

KOKUYO

コクヨの
ヨコク

INTEGRATED REPORT

コクヨグループ
統合報告書

2025



目次／編集方針

Introduction

- 2 理念体系
- 3 強み (ワクワク価値創出サイクル)
- 5 強みを積み上げてきた軌跡
- 7 第4次中期経営計画に向けて変えてきたこと
- 9 CEO メッセージ

Chapter 1 価値創造の目指す姿

- 17 森林経営モデルに基づく価値創造
- 19 マテリアリティ特定プロセス
- 21 マテリアリティー一覧
- 23 インパクト定量化に向けた取り組み
- 25 対談 インパクトの可視化・定量化の可能性について
- 27 事業概要
- 29 グローバル事業基盤

Chapter 2 価値創造戦略

- 33 第3次中期経営計画の振り返り
- 35 第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」
- 37 CSO メッセージ
- 41 特集 シナジーの創出に向けたグループ経営
- 45 ファイナンス&アカウンティング本部長メッセージ
- 49 株式市場との対話
- 50 リスクマネジメント本部長メッセージ
- 51 ヒューマン&カルチャー本部長メッセージ
- 54 組織・人材戦略

Chapter 3 マテリアリティの取り組み

- 59 CSV本部長メッセージ
- 61 Strategy 1 社内外の Well-being の向上
- 63 Strategy 2 森林経営モデルの実現による事業領域拡大
- 65 Strategy 3-1 気候危機への対応
- 67 Strategy 3-2 循環型社会への貢献
- 69 Strategy 3-3 サステナブル調達の推進
- 70 Strategy 3-4 自然共生社会への貢献

Chapter 4 事業戦略

- 75 ファニチャー事業
- 77 ビジネスサプライ流通事業
- 79 ステーションナリー事業
- 81 インテリアリアル事業

Chapter 5 ガバナンス

- 85 社外取締役対談「優しくて強い」世界No.1の企業への変革を後押し
- 89 コーポレート・ガバナンス
- 95 役員一覧
- 97 株式情報/会社情報

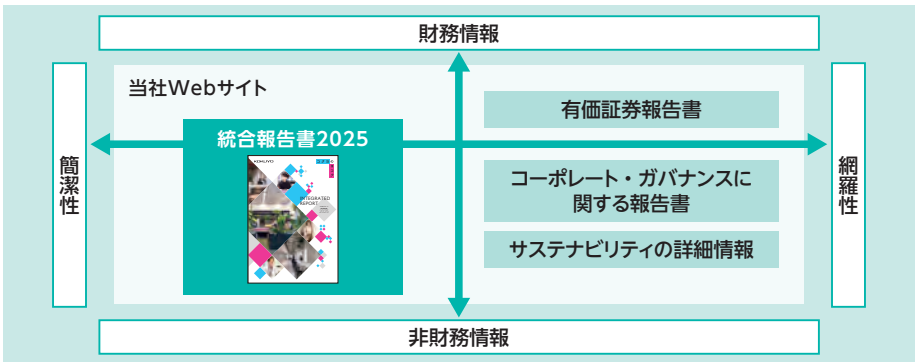
対象期間

2024年度(2024年1月1日～2024年12月31日)を対象としていますが、それ以前、以後の情報も掲載しております。なお、2025年度より一部の賃貸等不動産の損益表示方法を変更しておりますが、本報告書内における2024年度以前の売上高、売上総利益、営業利益、EBITDAは、変更による組み替え前の数値となっております。

将来の見通しについて

本報告書に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、作成時点で入手可能な情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、不確定な要素を含んでいます。実際の業績などは様々な要因により、見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知おください。

各種情報開示について



主な内容

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

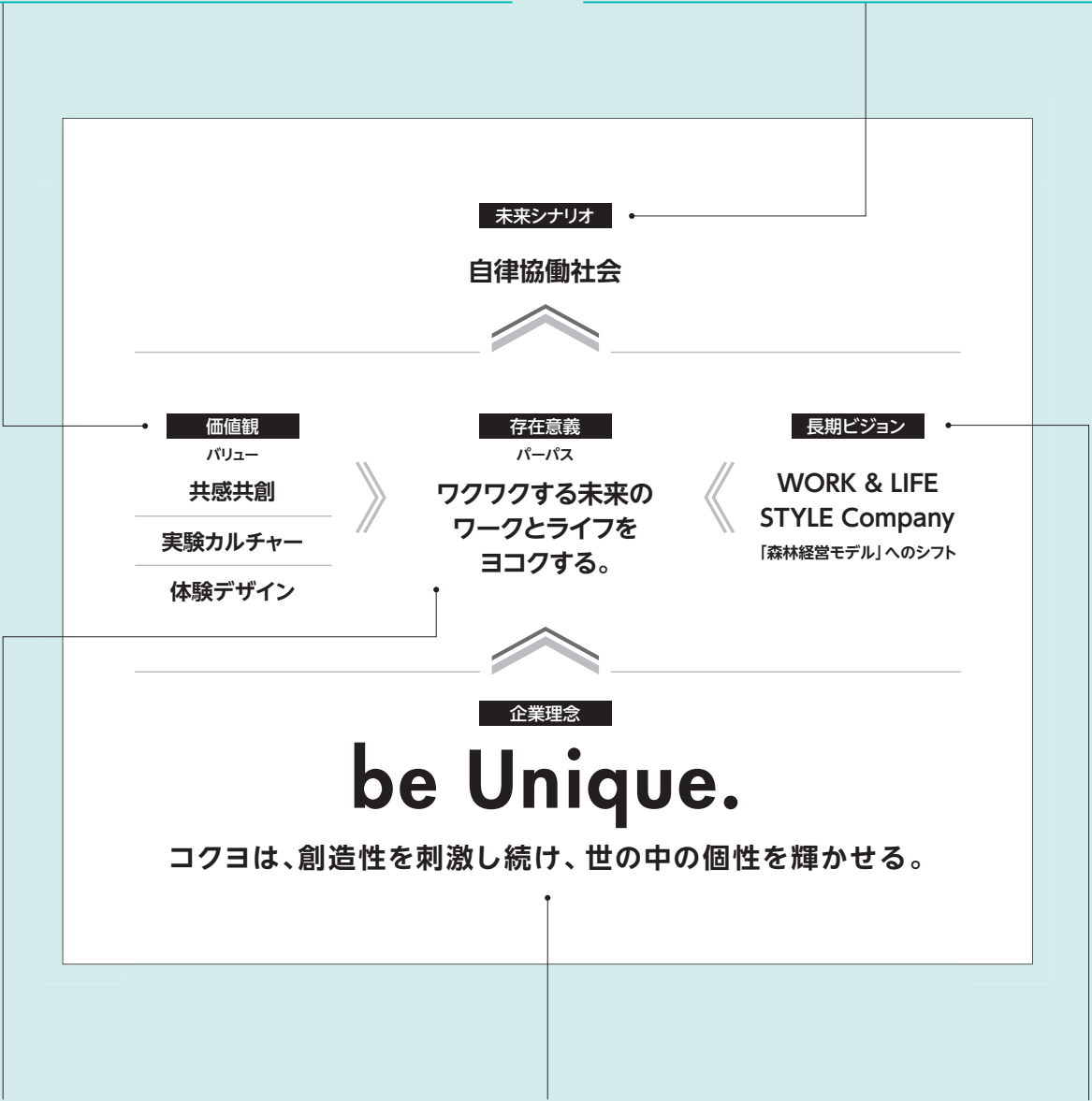
理念体系

価値観

未来の社会をヨコクするための源泉はコクヨが培い、築き上げてきた、お客様の課題に共感し、お客様と共に新しい価値をつくる「共感共創」です。それを支えるのは体験を可視化する「体験デザイン」と、勇気をもって実験を繰り返し続ける「実験カルチャー」です。

未来シナリオ

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



存在意義

コクヨが目指す「自律協働社会」の実現は容易ではありません。社会は今以上に複雑になり、先行きの見えにくさや将来の不安定さは変わらないかもしれません。しかしコクヨは、クリエイティビティと多様性があれば、より良い未来が生まれると信じています。そのためにコクヨができること、それは、ワークとライフの新しいスタイルを提案しつづけることです。

企業理念

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

長期ビジョン

長期ビジョンCCC2030※は、森林経営モデルにより2030年に売上高5,000億円を目指すコクヨの長期経営目標です。サステナブルに成長していく多様な事業の集合体を目指し、企業文化や組織・人材の在り方、個々の能力の発揮の仕方などを根本から変えていく、という決意をもち推進しています。
※ CCCとは、「Change, Challenge, Create」を表します。

強み (ワクワク価値創出サイクル)

コクヨは、1905年の創業からこれまで「お客様の声を聞き、お客様の身になってつくる」DNAを継承しながら、和式帳簿から、洋式帳簿等、オフィス製品や、オフィス空間の設計・施工、文具、日用品などへと事業を拡張してきました。その間、一貫してお客様の声から未充足ニーズを掴み、お客様の「共感」と「共創」を得て、「実験カルチャー」を通じて未来を提案し、「体験価値」に落とし込むサイクルを回し続けてきました。第4次中期経営計画では、こうした普遍的なグループ共通の強みを「ワクワク価値創出サイクル」と定義し、そのサイクルを回し国内外で「体験価値」を拡張していくこととしました。



Stationery



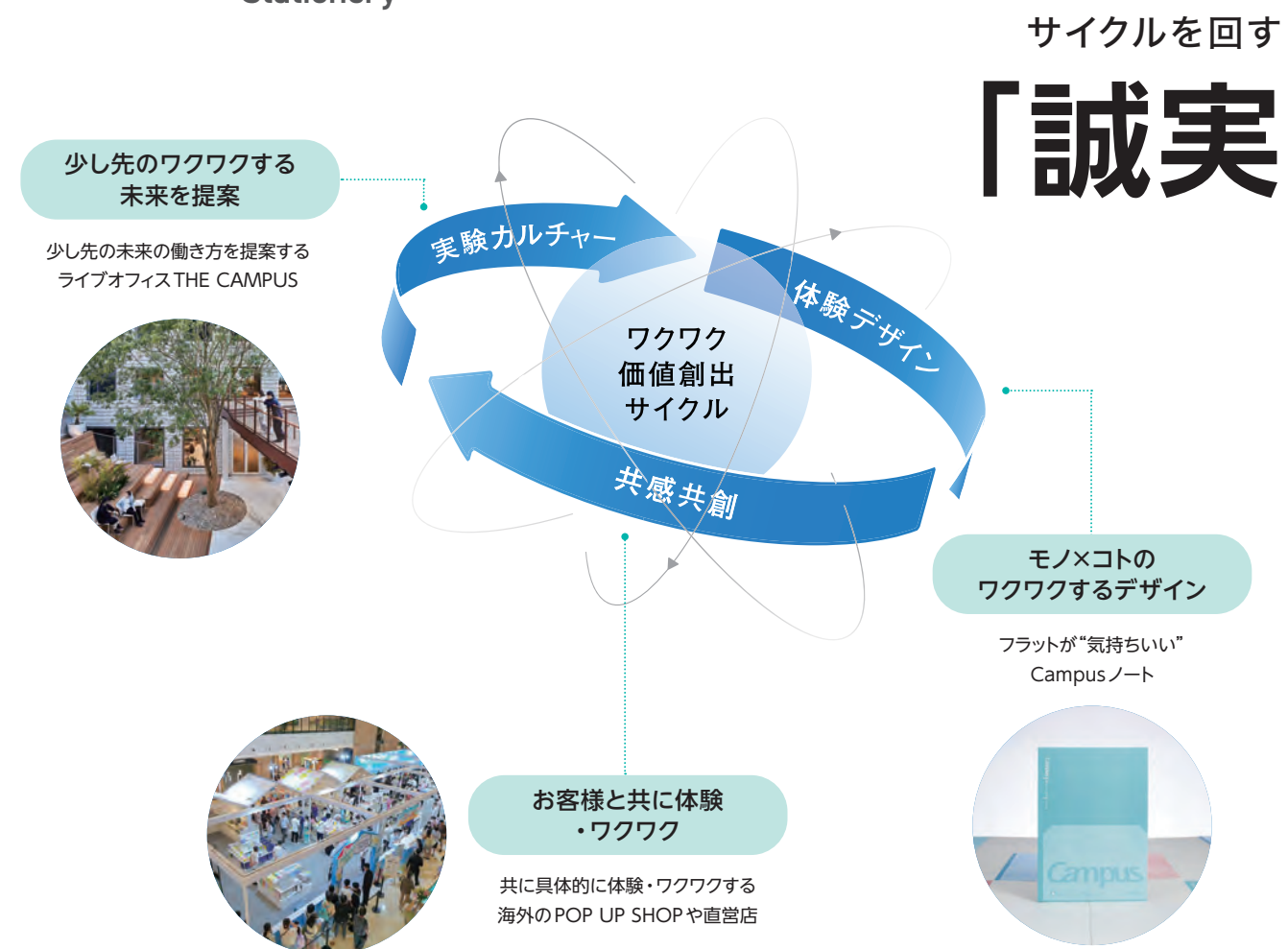
Office Furniture



Office space design



Office mail order



Expanding the reach of our experience value

サイクルを駆動する見えざる経営資源 (非財務資本)

コクヨのユニークな人材

「誠実な変態」*

*お客様の課題解決のための誠実な姿勢を貫きながら、「変態的」とも言えるほどに徹底的に知恵を絞る工夫を凝らすコクヨならではの人材。

探索力

「お客様の声を聞き、お客様の身になってつくる」という創業の精神を継承し、ユーザー視点で未充足ニーズを捕捉し「共感共創」に繋げる文化です。第4次中期経営計画で事業領域を拡張するための商機を「マーケットイン」で掴む原動力となります。

創造性

コクヨの人材が有する、探索して掴んだ未充足ニーズを、「実験カルチャー」を通じてコクヨにしかできないユニークで付加価値のある商品・サービスに落とし込む能力です。モノの先にあるコトの創造にこの力を応用していけば、領域拡張の大きな可能性が広がっていくと考えています。



IoT文具「大人のやる気ペン」

繋げる力 (ネットワーク構築力)

領域拡張や物量の拡大を効率的に進めること、及び、固定費や、投資リスクの低減等を企図し、販売店ネットワークやOEM製造パートナー等のサプライチェーンの最適化を実現するためのノウハウを蓄積してきました。これが現在の、企画に力点を置くファブライトモデルの基盤となっており、モノからコトへの拡張の過程で、自社リソースと外部リソースをつなぎ、新規事業を生み出す力ともなります。

幅広い市場との接点

(ポートフォリオの多様性)

未充足ニーズの解決を目的として機能及びポートフォリオを拡大してきた結果、多様な事業による幅広い市場との接点を有するようになりました。この接点を活かし、様々な「体験価値」を生み出していくことで「森林経営モデル」の進化を実現していくことができ、安定的なキャッシュの創出により経営環境の大きな変化に対する耐性にも繋がります。

ブランド認知度
90%*

ブランド/顧客基盤

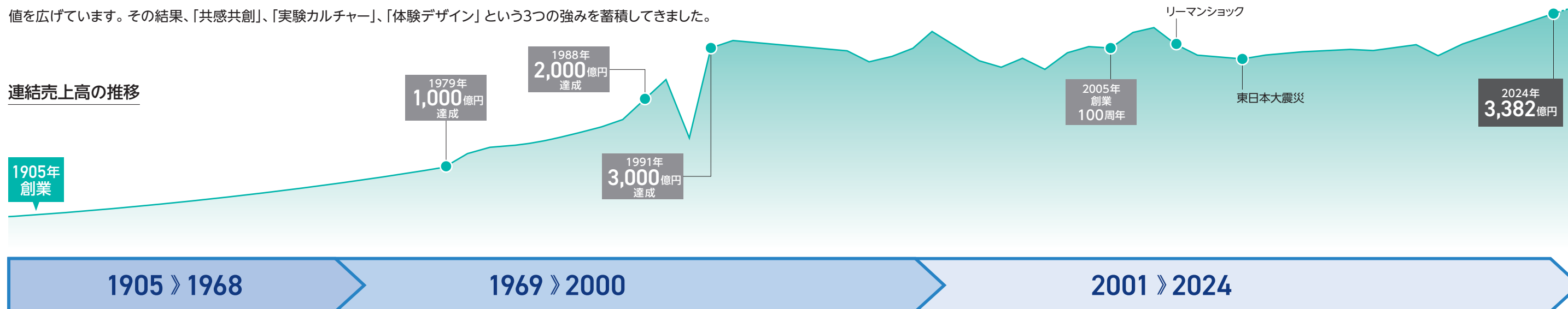
徹底した顧客起点と創造性を通じて世の中に付加価値をもたらしてきた結果、ブランド力の蓄積と強固な顧客基盤の構築を実現してきました。探索力をはじめとする他の強みを持続的に高めていく上での土台となり、新たな挑戦に向けた安定的なキャッシュ創出の基盤ともなります。

*日本での学生向け文具としてのブランド認知度
2023年中高生向け自社調査

強みを積み上げてきた軌跡

当社は和帳の表紙店から始まり、例えば筆からペンへの移行に応じて和帳から便箋・ノートへ、オフィス家具へと社会ニーズの変化に応じて事業を拡大してきました。その過程では顧客の課題を理解し、製品を通じて課題解決に貢献するという姿勢が培われました。事業において、製品販売から空間構築や購買システム構築など、「モノからコト」へ提供価値を広げています。その結果、「共感共創」、「実験カルチャー」、「体験デザイン」という3つの強みを蓄積してきました。

連結売上高の推移



創立から基盤確立の時代

1905(明治38)年に創業した当社は、創業者の「人の役に立つことをしていれば、必ず受け入れられる」という信念のもと、帳簿表紙の製造請負を手がけました。時代のニーズに応じて文具に事業を広げ、現在にいたる基盤を固めました。

業容拡大からスピード成長の時代

文具の拡大も目指し、「ファイリングキャビネット」に代表されるオフィス家具事業に参入しました。製品販売だけでなく空間全体を構築する「モノからコト」へ付加価値を広げ差別化を図ったことで、急成長を実現しました。

「モノからコト」の深化・アジア進出→領域拡張の時代

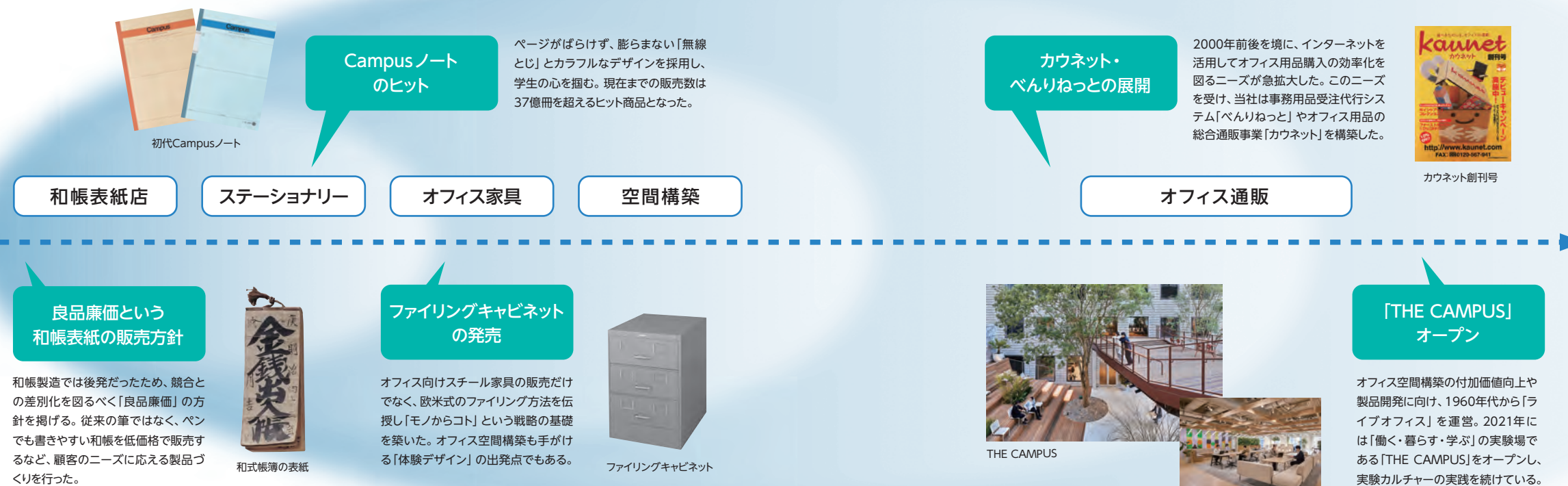
オフィス用品の通販事業へと事業を広げながら、中国を皮切りにアジアへ進出し、現在にいたる事業ポートフォリオを確立しました。主力であるファニチャー事業やステーションナリー事業では、オフィス空間の構築やユーザーの潜在ニーズに応える文具の開発の拡大を進め、コクヨの強みである「共感共創」、「実験カルチャー」、「体験デザイン」の蓄積を進めてきました。

積み上げてきた3つの強み

共感共創

実験
カルチャー体験
デザイン

事業の拡大



第4次中期経営計画に向けて変えてきたこと

コクヨは第1次から第3次中期経営計画を通じ、着実に強化してきた経営基盤を足場に、第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」ではいよいよ、本格的にポートフォリオの変革に挑戦していきます。

第1次中期経営計画 (2016年12月期～2018年12月期)

「価値創造にこだわる自己改革」

基本方針

1. 顧客本位にこだわった価値創造を実現する
「運営モデルの改革」
2. 中長期の持続的成長の原資、収益体質を獲得する
「収益体質のつくりこみ」

付加価値の向上を前提とした収益性の改善・成長にこだわり、メーカー、流通が顧客への価値を高めるために全社一丸となって、「シェアと粗利率」に取組み、中長期の持続的成長を担保する運営モデルを実現することで、過去最高となる売上総利益率35%以上を目指す

成果

定量実績

	当初目標	実績	達成 / 未達
売上高	3,100億円以上	3,151億円	達成
売上総利益率	35%以上	35.7%	達成
営業利益率	5%以上	5.8%	達成

定性的な成果

- 自社内の改革・改善の結果が目に見える形で表れ、社外からの評価も向上
- NB比率の拡大による総利益率の改善
- 日本ファニチャー市場でのシェア拡大
- ストア事業の譲渡により、首都圏ファニチャーヘリソース集中
- カウネットPB比率の向上 品川SSTオフィスで働き方改革実践

積み残した課題

- 中長期的な課題である「低成長からの脱却」に向け、更なる収益性の向上に加え、ROEが4.5%に留まっているため効率性の向上が必要
- アジア・ASEANにおける高品質文具の需要取り込み
- モノ視点から将来の顧客ニーズの変化を捉えたコト視点への転換

第2次中期経営計画 (2019年12月期～2021年12月期)

「持続的な成長力の獲得」

基本方針

1. メリハリを意識したスマートな稼ぐ力の向上
2. 中長期事業成長を前提とした効率的な事業運営

メリハリを意識したスマートな稼ぐ力の向上と中長期事業成長を前提とした効率的な事業運営を目指す。中長期的な視点で成長を追求する事業を明確化し、更なる改善や成長に挑戦する。モノ視点からコト視点へ転換のため、3つの事業ドメイン(空間価値、ビジネスサプライ、グローバルステーションナリー)を設定

成果

定量実績

	当初目標	実績	達成 / 未達
売上高	3,460億円以上	3,201億円	未達
売上総利益率	37%以上	36.1%	未達
営業利益率	6.2%以上	6.2%	達成

定性的な成果

- コロナ影響などによって当初の目標数値は未達となったが、マネジメント改革が結実し、グループ全体の収益性改善が大きく進展
- 空間価値分野での成長に向けた付加価値提案に注力。更なるバリューチェーン強化によるオフィスリニューアル需要取り込みが進捗
- ビジネスサプライドメインにおける事業の持続性向上に向けた構造改革や顧客基盤強化に取り組む。サプライチェーン全体を通じたマイグレーション戦略が順調に進捗
- グローバル文具市場でのシェア拡大へ、新たな成長領域の確保に取り組むとともに、国内事業効率化推進による収益改善が進展

積み残した課題

- コロナ禍の影響とデジタル化の進展によって、大きく変化した人々の「働き方」や「学び方」への対応が必要
- オフィス不要論の台頭や文具需要の減少懸念の中でも持続的な成長を実現できる事業領域の拡張が不可欠

「長期ビジョンCCC2030」を公表

誰もが活き活きと働き、暮らし、つながりあう自律協働社会の実現に向け、「森林経営モデル」にシフトし、「モノからコト」への顧客体験価値の拡張加速を通じて各事業領域の拡大と成長を進め、2030年に売上高5,000億円以上を目指す

第3次中期経営計画 (2022年12月期～ 2024年12月期)

「事業領域拡張の加速」

基本方針

CCC2030に基づき、以下の施策によって事業領域の拡大を加速

1. 300億円の成長投資枠を設定し、ダイナミックな成長投資を実行
2. 人材の活躍と成長
3. イノベーションの活性化
4. 社会価値と経済価値の両立

成果

定量実績

	当初目標	実績	達成 / 未達
売上高	3,600億円	3,382億円	未達
売上総利益率	39.9%	39.3%	未達
営業利益率	7.6%	6.5%	未達

定性的な成果

日本

ファニチャー事業を中心に成長と収益性改善を実現

海外

売上高比率 8%→13%

新規事業

8件の事業創出が進捗

積み残した課題

持続的な企業価値向上に向けた効果的なキャッシュの活用

顧客の価値観の大きな変化やアジア・ASEAN、オセアニアを中心とするグローバル市場で拡大する成長機会、テクノロジーの進化に合わせた国内外での成長加速

国内製造設備や物流拠点に残された大きな効率性の改善余地

人材やナレッジ等、経営資源の共有によるシナジー創造の余地

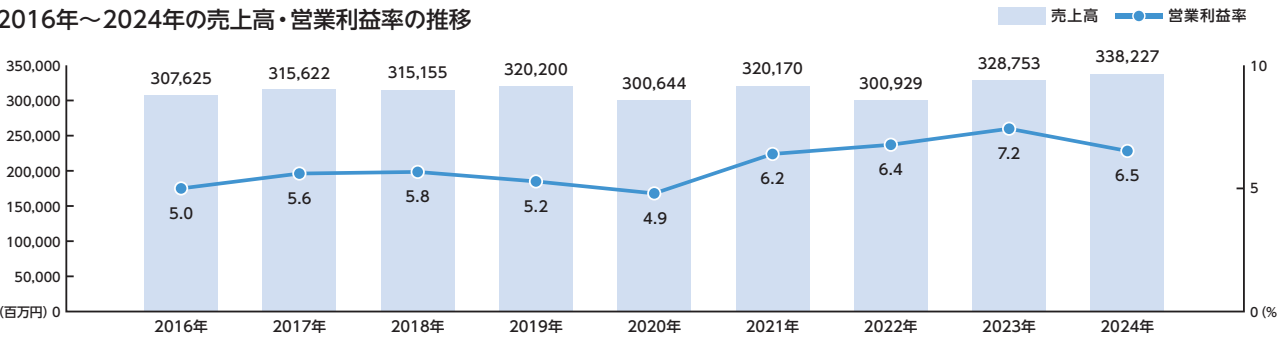
「森林経営モデル」をアップデート

グループ共通の強みとして「ワクワク価値創出サイクル」を設定。ナレッジの連携強化を通じて同サイクルを力強く回すことでグローバルに領域拡張を加速

第4次中期経営計画 (2025年12月期～ 2027年12月期)

Unite for Growth 2027

企業価値向上フレームワークと「森林経営モデル」に基づき、事業領域の拡張を加速し、企業価値を最大化する。



「体験価値」の国内外への拡張を確実に進めていき、
2027年には現在のコクヨとは大きく異なる姿を
ご覧にいきます。



代表執行役社長メッセージ

CEO MESSAGE

黒田 英邦
代表執行役社長

社長就任時に認識した課題

コクヨグループは、2025年から2027年までの「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」を推進しています。ここでは、同計画策定の経緯と背景にある私の考えを中心にご説明したいと思います。

コクヨは、黒田善太郎が和式帳簿の表紙店を開業した1905年を創業の年としています。表紙のみの生産から、和式帳簿の一貫生産、洋式帳簿等へと事業を上げ、高度経済成長期以降は、「Campus ノート」に代表される文具や、スチールキャビネット等のオフィス製品、オフィスの設計・施工等へと事業を拡大していきました。その間、一貫して底流に流れ続けてきたのは、「商品を通じて世の中の役に立つ」という社会の公器としての責任を追及する創業の精神です。その実現のための、「お客様の声を聞き、お客様の身になってつくる」という行動原理も継承し、当社の独自性ある製品を生み出す源泉となっていました。しかし、事業規模の拡大競争に力点を置いていく過程で、全国に広がる流通網に乗せると売れる時代が長かったため、コクヨ販売店様を中心とする流通のニーズや競合の動向を注視するようになり、最終ユーザーのニーズからやや離れてしまいました。その影響は、2008年頃に発生した世界金融危機で顕著に現れます。オフィス家具や文房具市場では、同質化とそれに伴う価格競争が繰り広げられ、低収益構造が定着していきました。

私は、2015年の社長就任時に当時の人事委員会から、社員やお取引先の信頼を守りながらもコクヨの持続的な企業価値向上に向け、高収益な事業ポートフォリオに「激しく変える」という課題を課せられました。ただでさえ文化が保守的なうえに、「Campus ノート」のような安定的に売れ続けている商品があったため、変革には困難を伴うことを覚悟しました。最初に着手したのは、日本のグループ会社の再統合です。2004年に実施された分社化によって、部分最適に陥り円滑な意思疎通に支障が出ていたためです。コクヨとして一体化すれば、リソース共有によってより大きなビジョンを描くことができると考えました。その上で、価格競争に陥らないよう、高い付加価値を志向する方針を定め、売上総利益率を管理指標として重視することにしました。そのためにまず行ったのが、「顧客」の明確化です。

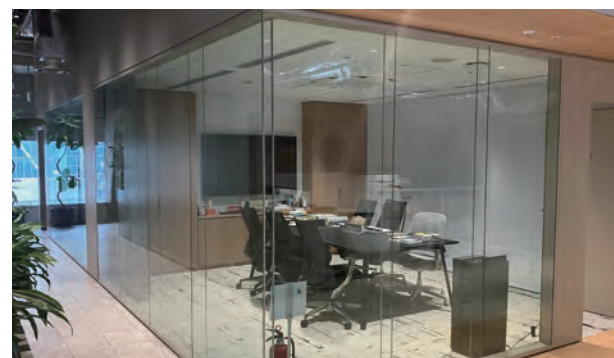
事業構造の変革に向けて変えてきた企業文化

顕在化したニーズに応えても同質化競争は避けられせん。小さな未充足ニーズや、顕在化しつつあるもののまだ世の中に広がっていないニーズを捉えた、「体験価値」でお客様の創造性を刺激してこそ、コクヨならではの高い付加価値を提供できると考えています。「体験価値」を創造していくためには、「流通」から「最終ユーザー」に視点を転換していかなければなりません。言うまでもなく、そうした姿勢の徹底は、販売店様に対する価値提供にも繋がります。

不確実性が高いこれからの時代、トップダウン型ではやがて限界を迎えます。社員の自律性こそが「体験価値」創出の原動力となると考えた私は、「内向き」「保守的」「上意下達」といった文化を改革し、一人ひとりの社員の創造性を「解放」する組織風土の醸成に力を注いでいきました。特にこだわったのが「風通しのよさ」です。

2020年に発生したコロナ禍では、人々の価値観や働き方が急速に変化し、オフィス不要論が叫ばれ文具需要の減少も懸念されました。当社内でも危機感の共有が進み、社員一人ひとりの変革に向けた意識が高まりました。そうした社員の意見を吸い上げ策定したのが、2021年に公表した「長期ビジョンCCC2030（以下、CCC2030）」です。

CCC2030では、「自律協働社会」を未来のありたい社会に決めました。多様性の時代、一人ひとりが自立的に暮らしつつ、互いを尊重し、共同体として協力しあう豊かな社会です。その実現に「体験価値」の提供で貢献すべく、社員が自律的に従来の枠組みを超えた価値を次々に生み出していく「森林経営モデル」への深化を通じ、2030年に売上高5,000億円に到達することを目標に掲げました。個性が尊重される時代のニーズにユニークな価値で応えていくためには、コクヨの社員もユニークな存在でなくてはなりません。少品種大量生産から多品種大量生産にも軸足を移し



「世界一風通しの良い会社」に向けた全面ガラス張りの社長室

ていくことになるため、何も手を打たなければ非効率なビジネスモデルになりかねません。そのため、商品の企画やデザイン、開発だけではなく、生産や販売などバリューチェーン全体で、行動を変容していくこととしました。一世紀以上続いてきた企業理念を「be Unique.」に刷新したのはそのためです。

この長期的な方向性に向けた第一歩として取り組んできたのが、2022年から2024年までの「第3次中期経営計画Field Expansion 2024（以下、第3次中計）」です。

第3次中計で「挑戦するコクヨ」の基盤を整備

第3次中計では、日本既存事業の収益性・効率性の改善と海外における事業基盤の拡張を重点課題と位置付けました。最終年度の2024年12月期に中国経済の悪化の影響を受け、計画当初の目標は未達となったものの、「森林経営モデル」を推進していくための経営基盤の整備は着実に進展しました。ファニチャー事業を中心とする売上高の成長と収益性の改善に加え、M&A等を通じ海外事業基盤の強化も進みました。2022年に香港のオフィス家具メーカー HNI Hong Kong Limited（現コクヨ香港）を連結子会社化し、中国市場においてはじめて、製造機能と現地に浸透したブランド（Lamex）を手に入れ、顧客基盤も拡大することができました。同社への生産移管による生産規模の拡大と、当社ノウハウの提供による生産性の向上も実現し、今後のグローバル戦略の強固な足場となりました。専門領域で幹部クラスの人材を外部から登用し、次のステップに向けたコーポレート機能の整備も進展しました。

企業文化の改革も目に見える形で結実してきました。使用されなくなった独身寮を改装し、コクヨ初のシェアハウス「THE CAMPUS FLATS TOGOSHI」としてオープンさせたのは、社員一人ひとりが主体的に考え、行動する組織へと変化したことを象徴する好例です。オフィスリノベーションプロジェクトや徳島の未来コンビニなど、社員が自発的にアイデアを持ち寄り、新しい事業を生み出した例は枚挙にいとまがありません。風通しの良さも格段に向上していることを肌で感じています。毎月実施している社員のエンゲージメントサーベイにも変化が顕著に表れており、特に「挑戦する風土」はスコアが2021年の63から直近の2025年3月には71へと大きく向上しており、これまでの取り組みにあらためて自信を深めています。こうした経営基盤を足場に踏み出しているのが、第4次中計です。



「森林経営モデル」をアップデート

2021年に東京品川の自社ビルをリニューアルしてオープンした「THE CAMPUS」には、オープン以来、累計約27万名的お客様が来場されています。グリーンや照明、アートのサイズなど、動きやすさやコミュニケーション促進等に関するデータを細かく測定し、常に見直しをかけています。これは「自律協働社会」のワークスタイルや組織の作り方を、社員がお客様の視点に立って空間設計で「実験」する場と言えます。

ロングセラーの「Campus ノート」をはじめとする文具では、お客様の声から未充足ニーズを掴み、自分たちで試作品を「実験」し、お客様の使用シーンを観察して磨き上げる文化があります。実はオフィス家具も同様のアプローチでデザインしています。使っている人の立場に立ち、裏側の見えないところこそ丁寧に作り込みます。先にお話した通り空間設計も同様です。

このような、お客様の「共感」と「共創」の輪を駆け、「実験カルチャー」を通じて未来を提案し、「体験価値」に落とし込むサイクルを長い歴史の中で回し、事業領域を拡張してきたのがコクヨです。第4次中計では、こうしたグループ共通の強みを「ワクワク価値創出サイクル」として明確に言語化し、そのサイクルを回し「体験価値」提供の領域を拡張していく方針を掲げました。海外でも、「体験価値」で差別化することで、モノだけの競争を回避しながら事業を上げていくことができると考えています。

製品は事業ごとに異なるものの、「ワクワク価値創出サイクル」という視点で俯瞰して見れば、応用可能な成功事例やナレッジがたくさん埋もれています。そうしたナレッジの事業間連携を駆動力とし、「ワクワク価値創出サイクル」を回すという考え方を埋め込むアップデートを「森林経営モデル」に施した上で、具体的な事業ポートフォリオの変革に向けた方向性を第4次中計に落とし込みました。

第4次中計は、コクヨのポートフォリオを大きく変えていくフェーズ

これまでの事業基盤の強化が着実に進展し業績結果にも着実に成果が表れてきた一方、ポートフォリオはほとんど変化しておらず、海外売上高比率も低位に留まったままです。第4次中計の3年間は、いよいよ本格的にそれらを変えていくフェーズに移行していきます。掲げた方針を着実に実行していき、2027年までに現在のコクヨとは大きく異なる姿をお示ししたいと考えています。成長投資を前中期経営計画の300億円から約700億円に増額し、国内外で既存事業の強化とM&Aによるインオーガニック成長との両輪でその実現を図っていきます。株主価値向上の方向性を株主・投資家の皆様にイメージいただきやすいよう、可能な限り細かく定量目標をお示するとともに、企業価値向上フレームワークも設定しました。それまでの単年度の営業利益重視から脱却し、投資を促進することで中長期的なキャッシュフロー（≒EBITDA）の創出を重視しつつ、資本コストの低減も強く意識していく方針です（▶財務戦略P45）。

計画最終年の2027年の定量目標としては、売上高は2024年比で27%増となる4,300億円、EBITDAは同39%増の430億円、EBITDA マージンは10%に設定しました。

目標達成に向け、事業内容が異なる4事業の位置付けを、売上成長率と収益性の二軸で明確化し、各事業の方向性と目指すポートフォリオのイメージも明確化しました。そこでお示ししている通り、最重点事業はファニチャー事業となります。当社は、1969年から全国に拡大してきたライブオフィスによって空間構築事業にいち早く進出し、業界トップレベルの空間デザイン力を蓄積してきた自負があります。それを活かし、空間構築と人的資本領域、リノベーション等の上流ニーズへの対応とのシナジーを生み出しながら、「体験価値」を拡張していく考えです（▶事業戦略P75）。投資戦略も、同事業を中心とする日本の既存事業に力点を置きながらキャッシュ創出力を高め、それをM&Aや新規事業投資等の新たな挑戦の原資としていきます（▶投資戦略P38）。とりわけ海外事業は重要な挑戦のテーマになります。



海外市場への「体験価値」の拡張

当社が経営資源を集中していくアジア・ASEAN諸国は、経済的に発展を続けているとはいえ、各市場の消費者を理解した上で、独自の付加価値を追求しなければ事業成長に繋がりません。付加価値の一つはコクヨならではの「品質」です。100年間以上、日本でメーカーとしてこだわり続けたモノづくりに対する姿勢は海外でも貫き、ブランドの確立と浸透に努めていく考えです。一方、いかに品質が高くても、日本から輸出するだけでは、やがて価格競争力を失っていくことは明らかです。従って、消費地生産を前提とし自社による生産設備の建設、M&Aや現地パートナーとの連携などの中から、各国市場ごとに最適な選択肢を検討し、それぞれの国に合わせてローカライズした、「体験価値」で差別化を図っていく方針です。具体的な事業別の海外戦略に関しては、CSOの内藤に説明を譲るとし、私は海外展開の柱となるステーションナリー事業に関して、少し戦略の背景をご説明したいと思います。

中国では近年、デザイン性や機能性が評価され、日本製の文具の人気のSNS等を通じて女子中高生の中で広がっています。一方、学習環境は、探求学習や協働的な学び、個別最適化へと多様化が進んでいます。コクヨではこうしたニーズの多様化に応えるため、代理店経由の販売から、ネットを通じた直販や直営店の設置等、DtoCへと切り替えながらエンドユーザーとの顧客接点を拡大してきました。そうした取り組みが功を奏し、2017年から2023年までに年率15%の成長、同期間の粗利率は10ポイントの改善を実現しています。

実はこうした学生向け文具市場は、受験勉強という共通の仕組みがある日本と中国、韓国のみには存在せず、グローバルに見てみるとほぼ手付かずの市場です。すでにインドでは、2011年にインド全土をカバーする事業基盤を有するCamlin Limited（現コクヨカムリン）の買収を通じて同国の学生向けのステーションナリー事業を拡大しています。こうした市場創造をASEANに広げていきながら、他に先駆けて海外の事業基盤を整備していく考えです。筆記具カテゴリーを中心にグローバル展開商品の内製率を高め、総合力の強化も進めていき、2027年にはアジアの学生ナンバーワンブランドを目指していく考えです。

グローバルに事業を拡大していく上で、グローバル人材の増強も重要な課題となります。M&Aを通じた現地人材の獲得に留まらず、コクヨの中でもグローバル人材の育成や採用を増強していく方針です。

多様性を原動力に「自律協働社会」へ

私は、常に意識していることが2つあります。一つは、常に客観的な意見に耳を傾けることです。当社は2024年に指名委員会等設置会社に移行しました。グローバル展開の強化に合わせたグローバルスタンダードの経営機構へのシフトに加え、経営の監督と執行の明確な分離による、意思決定の迅速化が目的です。取締役8名中、5名が社外取締役という取締役会では、社外取締役から様々な専門的なご意見や厳しいご指摘を受けますが、すべて真摯にお聞きしています。リスクをとって挑戦する際には、外部の異なる意見が多ければ多いほど、成功の確率は高まると考えているためです。一例を挙げます。第3次中計の成長投資の実績は、300億円の計画に対して110億円程度に留まりました。これは、計画を超えるM&A案件が検討の俎上に載ったものの、バリュエーションの適正性のもとより、投資回収の道筋、PMI等に関し、社外取締役のお力もお借りしながら、多面的かつ細かくリスク分析を行い厳選した結果です。

もう一つは長期的な視野に立って経営を行うことです。それが、すべてのステークホルダーと長期持続的に企業価値を分かち合うために不可欠だと考えています。そうした視座で、長い歴史を持つ組織特有の慣性を取り払いながら変えるべきものは変え続け、守るべきものは守り続けるのが、私の責務だと考えています。お客様の課題解決のための誠実な姿勢で、徹底的に知恵を絞り工夫を凝らす「誠実な変態」と称するコクヨならではのユニークな人材は、当社が持続的に「体験価値」を創造していく基盤として特に大切にしたいと考えています。彼らの意見が尊重され、チャレンジが奨励される環境が保証される、「世界一風通しがよい」文化の醸成に努めていきたいと考えています。

2025年に創業120年を迎えるコクヨは、こうした多様性を原動力として、100年先の社会すらも見据えながら、「自律協働社会」への歩みを進めていきます。今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。