

- 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

本章では、森林経営モデルの実現に向けた第4次中期経営計画の方針と戦略的アプローチを説明しています。さらに、グローバル事業基盤の確立に向けたM&Aなど、2025年度の具体的な進捗状況をお示ししています。

事業概要

ファニチャー事業

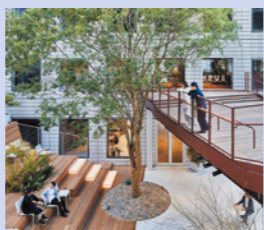
オフィス家具の製造・販売からオフィス空間の設計、働き方のコンサルティングまで、働く空間と働き方をトータルで提案しています。企業のオフィス移転やリニューアル需要、「働き方改革」への旺盛な投資意欲を背景に、業績は順調に伸長。今後は、日本において好調が続く新築移転案件の獲得を強化するとともに、中国・香港のリソースや日本での強みである空間デザイン力を活用することで海外事業の成長を推進し、コクヨ全社の業績を牽引することを目指しています。

キーワード

- 設計・製造から空間デザインまで
- 中国やASEAN諸国で事業展開
- インドへの進出による拡張

主な領域

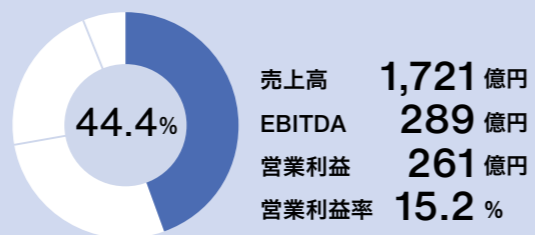
日本ファニチャー



海外ファニチャー



業績



ステーションナリー事業

ノートから「まなびかた」ブランドへと刷新した Campus ブランドは、文具とメソッドを組み合わせた「まなびレシピ」の提案と機能的な新商品の投入により、学生の主体的な学習を支えるブランドとして支持を集めています。中国では女子中高生をターゲットにした「女子文具」が好調に推移し、ファン獲得が進んでいます。今後は、国内外で選好品*市場の創出と拡大を図り、2030年のアジアステーションナリー事業 No.1 を目指します。

*選好品とは、機能を超えた「意味」や「体験」を提案する商品のこと

キーワード

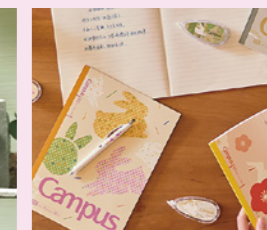
- 中国やインドへ進出
- Campus ブランドの海外展開
- 文具メーカーから「まなびかた」の提唱へ

主な領域

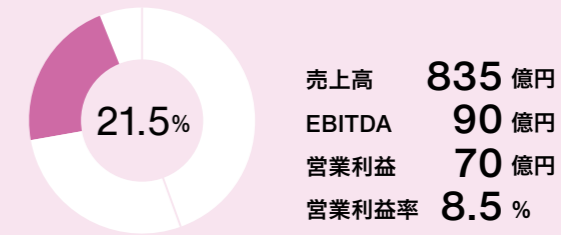
日本ステーションナリー



海外ステーションナリー



業績



ビジネスサプライ流通事業

プラットフォーム型購買管理システム「べんりねっと」を基盤に、テクノロジーの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の実現を目指しています。2025年は「べんりねっと」が購買業務の効率化ニーズを背景にカウネット事業全体の成長を牽引。また、外部環境の変化で急増した注文数、新規顧客には現場の機動的な対応により需要を確実に捉えました。2026年は新規顧客へ安定したサービスを提供することで定着を図り、増収を計画しています。

キーワード

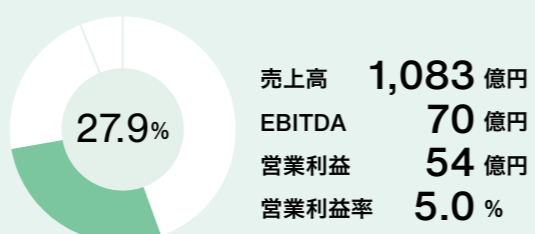
- 卸売やオフィス通販「カウネット」の運営
- 購買プラットフォーム戦略の推進
- ダイレクトマーケティングを活かした提供商材の拡大

主な領域

卸売/通販(カウネット)



業績



インテリアリテール事業

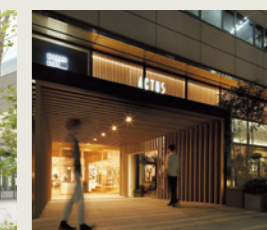
「ニューマン高輪店」を新規に出店したりテール領域に加え、BtoB 事業はホテル領域、レジデンス領域で大型案件を受注し、各領域の施策は順調に進展。EC 事業の成長も継続しています。引き続き既存事業において接客力と提案力を活用した店舗およびECでの成長を推進するとともに、パートナーとの連携強化による法人事業の領域拡張で事業ポートフォリオの変革を進め、持続的な成長の実現を目指していきます。

キーワード

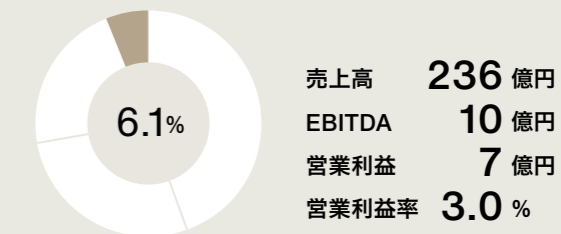
- 北欧風のデザイン性高い家具
- 店舗とECを統合したマーケティング戦略
- グループ連携によるオフィスやレジデンス領域への進出

主な領域

アクタス



業績



第4次中期経営計画の概要

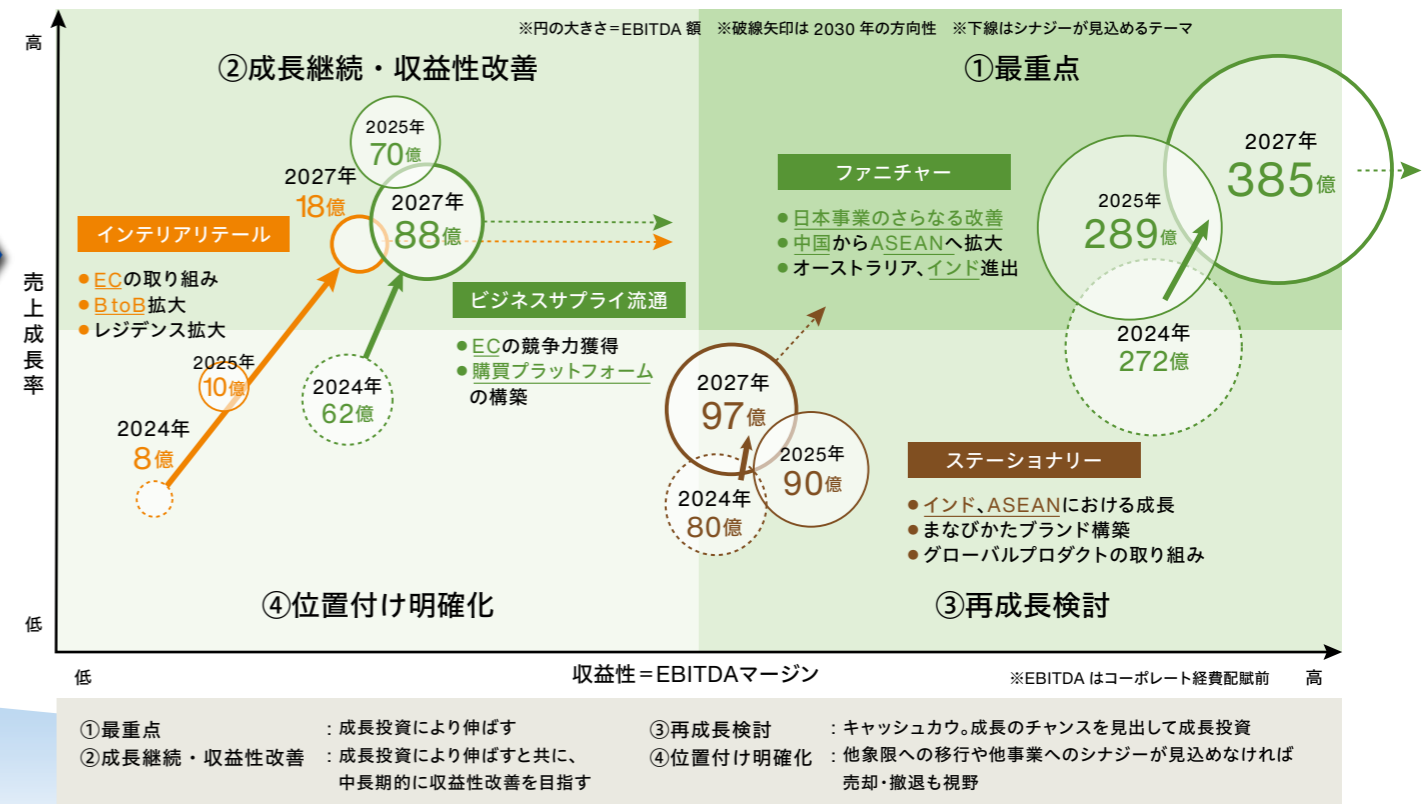
第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」では、第3次中期経営計画で固めた経営基盤をもとに、成長投資を700億円に拡大し、ポートフォリオの変革を通じた成長フェーズに移行しました。日本ではファニチャー事業を中心としたモノ×コトによる既存事業のさらなる成長と収益性の向上を追求し、海外ではASEANやインド等の成長市場を中心に、オーガニック成長とM&Aによるインオーガニック成長を両輪で推進しています。2030年の付加価値領域におけるアジアNo.1、さらに長期的にはグローバルNo.1を目指し、企業価値の最大化に向けた取り組みを推進します。

第1次中期経営計画 2016-2018	第2次中期経営計画 2019-2021	第3次中期経営計画 2022-2024	第4次中期経営計画 2025-2027	2030年目標
価値創造に こだわる自己改革	持続的な 成長力の獲得	事業領域 成長の加速	森林経営モデルに 基づく企業価値の 最大化	目標 売上高:5,000億円以上 EBITDA:550億円以上
2018年実績	2021年実績	2024年実績	2027年目標	
売上高:2,908億円	売上高:2,926億円	売上高:3,388億円	売上高:4,300億円	
売上総利益率:38.1%	売上総利益率:38.8%	売上総利益率:39.4%	EBITDA:430億円	
営業利益率:6.2%	営業利益率:6.8%	営業利益率:6.6%	EBITDAマージン:10%	

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。そのうえで、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、商品、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アル事業は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。

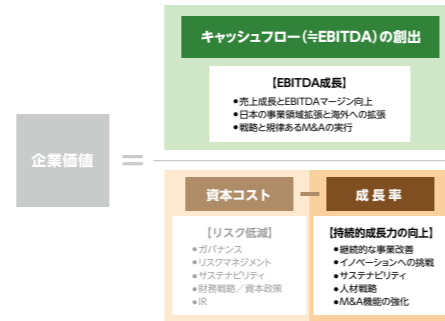
各事業において順調に改善が進捗。
さらなる売上高成長とEBITDAマージンの改善に向けて施策を推進。



	2027年 Unite for Growth 2027	2030年 WORK & LIFE STYLE Company	長期
日本	<p>全社方針： モノ×コトによる既存事業のさらなる成長と収益性の向上。特にファニチャー事業の拡大継続</p> <p>ファニチャー事業：空間・人材活性化戦略によるシェアと収益性の改善 ビジネスサプライ流通事業：購買プラットフォーム戦略の推進 ステーションナリー事業：Campusブランド戦略による「まなびかた」提案と収益構造の転換 インテリアリアル事業：BtoBなど顧客基盤の拡大</p> <p>売上CAGR +6% EBITDAマージン 14% (24年差+1Pt)</p>	<p>既存事業の収益拡大を継続させつつ、プラットフォームビジネスやソリューションサービス等の新たなビジネスモデルを拡大</p> <p>売上CAGR +6% EBITDAマージン 15%</p>	<p>ファニチャー事業 ステーションナリー事業 グローバルNo.1 ポジションの獲得</p>
海外	<p>全社方針： ASEAN、インド等での事業拡大。 既存事業の成長に加え、M&Aによるインオーガニック成長も加速。</p> <p>ファニチャー事業：日本およびアジアでのグローバルプロダクト開発体制の強化と、オフィスライフサイクルの上流から下流まで一貫通するグローバルワークスタイル戦略の推進 ステーションナリー事業：Campusブランド戦略によるインドの成長加速とASEANでのシェア拡大</p> <p>売上CAGR +10% EBITDAマージン 11% (24年差+2Pt)</p>	<p>ファニチャー事業・ステーションナリー事業 アジアNo.1ポジションの獲得</p> <p>売上CAGR +11% EBITDAマージン 11%</p>	<p>✓ 働き方・学び方・暮らし方の体験価値をグローバルに提供するプレーヤー ✓ 「テクノロジー」で他事業の成長を支えるビジネス サプライ流通事業</p>

※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

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

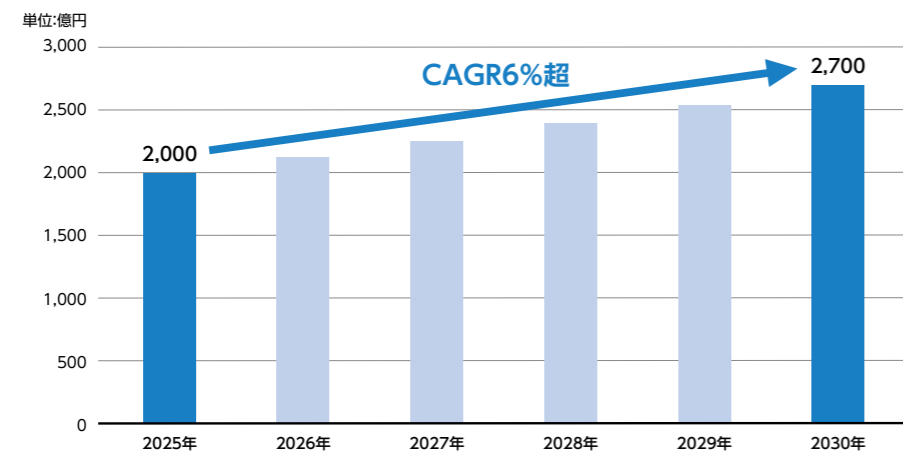


ファニチャー事業

重要トピック1 Kokuyo Workplace Indiaの合流により、ファニチャー事業のインド展開を加速

ポイント 働き方変化のニーズを取り込み、インドオフィス家具市場でポジションを確立する

インドオフィス家具市場におけるOrganized市場*規模



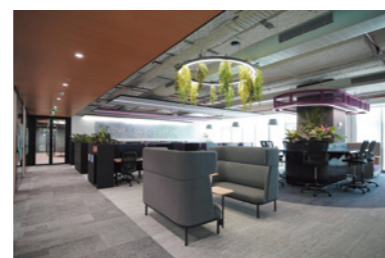
*一定の品質基準と供給体制が保証された、ブランドメーカーによる流通市場

出所) 複数の外部レポートより当社にて推定

強みを活かした戦略

インドのオフィス家具市場は経済成長と働き方の変化により市場規模自体が拡大(CAGR 6%)しているほか、オフィス内での協働を促す設計や家具選定といった高付加価値のミドルハイからプレミアムセグメントが顕在化しています。Kokuyo Workplace India(KWI)は前身であるHNI Indiaからローカルニーズへの対応力を磨きながら、顧客基盤の拡大を進めてきました。インドでのオフィス家具市場はグローバルプレーヤーの参入により競争が激化していますが、KWIのローカルニーズへの対応力は重要な差別化の源泉となります。また、KWIの細かなカスタマイズ対応力と高い供給能力、日本で培ったオフィス構築ノウハウを融合し、急速に拡大するOrganized市場の需要を確実に獲得することで、インドにおける強固な事業基盤を築きます。その実現に向け、グローバルワークプレイス本部との連携による生産性の継続改善やコクヨ商品のローカライズ展開、「0→1」の企画力強化だけでなく、IT基盤の更新・グローバル統制・リスクマネジメント運用

の定着を進めることで、PMIの着実な進展と事業成長を進めていきます。



インドのオフィス事例



[ORGATEC INDIA]にてBest Booth Design Awardを受賞。KOKUYOブランドの認知拡大に寄与

ステーションナリー事業

重要トピック2 海外におけるCampusブランドを核とした市場開拓

ポイント 「学生のまなび」を支える独自の価値提供で、グローバル市場でのポジションを強化

日本で先行しているCampusのリブランディングを活かし、海外でも従来のノートブランドから「まなびかた」を提供するブランドへの転換を目指しています。「学生のまなび」を広く深く支えていくために、文具×メソッドの「まなびレシピ」をグローバルに展開し、選好品*市場の創出と拡大を推進します。

ASEANではブランドを核とした市場開拓により代

理店との連携強化や店舗マーチャンダイジングの改編、ASEAN市場向け商品の発売を進めることで、Campusブランド商品の導入店舗数の増加や客単価の向上に結び付いています。欧州では新規開拓、北米では過去からのマーケティング活動とリブランディングにより新たな引き合いに繋がっています。

*機能を越えた「意味」や「体験」を提案する商品のこと

ベトナム筆記具販売好調!

出荷数: **15万本**突破 (前年比634%)
導入店舗: **671**店舗 (目標比134%)
ベトナムの市街にある文具店

代理店と連携強化

アジア代理店会議を
コクヨメッセで**初開催**
各国で導入店舗拡大中
バンコク市内の文具店

**マレーシア展示会
Campusを大々的にアピール!**

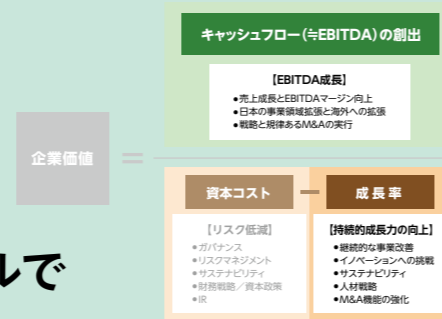
売上前年比**200%**
ブースも昨年より拡大
マレーシア展示会

ASEAN市場向け商品発売!

綴じノート回転率
既存品の**6倍**
*2025年12月実績。店舗において一定期間内に商品が売り場で入れ替わった回数の比較
Campus STYLE(マレーシア)

CSO Message

成長投資の着実な実行によりグローバルで コクヨらしい提供価値を世界で展開し、 企業価値向上を実現します。



第4次中期経営計画の進捗

当社は第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」（以下、第4次中計）において、2027年度に売上高4,300億円、海外売上高比率20%、EBITDA430億円、ROE9%以上を目標として掲げています。こうした事業領域の拡大と資本効率の向上の同時実現を目指し、日本事業の収益力を一段と高めながら、海外での領域と事業の拡張を加速させることを重要なテーマとしています。国内でキャッシュを安定的に創出することで成長領域への再投資、並びにグローバルで事業の拡大に投資し、その成果を回収する循環を確立することが、「森林経営モデル」の推進における基本的な考え方です。

2025年度の業績は、売上・EBITDA・営業利益ともに計画を上回りました。ROEは8%台まで改善しており、最終年度目標である9%以上の達成に向けて着実に前進しています。

日本のファニチャー事業は良好な市場環境を背景としながらも、単に市場環境の追い風に依存した成長ではありません。顧客への付加価値の高い提案が奏功しており、成長と収益性の改善が同時に進行しています。重要な変

化は、上流工程からお客様と関わるなかで、真に必要なとされる提案を実現していることです。単なる商品の価格競争ではなく、お客様の要望を十分に満たすからこそ、継続的なお取引引きへとつながっていくのです。競合も含めて市場ニーズが商品の先にある「サービス」に移行するなか、当社の差別化要素として、HR関連サービスや「自社ビル一棟まるごとリノベーションサービス」など、働き方から空間構築、運営までをワンストップで提案するサービスを拡大していきます。オフィス検討の初期段階から提案する機会を増やすことで、顧客の働き方ニーズに深くアプローチします。これにより案件単価や成約率、顧客シェア等の最大化を目指すとともに、お客様の創造性を最大化させるパートナーとしてのポジショニングを確立していきます。



内藤 俊夫

取締役 執行役
経営企画本部長 CSO
森林経営部会長

海外のファニチャー事業では、中国市場の低迷が継続するなか、現地工場における日本向け商品製造の拡大により、中国の収益拡大と日本の仕入れ原価低減を実現する相互補完的な施策を実行しました。ASEANとインドについては、概ね順調な成長を遂げています。

ビジネスサプライ流通事業では、顧客基盤拡大の取り組みに加え、昨年の特需的な要因により、「カウネット」に多くの新規顧客をお迎えすることができました。重要なのは、今年度で増えた取り引きを一過性で終わらずに継続させていくことです。その一環として、「べんりねっと」という大企業向け購買管理システムを、中小企業にもお使いいただけるよう展開していく方針です。AmazonビジネスをはじめとするECサービスとの連携により、複数のプラットフォームからの購入を一括管理できるサービスとして商品ラインアップの拡充とユーザビリティを高めていきます。

日本のステーショナリー事業では、人口減少に伴う長年の減収トレンドから増収へ転換する兆しが見えています。「Campus」のリブランディングが単なる商品刷新に留まらず、学び方提案というコンセプトのもとで顧客接点の本質的な改革をもたらしたからです。社員のモチベーションも、縮小均衡から拡大志向へと明確に変わりつつあります。

インテリアリテール事業では、新規出店した「ニューマン高輪店」が順調に進捗しているほか、EC事業においては流入が拡大しており、EC売上高比率が高まりました。BtoB事業についても、レジデンス領域において大型案件を受注し、増収増益となりました。2026年度、EC事業においてはEC売上高比率を高め、データ基盤の整備と顧客インサイトの可視化により顧客生涯価値を向上させるとともに、店舗事業では運営改革とプライベートブランド商品の構成を高めることで、売上高成長と高収益化を両立していきます。

海外市場における攻め筋と取り組み

第4次中計において、ステーショナリー事業の海外展開は基本的には学生層、特に中高生から大学生を対象として、顧客層の拡大よりも学生層でのエリア拡大に注力していきます。

独自性の高い商品から市場参入することで現地企業との差別化につなげており、海外でも「Campus」ブランドを中心とした「まなびかた提案」を展開しています。単なる文具販売に留まらず、効果的な学習方法と商品を組み合わせることで、他社には実現できない付加価値をお客様に届けることができます。中国市場では学生へのブランド浸透が着実に進展しており、景気の低迷により他社が大幅な減収となるなかでも、当社は増収に転じています。ASEAN地域でのステーショナリー事業は、展開店舗数を525店舗まで拡大させ、前年比118%を達成しました。今後はさらに売り場の確保を進め、リアルとデジタルを融合させたマーケティングを行っていきます。

ファニチャー事業では、マレーシアに新しいショールームを設置し、シンガポールでも十数年ぶりとなる新しいオフィスショールームを開設しました。これらを活用したプロモーション活動を展開するなかで、既に複数案件の引き合いをいただいています。今後はハイエンド顧客のオフィス構築に関する意思決定に影響を与えるインフルエンサー層、デザイン事務所やビルデベロッパーへの提案を強化していく予定です。また、同時に、日本、中国とインドの拠点で連携し、グローバル対応タスクチェアーの開発も進めており、その販売を通じた収益向上も図っていきます。海外においても前述のような2025年の活動を通じてさまざまな案件が積み上がりつつあり、2026年度での本格的な刈り取りを進めていきます。

戦略投資の進捗

第4次中計期間中に実行予定とした700億円の成長投資も順調に進捗しています。日本のファニチャー事業では、オフィス家具ニーズ多様化への対応と生産効率化を両立する工場設備投資と、物流を集約化した配送センターの整備を決定し、実行中です。また、国内販売体制の優位性強化に向けて、国内の販売会社6社の子会社化とココヨマーケティングへの統合も決定しています。

海外ではM&Aによるグローバル展開を加速させています。ステーションナリー事業においては、ベトナムの筆記具大手である Thien Long Group Corporation(以下、TLG社)の子会社化により、有望な市場への進出を図ります。TLG社の強みは、筆記具の開発力と、ベトナムにおける高い販売力にあります。当社は海外市場においてハイエンドポジションにあたりますが、新興国市場では

中間層の拡大が成長の中心となっています。現地ニーズに合致した価格帯での商品展開は市場拡大に不可欠であることから、TLG社との連携により、ミドルレンジ価格帯の商品開発をより一層強化していきます。また、TLG社が有する筆記具分野の開発力・生産技術によって当社がこれまで相対的に弱かった筆記具の知見にも厚みを持たせることができます。ノートを中心とした当社従来の強みに、筆記具の技術と開発力が加わることで、学習用品全体を横断した商品設計が可能になります。今後はTLG社の開発力と販売力に、当社の強みである商品企画力を掛け合わせることで、成長性と収益性をさらに高めていきます。具体的には、ベトナムで60%近いシェアを持つTLG社の事業基盤と、ココヨの事業基盤を連携させます。両社ともASEANに充実した販売網を持っているため、互いの商品をクロスセルして市場拡大を図ります。これにより、ASEANでの「Campusブランド」展開による事業拡大も可能になります。

能動的なコーポレート機能で成長を後押し

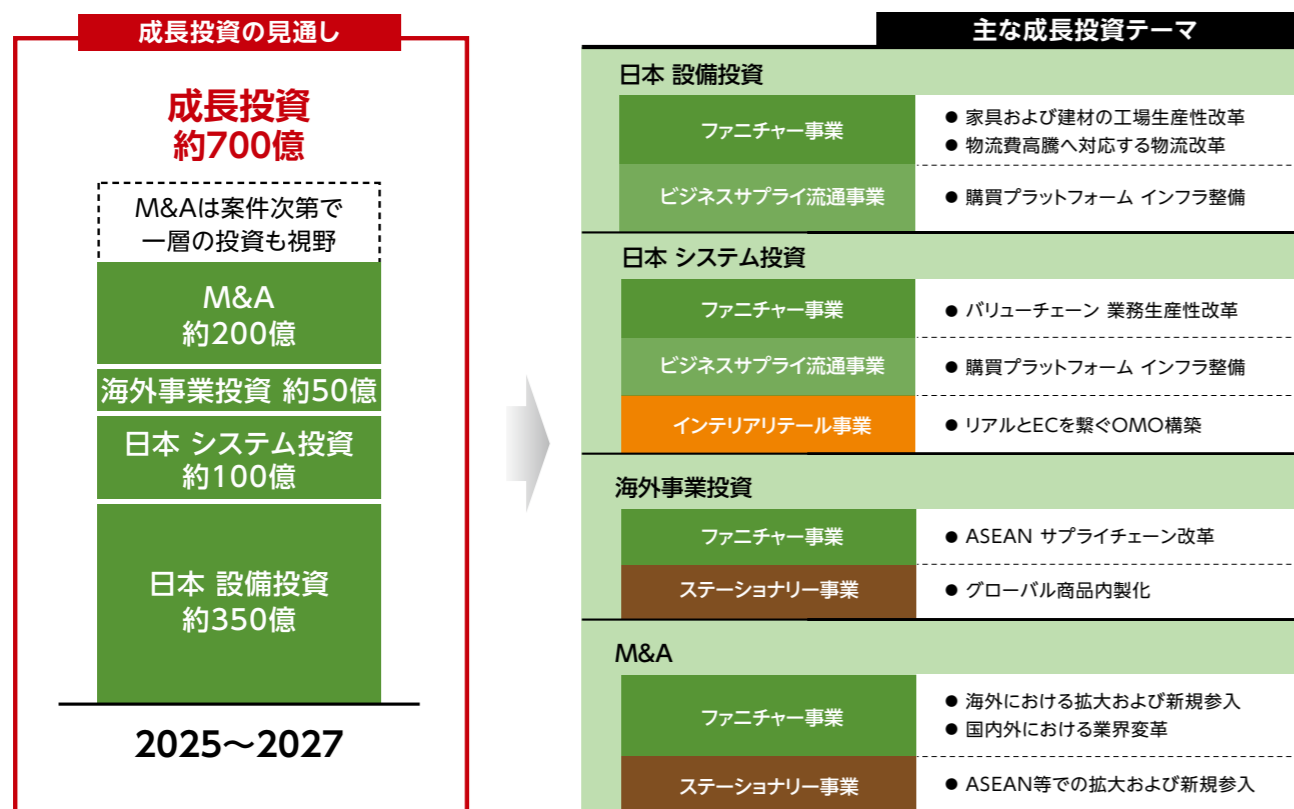
当社の経営モデルは大きく転換しています。私がココヨに入社した当時は良品廉価と大量生産・大量販売を中心とした効率的なメーカー型経営でした。しかし日本市場の縮小、働き方の変化、そしてモノからコトへのシフトに対応するなかで、課題解決型・需要創造型の経営へと変化を遂げ、その道を共にする社員の人材像も変化しています。かつては同質的だった人材構成から、自ら問いを立てる自律型人材へと進化し、個性を発揮し合える集団になったと実感しています。

ただし、グローバル展開はまだ発展途上です。グローバル成長を実現するには、内部統制も高度化する必要があります。これまで当社のコーポレート部門はサポート機能に徹していましたが、経験豊富な役員を外部から招聘し、対応を加速させたことで、グローバル事業成長を牽引する能動的な機能への転換が着実に進んでいます。

第4次中計の初年度における実績を通じて、当社が掲げた戦略が着実に前進していることをお示しできたと確信しています。今後も、日本事業における収益基盤の確保と、グローバル市場における成長の両輪で、企業価値の向上を実現してまいります。



成長投資の見通し



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

ココヨは、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。パートナーやお客様との共感の輪を広げることで、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。

ココヨが2030年までに目指す姿と主要施策

2025年実績	2026年取り組み	2027年目標	2030年チャレンジ目標
<ul style="list-style-type: none"> ● 未来のヨコク実験数：13個 (第3次中計累計:33個) ● 現業を社会課題解決へつなげていく社員:91.1% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 未来のヨコク実験数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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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%