

目次

Introduction

企業価値

- 2 編集方針
- 3 カバーストーリー

Chapter 1

持続的な価値創造に向けて

企業価値

- 17 CEOメッセージ
- 23 コーポレート部門担当役員鼎談①
- 25 コーポレート部門担当役員鼎談②
- 27 強み(ワクワク価値創出サイクル)
- 29 マテリアリティ特定プロセス
- 31 マテリアリティー一覧
- 33 森林経営モデルに基づく価値創造
- 35 インパクト定量化に向けた取り組み
- 39 対談 社会価値の向上と企業の持続的な発展
原 丈人氏×黒田社長

Chapter 2

価値創造のための戦略

キャッシュフロー(≒EBITDA)の創出 成長率

- 47 事業概要
- 49 第4次中期経営計画の概要
- 51 グループシナジーの創出に向けた
グローバル事業基盤の構築
- 53 CSOメッセージ /
Strategy 2 社会的価値創出に向けたマネジメント
システム変革

Chapter 3

価値創造の原動力

資本コスト 成長率

- 59 ファイナンス&アカウンティング本部長メッセージ
- 63 資本市場との対話
- 65 CSV本部長メッセージ
- 67 ヒューマン&カルチャー本部長メッセージ
- 69 組織・人材戦略
- 71 Strategy 1 社内外のWell-beingの向上
- 73 Strategy 3-1 気候危機への対応
- 75 Strategy 3-2 循環型社会への貢献
- 77 Strategy 3-3 サステナブル調達への推進
- 78 人権の尊重
- 79 Strategy 3-4 自然共生社会への貢献
- 81 グローバルエンタープライズ本部長メッセージ
- 83 リスクマネジメント本部長メッセージ

Chapter 4

事業戦略

成長率

- 87 ファニチャー事業
- 89 ビジネスサブライ流通事業
- 91 ステーショナリー事業
- 93 インテリアテール事業

Chapter 5

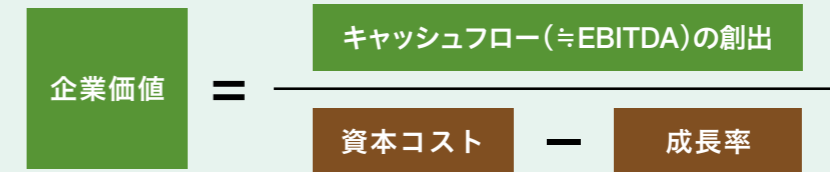
ガバナンス

資本コスト

- 97 社外取締役対談 グローバル成長に向けた
戦略の着実な実行を後押しする
- 101 コーポレート・ガバナンス
- 107 役員一覧
- 109 株式情報/会社情報

統合報告書2026のポイント

統合報告書2026では、「森林経営モデル」で掲げる戦略とマテリアリティそれぞれを、「企業価値向上アプローチ」の項目とひもづけ、戦略・マテリアリティと企業価値向上の因果関係を整理しています。



編集方針

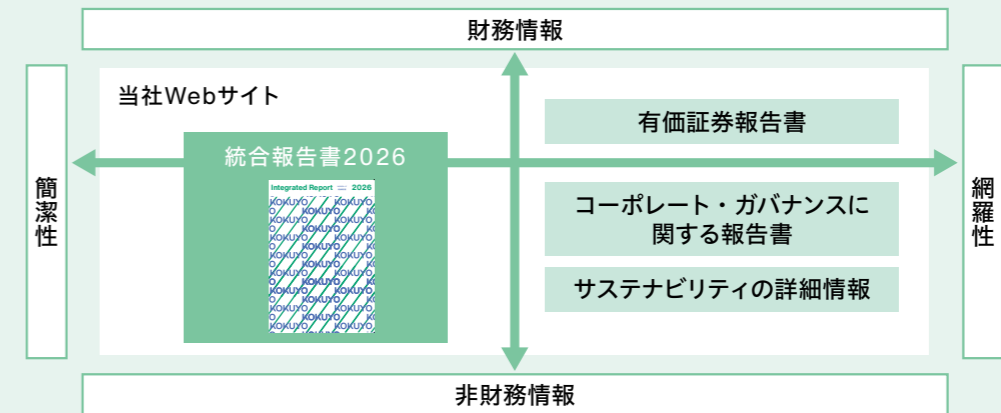
対象期間

2025年度(2025年1月1日～2025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たため、本報告書内における2024年度の売上高、売上総利益、営業利益、EBITDAは、変更による組み換え後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およ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。実際の業績などはさまざまな要因により、見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

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、詳細なデータや取り組みを掲載しています。 (https://www.kokuyo.com/sustainability/)

KOKUYO

好奇心を人生に

好奇心。
それはすべての始まりだ。
好奇心を持つことで、
学ぶことに楽しさが生まれる。
働くことに発見が生まれる。
生きることに喜びが生まれる。

さらに。
それぞれの好奇心が混ざりあい、
刺激されあうことで、
クリエイティビティが生まれる。
一人ひとりが自分らしくありながら、
一緒に何かをつくりあげていくことで、
人生は、幸せで満たされていく。

だからコクヨは、
好奇心を生み出したい。
好奇心の行き交う世界をつくりたい。
好奇心にあふれる未来をつくりたい。

人生に必要なものはいくつもあるけれど、
人生を豊かにするために必要なものは、
好奇心だと思う。

好奇心を、一人ひとりのすべての人生に。
私たちは、コクヨです。

理念体系

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、誰もが生き活きと、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。

パーパス

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。

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。

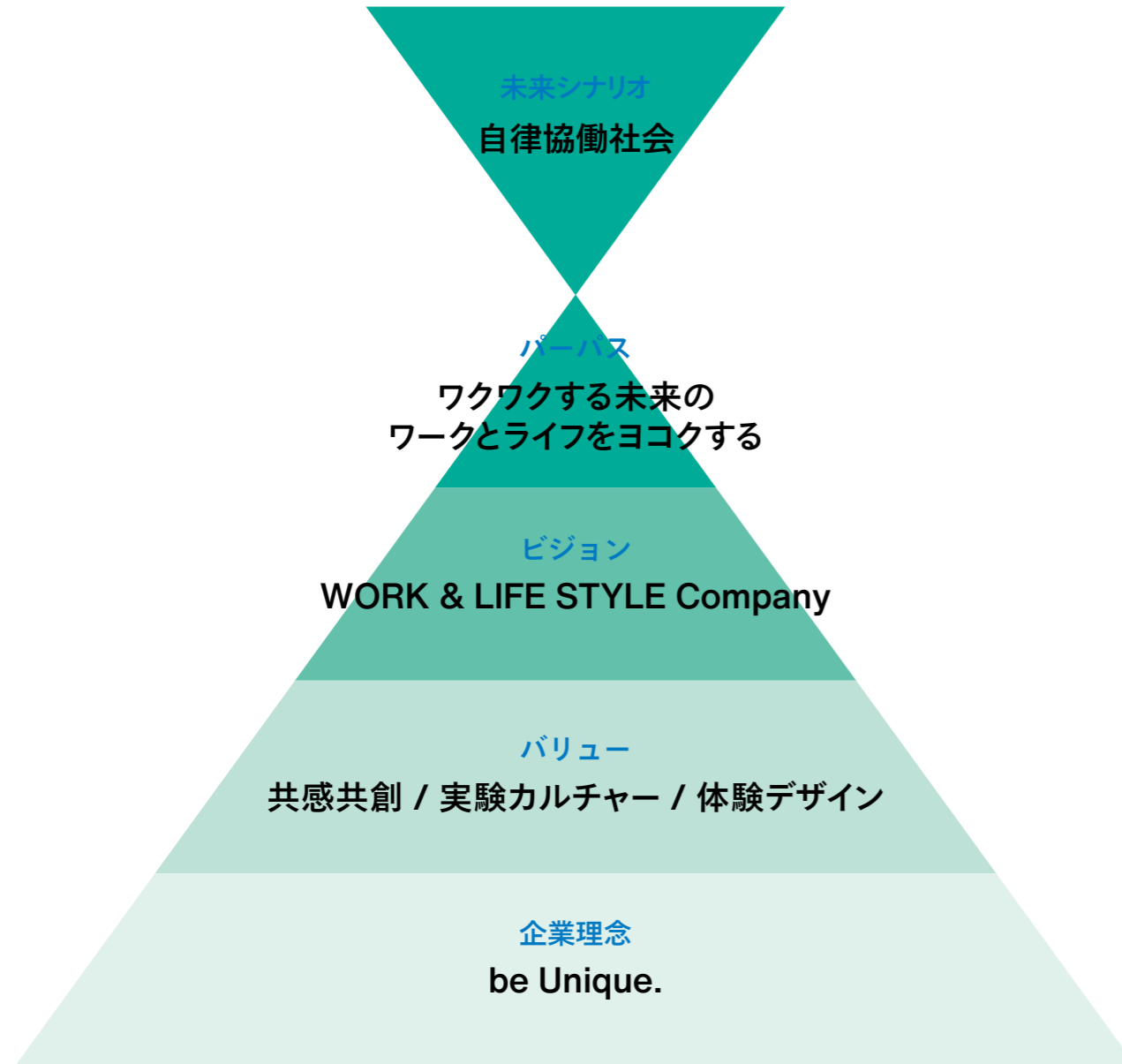
※CCCとは、「Change, Challenge, Create」を表します。

バリュー

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。

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。



コーポレートメッセージ

好奇心を人生に
Curiosity is Life
好奇心即人生

120年変わらないコクヨの精神



1905

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、和式帳簿の表紙店としてはじまりました。「表紙店」とは、その名の通り、当時一般的に使用されていた和式帳簿の表紙製造だけを問屋から請け負う仕事でした。しかし、商品を買ひ、使ってくれるお客様のことを考え抜

いて工夫を重ね、「表紙は黒田の表紙でなければダメだ」と言われるに至って、一歩ずつ事業を広げていきました。

対談 社会価値の向上と企業の持続的な発展 ▶ P.39

ひとを思い続けること



2025

コクヨの「ひとを想う」精神は、途絶えることなく現在まで続いています。人の創造性をあらゆる角度から後押ししたいという私たちの強い想いは、日々さまざまなアイデアにかたちを変えて生み出されています。「働く場」も、従来の「オフィス」に留まらず、多様な人が集い、経験を拡張し、新たな知が生まれる場であるべきだと考えています。品川

のライブオフィス「THE CAMPUS」では、自社のオフィスに加えて、公園や公共施設のように周辺の人たちが自由に使えるスペースを併設しました。そこで働く人や訪れる人が自分らしい働きがい、生きがいに会い、創造的な体験ができる場の構築を目指し、常に多様な価値を交差させ、多様で豊かな混ざり合いを生み出しています。

ひとを想い、ひたむきに創造性を解放し続けた結果 事業領域が広がっている。

コクヨは、帳簿からはじまり、人の中にある創造性を広げるための道具や仕組みをかたちにしてきました。文具事業で学ぶ人々の創造性をはぐくみ、オフィス家具や空間構築事業では働く人の創造性を刺激し、通販事業までその領域を広げてきました。

1905-1968

モノがゴールではない。
ひとが本当に欲している体験を追求。

高度経済成長時代、書類の多さに困っていたお客様の声などから生まれた家具事業。コクヨは「どんな箱」なのかではなく、「どう保管・管理するか」を提案しました。



1960 書類を保管する「ファイリングキャビネット」発売

1969-2000

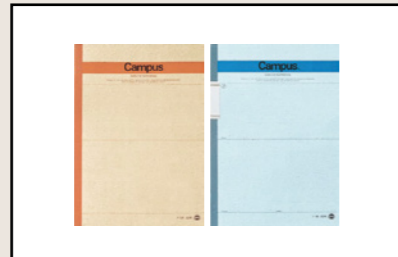
実験してどんどん広がる。
ひとが中心の空間づくりへ拡張。

オフィス空間構築の付加価値向上を目指し、ライブオフィスという斬新な取り組みも提案。「お客様よりも先に失敗する」という、コクヨに根付く言葉の通り、体験し、形にし、失敗し、挑戦を重ねてきました。



1969 働いている現場を見学できる、日本初の「ライブオフィス」開始

学びと暮らしのそばでワクワクを届ける。
文具を手にしたとき、ドキドキが生まれるか。使う人の創造性を刺激できるような文具の開発を広げました。



1975 ページがばらけず、膨らまない「キャンパスノート」誕生

便利を届ける通販へ。
働くひとのため、会社のため。

働く人が便利に購入できるように、テクノロジーを活用して購買体験を進化させました。



1997 事務用品受注代行システム「べんりねっと」誕生

2001-2025

オフィスを街に開く。
あらゆるひとへ「ワーク&ライフ」を提案。

空間構築の枠を超え、人の成長を促し、創造性を高め、誇りをもつことができる働き方・空間・仕組みのデザインを通して「体験価値」を提供し、新しいワーク・ライフスタイルを提案しています。



2021 ワーク&ライフの実験場として「THE CAMPUS」完成

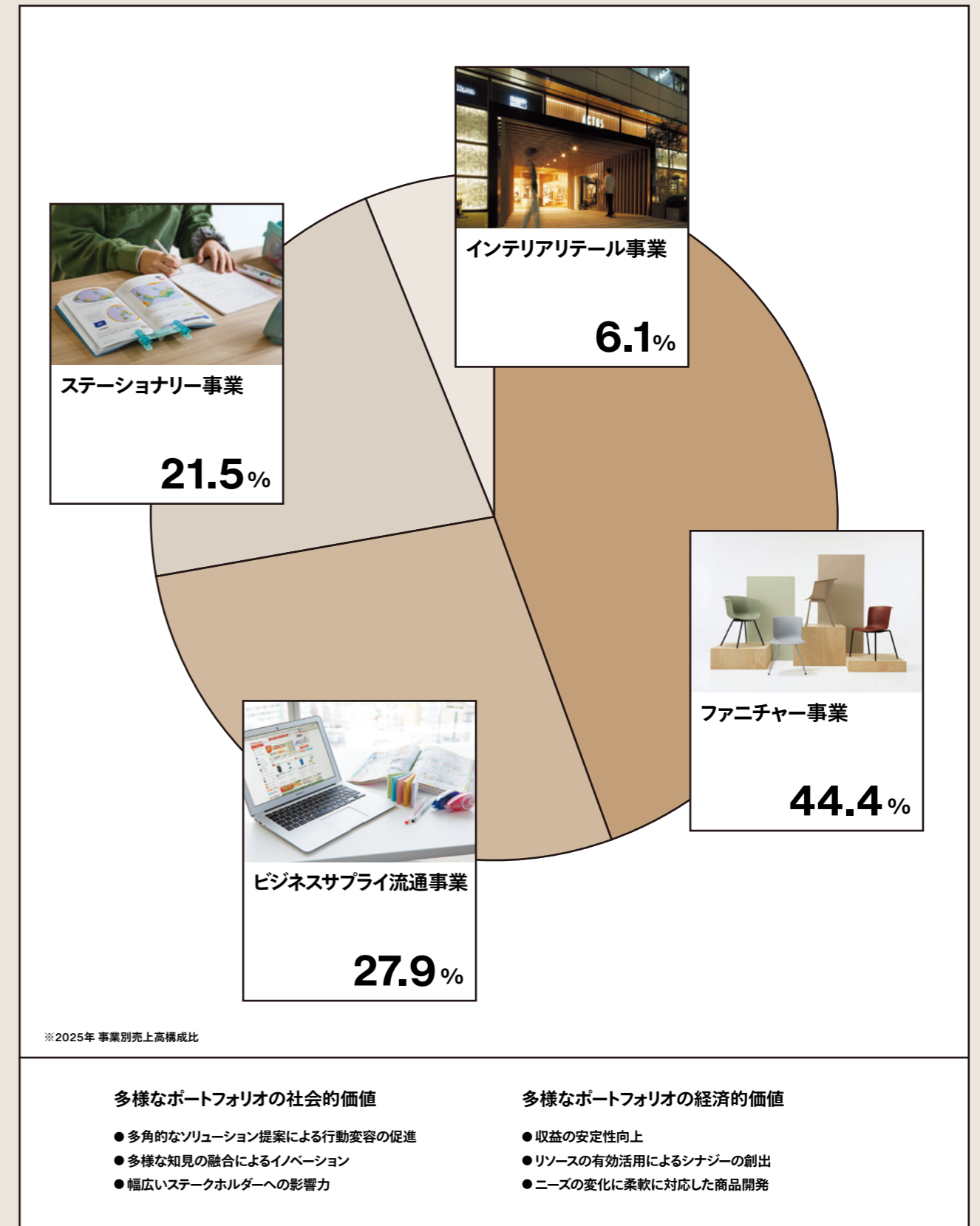
ノートの「Campus」から
“まなびかた”を支える
「Campus」ブランドへ。

2025年に発売50周年を迎えたキャンパスノートをはじめとする「Campus」は、ノートブランドから学生のまなびを支える“まなびかた”のブランドへ刷新いたしました。“まなびレシピ”を通じ、学生が自分らしいまなびかたを見つけるサポートをします。



2025 “Campus”がノートだけではなく「まなびかた」のブランドへ刷新

ひとが本当に欲している体験を追求したことで
「もっとやってみたい」という感情が芽生える瞬間を作ることができている。



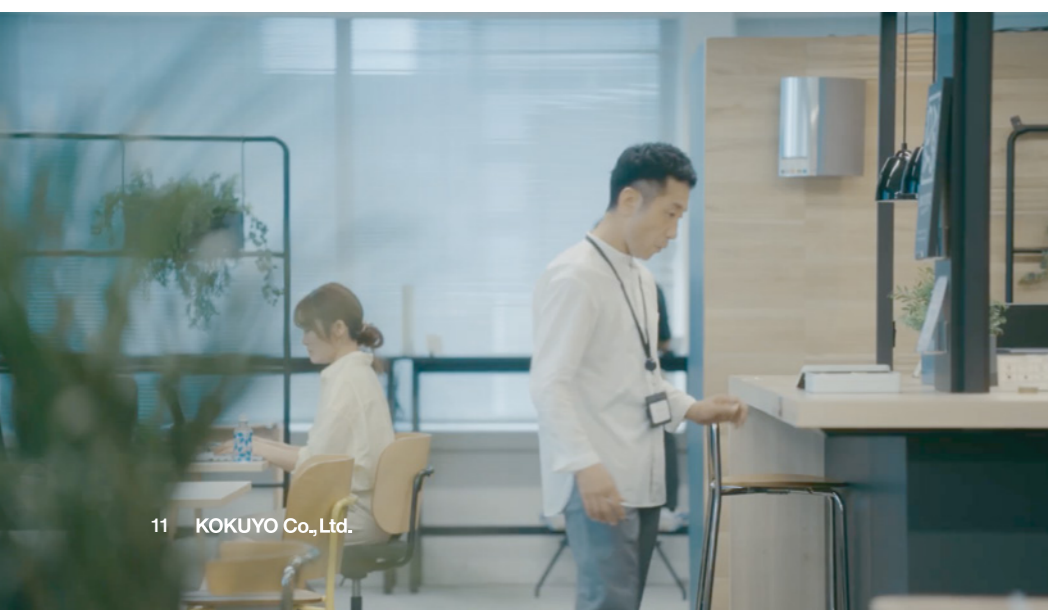


振り返ってみれば、ひとを想うコクヨが120年の歴史の中でかたちにしてきたものはどれも、「働く」「学ぶ」「暮らす」という生活シーンの中で生まれた小さな好奇心を、大切に育てていくための道具や仕組み、体験でした。

これからのコクヨは、「好奇心」という価値を中心におき、生活者に、社会に、貢献していきます。働きたい。学びたい。暮らしたい。その「たい」という欲求や感情が生まれる、前向きな社会をつくっていきます。好奇心は競争を生みず、逆に、他者へのリスペクトを生むと考えます。好奇心は人と人をつなげ、社会を少しずつ変えていくと信じています。

コクヨはこれからも、一人ひとりの創造性や好奇心という前向きな気持ちに寄り添い、その背中を押す存在であり続けます。

**だからコクヨは、
これからも好奇心を生み出したい**



好奇心を企業価値につなげる

ひとを想い続けたコクヨが目指す 自律協働社会

「自律協働社会」は、コクヨが目指す、自律した個人が互いに認め合い、協働することで社会課題が継続的に解決される社会像であり、コクヨが企業活動の方向性を定める羅針盤となっています。

一人ひとりの中に生まれた小さな好奇心が、他者の共感を呼び、やがて協働へと発展していくメカニズムを、事業を通じて社会に提供していくことが、「自律協働社会」の実現につながると考えています。

コクヨは、事業活動を通じて社会課題解決への貢献を進めながら、同時に社会価値と経済価値の重なりを拡大することで、持続可能な企業成長を実現していきます。事業活動が「自律協働社会」の実現へいかに貢献するかを示すロジックモデルを構築し、社会へのインパクトと事業成長を両指標として、継続的に検証・改善していきます。これにより、「自律協働社会」への貢献と企業価値向上の好循環を形成することを目指しています。

社会価値 「自律協働社会の実現により社会課題が解決され続ける」

インパクト計測項目	
A 自律した個を生み育む	〈自分らしい働く・学ぶ・暮らすを考える〉 ① 自分らしい働く・学ぶ・暮らすを考える機会の増加
B 協働を促す場を構築する	〈協働の場が増える〉 ② 協働する場や地域、コミュニティに参加する人の増加 〈多様な人が協働に参加できる〉 ③ 社会から減らすバリアの種類を増加
C 共創の質を高める	〈チームの創造性が高まる〉 ④ 共創が上手くいくチームの増加 〈社会課題を考える機会が増える〉 ⑤ 社会課題の解決に取り組む人の増加 〈社会課題を考える機会が増える〉 ⑥ 社会課題の解決に貢献する商品の増加

