

価値創造の目指す姿

# Our Vision for Value Creation

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

POINTS

- 「森林経営モデル」をベースとした価値創造のあり方
- 「森林経営モデル」実現に向けたマテリアリティ
- 創出価値を具体化する、インパクト定量化に向けた取り組み

## 森林経営モデルに基づく価値創造

当社は2021年2月に策定した長期ビジョンCCC2030のもと、2030年に売上高5,000億円以上を目指しています。その軸となる森林経営モデルはコクヨが目指す価値創造そのものを表しています。3つの強みを軸に、事業間のナレッジ連携強化、体験価値拡張戦略を進め、日本での事業成長とアジアを中心とする海外事業の拡大を進めます。

### 森林経営モデル



## 自律協働社会の実現

### コクヨの価値創造ストーリー全体像



# マテリアリティ特定プロセス

コクヨグループでは、「ダイナミックマテリアリティ」の考えを取り入れ、定期的にマテリアリティの見直しを行っています。2022年には、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、抜本的な見直しを行いました。長期ビジョン及び第3次中期経営計画で目指す「社会」と「現状」とのギャップ分析を行い、抽出した課題を「経済性」と「社会性」の2軸で評価し、マテリアリティを特定しました。2025年は第4次中期経営計画の策定に合わせ、各マテリアリティの活動内容や範囲、重要度を再確認し、再整理を行いました。

※ダイナミックマテリアリティとは、マテリアリティを動的なものとして捉え、社会環境が変化すれば、その状況や科学的根拠に基づき流動的に変化させるべきであるという考えです。

## マテリアリティ特定プロセス

### 2020年策定

Step1

STEP1 ESG視点での課題の抽出

Step2

STEP2 ステークホルダーへの影響分析

Step3

STEP3 経営層によるマテリアリティの妥当性検討

Step4

STEP4 マテリアリティと目標の設定

### 2022年見直し

Step1

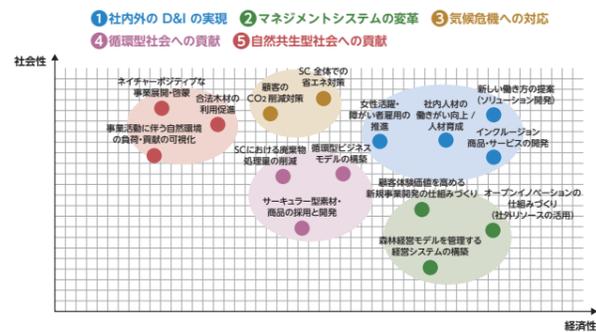
STEP1 課題の抽出

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の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。

Step2

STEP2 経済性と社会性の2軸で各課題を整理

1. 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。



Step3

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付けを「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。

### 2025年の見直し

重点課題「循環型社会への貢献」に含んでいた「循環型ビジネスモデルの構築」の活動範囲の見直しを行い、「サステナブル調達の推進」として切り分けました。

## マテリアリティー一覧と基本方針

重点課題	基本方針
<p>Strategy 1</p> <p>社内外の Well-being の向上</p> <p>重点課題 1</p> <p>Well-being の向上</p> <p>1-1. 新しい働き方の提案 1-2. ダイバーシティ&amp;インクルージョン&amp;イノベーション</p>	<p>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、国籍など多様性ある組織づくりによるイノベーションの創出を通して、グループ内の Well-being を、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 を創出していきます。推進にあたり、「新しい働き方の提案」「ダイバーシティ&amp;インクルージョン&amp;イノベーション」の2つのテーマに取り組んでいきます。</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>重点課題 2</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>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。</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>重点課題 3-1</p> <p>気候危機への対応</p> <p>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、自社の活動だけでは社会の脱炭素化には貢献できません。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。</p>
	<p>重点課題 3-2</p> <p>循環型社会への貢献</p> <p>限りある資源を有効活用するため、各拠点でリサイクル率向上に努め、環境に配慮した商品・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ことを目指します。</p>
	<p>重点課題 3-3</p> <p>サステナブル調達の推進</p> <p>経済のグローバル化の急速な進展により多国籍企業が巨大化する一方で、低コストを求めて途上国に伸長するサプライチェーンの中での強制労働、児童労働などに代表される人権問題、貧富の格差が拡大、環境問題の悪化がますます深刻化してきています。コクヨグループはサプライヤーと共に社会的責任を果たし、社会の発展に貢献し続けます。</p>
	<p>重点課題 3-4</p> <p>自然共生社会への貢献</p> <p>主要製品のノートや家具をはじめとし、多くの木質材料を活用して事業を行っている企業として、持続可能な森林資源の保全是重大な使命です。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。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。</p>

# マテリアリティ一覧

## マテリアリティのリスクと機会・目標

重点課題	リスクと機会		2030年 チャレンジ目標	2027年目標	2024年目標	2024年目標に 対する実績	SDGs 貢献
<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 1-1.新しい働き方の提案 1-2.ダイバーシティ&インクルージョン&イノベーション	社内のWell-beingの向上は、競争力の源泉であるクリエイティビティ溢れる多様な人材の採用と定着に繋がります。更に、それらの人材が能力を最大限発揮することで、新たな価値の持続的創出と生産性の向上ももたらします。社会のWell-beingの向上は、障がいをお持ちの方々をはじめ、あらゆる人々が活躍できる社会を実現するためのモノづくりやサービス提供を通じて、ココヨの姿勢に対する外部評価の向上やネットワークの拡大、収益機会の拡大をもたらします。	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)  コクヨのインクルーシブデザイン プロセスを経た新シリーズ上市率 50%以上	女性管理職比率 16%	指導的地位の女性比率 12%	10.9%(5社)	
				有給休暇取得率 100%	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%	71.1%(5社)	
				コクヨのインクルーシブデザイン プロセスを経た新シリーズ上市率 35%以上	インクルーシブデザインを経た 新シリーズ上市率 20%以上	26.6%	
<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 に向けたマネジメント システム変革	未充足ニーズを捕捉し、他の重点課題に沿った価値を継続的に生み出しながら、事業ポートフォリオの変革を進めていくことで、経営環境の変化に対応し、持続的に企業価値を高めていくことができます。そのためには森林経営へのマネジメントシステム改革が、不可欠な取り組みとなります。	社会価値と経済価値を 両立している売上高 100%	未来のヨコフ実験数 30個(第4次中計累計)	未来のヨコフ実験数 30個以上(第3次中計累計)	2024年:11個 (3次中計累計 :33個)	
			社会課題解決に関わる人材 100%	現業を社会課題解決へ つなげていく社員 100%	サステナビリティに関する 活動への参加人数 100%	90.2%	
<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 3-1</b>  気候危機への 対応	気候変動への対応は、エネルギーコストや輸送コストの増大等の短期的な財務リスクだけではなく、将来の環境コスト拡大や物理リスクの抑制・備えにも繋がります。低排出型の製品やソリューションの提供、ブランドイメージの向上による収益機会の拡大や、外部評価の向上を通じた株価への影響なども期待できます。	●Scope1,2の温室効果ガス排出量を 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” による温室効果ガス排出量を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” による温室効果ガス排出量の12.5%に 相当するサプライヤーにSBT目標を設定させる	〈Scope1~2〉CO <sub>2</sub> 排出量削減 2022年比 35%削減	CO <sub>2</sub> 排出量の削減: 2013年比国内 50%削減	54.1%	
			CO <sub>2</sub> 吸収:6,000t-CO <sub>2</sub> 以上/年 の吸収量に貢献する	〈Scope3〉2030年目標達成に に向けたアクションプラン策定 完了			
	<b>重点課題 3-2</b>  循環型社会 への貢献	資源の回収・再利用によって資源調達リスクの低減やブランドイメージの毀損リスクを低減できます。加えて、持続可能な製品を求める消費者の支持獲得を通じて機会を拡大できるほか、多くの顧客と資源循環を通じて継続的な関係を構築することで、メンテナンスやアップデート等のサービスでの収益拡大も見込めます。	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	循環指針に基づく商品売上比率 40% 事業所廃棄物(デッドストック含む) リサイクル率 97%	循環指針に基づく新商品 100%	100%	
			廃棄物(事業所、施工現場、棚卸 在庫)のリサイクル率 100%	産業廃棄物の プラスチックリサイクル率 100% 施工現場混合廃棄物発生率 2023年度比 75%減			
<b>重点課題 3-3</b>  サステナブル 調達の推進	サプライチェーン上の人権・環境リスクへの対応を行うことで、不買運動等のリスクを回避することは事業を持続的にやっていく上で、不可欠な取り組みとなります。そうした取り組みを顧客に伝えていくことで、リスクへの対応コストを軽減した適正なコストでの販売も可能になります。	Bランク以上のサプライヤーからの 調達先比率 100%	Bランク以上のサプライヤーからの 調達先比率 75%以上	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%	アンケート実施: 566社 うち501社から 回答があり フィードバックを実施 (回答率88.5%)		
		<b>重点課題 3-4</b>  自然共生社会 への貢献	生物多様性の理解や原材料にかかるリスク、事業所周辺の環境リスクの把握に努め、自然資本とバランスのとれた事業運営を行うことで、原材料の安定的な調達の実現と事業の持続性が確保できます。加えて、顧客の共感やブランドイメージの維持・強化を通じ、収益の拡大にも繋がっていくことができます。	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)	紙木調達基準をクリアする 商品売上比率 75%  自然環境負荷の見える化 主要事業における見える化完了  自然環境保全活動 3件	紙/木材調達基準 の運用開始	

# インパクト定量化に向けた取り組み

## インパクト定量化に向けたロジックモデルの策定

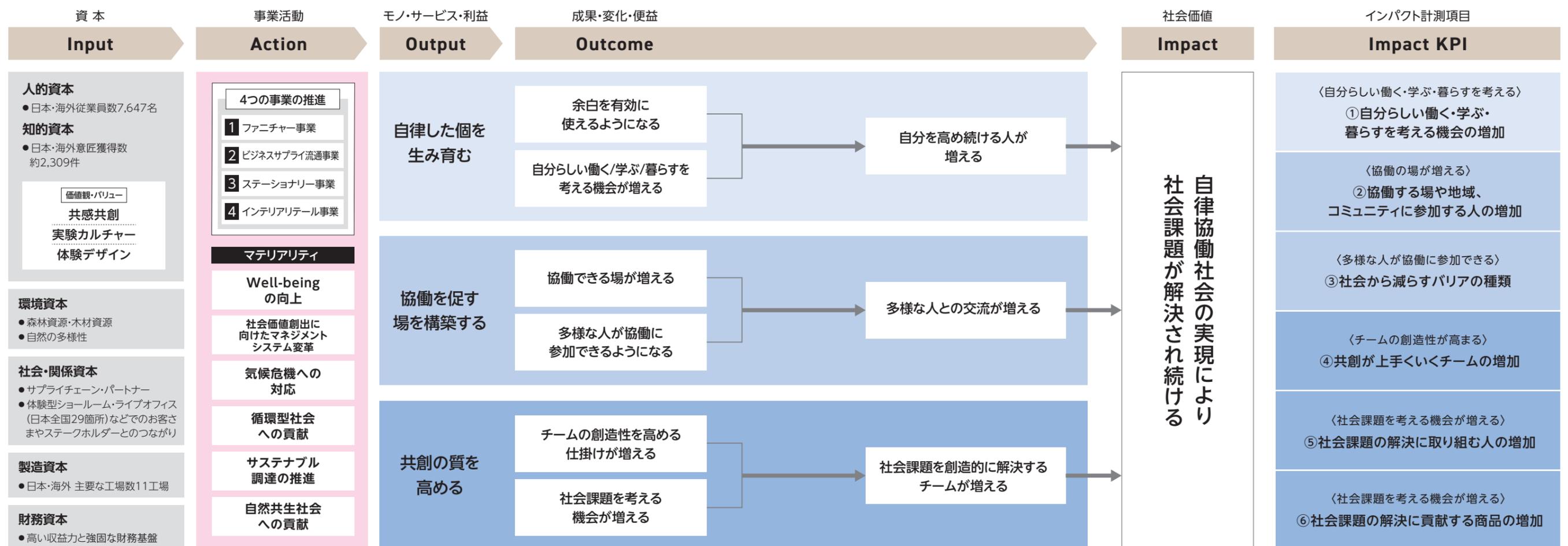
世界的に環境問題や社会課題に対する取り組みが企業に求められる一方、このような取り組みは経済活動と切り離され、企業価値の向上に繋がりにくくことが課題でした。当社においても同様に、経営戦略と連動したマテリアリティを特定し取り組みを進めているものの、社会価値や経済価値へのインパクト、長期ビジョンで掲げる「自律協働社会」の実現まで明確な道筋を示せていませんでした。当社は第4次中期経営計画期間中に、当社が創出するインパクトの定量化に取り組み、事業と社会価値・経済価値創出のロジックを明確にするだけでなく、最終的には金額換算を行い、企業価値向上に結び付けていきます。

その第一歩の取り組みとして、当社の目指す「自律協働社会」と事業活動のつながりを明示するロジックモデルを2024年12月に策定しました。当社のモノ・サービス・利

益によって「自分を高め続ける人が増える」、「多様な人との交流が増える」、「社会課題を創造的に解決するチームが増える」という3つのアウトカムが創出され、最終的な社会価値である「自律協働社会の実現により社会課題が解決され続ける」というインパクトが創出される、というロジックに基づき事業活動を行うことで、社会価値と経済価値の重なる領域を増やし、2030年には社会価値と経済価値を両立している売上高が100%となることを目指します。

## インパクト定量化による差別化の追求

2024年に策定したロジックモデルをもとに、第4次中期経営計画期間中に各事業のインパクト定量化を目指します。ロジックモデルの理解促進とインパクトKPIの策定を2025年内に行い、今後の道筋を計画します。2026年以降はファニチャー事業・ステーションアリー事業のインパクトKPIの精査を順次進めるほか、外部有識者との共同研究を含めたエビデンスの提示により、ロジックモデル・定量インパクトの裏付けを図ります。





## 宮澤 典友

株式会社カウネット代表取締役社長  
 コクヨ株式会社 執行役員  
 ビジネスサプライ事業本部長

## 青砥 瑞人 様

日本の高校を中退。米国大学UCLA(カリフォルニア大学ロサンゼルス校)の神経科学学部を飛び級卒業。脳の知見を、医学だけでなく人の成長に応用し、AIの技術も活用する、NeuroEdTech®とNeuroHRTech®という新しい分野を開拓。同分野において、幾つもの特許を取得する脳神経発明家。新技術も活用し、ドーパミン(DA)が溢れてワクワクが止まらない新しい学び体験と教育・共育をデザインすべく、株式会社DAncing Einsteinを創設。

## 対談

## インパクトの可視化・定量化の可能性について

コクヨでは、「森林経営モデル」によって創出する価値の可視化・定量化を目指し、インパクトマネジメントを視野に入れたインパクト開示に着手しています。ここでは、コクヨにおいてオフィス通販等を通じてお客様の「働く」から「学ぶ」まで幅広く貢献するビジネスサプライ流通事業をけん引する立場から、ビジネスサプライ事業本部長の宮澤が、応用神経科学者の青砥様にコクヨが社会に提供を目指すWell-beingの定量化が持つ可能性の広がりについてお聞きしました。

## そもそも「Well-being」とは

**宮澤** 近年、幸福感やWell-beingという言葉が、様々な場面で耳にします。当社も「社内外のWell-beingの向上」を重点課題の一つとして位置付けています。青砥さんはWell-beingをどのように捉えていますか。

**青砥様** 幸せやWell-beingを定義するためには、脳の情報処理システムを理解する必要があります。我々の脳は、外界から受けた刺激に対して、恒常性を保とうとする動きがあるため、ある瞬間に幸福を感じたとしても、またすぐに普段の状態へ戻ってしまいます。暮らしの中で感じた幸せを確か

なものにするためには、その記憶が強烈である必要があります。特に、チームや集団で体験を共有することはとても重要です。

**宮澤** 私たちが働き、暮らしていく場においても、楽しかった出来事や達成した経験を、家族や同僚、友人たちとの間で共有し、繰り返し思い出すことができれば、それが組織全体のWell-beingにつながる、ということですね。一人で観れば印象が薄いような番組でも、家族が集まり談笑しながら観たものは、不思議と長く記憶に残るような気がします。青砥さんは、そうしたチームワークを促進する「場」の重要性を、どのようにお考えですか。

## 「場」の重要性

**青砥様** AIの進化によって効率や生産性が向上する中でも、創造的なアイデアや多様な視点が求められる場面では、やはり人間同士のコミュニケーションが鍵となります。例えば会議の前に行うアイスブレイクが上手な方もいますが、これは双方の心理的安全性を高めることで、動きやすいコンディションを形成しているわけです。こうしたコミュニケーションを促進する「場の力」を意識し環境を整えていけば、チームとしての能力を高めていくことができるはず。こうして周囲の環境から生み出すポジティブな影響を、働きやすさや生産性に繋げる状態は、Well-beingを形成していく上でとても重要だと思います。

**宮澤** 当社でも、働く場や学ぶ場の環境づくりを実践しています。2025年に開設した人材育成施設「DIG」では、多くの方が学びの場として利用する「ファミリーレストラン」に着想を得て、ボックス席やドリンクバーなどを点在させています。

**青砥様** オフィスや学習空間において、笑顔が生まれるような雰囲気を作ることは、とても重要なことですね。実際に、人が心地いいと感じているときに分泌されるβエンドルフィン、ドーパミンの分泌を促し、人の集中力や発想力などに効果を発揮してくれます。(集中力などに寄与するのはドーパミンであり、βエンドルフィンはそのドーパミン分泌を促進する役割を持つ。)これからの時代、そうした働く場や学ぶ場が人に与える影響については、十分科学される余地があると思います。

## Well-beingの可視化・定量化

**宮澤** まさに、それを試してみたいのです。当社は自己実現と他者貢献が両立し、誰もが生き生きとつながりあう社会を目指しています。このような自律協働社会の実現に向けて、「場の力」をはじめ、当社が生み出す体験価値の可視化・定量化ができるならば、コクヨが持つリソースをさらに最大化できるかもしれませんし、株主・投資家の皆様にも当社の長期持続的な価値創出の底力をより一層、ご理解いただくと考えています。こうした考えのもと、今回の統合報告書から、インパクトマネジメントやロジックモデルの開示に着手しています。

**青砥様** おっしゃるように、お客様も社員もワクワクできるような社会を目指すうえで、価値創出に対する取り組みの

可視化・定量化を目指すことは非常に有効な手段です。応用神経科学の視点では、脳の働きや心理状態を正確に計測することは容易ではありませんが、コミュニケーション量など「場の力」に関連すると思われる要素との相関関係を分析することで、「場の力」が価値創出にどれほど影響を与えているかを検証できる可能性があります。分析を通じて、お客様と社員双方のワクワク感をさらに高めることにも繋がるのが期待されます。



## 自律協働社会へ向けて

**宮澤** 「多様な価値観を尊重し合い、自己実現と他者貢献が両立する、誰もが生き生きと、働き、学び、暮らし、つながりあう社会」という当社が描く「自律協働社会」という未来シナリオの実現に向けて必要なことを、応用神経科学の観点からご教示いただけますか。

**青砥様** 個人が自律的・協働的であるためには、メタ認知能力と好奇心の2つが必要となります。メタ認知能力があるからこそ、自分自身と向き合うことができ、好奇心があるから、他者と協働することができます。これらの能力は個人の資質だけに依存するものではなく、周囲の環境も大きく影響します。心理的安全性の高い組織文化や、多様な意見が尊重される風土などが、メタ認知能力と好奇心を育む上で不可欠です。そのために御社の組織全体で実験を行い、定量的な評価を行うという枠組みは、まさに科学そのものだと感じます。

**宮澤** 当社の様々な取り組みが、自律協働社会に確実に繋がっていることを確信できるお言葉、ありがとうございます。長期ビジョンを見据えながら、これからも働く場や学ぶ場における体験価値の創出に、取り組んでいきたいと思えます。本日は貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

# 事業概要

コクヨグループは、「長期ビジョンCCC2030」の達成に向けて、自らの社会における役割を「WORK & LIFE STYLE Company」と再定義し、文具や家具といったカテゴリにとらわれない、豊かな生き方を創造する企業となることを目指します。「第4次中期経営計画」における各事業の施策を推進することで、体験価値の拡張を進めます。

## FURNITURE

### ファニチャー事業

日本、中国、ASEAN諸国において、デスクや椅子といったオフィス家具の販売に加え、オフィス空間の設計、働き方のコンサルティング、内装・施工等のサービスを提供しています。首都圏を中心とした大型オフィスビル供給に伴う新規移転ニーズや、働き方の変化に伴うオフィスリニューアルニーズの獲得により、持続的な収益の拡大を目指しています。今後は、オフィス空間商材の拡大、営業・生産体制の効率化、オーストラリア・インドへの進出によるローカルニーズの発掘を通じて、「体験価値」の国内外での拡張を強化していきます。

#### 日本ファニチャー

#### 海外ファニチャー

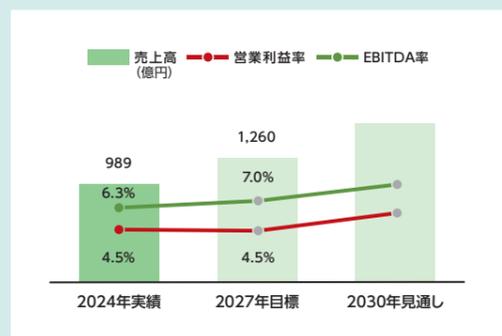


## BUSINESS SUPPLY

### ビジネスサプライ流通事業

卸売やオフィス通販を通じて、文具をはじめとしたオフィス用品全般を取り扱っており、新型コロナウイルス感染拡大後の通販市場の成長や、品揃えの拡充等により、顧客数の拡大と収益性改善に取り組んでいます。今後は、働く場の多様化に合わせた企業購買の効率化と提供商材の拡大に向けて、大規模顧客向けソリューションシステムの拡充による購買プラットフォーム戦略の推進や、ダイレクトマーケティング機能を活かした提供商材の拡大を推進し、コクヨグループのマーケティングエンジンとしての機能強化を図っていきます。

#### 卸売/通販(カウネット)



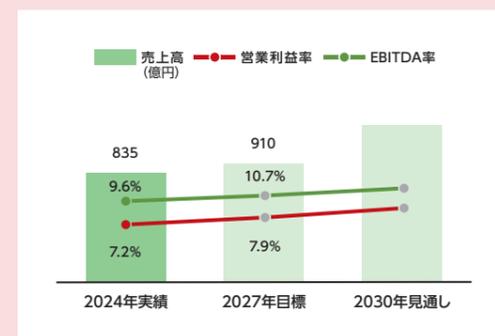
## STATIONERY

### ステーショナリー事業

ノートやファイルを始めとする幅広い商材を取り扱う総合文具メーカーとして、国内外に幅広い流通チャネルを活用した販売を展開しており、探求学習や協働学習といった「まなびかた」の変化に対応した製品の展開を進めています。特に、アジア圏を中心に高付加価値文具のニーズを発掘し、「体験価値」による差別化を通じた収益拡大を図っています。今後は、中国における顧客起点での製品開発や商品展開の経験をもとに、成長著しいASEAN地域の販売パートナーとの関係性を強化するとともに、インド地域での顧客開拓を通じ、2030年のアジアステーショナリー事業No.1を目指します。

#### 日本ステーショナリー

#### 海外ステーショナリー

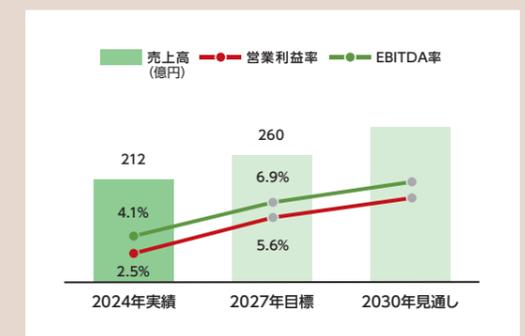


## INTERIOR RETAIL

### インテリアリテール事業

2006年に資本参加した子会社のアクタスを通じて、店舗やECにおける小売事業と卸売事業を展開しています。主力業態であるインテリアショップにおいては、北欧風のデザイン性の高い輸入家具、オリジナル家具・雑貨・カーテン・システムキッチン等の高品質な商品を一般個人向けに販売しています。住空間での新たなニーズの取り込みに向けて、店舗とECを統合したマーケティング戦略を推進しています。今後は、ECニーズを捉えつつ、グループ連携によるオフィス領域への進出や、ハイブランドを活用したレジデンス領域の成長など、事業領域の拡大を目指します。

#### アクタス



# グローバル事業基盤

-  ファニチャー事業展開
-  ステーショナリー事業展開
-  ファニチャー事業展開予定
-  ステーショナリー事業展開予定

海外進出国・地域数

8

## FURNITURE ファニチャー事業

展開国・地域数

7

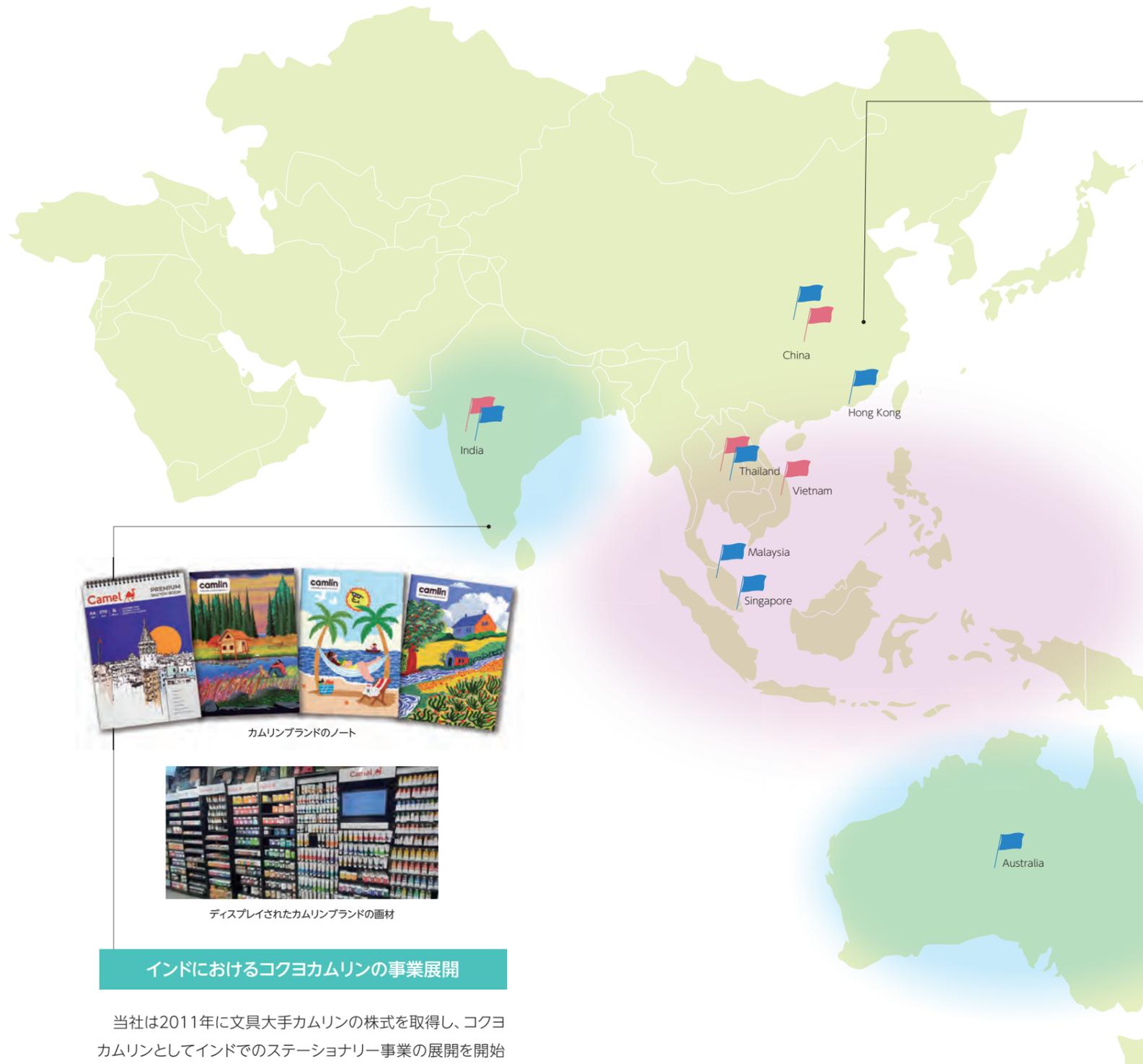
1990年代に香港に現地法人を設立し、文房具・家具の製造販売と輸出入業務を開始しました。2000年代初頭には「コクヨインターナショナル」を香港に設立し、オフィス家具の現地展開を開始しました。当初の日系企業を中心とする顧客基盤からコクヨ香港の子会社化を経て現地企業へと顧客基盤を拡大しています。

## STATIONERY ステーショナリー事業

展開国・地域数

4

ファニチャー事業と同様に、ステーショナリー事業も1990年代から海外展開を行い、「KOKUYO INTERNATIONAL」ブランドとしてアジア向けに商品を展開してきました。同時に、日本やアジアの低価格志向にこたえるため、タイなどに現地工場を設立し、サプライチェーンを構築してきました。インドのカムリン子会社化のように、現地パートナーと事業基盤を整備し、さらなる事業拡大を進めています。



カムリンブランドのノート



ディスプレイされたカムリンブランドの画材

### インドにおけるコクヨカムリンの事業展開

当社は2011年に文具大手カムリンの株式を取得し、コクヨカムリンとしてインドでのステーショナリー事業の展開を開始しました。インドの文具ユーザーの中心は小学生から高校生までの学生で、低価格帯の商品が中心です。コクヨカムリンは画材分野で高いシェアを持つカムリンの商品やコクヨの文具を展開し、価格競争に参入するのではなく、中間層をターゲットとした高付加価値の販売戦略を推進しています。文具の売上の9割が小規模販売店である市場特性に対しては、カムリンの持つ画材を中心とした強固な流通販売網を活用し、コクヨの商品やブランドの展開を進めています。その結果2024年のコクヨカムリンの売上は2011年比で2倍以上となっています。

### 中国での学生向け文具販売

2000年代から中国での事業を展開してきた当社は、近年は学生向け文具を中心にステーショナリー事業の拡大を進めています。販売店を介さないDtoC(ダイレクト・トゥー・コンシューマー)での販売方法に力を入れ、現地学生のニーズ収集と、それを踏まえた製品開発のサイクルを構築しています。例えば、現地に開設したポップアップストア・直営店やSNSでリアルなニーズを収集し、日本で開発した商品を改良したうえで市場投入しています。中国向け「Campusノート」は日本版製品よりも罫線幅を広くし、ポップなデザインを採用することで、女子学生を中心にリピートを増やしています。



### Lamexブランドのオフィス家具販売

Lamexは1977年に設立された現コクヨ香港のオフィス家具ブランドです。オフィス家具の販売だけでなくオフィス設計も手掛けています。優れた品質と信頼性を強みに、中国すべての主要都市や東南アジア、中東、アフリカなど20か国以上に事業を展開しています。2022年にコクヨ香港を子会社化して以降、ファニチャー事業のグローバル展開に向けた中核会社として位置付けています。コクヨ香港の持つオフィス家具生産機能とコクヨの空間構築や製品開発のノウハウを掛け合わせ、地域展開の拡大を進めています。

