

## Chapter

# Strategy

## 戦略

### POINT

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

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

### ココヨ香港

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

# マテリアリティ特定プロセス

コクヨグループでは、2022年にマテリアリティを経営戦略と統合した形で推進するため、従来のSDGsへの貢献を中心とするものからの見直しを行いました。

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

## マテリアリティ特定プロセス

### 2020年策定

#### Step 1

#### STEP1 ESG視点での課題の抽出

SDGs、MSCI、SASBなどを参考に環境・社会・ガバナンスにおいて34の重要なマテリアリティ候補を抽出しました。

#### Step 2

#### STEP2 ステークホルダーへの影響分析

抽出したマテリアリティ候補項目について、「ステークホルダーにおける重要度」「自社における重要度」の2つの軸で調査を実施し、点数化した後で、両軸における点数が一定値を超えるものをマテリアリティ(重点課題)として特定しました。

#### Step 3

#### STEP3 経営層によるマテリアリティの妥当性検討

その後経営層で、特定されたマテリアリティの妥当性を検討しました。

#### Step 4

#### STEP4 マテリアリティと目標の設定

特定したマテリアリティを踏まえて、2020年に2030年目標を設定しました。

### 2022年見直し

#### Step 1

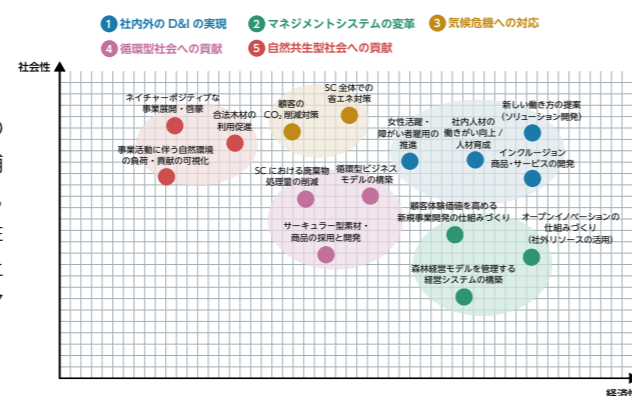
#### STEP1 課題の抽出

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

#### Step 2

#### STEP2 経済性と社会性の2軸で各課題を整理

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



#### Step 3

#### STEP3 再設定したマテリアリティを検討

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

## マテリアリティの重要性の説明

重点課題	当社・社会にとって重要である理由
<p>Strategy 1</p> <p>社内外のWell-beingの向上</p> <p>Well-beingの向上</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>新しい働き方の提案</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン&amp;イノベーション</li> </ol>	<p>Well-beingとは、個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念です。コクヨは2022年「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」というパーパスを掲げました。文房具、家具といった製品だけでなく、オフィス空間構築、働き方提案といった、人々の学びや暮らしに直結した事業を展開しているコクヨだからこそ実現できる「Well-being」を目指したいと考えています。</p>
<p>Strategy 2</p> <p>森林経営モデルの実現による事業領域拡大</p> <p>社会価値創出に向けたマネジメントシステム変革</p>	<p>2021年長期ビジョンCCC2030を策定し、森林経営モデルにより2030年に売上高5,000億円を目指すことを発表しました。長期ビジョンを実現する上で最大のテーマは、サステナブルに成長していく多様な事業の集合体になることです。その中で再認識した価値観・バリューである「共感共創」「実験カルチャー」「体験デザイン」を活かし、事業領域の拡大に取り組むことを決定しました。そのためには企業文化や組織・人材の在り方および個々の能力の発揮の仕方などを根本から変えていく必要があると考えています。</p>
<p>重点課題 3</p> <p>気候危機への対応</p>	<p>地球温暖化問題は人類の共通かつ喫緊の最重要課題となっています。コクヨは生産、流通、販売、廃棄において、多くのパートナー様に支えられ成り立っている企業です。また、コクヨ商品も多くの方に愛用頂いています。気候危機というテーマにおいても、原材料の見直しや配送方法の工夫など、サプライチェーン全体を通じて、生産・流通・販売・廃棄パートナー様と連携することで脱炭素社会に貢献できると考えています。</p>
<p>Strategy 3</p> <p>WORK &amp; LIFEの基盤である地球を守るための活動</p> <p>循環型社会への貢献</p>	<p>これまでの経済活動は、「資源の採集・採掘→大量生産・大量消費→大量廃棄」という一方通行の「リニア(直線)型」が主でした。これからはサーキュラーエコノミー(circular: 円環)という言葉が表すとおり、「資源循環型」の経済モデルに移行しなければなりません。コクヨは文具、家具といった皆様の生活に身近な商品を提供しています。まだ使える資源を捨てることのない社会を実現するために、モノのあり方を変え、循環の輪をつなぐコトを起し、「捨てない社会」をリードできると考えています。</p>
<p>重点課題 5</p> <p>自然共生社会への貢献</p>	<p>地球温暖化問題と同様、生物多様性の損失も重要な社会課題となっています。コクヨは2006年より森林保全(結の森)、コクヨ工業滋賀では2007年からヨシ原保全(ReEDEN)を通じて生物多様性保全に貢献しています。一方、主力商品のノートや家具をはじめ、多くの木質材料を利用して事業を行っている企業として、そのような商品・サービスを通じてお客様が生物多様性の問題を「自分事化」できるよう取り組みを推進していきたいと考えています。</p>

# マテリアリティー一覧

## マテリアリティーのチャレンジ目標・コミット目標・検討状況

### 全体方針

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

重点課題	アウトカム	2030年		2024年コミット目標	SDGs 貢献	
		チャレンジ目標	KPI			
<b>Strategy 1</b> 社内外の Well-beingの向上	<b>重点課題 1</b>  Well-beingの向上 1.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%  女性管理職比率 12%  インクルーシブデザインを経た新シリーズ上市率20%以上	  
		<b>Strategy 2</b> 森林経営モデルの実現による事業領域拡大	<b>重点課題 2</b>  社会価値創出に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%
<b>Strategy 3</b> WORK & LIFEの基盤である地球を守るための活動	<b>重点課題 3</b>  気候危機への対応  <b>重点課題 4</b>  循環型社会への貢献  <b>重点課題 5</b>  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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 吸収:6,000t-CO <sub>2</sub> 以上/年の吸収量に貢献する	CO <sub>2</sub> 排出量の削減:2013年比国内 50%削減	       
		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  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%  コクヨの循環指針に賛同するサプライヤー数 100%	循環指針に基づく新商品 100%  主要サプライヤー(約400社)の評価・改善項目 フィードバック 100%	
		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)	-	

## CSOメッセージ

取締役 執行役  
経営企画本部長 CSO  
内藤 俊夫

## グローバルな領域拡大を視野に 成長投資とM&A 戦略を強化。

### 日本ファニチャー事業はリニューアル需要が追い風に

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

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

向上につながられるよう、引き続き取り組みを進めていきます。

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

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

### 海外ステーショナリー事業の躍進

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

### 事業領域拡大やグローバル展開に向けた取り組みの推進

現中計では、事業領域拡大やグローバル展開を見据えた経営課題として、「ダイナミックな成長投資」、「人材の活躍と成長」、「イノベーションの活性化」、「社会価値と経済価値の両立」の4つを掲げています。

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

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

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

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

### キャッシュフローを重視し、さらなる成長を視野に入れる

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

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

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

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

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

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

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

# 長期ビジョン「CCC2030」

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

## コクヨの新たな経営モデル「森林経営モデル」

- 企業理念 **be Unique.**
- 存在意義 パーパス **ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。**
- 価値観 バリュー **共感共創 | 実験カルチャー | 体験デザイン**



2つの「事業領域の拡大」により、2030年、売上高5,000億円を実現。

## WORK & LIFE STYLE Company

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

# 第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」の進捗

## Field Expansion 2024

我々の視野を広げる



事業の領域を広げる

### 第3次中期経営計画のゴール

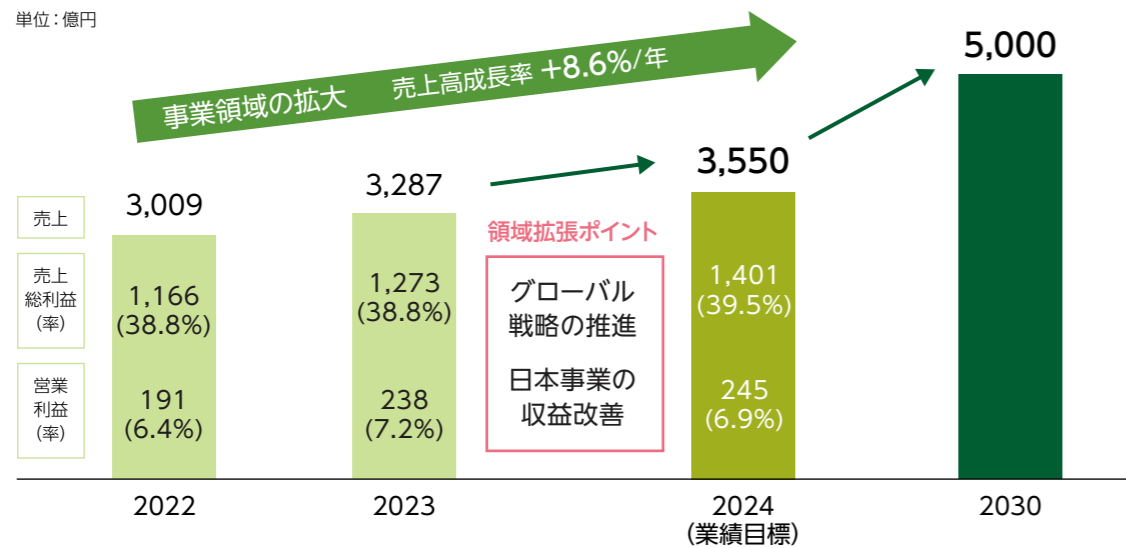
2030年の持続的な成長に向けて事業領域拡大を加速し、2024年の売上3,550億円、営業利益率6.9%を目指します

2022-2024 : Field Expansion 2024

2025-2030

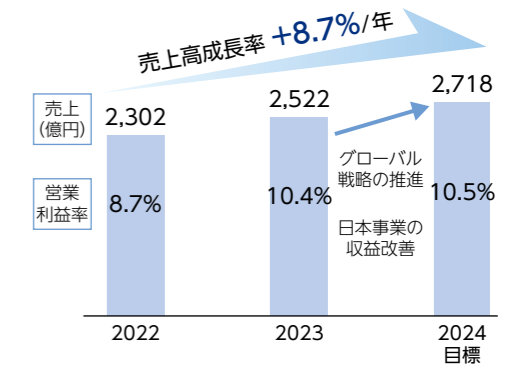
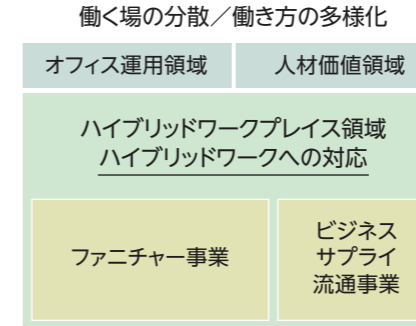
「モノからコト」へ顧客体験価値の拡張を加速

単位：億円



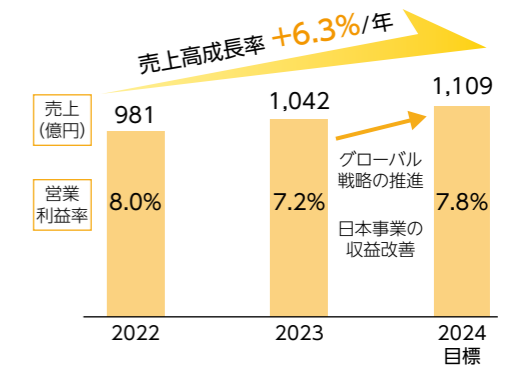
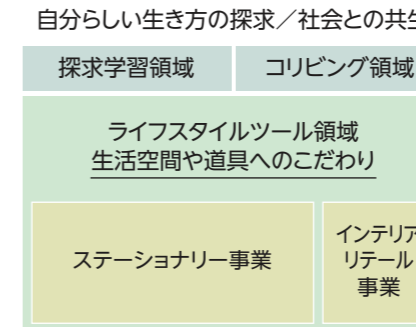
### ワークスタイル領域：成長戦略と2024年のゴール

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



### ライフスタイル領域：成長戦略と2024年のゴール

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



### 「事業領域の拡大」に向けた4経営課題

「事業領域の拡大」に向けて、4つの経営課題に取り組みます。

	2022年～2024年	2025年～2027年	2028年～2030年
ダイナミックな成長投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発費率 0.6%→1.0%</li> <li>成長投資枠：300億円以上</li> <li>定常投資枠：200億円</li> </ul>	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"> <li>人材の流動性を高めて活躍の機会を作る</li> <li>基幹職の流動化を推進</li> <li>30名のリーダー人材登用</li> </ul>	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"> <li>事業インキュベーションの場/しくみのプロトタイピング</li> <li>15案件の事業創出</li> <li>イノベーションプロセス経験者 500人</li> </ul>	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"> <li>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</li> <li>ESG活動費枠を設定</li> </ul>		

# グローバル戦略

## グローバル戦略の考え方

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

特に中国においては、ファニチャー事業で2022年に買収

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

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



## グローバル戦略の進捗

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

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

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



コクヨインターナショナルタイランドの新オフィス兼ショールーム



国営商業（上海）有限公司

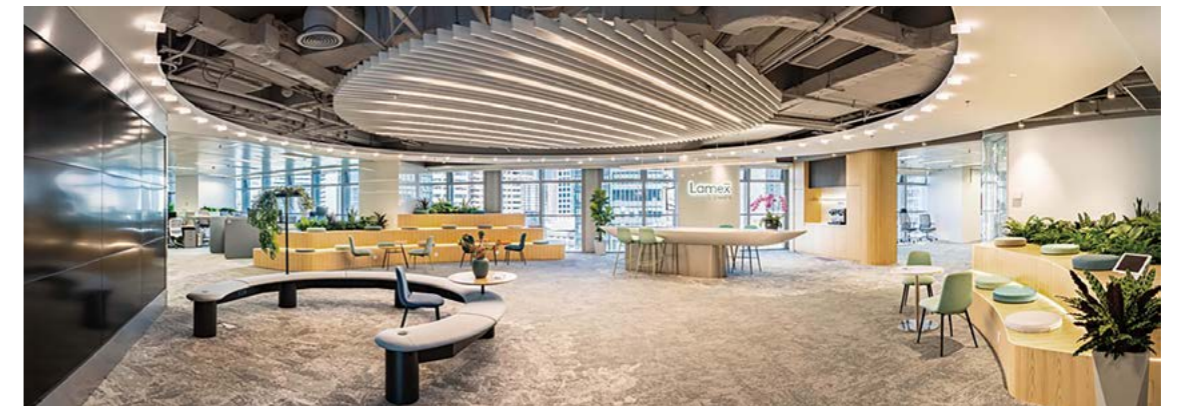
## ファニチャー事業におけるグローバル戦略

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

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

他のエリアに対しても顧客を持っています。

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



コクヨ香港

## ステーションリー事業におけるグローバル戦略

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

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

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

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



中国上海にオープンしたCampus STYLE



コクヨカムリンで展開する水性筆ペン、算数セット、鉛筆

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

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

### 課題解決への情熱がコクヨ人材の強み

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

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

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

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

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

### 人材マネジメントポリシーの策定と経緯

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

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

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

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

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

### 「意図ある異動」に重要なのは経営目線と個人目線のマッチング

戦略的人事異動は「意図ある異動」であるべきであり、経営サイドの考えと社員個人の意思を両立させることが不可欠と考えています。経営戦略の実現のために会社としてどう人材を育てたいかという側面と、各々の人材のポテンシャルやパーソナリティとの整合はもとより「自分の可能性が広がるような経験を得たい」という個人の人材の期待とのマッチングが必要です。それらを最適化するために、社員一人ひとりのキャリアや成長機会のアサインメントについて複数の役職者が討議する「人材育成会議」や、業務時間の20%程度を活用して他組織の業務にも参画する「20%チャレンジ」等をうまく機能させていきます。

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

### 挑戦志向へ意識改革が喫緊の課題

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

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



特集  
人的資本経営

# コクヨの人的資本経営

## 「ヨコク」による企業価値の向上

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

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

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

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

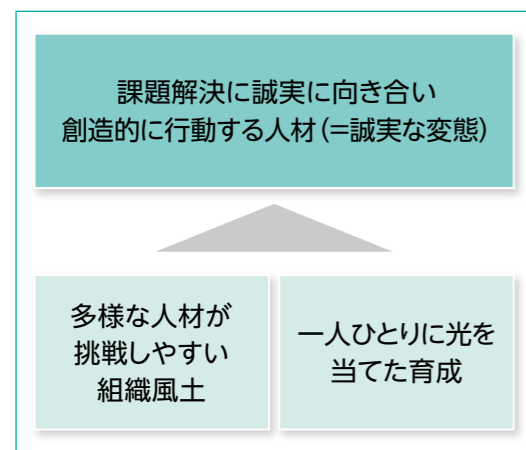
実な変態」と表現しており、そのような人材を生み出す組織文化がコクヨの強みです。

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

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

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

### 人的資本経営の考え方



### 森林経営モデル



## 1. 課題解決に誠実に向き合い、創造的に行動する

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

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

ライブオフィスやTHE CAMPUSにて、オフィスで働く場

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

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

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

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

## 2. 多様な人材が挑戦しやすい組織風土

### 2-1. 挑戦を促す風土

社会に対する価値を創出するためには、多様な人材が挑戦しやすい環境をつくり、組織を超えて自律的に行動する働き方への転換が必要と考えています。

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

「経営層と現場(タテ)」「組織と組織(ヨコ)」の両方で情報がスムーズに流れ、コミュニケーションが活発化している状態を目指して、2022年にSlackを導入しました。

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

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

また、社員の自律的な行動を後押しするユニークな取り組みも実施しています。

2020年に開始した「マナビシエア」は社員の自発的な学びを支援する仕組みです。テーマ自由の勉強会を社員が主催し、自身の経験やノウハウを社内共有することや、勉強会に参画してお互いの考えや意見を交換し合うことで、福利厚生のマイルストーンが貯まります。

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

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

	KPI	対象範囲	2021年	2022年	2023年	2024年
<b>2. 多様な人材が挑戦しやすい組織風土をつくる</b>						
2-1. 風通しが良く、挑戦できる風土	「挑戦する風土」スコア	コクヨ・カウネット	63	66	66	69
	マナビシエア参加者数(延べ人数)	コクヨ・カウネット	1,989人	2,046人	2,703人	-

## 2-2. 多様な人材が働きやすい環境づくり

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

2022年から個人の成長とチームの成果を共に高めて事業成長することを目指して「コクヨ式ハイブリッドワーク」を開始し、個人の多様性を尊重しながら、チームとして生産性・創造性を高める働き方に挑戦しています。出社比率のパターンを個人で選択し、チームとしての生産性・創造性の観点で3か月ごとに振り返り、より良い働き方の実現に向けてブラッシュアップを行っています。

また、育児や介護によるキャリアの中断をボトルネックにしないための取り組みも拡充しています。ベビーシッターの利用補助や、春夏休み期間中にオフィス内に学童保育スペースを開設するなど、育児世代が安心して仕事に向き合える環境整備を進めています。あわせて、制度面では、子の看護休暇の対象を小学校6年生修了時まで拡大し、介護休暇は要介護の要件を緩和しました。今後も育児や介護をしながら働く社員が、自身のキャリアと向き合い成長できるよう様々な支援を行っていきます。

コクヨグループの障がい者雇用は1940年に開始しました。2003年に特例子会社「コクヨKハート」を設立し、2006年には知的・精神障がい者の雇用を目的とした「ハートランド」を設立し、多様な人材の活躍に継続的に取り組んできました。

2023年は、さらなるダイバーシティ&インクルージョンの実現を目指して、コクヨ本社内にダイバーシティオフィス「HOWS PARK」を開設しました。

HOWS PARKは、コクヨKハートとコクヨが両社の強みを生かして業務推進を進め、新たな価値創造を実現することを目指した場所です。障がいのある人もない人も、お互いを尊重し、多様な個性を持つ社員が刺激し合い成長することで、インクルーシブなモノ・コトの創造プロセスを創出します。そこで得られた経験や知見を、コクヨのインクルーシブデザイン、ダイバーシティオフィス設計技術として社会に提案し、社会課題の解決にも貢献していきたいと考えています。



	KPI	対象範囲	2021年	2022年	2023年
2-2. 多様な人材が働きやすい環境づくり	月平均所定外労働時間(h)	主要5社	21.7	22.4	19.8
	有給休暇の取得率	主要5社	48.4%	54.3%	61.7%
	男性の育休取得率	コクヨ・カウネット	-	64.3%	57.1%
	障がい者雇用率	グループ適用実施会社	2.37%	2.33%	2.38%

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

## 3. 一人ひとりに光を当てた育成

### 3-1. 一人ひとりのキャリアに向き合う

長期ビジョンや戦略の実現に必要な人材の活躍を促すために2023年に「人材マネジメントポリシー」を策定しました。「人材マネジメントポリシー」とは、コクヨが人と向き合ううえで大切にすべき考え方をまとめたものです。ここでは、「人材を社会の財産と捉え、一人ひとりの可能性に伴走しながら、事業成長と社会に貢献できる人材を輩出する」ことを経営陣・社員全員の共通認識としています。この考え方を明示し、一人ひとりの価値を引き出すための基準として活用し、社員が「ヨコグ」することを後押しし、実現できる機会や環境を整えています。

この考え方にもとづき、2023年には全事業部門で「人材育成会議」を開催し、社員一人ひとりのキャリアや成長機会のアサインメントについて役職者が複眼で討議しています。女性リーダーやビジネスリーダー等のテーマを設定し、仕事のアサインや異動オプションについて議論することを通じて、本人のキャリアの実現とともに戦略的な人材の育成につなげています。また、自社の特性に合わせた1on1の型づくりを行い、自社開発の専用システムを活用して上司と部下の1on1を推進しています。

また主体的なキャリア形成・能力向上、組織の活性化を後

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

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

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

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

	KPI	対象範囲	2021年	2022年	2023年
3. 一人ひとりに光を当てた育成をする					
3-1. 一人ひとりのキャリアに向き合う	20%チャレンジ参加者数(累計)	コクヨ・カウネット	129人	189人	266人
3-2. リーダーの育成	女性管理職比率	主要5社	7.75%	8.14%	9.41%
	マーケティング大学参加者数(累計)	コクヨ・カウネット	118人	143人	168人
	マーケティング大学院参加者数(累計)	コクヨ・カウネット	73人	93人	113人
	一人あたり教育研修費	主要5社	¥39,107	¥42,955	¥54,554

### 3-2. リーダー育成

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

人材育成を強化するために、2024年に人材育成機関「コクヨアカデミア」を設置しました。コクヨアカデミアは、会社や個人の成長の源泉となる「ヨコグ」を描き、実現に向けてリーダーシップやクリエイティビティを磨く後押しをすること、そして、様々な学びを糧に一人ひとりが自身の可能性を信じながら、新たなチャレンジへ繋げていくための「学び・挑戦(ヨコグ)し続ける風土」を醸成することを目指しています。その一環として、「コクヨマーケティング大学」では、新規事業の構想や戦略策定を通じたマーケティングスキルの習得により、顧客起点で未充足ニーズを捉えて課題解決を推進する仕事の仕方へのチャレンジを促しています。

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

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

#### (講演事例)

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

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



8か月間の実践形式で行う「マーケティング大学」

## CSV 本部長 メッセージ

執行役員 監査委員会室長 兼  
CSV 本部長  
梅田 直孝

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

### 「社会課題の解決」が文化として根付くコクヨ

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

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

供できる「強み」であり、コクヨならではの文化として根付いています。

### 社会価値と経済価値を両立する コクヨのマテリアリティ

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

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

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

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

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

### 経済価値へのつながりをいかに意識し 訴求するかが課題

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

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

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

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

### 「なるほど!」という事例を多く生み出すことが大事

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

# 1

## 社内外の Well-being の向上

### Strategy 1 Well-being の向上

社内の Well-being TF リーダー  
藤井さん

社会の Well-being TF リーダー  
林さん



#### 自分らしい働き方を実践し、社会への提案につなげる

コクヨは、ワークとライフの新しいスタイルを社会に提案し、豊かな生き方を創造することを目指している企業です。だからこそ、Well-beingの観点においても、コクヨグループの従業員が自分らしく生き活きと働くことを実践し、そこで得られた気づきを社会への提案につなげていくことが、当社らしい活動であると考えています。

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

#### 基本方針

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

### コクヨが2030年までに目指す姿

2023年実績	2024年目標	2030年チャレンジ目標	アウトカム
<ul style="list-style-type: none"> <li>有給休暇取得率:61.7% 国内主要5社</li> <li>指導的地位の女性比率:9.3% 国内主要5社</li> <li>インクルーシブデザインの開発件数:3件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職・従業員の有給休暇取得率 100%</li> <li>指導的地位の女性比率 12%</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフベアスタ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</li> <li>多様な働き方の選択肢の挑戦数(時間、女性活躍など) 27挑戦(3挑戦/年×9年)</li> <li>社会のバリアをなくし、生き活きと働き学ぶ人を増やしている</li> <li>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</li> </ul>	イノベーションを生み、多様な人と社会の Well-being を向上させる

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

- 多様な働き方の選択肢の挑戦数(時間、女性活躍など) 27挑戦(3挑戦/年×9年)
- インクルーシブデザインを経た新シリーズ上市率50%以上 社内の Well-being を向上するため、時間に対する価値観

#### 目標達成に向けた施策

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

の変革、人材活性化と成長支援に取り組んでいきます。ワークスタイルを提案する企業として、多様な働き方を実践すると共に、一人ひとりが自らの可能性を高めて豊かなキャリアを形成できる環境整備を行います。

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

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

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

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

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

### 社員の可処分時間獲得に向けた価値観変革

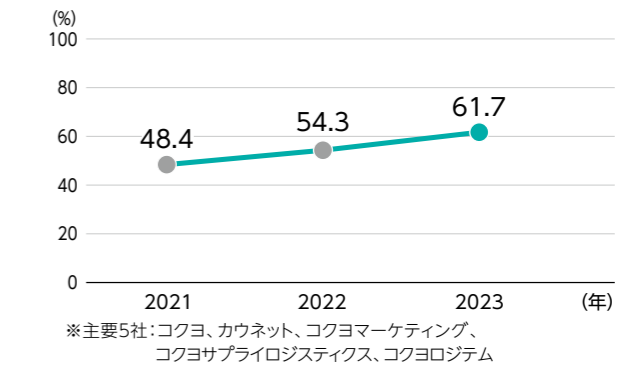
可処分時間の獲得に向けて、「業務フォローアップ」「1on1」「休み方の支援」の3つのテーマでマネジメント改革に取り組み、働き方・時間の使い方の変化につなげています。

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

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

サプライロジスティクスにおいても、配送センター勤務者を含む全員にフレックスタイム制度を導入しました。このように繁閑に応じて業務時間を自律的に選択できることは、社員の可処分時間の創出につながるだけでなく、心身の負担の軽減も期待されるため、Well-beingの向上にも寄与しています。

#### 有給休暇取得率：国内主要5社



### 多様で豊かなキャリア形成に向けて

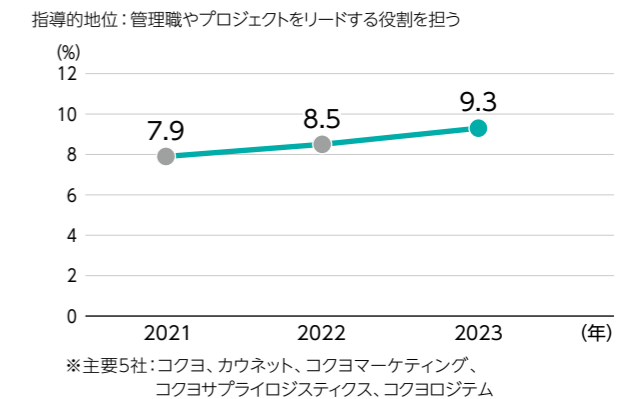
多様な人材の活躍を測定する指標として、マテリアリティ目標の1つに「2024年 指導的地位の女性比率12%」を設定しています。

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

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

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

#### 指導的地位の女性比率：国内主要5社



女性のライフとキャリアを考えるイベントを開催

# 1 | 社内外のWell-beingの向上

## インクルーシブデザインの推進

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

スクフォースではインクルーシブデザインの開発推進だけではなく、HOWS DESIGNのウェブサイト開設や社員へのユニバーサルマナー研修、ダイアログ・イン・ザ・ダーク<sup>※</sup>といったワークショップの開催など多岐にわたる活動を行っており、いずれも社外のさまざまなパートナーとの共創活動です。2024年は新製品の20%をHOWS DESIGNのプロセスで開発することを目指しており、昨年開設したダイバーシティオフィス[HOWS PARK]にデザイナーやマーケッター、開発者とリードユーザーが集まり、ワークショップが日々開催されています。ワークショップは、2023年の開設以来のべ62回開催されており、2024年は既に2アイテムを上市しています。「インクルーシブデザインを経た新シリーズ上市率50%以上」という2030年のチャレンジ目標に向けてさらなる推進を図ってまいります。

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

## カウネットのHOWS DESIGN 商品開発ストーリー

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

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



カウネット  
商品開発部 部長  
青井さん



## HOWS DESIGN

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

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

**HOWS DESIGN マークの基準**

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



試作品も含め20種類以上の箱や袋を開けて検証…!



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



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

**After)**  
開け口が分かりやすく、最後の1枚まで取り出しやすい仕様に。

### インクルーシブデザインの推進

2023年	インクルーシブデザインの取り組み方針[HOWS DESIGN]を策定し、新商品3アイテムを発売
2024年	インクルーシブデザインを経た新シリーズ上市率20%以上
2030年	インクルーシブデザインを経た新シリーズ上市率50%以上

5色のカラー選定と印字にこだわった視認しやすいUSBメモリ



多様な人が過ごしやすい公共空間をつくる次世代型カウンター



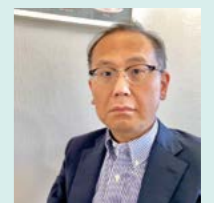
### voice

#### 社会課題解決に向けた熊本市との取り組み

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



熊本市 総務局  
改革プロジェクト推進課  
主査  
野口さん



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

# 2 森林経営モデルの実現による事業領域拡大

Strategy 1  
2 社会価値創出に向けたマネジメントシステム変革

経営企画本部  
経営企画室 室長  
楠さん



## コクヨが目指す「森林経営モデル」実現に向け、様々な活動が進捗しています。

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

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

### 基本方針

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

## コクヨが2030年までに目指す姿

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

2030年までに、新規事業・既存事業の全てが社会課題の解決に貢献している状態を目指します。そのために、2024年までに「未来のコクヨ実験数」を増やすべく、ステークホルダーとの共感の輪を広げ、社会課題解決を牽引するための新たな実験や事業創出に対し、継続的に経営資源を

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

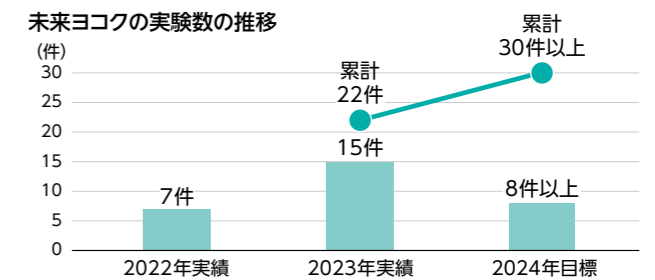
## 目標達成に向けた施策

2024年までに「未来コクヨの実験数 30個」、「サステナビリティに関する活動への参加人数100%」を目標としています。

2023年は、探求学習領域における新規ニーズの事業化

として、多様化するワークスタイルやライフスタイルに合わせた、次世代の家族コミュニケーションをサポートする新ブランド「Hello! Family.」を発表しました。これはスマート

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



## 未来のコクヨ実験: THE CAMPUS FLATS TOGOSHI

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



## voice

### プロジェクトメンバーの声

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

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



## 社会課題解決への参画を促す仕掛け: つなげるーぱ!

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

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



キャンパスノート<つなげるーぱ!>

# 3 気候危機への対応

Strategy 1  
3 気候危機への対応

気候危機 TFリーダー  
伊藤さん



## サプライチェーン全体で脱炭素を図ります。

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

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

### 基本方針

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

## コクヨが2030年までに目指す姿

2023年実績	2024年目標	2030年チャレンジ目標	アウトカム
<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量: 2013年比38.9%削減</li> <li>CO<sub>2</sub>吸収量: 4,133t-CO<sub>2</sub></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量の削減: 2013年比国内50%削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBTに準拠した削減目標をパートナーと共に達成し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献</li> <li>CO<sub>2</sub>吸収: 6,000t-CO<sub>2</sub>以上/年の吸収量に貢献する</li> </ul>	多くのパートナーと共に、サプライチェーン全体の活動を通じて社会の脱炭素化に貢献する

2050年の温室効果ガス排出実質ゼロ(カーボンニュートラル)を目指します。

従来コクヨグループは事業活動の中心であった日本国内で、自社が排出する温室効果ガス(Scope1,2)を対象に排出削減に取り組んで来ましたが、今後はコクヨグループが事業活動においてサプライチェーン上で排出している温室効果ガス(Scope3)の排出削減まで拡大します。

## 目標達成に向けた施策

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

Scope1,2最大の排出源である電力由来の温室効果ガスを削減するため、各拠点の電力について、再生可能エネルギーへの切り替えを進めています。

2022年に先行して家具の製造工場である三重工場を、

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

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

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

2024年には上記に加え、間仕切りの製造工場である芝山工場、ファイル・バインダーの製造工場であるコクヨMVPの鳥取工場、基幹ライブオフィスである品川オフィス(品川 THE CAMPUS)の再生可能エネルギーへの切り替えを予定しています。

## 2024年コミット目標「2013年比日本国内50%削減」の進捗

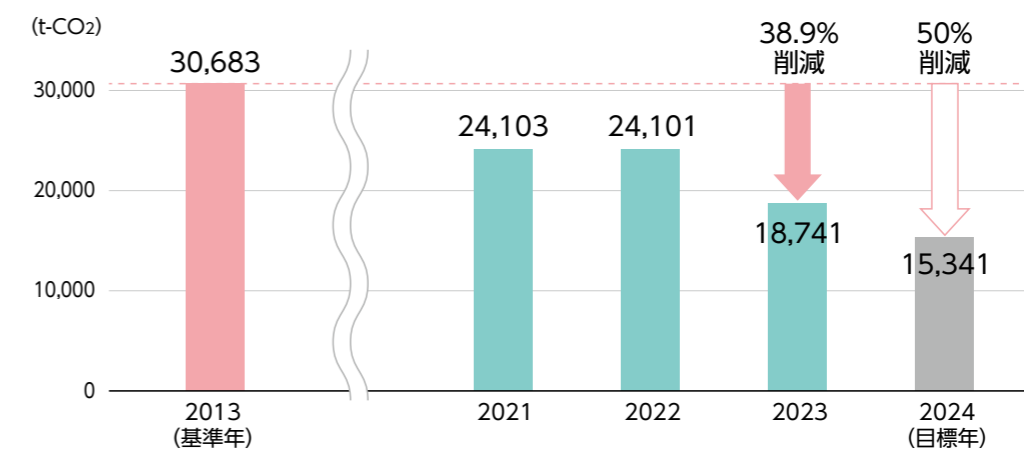
### 2022年の三重工場に加え、2023年にコクヨ工業滋賀も再生可能エネルギーに切り替え

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

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

それにより、CO<sub>2</sub>排出量は38.9%削減されました。

CO<sub>2</sub>排出量目標に対する実績



※算定対象: 国内連結会社+コクヨKハート・ハートランド

## 2030年チャレンジ目標「SBTに準拠した削減目標設定と達成」の進捗

### SBTの申請

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

### SBTiへの申請目標(2024年5月時点審査中)

- Scope1-2のGHG排出量を2022年から2030年までに総量で42%削減する
- Scope3の“購入した製品・サービス”によるGHG排出量を2022年から2030年までに総量で25%削減する
- 2028年までに“購入した製品・サービス”によるGHG排出量の17.4%に相当するサプライヤーにSBT目標を設定させる

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

# TCFDへの賛同と情報開示



## ガバナンス

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

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

## 戦略

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

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

シナリオ	概要	主な参照シナリオ
1.5℃未満シナリオ	2050年にCO <sub>2</sub> 排出ネットゼロを目指す等、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて1.5℃未満に抑制するため、4℃シナリオ以上に各国における政策・規制が強化されるとともに、社会における環境や気候変動への意識も現状に比べて大きく高まる	<ul style="list-style-type: none"> <li>IEO World Energy Outlook 2021, Sustainable Development Scenario/ Net Zero Emissions by 2050 Scenario</li> <li>IPCC SSP1-1.9</li> </ul>
4℃シナリオ	既に実施済みの政策に加え、公表済みの政策が実現されることを想定したシナリオであり、政策・規制は1.5℃シナリオよりも弱い想定。CO <sub>2</sub> の排出量も当面は増加する可能性があり、社会的にも環境や気候変動への意識は現状の延長線上で推移する	<ul style="list-style-type: none"> <li>IEO World Energy Outlook 2021, Stated policies Scenario</li> <li>IPCC SSP5-8.5</li> </ul>

## リスクと機会分析

### ワークスタイル領域

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

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

### ライフスタイル領域

ステーショナリー事業	
1.5℃シナリオ	日本・海外ともに脱炭素社会への移行が進む中で、文具をはじめとする消耗品の消費に関する考え方や、働き方・学び方の変化が生じ、消費行動や市場が変化することが想定され、財務影響としてリスクの面ではCO <sub>2</sub> 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℃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℃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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 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℃シナリオ	世界的な消費活動の拡大や気候変動の影響により、木製品をはじめとする製品調達価格へのリスクや、災害等によるサプライチェーンや店舗活動への影響への懸念があり、財務影響としては調達価格の大幅の高騰、木製家具製品の価格上昇に伴う需要の減退、物理的リスクの顕在化による機会損失、対応コストの発生が想定されますが、製品調達の見直しやECサービスの展開等により、レジリエンスを高め、安定的な価値提供を行っていきます。

## リスクマネジメント

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

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

## 指標と目標

コクヨグループでは低炭素社会実現に向け、地球温暖化に対する緩和活動としてCO<sub>2</sub>排出量削減を強化していきます。2024年までの目標として、CO<sub>2</sub>排出の削減量目標を設定し、達成に向けた取り組みを行っています。

加えて、森林によるCO<sub>2</sub>の吸収へ貢献するため、間伐活用に取り組んでいきます。2022年度は64.23haの面積で間伐を行い、4,133t-CO<sub>2</sub>のCO<sub>2</sub>吸収に貢献しています。

項目	2024年目標	2023年実績
CO <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 排出量(Scope1,2)を2013年比で50%削減する	2013年比 ▲38.9%

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



# 4

## 循環型社会への貢献

Strategy 1

4 循環型社会への貢献

循環社会TFリーダー  
横手さん



### お客様と共に循環の輪を広げます。

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

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

### 基本方針

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

### コクヨが2030年までに目指す姿

2023年実績	2024年目標	2030年チャレンジ目標	アウトカム
<ul style="list-style-type: none"> <li>循環指針に基づく新商品100%</li> <li>廃棄物のリサイクル率 事業所93.8% 施工現場81.8%</li> <li>主要サプライヤー(約400社)の評価改善項目フィードバック482社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環指針に基づく新商品 100%</li> <li>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%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コクヨの循環参加者数が日本人口の16%超</li> <li>コクヨグループ(海外含む)が取り扱う循環型商品売上高80%</li> <li>廃棄物(事業所、施工現場、棚卸在庫)のリサイクル率100%</li> <li>循環型社会に向けた実験を多数実行</li> <li>コクヨの循環指針に賛同するサプライヤー数100%</li> </ul>	<p>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</p>

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

う循環型商品の売上高80%以上をめざします。

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

### 目標達成に向けた施策

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

コクヨでは2022年から主要サプライヤーに対してサステナブルな取り組み状況を確認するためアンケートを実施しています。2024年も引き続きすべてのサプライヤーから回答頂けるよう取り組みを推進します。また、紙・木材といった森林資源を多く使用する企業の責任として「紙・木材調達基準」の運用も開始します。

### 循環指針の運用と成果

#### 「プロダクト」と「コト」の両輪で循環型へシフトする

2023年度の対象新商品の100%(465シリーズ)を循環指針に基づき企画開発しました。「リサイクル率の向上を目指す製品情報の公開」の取り組み等、循環率をあげるための情報の伝え方の工夫や、回収再資源化サービスの取り組みも広がっています。また、在庫廃棄削減など、社内での資源ロスを減らす取り組みも進んでいます。



### 循環型ものづくりへのシフト

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

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



### カウネット資源循環活動の拡大による経済的価値と社会的価値の両立

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

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

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

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

#### 「オフィスの紙資源」リサイクルサービス



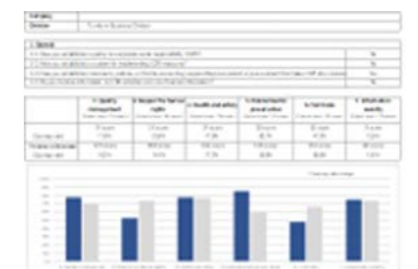
#### 「オフィスのプラ資源」リサイクルサービス



### サプライヤーとの取り組み推進

2022年からサプライヤーに対して実施しているサステナブルな取り組み状況を確認するためのアンケートを2023年も533社に対して実施しました。うち482社から回答があり(回答率90.4%)、回答頂いたサプライヤーには結果をフィードバックしました。

2024年も引き続きすべてのサプライヤーから回答頂けるよう取り組みを推進します。また、紙・木材といった森林資源を多く使用する企業の責任として「紙・木材調達基準」の運用も開始します。(参考:自然共生社会への貢献)



# 5

## 自然共生社会への貢献

Strategy 1

5 自然共生社会への貢献



自然共生TFリーダー  
齊藤さん

持続可能な森林資源の保全と事業活動の両立を目指します。

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

### 基本方針

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

### コクヨが2030年までに目指す姿

2023年実績	2024年計画	2030年チャレンジ目標	アウトカム
<ul style="list-style-type: none"> <li>自然環境負荷把握のために原材料、事業所及び周辺リスクの把握に着手</li> <li>森林保全間伐面積: 64.23ha</li> <li>ヨシ原保全 ヨシ刈り面積: 1.26ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コクヨグループ紙・木材調達基準の運用</li> <li>ポジティブ(プラス)活動の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動における自然環境負荷の可視化を実現し±0達成</li> <li>森林保全(毎年150ha程度の間伐)</li> <li>ヨシ原保全(毎年1.5ha程度のヨシ刈り)</li> </ul>	自然資本とバランスがとれた事業活動を行い健全な地球を守る

2030年までに、自然環境負荷を改善するための活動をコクヨが率先して推進し、生物多様性への配慮や環境を損わない意識を市場全体で醸成します。自然資本とバランスのとれた事業活動を行うことで、人と自然がより良く共生できる社会の実現に貢献していきます。

そのために、事業活動における自然環境負荷の可視化を実現するとともに±0を達成すべく取り組みを進めていきます。

### 目標達成に向けた施策

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

その一環として、間伐やヨシ原保全に継続的に取り組んでいきます。

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

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

### コクヨグループ「紙・木材調達基準」を策定しました

コクヨの事業は森林資源に支えられています。2024年4月に「コクヨグループ紙・木材調達基準」を策定し、この基準を満たす紙・木材の調達をしています。これまで以上に、サプライチェーン上のすべての人々の安全や人権に配慮した持続可能な調達を推進していきます。

#### コクヨグループ「紙・木材調達基準」

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

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

### 結の森

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

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



### ReEDENプロジェクト

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

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

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

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



## ステークホルダーコミュニケーション

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

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

### コクヨ経営陣 × 従業員

テーマ： 創造性というコクヨの強みを最大限に発揮するための人材の考え方

参加者(敬称略)： コクヨ従業員(マテリアリティ推進タスクフォース構成員)  
浅野さん、長尾さん、吉岡さん、幸森さん、齊藤さん、後藤さん  
コクヨ経営陣(執行役員)  
福井正浩、越川康成、小野田貴、梅田直孝



### 人材マネジメントポリシーについて

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

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

### コクヨらしい人材・文化について

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

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

### コクヨ経営陣 × 株主・投資家

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



### マテリアリティの進捗と、社会価値・経済価値の両立について

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

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

### 株主・投資家からみたコクヨの魅力について

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

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

# ワークスタイル領域: 事業戦略

## ファニチャー事業

### 目指す姿

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

### 目標

2024年度売上高 1,681億円  
営業利益 242億円

### 機会

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

### リスク

- 中国をはじめとする海外経済の不透明性



執行役員  
ワークプレイス事業本部  
事業本部長  
矢田 章

執行役員  
海外ファニチャー事業本部  
事業本部長  
福井 正浩

執行役員  
ワークプレイス事業本部  
副事業本部長  
森田 耕司

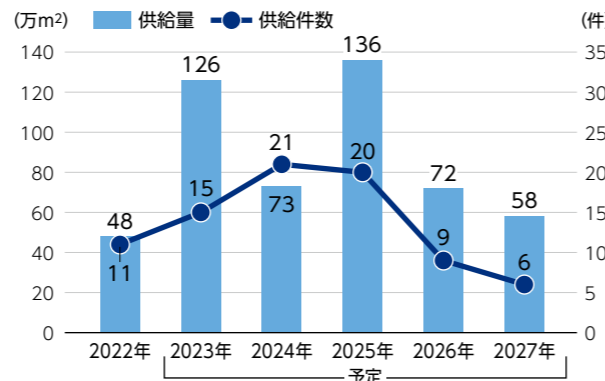
執行役員  
ワークプレイス事業本部  
副事業本部長  
小野 公輔

## 市場環境

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

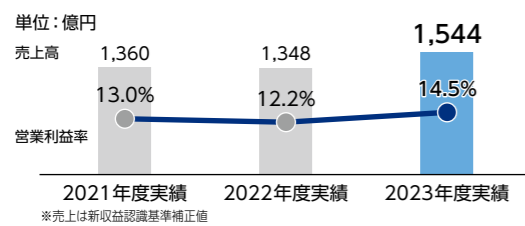
海外では中国経済の不透明感が継続し、厳しい状況が続いております。コクヨ香港の生産拠点を有効に活用しながら、中国にとどまらず、アセアン諸国をはじめとしたグローバル展開を加速させてまいります。

## 大規模オフィスビル供給量推移

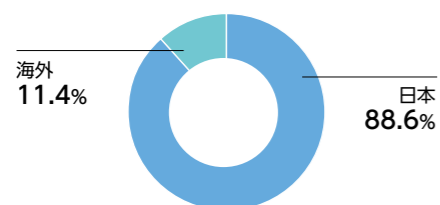


出典: 森ビル株式会社 東京23区の大規模オフィスビル市場動向調査2023より作成

## 業績推移



## 売上高構成比 (2023年度)



## 業績概要

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

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

## 事業の強み

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

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

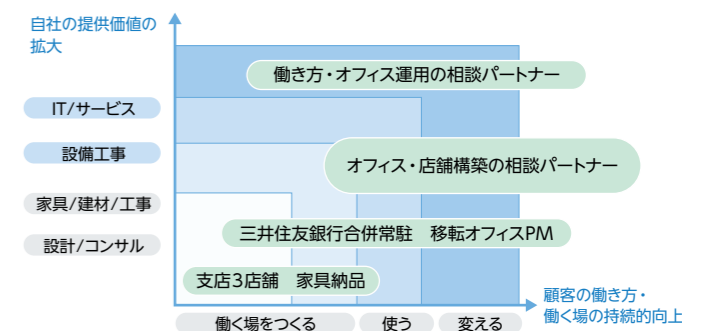
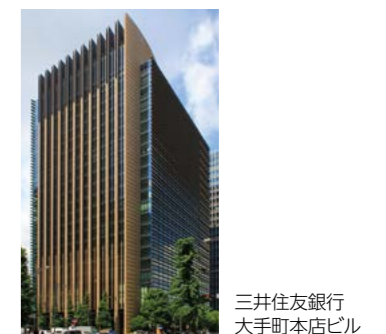
## 成長戦略

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

## 家具ベンダーから三井住友銀行の相談パートナーへ

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

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



# ビジネスサプライ流通事業

## 目指す姿

ECの積極活用により大規模顧客等における購買プロセスの最適化を図る

## 目標

2024年度売上高 1,037億円  
営業利益 44億円

## 機会

- オフィス通販市場の拡大
  - ワーカーのオフィス出社率回復
  - 購買プロセス効率化ニーズ増大
- ## リスク
- プレーヤー間の激しい競争
  - 物流費等のコスト上昇



執行役員  
ビジネスサプライ事業本部  
事業本部長  
宮澤 典友

## 市場環境

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

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

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

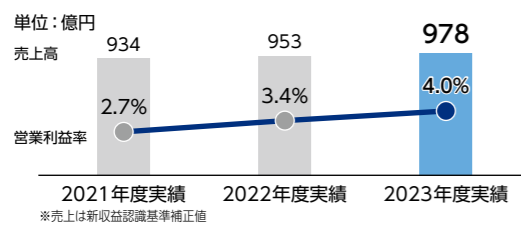
## 業績概要

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

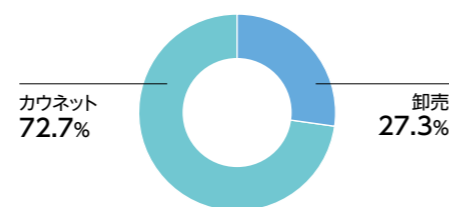
2023年度はお客様のオフィス出社率の回復に伴い、マーケットは拡大傾向が続きました。競合他社との競争の激化や物流コストの増大などのマイナス要因もありますが、お客様の購買単価の上昇や価格見直し等により、大規模顧客向けソリューションシステム「べんりねっと」が好調に推移しました。

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

### 業績推移



### 売上高構成比 (2023年度)



## 事業の強み

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

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

## 成長戦略

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

- ①大規模顧客向けソリューションシステム「べんりねっと」を強化し、顧客層の拡大を図ります。
- ②EC化をさらに加速し、顧客価値体験向上による事業拡大を図ります。具体的にはカウネットのUI/UXにさらなる改善を加え、サイト流入数と新規顧客を拡大します。卸顧客のECへのシフトも狙います。
- ③カウネットをコクヨグループマーケティングエンジンとして活用し、ダイレクトマーケティング機能を活かした提供素材の拡大を図ります。

## お客様の困りごとから生まれたPBブランド「カウコレ」プレミアム

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

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

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



# ライフスタイル領域:事業戦略

## ステーショナリー事業

### 目指す姿

グローバル市場において付加価値文具事業の拡大を図る

### 目標

2024年度売上高 907億円  
営業利益 80億円

### 機会

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

### リスク

- 日本における市場縮小
- 中国をはじめとする海外経済の不透明性



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



執行役員  
グローバルステーショナリー  
事業本部 副事業本部長  
井上 雅晴

## 市場環境

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

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

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

## 業績概要

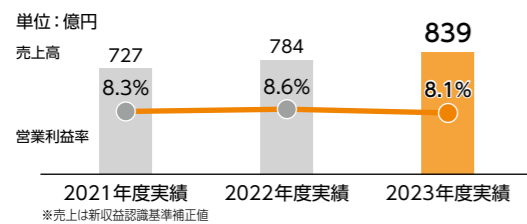
日本では、需要の低迷や原材料価格高騰の影響を大きく受けていますが、事業リソースの最適化などを通じて収益性の改善に取り組んでおります。

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

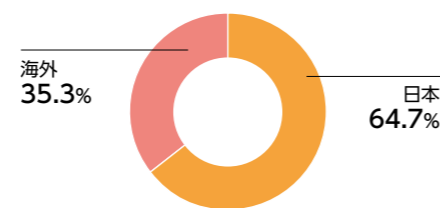
インドでは、営業活動の変革や商品力強化に取り組むことで、営業生産性が向上し、好調に推移し、ステーショナリー事業の収益拡大に寄与しました。

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

### 業績推移



### 売上高構成比(2023年度)



## 事業の強み

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

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

## 成長戦略

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

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

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

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

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



国内初の文具IoT自販機「BUNGUSTAND」



KOKUYODOORS店内の様子

# インテリア リテール事業

## 目指す姿

新規出店やEC強化、BtoB案件獲得等により業績確保を目指す

## 目標

2024年度売上高 202億円  
営業利益 6億円

## 機会

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

## リスク

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

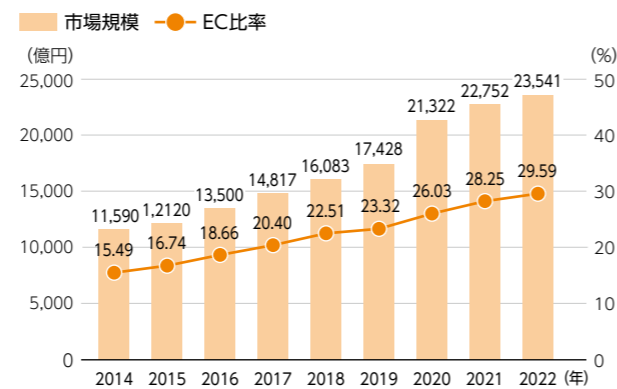


## 市場環境

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

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

国内家具インテリア市場・市場規模とEC化率の推移



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

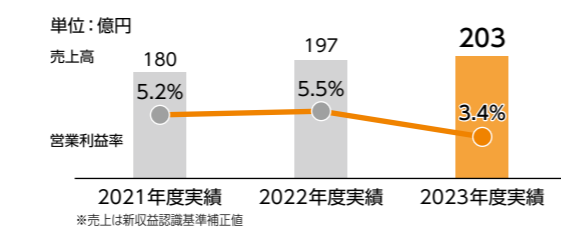
## 業績概要

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

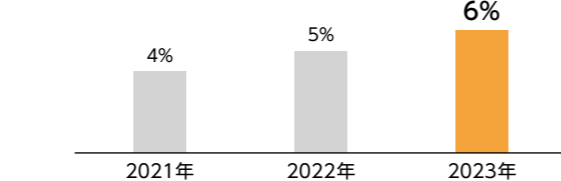
一方で円安の進行や販売費・一般管理費の増大、昨年度の大型BtoB案件の発生からの反動により、減収となりました。このような状況のもと、売上高は、前年同期比3.2%増の203億円、営業利益は、前年同期比35.8%減の6億円となりました。

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

業績推移



EC売上高比率の推移



## 事業の強み

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

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

## 質の高いコンテンツによるOMOの実現

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

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



ACTUS STYLE BOARD



YouTube「蒔菫ものがたり フロアライト編」

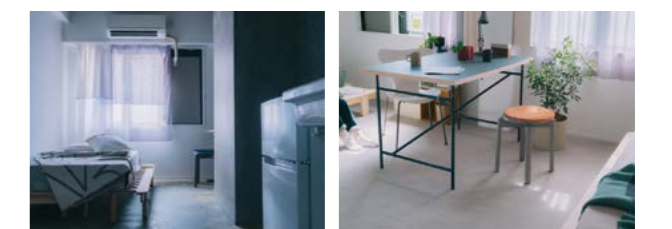
## 成長戦略

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

## THE CAMPUS FLATS TOGOSHI

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

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



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

# 既存事業の領域拡張：事業戦略

## ワークスタイル領域

### 目指す姿

働く場の変化や多様化に即したオフィス空間設計や商材開発による事業拡大

### 機会

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

### リスク

- 中国経済の不透明感

## ライフスタイル領域

### 目指す姿

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

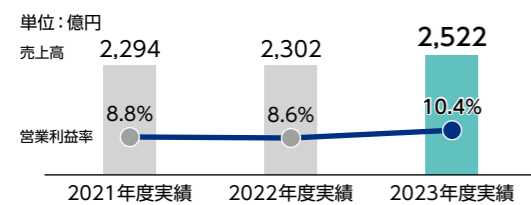
### 機会

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

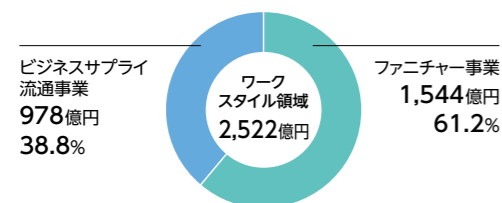
### リスク

- 中国経済の不透明感

### 業績推移



### ワークスタイル領域の売上高構成比 (2023年度)



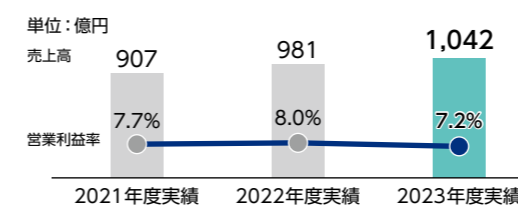
## 市場環境

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

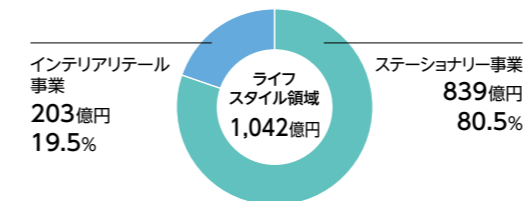
## 中計の進捗

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

### 業績推移



### ライフスタイル領域の売上高構成比 (2023年度)



## 市場環境

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

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

## 中計の進捗

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

### 富士フィルム(株) [FUJIFILM Creative Village]

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

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



FUJIFILM Creative Village

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

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



結びやすい高密度ゴミ袋

### 中国における女子文具需要の獲得

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



[PASTEL COOKIE SORA] シリーズ

### グローバル付加価値市場の開拓

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



タイのPOP UP SHOP