

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

本章では、持続的な価値創造に向けたコクヨの経営方針を、CEOメッセージ・コーポレート部門担当役員鼎談・原 丈人氏×黒田社長の対談を通じて発信しています。CEOメッセージでグローバル展開と森林経営モデル実現という大局的ビジョンを示し、コーポレート部門担当役員鼎談で各機能の役割を説明することで、自律協働社会の実現に向けた中長期的な経営戦略の一貫性をご理解いただけます。

# CEO MESSAGE

**変革を加速し、  
高い競争力を持つ事業群で構成される  
豊かな「森林」を作り上げていきます。**

## 120年間守り、変えてきたこと

コクヨは、1905年の和式帳簿の表紙製造を生業とする「黒田表紙店」の創業から120周年を迎えました。創業者である黒田善太郎が重んじ、その後も一貫して継承されてきたのは、「誠実」であることです。すべてのステークホルダーを「仲間」という視点で捉え、長期持続的に皆が価値を分かち合えるよう最適なバランスを追求してきました。そうした誠実な姿勢に共感する仲間の環を拡げ続ける好循環が、120年という歴史を支えてきたのです。この誠実さはまた、「商品を通じて世の中の役に立つ」という価値観として受け継がれ、お客様の課題解決に貢献する原動力ともなってきました。これが和帳の表紙から文具、オフィス家具、そしてオフィス空間構築へと事業を拡げてきた背景です。

今を遡ること20年前、100周年を迎えた当時のコクヨは、大きな変革の必要性に直面していました。当社は創業以来、強固なサプライチェーンを強みに、良い品質の商品を日本全国にお届けすることで安定的に発展を遂げてきましたが、日本の人口増加の頭打ちが鮮明になり、需要の伸びが鈍化するなか、業界内での同質化競争で収益性の漸減傾向に陥っていたのです。当時の経営陣は、高い付加価値の提供と海外への進出に舵を切ることで、コクヨの変革に乗り出していきました。2015年に社長に就任した私に課せられた責務は、そうした先人の意志を受け継ぎ、よ

り大胆にコクヨを変えていくことでした。想定をはるかに超えるスピードやスケールで世の中が変化するなかで、変革に向けた挑戦を進めていくという課題に向き合うことになった私は、熟慮を重ねた末にある結論に達しました。

## 自律協働社会の実現に向けて変化を加速

コロナ禍は私たちに、「オフィスが不要になり文房具も需要が急減するのではないか」という強い危機感を抱かせました。将来、驚異的な進化を遂げるAIがどのように社会全体を変えていき、将来のワークスタイルやライフスタイルがいかになら変わっていくかを予想することは困難です。そうしたなかで想定外の変化に対症療法的に対応しては、経営が行き詰まってしまうかねません。「商品を通じて世の中の役に立つ」という不変の価値観のもと、長期的な視点であるべき社会像を描き、そこからバックキャストしてなすべきことを定め、新しい挑戦に踏み出していくことでこそ、コクヨはそうした不確実性で満たされた未来も、持続的に企業価値を高めていくことができると考えるに至りました。

そうした考えのもと2021年に策定したのが、10年間という長い時間軸で未来を捉えた「長期ビジョンCCC2030（以下、CCC2030）」です。そこでは「自律協働社会」を、目指すべき未来の社会像に据えました。「自律協働社会」とは、多様性が尊重される環境の中で、一人ひとりが自律性を発揮し自由





な発想を持ち寄り、豊かな社会を協力しながら作り上げている社会です。コクヨはそのビジョンに向けて、商品やサービスの先にあるお客様のライフスタイルや、ワークスタイルを「体験価値」の提供によって変えていくよう、全社を挙げて考え方や事業のあり方をシフトしています。2027年1月に国内の販売会社6社の子会社化とコクヨマーケティング㈱との統合を実施することを決定した通り、販売会社様を含め、サプライチェーン全体でコクヨの付加価値をエンドユーザーにお届けできる体制づくりにも努めています。こうして新たな需要を創出していくとしても、国内市場に依存したビジネスでは大きな成長は望めません。グローバル事業、とりわけ経済成長が著しいアジア・ASEAN 諸国での事業拡大が、企業価値の持続性を高めていくうえで不可欠です。ニーズが地域ごとに異なる市場で、モノだけに頼ったビジネスではやがて価格競争に巻き込まれていくことは必至です。国内同様に「体験価値」による差別化を、コクヨの勝ち筋に定めていく考えです。

このように国内外で付加価値の高いビジネスを次々に生み出していくコクヨの、2030年に向けた方向性を示したのが、「森林経営モデル」です。CCC2030で設定した2030年の売上高5,000億円、EBITDA550億円、海外売上高比率25%以上、ROEを10%以上という目標への到達を目指し、この「森林経営モデル」のもと着実なステップを踏みながら前進を続けています。

### 中期経営計画 Unite for Growth 2027の進捗

CCC2030の最初のステップとなった、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)」では、日本ではファニチャー事業を中心とする既存事業の売上成長と収益性向上に力を注ぎました。海外では、香港のオフィス家具メーカー HNI Hong Kong Limited (現コクヨ香港) を連結子会社化するなど、M&A 等による今後の事業拡張の足場構築を着実に進めました。インドでは、コクヨカムリンのインド全土をカバーする事業基盤を活かし、ステーションナリー事業の拡大を推進しました。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や、海外売上高比率の向上を実現するなど計画に基づく確かな成果を得て、次のステップに繋げていきました。

第2ステップとなる、2025年から2027年までの「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」のコクヨは、強化した経営基盤を足場にポートフォリオを本格的に変えていくステージに移行しています。売上高は2024年比で26.9%増となる4,300億円、EBITDAは同36.5%増の430億円、EBITDA マージンは10%、海外売上高比率は7ポイント向上となる20%を目標に設定しています。成長投資を第3次中計の2.5倍となる700億円に拡大し、

既存事業のキャッシュ創出力を強化し、それを原資に2030年に向けた新たなビジネスの創出やM&Aを通じたインオーガニック成長を加速し、目標への到達を目指しています。EBITDAの成長に向け、事業の位置付けを明確化しポートフォリオの磨き上げと、最適なキャピタルアロケーションを追求しています。収益のドライバーとなるのは引き続きファニチャー事業です。国内は新築ビルの供給が堅調を維持しており、リノベーション需要と合わせて市場が力強く成長しています。蓄積してきた空間デザイン力にコクヨならではの付加価値で差別化を図っていく方針です。

計画初年度となった2025年は、売上高、EBITDA、営業利益がいずれも前期を大幅に上回って着地することができました。日本ではファニチャー事業が、需要の確実な取り込みや、高付加価値化等によって売上高と利益ともに大きく伸び、収益性も大きく改善しました。ビジネスサプライ流通事業、およびステーションナリー事業は代替需要の取り込みもあり売上高が伸長し、収益性の改善も進みました。中国市場の低迷が続く海外では、HNI Office India Limited (現Kokuyo Workplace India) を子会社化し、生産機能と販売機能の獲得によりファニチャー事業によるインド市場への参入を果たしました。同社の事業基盤とコクヨのものづくりや空間構築のナレッジの活用により、ローカルニーズを深耕していく方針です。ステーションナリー事業では、ベトナムの文房具・

事務用品製造・販売のリーディングカンパニーである Thien Long Group Corporation (以下、TLG 社) の子会社化を決定し、海外市場における重要な戦略ピースと位置付ける筆記具の強固な事業基盤を獲得しました。まずはASEAN市場への展開を強化し、欧米や中東市場の開拓も視野に入れていく方針です。

2026年も、日本ではファニチャー事業で国内新築移転案件の獲得を確実に進めるとともに、ビジネスサプライ流通事業の新規顧客の定着を図り、海外ではKokuyo Workplace Indiaの通期連結と事業拡大等により、引き続き増収増益を目指しています。中長期的な視座に立った成長投資も着実に進めていきます。最新鋭化投資による生産能力や効率性向上、品質向上の余地が大きいファニチャー事業の既存工場や、配送センターへの投資を既に決定しています。このほか、ビジネスサプライ流通事業の大企業向け間接材購買管理システムへの投資やIT基幹システムの刷新等への投資も進めていく方針です。

このように第4次中計は定量面・定性面ともに順調に進捗しており、目標達成が鮮明に視野に入ってきました。そして「自律協働社会」に向けた「森林経営モデル」も、徐々に駆動を開始しており、CCC2030に向けた足取りに確かな手応えを感じています。



## 森林経営モデルの本質－「規律ある拡大」

「森林」という表現が、しばしば「事業領域や商品・サービスをやみくもに拡げていくのではないか」という誤解を招くことがあります。決してそうではありません。従来の領域や商品カテゴリを超えて、新たな事業を生み出していくこととなりますが、「自律協働社会」への貢献を指針とし、培ってきた経営資源を活かすことができることを判断軸とする「規律ある挑戦」を基本方針としています。

一例をご紹介します。ファニチャー事業では、第4次中計で参入を表明したビルリノベーション事業の第1号案件を受注しました。築後数十年が経過した中小規模ビルのオーナーの多くは、資産価値の減少に加え、建て替えのための建築コストの上昇、人材確保等の課題を抱えておられます。「自社ビル一棟まるごとリノベーション」は、働き方による人材活性化戦略の企画、空間設計、実施設計までを一貫してご提供することで、そうした課題の解決に貢献するソリューションです。ワークプレイス領域で長年培ってきたノウハウを活用して一つの「木」に育てた好例です。

グローバル事業も、現地に小さい足場を築き市場の「解像度」を上げたうえで、本格展開の成功確率を高める「規律ある拡大」が、基本的なアプローチです。例えば、ステーションリー事業では、1995年に海外駐在員事務所を香港に開設し、情報収集や分析を行い、需要を生み出すためのノウハウを磨いてきました。そのうえで、2003年の国営貿易(上海)有限公司の設立による本格展開に繋がってきました。現地パートナーとの密接な連携も、解像度を高める重要な選択肢の一つです。例えば、ベトナム市場では、文具大手TLG社とパートナーとしてWIN-WINの関係を築き上げながら市場への理解を深め、同社子会社化を決定しました。

多様な事業を有することも、リスクを抑制した新たな事業展開に繋がっています。ステーションリー事業は海外への進出コストが低く、同事業の先行的な展開によって市場に対する理解を深め、ブランドの一定の浸透も図ったうえで、相対的に大きな投資となるファニチャー事業の進出リスクを抑えています。中国市場はその典型ですが、インドでも15年ほど前からステーションリー事業を展開してきたことによって、ファニチャー事業における HNI Office India Limited(現 Kokuyo Workplace India)という最良のパートナーの発掘に繋がりました。将来、欧米など競争が激しい市場に進出する際こそ、この有効性が発揮できると考えています。

これから新たな挑戦をさらに図っていくには、並行してリスク抑制の仕組みを一層強化する必要があります。リスクマネジメント体制の強化やグローバルでの会計標準化をはじめとするコーポレート機能の強化を進めているのは、そのためです。

## 森林経営の土壌づくり

社長によるトップダウン経営では、不確実性が高いこれからの時代の変革は早晩、立ち行かなくなる可能性が高いと考えています。2024年に指名委員会等設置会社に移行し、戦略に適合したスキルをお持ちの社外取締役を迎え、専門的な知見を有する人材を役員として外部から登用したのも、経営もそれぞれの強みを持ち寄りながらチームワークで行っていくべきという考えによるものです。

「体験価値」についても、社員が自律協働的にボトムアップで創造するものです。私は、そうした風土を醸成することが社長として果たすべきリーダーシップと認識し、文化の変革に何よりも力を注いでいます。特にこだわっているのが、「風通しの良さ」です。風通し良くなると、将来と現状とのギャップから未充足ニーズを見いだすことができるようになります。中には型破りなアイデアもあるでしょうが、そうした発想も正当に評価され、人事面にも反映されるようになれば、チャレンジと人材の成長、企業価値向上の好循環が回っていくと考えています。これが企業理念を「be Unique.」にあらためた理由です。社員のエンゲージメントサーベイの「挑戦する風土」のスコアの2023年の68から2025年には72への向上が示す通り、着実に文化が変わっていることを実感しています。

文化の変革は、「森林経営」の大切な土壌づくりの一つである「ナレッジ共有」の広がりももたらしています。「ワークスタイル研究所」では、世界のオフィスのあり方、「まなびかた研究所」では世界の学習方法などについて、情報やナレッジを収集し分析を進めています。「ヨコク研究所」では、社会文化的な側面から未来予測を行っています。このように顧客ニーズを多面的に捉えることは、多様な事業を有する当社ならではの取り組みであり、やがて具体的な事業間シナジーに繋がっていくものと期待しています。同じ志を持った多方面の方々からお声がけもいただいております。リソースの組み合わせによる新たな試みが、続々と立ち上がっています。こうした仲間の輪が、やがて社会に大きな変化をもたらす力になっていくものと信じています。

経営陣の連携で土壌を強く豊かなものにし、森林経営モデルの「規律ある拡大」を後押し



このように「体験価値」の創出に手触り感が出はじめてきたことから、あらためて私たちの存在意義を社内で確認し世の中にも宣言するために、120周年を迎えたこの機にリブランディングを実施しました。「好奇心を人生に」というコーポレートメッセージも、ココヨとして初めて設定しました。時代がいかに変わろうとも、どのような国でも「好奇心」は、新しい挑戦に踏み出す原動力として普遍的なものです。そうした一人ひとりの「好奇心」を後押しすることで、社会に貢献していくという決意をそこに込めています。

## 最適なバランスを追求し豊かな森を

企業価値の向上は、さまざまなステークホルダーにとっての価値が連鎖しながら増大していくことで、持続性あるものになるという実感が日増しに強くなっています。それぞれの価値の最適なバランスをとりながら、すべてを持続的に成長させていくのが、自らの経営者としての責務であるという自覚も年々高まっています。

不確実性が高まり、ステークホルダーの価値観も多様化が進むなか、そうしたバランスの最適解をいかに導きだしていくか、そして正しく、持続性ある利益のあげ方をしているかが企業に問われるようになっていきます。当社は、創業者が大切にしてきた「誠実」な姿勢でステークホルダーと接し、私たちが目指すより良い社会像への共感を得て、皆様との協働によって、すべてのステークホルダーにとっての価値を追求していきたいと思えます。

黒田善太郎は120年前、現在のココヨの業容を決して想像できなかったと思います。2030年の長期ビジョン到達時には、さらに現在とは大きく異なるココヨに変えていきたいと考えています。より高い付加価値を提供し、競争力や収益性が高い事業群で構成される豊かな「森林」を拡げていくココヨに、今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表執行役社長 **黒田 英邦**

## シナジー創出の橋渡し役となって、 森林経営モデルのグローバル展開を後押しします。



**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



**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



**梅田 直孝**

執行役員 監査委員会室長 兼 CSV 本部長 (2026年3月時点)

### 森林経営モデルとコーポレート機能の役割

**越川** 企業の持続的な成長に向けた戦略においては「我々は何が強いのか」「その強みは国内だけでなくグローバルでも評価されるのか」を見極め磨き抜くことが基本ですが、森林経営を推し進めるコクヨにとっては、それが特に重要だと感じます。コーポレート部門の役割は、その強みをグループ全体の共通認識として、ハードとソフトの両面からグローバルに確立していくことにあります。かつてのコクヨは、国内では分社化の影響もあり事業単位や縦割りの中に閉じこもる傾向がありました。しかし今求められているのは、事業の枠を超え、強みを国境を越えて構築していくことだと思います。

**本田** おっしゃる通りですね。私はコーポレート機能を「攻め」と「守り」の二側面から捉えています。「攻め」では、財務体力という土台、いわばセーフティネットを確保したうえで、森林経営モデルの構築に向けて、強みを活かして挑戦できる基盤の構築とマインドの醸成を意識しています。「守り」では、縦割りでバラバラに動いてきた各事業やコーポレート機能をグループ全体で整理し、経営の方向性や軸をしっかりと定めていくことに注力しています。このベースづくりが今、最も必要です。

**梅田** 同時に、目まぐるしく変化する経営環境に対応していくには、財務諸表だけでは測れない価値にも目を向ける必要があります。サステナビリティは単なる環境対応ではなく、社会における当社の存在意義を高める要素です。経済価値と社会価値の創出を通じて、社員の意思決定を支える新たな価値基準を提供するとともに、その価値観を企業文化として根付かせ、社員一人ひとりが事業の方向性を自ら判断できる強いコクヨを作ること、私たちの使命だと考えています。

### 森林経営モデルの共通認識

**梅田** 事業環境が大きく変わり、ゆくゆくは日本中心のビジネスモデルでは立ち行かなくなると予想されるなか、グローバル展開は経営の選択肢ではなく必須項目になりつつあります。変わりゆく事業環境への柔軟な対応や、中長期的な成長のためには言うまでもなく、各事業部門の強化だけにとどまらない事業間シナジーによる価値創出が不可欠であり、それが森林経営モデルで目指すコングロマリットプレミアムの実現に繋がると考えます。一方、シナジー創出に向けた仕組みや成功事例は、まだ十分とは言えない状況です。我々役員自身が、部門の壁を越えた議論と協力を深めながら、模範を示していく必要がありますね。

**本田** そうですね。当社の強みである顧客志向は社内にも強く根付いており、これが価値の源泉ですが、それを支える軸となるプラットフォームは、これからはシナジーの創出を念頭に一段と強化すべき領域だと考えています。確立されたプラットフォームの上に徹底した顧客志向が乗っていけば、強い事業が次々に育っていくのではないのでしょうか。

**越川** かつての当社コーポレート部門の役割は管理業務のオペレーションが中心でしたが、現在のコクヨではシナジー創出の橋渡し役となることが求められています。我々は事業部門にはできない機能、すなわち全体の俯瞰と横串連携を担い、短期志向になりがちな事業部門に対して、中長期視点と全社最適の観点から「先回り」しながら基盤を整え方向性を指し示す必要があります。これこそが、企業価値最大化への道筋だと思います。

### グローバル展開における課題と対応

**本田** グローバル投資においては、M&Aなどの案件に対して「グローバルNo.1をめざすコクヨの成長戦略において、この企業がなぜ必要なのか」という戦略との整合性を深く問い、財務的観点と戦略的意義のバランスを見極めていきます。たとえリスクが高かったとしても、成長戦略に合致する案件は積極的に支援し、一度決定した投資には最後まで責任を持たねばなりません。投資の成功確率を高めるためには、コーポレート部門が一体となって向き合うべきだと考えています。

**越川** 人材育成の観点からも、大きな転換が必要です。これまでの「一分野への熟達」を重視した育成では、不確実性の高いグローバルな事業環境には対応できません。求められるのは、「不確実な環境で勝ち筋を見つける」人材です。そのような人材育成に向けて、バリューチェーンやビジネス創造を高い視座で見極める力や、不確実性への対応力を養う育成システムへの転換を進めています。組織設計もグローバル視点で再構築し、地域特性を活かしながらも一貫した価値提供ができる体制を整えています。

**梅田** サステナビリティ分野では、グローバルスタンダードへの対応と当社独自の価値創出のバランスが課題です。外部評価基準への対応は必須ですが、「コクヨらしさ」を失ってはならないと考えています。グローバルで仲間が増えていくなかで、我々の価値観やブランディングが希薄になってはいけません。一方で、「日本発信」という固定観念に縛られる必要もありません。インドのKokuyo Workplace Indiaなど、海外市場で培った発想を全社のサステナビリティ視点での価値創造に逆輸入するなど、海外の仲間から学び、多様な視点で自分たち

の強みを磨いています。こうした「コクヨらしさ」と「グローバル多様性」の両立が、今後の成長の鍵になると考えています。

**越川** グローバル展開の本質は、進出先で「価値ある存在」になることですが、そのためには、現地企業よりも優れた価値提供と、企業活動自体が環境や社会に良い影響を与えることの両立が不可欠ですね。サステナビリティへの取り組みは、もはやグローバル社会に受け入れられるための必須条件であると捉えています。

### 自律と協創のバランスを追求する

**本田** 私は自律の判断基準を「甘い、浅い、荒い」の排除だと考えています。自分に甘いと、他人にも甘くなり、さらに考え方も浅くなって専門性を失ってしまいます。そして仕事が荒くなり、失敗も増えることとなります。特にコーポレート部門は、全体を俯瞰する立場だからこそ、常に自分に駄目出しをして、最高水準を目指していくよう、自分に対して最も厳しくしなければなりません。第4次中期経営計画でターゲットを高く設定し、甘さから脱却しつつありますが、さらに目線を上げて強化していきたいと思っています。

**梅田** 本田さんのおっしゃる自律は、実は協創と相互補完的な関係にあります。社会的価値の創出には、各部門が自律的に機能しながらも、共通ビジョンに向かって協働することが必要です。経済価値の追求と同時に、社員が誇りを持てる企業文化の醸成が、持続的成長の土台になるのではないのでしょうか。

**越川** 自律という面での社内の意識変化は数字にも表れています。社員意識調査では「挑戦する風土」のスコアが3年で4ポイント上昇しました。コーポレート部門の役割は、会社全体の理想的な状態をデザインし、その実現環境を整えることだと考えています。お客様に信頼され、社員がより一層、生き生きと働くことができるコクヨを目指して、必要な制度とシステムをさらに強化していきたいと考えています。

**本田** 「森林経営モデル」のエッセンスは、多様性の中の一貫性にあるのではないのでしょうか。さまざまな機能、部門、地域でそれぞれの特性を活かしながらも、共通の価値観とビジョンのもとに連携する。その時に最も大切なのが、自律と協創のバランスです。グローバルなメンバーが自律的に判断し、同時に全体のビジョンに向かって協働する、その姿が実現できれば、それこそがコクヨの未来の競争力の源泉になると確信しています。

※ 本鼎談（本取材）は2026年1月末に実施しました。  
2026年4月1日付でCSV本部長は、梅田から福井に変更しています。

# 森林経営モデルの「土壌」として 「守り」の基盤を盤石にすることで、 グローバルなグループ経営を支えていきます。



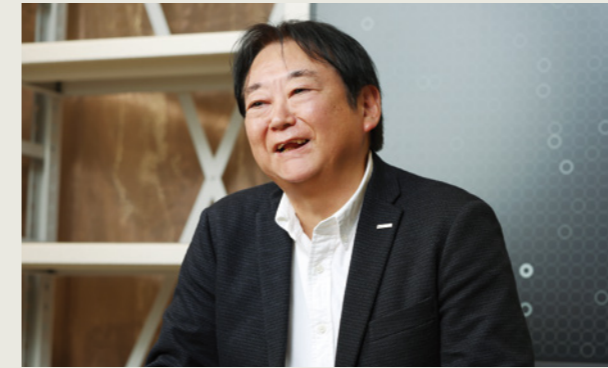
**本田 仁志**

執行役員 ファイナンス&アカウンティング本部長



**小野田 貴**

執行役員 リスクマネジメント本部長



**吉田 孝**

執行役員 グローバルエンタープライズ本部長

## 森林経営モデルとコーポレート機能の役割

**小野田** コクヨの持続的な成長には、「コト」中心ヘシフトしたビジネスモデルに適合した仕組みづくりが求められます。リスクマネジメント本部長として、一つはM&A等を含む案件推進やディールの交渉・推進をする立場、もう一つは、リスクをマネジメント・管理するための仕組みを運用するのが私の責務だと認識しています。グローバルでの成長には適切なリスクテイクが欠かせませんが、案件の取捨選択に絶対的な正解はありません。経営トップや事業部門が適切な判断を下せるよう、多面的な視点で案件や戦略を分析して、「選択肢を提示する」ことが重要だと考えています。

**吉田** 私は、情報システムやITを担当していますが、情報システム基盤は「森林経営モデル」の「土壌」であることに例え、2つの役割があると考えています。一つは知識・ノウハウや経験といったデータが滞ることなく「土の中を流れ」、新たな付加価値創出につながる基盤を構築すること、もう一つはセキュリティを担保しつつ適切なリスクマネジメントに寄与する基盤を確立することという両輪がグローバルエンタープライズ本部の役割だと認識しています。この根幹には「規律と自由」という基本方針があります。グローバルに情報システムを構築するためには、グローバル・ローカルのレギュレーションに対応しつつセキュリティを担保する「規律」が重要である一方、多様な人材・事業を活かした自由な事業活動を後押しできる「自由な」システムの活用が必要だという考えです。

**本田** コクヨの良さである「実験カルチャー」などの自由でオープンな風土を活かしつつ、規律をもってコントロールする二面性が重要というのには全く同意です。第4次中計ではグローバル展開に重点が置かれているため、リスクテイクに意識が寄せられてしまいます。ただ、情報システムやリスクマネジメント、ファイナンスといったコーポレート機能では、リスクに対する「守り」の基盤をグローバルレベルで整備することが欠かせません。私自身も財務基盤とのバランスを常にモニタリングしつつ、適切なリスクテイクを後押ししながらも、リスクへの目配りを欠かさないことが使命だと認識しています。

## 「守り」のグローバル共通基盤の整備が優先課題

**吉田** 情報システム基盤に関して申し上げますと、グローバル全体を共通の評価軸を通じて、各社のIT環境やリスクの可視化を行いました。整備したのは、海外グループ会社19社すべてに対し「CIOレポート」というレポートラインを整備し、現地語で各社・拠点のIT環境やリスクに関する情報収集を定期的に行う仕組みです。情報収集の際も現地語での会話にこだわった結果、細部まで、かつ定点観測的にリスクアセスメントを行うことが可能になっています。

**小野田** その背景には、現地法人や拠点の個別最適を優先していた側面があったのではないのでしょうか。その結果として、制度やシステムが各海外子会社や拠点で統一されていない、という課題があると感じています。

**本田** 同感です。課題やリスクの可視化とは、単にデータを収集することではなく、「あるべき姿 (To-Be)」という基準があって初めて、現状とのギャップが明確になります。この点では、グローバル全体で共通の評価軸や基盤を整備するという「目指す姿」は見え始めています。グローバル企業としての基盤整備に向けて着実に前進していると感じています。

**小野田** リスクマネジメントという文脈では、ASEAN諸国でグローバル基準を意識した規制の制定が進んでいると感じます。グローバル基準への準拠を「目指す姿」として設定しつつ、各事業会社がどのようにキャッチアップしていくのが重要なテーマです。2025年12月にM&Aを発表したThien Long Group Corporationは上場企業ですので、同社の知見も借りることでASEAN地域でのリスクマネジメントやコンプライアンス体制の強化に繋がっていきたくと考えています。

## 森林経営モデルの実現に向け、 付加価値拡大に向けた基盤を強化する

**吉田** コーポレート機能は「成長投資」であり、かつ経営アジェンダである、という認識を一層強めていくことは重要だと思います。情報システム基盤では、各地域や事業会社で個別のシステムを積み上げてきたために、現在の海外への事業拡大やモノ売りからコト売りへの変革という事業構造の変化に迅速に追いつけていけないという事態が発生しています。事業の後追いでシステムを整備するのではなく、事業の先を行き事業展開を支える基盤づくりを行う必要があります。

**本田** 事業に先行していくためには、相応のスピード感が求められると考えています。例えばF&A本部ではグループ全体の決算プロセスの標準化を進めていますが、国内の整備が完了してからグローバルで、というスピードでは遅いと思っています。国内と海外を同時並行で進めなければならないフェーズに入っていると認識しています。

**小野田** 各コーポレート機能がグローバル企業として目指すべき姿と現状のオペレーションとのギャップに対して、経営としていかに課題に適切に対処するか、この点が森林経営モデルの「土壌」強化として重要であると思います。

**吉田** 基盤整備の際には、私たちは「グローバル企業」であって「多国籍企業」ではない、という考えを常に意識することが一丁目一番地だと思います。各国で事業を個別に打ち立てるのではなく、コーポレート機能として横串を通すところをいかに共通化してプラットフォーム化していくか、この視点を常に持つべきです。そのうえで、現在のコクヨではリスク回避やコンプライアンス、情報セキュリティの基盤整備が優先課題です。この基盤整備をまず完了させて、その上に付加価値創出に繋がる新たな組織基盤の整備を行っていく考えです。

## 持続的な価値創出に向けて

**小野田** 中国の人口構造や日本国内の市場動向などを踏まえると2030年を境に社会構造が大きく変化すると見込んでいます。この転換点を見据え制度や基盤を整え、コクヨという組織を次の世代に渡すことが私の責務だと考えています。

**吉田** そのためには、繰り返しになりますがコーポレート機能を「コスト」ではなく「成長投資」と経営が位置付けることが不可欠です。情報システム基盤の整備や、現状とリスクの可視化を通じて、経営アジェンダとしての重要性が揺らがないよう発信を続けていきます。

**本田** ファイナンスという観点では、経営基盤強化に資する投資を後手に回すことなく、適切なタイミングで、適切な領域にアロケーションすることが肝要だと考えています。森林経営モデル独自の提供価値をお客様に届け続けられるよう、覚悟をもって財務マネジメントを行っていきます。

## 強み (ワクワク価値創出サイクル)

120年の歴史の中で培ったコクヨ独自の経営資源が、  
ワクワク価値創出サイクルを駆動する

コクヨは、1905年の創業からこれまで変わることなく、商品を使うひとを想い、人々の働き方や学び方をより豊かにすることを目指して、オフィス商品や、オフィス空間の設計・施工、文具、日用品などへと幅広く事業を拡張してきました。

コクヨならではの経営資源を起点に、お客様への「共感」を以って未充足ニーズを掴み、「実験カルチャー」を通じて未来を提案し、新しい体験をデザインし続けています。第4次中期経営計画では、こうした普遍的なグループ共通の強みを「ワクワク価値創出サイクル」と定義し、そのサイクルを力強く駆動することで国内外において「体験価値」を拡張しています。



コクヨ独自の資本の組み合わせで、模倣されがたい経営資源を構成

事業活動を通じて蓄積したコクヨ独自の資本が組み合わせることで、模倣されがたいコクヨの経営資源が蓄積され、「森林経営モデル」における国内外での体験価値の拡張を後押しします。

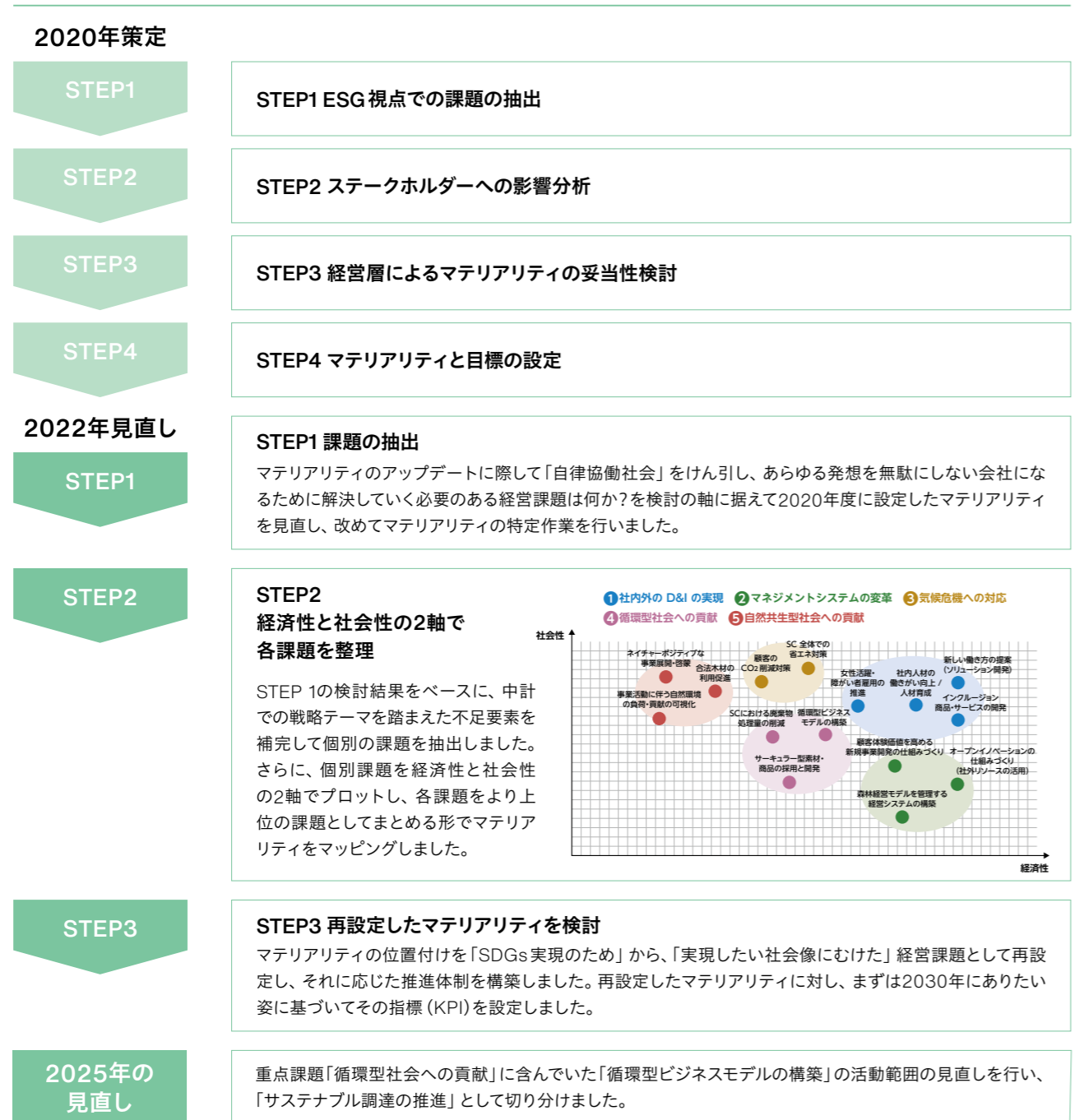


# マテリアリティ特定プロセス

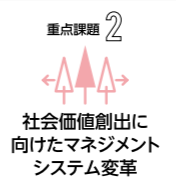

コクヨグループでは、「ダイナミックマテリアリティ」の考えを取り入れ、定期的にマテリアリティの見直しを行っています。2022年には、マテリアリティを経営戦略と統合した形で推進するため、目指す「社会」と「現状」とのギャップ分析を行い、抽出した課題を「経済性」と「社会性」の2軸で評価し、マテリアリティの抜本的な見直しを行いました。2025年には第4次中期経営計画の策定に合わせ、各マテリアリティの活動内容や範囲、重要度を再確認し、再整理を行いました。

※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方です。

## マテリアリティ特定プロセス



## マテリアリティー一覧と基本方針

重点課題	基本方針	
<b>Strategy 1</b> <b>社内外の Well-being の向上</b>	 <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	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 & 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。
<b>Strategy 2</b> <b>森林経営モデルの実現による事業領域拡大</b>	 <b>重点課題 2</b> 社会価値創出に向けたマネジメントシステム変革	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ことで、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なかで、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。
<b>Strategy 3</b> <b>WORK &amp; LIFE の基盤である地球を守るための活動</b>	 <b>重点課題 3-1</b> 気候危機への対応	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。
	 <b>重点課題 3-2</b> 循環型社会への貢献	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、個人々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。
	 <b>重点課題 3-3</b> サステナブル調達の推進	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、貧富の格差の拡大、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。
	 <b>重点課題 3-4</b> 自然共生社会への貢献	主要商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は重大な使命です。コクヨではこれまで、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ため、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。

# マテリアリティー一覧

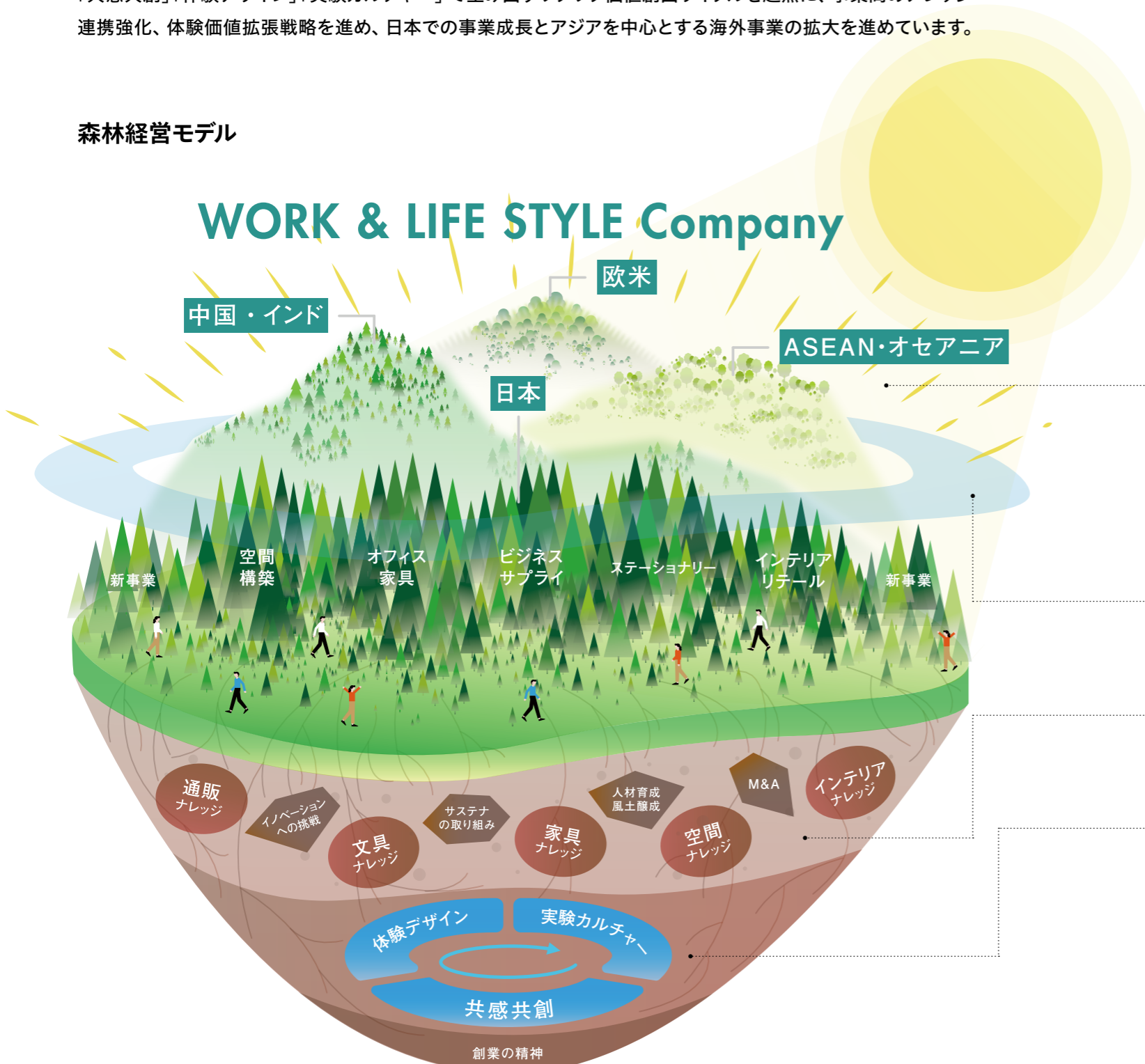
## マテリアリティーのリスクと機会・目標

重点課題	企業価値向上アプローチで整理したリスクと機会	強化される資本	2030年 チャレンジ目標	2027年目標	2025年度の実績と主な取り組み	SDGs 貢献		
<b>Strategy 1</b> <b>社内外の Well-being の向上</b>	<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	<b>機会(成長率)</b> 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。さらに、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、障がいのある方々をはじめ、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た収益機会の拡大が期待できるほか、コクヨの姿勢に対する外部評価の向上や共感によるビジネスネットワークの拡大ももたらします。 H&C本部長メッセージ ▶ P.67 組織・人材戦略 ▶ P.69 Strategy 1社内外のWell-beingの向上 ▶ P.71	人的資本 社会関係資本 財務資本	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%  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新シリーズ上市率 35% 以上	13.8%  76.8%  48.8%	・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	
<b>Strategy 2</b> <b>森林経営モデルの実現による事業領域拡大</b>	<b>重点課題 2</b> 社会価値創出に向けたマネジメントシステム変革	<b>リスク(資本コスト)</b> ビジネスインフラの強化やリスクマネジメント等の森林経営を推進するためのマネジメントシステム改革が、領域拡張に伴うリスクの低減に繋がります。  <b>機会(成長率)</b> 未充足ニーズを捕捉し、事業ポートフォリオの絶え間ない変革と事業間シナジーの創出を通じて新たな価値を継続的に生み出していくことで、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。 第4次中期経営計画の概要 ▶ P.49 グローバル事業基盤 ▶ P.51 CSOメッセージ ▶ P.53	知的資本 財務資本	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%	未来のヨコク実験数 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%	13個  91.1%	・新規事業創出活動の推進  ・ロジックモデルの理解浸透など、現業と社会課題解決のつながりの意識を醸成する	
<b>Strategy 3</b> <b>WORK &amp; LIFE の基盤である地球を守るための活動</b>	<b>重点課題 3-1</b> 気候危機への対応	<b>リスク(資本コスト)</b> 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。  <b>機会(成長率)</b> 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。 Strategy 3-1気候危機への対応 ▶ P.73	自然資本 財務資本 社会関係資本	● 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“購入した商品・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“購入した商品・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  〈Scope3〉2030年目標達成に向けたアクションプラン策定 完了  〈Scope3〉 サプライヤーとのSBT目標設定 12.5万tに相当するサプライヤー	40.0%  検討開始  8.48万tを把握	・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	
	<b>重点課題 3-2</b> 循環型社会への貢献	<b>リスク(資本コスト)</b> 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。  <b>機会(成長率)</b> 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、メンテナンス等のサービスでの収益拡大も見込めます。 Strategy 3-2循環型社会への貢献 ▶ P.75	自然資本 財務資本 社会関係資本	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%	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	11.0%  95.2%  85.9%  73.4%減	・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	
	<b>重点課題 3-3</b> サステナブル調達の推進	<b>リスク(資本コスト)</b> 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うえで、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。 Strategy 3-3サステナブル調達の推進 ▶ P.77	社会関係資本	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	65.0%	・主要サプライヤー(500社)の評価・改善項目をフィードバック	
	<b>重点課題 3-4</b> 自然共生社会への貢献	<b>リスク(資本コスト)</b> 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。  <b>機会(成長率)</b> 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。 Strategy 3-4 自然共生社会への貢献 ▶ P.79	自然資本 財務資本 社会関係資本	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・木材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  ステーションナリー事業についてTNFD提言に基づく情報開示を実施  自然環境保全活動 3件	ステーションナリー事業についてTNFD提言に基づく情報開示を実施	・ステーションナリー事業でのTNFDを開示 ・紙・木材調達基準の推進  ・第3の自然環境保全活動を選定	

# 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。目標達成に向けたアプローチとなる「森林経営モデル」は、ココヨが目指す価値創造そのものを表しています。「共感共創」「体験デザイン」「実験カルチャー」で生み出すワクワク価値創出サイクルを起点に、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ています。

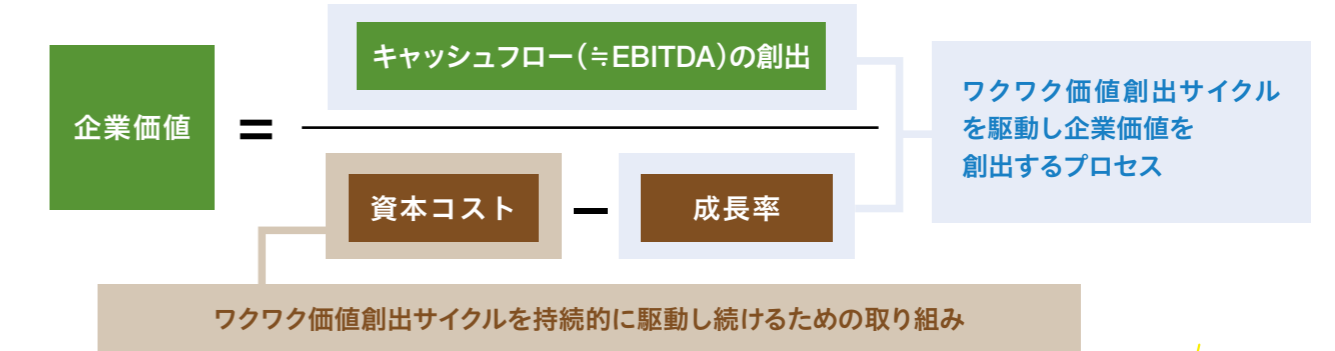
## 森林経営モデル



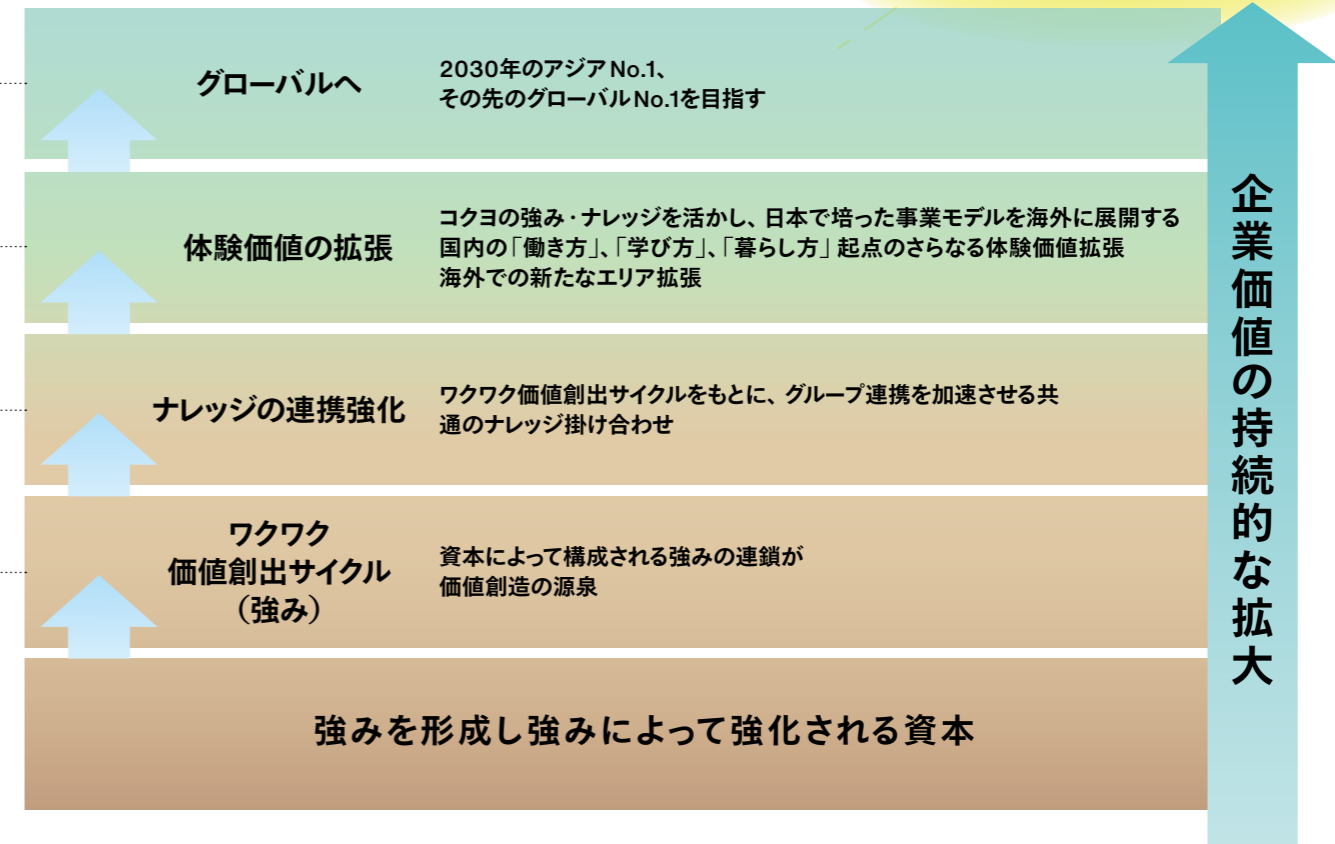
## ワクワク価値創出サイクルを起点とした価値創造

当社は、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」に基づき設定したアプローチの実践で、企業価値向上を目指しています。この企業価値向上アプローチに基づく取り組みは、「ワクワク価値創出サイクル」を駆動するだけでなく、「自律協働社会」実現に向けた取り組みと指標であるマテリアリティとも密接に関係しています。

▶各マテリアリティと企業価値向上アプローチの関連性 P.31-32 (マテリアリティーページ)



## ココヨの価値創造の在り方



企業理念 **be Unique.** ココヨは、創造性を刺激し続け、世の中の個性を輝かせる。

# インパクト創出のロジックモデルと定量化に向けた取り組み

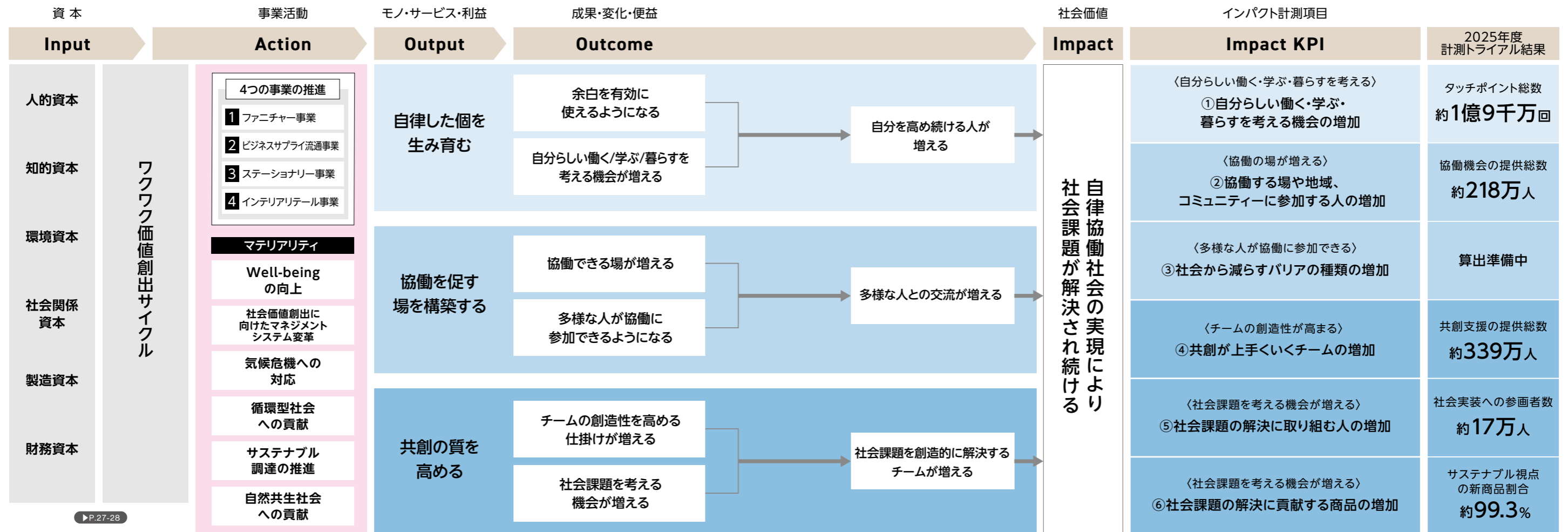
当社は、経営戦略と連動したマテリアリティを特定し事業を通じてその解決に向けた取り組みを進めています。一方、それら取り組みの社会価値や経済価値、長期ビジョンで掲げる「自律協働社会」実現までの明確な道筋を示すことができていないことを課題と捉えていました。そこで、第4次中期経営計画期間中に、当社が創出するインパクトの定量化に取り組み、事業活動と社会価値・経済価値創出のロジックを明確にするだけでなく、最終的には金額換算を行い、企業価値向上に結び付けることに挑戦しています。2025年、インパクトKPIの測定トライアルを実施し、P.37-38のファニチャー事業の社会価値の算定ロジックにデータの一部を使用しました。インパクトKPIの伸長が経済価値の増大にもつながると考えており、今後その関係性を検証するとともに、KPIの精度を高めていきます。



## インパクト創出・拡大に向けた取り組み

コクヨグループ全体で創出を目指す社会価値を、各事業で創出する価値にさらに具体化し、言語化を進めています。今後も、インパクト創出・拡大へ向けた取り組みを推進していきます。

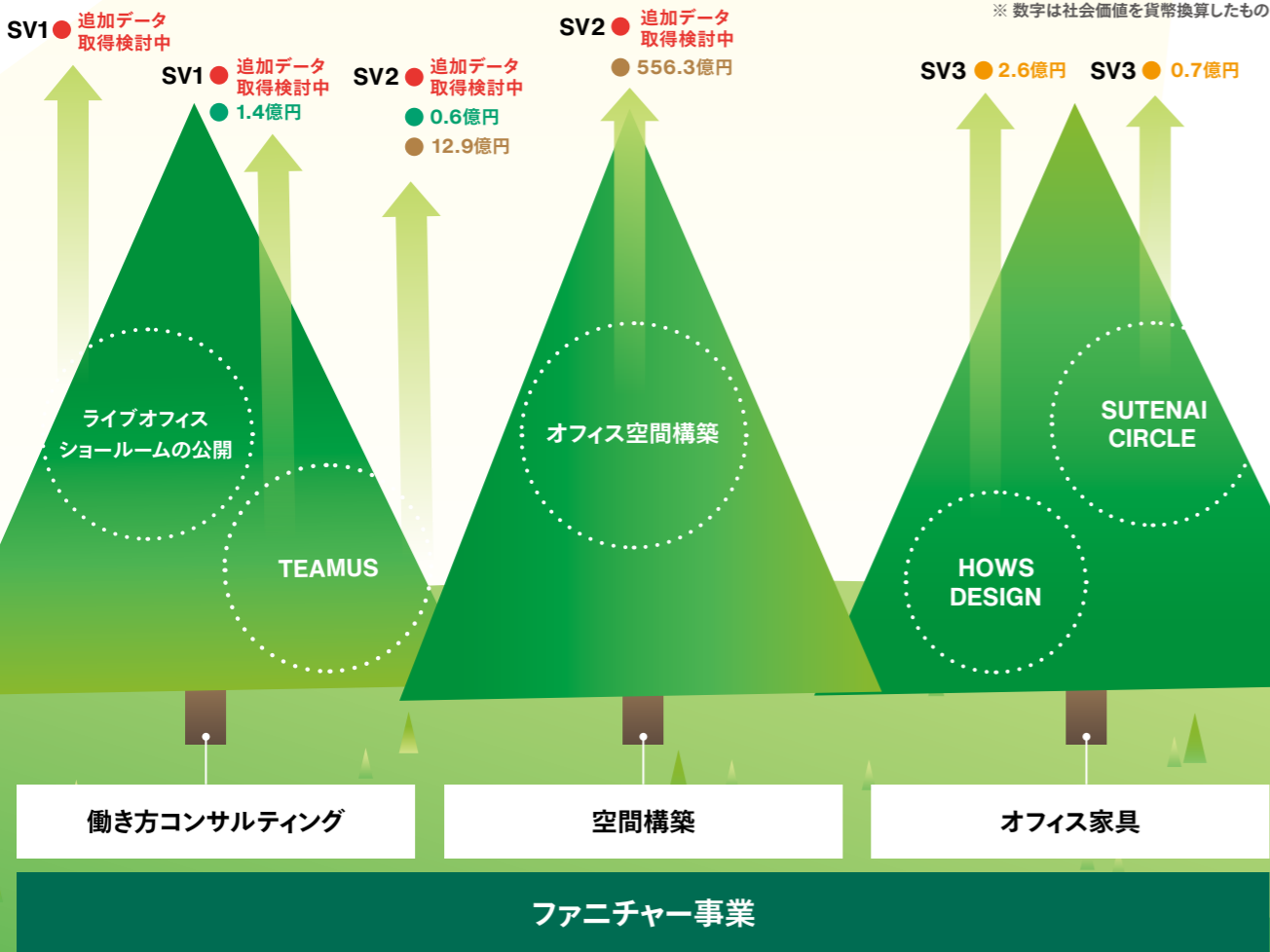
ステーションナリー事業 人生を前向きに捉える人を増やす	ファニチャー事業 働きがい・幸福感を感じながら働く人を増やす	ビジネスサプライ流通事業 間接業務の効率化を助け、働く人の余白を生む
 <p><b>まなびかたブランド“Campus”</b></p> <p>「Campus」を学生のまなびを支える“まなびかたブランド”へ刷新しました。新たな商品の発売とともに、メソッドと文具を掛け合わせた「まなびレシピ」の提案により、前向きにまなぶ人を増やしていきます。</p>	 <p><b>インクルーシブデザイン家具「HOWS DESIGN」</b></p> <p>インクルーシブデザインを採用した「HOWS DESIGN」の開発プロセスを経て発売された商品は新商品の約6割を占めます。「社会のバリアを減らし、多様な人が参画できる協業の場を増やす」ことで、働きがい向上や幸福感の醸成に貢献しています。</p>	 <p><b>オフィス資源回収の取り組み拡大</b></p> <p>プラスチック資源循環サービスの「Loopla」では、お客様から回収した使用済みクリヤーホルダーを再生原料化し、新商品や物流資材に活用。1,700社を超えるお客様に参加いただき、回収量は年間36t以上に及びます。お客様個別にかかる資源再生の手間を効率化し、参加しやすさを高めることで、インパクトを拡大していきます。</p>



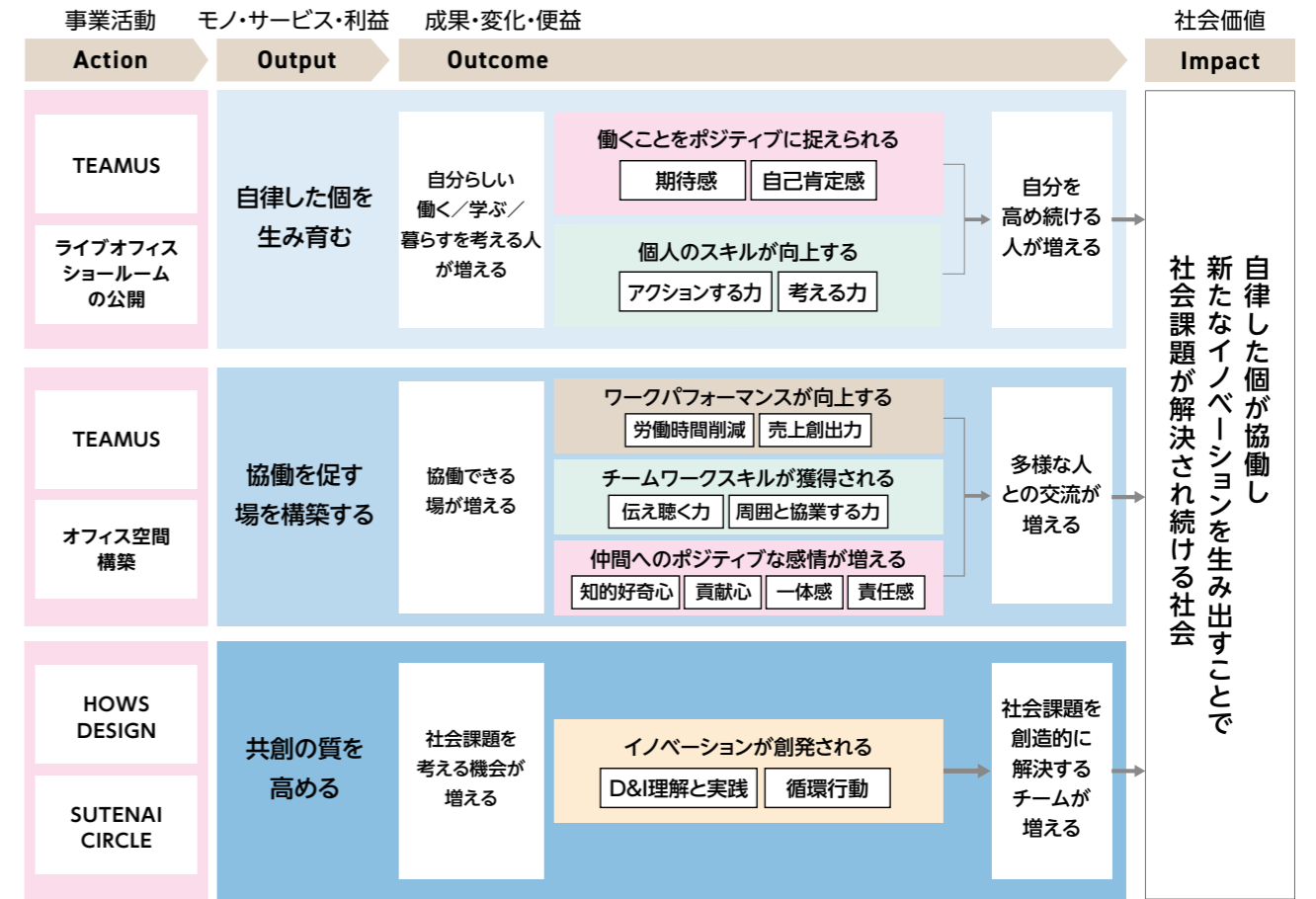
# インパクト定量化に向けた取り組み

## ファニチャー事業におけるインパクト定量化に挑戦

2024年12月に策定した、「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に基づき、2025年にはファニチャー事業におけるインパクトの定量化および金額換算に挑戦しました。ファニチャー事業は「働きがい・幸福感を感じながら働く人を増やす」ことを、事業の創出すべき社会価値と定義しています。事業が提供するサービスによって働くことへの「ポジティブ感情」や個人やチームの「ワークパフォーマンス」といった社会価値が創出され、3つのアウトカムにつながることで、最終的に「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達成されるロジックを特定しました。

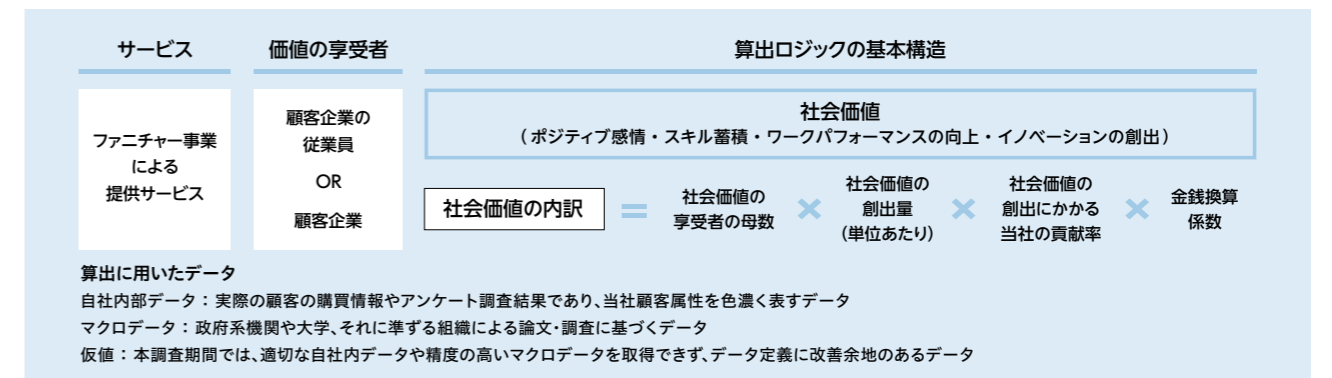


## ロジックモデルとのひもづけ



## インパクトの定量化における算定ロジック

インパクトの貨幣換算にあたっては、提供サービスと社会価値ごとに、価値の享受者数、その創出量、当社の貢献率などを、当社内データおよびマクロデータを用いて算出し、ロジック式を構築しています。このプロセスを経て、インパクト拡大に向けて増やすべき質的・量的な要素を把握することができました。また、現時点で取得可能なデータの種類および精度に関する課題も認識できたことから、適切な自社内部データの蓄積等に取り組むことで、将来的なインパクト測定への活用を目指しています。今後、これらの知見を事業戦略へつなげていくことで、社会価値と経済価値の創出を加速させ、より良い未来の実現に貢献していきます。



※ 2025年度実績をもとにアビームコンサルティング株式会社と共同で算出、早稲田大学の柳良平客員教授が監修しました。  
 ※ 算出に必要なマクロデータは、世界各国や政府機関などの公的機関の公開データや、国内外の査読済み学術論文を出所としています。  
 ※ 事業活動により創出するネガティブインパクトを考慮すべき点についても課題として認識しているため、将来的にインパクト測定に組み込むことを検討しています。  
 ※ 算出ロジックの詳細や社会的インパクト定量化に関する課題については、統合報告書等での開示や投資家・有識者との対話を通じて適宜共有・議論のうえ、必要に応じて見直しを実施します。

## 対談 社会価値の向上と企業の持続的な発展

「公益資本主義」を提唱されている原 丈人氏と黒田社長が、長期持続的に社会の発展を実現し、企業価値を高めていくための道筋について意見交換を行いました。

**黒田** 本日は貴重な機会をいただき感謝申し上げます。コクヨは2021年2月に「長期ビジョンCCC2030」を策定し、「森林経営モデル」の構築により、目指す社会像である「自律協働社会」の実現を通じた持続的な企業価値向上を目指しています。本日は、原さんが提唱されている「公益資本主義」について、あらためてその考え方をご教示いただくとともに、コクヨが目指す社会を実現していくうえで、経営へのご示唆を頂戴できれば幸いです。

**原様** 本日、コクヨに「帰ってくるのができた」ことをとても喜ばしく思っています。こうした感覚を私が抱く理由を読者の皆様にご理解いただくために、まずはコクヨとの浅からぬ縁をお話したいと思います。私の父である原信太郎は、1951年にコクヨに入社し専務などを務めました。その妻、私の母はコクヨの創業者である黒田善太郎の二女でした。つまり私にとって黒田善太郎は祖父にあたります。子どもの頃は同じ屋根の下に暮らし、祖父の膝の上に乗って、黒田家の空気を吸って育ちました。私は、親族はもとより社員を含めてさまざまな人々が事あるごとに集い、皆とても仲が良く自然に協力し合う、同族経営ならではの雰囲気を感じて愛していました。こうした縁もあり、コクヨは今でも私にとって精神の一部であり続けています。

**黒田** 有難うございます。原さんは新しい資本主義の形として、「公益資本主義」を提唱されていますが、それはコクヨの経営理念に通じるところがあるとお聞きしています。

### 原 丈人(はら じょうじ)氏

(最新のご経歴)

1952年大阪府生まれ。27歳まで中米で考古学研究を行い、その後、渡米して創業し、90年代には全米第2位のベンチャーキャピタルの経営者となり、米英で100社以上を生み育てる。フォーティネットを創業期から資金と経営力で大きくし、世界最大のサイバーセキュリティ会社にした実績を持つ。黒田善太郎の教えを「公益資本主義」という形にして、事業の目的である「技術を使って、健康で教育を受けた豊かな中間層をつくること。」を、内閣府参与、財務省参与、国連政府間機関特命全権大使、ザンビア大統領顧問等の政府役職と事業を通じて、現在も実行中。

アライアンス・フォーラム財団 会長

原 丈人氏



コクヨ株式会社 代表執行役社長

黒田 英邦



“創業者の「経営の信条」を現代の言葉で経営者や投資家にも届く形にしたものが、公益資本主義です”

**原様** 私が幼い頃、百貨店などに商品を卸す業者は、表玄関からではなく裏口からしか入れませんでした。それほど低く扱われていたわけですが、黒田善太郎は、当たり前のように彼らを表玄関から招き入れていました。お客様はもとより、取引先や地域社会全体も親族や社員同様に対等な仲間として大切にしていたのが祖父でした。そうした考えは、彼の「経営の信条」に刻まれ、コクヨの経営理念として受け継がれてきました。実は、この「経営の信条」を原点とし、現代の言葉に訳して世界の経営者や投資家にも届く形にしたものが、公益資本主義です。「公益」という言葉から誤解されがちですが、利益を上げることを否定するものではありません。むしろ多くの利益を上げることを追求することが前提となります。ただし、「社会の公器」として正しい方法でより多くの利益を上げ、限られた人だけではなく、社員、顧客、取引先、地域社会、地球、株主といった企業を支える「社中」で公平に分配する「社中分配」こそが、結果的に持続的な企業価値の向上ももたらすというのが基本的な考え方です。永続的にそれを実現していくためには、中長期的な経営が不可欠であり、起業家精神も発揮し続けねばなりません。私はこれまで起業家として、またはベンチャーキャピタリストとして、こうした考えを体現しその有効性を、身をもって証明してきたつもりです。

### 経営の信条

人は無一物でこの世に生を享け父母の恵み、恩師の導き、社会のお陰によって心身ともに成長し、やがて社会に出て一つの仕事を与えられる。それは天より授けられた天職である。天職には貴賤の別なく、人が生ある限り自らの全力を尽して全うせねばならぬ。

天職を全うするには人の信を得る事が最も大切である。人に信を得る最善の道は自ら誠を以て実行する事である。真心を以て買い、造り、そして売れば人おのずから信用し、人に信用を受ければ天職はおのずから全うしうる。

誠心誠意不言実行 — 之が私の経営の信条である。



“利益を「社中」で公平に分配すれば、結果的に企業は持続的に発展していくことができると確信しています”

**黒田** どのような経緯から、そうしたお考えをお持ちになったのでしょうか。

**原様** 私は父の影響で鉄道模型に熱中していたこともあり、高校時代から海外に鉄道旅行へ出かけていました。大学は法学部でしたが、海外に渡航するうちに考古学者を志すようになり、卒業後は中米を拠点に考古学調査に携わるようになりました。

私の考えに大きな影響を与えた経験をしたのは、中米諸国のひとつ、エルサルバドルです。同国では、わずか1%程度の超富裕層が経済を牛耳り、残る人々はすべて極端

な貧困にあえいでいました。1970年代の日本は、ほとんどが中間層で豊かな生活をしてきた時代ですので、その光景に大変な衝撃を受けました。「これはおかしい」と思っ  
てはみたものの、若い考古学研究者にはなすすべもありませんでした。

その後、私はアメリカのスタンフォード大学のビジネススクールに入学しました。研究を継続するには、膨大な資金が必要でしたが、資金を捻出するためにはビジネスを学ぶ必要があると考えたためです。後にマイクロソフトのCEOになるスティーブ・バルマーや、サン・マイクロシステムズを創業するスコット・マクネリが同級生にいました。スティーブ・ジョブズとも交流を持つなど、テクノロジーを追い求める若いエネルギーにずいぶん刺激を受けました。工学部大学院に進みテクノロジーも学んだうえで起業した光ファイバーディスプレイの開発会社を、紆余曲折を経て何とか成功させることができた私でしたが、その間も、エルサルバドルの光景が脳裏から離れることはありませんでした。やがて、テクノロジーを使えば非合理的な格差を解消できるのではないかと考えるようになり、実際に行動に移していったのです。一例を挙げます。2000年代初頭のバングラデシュは、一人あたり一日100円程度の収入、年収では4万円程度という貧困に苦しんでいましたが、その大きな要因は、識字率の低さにあると考えた私は、先端技術の活用により低コストで情報インフラを整備して教育分野を支援する企業を設立しました。その後、ベンチャーキャピタリストとしてアメリカやヨーロッパ、イスラエル、香港など世界各地でスタートアップの立ち上げに関わってきましたが、携わってきた200社以上のすべての企業に社会の公器として世の中の役に立つという理念を注入してきました。経営者たちには、「投資家という私の立場は忘れてよい。そしてとにかく良い製品を作ることを目指すように」とも念を押してきました。そうしたアプローチですので、最初は売上が立たず累積赤字は増え続けることとなりますが、それでも根気強く支援し続けました。社員を大切にすることも重要です。社員が会社に強い愛着を持ってくれば、良い製品を生み出し、創出した利益をさらに技術と人や社会に還元する好循環が回り始めます。

祖父の言葉で覚えているものがあります。「利益の追求を目的としてはならない。利益は、社会に貢献し、従業員

を大事にしたその結果として天から与えられるものである」という言葉です。彼は私が中学生の頃に他界しましたが亡くなる前に、将来会社を継ぐ、もしくはコクヨの外で活躍することになるとしても、孫には自らの理念を受け継いでいって欲しい、と言いつつ残したことを覚えています。私は、世界中に健康で豊かな中間層を作るために、テクノロジーの革新が起きるところに企業をつくりながら、「コクヨの外」で黒田善太郎の理念を受け継ぎ、実践し続けているということになります。祖父の経営の信条は100年以上を経ても決して色あせることがないとあらためて感じています。

“私は「コクヨの外」で、  
創業者の理念を実践していることとなります”

**黒田** 私は2015年の社長就任時に、当時の人事委員会から持続的に企業価値を高めていくために、コクヨを大きく変えるというミッションを課せられました。委員だった社外取締役から、変えられなければ容赦なく解任すると厳しく釘を刺されたものの、当初5年間は答えが見つからず悩み続けたのを思い出します。原さんのセミナーにも参加させていただきましたが、失礼ながら「公益資本主義」を理解することができませんでした。転機となったのは2021年の「長期ビジョンCCC2030」の策定です。かつてのコクヨは、それまでの方針を踏襲して中期経営計画の3年間を経営のタイムフレームとしていました。一方、3年という期間は、世の中がどう変わっていくかの仮説を立て、そのために自分たちがいかに変わっていくべきかを考え、実行するには短すぎました。しかし、長期ビジョンで10年間という時間軸で未来を捉えた瞬間に視界が晴れ渡り、自分たちの強みを使ってどのような社会を実現していくべきか、それを達成するために私たちがいかに変わっていくべきかが、鮮明に見えてきたのです。長期ビジョンで新たに定めたパーパスや企業理念、価値観などは、100年以上もの間、コクヨの底流に流れ続けてきた創業者の想いと本質的には同じものを、現代の表現に言い換えているだけです。これを契機に、一世紀以上にわたって守り続け、お客様に喜びをもたらす、社員の共感も集めながら



持続的な発展を支えてきた創業の精神の重みを再認識しました。こうした過程を経て、遅ればせながら、原さんのお考えも理解できるようにもなりました。原さんのお言葉を借りると、黒田善太郎の経営の信条を「コクヨの中」で継承しているのが私たちである、と言えると思います。

“黒田善太郎の経営の信条を「コクヨの中」で受け継いでいるのが私たちだと思っています”

**原様** 創業の理念を守り続けることは、企業価値向上の持続性の観点で非常に重要ですが、特にその継承に力を注いでいる点が、創業家による経営の強みだと考えています。文具の会社がオフィス家具の製造と販売に乗り出し、オフィス空間の構築をビルごと手がけるようになるま

で事業領域を拡げてくることができたのは、あらためて見ると驚きですが、それも黒田善太郎の、「商品を通じて世の中の役に立つ」という想いが文化として根付いてきたからだと思います。

**黒田** さまざまな事業を営んでいることは、コングロマリット・ディスカウントという厳しい評価にも繋がりがありません。しかしおっしゃる通り、理念の実践をはじめ、事業が広がってきた経緯や利点などのより丁寧な説明を行い、ご理解いただけるよう根気強く努力していくことが必要だと感じています。一方で、目に見える形でシナジーを生み出し、真の意味で「コングロマリット・プレミアム」に変えていくのが私の責務と捉えています。そのために長期ビジョンで構築を目指すのが「森林経営モデル」です。このモデルは、事業間で経営資源を共有しながらコクヨならではの体験価値を創出していくことを追求しています。このモデルで実現を目指す未来社会の姿「自律協働社会」は、これからの多様性の時代において、自律した個人や企業が、お互いを尊重しあいながら協力する、「自律協働性」をもってして社会全体を豊かにしていけば、個人の豊かな人生と企業の持続的な成長に繋がるという考え方です。こうした社会像と、原さんの「公益資本主義」との共通点としてはどのようなことがありますか。

“森林経営によってシナジーを生み出し、  
コングロマリット・プレミアムを  
実現していくのが私の責務です”

**原様** 「自律性」という性質は、課題が何で、それをいかに変えていけば、社会やその企業にとって最適なものになるかを、自ら判断できる人間を育てる環境が生み出します。そうした環境を整えた会社は、成功の可能性が大いに高まります。事実、私が経営に携わる企業では、先に申し上げた理念の共有のみを徹底した後は、ゴールに到達する手段は、経営者や社員の自律性に委ねています。たとえ私の考えと一致せずともです。

異論を覚悟で申し上げますが、「ステークホルダー」という概念は本質的に利害の対立の上で成立しており、非



常に不安定なものと考えています。そうした捉え方が企業の短命をもたらすとすら思っています。私が、黒田善太郎から重要性を叩き込まれた協力し合う関係性が基盤となる「社中」という概念を用いている理由はここにあります。そして、これはまさにコクヨがいう「協働」の考え方そのものです。日本には100年、200年を超える企業が世界で最も多く、1000年を超える企業ですら存在します。これは社中という捉え方を自然に大切にしてきたからこそでしょう。このようにコクヨの「自律協働社会」の考え方には、完全に共感しますし、そうした考え方が人を伸ばし、社会もより豊かになり結果的に企業価値も高まっていくものと信じています。

“「自律協働社会」を目指すことは、  
人を伸ばし社会も豊かにし、  
企業価値の長期持続的な向上にも繋がる  
と考えています”

**黒田** 企業価値は「社会的価値と経済的価値の総和」とした場合、例えばROEやROIC、時価総額など経済的価値を測る物差しだけではなく、企業文化や人的資本、イノベーションの源泉となる知的資本、お取引先との関係性、



お客様の精神的豊かさなど、コクヨらしい非財務資本を高めていくことも不可欠だと考えています。ところが数多の「社中」のバランスの最適解を探るといのは、とても難度が高い経営だとも実感しています。しかし、その複雑な公式を解くことこそが、長期的な視座に立った経営を志向するコクヨの経営者としての責務であり、そうした考えも幅広い株主の皆様にご理解いただくための工夫が必要だと考えています。社会的インパクトを定量化し、取り組みの因果連鎖を構造化するインパクトロジックモデルの構築を進めているのは、そのためですが、原さんは「公益資本主義」で、この非財務資本をどのように捉えておられますか？

“「社中」の最適なバランスをとるといって、  
複雑な公式を解いていくことが  
経営者としての責務だと思います”

**原様** まず公益資本主義にとっての企業価値の定義からお答えすると、これは極めてシンプルに「公益」がそれです。例えば、鉄道会社は会社としての収益だけではなく沿線地域の人々の生活を支え、産業の発展にも貢献する社会的責任があります。

こうした取り組みは、すぐには株価には反映されず、むしろ費用として一時的に利益を圧迫することもあり得るため、短期的な株主の利益とは一致しにくいものです。しかし、「社中」全体で公正に利益を分配する経営は、必ず企業の将来の成長にも繋がっていきまじし、そういう信念を貫いていけるかどうか、企業の長期持続性の勘どころになります。もし「公益資本主義」で最も重要な非財務資本を挙げるとするならば、そうした「経営者の胆力」といえ、それが満ち溢れていたのが祖父でした。黒田社長にもぜひ、胆力を持って信じる道を歩んでいって欲しいと思います。私も引き続き、黒田善太郎の経営の信條を世界中のより多くの人々に広めていきたいと思っています。

“公益資本主義における企業価値は  
「公益」であり、最も重要な非財務資本は  
「経営者の胆力」です”

**黒田** 本日は「公益資本主義」のお考えをお聞きし、当社が目指す方向性にあらためて自信を深めることができました。上場企業としては属性にかかわらず、ご期待いただいているすべての株主の皆様を大切にすることがあります。これからもその姿勢は徹底していくことは当然のこととして、少しでも私たちの目指す社会像に共感いただく株主の皆様を「社中」に招き入れていけるよう、本日はいただいたご示唆を参考に対話を続けていきたいと考えています。言うまでもなく、お客様や社員、取引先、地域社会へも広く目配せをしながら、コクヨの創業の理念の継承と「森林経営モデル」の実現に向けて、前進していきたいと思っています。本日は、貴重なお話をいただき本当に有難うございました。