

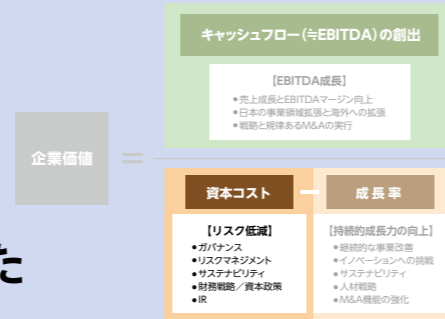
- 59 ファイナンス&アカウンティング本部長メッセージ
- 63 資本市場との対話
- 65 CSV本部長メッセージ
- 67 ヒューマン&カルチャー本部長メッセージ
- 69 組織・人材戦略
- 71 Strategy 1 社内外のWell-beingの向上
- 73 Strategy 3-1 気候危機への対応
- 75 Strategy 3-2 循環型社会への貢献
- 77 Strategy 3-3 サステナブル調達への推進
- 78 人権の尊重
- 79 Strategy 3-4 自然共生社会への貢献
- 81 グローバルエンタープライズ本部長メッセージ
- 83 リスクマネジメント本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

※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については、Chapter 2 (P.56)に掲載しています。

本章では、経営戦略を支える原動力として、人材戦略、サステナビリティ戦略、IT基盤投資、リスクマネジメントの四領域について説明しています。各管掌役員からのメッセージをもとに、これらの各資本・機能が統合的に機能することで、グローバル展開と森林経営モデルの実現がいかに支えられているのかをお示ししています。

F&A 本部長メッセージ

持続的企業価値向上に関する
実績責任を強く意識し、バランスのとれた
財務・資本戦略を遂行していきます。



最適なバランスを追求する 第4次中期経営計画の財務資本戦略

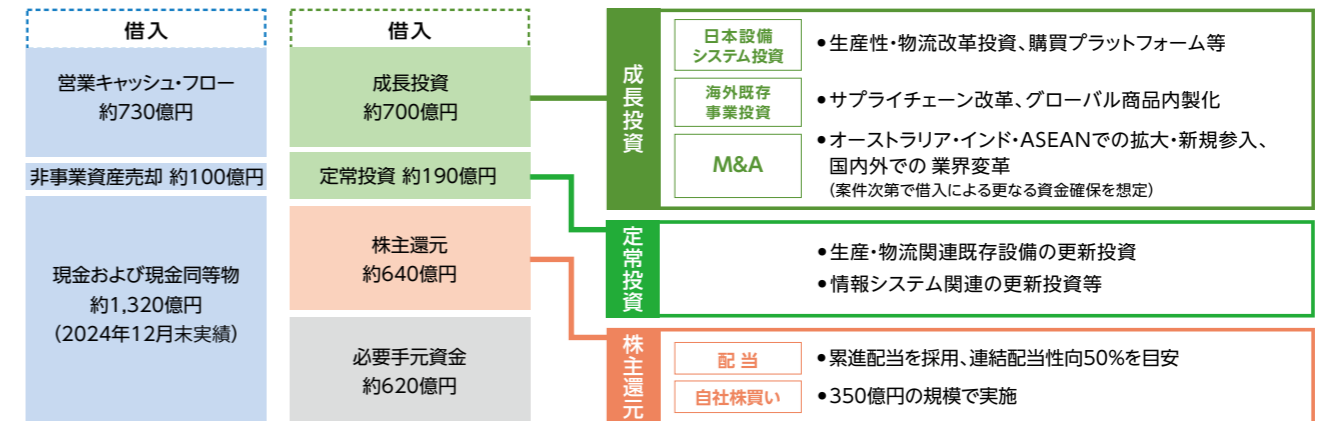
2030年までの「長期ビジョンCCC2030（以下、CCC2030）」では森林経営を掲げ、日本での新たな事業の創出や海外の事業基盤の強化に向け、積極投資を進めていくこととしています。そうした中長期的な投資をご支持いただくためには、株主還元で株主の皆様のご期待にしっかりとお応えしていかねばなりません。お客様や社員、お取引先、社会全般に対する適切な価値の分配も、企業価値を持続的に高めていくうえでは不可欠です。従って第4次中期経営計画の財務・資本戦略では、成長と株主還元、短期と中期的リターン、さまざまなステークホルダーの最適な「バランス」を追求しています。

CCC2030の第2ステージとなる「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027（以下、第4次中計）」では、EBITDAの成長と資本効率を「両立」させていくことを財務・資本戦略の基本方針としています。2024年12月期比36%増となる430億円を、計画最終年度となる2027年12月期のEBITDAの目標値として設定しています。

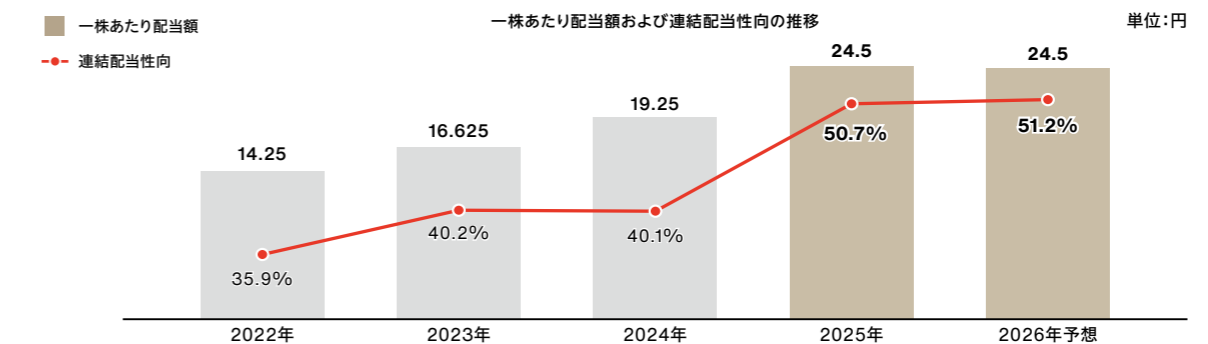
第4次中計期間中の営業キャッシュ・フローは、約730億円を見込み、現金および現金同等物と政策保有株式をはじめとする非事業資産の売却を合わせた約2,200億円のキャッシュを原資とし、バランスの取れた資本アロケーションを追求しています。EBITDAの目標達成に向け700億円を成長投資に投じる計画です。そのうち200億円をM&Aに活用する方針ですが、案件次第ではそれを超えて投資する可能性もあり、借入金の活用も選択肢に入れていきます。株主還元に関しては、50%の連結配当性向を目安に毎期の一過性損益を勘案して決定する累進配当並びに、350億円の自己株式取得からなる方針を掲げています。格付機関のシングルA相当の格付け維持にも留意するなど、安全性と効率性を意識したD/Eレシオのマネジメントを行っています。政策保有株式は、最終年度である2027年12月末までに連結純資産比で5%未満まで縮減する計画を定め、グループ全体のキャッシュ・マネジメントの効率的な仕組みの強化も進めています。こうして生み出す余剰キャッシュをさらに投資に活用する好循環を回していくことで、ROEを2027年には9%以上、2030年には10%以上に高めていくことを目指しています。

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

資本アロケーション方針（3年間累計）



株主還元



※当社は、2025年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。一株あたり配当金につきましては、当該株式分割に伴う調整後の額を記載しています。

第4次中計では、こうした企業価値向上のアプローチを企業価値向上フレームワークでお示ししています。分子にフリー・キャッシュ・フローの代理変数と位置付けるEBITDAを用い、現場がEV/EBITDA倍率によって事業価値を理解しやすくしています。既にファイナンス&アカウンティング本部で管理している全社のROIC/WACCと並行して運用し、企業価値向上の実効性を高めています。

計画最終年度の目標達成が視野に

第4次中計の初年度となった2025年12月期は、増収増益となり当期純利益は前期の非事業資産の売却益の反動により減益となりました。ROEは8.4%になり、計画を上回る水準に達しています。EBITDAは、前期比10.8%増の348億円となりEBITDAマージンは、0.4%改善し9.7%となりました。第4次中計は既存事業の稼ぐ力の向上によって順調に進捗しています。計画策定時に

売上成長率とEBITDAマージンの二軸で事業ポートフォリオにおける各事業の位置付けを明確化しましたが、日本では最重要事業と位置付けるファニチャー事業が力強く伸長しているほか、各事業がそれぞれの戦略テーマに基づく施策によって、順調に売上高の成長とEBITDAマージンの改善が進展しています。先行投資のステージにある海外は減益とはなりましたが、事業基盤の強化が着実に進んでいます。

政策保有株式に関しては、2025年12月末には連結純資産比率が4.1%に低下し、第4次中計の目標値である5%を下回って推移しました。今後も保有不動産のバリュアップや売却と合わせ、非事業資産の縮減を継続していく方針です。

2025年12月期の年間配当金は、前期比5.25円増配となる一株あたり年間24.5円の配当を実施し、連結配当性

向は50.7%となり目標を達成しました。自社株買い付けについても既に200億円の買い付けを実施しています。2026年12月期の年間配当金は、当期据え置きとなる24.5円を計画しています。

将来への布石となる質が伴った成長投資も着実に進展しています。日本では、ファニチャー事業の収益性改善に向け、物流全体の効率向上を目的とした投資を実施していきます。2つの生産拠点については、製品だけではなく空間設計という「体験価値」の提供に軸足を移していくために、多様な品種やカスタマイズ要請への対応力を高め、かつ高効率、高品質を維持しながら大量生産も可能な最新鋭の工場を目指した設備投資を進めていきます。ビジネスサプライ流通事業では、購買プラットフォーム戦略に基づき、複数のECサイトを束ねてお客様の調達効率を大きく向上させる「購買管理プラットフォーム」の実現を目指すシステムと物流インフラへの投資を実施していきます。自社商品流通の拡大と商流の拡大に伴うフィーの増大という形で、収益拡大を目指していきます。海外では、インドとベトナムで将来の成長の種を着実に撒きました。

具体的な方針や進捗等は、P53-56のCSOメッセージをごらんください。

2026年12月期も日本のファニチャー事業が引き続き増益を牽引し、売上高、EBITDAともに大幅な増収増益を見込んでおり、最終年度である2027年12月期の目標達成も視野に入ってきました。

確かな成果を出し続けるための投資

第4次中計の公表から1年を経過した現在の当社株式は、PERが向上しPBRも1倍を上回って推移しています。国内競合企業との相対比較でも高い評価をいただいております。一定の成長期待をいただいているものと理解しています。一方、資本効率の面では劣後する状況にあります。前提となる株主資本コストを、リスクフリーレートの上昇等によって、第4次中計策定時の6～7%から7～8%へと変更していることもあり、さらなる資本効率の改善の必要性を認識しています。そのためには成長投資の着実な遂行が重要になりますが、投資による確かな成果が信頼を勝ち得るためには不可欠です。従って、M&Aに関してはロングリストで案件を見たうえで、そこから厳選を重ねて絞り込んでいます。選別の際には、自社の経営資源と組み合わせでどのような競争力があるビジネスを組み立てることができるか、を大前提に考え、ケイパビリティ獲得のための手段の一つがM&Aであるという位置付けを徹底しています。進出のスピードや、マーケティング・事業基盤構築に投じる費用との見合い、PMIプロセスの確からしさ等から、経済合理性を徹底的に精査しています。第4次中計で設定した設備投資とM&Aからなる700億円の成長投資額に関しては活用のめどは既に立っていますが、それも成長投資「枠」と捉えて積み上げたのではなく、アカウントビリティと実績責任を強く意識して慎重に検討した結果であることをご理解いただきたいと思います。

アニマルスピリッツを開放するための「型」

こうしたインオーガニックグロースと合わせて、既存事業における新たな事業の創出も成長率を向上させる重要な要素です。近年、変化に挑む雰囲気は確実にできており、社員起点での新たな取り組みが次々に生まれています。コーポレートの役割は、そうした社員が自律的に挑戦するためのルールやしきみ、いわば「型」を明確化することと考えています。F&A本部長である私の重要な責務の一つは、不正な会計や投資した資産の保全のためにモニタリングの徹底等に向けた内部統制の仕組みを強化することですが、それも社員の行動を縛るものではありません。安心して挑戦できる最低限守るべきルールを整備し、アニマルスピリッツを開放することが役割だと認識しています。現在、その一環として会計基準のグローバルでの標準化に取り組んでいます。各国で、会計基準や言語が異なる中での標準化は、労力が求められる作業ですが、これを乗り越えた先にこそ、コクヨグループが真のグローバルワンチームになっていくと考え、確実に進めていく考えです。ルール作りは既に完了しており、2027年12月期から正式なグループの共通ルールとして展開する予定です。企業価値の棄損を防ぐ、キャッシュの「守護者」としての責任の重みを強く認識し、こうした取り組みを続けていく考えです。

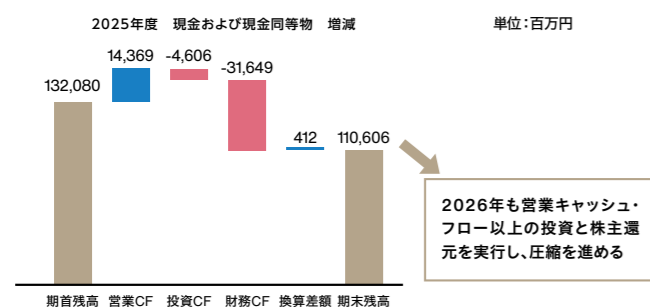
強い覚悟を持って責務を遂行

グローバル経済の不透明性が増すなか、投資による将来キャッシュ・フローのシナリオを予測し、資金計画の選択肢を用意しておくキャッシュの「預言者」としての責務も重要性を増しています。バランスが取れたキャッシュアロケーションを堅持していくうえでは、キャッシュの重要性への理解を組織に根付かせる、キャッシュの「伝道者」としての責務も引き続き強く意識していかねばなりません。

幸いなことに今後のコクヨの目の前には、強みを活かすことができる新たなビジネスチャンスが広がっています。そうした挑戦に乗り出せる経営資源も有しています。必要なことは「成長したい」という強い熱量の高まりだと思います。黒田社長がそうした熱量を持ってリーダーシップを発揮し、社員の意識もそれに答えるように挑戦を開始したこれからのコクヨは、自律共創性に溢れ、コクヨならではの提供価値を社会の隅々に広げていく企業として、さらに大きく変わっていくものと考えています。私自身も日々成長を志向しつつ、一方で慢心を厳しく戒めながら、実行責任と説明責任に関する強い覚悟を持ち計画達成に努めていく所存です。

財務戦略/資本政策の進捗(キャピタルアロケーション)

積極的な投資の実行および自社株買い200億円の実施、配当性向50%に基づく配当金の支払い等により、手元資金の圧縮が進む。

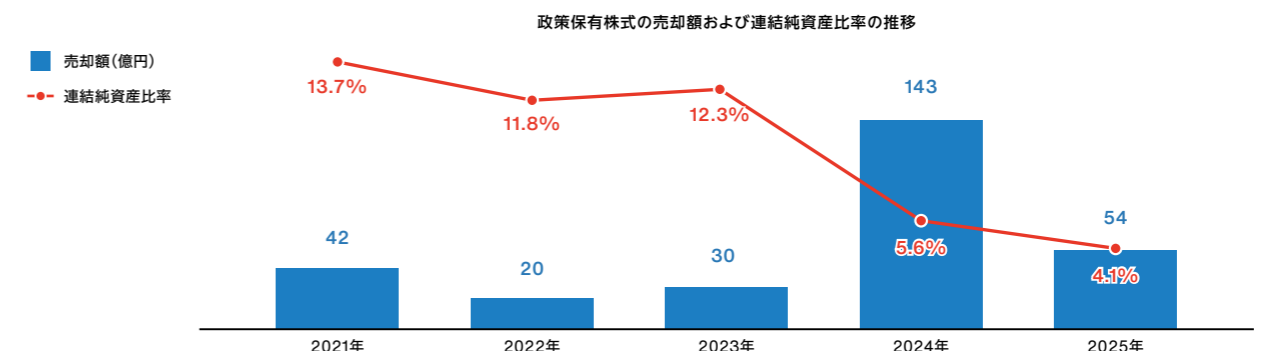


投資 キャッシュ・フロー	【収入】	投資有価証券の売却および償還:57億円、有価固定資産の売却:20億円
	【支出】	設備投資による支出:112億円
財務 キャッシュ・フロー	【支出】	自社株買い:200億円 配当金:95億円

2026年も営業キャッシュ・フロー以上の投資と株主還元を実行し、圧縮を進める

財務戦略/資本政策の進捗(政策保有株式)

政策保有株式は継続的に縮減し、第4次中計目標値である連結純資産比率5%以下を達成。



資本市場との対話

株主・投資家とのコミュニケーション

当社は、持続的な成長と企業価値の向上を図るため、株主・投資家およびさまざまなステークホルダーとの対話を実践しています。株主・投資家との対話においては、長期ビジョンや中期経営計画等の経営方針を含め、当社グループに対する理解を深めていただくことを重視しています。また、対話を通じて得た株式市場からの意見を経営戦略に活かしていくため、対話には社長、財務担当執行役員およびIR担当者が出席・説明を行っています。機関投資家と中長期戦略などの経営方針について意見を交わすほか、関係構築を目的として個別面談を随時実施しています。

ファン株主層の醸成

～個人投資家向けツアーイベントを初開催～

ファンを株主に、株主をファンに

当社は、第4次中期経営計画で掲げる「企業価値の向上」に向け、個人投資家との対話を強化しています。株主層に厚みを持たせ、株価の変動幅の減少と資本コストの低減、自己株式取得350億円の実施に向けた株式の流動性向上を目的としています。当社は個人投資家を株価のバランスを取る重要な株主層と捉え、個人投資家層の多様化と、製品・サービスのファンと株主の重なりを増やす“きっかけ”づくりを重視しています。

株式分割を実施

2025年7月1日付けで普通株式1株につき4株の割合で株式分割を実施しました。投資単位あたりの金額を引き下げることによって、投資家の皆様がより投資しやすい環境を整えています。



東京・大阪でオフィスツアーを実施

東京品川オフィス「THE CAMPUS」、大阪本社で、初の個人投資家向けツアーを実施しました。東京品川オフィス「THE CAMPUS」ではファニチャー事業を中心に文房具だけでなく当社の事業理解を深める機会とすること、大阪は歴史に触れて今後の挑戦を応援いただくことを意図し、いずれも製品・サービスの体験を重視したイベント設計としました。

東京では抽選で選ばれた株主30名を招待し、法人向け展示会「コクヨワークプレイスショー」や「THE CAMPUS ツアー」を行いました。身体との一体感を追求したオフィス用イス「ingCloud」など、新製品に実際

に触れていただいたほか、「THE CAMPUS ツアー」では当社のライブオフィスを見学し当社のオフィス環境や働き方を体感いただきました。大阪では抽選で選ばれた株主20名を招待し、当社の歴史をつづった史料室の展示資料を交えながら、家具への進出や昭和初期のオフィスなど、コクヨ120年の歩みを紹介。その後、ダイバーシティオフィス「HOWS PARK」等を巡り、インクルーシブデザインに関する取り組みをご紹介します。

今後も個人投資家向けイベントの開催を検討していきます。IRが中心となり、“ファン株主”の層をさらに広げていきます。

参加者の感想

オフィス内にコミュニケーションが取りやすい工夫がたくさん散りばめられていたのが印象的です。コミュニケーションを促す仕掛けや在籍状況の見える化などもすごくいいシステムだなと思いました

文具以外にも、これほど手広く事業をやられているとは知りませんでした。特に、家具は専門メーカーと比べても遜色ないほど品質も高く、種類も豊富で驚きましたね



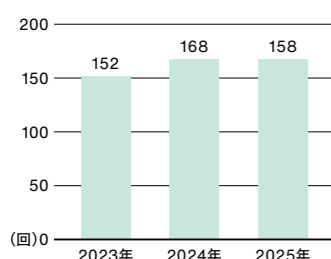
東京開催の様子



大阪開催の様子

※大阪本社は2026年5月よりグラングリーン大阪へ移転しました。

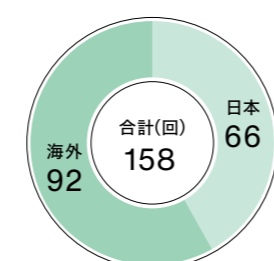
機関投資家面談の推移



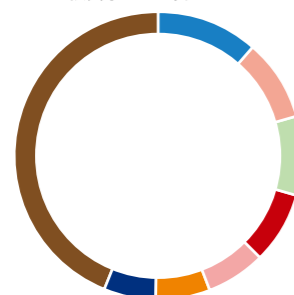
対話実施状況(2025年1月～12月)

項目	回数
株主総会	1回
決算説明会	4回
個人投資家説明会	6回
スモールミーティング	5回
機関投資家面談	158回

機関投資家面談の内訳(2025年度)



投資家の主な関心テーマ



内訳

ファンニチャー	11.4%	ステーションナリー	6.44%
中長期戦略	9.27%	M&A/業務提携	6.12%
海外展開	8.92%	国内	6.0%
市場・競合動向	8.19%	その他	43.66%

投資家の皆様の関心事項への回答例

全社・経営

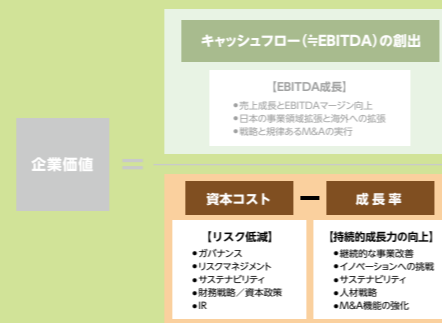
テーマ	投資家の皆様のコメント	回答
長期ビジョン・森林経営モデルの実現	中期経営計画において、特に注力しているポイントは何か。	キャピタルアロケーションの明確化と、事業ポートフォリオの改善が大きな柱です。国内のファニチャー事業とステーションナリー事業が成熟市場にあるため、中長期的な成長のためには海外展開の強化が不可欠と考えています。オーガニック成長とM&Aの両面から海外事業を推進していきます。
財務・資本戦略	従来のPL重視からキャッシュ・フロー重視の経営に転換した背景と、中長期的な株主還元の方針を教えてください。	以前は単年度のPL(損益計算書)中心の経営でしたが、2015年の社長交代やそれ以降の社外取締役の増加に伴い、市場対話の意識を強めました。適切な投資不足の反省を踏まえ、第4次中期経営計画で資本配分を明確化しキャッシュ・フロー重視の経営へ転換。現中計期間は配当性向50%維持、自社株買い350億円の実施を基本方針としています。

事業別戦略

テーマ	投資家の皆様のコメント	回答
ファニチャー事業	日本のオフィスファニチャー需要は旺盛だが、懸念材料はあるか。	日本では2030年以降も都市部の再開発案件などにより高水準の需要が続くと見えています。しかし、中長期的には人口減少が避けられないため、海外展開が不可欠であり、また新築だけでなくリニューアル・リノベーション需要も取り込むなど、将来にむけた布石も着実に実行しています。また、ステーションナリー事業のブランド認知をファニチャー事業へ展開するといった事業間シナジーは他社にはない強みだと考えています。

CSV 本部長メッセージ

コクヨらしいサステナビリティ活動で 経済価値と社会価値の両立を実現します。



サステナビリティを共通の価値観に

当社は、経営の大きな方向性として掲げている「森林経営」の考え方を基点に、事業の多様性を強みとして発揮するための取り組みを進めています。森林が多様な樹木によって健全性を保つように、当社も多様な事業が存在することで企業としてのしなやかさを得ています。ただし、個々の強みが自然に全体の力へと結びつくわけではありません。そのつなぎ目となるのが、価値観や社風、文化といった「共通の土壌」であり、サステナビリティはまさにその中心にある考え方だと捉えています。

サステナビリティは、ブランドを形づくり、経営の方向性を示し、社員が判断する際のよりどころとなる指針でもあります。社員の意思決定を束ねる価値観として機能することで、企業としての信頼につながり、持続的な企業価値向上の基盤となっていきます。

その根本には、創業以来の「商品を通じて世の中の役に立つ」という精神があります。事業の形は時代とともに変化してきましたが、「社会の役に立つとはどういうことか」を問い続ける姿勢は不変でした。現在のマテリアリティは、その精神を今の時代に適合するようアップデートしたものです。今後も経営環境の変化に応じて見直ししながらダイナミックマテリアリティとして運用していきます。

ロジックモデルによる事業価値の抽出

こうした価値観を社内でもより深めていくため、私たちはサステナビリティを「規定演技」と「自由演技」の二つの側面で整理し、推進を進めてきました。「規定演技」は、企業として当然取り組むべきテーマです。環境や水、人権など、社会への負の影響を抑える基盤整備に着実に取り組んでいます。従来は社会的要請に対して受動的に取

り組んでいた点も否めませんでしたが、近年は当社らしい進め方とは何かを考えながら、能動的に取り組むを進める動きが広がりつつあります。

一方、「自由演技」は、当社ならではの価値創造の部分です。この数年で、社員の意識に明確な変化が見られます。自分の業務と社会価値のつながりを実感する社員が増え、社内アンケートでも肯定的な意見の割合が大幅に伸びました。このことは、社員一人ひとりが自分の仕事の意味を、改めて捉え直しつつあることを示しています。今後は、変容した意識を行動の質向上につなげていくことがテーマになります。

行動の質を高めていくため、当社では事業戦略とサステナビリティを重ね合わせる仕組みづくりを進めています。その一つが、ロジックモデルの導入です。各事業が何のために存在し、どのようなソーシャルインパクトを生むかを整理し、KPIと結びつけることで、役職者や一人ひとりの社員が日々の意思決定に反映しやすくなります。KPIについては2024年に仮設定し、2025年には測定を行いました。まだ試行段階ではありますが、事業の目的を原点から捉え直す視点が組織に浸透しつつあります。

社内からの反応も良好です。従来は財務指標、市場シェア、競合との競争が中心でしたが、自分たちが何のためにこの事業をやっているのか、という存在意義への意識変化を示す意見も数多く出てきています。例えば、ビジネスサプライ流通事業では、顧客の手間を削減することで時間的な余裕を生み出し、それがお客様のクリエイティブな活動につながるという考え方が共有されるなど、「事業の目的」を軸に意思決定ができるようになってきています。

「規定演技」となる基盤整備では、グローバルな基準に沿った開示の強化、リスク管理の高度化、取締役会の監督体制の見直し、人権方針の制定など、着実に取り組みを進めています。一方で、「自由演技」の領域では、社会のバリアを取り除き、自分らしく働き学べる人を増やす、インクルーシブデザインによる商品開発等、事業領域と重ねて価値を生み出す取り組みが進捗しています。

社外とつながることで大きな意義がある取り組みも生まれています。全国の小学生と使用済みノートを回収し再利用する「つなげるーぱ!」は、参加者の熱量の高さに社員自身が気づきを得る取り組みでした。大阪・関西万博に関連してコクヨが主催した「OSAKA LIVE!」は、月1回で計8回開催されましたが、参加者からは「コクヨがこんな面白い会社だとは知らなかった」という嬉しいフィードバックが寄せられました。このような社内外のステークホルダーが交流する場をつくることは、参加者にコクヨに対する認識を深めていただく機会になるだけでなく、社員が外部からの意見に触れることで会社の価値を実感し、誇りをもって働くきっかけとなり、大きな意義があると感じています。



一方で、課題もあります。意思決定の場においてマテリアリティが十分に配慮されていない場面が見られること、社員も消費者の立場では環境配慮への理解があっても、事業運営の観点からは売上高やコストを優先してしまう場面があることです。これを乗り越えるためには、成功事例を積み上げること、外部の有識者評価を活用すること、社内制度を段階的に整備していくことが必要です。草の根の活動と制度面の後押し両者が揃って初めて、組織全体の行動変化に結びつくと考えています。

2030年の企業価値を描く

2030年に向けて「社会価値と経済価値を両立している売上高100%」という挑戦的な目標を掲げていますが、目標達成そのものよりも取り組みを着実に進めていくこそがコクヨの事業を強くすると考えています。着実な前進に向けて、評価・報酬のあり方を含め、段階的に制度を整えていく考えです。

「サステナビリティ」という言葉を意識しなくとも、当たり前のこととして社会価値と経済価値を両立するという価値観が日々の意思決定に組み込まれている状態が最終的に目指す理想形です。その価値観が企業としての信頼につながれば、共通の価値観を通じて仲間が増え、事業領域が広がり、グローバルに企業価値を支えしていくものと信じています。

CSV本部長として、方向性を示し、取り組みを着実に進めること、そして挑戦する社員を支えることが私の役割だと考えています。「規定演技」の底上げと「自由演技」による価値創造の両面から、足取りをより一層加速させていくことで、森林経営のサステナビリティを高めていきたいと考えています。

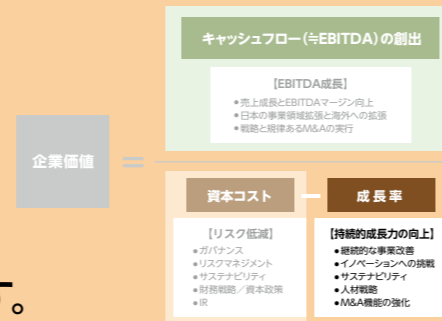
梅田 直孝

執行役員
監査委員会室長 兼 CSV本部長(2026年3月時点)

※ 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。

H&C 本部長メッセージ

人の創造性を開放してきたコクヨならではの 人材戦略を次のステージに移行させていきます。



提供価値の持続的な拡張に向けて

コクヨの価値創造の原点は創造性にあります。創業以来私たちは、「人の創造性をいかに後押しできるか」という問いを軸に、時代の変化に応じた最適解を追求しながら事業領域を拡大してきました。しかし、森林経営モデルを通じて体験価値の更なる拡張を目指している現在、従来の延長線上にとどまらない発想と挑戦が不可欠となっています。私は、社員一人ひとりに光を当て、その挑戦と成長を戦略的に後押しする仕組みを構築できれば、「共感力」と「人間性溢れる創造性」という人材の強みの更なる強化を通じ、コクヨが社会に提供する体験価値を持続的に拡張していくことができると確信しています。

文具・家具・空間といった特定領域に深い専門性を持つ「熟達者」の存在は当社の強みであり、彼らの知見は各事業の卓越した価値提供を支えてきました。一方、森林経営を推進していく今後は、バリューチェーン全体を俯瞰し複雑化する事業環境で戦略を描き実行できる経営リーダー人材の育成に、力を注いでいかねばなりません。グローバル展開において、市場構造や文化的背景が異なる海外で事業を成長させるには、自ら仮説を立て、統合的な視点でビジネスを構想し、実現に向けて多様な組織を束ねる力を持つリーダーが不可欠です。そうした人材が育ち地域に根差した価値を創造していけば、コクヨの可能性は大きく広がっていくものと期待しています。

価値提供の核心となるクリエイティブ人材の育成も急務です。これまで商品開発人材は各事業部に留まり、知見や創造性は暗黙知として個別に蓄積されてきました。今後は創造性を組織的資産として共有し、異なる領域の発想や技術を掛け合わせることで、コクヨの人材が本来持つ創造性を最大限に引き出していく考えです。

ジョブチェンジと成長スピードの引き上げ

コクヨの人材戦略で近年重視しているのは、「意図ある異動」です。若手層には「異動はまだ見ぬ自分を発見する機会」という考え方を浸透させ、研修やアセスメントを通じて「自分は何に情熱を感じるのか」「どのように成長したいのか」を考える機会を提供し、自己理解と成長意欲を高めることに力を注いでいます。

2023年にスタートした「人材育成会議」では、一人ひとりの強みとポテンシャルを多面的に評価し、本人も気づいていなかった才能や可能性を議論し、そうした能力を発揮するために必要な経験を積めるよう、最適な配置転換と業務アサインを討議しています。こうしたプロセスを経て実行する戦略的異動によって、個の成長と事業の競争力向上の同時実現を狙っています。

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



これまでの取り組みの成果は顕著に表れはじめています。最近の人材育成会議では、「特定分野での熟達が最優先」という固定観念から脱却し、「長期的かつ最適な成長」を前提とした議論へと質的变化を遂げています。こうした上司と個人の意識と行動の改革を通じ、2026年までに年間異動率を20%からさらに増やし、従来の枠組みを越えた挑戦につながる異動が日常となる組織文化の確立を目指します。

エンゲージメント調査からも確かな進展を読み取ることができます。「挑戦できる風土」や「ミッション・ビジョンへの共感」のスコアは最高水準に達し、「キャリア機会の提供」も向上しています。eNPS*も上昇傾向にあります。そのためには、より多くの社員により早い頻度で、質の高い挑戦機会を通じた多様な経験を提供する必要があります。成長スピード加速のため、個人の適性に合った飛び級を認める柔軟な育成へ転換したほか、今年は人事制度そのものの刷新に着手し、これまで築いてきた人材育成の考え方を制度として定着させていく方針です。

*eNPS : Employee Net Promoter Score 職場の推奨度を示す指標

「新しいコクヨ」への転換点を創る

大阪本社の梅田移転は、人材戦略を加速させる重要な転機と言えます。それまでの大阪本社のコーポレート部門は、事業部との物理的・心理的距離がどうしても生じていましたが、ビジネスと文化の最先端が交差する梅田への移転により、事業部門とコーポレート部門が一つの空間で協働し、国内外のお客様が訪れるライブオフィスとしても機能することで、従業員の主体性と創造性が自然と引き出される環境が生まれることを期待しています。

この移転はまた、企業ロゴの刷新と併せて「新しいコクヨ」への転換点を象徴しています。私はこれを「これまでのコクヨからの卒業」と表現しています。高校から大学へ、大学から社会人へと進むように、コクヨの社員も次のステージに向けて意識と行動を変える必要があります。梅田の新拠点では、従業員自らが「人の創造性を開放する働き方」を体現し、コクヨの価値観を世界に発信していくって欲しいと思います。

多様性を力に変える組織へ

マテリアリティにおいて女性管理職比率と有給休暇取得率の向上をKPIとして定めているのは、これらが私たちの働き方の本質的変革を表す重要な指標と考えるためです。この二つは密接に関連しており、多様な人材が活躍できる企業文化への転換を測るバロメーターとなります。有給休暇取得率の向上は、多様な働き方を尊重する組織文化の定着度を示す指標であり、女性管理職比率の改善は、こうしたカルチャー変革が着実に進んでいることを可視化する象徴的な成果と捉えることができます。

かつては「女性は家庭的役割があるため、仕事で無理をさせるべきでない」というバイアスが存在し、育休や短時間勤務は当然視される一方で、責任ある業務は任せづらいという考えが暗黙のもとで共有されていました。対照的に男性の働き方では「無理な残業をしてもやりきる」という価値観が、長時間労働や休暇取得率の低さにつながっていました。

こうした偏った視点はビジネスチャンスの喪失にも直結します。オフィス設計においても、多様性への配慮が不足すれば、創造性を最大限に引き出す環境づくりは難しくなります。学童世代の子を持つ女性社員の発案で生まれた家族見守りIoTブランド「Hello! Family.」のように、当事者の視点があってこそ創出できる事業があります。

女性管理職比率は目標を前倒しで達成できる見込みであり、改革が着実に実を結びつつあると実感しています。

人の創造性を後押しする企業として

私の使命は、「森林経営」で大きな幹と豊かな枝葉を拓けることができるよう、一人ひとりの可能性を開花させる「土壌」を耕すことです。そこでは制度が人を動かすのではなく、人の成長のために制度を進化させるという信念を持ち続けたいと思います。異なる経験を通じ、新しい自分の可能性に出会う社員を増やしていくことで、コクヨが社会に提供する価値を拡大していきます。この使命を果たすうえで、まだまだ多くの課題を乗り越えていかねばなりません。次の世代に確かな土壌を手渡していくために、腰を据えて責務を全うしていく考えです。「人の創造性を後押しする」というコクヨならではの価値提供をよりグローバルに拡張していけるよう、これからも組織・人材戦略を強力に推進していきます。

組織・人材戦略

<https://www.kokuyo.com/sustainability/society/employee/human-resources/>

事業ポートフォリオの変革につながる新しい価値の創出や社会課題の解決に取り組むためには、人材による創造性の最大化が鍵になります。コクヨでは、社員一人ひとりが個性や強みを発揮できる風通しの良さを大切にするとともに、創造性の最大化を後押しするリーダー人材の育成にも取り組んでいます。

コクヨの人材の強みを発揮するための人材戦略ストーリー

コクヨの強みは、お客様の課題解決に向けて誠実な姿勢で「変態的」とも言えるほどに知恵を絞り、工夫を凝らす人材です。「ワクワク価値創出サイクル」の原動力となる創造性を最大化させるために、コクヨでは一人ひとりの意欲

と可能性に光を当て、互いに共感し結いあう職場環境をつくっています。それがさまざまな体験価値として従業員の好奇心や挑戦意欲を高め、事業成長につながっていくストーリーを構築しています。

企業カルチャー変革

従業員体験のデザインによるカルチャー改革

社員自らの内発的動機による行動変容を起こすために、コクヨでは従業員体験のデザインを重視しています。オフィスを「会社のビジョンを体験できる場」として位置付け、社員が日々の行動や関係性の中でそのビジョンを自然に体感し、実践へとつなげていくことを目指しています。

その一例がパブリックイベント「CULTURE SNACK」の主催です。品川という街やそこで働く人の新たな



一面(B面)を発見する文化祭として、物販やワークショップなど多彩なプログラムを実施し、2日間で2,000名を超える方に来場いただきました。イベントの運営や出展には社内募集による200名の社員が携わり、海外拠点の社員も参画しています。

運営に関わった社員の約95%が、活動に「コクヨらしさを感じた」と回答し、エンゲージメントサーベイにおいて「ミッション・ビジョンへの共感」「挑戦する風土」のスコアが上昇しました。イベントへの主体的な関与を通じて、挑戦や創造性を後押しする風土への行動変化が生まれています。

育成戦略

一人ひとりに光を当て、成長を加速する

「人材マネジメントポリシー」を策定し、人材を社会の財産と捉え、一人ひとりの可能性に伴走しながら事業成長と社会貢献できる人材を輩出することを経営陣・従業員全員の共通認識としています。

業務時間の20%を他組織の業務に活用する「20%チャレンジ(社内複業)」で主体的なキャリア形成を後押しするほか、「人材育成会議」では役職者が複眼で討議し、個人の成長度合いの可視化と意図ある異動・業務アサインを推進しています。

人材育成機関「コクヨアカデミア」では、リーダーシップや創造性を磨くプログラムを継続的に実施しています。

また、「学び・挑戦(ヨコク)し続ける風土」の醸成を目指して、社員同士のナレッジ共有も推進しています。

事業成長に必要な経営リーダー、グローバル人材、デジタル人材の育成にも注力しており、経営リーダーの育成に向けて、戦略立案の実践プログラム、若手層へのリーダーシップ研修の拡大、計画的なジョブチェンジによる能力拡張を図っています。グローバル人材育成は、若手社員が海外でタフアサインメントに挑む「グローバルチャレンジトレニー」を新設し、海外派遣を開始しました。デジタル領域では新卒・キャリア採用を強化し、全社のデジタル人材を増強していく方針です。

	KPI	対象範囲	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
一人ひとりの意欲と可能性に光を当てる							
一人ひとりのキャリアに向き合う	20% チャレンジ参加者数()内は累計	コクヨ・カウネット	68人(129人)	60人(189人)	77人(266人)	112人(378人)	125人(503人)
	「キャリア機会の提供」スコア	コクヨ・カウネット	72	71	73	75	76
	女性管理職比率	主要7社	7.75%	8.14%	9.41%	10.9%	13.8%
リーダーの育成	マーケティング大学参加者数()内は累計	コクヨ・カウネット	25人(118人)	25人(143人)	25人(168人)	24人(192人)	25人(217人)
	マーケティング大学院参加者数()内は累計	コクヨ・カウネット	26人(73人)	20人(93人)	20人(113人)	20人(133人)	16人(149人)
	一人あたり教育研修費	主要5社	¥39,107	¥42,955	¥54,554	¥62,554	¥57,846

主要7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、コクヨアンドパートナーズ、アクタス
 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

Well-beingを実現する環境づくり

多様な人材が互いに共感し結いあう関係性へ

多様な人材が挑戦しやすい環境をつくり、組織を超えて自律的に行動する働き方への転換を進めていきます。その実現に向けて、人材が相互に結いあい、刺激しあう関係性を構築し、個人の成長と生産性の向上を図っています。

個人の成長とチームの成果を共に高めて事業成長することを目的とした「コクヨ式ハイブリッドワーク」では、個人の多様性を尊重しながら、チームとして生産性を高める働き方に挑戦しています。出社比率のパターンを個人で選択し、チームの生産性・創造性の観点で3カ月ごとに振り返る「実験」を通じて、より良い働き方への磨き上げを行っています。

育児・介護や障がいなどさまざまな事情があっても自分らしさを発揮できる環境整備も進めています。育児や介護と仕事の質を高いレベルで両立できるよう、フレックスタイム

での中抜け勤務、妊婦健診や不妊治療にも利用できるウェルネス休暇を導入しました。子連れ出勤も可能にし、育児世代の働き方の選択肢を増やしています。また、意識醸成の面では、育児とキャリアの両立や男性育休取得をテーマとしたイベント「Life & Career Day」、女性リーダー座談会、マネジャー層が時間制約のある働き方を疑似体験するプログラム、介護両立に役立つセミナーなどを実施しています。

コクヨグループでは1940年に障がい者雇用を開始し、2003年に特例子会社「コクヨKハート」、2006年に「ハートランド」を設立しました。2023年には、さらなるダイバーシティ&インクルージョンを目指して、ダイバーシティオフィス「HOWS PARK」を開設しました。障がいの有無にかかわらず、多様な個性を持つ社員が刺激し合い、インクルーシブなモノ・コトの創造プロセスを創出しています。

	KPI	対象範囲	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
互いに共感し結いあう職場環境・機会をつくる							
風通しが良く、挑戦できる風土	「挑戦する風土」スコア	コクヨ・カウネット	66	66	68	71	72
	「ミッション・ビジョンへの共感」スコア	コクヨ・カウネット	73	71	72	74	74
	eNPS	国内連結会社	—	—	-65.8	-62.4	-58.2
多様な人材が働きやすい環境づくり	月平均所定外労働時間(h)	主要7社	21.7	22.4	19.8	21.0	21.2
	有給休暇の取得率	主要7社	48.4%	54.3%	61.7%	71.1%	76.8%
	男性の育休取得率	コクヨ・カウネット	—	64.3%	57.1%	64.3%	82.1%
	障がい者雇用率	グループ適用実施会社	2.37%	2.33%	2.38%	2.55%	2.59%

主要7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、コクヨアンドパートナーズ、アクタス
 eNPS：Employee Net Promoter Score 職場の推奨度を示す指標

Strategy 1 社内外のWell-beingの向上

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の向上を図っています。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

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"> 女性管理職比率:13.8% 有給休暇取得率:76.8% 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:48.8% 	<ul style="list-style-type: none"> 働き方の変革と、好奇心を高める自律的な休暇取得の推進 育児や介護と仕事の両立支援策、キャリア形成の意識醸成 インクルーシブデザイン、空間起点の提案強化 業界を超えたネットワークの構築 大学との共同研究によるインパクト強化 	<ul style="list-style-type: none"> 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% 	<ul style="list-style-type: none"> 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、生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生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、組織単位での業務標準化・効率化を推進しています。併せて、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み、コクヨロジテムとコクヨサプライロジスティクスは、配

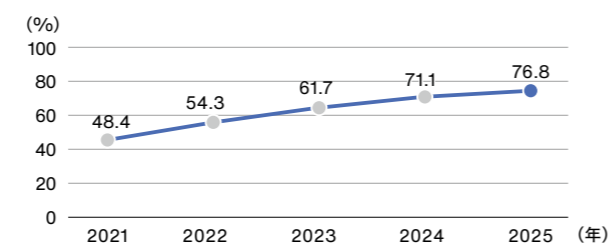
社内のWell-being向上のため、時間に対する価値観の変革、人材活性化と成長支援に取り組んでいます。多様な働き方を実践すると共に、一人ひとりが自らの可能性を高めて豊かなキャリアを形成できる環境整備を行っています。

また、障がいのある方をはじ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。

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ています。繁閑に応じて業務時間を自律的に選択できることが、可処分時間の創出だけでなく、心身のWell-beingの向上にもつながっています。

これらの継続的な取り組みにより、有給休暇の取得率は年々向上しています。

有給休暇取得率：国内主要7社



※主要7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、コクヨアンドパートナーズ、アクタス

多様で豊かなキャリア形成に向けて

多様な人材が活躍できる企業文化の指標として、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。

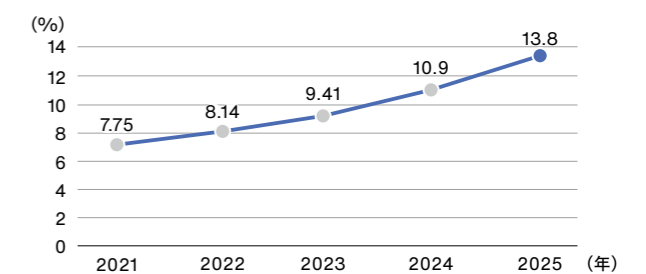
育児や介護によるキャリアの中断をボトルネックにしないための環境整備を進めています。2024年に開始した子連れ出勤は、新しい働き方の選択肢の1つです。子の看護等休暇は対象年齢を小6まで拡大、介護休暇は取得要件を緩和し、利便性を高めました。また、育休者の評価に空白期間を生じることなく、継続的に能力の蓄積度を把握しフィードバックを行い、復職後のキャリア形成につなげています。

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、さまざまな支援を行っていきます。

女性管理職比率：国内主要7社



※主要7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、コクヨアンドパートナーズ、アクタス

コクヨのインクルーシブデザインの推進

コクヨは、障がいのある方をはじめ、社会のさまざま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2022年度「HOWS DESIGN」と名付けました。コクヨグループの新製品のうち2024年に20%、2027年に35%、2030年に50%を「HOWS DESIGN」を経て開発するという目標を掲げ、社内の障がいのある方のインクルージョンと、社会のバリア低減に向けた活動を推進しています。実績は2025年時点で48.8%に達し、目標に向けて順調に進捗しています。

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

代表的なHOWS DESIGN製品



①キャンパスよく消えるのに折れにくい消しゴム・平行四辺形
 持ち方や狙いやすさに応じた形状デザイン

②hangout
 多様な人がラフな姿勢で自然な交流を開ける際に力が入れやすく開けやすい生み出す

③日本の天然水 雫恋高原 ラベルレス
 ボトルデザイン

①従来の長方形の消しゴムは、ユーザー観察から握力が弱い方や手の大きな方には握りにくいことが判明しました。平行四辺形形状にすることで握りやすく、小さな文字も正確に消去できます。さらに色覚特性少数派にも配慮したパッケージを採用しています。

②つかむ、身体をあずける、もたれる。多様な姿勢に寄り添い、自然なコミュニケーションを育むモジュール。オフィスのちょっとした空間や仕事時間のすき間を有効活用。オープンでカジュアルな雰囲気コミュニケーションを加速させます。

③持ちやすさと開けやすさに配慮したペットボトルデザイン採用のミネラルウォーターです。

HOWS DESIGN

「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。

Strategy 3-1 気候危機への対応

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。

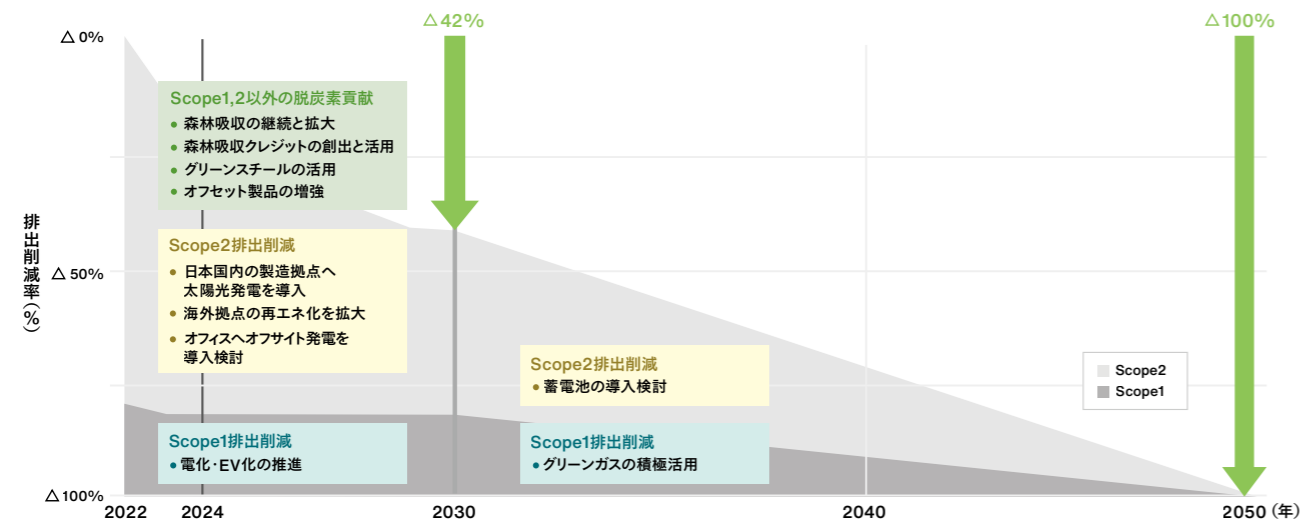
コクヨが2030年までに目指す姿と主要施策

2025年実績	2026年取り組み	2027年目標	2030年チャレンジ目標
CO ₂ 排出削減: ● Scope1,2のGHG排出量を2022年比で40.0%削減 ● Scope3の大部分を占める紙素材の1次データを製紙メーカーから受領。オフィス家具委託先と連携しサプライチェーン排出削減策の検討開始 ● Scope3のうち、8.48万t-CO ₂ に相当するサプライヤーがSBT目標を設定していることを把握	● 基幹ライブオフィスである東京品川オフィス「THE CAMPUS」へのコーポレートPPA導入 ● サプライヤー向けのGHG算定講習を開催	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

温室効果ガス削減ロードマップ

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。その実現に向けて、温室効果ガス削減ロードマップを作成しました。まずは自社が排出する温室効果ガス（Scope1,2）を対象に、排出削減に取り組みます。

併せて、森林資源を多く利用しているコクヨグループとして森林吸収の活用などによる、自社の排出削減活動以外でも脱炭素社会の取組みを推進していきます。



Scope1,2の排出削減

自社が排出する温室効果ガス（Scope 1,2）について、「2027年までに2022年比35%排出削減」という目標を掲げています。2025年の実績は40.0%削減となり、当初の計画を2年前倒しする形で目標を大幅に達成いたしました。

この成果は、徹底した省エネルギー活動と再生可能エネルギーの導入加速によるものです。省エネ面では、各拠点でのLED化を推進しており、2025年にはコクヨロジテ

ム首都圏配送1Fの照明をLED化。該当施設の消費電力を約70%削減する大きな成果を上げました。

併せて、2024年までに、三重工場（オフィス家具）、コクヨ工業滋賀（紙製品）、芝山工場（間仕切り）、コクヨMVP鳥取工場（ファイル・バインダー）といった日本国内の生産拠点に加え、基幹ライブオフィスである東京品川オフィス「THE CAMPUS」において実質再生可能エネルギー化を行いました。2025年には中国の国営商業上海工場（紙製品）へ対象を拡大するなど、グローバルでの低炭素化を推進しています。

今回の目標達成を受け、今後はさらなる高みを目指した次期目標の再設定を検討し、取り組みをより一層加速させていきます。

Scope3の排出削減

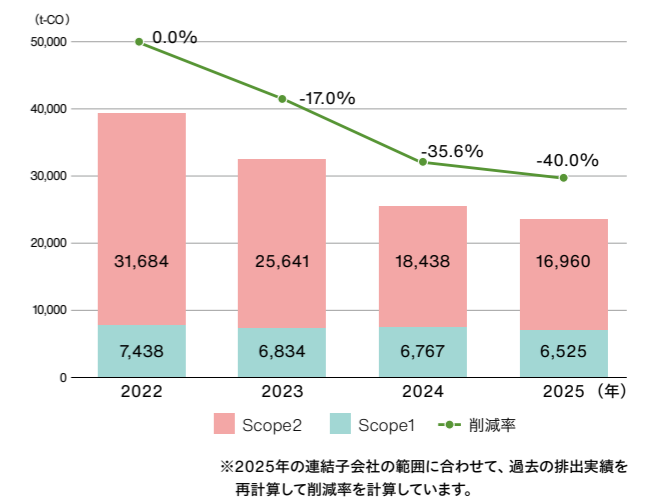
サプライチェーン上で排出している温室効果ガス（Scope3）の排出削減において、総量削減とエンゲージメント（サプライヤーに排出削減目標を設定させる）という2種類の目標を掲げています。

総量削減においては、大部分を占める紙系素材由来の温室効果ガス排出削減のため、製紙メーカー複数社に対し、コクヨが調達している資材の排出原単位1次データの提供を呼び掛けています。コクヨの取り組みに対する理解をいただき、一次データの提供を受けました。また、家具製造の協力工場6社へサプライチェーン排出削減の協力を要請し、賛同を得ています。定期的な対話を通じて、各社の温室効果ガス排出量の算定と削減策の検討を推進

アクタス「令和7年度バリューチェーン全体での脱炭素化推進モデル事業」に参画

コクヨグループにおいて、輸入家具やオリジナル家具・雑貨の販売を行うアクタスが、エンゲージメント活動を進めるにあたり、取引先のサプライヤーの過半数が温室効果ガス未算定であることが大きな課題でした。アクタスはサプライヤー3社と、環境省が主催する「令和7年度バリューチェーン全体での脱炭素化推進モデル事業」に参画しました。本モデル事業は、サプライヤーの排出量算定および排出削減目標の設定を目的としています。約8カ月の取り組み期間の間、アクタスからサプライヤーに対し温室効果ガス排出量の算定、および目標設定に対する技術的な支援を行い、モデル事業期間中にサプライヤー2社

2027年目標 Scope1,2の2022年比35%排出削減に対する実績



※2025年の連結子会社の範囲に合わせて、過去の排出実績を再計算して削減率を計算しています。

し、サプライチェーン全体の脱炭素化を加速させます。

エンゲージメントにおいては、調達額の8割を構成するサプライヤーを対象にアンケートおよびヒアリングを実施し、各社の排出削減の取り組み状況を把握することに努めました。SBT目標を設定しているサプライヤー（親会社グループが設定している場合も含む）からの調達による温室効果ガスは8.48万t-CO₂となり、目標である12.5万t-CO₂に対し68%が目標設定済みであることが把握できました。2026年はサプライヤーに対し、温室効果ガス排出算定の技術的な課題を解決するための勉強会の開催を予定しており、今後もサプライチェーン排出量の削減に邁進していきます。

の排出量算定が完了。うち1社は排出削減目標について合意を得ました。本モデル事業では、サプライヤーである製造事業者にもコストメリットが得られる施策として、製造工程の歩留まり改善や材料選別基準見直しなどによる残材削減に着目し、サプライヤーの製造工程で使用する機械設備や工具の稼働調査、歩留まり改善、作業効率化検討などを踏まえて、温室効果ガス排出削減につなげる計画を立案しました。2026年は同モデル事業を経て得たノウハウを他サプライヤーに対し展開することで、サプライチェーンの脱炭素化を進めます。

Strategy 3-2 循環型社会への貢献

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だ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ことを目指します。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

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"> ● 循環指針に基づく商品売上比率:11.0% ● 施工現場混合廃棄物発生率2023年度比:73.4%減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 循環指針の既存商品への適用、海外商品への展開 ● コクヨの循環施策参加者の拡大 ● オフィス空間構築における、資源循環の提案力強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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「SUTENAI CIRCLE」に基づくモノ・コト作りを拡大し、既存商品や海外で販売する商品への適用に引き続き取り組むことで、商品売上比率40%の実現を目指します。

施工現場廃棄物においては、2025年、施工現場から排出される建設混合廃棄物量を減らすため、コクヨグループで分別ルールを策定しました。その結果、施工現場混

合廃棄物の発生率は2023年比73.4%減を実現しました。2026年は分別ルールの見直しに加え、オフィス空間構築における、資源循環の提案力強化に取り組みます。また、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(ルーパ)・Loopla(ループラ)」等の活動推進により、循環に参加する人を増やしていきます。

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315校、参加児童数は約9.3万人(いずれも累計)に達しました。また、ノートの回収量は、2026年2月現在までで約6.1トン(約5.1万冊)となりました。

2025年からは、ユニークな取り組みや大きな影響を与えた取り組みを表彰する「つなげるーぱ! アワード」をスタートしました。初年度でありながら、24校から応募があり、4つの小学校を表彰しました。子どもたちの頑張りを広く伝えながら、「つなげるーぱ!」の取り組みを盛り上げていきます。



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

循環指針の運用と成果

「モノ」と「コト」の両輪で循環型へシフトする

2025年度の対象新商品の99.3%を循環指針に基づき企画開発し、既存商品を含む循環指針に基づく商品売上比率は11.0%となりました。「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、使用済み製品の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。



資源調達	資源の循環や温暖化に配慮する調達と使用量の低減
設計/製造	使用、回収、再資源化を見据えた設計/製造
流通/配送	資源やエネルギーのロス低減する流通/配送
使用	捨てたくない気持ちに寄り添う情報やサービス提供
回収	不要になった時に、安心して手放せる状態づくり
再資源化	再資源化の技術と、トレース可能なルートの探究
安全性	環境や人の安全を脅かす有害物質を使わない

コクヨグループでは「SUTENAI CIRCLE」の考えに基づく取り組みにマークを付けています。

うつほの杜学園と協働して実施した「学習机再生プロジェクト」

学校法人うつほの杜学園と協働し「学習机再生プロジェクト」を実施しました。一般的に、学習机などの天板は表面がメラミン樹脂で覆われており、基材の木材と分離しづらくリサイクルが困難なため、焼却や埋め立て処分されてしまうという課題がありました。

コクヨが進めてきたリサイクル研究のノウハウを活かし、使われなくなった学習機の廃天板を破碎・再加工する実証実験を実施し、新たに開校する小学校の家具の表面材や図書館の掲示ボード等へと再利用しました。品質や強

度確保など、今後もパートナーと連携した検証を継続し、リサイクル可能な素材を増やしていくことで、「捨てない社会」を実現するための共感共創の輪を広げていきます。



<https://www.kokuyo.com/news/release/20250324cs1/>

クリエイティブの力でオフィスのゴミの手放し方を変える「SUTENAI STATION」

東京品川オフィス「THE CAMPUS」にて、ゴミの分別に着目した企画展「SUTENAI STATION exhibition」を実施しました。

本企画は、清掃を担うスタッフの再分別の負荷や、危険物の混入といったリアルな課題を起点に、総務、清掃スタッフ、有志デザイナーが共創し、「クリエイティブの力で社員の意識と行動の変容を起こす」ことを目指しました。

半年間収集した「あいまいなゴミ」の展示や、危険物を生き物に見立てた図鑑など、独自の視点でゴミの実態を可視化しています。今後、行動変容を定量的に分析し、正しい分別を促すゴミ箱のデザイン開発へと還元することで、全社的な当事者意識を高め「捨てない社会」を牽引します。



<https://www.kokuyo.com/news/release/251223cs1/>

Strategy 3-3 サステナブル調達の推進

コクヨグループは、地球と社会がサステナブルであり続けるために、コクヨグループのバリューである「共感共創」を共通理解とし、お取引先の皆様との相互理解と信頼関係構築に努め、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

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"> Bランク以上のサプライヤーからの調達先比率:65.0% 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー評価向上(Dランク企業への支援) 紙・木材調達基準の運用(60%程度) 鉱物調査項目検討・サプライヤー人権デュー・ディリジェンスの実施 	<ul style="list-style-type: none"> Bランク以上のサプライヤーからの調達先比率:75%以上 	<ul style="list-style-type: none"> Bランク以上のサプライヤーからの調達先比率:100%

取引先へのサステナブル調達方針の同意要請と取り組み状況のアンケート調査

2022年からお取引先様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2025年は553社に対して実施しました。うち500社から回答があり(回答率90.4%)、回答いただいたお取引先様には結果をフィードバックしました。お取引先様のサステナブルな取り組み状況を可視化することで、環境・社会面でのリスクを早期に特定し、サプライチェーン全体の強じん性を高めています。これにより、規制強化や社会的要請の変化に伴う事業中断リスクを低減し、安定的な事業運営を実現します。

2026年も引き続きすべてのお取引先様から回答いただけるよう取り組みを推進します。

同意書取得と2025年アンケート実施状況

	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基準」の周知・賛同のための同意書の取得 ※2025年12月末現在	1,058	1,049 (99.1%)
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	553	500 (90.4%)

「コクヨグループ責任ある鉱物調達方針」の策定

紛争地域や高リスク地域における鉱物採掘やその取引には、人権侵害や環境破壊、武装勢力への資金供給などの問題を引き起こすおそれがあります。責任ある鉱物調達を行

なお、アンケート結果によりお取引先様をA～Dの4段階に評価・分類しています。評価は、「品質管理」「人権尊重」「安全衛生」「環境保全」「公正取引」「情報セキュリティ」の6分野42問にて総合的に行っていますが、当社で設定したクリティカルポイントを1問でも失点するとD評価となる仕組みをとっています。リスク懸念のあるお取引先様には、各項目の分析結果に基づき、自社の活動における強みや弱みを確認していただき、継続的な向上に努めていただくために対話を行っています。

評価基準は次の通りです。

A…得点率80%以上

B…得点率60%以上80%未満

C…得点率40%以上60%未満

D…得点率40%未満またはクリティカルポイント0点あり

2025年アンケート評価結果

A評価	B評価	C評価	D評価
202社 (40.4%)	123社 (24.6%)	19社 (3.8%)	156社 (31.2%)

うために2025年12月1日「コクヨグループ責任ある鉱物調達方針」を定めました。

人権の尊重

コクヨグループは、人々の尊厳が守られ、権利が尊重されることは、世の中の個性を輝かせ、コクヨが掲げる自律協働社会を実現するために不可欠な要素の一つであると考えています。人権に関する国際規範および法令に則り、人権方針の策定と人権デュー・ディリジェンスの実施を柱として、すべての国や地域においてステークホルダーの人権を尊重する責任を果たしてまいります。

人権方針

2025年、専門家のアドバイスのもと、サステナブル経営会議での議論、取締役会での承認を経て「コクヨグループ人権方針」を定めました。制定にあたってはバリューチェーン

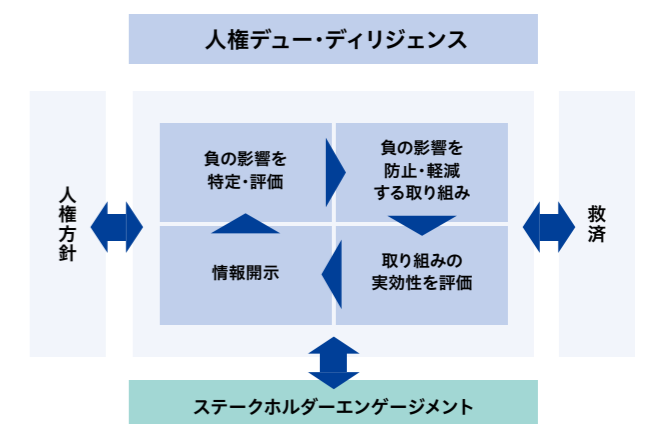
上の潜在リスクの評価を行い、制定時点での当社の状況を認識したうえで、ありたい状態へ向けて必要な方針、取り組みを議論しました。

人権デュー・ディリジェンス

2026年より、人権デュー・ディリジェンス(以下人権DD)を開始します。併せて、継続的な課題の把握から防止・軽減策の実施、その後の評価・改善に至るプロセスを体系化するため、「人権ロードマップ」を策定します。

2026年度は、人権DDの初期的プロセスとして、コクヨグループ各社とサプライヤーを対象にアンケート調査を実施します。人権方針の策定に際して行ったバリューチェーン分析では、事業活動の特性上「労働安全衛生」に関するリスクや「長時間労働」等のリスクに注意が必要であることが示唆されました。

今回のアンケート調査は、こうした想定されるリスクの有無や実態をより正確に把握することを主眼としており、その結果を踏まえて今後の具体的な施策へとつなげていく考えです。



ステークホルダー別 人権取り組み

1. お客様

品質方針に基づき、すべての商品・サービスにおいて、より高い安全性と品質を追求し続けています。また情報セキュリティおよび個人情報保護を重要事項と位置付け、全社的なマネジメント体制の構築と継続的な強化に取り組んでいます。お客様相談室は、商品・サービスの品質やご提供方法などについてのお声をお聞きするための窓口として機能しています。

2. お取引先様

サステナブル調達方針などの方針に基づき、アンケートによるモニタリングやフィードバックを通じたサプライ

チェーン全体での人権尊重を推進しています。また、問題の早期発見と是正のため、お取引先様専用のコクヨグループホットラインを設置し、透明性の高い協働体制を構築しています。

3. コクヨグループ

行動基準や人権方針を軸に、パルスサーベイや教育を通じた健康経営とハラスメント防止を徹底しています。従業員の心身のケアや教育プログラムを充実させるとともに、コクヨグループホットライン等の自浄作用を機能させることで、風の通しの良い組織風土の醸成に努めています。

Strategy 3-4 自然共生社会への貢献

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。2026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。

コクヨが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"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 紙・木材調達基準の運用 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動における自然環境負荷可視化を実現し±0達成
<ul style="list-style-type: none"> 第3の自然環境保全活動を選定 森林保全間伐面積:100.06ha ヨシ原保全: ヨシ刈り面積:0.69ha 	<ul style="list-style-type: none"> 自然共生サイト認定に向けて活動 取り組みを拡大する仕組みの構築 社内気運を向上させるプロモーション 	<ul style="list-style-type: none"> 自然環境保全活動:3件 	<ul style="list-style-type: none"> 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、琵琶湖でのヨシ原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。

2026年は、新たな自然環境保全活動として自然共生サイトの登録に向けた準備を進めます。これまでの森林保全、ヨシ原保全に続く第3の取り組みとして、地域の生物多様性保全と地域課題の解決を両立させる活動を目指していきます。

TNFD 提言に基づく情報開示

詳しくは Web サイトをごらんください

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

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、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。

取締役代表執行役社長を議長とし、全執行役および全執

行役員をメンバーとして構成される「サステナブル経営会議」にて審議した課題および実行計画等を、「取締役会」へ定期的に報告をすることで、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。

戦略

TNFD が提供する LEAP アプローチを活用し、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、および対応策の検討を行っています。

2024年に、対象事業を当社のステーションナリー事業、

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およ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、事業プロセスにおける環境影響と想定されるリスクおよび機会を調査・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

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)にて洪水リスクおよび水ストレスともに高い懸念が示されています。

3. リスクと機会の特定

自然関連リスクと機会の考察では、依存影響関係の特定結果、要注意地域や資源調達先の森林状態の調査結果を踏まえ、当社バリューチェーンへのリスクと、事業活動が環境・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)で識別・評価しています。シナリオ分析では、重要拠点および

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、特に懸念する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はWebサイトをごらんください。

主要サプライヤーについては、紙製品の upstream 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および洪水リスクともに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。

地域別にリスクや機会の顕在化の形態を整理し、想定される財務影響と発生可能性を考察しました。

評価の結果、以下のリスクと機会をステーションナリー事業における重要課題と整理しています。

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および水ストレス低減への貢献	・取水・排水および、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
	レピュテーション	—	・資源調達地域における社会課題およ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・ディリジェンスプロセスの強化
物理リスク	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
	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およ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
	慢性 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、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およ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 ▶サプライヤー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Webサイトをご確認ください。

リスクと影響の管理

自然との依存影響関係および自然関連リスクと機会については、社内外調査結果を基に、「サステナブル経営会議」環境部会において特定・評価しています。

自然関連課題の調査は、ガバナンスプロセスやデュー・ディリジェンスから報告された課題・要請に対応し、LEAPアプロ

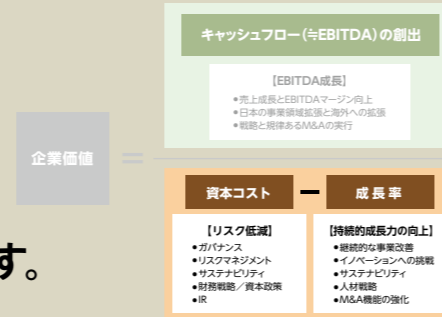
チを活用した調査および分析結果を踏まえて識別と評価を実施しています。特定・評価されたリスクは事業部に共有し、戦略は環境部会を通じて反映、個別事業は各事業部で管理しています。組織全体のリスク管理は、リスク委員会を組織し、グループ全体で実施しています。

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(▶P.31-32 マテリアリティ一覧)

GE 本部長メッセージ

「規律」と「俊敏性」が両立する
グローバルなIT基盤の構築を推進していきます。



コクヨのIT基盤、まずは「IT負債」からの脱却

当社が掲げる「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」では、グローバルの事業拡大と「体験価値」の拡張によるビジネスモデルの変革を進めています。第4次中計の実現に向けて、ITシステム基盤は「守り」と「攻め」の2つの性質で企業価値を支える役割を担っています。「守り」とはITシステムの運用維持を通じ「事業を止めない」ことによる企業価値の棄損を防止すること。「攻め」とは事業の付加価値や収益拡大に結びつくIT基盤の整備と活用です。

当社は長らく事業拡張が先行し、IT基盤整備がそれを各社、各領域の努力で後追する構造が続いてきました。全体最適より事業および各国固有業務のためのシステム構築が進み、複雑化、結果として変化に強くない基盤となり、アップデートされていく事業構造やITの技術トレンドと乖離した「ITの負債」となりつつあります。この状態から脱却することで安全な形で「攻め」の環境が提供できると考えています。

規律と俊敏性を兼ね備えたIT基盤の構築

第4次中計下では、「規律と俊敏性あるIT基盤」を目標に、グローバルレベルでのIT基盤整備を行っています。事業展開各国の法規制やレギュレーションに準拠し取引先やお客様に安心感を与えられる「規律性」を軸に、サイバーセキュリティなど有事には迅速な対応を可能とする「俊敏性」の確保を進めています。

その第一歩として、GE本部長就任初年度には海外連結子会社19社に対し、IT基盤に対する定期報告「CIOレポート」を整備しました。質の高いレポートを得るため、19社すべてに対して現地語での情報収集と、共通の評価項目による横並びの評価を実施しました。この調査に

より可視化された各海外拠点のIT環境やリスク情報を経営会議やリスク委員会へ報告することで、ITリスクを経営アジェンダとして捉える一助となっています。同時に、「CIOレポート」の導入によりグループ内で判断・評価の「共通言語」を醸成することにもつながり、有事の際には迅速かつ正確に状況を把握し、適切な対応をとることが可能になりました。

「守り」の先にある、生成AI活用

生成AIは、1990年代のインターネット台頭が世界を大きく変えたように、今後数年でビジネスの風景を一変させる可能性を秘めており、コクヨの事業にとっても積極的に取り入れるべき領域です。

生成AIを前提とした業務プロセスにおいては、データの位置付けが根本的に変化します。従来、データは業務の「アウトプット」でしたが、AIの時代では「インプット」としての価値が高まります。AIは「制御する人」「データをつなぐシステム」「データ」の三要素で動くシステムであり、質の高いデータをどれだけ供給できるかが成功の鍵を握ります。

生成AIを組み入れたIT基盤や業務フローを構築するためには、「規律と自由」を担保することが重要と考えています。AIが「食べやすいデータ」を生み出すためのルール・文化・プロセス(業務統制)に加えてそれを利用する社員側が自由にAIを駆使し、データの蓄積や組み合わせを通じて事業に役立ててこそ、初めてAIの真価が発揮されると考えています。

デジタル人材の育成と市民権の確立

社員の自律性を育むため、副学長を務める「コクヨデジタルアカデミー」では、ITリテラシーの向上と活用のハードル低減に取り組んでいます。例えば、事業本部長から出された実際の課題に取り組むプログラムを通じて、AIの活用やITスキルの習得を実践的に進めています。

ここで重要なのは、「ITリテラシー」を単なる知識ではなく、「使ってみようというハードルの低さ」と定義している点です。例えば、新しいアプリケーションを知っているだけでなく、実際に試してみる気軽さ、そして使った結果を自己フィードバックできる能力が真のリテラシーだと考えています。

デジタル技術は日々進化しており、わずか1年前の知識でさえ陳腐化することがあります。しかし同時に、技術の進化によって難易度が下がり、より多くの人々が活用できるようになっています。このような急速な変化の中でも、社員が自らの業務に技術を結びつけ、課題解決に活かせるよう、継続的な支援を行っています。

「コクヨデジタルアカデミー」season3の成果発表会の様子



GenAI-Lab 成果発表で大賞を受賞したチーム

森林経営モデルを支える今後のIT

「森林経営モデル」は、多様な事業が有機的に連携し、新たな価値を創出するコクヨの挑戦です。森林経営モデルの中で、ITは単なる業務効率化のツールではなく、「土壌」のような役割を果たします。各事業という「木」が健全に成長し、養分(データやナレッジ)を交換するためのコミュニケーションの基盤として機能すると考えます。

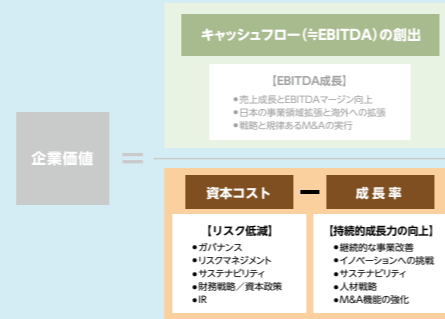
コクヨには「気軽さ」や「やってみよう」という文化があり、それは大きな強みです。この文化を守りながらも、安全性や一貫性を確保するための基盤づくりが私の役割です。「規律ある自由」がコーポレートとして整えていくべき環境であり、今後の事業成長スピードやIT技術のさらなる進化を前に、ITは今まで以上に国境や会社を超えたフォーメーションを作って対応をしていく必要があります。チームITでUNITEし、コクヨの企業価値向上に貢献していきます。

吉田 孝

執行役員
グローバルエンタープライズ本部長

RM 本部長メッセージ

コクヨの挑戦を支える基盤を構築していきます



ビジネスモデルの変革に合わせたリスクマネジメント体制へ

当社は標榜する「森林経営モデル」、「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027 (以下、第4次中計)」のもと、持続的な企業価値向上を目指しています。第4次中計ではM&Aも重要な選択肢に入れながらグローバルに事業を拡大し、新規事業はもとより既存事業でも製品ではなく「体験価値」というコトに焦点を当てた価値創出に向けたビジネスモデルの変革を進めています。外部環境に目を転じますと、AIの驚異的な進化は機会であると同時に予測が困難なリスクも内包しています。中小受託事業者に関連する法律の変更をはじめとする規制の改正等にも慎重な対処が求められます。環境の変化に伴い、必然的に従来の業務プロセスや管理体制では対応することができない新たなリスクが生じています。リスクマネジメント本部は、こうした新たなリスクの適切なコントロールと、変革に向けたリスクテイクを許容範囲内に抑制する仕組みの構築と運用を使命とし、リスク管理体制の整備・運用とコンプライアンスの推進を進めています。

リスクマネジメント本部は、リスクマネジメント室と法務部で構成されています。リスク管理体制は、「全社」「個別」「重大インシデント発生時の対処」の三階層で構築しています。全社リスクは、社長の諮問機関として四半期ごとに開催するリスク委員会でモニタリングしています。2025年12月期は情報セキュリティ、カントリーリスクに関する議論に多くの時間を割きました。事業ごとの個別リスクに関しては、各事業部門・事業会社で開催するリスク・コンプライアンス委員会で、リスクの把握と対処計画を策定しています。重大インシデント発生時には、レベルごとの対応フローを体系化し、一元的に有事の迅速かつ適切な対応を管理する体制を整備しています。

グローバルリスクマネジメント体制の整備が進展

第4次中計では、ASEAN諸国、インドを中心とする海外への展開を強化しており、当社にとって、事業基盤やサプライチェーンの地理的な拡大に伴う新たなリスクのコントロールの重要性が高まっています。海外地域の体制や運用基盤の整備と、グループ共通の指針に沿った対応と、各国固有で異なるルールに照らした適切な対応の両立を基本とする管理体制の整備と運用を進めています。

グループ共通の指針としては、ベースとなる基礎的な行動基準を、各国の言語でグローバル統一な基準として定め、国内外で周知徹底を図っています。内部通報制度に関しては、運用方法を見直した結果、通報件数が倍増するなど実効性が著しく高まりました。会計・税務に関しても、グローバル共通のアカウンティングポリシーの整備を進めています。法規制への対応でもグローバルな腐敗防止のポリシーを定めていますが、ASEANをはじめ、異なる法規制や商慣習等、各国の特殊性に対応したルールの整備が不可欠であることから、現地子会社等と連携しながら進めています。また、事業の継続性に重大な影響を与え得る各国の法規制の変更を注視するようにしています。

地域別には、中国では、ローカルスタッフを中心とする国営(上海)企業管理有限公司という組織を設け、法務や内部統制等に関する対応を行っています。こうした

現地に密着したエリア支援体制を構築・強化していくのがASEANやインド等、展開を強化していく地域におけるリスクマネジメント本部の基本的な方針です。ASEANでは、まず地域全体を所掌する「アセアンデスク」という組織をマレーシアに設置しました。インドでは、子会社であり現地上場企業であるコクヨカムリンを中心にローカルリスクに対応しています。同国特有の規制により適切に対応するために一層の連携を図っていく考えです。

模倣品などの権利の侵害リスクに関しては、当社の製品はある程度技術的に確立された製品であるため、特許による保護の有効性が高いとは言えませんが、意匠は重要な差別化因子であり、コクヨのブランド価値を形成する重要な要素であるため、リスクのコントロールを進めていく方針です。

投資リスクに関しては、M&Aの体制強化が進んでいます。数多くの案件候補が相上に上がるなかで、慎重なデュー・ディリジェンスと粘り強い交渉を進め、厳選した投資を実行しています。交渉の段階まで進んだ案件でもリスクを再度精査して交渉をストップしたケースもあります。このようにリスク管理体制の強化が経営判断の質向上に確実に寄与していると考えていますが、投資に



小野田 貴
執行役員
リスクマネジメント 本部長

関する知見を有する人的リソースの一層の拡充とPMIに関するノウハウの蓄積を着実に進め、一層の高度化を図っていく方針です。

2030年に向けて基盤を着実に強化

これまでお話ししてきたように、海外へとリソースを着実に配分していくことで将来の飛躍に向けた強固な基盤を整えていくわけですが、現時点で収益の大半を依存し、投資の原資を生み出しているのは、ワークプレイスを中心とする国内の既存事業です。従い、ビジネスモデルの変革に伴うリスクへの対応、基幹システムの更新等、まずは国内のリスクマネジメント体制を盤石なものとしていかねばならないと考えています。長期ビジョン「CCC2030」でマイルストーンとして定める2030年に向け、リスクマネジメント本部は森林経営のもとでコクヨの新たな挑戦を支える基盤を構築していく考えです。

コクヨの知財戦略

コクヨは、自社・海外現地法人で創出された発明・意匠の知的財産権を戦略的に取得・活用するとともに、他社の知的財産権を尊重し侵害回避に努めています。当社のグローバル進出に対応するため、知的財産を最大限活用する取り組みとして、コクヨ株式会社と海外現地法人の間で定期的に情報交換を行い、グローバルでの知財連携強化をはかっています。開発拠点のある海外現地法人との連携ラインの拡張および深化のため、法務部知的財産ユニットによる知的財産研修を行っています。模倣品対策としては、意匠権取得に注力し、市場の監視や製造者への警告、商品削除要請などを講じています。海外現地法人との連携のもと、模倣品製造拠点および流通業者に対する行政摘発、法的措置の遂行などの取り組みをグローバルに展開しています。

▶ 詳細は「知的財産権」のWebサイトをごらんください。

<https://www.kokuyo.com/sustainability/governance/intellectual-property-rights/>