

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

本章では、第4次中期経営計画で掲げる各事業の戦略と2025年度の進捗を説明しています。ファニチャー事業のグローバル展開、ビジネスサプライ流通事業の購買プラットフォーム戦略推進、ステーショナリー事業のアジア拡大、インテリアリテール事業のBtoB領域への拡張など、各事業が成長を通じ、持続的なキャッシュ・フロー創出と成長率向上を実現する取り組みをお示しています。

FURNITURE

ファニチャー事業

事業展開地域
日本、中国、インド、タイ、マレーシア、シンガポール、香港、オーストラリア

自社の強み

- 業界最大のデザイナーチームによる空間デザイン力
- 製販バリューチェーン連携による収益改善力
- コクヨ香港が保有する商品ラインアップ・生産体制・顧客基盤

市場の見通しとニーズの変化

日本

新築オフィスへの移転需要とオフィスリニューアルの需要は旺盛な状況が続いています。また、人材獲得や働き方改革を目的としたオフィス投資意欲の高まりによって案件単価も上昇。業績拡大や収益改善は堅調に推移する見通しです。

海外

中国では景気減速による市場低迷が続いていますが、ASEAN市場では働き方の改善を重視するマルチナショナルカンパニーの進出が活発化し、ミドルハイセグメント市場が成長する見通しです。

強みを活かした戦略

キャッシュフローの創出

成長率の向上

空間・人材活性化戦略と

グローバルワークスタイル戦略

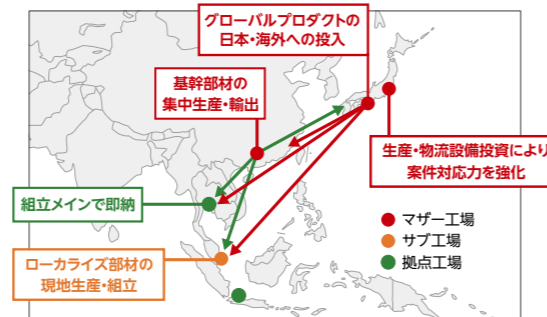
ビルリノベーション事業やオフィスチーム評価等の運用サービスに参入することで国内の事業領域を拡張する空間・人材活性化戦略と、ASEAN市場での成長モデルを構築するグローバルワークスタイル戦略により、オフィスライフサイクルの上流工程から下流工程まで一貫した顧客体験価値を提供し、お客様とつながり続けるビジネスモデルの確立を目指します。

成長戦略（インド進出）

経済成長と人口増加が続くインドへ進出し、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推進します。

グローバルプロダクト戦略

日本およびアジア市場で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。加えて、日本では生産・物流設備投資により案件対応力を強化するとともに、国内外の生産拠点ポートフォリオを見直し、ASEAN事業の成長に必要なQCDの課題を解決します。

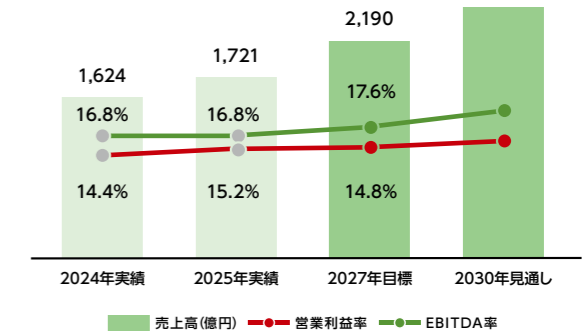


2027年のマイルストーン達成に向けた強化ポイントとその進捗

旺盛なオフィス需要が続く日本では、顧客の戦略課題に対応したワークスタイルの提案と業務プロセスの効率化等に取り組み、業績拡大や収益改善が進みました。海外は、中国で景気減速による市場低迷が続く一方、ASEANにおけるミドルハイセグメント顧客を中心とした提案強化により、案件獲得が進捗しました。また、「ingCloud」をはじめとするグローバル戦略商品の展開が好調な滑り出しを見せており、生産・アセンブルの効率化を進めています。

2026年は、日本では新築移転案件を中心に案件獲得を強化。海外は、インド、ASEANにおいて高付加価値提案や商品力、供給力を強化し、中国、香港でもハイセグメント顧客への注力とコスト管理を図っていきます。

2027	日本ファニチャー事業のさらなる成長と収益拡大、およびアジア・オセアニアでの持続的成長の確立
	売上CAGR 日本+6%、ASEAN+20% EBITDAマージン 17.6% (24年差+0.8p)
2030	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ポジション獲得



強みを活かした戦略推進に向けた強化ポイント	2025年度の進捗
空間・人材活性化戦略を推進する事業領域の拡張 ●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	→
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 ●家具、建材の工場生産性改革 ●部材単位の適地生産	↗
ASEAN市場における成長モデルの構築 ●ASEAN サプライチェーン改革 ●コクヨ香港のリソースも活用した提案プロセス、商材の強化	→

Topics

生産・物流設備投資を通じ、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し、案件対応力を強化

成長率の向上

働き方の多様化に伴い高度化するオフィス家具へのニーズに対応するため、コクヨでは芝山工場、三重工場、新滋賀配送センターへの投資により、案件対応力を強化していきます。

芝山工場は建材の生産拠点として多様な品種を高品質に生産し、三重工場はデスク、チェアの生産拠点として今後の受注型ものづくり体制を原価力と技術力で牽引していきます。ファニチャー事業では物流拠点の集約による効率化を予定しており、新滋賀配送センターは拠点集約後の物流の中心地として生産性を強化していきます。

	第4次中期経営計画投資額	投資総額
芝山工場	約50億円	99億円
三重工場	約40億円	70億円
新滋賀配送センター	約80億円	176億円

芝山工場 三重工場 新滋賀配送センター

BUSINESS SUPPLY

ビジネスサプライ流通事業

事業展開地域 日本

自社の強み

- 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
- 「購買」×「行動」×「お客様の声」等の大量のデータ保有
- 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

市場の見通しとニーズの変化

デジタル化と業務効率化への強いニーズを背景に、BtoBのEC市場はBtoC市場を大幅に上回るスピードで右肩上がりの成長を続けています。今後、BtoB ECの導入は規模・業種にかかわらずあらゆる企業で標準化していくと見られており、システムには業務効率化はもちろん、企業ごとに最適化された使いやすさなど購買体験の向上が求められていきます。

強みを活かした戦略

キャッシュフローの創出

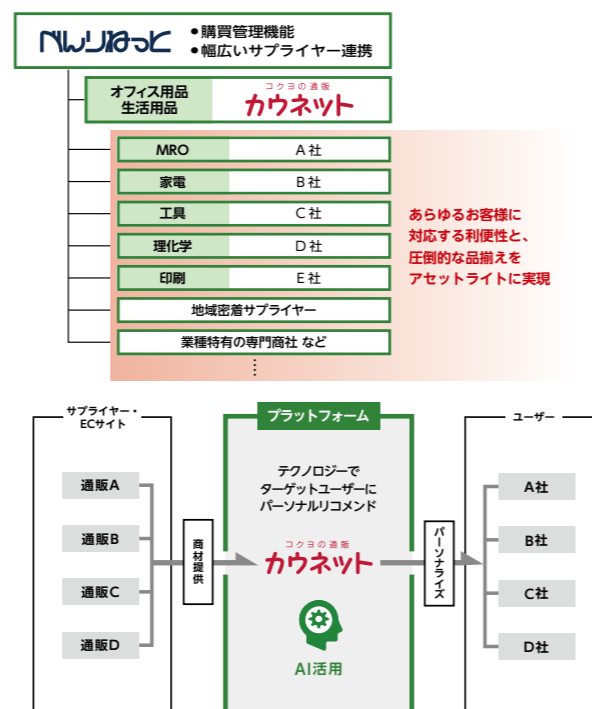
成長率の向上

購買プラットフォーム戦略

大規模ECサイトとの接続によるプラットフォーム強化
大企業向け間接材購買管理システム「べんりねっと」を購買プラットフォームに転換し、大規模ECサイトや専門商社などとの接続をさらに強化。接続サプライヤーとお客様の双方が持続的に増える、好循環を生み出すプラットフォームを実現します。

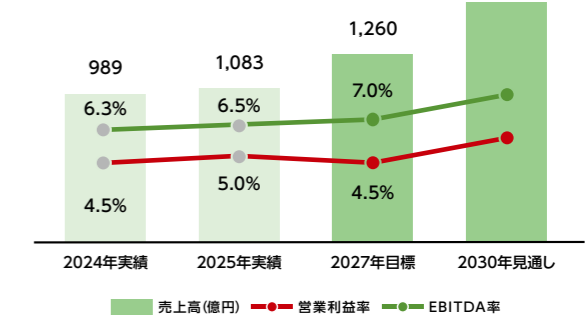
AI活用による顧客体験価値向上

BtoB最大級の品揃えの中から、業種、顧客に応じてAIで最適解を導き商品を提案し、シェアオブウオレットを拡大。お客様の過去の購買履歴から必要なタイミングで商品を提案し、購買にかかる時間を短縮するなど、AIを活用した顧客体験価値の向上を図ります。



2027年のマイルストーン達成に向けた強化ポイントとその進捗

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しました。また、オフィス通販市場における物流・システム稼働の停滞に起因した代替需要に対し、発送体制の確保や在庫の拡充に努め、柔軟に対応しました。購買プラットフォーム戦略においては、品揃えの拡充やECサイトのUI/UX改善に向けたシステム投資を行い、多様な購買ニーズへの対応力を強化。「べんりねっと」に接続するサプライヤーの拡大も進んでいます。



2026年は獲得した新規顧客へ安定したサービスの提供により定着を図るとともに、購買プラットフォーム戦略の実行を見据えたシステム等への投資を推進していきます。

2027	大手ECとの接続やシステム投資等によりプラットフォームポジションを構築	売上CAGR +8%	EBITDAマージン 7.0%(24年差+0.7p)
2030	テクノロジーでお客様の購買体験価値を高める新たな購買プラットフォームを展開		

強みを活かした戦略推進に向けた強化ポイント	2025年度の進捗
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コヨグループのデジタル力の底上げ ● ココヨデジタルアカデミーによりデジタル力向上 延べ 1,786 人が修了* *2026年3月末時点	→

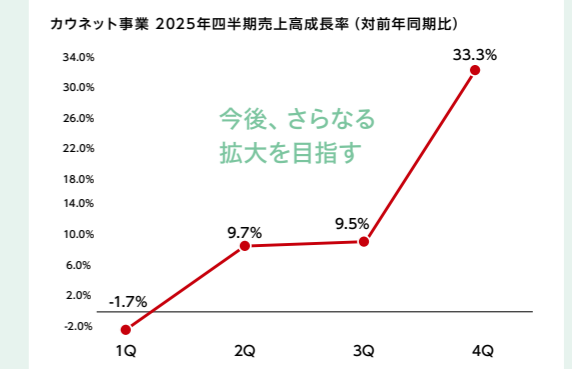
Topics

システム投資により顧客の利便性向上や調達ニーズへの対応力強化

キャッシュフローの創出

成長率の向上

これまで大企業向けに限られていた「べんりねっと」の購買管理機能をECサイト「カウネット」に実装するためのシステム投資を実施します。企業の発注担当者の負担を軽減するため、過去の機能追加によって煩雑になった画面構成を直感的なデザインへ刷新するとともに、迷わない・手間のかからない購買体験の実現、在庫情報の可視化等を行っていきます。これらの改善により、「モノを売るサイト」から「ビジネスの購買をスマートにするプラットフォーム」への進化を目指しています。



STATIONERY

ステーショナリー事業

事業展開地域 日本、中国、インド、ベトナム、タイ

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
- 総合文具メーカーとして幅広いマーチャンダイジング(以下、MD)をマネージするバリューチェーン
- ニーズを発見し、高いレベルで実現する商品企画開発力

市場の見通しとニーズの変化

日本

デジタル化や少子化、オフィス需要の停滞などで市場縮小が続く一方、高付加価値型文具の需要は堅調です。機能性・利便性はもちろん、デジタルでは得られない体験や使う人自身が楽しめる文具など、多様化するニーズに対応したパーソナルユースの製品が増加しています。

海外

中国では市況低迷が続くものの、ASEANでは人口増加や教育水準の向上、経済成長に伴う中間層の拡大を背景に、市場は安定して成長しています。デジタル化が進む一方で、高付加価値なアナログ文具への需要も高まっており、高品質・高デザインな日本製品は支持を集めています。

強みを活かした戦略

キャッシュフロー

成長率の向上

Campusブランド戦略

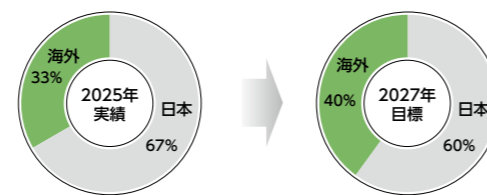
エリアポートフォリオの転換

新規エリア開拓と既存海外事業の成長により、海外売上構成比率を高めるとともに、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、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構築、SNSやイベントを通して顧客の認知や信頼を得ることで、2027年度に導入店舗1,000店舗超を目指します。

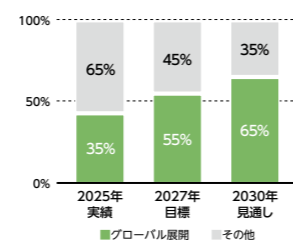
商品ポートフォリオの転換

グローバル展開商品の内製化により原価低減に取り組むとともに、粗利率の高いグローバル展開製品の売上構成比を高め、収益構造の転換を目指します。Campusブランドの「まなびかた」の体験価値の研究・検証を通して、顧客とのタッチポイントを強化します。

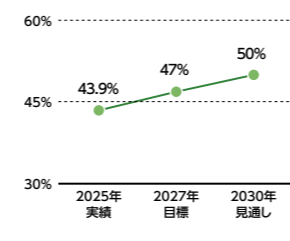
売上構成比



グローバル展開商品売上構成比推移



グローバル展開商品粗利率



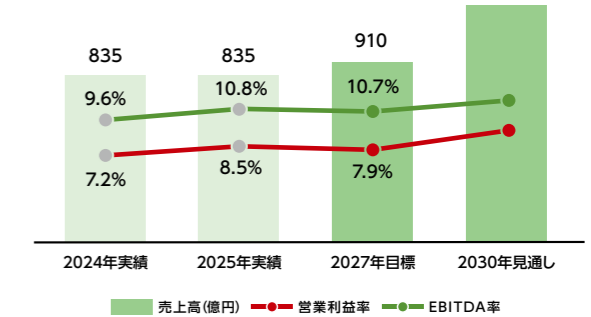
2027年のマイルストーン達成に向けた強化ポイントとその進捗

日本では、学生のまなびを支える「まなびかたブランド」へと刷新したCampusブランド戦略が順調に進み、商品の導入店舗は目標比150%の915店を達成しました。海外は中国において景気減速の影響を受けるも、学生をターゲットとした戦略が奏功し、新製品の継続的な上市とそれによる店舗開拓の推進やECの拡大、ファン層の獲得が進捗しました。

2026年は各国で選好品*市場の創出と拡大を図るとともに、Campusブランド戦略、筆記具戦略、グローバルノート戦略を推進し、効率的な事業運営を行っていきます。

*機能を越えた「意味」や「体験」を提案する商品のこと

2027	アジア学生ブランドNo.1 売上CAGR 日本△0.5%、 ASEAN+25.3%	EBITDAマージン 10.7% (24年差+1.1p)
2030	アジア ステーションナリー事業No.1	



強みを活かした戦略推進に向けた強化ポイント	2025年度の進捗
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ー強化、 グローバル展開商品の内製率向上による原価低減	→
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	→
体験価値創出とエリア戦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	↗

Topics

“Campus”をノートブランドから学生のまなびを支える「まなびかたブランド」へ刷新

成長率の向上

中高生から多く寄せられた「勉強法が分からない」という声を受け、2025年、Campusはノートだけでは届けられなかったコトを「まなびかた」の設計という形で提案していくブランドに刷新しました。それに伴い、「まなびレシピ」として「まなびかた」のヒントやアイデアとなる「メモ勉」「ちょこ勉」「とじ勉」「モチ勉」の4つをWebや店頭で展開。中高生の勉強法をココヨの文具を通じて提案することで、新たな体験価値につながるようにしました。

まなびレシピ



INTERIOR RETAIL

インテリアテール事業

事業展開地域 日本

自社の強み

- 長年培ってきた インテリア提案力
- 欧州ハイブランドの独占販売権
- 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

市場の見通しとニーズの変化

物価高騰の影響はあるものの、「自分らしく暮らす」意識や高品質な素材への嗜好から市場は堅調に成長する見通しです。EC化率は増加傾向で、AR(拡張現実)技術を使ったシミュレーションなど、デジタルを活用した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購買行動のスタンダードとなりつつあります。

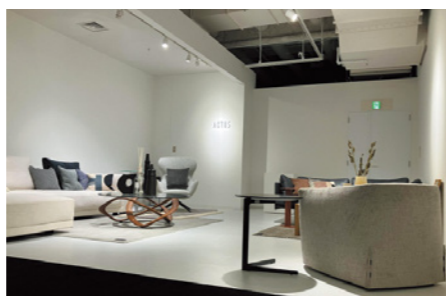
強みを活かした戦略

キャッシュフロー 成長率の向上

顧客基盤拡大戦略

ココヨとの連携によるオフィス領域への拡張

インテリア領域で優れたデザインと機能、豊富な品揃えを誇るアクタスの強みを活かし、ココヨとの共創によってオフィス領域へ展開。2030年には2024年比約7倍の売上を目指します。2024年11月からココヨ東京ショールームに開設したアクタス展示スペースでは、ココヨの法人顧客への露出を本格化させています。



ココ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

インテリアシーンを牽引するイタリアのハイブランド「Poliform」とともに成長分野であるレジデンス領域へ進出し、顧客基盤の拡大を図ります。また、設計事務所へのアカウント強化を図り、営業人員を+80%増員することで、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約60棟を目指します。

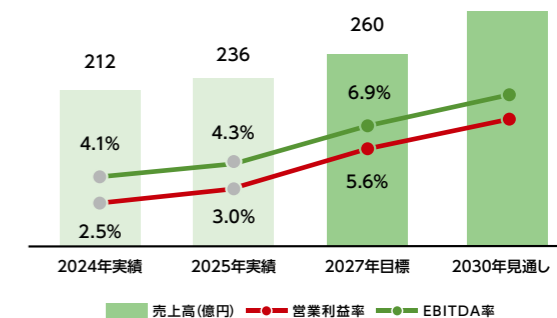


麻布ヒルズレジデンスに納入したシステム収納 (イメージ写真)

2027年のマイルストーン達成に向けた強化ポイントとその進捗

2025年は、店舗においては新規に出店した「ニューマン高輪店」が順調に進捗しています。EC事業においては魅力的なコンテンツにより流入が拡大し、EC売上高比率が上昇。BtoB事業はホテル領域においてブランディングから施工まで手掛ける初の取り組みを行い、レジデンス領域においては「Poliform TOKYO」の出店で大型案件を受注。各事業において施策が進展し、事業領域の拡張が進んでいます。

2026年は、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および新領域での事業成長に取り組んでいきます。



2027	ECおよび新領域での事業成長の実現	EC売上CAGR +18%	新領域売上CAGR +27%
2030	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になる		

強みを活かした戦略推進に向けた強化ポイント	2025年度の進捗
BtoB 事業におけるココヨとの連携強化 ● 法人営業人員 +40% (24年→27年)	↑
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)	→
実店舗とECの連携および生産性改善に向けたDX化 ● OMOを推進するDX投資の実行	→

Topics

「THE BASEMENT HOTEL Osaka Honmachi」のブランドデザイン・設計・施工

成長率の向上

アクタスでは、2025年4月にオープンした「THE BASEMENT HOTEL Osaka Honmachi」のブランディングから受託し、同ホテル改装に関わる内装デザイン、設計・施工を担当しました。館内にはターゲットとなるZ世代がSNSで共有したくなるアートやインテリアを配置したほか、最上階に交流するスペースを設けるなど、一般的なホテルとは異なる世界観を作りあげました。

