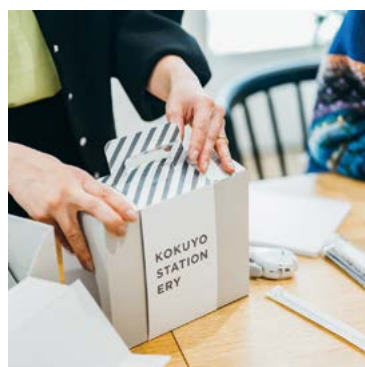


# INTEGRATED REPORT 2024

コクヨグループ統合報告書





# 理念体系

未来シナリオ

自律協働社会

未来シナリオ

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

価値観

未来の社会をヨコクするための源泉はコクヨが培い、築き上げてきた、お客様の課題に共感し、お客様と共に新しい価値をつくる「共感共創」です。それを支えるのは体験を可視化する「体験デザイン」と、勇気をもって実験を繰り返し続ける「実験カルチャー」。商品やサービスを通して生まれる“体験”で創造性を刺激し、ひとりひとりの“自分らしさ”を輝かせることを目指します。よりよい未来のために、コクヨは社会と共に新たな価値を生み出していきます。

価値観

バリュー

共感共創

実験カルチャー

体験デザイン

存在意義

パーパス

ワクワクする未来の  
ワークとライフを  
ヨコクする。

長期ビジョン

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

存在意義

コクヨが目指す「自律協働社会」の実現は容易ではありません。社会は今以上に複雑になり、先行きの見えにくさや将来の不安定さは変わらないかもしれません。しかしコクヨは、クリエイティビティと多様性があれば、より良い未来が生まれると信じています。そのためにコクヨができること、それは、ワークとライフの新しいスタイルを提案しつづけることです。過去にとらわれることなく、自由に、クリエイティブに、より自分らしく生きられるように。コクヨは一人ひとりの自分らしいチャレンジに伴走しつづけます。

長期ビジョン

長期ビジョンCCC2030<sup>\*</sup>は、森林経営モデルにより2030年に売上高5,000億円を目指すコクヨの長期経営目標です。長期ビジョンを実現するうえで最大のテーマは、サステナブルに成長していく多様な事業の集合体になることです。そのため、企業文化や組織・人材の在り方、個々の能力の発揮の仕方などを根本から変えていく、という決意をもち推進しています。

<sup>\*</sup>CCCとは、「Change, Challenge, Create」を表します。

企業理念

# be Unique.

コクヨは、創造性を刺激し続け、世の中の個性を輝かせる。

企業理念

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



# 成長の軌跡 ～事業ポートフォリオの変遷と新たな価値創造～

<p><b>第1次中期経営計画 2016 - 2018</b></p> <p>価値創造にこだわる自己改革 ～Value Transformation 2018～</p> <p>1 運営モデルの改革 2 収益体質のつくりこみ</p> <p>売上高 <b>3,151</b> 億円 営業利益率 <b>5.8%</b></p>	<p><b>第2次中期経営計画 2019 - 2021</b></p> <p>持続的な成長力の獲得 Smart &amp; Sustainable Transformation 2021</p> <p>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</p> <p>売上高 <b>3,201</b> 億円 営業利益率 <b>6.2%</b></p>	<p><b>第3次中期経営計画 2022 - 2024</b></p> <p>既存事業のブラッシュアップと事業領域の拡張 Field Expansion 2024</p> <p>1 ダイナミックな成長投資 3 イノベーションの活性化 2 人材の活用と成長 4 社会価値と経済価値の両立</p> <p>売上高 <b>3,550</b> 億円(目標) 営業利益率 <b>6.9%</b>(目標) ※新収益認識基準適用後</p>	<p><b>長期ビジョンと中期経営計画</b></p> <p>2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030</p> <p>長期ビジョンCCC2030</p> <p>第3次中期経営計画 第4次中期経営計画 第5次中期経営計画</p>
--	---	---	---

## 1905 ≫ 1968 創業から基盤確立の時代

1905(明治38)年に創業した当社は、創業者の「人の役に立つことをしていれば、必ず受け入れられる」という信念のもと事業を進め、帳簿の表紙だけの製造請負から帳簿と表紙の一貫生産へと着実に事業を広げました。

## 1969 ≫ 1997 業容拡大からスピード成長の時代

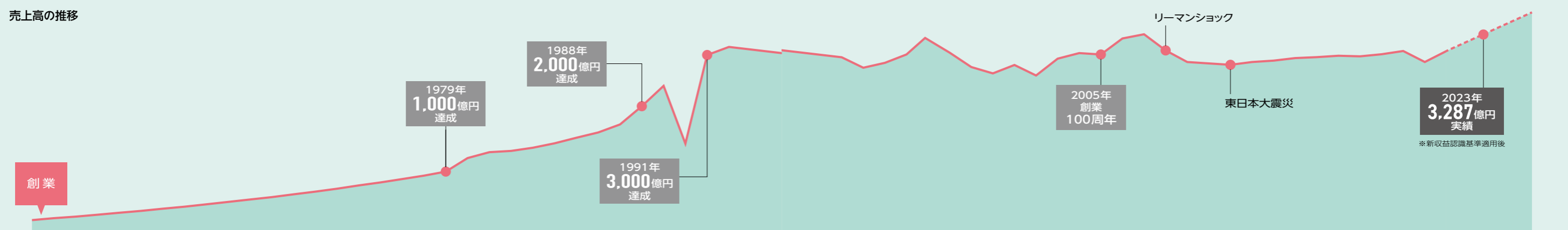
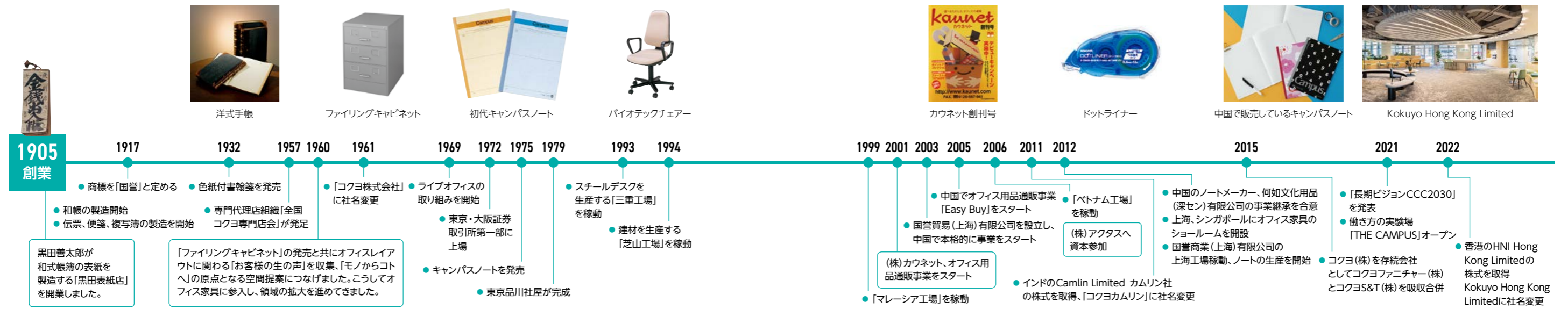
「ファイリングキャビネット」は「モノからコトへ」に代表されるコクヨの成長戦略へのきっかけとなりました。製品の販売・営業と共にオフィスレイアウトに関する顧客ニーズを収集し、そこから空間全体を提案するというスタイルが確立されてきたからです。

## 1998 ≫ 2014 企業変革からアジア進出の時代

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

## 2015 ≫ 2024 サステナブル経営へのシフトチェンジ

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



## 事業領域

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

### WORK STYLE

働く ワークスタイル領域



### LIFE STYLE

学ぶ・暮らす ライフスタイル領域



#### ファニチャー事業

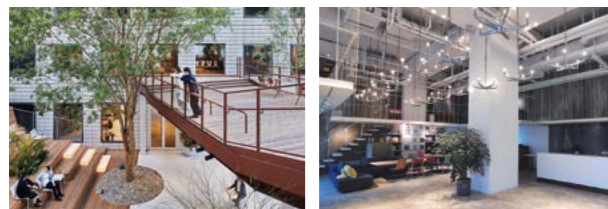
日本、中国及びアセアン諸国を中心とする海外において、デスクや椅子といったオフィス家具の販売に加えて、オフィス空間の設計や働き方のコンサルティング、内装・施工等のサービスの提供を行っています。

足元では、首都圏を中心とする大型オフィスビル供給に伴う新規移転ニーズや、働き方の変化に伴うオフィスリニューアルニーズにかかる案件獲得による持続的な業績確保を目指しています。

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

日本ファニチャー

海外ファニチャー



#### 2023年度実績

売上高 **1,544** 億円 前期比 **14.5%**増

営業利益 **224** 億円 前期比 **35.9%**増

#### ビジネスサプライ流通事業

卸売やオフィス通販を通じて、文具をはじめとしたオフィスで利用する商品全般を取り扱っています。

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

今後は、働く場の多様化に合わせた企業購買の効率化と提供商材の拡大に向けて、大規模顧客向けソリューションシステムの導入を進めていくほか、ダイレクトマーケティング機能を活かした提供商材の拡大を推進してまいります。コクヨグループのマーケティングエンジンとしての機能強化を図ってまいります。

卸売／通販(カウネット)



#### 2023年度実績

売上高 **978** 億円 前期比 **2.6%**増

営業利益 **38** 億円 前期比 **19.1%**増

#### ステーショナリー事業

ノートやファイルを始めとする幅広い商材を取り扱う総合文具メーカーとして、国内外に向けて幅広い流通チャネルを活用して販売を行っています。

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

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

日本ステーショナリー

海外ステーショナリー



#### 2023年度実績

売上高 **838** 億円 前期比 **6.9%**増

営業利益 **68** 億円 前期比 **0.2%**増

#### インテリアリテール事業

2006年に資本参加した子会社であるアクタスを通じて、店舗やECにおける小売事業や卸売事業を展開しています。主力業態であるインテリアショップにおいては、北欧風のデザイン性の高い輸入家具、オリジナル家具・雑貨・カーテン・システムキッチン等の高品質な商品を一般個人向けに販売しています。

足元では、インテリア需要の高まりといった住空間での新たなニーズの取り込みに向けて、店舗とECを統合したマーケティング戦略を推進しています。

今後は、コロナ禍を契機に拡大したECニーズを捉え、EC売上高比率を高め、領域拡張を目指してまいります。

アクタス



#### 2023年度実績

売上高 **203** 億円 前期比 **3.2%**増

営業利益 **6** 億円 前期比 **35.8%**減

## 統合報告書2024の編集ポイント

### 「強み」を活かした戦略をより明確に

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

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

### ポイント

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

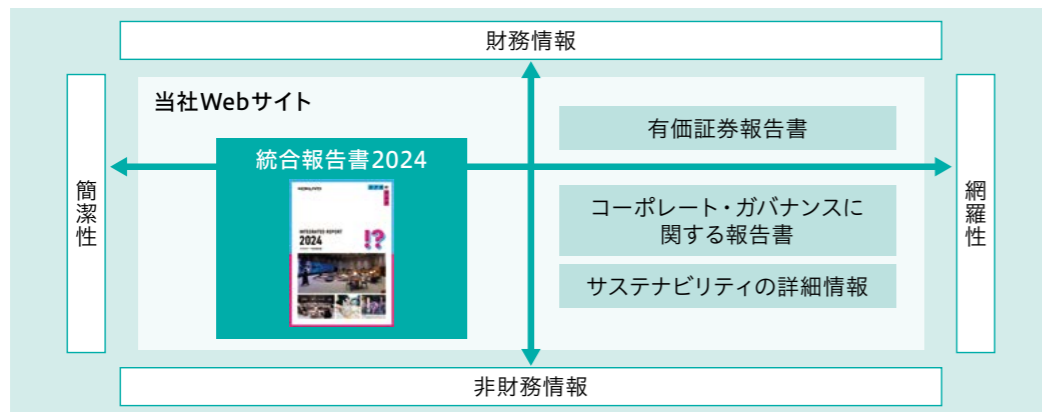
### 対象期間

2023年度(2023年1月1日～2023年12月31日)を対象としていますが、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。

### 各種情報開示について



### 主な内容

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

## CONTENTS

### Introduction

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

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



### Value Creation

#### 価値創造

- 11 CEOメッセージ



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

### Governance

#### ガバナンス

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

### Strategy

#### 戦略

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



### Data

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