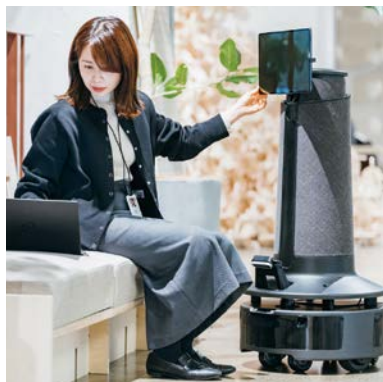


KOKUYO

INTEGRATED REPORT 2023

コクヨグループ
統合報告書



コクヨのヨコク



コクヨの
パーパス・
未来シナリオ

ワクワクする未来をつくり、 自律協働社会の実現へ

コクヨの「パーパス」とはコクヨが社会に存在する意義、
「未来シナリオ」とはコクヨが実現したい未来社会です。

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。

クリエイティビティと多様性あふれる社会の先に、より良い未来が生まれる。
ワークとライフの新しいスタイルを提案することでひとりひとりの
自分らしいチャレンジに伴走しつづけます。

未来シナリオ

自律協働社会

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」を
目指していきます。



コクヨの
強み

モノからコト、そしてヨコクする会社へ

コクヨの「強み」とは、常に次代を見据え事業領域を変えていくことでモノからコトへ、そして未来をヨコクする会社を目指す原動力です。

モノから



ファイリングキャビネット

コクヨの“強み”

お客さまの課題に共感し、お客さまと共に新しい価値をつくる「共感共創」と、体験を可視化する「体験デザイン」、そして勇気をもって実験を繰り返し続ける「実験カルチャー」がコクヨの創業以来の強みです



洋式手帳

コトへ



空間構築サービス

“強み”の再構築

「共感共創」「体験デザイン」「実験カルチャー」の強みを活かし、文具・家具から「働く」「学ぶ・暮らす」の領域の、「WORK & LIFE STYLE Company」へ



中国女子文具

コクヨのヨコク



ヨコクとはよりよい未来をつくるための意志であり、挑戦であり、実験です。

働き方は、もっと自由になる。
学び方は、もっと楽しくなる。
暮らし方は、もっと豊かになる。

コクヨが目指すのは
ワクワクに満ちたクリエイティブな生き方を
すべての人が実現できる世界。

文具づくりからオフィス設計、
働く環境デザイン、暮らしの拠点、
循環する社会、自然環境保全まで、
領域は人が関わるものぜんぶ。

試行錯誤を楽しみながら

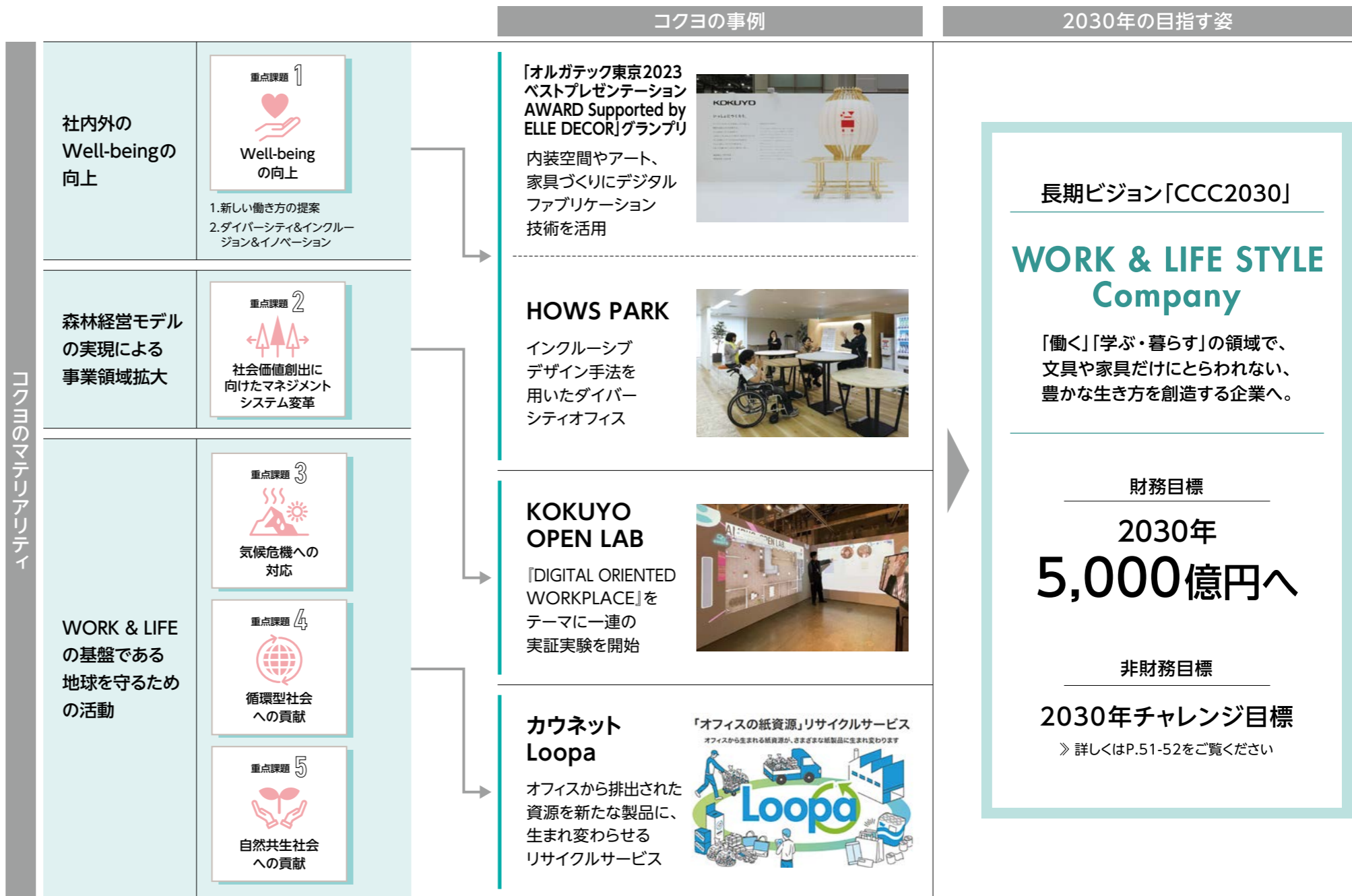
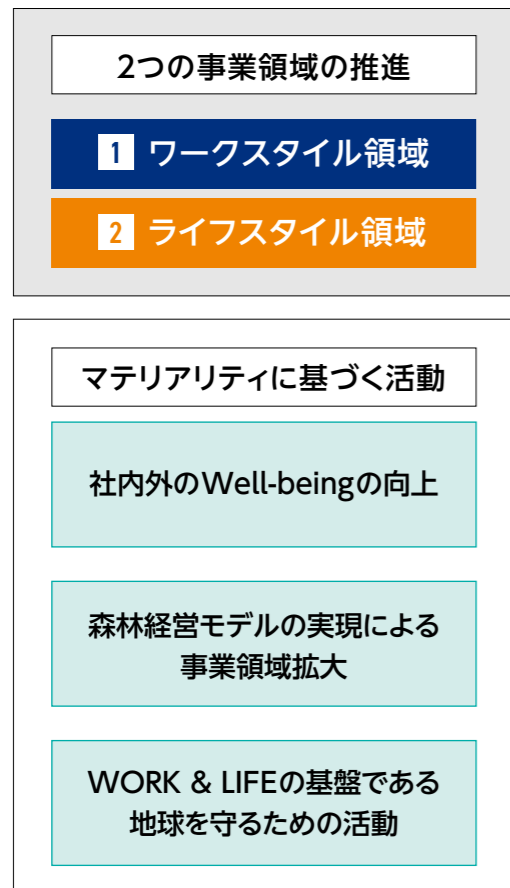
コクヨは未来を **ヨコク** しつづけます。

「森林経営モデル」の深化へ



コクヨの「森林経営モデル」とは、コクヨが自律協働社会を目指すため、ワークスタイルとライフスタイルという事業領域の推進と、マテリアリティに基づく活動の2つを長期視点で両立させる経営戦略です。

森林経営モデル



理念体系



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。

統合報告書2023の編集ポイント

発行にあたって

コクヨグループは、2021年に企業理念を刷新し、2022年に初めてパーパスを制定するなど、2030年のありたい姿を目指して変革中です。本年も引き続き、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様にご理解いただくために、「コクヨグループ統合報告書2023」を発行する運びとなりました。

2年目の統合報告となる本報告書では、2022年度の振り返りと課題を再確認し、「第3次中期経営計画Field Expansion 2024」のゴールに向けた事業変革への取組みや、変革を見据えた「森林経営モデル」の深化などを示しつつ、「長期ビジョン CCC2030」までのコクヨの現在地と未来に向けて行っている取り組みについてお伝えいたします。

- 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。
- 価値協創ガイダンスに沿って構成し、ステークホルダーとの対話充実に資することを目指しています。
- 長期視点で注力するマテリアリティ活動について、社員を多数登場させてメッセージを伝えることによって、人的資本にフォーカスを当てています。
 - ・社長をはじめ多くの役員へのインタビューによるメッセージ発信
 - ・取組みの現場を伝える社員によるメッセージや座談会
 - ・ステークホルダーを意識した社外取締役のメッセージや社長との対談

対象期間

2022年度(2022年1月1日～2022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きください。

CONTENTS

Introduction

- 1 コクヨのパーパス・未来シナリオ
- 3 コクヨの強み
- 5 コクヨの経営戦略
- 7 理念体系／統合報告書2023の編集ポイント
- 9 成長の軌跡
- 11 事業領域

Vision

目指す未来

- 15 CEOメッセージ



- 21 特別対談



- 25 コクヨの価値創造ストーリー全体像
- 27 長期ビジョン「CCC2030」

Strategy

事業戦略



- 31 CSOメッセージ
- 33 CSV本部長メッセージ
- 35 第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」の進捗
- 45 社員座談会

マテリアリティ

- 51 マテリアリティ一覧
- 53 社内外のWell-beingの向上
- 57 森林経営モデルの実現による事業領域拡大
- 59 WORK & LIFEの基盤である地球を守るための活動
- 61 気候危機への対応
- 67 循環型社会への貢献
- 69 自然共生社会への貢献

Governance

- 71 社外取締役メッセージ
- 73 コーポレート・ガバナンス
- 76 役員メッセージ
- 77 役員一覧

Data

- 79 財務・非財務ハイライト
- 81 11カ年サマリー
- 83 連結貸借対照表
- 85 連結損益計算書
- 86 連結キャッシュ・フロー計算書
- 87 株式情報
- 88 会社情報

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 **3,600** 億円(目標) 営業利益率 **7.6%**(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



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。

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。

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。

サステナブル経営へのシフトチェンジ

2015年には、事業部門とコーポレート部門の統合により経営資源を再結集し、収益力の強化を目指し、グループ会社を再統合しました。また2016年、2019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



1905 創業

- 和帳の製造開始
- 伝票、便箋、複写簿の製造を開始
- 黒田善太郎が和式帳簿の表紙を製造する「黒田表紙店」を開業しました。

1917

- 商標を「国誉」と定める
- 色紙付書翰箋を発売

1932

- 洋式手帳

1957 1960

- 専門代理店組織「全国コクヨ専門店会」が発足

1961

- 「コクヨ株式会社」に社名変更
- 「ファイリングキャビネット」の発売と共にオフィスレイアウトに関わる「お客様の生の声」を収集、「モノからコトへ」の原点となる空間提案につなげました。こうしてオフィス家具に参入し、領域の拡大を進めてきました。

1969 1972 1975 1979

- ライブオフィスの取り組みを開始
- 東京・大阪証券取引所第一部に上場
- キャンパスノートを発売
- 東京品川社屋が完成

1993 1994

- スチールデスクを生産する「三重工場」を稼働
- 建材を生産する「芝山工場」を稼働

1999 2001 2003 2005 2006 2011 2012

- 「マレーシア工場」を稼働
- (株)カウネット、オフィス用品通販事業をスタート
- 中国でオフィス用品通販事業「Easy Buy」をスタート
- 国誉貿易(上海)有限公司を設立し、中国で本格的に事業をスタート
- インドのCamlin Limited カムリン社の株式を取得、「コクヨカムリン」に社名変更
- 「ベトナム工場」を稼働
- (株)アクタスへ資本参加

2015

- 中国のノートメーカー、何如文化用品(深セン)有限公司の事業継承を合意
- 上海、シンガポールにオフィス家具のショールームを開設
- 国誉商業(上海)有限公司の上海工場稼働、ノートの生産を開始

2021 2022

- 「長期ビジョンCCC2030」を発表
- 働き方の実験場「THE CAMPUS」オープン
- コクヨ(株)を存続会社としてコクヨファニチャー(株)とコクヨS&T(株)を吸収合併
- 香港のHNI Hong Kong Limitedの株式を取得、Kokuyo Hong Kong Limitedに社名変更

事業領域

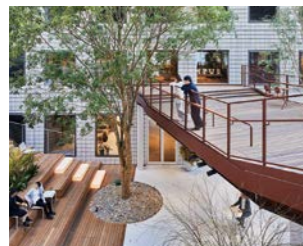
コクヨグループは、「長期ビジョンCCC2030」の達成に向けて、自らの社会における役割を「WORK & LIFE STYLE Company」と再定義し、文具や家具といったカテゴリにとられない、豊かな生き方を創造する企業となることを目指します。この再定義を受けて、事業領域を「ワークスタイル領域」と「ライフスタイル領域」の2つ、事業を4つに整理しました。



ファニチャー事業

働き方の変化に伴うオフィスリニューアル需要の獲得と、デジタルや内装など事業領域の拡張をベースに増収増益に向けてコクヨ全社の業績を牽引することを目指しております。

日本ファニチャー



海外ファニチャー



2022年度実績

売上高 **1,348** 億円 | 前期比 **0.9%** 減

営業利益 **167** 億円 | 前期比 **5.8%** 減

ビジネスサプライ流通事業

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まいります。

通販/カウネット



2022年度実績

売上高 **953** 億円 | 前期比 **2.0%** 増

営業利益 **32** 億円 | 前期比 **27.8%** 増

ステーショナリー事業

SNSなど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、日本の既存事業のブラッシュアップに加えて、グローバルでのデジタルマーケティングの強化に取り組んでまいります。

日本ステーショナリー



海外ステーショナリー



2022年度実績

売上高 **784** 億円 | 前期比 **7.9%** 増

営業利益 **67** 億円 | 前期比 **11.8%** 増

インテリアリテール事業

イエナカ需要だけでなく、住空間への新たなニーズを取り込むために、店舗とECを統合したマーケティング戦略 (OMO、Online Merges with Offline) に取り組んでまいります。

アクタス



2022年度実績

売上高 **197** 億円 | 前期比 **9.3%** 増

営業利益 **10** 億円 | 前期比 **15.1%** 増

Chapter

Vision

目指す未来

POINT

コクヨグループはどんな未来を目指すのか？

価値創造ストーリーや長期ビジョン「CCC2030」で私たちのありたい姿を分かりやすく概念化し、トップの語りと共にお伝えします。

CEOメッセージでグループや事業の考え方について全容を示し、加えて社外取締役との対談によってステークホルダー目線視点を入れました。

CONTENTS

- 15 CEOメッセージ
- 21 特別対談
- 25 コクヨの価値創造ストーリー全体像
- 27 長期ビジョン「CCC2030」

ARTBOARD

ARTBOARDはARTとWHITEBOARDを組み合わせた造語。「見る・飾る」といった一般的なアートの目的に加えて、ホワイトボードとしての「書く」という機能も併せ持ち、ユーザーの発想を刺激しながら、クリエイティブなコミュニケーションを後押しするプロダクト。

CEO Message

中期経営計画の着実な実行を通じて、 事業ポートフォリオの変革を積極的に進め、 事業領域の拡大を加速させていきます。

「モノからコト」への転換と海外展開を促進

当社では、2021年に「長期ビジョン CCC2030(以下、CCC2030)」を発表し、新たに定めた「森林経営モデル」への転換を図っています。この中では、企業理念を刷新するとともに、企業グループとしての強みを再認識した上で、2030年に売上高5,000億円を目標として掲げました。さらに、同年に「第3次中期経営計画 Field Expansion 2024(以下、FE2024)」を発表し、2030年の売上高目標を踏まえつつ、2024年の売上高3,600億円、営業利益率7.6%に向けて、年7%の売上成長率による事業領域の拡大に取り組んでいるところです。

「FE2024」の進捗状況については、おおむね順調と認識しています。コロナ禍が続いた中で市場の動向が不透明のまま推移したことから、2022年度の売上高については対前年新収益認識基準を適用した数値と比較して増収となり、営業利益は減益、経常利益は増益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益については過去最高となりました。また、2022年度は、「CCC2030」で掲げた「森林経営モデル」や「be Unique.」を理念とする、社会的に多様性を重んじる企業集団への転換については、順調に進んでいると考えており、事業ポートフォリオの変革に向けた体制にシフトするための準備を整えることができました。

2023年度は、「FE2024」のゴール達成に向けて、「モノからコト」への事業モデルの変革と海外展開を促進していくことを最重要テーマと位置付けて取り組みます。

セグメント別で見ると、ワークスタイル領域における日本ファニチャー事業では、新たなサービス事業への参画を進めるとともに、オフィスBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)事業への取り組みを加速させます。コロナ禍をきっかけに社会でハイブリッドワークが浸透する中で、オフィスのリニューアル需要やオフィス構築後の需要を獲得することができると考えます。また、海外市場では、2022年に買収した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、Kokuyo Hong Kong)」の連結子会社化を通じて、中国市場を中心とした事業拡大を図っていきます。従来、海外事業は販売拠点のみの展開であったのに対して、Kokuyo Hong Kongの製造・調達能力を加えたことで、中国をはじめ、さらにはASEANおよび豪州を視野に入れた事業展開が可能になったと考えています。また、ワークスタイル領域におけるビジネスサプライ流通事業については、コクヨの通販「カウネット」におけるデジタルマーケティングを強化することで、コクヨグループのメーカーとしての能力を活かしながらEC需要を取り込んでいく考えです。

一方、ライフスタイル領域におけるステーションリー事業においては「世界一のステーションリーブランド」になることを掲げ、海外展開を促進していきます。その最初のステップとして中国で成長著しい「女子文具」をアジアで展開していくことで、まずは「アジアナンバー1のステーションリーブランド」を目指していきます。

代表取締役社長
黒田 英邦

CCC2030達成に向けた事業創出と戦略投資

「CCC2030」の進捗状況につきましては、前述の通り、コロナ禍などの影響が生じているものの、最終年度の2030年における売上高5,000億円の達成に向けて、「持続的に成長していける事業ポートフォリオへのシフト」を重点課題として、計画を着実に進めていきます。「FE2024」に象徴される「モノからコト」への事業モデルの変革を推進することをはじめ、海外事業の拡大とともに、社会課題解決をシーズとして捉えた事業ポートフォリオへ進化していくことが課題です。社会においてワーク・ライフスタイルが大きく変化している中で、コクヨとして新たな事業開発テーマをいくつ創出できるかがビジョン達成の成功の鍵として認識し、経営者として注力していきます。

戦略投資については、M&Aに加え、スタートアップ連携も加速していきたいと考えています。具体的には、社

会課題の解決につながるスタートアップ等とのパートナーシップ、コラボレーションを通じて、社会課題解決につながる事業創出が重要と考え、CVC(コーポレート・ベンチャーキャピタル)をコクヨ自身が運営していくことを検討しています。

また、事業ポートフォリオ再構築に向けては事業を支えるための人材や組織を開発・運営していくことが不可欠です。この点、既存事業に対する組織変革の挑戦は順調に進められている一方、新規事業や海外展開に対応した人材育成や組織づくりはまだ緒に就いたばかりだと認識しています。「FE2024」では、事業領域の拡張と、事業の具体化と併せ、新たな事業ポートフォリオを支える人材や組織の開発、パートナーの探索を通じてコクヨグループの新しい風土を作っていきます。

事業領域の再構築と「WORK & LIFE STYLE Company」への移行

事業領域の再構築に至った背景をお話します。「CCC2030」の策定にあたっては、社会の変化が加速し、コクヨを取り巻く事業環境に大きな変化が生じている中で、人々の生活や価値観も急速に変わっていると考えました。当然ながら、コクヨの従業員のモチベーションや働き方も変わってきています。ところが、企業としてのコクヨはどうかという、その変化を先取りするどころか、追随すらできていないのではないかと、という危機意識があり、この危機意識こそが「CCC2030」策定の出発点となりました。

従来の事業領域はB to Bの流通基盤に立つ、いわば「一本杉モデル」でした。しかし、ワークスタイルやライフスタイルが多様になる中、お客様のニーズも多様化しており、それらに紐づく社会課題の解決を同時に達成していくには「一本杉モデル」では太刀打ちできず、お客様へ価値が届

けられないと考え、ワークとライフの領域における複数の課題を解決できる事業構造として「森林経営モデル」へシフトすべきと考えました。そのため、コクヨは事業領域の拡大と再構築に挑戦する必要があり、挑戦の先には持続的で豊かな社会へより貢献できると考えました。

また、挑戦の先にある持続的で豊かな社会を自分事で捉えるために、コクヨが実現したい持続的な社会を、誰もが生き活きと働き、暮らし、つながりあう「自律協働社会」としました。この社会を実現していくことがコクヨの使命や役割であると再認識し、パーパスを「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」と定め、「WORK & LIFE STYLE Company」を目指すことを決めました。「働く」「学ぶ」「暮らす」の領域で、文具や家具だけにとらわれぬ、豊かな生き方を創造する企業へと進むことが、社会

価値と経済価値の両立に繋がると考えます。

こうした発想のもと、事業領域をワークスタイル領域とライフスタイル領域の2つに分け、「森林経営モデル」への転換に注力するに至りました。

事業領域の変革による効果は出始めています。目に見える変化の1つとして、従業員の視野が広くなり、事業成長の見え方や捉え方が変わりました。ワークスタイル領域についていえば、コロナ禍で変化したワークスタイルだけでなく長期的な変化を捉えた事業戦略の策定が進みました。また、プロダクトアウトではなくマーケットインの視点で市場を捉えなおすことで、日本ファニチャー事業では、オフィス家具の提供にとどまらず、空間構築、ひいては効率的な企業運営を実現するサービスへと、事業領域を拡大して捉えることができました。そして、海外ファニチャー事業においては、ビジネスシーンがハイブリッドワークへと変化する中で、次の時代におけるオフィスの価値とは何かをイチから提案するという、コクヨらしさのあるグローバル戦略の検証が進んでいます。Kokuyo Hong Kongの買収はそれら戦略が実行された1つの証左といえます。

他方、ステーションナリーについても変化が見え始めています。ステーションナリー事業では従来、「どうやって製品を売るか」が発想の中心であったのが、ライフスタイル領域と捉えなおし、日本だけでなく海外市場を視野に入れる

ことで、「ジャパニーズ・ステーションナリーとしての価値をグローバルに広げていこう」という戦略方針が現場から立ち上がりました。その結果、2023年1月に羽田国際空港第3ターミナル駅直結の新商業施設「羽田エアポートガーデン」にて、コクヨの直営店「KOKUYODOORS(コクヨドアーズ)」をオープンしました。店名には、日本を訪れた旅行者に対して、「コクヨの文具、ひいては日本の文具の世界への入り口、興味を持つきっかけとなる場所でありたい」という願いを込めています。

また、ステーションナリー事業においては2023年の組織体制変革にて、私自身が主導する立場となりました。日本の文具を世界へ展開し、「世界一のステーションナリーブランド」を確立していくにあたり、自分自身が営業マンとなり、世界に日本文具の良さを広めていくことが重要と考えたためです。

また、グローバルステーションナリー(GST)事業本部という名称に変更し、より海外を意識する組織にしました。GSTトップの立場としては、日本市場は縮小している状況にある一方で、グローバルで見ると付加価値の高い商品が受け入れられるという兆しが出ている点に着目しています。これを事業機会ととらえ、日本と海外のリソースを総合して当事業を拡大していくことが私の責務だと認識しています。

パーパスの具現化の兆し

2022年のパーパス「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」の制定に伴い、マテリアリティも刷新することで、サステナブル経営の実現に向けて新たに歩み始めました。

事業領域をワークとライフに再構築し、「CCC2030」並びに「FE2024」の達成に向けた戦略課題の特定と組織変更が行えたことが2022年度の成果の1つと考えますが、サステナブル経営の文脈で言えば、パーパスを具

現化するための事業テーマや組織が明確になってきたと捉えることができます。コクヨは数多くの商品やサービスを提供する会社ですが、ワークやライフというスタイルの変化に着目し、新しい生活様式を提案していくことがコクヨの得意領域であり、裏を返せばコクヨの社会的な存在価値であると考えます。

前述の実験店舗「KOKUYODOORS」では、海外から来られたお客様が、日本のステーションナリーを手にとって、

「新しい勉強の仕方や生活の様式があるのか」と感動してもらえたり、驚いていただいたり、といった体験を生み出している点を実感しました。まさに「ワクワクする未来

のワークとライフをヨコクする。」の先のコトが起こりつつあることを感じます。

「ヨコク人材」の育成を通じて、「未来をヨコクする会社」を目指す

コクヨのパーパスに基づき、今後、新たな価値を創出していく上で人的資本経営の追求、組織基盤の強化が重要なのは言うまでもありません。パーパスを具現化していく「ヨコク人材」の育成が経営トップの重要な使命と認識しています。

近年、企業経営の場では多様性を受け入れる事業運営や組織運営が注目されており、コクヨとしてもこれに向けて推進しているところです。それとともに、コクヨらしさの追求という点でいえば、組織内の風通しをよりよくして、部門ごとのサイロ化を解消していくことが重要と考えます。これにより、従業員自身が率先して社会課題を解決していく、顧客ニーズに応えていく、というモチベーションとリーダーシップの醸成につながっていきます。こうした変化をいかに事業成長につなげていくかが、経営者としての重要なテーマであり、コクヨにおける組織運営の方針とらえています。

コクヨは数多くの商品を取り扱ってきたことを背景に、元々、権限移譲は進んできており、組織の風通しが良いことが強みとなっています。こうした企業風土を活かして、従業員自らが当事者意識を持って、自律的リーダーシップを発揮することにより、結果的にお客様ニーズへの対応や課題の解決、商品付加価値の向上に繋がっていくと

考えます。今後は、単なる売上や利益の追求にとどまらず、顧客課題への対応と社会課題を解決するという視点で、経営と従業員が一緒になってチャレンジしていくという組織運営が、これからのコクヨを築いていくと考えています。

以上の点を一言でまとめると、コクヨは「未来をヨコクする会社になる」ということです。中でも若い世代の従業員は、自らが社会課題解決にどのように関わるべきかを重視しています。コクヨがどのような社会課題に取り組むか、その社会課題に社員がどう向き合うことができるか、その結果、未来をヨコクする事業や商品の開発ができるかが、組織運営の要諦であります。

今後、社長を含めて経営陣は中長期的な視点を持つとともに、顧客の目の前にある課題だけでなく、それをさかのぼって発生原因である社会課題まで目を向けることが求められています。また、価値創造ストーリーにある通り、アウトカムやソーシャルインパクトも意識した未来をヨコクする事業展開をしなければなりません。そのためにも、未来をヨコクする人材を育成していくことが重要であり、如何にヨコク人材を創出できるかが人的資本面でのKGI（重要目標達成指標）と考えています。

ソーシャルインパクトを意識した資本分配の実現

最後に、成長に向けた資本分配（キャピタル・アロケーション）について申し上げます。財務資本については、短期と長期のバランスを重視した配分が重要であるという

前提のもと、CCC2030に向けた積極的な成長投資を行っていきます。前述したように、M&Aやスタートアップ投資を継続的に検討していくとともに、従業員および株

主の皆様に対する還元も当然のごとく重視して、ステークホルダーの中に一人でも多くのファンを増やしていくことが経営トップの願いです。

一方、非財務資本については、パーパスを具現化していく人的資本である「ヨコク人材」の充実が最も重要です。ダイバーシティやインクルーシブネスのある組織を創っていくために、人材の多様性をさらに広げ、新たな事業ポートフォリオを支える組織を強化していきます。この中ではDXを通じた働き方改革も重要です。

加えて、我々が働く社内も世の中の一部であり、イノベティブな働き方、活性化した組織を世の中に先駆けて創ることも重要と考えています。そのため、社内のダイバーシティ、新たなワーク・ライフスタイルを自分たちで取り組むことこそが、コクヨらしいマーケティングになると思っています。そして、そこで培ったノウハウを基に、お客様にワークとライフを提案していくことにより、一人

でも多くのコクヨファンを生み出すことが、社会関係資本の増幅に繋がると考えます。

知的資本については、クリエイティブ、中でもデザイン力を強化していきます。ワークやライフスタイルを提案していく上では、感性的な訴求が重要になるためです。お客様の生活や働き方を変えていくための、直接的な能力を伸ばしていきたいと考えます。

以上、事業ポートフォリオの変革と持続的な成長に向けた課題や取り組みについて述べさせていただきました。今後、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、「森林経営モデル」の進化に注力していきます。その中では、文房具および家具の事業で培った信頼を踏まえて、未来のワークとライフをヨコクするコクヨに対する信頼の醸成に努めていきます。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。



「サステナブル経営指針」のもと、社会価値と経済価値の両立に向けた取り組みが加速しています。

サステナビリティの取り組みに対して、社内から想定を超える熱い反応

黒田 今回、社外取締役の増山美佳さんにお越しいただき、コクヨにおけるサステナブル経営についてご意見をいただきます。

まず私から申し上げますと、これまで社外取締役の方々をはじめとして、さまざまなステークホルダーの皆様との対話を通じて、それぞれの関係性のバランスに配慮しつつ、サステナブル経営を進めてきました。特にコーポレート・ガバナンスに関して、増山取締役を含めて、社外取締役の方々から時に厳しいご意見をいただきながら、一歩ずつ着実に前進している状況です。

その中で強調したいのは、コクヨは人々の暮らしに近い

ところで事業を展開していることから、従業員一人ひとりが働きやすさを実感しつつ、社会と向き合っている体制を充実させていくことが経営者の使命の一つと考えている点です。

増山 サステナブル経営について、おっしゃるような従業員の心理的安全性は重要ですね。企業として株主や投資家の方々の利益を重視することは当然として、お客様や従業員、社会もまた重要なステークホルダーであると考えて、コクヨらしいと安心しました。

黒田 それと強調したいのは、サステナブル経営というと、担当部署だけが意識するのではなく、経営者を含めてすべての従業員が社会との関わり、社会への貢献を意識して仕事ができるかが重要と考えている点です。当初は社内ですれほどの反応があるのか、心配していたのですが、実は想

定以上に大勢の従業員から反応があり、これこそがコクヨの企業価値だと再認識した次第です。

コクヨは、まだまだ日本事業が中心である中で、ここから先、事業の拡大だけを考えてしまうと、縮小する市場で売上げが本当に増えるのか、儲かるのかといった議論に陥りがちです。これに対して、サステナビリティの観点から議論を進めていくと、社会に役立つ仕事に関して、社内から「こんなことに挑戦したい」「新たな事業を生み出したい」といった声を多数寄せられています。時代がサステナビリティだから、形式的に考えるというのではなく、従業員が自主的に取り組む姿を見て、経営者として自信を深めているところです。

増山 日本型の企業経営を批判するわけではないですが、サステナビリティやパーパス、ESGといった言葉が一人歩きして、それを口に出せば、それで取り組んでいることになるといった風潮がなきにしもあらずです。そうした中で、黒田社長からコクヨにおける形式をなぞるだけではなく、実質的な取り組みを聞いて、今後の展開を期待したいと思います。

サステナブル経営の進化の観点からマテリアリティの見直しも時には必要

黒田 2021年に「長期ビジョン CCC2030(以下、CCC2030)」を発表し、約2年にわたりビジョンの実践を追求してきた中で、経営トップとしてコクヨの存在価値とは何かを深く考える機会を得ることができました。従来、製造業といえば、商品を大量に安く生産して販売することが絶対条件とされてきました。その中ではし烈な販売競争に勝つことばかりに目が向きがちです。その点、「CCC2030」を考えた上で、「もしかすると肝心なことを見落としているのではないか」という気づきを得る契機になりました。社内のさまざまな階層の従業員との対話を通じて、そうした声を聞くことが多く、社会におけるコクヨの役割とは何か、について熟慮を重ねてきたのです。それがマテリアリティの検討、さらには価値創造ストーリーを描く上で重要な意味をもたらしています。

ここで欠かせないのは、長期ビジョンから価値創造ストーリーまで一貫性を持たせることですが、取締役会や執行役員との会議、さらには現場の若い従業員との議論を通じて、

特別 対談

コクヨが目指すサステナブル経営を語る

代表取締役社長
黒田 英邦

社外取締役
増山 美佳

サステナブル経営に取り組んで、外部の意見を含めて

多角的な観点からコクヨの企業価値について

議論できるようになりました。

社内外の英智を招集した素晴らしいパーパスを

今後具現化していくことを期待します。

価値観を共有できた点が、この一年における成果の一つと感じています。

それと昨年度については、マテリアリティの実行に向けた体制づくりを進めたわけですが、その中では社会価値と経済価値の相反という課題がどうしても生じます。これに対して、コクヨでは「サステナブル経営指針」および「サステナブル経営体制」を設定した上で、ガバナンスの利いた取り組みを進めてきました。従来、コクヨは縦割り型の組織であったのに対して、たとえば環境の課題について組織を横断するテーマを設けて、本社における課題として取り組んできた点が大きな前進です。加えて、取り組みを始めたことについては、よくありがちな宣言して終わりではなく、サステナブル経営会議の場で進捗状況を報告、議論するというモニタリングを通じて実効性が向上しています。

増山 これまで多数の企業経営に関わってきた中で痛感しているのは、形式だけではなく、まさに実効性のあるサステナブル経営を実践できるかが、企業価値向上に向けては重要であるという点です。その意味では、コクヨについては「CCC2030」の策定にしても、社外取締役を含めて議論を重ねた結果として生み出されたものです。それが現在のサステナブル経営会議での議論につながっていると思います。

今後についていえば、サステナブル経営を追求する中で、実情に応じてもしかするとマテリアリティの見直しが必要になってくるかもしれません。社外取締役を含めた、実りのある議論を通じて、一度公表したからそれに固執するのではなく、サステナブル経営を進化させていくという観点で、より良いものにしてほしいと願います。



マテリアリティへの対処がコクヨの持続的成長にどう寄与するか示してほしい

黒田 「CCC2030」の策定と現在までの取り組みを通じて、経営者として一番実感したのは、これまでコクヨの事業を支えてきた先輩方のおかげであり、だからこそ市場において大きなアドバンテージを発揮しているという点です。この中では、コクヨという組織に対する従業員のロイヤリティが高いことを背景に、「自分たちは元々、社会との関わりを大切に事業をしてきた」という強い自負があります。これに対して、サステナブル経営という、いわば新しい看板のもとで、長年にわたり努めてきたことが脚光を浴びていることで、今また組織が活気づいている状況です。経営者として先人へのリスペクトを持ちつつ、サステナブル経営を実践し、社会価値を提供しつつ、経済価値も高めていくことが経営者の仕事だと考えます。

増山取締役のご指摘の通り、マテリアリティをいったん決めてそれで終わりではなく、意思決定におけるダイナミズムは必要だと考えます。策定にあたったメンバーは課題設定に対して熱い思いを吹き込んでいます。中にはハードルが高い課題もあることから、場合によってはブラッシュアップしたり、さらに高い目標を設定したりといった判断が必要になってくるでしょう。併せて、投資家をはじめとする外部の方々のご理解を得られる形にしていくことも重要だと考えます。

増山 設定されたマテリアリティについて率直に申し上げると、高い目標、低い目標が混在しているように見受けられます。この点については、目標の立て方に工夫が必要ではないかと感じています。たとえば、人材の多様性に関して、女性管理職比率を挙げていて、これはこれでよいのですが、多様性の定義を含めた根本的な議論ということでは、コクヨにおけるもっと上位の多様性について考えるべきではないかと思っています。

それと社外取締役の立場からすると、人材の多様性を含めたマテリアリティに対処していくことが、コクヨの持続的成長にどのように寄与するのか、そこが一番知りたい点です。重点課題である「社内外のWell-beingの向上」「森林経営モデルの実現による事業領域拡大」の2点については、まさにコクヨらしいマテリアリティであるので、ステークホルダーの方々により納得できるものにしてほしいと願っています。

今後の持続的成長に向けて人的資本こそが一番重要と認識

黒田 2022年に従来のCSR憲章を改定し、サステナブル経営指針を策定して、上位概念である長期ビジョンとの連動、下位概念であるステークホルダーとの関係性に関する指針との接合点の役割を果たす概念の方向性を示すものと位置付けました。策定から一年が経過して試行錯誤の部分があるのは事実ですが、優先順位の高い課題からスピード感を持って取り組んでいこうというのが経営者としての思いです。

社会価値と経済価値の両立は決して容易なことではないものの、指針を定めたことで、経営側としては経営会議などで投資と費用対効果をしっかり議論している一方、執行側としては課題に向けて積極的に挑戦しているという状況です。もちろん、課題がまだまだあることは承知しておりますが、コクヨの取り組みに対して投資家の方々からの評価は高く、それが株式の保有についてもよい形で進んでいると認識しています。

増山 社外取締役として評価したいのは、「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」というパーパスが、サステナブル経営指針に合致している点です。そして、若い従業員を含めて社内の方々において、次の時代のコクヨを創っていこうという意識が高まっている点は大きいと評価できます。

一方で、投資家をはじめとして社外のステークホルダーの方々に向けては、コクヨの企業価値や将来性の訴求はなおも途上にあるように思います。黒田社長からは投資家の評価という話が出ましたが、それはコクヨのポテンシャルを実感してもらえた一年だったのではないのでしょうか。今後はさらにコクヨの将来価値に対する期待を高める挑戦が求められています。

黒田 パーパスの策定については、社内での議論だけでなく、社外取締役の方々からの厳しいご指摘を含めて貴重なご意見をいただいたことが反映されています。サステナブル経営に取り組んでよかったのは、従来、目先の事業をどうするかといった議論が中心だったのに対して、外部の意見を含めて多角的な観点からコクヨの企業価値について議論できるようになったことです。ひと言でまとめると、組織としてのガバナビリティ(統治能力)が飛躍的に向上したということです。これによって、投資家の方々が重視される企業価値を将来に向けてどう上げていくのかという議論が活発になっています。

増山 つまり、サステナビリティという大きな軸の中で経営



をとらえることができているということですね。今年度以降の取り組みとして、私からお願いしたいのは、マテリアリティ、その中でも「社内外のWell-beingの向上」です。新規領域の開拓であったり、海外展開の加速を進めていたりという中で、人の育成と適材適所に向けた取り組みを加速してほしいと願っています。

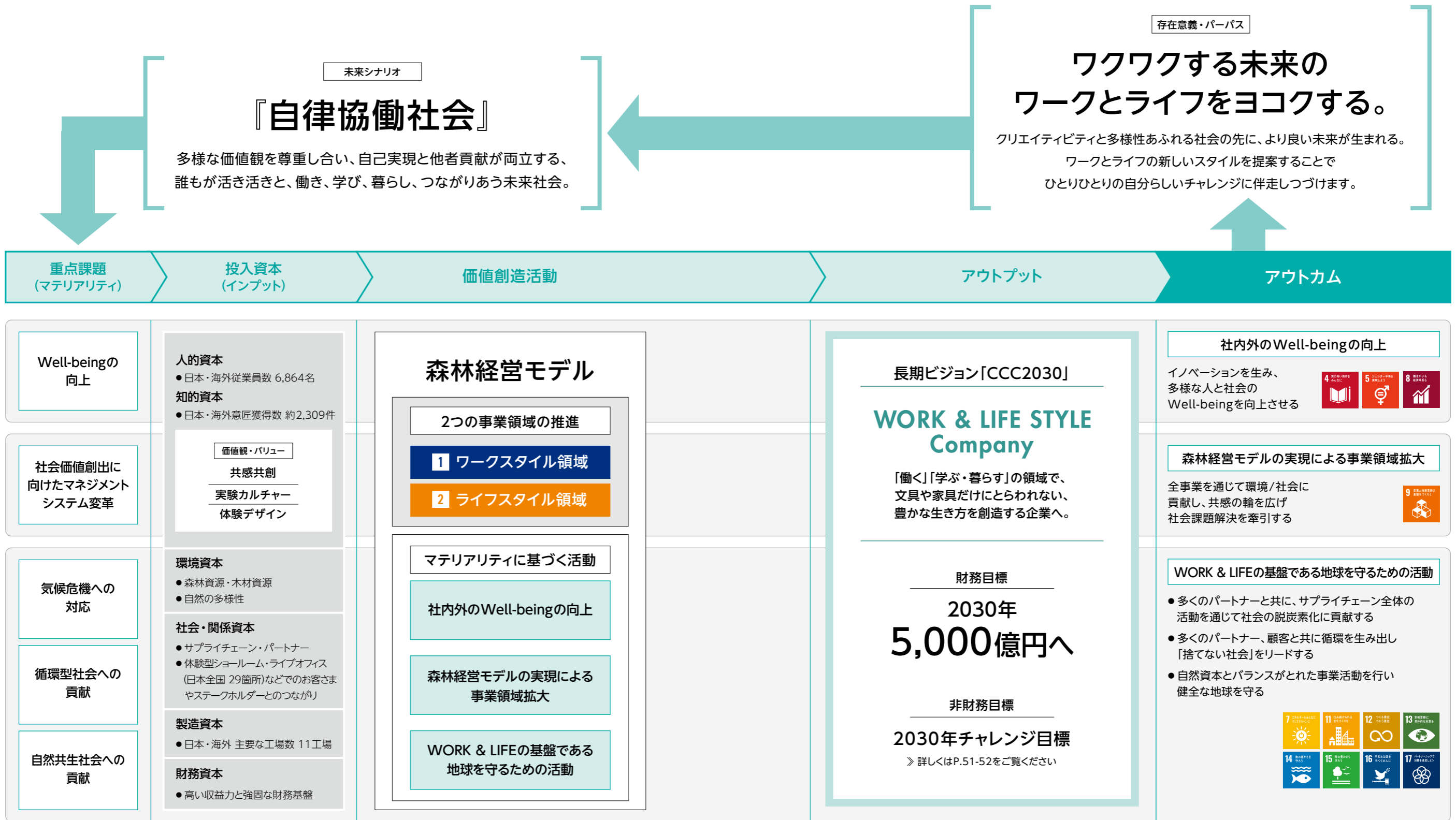
黒田 ご指摘の通り、今後の持続的成長に向けて人的資本こそが一番重要と考えます。コクヨはお客様に近いところで事業を展開しており、商品点数も多いことから、従業員に対しては早くから権限を移譲してきた経緯があります。こうした環境の中で従業員一人ひとりが自分の成長を信じてチャレンジしていくことは大きな意味があります。

人的資本経営の課題としては、多様性です。これは性別、国籍といった属性の多様性の問題をはじめ、現状では新卒で入社した人が多い中で、今後、キャリアで入ってきた人たちの処遇をどうするのかといった点が課題とらえています。

もう一点はリーダーシップです。大きな組織においては、どうしても変化に対する感度が落ちるものですが、コクヨにおいては変化に向けてリーダーシップを発揮して、果敢に挑戦する人が賞賛されるという企業文化を醸成したいと考えています。多様性とリーダーシップはこれから先の企業価値の向上に欠かせないものであり、この2点なくして成長はないことから、コクヨとして取り組みを促進していきます。

増山 人的資本経営の課題を含めて、マテリアリティへの対応は、尽きるところパーパスの実現に帰結します。社内外の英智を結集した素晴らしいパーパスを今後具現化していくことを期待します。その点、今回お訪ねした品川川の「THE CAMPUS」は、「働く・暮らす」の実験場とされていますが、まさにパーパスを具現した場所ですね。こうした活動の場がどんどん広がっていくことで、マテリアリティへの対応が進むものと期待しています。

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。

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5,000億円をめざ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。」というパーパスを掲げました。この1年は、企業文化や組織・人材の在り方及び個々の能力の発揮の仕方などを根本から変えていくための議論を行いました。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んでまいります。

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。**

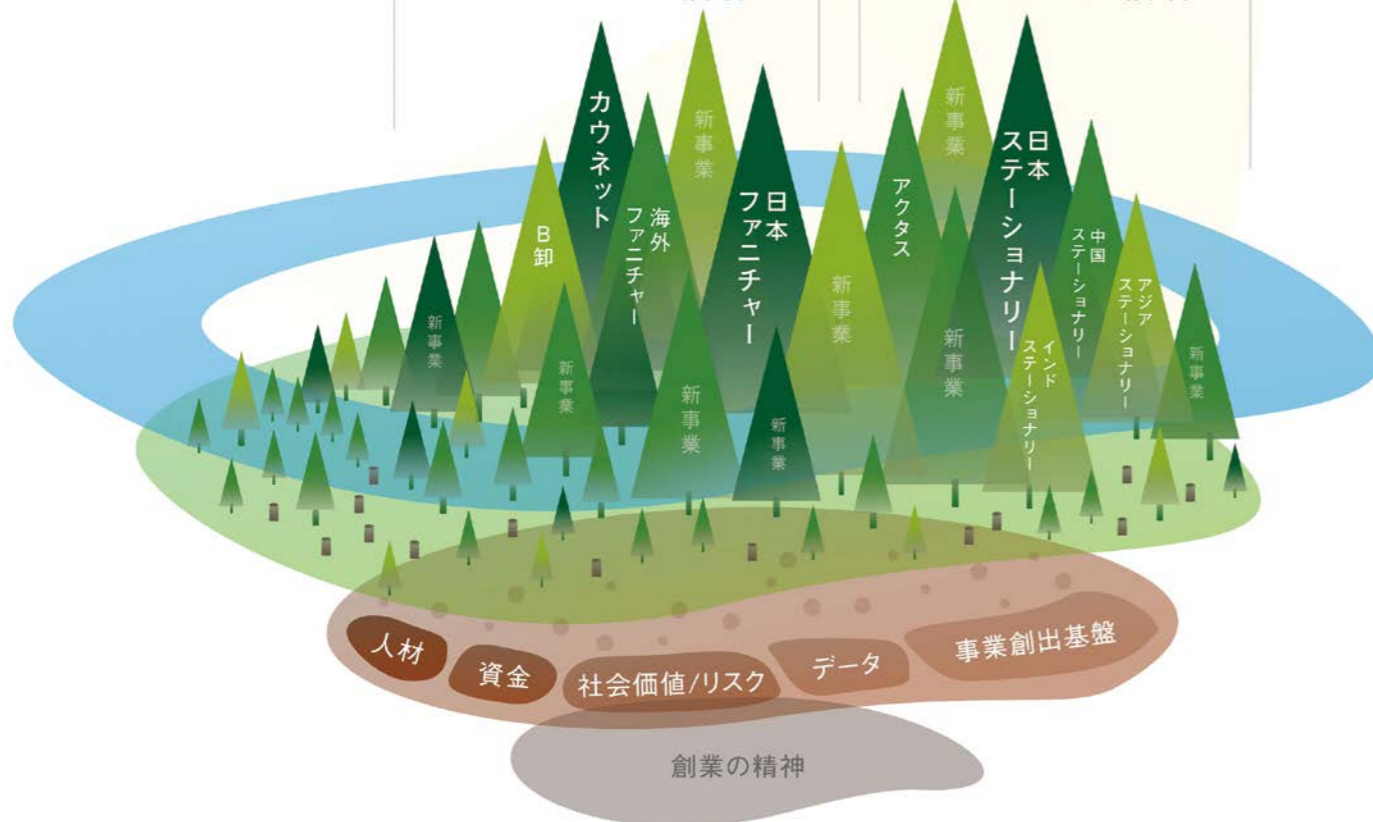
● 価値観 バリュー **共感共創 | 実験カルチャー | 体験デザイン**

自律協働社会

WORK & LIFE STYLE Company

ワークスタイル領域

ライフスタイル領域



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 |
| | ハイブリッドワークプレイス領域 コロナ影響によって定着したリモート勤務とオフィス勤務を柔軟に組み替える働き方、ハイブリッドワークを、空間構築と購買管理の側面からサポートする領域 | | ライフスタイルツール領域 生活空間や道具へのこだわりの高まりを捉え、暮らしにおけるインテリアや学びにおける道具の製造や販売を通じて付加価値提案を行う事業領域とする | |
| 既存事業の領域拡張 売上高 1,000億円 | 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 |
| 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 |

Chapter

Strategy

事業戦略

POINT

ワークスタイル領域、ライフスタイル領域における事業の具体的戦略を、執行役員へのインタビューに基づいて発信しています。
第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」の進捗や経営課題への取組みに関するコクヨの現在地を示し、事業ポートフォリオの変革や事業領域の再構築について述べました。

CONTENTS

- 31 CSOメッセージ
- 33 CSV本部長メッセージ
- 35 第3次中期経営計画
「Field Expansion 2024」の進捗
- 45 社員座談会

Kokuyo Hong Kong Limited

1977年に香港で設立された KOKUYO Hong Kong Limitedは、中国香港のオフィス家具の製造、販売企業です。現在では香港、上海、北京、深圳、広州、重慶にショールーム兼オフィス、東莞に工場を運営しております。

CSO メッセージ

取締役 執行役員
経営企画本部長 CSO
内藤 俊夫

成長性のある事業テーマへの ダイナミックな投資を実行していきます。

Kokuyo Hong KongのM&A投資により 海外展開で有利な状況へ

「長期ビジョン CCC2030(以下、CCC2030)」および「Field Expansion 2024(以下、FE2024)」が進む中で、私からは投資を中心とした成長戦略の現状についてお伝えします。まずファニチャー事業の状況ですが、2022年度は新規の案件が少ない反面、リニューアルの案件が多かったことから、事業においてやや混乱した面があります。これに対して、組織の体制を整備するとともに、生産性の向上へと舵を切ったことから、2023年以降、成長の軌道に乗っていくものと考えています。特に日本事業については収益性の強化に注力しており、立て直しに向けた取り組みが加速しています。

一方、海外ファニチャー事業については従来、生産拠点を持たないことでの競争力不足が課題でしたが、2022年に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、Kokuyo Hong Kong)]を買収したことで、中国および東南アジアでの事業拡大に向けた道ができました。顧客層に関して、コクヨがどちらかというと上位の市場を狙っているのに対して、Kokuyo Hong Kongは中位以下で強いことから、両方で重複していることが少ない上、今後はコクヨとKokuyo Hong Kongのそれぞれが調達する商品のクロスセルといったことも可能になります。このように海外展開における基盤整備ができたという点は大きな成果ととらえています。

コクヨでは、これまで代理店の改革などを通じて海外戦略に注力してきたものの、販売の機能だけでは競争力を発揮できない点が悩みどころでした。これに対して、Kokuyo Hong Kongをグループ傘下においたことで商品の幅が一気に増えるとともに、商品の調達コストを大幅に下げることが可能になりました。それとともに、コクヨプラントを活かした販売を通じて、Kokuyo Hong Kongの商品の販売価格

を上げることができ、収益性の向上が見込めるという点も大きな利点です。現状、M&A投資の効果が期待できるものとなっています。まずは中国市場での展開で成果を出していきますが、今後、シンガポールやマレーシア、インドネシアなどの市場を開拓できるものと考えます。

事業領域の拡大を見すえた取り組みが加速

ステーションリー事業については、日本事業における筋肉質化がかなり進みました。加えて、海外市場では中国の事業がゼロコロナ政策でダメージを受けたものの、2022年下期から市場が回復傾向にあります。それと大きく変わった点と言えば、日本の戦力を中国での成長に振り向ける日中連携による商品開発が始まったことです。そして、2023年からは組織をグローバルステーションリー事業本部としたことで、事業拡大の基盤が整いました。

それと通販/カウネットについては、既存のお客様の評価が高いものの、新規のお客様をいかに獲得するかが課題でした。従来、デジタルマーケティングが弱く、競合と比べて露出が少ないことが問題点として挙げられます。これについても、外部から専門家を招聘して取り組みを強化していることから、挽回に向けた動きが加速していきます。

以上の通り、いずれの事業についても、新たな成長に向けた準備が整ったといってもよいでしょう。これまでのコクヨにおいては、既存事業における売上拡大が戦略の主眼であり、事業の領域を広げていくということができませんでした。これに対して、事業のとらえ方を大きく変えたことで、従業員の意識も変わり、実際のところ、事業領域の拡張を見すえた事業のネタが出てきています。

「実験カルチャー」の仕組み化に基づく新規事業

コクヨに息づく「実験カルチャー」の仕組み化に基づく取り組みも始まっています。例を挙げますと、一つは「THE CAMPUS FLATS Togoshi」という新たな集合住宅の提案です。これは、「働く・暮らす」の実験場である「THE CAMPUS」の新展開となるもので、住みながら、いつかやってみたかったことを試せる集合住宅をめざして企画されました。まずは1棟目を2023年8月、東京都品川区・戸越にオープンし、収益化が見込めると判断したら、「THE CAMPUS FLATS」として2棟目、3棟目と展開していく考えです。

もう一つ、コンテンツビジネスの事例を紹介すると、

親子のコミュニケーションを促進する、新ブランド「Hello! Family.」シリーズを2023年3月に立ち上げました。これは、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ものです。家族の行動を見守る掲示板アプリ「ハロファミアプリ」をはじめ、GPS機能のついたIoTデバイス「はろここ」、こどもの忘れ物の有無を見守るタグ「はろたぐ」、スマホとメッセージ交換できるモニター「はろもに」などで構成されています。今後、利用者を獲得していくことで、コクヨにおけるコンテンツビジネスの拡大をめざしていきます。加えて、FE2024における成長投資枠を活用しながら、新規事業の創出を継続して行っていくことで、事業領域の拡大を着実に進めていきます。

成長投資枠を有効に活用し、成長モデルを実現

コクヨにおける財務戦略については、投資家・株主の皆様に対して配当性向40%の安定した配当を継続していく一方、成長戦略への投資を強化していきます。2023年から成長戦略会議を立ち上げています。ここでの議論を通じて成長投資枠300億円の使途を明らかにしていきます。すでにKokuyo Hong Kongや国内家具の製造・販売を行う家具メーカー、オリジンの買収で約100億円を使いましたので、残りの200億円については、ASEANやオーストラリアなど事業エリアを拡大するためのパートナーを獲得する費用にあてたいと考えています。

また、グローバルステーションリーの成長に関しても、適切なパートナーを見つけることが重要です。いずれにしても、海外展開におけるM&Aが投資の優先度として高いです。なお、成長投資枠の300億円のほかに、設備などの更新や情報システムへの投資に対して定常投資枠として200億円を設定しています。

今度の投資に基づき何を強化していくかという点ですが、日本については市場の拡大が見込めない中、生産能力の増強ではなく、付加価値の高い商品の生産へのシフトが重要と考えます。コクヨでは、おおよそ30%が自社工場で生産し、70%を協力工場で作っています。そのため、品質とリードタイムに対応できる調達先のネットワークを有しており、ここをうまく活用していくことが今後の成長に欠かせません。開発や設計は自社に残しつつ、生産は最適なところに委託するという流れが進むものと考えます。

それと、事業領域の拡大に向けて人材基盤の強化も不可欠です。現状で人材の絶対数が足りない上、従業員の構成も50歳以上の割合が多いので、主に新入社員を採用を通じて、次の時代の成長戦略を担う人材を育てていくことに注力していきます。

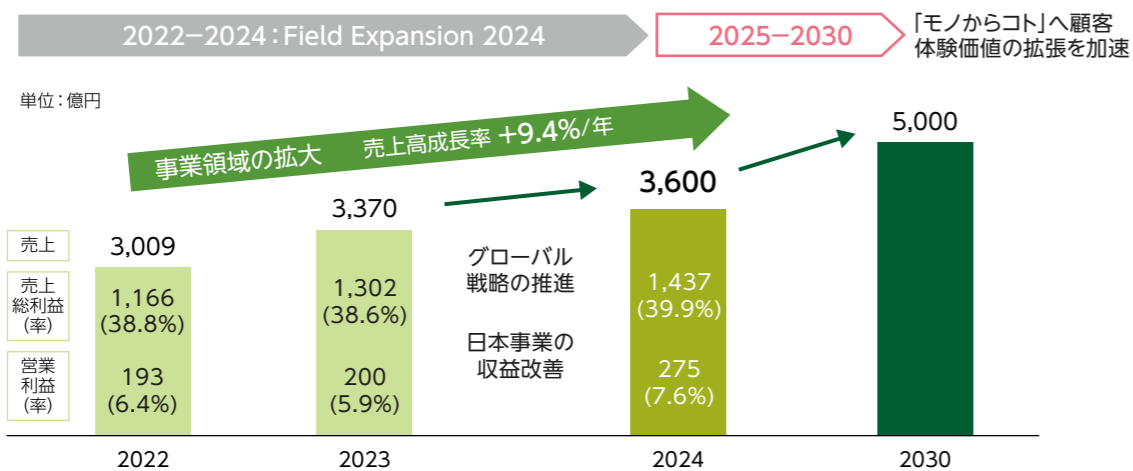
第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」の進捗

Field Expansion 2024

我々の視野を広げる × 事業の領域を広げる

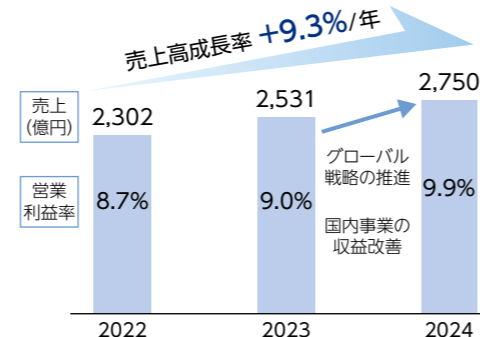
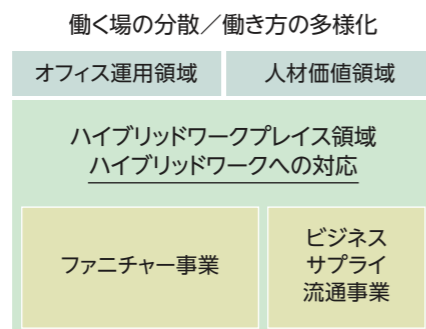
第3次中期経営計画のゴール

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3,600億円、営業利益率7.6%を目指します



ワークスタイル領域：成長戦略と2024年のゴール

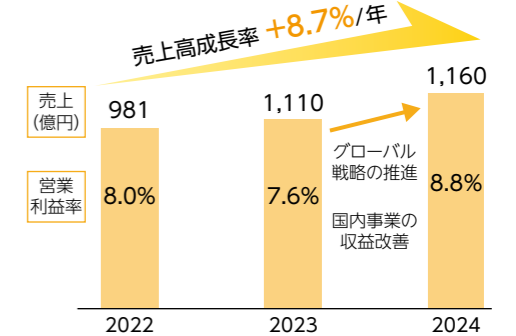
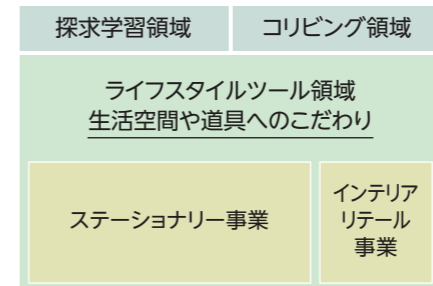
ハイブリッドワークの定着に伴うオフィス空間のあり方や物品購買の大きな変化を捉え、国内外で事業領域の拡大を実現します。



ライフスタイル領域：成長戦略と2024年のゴール

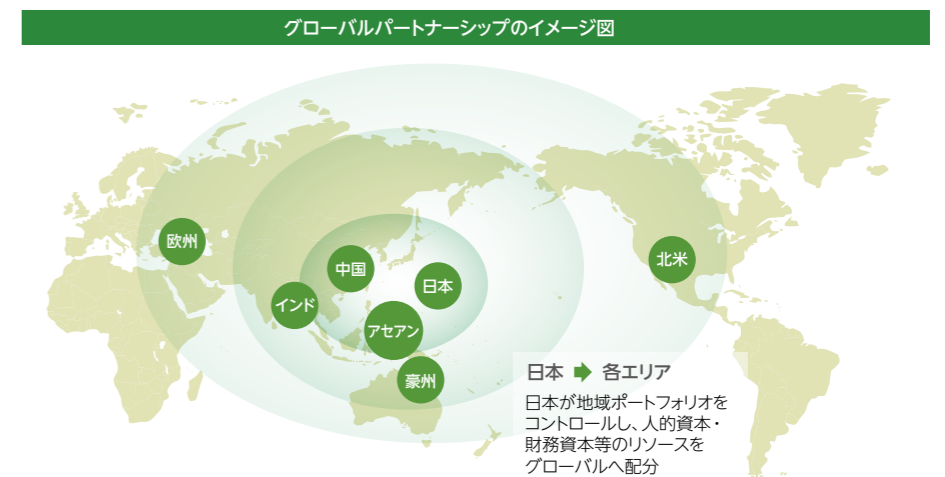
拡大する生活空間や道具への付加価値ニーズに着目し、顧客接点の強化によって市場を捉え、事業領域の拡大を実現します。

自分らしい生き方の探求 / 社会との共生



領域拡張としてのグローバル戦略

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に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加速度的成長を目指します。



「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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | | |

ワークスタイル領域：事業戦略



ファニチャー事業



ビジネスサプライ流通事業

中長期の環境認識 (機会とリスク)

- 2023年は新築ビル竣工が多く、大型移転も増加する見込み
- 海外買収企業の通期連結化も増収に寄与する見込み



| | | | |
|---|--|---|---|
| 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 大田 豊 | 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 |
|---|--|---|---|

中期経営計画の進捗

2022年の振り返りと経営状況

「ファニチャー事業」では、中期経営計画において、働き方の変化に伴うオフィスリニューアル需要の獲得と、デジタルや内装など事業領域の拡張をベースに増収増益に向けてコクヨ全社の業績を牽引することを目指しています。

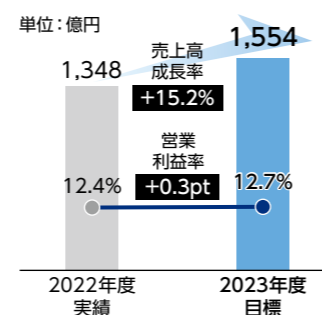
日本に関しては、働き方の多様化による市場変化を捉え、オフィスの新築やリニューアル市場攻略のため、お客様へ新たな働き方に向けたオフィスづくりの提案へ注力しました。

領域拡張については、ワークトランスフォーメーション支援事業や新技術による照明設計の推進など、オフィス空間の提案力強化を進めています。2022年は、新築ビルの竣工が少なくリニューアル市場の案件獲得に注力しておりましたが、

経済環境の変化や施工条件の厳しさ(工期などの効率性)から2022年中に実現に至る案件が期初想定を下回りました。

中国では、非日系のお客様へ向けて、日本で培った知見を生かしたワークスタイル提案に注力し、上海ロックダウンの影響を受けたものの、今後も成長が見込まれる市場へ販売活動を推進しています。7月にフルラインナップのオフィス家具メーカーHNI Hong Kong Limited(現社名Kokuyo Hong Kong Limited)を買収し、中国を足がかりとした海外展開へのスタートを切りました。

このような状況のもと、売上高は、前年同期比0.9%減の1,348億円、営業利益は、前年同期比5.8%減の167億円となりました。



今後の見通し

日本においては、旺盛なオフィスリニューアルと新築移転需要確保に注力します。2023年は新築ビル竣工件数も多く、大型移転の増加を見込んでおります。設計・施工のパートナー様と連携して総合的にサービスを提供するとともに、お客様の経営課題解決を軸に、オフィス空間の内部空間構築から外部へ、インサイドアウトに価値を拡張していくビジネスモデルを目指します。海外は、買収企業の通期連結化に伴い、海外事業を中心に増収を目指します。Kokuyo Hong Kongにはコクヨのものづくりノウハウを注入し、同社の案件対応型モデルを組み合わせる共創型パートナーシップモデルの構築を進めてまいります。

中長期の環境認識(機会とリスク)

- EC市場は引き続き伸長
- 顧客のオフィス出社率回復で購買単価上昇
- 大規模顧客による需要増見込み

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



中期経営計画の進捗

2022年の振り返りと経営状況

「ビジネスサプライ流通事業」では、通販(カウネット)と卸を展開しています。カウネットは、コクヨをはじめ一流メーカーのオフィス用品、事務用品、文具、OA・PC用品、生活用品、オフィス家具など幅広い品揃えを特長としたオフィス通販です。

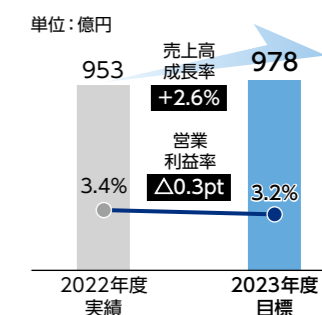
中期経営計画においては、新型コロナウイルス感染拡大をきっかけに購買が広がったECマーケティングの強化により、ハイブリッドワークに伴う購買管理やユーザーニーズの変化を捉え、EC市場の成長を取り込むことを目指しています。

カウネットは、伸長するEC市場における成長機会獲得に向け、新規顧客獲得施策の実行や非オフィス市場での売上

高拡大等に取り組みました。お客様のオフィス出社率の回復や価格改定の浸透等により、購買単価が上昇し、大企業向け購買が好調に推移しました。

代理店販売は、お客様の購買行動のECなどへの切り替えが継続し、業績は弱含みに推移していますが、流通基盤の統合とお客様にとって最適な販売体制の構築を図るマイグレーション戦略を推進し、収益性の改善に寄与しています。

このような状況のもと、売上高は、前年同期比2.0%増の953億円、営業利益は、前年同期比27.8%増の32億円となりました。



今後の見通し

2023年は大規模顧客向けのシステムソリューションを強化するとともに、UI/UXの改善等の顧客体験価値向上に向けたシステム投資を行い、事業拡大を目指します。将来を見据え、効率化のフェーズ(守り)から成長戦略(攻め)に舵を切るための体制変更を進めていきます。このような取り組みにより、カウネットがコクヨのマーケティングエンジンとなり、メーカーと卸事業が連携をとる戦略に転換し、お客様の顧客体験価値を拡大していくことによって新たなEC市場を創造し、オールコクヨで継続できるビジネスモデルを目指します。

ライフスタイル領域: 事業戦略



ステーショナリー事業



インテリアリテール事業



中長期の環境認識(機会とリスク)

- EC市場は引き続き伸長
- SNSの世界的な普及に伴い、付加価値ニーズの顕在化が進む
- 日本市場は縮小傾向
- 文具のライフスタイル化が進行、「モノ」ではなく「コト」を買う志向
- 中国とインドは成長領域



代表取締役社長兼
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
福井 正浩

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

中長期の環境認識(機会とリスク)

- コロナ影響によるライフスタイルの多様化やEC購買の拡大は継続
- 生活空間の付加価値需要は引き続き拡大する見通し
- 多様な働き方に応える新しいオフィス空間へのニーズ増大

中期経営計画の進捗

2022年の振り返りと経営状況

「ステーショナリー事業」では、中期経営計画において、SNSなど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、日本の既存事業のブラッシュアップに加えデジタルマーケティングの強化によってお客様とつながり、グローバルの付加価値市場の成長を取り込みながら、グローバルへ領域を広げていくことを目指しています。

日本では、B to B市場における需要低迷が続いているものの、B to C市場はノートや文具を中心とした付加価値の高い注力商品の販売強化に取り組ましました。原材料価格高騰の影響などにより、事業環境は厳しい状況が続いていますが、事業リソースの最適化などを通じて収益性の改善に

取り組んでいます。

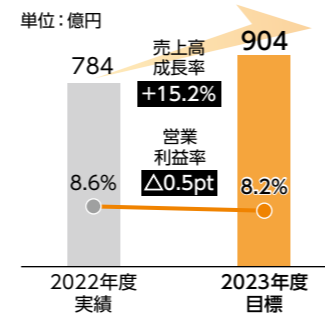
中国では、上海ロックダウンの影響により、一時的にサプライチェーンが大きな影響を受けましたが、女子中高生をターゲットとした女子文具需要は好調に推移。ペルソナ設定でターゲットを絞り込み、そこにフィットするようにマーケティングを立ててきた効果が可視化されています。

インドでは、原材料価格高騰影響は続いているものの、商品価格改定の実施や学校再開に伴う学生向け文具販売の需要回復により、好調に推移しています。

このような状況のもと、売上高は、前年同期比7.9%増の784億円、営業利益は、前年同期比11.8%増の67億円となりました。

今後の見通し

グローバル展開を見据え、グローバルステーショナリー事業本部を創設して体制変更を実施しました。その一環として、顧客接点を増やし、海外観光客に向けたブランド認知度向上に取り組むため、2023年1月に羽田空港内に直営ショップ[KOKUYODOORS]を出店、2022年9月にはグローバルEC強化に向けて[KOKUYO Official Global Online Store]を開設しました。日本の事業環境では市場が縮小傾向にあるものの、グローバルで見ると付加価値の高い商品が受け入れられる兆しが出ており、チャンスと捉えています。海外では、中国とインドを中心とした伸長により、海外売上の拡大を目指します。



中期経営計画の進捗

2022年の振り返りと経営状況

「インテリアリテール事業」には「株式会社アクタス」が含まれます。2006年に子会社化した主にB to C向けに家具や雑貨の販売を行っています。「美しく丁寧な暮らし」を広めるため、衣食住の全てにまつわる商品とサービスを、幅広い販売チャネルで提供しています。

中期経営計画においては、実店舗とEC(アクタス公式通販のACTUS online)の連携を強化してお客様の体験価値を高め、楽しみ需要のみならず生活空間の新たな付加価値需要を取り込むことで増収増益を目指しています。店舗と

ECの統合によって、相互送客によるシナジー効果が生み出され、購買増につなげます。

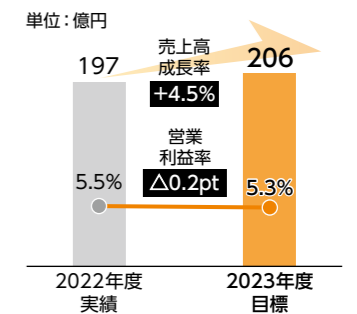
こうしたマーケティング戦略(OMO、Online Merges with Offline)に取り組み、インテリア需要を捉えた販売促進活動を推進しました。結果、年末年始のセールや春先に行うキャンペーン企画を通じた販売促進活動が奏功したほか、EC事業が好調に推移しました。

このような状況のもと、売上高は、前年同期比9.3%増の197億円となりました。営業利益は、前年同期比15.1%増の10億円となりました。

今後の見通し

IT継続投資による店舗とECの販売促進活動を通じて、お客様の消費行動の変化に対応し、増収増益を目指します。

2022年12月、お客様の体験価値を高める提案を強化していくために、アクタス本社オフィスをライブオフィス「THINK PORTAL(シンクポータル)」へ全面リニューアルしました。THINK PORTALはオフィスの新設・リニューアルを考えるお客様に向けた、予約制ショールームです。ソフト、ハードの両面から多様な働き方に応えるオフィス空間の提案を行ってまいります。



4つの経営課題：取り組み

1. ダイナミックな成長投資

成長性のある事業テーマへのダイナミックな投資を行い、成長を目指します。

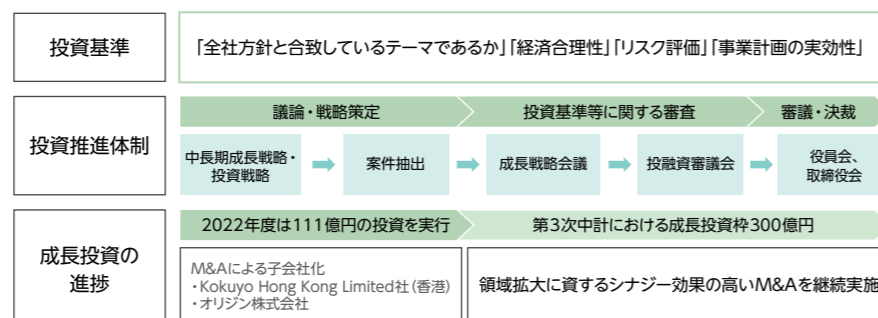
2022-2024 投資計画

3カ年の投資計画は、成長性のある事業テーマへのダイナミックな投資を2024年までに複数検討・実施するものです。新規ニーズの事業化に向けて、研究開発費比率を0.6%から1.0%に引き上げます。そして既存事業の領域拡張に向けた成長投資枠を300億円、既存事業のブラッシュアップに向けた設備投資を含む定常投資枠を200億円に設定しました。

| | 投資予算・事業テーマ(2022-2024) | 責任者 |
|--------------|--|----------------|
| 新規ニーズ事業化 | <p>研究開発費率：0.6→1.0% (17億円/年 → 36億円/年)</p> | 経営企画担当 執行役員 |
| 既存事業領域拡張 | <p>成長投資枠：300億円</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>ワークスタイル領域200億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ● オフィス空間商材拡大 木製品/デジタル/内装工事/ グリーン/アート ● 海外事業拡大 機能/ブランド </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>ライフスタイル領域100億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ライフスタイル商材拡大 嗜好品/生活用品 ● 海外事業拡大 機能/ブランド ● EC強化 </div> </div> | 事業担当 執行役員 |
| 既存事業ブラッシュアップ | <p>定常投資枠：200億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 情報システム：顧客管理(CRM) / データ活用基盤 ● 設備：生産設備 | 事業担当 執行役員 |

コクヨの投資ガバナンス

適切なガバナンス構築により案件推進体制を強化し、中長期戦略に合わせた事業テーマへのダイナミックな投資を行い、成長を目指します。



第3次中期経営計画期間中における成長投資テーマについて

「グローバル成長戦略」「既存事業収益改善」「森林経営の強化」に分類し、全社戦略との結びつきにより着実な領域拡大を目指します。

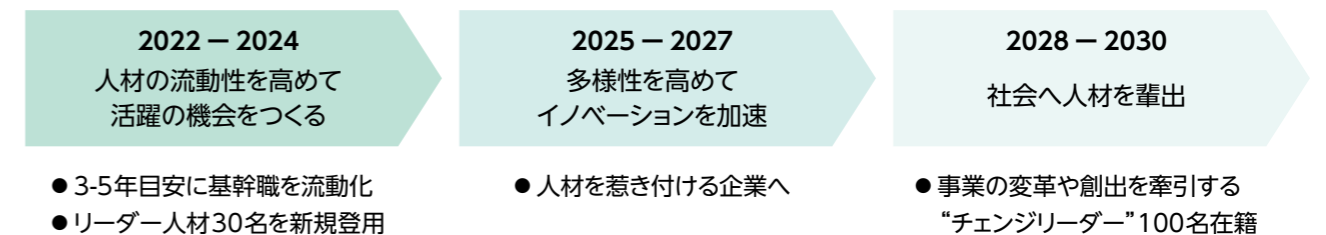
| | 主なテーマ | 実績 | 計画 |
|---------------|---|---|--|
| グローバルにおける領域拡大 | ST： グローバル領域拡大 海外FN： アジア・アセアンへの拡大 | ・Kokuyo Hong Kong Limited(香港) | ・FN・ST 海外 M&A |
| 国内既存事業の収益基盤強化 | 日本FN： バリューチェーン効率化徹底 BS： デジタルマーケティング、 カウネットと即の機能統合 | ・オリジン株式会社 ・FN 商材拡大工場投資 | ・オフィス運用領域M&A ・FN 商材拡大工場投資 ・BS システム投資 |
| 森林経営の強化 | DX 人材採用・育成 ESG | ・DX(Slack等) ・人材(採用、研修、増員) ・ブランド戦略 | ・DX(Slack等) ・人材 ・ブランド戦略 ・サステナビリティ ・CVC |

2. 人材の活躍と成長

事業と人の成長に欠かせない多様な人材の活躍を実現します。

人材の流動性高め、活躍の機会を創出

当社は、多様な人材の活躍を実現するため、人材の流動性を高め、ビジネスリーダーの育成を進める必要性を認識しています。2030年には、さまざまな個性を持った優秀な人材を社会に輩出することで、コクヨと社会との結びつきをより強固にしておくことを目指しており、そのためにも第3次中期経営計画の3年間では、人材の流動性を高めて社員の活躍する機会をつくることに注力してまいります。

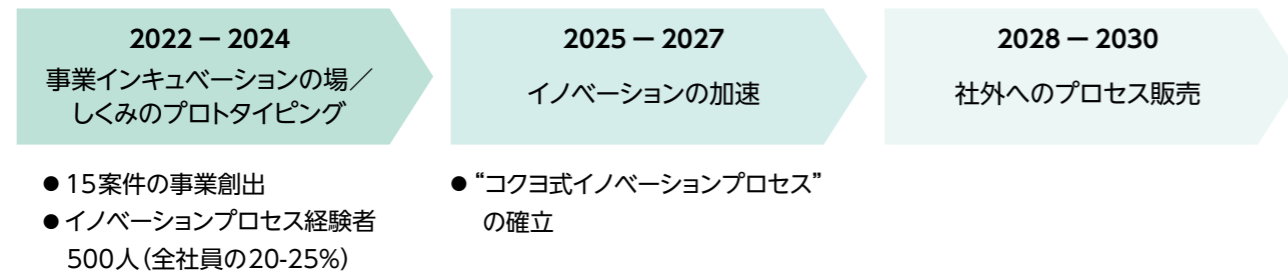


3. イノベーションの活性化

事業インキュベーションの場を創造し、仕組みをプロトタイピングします。

インキュベーションの場づくりから段階的に仕組みをつくる

コクヨに息づく「実験カルチャー」を仕組み化し、事業領域の拡大に向けてインキュベーションを加速する必要があると当社は考えています。まず2022～2024年の3か年で、コクヨ式の新規事業創出のプロセスの仕組み化に向けたプロトタイピングを行い、事業インキュベーションの場を創造いたします。次の3か年ではイノベーションを加速し、2030年にはそのプロセスを社外へ販売していくことを目指しています。



事業創出の実践プログラム「コクヨマーケティング大学院」から初の事業化

「コクヨマーケティング大学院」は、未来の事業環境を客観的に考察し、戦略検討する仕事の進め方にチャレンジするために、30-40代の中堅リーダー層を中心にしたプログラムです。経営議論を経て決めた10年先を見据えた事業テーマに対し、外部の経営戦略プロフェッショナルによるコーチングを受けながら、約9か月間チームで磨き上げ、最終的にコクヨの成長戦略を経営に答申します。これまで累計93名がチャレンジしています。

2023年3月にマーケティング大学院から初めて「Hello! Family.」が事業化されました。

※「Hello! Family.」の概要はP.57を参照ください。



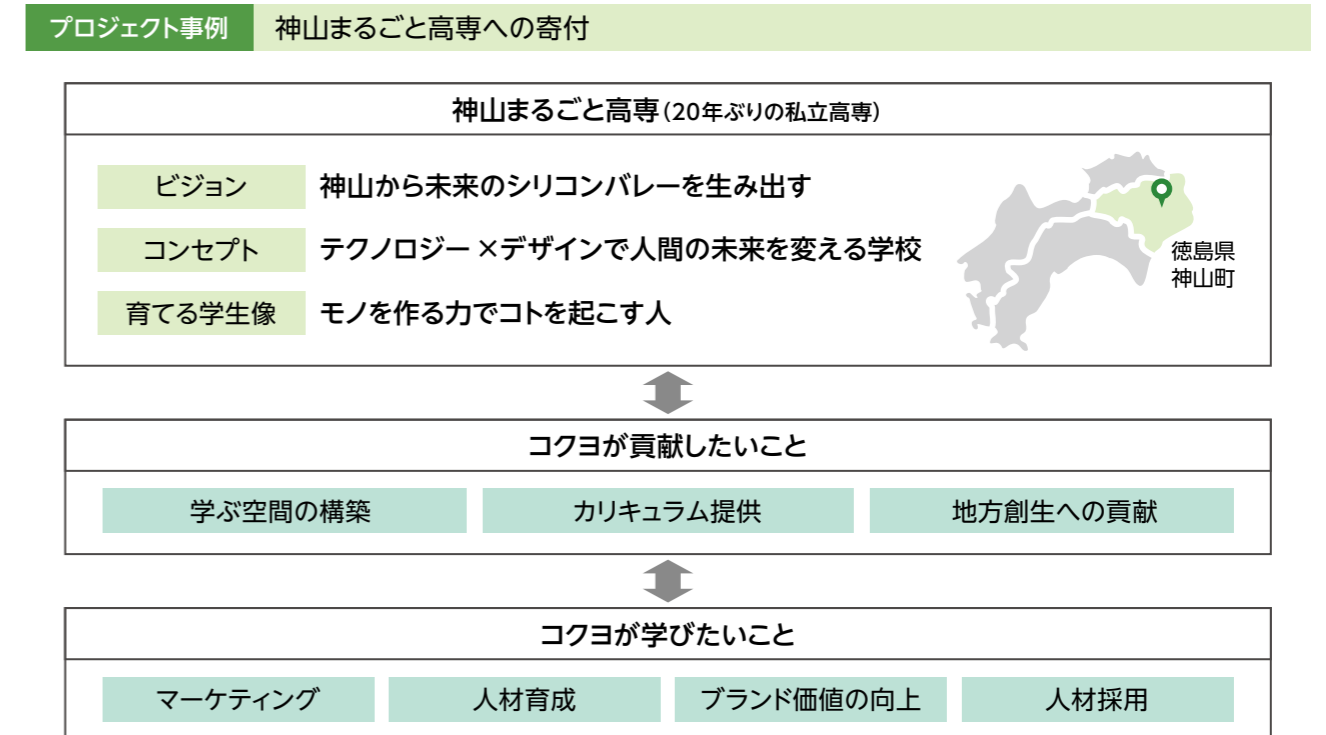
マーケティング大学院での発表会

4. 社会価値と経済価値の両立

社会価値の創出に取り組む個人と法人を増やしていきます。

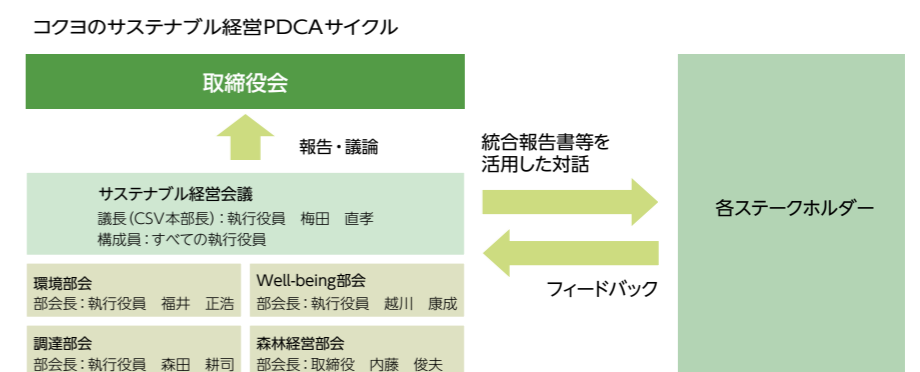
社員自ら社会課題を体験し、商品やサービスへと発展させる

社員自ら社会課題を体験し、商品やサービスへと発展させて共感を得ることで社会価値の創出に取り組む個人と法人を増やしていきたいと考えています。それらを実現するため、神山まるごと高専への寄付や、2025年大阪・関西万博への寄付/協賛をはじめとしたプロジェクトが動き出しています。



コクヨのサステナブル経営PDCAサイクル

マテリアリティを外部にコミットして執行と経営がPDCAを回していくサステナブル体制を構築。統合報告書等を活用して、投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を積極化します。



鳥居 勇佑

林 俊祐

三上 由貴

久我 一成

Discussion Meeting
社員座談会領域拡張に挑戦する
イノベーション人材が未来を語る

コクヨでは、「長期ビジョンCCC2030」の達成に向け、「WORK & LIFE STYLE Company」と再定義して、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ています。今回は、事業領域の拡張に向けて挑戦する4人の社員が、仕事を通じて感じる仕事の中の喜びや悩み、これからのコクヨに期待することについて語り合いました。それぞれの描く「ヨコク人材」や自らのヨコクについても語っています。

皆さんはどんな業務をしていて、
どんなビジネスに携わっている？

林 働き方を考え、オフィス空間を構築するワークプレイス事業本部で、デジタルを活用したサービスや商材の企画をやっています。仕事の中では営業と同行して提案し、お客様の声を聞くようなこともしています。多くの働く人に新しい価値を提供し、もっと働きやすい環境を提供できないかを模索しています。

久我 私は主に新規事業に携わっており、今は中学生向け勉強アプリ「Carry Campus」を運営しています。コクヨの提供する「働く・学ぶ・暮らす」3領域のうちの「学ぶ」に当たる部分です。直近では「Campusカフェ」という学びイベントを開催して、普段の学びが社会とどうつながるのか考える機会を中学生に提供しました。

三上 私はグローバルステーションナリー事業本部に所属し、顧客体験の創出に取り組んでいます。「THE CAMPUS

SHOP)や直営店の「KOKUYODOORS」のVMD(ビジュアルマーチャンドライジング)など、商品を陳列するだけでなく、お客様と商品の出会いをどう魅力的にするかというコンセプトづくりから手掛けています。

鳥居 所属するビジネスサプライ事業本部の体制が2023年1月から変わり、新たな戦略を掲げて実行中ですが、私は各部署の人たちと一緒に、「やろう」と宣言したことを実現すべく、その推進役を担っています。特に注力しているのが、デジタルを活用できるスキルをみんなで底上げしていくための取り組みです。これからのコクヨ、特に我々の部門では、新しいテクノロジーを活用した社会課題解決のスキルが必要となるため、カリキュラムから設計しているところです。

最近どんな仕事をした？ 得られた成果は？

林 デジタルを介したサービスも最終的にはプロダクトが出てくることも多いわけですが、モノ以外のサービスの部分で価値を感じていただき対価を得られる可能性がいろいろなところに散らばっていると思います。久我さんが取り組んでいる「Carry Campus」アプリもそうです。

鳥居 「Campusカフェ」では中学生に授業をしていましたけど、教師ではないから学習プログラムを組み立てていくのは難しかったのでは？

久我 めちゃくちゃ難しかったですよ。思春期の中学生だからリアクションの薄い子も多いし、将来の進路につなげて

モノとワクワクする
出会いを拡げたい。

グローバルステーションナリー事業本部
D2C戦略本部
CXデザイン部長
三上 由貴

らうための授業なので正解があるわけでもない。教育機関でもないコクヨの、しかも有料のイベントなのにたくさんの保護者の方々がお子様をコクヨに託してくださったわけですが、後でヒアリングしてみると「コクヨだから安心できる」という声が多かったです。プログラムの完成度にはもちろん自信がありますが、コクヨの名前にはこんなにも信頼感があるんだとつくづく実感しました。

三上 コクヨって、商品だけではなく、空間や体験までを統合的に提供している、そこがユニークなところですし、期待いただいている側面も多いと思います。商品との出会い方まで突き詰めるメーカーなんて我ながら変わっているなあと。最近は新しい購買体験として「文具のIoT自販機」にもチャレンジしています。空間や体験のデザインのチャレンジが、その場でダイレクトに反応が返ってくるのは刺激的です。

久我 文具の自販機はどのような反応がありますか？

三上 必要な文具を買うという文脈ではなく、ワクワクする体験を通じて文具の深い価値との出会いが生まれています。「こんなこともできるんじゃないか」と社内外からもアイデアが集まってきており、プロトタイプを世に放つ意義を実感しています。

今の仕事、どんなところが大変？
今のコクヨをどうしていきたいと思う？

林 デジタル人材につながる話。「MAXHUB」というインタラクティブボードの商品担当をしているのですが、提案活動や納品をする際に、今までのやり方や知識・スキルでは十分に案件対応できない部分があることがわかりました。新しい

月曜日が待ち遠しくなる
オフィスをづくりたい。

ワークプレイス事業本部
ワークプレイスマーケティング本部
ソリューション企画部
林 俊祐

社内のデジタル活用 スキルを底上げしたい。



ビジネスサプライ事業本部
Bサプライ事業推進室
事業推進ユニット
鳥居 勇佑

領域にチャレンジするときには、組織体制やデジタル関連の人材育成も合わせて検討を進めていく必要があると感じています。DXのサービスの提供に固執しているわけではありませんが、コトづくりに取り組もうとすると何かしらの形でデジタルの要素が入ってきますから。

鳥居 デジタル人材が少ないのもありますが、人材配置の問題もあるかもしれません。今のココヨを支えてくれる既存事業と、次のココヨを支えるであろう領域拡張や新規事業、それぞれに割く人的リソース配分のバランスがとれると、もっと新しい領域に進めそうな気がします……というのは久我さんのところの新規事業を見ていて、いつも感じます。

久我 既存事業は大きな歯車がゆっくり回っているのに対し、新規事業は小さな歯車がくるくる回っているイメージ。組織全体のデジタル系のレベルを上げれば両方がうまく噛み合うときがくるのではないのでしょうか。仕事柄デジタルの知識は必須で自分でも勉強していますが、最近はキャリア採用の方を中心に社内で相談できたり教えてくれたりする人が増えてきたので、いい方向に向かっていると思います。

三上 会社がプロジェクトを魅力的なものだと位置付けないとリソースを配分しにくいという面もあると思います。IoT自販機やAR顧客体験なども、プロトタイプができれば「なるほど面白い!」と理解を得られやすいですが、“得体の知れない”ユニークなものを未来に向かって生み出す初期段階はチームの熱量が支えです。現場感覚で筋がいいと思うアイデアをビジネス観点で第三者に共感を得たり、検証育成していくプロセスは自身としても養いたいです。

林 私はまずやってみた人が他の人でも対応できるような標準化も効果があると考えています。汗かきながら案件対応しているうちに、いつの間にかお客さまからの質問をほぼ打ち返せるようになってきました。これを1人で常に対応するのは大変なので、他の人が受けても対応できるように資料や回答を標準化すれば属人化を避けられますし、マンパワーを効率的に活用できると考えています。鳥居さんが言ったようなリソース配分のバランスにもつながられるでしょう。自分の手掛けた案件から整備し始めていて、それを組織のフローに流し込んでいくところまで進めたいですね。

ココヨのいいところは? どんなところが面白い?

鳥居 想いや伸びしろをきちんと見てくれるのはココヨのいいところですね。ビジネスなのでもちろん売上や利益など財務的な部分は問われますが、自分の中に持っているお客様視点や社会的視点、将来どうしたいと考えているのか、などをしっかり表明すれば共感してもらえることが多いと個人的には思います。

久我 「やりたい!」と積極的に手を挙げていけば、チャンスが比較的回ってきやすいところではないでしょうか。

鳥居 どちらかと言うと、「なぜやりたいのか」のほうが大事かもしれません。

全員 同感です。

久我 「0→1」と「1→10」と「10→100」は全く違うもので、私は「0→1」に関わらせてもらうことが多いです。新しいことに挑戦しやすいのってこの会社の魅力だと思ってます。「1→10」のフェーズも増えてきて、日々悩みながら前進できるよう頑張っています。

林 「1→10」フェーズは一人では難しいので、いかにチームをつくるかがカギなのですが、既存事業がある中ではなかなか大変。3人くらいチームで役割分担をして、徐々に形になっていくといいですね。

三上 社内外を巻き込んで未来的な構想を形にするのはパワーを要しますが、アイデアに共感し一緒に伴走してくださる人も多いです。自分が思っている以上に、ココヨの「ワクワク」は魅力ある景色になっているのかもしれない。

それぞれが描くココヨのヨコヨ人材とは?

久我 やりたいことをできている人が増えれば増えるほどいいですね。苦労も多いのですが、やりたいことができているから楽しんでます。何でもいいので、何か言ってみる(ヨコヨしてみる)ことから始めてほしいです。ヨコヨして発信して、周りを巻き込むことがこれからの社会ですごく大事になってきます。

林 ものづくりの会社なので、自分で手を動かしてクオリティの高いプロトタイプをつくるスキルが高く、器用な方がたくさんいます。全身を使って仕事を進める人材。口でヨコヨしながら、手も足も一緒に動かしてインプット。アウトプットを繰り返し、新しいことにどんどんチャレンジする、そして思考を止めずに考え続けられる人材になりたいですね。

三上 変革やチャレンジを推し進めていく中で、ライトで小さなチャレンジにも光を当てていけるようにしたいですね。小さなものは玉石混交なのでそこは見極めが必要になりますが、ライトなチャレンジに取り組む人もどんどん応援しながら育てて、社内プロジェクトにマッチングしていくようなことができればと思います。果敢なチャレンジで先頭を突っ走る、「ヨコヨ」の最前線にいる人を評価するとともに、一歩手前でそれを応援している人やチームもスルーすることなく表彰する制度もできているので、いろいろなポジションで頑張っている人が士気を高められる環境づくりは進んでいると思います。

鳥居 久我さんも言ったように、やりたいことをみんなが宣



この世から 「勉強したくない」を なくしたい。

経営企画本部
イノベーションセンター
ライフスタイルユニット
久我 一成

言して、挑戦している状態を作りたいですね。ビジネスサプライ事業本部の事業計画発表会では、各本部長の皆さんが大きなチャレンジを宣言しました。そのおかげで本部長の皆さん自身もそうですし、その部下の皆さんの意識や行動も大きく変わってきて、「宣言する」ことの重要性を実感したんですね。このように宣言をするためには、誰もが宣言しやすいような、オープンでフラットな場づくりや関係づくりが必要だと思います。その宣言を、旧来のようなピラミッド型組織の上のほうにいる人が評価するのではなく、それぞれがフラットな関係で評価し合ったり、助け合ったりしながら、気が付くとチームになっていた、といった状況が生まれてくればいいと思います。

みなさんのヨコヨをお願いします!

鳥居 週休3日制を世の中のスタンダードにすることです。今社内でも実施している「20%チャレンジ(社内複業)」を進化させて実現につなげたいですね。自分の業務に従事する日を4日(80%)にすれば、あとの1日(20%)を好きなことに活用する時間が確保できます。残りの20%は何でもよくて、自分の仕事が好きなならすればいい、仲間のプロジェクトを助っ人してもいい、家族との時間に使ってもいい。そのほうが仕事も効率的になり、色んな人や仕事に触れることで創造性も高まるはずだと信じています。

林 オフィス空間がメインなので、働く人目線で月曜日が楽しくなるようにしたいと思います。リモートワークも含めた、仕事楽しくなるオフィスを展開したいですね。日曜の夜から次第に気分が上がって「月曜だ、楽しい!」みたいな世界が実現できたらいいと思います。

久我 これはCMでも言っているのですが、この世から「勉強したくない」をなくしたいと思っています。勉強するのは本人ですがきっかけは私たちでも提供できます。それが中高生たちの上の世代の役目ですし、ひいては未来のリーダーを育てることになるのではないのでしょうか。

三上 モノとのワクワクする出会いをつくっていくことです。文具に限らずココヨのプロダクトは、それによって明日から生活が劇的に変わるものではなく、日々寄り添いながら少しアップデートできるような心地よさがあります。お客様にとって、「いつもの」[なんとなく]ではなく、日常が少し心地よくなるような、遊び心のある出会いをどんどんつくっていきたいです。

Chapter

Strategy

マテリアリティ

POINT

マテリアリティを再度深掘りし、そのチャレンジ目標および指標 (KPI) にコミットするための施策について発信しています。

マテリアリティに基づく5つの重点課題を基本方針と共に明確化し、活動事例と成果・実績を紹介。また、これらの課題に取り組む姿勢や思いについても、現場社員の目線を通じて示しました。

CONTENTS

- 51 マテリアリティー一覧
- 53 社内外のWell-beingの向上
- 57 森林経営モデルの実現による事業領域拡大
- 59 WORK & LIFEの基盤である地球を守るための活動
- 61 気候危機への対応
- 67 循環型社会への貢献
- 69 自然共生社会への貢献

THE CAMPUS

東京品川オフィスのTHE CAMPUSは「みんなのワーク&ライフ開放区」をコンセプトに、オフィスを開くことで、企業本位の閉じられた労働の場から「街に開かれ社会と働く人がつながり、自分らしく創造的な体験ができる場」を目指した。

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

再定義したマテリアリティに対し、2030年にありたい姿に基づいて、その指標(KPI)を設定しました。2030年は野心的に捉えチャレンジ目標とし、中期経営計画単位での実現を目指す目標をコミット目標として設定しました

| 重点課題 | アウトカム | 2030年 | | 2024年コミット目標 | SDGs 貢献 | |
|--|---|---|---|---|--|---|
| | | チャレンジ目標 | 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 | ライフペース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 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 | 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% 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 |    |
| | | 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 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 | 社会価値と経済価値を両立している売上高 100% 社会課題解決に関わる人材 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 重点課題 4  循環型社会への貢献 重点課題 5  自然共生社会への貢献 | 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CO ₂ 排出量の削減に貢献 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 | SBTに準拠した削減目標 目標設定と達成(今後設定) CO ₂ 吸収:6,000t-CO ₂ 以上/年の吸収量に貢献する 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 廃棄物(事業所、施工現場、棚卸在庫)のリサイクル率 100% | CO ₂ 排出量の削減:2013年比国内 50%削減 循環指針に基づく新商品 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 | 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% |    |
| | | 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 | 自然環境負荷とその改善に向けた活動を開示し、環境を損なわない意識を市場に形成している | 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) | - |   |

社内外の
Well-beingの向上

生涯にわたる働きがいは 何かという観点を根底に 人事の諸課題の解決に真摯に 取り組んでいきます。

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

Well-being部会

未来を見すえた人材マネジメント改革が使命

2030年の長期ビジョンの達成に向けた動きが加速している中、コクヨのマテリアリティにおける重要課題の筆頭に「社内外のWell-beingの向上」を挙げています。この中では、新しい働き方の提案、そしてダイバーシティ&インクルージョン&イノベーションという2つの課題があります。まず取り組みの前提として、コクヨグループにおける人事制度の改革の経緯についてお話する必要があります。かつてグループでは分社化が進んでいたのに対して、現在の黒田社長が「ONE KOKUYO」のスローガンのもとで、一つにまとめる施策を講じてきました。それに併せて、各社ごとに異なっていた人事制度を統合し、従来の職能資格制度から基幹職へのジョブ型の導入などの改革を進めてきた経緯があります。この取り組みはこれまでの人事制度から大きな転換となりましたが、現在の改革はその転換からさらに進化させるフェーズにあたると思います。コクヨの明るい未来を見すえた、人材マネジメントの改革が私の大きな使命です。

この中で、重要なテーマが2つあります。一つ目は、長期

ビジョンを踏まえて企業価値を高めていく上で、あるべき人材像と組織像を明確にするという点です。どのような人材を育てていく必要があるのか、またどのような組織集団を構成すべきかが、これからの成長に向けて検討すべき重要なテーマです。

二つ目は、一個人の成長、もしくは個人に対する期待に関する基準の明確化です。長期ビジョンの実現に向けては、一人ひとりが自らの可能性を高め、自分が満足するキャリアを実現していくことが必要であり、そのための評価体系や人事異動の仕組みをめざしていかねばなりません。Well-being(身体的・精神的・社会的に良好な状態)は何歳になっても追求できるものであり、企業としてもそれを後押しできる存在でなければならないと考えます。

一つ目のテーマである人材像と組織像の明確化については、クリエイティブ性の創発が大事なポイントと考えています。これはデザインなどに関わる仕事だけでなく、すべての従業員が未来をヨコクする創造性を発揮できる存在となることをめざす施策が必要です。また、グローバルな成長をめざす上で、それに対応できる人材が必要なのも言うまでもありません。コクヨの課題として、女性の活躍推進が挙げられる

ことから、この点についても2030年のチャレンジ目標に向けて、取り組みを進めているところです。

2023年における議論を通じて 明確な指針を打ち出す

今後、長期ビジョンの達成に向けて必要な人的資本戦略の一つとして、人材育成会議の機能が重要とらえています。組織におけるすべての階層、本部長から新入社員に至るまで、すべての従業員における人材としてポテンシャルを討議し、どのような成長を期待するか、本人の意向も踏まえつつ、各人の今後のキャリアアップに向けた設計ができる体制を構築する必要があるという点です。そのためには教育から異動に至る一貫した人事制度を構築しなければなりません。若手の抜擢はもちろん、特に30代、40代といった中堅層のキャリア形成をどのように考えるかは、長期ビジョンの達成に大きく関わることだけに、ここは真剣に議論すべきとらえています。

今後、人材育成会議においては、各部門の所属長が議論を重ねるとともに、その結果を踏まえて執行役員が全社最適の観点から施策をまとめる形で、有効な人的資本戦略を展開していきたいと考えます。2023年度は人事改革の正念場として、頻繁に人材育成会議を開催し毎回具体的な議題を決めて議論を行います。その中には女性リーダーや経営リーダーの育成、クリエイティブ人材の登用といった議題を含んでいます。目論見としては、2023年の秋までに方針を定めて、年明けの人事異動までに人材の抜擢に向けて結論を出していく考えです。

労働時間短縮など足元の課題に 一気に取り組んでいく

長期ビジョンの達成に向けた人事の課題が重要であるとともに、足元の中期経営計画における課題にも真摯に取り組んでいきます。まず今すぐ取り組まねばならないのは、労働時間の問題です。残業時間の短縮については、残念ながら十分な成果をまだあげられておらず、その結果、

生産性の低下が見られる部門もありました。この点は至急解決していかねばならないと考えます。

コクヨはワークプレイスを提案する企業でありますので、自社における働き方もあらゆる面で先進的であるべきと考えています。顧客対応のためには、時間を費やすことで解決するというやり方だけの発想から脱却するために、社内の意識を大きく転換しなければなりません。そうした仕事の仕方になっていることについて上司のマネジメントがどうあるべきかというマネジメント手法の改善も必要です。こうした課題を短期的に一気に解決している最中です。

人的資本経営を実行するための礎を築く

今後、人事担当役員の役割について申しますと、10年先、20年先を見すえて、グローバルなステージで輝くコクヨに向けた人的基盤の強化が一番の使命であると認識しています。コクヨは1世紀以上の歴史の中で素晴らしい企業風土を多数持っています。一方で新たな時代に向けて改革すべき点があるのも事実です。こうした点を踏まえつつ、将来に向けた人的資本経営を持続的に実行できるように、礎を築きたいと考えます。これから先、継承すべき価値については、次の世代に継承していき、逆に引き継ぐべきでないものは刷新して、新たな時代にふさわしいものに変えていく。これが人事担当役員に求められている使命です。

コクヨは、社会に対して豊かな暮らしや働き方、学びなど、一個人の生涯に関わる事業を展開しています。それだけに従業員に対しても生涯にわたる満足度の向上は何よりも大切にすべきだと考えます。Well-beingというと、働きやすさの環境といった外形的な議論が多い中、コクヨにおいては、生涯にわたる働きがいは何かという観点を根底に据えた施策を講じてまいります。以上、お伝えした通り、人事に関わる課題は多いものの、今すぐに取り組むべきことをはじめとして、諸課題に優先度をつけて一つひとつ着実に解決の道筋をつけていきます。この積み重ねによって、コクヨらしい人的資本経営を追求していく考えです。

1

社内外の Well-being の向上

ココヨのマテリアリティ

【基本方針】

重点課題

Well-being
の向上

「幸福」「健康」を意味する Well-being。ココヨでは、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創出を通して、Well-being の向上を図ってまいります。推進に当たり、ココヨでは「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点をチャレンジ目標として掲げました。

| アウトカム | 2030年チャレンジ目標 | | 2024年コミット目標 |
|---------------------------------------|--|--|--|
| | | KPI | |
| 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 | ライフベスト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% 指導的地位の女性比率 12% |
| | 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 | 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 |

2022年実績

- 有給休暇取得率: 54.3% 国内主要5社
- 指導的地位の女性比率: 8.5% 国内主要5社

2023年の計画

- マネジメント改革とも連動しながら、時間に対する価値観変革(有給休暇の取得促進)、人材活性化と成長の促進(女性活躍)に取り組みます。
- 性別を問わず基幹職に挑戦したくなる風土、キャリアと育児や介護を両立できる環境整備を目指します。
- インクルーシブデザインの開発プロセスを確立し、各事業における商品開発を推進します。

ココヨの Well-being

多様な働き方への挑戦

ココヨ式ハイブリッドワークの実践

2022年より「ココヨ式ハイブリッドワーク」を開始しました。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、個人の成長とチームの成果を共に実現することを目指しています。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、多様な人材がそれぞれの Life Based Working の実現を通じて、ココヨらしい働き方を実践しています。

働く環境も拡充し、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)」を開設しました。サテライトオフィス利用だけでなく、社員の働き方・学び方・暮らし方に寄り添う場

所として、自主勉強会や個人主催のイベント開催など、多様な様々な目的で活用しています。

業務以外にも目的に応じて自在に使いこなせる「n.5」



物流現場での働き方改革

2024年問題など人材にまつわる様々な課題がある物流業界において、ココヨロジテムは積極的に働き方改革を推進しています。2022年には配送センター勤務者にもフレックスタイム制度を導入し、配送現場での活用率も向上。物流業界における柔軟な働き方の実践事例となっています。

可処分時間の獲得に向けた価値観変革

可処分時間の獲得に向けて「生産性の向上」「意識・風土の醸成」を目指し、全社横断のタスクフォースが、社員参加型の3つの実験を行いました。

● 会議の生産性向上を目指す実験

開催頻度や出席者の絞り込み、アジェンダの事前確認など、会議を行う時のアクションをチーム単位で見直し、会議の質を高めることに挑戦しました。

● 多様な価値観に気付くための実験

多様性の理解のためには、一人一人の価値観の違いに気づくことが大切です。様々な世代や部門の社員が集まり、職場のコミュニケーションを題材に対話型のワークショップを行いました。

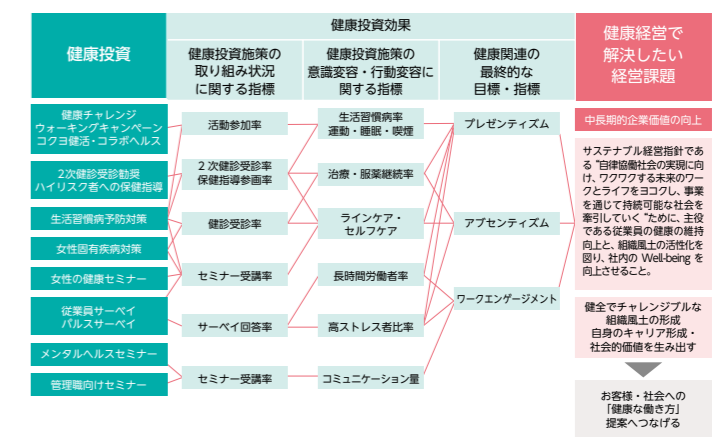
● 有給休暇の活用方法を探求する実験

自分の過去・現在・未来における意志や関心と向き合い、自身にとっての有意義な休暇の活用の仕方を見つけるワークショップを開催しました。

健康経営に関する取り組み

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ココヨし、事業を通じて持続可能な社会を牽引する」の実現には、社内外の Well-being 向上が重要だと考えています。

従業員の心身の健康とワークエンゲージメントを維持・向上させ、活き活きと働くための様々な施策を推進し、そこで得られた気づきを社会への「健康的な働き方」提案に繋げていくことが、ココヨの健康経営であると位置づけ、「ココヨ健康経営宣言」をアップデートしました。あわせて「ココヨ健康経営戦略マップ」を策定し、体系的に取り組みを推進しています。



「健康経営優良法人2023(ホワイト500)」認定

ココヨとカウネットが経済産業省と日本健康会議が共同で選出する「健康経営優良法人2023(ホワイト500)」に、ココヨマーケティングが「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。



社会の Well-being

インクルーシブデザインの始動「HOWS PARK」の構築

ココヨのインクルーシブデザインの定義は、「障害者を始めとした、社会のバリアに阻まれている人と企画段階から共感・共創することで、新たな課題を発見・解決すること」です。リードユーザーとの対話を通じて関係性を築き、共感共創によって社会に新たな価値を提案します。2022年より、特例子会社ココヨKハートと連携し、インクルーシブデザインによる商品開発を開始しました。家具、ステーションナリーなどの開発において、障害特性や多様性に配慮した設計・デザインに挑戦しています。

また、本社オフィスの1階にインクルーシブデザイン手法を用いたダイバーシティオフィス「HOWS PARK」を構築しました。構築の初期段階から、聴覚・精神・下肢障害・車椅子ユーザーなど様々なリードユーザーとの対話を重ね、誰もが安心して使いやすいオフィス空間を実現しました。「HOWS PARK」はココヨにおけるインクルーシブデザインの実証実験の場としても活用していきます。



家具の形状や高さ、視認性、安心できる距離感など、多様性に配慮した「HOWS PARK」

2

森林経営モデルの実現による事業領域拡大

ココヨのマテリアリティ 【基本方針】

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

ココヨは、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。

環境問題や社会課題が山積し多くの方が次に踏み出す一歩に悩んでいる今、未来に向けて全社員・全事業の協働でサステナブルな社会に貢献すべく、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。

| アウトカム | 2030年チャレンジ目標 | | 2024年コミット目標 |
|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| | | KPI | |
| 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 | ココ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% | 未来ココヨの実験数 30個 |
| | ココ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% |

2022年の実績

- 未来のヨコク実験数 7個
(キャリアキャンパス/未来の学校FES/"空間×DX"で新たな働き方を実験「KOKUYO OPEN LAB.」/ユーフォリアとウェルネスプログラム提供開始/カウネット「Loopa」サービスを開始/「oVice」を活用した実証実験を開始/在宅百貨)
- サステナビリティに関する活動への参加 37.4%
1,228人/3,284人※アンケート回答者のみ(回答率65%)

2023年の計画

- 未来のヨコク実験数 9個(累計16個)をめざします。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ことを目的とした新たな実験や事業創出に対して、継続的にリソースを投入していきます。
- 全社員の80%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めざします。2022年の各部会タスクフォースメンバーで検討を進めた取り組みが日々の業務に組み込まれることが主となりますが、社内外への啓蒙・発信イベントを行うことで社員の機運向上も継続して行います。

未来のヨコク実験

Hello! Family.

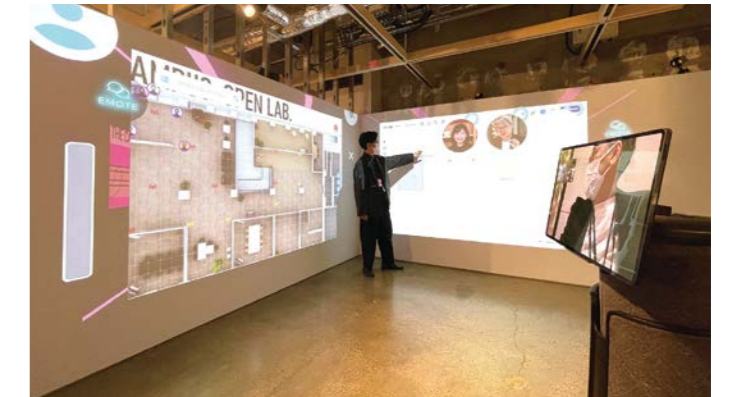
多様化するワークスタイルやライフスタイルに合わせた、次世代の家族コミュニケーションをサポートする新ブランド「Hello! Family.」を発表しました。スマートフォンアプリと、4種のIoTデバイスで、家族が離れていても「今、どこで、何をしている」を楽しみながら手軽に伝え合うことができます。

<https://www.kokuyo.co.jp/newsroom/news/product/20230329cs1.html>



KOKUYO OPEN LAB. リニューアル

2022年11月 コクヨ東京品川オフィスTHE CAMPUS内で働くことや暮らすことをより豊かにする新たな技術・仕組みの社会実験を行う「KOKUYO OPEN LAB. (コクヨオープンラボ)」をリニューアルしました。「誰でも、いつでも、どこでも、仲間とつながって働ける」『DIGITAL ORIENTED WORKPLACE』をテーマに一連の実証実験を開始し、同検証ブースを展示しています。



https://www.kokuyo.co.jp/newsroom/news/category_other/20221104cs7.html

「神山まると高専 presents 未来の学校FES」を「THE CAMPUS」にて開催

ココヨは、2021年、神山まると高専と『「未来の学び方を共に考える」パートナー契約』を締結しました。2022年3月には、多様な将来の選択肢に触れ・体験するイベント「神山まると高専 presents 未来の学校FES」の企画趣旨に賛同し、「THE CAMPUS」を会場として提供したほか、ココヨの現役エンジニアが講師として登壇する授業、障碍をお持ちの方と社会のバリアを減らして生き生きと暮らすことができる未来について考える「インクルーシブルデザイン」実習など、ココヨ社員が、授業や実習を企画、実施いたしました。



<https://www.kokuyo.co.jp/newsroom/news/category/20220203cs.html>

voice

社会価値→経済価値 のための社内施策、しくみの構築。

既存事業の少し先を見据えた新規ニーズの事業化に取り組んでいます。バックキャスト視点をもって未来のニーズを探索し、フォアキャスト視点での現在の課題を掛け合わせることで、不確実性の高いこれからの社会のニーズを紐解いていきます。ニーズ検証は、小さく早く回し、事業案のピボットを厭わず、リスクを最小化させながら成功確率を上げていきます。そのために、社内外有識者の知見を活用し、社会価値や経済価値を磨き上げる新規プロジェクト育成ゲートを運営しています。今後はより一層、外部の企業とのコラボレーションを強め、オープンイノベーションの輪を広げていきたいと考えています。



経営企画本部
イノベーションセンター長
三浦 洋介

WORK & LIFEの基盤である 地球を守るための活動



サステナブル経営指針を踏まえて、 循環型社会の実現を 着実にめざしていきます。

環境部会長
執行役員 グローバルステーションリー事業本部 副事業本部長
福井 正浩

環境部会

環境をポジティブにとらえる動きが加速

従来、環境をめぐる議論というのは、環境負荷の低減であったり、ISO14001で定められたことの遵守であったりと、どちらかというとネガティブなことが多く、企業として果たすべき義務をいかに果たすかという面が強いものでした。これに対して近年、コクヨの中で取り組んでいるのは、ポジティブな環境経営の追求であり、環境への投資を通じて、社会に対して前向きなインパクトを及ぼすとともに、事業の持続的な成長との両立を念頭に取り組みを加速させています。

特にこの1、2年の社内の動きをみると、サステナビリティという観点から環境問題に向けた議論が活発になっています。「環境問題はやむなく取り組むもの」ではなく、「社会の一員としての役割を果たす一環として環境問題をとらえる」という視点のもとで取り組みが進んでいると実感しています。また、「自分たちが取り組んでいることを、社会に対してどのように伝えるべきか」という点にまで発想が及んできたといえます。

コクヨでは、これまでエコマーク認定商品の企画や、再生樹脂や再生紙の活用に取り組んできました。さらには、コクヨの通販事業である「カウネット」では、オフィスから排出された紙やプラスチックを資源ととらえて、新たな製品に生ま

れ変わらせるというリサイクルサービスを展開しています。これは「loopa(ルーパ)」というサービスで、お客様の間での普及に向けて体制を整備している段階です。

また、「結(ゆい)の森」プロジェクトにおける高知・四万十川沿いでの自然共生社会の実現に向けた取り組みや、「ReEDEN プロジェクト」といって琵琶湖のヨシ原を守る活動も行ってきました。「結の森プロジェクト」については、2022年に林野庁から「森林×脱炭素チャレンジ2022」の優秀賞(林野庁長官賞)をいただき、私としてもうれしく思います。



「オフィスの紙資源」リサイクルサービス loopa(ルーパ)

カウネット会員様ならワンストップでご利用いただける「オフィスの紙資源」リサイクルサービス。回収された紙資源は当社の協力工場で溶解し、カウネットのさまざまな紙製品の原料として再利用されます。



「結の森」プロジェクト

2006年10月、高知県の正町森林組合(現:四万十町森林組合)とともに、森林を育てながら、地域の活性化を目指すとともに、間伐材から木の新たな価値をつくるため、コクヨ全社を挙げて取り組んでいます。

社会価値と経済価値の両面から環境を考える

コクヨではさまざま取り組みを行っているものの、活動を何のために行っているのか、という視点を通じた社会への発信が十分とはいえませんでした。これに対して近年は、ステークホルダーの皆様の環境に対する関心の高まりを受けつつ、コクヨとしても情報発信に努めている状況にあると考えます。お客様や社会との関わりの中で、環境問題をとらえるようになった、これは大きな変化です。

今後、重要な点は環境問題に関して、社会価値と経済価値の両立にあります。環境負荷の低減を継続して進めていく一方で、お客様にとっての価値を伝えていくことがコクヨの使命と考えます。当然ながら、経済的に成り立たないサステナビリティはあり得ません。2022年にコクヨはサステナブル経営指針を策定し、サステナブル経営会議のもとで課題の解決をめざす体制を構築しました。従来、環境委員会を通じて環境課題解決および社会課題の動向把握に努めていたのに対して、これを改編することで環境部会として循環型社会の実現に向けたタスクフォースを組んでいるところです。この中では、若手を含めて現場から課題やアイデアが次々に出ており、カウネットの「loopa」にしても上から指示されて動いたというよりも、ボトムアップでの提案に基づいています。

この先、コクヨが持続的な成長をめざす上で重要な課題がグローバルにおける市場開拓です。この点、地域ごとの環境規制に応じた対応が欠かせないと考えます。規制の厳しいEUをはじめ、独自の規制が進行中の中国など、それぞれの地域の規制に対する対応は簡単なことではないものの、状況をしっかり認識した上で対応するとともに、情報開示についても的確に行っていこうとしています。コクヨは海外の流通に携わっている方々や、認証関係に強い専門家との協業を以前から進めてきており、グローバル視点でのサステナビリティやSDGsの考え方については精通している点が強みだと思っています。今後も知識と経験を活かして、新たな市場での事業展開を有利に進めていきます。

再資源化を通じて付加価値の高い製品づくりをめざす

世界の市場を見渡したとき、EUを筆頭に環境に配慮した製品、サービスに対して、消費者の意識が高まっています。そ

のため、コクヨとしても環境に配慮した調達、生産が必須であるとともに、取り組みを加速することでグローバル市場での成長を成し遂げることができると考えます。併せて、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同に基づくScope3の情報開示についても着実に進めていきます。

環境問題に対する社会の要請がますます強まる中、コクヨでは一歩先を見た取り組みにも注力しています。これまでも温暖化ガスの排出削減に向けて、再生可能エネルギーの利用や、太陽光発電を自前でいう取り組みを進めてきました。これに対して、コクヨの環境技術をさらに発揮することで、製品をお客様のもとにお届けするまでの環境負荷の低減にとどまらず、製品を使用された後の再資源化までも見すえた技術イノベーションを起こそうとしています。この中では、コクヨの中だけでなく、オープンルールとしてサプライチェーンを巻き込んだ資源の有効利用をめざしています。答えを出すにはまだ時間がかかるものの、一歩ずつ進んでいる状況です。

私が望んでいるのは、従来のような使い古したノートから再生紙の製品をつくるといったダウングレードの資源化ではなく、使い古したノートから新しいノートをつくる、もしくはノートよりも付加価値の高い製品を生み出すことです。願いとしては、コクヨのノートを使用いただいているお客様の多くは小学生なので、夢を与えられる再資源化に挑戦することです。

環境部会からイノベーションを起こしていく

今後、環境部会を中心として、環境負荷の低減に向けてアクション計画をさらに情報発信していきたいと考えます。環境に関しては正直なところ難しいテーマが山積しています。その中には温暖化ガスの排出削減をはじめとして、「本当に実現できるのか」と頭を悩ませる課題が少なくありません。しかし、コクヨとしては最初から無理と決めつけるのではなく、仮説をもとにして具体的なアクション計画を立て、その検証を進めていきます。

併せて、情報の発信にも積極的に取り組んでいきます。狙いとしては、環境部会からイノベーションを起こすという気概を持って挑戦することです。環境投資にしてもより前向きな取り組みを起し、費用対効果を社会に対して示していきたいと考えています。コクヨのこれからの挑戦にぜひご期待ください。

3

気候危機への対応

コクヨのマテリアリティ 【基本方針】

重点課題
3

気候危機への対応

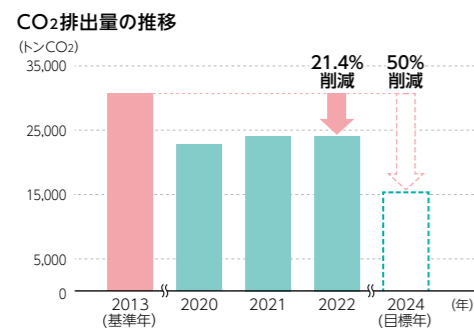
コクヨグループで排出しているCO₂の9割以上はScope3(サプライチェーン上の排出)で、自社の排出量を削減するだけでは社会の脱炭素化には貢献できません。

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。

| アウトカム | 2030年チャレンジ目標 | | 2024年コミット目標 |
|---|--|--|---|
| | | KPI | |
| 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、CO ₂ 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) CO ₂ 吸収:6,000t-CO ₂ 以上/年の吸収量に貢献する | CO ₂ 排出量の削減: 2013年比 国内50%削減 |

2022年の実績

- CO₂排出量: 2013年比21.4%削減
国内連結会社+コクヨKハート・ハートランド
- CO₂吸収量: 4,698t-CO₂
2022年7月の結の森CO₂吸収証書より



2023年の計画

- 2024年目標である国内50%削減達成に向け、Scope1-2において多くの割合をしめる、自社の電力利用によって発生するCO₂の削減に取り組みます。2022年に実質CO₂フリーの電力に切り替えた三重工場に続き、日本国内の工場・オフィスの電力由来のCO₂削減を進めます。

2024年削減目標に向けた手段の検討

サプライチェーンを通じた脱炭素化への貢献の第一歩として、自社が排出しているCO₂の削減に向けた検討を開始。自社が排出しているCO₂(Scope1-2)の多くは電力の利用を由来とするため、CO₂排出量の多い生産拠点の設備担当者、電力やファシリティを管理する総務、事業部門の企画担当者による組織横断のタスクフォースを組成し、電力由来のCO₂削減の手段を検討しました。

検討を通じて、コクヨが掲げる2024年目標達成に向けて

は、短期間で大規模な削減が必要なため、現在電力会社を通じて調達している電力の実質CO₂フリー化を方針として決めました。

2022年にコクヨ三重工場を実質CO₂フリー電力としたことに続き、国内の主要拠点の電力を実質CO₂フリーとすることで、2024年コミット目標である日本国内のCO₂排出量50%削減(2013年比)の達成を目指します。

三重工場の電力を実質CO₂フリー化

2024年のCO₂排出量50%削減目標達成に向けた取り組みの第一歩として、2022年11月にコクヨ三重工場の電力を実質CO₂フリーの電力に切り替えました。コクヨ三重工場は、オフィス家具を製造しているファニチャー事業における基幹工場です。

この取り組みによって、オフィス家具を製造する三重工場で利用される電力のCO₂排出係数はゼロとなりました。



コクヨ三重工場 (名張市の八幡工業団地内)

1993年の操業開始時から環境活動に取り組み、2022年度「全国みどりの工場大賞」におきまして、「日本緑化センター会長賞」を受賞しました。緑地率増加、花や樹木の種類、開花時期、葉の色を考慮した植栽、さらにはCO₂削減やリサイクル等の環境問題、周辺地域への社会貢献活動にも積極的に関わっていることが評価されました。

Scope3の算定対象を拡大

企業が間接的に排出するサプライチェーンでの温室効果ガス排出量としてScope3(製造、輸送、製品の使用・廃棄など)を管理し、対外的に開示する動きが強まっていることを受け、コクヨグループでも取り組みを行っています。

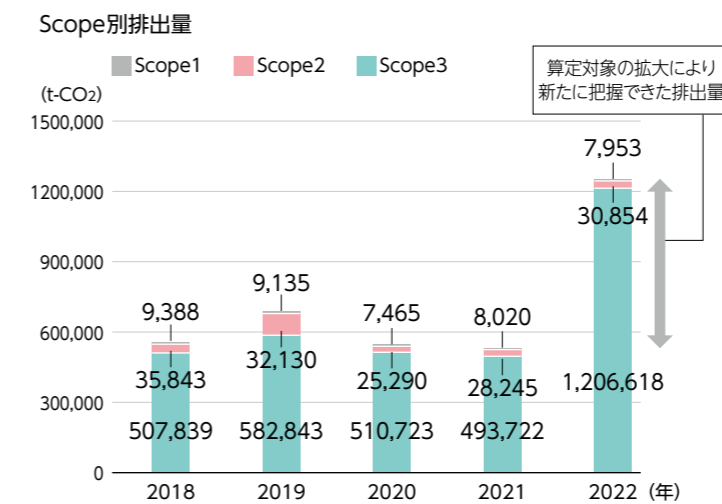
サプライチェーンを通じた脱炭素化に向け、2022年からはScope3の算定範囲を見直しました。従来の自社ブランド製品に加え、連結対象の活動の全てを新たに算定対象とすることで、サプライチェーンを通じた事業活動の影響を把

握することに取り組みました。

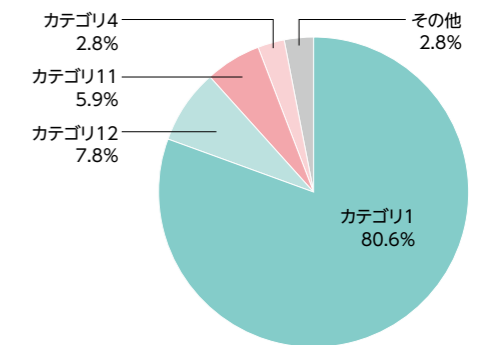
それにより、2022年のサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量は2021年の約2.5倍となる1,245,425トンでした。そのうちScope3が全体の約97%を占め、うち「カテゴリ1:購入した製品・サービス」が80.6%を占めています。

今後、コクヨは事業活動においてサプライチェーン上で発生するCO₂排出の削減に取り組みます。

※ 開示情報の信頼性確保のため、ビューローベリタスジャパンによる第三者検証を受けました。



Scope3 内訳



※ Scope3の算定対象: コクヨグループ31社(コクヨと連結子会社20社、関連会社10社)

TCFDへの賛同と情報開示



ガバナンス

当社は、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委員会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年度はライフスタイル領域に属するステーショナ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。ステーショナリー事業とインテリアリテール事業におけるリスクと機会を特定し、今後は財務影響の把握など分析を深めていきます。

| シナリオ | 概要 | 主な参照シナリオ |
|-------------|--|---|
| 1.5°C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°C未満に抑制するため、4°C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 | <ul style="list-style-type: none"> IEO World Energy Outlook 2021, Sustainable Development Scenario/ Net Zero Emissions by 2050 Scenario IPCC SSP1-1.9 |
| 4°C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°C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 | <ul style="list-style-type: none"> 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°C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で、顧客や社会の変化に対応した価値創造を実現していきます。 |
| 4°C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°C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ことで気候変動に対するレジリエンスの向上、および顧客や社会の変化に対応した価値創造を実現します。 |
| 4°C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

| ステーショナリー事業 | |
|------------|---|
| 1.5°C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きます。 |
| 4°C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きます。 |

| インテリアリテール事業 | |
|-------------|--|
| 1.5°C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きる取り組みを推進していきます。 |
| 4°C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。 |

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

リスク管理

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

コクヨグループ全体でのリスクマネジメントを行っています。当社では、サステナブル委員会の環境部会と、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。環境部会はリスク委員会に対して、リスク管理上重要な事項や環境関連の法規制遵守状況について報告を行います。

指標と目標

当社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。

| 項目 | 2024年目標 | 2022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▲21.4% (24,101t-CO ₂)※ |

※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

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きます。2021年度は88.55haの面積で間伐を行い、4,698t-CO₂のCO₂吸収に貢献しています。

WORK & LIFEの基盤である 地球を守るための活動



パートナー企業との密接な連携を 通じて、社会価値と経済価値の 両立をめざしていきます。

調達部会長

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

調達部会

ヒアリングを通じて調達基準の 対応状況を調査

コクヨがつくっているオフィス家具や文具などの商品は、働く人や学ぶ人にとって身近な存在です。しかも、人の一生の中で長い年月にわたって用いられます。こうした商品がお客様に提供されるのでその過程で、環境負荷が少なく、人権が尊重され、法律が正しく守られているといったさまざまな要件は当たり前でなければなりません。これに対して、コクヨの商品の内製率は約30%であり、逆に言えば70%はパートナーの企業に製造を依頼しています。また、商品の内製といっても原料からつくっているわけではなく、多岐にわたるサプライヤー（以下、パートナー企業）から調達しています。ですから、商品づくりでコクヨが遵守すべきことは、原材料の調達先や製造を依頼する先に対しても同様に守っていただかねばなりません。

そこでコクヨでは400社以上に上るパートナー企業に対して、環境負荷や人権問題といったESGに関する状況をヒアリングしています。その際、もし何かの要件に満たない

状態になっているとしたら、すぐに取引停止といったことではなく、どうしたら要件を満たすことができるかを両方でキャッチボールしながら、実現していくことを大切にしたいと考えます。コクヨとお客様、そしてコクヨとパートナー企業とはどこまでもつながっているものであり、お客様がコクヨの商品を末永く安心してお使いいただけるように、パートナー企業と一緒に取り組んでいきたいのです。今後、ヒアリングの結果をもとに対話に注力していきます。

コクヨでは、資材などの調達方針を定めているものの、必ずしも十分とはいえません。逆に、コクヨの商品を販売していただいている企業様から求められる要求事項はかなり詳細なものであり、その点、コクヨとしても調達方針のさらなる充実が必要であります。また、400社以上のパートナー企業との対話にしても一気に実施できるわけではなく、まずは取引の比重が大きいところに絞って対話を開始しているところです。一方で、パートナー企業に対してさまざまな調達基準を求める以上、自社の工場、さらには海外を含めたグループ傘下の工場についても同様の基準をクリアできるように努めています。

商品を長く愛用していただくこそが価値

調達基準の中で環境負荷の低減について言えば、コクヨでは「選べる、変えられる、長く使える」という観点のもとで、循環型指針に基づくものづくりを追求しています。これによって、どのような素材を用いるべきか、どのような使用方をされるべきか、さらにはどのように廃棄されるべきかと、商品のライフサイクルを通じたモデルを構築しようとしています。まず「選べる」というのは、お客様が本当に求めている商品を選べる状態を意味します。「変えられる」については、人であれ、企業であれ、商品を使い続ける中で状況が変わっていくものです。そうした変化に対応できる商品であるべきという考えです。さらに「長く使える」は、その言葉の通り、商品が長寿命であることを意味します。

コクヨでは、原材料の調達段階から製造、使用、廃棄、リサイクルに至るまで、温暖化ガスの排出抑制をはじめとして環境負荷のより少ない方法はどうかを検討しています。かつての時代のような大量生産を通じて買い替えをどんどん促進するビジネスはコクヨは採用していません。たとえば、オフィス家具については「10年保証」をつけていることに象徴される通り、商品を長く愛用していただくこそが価値だととらえています。ですから、商品のデザインにしても、形や色の吟味にとどまらず、ライフサイクルへの配慮なども重要な要素だといえます。

今後、調達部会としては、パートナー企業の方々と一緒になって諸課題について一つひとつ取り組んでいきます。課題の中にはコスト面などから対応が容易ではないものがあります。特に中小企業では対応が困難なこともあり、理想の実現に向けてハードルは高いと考えます。さらに海外のパートナー企業との協業となるとさらにハードルが高いのが実情です。一方で、グリーン調達をはじめとしてESGに関連した基準をクリアしていかないと、コクヨにしてもパートナー企業にしても、将来において事業の継続すら難しくなりかねないというリスクがあり、ここは調達部会としても真剣に取り組んでいきます。

生涯顧客価値(LTV)に基づく 関係づくりを重視

元々はオフィス家具の設計業務に携わってきたという私自身の経験を活かして、調達方針の充実やパートナー企業との連携に注力していきます。コクヨが願っているのは、商品そのものを使用するお客様のために便利なもの、快適なもの、喜びをもたらすものをつくりたいということです。一方で、オフィス家具を例にとると、商品を購入していただくのは企業のお客様であることから、商品に求めることが必ずしも実際に使用する人と一致するわけではありません。もしかすると、「こんな機能をつけたら、仕事をより快適に行うことができる」と提案しても、コスト面で認められないかもしれません。その点は簡単に解決できることではないものの、環境や従業員の働き方、コンプライアンスを含めて、付加価値のある商品を採用していただくことで、環境負荷の低減や従業員の満足などESGの要請に応える活動につながっていく点を訴求していきたいと考えます。

それと、これからの時代は商品を販売して完了ではなく、販売後もお客様との接点を維持していくことで、生涯顧客価値(LTV)に基づく関係づくりも重要であります。それが、コクヨが考える「選べる、変えられる、長く使える」につながるのではないのでしょうか。これから先、万人受けする商品を販売して終わりではなく、コクヨが提案する価値に共感していただけるお客様との関係を大切にしながら、そのお客様が長くご使用していただける商品づくりをめざすことが理想です。また、こうした考え方に賛同していただけるパートナー企業の方々とともに社会価値の高い商品づくりをめざす中で、ともに経済価値を高めていきたいと願っています。

4

循環型社会への貢献

コクヨのマテリアリティ 【基本方針】

重点課題



循環型社会への貢献

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。今後は更に、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。

| アウトカム | 2030年チャレンジ目標 | | 2024年コミット目標 |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| | | KPI | |
| 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 | コクヨグループ(海外含む)が取り扱う循環型商品売上高 80%以上 廃棄物(事業所、施工現場、棚卸在庫)のリサイクル率 100% | 循環指針に基づく新商品 100% |
| | 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% |

2022年の実績

- 循環指針 ver.1完成
- 廃棄物のリサイクル率 事業所:95.9%、施工:82.3%
- 対象サプライヤー549社にアンケートを実施し511社(93%)から回収

2023年の計画

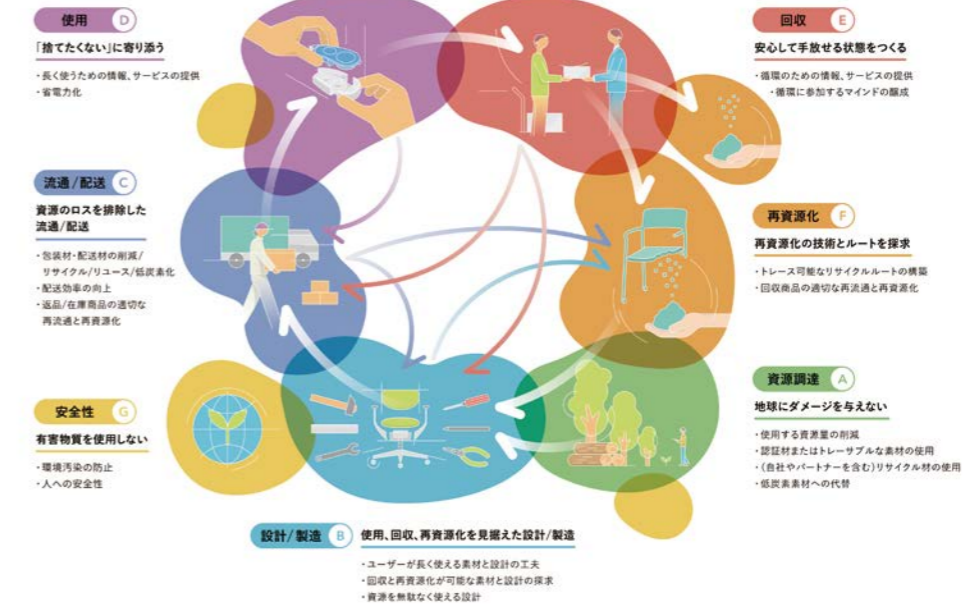
- 4月より循環指針 ver.1運用
- 学校での文具回収トライアル開始
- 循環性の高いオフィス構築/移転のための5つの施策取り組み開始
- 主要サプライヤーへアンケート結果のフィードバック、一部サプライヤーへの改善依頼

循環指針

「プロダクト」と「コト」の両輪で循環型へシフトする

2008年より運用を続けてきたエコパスを進化させ「循環指針」を作成しました。循環の輪を閉じ、循環速度を緩やかにするために、使用・回収・再資源化の3つの領域を強化し、ユーザーや静脈産業とのコミュニケーションを通じて真に循環するプロダクトへのシフトと、循環のためのメンテナンスや回収サービスを展開していきます。

循環指針体系図



事業の取り組み事例

カウネット:Loopa (循環指針E/F/A)

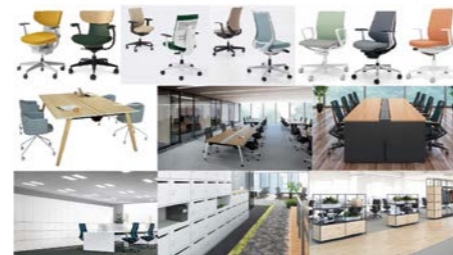
オフィスから排出されるさまざまな紙資源を「簡単に」「便利に」「安心して」リサイクルできる「カウネットLoopa(ルーパ)」のサービスを開始しました。紙パック・紙コップ、機密文書、ミックスペーパーの回収・リサイクルを展開しており、2023年は8品目へ拡大を目指します。更に今後は、リサイクルしやすい設計・製造の取り組みを進め、より多くの資源循環の実践を推進します。



https://www.kokuyo.co.jp/newsroom/news/category_other/20221221kau.html

ファニチャー事業:10年保証制度(循環指針D)

廃棄物低減を目指し、より長く安心してお使いいただけるよう、構造体の保証期間を10年間へ延長する取り組みを、チェアシリーズ、テーブルシリーズ、ストレージシリーズの一部の商品からスタートしました。



https://www.kokuyo.co.jp/newsroom/news/category_other/20221104fn10.html

ステーションナリー事業:ネオクリツ (From Fishing Nets Recycling) (循環指針F/A/B)

日本に漂着する海洋プラスチックごみの中でも、容積に占める割合が約26%と最も多い、廃棄漁網を原材料の一部として使用したベンケースを発売しました。本製品を通じて、海洋プラスチック問題への興味や関心の拡大に寄与することも意図しています。



一般社団法人 ALLIANCE FOR THE BLUE と連携

<https://www.kokuyo.co.jp/newsroom/news/category/20220627st.html>

サステナブル調達への取り組み推進

2022年は549社のサプライヤーに対し、サステナブルな取り組み状況の確認のため「アンケート」を実施しました。アンケート回答率は93%でした。

2023年はサプライヤーに対してアンケート結果のフィードバック、一部サプライヤーとは対話による改善の取り組みも進めています。

| | |
|-----------|-----|
| サプライヤー数 | 549 |
| アンケート回答社数 | 511 |
| 回答率 | 93% |

5

自然共生社会への貢献

ココヨのマテリアリティ

【基本方針】

重点課題

5

自然共生社会への貢献

主要製品のノートや家具をはじめとし、多くの木質材料を活用して事業を行っている企業として、持続可能な森林資源の保全は重大な使命です。ココヨではこれまでも、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。

| アウトカム | 2030年チャレンジ目標 | |
|--|------------------------------|---|
| | 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 | KPI |
| 自然環境負荷とその改善に向けた活動を開示し、環境を損なわない意識を市場に形成している | | 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) |

2022年実績

- 自然環境負荷把握の必要項目の把握
- 森林保全 間伐面積:88.55ha
- ヨシ原保全 ヨシ刈り面積:0.45ha

2023の計画

- モデルサイトで自然環境負荷の把握
- ポジティブ(プラス)活動の展開

自然環境負荷把握のための活動

森林由来の資源を活用し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、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。併せて、近々情報開示が求められるTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の動向並びに内容の理解にも努めました。

ココヨグループの自然保全活動

結の森プロジェクト

2006年、ココ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5,430ha、累計間伐面積が1,989ha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、2021年度単年では4,698t-CO₂、累計では72,089t-CO₂になりました。(期間:2006年4月~2022年3月)

2022年1月に「日本自然保護大賞2022 保護実践部門大賞」、5月に林野庁「森林×脱炭素チャレンジ2022 優秀賞(林野庁長官賞)」を受賞しました。2017年には「ウッドデザイン賞2017」、2018年には「生物多様性アクション大賞 特別賞 グリーンウェイブ賞」、2019年には「低炭素杯2019 優秀賞」、「第7回環境省グッドライフアワード環境大臣賞 企業部門」、2020年には「持続可能な社会づくり活動表彰【機構会長賞】」、「第18回企業フィランソピー大賞【森林の守り人賞】」を受賞しており、9回目の受賞となりました。



森林×脱炭素チャレンジ2022(林野庁長官賞)



日本自然保護大賞2022 保護実践部門大賞

ReEDENプロジェクト

琵琶湖の水環境、生態系、そして二酸化炭素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。滋賀県では、1992年にヨシ群落保全条例を定め、「守る」「育てる」「活用する」の3本柱で保全に努めています。これらの条例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できると考えたココヨ工業滋賀は2007年、ヨシを通した「活動」と「活用」の両輪で、琵琶湖環境の保全・維持に貢献する事業をスタートさせました。

ヨシを育てるには、冬の刈り取り作業が最も重要です。2009年、ボランティア活動組織「ヨシでびわ湖を守るネットワーク」を設立するにあたり、単なる一企業の活動に留まら

ない組織を作るため、県内事業所を歩き、琵琶湖をキーに「地域共通の環境課題と一緒に関わっていく」ことを訴え、多様な主体がつながる共同体を目指しました。当初、数社の賛同を得てスタートしたこの組織は、徐々に賛同の輪が広がり始め、現在132社が参加する規模となり、産学官民が協働するヨシ刈り活動(年3回/12月~3月実施)を、これまで10年以上に渡り実施しています。近年では、多数の事業体とその家族に加え、地元住民、行政、県立博物館、学校も参加する規模となり、約300名が参加する県内最大級のヨシ刈り活動に成長しました。しかし、昨年よりコロナ感染症の影響を受け、ネットワークでの開催を自粛し、規模を縮小した当社単独での保全活動を継続させています。



「ヨシでびわ湖を守るネットワーク」によるヨシ刈り風景



社外取締役メッセージ



MESSAGE

社外取締役
取締役会議長
上釜 健宏

「森林経営モデル」を成長戦略に 落とし込む議論が本格化しています。

投資案件を中心に取締役会で熱い議論

コクヨの社外取締役として注力している点についてまず申しますと、当然ながら企業価値をいかに向上させるかという観点で常に考え、その上で取締役会に臨んでいます。中でも注視しているのは経営上のリスクです。それぞれの議案におけるリスクの有無については、かなり突っ込んで質問するように心がけています。リスクに対する懸念がクリアになれば、あとは経営陣の背中を押すことが社外取締役の務めだと考えます。また、役割の一つとして執行側に対して助言することも現時点で大切です。いずれは監督機能のみに重点を置いたモニタリング・ボードへの移行を議論すべきでしょうが、現在のコクヨはその段階にはないと判断しています。

それとリスクに関して経営陣にお願いしたいことは、重要情報こそいち早く伝えてほしいということです。「今、こんなことが起こりつつある」といった第一報でよいので、一刻も

早く我々に情報共有をしていただきたい。確実性を意識するがあまり、報告が遅くなり、意思決定ができない、又は、遅れるという事態は最も避けるべきであることから、コンプライアンスに関連するような重要情報は、組織全体としていち早く共有していくことを習慣づけてほしいと要望します。

取締役会の現状については、率直なところ議論が活発に行われています。これによって会議の時間が延びることがありますが、それはそれでよいことでしょう。具体的な例を挙げると、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、Kokuyo Hong Kong)」の買収については、役員同士でかなり熱い議論を交わしました。コクヨではこれまでM&Aを通じた成長の経験があまりなかったことを背景に、賛成、反対の議論が拮抗しました。私に関していえば、M&Aを通じたグローバル戦略がこれからのコクヨの持続的成長に欠かせないだけに賛成意見を表明しました。

「Kokuyo Hong Kong」の案件を通じて、経営側と執行側が戦略的投資についてしっかりと議論し、意思決定することができたことで、これからコクヨが新たな挑戦をしていくための基礎ができたと考えます。今後も、経営と執行の双方が、新たな取り組みや戦略的投資について十分な議論を行い、意思疎通を図っていきたいと考えます。

2022年の重点テーマで実りある議論

2022年の取締役会における重点テーマとしては、第3次中期経営計画の推進をはじめ、財務計画と投資ルールの策定、重要リスクの報告と議論、議論テーマの優先順位付け、事前説明の効果的活用の5項目でした。この中で、財務計画と投資ルールの策定、議論テーマの優先順位付けの2項目は、コクヨ固有のテーマといえるかもしれません。特に財務計画と投資ルールについては、内部留保が大きい現状にあって、今後、どのような方針で投資を行っていくかが、重要な議題となりました。昨今は過大な内部留保に対して、投資家の方々などから厳しいご意見を受けかねないため、役員の間で議論を重ねているところです。

長期ビジョンと中期経営計画が実行に移っている現在、明確な投資ルールのもとで成長戦略をスピーディに展開していくことが重要です。そのため、取締役会では成長戦略に関する議論にもっと時間を割くべきであり、5項目のテーマである事前説明の効果的活用によって、業績の報告などの時間を短くするといった工夫が必要であります。

この一年間を振り返って、5項目の重要テーマについて、いずれも実りある議論ができたかと判断しています。それとともに成長戦略についても具現化に向けた話し合いを活発に行いました。長期ビジョンで掲げる「森林経営モデル」や企業理念の「be Unique.」はコクヨらしさがある良いものだと考えます。重要なことはこれらの考えを成長戦略に落とし込んでいく作業です。これについては2023年度の課題であります。

個別の事業について若干触れますと、通販のカウネットに関して、eコマースの今後の展開が必ずしも明確になっていない点を懸念しています。業界におけるライバルとの差別化を今後どう打ち出していくか、この点について議論を深めていく必要があります。

海外展開の鍵となるグローバル人材の育成

長期ビジョンと中期経営計画のもとで、コクヨの新たな取

り組みが加速する中で、一番の課題は人材基盤の強化と考えます。海外展開の現状を見ると、ファニチャーに関してのKokuyo Hong Kongの買収で中国に生産拠点を設けました。さらにオーストラリアでも事業の展開を検討しています。ステーションナリーについても、中国、そしてインドと橋頭堡を築きつつあり、さらには東南アジアでの市場開拓も視野に入れています。こうした状況の中で、グローバル人材の採用、育成は今すぐに取り組みねばなりません。2030年に向けた長期ビジョンを掲げている現在、2030年に向けて人材を厚くしようでは手遅れです。

とはいえ、グローバル人材がすぐに育つわけではなく、また人材の適性の有無もあり、だれでもグローバルの仕事に向いているわけではありません。この辺はしっかりした議論が求められます。採用の方法にしてもさまざまな検討が必要です。たとえば、海外勤務経験のある人材をキャリアで採用することを考えるべきです。加えて、現地のことは現地の人材に任せるといった発想も不可欠です。また、新たな取り組みが進む中では、グローバル人材に加えて、事業リスク評価やITセキュリティなどの専門家を採用して、未知の領域に突き進む上で組織のガードをしっかり固めることもまた重要と考えます。一方で、コクヨではキャリア採用者の離職率が課題の一つと聞いており、組織上の実情をしっかりと調査した上で対応を講じていくべきです。

世界ブランドに向けた コクヨの成長に期待

今後、コクヨに期待することは、中期経営計画の着実な実行によって、「モノからコト」への顧客体験価値の拡張を加速させることで、各事業領域の拡大と成長を進めていく点です。これによって、ファニチャー、ステーションナリーともにコクヨが世界ブランドになってほしいと願っています。世界ブランドとなることで、これを活かした新しい分野への道が拓け、事業ポートフォリオの変革が起こってくると考えます。こうした夢を実現していくためには、繰り返しになりますが、人材、特にグローバル人材の獲得、育成が欠かせません。

以上、申し上げた通り、経営課題は多いものの、取締役会での活発な議論をはじめとして、一つひとつの課題の解決に向けて着実に前進していると考えます。成長戦略の今後の展開に期待しています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

当社グループは、持続的かつ長期的な企業価値の向上を実現するために、経営の効率性、透明性及び公正性の確保が重要な要素であると考え、経営体制の構築及び運営に当たっては、これらの継続的な充実に取り組んでまいります。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社を選択し、業務執行を監督する取締役会と、取締役会から独立し、取締役の職務の執行を監査する監査役によるコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。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. 取締役会及び業務執行に関する機関

当社の取締役会は、社外取締役4名を含む計6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。

取締役会の開催状況は、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。また、当社は、監督と業務執行を分離し、意思決定の迅速化、業務の効率化を図るため執行役員制度を導入しています。監督機能を担う取締役会では、当社グループ全体の経営方針の決定、資本政策及び事業計画等の重要な意思決定及び業務執行の監督機能に特化しています。

当社の業務執行の機能を担う機関として、「グループ本社役員会」を設置しています。

グループ本社役員会は、取締役会より選任を受けた社長等で構成され、主にグループ全体に関わる重要案件についての意思決定をしています。

2. 取締役会の諮問機関

当社は、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」を設置しています。「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、提言を行っています。「人事・報酬委員会」の委員は、社外取締役3名、社外監査役1名及び代表取締役社長で構成され、委員長は、社外監査役が務めています。「人事・報酬委員会」は、原則として毎月1回開催しています。

3. 監査役監査

当社の監査役会は、常勤監査役1名及び社外監査役2名で構成されています。監査役は、取締役会や他の重要な会議に出席し、取締役の職務執行の適法性について監査しています。また、監査の実効性を確保するため、監査役は、各事業及び機能責任者と定期的に意見交換を行うとともに、内部監査部門及び主要子会社の監査役と緊密に連携できる体制を整えています。

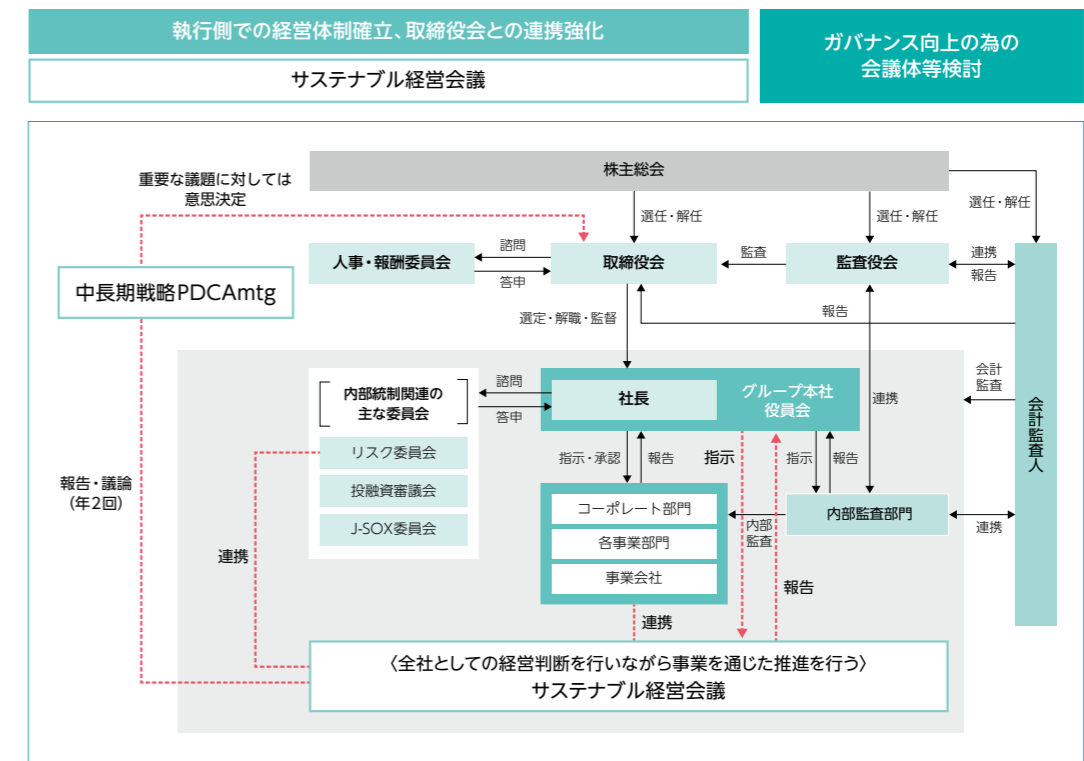
監査役会の開催状況は、原則として毎月1回開催している定時の監査役会のほか、必要に応じて開催しています。

4. 内部監査

内部監査体制としては、内部監査部門を設置し、当社及び関係会社を監査対象としています。グループ本社役員会にて社長に直接、監査報告を行うとともに適宜取締役会に対しても活動報告をしています。

内部監査担当者、監査役及び会計監査人は、定期的に会合を開催して意見及び情報を交換し、相互連携を強化しています。グループ本社役員会における監査報告には常勤監査役も出席しています。また、監査役は、グループ連結子会社の監査役と定期的に意見及び情報交換を行っています。

第3次中期計画

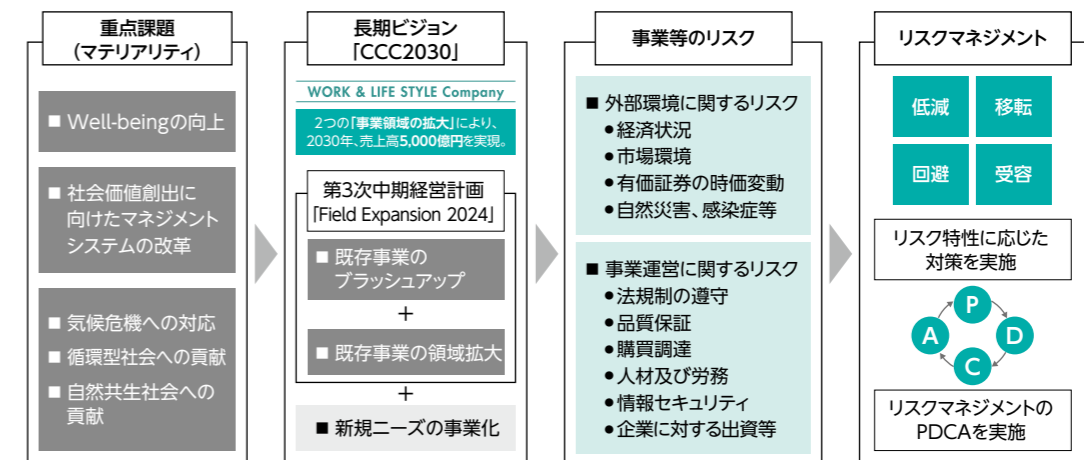


リスクマネジメント

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。

※関連情報:「事業等のリスク」<https://www.kokuyo.co.jp/ir/strategy/risk.html>



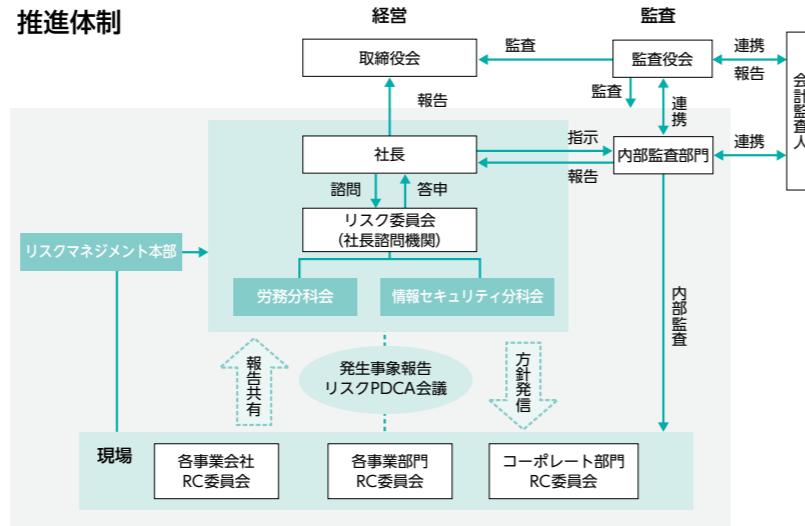
リスクマネジメント推進体制

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ことを目的に、社長の諮問機関としてリスク委員会を設置しています。また、グループ全体のリスクマネジメント体制を強化するために、2023年2月より新たにリスクマネジメント本部を設立しました。

リスク委員会をハブとして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ることにより、不測の事態発生による会社としての重大な損失の発生やレピュテーションに関するリスク、及び社員が当事者あるいは関係者として巻き込まれるリスクの適切な管理を目指していきます。

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と共に、リスクマネジメントシステム(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。

推進体制



また特に重要と位置づけられた情報セキュリティリスクと労務リスクについては、リスク委員会内の分科会を設置しました。情報セキュリティリスクについては、海外を含めた主要システムの脆弱性の棚卸、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い、それぞれに対する対策を進めています。このような取り組みを通じ、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。

コンプライアンスの推進

コクヨグループ行動基準

当社グループは、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、コンプライアンス確保の観点から、ビジネス慣習から逸脱した接待や贈答の授受を防止すべく接待・贈答ガイドラインを設けるとともに、談合防止のための研修を毎年行っています。

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。日本国内だけでなく、海外拠点におけるコクヨグループ社員も利用できます。当社グループでは、内部通報件数は内部通報制度の実効性を示

すもの一つと捉えており、ある程度の通報件数があることが適正と考えています。通報件数は、ここ数年では海外も含めて一定数で増減はほぼありません。通報内容は、ハラスメントや評価などマネジメントに関するものが約半数を占めています。

BCP

当社グループでは、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、近年増加傾向にある甚大な事業活動の中断を招くとされる地震、風水害、火災、大規模停電、感染症についても、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、社員一人ひとりが早め早めの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潮流への対応に鑑み、災害発生時の非常用電源設置にあたっては、太陽光発電も組み入れた蓄電池を使った電源確保を進めています。

役員メッセージ



リスクマネジメントと「情報と伝達」

執行役員
リスクマネジメント本部長
小野田 貴

長期ビジョンCCC2030達成に向け、適切な内部統制システムの維持向上に取り組みます。

現在当社グループでは、長期ビジョンCCC2030達成に向けてField Expansion 2024を推進していますが、その中の主要テーマには新規事業へのチャレンジおよび領域拡張に向けた取り組みがあります。新規事業や領域拡大は成長のために必要不可欠ですが、これには当然に損失の危険(負のリスク・不確実性)もあります。このような環境変化に対応して損失の危険を管理し、適切な内部統制システムを維持向上させていく必要があります。事業を行う以上、一定のリスク・不確実性は不可避でありませんが、損失の危険を管理する体制がなければ、思い切った経営判断を行っていくことができないからです。

特に、損失の危険が実際に顕在化したときに、影響をいかに受容可能な範囲にコントロールできるかがポイントですが、ここで重要となるのが「情報と伝達」です。状況がどう変化しているかを早めに察知し先手を打つのがリスクマネジメントで必要ですが、なにかの兆しが発生したときに、

まず第1線の気付きが重要です。コクヨでは従業員の気づきのきっかけになるように毎月コンプラマガジンをイントラネットで配信しています。また、内部通報制度についてもコクヨグループホットラインを整備、運用していますが、このホットラインの運用について、より利用しやすいように運用の改善を行う予定です。

オフィスは五感で情報共有ができる場

一般的にいえば、円滑なコミュニケーションのラインをいかに構築していくかというのが重要です。多様な価値観を持つ多様な人材が、お互いの立場を尊重しつつかたにコミュニケーションを活発に行えるか。まさにオフィスというのは、五感で情報共有ができる場なので、オフィスを活用しつつ、多様な働き方を可能にするデジタルでそれを補完すれば、ユニークで多様な人が参画できる視点を取り入れられます。これはリスクマネジメントに限らず、ビジネスにおいて重要なことだと思います。メンバーがより円滑にコミュニケーションできるような当社グループならではの仕組みづくりを、これから皆さんと共に取り組んでいきたいと考えております。

役員一覧

取締役



代表取締役 社長
黒田 英邦

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(現在に至る)



取締役
執行役員
経営企画本部長 CSO
内藤 俊夫

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 CSO(現在に至る)



社外取締役^{※1}
増山 美佳

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)



社外取締役^{※1}
上釜 健宏

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(現在に至る)
2018年 6月 ソフトバンク(株)社外取締役(現在に至る)
2018年 6月 TDK(株)ミッションエグゼクティブ
2021年 3月 当社社外取締役(現在に至る)
2021年 7月 コンテンポラリー・アンプレックス・テクノロジー・ジャパン(株) Chief Consultant(現在に至る)



社外取締役^{※1}
大森 紳一郎

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 昭和電工マテリアルズ(株))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)取締役会長
2020年 4月 同 取締役会議長
2020年 7月 (株)日立ハイテク取締役会長
2022年 3月 当社社外取締役(現在に至る)



社外取締役^{※1}
杉江 陸

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 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 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)

監査役



監査役(常勤)
東條 克昭

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(現任)



社外監査役^{※2}
東葭 葉子

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)(現任)
2020年 3月 当社社外監査役(現任)
2021年 3月 マブチモーター(株)社外取締役(監査等委員)(現任)



社外監査役^{※2}
橋本 副孝

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(現任)
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(現任)
2020年 6月 (株)三越伊勢丹ホールディングス社外取締役(監査委員)(現任)
2021年 3月 当社社外監査役(現任)

※1: 会社法第2条第15号に定める社外取締役を示しています。
※2: 会社法第2条第16号に定める社外監査役を示しています。

スキルマトリクス

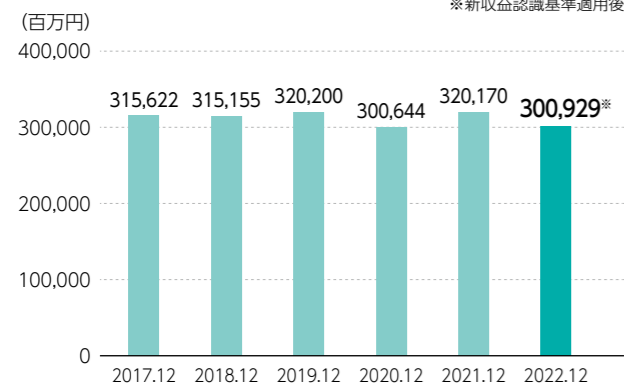
| 氏名 | 知見・経験 | | | | | | | |
|-------|--------|----|---------------|-------|-----|-------|-------|----|
| | 企業経営 | 戦略 | グローバル ビジネス | DX・IT | ESG | リスク管理 | 財務・会計 | 法務 |
| 取締役 | 黒田 英邦 | ● | ● | | | ● | | |
| | 内藤 俊夫 | | ● | | | | ● | |
| | 増山 美佳 | | ● | ● | | ● | | |
| | 上釜 健宏 | ● | | ● | ● | | | |
| | 大森 紳一郎 | ● | | | | ● | ● | |
| 監査役 | 杉江 陸 | ● | | ● | ● | | | |
| | 東條 克昭 | | | | | ● | ● | ● |
| | 東葭 葉子 | | | | | ● | ● | ● |
| 橋本 副孝 | | | | | ● | ● | ● | |

※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。

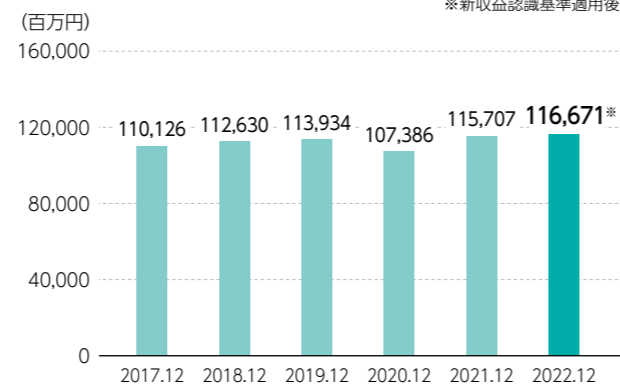
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト(連結)

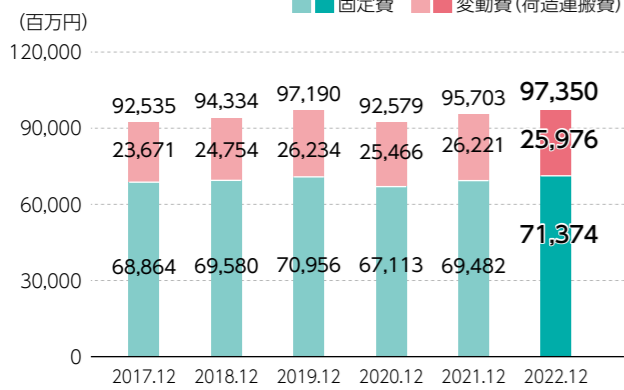
売上高



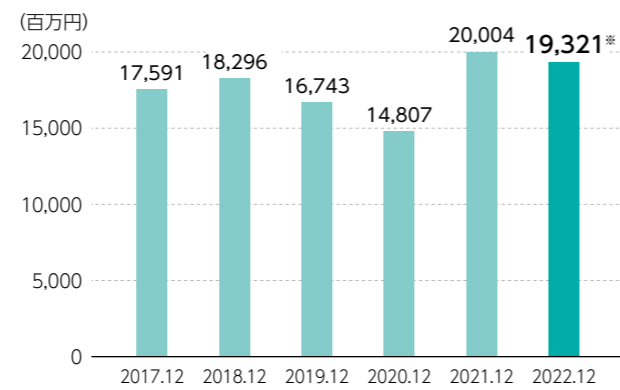
売上総利益



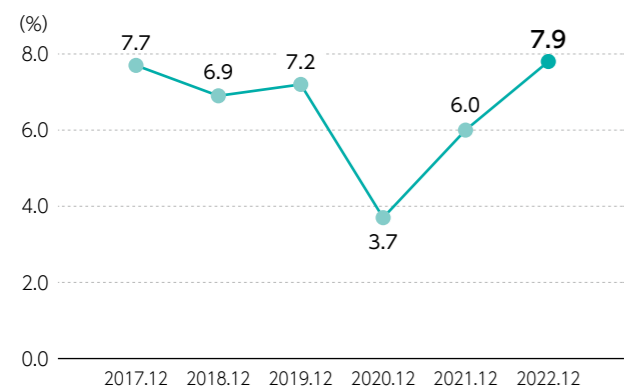
販売費及び一般管理費



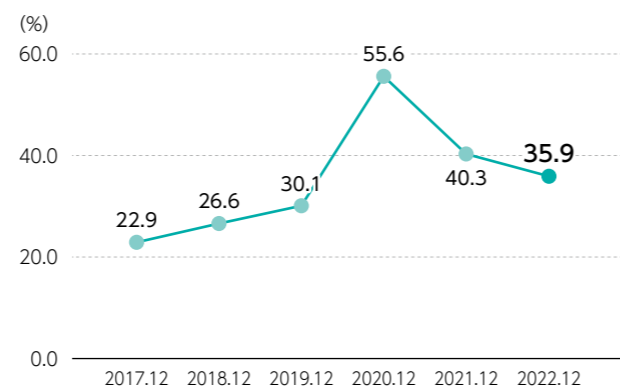
営業利益



ROE(自己資本利益率)

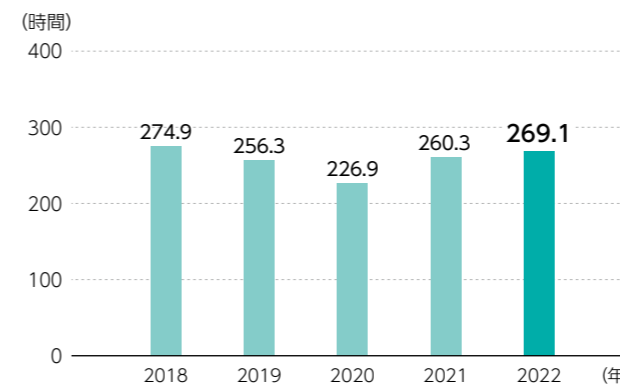


配当性向

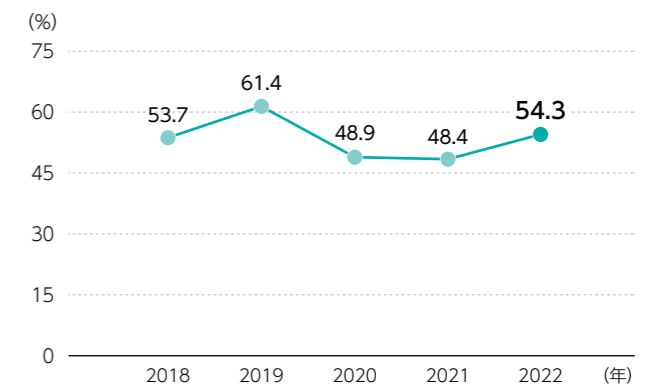


非財務ハイライト(連結)

所定外労働時間



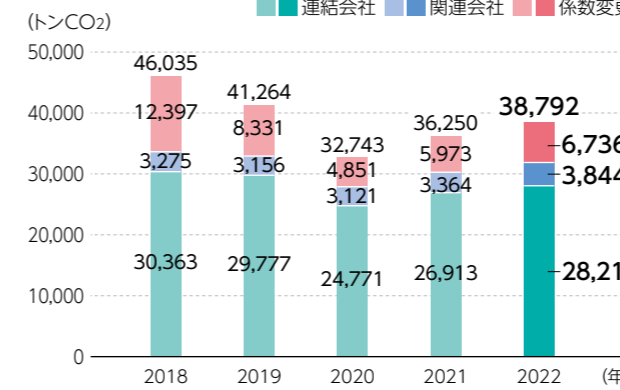
有給休暇の取得率



※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

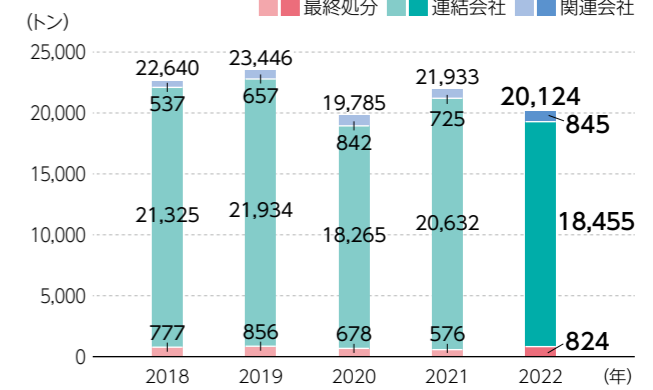
※主要5社：コクヨ、カウネット、コクヨマーケティング、コクヨサプライロジスティクス、コクヨロジテム

CO2排出量の推移

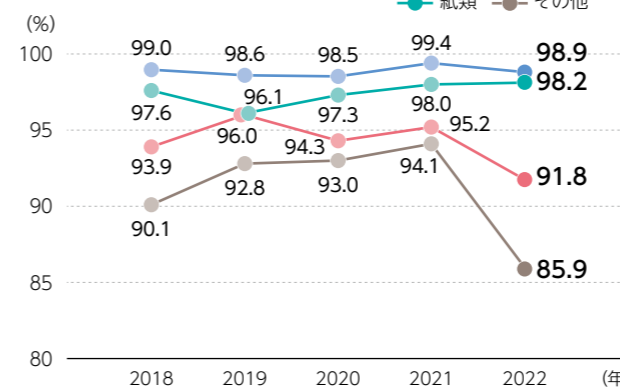


※GHGプロトコルのスコープ2ガイダンスに準じて電気事業者別の調整後排出係数で算出しています。
 ※係数変更による差異は2000年の全電源平均(0.378kg-CO2/kwh)で計算した排出量との差異です。
<https://www.kokuyo.co.jp/csr/data/performance.html>

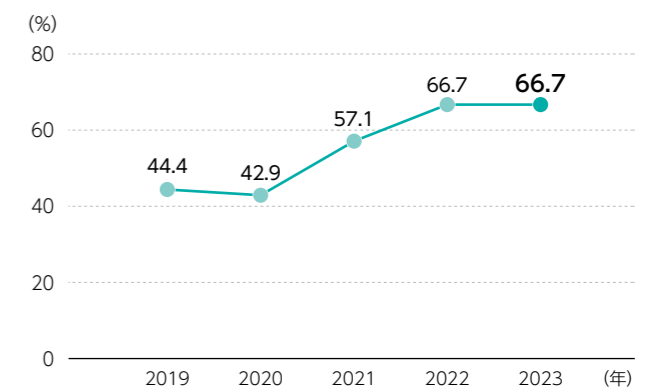
排出物のリサイクル量と最終処分量



排出物の内訳及びリサイクル率



取締役会における社外取締役の比率



11カ年サマリー

| | 2012.12 | 2013.12 | 2014.12 | 2015.12 | 2016.12 | 2017.12 | 2018.12 | 2019.12 | 2020.12 | 2021.12 | 2022.12 |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 連結会計年度(百万円) | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | 275,821 | 288,083 | 293,054 | 304,276 | 307,625 | 315,622 | 315,155 | 320,200 | 300,644 | 320,170 | 300,929 |
| 売上総利益 | 89,219 | 93,408 | 96,450 | 101,009 | 105,465 | 110,126 | 112,630 | 113,934 | 107,386 | 115,707 | 116,671 |
| 販売費及び一般管理費 | 84,366 | 86,981 | 88,851 | 89,906 | 90,026 | 92,535 | 94,334 | 97,190 | 92,579 | 95,703 | 97,350 |
| 営業利益 | 4,852 | 6,426 | 7,598 | 11,102 | 15,438 | 17,591 | 18,296 | 16,743 | 14,807 | 20,004 | 19,321 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 2,428 | 4,804 | 5,065 | 6,312 | 12,182 | 15,000 | 14,231 | 15,303 | 8,297 | 13,703 | 18,375 |
| 設備投資 | 7,066 | 4,868 | 5,779 | 5,565 | 5,399 | 4,895 | 4,098 | 4,850 | 6,627 | 7,434 | 6,677 |
| 減価償却費 | 6,663 | 6,917 | 7,138 | 7,167 | 6,480 | 6,483 | 6,335 | 6,075 | 6,119 | 6,898 | 6,681 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 10,788 | 10,921 | 15,882 | 12,054 | 23,725 | 17,500 | 20,880 | 16,723 | 19,217 | 21,789 | 9,577 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | 796 | (2,190) | (702) | (3,186) | 784 | (1,660) | (2,427) | (9,693) | (6,111) | 2,563 | (3,320) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (2,837) | (7,560) | (9,106) | (5,616) | (3,919) | (14,636) | (4,585) | (5,829) | (5,946) | (15,059) | (8,991) |
| 連結会計年度末(百万円) | | | | | | | | | | | |
| 資産合計 | 258,461 | 270,738 | 273,772 | 286,313 | 293,971 | 305,147 | 303,700 | 318,416 | 320,296 | 324,576 | 337,166 |
| 負債合計 | 105,391 | 105,081 | 103,419 | 105,520 | 105,931 | 100,653 | 94,738 | 97,136 | 93,960 | 94,470 | 97,421 |
| 有利子負債 | 36,599 | 31,911 | 25,898 | 24,299 | 23,687 | 13,759 | 13,893 | 13,201 | 12,965 | 9,320 | 9,467 |
| 純資産 | 153,069 | 165,656 | 170,352 | 180,793 | 188,040 | 204,493 | 208,962 | 221,279 | 226,335 | 230,105 | 239,745 |
| 非支配株主持分 | 2,436 | 2,040 | 2,078 | 1,821 | 1,767 | 1,891 | 1,800 | 1,865 | 1,719 | 1,635 | 1,873 |
| 自己資本 | 150,633 | 163,616 | 168,274 | 178,972 | 186,272 | 202,602 | 207,161 | 219,414 | 224,616 | 228,470 | 237,872 |
| 1株当たりデータ(円) | | | | | | | | | | | |
| 1株当たり当期純利益 | 20.53 | 40.62 | 42.83 | 53.37 | 103.01 | 126.83 | 120.34 | 129.39 | 70.13 | 116.76 | 158.97 |
| 1株当たり配当金(年間) | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 17.50 | 22.00 | 29.00 | 32.00 | 39.00 | 39.00 | 47.00 | 57.00 |
| 1株当たり純資産 | 1,273.53 | 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 | 2,059.21 |
| 財務比率(%) | | | | | | | | | | | |
| 営業利益率 | 1.8 | 2.2 | 2.6 | 3.6 | 5.0 | 5.6 | 5.8 | 5.2 | 4.9 | 6.2 | 6.4 |
| 売上総利益率 | 32.3 | 32.4 | 32.9 | 33.2 | 34.3 | 34.9 | 35.7 | 35.6 | 35.7 | 36.1 | 38.8 |
| 販管費率 | 30.6 | 30.2 | 30.3 | 29.5 | 29.3 | 29.3 | 29.9 | 30.4 | 30.8 | 29.9 | 32.3 |
| ROE(自己資本利益率) | 1.6 | 3.1 | 3.1 | 3.6 | 6.7 | 7.7 | 6.9 | 7.2 | 3.7 | 6.0 | 7.9 |
| ROA(総資本利益率) | 0.9 | 1.8 | 1.9 | 2.3 | 4.2 | 5.0 | 4.7 | 4.9 | 2.6 | 4.3 | 5.6 |
| 自己資本比率 | 58.3 | 60.4 | 61.5 | 62.5 | 63.4 | 66.4 | 68.2 | 68.9 | 70.1 | 70.4 | 70.6 |
| デット・エクイティ・レシオ(負債資本倍率) | 24.3 | 19.5 | 15.4 | 13.6 | 12.7 | 6.8 | 6.7 | 6.0 | 5.8 | 4.0 | 4.0 |
| 配当性向 | 73.1 | 36.9 | 35.0 | 32.8 | 21.4 | 22.9 | 26.6 | 30.1 | 55.6 | 40.3 | 35.9 |

連結貸借対照表

(百万円)

| | 2017.12 | 2018.12 | 2019.12 | 2020.12 | 2021.12 | 2022.12 |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 資産の部 | | | | | | |
| 流動資産 | 174,177 | 184,216 | 187,640 | 189,182 | 203,154 | 215,001 |
| 現金及び預金 | 58,941 | 76,718 | 65,565 | 65,785 | 70,688 | 68,467 |
| 受取手形及び売掛金 | 65,519 | 63,440 | 64,672 | 62,680 | 63,913 | — |
| 受取手形、売掛金及び契約資産 | | | | | | 68,997 |
| 有価証券 | 11,281 | 7,797 | 18,498 | 24,998 | 30,604 | 29,996 |
| 商品及び製品 | 26,638 | 26,183 | 28,949 | 26,246 | 27,362 | 31,822 |
| 仕掛品 | 1,422 | 1,828 | 1,468 | 1,673 | 2,031 | 2,394 |
| 原材料及び貯蔵品 | 3,713 | 3,736 | 3,676 | 3,421 | 3,853 | 5,789 |
| 繰延税金資産 | 1,846 | — | — | — | — | — |
| その他 | 4,930 | 4,621 | 4,915 | 4,512 | 4,814 | 7,639 |
| 貸倒引当金 | (116) | (108) | (104) | (135) | (114) | (106) |
| 固定資産 | 130,969 | 119,483 | 130,776 | 131,114 | 121,421 | 122,165 |
| 有形固定資産 | 61,691 | 61,014 | 59,927 | 58,547 | 59,577 | 61,105 |
| 建物及び構築物(純額) | 19,975 | 19,468 | 18,716 | 18,229 | 21,053 | 20,569 |
| 機械装置及び運搬具(純額) | 5,860 | 5,624 | 5,464 | 5,380 | 5,279 | 6,399 |
| 土地 | 31,743 | 31,731 | 31,595 | 29,997 | 28,814 | 28,298 |
| 建設仮勘定 | 291 | 179 | 415 | 1,285 | 312 | 710 |
| その他(純額) | 3,820 | 4,010 | 3,735 | 3,654 | 4,117 | 5,126 |
| 無形固定資産 | 8,258 | 7,489 | 7,544 | 7,402 | 7,260 | 16,133 |
| のれん | 230 | 176 | 143 | 105 | 86 | 7,145 |
| ソフトウェア | 5,398 | 4,538 | 4,841 | 5,530 | 5,372 | 5,339 |
| その他 | 2,629 | 2,774 | 2,559 | 1,766 | 1,801 | 3,648 |
| 投資その他の資産 | 61,019 | 50,979 | 63,303 | 65,164 | 54,584 | 44,926 |
| 投資有価証券 | 52,675 | 43,486 | 54,670 | 55,533 | 45,040 | 35,574 |
| 長期貸付金 | 185 | 100 | 91 | 191 | 305 | 332 |
| 退職給付に係る資産 | 3,763 | 2,968 | 4,218 | 4,749 | 4,766 | 4,002 |
| 繰延税金資産 | 306 | 272 | 366 | 400 | 479 | 800 |
| その他 | 4,586 | 4,660 | 4,043 | 4,364 | 4,166 | 4,589 |
| 貸倒引当金 | (496) | (509) | (85) | (75) | (173) | (373) |
| 資産合計 | 305,147 | 303,700 | 318,416 | 320,296 | 324,576 | 337,166 |

(百万円)

| | 2017.12 | 2018.12 | 2019.12 | 2020.12 | 2021.12 | 2022.12 |
|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 負債の部 | | | | | | |
| 流動負債 | 77,494 | 74,345 | 77,004 | 76,291 | 77,487 | 79,494 |
| 支払手形及び買掛金 | 52,567 | 51,594 | 53,792 | 51,469 | 52,475 | 53,971 |
| 短期借入金 | 5,446 | 5,326 | 4,726 | 4,602 | 4,081 | 4,329 |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 89 | 87 | 86 | 3,148 | 120 | 138 |
| 未払法人税等 | 3,016 | 2,480 | 3,685 | 1,187 | 5,976 | 818 |
| 賞与引当金 | 745 | 770 | 780 | 740 | 807 | 1,158 |
| その他 | 15,629 | 14,085 | 13,932 | 15,144 | 14,025 | 19,077 |
| 固定負債 | 23,159 | 20,394 | 20,132 | 17,668 | 16,983 | 17,927 |
| 長期借入金 | 8,224 | 8,480 | 8,389 | 5,215 | 5,119 | 5,000 |
| 長期預り保証金 | 5,952 | 5,880 | 5,567 | 5,497 | 5,375 | 5,450 |
| 関係会社事業損失引当金 | — | — | — | — | 28 | 20 |
| 退職給付に係る負債 | 93 | 74 | 83 | 79 | 77 | 82 |
| 製品自主回収関連損失引当金 | 40 | — | — | — | — | — |
| 繰延税金負債 | 6,306 | 3,128 | 3,520 | 4,764 | 3,865 | 4,232 |
| その他 | 2,541 | 2,830 | 2,571 | 2,112 | 2,516 | 3,141 |
| 負債合計 | 100,653 | 94,738 | 97,136 | 93,960 | 94,470 | 97,421 |
| 純資産の部 | | | | | | |
| 株主資本 | 181,178 | 191,680 | 202,943 | 206,551 | 211,517 | 222,670 |
| 資本金 | 15,847 | 15,847 | 15,847 | 15,847 | 15,847 | 15,847 |
| 資本剰余金 | 18,099 | 18,099 | 18,105 | 18,109 | 18,127 | 18,127 |
| 利益剰余金 | 161,582 | 172,090 | 183,313 | 186,877 | 195,747 | 207,910 |
| 自己株式 | (14,350) | (14,355) | (14,322) | (14,282) | (18,204) | (19,215) |
| その他の包括利益累計額 | 21,423 | 15,480 | 16,470 | 18,064 | 16,953 | 15,201 |
| その他有価証券評価差額金 | 19,324 | 14,391 | 14,480 | 16,477 | 14,314 | 13,109 |
| 繰延ヘッジ損益 | 15 | 4 | 26 | (13) | 4 | (34) |
| 為替換算調整勘定 | 1,250 | 866 | 789 | 176 | 1,314 | 1,745 |
| 退職給付に係る調整累計額 | 833 | 218 | 1,174 | 1,424 | 1,319 | 380 |
| 非支配株主持分 | 1,891 | 1,800 | 1,865 | 1,719 | 1,635 | 1,873 |
| 純資産合計 | 204,493 | 208,962 | 221,279 | 226,335 | 230,105 | 239,745 |
| 負債純資産合計 | 305,147 | 303,700 | 318,416 | 320,296 | 324,576 | 337,166 |

連結損益計算書

(百万円)

| | 2017.12 | 2018.12 | 2019.12 | 2020.12 | 2021.12 | 2022.12 |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 売上高 | 315,622 | 315,155 | 320,200 | 300,644 | 320,170 | 300,929 |
| 売上原価 | 205,495 | 202,524 | 206,265 | 193,257 | 204,462 | 184,258 |
| 売上総利益 | 110,126 | 112,630 | 113,934 | 107,386 | 115,707 | 116,671 |
| 販売費及び一般管理費 | 92,535 | 94,334 | 97,190 | 92,579 | 95,703 | 97,350 |
| 営業利益 | 17,591 | 18,296 | 16,743 | 14,807 | 20,004 | 19,321 |
| 営業外収益 | 2,765 | 2,295 | 2,711 | 1,950 | 3,045 | 2,853 |
| 受取利息 | 103 | 103 | 94 | 77 | 105 | 131 |
| 受取配当金 | 894 | 815 | 1,366 | 685 | 742 | 735 |
| 不動産賃貸料 | 1,147 | 972 | 961 | 959 | 926 | 879 |
| 持分法による投資利益 | 85 | 71 | 66 | — | — | 570 |
| 為替差益 | 214 | — | — | 19 | 999 | 162 |
| その他 | 320 | 332 | 221 | 209 | 272 | 373 |
| 営業外費用 | 1,226 | 1,413 | 1,256 | 2,584 | 6,634 | 820 |
| 支払利息 | 308 | 257 | 249 | 213 | 174 | 183 |
| 売上割引 | 179 | 149 | 125 | 111 | 97 | — |
| 投資有価証券売却損 | 2 | — | — | — | — | — |
| 不動産賃貸費用 | 346 | 256 | 237 | 233 | 209 | 196 |
| 投資事業組合運用損 | 23 | — | — | — | — | — |
| 固定資産廃棄損 | 120 | 42 | 44 | 77 | 301 | 178 |
| 為替差損 | — | 540 | 249 | — | — | — |
| 持分法による投資損失 | — | — | — | 1,604 | 5,202 | — |
| その他 | 246 | 167 | 350 | 344 | 649 | 263 |
| 経常利益 | 19,130 | 19,178 | 18,198 | 14,173 | 16,415 | 21,355 |
| 特別利益 | — | 1,080 | 4,114 | 688 | 6,467 | 2,487 |
| 持分変動利益 | — | — | — | — | — | 33 |
| 投資有価証券売却益 | — | — | 2,980 | — | 3,597 | 1,946 |
| 固定資産売却益 | — | — | 1,133 | 525 | 2,856 | 376 |
| 関係会社株式売却益 | — | — | — | 163 | — | — |
| 貸倒引当金戻入額 | — | — | — | — | 13 | 13 |
| 関係会社事業損失引当金戻入額 | — | — | — | — | — | 8 |
| 補助金収入 | — | — | — | — | — | 108 |
| 事業分離における移転利益 | — | 820 | — | — | — | — |
| 関係会社清算益 | — | 259 | — | — | — | — |
| 特別損失 | 427 | 44 | 689 | 2,519 | 1,082 | 477 |
| 固定資産解体費用 | — | — | — | — | — | 186 |
| 減損損失 | 298 | 25 | 347 | 2,479 | 5 | 30 |
| 投資有価証券評価損 | — | — | 178 | — | 114 | — |
| 事業構造改革費用 | 12 | — | — | — | — | — |
| 貸倒引当金繰入額 | 53 | — | — | — | 100 | 140 |
| 関係会社株式評価損 | 63 | — | — | — | 827 | 55 |
| 固定資産解体費用引当金繰入額 | — | — | 160 | 14 | — | — |
| 関係会社事業損失引当金繰入額 | — | — | — | — | 28 | — |
| 関係会社清算損 | — | 18 | 1 | 25 | — | — |
| 税金等調整前当期純利益 | 18,702 | 20,214 | 21,623 | 12,342 | 21,800 | 23,364 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 5,085 | 4,938 | 6,456 | 3,772 | 7,923 | 3,808 |
| 法人税等調整額 | (1,460) | 975 | (220) | 337 | 70 | 996 |
| 法人税等合計 | 3,625 | 5,913 | 6,235 | 4,109 | 7,993 | 4,805 |
| 当期純利益 | 15,077 | 14,301 | 15,387 | 8,233 | 13,806 | 18,559 |
| 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 | 77 | 69 | 83 | (64) | 103 | 184 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 15,000 | 14,231 | 15,303 | 8,297 | 13,703 | 18,375 |

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

| | 2017.12 | 2018.12 | 2019.12 | 2020.12 | 2021.12 | 2022.12 |
|----------------------------|----------|---------|---------|---------|----------|----------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 17,500 | 20,880 | 16,723 | 19,217 | 21,789 | 9,577 |
| 税金等調整前当期純利益 | 18,702 | 20,214 | 21,623 | 12,342 | 21,800 | 23,364 |
| 減価償却費 | 6,483 | 6,335 | 6,075 | 6,119 | 6,898 | 6,681 |
| 減損損失 | 298 | 25 | 347 | 2,479 | 5 | 30 |
| のれん償却額 | 32 | 30 | 29 | 27 | 27 | 227 |
| 貸倒引当金の増減額(減少) | (110) | 13 | (356) | 25 | 64 | 129 |
| 賞与引当金の増減額(減少) | 42 | 24 | 10 | (39) | 65 | 73 |
| 製品自主回収関連損失引当金の増減額(減少) | (21) | (40) | — | — | — | — |
| 退職給付に係る資産負債の増減額 | 214 | (90) | 139 | (82) | (335) | (460) |
| 関係会社事業損失引当金の増減額(減少) | — | — | — | — | 28 | (8) |
| 固定資産解体費用引当金の増減額(減少) | — | — | 160 | 14 | (175) | — |
| 固定資産解体費用 | — | — | — | — | — | 186 |
| 受取利息及び受取配当金 | (997) | (919) | (1,461) | (762) | (847) | (867) |
| 支払利息 | 308 | 257 | 249 | 213 | 174 | 183 |
| 持分法による投資損益(益) | (85) | (71) | (66) | 1,604 | 5,202 | (570) |
| 固定資産売却損益(益) | 13 | (3) | (1,140) | (537) | (2,858) | (372) |
| 固定資産廃棄損 | 120 | 42 | 44 | 77 | 301 | 178 |
| 事業分離における移転利益 | — | (820) | — | — | — | — |
| 関係会社清算損益(益) | — | (241) | 1 | 25 | — | — |
| 関係会社株式売却損益(益) | — | — | — | (163) | — | — |
| 投資有価証券売却損益(益) | 1 | (0) | (2,802) | (2) | (3,405) | (1,947) |
| 投資有価証券評価損益(益) | — | — | — | — | 6 | 63 |
| 関係会社株式評価損 | 63 | — | — | — | 827 | 55 |
| 補助金収入 | — | — | — | — | — | (108) |
| 売上債権の増減額(増加) | (4,683) | 1,882 | (889) | 1,958 | (790) | (1,387) |
| たな卸資産の増減額(増加) | (1,211) | (1,208) | (2,512) | 2,494 | (1,280) | (5,690) |
| 仕入債務の増減額(減少) | 4,054 | (790) | 2,285 | (2,232) | 686 | 104 |
| その他 | (1,853) | 960 | (1,029) | 1,341 | (2,149) | (919) |
| 小計 | 21,372 | 25,600 | 20,708 | 24,904 | 24,247 | 18,948 |
| 利息及び配当金の受取額 | 1,014 | 992 | 1,519 | 811 | 860 | 872 |
| 利息の支払額 | (327) | (248) | (261) | (215) | (161) | (231) |
| 法人税等の支払額 | (4,557) | (5,464) | (5,242) | (6,282) | (3,157) | (10,011) |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (1,660) | (2,427) | (9,693) | (6,111) | 2,563 | (3,320) |
| 定期預金の純増減額(増加) | 253 | (79) | 286 | (107) | 115 | (2) |
| 有形固定資産の取得による支出 | (3,273) | (2,406) | (2,496) | (4,315) | (3,988) | (3,263) |
| 有形固定資産の売却による収入 | 15 | 7 | 1,285 | 758 | 4,164 | 1,130 |
| 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 | (1,621) | (1,692) | (2,354) | (2,312) | (2,050) | (2,264) |
| 無形固定資産の売却による収入 | — | — | — | — | — | 9 |
| 投資有価証券の取得による支出 | (664) | (27) | (526) | (261) | (153) | (139) |
| 投資有価証券の売却による収入 | 2,264 | 1,593 | 6,882 | 514 | 5,646 | 2,092 |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の取得による支出 | — | — | (9,934) | — | — | — |
| 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 |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 | — | — | — | — | — | (8,464) |
| 短期貸付金の純増減額(増加) | 0 | 16 | 15 | 15 | (50) | 77 |
| 長期貸付金の回収による収入 | 22 | 19 | 155 | 3 | 6 | 6 |
| 補助金の受取額 | — | — | — | — | — | 108 |
| 長期貸付けによる支出 | — | — | — | — | — | — |
| 関係会社の清算による収入 | — | 309 | 1 | 424 | — | — |
| 事業譲渡による収入 | 1,681 | — | — | — | — | — |
| その他 | (336) | (167) | (79) | (814) | (208) | (366) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (14,636) | (4,585) | (5,829) | (5,946) | (15,059) | (8,991) |
| 短期借入金の純増減額(減少) | 151 | 85 | (567) | (7) | (586) | 197 |
| リース債務の返済による支出 | (1,153) | (1,213) | (1,100) | (1,138) | (1,254) | (1,250) |
| 長期借入金の返済による支出 | (143) | (88) | (88) | (76) | (3,128) | (1,751) |
| 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 | (180) | — | — | — | (270) | — |
| 社債の償還による支出 | (10,000) | — | — | — | — | — |
| 自己株式の取得による支出 | (5) | (4) | (2) | (1) | (3,956) | (1,048) |
| 自己株式取得のための預託金の増減額(増加) | — | — | — | — | (1,042) | 1,042 |
| 配当金の支払額 | (3,309) | (3,717) | (4,070) | (4,722) | (4,820) | (6,181) |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | 88 | (162) | (69) | (38) | 703 | 510 |
| 現金及び現金同等物の増減額(減少) | 1,292 | 13,704 | 1,131 | 7,121 | 9,997 | (2,223) |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 67,328 | 68,620 | 82,324 | 83,456 | 90,577 | 100,575 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 68,620 | 82,324 | 83,456 | 90,577 | 100,575 | 98,351 |

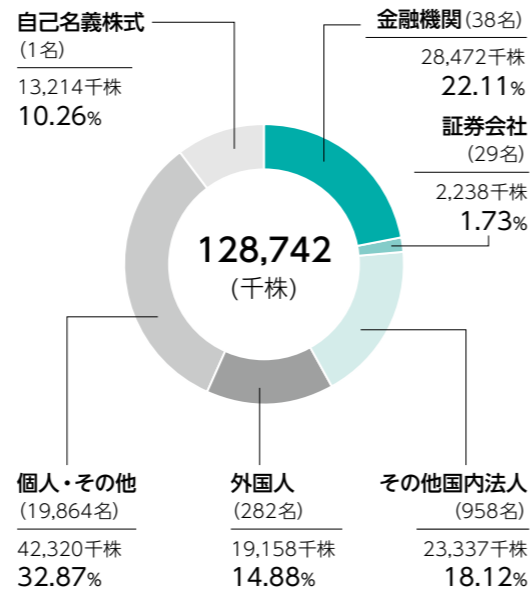
株式情報 (2022年12月31日現在)

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) | 15,252 | 13.20 |
| コクヨ共栄会 | 9,724 | 8.42 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 4,620 | 4.00 |
| 株式会社Kuroda & Sons | 4,331 | 3.75 |
| 公益財団法人黒田緑化事業団 | 3,603 | 3.12 |
| コクヨ共和会 | 3,074 | 2.66 |
| 黒田章裕 | 1,959 | 1.70 |
| コクヨグループ従業員投資会 | 1,686 | 1.46 |
| 黒田康裕 | 1,653 | 1.43 |
| 黒田耕司 | 1,641 | 1.42 |

※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



会社情報 (2022年12月31日現在)

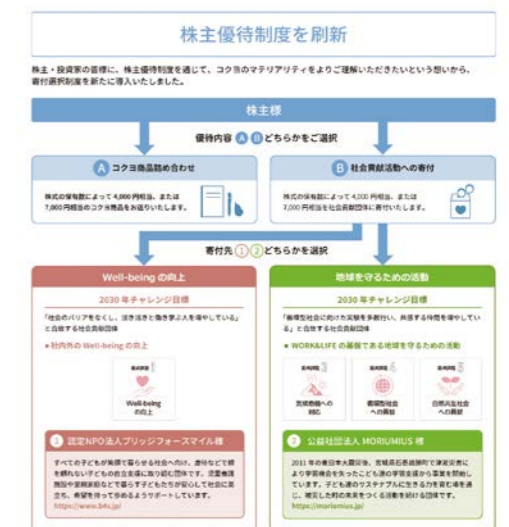
| | | |
|-------|---|---|
| 社名 | コクヨ株式会社 (KOKUYO Co., Ltd.) | |
| 代表者 | 黒田 英邦 | |
| 本社所在地 | 〒537-8686 大阪市東成区大今里南六丁目1番1号 | |
| 創業 | 1905年10月 | |
| 資本金 | 158億円 | |
| 従業員数 | 6,864名(連結) / 2,062名(単体) | |
| 事業内容 | 文房具の製造・仕入れ・販売、オフィス家具の製造・仕入れ・販売、空間デザイン・コンサルテーションなど | |
| 事業所 | 本社オフィス | 〒537-8686 大阪市東成区大今里南六丁目1番1号 |
| | 大阪梅田オフィス | 〒530-0011 大阪市北区大深町3番1号 グランフロント大阪 ナレッジキャピタル タワーC 12階 |
| | 東京品川オフィス (THE CAMPUS) | 〒108-8710 東京都港区港南一丁目8番35号 |
| | 東京霞が関オフィス | 〒100-6018 東京都千代田区霞が関三丁目2番5号 霞が関ビルディング18階 |
| | 名古屋オフィス | 〒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 (2022年12月31日現在)

当社グループでは株主の皆様へ、当社グループ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月に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いたしました。

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さまへ分かりやすくお伝えしていきます。是非、ご覧ください。



●トップメッセージ



●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。