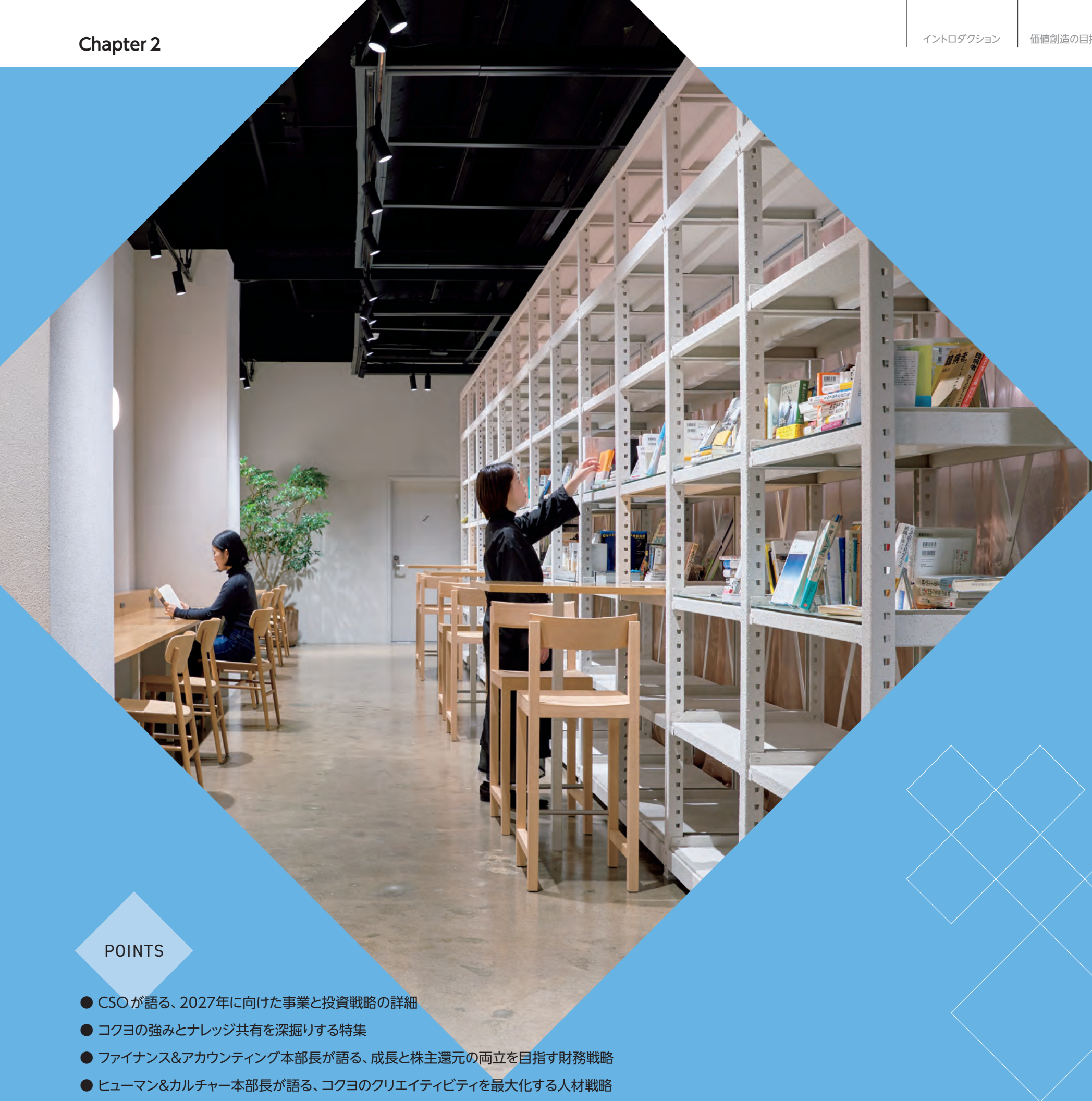




価値創造戦略

Our Strategy for Value Creation

POINTS

- CSO が語る、2027年に向けた事業と投資戦略の詳細
- コクヨの強みとナレッジ共有を深掘りする特集
- ファイナンス&アカウンティング本部長が語る、成長と株主還元の両立を目指す財務戦略
- ヒューマン&カルチャー本部長が語る、コクヨのクリエイティビティを最大化する人材戦略

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

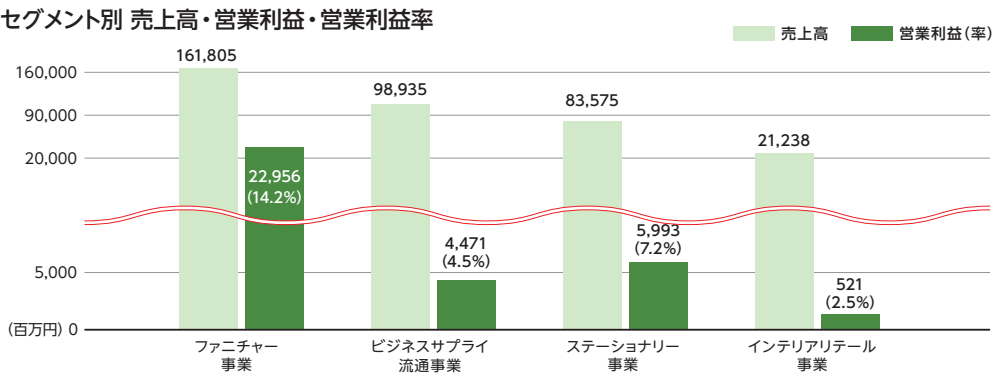
第3次中期経営計画の振り返り

2022年12月期から2024年12月期までの第3次中期経営計画では、長期ビジョンCCC2030を見据えながら、「森林経営」の実現に向け戦略投資の拡大を通じた人材力の強化やイノベーションの活性化並びに、事業領域の拡大加速を推進してきました。この3年間で各事業の収益性と経営基盤の強化が進展し、持続的成長に向けた強固な足場が整いました。

定量実績

最終年度の2024年12月期に中国経済悪化の影響を受け、当初目標を下方修正しました。売上高及び営業利益は同修正目標の計画線上で進捗し、対前年で増収減益となりました。当期純利益は、ココロ香港の減損損失を計上するも政策保有株式売却を前倒しで実施したこと等により過去最高を達成し、ROEは第3次中期経営計画の目標値8%以上に対して超過達成となる8.5%となりました。付加価値のモニタリング指標として重視する売上高総利益率は、過去最高の39.3%となりました。

既存事業のブラッシュアップ・領域拡張

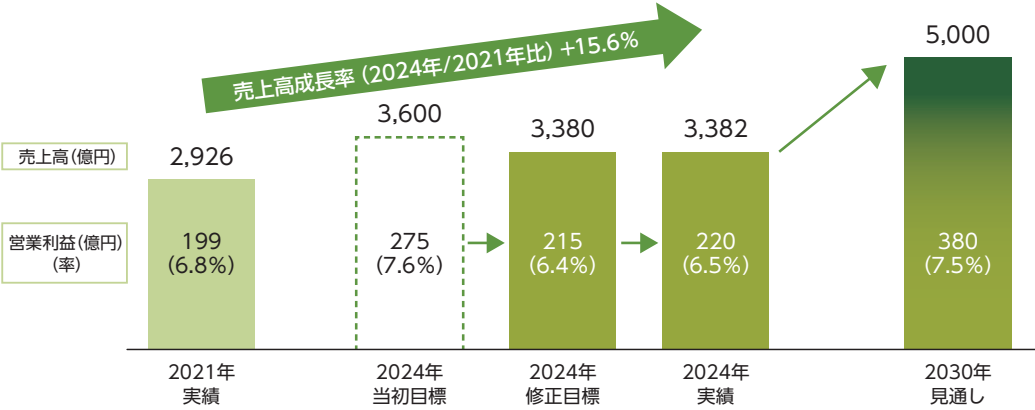


	業績	成果と課題
ファニチャー事業	売上高 2021年12月期比 18.9%増 営業利益率 2021年12月期比1.2ポイント改善の 14.2%	中国市況の悪化による影響を受けるも日本は順調に進捗し増収増益を確保。高付加価値な空間構築による成長と収益性向上を実現。海外は、2022年に買収したココロ香港が、グローバル生産移管等による生産性改善と販売活動強化で収益性が改善。
ビジネスサプライ流通事業	売上高 2021年12月期比 5.9%増 営業利益率 2021年12月期比1.8ポイント改善の 4.5%	売価改定効果や配送料改定等により売上総利益率が改善。大規模顧客向けソリューションを強化。
ステーショナリー事業	売上高 2021年12月期比 14.9%増 営業利益率 7.2%	日本は堅調に推移するも中国市場の市況悪化の影響を受けた。コスト適正化、BtoCを中心に商材を拡大。海外は中国とインドを中心に学生向け市場の深耕を強化し成長を実現。
インテリアリテール事業	売上高 2021年12月期比 17.7%増 営業利益率 2.5%	円安影響を受けるも、販促施策を推進。インテリア需要を捉えた新規出店やECを強化。
新規ニーズの事業化	8件 の事業創出を実現	例：THE CAMPUS FLATS TOGOSHI (シェア型賃貸住宅) pandoor (複業サポートサービス) Hello! Family. (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)

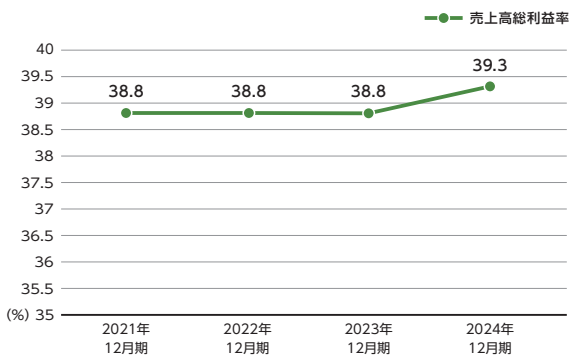
経営基盤の強化

サステナブル経営推進体制の整備・強化	マテリアリティ目標を外部にコミットしてPDCAを回していくにあたり、環境委員会を改編しサステナブル経営推進のための会議体として整備・強化
マテリアリティの改訂	長期ビジョン実現を見据えたココロらしいマテリアリティへ、現在のSDGs実現に向けたマテリアリティをアップグレード
サステナブル経営指針の策定	経営理念や行動指針の社内外への浸透を目指し、CSR憲章を改定
人材マネジメントポリシーの策定と人材戦略の強化	長期ビジョンや戦略の実現に必要な人材の活躍を促進するための「人材マネジメントポリシー」を策定。新卒採用の拡大や多様な機会の提供、育成機関の設置等を推進

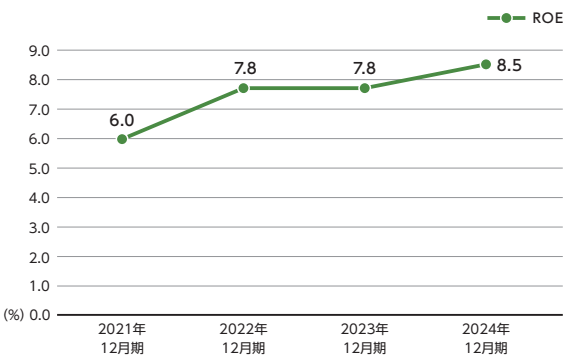
売上高 / 営業利益推移



売上高総利益率推移



ROE推移



※ ROE (自己資本利益率) = 当期純利益 ÷ 自己資本

財務戦略／資本政策

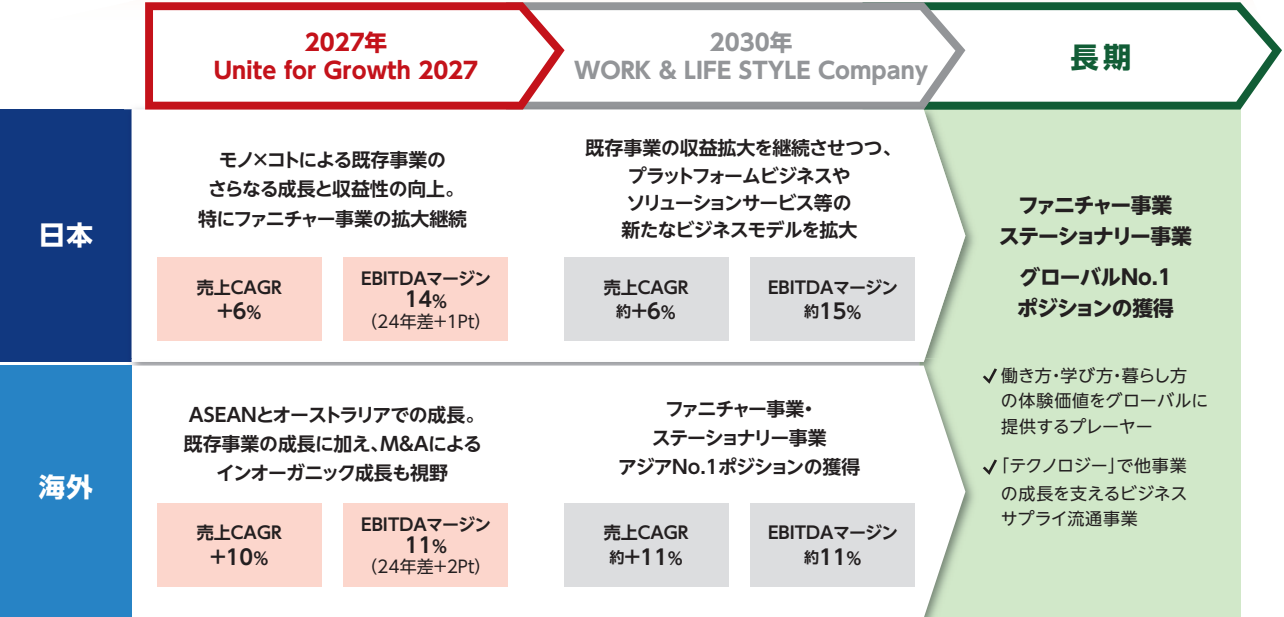
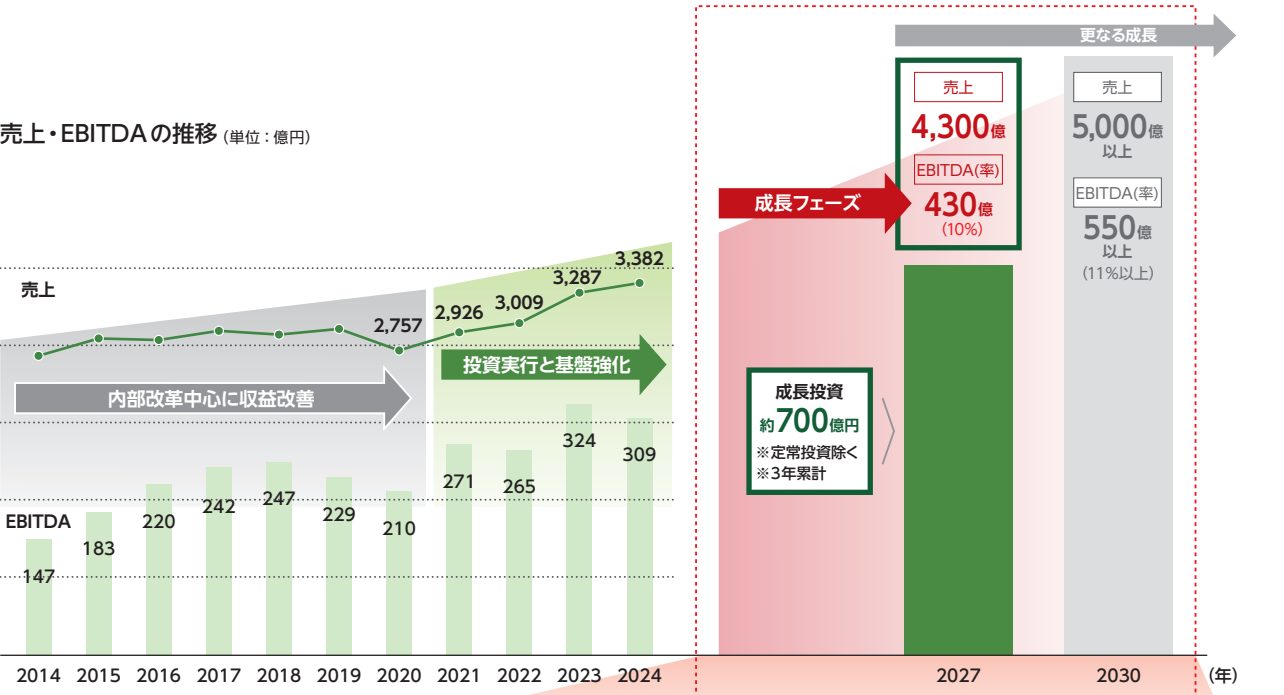
	成果と課題
投資	定常投資：200億円中、約180億円程度を実行 成長投資：300億円中、約110億円程度を実行 M&A 案件検討：約150件
株主還元	配当：連結配当性向40%と安定的な増配を目指し実施 自社株買い：2023年に50億円の自社株買いを実施。自己株式につき5%を超える部分を消却

第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」

コクヨは、長期ビジョンCCC2030に向けて、新たなステップを踏み出しました。「森林経営モデル」をアップデートし、グループ経営の一層の強化によって、「体験価値」を拡張しながら、ポートフォリオの変革を加速していきます。

ありたい姿に向けたロードマップと定量目標

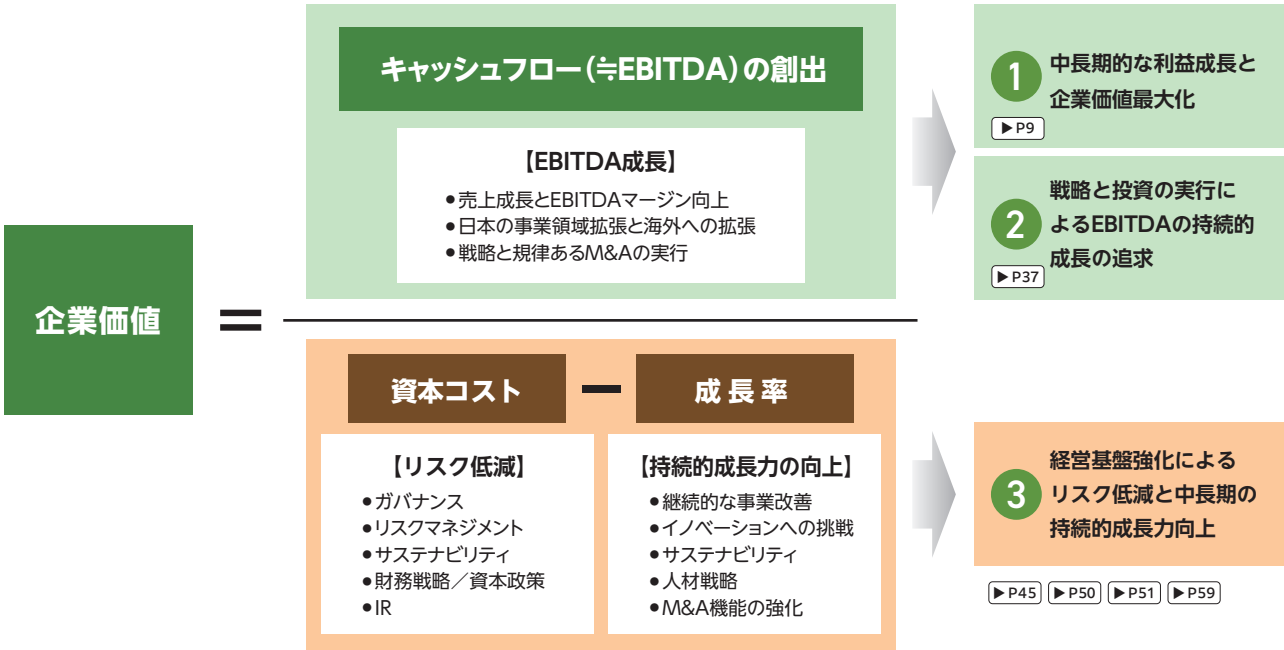
第4次中期経営計画では、第3次中期経営計画で固めた経営基盤をもとに、成長投資を約700億円に拡大し、ポートフォリオの変革を通じた成長フェーズに移行します。日本ではファニチャー事業を中心としたモノ×コトによる既存事業の更なる成長と収益性の向上、海外ではASEANとオーストラリアに力点を置き、オーガニック成長に加え、M&Aによるインオーガニック成長も選択肢としながら、2030年の付加価値領域におけるアジアNo.1を目指し、長期的にはグローバルNo.1も視野に入れていきます。



※ CAGR：年平均成長率 ※ CAGR・EBITDA マージンはM&Aを含まない数値 ※ 日本、海外のEBITDAマージンはコーポレート経費配賦前

第4次中期経営計画の企業価値向上に向けたアプローチ

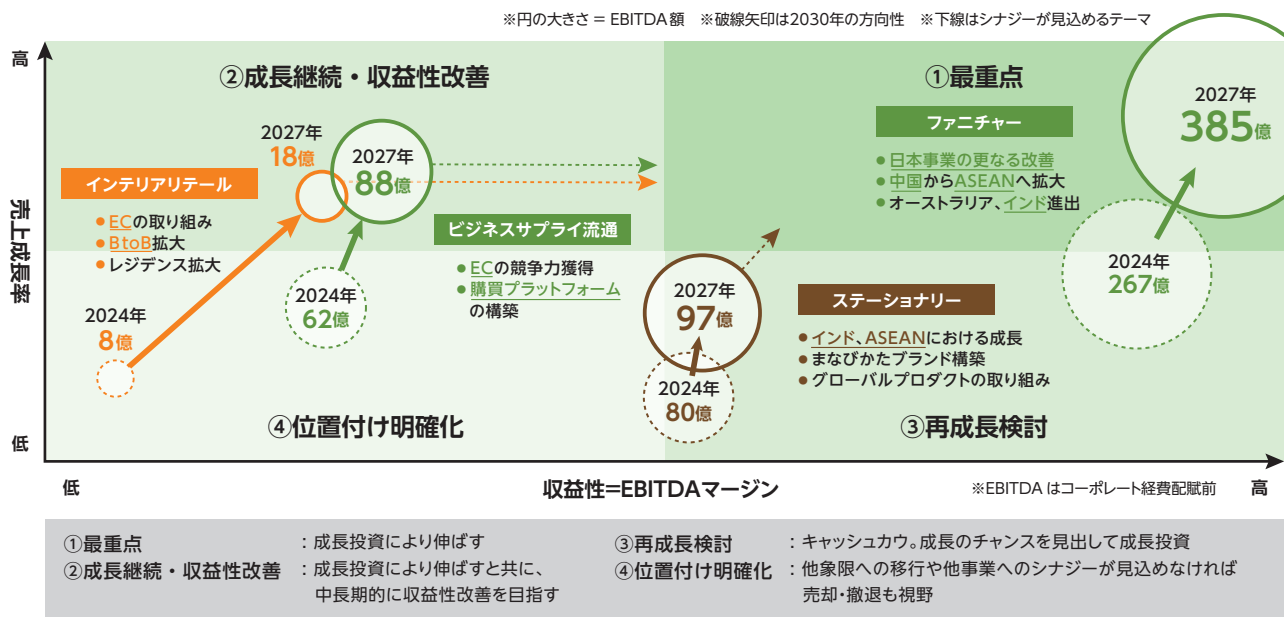
- 中長期的な利益成長と企業価値向上に向けて設定した、キャッシュフロー（≒EBITDA）を重視したフレームワークと「森林経営モデル」に基づき、企業価値を最大化する。
- 「ワクワク価値創出サイクル」の強みを活かし、体験価値を拡張。規律ある投資を実行し、既存事業強化による成長とM&Aによるインオーガニック成長を通じた、EBITDAの持続的成長を追求。
- 人材やナレッジの充実等により経営基盤を強化することで、リスク（資本コスト）を低減する。



※ EBITDAは、営業利益+減価償却費+のれん償却額+その他償却額で算出

2027年のEBITDAポートフォリオと2030年に向けた方向性

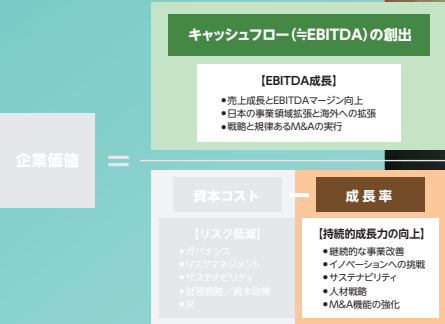
EBITDA成長に向け、成長性と収益性の観点で事業の位置付けを明確化しました。その上で、ポートフォリオの磨き上げと成長投資の最適なアロケーションを実行していきます。全事業ともに既存事業に力点を置いた投資を実行し、最重点事業と位置付けるファニチャー事業やステーションナリー事業等でキャッシュ創出を拡大し、2030年に向けた新規サービス、製品、海外M&Aに投じていきます。ビジネスサプライ流通事業やインテリアリテール事業はBtoBやECの強化等を通じて中期的な視座で収益性改善を図っていきます。



CSO

メッセージ

内藤 俊夫
取締役 執行役
経営企画本部長 CSO



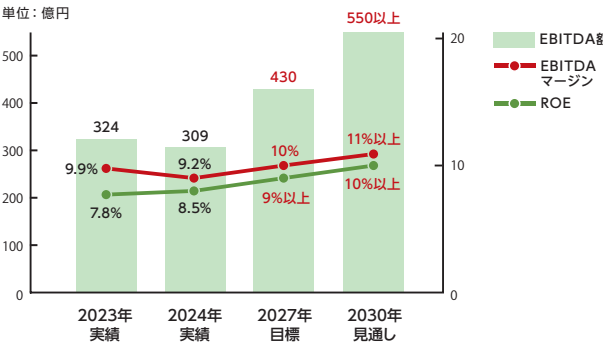
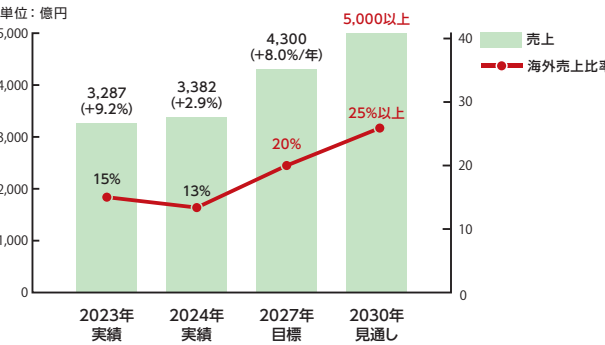
積極的な成長投資により、力強い成長を実現していきます。

経営基盤の強化が着実に進展した第3次中期経営計画

「第3次中期経営計画 Field Expansion 2024 (以下、第3次中計)」の3年間は、売上高、売上総利益、営業利益ともに伸長し、収益性の面でも売上総利益率が、3年間で0.5ポイント向上した通り、着実に改善することができました。一方、注力してきた中国事業は、2024年の同国経済の

悪化を背景に、特に高付加価値の文房具等の購入を抑制する傾向が見られ、売上が伸び悩むことになりました。オフィス家具も不動産不況の悪化の影響を受けることになった結果、計画当初に掲げた目標に対して未達となりました。一方、政策保有株式売却の前倒しでの実施による投資有価証券売却益の計上もあり、ROEは8.5%と当初計画の8.0%を上回り着地しました。「付加価値」を追求する方針に基づき、管理指標として重視してきた売上総利益率が、2015年の

主要財務目標



イントロダクション	価値創造の目指す姿	価値創造戦略	マテリアリティの取り組み	事業戦略	ガバナンス
-----------	-----------	--------	--------------	------	-------

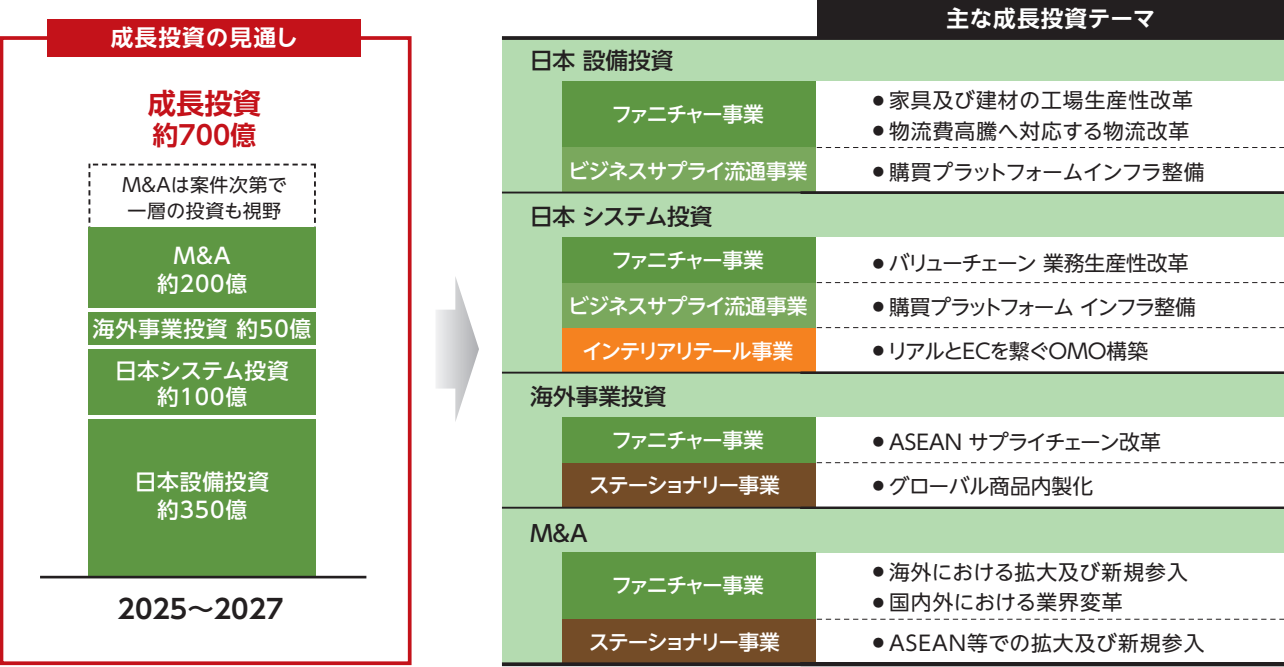
34.7%から4.6ポイントの改善となる39.3%になるなど、これまでの取り組みが着実に収益性改善に繋がっています。定性面に目を転じると「長期ビジョンCCC2030 (以下、CCC2030)」に向けた、成長戦略の具体化が着実に進みました。既存事業の収益力の強化や新規事業の種まきに加え、コーポレート部門、情報システム、戦略投資等、次のステージに繋がる経営基盤を強化することができました。

戦略投資により成長を強く志向する第4次中期経営計画

「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」は、CCC2030に向け前中計の2倍以上に成長戦略投資を増額し、力強く成長を実現していくステージとなります。リスクが抑制でき高い確度でリターンが見込める既存ビジネスを中心とする投資を実行することで、安定的なキャッシュの創出を図り、それを原資としてM&Aや新規事業などでのリスクをとった挑戦を行うことで、ポートフォリオの変革を加速していく考えです。但し、挑戦に際しても、既存事業と隣接する或いはシナジーを生み出す可能性が高い領域に絞り、リスクを抑制していく方針です。デジタルの導入も積

極化し、サービス型・ストック型の新たな事業モデルの開発を進めていき、2030年に向けてコクヨグループ全体のビジネスモデルの変革を推進します。日本ファニチャー事業の生産設備に関してはこれまで更新投資に軸足を置いてきました。裏を返せば、生産性改善の大きな余地が残されています。生産革新投資等を通じ、売上総利益率の更なる改善を図り高い付加価値と価格競争力で圧倒的な差別化を図っていきます。物流面での効率化も進めます。定常投資としての約190億円と、成長投資としての約700億円の大きなポーションを、それら領域に重点投資し、競争力強化に繋げていきます。M&Aについては、ASEAN、インド、オーストラリアを中心に現地生産、販売の現地化を前提とした事業拡大と新規参入に軸足を置いていく考えです。投資案件を積み上げ、国内外での業界再編なども含めて、様々な可能性を探っていきます。既存事業への投資は投資実行後、社内の収益基準をもとに、しっかりと投資効果をモニタリングしていく考えです。システムについても業務の複雑化への対応や自動化のための基幹システムの更新投資を進めていく方針です。M&Aに関しても戦略適合性とバリュエーション評価を徹底し、成功確度を高めていきます。

成長投資の見通し



CSOメッセージ

国内外の全事業で「体験価値」を拡張

ファニチャー事業

日本ファニチャー事業は、年平均5%の売上高成長と2024年比1.9ポイント向上の19.3%のEBITDA マージンを目標に設定しています。

女性活躍推進や定年延長等の潮流を背景に労働人口の減少が限定的となる中、首都圏を中心に新築ビルの供給拡大に伴うオフィス移転需要やオフィスリニューアル需要の堅調な推移を見込んでいます。コクヨは他に先駆けて空間構築へと事業構造を進化させてきた結果、300名を超える業界最大の空間設計者を擁しており、空間構築が競争の軸となる中でも競争優位性を存分に発揮できると考えています。これまで関係性を構築してきた数多くの大企業のお客様

の、遊休不動産の活用ニーズに応えるリノベーション事業等へも空間デザイン力を活かしながら領域を拡張していく考えです。すでに提供を開始したオフィス構築によるパフォーマンスの向上効果を検証するサービス等、人材活性化等のご要望に対応する運用フェーズでのサービス拡充にも取り組んでいきます。2015年の事業会社の再統合以降、営業と生産、開発の連携を強めてきました。かつてのプロダクトアウトから、マーケットインによる最適な製品・サービスの提供と生産性向上の両立を実現し、これが売上高総利益率を高めてきた原動力の一つになってきました。生産性改革投資も絡めながらこのバリューチェーン連携を一層強め、更なる売上総利益率の改善を実現していくとともに、案件対応力とグローバルプロダクトの開発を強化し、国内外で競争力ある製品を投入していく方針です。

海外市場ではリードタイムの短縮とコスト競争力の強化に向けて、部材単位での適地・集中生産に加え、組み立てやローカライズに特化した拠点の整備など、ASEANのサプライチェーン改革も推し進めながら、アジア・オセアニアでの受注拡大を図る方針です。国ごとに異なるニーズに対応した「空間」の構築による差異化も図っていきます。ASEAN エリアのミドルハイセグメントをターゲットに、空間設計からオフィスの運用フェーズに至るオフィスライフサイクル全体で「体験価値」を提供し、ビジネスモデルのストック化を図っていく考えです。こうした取り組みにより海外ファニチャー事業は、年平均16%の売上成長と2024年比3.7ポイント向上の13.4%のEBITDA マージンを目指します。

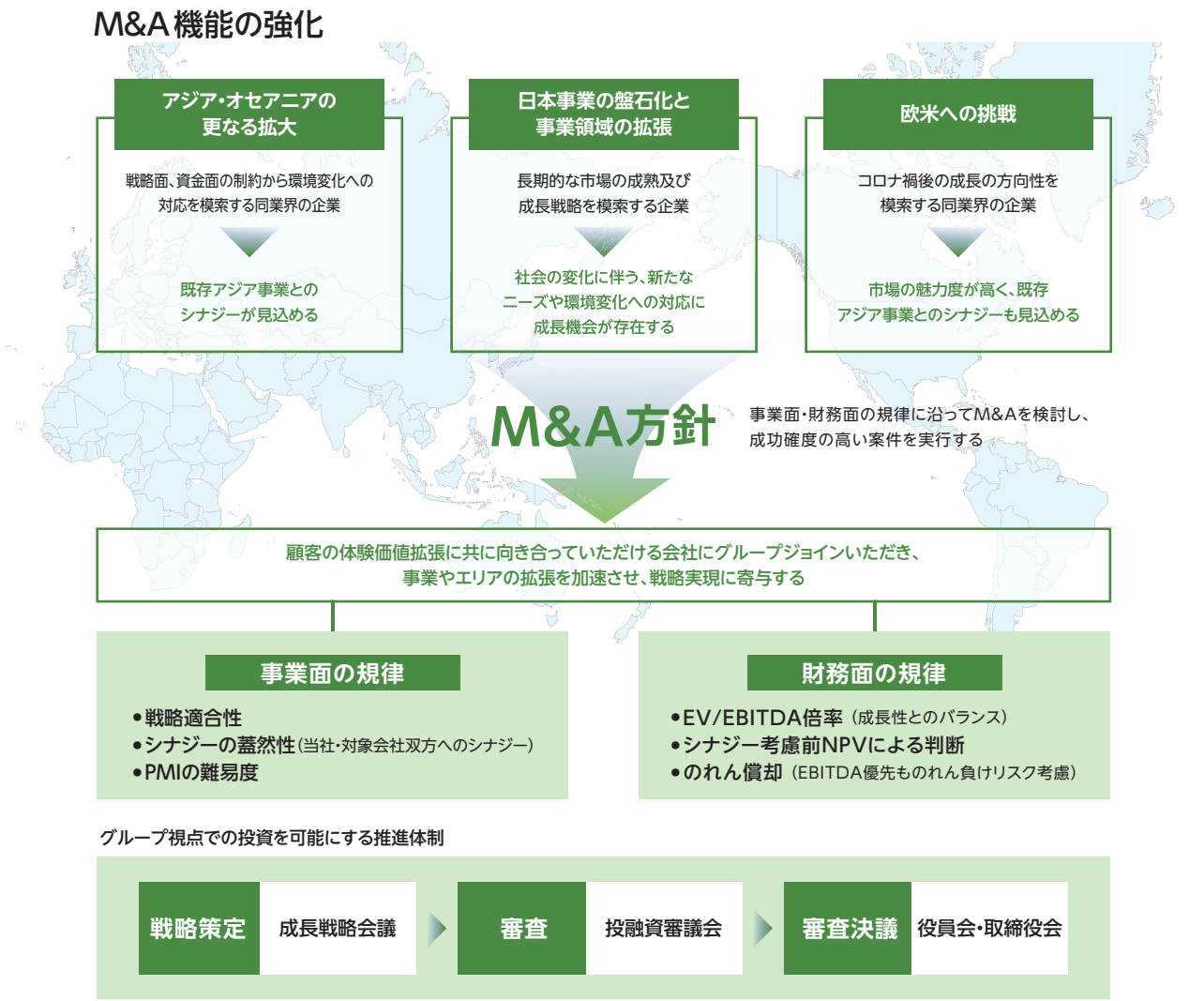
インドやASEANでは、中国市場でのノウハウも応用しながらB to C に重点を置く戦略に力点を置いていきます。日本で高いブランド認知度を誇るCampus ブランドのグローバル拡販はもとより、「体験価値」を提供できる高付加価値商品で差別化を図っていく考えです。筆記具カテゴリーを含むグローバル展開商品の内製化を進めることで、収益性向上とグローバル展開商品の構成比率拡大にも努めていきます。B to C でターゲットを学生に据えた場合、現地に浸透したブランドや地産地消のための拠点が必要になり、販売チャネルの面でもネット販売だけではなく販売代理店との提携も重要になるため、それらへの投資も進めていく方針です。

インテリアリテール事業

家庭用家具の市場でもEC化率は年々高まりを見せており、既存事業は店舗とECの連携による成長を目指します。一方、コクヨとアクタス、外部パートナーとの連携強化により法人領域へも領域拡張を進めていきます。アクタスの欧州ハイブランドを高級マンションやホテルに販売することで、レジデンス領域へも拡張し、ポートフォリオの変革を進めていく方針です。

更なる変革に貢献

私は1985年にコクヨに入社し、「良いものを安く大量に生産する」から、「お客様の多様な未充足ニーズに応えるものを提供する」よう、時代に合わせながら大きく変容していくコクヨを見してきました。多様な個性を持った社員が増え、フラットな組織にもなりました。コクヨは今後、「人のお役に立つ」という創業者の信念と併せ、こうした社風も守りながら、大胆に変革していくことになります。私も社長の黒田を支えながらその変革に貢献していきたいと考えています。



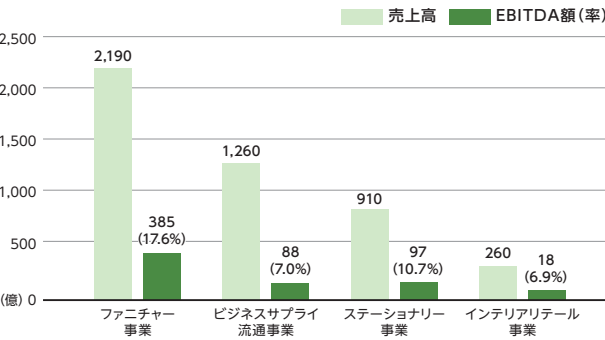
ビジネスサプライ流通事業

ビジネスサプライ流通事業は、年平均8%の売上高成長と2024年比0.7ポイント向上となる7.0%のEBITDA マージンを目指します。BtoBのEC市場は着実な成長が見込まれ、AIの活用による顧客利便性と業務生産性の向上も確実に進んでいくでしょう。当社は、個別ニーズに最適化したサービスで差別化されたプラットフォームを構築していく方針です。プラットフォーム型購買管理サービスである「べんりねっと」「ウィズカウネット」は、2024年10月の富士通コワーコ株式会社からの一部事業譲受もあり、現在合計6,000社以上の大企業のお客様にご利用いただき、約700社のECサイトとも連携しています。今後は大手ECや専門商材サプライヤー、地域のサプライヤー等とも接続を拡大することで、圧倒的な品揃えと利便性を実現していきます。更にAIを使った最適な商品のご提案や、購買管理の負担低減、リスク管理の強化に繋がるサービスも提供していく方針です。全国のリアルの販売店網とECを併せ持つマルチビジネスモデルの強みも活かしながら、大手顧客基盤の継続的な拡大を目指します。将来は、データ分析を通じた、サプライチェーンの最適化等の新サービスの開発も視野に入れていく考えです。

ステーションナリー事業

ステーションナリー事業の日本市場は縮小傾向が継続し、中国も厳しい市場環境が続くものと想定していますが、インドやASEANは人口と所得の増加を背景に堅調な成長を見込んでいます。そうした成長市場の需要を取り込みながら、年平均3%の売上高成長と2024年比0.9ポイント向上となるEBITDA マージン10.6%を目指します。

事業セグメント別 財務目標 (2027年)



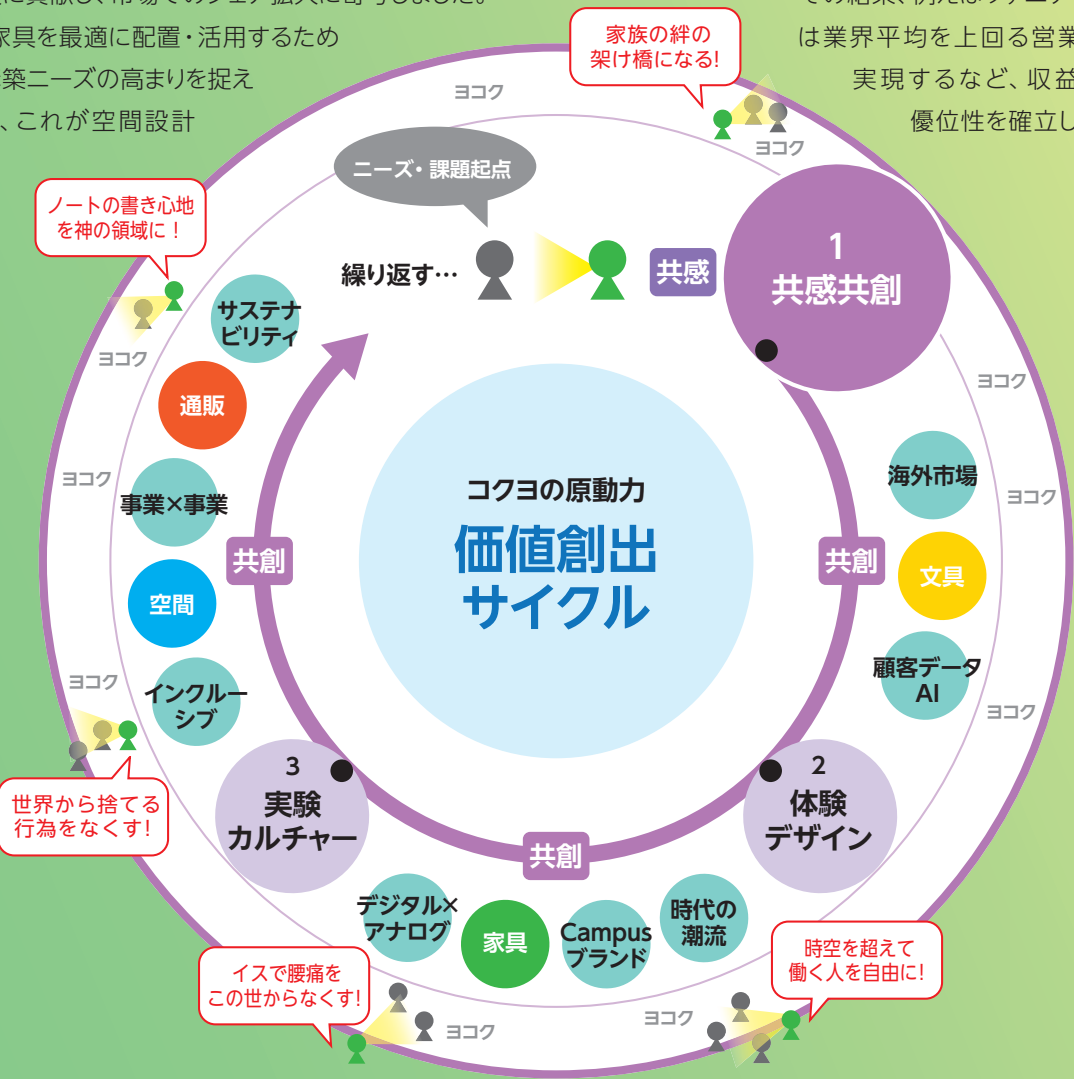
特集 シナジーの創出に向けたグループ経営

この特集では強みである「ワクワク価値創出サイクル」を通じた体験価値拡張に向けたこれまでのナレッジ共有・組織変革の事例と今後の方針をご説明します。

未充足ニーズを捉えて事業を上げてきたコクヨ

当社は1905年に和帳の表紙製造から事業をスタートさせ、文具・オフィス家具と100年以上にわたって事業領域を拡大してきました。その成長の源泉となってきたのは、顧客の未充足ニーズを丹念に拾い上げ、それを製品やサービスとして具現化するアプローチです。文具から家具、そして空間設計へと、顧客との接点を面で捉えながら段階的に事業を拡大してきました。例えば1960年代のスチール家具への進出は、オフィスでの文書管理ニーズの高まりを背景としています。単に製品を販売するだけでなく、効率的な文書保管のノウハウを併せて提供することで、顧客の課題解決に貢献し、市場でのシェア拡大に寄与しました。さらに、家具を最適に配置・活用するための空間構築ニーズの高まりを捉えたことで、これが空間設計

への事業展開のきっかけとなっています。近年は自社のライブオフィスを実験の場として活用し、新しい働き方の提案まで手掛けています。これらの取り組みを支えているのが、各事業での顧客接点や、営業提案を通じて得られる豊富なデータです。ワークスタイルリサーチやコンサルティング機能との連携により、より効果的な働き方提案の模索を続けています。このように「はたらく」「まなぶ」といったシーンで顧客接点を面でおさえることで、単一製品カテゴリーの競合他社と比較して高い付加価値の提供が可能となっています。その結果、例えばファニチャー事業では業界平均を上回る営業利益率を実現するなど、収益性面でも優位性を確立しています。



グローバル成長に向けた足場固めと海外における強みの実践

事例①：インドにおける事業基盤の構築

インドは若年層人口が多く、将来の規模成長が期待できる有望市場として、2011年に現地文具大手のカムリンを買収し、インドへの進出を果たしました。インドにおける文具の主なユーザーは小学生から高校生までの学生であり、日本のユーザーと好みが似通っています。一方で、日本と異なり、高価格帯商品の販売量は多くありません。文具は全ての所得層にとって必需品であるため、誰でも手に入る安価な価格帯の商品販売量が市場の大半を占めています。Campusブランドをはじめとするコクヨの文具は高機能・高価格帯の商品が多く、インドでの製品投入は容易ではありません。同時に、低価格帯での価格競争を行ったとして

も、十分な収益を確保することも期待できませんでした。インドでの展開においては、中間層をターゲットに、カムリンの保有する「カムリン」「Camel」といったブランドの強みを最大限に活かした戦略を進めてきました。これらのブランドは、特にクレヨンや絵筆、絵具、スケッチブックといった画材分野で多くの消費者に子供の頃から親しまれており、高い認知度やブランドを構築しています。この優位性を活かし、中間層の学生向けに学校の授業で使用する画材や、アーティストを目指す若者や趣味でアートを楽しむ人々に向けた絵筆・絵具・スケッチブックなどの商品展開に注力しています。



販売・マーケティングはカムリンの持つ流通網や機能を活用する一方で、生産・物流拠点が分散し非効率なサプライチェーンの改善が課題でした。インド進出後はコクヨから生産や品質管理の社員を派遣し、品質強化やサプライチェーンの効率化を進めてきました。具体的には、新設した工場を中心とする生産体制の大規模な再編を実施し、生産効率の向上を実現しています。特に筆記具分野では、従来分散していたインク製造・部品製造（射出成型）・組立／包装工程を一貫生産体制へと移行したほか、コクヨIKタイランドの射出成型技術のノウハウを活用し、品質の向上を実現しました。

現在は所得水準の向上に伴い、日本の高品質な商品や付加価値の高い商品を求める顧客層も徐々に増加しており、新たな市場機会が生まれつつあります。このような市場環境の変化を積極的に捉え、昨年は「Campus」ブランドのPOP UP SHOPを展開する新たな試みに挑戦しました。これはASEAN各国での成功事例をインド市場へ展開したものであり、新たなマーケット開拓と現地社員への刺激という点で、今後のインド戦略において極めて重要な意味を持つ取り組みとなっています。その手応えを踏まえ、付加価値市場の可能性を本格的に検証する取り組みを進めています。

事例②：中国におけるニーズへの「共感共創」と「体験デザイン」の実践

中国には2005年に現地法人を設立し、ステーションリー
事業の展開を20年にわたって進めてきました。進出当初は
「ノート」や「筆記具」といった商品単位でのアプローチを
試みていましたが、この戦略では各顧客セグメントのニーズ
を的確に捉えることが困難でした。現在の「顧客視点」での
製品開発や商品展開への転機となったのは、「ルーズリーフ
バインダー」という商品のヒットでした。当時の中国市場に
はなかったこの商品が、自由にカスタマイズできる特性から
学生層に強く支持されることが分かり、学生のニーズを探り
商品開発を行うという、「商品起点」から「顧客起点」への大
きな転換を図ることになりました。



Photography Shinya Rachi

現在、当社はノートやルーズリーフを中心とした文房具に加え、学生の日常生活全般をサポートするスクールバッグや水筒などへと商品ラインナップを拡大しています。当社の製品における強みは、現地のニーズに徹底的に寄り添った商品開発にあり、品質や機能性が学生から支持を得ています。その代表例が、中国で展開している「Campus ノート」です。日本のものと比較して罫線の幅を約1ミリ広く設定していますが、これは漢字を多用する中国の使用環境に合わせた細やかな配慮であり、このような現地化への取り組みが、確実に市場での評価獲得につながっています。実際、中国で展開している商品の9割以上が現地向けに新たに開発したものであり、高品質という当社の基本価値に加え、このような細部への機能的な配慮が、市場での差別化要因となり、いわゆる中価格帯では約20%のシェア獲得に至っています。

また、マーケティング活動においては、日本での経験を効果的に活用しています。「KOKUYO HAKU 上海」などのDtoCマーケティング活動は、日本国内での「コクヨハク」の成功体験を活かしたものです。さらに、日本で培った流通課題解決のノウハウ、例えばカウネット倉庫内での独自の工夫なども、中国での流通構築の初期段階で効果的に活用してきました。このように、日本市場で蓄積した知見を中国市場の特性に合わせて応用することで、着実な成果を上げています。

ナレッジの共有によるグローバル成長の訴求

当社が第4次中期経営計画で掲げるグローバル成長に向け、各事業・地域で蓄積してきたサプライチェーン構築やマーケティングのノウハウの共有が不可欠です。現在は各事業本部内の地域間でのナレッジ共有と、例えばステーションナリー事業とファニチャー事業という事業本部間でのナレッジ共有の2段階で各施策を進めています。

事例：ステーションナリー事業における組織変革とナレッジ共有

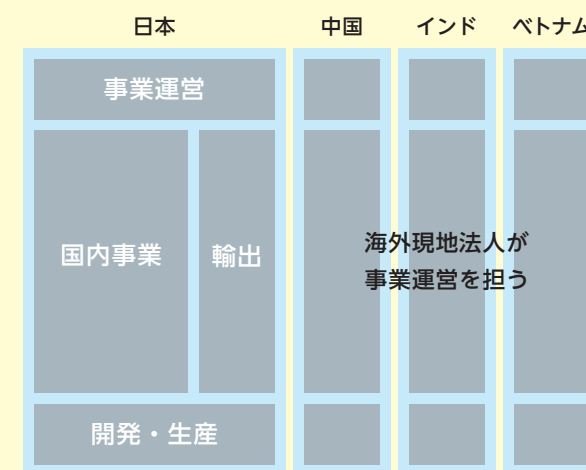
ステーションリー事業では、中国で培った市場特性への
適応やマーケティングのノウハウの横展開を進めています。
中国市場では、学生の「勉強熱」という特徴的な市場特性
を見出し、高校生を中心としたターゲットに対して付加価値

の高い文具を提供してきました。この成功体験から、「勉強熱」という市場特性を持つ地域を探索し、ASEANやインドへの展開可能性を見出しています。これらの地域では、親が子供の教育に高い価値を置き、良質な文具への投資を惜

ステーションナリー事業が目指す組織体制

Before

エリアローカル単位で収益を最大化する事業運営



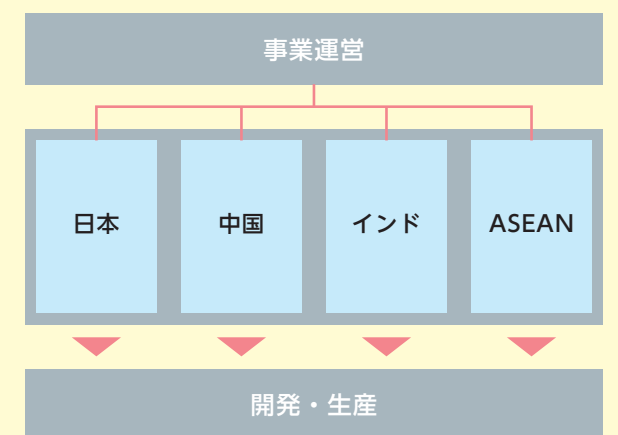
しまない傾向があることが分かってきました。また、北米でも大学での勉強に力を入れる傾向が高いことから、大学生をターゲットとする事業展開は「勉強熱」を軸としたマーケティング戦略と親和性が高いことも判明しています。

このように、各地域での成功事例や市場特性の理解を、日本のマーケティングチームが集約・分析し、新規市場への展開可能性を探っています。分析結果をもとにした事業進出の初期段階では、POP UP SHOPによる市場検証を実施しています。これは中国やベトナムでの顧客接点の獲得やニーズの分析に有効だったという経験を活かしたものです。中国でPOP UP SHOPの運営に携わった社員と共同で展開ラインナップの選定を行うなど、実践的なナレッジ共有を進めています。

第4次中期経営計画期間においては、地域間のナレッジ共有や全体最適の事業運営を目指し、機能と地域のマトリックス型組織への移行を進めています。これまでは各地域が独自に最適化を図る傾向にあり、例えば「Campus」ブランドにおいても、地域ごとに異なるデザインや仕様が存在し、グローバルでの一貫性に課題がありました。また、同一商品であっても生産拠点が分散し、生産効率の低下や

After

グローバル共通を見出し収益を最大化する事業運営



部材の重複といった課題も抱えていました。

この状況を改善するため、マーケティングや開発などの機能軸で横串を通す新体制を構築しています。具体的には、日本、中国、インド、ASEANの4つのリージョンに対し、マーケティングや開発、生産といった各機能が横断的に関与する体制です。これにより、グローバルなニーズの把握から商品開発、生産最適化まで、一貫した戦略展開を目指しています。同時に、「グローバルマーケティング情報基盤」の構築を進めており、各地域の市場情報や成功事例を効率的に共有・活用できる体制の整備を進めています。

今後は第4次中期経営計画で重点施策として定める「ナレッジ共有文化の醸成」の実現に向け、グローバル展開に向けた拠点や機能の相互活用といった「クロスファンクショナルな協働体制の構築」、グローバル展開や日本国内の領域拡張に向け、部門横断の成功・失敗事例の蓄積と共有など「知識共有プラットフォームの整備」を中心に、取り組みを進めていきます。

F&A

本部長メッセージ

本田 仁志
執行役員
ファイナンス&アカウンティング本部長



「ワクワク価値」の創出を通じた成長と、株主還元の両立を追求していきます。

自らに課せられた責務

私は2024年4月にコクヨに入社しました。最初に私のキャリアをご紹介させていただきたいと思います。新卒で入社した大手総合電機メーカーにはじまり、大手不動産、グローバルに事業を展開するアパレルメーカーで財務・経理業務や財務戦略、経営企画・管理等の領域に身を置き、その後のBPOやデジタルマーケティング等を展開する大手IT企業や大手物流企業ではCFOとしての経験を積みました。これまでの経験の中で、大規模な設備投資のための資金捻出や、創業社長からキャッシュの重要性を直に聞いてきたことで、「キャッシュ・フローへのこだわり」が、自身の根底にある考えとなっていきました。

コクヨは2024年11月に「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」を公表し、長期ビジョンCCC2030に向けた新たなステップを踏み出しました。私は、キャッシュの「守護者」「予言者」「伝道者」を自身の使命と位置付け、キャッシュ・フロー経営の徹底により、計画の達成並びに、その先の持続的な企業価値向上の実

現に貢献していく所存です。

第4次中計では、各事業部門がアニマルスピリッツを発露し、チャレンジすることを会社として後押ししなければなりません。が、暴走を防ぐ仕組みも合わせて用意する必要があります。「守護者」とはキャッシュのガバナンス機能とも言え、正確な仕訳はもとより、不正な会計や入出金の防止、投資した資産の保全のためにモニタリングの徹底といった会社を「守る」ための基本動作となります。言うまでもありませんが、無謀な挑戦は厳に戒め、合理的な計算によって成功確率を高めていかねばなりません。「予言者」とは、投資に対するリターンを意識しながら将来キャッシュ・フローをポジティブ・ネガティブの両面でシナリオを予測し、資金計画の選択肢を用意しておくことです。特にこれから積極的な投資を実行していくコクヨが許容できるリスクを予想する上で、この役割はとても重要だと認識しています。「守護者」や「予言者」としての機能の実効性を高めていくためには、キャッシュ・フローの重要性を組織に浸透する必要があります。そのために必要なのが「伝道者」としての役割であると認識しています。

イントロダクション	価値創造の目指す姿	価値創造戦略	マテリアリティの取り組み	事業戦略	ガバナンス
-----------	-----------	--------	--------------	------	-------

飛躍への足場を固めた第3次中期経営計画

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)」は、ファニチャー事業やステーションナリー事業が中国の市況悪化の影響を受け、計画最終年度である2024年12月期の業績予想を下方修正した結果、売上高、売上総利益(率)、営業利益(率)は、計画公表時に掲げた目標値に対して未達となりました。一方、当期純利益はコクヨ香港において減損損失を計上したものの、政策保有株式の売却を前倒しで実施し投資有価証券売却益を計上したことで、計画値を達成し過去最高の水準となりました。この結果、ROEに関しては8.5%となり目標値の8%を超過達成しました。成長投資については、計画の300億円に対して約110億円の実施に留まりました。300億円を超える投資先候補が検討対象となりましたが、当社の投資基準に照らし厳格に企業価値を評価した結果です。第3次中計では、第4次中計で大きく飛躍するための種まきを着々と進めることができたことを評価しています。HNI Hong Kong Limited(現コクヨ香港)の連結子会社化等の成長基盤の構築に加え、外部人材の登用によるコーポレート機能の強化など、しっかりと足場を固めた上で第4次中計へと踏み出していくことになりました。

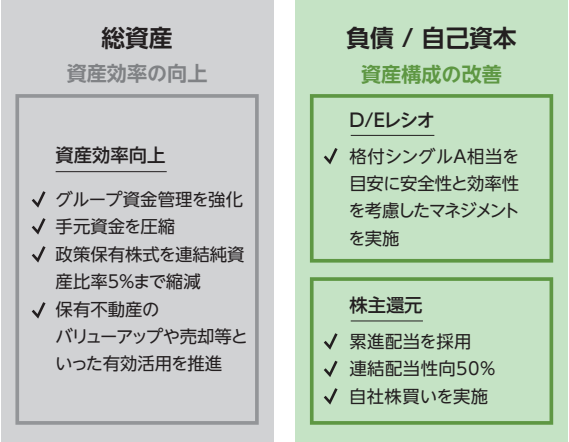
第4次中期経営計画で目指すのは成長と株主還元の「両立」

当社が身を置く事業領域は、コロナ禍後の人々の働き方や学び方、暮らしの多様化の急速な進展に応えるべく、プロダクトの先にある「コト化」による付加価値提供の可能性

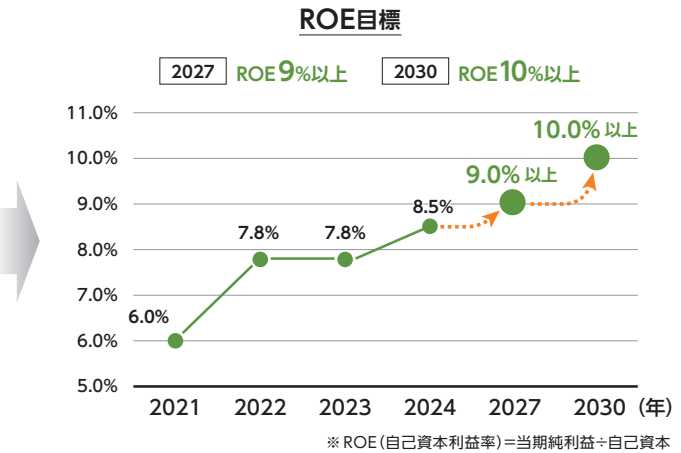
が最も拡大している業界の一つと言えます。そこには、強固な財務基盤や良質なアセットを有するコクヨにとつての、大きな成長余地があります。コクヨは、潤沢なキャッシュを活かし、必要に応じてレバレッジも駆使しながら積極投資を行い、そうした機会を掴みにいくべきステージにあるといえましょう。無論、成長投資については規律を徹底していかねばなりません。株式市場における中長期的なリターンと短期的なリターンの両方のニーズに対するバランスにも目配りが必要となります。従って、第4次中計の財務・資本政策では、成長と株主還元の「両立」を基本方針に定めています。

第4次中計ではキャッシュ・フロー創出、資本コストの低減、成長率からなる企業価値向上フレームワークに基づき企業価値を高めていくこととしています。分子には一般的なフリー・キャッシュ・フローではなく、EBITDAをキャッシュの代理変数として用いています。EBITDAには各事業部の実際の事業活動に落とし込みやすいというメリットがあります。「企業価値」の意味を各事業部が正確に腹に落とすのは簡単なことではありませんが、EBITDAを使えばEV/EBITDA倍率(EBITDAマルチプル)によって容易に現在の事業価値を算出することができ、現場が事業活動上で意識しやすい指標です。ファイナンス&アカウンティング本部としては、既に全社のROIC/WACCを管理していますが、現時点では浸透のしやすさの観点からEBITDAを各事業に落とし込んでいます。社員向けの第4次中計の説明会では、投資に対するリターンの重要性を一人ひとりの社員が意識できるよう、かみ砕いて説明しました。事業部門がEBITDAを高めようとするとな自然的に投資との関係性も意識する必要があるため、この指標が定着すれば、実効性のあるROICマネジメントに繋げていくことができると考えています。

バランスシートマネジメントの方針



※ D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本



F&A 本部長メッセージ

バランスシートマネジメント

第4次中計のバランスシートマネジメントでは、こうしたEBITDAの成長と資本効率を「両立」させていくことを基本方針としていきます。政策保有株式をはじめとする非事業資産の圧縮により資産効率を高める一方、50%の連結配当性向を目安とした累進配当の採用をはじめとする株主還元の積極化、並びに格付機関のシングルA相当の格付けの維持を意識し、安全性と効率性を意識したD/Eレシオのマネジメントを行っていく考えです。これによりROEを2027年には9%以上、2030年には10%以上に高めていく方針です。

政策保有株式については、これまでも継続的に縮減を続け2023年末の連結純資産比12.3%から、2024年末には同10%未満とする計画を設定し着実に売却を進めてきた結

キャピタルアロケーション

第4次中計期間中の営業キャッシュ・フローは約730億円と見込んでおり、これに第4次中計スタート時点の現金及び現金同等物と非事業資産の売却資金を合わせた約2,200億円のキャッシュを原資とし、持続的な成長に向けた投資と株主還元の「両立」を基本方針とするキャピタルアロケーションを実施していきます。

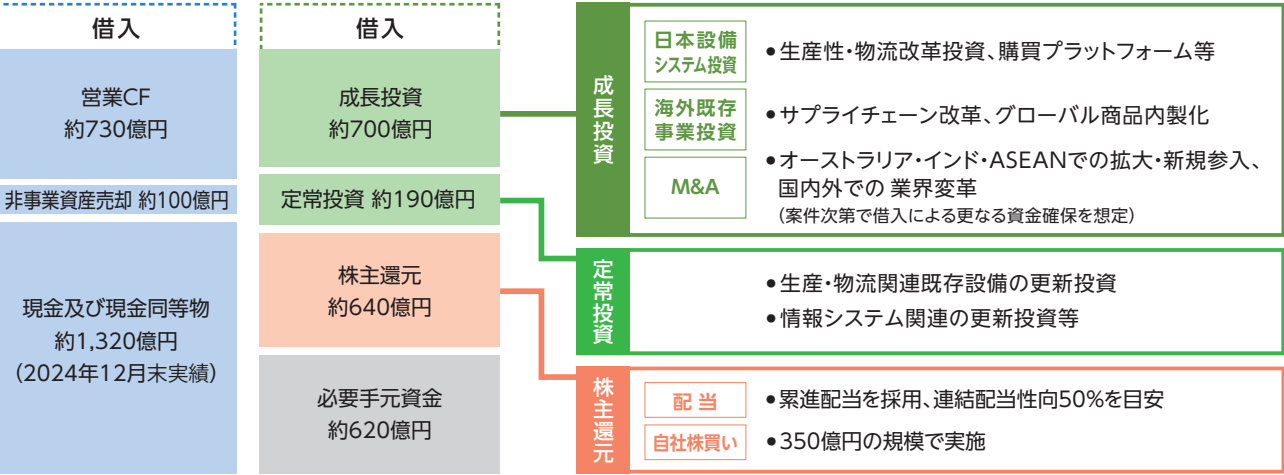
そのうち成長投資には、第3次中計で計画した300億円の2倍以上となる約700億円を投じる計画です。既存事業の更なるオーガニック成長を実現するための投資に、そのうち約500億円を活用する計画です。日本はファニチャー事業を中心に更なる需要の拡大を見込んでいます。そうした市場の成長を取り込んでいくための生産性向上や物流改革に向けた投資に加え、ビジネスサプライ流通事業における

果、2024年末の残高を、連結純資産比で5.6%にまで縮減しました。第4次中計では、最終年度である2027年12月末までに連結純資産比で5%未満まで縮減する計画を定めています。保有不動産のバリューアップや売却と合わせ、引き続き非事業資産の縮減を進めていく方針です。キャッシュに関しては、単に保有しているだけでは企業価値を生み出さない資産という認識を強く持ち、グループ全体のキャッシュ活用の効率を高めていく考えです。第4次中計で打ち出したグループ経営の強化の一環として、グループの資金管理の仕組みと運用の強化を進め、創出したキャッシュを成長投資や株主還元に繋げる好循環を生み出すキャピタルアロケーションを意識していく考えです。

購買プラットフォーム等への投資を計画しています。

M&Aに関しては、海外ではオーストラリアやインド、ASEAN諸国における事業基盤の拡大や、国内外での業界再編に向けた買収等を見込んでいます（▶成長投資の具体的な方向性は、P37の「CSO メッセージ」をご参照ください）。現時点では約200億円を投じる計画ですが、案件次第では、借入を通じた資金の確保も想定しています。先に申し上げた通り安全性にも留意していきます。マレーシアでは、1999年から20年以上にわたりコクヨインターナショナル（マレーシア）を中心に事業を展開し、インドでも2011年のコクヨカムリンの買収以降、事業基盤を整備してきました。現地市場で蓄積した知見を活かしていけば、リスクを抑制し投資の成功確率を高めていくことができると考えています。

キャピタルアロケーション方針（3年間累計）

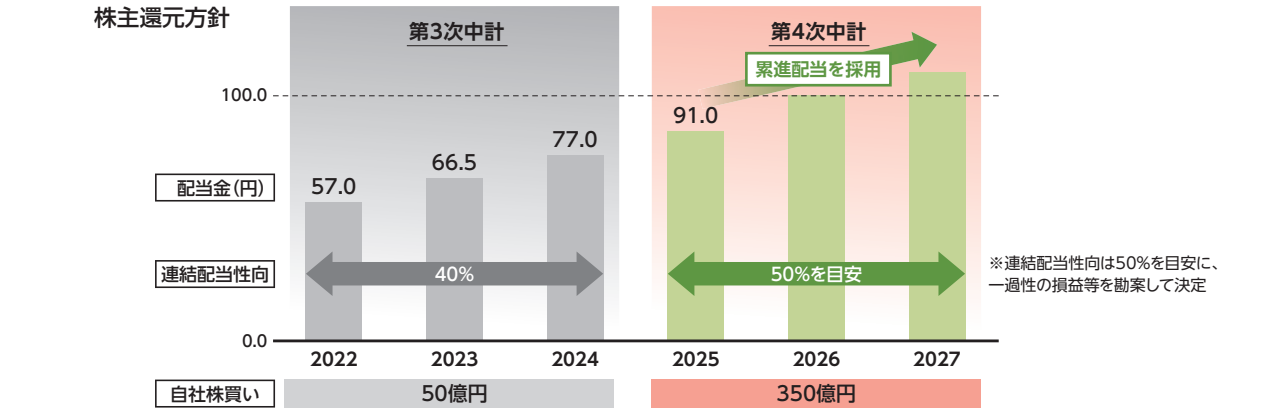


株主還元

第3次中計では、連結配当性向40%という方針を掲げ、安定的な増配を目指してきました。2024年12月期の年間配当金は、1株当たり前期比10.5円の増配となる77円の配当を実施し、連結配当性向の目標を達成しました。

2023年から2024年にかけて自己株式取得も実施しており、2023年から2024年にかけての平均総還元性向は50%を超えました。第4次中計では累進配当を採用し、50%の連結配当性向を目安に毎期の一過性損益を勘案して決定する方針としました。更に、計画期間中に350億円

を上限とする自己株式買付を実施することとしています。これにより総還元性向は100%を超える見込みとなります。保有する自己株式については、発行済株式総数の2%以下を目安として消却し希薄化懸念を払拭していく考えです。2025年2月には、発行済株式の7.5%に相当する850万株、200億円を上限とする自己株式の買い付けを2025年中に実施することを公表しました。株主・投資家の皆様が抱える不確実性を可能な限り早く払拭するとともに、コクヨの本気度をお示しするためご理解ください。



「ワクワク」の定量化に挑戦

近年、社会・環境的要因を貨幣価値に換算し、財務情報と結び付けて企業価値を測定するインパクト加重会計が注目を集めています。インパクト投資の運用残高が拡大傾向を示しているほか、企業側でも社会的インパクトを意識した戦略の策定、事業運営を目指すインパクトマネジメントの拡大が見込まれています。当社も手はじめに、インパクト開示への挑戦を開始していますが、それは単に時流に追随しようというのではなく、当社独自の考えがあってのことです。

第4次中計では、「ワクワク価値創出サイクル」を強みとして明確化し、「森林経営モデル」をアップデートしました。リーダーシップ論の第一人者であるジョン・コッターの考え方に基づいた組織的な視点で見るとこれは、ピラミッド型組織の強固なマネジメントと、スタートアップのようなネットワーク型組織を両立する組織形態をイメージしています。土壌にあたるネットワーク型組織の中で人々が自由に結びつき、新たな体験価値という樹木を次々に芽吹かせ育てて

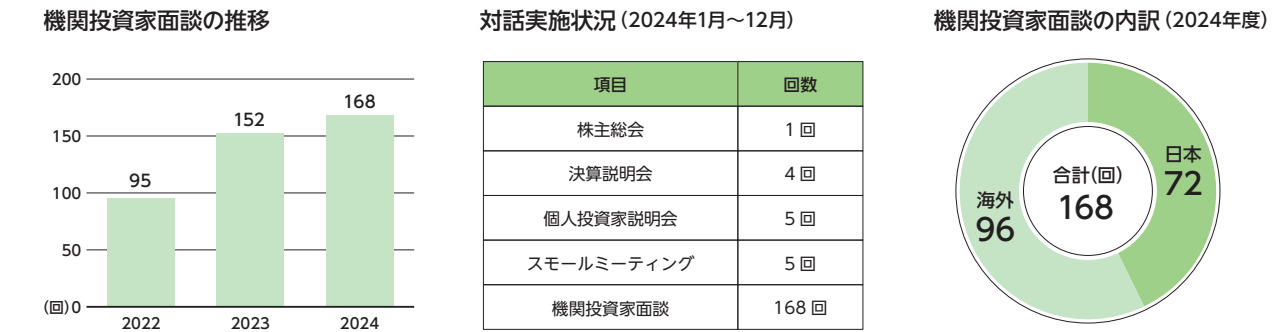
いく上では、「ワクワク」の共有が欠かせません。非常に感性的なこの「ワクワク」を定量化できれば、社員は自ら社会的な貢献度を明確に実感でき仕事により一層の誇りを持てますし、外に共感を拡げていけば人材の獲得や新たなパートナーシップにも繋げていくことができます。貨幣価値に換算できれば、「ワクワク」という付加価値で差別化できますし、株式市場のより一層の支持を得ることもできます。

私自身も、コクヨのこれからに「ワクワク」しています。先に申し上げた通り豊富な成長機会が目の前にあり、黒田社長自身の「成長したい」という強い想いも感じているためです。

今年で創業120周年を迎えるコクヨが、「ワクワク」する新たな体験価値を創出し続け、長期持続的な企業価値向上を実現していくために自身に課せられた責務を確実に果たしていく考えです。

株式市場との対話

対話の状況



投資家の皆様の関心事項への回答例

テーマ	投資家の皆様のコメント	回答
長期ビジョン・森林経営モデルの実現	森林経営モデルは、ポートフォリオマトリクスで「売却・撤退」にも言及したことで、更なるコングロマリット化ではなく収益性の向上を志向していることが理解できた。後は掲げたことを確実に実行していくのかに注視していきたい。	キャッシュ創出力を高めるための既存事業への投資は投資実行後、社内の収益基準をもとに、しっかりと投資効果をモニタリングしていく考えです。M&Aについては、ASEAN、インド、オーストラリアでの現地生産、販売の現地化に軸足を置いていく考えです。戦略適合性とバリュエーション評価を徹底していきます。
財務戦略・資本政策	これまでのPL重視の戦略からキャピタルアロケーションの全体像を明示し、成長と還元のバランスをとりながら資本効率の向上を目指す姿勢は評価できるが、資本効率を意識した事業運営について取り組み中のものも含めて更なる積極的な開示を期待したい。	バランスシートマネジメントでは、EBITDAの成長と非事業資産の圧縮と累進配当、負債の活用等を含む資本効率の「両立」を基本方針としていきます。ファイナンス&アカウンティング本部では、全社の ROIC/WACCを管理していますが、現時点では浸透のしやすさの観点からEBITDAを各事業に落とし込んでいます。

テーマ	投資家の皆様のコメント	回答
ファニチャー事業	日本ファニチャー事業の旺盛なオフィス需要の継続性をどのように見立てているか。	日本においては、女性活躍や定年延長等により、労働人口の減少が限定的になり、オフィス構築需要は2030年ごろまで堅調に推移すると見込んでいます。第4次中計期間中は対応案件数の増加による確実なオーガニック成長と、生産性の改善による収益力強化を目指します。
	海外事業が2024年は落ち込んでいるが、今後の市況をどのように見ているのか。	中国・香港市場は一時的に厳しい市況が継続するものの、ASEAN市場は欧米企業からの投資増加を背景に成長基調が続くと見込んでいます。そのほかにも、インドではオフィス家具市場のCAGR+6%、オーストラリアではオフィス家具市場のCAGR+2.9%超、サービスオフィス市場ではCAGR+14%と市場規模の拡大が進んでいます。第4次中計期間中はASEANに加えインド・オーストラリアにも進出することで、日本市場の成熟化を補い、業績の拡大を目指します。
ステーションナリー事業	中国・インド等、海外市場の現状と今後の戦略について教えてほしい。	日本市場は成熟化が進み、新たな成長市場の獲得を進めています。市況悪化による消費低迷が継続しているものの、インドやASEANでは市場の成長を見込んでいます。第4次中計では、提供価値の中心を「まなびかた」に据えたCampusブランド戦略を推進していきます。具体的には、インドでは商品カテゴリーの拡充やCampusブランド商品の投入を行うほか、ASEANではCampusブランドを駆使した顧客の開拓を行い、市場におけるブランドの確立とシェア拡大を目指します。

イントロダクション	価値創造の目指す姿	価値創造戦略	マテリアリティの取り組み	事業戦略	ガバナンス
-----------	-----------	--------	--------------	------	-------

リスクマネジメント本部長メッセージ

グローバルリスクマネジメント体制を整備し、適切なリスクテイクを支えていきます。

小野田 貴
執行役員
リスクマネジメント本部長

リスクマネジメントの強化で持続的な成長を支える

「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」では、事業及び地理的拡張を通じた成長を目指しています。新たな挑戦には必然的にリスクが伴います。一方で、無秩序なリスクテイクは企業の持続可能性を損なう恐れもあります。そのため、重要なリスクを適切にコントロールし、成長を支える基盤としてのリスクマネジメント体制強化が不可欠です。グローバル展開を拡大するためには、リスクの事前予知と、仮に予知できないリスク発生時の対応体制をより一層、強化していく必要があります。

こうした考えのもとで2023年に設置されたリスクマネジメント本部では、リスクマネジメント室と法務部の2つの組織を通じて、全社的なリスク管理の仕組みの整備・運用と、コンプライアンスの推進を担っています。平時においては、社長諮問機関であるリスク委員会を四半期ごとに開催し、グループ全体のリスク状況の把握を行うほか、半年ごとに各事業部門・事業会社でRC委員会を開き、個別リスクの把握と対処計画を策定しています。また、重大インシデント発生時に備え、体系的な対応プロセスを構築しています。インシデントの規模や範囲に応じて4段階にレベル分けを行い、各階層での第一報の報告先や、その後の対応フローを定めています。リスクマネジメント本部や執行役が一元的に管理する体制とすることで、迅速かつ適切な対応を可能としています。

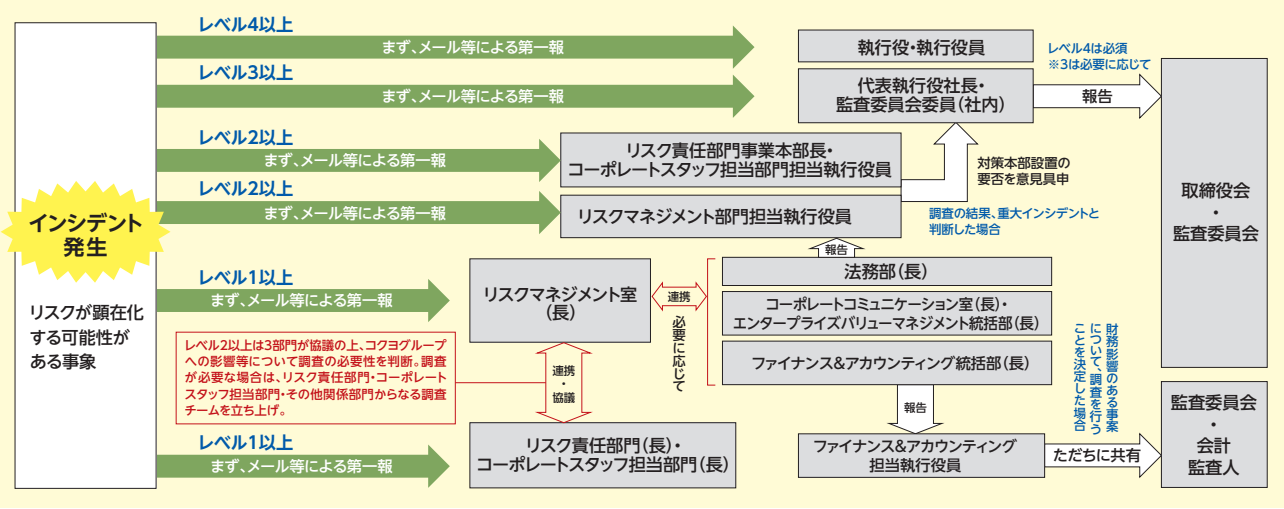
当社におけるリスクは市場環境だけでなく、サプライチェーン上のリスクやサステナビリティリスク、投資リスクなど多岐にわたり、実効性のあるリスクマネジメントには他部署との連携が不可欠です。リスクマネジメント本部を中心とするリスク管理体制を基軸に、例えば投資リスクではCSO傘下の部署と共同で投資判断を行うなど、リスクごとに部門間の連携体制の構築を進めています。

エリア統括拠点の整備とグローバル統制の強化

グローバル展開の加速に伴い、各国固有の法規制やカントリーリスクへの対応が重要性を増しています。適切なリスクマネジメントには、コクヨグループとして共通の指針に沿った対応と、現地の情勢を踏まえた判断の両立が求められます。中国では現地法務・リスク管理体制を確立しており、この知見も活かしながら、ASEANやインドといった、展開を強化していく地域でも統括拠点の整備を進める方針です。

同時に、グローバル共通の会計・税務や内部統制の体制や運用基盤の強化を進めます。日本を中心とした事業ポートフォリオであるために、海外地域の体制や運用基盤に十分なリソースを割けなかったという課題があります。第4次中計では、グローバル共通の運用基盤と、地域別の統括拠点の整備を同時並行で進めることで、グローバル展開拡大に向けた適切なリスクテイク・リスクマネジメント体制の構築を進めていきます。

インシデントの発生時の対応フロー



H&C

本部長メッセージ

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



コクヨの新たなステップの 原動力である社員のクリエイティビティを解放する。

「共感力」と 「人間性溢れるクリエイティビティ」

当社は創業時からこれまで、文房具からオフィス家具、空間構築へと事業領域を拡げながら常にお客様の生活に寄り添い、お困りごとを解決し「学ぶ」「働く」等の生活シーンをより良いものに変えてきました。そうした伝統の中でコクヨの社員は「共感力」と「人間性溢れるクリエイティビティ」を独自の強みとして磨き上げてきました。当社はお客様に喜んでいただけるものを作りたいという思いがなにより原動力になる人材の集まりであるからこそ、彼らが生み出す模倣しがたい発想はビジネスにおける差別化要因になっています。このような創業から続く企業文化とコクヨならではの価値創造のアプローチは、これからも磨き抜くべきコアコンピタンスだと考えています。

そのような共感力と創造性に富んだ集団であるにもかかわらず、2022年に私が入社した当初は、社員一人ひとり、そして組織全体が「見えない籠」に囚われているように感

じました。長い歴史を持つ企業が陥りやすい状態の一つでもあります。現状のビジネスモデルが強固過ぎるあまり、各自が属する事業ドメインに自身の可能性を閉じ込めてしまっていたのです。もちろん、新しい価値を提供していこうという努力は、絶えずそれぞれの事業で行われています。コクヨは直近の約20年間で連結売上高3,000億円規模で推移していますが、コクヨ人材の強みを持ってすれば、新しい事業領域や海外でも成長するポテンシャルは十分にあると考えています。私は社員一人ひとりのポテンシャルを解き放つための仕組みを整えて強化していくことが自身に課せられた使命だと捉えています。それらを実行するには、これまでのコクヨにはなかった新しい知見を経営に注ぎ込んでいく必要があります。私は、これまで成長企業に身を置くなかで蓄積してきた知見を自身のキャリアの集大成として当社の経営に注ぎ込みながら、一人ひとりの能力を開放し、当社の力強い成長に繋げていく考えです。

「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」では、「森林経営モデル」をアップデートし、

イントロダクション	価値創造の目指す姿	価値創造戦略	マテリアリティの取り組み	事業戦略	ガバナンス
-----------	-----------	--------	--------------	------	-------

「体験価値」を国内外で拡張していくことを基本方針としていますが、従来の枠組みに囚われた方法では未知の領域に向かうチャレンジは生まれません。そこで人材戦略においては、「コクヨらしいクリエイティビティを最大化させる」ことを根底思想として各種施策を推し進めています。

(▶詳細はこちら: P54「組織・人材戦略」)

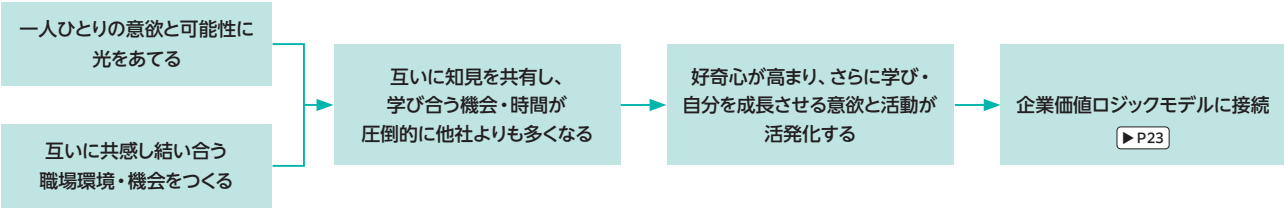
一人ひとりに光をあて、創造性を解放する

人材戦略においては、当社の価値創造の源泉であるクリエイティビティと、それをさらに高めるためのリーダーシップ

の強化を意識しています。

私たちは自律協働社会の実現をビジョンとして掲げています。誰もが自律し、他者と関わり合いながら暮らせる社会を目指す私たちがまずそれを体現すべく、一人ひとりに光をあて、個々人の潜在的な可能性を共に見つけなおすことで挑戦意欲を引き出す取り組みを多面的に進めています。社員一人ひとりの可能性について複眼で議論する人材育成会議はもちろんのこと、部下のヨココとキャリアの実現に向けて上司と部下で対話する1on1など、会社の成長と個人の成長を連携させる施策を増やしてきました。

人材戦略・人的資本ストーリー



これまでの人材戦略強化の軌跡		
2022年以前	2023年	2024年
「ONE KOKUYO」のスローガンのもと、グループ各社ごとに異なっていた人事制度を統合。職能資格制度からの転換を図り、基幹職ヘジヨブ型人事制度を導入 2018年に「キャリアセンター」を設置し、中長期視点で社員がキャリアや能力を伸ばす方向性を具体化する仕組みを整備	- データやテクノロジーの活用による既存の課題解決や新たなビジネスの創出を目指し、デジタル人材教育・実践プログラム「KOKUYO DIGITAL ACADEMY」を開校 - これまでの取り組みを体系化するとともに、人材マネジメントポリシーを策定し、一人ひとりのキャリア・ポテンシャルに対するサポートをさらに充実	- 女性活躍推進強化のため、育児・介護とキャリアの両立支援の制度を改正。オフィス内学童保育、ベビーシッター割引券の配布、「子の看護休暇」「介護休暇」の柔軟化などを実施 - 会社や個人の成長の源泉となる「ヨココ」を描き、社員の能力やチャレンジをサポートするための人材育成機関「コクヨアカデミア」を設立

当社では従業員エンゲージメントサーベイ「wevox」を月次で展開し、変化をモニタリングしています。

これまで実施してきた人材戦略の取り組みによって、エンゲージメントスコアはこの2年間で3ポイント向上し、大変大きな成果を得ることができたと自己評価しています。これに伴い、組織風土も未来志向へ徐々に変化してきています。「森林経営モデル」のアップデートによって、管理職層は

じめとする社員のビジネスに対する視点が「今・これまで」から「これから」へ角度を移しています。この変化に合わせ、中長期的な視点での企業価値の向上を社員も意識してもらう目的で、まずは一部の幹部社員から業績連動型の株式報酬制度を導入しました。第4次中計でEBITDAを軸に据えた意図と同じく、中長期の成長に期待感を抱いてもらうためにも、報酬の一部を中長期の企業価値に連動させていきます。

また、社員一人ひとりのクリエイティビティの種を芽吹かせて大きな木に育てていくためには、それを後押しするリーダーシップが必要だということも、「森林経営モデル」のアップデートによって社員のなかで現実味を帯びてきているように感じます。これからグローバルに事業を拡大していくうえで求められるリーダーシップとは、不確実な未来を恐れず

チャレンジすること、重要な局面で物事の判断を行うこと、または全く異なる文化を背景に持つ人々とチームを組むといった、体験価値拡張戦略を推進するうえで欠かせないスキルであるということの認識がリーダー層を中心に深まりつつあります。

必要な人材の要件と取り組み

森林経営モデルの重要な要素	人材の課題	取り組み例	企業価値への貢献
価値創出サイクル	持続的に価値創出サイクルを支える人材の採用	・積極的な新卒、キャリア採用 ・CMや制度変更による企業カルチャー変革と社内外における浸透 ・「20%チャレンジ」等のユニークな取り組み	人材採用競争力の継続的強化
体験価値拡張戦略	体験価値拡張で事業成長を牽引するリーダー人材の育成	・リーダーシップやクリエイティビティ等を醸成する「コクヨアカデミア」 ・社員の株式所有を奨励する施策による企業価値への意識向上	従業員エンゲージメントの継続的向上
ナレッジ蓄積	実験を通じた新たな挑戦を育む働場の強化	・ユニークな空間構築による新しい働き方、チームワークの追求 ・品川THE CAMPUSにおける新しい働き方の実験 ・多様な活動が交差する、ファミレスのような学びの場「DIG」の開設 ・人と企業の新たなつながりを生む、本社オフィスの移転	生産性の継続的改善 イノベーションのアイデア活性化

さらなる組織風土の変革に向けて

光をあてた一人ひとりのクリエイティビティをビジネスに繋げていく必要がありますが、その手段のひとつである「意図ある異動」の推進は、今年最も注力すべき課題のひとつです。昨年から一人ひとりの可能性を解放するための異動を行ってきましたが、これまで組織としてスキル向上を目的とした異動に馴染みがなかったことから、今年はさらにフレキシブルに推進し、実績としての異動件数を積み重ねていきます。「意図ある異動」は、「森林経営モデル」に組み込まれるナレッジ共有の実践においても有効だと考えています。事業の垣根を越えて、特にリーダークラスが異動することで事業内に留まっている良い慣習を知る機会になります。また、異動を通して今までと違う道に足を踏み出し、その経験のなかで成功体験を得た人材を増やすことで、異動やチャレンジに対する興味を社内から広く引き出すことが今後のさらなる組織風土改革にとって重要だと認識しています。

世界から愛される企業に

コクヨが自律協働社会の実現を目指すために整えてきた仕組みの成果が徐々に見え始めています。今後、自分の可能性を見出してチャレンジに踏み出す社員がさらに増えていったときには、ビジネスにおいてより明確な成果がでることでしょう。私はコクヨの人間らしさ溢れるクリエイティビティが生み出す無限の可能性を信じ、期待しています。一人ひとりに光を当てた人材戦略を通して、コクヨを将来、グローバルに愛される企業にするために、引き続き、責務を果たしていきたいと考えています。

組織・人材戦略

<https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/society/human-resources/>

事業ポートフォリオの変革に繋がる新しい価値の創出や社会課題の解決に取り組むためには、人材によるクリエイティビティの最大化が鍵になります。コクヨでは、社員一人ひとりが個性や強みを発揮できる風通しの良さを大切にするとともに、クリエイティビティの最大化を後押しするリーダー人材の育成にも取り組んでいます。

コクヨの人材の強みを発揮するための人材戦略ストーリー

コクヨの強みは、お客様の課題解決のための誠実な姿勢で「変態的」とも言えるほどに、徹底的に知恵を絞り工夫を凝らす人材です。「ワクワク価値創出サイクル」の原動力となるクリエイティビティを最大化させるために、そ

うした人材の一人ひとりが持つ可能性に光をあてることで意欲と能力を育て伸ばし、共感しあう社員同士が結いあう組織土壌から相乗効果が生まれ、様々な「体験価値」が事業成長に繋がっていくストーリーを構築しています。



採用戦略

「ワクワク価値創出サイクル」を支える人材を採用

事業成長に向けた人材の確保に向けて、新卒採用とキャリア採用の両方を強化していきます。採用の難易度が上がっているなか、企業ブランディングの推進によって当社の採用競争力は高まっており、2025年度は100名強の新卒を採用しました。2026年以降も同水準の採用を計画しています。採用にあたっては、コクヨの理念を理解して将来的に森林経営モデルをけん引できる人材であることを重視し、起業経験による事業創出スキル、長期留学や異文化経験によるグローバルマインド、デジタルスキルなどを有する人材を新卒・キャリアともに採用していく方針です。

また、グローバルに事業を拡大するために重要なグローバル人材の現地採用も開始します。コクヨの組織風土やパーパスに共感し、日本勤務を経て肌で吸収した当社のDNAを現地に伝承・浸透させる人材を採用し、当社だからこそ提供できるクリエイティビティのある発想や付加価値をグローバルに展開していく基盤の醸成を目指します。

新卒採用実績		採用計画	
2024年	2025年	2026年	2027年
113名 (男53名・女60名)	105名 (男48名・女57名)	100名以上	100名以上

育成戦略

非連続なスキルと経験の獲得に向けた育成

コクヨは2023年、長期ビジョンCCC2030に基づく戦略の原動力となる人材の活躍を促進するための指針として「人材マネジメントポリシー」を策定しました。そこでは、「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、経営と全社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ことを後押しし、実現できる機会や環境を整えています。

第4次中期経営計画では、2030年を見据えたグループ経営の強化による「体験価値」の拡張を進めていくために、人材流動化を進めながら人材の多様性の一層の向上と多様なスキルの獲得支援、部門を越えた関係性構築に向け、取り組みを一層、拡大していきます。経営サイドの考えと社員個人の意思を両立させながら、意図ある異動を進めていく方針です。

社員の能力拡張に向けた仕組みづくりとしては、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ために、業務時間の20％程度を活用して他組織の業務にも参画できる「20％チャレンジ(社内複業)」を運用しています。また、特に若手社員の育成スピードの加速を重要なテーマの一つと位置付けています。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する「人材育成会議」を行い、個人の成長度合いの可視化の徹底と、それに基づく最適な配置転換・業務アサインを進めます。

経営リーダーの育成も重要なテーマとし、2025年以降は、経営リーダー候補に対し、全社観点での難易度の高い

アサインメントと能力開発計画の策定を進めるとともに、計画的なジョブチェンジにより複数の領域を経験することで、能力の拡張を目指します。人材育成機関「コクヨアカデミア」は、会社や個人の成長の源泉となる“ヨコク”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場です。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(ヨコク)し続ける風土」を醸成することを目指しています。同アカデミアの能力開発プログラムと併せて、事業経営に必要なビジネススキル、事業収益構造への理解を深める事業経営者教育にも取り組んでいきます。

グローバルに事業を拡大していくためのグローバル人材の育成にも注力します。社員の海外への短期留学や人材交流を促進し、日本と海外を行き来することが当たり前になるような風土に変えていきます。海外で活躍できるポテンシャルを有する人材の発掘とグローバルスキルの磨き上げを行い、海外赴任者数の拡大を図ります。

デジタル領域に関しては、ポテンシャルの高い新卒やキャリア採用を強化します。採用後は、デジタル技術の活用を中心となるビジネスサプライ流通事業に配属し、事業部門とシステム部門の連携による価値創造の経験を積み、他の事業に輩出するというプロセスで、コクヨ全体のデジタル人材を増強していく方針です。

	KPI	対象範囲	2021年	2022年	2023年	2024年
一人ひとりの意欲と可能性に光をあてる						
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	378人
	女性管理職比率	主要5社	7.75%	8.14%	9.41%	10.9%
リーダーの育成	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	192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	133人
	一人あたり教育研修費	主要5社	¥39,107	¥42,955	¥54,554	¥62,554

Well-beingを実現する環境づくり

「風通しのよさ」の追求による個人の成長と生産性向上の両立

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を進めていきます。その実現に向けて、多様な人材が相互に「結いあい」刺激しあえる関係性を構築し、個人の成長と生産性の向上を図っていく方針です。多様な事情のある人でも働きやすい職場環境の整備にも取り組みます。

「世界一風通しのよい会社」を目指し、「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できるツールの導入や、社員の自発的な活動を後押しする仕組みを通じた社内コミュニケーションの活性化に取り組んでいます。

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「マナビシェア」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に共有することや、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刺激を与えています。

2025年には、これまでのチャレンジや実験で培った知見やノウハウ、困難を乗り越えた情熱を社員同士で共有し、ナレッジとして活用することを目指す「マナビゼミ」を開始しました。講師役の社員と参加者がゼミ形式で互いに刺激を受けながら学び合い、ナレッジを新たな挑戦へと繋げていきます。

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的とする「コクヨ式ハイブリッドワーク」では、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か月ごとに振り返る「実験」を通じて、より良い働き方の実現に向けた磨き上げを行っています。

育児・介護や障がいなど様々な事情があっても自分らしさを発揮できる環境整備も進めています。育児や介護と仕事の質を高いレベルで両立できるよう、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し、子連れ出勤の取り組みを行っています。子供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ています。

コクヨグループでは1940年に障がい者雇用を開始し、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」を設立しています。2023年には、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。障がいの有無にかかわらず、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ています。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	2024年	2025年
互いに共感し結いあう職場環境・機会をつくる							
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	71
	eNPS	国内連結会社	－	－	－65.8	－62.4	－
	マナビシェア参加者数 (延べ人数)	コクヨ・カウネット	1,989人	2,046人	2,703人	2,963人	－
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	21.0	－
	有給休暇の取得率	主要5社	48.4%	54.3%	61.7%	71.1%	－
	男性の育休取得率	コクヨ・カウネット	－	64.3%	57.1%	64.3%	－
	障がい者雇用率	グループ適用実施会社	2.37%	2.33%	2.38%	2.55%	－

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 eNPs : Employee Net Promoter Score 職場の推奨度を示す指標