

事業戦略

Business Strategies

ファニチャー事業 75

ビジネスサプライ流通事業 77

ステーションナリー事業 79

インテリアリテール事業 81

POINTS

- 海外への体験価値拡張を担う、ファニチャー事業・ステーションナリー事業
- 購買プラットフォームとしての確立を目指す、ビジネスサプライ流通事業
- 顧客基盤の拡大を進めるインテリアリテール事業



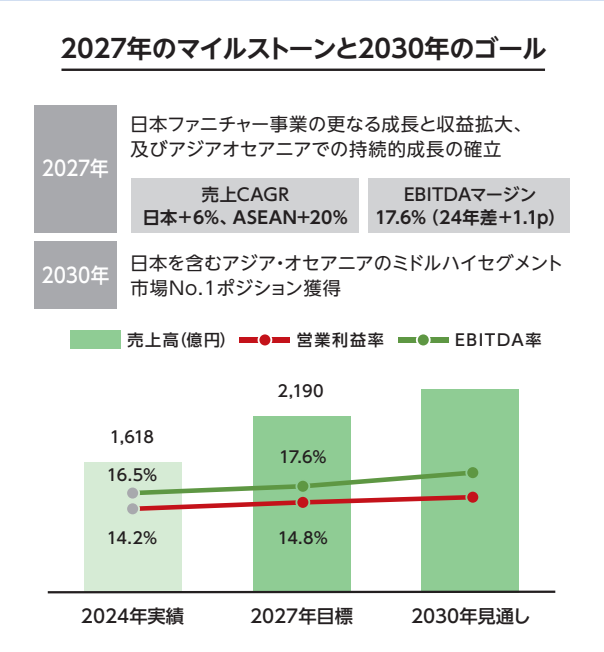
事業戦略

FURNITURE ファニチャー事業

市場の見通しとニーズの変化

日本市場においては、女性活躍や定年延長等による労働人口の減少が限定的となり、オフィス構築需要は堅調に推移する見通しです。首都圏を中心とする新築ビル供給やリニューアル需要が引き続き活発な市場環境に加えて、人的資本投資としてのオフィス投資意欲の高まりによる案件単価の上昇を機会ととらえて、シェア拡大と収益性の改善を目指します。

中国・香港市場は、一時的に厳しい市況が継続しますが、ASEAN市場は欧米企業からの投資増加を背景に成長していく見通しです。働き方の改善を重視するマルチナショナルカンパニー進出の活発化でオフィス家具市場が上昇傾向にあるため、ASEANエリアでのミドルハイセグメント顧客の攻略を強化するほか、成長市場であるオーストラリア・インドへ進出することで、2030年には日本を含むアジア・オセアニアのミドルハイセグメント市場No.1のポジション獲得を目指します。



マイルストーン達成に向けてー 事業における強みと強化ポイント

自社の強み	強化ポイント
業界最大のデザイナーチームによる 空間デザイン力	空間・人材活性化戦略を推進する 事業領域の拡張
●空間設計者数:300名以上 ●過去5年デザインアワード受賞件数:191件	●ビルリノベーション事業へ参入、工事機能の強化 ●オフィスのチームパフォーマンス評価等の運用サービスの展開
製販バリューチェーン連携による 収益改善力	グローバルプロダクトの開発に注力 大型設備投資による 案件対応力の強化
●日本 過去10年重点商品*売上構成比: 40%→73% (+33p) ●日本 過去10年売上総利益率改善:+12p	●家具、建材の工場生産性改革 ●部材単位の適地生産
Lamexが保有する 商品ラインアップ・生産体制・顧客基盤	ASEAN市場 における成長モデルの構築
●商品:125シリーズ ●商品販売地域:世界20か国以上	●ASEANサプライチェーン改革 ●Lamexのリソースも活用した提案プロセス、商材の強化

*重点商品：重点的に提案を行う特に付加価値の高い家具の商品シリーズ及び発売後3年以内の新製品

強みを生かした戦略ー 成長戦略

日本においては、コクヨの強みを活かした事業領域拡張と既存事業へのシナジーにより、シェア拡大と収益性のさらなる改善を図ります。海外においては、日本の強みを展開し、各国のニーズに対応した体験価値を提供します。

空間・人材活性化戦略とグローバルワークスタイル戦略

事業領域を拡張する空間・人材活性化戦略と、ASEAN市場での成長モデルを構築するグローバルワークスタイル戦略によって、オフィスライフサイクルの上流工程から下流工程まで一貫した顧客体験価値を提供します。日本とアジア・オセアニアにおいてお客様と繋がりが続けるビジネスモデルの確立を目指します。

空間・人材活性化戦略では、業界トップレベルの空間デザイン力と地域販売会社によるエリアカバレッジを活かし、ビルリノベーション事業やオフィスチーム評価等の運用サービスに参入することで国内の事業領域を拡張します。人的資本やリノベーション等の上流ニーズに対応することで、確実なオーガニック成長と生産性を改善します。

グローバルワークスタイル戦略では、Lamexが保有する商品ラインアップや生産体制を活かし、ワークスタイルリサーチの強化やライブオフィス構築から空間・商品提案までのプロセスを強化します。ASEANエリアのミドルハイセグメントのニーズに応える商品を展開することで、ASEAN市場における成長モデルを構築します。

グローバルプロダクト戦略

デザインと品質を両立したプロダクトを世界に展開し、現地における組立拠点の整備で生産効率化を図ります。

日本及びアジア市場で、体験価値を高める家具のデザイン力を活かし、デザイナーに選ばれるグローバルプロダクトの開発体制を強化します。

日本において生産・物流設備投資により案件対応力を強化するとともに、家具・建材の工場生産性改革や部材単位の適地生産など、国内外の生産拠点ポートフォリオの見直しによりASEAN事業の成長に必要なQCDの課題を解決します。

成長戦略 (オーストラリア・インド進出)

経済成長と人口増加が継続しているオーストラリアとインドへ進出し、成長市場を取り込みます。現地パートナーとコクヨの強みを掛け合わせ、リサーチやワークプレイスコンサルを強化しながら高いデザイン力を活かした空間・商品提案により、ローカルニーズに対応した市場攻略を進めます。

	オーストラリア	インド
市場の状況	オフィス家具市場は1,400億円。CAGR +2.9% 働き方先進国であり、ハイセグメントのオフィス構成比が高い	オフィス家具市場は6,000億円。CAGR +6%超 多くは価格重視の顧客であるが、Tier1都市やサービスオフィスに高感度の顧客が集まり始めている サービスオフィスは著しく成長。CAGR +14%
コクヨにとっての機会	●ポストパンデミックの新しい働き方を模索している顧客企業が多い中、働き方とワークプレイス、家具まで繋げて提案できるプレイヤーは少ない ●コクヨが日本で培った提案力とプロダクトを、現地パートナーの顧客接点を活用することで拡大できる可能性が高まっている	●オフィス家具の選択肢が欧米系高価格品とローカル系低価格品の二択になっていた状況の中、ミドルハイセグメント市場が徐々に形成されつつある ●中国、ASEANで培ったデザインと価格のバランスが良い商品が顧客に受け入れられる可能性が高まっている ●コクヨカムリン(ステーションナリー事業)のインドに係る知見や経験も活用し、インド市場の理解を進めることができる ●2025年4月にHNI Office India Limitedの株式を取得し子会社化

photo : Robert Walsh

事業戦略

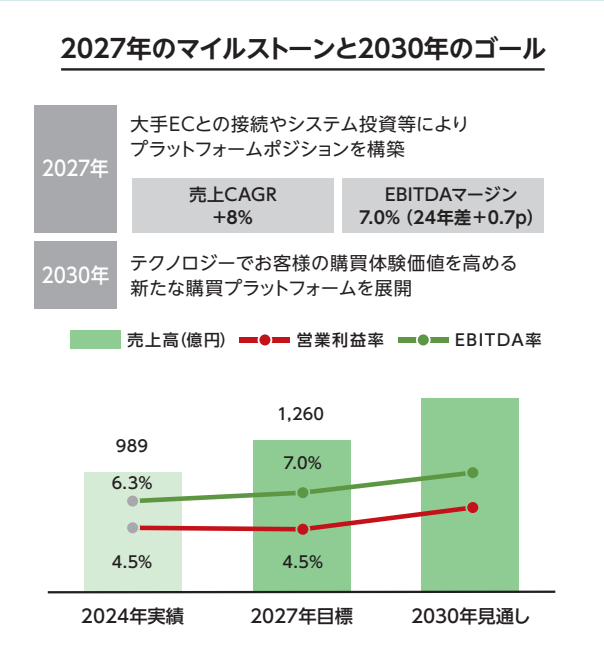
BUSINESS SUPPLY

ビジネスサプライ流通事業

市場の見通しとニーズの変化

BtoBのEC市場は、中小企業向けは厳しい競争環境が継続する中、競合各社で大企業向けの取り組みを強化しており、取り扱いカテゴリを拡大しながら着実に成長する見通しです。商品価格の重要性は高いものの、テクノロジーを活用した業務生産性の高いサービスが台頭しており、BtoBのEC市場が大きく変化する可能性が高まっています。

あらゆる規模・業種の顧客において人材不足による課題が顕在化している中で、購買業務の効率化や不正防止のための購買統制ニーズが高まっています。さらに、購買管理ニーズが多様化し、テクノロジーの進化によってパーソナライズされた『顧客体験』が提供できるようになっています。品ぞろえの拡大を図るほか、富士通コワーコ株式会社の顧客基盤を着実に取り込んでまいります。2027年は購買管理システムべんりねっとの強化に向けたシステム投資を実行し、2030年へ向けた顧客基盤を構築してまいります。



マイルストーン達成に向けて―事業における強みと強化ポイント

自社の強み

あらゆるECサイトとの連携が可能な**購買管理基盤(べんりねっと)**を保有

- ECサイト連携数 約700社
- 大企業のお客様数(べんりねっと・ウィズカウネット) 約6,000社

「購買」×「行動」×「お客様の声」等の**大量のデータ保有**

- ECでの購買データやコミュニティサイト「カウネットモニカ」を活用したマーケティング力

全国の強固な販売店網と**EC、卸機能を併せ持つマルチビジネスモデル**

- カウネット事業を推進する販売店数:約2,700社
- 販売店対応モデルのKiSPA、@オフィスも保有

強化ポイント

大規模ECサイトとの連携を強化し、**圧倒的な品揃えを実現**

- 専門商材サプライヤーや地域密着サプライヤーとも接続強化

AIなどのテクノロジーを活用し**最適な顧客パーソナライズを実現**

- 個別のお客様のニーズに対応した購買体験を提案

デジタル人材の育成で**コクヨグループのデジタル力の底上げ**

- コクヨデジタルアカデミーによりデジタル力向上 延べ1,228人が修了*

*2024年10月末時点

強みを生かした戦略 ― 購買プラットフォーム戦略

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を基盤とし、あらゆるECサイトとの連携を強化することで圧倒的な品揃えの実現を目指します。テクノロジー活用により顧客パーソナライズで最適化された購買体験を提供します。

大手ECとの接続によるプラットフォーム強化の方向性

- 購買管理機能の優れたべんりねっとを基盤を活かし、大規模ECサイトや専門商社などとの接続をさらに強化。品揃えの拡大を図るほか、富士通コワーコ株式会社の顧客基盤を着実に取り込んでまいります。

あらゆるお客様に対応する利便性と、**圧倒的な品揃えをアセットライトに実現**

AI活用による顧客体験価値向上

サプライヤー・ECサイト

通販A, 通販B, 通販C, 通販D

ユーザー

A社, B社, C社, D社

事業戦略

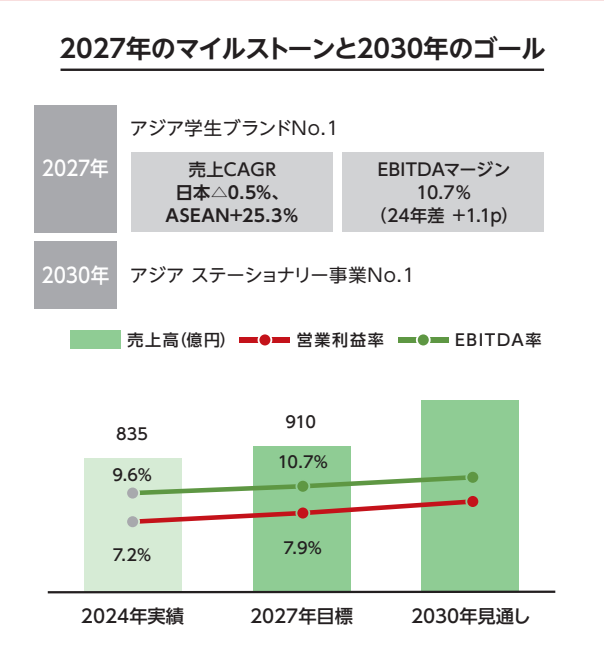
STATIONERY

ステーションナリー事業

市場の見通しとニーズの変化

日本市場においては、デジタル化や少子化、流通環境の変化等による停滞が続き、縮小傾向にあります。

海外におきましては、中国では市況低迷が継続しているものの、インドや人口増と経済成長が継続するASEANでは市場は堅調に成長しています。学習環境は画一的な形式から、探求学習や協働的な学び、個別最適化といった多様な形式に変化しており、学生の文具へのニーズは尽きません。その中でも特に新興国における学生の勉強熱と文具消費が増加しています。また、ASEANの学生には日本や中国と類似したニーズが存在しており、付加価値文具の需要が見込まれます。こうした背景をふまえ、2025年からは日本におけるCampusブランドのリブランディングを実施しつつ、主にASEAN市場に向けてCampusブランドを駆使した顧客を開拓することで2030年のゴールとしてアジアステーションナリー事業No.1を目指します。



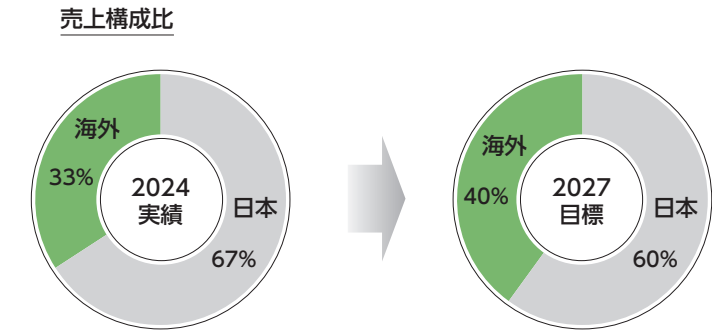
強みを生かした戦略 — Campusブランド戦略

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、アジアステーションナリー事業No.1を目指します。2025年には、グローバル展開商品の創出と内製化、それに向けた投資等を実施。インドの成長加速とASEANのシェア拡大を軸に海外売上構成比率を高めるとともに、グローバル展開商品の原価低減に取り組むことで、既存の事業ポートフォリオを高収益事業に転換していきます。

エリアポートフォリオの転換

- 新規エリア開拓と既存海外事業の成長により、海外売上構成比33%から40%へ高めるとともに、特定エリアへの依存度の低減に取り組みます。
- インド市場では、従来の学童と大人向けの画材に加えて、学生をターゲットとした顧客創造へと広がっていきます。
- ASEAN市場では、Campusブランド商品を軸に販売パートナーとの関係性を構築します。さらに、SNS・イベントを通じて顧客の認知や信頼を得ることで、2027年に導入店舗数1,000店超を目指します。

インドのMD拡大による顧客・チャネル拡大、さらにASEANで付加価値品を取り扱う代理店との提携を通して、海外売上への拡大を目指します。



マイルストーン達成に向けて— 事業における強みと強化ポイント

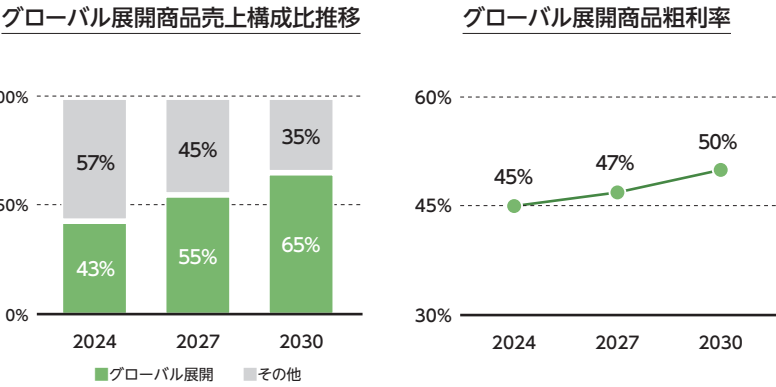
自社の強み 学生向け文具として日本での高いブランド認知度(90%*) Campus	強化ポイント 筆記具含むグローバル展開商品の内製化の実現 ● 内製による筆記具カテゴリ強化、グローバル展開商品の内製率向上による原価低減
総合文具メーカーとして幅広いMDをマネージするバリューチェーン ● 調達力(2023年取引実績 約380社) ● 代理店交渉力 ● 品質のマネジメント力	インドの成長とASEANシェア拡大による海外売上の拡大 ● インドのMD拡大による顧客・チャネル拡大、ASEANで付加価値品を取り扱う代理店との提携
ニーズを発見し、高いレベルで実現する商品企画開発力 ● 顧客ニーズの把握と具現化力による体験価値の創出、標準化された商品開発プロセスとナレッジ	体験価値創出とエリア攻略の基点となる顧客タッチポイントの強化 ● グローバルにおけるまなびかた研究、CampusブランドMDで構築するショップinショップ、直営店、等の強化

*2023年中高生向け自社調査

商品ポートフォリオの転換

- 筆記具含むグローバル展開商品は、各エリア共通化を図り、内製率向上による原価低減を実現します。
- 粗利率の高いグローバル展開商品の売上構成比を高めることで、粗利率を2024年の45%から2030年の目標50%を目指して収益構造の転換に取り組みます。
- Campusブランドの競争優位性を維持・強化していくために、「まなびかた」の体験価値の研究・検証を行う顧客とのタッチポイントを強化していきます。

グローバル展開商品の内製によって筆記具カテゴリ強化と原価低減に取り組み、粗利率の向上を目指します。



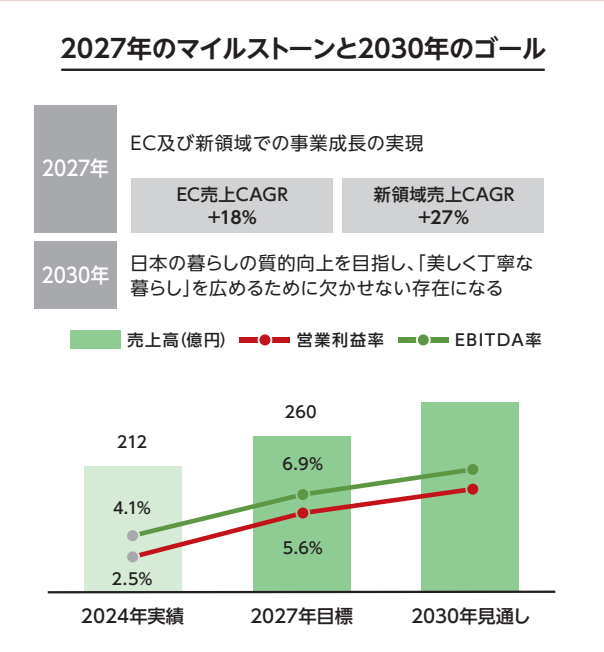
事業戦略

INTERIOR RETAIL インテリアリテール事業

市場の見通しとニーズの変化

コロナ禍を経て人々の価値観と企業の活動は大きく変化し、物質消費に加えて、本質的な豊かさを重視する傾向にあります。デジタルを活用して個別のコミュニケーションを深め、体験を最大化することが新しい購買行動のスタンダードとなりつつある中で、AR(拡張現実)等の技術進化により、家具業界におけるEC化率は年々増加しており、インテリア需要は現状のボリュームを維持しながら緩やかに回復していく見通しです。

2024年は円安の影響を受けたものの販促施策の推進等により増収減益となった中で、2025年からは強みであるインテリア提案力と幅広い品揃えを活かすことで、EC及び新領域での事業成長に取り組めます。日本の暮らしの質的向上を目指し、「美しく丁寧な暮らし」を広めるために欠かせない存在を目指します。



マイルストーン達成に向けて―事業における強みと強化ポイント

自社の強み	強化ポイント
長年培ってきた インテリア提案力 - インテリア提案件数:約7,000件／年 - 有資格社員比率(社内資格):78.6%	BtoB事業における コクヨとの連携強化 法人営業人員+40%(24年→27年)
欧州ハイブランドの独占販売権 独占販売権取扱いブランド数:8社	レジデンス事業における 設計事務所へのアカウント強化 レジデンス営業人員+80%(24年→27年)
空間をトータルで提案できる、 デザインと機能に優れた幅広い品揃え 取扱いアイテム数:約50,000アイテム	実店舗とECの連携及び生産性改善に向けた DX化 OMOを推進するDX投資の実行

強みを生かした戦略 ― 顧客基盤拡大戦略

ECやBtoB、レジデンスといったリテール以外の成長分野を強化することで顧客基盤の拡大を図ります。パートナーとの連携強化による事業ポートフォリオの変革を進め、持続的成長を実現します。

コクヨとの連携による オフィス領域への拡張

- コクヨ×アクタスの連携を強化させることで営業力と商品開発力を向上させ、2030年にはオフィス領域で2024年比約7倍の売上を目指します。
- オフィス家具見本市「オルガテック東京2024」では、アクタスのライブオフィスを再現したブースでプロモーションを開始。また、2024年11月よりコクヨ東京ショールームにアクタス展示スペースを開設し、コクヨの法人顧客への露出を開始しました。アクタスブランドを、オフィス領域へと拡張する取り組みを本格化させています。

インテリア領域で優れたデザインと機能、豊富な品揃えを持つアクタスの強みを、コクヨとの共創によってオフィス領域へ展開します。



オルガテック東京2024アクタス展示ブース



コクヨ東京ショールーム
アクタス展示スペース

ハイブランドを活用した レジデンス領域への拡張

- アクタスが日本総代理店であるイタリアのトップ・ブランド「Poliform」。この世界のインテリアシーンを牽引するハイブランドを活かしてレジデンス領域へと進出します。
- 設計事務所へのアカウント強化を図り、営業人員を+80%と拡大することで、レジデンス事業の成長を加速させます。2030年までに、ターゲットとなるプレミアム集合住宅物件は約60棟を目指します。



本質的な豊かさを重視する時代を機会に、成長分野となるレジデンス領域に世界的ブランドと共に進出し、顧客基盤の拡大に取り組みます。

Poliform



2023年 麻布台ヒルズレジデンスに
システム収納を納入(イメージ写真)