6	63	14
貸倒引当金繰入額	—	—	—	100	140	25
関係会社株式評価損	—	—	—	827	55	—
システム障害対応費用	—	—	—	—	—	86
その他	18	339	39	142	—	—
税金等調整前当期純利益	20,214	21,623	12,342	21,800	23,171	27,793
法人税、住民税及び事業税	4,938	6,456	3,772	7,923	3,808	8,706
法人税等調整額	975	(220)	337	70	941	(189)
法人税等合計	5,913	6,235	4,109	7,993	4,750	8,517
当期純利益	14,301	15,387	8,233	13,806	18,421	19,276
非支配株主に帰属する当期純利益又は 非支配株主に帰属する当期純損失	69	83	(64)	103	184	206
親会社株主に帰属する当期純利益	14,231	15,303	8,297	13,703	18,237	19,069

連結キャッシュ・フロー計算書

	(百万円)					
	2018.12	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12	2023.12
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,880	16,723	19,217	21,789	9,577	34,739
税金等調整前当期純利益	20,214	21,623	12,342	21,800	23,171	27,793
減価償却費	6,335	6,075	6,119	6,898	6,926	7,485
減損損失	25	347	2,479	5	30	112
のれん償却額	30	29	27	27	176	605
貸倒引当金の増減額(減少)	13	(356)	25	64	129	(42)
賞与引当金の増減額(減少)	24	10	(39)	65	73	(199)
退職給付に係る資産負債の増減額	(90)	139	(82)	(335)	(460)	(240)
関係会社事業損失引当金の増減額(減少)	—	—	—	28	(8)	(6)
固定資産解体費用	—	—	—	—	186	—
受取利息及び受取配当金	(919)	(1,461)	(762)	(847)	(867)	(917)
支払利息	257	249	213	174	183	194
持分法による投資損益(益)	(71)	(66)	1,604	5,202	(570)	(223)
固定資産売却損益(益)	(3)	(1,140)	(537)	(2,858)	(372)	(81)
固定資産廃棄損	42	44	77	301	178	52
投資有価証券売却損益(益)	(0)	(2,802)	(2)	(3,405)	(1,947)	(1,960)
投資有価証券評価損益(益)	—	—	—	6	63	14
関係会社株式評価損	—	—	—	827	55	—
補助金収入	—	—	—	—	(108)	—
システム障害対応費用	—	—	—	—	—	86
資産除去債務戻入益	—	—	—	—	—	(8)
売上債権の増減額(増加)	1,882	(889)	1,958	(790)	(1,387)	592
たな卸資産の増減額(増加)	(1,208)	(2,512)	2,494	(1,280)	(5,690)	931
仕入債務の増減額(減少)	(790)	2,285	(2,232)	686	104	951
その他	(142)	(867)	1,217	(2,324)	(919)	1,049
小計	25,600	20,708	24,904	24,247	18,948	36,189
利息及び配当金の受取額	992	1,519	811	860	872	908
利息の支払額	(248)	(261)	(215)	(161)	(231)	(199)
法人税等の支払額	(5,464)	(5,242)	(6,282)	(3,157)	(10,011)	(2,078)
システム障害対応費用の支払額	—	—	—	—	—	(81)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,427)	(9,693)	(6,111)	2,563	(3,320)	(3,798)
定期預金の純増減額(増加)	(79)	286	(107)	115	(2)	(258)
有形固定資産の取得による支出	(2,406)	(2,496)	(4,315)	(3,988)	(3,263)	(4,373)
有形固定資産の売却による収入	7	1,285	758	4,164	1,130	781
有形固定資産の解体に伴う支出	—	—	—	—	(120)	—
無形固定資産の取得による支出	(1,692)	(2,354)	(2,312)	(2,050)	(2,264)	(1,976)
無形固定資産の売却による収入	—	—	—	—	9	2
投資有価証券の取得による支出	(27)	(526)	(261)	(153)	(139)	(4)
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,593	6,882	514	5,646	2,092	4,041
関係会社株式の取得による支出	—	(2,928)	(227)	(917)	(87)	—
関係会社株式の売却による収入	—	—	211	—	7,962	—
非連結子会社株式の取得による支出	—	—	—	—	—	(686)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	(9,934)	—	—	(8,464)	—
短期貸付金の純増減額(増加)	16	15	15	(50)	77	(63)
長期貸付金の回収による収入	19	155	3	6	6	3
補助金の受取額	—	—	—	—	108	—
事業譲受による支出	—	—	—	—	—	(720)
その他	142	(78)	(390)	(208)	(366)	(543)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(4,585)	(5,829)	(5,946)	(15,059)	(8,991)	(14,442)
短期借入金の純増減額(減少)	85	(567)	(7)	(586)	197	(160)
リース債務の返済による支出	(1,213)	(1,100)	(1,138)	(1,254)	(1,250)	(1,488)
長期借入れによる収入	354	—	—	—	—	—
長期借入金の返済による支出	(88)	(88)	(76)	(3,128)	(1,751)	(138)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	—	—	(270)	—	(509)
自己株式の取得による支出	(4)	(2)	(1)	(3,956)	(1,048)	(3,358)
自己株式取得のための預託金の増減額(増加)	—	—	—	(1,042)	1,042	(1,685)
配当金の支払額	(3,717)	(4,070)	(4,722)	(4,820)	(6,181)	(7,078)
非支配株主への配当金の支払額	—	—	—	—	—	(22)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(162)	(69)	(38)	703	510	311
現金及び現金同等物の増減額(減少)	13,704	1,131	7,121	9,997	(2,223)	16,810
現金及び現金同等物の期首残高	68,620	82,324	83,456	90,577	100,575	98,351
現金及び現金同等物の期末残高	82,324	83,456	90,577	100,575	98,351	115,161

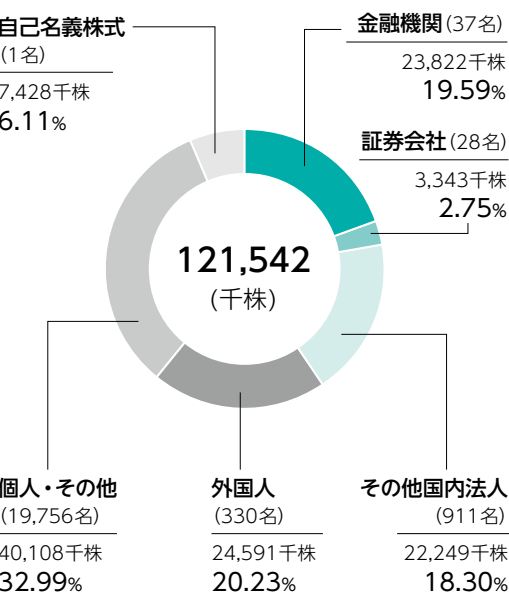
株式情報(2023年12月31日現在)

大株主

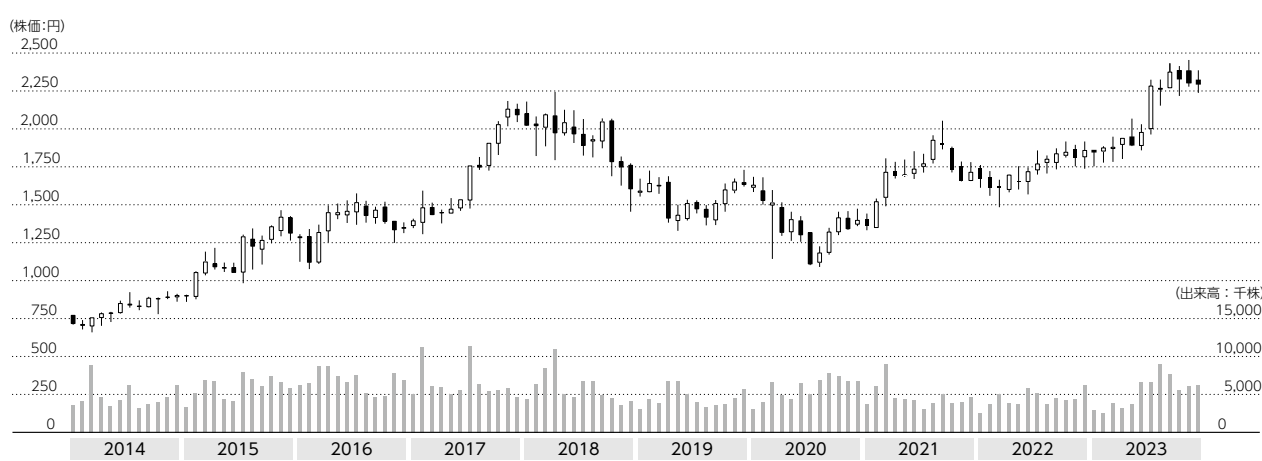
株主名	所有株式数 (千株)	発行済株式数に 対する所有 株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,211	10.70
コクヨ共栄会	9,818	8.60
株式会社Kuroda & Sons	4,331	3.80
公益財団法人黒田緑化事業団	3,603	3.16
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,439	3.01
コクヨ共和会	3,017	2.64
黒田章裕	1,959	1.72
黒田康裕	1,633	1.43
黒田耕司	1,631	1.43
STATESTREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,629	1.43
計	43,275	37.92

※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	176.4%	158.4%	344.7%
TOPIX (配当込み)	141.1%	178.9%	227.8%

※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、2023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：2020年度末、5年：2018年度末、10年：2013年度末の終値を適用しています。

配当・配当性向・株主資本配当率(DOE)

年度	配当(円)	配当性向(%)	株主資本配当率(DOE)(%)
2023	66.5	40.2	3.1
2022	57.0	36.1	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
2014	15.0	35.0	1.1

会社情報(2023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	6,931名(連結)／2,142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・コンサルティングなど	
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	〒450-0002 愛知県名古屋市中村区名駅一丁目1番1号 JPタワー名古屋36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、タイ、マレーシア、ベトナム、インド、インドネシア

株主優待情報(2023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

サステナビリティサイトのご案内

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

サステナビリティサイトでは、「コクヨグループのサステナブル経営の考え方」を示すとともに、中長期視点で特定した重要課題(マテリアリティ)に基づく重点テーマの目標や施策をステークホルダーの皆様へ分かりやすくお伝えしていきます。是非、ご覧ください。



●CEOメッセージ



●コクヨのサステナビリティ



●サステナビリティの取り組み

- 社外からの評価
- データ集 など

●コクヨのマテリアリティ



株主・投資家情報のご案内

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

当社のIRサイトでは、トップメッセージ、経営方針、業績・財務情報、株式情報など、最新のIR情報がご覧いただけます。



●トップメッセージ

- 中期経営計画
- 決算説明会資料

●統合報告書

- 一目でわかるコクヨ
- 株式情報 など



THE CAMPUS

■ 東京ショールーム、ライブオフィスのご見学につきましては下記Webサイトをご確認ください。
<https://kokuyo.jp/campus>

■ PARK、PARKSIDEにつきましては、ご来場予約は不要です。イベント情報につきましては下記Webサイトをご確認ください。
<https://the-campus.net>



SHOWROOM
LIVE OFFICE



PARK
PARKSIDE

■ THE CAMPUSに関するお問合せにつきましては、下記Webサイトをご確認ください。
<https://the-campus.net/contact/>



KOKUYO

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。