

# 「ワーク&ライフスタイルカンパニー」再定義

## 新春インタビュー

### コクヨ・黒田英邦社長



# 豊かな生き方を創造する企業へ

—2021年に発表された「長期ビジョン2030」において、「森林経営モデル」への転換企業理念を「Be Unique」に刷新、2030年に売上高5000億円達成

成を目標として掲げ、「第3次中期経営計画(Future Expansion 2024)」(FY2024)を発表されました。2022年には「ワーク」を「ワークする未来のワークとライフ」を「ワーク」に定め、「WORK&LIFE STYLE COOPANY」を目指して舵を切られました。そのスタートアップの年となった2023年でしたが、顧みて2023年はどういう年でしたでしょうか。

黒田 2023年は「FE2024」の「ゴール達成に向けて」「モノからコト」への事業モデルの変革と海外展開を促進していくことを最重要テーマに位置付けて取り組みました。新たな事業開発テーマをいくつ創出できるかがビジョン達成の成功の力ぎとして認識し、注力してきました。

—コクヨの新規事業の現状と今後のビジョンを社員に向けて発信する社内イベント「インベシヨナルDAY」を昨年11月に実施されていますね。

黒田 新規事業の開発を推進しているのが「インベシヨナルDAY」です。「インベシヨナルDAY」は、コクヨ初の集合住宅「THE CAMPUS FLATS TOGOSH」や見守り親子IoTブランド「Hello! Family」をはじめ、インベシヨナルDAYから生まれた商品・サービスを振り返るとともに、「新規事業をどのように生み出すのか」などのテーマで、コクヨ内の新規事業の機運を盛り上げるために開催しました。イベントにはオンラインでの視聴者を含め、100人以上の社員が参加しました。

—組織・社員を変化するための様々な取り組みを、意欲的に進められています。その取り組みの一環として、バカリズムさんを起用した新TVCM「コクヨのヨコク」の放映を開始、コクヨの品川オフィスで、バカリズムさんが社員のヨコクを聞いてまわり、それをヨコクを聞き、それぞれヨコクを聞くなかで、「未来に生かされる大失敗をします」「ノートの書き心地を神の領域にもっていきます」という奇想天外な回答もありました。

黒田 新TVCMは「ヨコク」がある。未来は明るい。さあ、言葉にすることから始めよう。をキーワードにして、コクヨ社員自身が「ヨコク」を宣言しています。パラスの理解浸透を目的とし、「コクヨ文具の会社から、WORK&LIFE STYLE COMPANY」というイメージへの転換、「社員が挑戦したいこと」「ヨコク」できる有言挑戦体質への転換を目指しています。

—社員のサステナビリティに対する意識の向上や、2024年のサステナビリティへの活動参加人数100%達成を目的とした

イベント「Sustainable a weeks」(サステナブルアカデミアウィーク)も実施されています。

黒田 全社員の意識をステナブルにシフト、体験型イベントに延べ1285人が参加しました。一番大切なのは、会社自身が事業活動を通じて社会に貢献したいと思っているのか。コクヨの提供する商品やサービス、事業は人々の生活に近いので、コクヨがタイバシティー・インクルージョンの観点で作ると、多くの人に伝わる可能性が高い。2030年までに新しく上市する商品シリーズの50%以上をインクルーシブデザインによってつくることが目指しています。

中国では、2022年に上海で直営店「Campus STYLE」をオープン、2023年は「KOKUYO HAKU上海2023」を2年振りに開催、3日間延べ9200人のお客様に会場いただきました。マレーシアやタイ

において初のPOP UP SHOPを開催、多くのお客様にご来店いただき、アジアでもコクヨの文具が拡がりを見せています。

11月6日付けで、第3四半期の連結業績を発表されましたが、概況について教えてくださいませんか。

黒田 国内の経済は行動制限の緩和等による新型コロナウイルス影響からの経済正常化の動きは続いているものの、海外景気の下振れ懸念やウクライナ情勢の長期化、資源価格及び原材料価格高騰の影響により、先行き不透明な状況で推移しています。

—通期の見通しはいかがですか。

黒田 中国経済悪化の影響による不透明感が続いているのですが、コクヨ香港の通期連結に加え、日本F&Nの好調継続及び中国S&TとインドS&Tの回復・成長により増収の見込みです。営業利益については第3次中期経営計画に掲げる人材関連やサステナビリティ系施策が順調に進捗していることと戦略経費増を見込むも、引き続き日本F&N事業における案件獲得にかかる効率性や収益性向上等が順調に進捗しており増益を見込んでいます。

—各セグメントの概況はいかがですか。

黒田 ファニチャー事業は働き方の変化に伴う旺盛なオフィス需要の獲得と、コクヨ香港を活用した海外事業の成長により、コクヨ全体の業績を牽引することを目指しております。日本では、首都圏での大規模オフィス供給量の増加により新築移転需要と旺盛なオフィスリニューアル需要の獲得に向け、顧客の戦略課題に根差した働き方に向けたオフィスづくりの提案に注力しており、業績拡大や収益改善が進捗しています。中国・アセアンでは、コクヨ香港を中心としたクロスセルや生産統合への取り組みが進捗していますが、中国経済は先行き不透明な状況で推移しています。このような状況のもと、売上高は前年同期比17.0%増の174億円、営業利益は前年同期比39.7%増の178億円となりました。

—文具の直近の新製品ですが、キャンパスノート史上最高フラットに開く綴じ製法を採用した「キャンパスフラット」が気持ちいいノート(ドット入り版)を12月に発売されました。

黒田 今回発売した「フラット」が気持ちいいノートは、学生の学習環境の変化に伴うノートの使い方に注目し、自主学習シーンでのニーズに対応した仕様を随所に取り入れられました。近年、ノートをスマートフォンで撮影して提出したり、SNS上での共有や振り返り学習に活用したりするなど、デジタルツールを併用したニーズが広がっています。また、時間に対する効率の良さを重視する傾向が強くなり、学習時間を記録する習慣も浸透しています。

「フラット」が気持ちいいノートは真ん中がフラットになることで、ふくらみによる影やゆがみがなく、きれいにノートを撮影できます。また、新たな学習方法に対応し、「タイム記入欄」を設けることで勉強時間の見える化を可能にしています。さらに、フラットに開く特徴を最大限に堪能できる「見開きドット罫」を新たに採用し、罫線が左右のページで途切れずつながっていることで、見開き1ページとして使え、端から端までストレスなくしっかりと記入できることを実現しました。これらのこまやかな機能の進化も「気持ちいい」使い心地を支えています。

—消費の中心世代となるZ世代ですが、このZ世代を意識したノスタルジックで新しい「ニエトロ」カラーな文具シリーズ(テープのリ、修正テープ、ペンケース)を12月に数量限定発売されました。

黒田 「ニエトロ」とは、新しさ(New)とレトロ(Retro)を掛け合わせた造語です。海外から発信されたニエトロトレンドは、日本でも音楽・SNSからコスメや雑貨にまで拡大し、Z世代を中心とした若い世代に人気のトレンドとなっています。補色カラーを組み合わせたノスタルジックな懐かしさと今っぽさが融合した新しい感性のデザインです。今後とも今までになかった体験ができる多彩な商品を開発していく所存です。ご期待してください。

—本日は、お忙しい中、有り難うございました。