

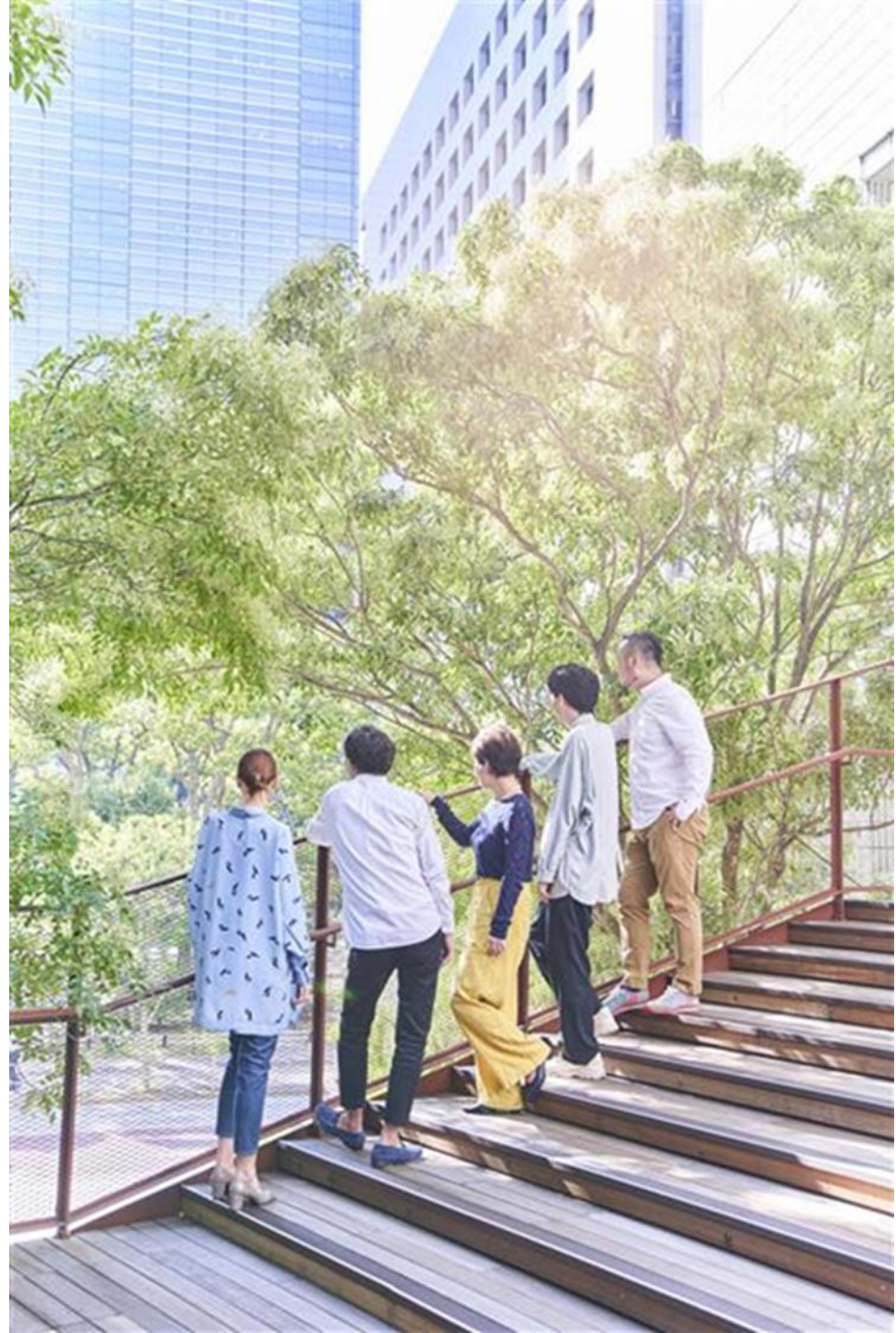


ESG説明会


2022年6月30日
コクヨ株式会社

目次

1. コクヨにおけるESG課題
2. 価値創造ストーリー
3. 長期視点経営
4. コクヨの事業
5. マテリアリティの実現に向けて
6. コーポレートガバナンス



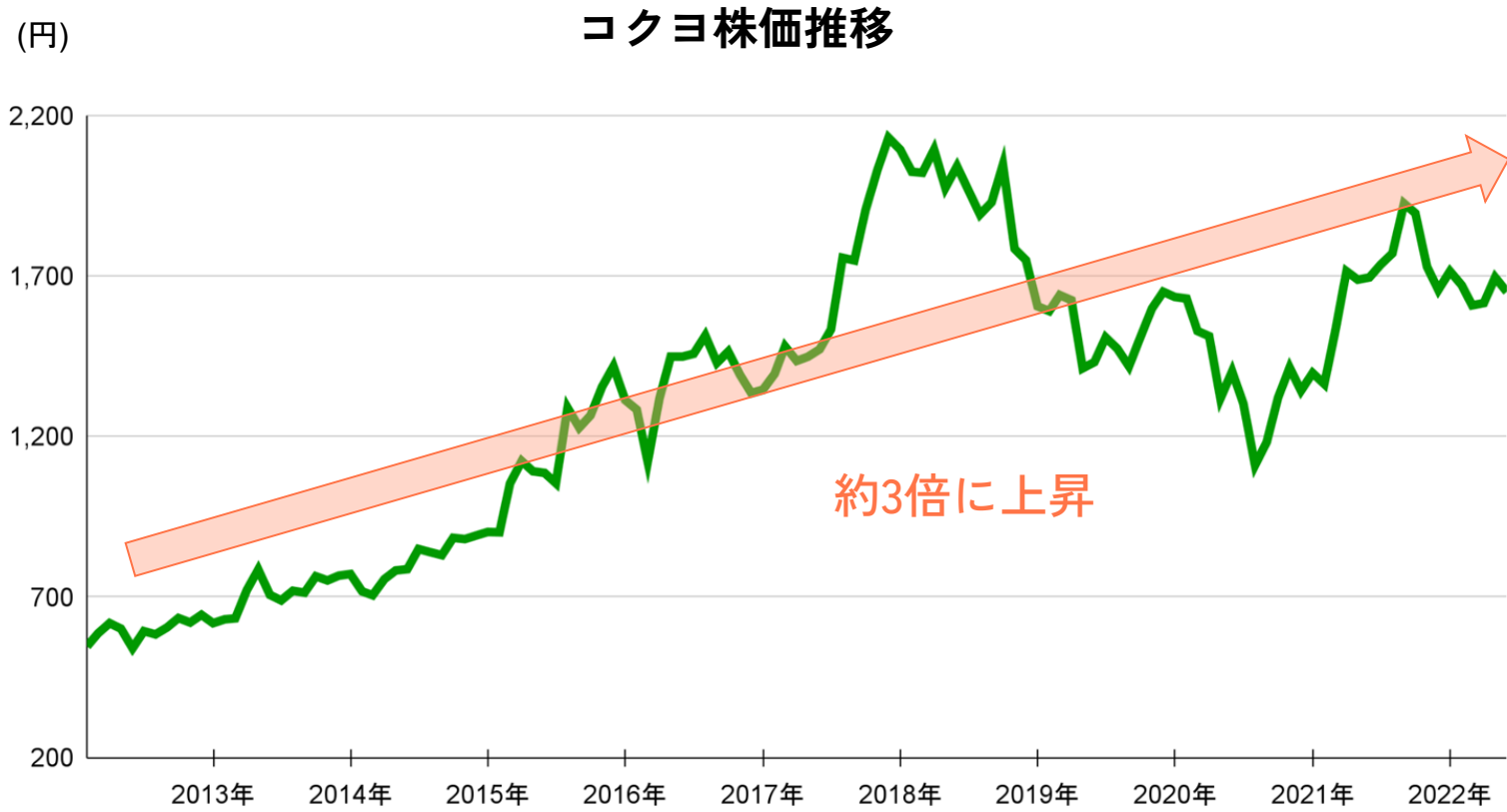
- 「低成長からの脱却」をテーマに掲げ、第1次～第3次中期経営計画を推進
 - これまでに、収益性や効率性改善に一定の効果を上げるも、株価バリュエーションやESGレーティングといった外部評価に改善の余地あり
 - **ありたい姿を指し示し、企業の持続的な成長が理解されることが喫緊の課題**
-
- コクヨは、2021年2月に企業理念を「be Unique.」に刷新
 - 「長期ビジョンCCC2030」を策定し、森林経営モデルにより2030年に売上高5,000億円を目指すことを発表
 - 長期ビジョン実現に向けた最大テーマは、サステナブルに成長していく多様な事業の集合体になることであり、**コクヨはサステナブルな経営に舵を切る**
-
- 2022年にコクヨは、企業のパーパスやバリューを整理し、理念体系として構築した上で、統合報告書発刊と同時に開示
 - 統合報告の継続開示等を通じて、**サステナブル経営の取り組みについて周知**



1. コクヨにおけるESG課題

株価推移

収益性向上等を背景に、この10年間で株価は約3倍に上昇
ただし中長期プランに対する期待感醸成の余地あり



ESG評価一覧

一定の評価を得ているものの、評価機関ごとにバラつき
安定したESG評価を得ることが課題

主なESG評価

評価名	評価							
MSCI ESG Rating 2020	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA	
Sustainalytics ESG Risk Rating	Severe		High	Medium		Low	Negligible	
FTSE ESG Rating 2020	1		2.4 E:2.8,S:1.7,G:2.9	3		4		5
CDP 2021 (気候変動)	D-	D	C-	C	B-	B	A-	A
CDP 2021 (森林)	D-	D	C-	C	B-	B	A-	A

高評価

改善の余地あり


サステナブル経営の推進及び統合報告書発刊によって、
ステークホルダーエンゲージメント強化



企業としてありたい姿を指し示した上での中長期目線に立った統合視点での情報発信

経済価値と社会価値の双方から持続的な競争優位性の理解に資するような
ストーリー立てた情報発信

企業としてこれまでの歴史を振り返り、課題と成果を明記した上で、未来に向けて進む
べき道筋を指し示す情報発信



2. 価値創造ストーリー

理念体系

未来シナリオ

自律協働社会



価値観

バリュー

共感共創

実験カルチャー

体験デザイン



存在意義

パーパス

ワクワクする未来の
ワークとライフを
ヨコクする。



長期ビジョン

WORK & LIFE
STYLE Company

「森林経営モデル」へのシフト



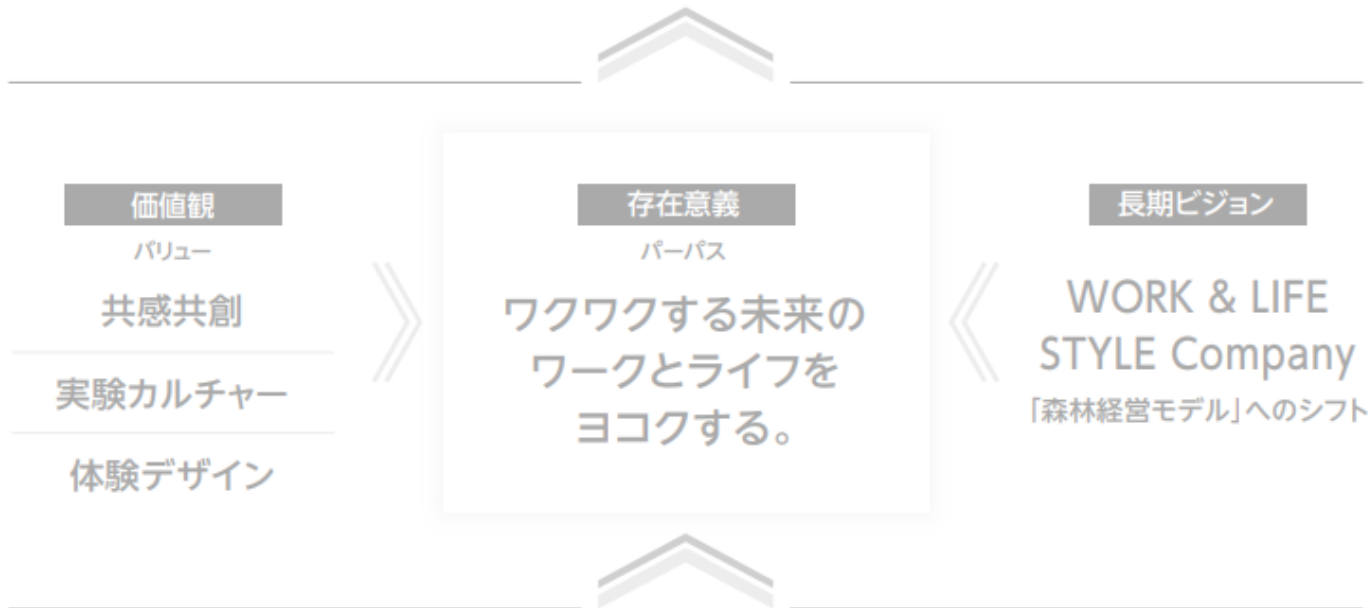
企業理念

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。

未来シナリオ

自律協働社会



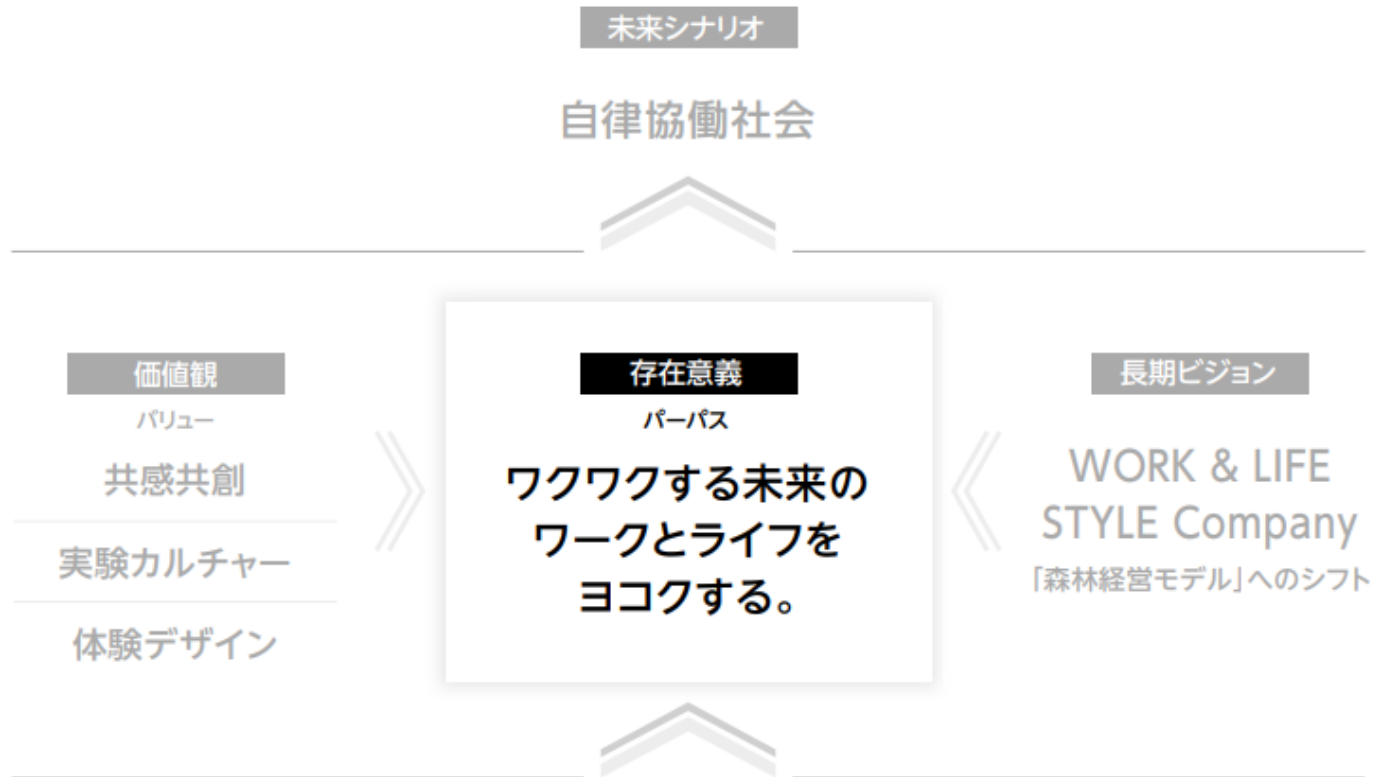
企業理念

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。

自律協働社会





企業理念

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。

未来シナリオ

自律協働社会

価値観

バリュー

共感共創

実験カルチャー

体験デザイン

存在意義

パーパス

ワクワクする未来の
ワークとライフを
ヨコクする。

長期ビジョン

WORK & LIFE
STYLE Company

「森林経営モデル」へのシフト

企業理念

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。

働く、学ぶ・暮らすの発想を集約
自律協働社会の実現に向けた未来への取組みを推進

実験×体験①



社員が集い、より深くつながる場

実験×体験②



ARを使ったコミュニケーション

実験×体験③

コクヨ製WORK POD+各種機器=
IoA POD



デジタル技術を活用した
オフィスの構築
(コクヨ×凸版印刷)

中長期的な企業価値向上に向けて、価値創造ストーリーを設定




企業理念

be Unique.

サステナブル
経営指針

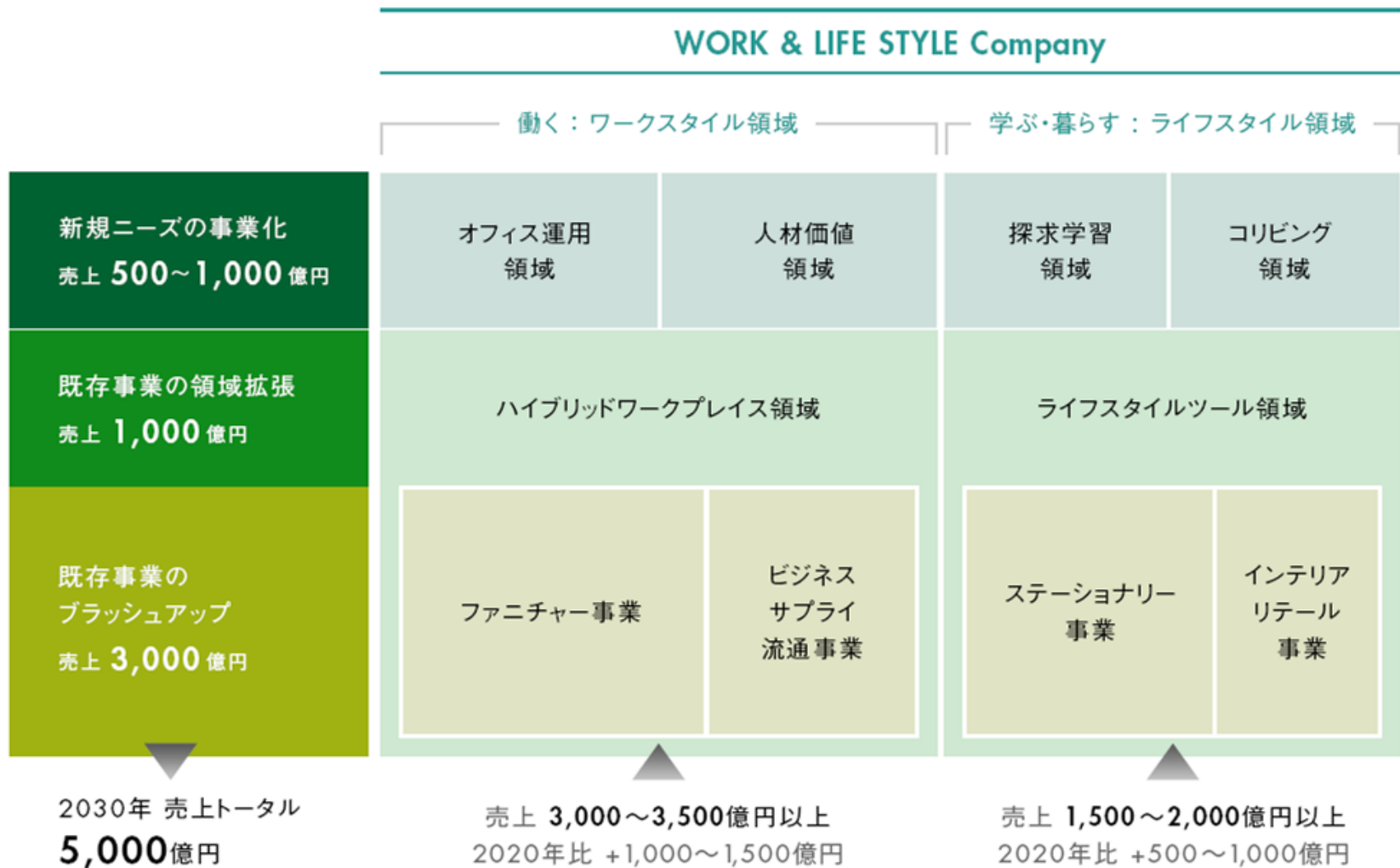
自律協働社会の実現に向け、ワクワクする未来のワークとライフをヨコクし、事業を通じて持続可能な社会を牽引していく。



3. 長期視点経営

目指す姿

2つの「事業領域の拡大」により、2030年、売上5,000億円を実現

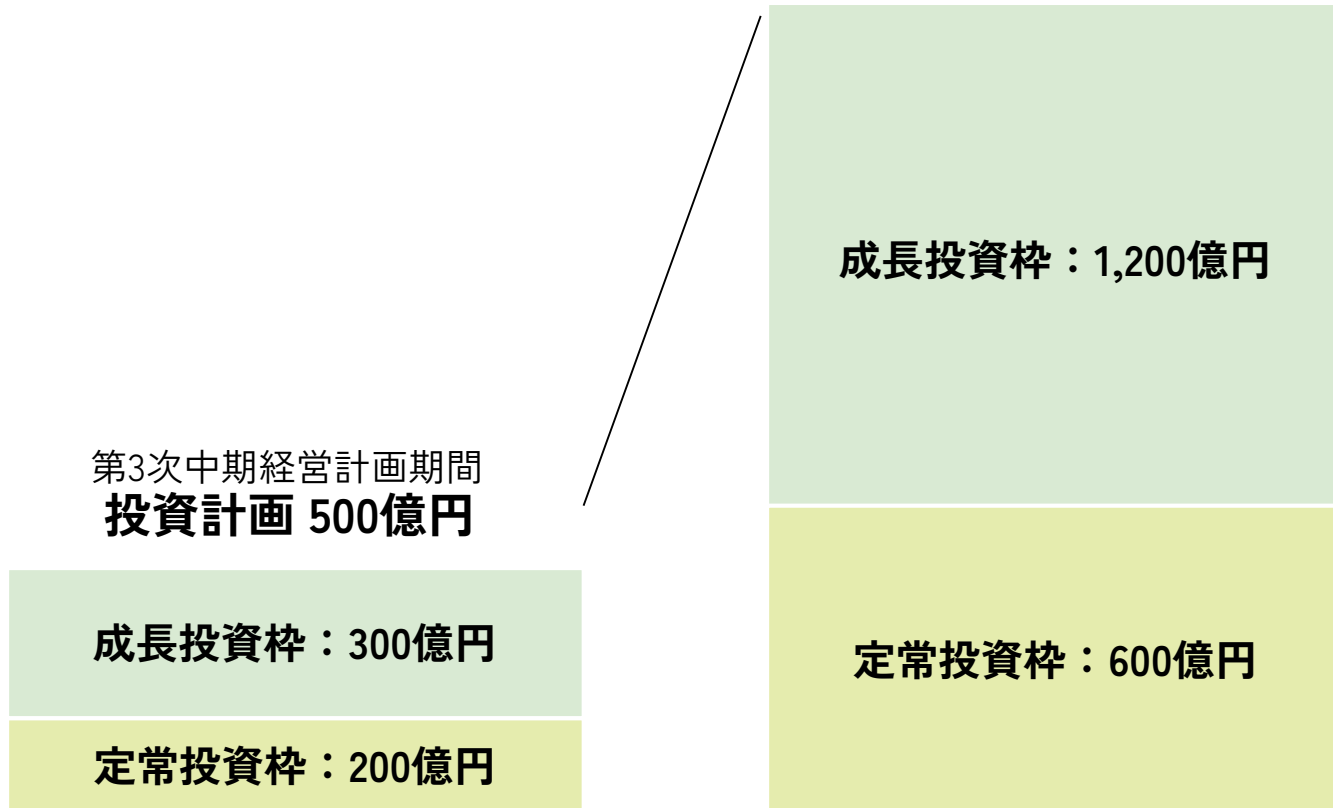



戦略投資

長期ビジョンの実現に向けて、戦略的に投資を行うことが不可欠
様々なステークホルダーの理解を得ながら進捗させていく

長期ビジョンCCC2030期間
投資計画 1,800億

(第3次中期経営計画期間実施分を含む)





4. コクヨの事業

2つの事業領域

2030年に向けて、ワークスタイルとライフスタイルという2つの領域を設定

社会のニーズ

ハイブリッド
ワークへの
対応

分散する働く
場の運用

人材を惹き
付ける
働き方

社会のニーズ

生活空間や
道具への
こだわりの
高まり

探求力を養う
学習ニーズの
拡大

住まいや暮ら
し方を選択す
る社会

ワークスタイル領域



ファニチャー事業

ビジネスサプライ流通事業

ライフスタイル領域



ステーションナリー事業

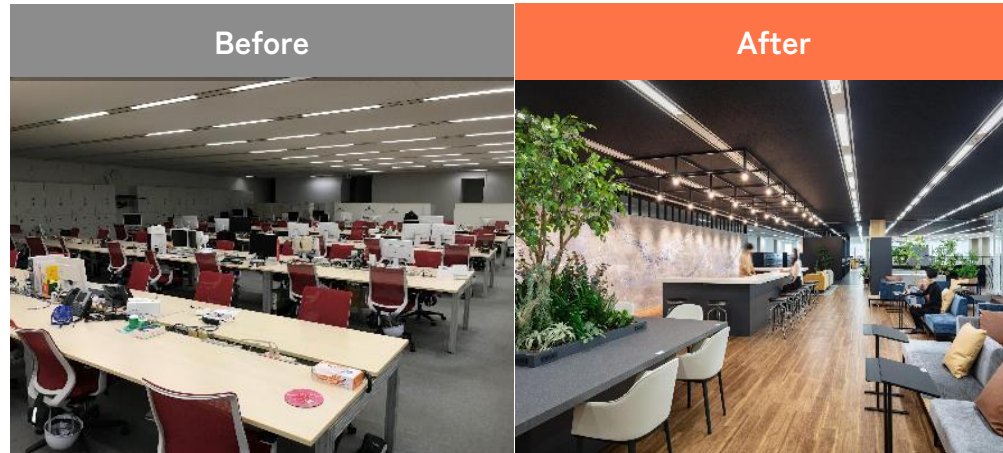
インテリアリテール事業

人々がより自分らしく働ける空間を目指し、Well-being向上に貢献

ニューノーマルの新たな働き方「Work Life Shift」
(富士通様)

未来ヨコク

人々がより
自分らしく
働ける空間



画一的な座席配置

- ・仕事に応じて働く場を選べる
- ・オフィス内にグリーンを配置

事業価値

顧客ニーズを捉えた提案により
売上拡大に寄与

社会価値

新しい働き方を提案し、Well-beingの向上に
貢献

オフィスのお困りごと解決に向けた提案を通じて、
モチベーションやWell-being向上に貢献

未来ヨコク

オフィスサプライ
イを通じた
お困りごと解決



事業価値

競合差別化による
業績拡大に
寄与



社会価値

お困りごと解決
を通じて、モチ
ベーションや
Well-being向上に
貢献

PB売上構成比
2021年19.0%→2024年24.6%(予)

文具を自らを表現するアクセサリーとして考えるという視点から
Well-being向上に貢献

未来ヨコク

文具は自らを
表現する
アクセサリー

中国ローカライズ商品

Campusノート



パステルクッキー



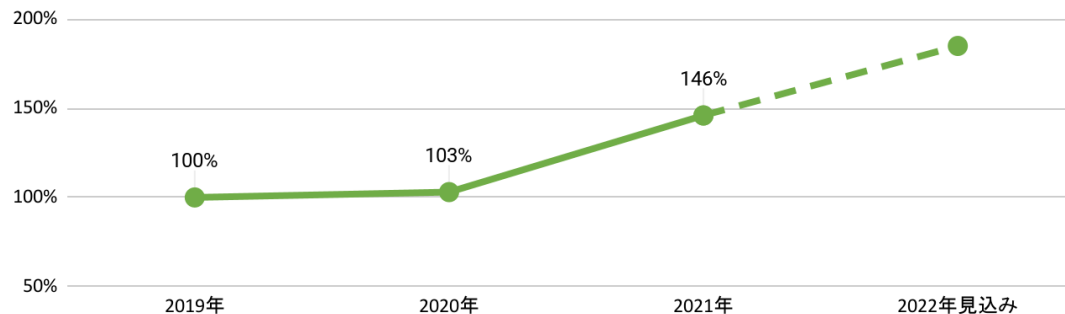
事業価値


グローバルでの
売上拡大に寄与

社会価値

ライフスタイル
に潤いを与える
ことで、Well-
beingの向上に
貢献

中国ステーショナリー事業 売上高推移
(2019年=100%として指数化)





5. マテリアリティの実現に向けて

従来のSDGsを軸としたマテリアリティを見直し
長期ビジョン達成のための経営課題をマテリアリティと再設定

以前のコクヨのマテリアリティ

重点テーマ1
新しい働き方の提案

重点テーマ2
ダイバーシティ&インクルージョンの推進

重点テーマ3
気候危機への対応

重点テーマ4
循環型社会への貢献

重点テーマ5
自然共生社会への貢献



経営課題として捉えなおし再設定したマテリアリティ

社内外のWell-beingの向上

- 1.新しい働き方の提案
- 2.ダイバーシティ&インクルージョン&イノベーション

重点課題 1



Well-being
の向上

森林経営モデルの実現による
事業領域拡大

重点課題 2



社会価値創出に
向けたマネジメント
システム変革

WORK & LIFEの基盤である地球を守るための活動

重点課題 3



気候危機への
対応

重点課題 4



循環型社会
への貢献

重点課題 5



自然共生社会
への貢献

マテリアリティの目標

各マテリアリティに2030年チャレンジ目標、2024年コミット目標を設定

重点課題	アウトカム	2030年 チャレンジ目標		2024年コミット目標	SDGs 貢献	
			KPI			
社内外の Well-beingの 向上	 <p>重点課題 1 Well-being の向上</p> <p>1.新しい働き方の提案 2.ダイバーシティ&インクルージョン&イノベーション</p>	イノベーションを生み、多様な人と社会の Well-beingを向上させる	<p>ライフベストワーキングを社会に提案、浸透させ自分らしく生きる人を増やしている</p> <p>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)</p>	<p>社員の可処分時間獲得に向けた価値観変革 管理職・従業員の有給休暇取得率 100%</p> <p>指導的地位の女性比率 12%</p>		
		<p>社会のバリアをなくし、活き活きと働き学ぶ人を増やしている</p> <p>インクルーシブデザインを経た新商品上市率 50%SKU以上</p>	<p>インクルーシブデザインが考慮された新商品の品番構成比率 20%以上</p>			
森林経営モデルの実現による 事業領域拡大	 <p>重点課題 2 社会価値創出に向けたマネジメントシステム変革</p>	<p>全事業協働で環境/社会に貢献し、共感の輪を広げ社会課題解決を牽引する</p> <p>コクヨの新規事業や既存事業が社会を巻き込み課題の解決を牽引している</p>	<p>社会価値と経済価値を両立している売上高 100%</p> <p>社会課題解決に関わる人材 100%</p>	<p>未来コクヨの実験数 30個</p> <p>サステナビリティに関する活動への参加人数 100%</p>		
		<p>多くのパートナーと共に、サプライチェーン全体の活動を通じて社会の脱炭素化に貢献する</p> <p>SBTに準拠した削減目標をパートナーと共に達成し CO2排出量の削減に貢献</p>	<p>SBTに準拠した削減目標 目標設定と達成(今後設定)</p> <p>CO2吸収:6,000t-CO2以上/年の吸収量に貢献する</p>	<p>CO2排出量の削減:2013年比国内 50%削減</p>		
WORK & LIFE の基盤である 地球を守るための活動	 <p>重点課題 3 気候危機への対応</p>  <p>重点課題 4 循環型社会への貢献</p>  <p>重点課題 5 自然共生社会への貢献</p>	<p>多くのパートナー、顧客と共に循環を生み出し「捨てない社会」をリードする</p> <p>多くのパートナーと共に、サプライチェーン全体の活動を通じて社会の脱炭素化に貢献する</p>	<p>コクヨの循環参加者数が日本人口の16%を超え、社会の行動変化を生んでいる</p> <p>循環型社会に向けた実験を多数行い、共感する仲間を増やしている</p>	<p>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</p> <p>廃棄物(事業所、施工現場、棚卸在庫)のリサイクル率 100%</p> <p>コクヨの循環設計指針に賛同するサプライヤー数 100%</p>	<p>循環型設計指針に基づく新商品 100%</p> <p>主要サプライヤー(約400社)の評価・改善項目 フィードバック 100%</p>	
		<p>自然資本とバランスがとれた事業活動を行い健全な地球を守る</p> <p>自然環境負荷とその改善に向けた活動を開示し、環境を損なわない意識を市場に形成している</p>	<p>事業活動における自然環境負荷可視化を実現し±0達成</p> <p>森林保全(毎年150ha程度の間伐)</p> <p>ヨシ原保全(毎年1.5ha程度のヨシ刈り)</p>	<p>CO2排出量の削減:2013年比国内 50%削減</p> <p>—</p>		

重点課題 1 : Well-beingの向上



「幸福」「健康」を意味するWell-being。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、国籍など多様性のある組織づくりによるイノベーション創出を通して、Well-beingの向上を図ってまいります。推進に当たり、コクヨでは「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点をチャレンジ目標として掲げました。



【アウトカム】 イノベーションを生み、多様な人と社会のWell-beingを向上させる

2024年コミット目標

社員の可処分時間獲得に向けた価値観変革、管理職・従業員の有給休暇取得率 100%

指導的地位の女性比率 12%

インクルーシブデザインが考慮された新商品の品番構成比率 20%以上

2030年チャレンジ目標

ライフベーストワーキングを社会に提案、浸透させ自分らしく生きる人を増やしている

KPI 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)

社会のバリアをなくし、生き活きと働き学ぶ人を増やしている

KPI インクルーシブデザイン新商品上市率=50%SKU以上

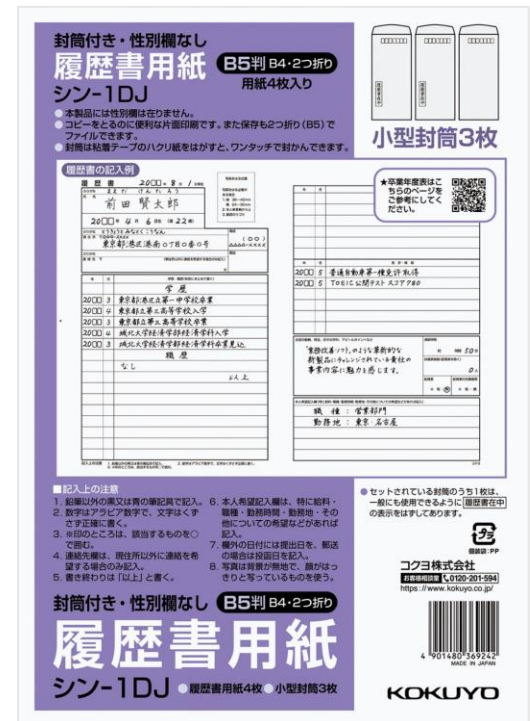
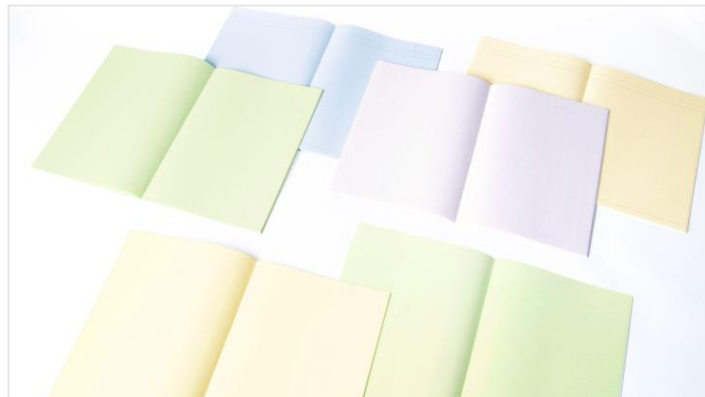
インクルーシブデザインが考慮された新商品の品番構成比率の拡大を目指す

インクルーシブデザインが考慮された新商品開発



◀官公庁向け製品を対象としたインクルーシブデザインワークショップの様子

光の反射を抑えた▶
「カラーノート」



▶性別欄のない履歴書

スキルアップの場の提供により、人材の活躍と成長機会を創出

事業創出の実践プログラム
「コクヨマーケティング大学/マーケティング大学院」

これまでの提案12案のうち3案が事業化を検討
卒業生の約65%が、既存事業から今後成長を志向する領域へのシフト



▶ 将来に向けた新たな事業の創出に貢献

重点課題 2：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事で、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。

環境問題や、社会課題が山積し、多くの方が次に踏み出す一步に悩んでいる今、未来に向けて全社員・全事業の協働でサステナブルな社会に貢献すべく、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事で、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。



【アウトカム】
全事業協働で環境/ 社会に貢献し、
共感の輪を広げ社会課題解決を牽引する

2024年コミット目標

未来ヨコクの実験数 30個

サステナビリティに関する活動への参加人数 100%

2030年チャレンジ目標

コクヨの新規事業や既存事業が社会を巻き込み課題の解決を牽引している

コクヨ人材があらゆるところで活躍し社会をより良くしている

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%

THE CAMPUSのオープンイノベーション拠点で
新規事業開発に向けた協創を実施

パートナー企業との協創(1年間で30以上)



▶ 多くの企業との協創によって新規事業開発に貢献

様々なイベントへの参画を通じ、社会課題に自分ごととして向き合う社員を増やしていく

循環型社会や地方創生などを背景としたイベントに社員が参加



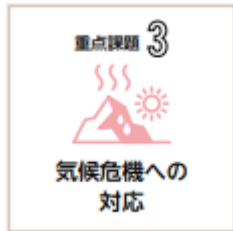
PASS THE BATON MARKETの共催
(延べ900人の社員が参加(2021年))



いす1グランプリへの参戦
(2010年から延べ500名以上の社員が参加)

▶ サステナビリティに関する活動に参加する社員が年々増加

重点課題 3：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。



【アウトカム】
**多くのパートナーと共に、サプライチェーン
全体の活動を通じて社会の脱炭素化に貢献する**

2024年コミット目標

CO2排出量の削減：
2013年比国内 50%削減

2030年チャレンジ目標

SBTに準拠した削減目標を
パートナーと共に達成し CO2
排出量の削減に貢献

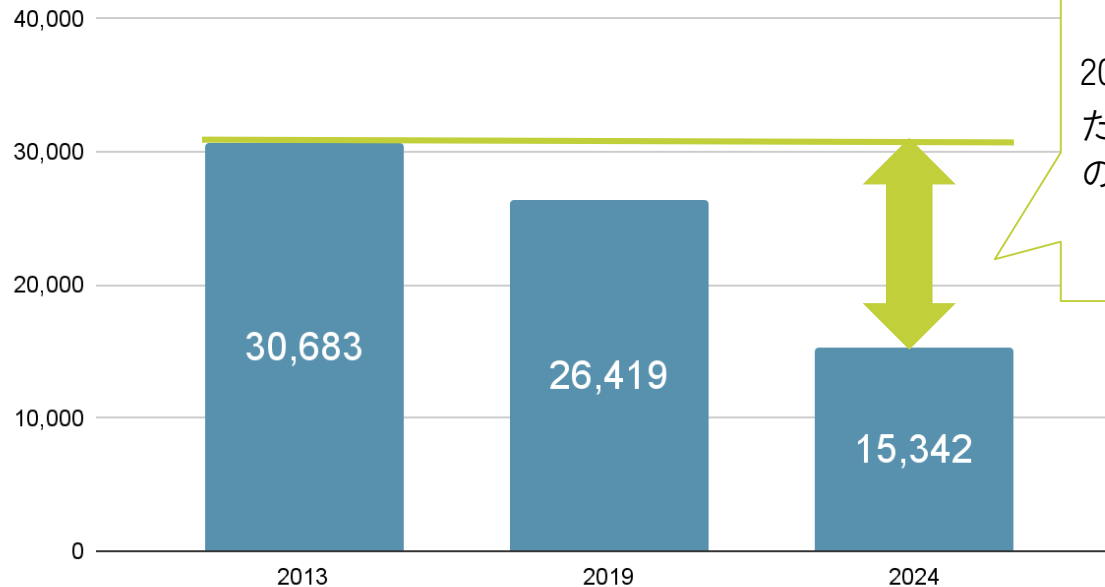
SBTに準拠した削減目標 目標設
定と達成（今後設定）

CO2吸収：
6,000 t-CO2以上/年の吸収量
に貢献する

2024年に50%削減を達成するため、再エネ化によるCO2削減の取り組みを検討

国内10拠点の再エネ化の検討を開始

CO2排出量



2024年度に▲50%を達成させるためには、約 **11,000 t CO2** の削減が必要。

▶ 2024年目標は達成を見込むも、2030年目標に向けては海外拠点にて要検討

重点課題 4：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。今後は更に、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、個人にあった捨てないライフスタイルを提案していく事を目指します。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。



【アウトカム】
多くのパートナー、顧客と共に
循環を生み出し「捨てない社会」をリードする

2024年コミット目標

循環型設計指針に基づく
新商品 100%

2030年チャレンジ目標

コクヨの循環参加者数が日本
人口の16%を超え、社会の行動
変化を生んでいる

循環型社会に向けた実験を多数
行い、共感する仲間を増やして
いる

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%

コクヨの循環設計指針に賛同す
るサプライヤー数 100%

2024年に循環型新商品100%に向けて、素材や商品だけでなく、ユーザーや社会システムと連携できるサービスやビジネスモデルに変化させる

各事業で循環型商品やビジネスモデルを開始



▲ 「KOKUYO ME」 シリーズ



▲ 「Co・S・M・Oコンセプト」



▲ 「スターバックス キャンパスリングノート」

重点課題 5：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。本年度からはさらに、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為、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。



【アウトカム】 自然資本とバランスがとれた事業活動を行い健全な地球を守る

2024年コミット目標

設定なし

2030年チャレンジ目標

自然環境負荷とその改善に向けた活動を開示し、環境を損なわない意識を市場に形成している

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）

2006年より高知県「結の森」において、「自然環境と地域社会の再生」をテーマに間伐材の有効活用を中心とした森林保全を開始

結の森



対象面積： 5,425ha
累計間伐面積： 1,989ha
CO2吸収量： 5,368t-CO2(2020年度)
67,390t-CO2(～2021.3累計)

▶ 2006年以来の取り組みによって活動は大きな成果

サステナブル経営指針を策定
長期ビジョンやステークホルダー関連指針との接合点

サステナブル経営指針

自律協働社会の実現に向け、ワクワクする未来のワークとライフをヨコクし、
事業を通じて持続可能な社会を牽引していく。

～地球・社会課題を解決し、生き生きとした「働く」「学ぶ・暮らす」の実現にむけて活動し、
社会価値と経済価値の両立を目指していく～

サステナブル経営指針を軸に、サステナブル経営体制を構築
PDCAサイクルの確立に向けて、サステナブル経営会議を設置

サステナブル経営体制
サステナブル課題の解決

サステナブル経営会議

議長：CSV本部長
構成員：全ての執行役員

環境部会

部会長：執行役員 福井 正浩

Well-being部会

部会長：執行役員 小野 公輔

調達部会

部会長：執行役員 森田 耕司

森林経営部会

部会長：取締役 内藤 俊夫

サステナブル経営会議の設置により気候変動に関する課題に取り組む体制構築
それをもってTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明

ガバナンス

気候変動に関する課題の特定、経営判断、業務執行を行う体制構築

戦略

気候変動に関連するリスク・機会の特定、当社財務への影響分析及びリスク・機会への対応策の検討実施

リスク管理

定期的に行う社内外調査結果を基に、「サステナブル経営会議」の環境部会において、全ての事業部の責任者が参画の下、特定・評価

指標と目標

- ・ 低炭素社会実現に向け、地球温暖化に対する緩和活動を強化
- ・ 省エネルギー対策、再生可能エネルギー活用によるCO2排出量の削減及び森林による吸収を通じたCO2吸収量への貢献に取り組む
- ・ 2030年までの目標として、CO2排出の削減量及びCO2吸収量への貢献量を指標として目標を設定し、取り組みを推進



6. コーポレートガバナンス

企業価値の向上のために、経営の効率性・透明性・公正性の確保が不可欠
社外の知見を新たな事業ポートフォリオ構築に活かす

取締役／監査役スキルマトリクス

氏名		知見・経験							
		企業経営	戦略	グローバル ビジネス	DX・IT	ESG	リスク管理	財務・会計	法務
取締役	黒田 英邦	●	●			●			
	内藤 俊夫		●					●	
	藤原 健嗣	●		●		●			
	増山 美佳		●	●		●			
	上釜 健宏	●		●	●				
	大森 紳一郎	●				●	●		
監査役	東條 克昭					●	●		●
	東葭 葉子					●	●	●	
	橋本 副孝					●	●		●

〒108-8710 東京都港区港南1-8-35

コクヨ株式会社

理財本部 IRユニット / CSV本部 CSVコミュニケーションタスクフォース

E-Mail : ir@kokuyo.com

KOKUYO

※本資料で記載されている業績予想、将来予測は現時点における事業環境に基づき当社が判断した予想であり、
今後の事業環境の変化により実際の業績が異なる場合があることをご承知おき下さい