

# 持続的な成長の実現へ

## グループ全体の価値創造強化

「コクヨ株式会社は、1905年10月の創業から120周年を迎えたことを機に、2025年10月2日にリブランディングを実施。『コクヨ初のコーポレートメッセージとして』『好奇心を人生に』を設定し、『ロ』を含む『コーポレートアイデンティティ』も刷新した。『コクヨから社会への121年目の約束』として、『コクヨは好奇心屋になる』と宣言する黒田英邦社長に業績状況や今後の方向性について聞いた。

### 新春インタビュー

## コクヨ・黒田英邦社長



――第3次中期経営計画の振り返りと、2025年からの新中期経営計画における取り組みについてお聞かせください。

黒田 「第3次中期経営計画 Field Expansion 2024」（2021年度～2023年度）では、厳しい経済環境の中にあっても、確かな成長と収益性の改善を実現することができました。既存事業の深化とともに、付加価値の高い領域への挑戦を進めたことで、事業基盤の安定化と新たな可能性の芽を育むことができました。海外事業においては市場環境の変化に直面しましたが、その経験

を通じて、より柔軟で強靱な経営体制を築く必要性を再確認することができたと考えています。

2025年における経営環境は、企業収益や雇用・所得環境の改善により緩やかな回復基調にあるものの、中国経済の先行き懸念やアメリカの政策動向に伴う市場変動、さらにインフレ圧力の高まりなどを背景に、依然として先行きの不透明感が残りました。

「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027」（2025年度～2027年度）では、さらなる飛躍を目指し、前中期経営計画で築いた基盤の

上に挑戦と進化を加速させています。リスクを抑えながらも積極的な投資を行い、安定した事業基盤を支えに新たな領域へ踏み出すことで、持続的な成長の実現を図ります。挑戦にあ

たっては、既存事業とのつながりを重視し、シナジーを生み出す分野に焦点を当てます。デジタル技術の導入をさらに進め、サービス型・ストック型といった新しい事業モデルを構築することで、グループ全体の価値創造を一層強化します。

国内においては、生産体制や物流体制の革新を通じて、より高い品質と効率を追求し、お客様に選ばれる製品・サービスを提供していきます。海外では、アジア・オセアニア地域を中心に、現地のニーズに根ざした事業展開を進め、地域社会とともに成長するグローバル企業としての責任を果たしてまいります。すべての投資や挑戦については、確かな成果を生み出すためのモニタリングと検証を徹底し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

――2025年12月期第3四半期の連結決算の業績はいかがでしたか。

黒田 主力のファニチャー事業でオフィス移転・リニューアル案件の獲得が進み、売上高は前年同期比5.4%増の2656億円となりました。また、売価改定や収益性改善の取り組みが寄与し、売上総利益は1077億円（前年同期比7.6%増）、売上総利益率も40.6%へと0.8ポイント上昇しました。

戦略的な経費投下を継続しつつも効率化を進めた結果、販売費及び一般管理費の増加は抑制され、営業利益は214億円（前年同期比20.1%増）を確保しました。

――事業別セグメントの状況は。

黒田 主力のファニチャー事業が国内外で堅調に推移し、全社の業績を押し上げる結果となりました。売上高は前年同期比8.3%増の1288億円、営業利益は21.3%増の209億円となりました。国内では新築オフィスや移転・リニューアルなどの需要が引き続き高い水準にあり、顧客の戦略課題に対応したワークスタイル提案の強化や業務プロセスの改善が業績に寄与しています。海外では中国市場の低迷が続く一方、アセアン地域ではミドルハイ層の顧客向け提案が進み、『コクヨ香港のリース』や日本の空間デザイン力を活かした展開が進んでいます。

――ビジネスサプライ流通事業では、プラットフォーム型購買管理システム「ベリウェット」を基盤とし、顧客ごとに最適化された購買体験の提供を目指しています。当第3四半期は期初計画に対する遅れが残るものの、大規模顧客向けソリューションの導入が着実に進んでおり、修正計画に対しては順調に推移しています。売上高は前年同期比4.0%増の776億円、営業利益は0.5%減の34億円となりました。ステーションナリ事業で

は、売上高が前年同期比2.1%減の622億円となりましたが、営業利益は7.7%増の54億円となりました。Campusブランドのリブランディングや日本国内での価格改定の浸透、BtoC向けECの拡大が利益に貢献しています。中国では経済悪化の影響を受けていますが、女子中高生をターゲットとした商品戦略が奏功し、店舗展開やEC販売でファン層の拡大が進んでいます。インドではインフレや競争激化の影響があるものの、新商品の拡大や付加価値商品の投入に取り組んでいます。

――長期ビジョン「CCC2030」に向けた取り組みをお聞かせください。

黒田 長期ビジョンでは「新しい体験価値の創造」をテーマに、グループ全体の

の企業理念の刷新、強みの再認識、経営モデルの変革を定め、持続的な成長の実現を目指していますが、着実に具体化しつつあります。既存事業の収益力強化に加え、将来の成長を支える新たな事業の育成や、デジタル基盤の整備、戦略的な投資など、未来を見据えた経営基盤の強化を進めてまいりました。これらの取り組みが、次なる成長への確かな土台となつていきます。

――「好奇心」を核に据え、CIをアップデートする。――1905年10月の創業から120周年を迎えたことを機に、昨年10月2日にリブランディングを実施され、『コクヨ初のコーポレートメッセージとして』『好奇心を人生に』を設定し、『ロ』を含む『コーポレートアイデンティティ（CI）』も刷新されました。刷新された理由は。

黒田 長い歴史の中で、世の中の価値観も大きく変化してきました。私たちもまた、このままではいけないか？という問いを自らに投げかけながら、企業としての在り方を見つめ直してきました。

――「新しい体験価値の創造」をテーマに、グループ全体の価値創造を推進していきます。――1905年10月の創業から120周年を迎えたことを機に、昨年10月2日にリブランディングを実施され、『コクヨ初のコーポレートメッセージとして』『好奇心を人生に』を設定し、『ロ』を含む『コーポレートアイデンティティ（CI）』も刷新されました。刷新された理由は。

黒田 今回のリブランディングはアイデンティティの再定義です。実施する決断をしたのは経営陣で

――「新しい体験価値の創造」をテーマに、グループ全体の価値創造を推進していきます。――1905年10月の創業から120周年を迎えたことを機に、昨年10月2日にリブランディングを実施され、『コクヨ初のコーポレートメッセージとして』『好奇心を人生に』を設定し、『ロ』を含む『コーポレートアイデンティティ（CI）』も刷新されました。刷新された理由は。

黒田 今回のリブランディングはアイデンティティの再定義です。実施する決断をしたのは経営陣で

の企業理念の刷新、強みの再認識、経営モデルの変革を定め、持続的な成長の実現を目指していますが、着実に具体化しつつあります。既存事業の収益力強化に加え、将来の成長を支える新たな事業の育成や、デジタル基盤の整備、戦略的な投資など、未来を見据えた経営基盤の強化を進めてまいりました。これらの取り組みが、次なる成長への確かな土台となつていきます。

――「新しい体験価値の創造」をテーマに、グループ全体の価値創造を推進していきます。――1905年10月の創業から120周年を迎えたことを機に、昨年10月2日にリブランディングを実施され、『コクヨ初のコーポレートメッセージとして』『好奇心を人生に』を設定し、『ロ』を含む『コーポレートアイデンティティ（CI）』も刷新されました。刷新された理由は。

黒田 今回のリブランディングはアイデンティティの再定義です。実施する決断をしたのは経営陣で

や大人をターゲットに広げていきます。日本、韓国、中国は中高生の受験勉強のニーズが高い。キャンパスブランドで受験勉強の課題解決やモチベーションアップを提供していく。文具はモノですが、商品やサービスを通じてユーザーが得るのは体験価値です。人々の生活や人生を豊かにする体験価値を提案し続けていきます。

――海外展開の拡大を上位目標に掲げておられますか。

黒田 現在の海外売上比率30%を、2030年までに50%を目標としています。海外ではASEAN諸国をはじめ、米国でのビジネス拡大に向けて取り組んでいます。

ワークスタイル、ライフスタイルが大きく変化の中で、これからは文具・家具・オフィス空間といったハード面の提供だけでなく、新しい知識や経験を提供していくことが私たち



新ロゴとコクヨ初のコーポレートメッセージ

――「新しい体験価値の創造」をテーマに、グループ全体の価値創造を推進していきます。――1905年10月の創業から120周年を迎えたことを機に、昨年10月2日にリブランディングを実施され、『コクヨ初のコーポレートメッセージとして』『好奇心を人生に』を設定し、『ロ』を含む『コーポレートアイデンティティ（CI）』も刷新されました。刷新された理由は。

黒田 今回のリブランディングはアイデンティティの再定義です。実施する決断をしたのは経営陣で

――「新しい体験価値の創造」をテーマに、グループ全体の価値創造を推進していきます。――1905年10月の創業から120周年を迎えたことを機に、昨年10月2日にリブランディングを実施され、『コクヨ初のコーポレートメッセージとして』『好奇心を人生に』を設定し、『ロ』を含む『コーポレートアイデンティティ（CI）』も刷新されました。刷新された理由は。

黒田 今回のリブランディングはアイデンティティの再定義です。実施する決断をしたのは経営陣で

――「新しい体験価値の創造」をテーマに、グループ全体の価値創造を推進していきます。――1905年10月の創業から120周年を迎えたことを機に、昨年10月2日にリブランディングを実施され、『コクヨ初のコーポレートメッセージとして』『好奇心を人生に』を設定し、『ロ』を含む『コーポレートアイデンティティ（CI）』も刷新されました。刷新された理由は。

黒田 今回のリブランディングはアイデンティティの再定義です。実施する決断をしたのは経営陣で