KOKUYO

長期ビジョン CCC2030

2021.02

社会の変化により、コクヨを取り巻く
事業環境にも変化が生まれている。

デジタル化の加速、働く・学ぶの多様化。
人々の生活や価値観も変わっている。

しかし、コクヨは、
その変化に追随できていない。

コクヨは大きく舵をきる。

企業理念を刷新して、
これからの強みを再認識し、
新しい戦略で
グループ全体に成長への活力を取り戻す。

サステナブルな長期視点の経営にシフトして、
次々と事業を生み出す集合体へと変革する。

コクヨ　長期ビジョンCCC2030

企業理念の刷新

強みの再認識

「森林経営モデル」へのシフト

成長戦略：顧客体験価値の拡張

グループ運営改革：共通資産の活用

▼

売上3,006億円から、2030年、5,000億円へ

企業理念の刷新

コクヨは、

様々な商品を通じて世の中の役に立ってきた。

真っ白なノートを開いたとき、何を書こうかワクワクするとき。
ペンを滑らせたとき、あふれるアイデアに心が弾むとき。

わたしたちは文具や家具、オフィス空間で、
人々の創造する力に寄り添い、サポートをしてきた。

その営みは、人々の個性を輝かせ、
未来の社会を豊かにしていくと信じている。

be Unique.

コクヨは、
創造性を刺激し続け、
世の中の個性を輝かせる。

強みの再認識

コクヨは、1905年、帳簿の表紙づくりで創業した。
以来、さまざまな商品を展開し、確かな価値をつくり、
時代の流れによって事業を発展させて、拡大してきた。

1905

帳簿表紙店
開業

1914

文具事業
開始

1960

オフィス家具
事業開始

1969

日本初の
ライブオフィス(R)
空間提案開始

2001

オフィス通販
事業開始

2003

アジアへの
本格進出

100年以上前からずっと変わらないことがある。

それは、お客様の課題に「共感」することで、
新しい商品やサービスを生み出し続けてきたこと。

そして、その商品やサービスへのお客様の「共感」が、
チャレンジへの背中を押し返してくれること。

共感点

リングノートは好き。
だけど、手が当たって
書きにくい。

痛くない樹脂のリング。

ソフトリングノート

共感点

糊ってベタついて
手が汚れやすい。

切れがよくサラッと貼れる、
手が汚れないドット状の糊。

ドットライナー

共感点

座りっぱなしの仕事で
運動不足に。

座面が360°動いて、
仕事しながら運動できる。

ing

共感点

職場でのイライラや困りごと、
誰かに聞いてもらいたい。

使い手の声を
徹底的に反映した、
商品化の取り組み。

カウネットプレミアム
プライベートブランド

共感点

画一的なオフィスでは
モチベーションがあがらない。

創造的に働ける、
行きたくなるオフィス。

空間構築サービス

共感点

子供の成長を感じられる、
親子の会話の
キッカケがほしい。

子どもも大人も夢中になれて、
一緒に笑顔になれる。

コクヨのえほん

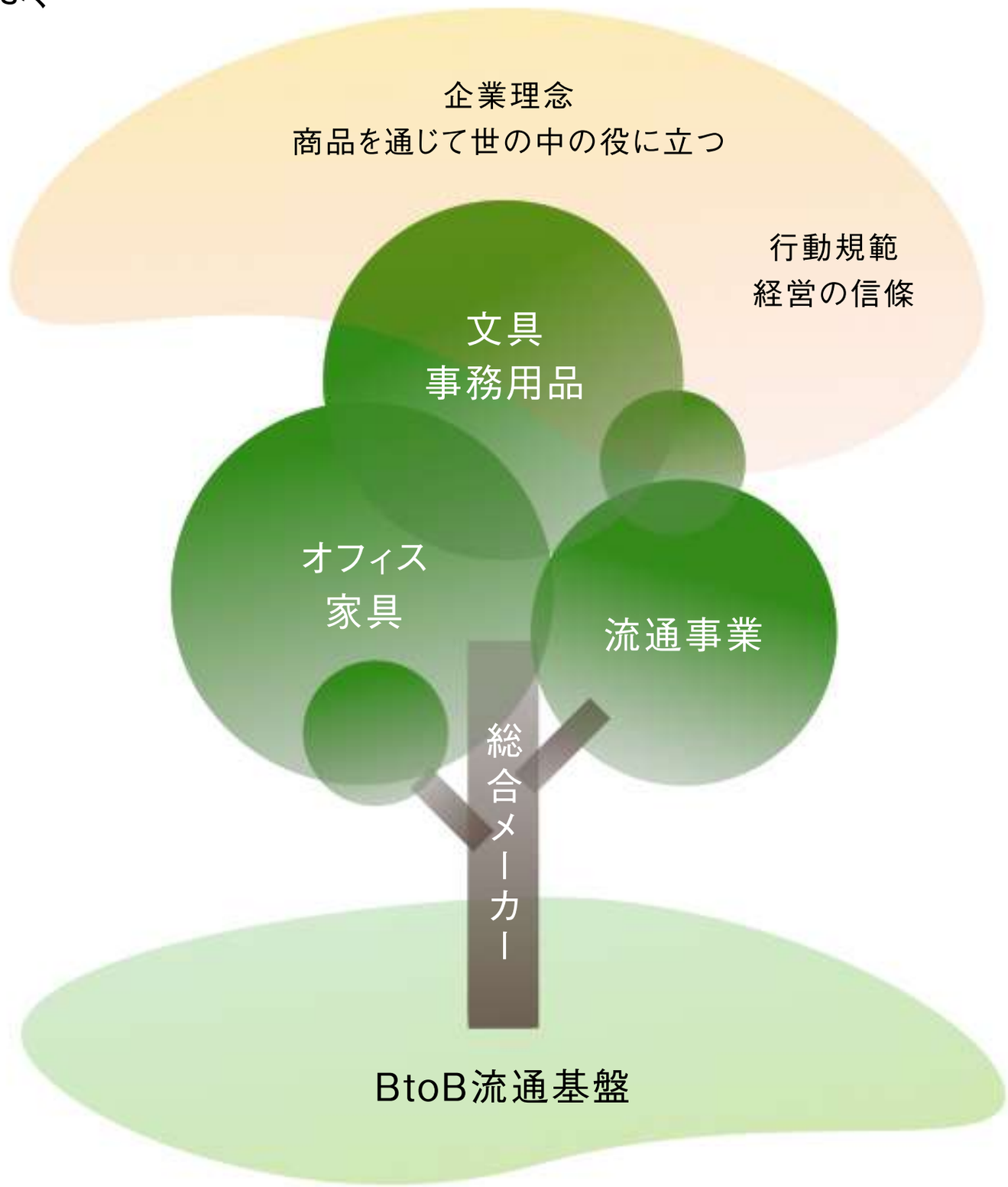
共感共創

お互いの共感によって、新しい体験を創造する。
それが、コクヨの強み。

「森林経営モデル」へのシフト

これまでのコクヨは、
例えるなら、
「一本杉モデル」

規模を活かして
総合メーカーとして
発展してきた



これからは、
「森林経営モデル」へシフト

それぞれの顧客ニーズに応える
多様な事業の集合体に
変わる

● 企業理念

be Unique.

● コクヨの強み

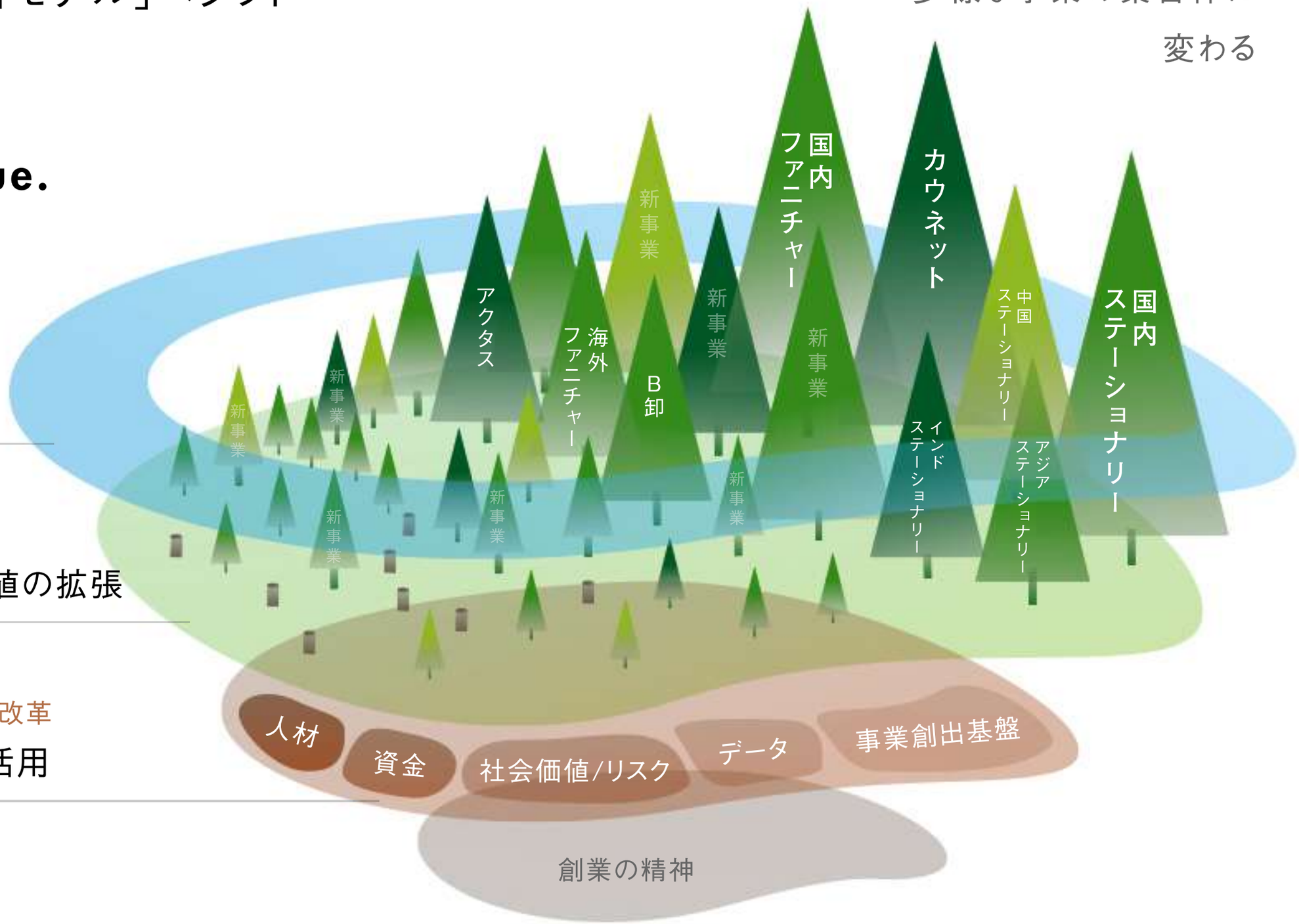
共感共創

● 成長戦略

顧客体験価値の拡張

● グループ運営改革

共通資産の活用



成長戦略

「顧客体験価値の拡張」

顧客接点を強化し、働く学ぶの新しい体験価値を創造して、

事業領域の拡大と成長を実現する。

3つの重点戦略テーマ

デジタル×アナログ / 顧客データ活用 / スモールマス

成長戦略：「顧客体験価値の拡張」

デジタル×アナログ

アナログの体験価値にデジタルをかけ合わせて、新しい働き方や学び方を生み出す。

IoT文具で親子のコミュニケーションを創出 ：しゅくだいやる気ペン

顧客データ活用

これからの働き方や学び方を生み出すために、
顧客の活動データを蓄積する。

センシングで収集したデジタルデータによって働き方を変える：働き方の実証実験

スモールマス

ターゲットを絞ってニーズを掘り下げ、
新しい市場をつくっていく。

中国の女子高生にむけたカワイイ文具の市場を創造：中国女子文具

グループ運営改革
「共通資産の活用」

「共通資産」を有効活用し、事業をグループ全体で育む。

経営基盤強化

- 未来シナリオと長期成長領域の設定
- 戦略のPDCAの強化と資源の最適配分
- ESG推進によるサステナブル経営
- 成長のためのリスクマネジメント

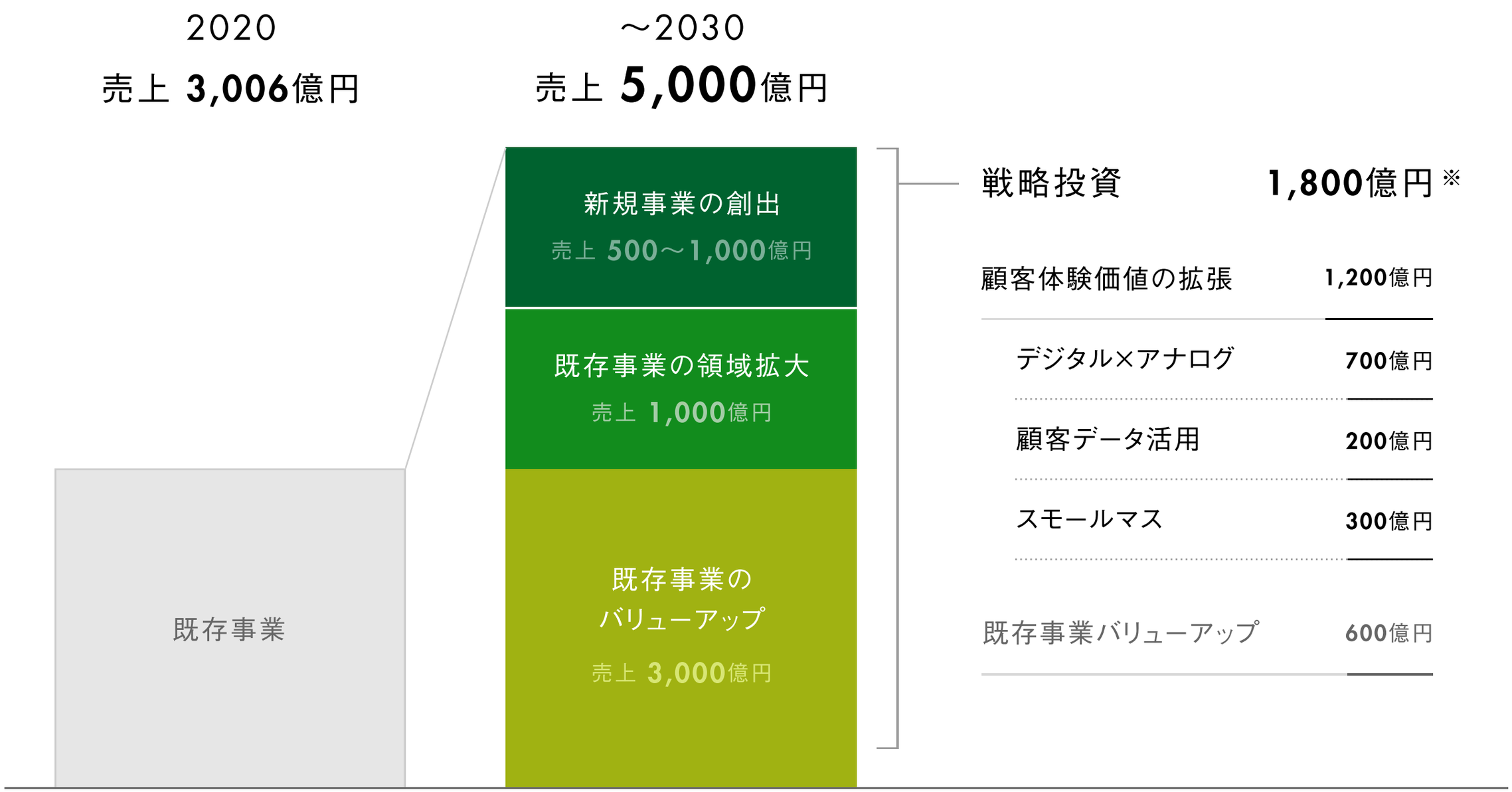
事業創出力向上

- 事業家人材の育成と外部からの獲得
- 1,800億円の投資実行体制と資本効率の向上
- デジタル改革の推進
- ベンチャー投資やCVC活用による新規事業の探索

売上3,006億円から

2030年 売上5,000億円へ

成長戦略により、「2030年売上5,000億円」を実現する。
そのために、「1,800億円の戦略投資」を行う。



※ うち、M&A/ベンチャー投資に500～1,000億円の投資を想定

各ドメインが、既存事業の領域を拡大する。
さらに、新規事業の創出を進める。

新規事業の創出 売上 **500~1,000** 億円	デジタルをかけ合わせた働く学ぶの新しい体験価値		
既存事業の領域拡大 売上 **1,000** 億円	センシングによる 働き方のサービス事業	顧客データ活用で 非オフィスなどEC市場開拓	グローバルに スモールマス展開
既存事業の バリューアップ 売上 **3,000** 億円	働く場の分散化に伴う 新しい提案	EC化のトレンドを 取り込み顧客増	B2C事業の 高収益化
2030年 売上トータル **5,000**億円	空間価値ドメイン 売上 **2,000**億円以上 2020年比 +550億円	Bサプライドメイン 売上 **1,000**億円以上 2020年比 +150億円	GSTドメイン 売上 **1,000**億円以上 2020年比 +300億円

「森林経営モデル」へシフト

● 企業理念

be Unique.

● コクヨの強み

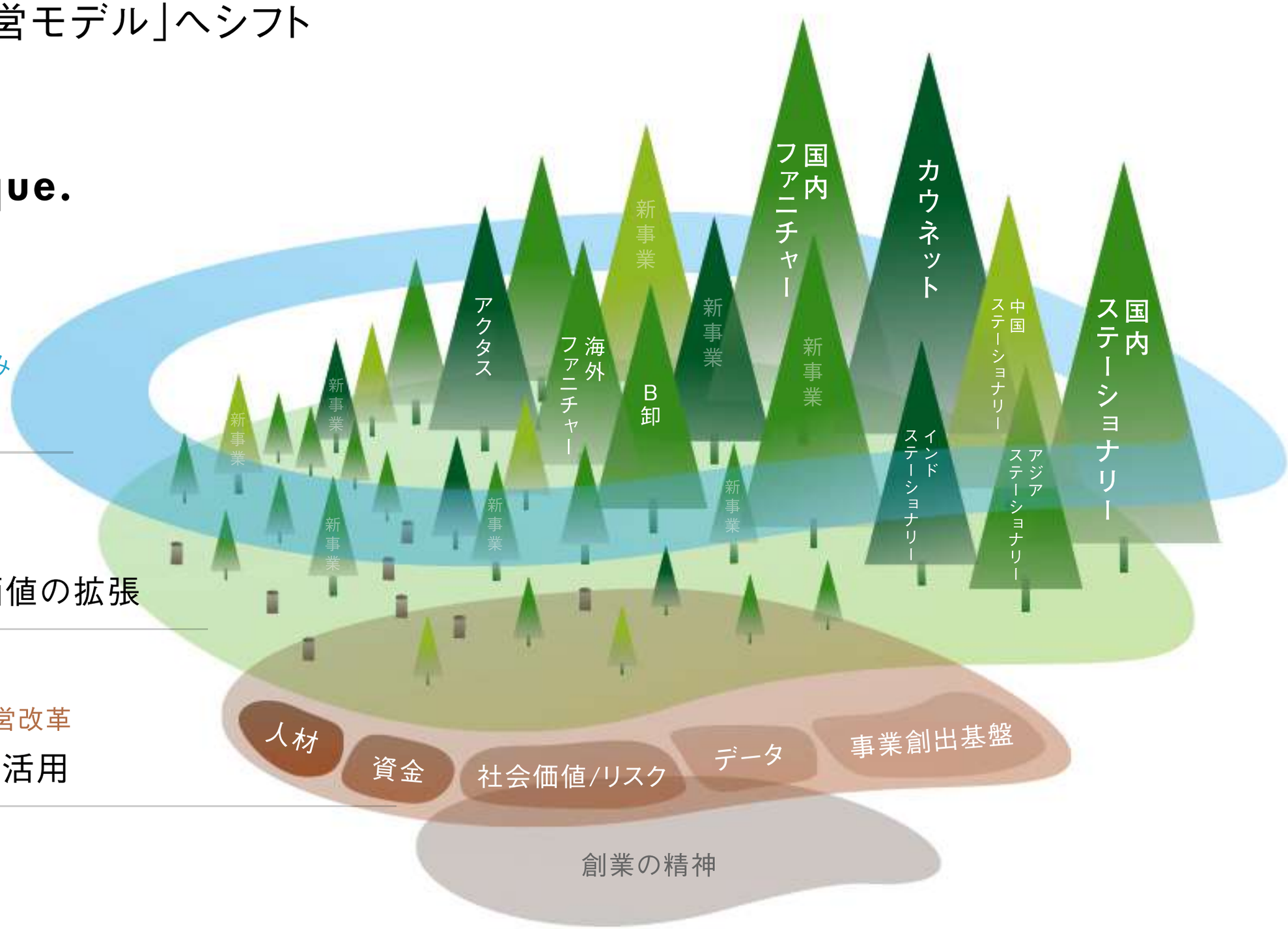
共感共創

● 成長戦略

顧客体験価値の拡張

● グループ運営改革

共通資産の活用



売上3,006億円から、2030年、5,000億円へ。

KOKUYO

長期ビジョン CCC2030