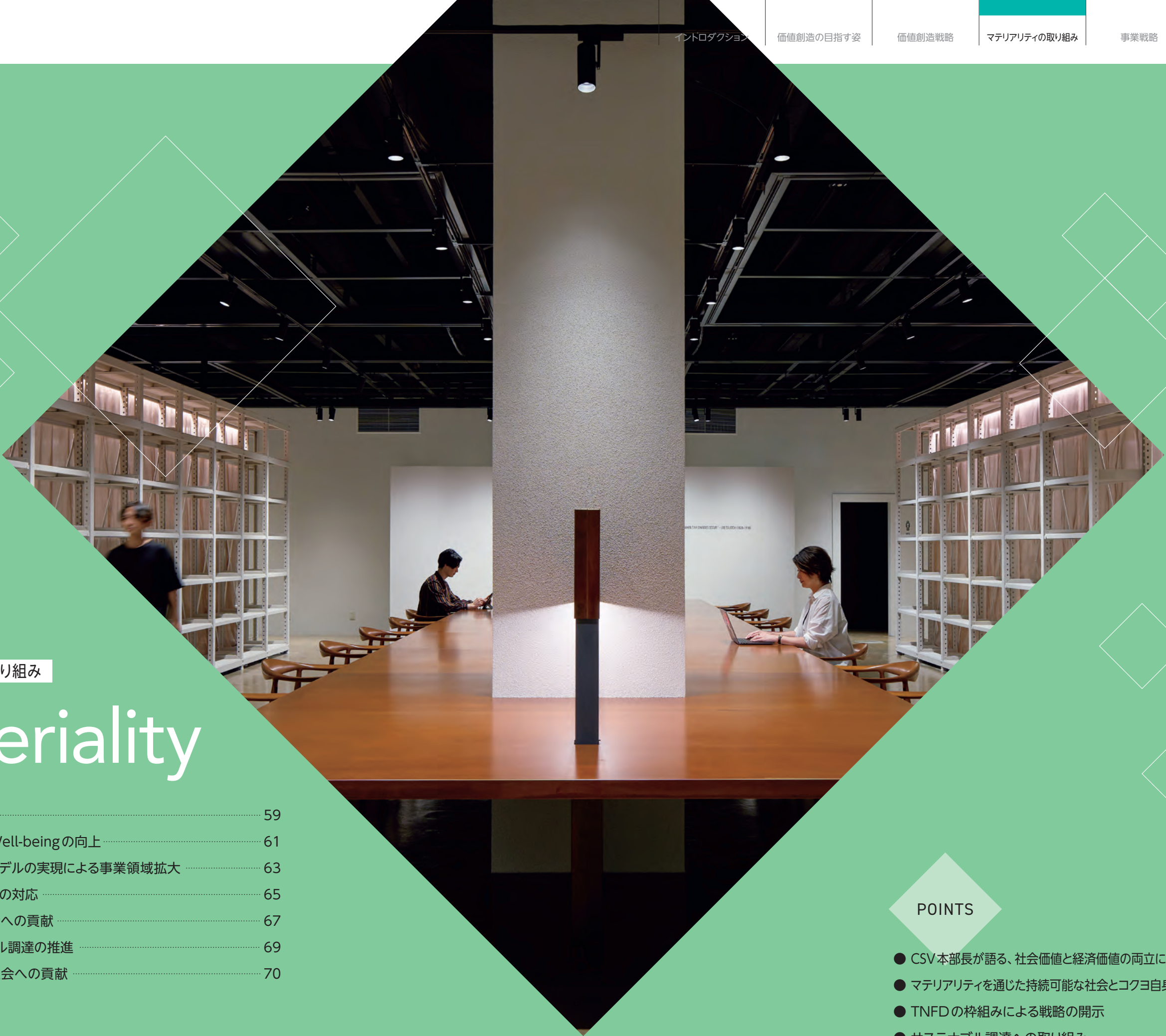




マテリアリティの取り組み

Materiality

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

POINTS

- CSV本部長が語る、社会価値と経済価値の両立に向けた取り組み
- マテリアリティを通じた持続可能な社会とコクヨ自身の成長に向けた取り組み
- TNFDの枠組みによる戦略の開示
- サステナブル調達への取り組み

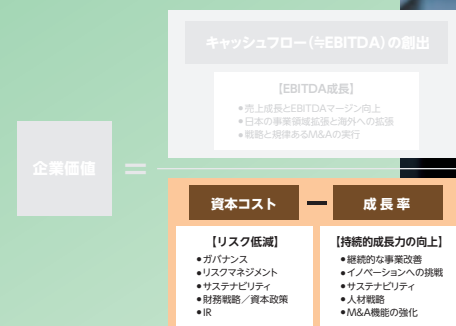
CSV

本部長メッセージ

梅田 直孝

執行役員

監査委員会室長 兼 CSV 本部長



真の社会価値と経済価値の両立に向けた取り組みを強化していきます。

社会価値と経済価値の両立を目指す

コクヨは創業時からこれまで長い歴史の中で事業を通じて社会のニーズや課題に 대응、という姿勢を貫いてきました。現在のコクヨは創業時と異なり、ステーションリーやファニチャー、ビジネスサプライ流通、インテリアリテールと事業が多岐にわたり、企業としての規模も拡大しています。一見すると事業間の関連性が見えづらい部分もあるかもしれませんが、共通しているのは社会のニーズの変化に対応し常にお客様や社会の課題解決に注力してきたことであり、その結果が現在の事業ポートフォリオを形作ってきました。私が日々の仕事で社員と接する時も、事業を通じて社会課題の解決に貢献する精神が、コクヨの文化として脈々と受け継がれていることをひしひしと感じています。

現在のコクヨは「ニーズや課題に向き合い製品やサービスを開発・提供する」という姿勢を崩すことなく、より長期的視点での未来を見据え、そこからバックキャストして現在成すべきことは何か、という視点で経営を行っています。具体的には、コクヨが実現したい社会像を定義した未来シナリオ「自律協働社会」をもとに、中期的に取り組むべき経営課題をマテリアリティとして特定しています。現在のマテリアリティとしてはパーパスと未来シナリオをもとに、社会性・経済性の2軸から、コクヨの創出すべき社会価値・経済価値の最大化に向け取り組むべき課題を洗い出しています。

コクヨのマテリアリティはコクヨ自身の持続的な成長、すなわち経済価値の視点を取り入れていることで、より本質的なマテリアリティとして運用しています。特に、「森林経営モデルの実現による事業領域拡大」は、「自律協働社会」の

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

実現に向けた体験価値拡張という社会価値の創出と、それを通じたコクヨ自身の収益基盤拡大という経済価値の創出の両立に向けたテーマであり、コクヨの中長期的な企業価値向上の中核的な課題です。

しかし、現在の事業活動がどれほど社会価値と経済価値の両方に結びついているのか、まだ明確な形で示せていないことが課題と捉えています。例えば、「社会価値創出に向けたマネジメントシステム変革」の2030年目標である「社会価値と経済価値を両立している売上高100%」はコクヨの「自律協働社会」に向けた想いを強く表しているものですが、経済価値創出に向けた明確なロジックを未だ、十分示すことはできていないと感じています。目標に合致する事例が複数創出され始めていますが、マテリアリティの納得性はさらに高める必要があります。

インパクトの可視化に挑み、ロジックを定める

そうした課題を踏まえ、「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」期間中は、未来シナリオやマテリアリティの社内外への浸透を優先課題として取り組みます。具体的には、コクヨの事業やサステナビリティ、人材戦略といったそれぞれの施策と社会価値のつながりを可視化し、今回策定したロジックモデルの精緻化を進める方針です。

コクヨの事業の根幹はお客様への「共感共創」と「実験カルチャー」により、新たな製品の体験価値をデザインすることとあり、それを生み出す原動力は「クリエイティビティ」という抽象的なコアコンピタンスです。事業活動と抽象性が高い社会価値、強みと経済価値との連関を社内外に十分説明できれば、株主投資家の皆様はもとより幅広いステークホルダーの戦略に対する納得度も高まり、社員の社会への貢献意識、モチベーションの向上にもつながります。

そうした考えのもと、「長期ビジョンCCC2030」に向け、コクヨがどのような社会価値・経済価値を生み出そうとしているかの可視化を進めています。具体的には、①自分を高め続ける人が増える、②多様な人との交流が増える、③社会課題を創造的に解決するチームが増える、の3要素を最終的に創出したいインパクト「自律協働社会の実現により、社会課題が解決され続ける」に向けた重要なアウトカムとし

て定めています。その上で、コクヨの製品や事業がどのようにインパクトを創出しているか、それがどのような経済価値を生み出すのか、をロジックモデルに落とし込む試みを進めています。現在は策定したロジックモデルの精緻化を進めているフェーズですが、今後は事業ごとに創出する社会価値・経済価値をモニタリングし、事業戦略に反映するサイクルを確立していきたいと考えています。

「ダイナミックマテリアリティ」として、常に有効性を検証し続ける

「自律協働社会」の実現に向けたマテリアリティの取り組みが本当にステークホルダーから支持されるものなのか、それは今後コクヨが持続的に成長し続けることによって初めて証明されるはずで。いくらコクヨが社会価値の創出を主張し続けても、真に社会から必要とされない企業は経済価値を創出することはできません。持続的な成長に結びつけるためにも、マテリアリティの定期的な見直しや実効性のあるKPI設定が不可欠です。コクヨは「ダイナミックマテリアリティ」の考え方を取り入れ、外部環境や事業戦略の変化に合わせてマテリアリティの定期的な見直しを行っています。

マテリアリティの特定やインパクトの可視化は、情報開示や外部評価向上のためだけに行うものでは決してありません。コクヨの価値観を社内外に発信し続け、事業活動と結びつける。さらには事業や社員一人一人の行動に浸透させていく取り組みを継続していきます。

価値観の発信やマテリアリティの浸透に貢献

コクヨの取り組みに対し、社内外からご支持をいただくためには、コクヨが重視する価値観を共有し続け、それにそぐわない行動は常に変えていくことが欠かせません。コクヨが目指す「自律協働社会」と、その実現に向けた取り組み方針と指標であるマテリアリティが私たちの軸です。CSV本部長として、マテリアリティやインパクトという価値観の、事業や社員一人一人への浸透に向け、様々な取り組みを進めていきます。

Strategy 1 社内外の Well-being の向上

基本方針

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

コクヨが2030年までに目指す姿と主要施策

2024年実績	2025年取組み	2027年目標	2030年チャレンジ目標
● 女性管理職比率: 10.9% ● 有給休暇取得率: 71.1% ● コクヨのインクルーシブデザインプロセスを経た商品上市率: 26.6%	● Well-beingを「働きやすさ」「関係性の質」「働きがい」で構成されるものと捉え、その向上に取り組む ● HOWS DESIGNによる商品開発に取り組み、また他の団体との協働活動も行い社会インパクト実現の拡大を目指す	● 女性管理職比率: 16% ● 有給休暇取得率: 100% ● コクヨのインクルーシブデザインプロセスを経た商品上市率: 35%	● 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

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

ワークとライフの新しいスタイルを社会に提案し豊かな生き方を創造する企業として、Well-beingの観点においても、従業員が自分らしく活き活きと働くことを実践し、そこで得られた気づきを社会に提案することが当社らしい活動であると考えています。

社内の Well-being 向上のため、時間に対する価値観の变革、人材活性化と成長支援に取り組んでいます。多様な働き方を実践すると共に、一人ひとりが自らの可能性を高めて豊かなキャリアを形成できる環境整備を行っています。

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

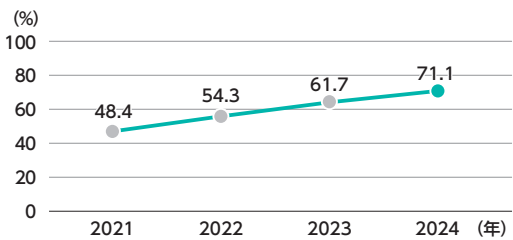
社員の可処分時間獲得に向けた価値観変革

可処分時間の獲得に向けて、「業務フォローアップ」「1on1」「休み方の支援」の3つのテーマでマネジメント改革に取り組み、働き方・時間の使い方の変化につなげていきます。業務のフォローアップ活動では、メンバーの業務状況を上司がタイムリーに把握し、業務調整やリソース投入を行い、組織単位での業務平準化・効率化を推進しています。あわせて、有給休暇の取得推奨日を設定し、計画的な休暇の取得について上司部下での対話を行っています。これらの対話を効果的に行うためには、風通しの良い関係性づくりが欠かせません。自社に適した1on1の頻度・環境・ツールを検証し、「コクヨらしい1on1の型」を設定して全社で実践するほか、部門を超えた社内コミュニケーションイベントも開催しています。

また、物流業界における働き方改革にも積極的に取り組

んでおり、コクヨロジテムとコクヨサプライロジスティクスは、配送センター勤務者を含む全員にフレックスタイム制度を導入しました。繁閑に応じて業務時間を自律的に選択できることで、社員の可処分時間の創出だけでなく、心身的な負担の軽減も期待され、Well-beingの向上にも寄与しています。

有給休暇取得率：国内主要5社



※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

多様で豊かなキャリア形成に向けて

多様な人材の活躍を測定する指標として、マテリアリティ目標の1つに「2027年女性管理職比率16%」を設定しています。

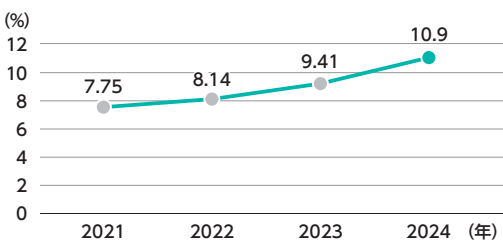
育児や介護によるキャリアの中断をボトルネックにしないために両立支援策を拡充しています。子の看護等休暇は対象年齢を小6まで拡大し、介護休暇は取得要件を緩和したほか、新しい働き方の選択肢の1つとして「子連れ出勤」も実践しています。

若手社員を対象としたキャリア研修「Kokuyo Career Dock」では、本人向けの「自己成長プログラム」と、上司向けの「部下育成プログラム」を同時期に進行し、成長やチャレンジについて双方が同じ認識を持つことを目指しています。研修には経営層も出席し、若手社員の成長と上司

による育成を後押ししています。

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

女性管理職比率：国内主要5社



※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

コクヨのインクルーシブデザインの推進

コクヨは、障がいを持つ方を始め、社会の様々なバリアに阻まれている当事者の方々に、製品デザインの初期段階から参画いただくインクルーシブデザインの商品開発に取り組んでいます。コクヨ流のインクルーシブデザインのプロセスを「HOWS DESIGN」と名付け、本格的に推進し、2024年はコクヨグループの新製品のうち、20%を「HOWS DESIGN」のプロセスを経て開発するという目標(上市率)に対し、上市率は26.6%に達しました。今後も「インクルーシブデザインを経た新シリーズ上市率50%以上」という2030年のチャレンジ目標に向けて取り組みを更に推進していきます。

HOWS DESIGN
<https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/howdesign/>



「HOWS DESIGN」のプロセス

- ① 社会のバリアを見つける
- ② 解決方法のアイデアを検討する
- ③ 試作品で検証する
- ④ 具体的な商品やサービスで検証する

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

2024年の代表的なHOWS DESIGN製品



- ①刃先まで軽い切れ味が好評の「ハサミ<サクサ>」シリーズをリニューアルしました。ユーザーの利き手や技量に関わらず、多くの人にとっての快適な「切る」体験をお届けしています。
※基本構造は右利き用ハサミと同様です。
- ②「座り心地」だけでなく、椅子を引く、立ち上がるといった動作の「使い心地」に着目することで、手足に不自由のある方も使いやすいカフェチェアです。
- ③オフィスの入室時にセキュリティにかざすIDカードは、上肢障がいユーザーの「ホルダーが握みづらい」という課題から、手を入れる・握む・引っかけるなど多様な持ち方に対応するバンドを開発しました。

Strategy 2 / 森林経営モデルの実現による事業領域拡大

基本方針

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

コクヨが2030年までに目指す姿と主要施策

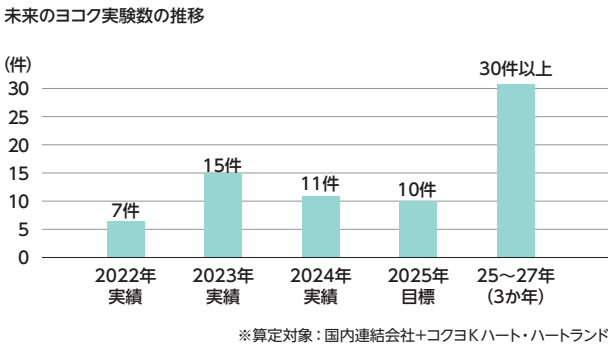
2024年実績	2025年取組み	2027年目標	2030年チャレンジ目標
● 未来のヨココ実験数：11個（第3次中計累計：33個） ● サステナビリティに関する活動への参加：90.2%	● 未来のヨココ実験数10個以上を目指す ● 社員の100%が現業を社会課題解決へつなげている状態を目指す	● 未来のヨココ実験数：30個（第4次中計累計） ● 現業を社会課題解決へつなげていく社員：100%	● 社会価値と経済価値を両立している売上高：100% ● 社会課題解決に関わる人材：100%

2030年までに、新規事業・既存事業の全てが社会課題の解決に貢献している状態を目指します。そのために、第4次中計においても、社会課題に貢献する事業を創出するため「未来のヨココ実験数」を増やすべく、ステークホルダーとの共感の輪をさらに広げ、社会課題解決を牽引するための新たな実験や事業創出に対し、継続的に経営資源を投入していきます。また、従来以上に、社員が現業を通じて経済価値のみならず、社会価値も創出していると認識できるように、ロジックモデルの浸透等の施策を進めていきます。

第4次中計の3年間においては、「未来のヨココ実験数30個」、「現業を社会課題解決へつなげていく社員100%」を目標として設定し、様々な取り組みを進めていきます。

2024年は、新たな事業領域への挑戦として、複業サポートサービスの「pandoor」をプレリリースしました。このサービスは新規事業の立ち上げや、事業戦略・機能戦略の立案・実行など、重要度・難易度の高い課題の解決を求める企業

と、社員の成長のために社外経験をさせたいと考える企業のワーカーをマッチングさせるサービスです。また、2025年においては、中高生の学びをサポートするデジタルサービスや、働く場における組織成長支援サービス等も企画しており、新たな取り組みを継続的に拡大していきます。



未来のヨココ実験：既存ビルの再生収益化プロジェクト(空きビルの空間バリューアップ)

コクヨは、自らの社会における役割を「WORK & LIFE STYLE Company」と定義し、文具や家具にとらわれることなく事業領域の拡張を推進しています。ファニチャー事業では、「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027」において、強みを活かした事業領域拡張と既存事業へのシナジーを高めることを方針に掲げています。その一つが、オフィスの家具・什器・内装を中心とする価値提供ノウハウの活

用を通じた「空間バリューアップ」です。空間バリューアップとは社会に求められる用途を取り入れ事業性も担保するリノベーションです。その一例として、2012年に渋谷ヒカリエに開業したメンバー制ワークラウンジのCreative Lounge MOV、2023年に戸越で開業した社員寮をリノベーションしたシェア型賃貸住宅(コリビング)のTHE CAMPUS FLATS TOGOSHIがあります。



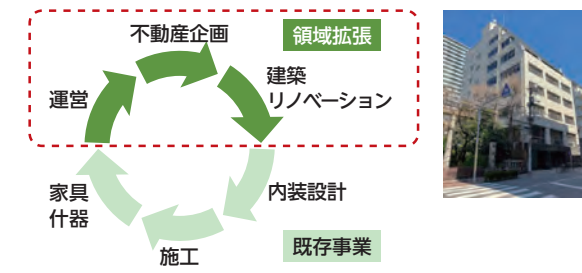
Creative Lounge MOV

これまでの既存事業での空間構築の実績を踏まえ、増加が予想される既存中小オフィスビルの空室化対策や新築建設費高騰により増加する既存建物のバリューアップニーズへ対応するためにアセットバリューアップ推進室を新たに設

け、2025年3月に第一号案件として東京都台東区蔵前にある一棟空きビルを取得しました。

今後は、投資目線の不動産企画や建築リノベーションによる再生計画、オープン後の場の運営モデル構築等を通じ、空間のバリューアップを行い、不動産再生事業へと事業領域の拡張を目指します。

プロジェクトの概念図と蔵前の取得ビルの写真



Member's VOICE

プロジェクトメンバーの声

プロジェクトリーダー 大久保 さん

働き方の変化に伴う働く場の多様化と、築古の中小型ビルの空室化の社会課題に対し、コクヨのこれまで培ったオフィス構築のスキルを、リノベーションや不動産企画へと拡張することで新たな価値を提供できると思いこのプロジェクトは始動しました。リノベーションにより生まれ変わった建物を中心に、働く人・暮らす人の体験価値、賑わいある街の社会価値、建物自体の経済価値の3つをバリューアップする不動産再生事業を目指したいと思います。

循環型社会への貢献：「Loopla」を通じたサステナブル素材のオフィス家具への採用を強化

環境への意識が高まりサステナブルな企業姿勢が問われる中、コクヨはグループ全体として、資源活用・循環に向けた取り組み「SUTENAI CIRCLE(ステナイサークル)」を実施しています。取り組みの一つが、オフィスなどの事業所から使用済みのクリヤーホルダーを、お客様のご負担なく回収、再資源化し、新たな商品に再生する「カウネット」のリサイクルサービス「Loopla」です。コクヨでは、「Loopla」を通じて回収した使用済みクリヤーホルダーを再資源化し、オフィスチェアに採用する取り組みを開始しました。このほかにも、ノート等の製造工程で発生する端材を活用し、紙糸20%という使用率でオフィス家具に求められる耐久性や

物性を備えた張り地「カミカラ」を開発し製品に導入するなど、多様な取り組みを通じて循環型社会への貢献に取り組んでいます。



オフィスチェア picora livina(ピコラリビナ)

Strategy 3-1 気候危機への対応

基本方針

コクヨグループで排出しているCO₂の9割以上はScope3（サプライチェーン上の排出）で、自社の排出量を削減するだけでは社会の脱炭素化には貢献できません。コクヨは生産、流通において、多くのパートナー様に支えられ成り立っている企業です。気候危機というテーマにおいても、原材料の見直しや配送方法の工夫など、サプライチェーン全体を通じて、生産・流通パートナー様と連携し社会の脱炭素化に貢献します。

コクヨが2030年までに目指す姿と主要施策

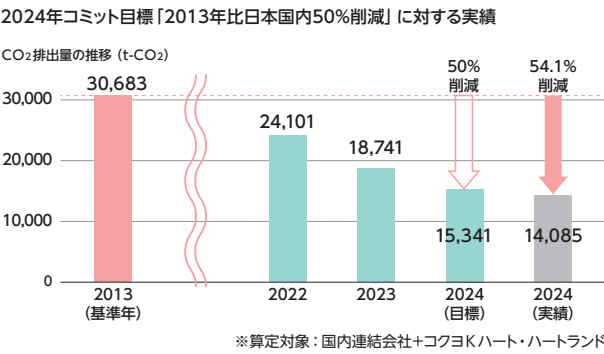
2024年実績	2025年取組み	2027年目標	2030年チャレンジ目標
CO ₂ 排出削減： 2013年比54.1%の 排出削減を達成 ※日本国内を対象	● 非化石電源への切り替えを海外へ拡大 ● サプライチェーンの排出削減のため、サプライヤーとのコミュニケーションを開始	CO ₂ 排出削減： ● Scope1,2のGHG排出量を2022年比で2027年までに総量で35%削減する ● Scope3の2030年目標（“購入した製品・サービス”によるGHG排出量を2022年から2030年までに総量で25%削減）達成のためのアクションプランを設定する ● Scope3のうち、12.5万t-CO ₂ に相当するサプライヤーにSBT目標を設定させる	CO ₂ 排出削減： ● Scope1,2のGHG排出量を2022年から2030年までに総量で42%削減する ● Scope3の“購入した製品・サービス”によるGHG排出量を2022年から2030年までに総量で25%削減する ● 2028年までに“購入した製品・サービス”によるGHG排出量の12.5%に相当するサプライヤーにSBT目標を設定させる CO ₂ 排出削減：6,000t-CO ₂ 以上/年の吸収量に貢献する

2050年の温室効果ガス排出実質ゼロ（カーボンニュートラル）を目指します。コクヨグループは事業活動の中心が日本国内であったため、自社が排出する温室効果ガス（Scope1,2）においては、まずは日本国内を対象に目標設定し、排出削減に取り組んできました。

Scope1,2最大の排出源である電力由来の温室効果ガスを削減するため、非化石証書を利用した実質再生可能エネルギー化を進めています。2022年から2024年までにオフィス家具の製造工場である三重工場、紙製品の加工工場であるコクヨ工業滋賀、間仕切りの製造工場である芝山工場、ファイル・バインダーの製造工場であるコクヨMVPの鳥取工場、基幹ライブオフィスである東京品川オフィス（THE CAMPUS）の実質再生可能エネルギー化を完了させました。これらの取り組みにより、排出量は2013年比で

54.1%減となり、2024年目標であった50%の排出削減目標を達成しました。

今後は、海外も含めた全連結子会社のScope1,2と、事業活動においてサプライチェーン上で排出している温室効果ガス（Scope3）の排出削減まで取り組みを拡大します。



TCFDへの賛同と情報開示

ガバナンス

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

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

戦 略

コクヨグループでは、シナリオ分析の手法を用い、気候変動に関連するリスク・機会の特定、財務への影響分析、及びリスク・機会への対応策の検討を行っています。分析の時間軸については、長期ビジョンを踏まえ、2030年における社会やステークホルダーの変化を想定しています。2022

年度までに、ファニチャー事業及びビジネスサプライ流通事業、ステーションナリー事業、インテリアリテール事業の分析を行いました。

シナリオ	概 要	主な参照シナリオ
1.5℃未満シナリオ	2050年にCO ₂ 排出ネットゼロを目指す等、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて1.5℃未満に抑制するため、4℃シナリオ以上に各国における政策・規制が強化されるとともに、社会における環境や気候変動への意識も現状に比べて大きく高まる	● IEO World Energy Outlook 2021. Sustainable Development Scenario/ Net Zero Emissions by 2050 Scenario ● IPCC SSP1-1.9
4℃シナリオ	既の実施済みの政策に加え、公表済みの政策が実現されることを想定したシナリオであり、政策・規制は1.5℃シナリオよりも弱い想定。CO ₂ の排出量も当面は増加する可能性があり、社会的にも環境や気候変動への意識は現状の延長線上で推移する	● IEO World Energy Outlook 2021. Stated policies Scenario ● IPCC SSP5-8.

リスクマネジメント

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

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

指標と目標

温室効果ガス排出削減目標がSBT認定を取得

2050年までのカーボンニュートラル実現に向けて、下記の目標においてSBT短期目標の認定を取得しました。

- Scope1,2のGHG排出量を2022年から2030年までに総量で42%削減する
- Scope3の“購入した製品・サービス”によるGHG排出量を2022年から2030年までに総量で25%削減する
- 2028年までに“購入した製品・サービス”によるGHG排出量の12.5%に相当するサプライヤーにSBT目標を設定させる

2027年コミット目標の設定

2030年までのSBT目標に対する中間目標として、マテリアリティの1つである「気候危機への対応」の2027年コミット目標に以下を設定しました。

- Scope1,2のGHG排出量を2022年比で2027年までに総量で35%削減する
- Scope3の2030年目標（“購入した製品・サービス”によるGHG排出量を2022年から2030年までに総量で25%削減）達成のためのアクションプランを設定する
- Scope3のうち、12.5万t-CO₂に相当するサプライヤーにSBT目標を設定させる

Strategy 3-2 循環型社会への貢献

基本方針

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

コクヨが2030年までに目指す姿と主要施策

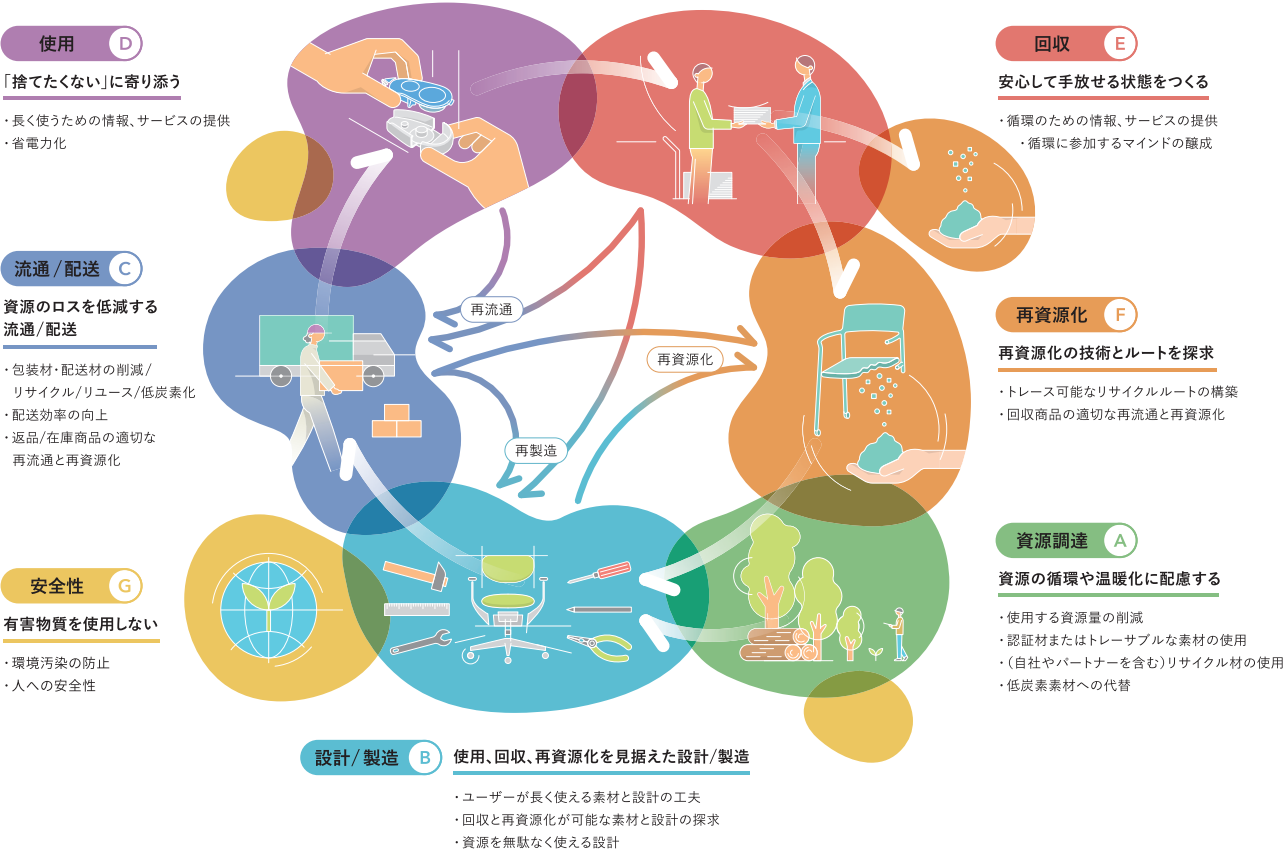
2024年実績	2025年取組み	2027年目標	2030年チャレンジ目標
循環指針に基づく新商品:100%	●循環指針の既存商品への適用、海外商品への展開準備 ●コクヨの循環施策参加者の拡大 ●施工現場廃棄物にまつわる課題整理と改善施策のトライアル開始	●循環指針に基づく商品売上比率:40% ●事業所廃棄物(デッドストック含む)リサイクル率:97% ●産業廃棄物のプラスチックリサイクル率:100% ●施工現場混合廃棄物発生率2023年度比:75%減	●コクヨグループ(海外含む)が取り扱う循環型商品売上高80%以上 ●廃棄物(事業所、施工現場、棚卸在庫)のリサイクル率100%

2025年は、今回新たに設定した2027年目標の達成に向けた活動を推進していきます。

2023年に運用を開始したコクヨの循環指針「SUTENAI CIRCLE」に基づくモノ・コト作りを拡大し、新商品に限らず既存商品や海外で販売する商品への適用を進めて行きます。

全国の小学校でノートを回収し、再製品化する「つなげるーぱ!」や、オフィスで資源を回収する「Loopa/Loopla」等の活動推進により、循環に参加する人を増やすほか、施工現場における廃棄物処理の課題整理とその改善に着手し、2027年に混合廃棄物の発生を2023年度比で75%削減することを目指します。

資源循環の実現を目指す、コクヨの「SUTENAI CIRCLE」



<https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/sutenaicircle/sutenaicircle.html>

循環指針の運用と成果

「プロダクト」と「コト」の両輪で循環型ヘシフトする

2024年度の対象新商品の100%を循環指針に基づき企画開発しました。「リサイクル率の向上を目指す製品情報の公開」の取り組み等、循環率をあげるための情報の伝え方の工夫や、回収再資源化サービスの取り組みも広がっています。また、在庫廃棄削減など、社内での資源ロスを減らす取り組みも進んでいます。

コクヨのノート等の端材から誕生した張り地「カミカラ」

コクヨグループの複数の事業間で資源を最適に循環させる取組みを進めています。

「コクヨの紙から」は、ノート等の紙製品を製造する過程でどうしても発生してしまう端材を活用し、新たな製品を生み出す取組みです。

2025年の新商品では、オフィス家具に求められる耐久性や物性を備えつつ、紙糸20%という混合率を実現した「カミカラ」張り地を採用しました。和紙のようなかすれ、ムラ感のある上質な風合いが特長で、天然素材である紙糸を使うことで、吸放湿性や抗菌性など、優れた機能も持ち合わせます。廃棄物を低減し、布の原料となる素材の使用量の削減につなげます。



https://www.kokuyo-furniture.co.jp/products/office/fabre/?_ga=2.16663414.1184579817.1745196114-872784978.1742256515

体験型環境学習プログラムを通じた、循環の輪の広がり

体験型環境学習プログラム「つなげるーぱ!」は、子どもが初めて所有する消耗品のひとつといえるノートを「捨てない」で、資源として循環させ続けることに小学校や子どもたちとともに取り組む活動です。体験を通じて学ぶ機会を提供することで、子どもたちの成長とともに「捨てない社会」を実現していきます。

2023年10月にプログラムを開始して以来、多くの小学校から申し込みをいただき、参加校は193校、参加児童数は約5.3万人(いずれも累計)に達しました。また、ノートの回収量は、2025年3月現在までで約4.7トン(約3.4万冊)となりました。

回収したノートは、新たなノートの表紙へと姿を変え、再び子どもたちの手に渡ります。資源の循環が体感でき、より身近な取組みにすることで、循環の輪を広げて行きます。



<https://www.kaunet.com/kaunet/sustainability/tsunage-loopa>

Strategy 3-3 / サステナブル調達の推進

基本方針

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サプライチェーンが拡大しています。その中では強制労働や児童労働などに代表される人権問題、貧富の格差拡大、環境問題といった課題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。

コクヨが2030年までに目指す姿と主要施策

2024年実績	2025年取組み	2027年目標	2030年チャレンジ目標
● アンケート実施:566社 (内501社から回答があり フィードバック実施)	● 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%	● Bランク以上のサプライヤー からの調達先比率:75%以上	● Bランク以上のサプライヤー からの調達先比率:100%

2022年からサプライヤーに対して実施しているサステナブルな取り組み状況を確認するためのアンケートを2024年は566社に対して実施しました。うち501社から回答があり(回答率88.5%)、回答頂いたサプライヤーには結果をフィードバックしました。2025年も引き続きすべてのサプライヤーから回答頂けるよう取り組みを推進します。また、紙・木材といった森林資源を多く使用する企業の責任として「紙・木材調達基準」の運用も開始します。

	対象社数	回答社数
「コクヨグループサステナブル調達方針」、 「コクヨグループサステナブル調達ガイドライン」 の周知・賛同のための同意書の取得	1,104	1,040 (94.2%)
サステナブルな取り組み状況を確認する アンケートの実施	566	501 (88.5%)

コクヨグループ紙・木材調達基準の制定

2024年4月にコクヨグループ紙・木材調達基準を策定し、この基準を満たす紙・木材の調達を進めています。これまで以上に、サプライチェーン上のすべての人々の安全や人権に配慮した持続可能な調達を推進していきます。

コクヨグループ「紙・木材調達基準」

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

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

上記の調達基準は紙・木材について適用いたしますが、それ以外の原材料についてもこれに準じた調達を行い、将来的には個別に調達基準を設けます。
※現在のところ認証制度としてはFSC®、PEFCがあります。(FSC®C004748)

Strategy 3-4 / 自然共生社会への貢献

基本方針

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

コクヨが2030年までに目指す姿と主要施策

2024年実績	2025年取組み	2027年目標	2030年チャレンジ目標
● 紙製品事業のTNFD開示	● 他事業でのTNFD推進 ● 紙・木材調達基準の推進	● 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	● 事業活動における自然環境負荷可視化を実現し±0達成
● 森林保全間伐面積110.96ha ● ヨシ原保全:ヨシ刈り面積:1.15ha	● ポジティブ活動の検討	● 自然環境保全活動:3件	● 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)

2030年までに、自然環境負荷を削減するための活動を推進し、生物多様性への配慮や環境を損なわない意識を市場に醸成します。自然資本とバランスのとれた事業活動を行うことで、人と自然がより良く共生できる社会の実現に貢献していきます。

そのために、コクヨグループの事業活動において、どのエリアでどのような自然環境負荷がどの程度発生しているのかを可視化する取り組みを進めています。特定したリスクに対しては「コクヨグループ木材調達基本方針」「コクヨグループ紙・木材調達基準」の運用を中心に、サプライチェーン

におけるステークホルダーへの働きかけを実施していきます。また、高知県の四万十町大正地区での間伐材の有効活用を中心とした森林保全活動、琵琶湖でのヨシの保全並びに活用による水質や生態系の保全・維持活動も継続していきます。

2025年は、TNFDの対象事業を紙製品以外へ拡大し、可視化の範囲を広げます。また、コクヨグループの経済価値と社会価値が重なる領域において、新たな環境保全活動を立ち上げるための探索を進め、自然環境負荷±0の達成を目指していきます。

TNFD 提言に基づく情報開示

ガバナンス

コクヨグループでは、「自然共生社会への貢献」をサステナビリティに関する重要課題の1つとして位置付けており、生物多様性や自然環境に関連する課題は、その他のサステナビリティ関連の重要課題と同様に、当社のサステナブル経営体制のもとで統合的に管理・監督しています(▶P65 ガバナンス)。

戦 略

TNFDが提供するLEAPアプローチの手法を活用し、自然との依存影響関係の特定、自然関連のリスク・機会の特定、及び環境負荷の低減施策やリスク・機会への対応策の検討を行っています。LEAPアプローチを実施するにあたり、TNFDの開示一般要件を参考に、分析対象とする拠点及び地域、対象となるコモディティ(サプライチェーン最上流にて自然界から取得している資源)を定め、



生物多様性に関する課題については、サステナブル経営会議を構成する部会の1つである環境部会にて、全事業部の責任者の参画の下、リスクの特定、戦略への反映を行い、全社体制にて課題の解決に向けた事業の推進を行っています。

随時対象範囲の拡大及び深掘りを実施しています。
2024年に実施しているLEAPアプローチでは、対象事業を当社のステーションナリー事業(ノート等事務用品の製造・仕入・販売)、対象範囲を当該事業に関連する当社グループが保有する主要な工場拠点及び主要な素材である紙資源の供給サプライチェーンとし、一連の事業プロセスにおける環境影響と、想定されるリスク及び機会を調査・分析しています。

1. 依存影響関係の特定

コクヨグループのバリューチェーンにおける自然との依存・影響関係の評価には、外部ツール「ENCORE」が提供する、事業活動種別ごとの自然との依存影響関係に関する業界代表値に基づく評価を参考に整理を行い、ヒートマップに取り纏め、特に懸念すべき依存影響関係を把握しています。

依存影響関係ヒートマップ

サプライチェーン段階	主な活動内容	自然への影響											自然への依存供給サービス			
		インプット				アウトプット										
		陸域の利用面積	淡水域の利用面積	水の利用量	その他の生物資源利用(魚、木材等)	GHG排出	非GHG大気汚染物質	土壌・水質汚染を生じる有毒物質の排出	土壌・水質汚染を生じる栄養塩の排出	固形廃棄物	攪乱(騒音、光等)	外来種の導入	生物資源供給	遺伝子材料	水供給	使役動物による労働力
資源調達	伐採及び、造林その他の林業	VH	M	M	VH	M	VH	H	H	L	H	H	VH	VH	H	M
Tier1	紙の製造	L	—	M	—	M	H	M	—	H	M	—	—	—	M	—
自社拠点	紙製品の製造(印刷)	L	—	M	—	M	—	M	—	H	M	—	—	—	L	—
	文房具製造	L	—	M	—	M	H	H	—	L	M	—	—	—	M	—
	倉庫	L	—	L	—	M	—	—	—	L	—	—	—	—	VL	—

サプライチェーン 段階	主な活動内容	自然への依存																
		調剤・維持サービス																
		地球規模 の 気候調節	降雨 パターン 調節	地域的な 気候調節	空気の 浄化	土壌質 調節	土壌と 堆積物 の保持	固形 廃棄物の 浄化	水質浄化	水流調整	洪水制御	暴風雨 軽減	騒音軽減	受粉	生物的 防除	若齢個体 群と 成育場の 維持	大気・ 生態系 による 希釈	知覚的 影響 (騒音以 外)の緩和
資源調達	伐採及び、 造林その他の林業	VH	VH	VH	H	H	VH	M	VH	M	H	M	VL	M	H	H	—	VL
Tier1	紙の製造	VL	M	L	VL	—	L	M	—	M	M	M	VL	—	VL	—	L	—
自社拠点	紙製品の製造 (印刷)	VL	VL	L	VL	—	L	M	—	L	L	L	VL	—	VL	—	L	—
	文房具製造	VL	VL	L	VL	—	L	—	L	L	L	L	VL	—	—	—	—	VL
	倉庫	VL	VL	L	VL	—	L	—	—	VL	VL	L	VL	—	VL	—	—	—

2. 要注意地域の把握

TNFDの要注意地域の判断基準に従って、IUCNの保護地域カテゴリやKBA(Key Biodiversity Area：生物多様性重要地域)との接点、洪水リスクや水ストレスの状況、自然の変化の状況について、外部の地図分析ツールを参考としながら調査しました。

コクヨグループ拠点のうち、国内拠点の一部が鳥獣保護区や自然公園に隣接していますが、いずれも有害物質の排出が無いか限定的であることや、鳥獣保護対策の実施により、影響を最小限に抑えています。一方、海外拠点では上海工場とコクヨIK(タイランド)にて洪水リスク及び水ストレスともに高い懸念が示されています。

主要サプライヤーについては、紙製品の上流工程で水資源に大きく依存していることが想定されます。直接取引関係のある主要サプライヤーは国内とインドネシアに限定されますが、インドネシア地域における水リスクが水ストレス及び洪水リスクが高いことが判明しています。

木材調達においてはトレーサビリティの把握に努めています。サプライヤーへのヒアリングを通じた統計調査により、当社グループの調達先は東南アジア地域に集中しているほか、オーストラリアやチリ、南アフリカなどからも比較的多く資源調達が行われていることが分かっています。

要注意地域該当拠点

会社名	施設名	生物多様性の重要性			水リスク※	
		指定保護区	IUCN保護地域管理カテゴリー	関連性	水ストレス	洪水リスク
株式会社コクヨ工業滋賀	本社工場	県立自然公園(湖東)	V	半径1km圏内	Low-Medium	Low-Medium
株式会社コクヨMVP	鳥取工場	鳥獣保護区(湖山池)	IV	半径1km圏内	Low-Medium	Low-Medium
	青谷工場	県立自然公園(西印旗)共同漁業権区域(鳥取県)	V,VI	半径1km圏内	Low-Medium	Low-Medium
コクヨサプライロジスティクス株式会社	首都圏IDC	鳥獣保護区(東京港)	IV	指定域内に所在	Low-Medium	Low-Medium
	滋賀NDC	県立自然公園(湖東)	V	半径1km圏内	Low-Medium	Low-Medium
KOKUYO-IK (THAILAND) CO., LTD.	タイ工場	—	—	—	High	Extremely High
国誉商業(上海)有限公司	上海工場	—	—	—	Extremely High	High

※水リスクにおける評価は、Aqueductにおける評価基準に依拠しています。

評価凡例

VH	… Very High
H	… High
M	… Medium
L	… Low
VL	… Very Low
-	… 関連性なし

3. リスクと機会の特定

コクヨグループのバリューチェーンにおける自然関連リスクと機会の考察にあたっては、主要な依存影響関係の特定結果、要注意地域や資源調達先地域における森林の状態についての関連地域に関する調査結果を踏まえ、当社グループのバリューチェーンに及ぼされるリスクと、当社グループの事業活動やアクションが環境や社会に及ぼすインパクトの双方向の観点(ダブルマテリアリティ)で、その識別と評価を行っています。

2024年に実施したシナリオ分析では、この考え方に則り、依存影響関係の評価並びに要注意地域の調査の結果に基づき、特に重要と考えられる拠点及び地域別に、リスクや機会がどのような形で顕在化するかを整理し、コクヨグループにおいて想定される財務影響と、発生可能性についての考察を行っています。

以上の考え方にに基づく評価の結果、以下の表に示すようなリスクと機会が、コクヨグループのステーションナリー事業における重要課題になると整理しています。

リスクと機会の評価結果

カテゴリ	項目	インパクト	リスク	機会	関連する 拠点/地域	重要度	主な対応方針	
移行リスク	法令 規制	汚染規制	・適切な取水・排水管理による地域の 水質改善及び水ストレス低減への貢献	・取水・排水及び、含まれる汚染物質への 排出規制による対応コストの発生	—	自社拠点	小	▶早期規制情報のキャッチアップ ▶資源利用効率化のための設備更新
	環境規制	—	・製品のライフサイクルにおける 環境負荷の測定と低減に向けた対応の ための追加リソースの発生	・環境配慮型製品に関する各地域に おける定義や規制への早期対応に よる、新たな収益機会の獲得	自社拠点 サプライヤー	大	▶製品のライフサイクルアセスメントの実施 ▶適切な情報開示とエンゲージメントの実施	
	市場	環境配慮 ニーズ対応	・需要過多や価格競争による不適切な 商業用森林開発による固有の生態系の破壊 ・認証森林へのサポートによる持続可能な 森林経営への貢献	・認証森林木材のニーズ拡大による 仕入れコストの増加	・認証森林由来の調達サプライチェー ンの強化による、環境対応ニーズ への対応能力向上と収益増加	サプライヤー 資源調達 地域	大	▶トレーサビリティの確保と向上 ▶サプライヤーエンゲージメントの強化
	評判	レピュテーション	—	・資源調達地域における社会課題及び 環境課題への配慮の不行き届きによる、 取引先様をはじめとしたステークホルダー からの評判低下と、収益機会の減少	—	資源調達 地域	中	▶トレーサビリティの確保と向上 ▶サステナビリティデューデリジェンス プロセスの強化
	地域の環境 保全対応	・拠点の周辺地域の環境保全活動の 推進による、地域の生物多様性の復興	・工場拠点における不適切な取水、排水、 廃棄物処理による地域の評判低下と、 エンゲージメントコストの上昇	—	自社拠点	中	▶環境データ管理の維持向上 ▶地域自治体やサプライチェーン下流の パートナーとのエンゲージメント強化	
物理リスク	急性	自社拠点の 被災	—	・自然災害による直接的な被害の規模拡大 及び頻度増加による損失の増加、 営業停止による収益機会損失	—	自社拠点	中	▶BCP対策の多様化 ▶防災設備の充実化
	サプライ チェーン の被災	・トレーサビリティの確認を怠った場合の、 不適切な土地開発を助長することによる、 洪水、山火事、土砂崩れリスク等の拡大	・サプライチェーンの被災による供給停止、 木材資源の価格高騰による支出増加	—	サプライヤー 資源調達 地域	大	▶サプライチェーンの分散化 ▶気候変動対策(温室効果ガス排出量の 削減)	
	慢性	資源生産力の 減少	・過剰な資源利用による気候パターン の変化や生態系の劣化	・山火事や、気象パターンや流域水量の 変化による水及び森林資源の枯渇と、 価格高騰による支出増加	—	資源調達 地域	大	▶トレーサビリティの確保と向上 ▶サプライチェーンエンゲージメントの強化 ▶認証森林木材の積極的利活用

※重要度は、外部ツールにおける地域別のリスク評価指数や発生頻度についての予測に基づいて総合的に評価しています。具体的な判断指標の詳細はホームページをご確認ください。

リスクと影響の管理

コクヨグループでは、自然との依存影響関係並びに自然関連リスクと機会について、定期的を実施する社内外調査結果を基に、「サステナブル経営会議」の環境部会において、全ての事業部の責任者が参画の下、特定・評価しています。

自然関連課題の定期的な調査については、ガバナンスプロセスやデューデリジェンスプロセスなどから報告された課題や要請に対応し、LEAPアプローチを活用した調査及び

分析結果を踏まえて識別と評価を実施しています。特定・評価されたリスクに関しては、事業部に共有するとともに、戦略に関しては「サステナブル経営会議」の環境部会を通じて反映、個別事業に関しては各事業部で管理しています。組織全体のリスク管理については、リスク委員会を組織し、コクヨグループ全体でのリスクマネジメントを行っています。

指標と目標

「重点課題3-4:自然共生社会への貢献」に向けたKPI (▶P21 マテリアリティ)

 <https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/environment/nature/tnfd/>