

コクヨグループ  
CSR報告書  
**2013**  
ダイジェスト版



# 編集方針

コクヨグループは、持続可能な社会の実現に向けた取り組みと社会的責任に関する情報をわかりやすく開示し、さまざまなステークホルダーの方々とのコミュニケーションを図ることを目的として、「CSR報告書」を発行しています。ご覧いただきやすいよう、いくつかの報告ツールをご用意しています。特集では「東北の未来への歩みにおいて、どのようなコクヨらしい貢献ができるのか、その道筋をどう描くのか」についてステークホルダーの皆様をお招きし、「学ぶ」「働く」という視点からご意見をいただきました。

## 報告ツール

### ● ダイジェスト版



コクヨグループの2012年度の活動内容をダイジェストでご紹介する冊子です。冊子よりも詳細な情報については、マークを記載し、CSRサイト(右)にてご案内しています。

### ● 社会・環境活動(CSR)サイト



コクヨグループの活動全体を網羅的にお伝えしています。2013年度より「立場別おすすめ記事」「キーワードで探す」「ガイドライン(ISO26000)」の機能をトップページに設けて、より情報の探索性を高めています。

<http://www.kokuyo.co.jp/csr/>

### ● CSR報告書 詳細版PDF

社会・環境活動サイトで開示している情報を年次報告書としてPDF版で発行しています。

### ● CSR報告 データ集PDF

環境・社会・ガバナンスに関するデータをPDF版で発行しています。

## 対象期間

データは2012年1月1日から2012年12月31日の実績です。活動については直近のものも含め報告しています。

## 対象範囲

本報告書における対象範囲はコクヨ(株)と連結子会社26社を基本とし、一部の活動実績については、関連会社を含んでいます。

## 参考ガイドライン

- ・ISO26000
- ・環境省「環境報告ガイドライン2012年版」
- ・GRI「サステナビリティ・レポートガイドライン第3.1版」

## 次回発行日

2014年4月(予定)

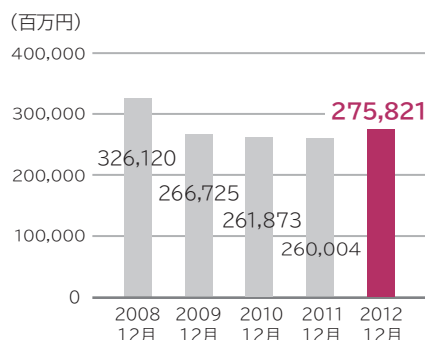
# コクヨグループ概要

コクヨグループは、文具、事務用品を製造・販売するステーションナリー関連事業と、オフィス家具、公共家具の製造・販売、オフィス空間構築などを行うファニチャー関連事業、オフィス用品の通販とインテリア・生活雑貨の販売を行う通販・小売関連事業から成っています。

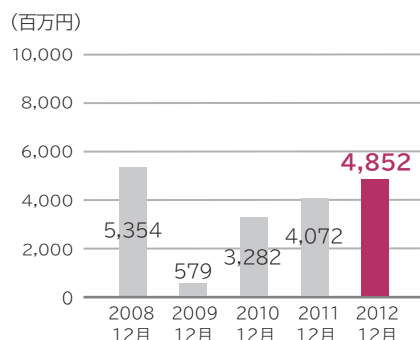
創業：1905年10月2日  
 資本金：158億円  
 代表者：黒田 章裕

本社所在地：大阪市東成区大今里南6丁目1番1号  
 連結子会社数：26社  
 従業員数(連結)：6,489名(2012年12月末現在)

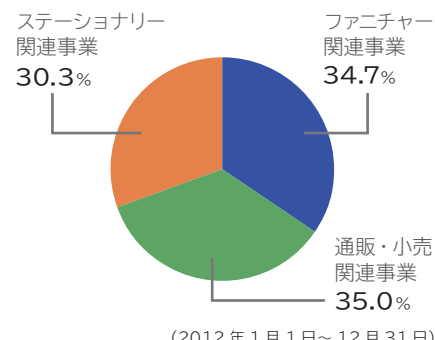
### 連結売上高



### 連結営業利益



### 連結売上高構成比



## 企業理念

# 商品を通じて世の中の役に立つ

## コクヨCSR憲章

コクヨグループは、創業以来の「商品を通じて世の中の役に立つ」という企業理念のもと、誠実な事業活動を展開し、収益性を高めるとともに、社会から必要とされる企業になります。法令などの遵守はもとより、企業市民としての社会的責任を果たすことにより、お客様・投資家をはじめ、すべてのステークホルダーからの信頼を獲得し、事業の継続性の維持に努めます。

### お客様

1. すべての商品・サービスにおいて現状に満足することなくより高い安全性と品質を追求し続けていきます。
2. 新しい商品・サービスを開発し、事業を通じて社会を革新し続ける企業を目指します。

### 地域社会

1. 国または地域の文化や習慣を尊重し、その発展に寄与するため、地域社会へ積極的に参画し、信頼される「良き企業市民」を目指します。

### 環境保全

1. 地球環境問題を、全世界共通の課題と捉え、その解決に全従業員が英知を結集し、全社を挙げて行動を起こします。
2. エコプロダクツの開発において、そのライフサイクル全体での環境負荷低減に向けて、新たな環境技術の導入やグリーン調達に取り組みます。
3. 低炭素社会にふさわしい働き方や空間を提案することで、ワークスタイルの変革をもたらし、社会全体の環境負荷低減に貢献していきます。

### 企業活動

1. 公正・透明・自由な競争ならびに適正な取引を行うとともに、政治・行政との健全かつ正常な関係を保ちます。
2. 取引先様との関係は常に公正であり、また信用される企業であるために、互いに協力し合い、成長していくことを目指します。
3. 企業価値を高めることは株主への責務と認識し、社会から信頼される透明かつ健全な企業経営を堅持します。

### 人権尊重

1. あらゆる企業活動の場面において、関係するすべての人々の人権を尊重し、差別のない職場環境を目指すとともに児童労働・強制労働を認めません。
2. 従業員一人ひとりの個性や異なる発想・価値を受け入れ、多様な人材がその能力を十分に発揮し、成長できる企業を目指します。

## Contents

### 1 編集方針 / コクヨグループ概要

### 3 トップインタビュー

『アジアの誉れ』へ  
～誉れを目指す一人ひとりの覚悟～

### 5 コクヨグループの事業概要

### 7 事業トピックス

#### 特集 東北の未来に向けて

- 9 コクヨグループ東北未来ダイアログ  
13 1冊のノートが子どもたちを笑顔に  
14 学校複合施設デザインワークショップ  
15 イイネ！コクヨプロジェクト 2012

### 17 CSR マネジメント

### 19 お客様とともに

- ・ ライフイベントサポートシリーズ
- ・ 新しい働き方の追求

### 23 社員とともに

- ・ ダイバーシティ推進
- ・ 人財育成

### 25 取引先とともに

### 26 株主とともに

### 27 地域社会とともに

- ・ インド・コクヨカムリンの芸術活動推進への取り組み
- ・ 地域に根ざした貢献活動

### 29 地球環境とともに

- ・ 地球温暖化防止対策
- ・ 生物多様性への配慮



TOP  
INTERVIEW

# 『アジアの誉れ』へ ～誉れを目指す一人ひとりの覚悟～

2013年、コクヨは創業108年目を迎えます。これまで歴史を重ねてこられたのは、『国の誉れ』を志す“コクヨ”という名に恥じぬよう、社員全員が努力し続けてきた結果でもあります。次の100年に向けて、新たな成長のステージをアジアに求め歩み出しました。いま一度、『誉れ』という言葉の重みを噛み締め、『アジアの誉れ』を目指して力強く進んでいきます。

コクヨ株式会社 代表取締役社長執行役員

黒田 章裕

## 「もっと」の本気の連鎖が新たな価値を生み出す

コクヨの企業理念「商品を通じて世の中の役に立つ」。

成長することが当たり前だった時代とは違い、成熟した市場において、またバリューチェーンの分業が進む中、日々の活動において、社員がこの言葉を実感することが難しくなっています。

自らのアウトプットが、どう社会の役に立つのか。一人ひとりが突き詰め、その結果を実感することこそが、さらなるチャレンジへのエネルギーに結びつくのだと思います。

先日、文具売り場で、小学生がコクヨのノートを手を悩んでいる姿を見かけました。なぜ悩んでいるのだろう。価格が高いのか。使いにくい点があるのか。子どもが目を輝かせて購入してくれるようになるにはどうすればいいのか。

このような場面を実際に体感し、お客様の困りごとをバリューチェーンの中で人づてに聞くのではなく、“自分で見つけろ！ 突き詰めろ！”、これまでのバリューチェーンで応えられないのなら、その方法を“先頭に立って自ら生み出せ！”と思うのです。

お客様に「もっと」こうできないかと要求を突きつけられる、それに応える、ありがとうと言われる、そしてまた「もっと」を求められる、その繰り返しは事業活動の根本です。バリューチェーンの先頭は、営業やマーケティングだけではなく、製造や物

流の立場でも、意志さえあればお客様の「もっと」に応える先頭に立てます。しかし、自分で見つけた「もっと」にバリューチェーン全体で応えるには、他の役割を担う仲間との、日頃から築いた信頼の環が必要です。単なる情報リレーではない、意志の込められた「もっと」を信頼の環で新しい価値に磨き上げていく。そんな本気の連鎖、濃密なバリューチェーンを目指しています。

## 日本発クリエイティブの追求

今から約50年前、コクヨはお客様が求める「もっと」に応えるべく、ファニチャー事業を立ち上げました。

1969年には大阪本社全館をライブオフィスにし、「明日のビジネスシステムを考える生きた実験ビル」として開設しました。

以来、企業に継続的な発展をもたらす潜在力はオフィスにあるという信念のもと、日々ライブオフィスのコンセプトを進化させ、一貫して「人を中心にオフィス空間を考える」というビジネスモデルを積み重ねてきました。

さらなる挑戦として、2012年4月、渋谷に日本らしいイノベーションでクリエイティブな働き方を生む場「Creative Lounge MOV」を開業しました。

渋谷という新しい文化を生み出す街に相応しく、異なる世代や国籍、分野、業種のワーカーがゆるやかにつながって、新しい働き方や価値を生み出していく。ココヨもその働き方やアイデアに刺激を受け、次世代の価値を生み出していく。そんな取り組みを始めました。

日本のホワイトワーカーの知的生産性が低いというデータがありますが、決してそうは思いません。日本発のクリエイティブな働き方が、組織や分野を超えて価値を生み出し、新たなビジネスに発展していく。そこから、世界へとつながっていく。そのようなチャレンジを支えることも、ココヨのこれからの役割だと思っています。

## 成長するアジア市場に日本を持ち込んではいけない

私たちは次の100年に向けて、新たな成長のステージをアジアに求め歩み始めました。それは、国内では得られない「もっと」の発見、社員が新しい「もっと」を突き詰めるチャンスでもあります。

成熟した日本市場と大きく成長するアジア市場とでは、顧客満足を得るための提供価値すなわち「もっと」は異なります。また一括りにアジアといっても、地域によって、対象によっても違います。日本で培った価値や仕組み、考え方をそのまま持ち込んで通用しません。

各地域で現地の社員とともにお客様の声に耳を傾け、実情や価値観を深く理解した上で、本当に役に立つ「もっと」に気づき、応えることが大切です。少しずつですが、そのきざしが見えてきています。

ベトナムでは、ノートの適地適品を追求した結果、「ベトナム製高品質製品」の認定を獲得しました。現在、さらに求められる価格と品質とのギャップを埋めようと尽力しています。

インドでは、ココヨカムリンの現地社員と日本人社員が知恵を出し合い、多くの施策をスタートさせています。そのひとつとして、卸や文具販売店へ受発注などの業務支援を行う情報ネットワークシステムを導入しました。流通スピードを上げるとともに、欠品を防ぎ、消費者ニーズを把握することにも寄与しています。

中国では、現地のノートメーカー「何如文化用品」からの事業譲渡を受け、新たに上海工場を稼働させました。年間1億冊以上を生産できる体制も整い、継承した販売網を通じて、お客様にスピードを上げて商品をお届けしていきます。

いずれの地域においても、日本からモノづくりの強みは持ち込んだものの、事業を進める上でさまざまな制約や課題に直面しています。

しかし、制約がある中でもがき苦しんで得たものこそが、成長の糧となります。現地の社員とともに、地域に根ざした「もっと」を愚直に積み重ねていきます。

## 『アジアの誉れ』に向けて

社会が急激に変化する中、CSR経営を進めるため、2010年よりコーポレートガバナンスの大改革を行いました。過去においてコンプライアンスに反する事態を招いたことを社長として重く受

け止め、経営のサステナビリティを改めて問い直しました。意思決定の透明性を確保し、外部の経験知を経営に反映させるべく、取締役、監査役の半数を社外から迎え、さらに経営監督機能と業務執行機能を分離しました。外部の知見を取り入れながら、アジア企業としての成長の道筋を描いています。

企業の成長は、社員一人ひとりの成長なくしては成し得ません。自分の価値が、昨年から今年、来年と上がっていくことを実感できるような仕組みづくりを進めています。新入社員から経営者まで学ぶ姿勢を大切に、中期的な視点で育成プログラムを構築していますが、その中でも特にグローバルリーダーの育成に力を注いでいます。

一方で、企業として持続的な成長を遂げる上で最も大切な価値観は「誠実さ」だと考えています。

創業以来大切にしてきたココヨの「誠実さ」とは、「相手の立場に立って考え、相手のしてほしいことに気づき、相手にとって最も良い答えの実現に全力を尽くすこと」です。形に表れる「結果」だけではなく、結果を生み出す「プロセス」のすべてにおいて、「誠実さ」を絶対条件としています。

こうした考えをもとに、今回、グローバル共通のココヨグループ行動基準を新たに定め、グループの役員はじめ社員全員にコンプライアンスを徹底しています。

さらに、グループを超えて取引先様とも相互に発展していくことを目指し、ココヨグループ調達基本方針を策定しました。

サプライチェーン全体が「誠実な仕事」をすることで、真の顧客満足を提供し、限りある資源と豊かな環境を守り、地域社会とともに発展していく。これこそが企業の実存意義であり、ココヨの理念「商品を通じて世の中の役に立つ」ことの本質です。



「誉れ」とは、自らが決めるものではありません。お客様や社会に認めていただいた積み重ねが「誉れ」へとつながっていきます。

そのために社員は、誠実さを胸に「まだまだ」と「もっと」という意志を持ち、「誉れ」の名に恥じないか自問自答し続けてほしい。『アジアの誉れ』になれるかどうかは、社員一人ひとりの覚悟に掛かっています。遠い道のりですが、社員の心をひとつにし、一歩一歩、力強く進んでいきます。

## コクヨグループの事業概要

コクヨグループは1905年の創業以来、「社会の役に立つ」事業を志してきました。

創業者が残した「利益は社会から与えられる報酬である」という言葉に従い、文具、事務用品を製造・販売するステーションナリー関連事業と、オフィス家具、公共家具の製造・販売、オフィス空間構築などを行うファニチャー関連事業、オフィス用品の通販とインテリア・生活雑貨の販売を行う通販・小売関連事業を通じて社会の発展を支え、社会とともに発展する企業を目指しています。



### ステーションナリー 関連事業



ステーションナリー関連事業は、「個客」への提供価値にこだわり、その価値を最大化していく開発・生産・販売・物流のバリューチェーンを体現する「事業機軸」の経営を掲げています。また、アジア各国においても、その市場ごとに、成長する内需を獲得するバリューチェーンを構築することを基本戦略にしています。国内・海外を両輪とした持続的成長を目指し、成長著しいベトナム・中国・インドといったアジア新興国市場を中心に事業を展開していきます。

ステーションナリー

オフィスソリューション

創育

- ライフイベントサポートシリーズ (P19)  
ライフイベントサポートシリーズは、幅広い年齢層のお客様の声をじっくり聞くことで生まれたヒット商品です。
- 小学生のためのキャンパスノート  
<http://www.kokuyo.co.jp/csr/report/customer/communication/campus.html>
- コクヨS&Tの品質保証の考え方  
<http://www.kokuyo.co.jp/csr/report/customer/safety/st.html>

通販関連事業は、日本においては、オフィス用品の通信販売『カウネット』を軸に、個人向け通信販売、卸販売、電子購買システム、情報提供サイトの運営など多角的に事業を展開し、「モノ」「システム」、そして「情報」の提供を通じてお客様への貢献を目指しています。中国においては、オフィス通販『易優百 (Easybuy)』を展開し、上海地区、北京地区で多くの地元企業にサービスを提供しています。

通信販売事業

情報提供サービス事業

卸販売事業

- カウネット「選びやすさ」と「気づき」の提供  
オフィス用品の通販事業を行うカウネットでは、価格の安さや品揃えの豊富さだけではない、新たな提供価値として、「選びやすさ」と「気づき」が満載のカタログづくりに取り組んでいます。  
<http://www.kokuyo.co.jp/csr/report/customer/communication/kaunet.html>
- カウネットカタログパートナーキックオフミーティング開催  
<http://www.kokuyo.co.jp/csr/report/procure/partner.html>



### 通販関連事業





ファニチャー関連事業は、オフィス家具、公共家具、店舗什器などの製造・販売およびオフィス、公共施設、商業施設などさまざまな空間の構築を行っています。現状調査から企業の戦略や働き方、施設の特徴に合わせた空間デザイン、プロジェクトのトータルサポートまでを行いながら、お客様とともに「空間価値創造」を展開しています。またアジアにおいては、オフィス家具のマーケティング、企画・開発を強化し、市場競争力の高い商品を提供すべく新たな挑戦を始めています。

オフィス空間

官公庁・公共施設

教育施設

医療施設

店舗・商空間

ホテル空間

●新しい働き方の追求 (P21)

働き方を変えることで、オフィスでの新しい価値を生み出す。さまざまなリサーチ・実験・分析を繰り返し、新しい働き方を追求しています。

●UD + 3 対話型モノづくりの取り組み

<http://www.kokuyo.co.jp/csr/report/customer/communication/ud3.html>

●コクヨファニチャーの品質保証の考え方

<http://www.kokuyo.co.jp/csr/report/customer/safety/fn.html>



ファニチャー  
関連事業



小売関連事業

小売関連事業は、「ザ・コンランショップ」および「アクタス」を運営しています。

ザ・コンランショップ

アクタス

英国のデザイナー、テレンス・コンラン氏による厳選されたインテリアアイテムや自らデザインしたオリジナルアイテムなど、日々の生活が楽しくなるような機能的かつ、デザインの美しい商品を提供しているホームファニッシングショップです。

<http://www.conran.co.jp/>

「丁寧な暮らし」をコンセプトに、デザインや材質などにこだわったオリジナル家具や海外ブランドの輸入家具のほか、生活を彩る小物雑貨、ファブリック雑貨などをプロデュースするライフスタイルショップです。

<http://www.actus-interior.com/>

●エココチ計画

アクタスでは、「心地よさをエコに変える活動」を実施しています。

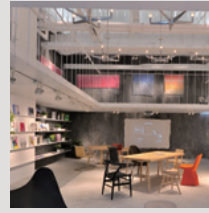
<http://www.kokuyo.co.jp/csr/report/ecology/resource.html>



CHINA 中国

## 上海新ショールームオープン

コクヨファニチャーは、中国・上海に海外では最大となるフラッグシップショールームとライブオフィスをオープンしました。このショールームは、中国の金外滩設計大賞において、設計コンセプトや照明デザイン、エコへの取り組みが高く評価され、「室内空間デザインアワード設計大賞」を受賞しました。



CHINA 中国

## 国営商業(上海) 上海工場 本格稼働開始

中国の現地ノートメーカーからの事業譲渡を受け、新たに上海工場を稼働させました。工場では、さまざまな種類の無線綴じノートの生産が始まっており、年間1億冊以上を生産できる体制も整っています。



Beijing ●  
Tianjin ● ● Dailian

Suzhou ● ● Shanghai

New Delhi ●

Jammu ●

Calcutta ●

Mumbai ● ●  
Tarapur ●  
Vasai ●  
Pune ●

Guangzhou ● ● Shenzhen ●  
Hong Kong ●

Ha Noi ● ● Hai Phong ●

Bangkok ● ● Samutprakarn ●

Ho Chi Minh ●



MALAYSIA  
マレーシア

Kuala Lumpur ● ● Negeri Sembilan ●

Singapore ●

INDIA インド



Bangalore ●

## コクヨカムリン インド版『巨人の星』に協賛

コクヨカムリンでは経営の近代化に向けた事業全体の改革を進めています。そのトピックとして、アニメーション『巨人の星』のリメイク版『スーラジ ザ・ライジングスター』に協賛しています。アニメという世界中で高い評価を得ている日本独自のコンテンツの中で、コクヨカムリンやその商品を露出していくことにより、インドでの認知度を高めていきます。



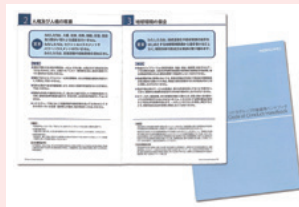
原作/梶原一騎・川崎のぼる『巨人の星』(講談社)  
© 梶原一騎・川崎のぼる/講談社・ライジングスター製作委員会



## 「コクヨグループ行動基準」の制定

コクヨグループが法令や規則を遵守し、社会倫理に従って企業活動を行うための、「コクヨグループ行動基準」を新たに制定しました。

事業のグローバル化に伴い、国や地域によって異なる商習慣や法令などの補足を加えた「コクヨグループ行動基準ハンドブック」を作成し、現地で説明会を実施しています。



SINGAPORE シンガポール

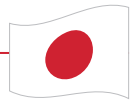
## シンガポールにショールーム オープン

コクヨファニチャーは、アジアにおけるオフィス家具市場でのブランディング拠点として、シンガポールショールームを開設しました。現地のグローバル企業やローカル企業へのブランド認知向上と、設計事務所とのパートナー関係構築を進めています。





JAPAN 日本



## メンバー制オフィス 「Creative Lounge MOV」を開業

コクヨファニチャーは2012年4月、「渋谷ヒカリエ」内にクリエイティブに働きたい人やチームのためのメンバー制オフィス「Creative Lounge MOV」を開業しました。組織や国境、世代の壁を越えて異分野・異文化の人たちが出会い、経験や知識を共有することで新しい価値を生み出していき、新しい働き方を追求しています。



JAPAN 日本



## 霞が関ライブオフィス "NEXT OFFICE" オープン

コクヨファニチャーは、チームコミュニケーションを進化させるとともに、顧客や外部パートナーとの新しいつながり方による価値創造を追求するため、「霞が関ライブオフィス」を"NEXT OFFICE"としてリニューアルオープンしました。クラウド技術の活用により、時間や場所に制約されないコミュニケーションを実現し、チームの強いつながりを生む新しい働き方をご提案しています。



THAILAND タイ



## コクヨ-IK (タイランド) 第2工場オープン



コクヨグループとして初めての海外生産拠点、また樹脂製品の自社生産工場として、コクヨ-IK (タイランド)は2013年に操業15周年を迎えました。ステーションリー事業のグローバル生産体制の一端を担うべく、さらなる技術力の構築と生産能力の拡大を目指し、第2工場を増設しました。

VIETNAM ベトナム



## ベトナムのコクヨ製品が 「ベトナム製高品質製品」認定



コクヨベトナムオリジナルのキャンパスノートなどが、「ベトナム製高品質製品」の認定を受けました。これはベトナムの消費者へのアンケート調査により毎年選出される制度で、文具カテゴリーでは、外資の日本企業からはコクヨのみの選出となりました。



## 針なしステープラーが 国際通貨基金 (IMF) で評価

2012年10月、都内で開かれた国際通貨基金 (IMF)・世界銀行年次総会で日本の先端文具としてコクヨS&Tの針なしステープラー「ハリナックス」が各国関係者に配布されました。「革新的な商品」として高い評価を受け、またコクヨブランドの世界的な認知にもつながりました。



# 事業トピックス

## ～アジアの誉れを目指して～

コクヨグループは、日本国内市場において需要創造による成長を目指すとともに、アジア企業を目指して歩み出しました。成長し続けるアジア市場において、日本で培った知識と技術を活かし、同時に現地の事情にも精通することで、その歩みを確かなものとしています。

『国の誉れ』から『アジアの誉れ』へ。

今後もさらに、各国・各地域のそこに暮らす人々の仕事や生活をより豊かに、よりクリエイティブにする商品・サービスの提供を通じて、成長著しいアジアのさらなる発展にグループ丸となって寄与していきます。



# 『学ぶ』『働く』という視点から 東北の未来を考える

(2013年4月3日 東北大学石田研究室にて開催)

“東北の未来への歩みにおいて、どのようなコクヨらしい貢献ができるのか、その道筋をどう描くのか”  
ステークホルダーの皆様をお招きし、「学ぶ」「働く」という視点からご意見をいただきました。

## 2030年の豊かな暮らしとは それを実現するために私たちは何をすべきか

**清水** なぜ2030年を軸に東北復興を考えるのか。ひとつには、長期的なビジョンを描くことで、本質的な復興支援策を模索したいとの思いがあります。もうひとつは、地球環境の制約という視点からです。これについては、環境の専門家であらっしゃる石田先生にご説明いただきたいと思います。

**石田** 現在、われわれは、資源・エネルギーの枯渇、生物多様性の劣化、水や食料の分配のリスク、急激に増える人口、気候変動という7つのリスクを抱えています。このままわれわれが何もしなかったら、これらのリスクは2030年頃どれもが限界に達すると考えています。ですから、地球環境をベースにして何ができるかを考えることが非常に重要です。

また、日本は食糧の60%を輸入しています。食料自給率100%以上の都道府県は日本に5つしかなく、そのうち4県が東北です。その多くが壊滅状態に陥っています。このような状況下で、2030年までに僕たちは何をしなけ



未来のワークスタイルについて石田教授らとコクヨが1年近く議論し、書籍『未来の働き方をデザインしよう2030年のエコワークスタイルブック』にまとめました。

ればならないのか。最も大切なのは、人は豊かでなくてはいけないということです。我慢に頼るのではなく、心豊かに生きながら、環境問題や制約をどう乗り越えるか。

**中川** 石田先生のお話を伺って、2030年の豊かさとは何だろうと考えました。私は教育をテーマに、学校や子どもへの復興支援をしています。東北の方たちはこれまで、自分たちですべてやろうという意識が強かったように思います。それが震災後、外部の人たちを受け入れることで、その良さに気づき始めた部分があります。外に目を向けたり、外に声をかけたりすることで、新たなことが生まれることがあるんだと。

地域で子どもを育てるといいますか、大災害が起きたときに、地域の子どもの名前と顔が一致するような関係性が必要です。それは避難所運営においても有効でした。豊かな社会をつくるためには、被災地に限らず、日本全国の子どものための教育、学ぶ場所、大人の義務を見直さなければいけないと思っています。



中川さんが理事を務める「プロジェクト結」は、コクヨのパートナーとして「イイネ！コクヨプロジェクト」で東北の学校を支援する際にご協力くださっています。

**田村** 避難所も、街も、これからは高齢者だけでも成り立つ前提

## ダイアログ参加者の皆様



**石田 秀輝氏**  
東北大学大学院  
環境科学研究科  
教授



**田村 太郎氏**  
復興庁  
上席政策調査官



**中川 綾氏**  
一般社団法人  
プロジェクト結  
コンソーシアム  
理事



**白川 由利枝氏**  
仙台市  
市民局次長



**岡竹 博昭**  
ココヨ東北販売株式会社  
代表取締役社長



**八塚 裕太郎**  
ココヨファニチャー株式会社  
スペースソリューション本部  
ワークスタイルコンサルタント



ファシリテーター  
**清水 久敬氏**  
株式会社ディ・エフ・エフ  
代表取締役社長

# Stakeholder

でつくっていかなくてはなりません。阪神・淡路大震災が発生した1995年と比較して、現在は若者の人口が約3分の2に減少しています。東日本大震災では、若い世代のボランティアだけでは足りず、団塊の世代を対象とした募集を行いました。2030年にも同じ規模の災害が発生したら、日本国内の人材だけでは対応しきれないでしょう。

また、阪神・淡路大震災や新潟中越地震の際は、基金の金利で復興できました。しかし、超低金利の今、その復興スキームは使えません。

人口と経済が縮小する日本で、行政の財源だけに頼った復興は無理です。東北復興にはこれまでにない全く新しいアプローチで臨まなくてはならないと思います。行政、企業、市民の役割を見直し、連携する仕組みが必要です。自らが持っているリソース、外部のリソースを連携させながら、被災地の人たちが自分たちの手で街をつくり直していく。そこに、企業の本業を活かした被災地への関わり、まさにCSRが求められています。

**白川** 仙台市では2020年までの新しい総合計画を立てたばかりでしたが、震災で一部見直さざるを得なくなりました。復興は仙台だけではなく東北全体で進めなければと考えています。東北は東京や大阪に比べて所得が低い。でも



仙台市で、市民協働のまちづくりを推進している白川さん。ココヨも参加している「共創する復興推進プロジェクト研究会」にて協働しています。

GDPでは測れない豊かさが暮らしの中にありました。地域の絆があり、身近なところで農産物がつくり、近くの海で魚が獲れる。お金を介在させなくても豊かな姿が、震災前の東北にはありました。

経済的な豊かさと、地域を発展させる豊かさは別に考え、どちらも同時に進めていきたいですね。たとえば、役に立つ新素材やシステムなどがあれば、グローバルに展開して経済的な利益につなげる。一方で、市民の方たちやNPOの方たちと協働することで、元に戻るのとは違う、豊かで新しいコミュニティのあり方を探していけるのではと思っています。

**岡竹** 私たちも地元の企業として、行政やNPO、他の企業と協力し合い、さまざまな支援活動を行っています。



そのひとつとして、東日本大震災で被災した遺児たちに大学進学支援を行う「みちのく未来基金」に協賛しています。先日、奨学金支援を受ける遺児たちに将来の夢を語ってもらったところ、地元に戻るといって意見が少ないことにショックを受けました。戻ると言っているのは、医療・介護、食、公務員、この3つの職を希望している人たちだけ。地元で起業しようというような夢を持っている人がいない。われわれが若者に夢を見せられていないのだとハッとし、地元企業として反省しました。豊かさワクワク感の両方を感じられないと、若者は地域に残らないのではないかと思います。

## ものさしを変えることで新しい夢が見える 世界が憧れる『東北発、豊かさの新しいものさし』を

**清水** 教育、人口問題、コミュニティ、夢という視点から、それぞれ取り組まなければならない課題が見えてきました。

**石田** 皆さん共通して、制約の中で豊かな東北をつくりたいという意識を持っていますよね。本来、豊かな暮らしには制約がなければならない。人は潜在的に、利便性を求めると同時に楽しみや自然環境、社会と一体になって自分を成長させることを求めています。制約があるからこそ達成感を覚え、成長する幸せを感じられるのです。

2030年の東北は黄金のジパングになり得ると思っています。アジアの人たちが「あんな暮らしをしてみたい」と憧れるような、新しい暮らしをつくることのできる。今、おいしいものは東京の築地に集まっています。そうではなく、東京の人たちが「死ぬまでに一度は石巻に行って、おいしいものを食べてみたい」と思うような憧れの町をつくることを目指すのです。

**田村** 基本的に、東北は食べ物豊かですよ。世界3大漁場があり、魚は調理しなくても刺身のままでおいしい。しかし、

あえて煮たり焼いたり手間をかけることで、新たな仕事が生れます。六次産業とは言い換えれば「手間ひま」です。手間ひまが増えれば仕事が増え、人が増えます。

**白川** そういった手間ひまの仕事を増やしたいですね。工場を誘致して、そこでの仕事や雇用を増やすだけではなく、手間ひまに付加価値を見出していくような。

**石田** 手巻き時計はときどき時間が狂うのに、クォーツより価格が高い。手で巻くという手間がかかっても、人々はそれ以上の価値を感じているのです。お金というものさしでモノを見ると、従来のやり方から抜け出せません。制約の中で豊かさをつくるためには、ものさしを変える必要があります。

**田村** 学ぶことと働くことのものさしを変えていかなければならない、と私も思います。たとえば、若者の減少に悩む消防団に女性団員を入れるとか、高齢者でも消火できるホースを導入するとか、発想の転換が必要です。



復興庁にてさまざまな支援を手がける田村さんは「共創造する復興推進プロジェクト研究会」にも参画。震災直後より、コクヨの支援活動への助言もいただいています。

大阪には「儲かるか」と「面白いか」という2つのものさしがあります。ものさしが複数あると、救われることがたくさんある。東北でも、もうひとつのものさしを見つけてほしいですね。

**石田** CSRとは、まさにそういうことですよ。経済的価値以外のものさしで企業価値を考えるようになりました。新しいものさしをつくれれば、今までの産業とは全く違うものが見えてきます。たとえば、ワークとライフが一緒になるようなものさし。昔の日本では、農作業の合間にみんな子育てをして、食事をつくってという暮らしがありました。そこに戻るのではなく、暮らしを進化させるような。

**八塚** 「仕事」と「生活」は別のものですが、「暮らす」という視点で考えると一緒ですね。以前、禅寺で4日間を過ごしたことがあります。毎日、掃除をして、座禅をして、経を読むことの繰り返し。野菜は寺で作り、米は近所の農家からもらいます。そして、誰かを訪ねるときには、米を持っていく。それで暮らしが完結し循環するというスタイルが1,000年以上続いています。

**石田** 禅寺での暮らしと日々の暮らしが今は分かれています。同じ土台の上で考えられたらそれは新しい価値観になる。ワークとライフを一緒にするには、定年制を排除する必要があります。一次産業には定年がなく、70歳をすぎても元気に働いている方がたくさんいらっしゃいますよね。定年に関係なく、10年ごとに仕事を変える私のような働き方もあります。60歳になったからといって、人生が終わるわけではないのですから。

**田村** 従来のものでさしでは、フルタイムの仕事だけが求められていました。しかし、週に2〜3日、短時間の勤務で手取り数万円という小さな仕事をたくさんつくるという方法もあります。被災地でも、それくらいの仕事なら生み出せるというところがある。収入を多く得たい人は複数掛け持ちすればいいのです。収入源が多いことは安心につながります。そういった新しい働き方でも損をしない新しい仕組み、かつ現実的な仕事を打ち出していきたいですね。

**中川** それなら、子育てをしている女性も働きやすいですね。日本型の新しいワークシェアリングができそうです。

**岡竹** 企業側にもメリットがあります。東北は土地が広いので、宮城といっても岩手より福島よりでは距離があります。地域の方たちと雇用契約を結ぶことで、乳酸飲料や化粧品販売に見られるような地域密着型のビジネスを展開できます。

### ワクワク楽しみながら可能性を広げるような「学ぶ場」と「学べる街」をつくりたい

**清水** そんな働く場づくりのために、どんな学び場、教育が必要だと思いますか。

**中川** 学校で培った基礎学力を活かすための場がほしいと思います。学校は第2の家です。勉強だけでなく生活の場としても環境づくりを進めていきたい。そのためには、まずモデル校をつくるのが大切です。そして、市民が自由に教育をつくることができ、選択することができるように、国の制度を変えていけたらと思います。



**石田** 大人の学校もほしいですね。調理師の学校だとか、技術が身につくような。

**田村** 学校を夜に大人が活用できるといいですね。実現できれば、黒板や机のあり方も変わってきます。また、新しい住まい方、住宅のあり方も考えたいです。90年代の終わりに訪ねたアメリカでは、低所得者向け住宅の1〜2階に職業訓練スペースを併設していました。そこで提供されるプログラムを受けないと、住宅の入居資格を得られないのです。復興公営住宅が各地で建築されていますが、家賃が安い住宅をつくるだけでは次の展望を描けません。住宅に「大人の学校」が併設されていたらいいと思います。でも、実際は「学ぶ」は文部科学省、「働く」は厚生労働省、「住まう」は国土交通省と個別に事業が進んでしまっています。

**白川** だからこそ企業に期待しています。たとえばコクヨさんなら、文具好きな方たちが集まって何かをしたり、文具について学んだりできる学校のようなスペースをつくるのか。震災で手付かずとなっていました。仙台市は「ミュージア



ダイアログは東北大学石田研究室にて行われました。ショールームを兼ねた室内には、自然に学ぶ「ネイチャー・テクノロジー」の実例に加え、模型による解説、被災した子どもたちが撮影した写真にメッセージを添えたパネルなどが展示されています。それらを見た参加者の皆様の間で、展示をもとにした質問や話題が盛り上がり、その後のダイアログにおいても活発な意見交換が行われました。

ム都市」になろうという構想を打ち出しています。美術館や博物館などに限らず、学べる場所が街のあちこちにあるというものです。公園だったり、郵便局やお店の一角だったり。あらゆる場所で、みんながワクワク楽しみながら学べる街をつくる。この計画は引き続き進めていきたいと思います。

## 気持ちをひとつにすることで復興が進む 市民、行政、企業が協働し東北の未来をつくる

**田村** 復興は会議の連続です。合意形成ができたところから復興が進みます。合意形成できないと家が建たない、街ができない、復興できない。

机やイスの位置によって、会議の流れが変わることがありますよね。スムーズな合意形成が図れるような会議の支援、離れた地域の人も会議に参加できる仕組みの提供なども、実は必要なのです。

企業が提供できるものは、モノや労働力だけではないのです。それぞれの企業が本業を活かした支援を行い、ときには東北の地で新しい実験をして事業に活かすということもあります。

市民が議論し、合意して復興した街には、人が戻ってきます。自分たちでつくったのだからと、自分たちで掃除をするようになるんですね。役所にまかせてしまうのではなく、苦勞しても時間がかかっても、市民たちが街をつくっていかなければ。

**中川** ニュージーランドでは、行政がファシリテーターに徹して、市民の意見を徹底的に集めます。結果に市民の意見が反映されているので、みんなが納得し、積極的に協力できるのです。ところが、日本ではパブリックコメントが届いても100件程度。ニュージーランドでは10万件届きます。日本の行政にはファシリテーション力がないのか、それともそれが必要だという視点がないのか。その役目を企業が担ってくれるといいですね。

**八塚** 「働く」と「学ぶ」は「暮らす」なのだという視点で見直すこ

とで、できることが広がりそうです。

新しいもの、新しい価値をつくるというと、なかったものをつくり出すイメージですが、既にあるものを新しく

組み合わせることで面白さや新鮮さが生まれることがあります。たとえば、時間と空間を組み合わせる。長く受け継がれてきた東北の良さ、新しいものさしを組み合わせ、本当の意味での豊かな暮らしを実現するお手伝いができたらと思います。



**岡竹** 皆様のお話を伺って、新たな視点や発想にたくさん気づかされました。会議支援のお話にもありましたように、机やノートを供給するだけではない役立ち方がある。多様なものさしを持って、われわれ自身がワクワクするような、新しいチャレンジをしていくことが重要だと思いました。東北の未来を担う子どもたち、大人たちが希望を持てるように、2030年に向けて新たな価値をつくり上げていきたいと思っています。本日はありがとうございました。

### ダイアログを終えて

“東北の未来への歩みにおいて、どのようなココヨらしい貢献ができるのか、その道筋をどう描くのか”

「働く人」「学ぶ人」のため新しいツールや空間を生み出し続けてきたココヨにとって、本当に大きなテーマです。今回のダイアログでのお話を伺って、東北の未来は、“新しいものさしをつくるチャンス”であり、“働く”「学ぶ」を「暮らす」という視点で見つめ直し、東北らしい豊かさを考えるチャレンジのステージ”でもある、というココヨの立ち位置を教えていただいたように思います。

今後も、多くの知見をいただきながら、東北らしい豊かな未来に向けて、この大きなテーマについて考え続けていきます。皆様、素晴らしいご意見ご示唆を本当にありがとうございました。

ココヨ株式会社 本社統括部 CSR・環境グループ 寺本 雅子

## 1冊のノートが 子どもたちを笑顔に

地域の販売店、教育委員会、新聞社、NPOなどさまざまな方にご協力いただき、「デコノートワークショップ」を継続的に開催しています。

### ノートの持つ力

震災後、自治体や学校を訪問し、ノートや文房具、家具などの物資提供を行いました。そんな中、私たちは被災地の避難所や公共施設などに設置された1冊のノートに、被災者やボランティアの方たちが、励ましのメッセージ、支援への感謝の言葉などを綴っていることを知り、改めてノートや紙に書くことの持つ力に気づかされた思いでした。



[http://www.kokuyo.co.jp/ashita\\_note/](http://www.kokuyo.co.jp/ashita_note/)

### 「文字を書く」「絵を描く」ことがストレスケアに

「デコノートワークショップ」とは、「ガンバレ東北の子どもたち『書くこと・描くこと』で元気になってほしい」をテーマに、キャンパスノートの表紙をマーカーやシールでデコレーションするワークショップです。「文字を書く」「絵を描く」といった創作活動が震災後のストレスケアに有効であることと、日記帳や交換ノートとしてノートに今の気持ちを書きとめて将来の成長に結びつけてほしいという願いからスタートしました。

会場に集まった子どもたちは、キャンパスノートの表紙に、たくさんのシールやカラフルなマーカー、かわいらしい柄のマスキング・テープなどの材料を使いながら、自分の創造力をフルに発揮して、ひとつの作品をつくり上げていきます。子どもたちは夢中になって取り組み、1時間のワークショップはあっという間に終了。みんな「楽しかった!」「またやってね!」ととびきりの笑顔で「世界で1冊だけのノート」を持って帰っていきます。中には何度も何度も振り返ってお礼を言ってくれた子もいました。この場で新しく友達ができた子もいたようです。

キャンパスノートの青地は  
空や海などいろいろな  
フィールドに変身します



営業マンも  
自然と優しい  
笑顔に

### 社員が何のために働いているのかを考える機会に

2011年8月から宮城県仙台市を皮切りに、福島県会津若松市、岩手県山田町、福島県南相馬市、二本松市、宮城県名取市と、2~3ヶ月に1回のペースで開催しています。ワークショップは毎回、社員有志がボランティアで運営しています。参加した社員は、これまでお世話になった東北地域の方々のお役に少しでも立ちたいという思いで参加しています。コクヨの企業理念である「商品を通じて世の中の役に立つ」を実感し、何のために働いているのかを考える機会となっています。

震災直後に「文字を書くことや、絵を描くことが、ストレスケアに有効な場合がある」などとお聞きした言葉がきっかけで「デコノートワークショップ」が始まりました。屋内で友達と一緒に遊べて、しかもノートさえあればできるので、非常にありがたいと喜ばれました。たった1冊のノートが、気持ちを明るくしたり、思いを伝えたり、人の心をあたたくしたりできる、コクヨらしい支援ができたように思います。

コクヨ東北販売  
経営戦略室  
櫻田 知絵



# 学校複合施設デザイン ワークショップ

「東北の復興への貢献」をテーマに早稲田大学とワークショップを開催。復興地区のフィールドワークや交流を通じて、「学校」「庁舎」に必要な要素を導き、『復興地区の複合施設』を現地へ提案しました。

## 東北復興に向けた学校の複合施設化を検討

「ココヨが復興に対して何ができるか」という課題に対して、早稲田大学の活動が重なり、今回のワークショップが実現しました。学生視点で復興地区の課題解決策を練り上げる過程で、ココヨはノウハウを提供し、経験に基づくアドバイスをして学生をサポートしました。

## テーマは東北発・学校を中心とした未来型複合施設づくり

「東北復興」への貢献というココヨが抱える課題に対して、社会人視点だけではなく広い視野での解決策が必要であると考え、早稲田大学の活動である、企業（社会人）と大学の学生が課題解決に取り組む「プロフェSSIONALS・ワークショップ」と連携し、学生視点を取り入れた、復興地区の学校を中心とした複合施設の検討と提案を行いました。

東日本大震災により地域コミュニティ・防災拠点として学校の役割が再認識され、学校とその他機能の一体的整備が求められています。学生の柔軟な発想に期待し、6名・2チームで宮城県松島町松島第一小学校をモデルとした施設提案を行いました。座学での講義だけではなくフィールドワークを行い、震災当時の状況、地域コミュニティの現状、自治体・住民・学校からの要望などを調査しました。3ヶ月の活動を経て松島町への発表を行い、早稲田大学鎌田総長、ココヨファニチャー社長黒田英邦を交えて、成果報告を行いました。

- 提案1 みんなの健康プラザ：食と健康を軸にした施設を併設。食堂と運動施設に災害対策本部の機能を付加。あらゆる世代が同じ施設を利用することで日々の交流が生まれ、有事の際に相互扶助ができる関係性を構築する狙いがある。
- 提案2 まつしま子ども王国：子どもを中心とした交流センターを増築。子どもと高齢者の交流スペースを中心に、教育現場への住民の参画を提案。有事の際には救護スペースや高齢者の居住スペースとして利用。

## 被災エリアの現状に沿った提案を

ワークショップを通じて、被災エリアの現状や抱える課題の一部を知ることができました。今後は、復興地区の学校への提案時にアイデアを活用して、エリアの現状に沿った施設提案の実施につなげていきたいと考えています。

### お客様と向き合う姿勢

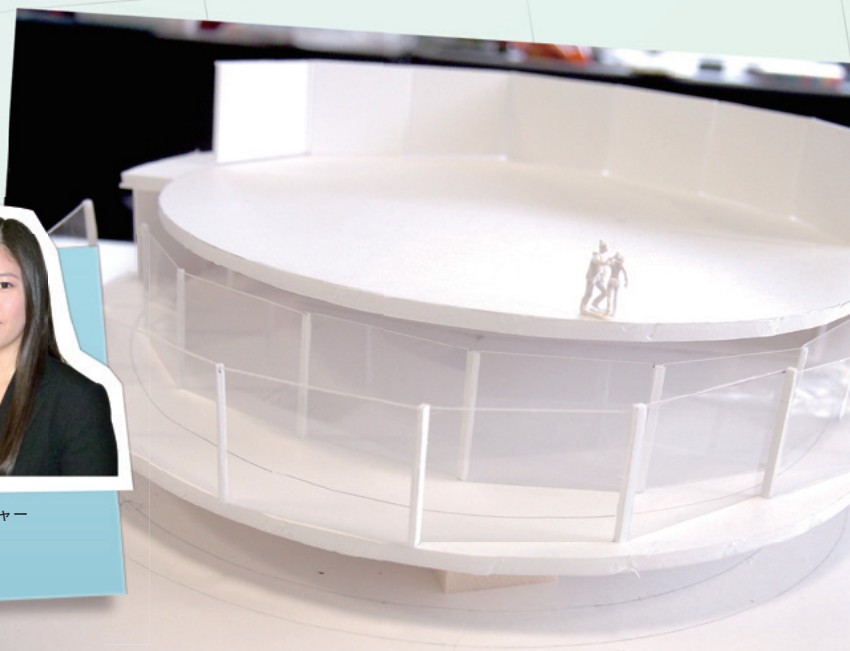
ワークショップには、学部・学年さまざまな学生が参加しました。学生の発想を大切にしながら、被災エリアと接点を持ち、どのように伝えれば納得いただけるかを徹底的に追求することで、最終的に松島町・学生・ココヨ三者の納得のいく提案になりました。ひたむきに取り組む学生への指導を通じて、お客様と向き合うことの大切さを改めて実感しました。



ココヨファニチャー  
TCM 営業戦略部  
相澤 里美



松島町への発表の様子



# イイネ!コクヨプロジェクト

2012コクヨフェアを通じ社内有志メンバーで発足した「イイネ!コクヨプロジェクト」は、約1年間の活動を経て、2012年10月、無事に石巻市立鮎川小学校の皆さんへ学びの場をお届けしました。

## お客様よりいただいたたくさんの共感の声を、東北へ届けたい

イイネ!コクヨプロジェクトは、コクヨフェアにおいて iPad を持った社員がお客様とコミュニケーションを図りながら価値をお伝えし、お客様の共感をポイントとしていただく取り組みです。

2012コクヨフェア当日にお客様からいただいたポイントは合計 103,915 ポイントとなりました。そのポイントを金額に換算して支援をする際には、これからの東北復興を担う子どもたちが、のびのびと学習できる場を整備することこそ、コクヨの使命だと考え、一般社団法人「プロジェクト結」と連携し、石巻市立鮎川小学校の2教室を改装することにしました。



## 教室コンセプトの設定

教室づくりを進める際に重視したことは、鮎川小学校の皆さんが本当に必要としている空間をつくることでした。そのため、空間プラン構築にあたっては課題の抽出から丁寧に行い、先生・児童の皆さん、その先にいらっしゃる地域の方々との意見交換を大切にしました。その結果、鮎川小学校が抱える課題は次の3点と捉えました。

- ① 地域の方々との交流を図れるスペースがない
- ② 誰もが利用できる多目的スペースがない
- ③ 異学年の子どもたちが一緒に学ぶこともできる、最適な学びの場がない

これらの課題を解決するために生まれたコンセプトは「地域・学校、大人・子どもが、日々の生活の中でゆるやかに寄り添える、交流の場」でした。

皆がわかりやすいように  
スケッチを入れながらプランニング



## 子どもたちとの教室づくり

改装にあたっては、もう一点こだわったポイントがあります。それは、実際の教室づくりのフェーズにおいても、先生・児童の皆さんと一緒に作り上げるということでした。9月末に子どもたちとコクヨメンバー、プロジェクト結と一緒に、壁や棚にペンキを塗るワークショップを行いました。子どもたちも空間をつくり上げるプロセスに参加したことで、空間に愛着を持ち、積極的に使ってもらえるのではないかという思いもありました。





# 2012



## 新しい学びの場の完成と オープニングセレモニー

### 1階 会議室

テーブル・イス・ホワイトボード・収納などを自由に組み合わせ、内容や人数規模に応じてフレキシブルな利用が可能な「多目的スペース」と、ソファやキッチン棚を配置しリラックスできる「ラウンジスペース」を設けました。



### 3階 生活科室

児童全員が集合したり、床面を広く利用することができる「ワークスペース」と、マットを敷き、くつろいで読み聞かせなどを行うことができる「床座スペース」を設けました。



10月末、鮎川小学校の体育館で、完成した教室のオープニングセレモニーを行いました。セレモニーには全校児童が集まり、校長先生および児童の皆さんより感謝の言葉をいただきました。その後、先生・児童の皆さんに向け、思いを込めて各教室の使い方説明を行いました。

### 山本校長からのお言葉

「人間は一人ではできないことがたくさんあります。多くの人々が助けてくれ、励ましてくれることに心から感謝しなければなりません。今回ココヨさんは鮎川小学校のみんなや、地域の皆さんにとって使いやすい教室にするにはどうすればいいかを長い時間をかけて考えてくれて、結果素晴らしいものができ上がりました。ココヨさんは鮎川小学校の力強い応援団です。感謝の気持ちを込めて、みんなでどんどん使っていきましょう！」



山本校長より、  
「ココヨは力強い応援団」

## 継続的な東北復興支援

イネ!ココヨプロジェクトは、今回築くことができた鮎川小学校やプロジェクト結とのつながりを大切にしながら、今後もフェアにご来場くださるお客様への感謝の気持ちと、東北復興への思いを形にしていきたいと考えています。まずは鮎川小学校の教室を活用し、地域の皆さんとともに、ワークショップやイベントの開催から始めたいと考えています。

### これからのプロジェクト活動

イネ!ココヨプロジェクト2012は、すべてが手探りで全力疾走の1年間でした。社内の若手を中心に、企画や広報から営業、設計までさまざまな強みを持つ人間が集まり、議論を重ね、現場に足を運び、やっと完成した時には10月になっていました。今後は、活動を通じて結ぶことができた縁を大切にしながら、パワーアップしたメンバーで、ますます社会に役立ち、求められる恩返しをしていきたいと考えています。



ワークショップ参加メンバー



# CSRの基本的な考え方

創業者の考えに基づき、グループ全社に共通する継続的な活動としてCSRを推進しています。さらにCSR経営を進めるため2010年よりコーポレートガバナンスの大きな改革を行いました。またアジア企業に向けて加速するにあたり、2012年コクヨグループ行動基準を新たに制定し、コンプライアンスを推進しています。

## 基本的な考え方

コクヨグループは、1905年に創業者 黒田善太郎が小さな和帳の表紙店を開いたことから始まりました。薄い和紙を何枚も重ねていく和帳の表紙づくりは、当時も「カスの商売」と言われるほど地味な仕事でしたが、創業者は誰もやりたがらない面倒で厄介な仕事こそ、誠実に愚直に創意工夫を積み重ねれば、必ず世の中の役に立つことができると決意し、生涯その信念を貫き通しました。またその信念から、「商売の利潤というものは追求するものではない。利潤はその事業が社会に貢献することによって、社会から与えられる報酬である」という言葉を残しています。

以来100年以上にわたり、脈々とその創業の精神を継承し、「商品を通じて世の中の役に立つ」という企業理念のもと事業を続けています。2004年、企業理念に基づき、社会における良き企業市民として、さまざまなステークホルダーとのより良い関係を構築するために「コクヨグループCSR憲章(P2)」を制定(2012年一部改定)しました。

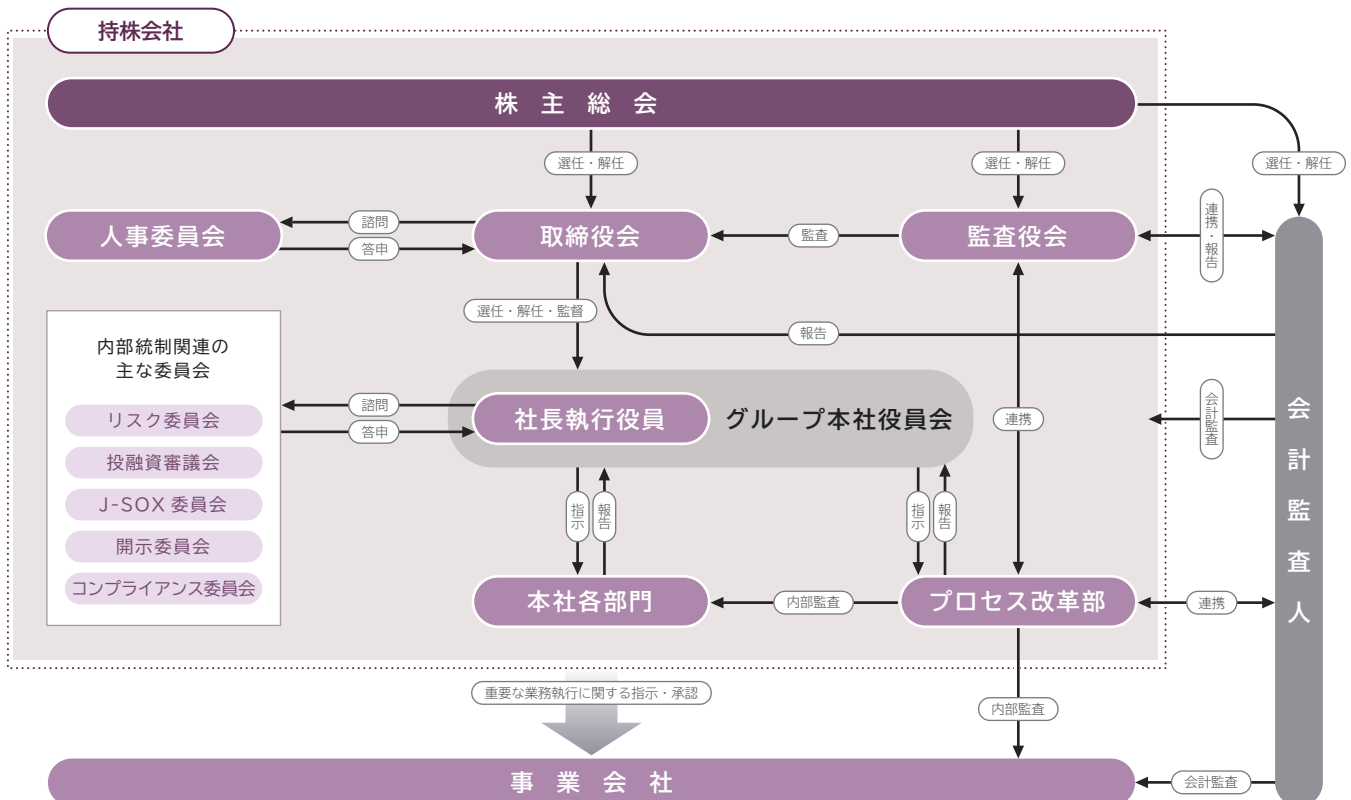
社会およびグループの継続的な発展を期するための基本方針について、「お客様」「地域社会」「環境保全」「企業活動」「人権尊重」の5つのテーマに沿って明らかにしています。

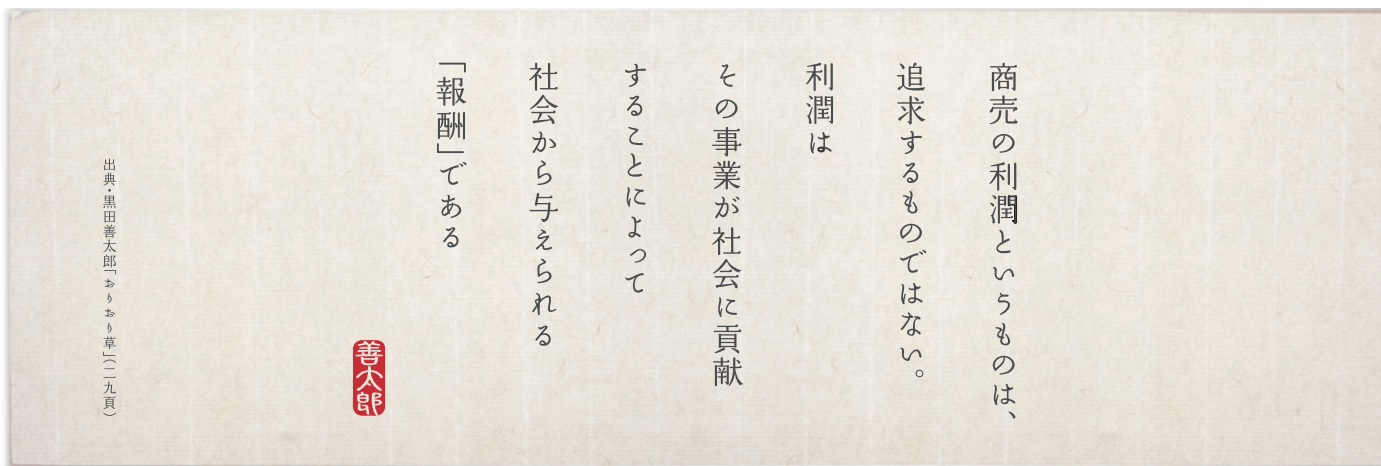
## CSR推進体制

すべてのステークホルダーとの調和を図りながら、社会およびグループの持続的発展を追求するために、コクヨグループではCSR推進体制の強化を進めています。

透明で適切かつ効率的な経営の再現性と継続性が担保されることを目指し、コーポレートガバナンス体制を構築しています。また事業や業務が不正なく、誤りなく、効率よく遂行されるように、内部統制システムを構築、運用し、継続的に改善、充実を図っています。内部統制関連の主な委員会(リスク委員会、投融资審議会、J-SOX委員会、開示委員会、コンプライアンス委員会)に加え、中央安全衛生委員会、ダイバーシティ推進委員会、環境委員会を設置、継続運用しています。これらの委員会では担当役員が委員長となり、複数の関連部署からメンバーを選出しており、それぞれの専門的見地からCSRにおける重要課題をグループ全体で組織的に推進・強化していくための取り組みを行っています。

☒ コーポレートガバナンス  
<http://www.kokuyo.co.jp/ir/strategy/governance.html>





出典 黒田善太郎「ちりちり草」(一九頁)



## コンプライアンス推進の取り組み

企業として持続的な発展を遂げる上で最も大切な価値観は「誠実さ」であるという信念に基づき事業展開しています。事業の海外展開に伴い、コンプライアンス遵守の考え方についてもグローバル化への対応が経営上の重要課題となってきました。海外においては、文化や価値観が多様化し、法の解釈も国によって違いがあり、それらの現地事情を踏まえながらも共通の行動基準を制定する必要があると考え、2001年に制定された「コクヨ企業倫理綱領」に替えて、2012年8月にコクヨグループ共通規定として「コクヨグループ行動基準」を制定しました。この規定は国内外を問わず、すべてのコクヨグループの役員および社員が遵守すべき基本的な行動の基準を定めています。また国や地域によって異なる商習慣や法令などを踏まえて補足を加えた「コクヨグループ行動基準ハンドブック」を作成しています。このハンドブックは現時点で事業を展開している7つの国・地域(中国・ベトナム・タイ・マレーシア・シンガポール・香港・インド)向けに順次作成し、現地での説明会を実施していきます。

### コクヨグループ行動基準

- |                         |                    |
|-------------------------|--------------------|
| 1. 法令及び社内規則の遵守と誠実な行動    | 7. 適正な情報管理及び財務報告   |
| 2. 人権及び人格の尊重            | 8. 利益相反行為の禁止       |
| 3. 地球環境の保全              | 9. インサイダー取引の禁止     |
| 4. 自由な競争及び公正な取引         | 10. 接待や贈答の適切な運用    |
| 5. 安心で信頼のおける製品及びサービスの提供 | 11. 外部からの不当な要求への対応 |
| 6. 会社資産の適切な取り扱いと知的財産の保護 |                    |

## BCPの取り組み

コクヨグループでは、自然災害などにより工場やオフィスの機能に被害が生じた場合を想定したBCP(事業継続計画)の検討・策定に2007年より取り組んでいます。2011年3月11日に発生した東日本大震災では、BCPで情報共有や対策の方法を予め決めておいたことが役立ちました。自社拠点に深刻な被害はありませんでしたが、自社拠点が被災したことを想定した訓練も実施しました。また、サプライヤーに材料供給している原材料メーカーに被害が発生したこともあり、BCP上の対策として主要な商品についてその材料調達先の調査や代替調達先の検討も行いました。一方で燃料不足による物流混乱や計画停電による操業停止など想定外の数多くの課題に直面しました。今後はこれらの課題を踏まえた上で、より早く安定的な商品供給を実現するために災害発生時の初動対応、安否確認システムの構築と訓練の実施、事業所大規模避難訓練の実施や感染症対策などの事業継続マネジメントの推進を行っていきます。



品川オフィスでの訓練



本社オフィス(大阪)での訓練

## 取締役・監査役および執行役員

### 取締役



代表取締役 黒田 章裕 社外取締役 永田 武全  
代表取締役 黒田 康裕 社外取締役 大根田 伸行  
取締役 松下 正 社外取締役 作田 久男

### 監査役



常勤監査役 小谷 洋一 社外監査役 谷津 朋美  
常勤監査役 宮垣 信幸 社外監査役 水野 裕

### 執行役員



社長執行役員 黒田 章裕 常務執行役員 森川 卓也  
副社長執行役員 黒田 康裕 常務執行役員 黒田 英邦  
常務執行役員 松下 正 執行役員 北條 元宏

# ライフイベントサポートシリーズ

ライフイベントサポートシリーズは、幅広い年齢層のお客様の声をじっくり聞くことで生まれたヒット商品です。

## 「書く」ことで気になることを整理できるシリーズが好評

「ライフイベントサポートシリーズ」は、自分のことについて「書き記す」ことで気になることを整理する、最初の一步をサポートする商品です。2009年6月より第1弾「遺言書キット」、第2弾「エンディングノート<もしもの時に役立つノート>」、第3弾「おつきあいノート<人とのおつきあいを大事にするノート>」を発売しており、シリーズ累計販売数は55万部を突破しています(2013年1月現在)。2013年3月には、自分や家族の「からだを大事にするノート」を第4弾として発売しました。

## お客様の声を聞き、広がったシリーズ



### シリーズ誕生のきっかけ

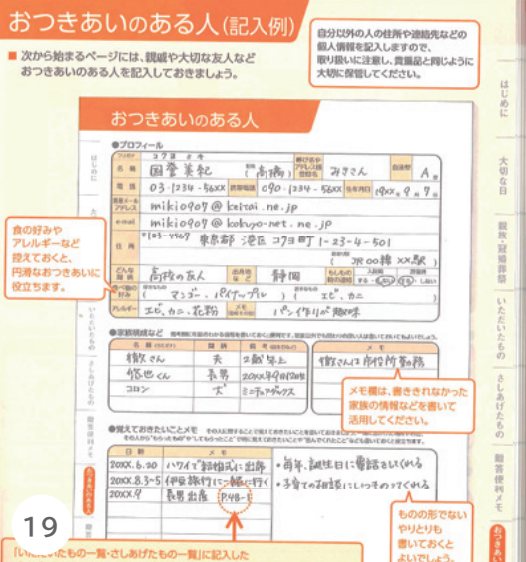
法学部の学生だった商品担当者がボランティアでの法律相談活動で、遺言書の書き方を尋ねられた時の経験を活かし、生まれたのがシリーズ第1弾の「遺言書キット」です。商品開発の過程では、さまざまな属性の男女100名に各1時間、徹底してヒアリングを行いました。そこから、若い世代でも相続について関心が高いことがわかりました。ヒアリングで得た声を活かし、これまでの市場にはなかった、初めての人でもわかりやすく、法的に有効な遺言書を書くことができる「遺言書キット」を開発しました。



### ヒアリングやハガキの声から生まれた「もしもの時に役立つノート」

「遺言書キット」に同梱のアンケートハガキにおいて、「もっと細かいことをたくさん書き込みたい」という反響がありました。そこで、年齢を問わず活用できるエンディングノート「もしもの時に役立つノート」の開発が行われました。気軽に書き進めやすいよう熟慮された「親族表」「ペット」などの独自の項目も好評で、「こういうノートが欲しかった」という声をたくさんいただきました。14歳から97歳まで幅広い年齢の方にご購入いただき、2010年の発売以来36万冊を売り上げる大ヒット商品となりました。

人とのおつきあいを大事にするノート



### 担当者の声

近年、電子ツールが発達し、ますます便利になっていますが、手書きには自分の手で情報を記録することで「安心」が生まれるという独自の価値があると感じました。また、この商品を通じて寄せられたお客様の声から文房具の価値を再認識しています。

これからもお客様のニーズをうまく満たせるような商品を開発していけるよう努めてまいります。

コクヨS&T  
クリエイティブプロダクツ事業部  
小笹 睦美 / 伊井 理恵





### さらにお客様の声を聞く

「もしもの時に役立つノート」に同梱のアンケートハガキにおいても、「贈答の記録をまとめたい」「医療のことをもっと書きたい」といったさまざまなご意見が寄せられました。日々の暮らしの中で気になること、まとめておきたいと思いながら実行できていないことはたくさんあります。じっくりお一人ずつヒアリングをしていくと、ユーザーの皆さんの隠れた困りごとや不便なことを知ることができました。こうして第3弾「人とのおつきあいを大事にするノート」、第4弾「からだを大事にするノート」が生まれました。

### 「誰かのために」が動機になる

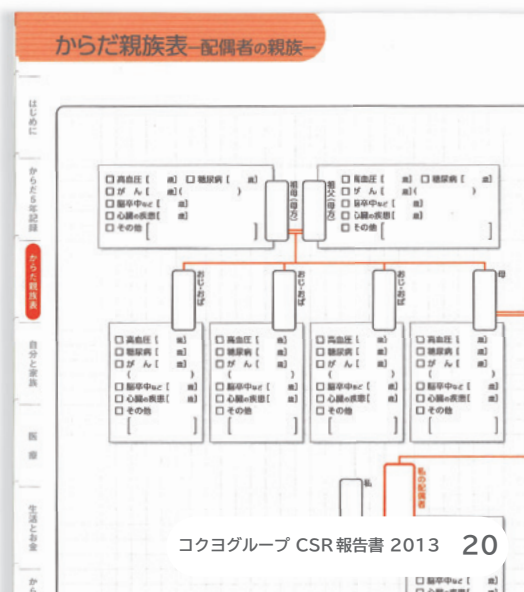
このシリーズに携わって、自分のためではなく、「誰かのため」だと思えると行動できる方が多いのだと実感しました。ノートはアナログなツールだからこそ、「誰かのため」に書くことに適しています。特に「もしもの時に役立つノート」は、自分自身の情報を整理してノートに書いておくことによって、もしもの時に周りの人々を困らせることがないという安心感につながります。この良さをお客様が支持してくださった結果、商品のヒットにつながり、シリーズ商品が次々と生まれるきっかけになったと思います。

## お客様の声から、より良い商品を生み出していきます

お客様からは、商品に同梱のアンケートハガキを通じて、「ずっと気になっていたことが整理でき気持ちがあっさりした、安心できた」という声が多く寄せられています。また、書きながら夫婦や家族がお互いのことを考えることができ、絆が深まったという、うれしい話もいただきました。

本シリーズでは、「やった方がいいと思っているけど、踏み出すきっかけがない」と感じているお客様をサポートしたいと考えています。なるべくストレスを感じることなく、「安心感」を持って商品に接してほしいのです。新しい商品が発売され、またさまざまなお客様の声をいただくことになると思います。中には厳しいご意見もあるかと思いますが、それらも貴重なご意見として受け止め、商品に活かしていきたいと思っています。お客様に安心してお使いいただくために、これからもヒアリングにこだわって商品をつくっていきます。

からだを大事にするノート



# 新しい働き方の追求

働き方を変えることで、オフィスでの新しい価値を生み出す。

これは、コクヨファニチャーがオフィス構築において最も重視しているポイントです。

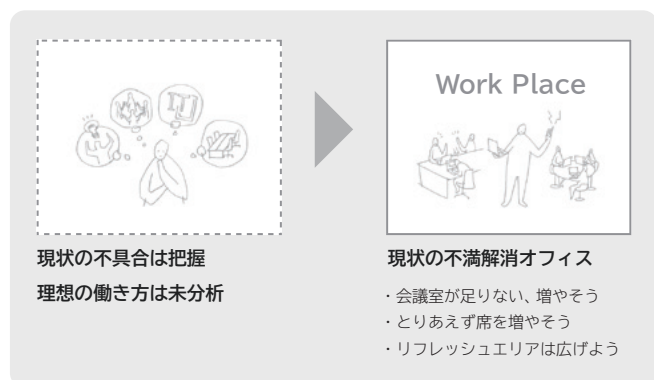
さまざまなリサーチ・実験・分析を繰り返し、新しい働き方を追求し続けてきています。

## コクヨのオフィス構築の考え方

### これまでの一般的なオフィス構築

現状のオフィスに対するお客様の意見だけでオフィスを新しく構築しても、それは現状の不満を一時的に解消するだけのオフィスにとどまってしまう。本質的な課題解決ができていないので、また問題に直面してしまいます。

#### ● マイナスをゼロにするオフィス構築



### コクヨのオフィス構築の考え方

お客様の企業全体として変わりたい・変えたいと思っていることを整理し、そのためにオフィスワーカーに求められる変化=あるべき「新しい働き方」を考え出し、その働き方を実現するための空間・家具を提供する、というのがコクヨファニチャーのオフィス構築の考え方です。

#### ● プラスをさらに生み出すオフィス構築



コクヨが「新しい働き方」を考える源となっているのは、人の行為に着目したリサーチ・実験・分析の積み重ねです。40年以上続くライブオフィスの取り組みにおいては、常にコンセプトを進化させ、自らが様々な実験・実践と分析を繰り返し、お客様と対話することで提供価値を磨いてきました。またエスノグラフィー（人間の行動観察調査）を活用した商品企画や、働き方の最新トレンドを発信する機関誌の発行など、常に「人を中心にオフィス空間を考える」ことを大切に、チャレンジを続けています。

### オフィス全館ショールーム（ライブオフィス）開設

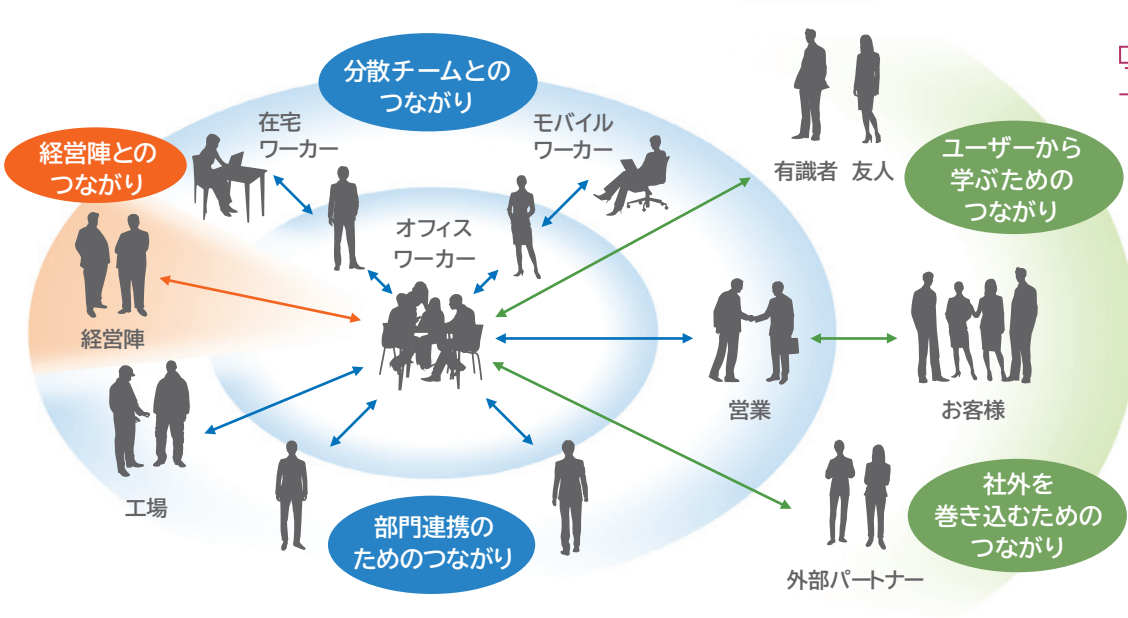
1969年コクヨ新本社ビルを、全館「あすのビジネスシステムを考える生きた実験ビル」としてオープンしました。従来、ショールームといえば、単に商品を紹介・展示する空間でしたが、社員が実際にそこで働く姿を見てもらおうという画期的な試みでした。コクヨのありのままを見せるという姿勢は、オープン前の告知広告中の「～お望みなら、デスクの中までお見せします」というコピーに、象徴的に表現されています。



「ライブショールーム」(1969年当時) 営業本部のフロア



本社ビルオープンの広告



震ヶ関ライブオフィスコンセプト  
**深輪@広縁**  
SHINRIN KOUEN

## 「新しい働き方」を考え出すための主な取り組み

### 1 WORKSIGHT

地球上のあらゆる「働く環境」動向の収集と発信

働く環境を考える企業キーパーソンに向けた、ワークスタイル戦略情報メディアです。企業が抱える経営課題に「働く環境(=空間インフラ+制度インフラ)のリデザイン」という視点からアプローチしています。また、編集部が主催するイベントとも連動して、「働く環境を考える企業キーパーソン」のコミュニティづくりも目指しています。

WORKSIGHT (WEB版)  
http://www.worksight.jp/



### 2 NEXT OFFICE-KASUMIGASEKI-

次世代オフィスのあり方を、自社オフィスを使って検証・発信

社内連携の輪がより深くつながる「深輪(しんりん)」。社外の新しい人との縁を広げてつながる「広縁(こうえん)」。「深輪・広縁」は、クラウドワークによる人と人との新しいつながり方です。「経営と現場」「メンバー同士」「プロジェクト内外」をつなぎ、変化に対応し違いを生み出す「強いチーム」をつくる場。それが最新のライブオフィス「NEXT OFFICE-KASUMIGASEKI-」です。



### 3 Creative Lounge MOV

会社でも、自宅でもない「働く場」。枠にとらわれない働き方を実験

MOVには、ここから世界に向けてムーブメントを起こしていきたいという意味を込めています。組織や国境、世代の壁を越えて異分野・異文化の人たちが出会い、経験や知識を共有することで新しい価値を生み出していく新しい働き方。個を磨き、有機的なコミュニティをつくり、個人と個人、そして企業がつながっていく、渋谷らしい働き方を実践するワークスペースです。



## 震ヶ関ライブオフィスで実現した「価値向上」「効率化」



社内コミュニケーションの活性化や知的創造ワークの拡大、社外協業の増加など、価値向上につながるオフィス改革、仕掛けづくり。



オフィススペースやコスト、時間短縮などもあわせて効率化することで、事業活動そのものを筋肉質化し、より強い組織づくりへ。

部門を超えた  
**コミュニケーション活性**  
部門長間の会話数 増加!

**4倍**  
部門長会話数 改装前後比較

いつでもつながり、  
**機会ロスを減らす**  
出張回数 削減!

**31.7%**  
社内打合せ目的の出張回数  
改装前後比較

外とのつながり強化  
(ブランディング向上、パートナー連携)  
オフィスのデザイン性に満足!

**91.5%**  
「オフィスのデザインに満足している」社内アンケート結果

「報・連・相」の効率化  
「報・連・相」がしやすくなった!

**78.3%**  
「上司と部下のコミュニケーションがしやすくなった」社内アンケート結果

## ダイバーシティ推進

企業が成長し、発展し続けるために不可欠な取り組みとしてダイバーシティを推進しています。「社員一人ひとりが本来持っている能力を発揮するため、さまざまな境遇や価値観を認め合い、多様な働き方を実現できる環境をつくり上げていくこと」として、取り組みを進めています。

### ダイバーシティ推進の4つの基本テーマ

制度構築・浸透	<ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟な働き方を実現する制度づくり</li> <li>諸制度の社内浸透</li> </ul>
ダイバーシティに 取り組む意義の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>働きやすい風土の実現に向けた意義の共有</li> <li>能力を活かす風土の実現に向けた意義の共有</li> </ul>
ワーク・ライフ・ バランスの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事と私生活の両立ができる環境づくり</li> <li>生産性の高い働き方の実現</li> </ul>
多様な人財の 活躍支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>国籍、人種、性別、年齢、宗教、学歴などに 関わらず、多様な人財の活用</li> <li>女性活躍推進</li> </ul>

### 育児・介護と仕事の両立支援

人生のライフイベントである出産・育児・介護に対し、仕事と家庭の両立がしやすい環境を整えるため、制度面の充実を図っています。法が定める以上の育児休業制度を整えており、子どもが1歳到達後の4月末または1歳6ヶ月に達するまでのどちらか長い期間まで取得可能です。これは保育園の入園時に必要な「ならし期間」を考慮して4月末まで休暇を取得できるようにしたもので、社員からは「無理なく仕事に復帰することができる」という声が聞かれます。また短時間勤務制度も導入しており、個人の状況や業務内容に合わせて、1日の勤務時間を短くする短時間勤務を選択することができます。2010年度からは再雇用制度を導入しました。出産や育児などの自己都合を理由に退職した社員が経験・知識・スキルを活かし、安心して再度活躍できる場を提供し、事業遂行に貢献できる即戦力人財の確保を図ることを目的としています。また、グループ会社においても、働くママ支援のワークショップ開催や、在宅勤務制度の導入が進むなど、育児・介護と仕事の両立を支援する制度を整えています。



ワークショップの様子  
ファシリテーターも先輩ママ社員

### 障害者雇用の取り組み

コクヨが障害者雇用への取り組みを始めたのは戦前からです。障害者の社会参加を願ったコクヨ創業者 黒田善太郎は、1940年、本社工場にて聴覚障害者の雇用を開始しました。そのときから障害者を特別扱いせず、持っている能力を最大限に活かし、コクヨの企業理念である「商品を通じて世の中の役に立つ」ような人財に育て上げるという考えは今でも引き継がれています。

2003年には、八尾工場の閉鎖に伴い、障害を持つ社員が通勤圏内で働ける会社を新しくつくりました。それがコクヨKハート（以下Kハート）です。さらに2007年には、Kハートでの業務が難しい知的障害者や精神障害者にも就労の場を提供するために、野菜の生産・販売を行うハートランドを設立しました。1976年に障害者雇用率が法律で義務化され、企業は障害者を積極的に雇用しなければならないようになりましたが、当時のコクヨの障害者雇用率は、既に法定雇用率を上回る1.76%に達していました。

2013年1月1日現在、コクヨグループの障害者雇用率は2.27%です。法定雇用率である1.8%は達成していますが、今後も特例子会社Kハートとハートランドを中心にグループ適用制度※を活用し、コクヨグループ全体としての障害者雇用の一層の促進を目指します。



※ グループ適用制度  
特例子会社に雇用されている労働者（障害者）を会社（または企業グループ）に雇用されているものとみなし、雇用率を計算することができる制度

### ダイバーシティ経営企業100選に選定

経済産業省が主催する「平成24年度 ダイバーシティ経営企業100選」にコクヨグループが選定されました。Kハートでは、カタログやリーフレットの印刷や製本の他、事業会社がコア業務へ集中できるようにルーチン業務を一手に引き受け、グループ全体の企業価値向上の一翼を担っています。そのため、在宅勤務など、さまざまな障害を持つ社員の特性に応じた働き方を提供しています。今回はこうした取り組みが評価され、選定されました。





# 人財育成

新入社員からトップマネジメントまで全員が常に学び、進化し続ける会社を目指して、一人ひとりのやる気や能力を最大限引き出し、発揮できる取り組みを実施しています。

## 人事制度

コクヨグループでは、「人」を最も重要な経営資源と捉え、日々の仕事を通じて社員の成長を促し、社員一人ひとりが持っている可能性を最大限発揮できる環境づくりを進めています。社員が活き活きと働き、人種・国籍・性別・年齢の別なく公正・公平に評価・育成・登用・処遇され、チャレンジと成長を繰り返しながら、持続的に顧客価値を創出しているという好循環が回っている状態を、2020年のコクヨグループのあるべき姿としています。

2012年度から、管理職層に対して求める能力・役割・処遇を再定義した人事制度を新たに導入しました。新制度のスタートと同時に社員一人ひとりの「成長」にどうつなげられるかを検討しながら、「目標設定」「評価」「フィードバック」「処遇への反映」などの具体的な取り組みに着手しています。そして管理職に続き、非管理職層の能力・役割・処遇を再定義したことで、2013年度ですべての階層の人事制度が新しくなりました。今後も全社員の「成長」につながる環境整備に注力して取り組んでいきます。

## 人財育成の方針

コクヨグループでは社員一人ひとりの「人価値」を最大化するために、「現場」「フィードバック」「研修」の3つの柱を基軸とした計画的な個別育成を推進しています。研修では、ビジネスパーソンにおける各ターニングポイントでの階層別研修を中心に、選抜研修、自由選択研修など、多様な能力開発の機会を提供し、挑戦する社員を力強くサポートしています。

### グローバルリーダー養成プログラム

コクヨグループが「アジア企業」に成長することを目指し、アジア事業展開を先導する役割を担うグローバルリーダー候補に対して、2年間の「グローバルリーダー養成プログラム」を実施しています。

当プログラムはコクヨグループの企業理念に基づき、自身のアイデンティティ（提供価値、価値観など）を活かし、グローバルリーダーとして求められる知識やスキル、マインドを醸成することを目的としています。プログラム2期目となる2012年度は、前回のプログラムをブラッシュアップしました。1年目は多様性を体感す

るための現地拠点マネージャーとの合同ダイバーシティセッション、現地の経営幹部として求められる人財・労務マネジメントセッション、経営判断力強化セッションを実施しました。2年目となる2013年度は、チームごとに十分な事前準備を行った上で、コクヨグループの海外現地各拠点にて短期ダイバーシティ体験を実施します。経営課題の解決策検証や現地イベント企画・運営などを行うことで、グローバルリーダーとしての視野拡大、受容力向上を目指します。最終合宿ではアジア事業リーダーとしての覚悟、価値観を醸成し、最終発表会にて経営者に向けた提言を行う予定です。



### カンントリーマネージャー研修(ステーションナリー事業)

2011年よりステーションナリー事業は、海外現地法人のマネージャークラスの社員が来日してカンントリーマネージャー研修を行っています。2012年度は、国営商業(上海)、コクヨベトナム、コクヨ-IK(タイランド)、コクヨカムリンの4ヶ国4社25名が参加しました。



この研修は、コクヨS&Tで人財育成を担当するHR開発部が主催し、コクヨグループの一員として、コクヨの創業の精神や経営理念、歴史を学び、「自国で世の中の役に立っていくんだ」というマインドを醸成することが主な目的です。日本の製造・物流の現場を見て学ぶだけでなく、ステーションナリー事業の経営陣、キーマンなどと交流し、人脈形成にもつなげています。



コクヨが成長するためには、海外拠点で採用された社員にも、行動の規範となるコクヨならではの考えを理解してもらうことが必要です。今後もコクヨグループが『真のアジア企業』=『アジアの誉れ』となるために、アジア分母でグローバル人財育成に力を入れていきます。

## パートナーとの信頼関係構築

コクヨグループは、取引先とともに新しい価値を生み出し、お客様の満足を追求しています。また、取引先の皆様と信頼関係を構築し相互発展を目指すために、調達基本方針を策定しました。

### コクヨグループ調達基本方針を制定

コクヨグループは『アジアの誉れ』を目指すにあたり、サプライヤーの皆様との相互理解、相互発展がますます重要になるとの認識のもと「調達基本方針」を制定しました。これを機にさらなる信頼関係の構築に努めます。

#### コクヨグループ調達基本方針

コクヨグループは、企業理念「商品を通じて世の中の役に立つ」をサプライヤーの皆様と共有し、相互理解と信頼関係構築に努め、共に社会的責任を果たし、社会の発展に貢献し続けます。

#### ● 品質・安全の追求

お客様に選ばれ続けるため、国・地域の特性に応じた最適な品質・安全性を追求します。

#### ● 相互発展

国・地域の関係法規および社会規範を遵守し、公正で透明な取引を行い、誠実な信頼関係構築と相互発展に努めます。

#### ● 人権尊重

国・地域の文化・習慣を理解し、すべての人の人権が尊重される社会を目指します。

#### ● 環境保全と地域社会との共生

地球規模で環境保全に取り組み、地域社会への積極的な参画を通じて、良き企業市民として社会との共生に努めます。

また「コクヨグループ調達基本方針」に基づき、サプライヤーの皆様とともに達成したい事柄を「コクヨグループ調達ガイドライン」として定めています。



コクヨグループ調達ガイドライン

### 調達先とともに

お客様への提供価値を高めるため、メーカー系、流通系ともに調達先の皆様と定期的に戦略や方針などを共有し、長期的な信頼関係に基づいた相互発展を目指します。

#### コクヨファニチャー 協力工場会を定期的に開催

コクヨファニチャーでは主要な協力工場と年2回、「協力工場会」を開催しています。1回目は前年の振り返りと当年の事業戦略の共有、2回目は上期の振り返りと下期の見通しを中心に議論がなされます。また、事業戦略遂行にあたり、特に秀逸な取り組みをされた協力工場には「POWER 協力工場」と表し、感謝状の贈呈を行っています。その取り組み内容についてはその場で共有され、各工場のレベルアップにつなげています。今後も協力工場との共存共栄のためお互い切磋琢磨し、お客様の期待値を超える商品づくりを目指していきます。



「POWER 協力工場」に感謝状を贈呈

### チャネルとともに

チャネルの皆様とともに、お客様にしっかりと価値をお届けし、多様なニーズにお応えするため、戦略や方針などを共有し、「お客様満足」の獲得と相互発展を目指します。

#### コクヨS&T リテールメッセ2012開催

コクヨS&Tは、2012年7月24日と25日の2日間、「リテールメッセ2012」を東京ショールーム2階で開催しました。このメッセは売上の起点づくりを目的に1997年から毎年開催しています。

今回は、「結ぼう！新発見。再発見。」をテーマに、新しい発想で生まれた新商品の際立った価値や、視点を変えて生み出した既存品の新たな価値、売り場づくりなどを紹介しました。販売店や量販店バイヤーなど1,153名の方が来場し、盛況のうちに終わりました。



初日のオープン直後から続々と販売店の方々が訪れました

## 株主への責任

企業価値を高めることを株主・投資家の皆様への責務と認識し、透明かつ健全な企業経営を堅持するとともに、正確かつ迅速な情報開示に努めています。

### 配当に関する方針・実績

株主重視の経営を目指し、従来の安定配当に加えて連結業績を考慮し、配当性向 20%以上を目指した配当を実施しています。年間配当金は 1 株当たり 15 円 (中間 7 円 50 銭、期末 7 円 50 銭) を実施しました。内部留保金につきましては、企業価値の向上に向けた今後の成長戦略への投資に活用していきます。

### 経営活動の透明性向上

#### ① IR 活動

機関投資家、証券アナリストの皆様に対し、投資判断に必要な情報を公平かつ継続的に開示することを目的として、年 2 回の決算説明会や、年 4 回のスモールミーティング、個別訪問を通じて当社の状況を説明しています。



2012年12月期決算説明会を開催

決算説明会においては、当社代表取締役社長執行役員を発表者とし、取締役および執行役員が出席しています。また、スモールミーティングにおいては財務担当役員を説明者としています。

その他、当社の東京ショールームやエコライブオフィス品川、霞ヶ関ライブオフィス、ザ・コンランショップの見学会を開催するなど、当社の事業を一段とご理解いただけるよう取り組んでいます。

#### ② 情報公開

各証券取引所の定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」など(以下「適時開示規則」)に従い、情報開示を行っています。また、適時開示規則に該当しない情報についても、投資家の皆様の理解の一助となると判断した情報は適切な方法によりできる限り積極的かつ公平に開示することを基本方針とし、当社のホームページにおいて速やかな開示に努めています。

また、2011年12月に株主・投資家情報サイトをリニューアルしました。過去20年以上の有価証券報告書や財務ハイライトなど情報を充実させるとともに、ユーザビリティを改善しました。今後も、よりわかりやすく使いやすいホームページへと一層の機能強化を図ります。

IR ニュース <http://www.kokuyo.co.jp/ir/news/>

### SRI インデックス採用状況

近年、投資信託の運用において、財務面だけでなく、環境面や社会面なども重要な投資判断基準とする「社会的責任投資 (Socially Responsible Investment) (頭文字をとって SRI) に対する関心が高まっています。世界の SRI 市場においては 2007 年の 5 兆ドルから 2015 年までに 26.5 兆ドルに拡大すると予測されており、今後、日本でも SRI が浸透するにつれ、市場規模の拡大が期待されています。

現在、コクヨグループは、「ETHIBEL Pioneer」「ETHIBEL Excellence」「FTSE4Good」「モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)」に選定されています。



ETHIBEL Pioneer  
ETHIBEL Excellence  
<http://forumethibel.org/content/home.html>



FTSE4Good

FTSE4Good  
[http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp)



モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)  
<http://www.morningstar.co.jp/sri/index.htm>

# インド・コクヨカムリンの芸術活動推進への取り組み

クレヨン・絵の具など画材商品を主力商品群とするコクヨカムリンでは、インド国内における芸術活動の推進に積極的に取り組んでいます。

## 世界最大規模の絵画コンテスト

コクヨカムリンは、ペンやクレヨンなどを扱うインドの老舗文具・画材メーカーです。インドの芸術振興活動における草分け的存在でもあり、2011年に「コクヨカムリン」となっても、積極的に芸術振興活動を行っています。

代表的な活動である子ども向け絵画コンテスト「All India Camel Colour Contest」は、インドにおける学校教育の中で、生徒に対する芸術活動や芸術そのものへの意識を高めることを目的として、39年もの間、継続して開催しています。インド国内の学校や子どもたちにとって大変重要なイベントとなっており、対象は小学校入学前の子どものみならず、10年生（日本の中学生にあたる）まで幅広く設定されています。まずは各学校内で優秀者が選ばれ、その後地域予選を経て、最優秀賞が決定されます。

2012年度は5,400校、4,972,995名の参加がありました。この稀に見る規模の大きさが評価され、2011年には「世界で最も規模の大きなアート・コンペティション」として、ギネス世界記録に認定されました。



ギネス証書

## キャメル芸術財団

コクヨカムリンが1997年に設立したキャメル芸術財団(Camel Art Foundation)では、芸術を学ぶ学生やプロフェッショナルなど若手アーティストの作品を展示する展覧会を毎年開催し、優秀者をヨーロッパ・ツアーに招待するなどの活動を行っています。

2012年度も10回目を迎えるヨーロッパ・ツアーを7月に開催、約3,000名の応募者の中から選ばれた7名の受賞者たちが参加しました。パリ、ローマ、フィレンツェ、ヴェネツィアの美術館を訪問し、数々の大家たちの作品を実際に体験することで、さらなる見識を深めました。この15年間、通算で50回を超える各地域での展覧会を開催し、勝ち上がった100名以上の受賞者たちの経費をすべて負担し、ヨーロッパのアートギャラリーや美術館を巡る旅行に送り出しています。今後もヨーロッパ・ツアー以外の賞の増加や、学生だけでなく所属する学校も表彰するなどの施策とともに、より大勢の参加を促し、活動を発展させていきます。



受賞者と審査員とコクヨカムリン社員による記念撮影



第10回ヨーロッパ・ツアーでパリを訪れた受賞者たち

### 絵画コンテストのはじまり

1960年代、カムリンが子ども向けの画材商品を紹介し始めたとき、まだインドの教育において芸術分野は重視されていなかったため、あまり需要がありませんでした。そこで絵画コンテストを開催することで、学校教育における芸術分野の位置づけの向上を目指したのです。時代は変わり、今では数学や理科と同様とまでは言いませんが、芸術の重要性はしっかりと認識されています。絵画コンテストも、多くの学校の年間行事として組み込まれ、毎年多数の応募があるまでに成長しました。

今後も引き続きコンテストを発展させていきたいと考えています。そして私の夢は、コンテストへの参加者1千万人の記録とともに、コクヨカムリンの売上100億ルピー(約150億円)の到達を祝うことです。

コクヨカムリン  
School Activation Team  
チャンドラシェーカー・オジャ



## 地域に根ざした貢献活動

「品川駅周辺滞留者対策推進協議会」に座長として参加し、地域の災害対策に貢献すべく、継続して活動しています。また、地域と一体となった環境活動や、商品特性を活かした教育分野への社会貢献活動にも取り組んでいます。

### 「品川駅周辺滞留者対策推進協議会」

「品川駅周辺滞留者対策推進協議会」は、2008年度に設置され、港区により運営されています。元々は、東京都が「大地震発生時の交通機関停止により発生する駅周辺滞留者の早期帰宅」を解決するための対策として、ターミナル駅における協議会の設置を推進したことに端を発します。

### 災害図上訓練を実施

2012年度の具体的な活動として、1月25日に災害図上訓練を実施しました。災害図上訓練とは大きな地図をみんなで囲み、経験したことのない災害をイメージして地域の課題を発見し、災害対応や事前の対策などを検討するための手法のひとつです。当日は事務局も含め、総勢51名が参加。発災によりJR品川駅前に多数の帰宅困難者が溢れたという状況設定の中、参加者全員が真剣に課題の抽出や改善策の検討に取り組みました。成果としては、多くの問題、課題が把握できたことと駅前に立地する企業担当者と地元商店街の代表がより親しくなれたことです。企業担当者は平日昼を最初に想定しがちですが、地元の方にとっては、企業の支援が得にくい土日の買い物客滞留者対策がより重要な問題だということがよくわかりました。

また、東日本大震災からちょうど1年がたった3月に品川駅を利用する方々への啓発活動として、民間企業、警察、消防、港区が一体



図上訓練の様子



品川駅でのビラ配りの様子

となり、早朝から品川駅前でビラ配りをしました。配布は1時間を予定していましたが、30分であつという間になくなりました。新聞・ニュースで最近目につく「帰宅困難」=「オフィスに留まる」ということに関し、いかに世間の関心が高いかがよくわかりました。

### 必ず役に立てる集団を目指して

品川駅周辺には2万人を超える人が帰宅困難者として溢れると予測される中、この協議会の活動はますます重要になってくると思います。今後、協議会では、会の趣旨に賛同し、参加いただける団体・企業の募集を積極的に行うとともに、先の図上訓練で明らかになった問題・課題の一つひとつを解決していき、発災時に機能し必ずお役に立てる集団となることを目指していきます。

#### ショールームで校外学習

コクヨショールームでは館内見学とあわせて商品開発秘話や、従来の商品との違いなどユニバーサルデザイン、エコについて勉強していただく校外学習プログラムを用意しています。



夏休み子ども勉強会

2012年度は春休み、夏休みの企画として「書くことの大切さを知ろう!」という文具メーカーならではのテーマで研修を開催、97名の子もたち、保護者の方々に参加いただきました。子どもたちが記者に扮し、隣席の人取材した内容をまとめて、みんなの前で発表してもらおうという企画は、大変好評をいただきました。

#### 「品川駅周辺滞留者対策推進協議会」座長として

本協議会の座長、コクヨの総務部長。立ち位置は違いますが、災害に対する姿勢は全く同じであり、ぶれません。

マニュアルの作成や訓練を行うことが目的ではなく、「マニュアル」に基づく訓練を実施し、訓練結果から内容を見直し、その見直し結果を参加者全員で共有し、「マニュアル」を改訂するというサイクルを繰り返すことにより、災害時において会員が冷静で臨機応変な行動ができるようになると考えています。

コクヨ 総務部長  
田島 徹也



# 地球温暖化防止対策

アジア企業に向けて環境マネジメント体制の整備を進めています。

まずは低炭素社会実現に向け、温室効果ガス排出量の大幅な削減に取り組むため、報告対象範囲を拡大しました。

## 2012年度の総括

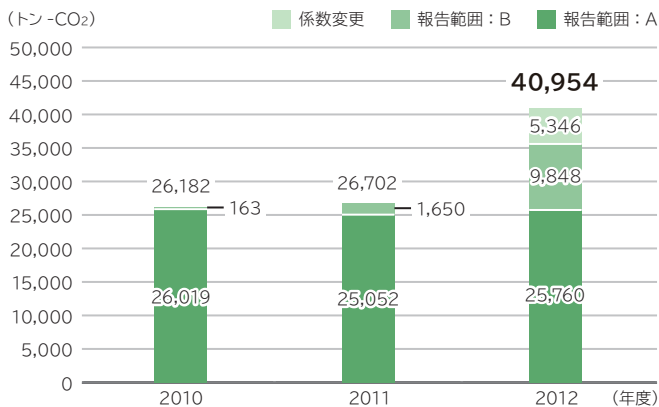
2012年度のkokogroupのCO<sub>2</sub>排出量は従来範囲で電力排出係数を電気事業連合会公表2000年全電源平均「0.378kg-CO<sub>2</sub>/kWh」を使用し計算した場合、25,760トンとなり、前年度に比べ708トンの増加となりました。

試算ではありますが、運用改善で1,179トン削減、設備改善で326トン削減、生産・統廃合で2,213トン増加となり、運用改善と設備改善を合わせた実質削減量は1,505トンとなりました。よって、生産影響を除くと前年比で5.6%削減となり、目標の3.6%削減を達成しています。

## 対象範囲の拡大

2011年度のCO<sub>2</sub>排出量の報告対象範囲は17社(報告対象A)でしたが、2012年度より連結対象子会社のすべてを含む37社(報告対象B)まで拡大した結果、CO<sub>2</sub>排出量は40,954トン(非連結販売分、1,839トンを含む)となりました。排出係数の悪化、さらに、サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量の開示要求などkokogroupを取り巻く環境も大きく変化してきています。こういった状況を踏まえ中期目標の見直しを検討する必要があると考えています。

### ● CO<sub>2</sub>排出量の推移



A: コクヨ(株)と連結子会社13社、関連会社3社  
 B: コクヨ(株)と連結子会社26社、関連会社10社  
 ※ 2011年度までは報告対象組織のAの範囲で、2012年度はBの範囲で開示しています。

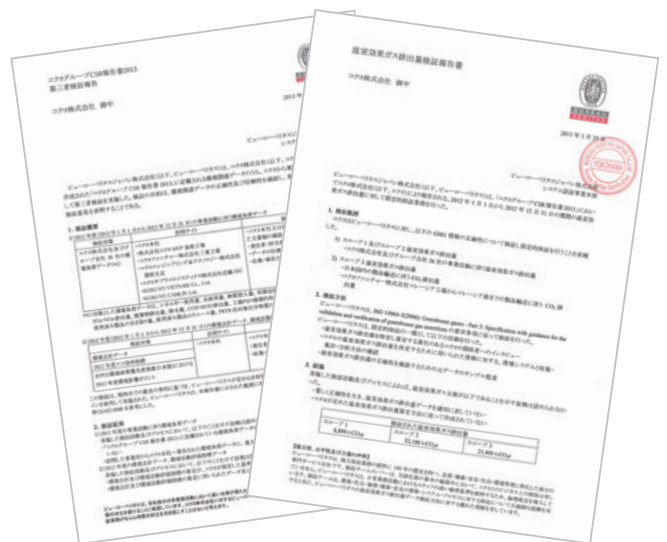
## 第三者検証報告書

kokogroupの環境パフォーマンスデータに関して、その正確性・透明性・一貫性・妥当性・完全性について独立した立場から意見をいただく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。

### 第三者検証の概要

kokoyoko社においてkokogroup 36社の環境負荷データの検証を受けました。また、kokoyoko MVP 鳥取工場、kokoyoko ファニチャー三重工場、kokoyoko サプライロジスティクス近畿 IDC (物流部門)、kokoyoko エンジニアリング&テクノロジー関西支店(販売・サービス部門)、kokoyoko ベトナム、kokoyoko カムリントラプール工場においてデータ計測・管理方法に関する現場審査を実施しました。

検証の結果、「評価できる点」として計13件、「改善の機会」として計20件、「修正要求」として計35件の指摘を受けました。「改善の機会」は今後のさらなる情報開示の精度向上のため積極的に対応していく予定です。



Kokocool  
MOTHER LAKE SELECTION



## 生物多様性への配慮

生物多様性に配慮した事業活動を行うことにより、生態系に及ぼす影響の低減とその保全に努めます。高知県の四万十川流域の森林保全活動や、滋賀県の琵琶湖環境の保全活動を積極的に推進しています。

### 結の森プロジェクト

「環境と経済の好循環」をテーマに荒廃していく人工林の再生と、その人工林を守る地域の活性化を目的とし、高知県四万十町で2006年に開始した「コクヨー四万十・結の森プロジェクト」は、2012年に7年目を迎えました。

#### 見えてきた間伐の効果

森林保全活動を行う上で必要不可欠なのは、間伐効果を「見える化」することです。活動の効果を長期的に監視していくため、大正町森林組合、四万十高校、筑波大学の皆さんと共同で、年に一度のモニタリング調査を実施しています。



2012年10月、6度目となるモニタリング調査を実施しました。そのひとつである植生調査では、特定の2地点において調査を継続しています。調査内容は高木・低木・草本のそれぞれの植物の種類および植被度です。今回は90種から68種、55種から44種と草本層の種数が減少していますが、日当たりが良くなっているため、今後は日当たりの良い所を好む植物が増加し、種数も増加すると考えられます。

#### 拡大していく結の森プロジェクト

間伐材の有効活用のために、コクヨーファニチャーでは2000年より地元の四万十町森林組合と協働で間伐材家具を製造・販売してきましたが、通販会社のカウネットも2007年から「結の森」ブランドの商品として文具を中心に販売を開始し、2012年現在で98品番になっています。カウネットでは活動への理解と賛同者を増やすため、お客様のポイントを結の森の間伐に寄付する仕組みを2008年から実施しており、本年も約100件のお申し込みがありました。加えて、2011年2月より「結の森1%寄付プロジェクト」をスタートさせ、現在も継続しています。これは「結の森」商品の売上の一部を(社)国土緑化推進機構の「緑の募金」に寄付するというものです。100haから始まった結の森は2012年度には対象面積を約3,400haに、累積間伐面積も883haに拡大。2,078トンのCO<sub>2</sub>吸収証書が高知県から交付されました。このようにたくさんの方々を支えられながら「結の森」は拡大しています。環境と経済の好循環を目指し、結の森の挑戦は続いていきます。



### ReEDENプロジェクト

コクヨ工業滋賀は、ノートをはじめとする紙製品を製造するコクヨグループの主力工場です。琵琶湖の近くで操業していることから、ヨシ原の現状およびヨシを活用することの重要性を広く知ってもらうことを目的に2006年11月にスタートさせた「ReEDEN(リエデン)プロジェクト」は2012年に6年目を迎えました。

#### ヨシを活用するという切り口から琵琶湖を守る

これまで培った生産技術と製紙会社との開発力を活かし、ヨシをコピー用紙やノートなどの工業製品として生産し、リエデンシリーズとして市場に見合った価格で販売。さらに、ヨシパルプ100%の名刺やヨシ筆ペンなど高付加価値商品も開発し、ヨシ活用による環境貢献への市場を創造しています。このリエデンシリーズは、「滋賀らしさを伝える商品・サービス」として、滋賀県認定のブランド「ココクールマザーレイク・セレクション2012」に選ばれました。また、売上の一部を地元環境団体に寄付し、ヨシの保全活動に役立てています。

#### 地域社会の一員として、ヨシで琵琶湖を守る仲間の広がり

「ヨシでびわ湖を守るネットワーク」は2009年にコクヨ工業滋賀が事務局となり設立しました。この会はさまざまな企業、団体がゆるやかにつながる連携の中で、琵琶湖の自然環境の保全に貢献することを目的としています。設立当初、数社でスタートしたネットワークも現在80社を超え、多くの仲間が賛同する会に広がりを見せています。主な活動は、琵琶湖の生態系、水環境に大切な役割を果たしているヨシ原の保全活動です。当初はコクヨ工業滋賀の社員数人からスタートしたこの活動も冬の刈り取り時期に数回実施し、今では地元環境団体とネットワークの仲間が集い、数百名が参加する活動に広がっています。また、地域の環境関連の話題や会員企業の環境活動を紹介し、皆さんの環境意識や仲間意識を高めていくためにネットワーク通信を配信し、よりつながりを深めています。今後は、広く琵琶湖環境の改善に貢献していくため、さまざまな琵琶湖環境問題に目を向け、みんなが楽しみながら環境保全に関われる地域社会から注目される新たな活動を模索していきます。



リエデンシリーズ



※ このCSR報告書の表紙は、ヨシパルプ30%の用紙を使っています。

発行

コクヨ株式会社

本社統括部 CSR・環境グループ

〒537-8686 大阪市東成区大今里南6-1-1

お問合せ先

コクヨ株式会社 お客様相談室

TEL:0120-201-594

このCSR報告書はコクヨグループの障害者雇用推進を担っている  
特例子会社「コクヨ Kハート(株)」が印刷・製本しています。



里山物語

このCSR報告書の中面に使用している用紙の代金の一部は、生物多様性を保全する活動に寄付されています。

ReEDEN

このCSR報告書の表紙は、琵琶湖・淀川水系のヨシを使用した環境に配慮した紙製品「ReEDEN(リエデン)」シリーズのヨシパルプ30%の用紙を使っています。