

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

／コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社グループは、創業以来、「商品を通じて世の中の役に立つ」という企業理念の下で事業を拡大してきました。この理念は創業の精神として大切に受け継いでいますが、世界の大きな変革期の中で、新しい時代に対応した理念と価値創造の在り方として、企業理念を「be Unique.」と定めています。この理念には、「当社の商品・サービスを通じて得られる“体験”という価値を通じて、お客様の創造性を刺激し、お客様の個性を輝かせたい」という思いを込めています。

これまで当社グループの持続的な成長を支え、推進してきたものは、株主・顧客・取引先・従業員・地域社会等のステークホルダーとの間に築かれた良好な信頼関係であります。今後も当社グループが培ってきたこうした有形無形の財産を企業価値の源泉として守っていくことが大変重要な課題であると認識しています。

コクヨらしさのもと持続的かつ長期的な企業価値の向上を実現するため、経営の体制及び運営にあたっては、効率性、透明性、公正性を高め、継続的な充実に取り組んでまいります。

当社グループは、この基本的な考え方に基づき、「コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン」を制定しております。

(コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン:https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/151080/00.pdf)

[コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由]

[補充原則2-4(1) 中核人材の登用等における多様性の確保]

(多様性確保についての考え方)

当社の価値創出の源泉は、「人間性あふれる社会を素直に願い、ともにつくる」というコクヨらしいクリエイティビティにあります。顧客が抱える課題に誠実に向き合い、解決に向けて創造的にアプローチする、共感する仲間が集まり協働する「結い合う」関係性によって、当社のクリエイティビティが高まると考えています。

「長期ビジョンCCC2030」の実現に向けて持続的に成長していくためには、当社らしいクリエイティビティの最大化が必要であり、そのためには、モノカルチャーな組織ではなく、多様な価値観や考え方を持つ人材が結い合うことが不可欠です。国籍・人種・性別・年齢・宗教・学歴等のバックグラウンドや役職で区別することなく、互いに多様性を認め合い尊重すること、また、個人が持つ創造性を引き出す適所適材の登用・配置・能力開発によって、多様な人材の活躍を推進しています。

(多様性確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その状況)

[人材育成方針]

「長期ビジョンCCC2030」の実現に向けて、社会課題に真摯に向き合い、「働く」「学ぶ」「暮らす」の領域で、各事業のナレッジを掛け合わせてシナジーを生み、事業の成長と領域拡張を図っていきます。

長期ビジョンや戦略の実現に必要な人材の活躍を促すために、「事業と人材の同時成長」を人材マネジメントの基本方針として、事業領域の拡大により多様な事業の集合体となること、個人の社会におけるキャリアの可能性拡張を両立するような成長サイクルの実現に取り組んでいます。2023年には、当社が人と向き合う上で大切にすべき考え方をまとめた「人材マネジメントポリシー」を策定しました。「人材を社会の財産と捉え、一人ひとりの可能性に伴走しながら、事業成長と社会に貢献できる人材を輩出する」ことを宣言し、経営陣・社員全員の共通認識としています。この考え方を社員一人ひとりの価値を引き出すための基準として活用し、事業の変革や創出を牽引するリーダー人材の育成、多様な人材が活躍する機会の創出等を実施しています。

また、2024年からはキャリア形成の重要な施策として人材流動化(ジョブチェンジ)の取組みを開始しました。本人のキャリア志向を尊重した上で、異動はまだ見ぬ自分の可能性を発見し成長するチャンスと捉え、全社視点で部門や国を超えた多様な活躍の機会を提供していきます。

(人材マネジメント:<https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/esg/society/reform/>)

[社内環境整備方針]

社内環境整備においては、多様な人材が活躍できるようABW(アクティビティ・ベースド・ワーキング)を導入し、働く場所と時間の柔軟化を推進しています。具体的には、リモートワークやコアタイムのないフレックスタイム制を導入することで、個人が持つ創造性を引き出すことを目指しています。また、部門を超えたコミュニケーション活性化にも注力しており、社員がお互いに興味と知を共有し学び合う場づくりや、社員交流イベントを開催しています。

2022年から、多様性を尊重しながらチームとして生産性・創造性を高める働き方への挑戦として、個人の成長とチームの成果をともに高め持続的な成長に繋げる「コクヨ式ハイブリッドワーク」を始めました。自分らしい働き方・学び方・暮らし方のバランスが整っている状態を「Life Based Working」と定義付け、多様な人材がそれぞれの「Life Based Working」を実現していくことを通じてコクヨらしい働き方を実践しています。

サステナビリティ活動において特に注力すべきマテリアリティ(重点課題)に基づき、2030年までに「Life Based Working」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くことを目指しており、ワークスタイルを提案する企業として、多様な働き方を実践するとともに、一人ひとりが自らの可能性を高めて豊かなキャリアを形成できる環境整備を行っています。

また、多様な人材の活躍として、当社グループでは1940年に障がい者雇用を開始しています。2003年に特例子会社コクヨKハート株式会社を設立、2006年に知的・精神障がい者の雇用を目的としたハートランド株式会社を設立し、継続的に活躍の場を広げてきました。

2023年には、さらなるダイバーシティ&インクルージョン&イノベーションの実現を目指して、ダイバーシティオフィス「HOWS PARK」を開設しました。HOWS PARKは、コクヨKハートとコクヨが両社の強みを生かして「インクルーシブデザイン」手法の商品開発を行い、新たな価値創造を目指す場所です。商品企画の段階から、障がいのあるメンバーとの対話を重ね、障がい特性や多様性に配慮した設計・デザインに挑戦しています。インクルーシブデザイン手法の商品開発を推進することで、社会のバリアを無くし、社会のWell-beingの向上に貢献することを目指します。

「Well-beingの向上」を目指した多様性確保に関する具体的取組みは、当社ホームページに掲載していますので、ご参照ください。

〔多様性確保の自主的かつ測定可能な目標〕

当社では、イノベーションを生み、多様な人と社会のWell-beingを向上させるために、2030年までに「Life Based Working」を社会に提案・浸透させ、自分らしく生きる人を増やすことや、社会のバリアをなくし活き活きと働き学ぶ人を増やすことを目指しています。

〔女性の活躍について〕

女性活躍推進に向けて、育児や介護によるキャリアの中断をボトルネックにしないための取組みも拡充してきました。ベビーシッターの利用補助や、春夏休み期間中にオフィス内に学童保育スペースを開設するなど、育児世代が安心して仕事に向き合える環境整備を進めています。制度面では、子の看護休暇の対象を小学校6年生修了時まで拡大し、介護休暇は要介護の要件を緩和しました。あわせて、産休・育休者の評価運用方法を見直し、評価の空白期間が生じることを解消した上で、継続的な能力の蓄積度の把握とフィードバックを実施しています。

また、意識醸成の取組みとして、育児とキャリアの両立や男性育休取得推進をテーマとしたイベント「Life & Career Day」の開催、マネージャー層向けのアンコンシャスバイアス研修などを継続的に実施しています。

今後も育児や介護をしながら働く社員が、自身のキャリアと向き合い成長できるよう様々な支援を行っていきます。

なお、当社では、多様な人材の活躍を実現するための取組みとして、社員が主体的に選択できる社内複業「20%チャレンジ」や、若手層を対象とした事業創出の実践プログラム「コクヨマーケティング大学」及び中堅リーダー層を対象とした「コクヨマーケティング大学院」を実施しています。2022年から2024年の直近3年間における各プログラムの女性比率は、「20%チャレンジ」で58.0%、「コクヨマーケティング大学」で45.0%、「コクヨマーケティング大学院」で23.0%です。

プログラムへの参加を通じて今までにない新しい経験を積むことは、能力開発だけでなく、新たな業務やより大きい役割への挑戦機会にも繋がっています。今後も、多様な人材がこれらの取組みに積極的に参加することを通じて、女性活躍の風土を醸成していきます。

多様性の尊重を前提とし個人が持つ創造性を引き出すことを目指し継続的に取組みを進めたことで、当社国内グループ7社における女性比率は、新卒採用時において51.4%（2024年）、全体では34.4%（2024年12月末時点）となりました。

管理職やプロジェクトをリードする役割を担う「指導的地位の社員」における女性比率は、2022年時点では8.5%でしたが、女性活躍推進策の継続的な取組みによって、2024年度は11.7%となり、当初の目標値（12.0%）に近い水準まで向上しています。

今後は対象範囲をグループ7社に拡大し、環境整備や意識醸成、能力開発を行うことで、女性の活躍推進を加速していきたいと考えており、女性の管理職登用の目標の設定と開示を行っています。

	現状（2024年12月末時点）	目標	達成時期
女性管理職比率：	12.0%	16.0%	2027年

※女性管理職比率は、女性活躍推進法に基づき算出している。

※現状と目標は、国内グループ7社（コクヨ株式会社、株式会社カウネット、コクヨマーケティング株式会社、コクヨサプライロジスティクス株式会社、株式会社コクヨロジテム、コクヨアンドパートナーズ株式会社、株式会社アクタス）を対象としている。

〔外国人、中途採用者の活躍について〕

当社は、多様性の尊重を前提とし個人が持つ創造性を引き出すために、適所適材の登用・配置や能力開発に取り組んでおり、現時点においては、「外国人」「中途採用者」の管理職登用の目標の設定や開示は行っておりませんが、「外国人」「中途採用者」を含む社員の人員構成を踏まえエンゲージメントの状況等も考慮しながら、目標設定の必要性を含め検討を進めていきます。

なお、当社グループは、「長期ビジョンCCC2030」の実現に向けて今後も持続的な成長を促進していくため、既存事業のブラッシュアップと新たなニーズを取り込んだ事業領域の拡張に積極的に取り組んでいきます。事業領域の拡張に伴い、「外国人」や「中途採用者」も継続的に増えており、多様な人材が活躍しています。前述の施策等も積極的に実施し、引き続き多様性の確保を推進していきます。

〔コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示〕

〔原則1-4 政策保有株式に関する方針〕

当社は、持続的な企業価値向上を図るため、安定的な取引関係の維持・強化により当社の事業発展に資すると判断する企業の株式を政策的に保有していますが、保有の合理性が認められる場合を除き、原則として政策保有株式を保有せず計画的に縮減していくことを基本方針としています。このため、保有の合理性が認められないと判断する政策保有株式については、保有先企業の十分な理解を得た上で売却を進めていきます。第4次中期経営計画最終年度である2027年までに、政策保有株式の時価合計の連結純資産比率5.0%未満を目指していきます。2024年12月末時点において当社が保有する政策保有株式は、19銘柄です。保有残高は、2024年度末の時価で換算し、2024年12月末連結純資産比率5.6%相当となります。取締役会は、個別の政策保有株式について、保有目的の適切性、取引状況や実際のリターンに対する資本コストを意識した経済合理性等を総合的に勘案することで検証しています。2024年10月28日に開催された取締役会では、政策保有株式について、個別銘柄ごとに、事業収益への貢献度や資本コストをベースとする収益目標対比で実際のリターンが上回っているか等の経済合理性、保有目的・取引状況等の要素を総合的に勘案した上で、保有の合理性を検証しました。検証の結果、保有の合理性が必ずしも十分でないとして判断した一部銘柄について、保有先企業の十分な理解を得た上で売却を進めています。政策保有株式の議決権については、投資先企業の中長期的な企業価値向上及び株主価値向上の観点から、その行使について議案ごとに精査し当社の賛否について判断を行います。

〔原則1-7 関連当事者間の取引を行う際の枠組み〕

当社は、「取締役会規則」及び同付議基準を定め、取締役又は執行役の競業取引及び利益相反取引について、取締役会での決議を求めるとともに、取引の結果を取締役会に報告することとしています。また、取締役・執行役及びそれらの親族並びに取締役・執行役及びそれらの親族が議決権の過半数を実質的に保有する会社と当社グループとの間の取引の有無について、毎年、定期的に確認を行っています。

なお、主要株主等との重要な取引を行う場合には、「取締役会規則」及び同付議基準に基づき、取締役会において決議します。

〔原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮〕

コクヨ企業年金基金は、当社と独立した団体であり、年金資産の運用については、同基金の判断に委ねられます。当社も同基金の母体企業として、年金資産の運用が従業員の安定的な資産形成や自らの財政状態に影響を与えることを十分認識しています。コクヨ企業年金が、アセットオーナーとして期待される運用機能に対するモニタリング機能等を実効的に発揮できるよう、当社の財務・人事の専門性を有する役員等との適切な素質を持った人材の配置や外部専門家の起用を含めて、適切な体制の下で運用されるよう配慮しています。

〔原則3-1 情報開示の充実〕

（1）会社の目指すところ（企業理念等）や経営戦略、経営計画

当社の目指すところ（企業理念等）や経営戦略、経営計画は、当社ホームページに掲載していますので、ご参照ください。

(当社グループの企業理念: <https://www.kokuyo.co.jp/com/brand.html>)

(中期経営計画: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/strategy/plan.html>)

(長期ビジョンCCC2030: https://www.kokuyo.co.jp/ir/strategy/pdf/vision_ccc2030.pdf)

(2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

本報告書の「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」における「1. 基本的な考え方」に記載のとおり、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針は、「コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン」に取りまとめ、当社ホームページに掲載していますので、ご参照ください。

(コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン: https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/151080/00.pdf)

(3) 経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続

報酬委員会が執行役・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続は、本報告書の「II経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」における「1. 機関構成・組織運営等に係る事項 [取締役・執行役報酬関係] 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載していますので、ご参照ください。

(4) 経営陣幹部の選解任及び指名委員会が取締役候補の指名を行うにあたっての方針と手続

当社は、取締役の候補者を指名するにあたっては、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスや性別・経歴等の多様性を考慮しています。また、社外取締役の候補者については、会社法における社外性の要件に加え、「コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン」で定めた「社外取締役の独立性に関する基準」を満たしていることを確認しています。詳細は、「コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン」第9条、第10条をご参照ください。

(コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン: https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/151080/00.pdf)

(5) 上記(4)を踏まえて経営陣幹部の選任と取締役候補の指名を行う際の、個人別の選任・指名についての説明

社外取締役の選任理由については、本報告書の「II経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」における「1. 機関構成・組織運営等に係る事項 [社外取締役に係る事項]」に記載していますので、ご参照ください。取締役の個人別の略歴については、株主総会招集ご通知添付の参考書類及び有価証券報告書にて開示していますので、ご参照ください。

(第78回定時株主総会招集ご通知: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/shareholder/resolution.html>)

(第78期有価証券報告書: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/library/fr.html>)

[補充原則3-1(3) サステナビリティについての取組み・人的資本や知的財産への投資]

(サステナビリティについての取組み)

当社グループは、サステナビリティ(持続可能性)を巡る課題を重要な経営課題の一つとして認識しています。2021年に、事業を通じた社会的課題解決に向けた取組みを加速させていくため、サステナビリティ活動において特に注力すべきマテリアリティ(重点課題)を特定しました。2022年には、特定したマテリアリティを経営課題として捉えなおし、当社の目指す社会像である「自律協働社会」を起点として再定義しました。再定義したマテリアリティに基づき、目標(マテリアリティ目標)を設定しています。

引き続き、サステナビリティを巡る課題への取組みを推進していきます。

・経営課題として捉えなおした上で再定義したマテリアリティ(重点課題)

1. Well-beingの向上
2. 社会価値創出に向けたマネジメントシステム変革
3. 気候危機への対応
4. 循環型社会への貢献
5. 自然共生社会への貢献

サステナビリティに関する課題について、重要課題を特定した上で経営判断を下し、業務執行を行う体制を構築しています。具体的には、執行側での経営体制の確立及び取締役会との連携強化を目的とした「サステナブル経営会議」を2022年度に設置しました。同会議では、外部環境等の変化に柔軟に対応できるよう、サステナビリティに関する課題を特定し、その実行計画の検討や予算への反映を行うための審議を行っています。また、同会議にて議論された内容は、取締役会に定期的に報告されます。なお、経営上重要な事項については、取締役会にて意思決定を行います。同会議の議長は、サステナビリティに関する取組みを継続的に行うために2021年度より新設されたCSV本部の本部長が務めており、当社の全執行役及び執行役員で構成されています。

(サステナビリティに関する取組み: <https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/>)

当社グループは、広いサプライチェーンを持つ製造・小売を営む企業の責務として、世界共通の課題である気候変動への取り組みを推進しています。グローバルでカーボンニュートラルに向けた取り組みが強化される中、当社グループとして気候変動のリスクと機会を適切に把握し、対応を進める必要があると考えています。

当社グループは商品ラインナップが多く、製品や調達先も多岐にわたるため、自社のみで温室効果ガスの排出削減に取り組んでも大きな効果を得ることはできません。そのため、自社の排出削減だけでなく、サプライチェーンのパートナーの皆様と協働し、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでまいります。

2050年までのカーボンニュートラル実現に向けて、2024年8月に当社グループ(コクヨ及び連結会社)が掲げる温室効果ガス排出削減目標が、下記の目標においてSBTi(Science Based Targetsイニシアチブ)による短期目標の認定を取得しました。

・Scope1,2の温室効果ガス排出量を2022年から2030年までに総量で42%削減する

・Scope3の“購入した製品・サービス”による温室効果ガス排出量を2022年から2030年までに総量で25%削減する

・2028年までに“購入した製品・サービス”による温室効果ガス排出量の12.5%に相当するサプライヤーにSBT目標を設定させる

今後は、温室効果ガスの排出削減対象をScope3(サプライチェーン上の排出)まで拡大し、サプライヤーの皆様との連携を通じて、社会の脱炭素化へ貢献してまいります。

(マテリアリティ: <https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/materiality/index.html>)

(第78期有価証券報告書: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/library/fr.html>)

(統合報告書: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/library/annualreport.html>)

(人的資本への投資)

「ヨコク」による企業価値の向上

当社グループは、「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」をパーパスとし、誰もが活き活きと働き、暮らし、つながりあう「自律協働社会」の実現を目指しています。そのために、社会課題に真摯に向き合いながら、「働く」「学ぶ」「暮らす」の領域で各事業のナレッジを掛け合わせてシナジーを生み、事業領域を拡大する「森林経営モデル」を推進していきます。

事業領域を拡張する新しい価値の創出には、多様な人材による創造性豊かな「ヨコク」が鍵となります。ヨコクとは、よりよい未来をつくるための意志や挑戦と定義付けています。当社の価値創出の強みは、顧客が抱える様々な課題に誠実に向き合い、その解決のために従業員一人ひとりが意志・ヨコクを持ち、創造的なアプローチをするところに源泉があります。

この強みを最大化させるため、従業員一人ひとりがヨコクを発信しやすい風通しの良い風土の醸成や、ヨコクに共感した多様な人材が協働する「結い合う」環境づくりに注力しています。

また、一人ひとりに光を当てた育成を行い、従業員のユニークな個性や強みの発揮を最大化するとともに、ヨコクを実現まで後押しするリーダーを育成します。

このように、従業員が挑戦しやすく、課題解決に誠実に向き合い、創造的に行動できる人材育成を人的資本経営の根幹に据えています。

「ヨコクを後押しする風土醸成」

当社には、社会課題を解決したいという意志や想いを発信することで、共感する仲間が集まり、ヨコクの実現に向けて協働・応援する組織文化があります。このような「結い合う」関係性の質をさらに高めていくために、次のような施策を実施しています。

- ・社内の挑戦を共有する「全社ヨコク朝礼」
- ・挑戦する人を称える社内表彰制度「THE AWARDS」
- ・自身のヨコクを周囲と共有する「ヨコクワークショップ」

また、部門を超えたコミュニケーション活性化にも注力しており、社員がお互いに興味と知を共有し合う場づくりや、社員交流イベントも開催しています。これらの取組みを通じて社員同士の自発的な活動が増えており、挑戦しやすい風土醸成につながっています。

「一人ひとりに光を当てた育成」

長期ビジョンや戦略の実現に必要な人材の活躍を促すために、2023年に「人材マネジメントポリシー」を策定しました。人材マネジメントポリシーとは、当社が人と向き合う上で大切にすべき考え方をまとめたものです。「人材を社会の財産と捉え、一人ひとりの可能性に伴走しながら、事業成長と社会に貢献できる人材を輩出する」ことを経営陣・社員全員の共通認識として、一人ひとりの価値を引き出し、社員の挑戦を後押しする機会や環境を整えています。

このポリシーに基づき、全事業部門で人材育成会議を開催し、社員一人ひとりのキャリアや成長機会のアサインメントについて役職者が複眼で討議しています。女性リーダーやビジネスリーダー等のテーマを設定し、仕事のアサインや異動を議論し、本人のキャリアの実現とともに戦略的な人材の育成につなげています。

また、主体的なキャリア形成・能力向上、組織の活性化を目的として、自ら手をあげ、業務時間の20%程度を活用して他組織の業務にも参画する「20%チャレンジ（社内複業）」や、人事が一人ひとりのキャリア相談を受けるキャリア面談を実施しています。

キャリア形成の重要な施策として、2024年からは人材流動化の取組みを開始しました。本人のキャリア志向を尊重した上で、異動はまだ見ぬ自分の可能性を発見し成長するチャンスと捉え、全社視点で部門や国を超えた多様な活躍の機会を提供していきます。

このように上司任せにするのではなく、周囲の役職者や他部門の上司、人事も一緒になって一人ひとりの育成に取り組んでいます。

人材マネジメントポリシーの実現、リーダーの育成をより強化するために、2024年に人材育成機関「コクヨアカデミア」を設立しました。コクヨアカデミアは、会社や個人の成長の源泉となるヨコクを描き、実現に向けたリーダーシップやクリエイティビティを磨く後押しをすること、そして、様々な学びを糧に一人ひとりが自身の可能性を信じながら、新たなチャレンジへ繋がっていくための「学び合い、挑戦（ヨコク）し続ける風土」の醸成を目指しています。若手社員を対象としたキャリア研修（Kokuyo Career Dock）や、グローバル人材の育成に向けたグローバルキャリアワークショップ、デジタル人材の育成を目的とした文系AI塾などを開催し、多くの社員が参加しています。

キャリア研修「Kokuyo Career Dock」は、入社4年～6年目の社員とその上司を対象とした研修です。若手社員向けの「自己成長」プログラムと、上司向けの「部下育成」プログラムを同時期に進行し、成長やチャレンジについて双方が同じ認識を持つことを目指したものです。本研修には社長も出席し、若手社員の成長と上司による育成について、経営層としても挑戦の後押しをしています。

また、基幹職全員に360度アセスメントを実施し、自身のリーダーシップの内省と、さらなる強みの発揮を目指したワークショップを実施しています。人事制度では、年齢や経験年数にとらわれず早期にステップアップできる仕組みを整えたほか、これまで原則禁止としていた副業を一部解禁しました。社員が自身のキャリアや成長について自律的に考え、実践できる仕組みを整えることで、人材の価値の向上を進めています。

（人材マネジメント：<https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/esg/society/reform/>）

（第78期有価証券報告書：<https://www.kokuyo.co.jp/ir/library/fr.html>）

（知的財産への投資）

当社は、競合他社との差別化を図るための戦略の一つとして、知的財産権の取得を推進しておりますが、同時に他社の知的財産権を尊重し侵害しないように努めています。

また、各事業のナレッジを束ねて事業間のシナジーを生み出し領域をもっと拡大するとともに、当社の強みである共創共感、実験カルチャー及び体験デザインというワクワク価値創出サイクルを活性化させるため、ナレッジをグループ内で再現可能な状況に可視化する取組みを進めています。

主な取組みは以下のとおりです。

- ・知的財産権の保護及び法令遵守：「コクヨグループ行動基準」において、他社の知的財産権を尊重することを規定しています。
- ・知的財産権及びナレッジ管理・運用体制：知的財産権の構築、戦略の標準化及び一元化を目指し、法務部知的財産ユニットが、国内及び国外子会社の知的財産権に係る業務を一括管理しています。
- ・知的財産権だけでなくノウハウといった各事業のナレッジを共有していくとともに、暗黙知から形式知につなげ、事業間で活用できるように可視化する活動を行います。
- ・知的資産の創造・活用の推進：市場での当社製品の優位性の向上を目指すべく、関係スタッフ部門と事業部門は、開発、企画、設計、デザインの初期段階から密接な連携を図っていきます。当社の事業の脅威となる模倣品に対しては、情報を知的財産部門に集約させ適切に権利行使を行ってまいります。

（リスクマネジメント：<https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/esg/governance/riskmanagement/>）

【補充原則4－1（1） 経営陣に対する委任の範囲の概要】

取締役会は、当社グループ全体の経営方針、資本政策、事業計画等の重要事項を対象とし、企業価値の持続的な向上について責任を担います。また、上記以外の業務執行に関する意思決定については、経営陣である執行役に委任することにより執行の迅速化を図ります。

【原則4－8 独立社外取締役の有効な活用】

当社は、独立社外取締役を5名選任しており、現在の取締役総数8名における独立社外取締役の割合は、過半数以上となっています。さらに、監督機能を強化するため、独立社外取締役が取締役会議長を務めています。

指名委員会は、独立社外取締役が委員長を務めており、取締役及び執行役候補者を、「コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン」で定めた取締役及び執行役候補者の選任方針や「社外取締役の独立性に関する基準」を踏まえ決定しています。

（コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン：https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/151080/00.pdf）

【原則4－9 独立社外取締役の独立性判断基準】

当社は、金融商品取引所が定める「独立性基準」を踏まえ、「社外取締役の独立性に関する基準」を定めています。詳細は、「コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン」第10条をご参照ください。

（コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン：https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/151080/00.pdf）

【補充原則4－11（1） 取締役会の構成についての考え方】

当社グループは、「長期ビジョンCCC2030」に基づき、企業理念を刷新し当社の強みを再認識することを通じて、2030年に売上5,000億円を目指していきます。コロナ禍を契機とした当社を取り巻く環境変化の下でさらなる成長を実現し売上5,000億円という目標を達成するため、持続的な成長に繋がる長期的視点での議論を活発に行うこと、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すること等を通じて取締役会が実効性の高い監督を行うことが重要であると考えています。

このような考え方に基づき、当社の取締役会が備えるべきスキルを特定の上、各取締役のスキルを一覧化したマトリクスを作成しています。

現在、取締役会は独立社外取締役5名を含む8名で構成されており、独立社外取締役3名が他社での経営経験を有しています。

取締役候補者の選任については、過半数が独立社外取締役で構成され、独立社外取締役が委員長を務める指名委員会において決定します。取締役候補者の選任方針は、「コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン」で定めています。取締役会及び各委員会の構成員は、知識・経験・能力のバランスや性別・経歴等の多様性を考慮して選任しています。

(長期ビジョンCCC2030: https://www.kokuyo.co.jp/ir/strategy/pdf/vision_ccc2030.pdf)

(コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン: https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/151080/00.pdf)

[補充原則4-11(2) 取締役の兼任状況]

取締役は、取締役会、各委員会及びその他の会議への十分な時間を確保するため、当社グループ以外に3社を超える役員の兼任をしないことが望ましいと考えています。取締役の兼職状況については、株主総会招集ご通知の添付書類である事業報告及び参考書類、有価証券報告書にて開示しています。

2025年3月28日開催の第78回定時株主総会において選任された取締役の重要な兼職の状況については、第78回定時株主総会招集ご通知の参考書類にて開示しています。

(第78回定時株主総会招集ご通知: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/shareholder/resolution.html>)

[補充原則4-11(3) 取締役会全体の実効性についての分析・評価とその結果の概要]

取締役会の現状に対する課題認識と今後のあるべき姿を明らかにすべく、2011年より定期的に取締役会の実効性について、把握、分析、検証を行っています。2024年度の評価プロセス、評価結果の概要は以下のとおりです。本結果を踏まえて、今後も取締役会の実効性向上へ取り組んでいきます。

[評価プロセス]

1. 第三者による実効性評価インタビュー

対象者: 取締役全員

時期: 2024年10月～11月

聞き手: 第三者

インタビュー項目: ①経営戦略に対する監督について②経営陣に対する監督について③ステークホルダーとの対話・開示について

2. アンケート

対象者: 取締役全員

時期: 2025年1月

アンケート項目: 取締役会の運営、事務局による情報提供、支援体制について三段階の評価及び自由コメント欄

3. 取締役会レビューミーティング

対象者: 非業務執行取締役

時期: 毎月取締役会終了直後

内容: 当日の取締役会での議論について

4. 半期ごとに取締役会での議論と総括

対象者: 取締役全員

内容: 2024年度取締役会重点テーマの進捗/取締役会の実効性について

時期: 2024年10月、2025年2月

[2024年度における全体評価結果の概要]

2024年度の実効性について、概ね確保できているものと評価されました。取締役会における活発な議論が行われたことで、「長期ビジョンCCC2030」に基づく戦略・計画・実行の一貫性が強化されました。また、執行側と監督側とのビジョン実現に向けた協働や経営陣に対する監督のあり方が明確となりました。

一方で、長期ビジョンの実効性をさらに向上させるためには、引き続き中長期視点での主要テーマである成長戦略、人材の活用・育成及びリスク管理の強化に関して、今後も議論を深めていくことが重要であると認識されました。

[補充原則4-14(2) 取締役に対するトレーニングの方針]

取締役に対しては、その役割と責務を適切に果たすために必要な知識等を習得・更新する機会の提供や費用負担を、必要に応じて行っています。社外取締役に対しては、取締役会での審議の充実を図るため、取締役会に上程される議案の事前説明、関連情報の事前提供等を行うほか、就任時オリエンテーション、当社工場・オフィス視察、事業戦略策定の役員合宿・経営計画発表会等への参加機会を提供しています。

[原則5-1 株主との建設的な対話に関する方針]

当社は、株主・投資家に対して建設的な対話を継続的に実践することで当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、取締役会からの授權に基づき「ディスクロージャーポリシー」等を制定しています。また、取締役会では四半期ごとにIRの方針等について議論を行っています。

株主・投資家との対話においては、長期ビジョンや中期経営計画等の中長期の経営方針を含め、当社グループに関する理解を深めていただくことが重要であると考えています。対話を通じて得た株式市場からの意見を経営戦略に活かしていくため、社長が対話に出席し、説明を行っています。

主な対話の手段として、機関投資家向けに、主に中長期戦略等に係るディスカッションを行い、新たな関係構築や関係深化を行うことを目的として個別面談を随時実施するほか、機関投資家向けに四半期ごとに説明会を開催するとともに、個人投資家向けに企業説明会等を実施しています。半期ごとにお届けする株主通信では株主の皆様の声をお聞かせいただくため、Webアンケートシステムを実施し、双方向のコミュニケーションを推進しています。

株主・投資家の皆様からいただいた意見及び要望等については、IR担当役員及びIR担当部門が取り纏め、随時、取締役や関係部署に報告するとともに、企業経営に反映しています。

当社では、東京証券取引所の定める適時開示等に関する規則類(以下、「取引所規則」といいます)に従い、情報開示を行っています。取引所規則で定める適時開示事項に該当しない情報についても、金融商品取引法に定められたフェアディスクロージャー・ルールを遵守し、投資家の皆様の理解の一助となると判断した情報については、適切な方法によりできる限り積極的かつ公平に開示することを基本方針としています。

対話に際しては、「コクヨグループインサイダー取引防止規則」に基づき、インサイダー情報を適切に管理しています。

(ディスクロージャーポリシー: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/strategy/policy.html>)

(統合報告書: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/library/annualreport.html>)

[資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応]

記載内容	取組みの開示 (アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2025年3月28日

該当項目に関する説明

当社は、株主資本コストは投資家目線も加味して6.0～7.0%程度のレンジで把握しておりますが、ROEとPERの停滞によってPBRIは1倍程度で留まっていると考えております。
「長期ビジョンCCC2030」の実現を目指す中で、ROEとPERの向上を図っていきます。
そのために、現在は第4次中期経営計画において非事業資産の圧縮、積極的な成長投資、積極的な株主還元及び無形資産価値向上に取り組んでいます。
(資本コストや株価を意識した経営に向けた対応: https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/247078/00.pdf)

2. 資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満
-----------	------------

[大株主の状況]

氏名又は名称	所有株式数 (株)	割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	13,906,500	12.25
コクヨ共栄会	9,775,199	8.61
株式会社Kuroda&Sons	4,421,537	3.89
株式会社日本カस्टディ銀行 (信託口)	4,041,900	3.56
公益財団法人黒田緑化事業団	3,603,159	3.17
コクヨ共和会	3,012,100	2.65
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	2,774,458	2.44
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,439,016	2.15
黒田 章裕	1,987,460	1.75
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,740,006	1.53

支配株主 (親会社を除く) の有無	———
親会社の有無	なし

補足説明

- ・大株主の状況は2024年12月31日現在の状況です。
- ・当社は自己株式2,303,580株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
- ・持株比率は発行済株式の総数から自己株式を控除して計算しています。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	12月
業種	その他製品
直前事業年度末における (連結) 従業員数	1000人以上

直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

当社は、親会社及び上場子会社を有しません。
また、コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えられとされる重要な事項はありません。

// 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	指名委員会等設置会社
------	------------

[取締役関係]

定款上の取締役の員数	12 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	8名

[社外取締役に係る事項]

社外取締役の人数	5名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
上釜 健宏	他の会社の出身者											
大森 紳一郎	他の会社の出身者											
杉江 陸	他の会社の出身者											
東蒔 葉子	公認会計士											
五味 祐子	弁護士											

※ 会社との関係についての選択項目
※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)

j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k その他

会社との関係(2)

氏名	所属委員会			独立 役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名 委員会	報酬 委員会	監査 委員会			
上釜 健宏	○			○	----	上釜健宏氏は、事業法人の代表取締役及び執行責任者としての経歴を通じて培われた豊富な知識及び経験並びに技術分野に関する幅広い見識を有しております。同氏には、それらを当社のガバナンス体制の強化及び経営の透明性の確保の各取組みに活かしていただくことを期待し、2021年3月に社外取締役役に就任いただきました。2022年3月から取締役会議長を務め、取締役会の議論を活性化していただいております。また、2024年3月から指名委員会委員を務め、指名委員会に貢献していただいております。以上のことから、当社経営に資することを期待し、引き続き社外取締役候補者といいたしました。
大森 紳一郎		○		○	----	大森紳一郎氏は、事業法人の執行責任者としての経歴を通じて培われた豊富な知識及び取締役会議長の経験並びに幅広い見識を有しております。同氏には、それらを当社のガバナンス体制の強化及び経営の透明性の確保の各取組みに活かしていただくことを期待し、2022年3月に社外取締役に就任いただきました。就任以来、積極的な発言により取締役会等の議論を活性化していただいているほか、2024年3月から報酬委員会委員長を務めていただいております。以上のことから、当社経営に資することを期待し、引き続き社外取締役候補者といいたしました。
杉江 陸	○	○		○	----	杉江陸氏は、事業法人の代表取締役及び執行責任者としての経歴を通じて培われた豊富な知識及び経験並びにDX・M&A等の分野における事業運営に関する幅広い見識を有しております。同氏には、それらを当社のガバナンス体制の強化及び経営の透明性の確保の各取組みに活かしていただくことを期待し、2023年3月に社外取締役に就任いただきました。就任以来、積極的な発言により取締役会等の議論を活性化していただいているほか、2024年3月から指名委員会委員及び報酬委員会委員を務め、両委員会に貢献していただいております。以上のことから、当社経営に資することを期待し、引き続き社外取締役候補者といいたしました。
東薺 葉子	○		○	○	----	東薺葉子氏は、公認会計士としての専門的知識を有しているほか、会計事務所における会計監査経験及び事業法人の社外役員としての経歴を通じて培われた豊富な経験に基づく見識を有しております。2020年3月以降、当社の社外監査役として、当社の健全で持続的な成長を可能とする企業統治体制の確立と運用に大いに寄与していただいております。2024年3月には社外取締役に就任いただきました。就任以来、積極的な発言により取締役会等の議論を活性化していただいているほか、指名委員会委員及び監査委員会委員を務め、両委員会に貢献していただいております。以上のことから、当社経営に資することを期待し、引き続き社外取締役候補者といいたしました。

五味 祐子		○	○	○	---	五味祐子氏は、弁護士としての専門的知識を有しているほか、事業法人の社外役員としての経歴を通じて培われた豊富な経験に基づく見識を有しております。以上のことから、当社の健全で持続的な成長を可能とする企業統治体制の確立と運用に寄与していただくことを期待したため、新たに社外取締役候補者といたしました。また、選任後は報酬委員会委員及び監査委員会委員として活動いただくことを予定しております。
-------	--	---	---	---	-----	---

[各種委員会]

各委員会の委員構成及び議長の属性

	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	委員長 (議長)
指名委員会	3	0	0	3	社外取締役
報酬委員会	3	0	0	3	社外取締役
監査委員会	3	1	1	2	社内取締役

[執行役関係]

執行役の人数	2名
--------	----

兼任状況

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無			使用人との兼任の有無
			指名委員	報酬委員	
黒田 英邦	あり	あり	×	×	なし
内藤 俊夫	なし	あり	×	×	なし

[監査体制]

監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無	あり
---------------------------	----

当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項

監査委員会の下に監査委員会室を置き、監査委員会室は、監査委員会に関する事務を掌ります。
 監査委員会室長は、原則として執行役又は執行役員をもってこれに充て、監査委員会室長及び監査委員会室の所属従業員の人事（選任、異動、処分等）については監査委員会の事前同意を得ることとしています。また、監査委員会室長及び監査委員会室の所属従業員の考課・評価については、監査委員会が行うこととしています。
 参照：「内部統制システムの基本方針」 https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/151079/00.pdf

監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査委員会は、監査計画、監査重点項目、監査結果及び会計監査人が把握したリスクの評価等について、会計監査人から四半期ごとに報告を受けます。また、監査委員会と会計監査人との間で定期的に会合を開催し、監査活動に関する意見交換や情報交換を行い、相互連携を図っています。さらに、常勤監査委員は、会計監査人の往査及び監査講評に立ち合い、現地での情報収集に努めています。
 監査委員会は、監査室との間で定期的に会合を開催し、監査計画や監査活動の実施状況を把握し、相互連携を図っています。また、監査室長の人事（選任、異動、処分等）及び考課・評価については、監査委員会の事前同意を得ることとしています。

[独立役員関係]

独立役員の人数	5名
---------	----

その他独立役員に関する事項

当社は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえて定めた「社外取締役の独立性に関する基準」を充たす社外取締役全員を独立役員として指定し、取引所に届け出ております。
 当社と社外取締役5名との間には、人的関係、資本的関係又は取引関係その他の利害関係はありません。
 社外取締役を含む取締役候補者は、「コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン」で定めた候補者の選任の方針や「社外取締役の独立性に関する基準」を適正に運用し、決定しています。

[インセンティブ関係]

取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入
-------------------------------	-------------

該当項目に関する補足説明

取締役のうち執行役を兼務する者に対して、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬を付与しております。詳細につきましては、後掲「取締役・執行役報酬関係」をご参照ください。

ストックオプションの付与対象者	
-----------------	--

該当項目に関する補足説明

[取締役・執行役報酬関係]

(個別の取締役報酬の) 開示状況	一部のものだけ個別開示
(個別の執行役報酬の) 開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

取締役の報酬については、事業年度における報酬総額を、社内取締役及び社外取締役ごとに、株主総会招集ご通知の添付書類である事業報告及び有価証券報告書にて開示しています。
 2024年度に係る報酬総額については、第78回定時株主総会招集ご通知の添付書類である事業報告及び第78期有価証券報告書にて開示しています。

2024年度の報酬の総額が1億円以上である者は、以下のとおりです。

区分	氏名	基本報酬 (金銭報酬)	短期 インセンティブ報酬 (業績連動報酬等)	長期 インセンティブ報酬 (非金銭報酬等)	(百万円) 総額
取締役 代表執行役社長	黒田 英邦	48	43	11	104

(第78回定時株主総会招集ご通知: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/shareholder/resolution.html>)
 (第78期有価証券報告書: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/library/fr.html>)

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり
----------------------	----

1. 基本方針

- (1) 経営のサステナビリティの観点から、必要な人材の獲得・引留めが可能な仕組みであること。
- (2) 株主をはじめとしたステークホルダーに説明責任が果たせる透明性・合理性・簡潔性があること。
- (3) 各役員の役割、職責に応じて、市場水準の報酬であること。

2. 取締役及び執行役の個別の報酬等の額又は算定方法の決定方針

- (1) 執行役（取締役を兼務するものを含む。）の報酬

i. 報酬額の設定方法

執行役の報酬は、業務執行に対する対価として設定の上、以下の3種類の報酬で構成しております。

- ・基本報酬：毎月固定額の金銭報酬
- ・短期インセンティブ報酬：単年度の業績や成果に応じ、財務指標・非財務指標の評価に基づいて支給
- ・長期インセンティブ報酬：株主との価値共有、中長期の企業価値・株主価値の持続的な向上を図る動機付けを目的に、譲渡制限付株式を支給

加えて、執行役の役割の大きさに応じて、5つの報酬等級を設定し、報酬等級ごとに3つの報酬グレードを設けております。さらに報酬グレードごとに、基本報酬、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬の基準額をそれぞれ設定しております。なお、基準額は外部専門機関の調査による、同格企業（同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群）の執行役の基本報酬水準を参考に報酬委員会において検証・決議しております。

ii. 基本報酬、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬の支給割合の決定に関する方針

等級が上位になるほど変動比率を引き上げております。標準時の基本報酬、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬については以下の支給割合で設定しております。

<代表執行役社長の場合>

基本報酬：短期インセンティブ報酬：長期インセンティブ報酬＝50％：37.5％：12.5％

iii. 短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬の内容及び額又は数の算定方法の決定方針

① 短期インセンティブ報酬

1. 短期インセンティブ報酬は全社指標及び事業財務指標及び非財務指標によって決定しております。
2. 単年度の財務指標や非財務的な指標の具体的な項目、指標に係る支給率及び非財務指標に係る支給率の算定方法並びに報酬等級ごとの指標のウエイトは、報酬委員会において検証し、決定しております。
3. 業績評価の対象期間は、会計期間と同様の1月から12月の1年間としております。

<短期インセンティブ報酬の具体額>

短期インセンティブ報酬の具体額＝短期インセンティブ報酬の基準額×支給率

※支給率を決める評価指標及び評価ウエイト

全社財務評価：事業財務評価：個人評価＝70％：0％：30％

（ウエイトは代表執行役社長の場合。役割に応じて指標のウエイトを設定）

<2024年度の全社財務評価における主な評価指標>

	目標額	実績値
連結売上高（億円）	3,350	3,382
連結売上総利益（億円）	1,401	1,329
連結営業利益（億円）	245	220

② 長期インセンティブ報酬

報酬グレードごとに設定される長期インセンティブ報酬の額については、譲渡制限付株式を付与しております。

(2) 取締役の報酬

i. 報酬額の設定方法

取締役の報酬は、重要な意思決定及び職務執行の監督に対する対価及び常勤、非常勤、委員会への参加の状況等を踏まえ、以下の報酬で構成しております。

- ・基本報酬／委員等報酬：毎月固定額の金銭報酬
- ・株式報酬：株主価値の向上に対する意識を従来以上に高めることを目的に、譲渡制限付株式で付与（総報酬の10%以下程度）

ii. 報酬額の決定の決定方針

取締役の基本報酬及び委員等報酬の額については、外部専門機関の調査による、同格企業（同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群）の取締役の基本報酬水準を参考に報酬委員会において検証・決議しております。

3. 譲渡制限付株式

本株式の発行又は処分にあたっては、会社と対象者個人との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結しております。

(1) 付与方法

取締役会決議を経て、対象者に対して会社の普通株式を用いた譲渡制限付株式（以下「本株式」といいます。）を付与します。1株当たりの払込金額は、当該取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における会社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、本株式を引き受ける対象者に特に有利な金額とならない範囲で取締役会において決定する金額としております。

(2) 算定方法

本株式の付与数は、社外取締役は固定額、社内非業務執行取締役及び執行役については報酬等級ごとに設定される株式報酬の基準額、執行役については報酬グレードごとに設定される長期インセンティブ報酬の基準額を基礎として算定しております。

4. 報酬等の支給時期又は条件の決定方針
- (1) 取締役・執行役へ支給する報酬のうち、現金で支給するものは、総額を12分割し、毎月支払っております。
 - (2) 前項の規定にかかわらず、取締役・執行役の短期インセンティブ報酬は、毎年4月に支払っております。
 - (3) 取締役・執行役の株式報酬及び長期インセンティブ報酬については、毎年原則として4月に支払っております。

[社外取締役のサポート体制]

社外取締役に対して、取締役会の開催前に議案書や取締役会説明資料を提供するだけでなく、執行役及び執行役員による事前説明を行っています。円滑な情報の提供を行うため、取締役会事務局である取締役室が中心となり対応を行っています。また、各委員会の委員を務める独立社外取締役の活動をサポートするため、常設の取締役室及び監査委員会室をそれぞれ設置し、各委員会が実効的かつ効率的に機能する体制を整備しています。

[代表取締役社長等を退任した者の状況]

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等					
氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
黒田 章裕	会長	経済団体活動及び他の会社の社外役員としての活動 (経営非関与)	勤務形態：非常勤、報酬：報酬有	2020/3/27	有
黒田 康裕	特別顧問	社外活動等 (経営非関与)	勤務形態：非常勤、報酬：報酬有	2020/3/27	有

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	2 名
--------------------------	-----

その他の事項

当社は、常勤取締役又は常勤監査役の職にあった者を社内規程に基づき個別に必要と判断した場合には、在任中の最高役位又は在任中の功績等を勘案し、指名委員会の答申を踏まえ取締役会の決議を経た上で、相談役、顧問、社友その他の名誉役職として委嘱する場合があります。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項 (現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

当社は、2024年3月28日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。

(コーポレート・ガバナンス体制の概要)

当社のコーポレート・ガバナンス体制の構成員は以下のとおりです。(本報告書提出日現在)

<取締役会>

当社の取締役会は、社外取締役5名を含む計8名で構成され、議長は社外取締役が務めています。

取締役の任期は1年とし、経営環境の変化へより迅速に対応できる体制を整えています。詳細は、本報告書の「I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」における「[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]」の「補充原則4-11 (1) 取締役会の構成についての考え方」に記載していますので、ご参照ください。なお、2025年6月1日時点における取締役会の構成は以下のとおりです。

氏名	地位
上釜 健宏	社外取締役／取締役会議長
大森 紳一郎	社外取締役
杉江 陸	社外取締役
東蒔 葉子	社外取締役
五味 祐子	社外取締役
東條 克昭	取締役
黒田 英邦	取締役 兼 代表執行役社長
内藤 俊夫	取締役 兼 執行役

なお、第78期 (2024年度) は取締役会を14回開催し、個々の取締役の出席率は以下のとおりです。

氏名	地位	出席状況 (2024年度)
上釜 健宏	社外取締役／取締役会議長	100% (14/14回)
増山 美佳	社外取締役	100% (14/14回)
大森 紳一郎	社外取締役	100% (14/14回)
杉江 陸	社外取締役	100% (14/14回)
東蒔 葉子	社外取締役	100% (14/14回) ※
橋本 副孝	社外取締役	100% (14/14回) ※
東條 克昭	取締役	100% (14/14回) ※
黒田 英邦	取締役	100% (14/14回)

内藤 俊夫 取締役 100% (14/14回)

※当社は、2024年3月28日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しており、東蒔葉子氏、橋本副孝氏及び東條克昭氏の取締役会への出席状況につきましては、指名委員会等設置会社移行前の監査役としての出席状況が含まれております。

<指名委員会>

指名委員会は、社外取締役3名で構成され、委員長は指名委員会の決議によって選定された社外取締役が務めています。

指名委員会は、株主総会に提案する取締役の選任・解任に関する議案の決定、並びに取締役会へ上程する執行役・執行役員の選任・解任及び代表執行役・役付執行役の選定・解職に関する議案の検討を行います。

同委員会は、3名以上5名以下の取締役指名委員で構成し、その過半数を独立性を有する社外取締役としています。委員長も、原則として社外取締役の委員の中から指名委員会の決議をもって選定されます。指名委員会での決議又は審議内容については、指名委員会に選定された指名委員が適宜・適切に取締役会に報告します。なお、2025年6月1日時点における指名委員会の構成は以下のとおりです。

氏名	地位
杉江 陸	社外取締役／委員長
上釜 健宏	社外取締役
東蒔 葉子	社外取締役

なお、第78期(2024年度)は指名委員会を7回開催し、個々の取締役の出席率は以下のとおりです。

氏名	地位	出席状況(2024年度)
橋本 副孝	社外取締役／委員長	100% (7/7回)
上釜 健宏	社外取締役	100% (7/7回)
杉江 陸	社外取締役	85.7% (6/7回)
東蒔 葉子	社外取締役	100% (7/7回)
黒田 英邦	取締役 兼 代表執行役社長	100% (7/7回)

※当社は、2024年3月28日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行したため、指名委員会の出席状況は2024年3月28日以降の状況を記載しております。

<報酬委員会>

報酬委員会は、社外取締役3名で構成され、委員長は報酬委員会の決議によって選定された社外取締役が務めています。

報酬委員会は、取締役、執行役及び執行役員に関する報酬制度、当該制度に基づく個別の取締役、執行役及び執行役員の報酬等を審議・決議します。

同委員会は、3名以上5名以下の取締役報酬委員で構成し、その過半数を独立性を有する社外取締役としています。委員長も、原則として社外取締役の委員の中から委員会の決議をもって選定されます。報酬委員会での決議又は審議内容については、報酬委員会に選定された報酬委員が適宜・適切に取締役会に報告します。なお、2025年6月1日時点における報酬委員会の構成は以下のとおりです。

氏名	地位
大森 紳一郎	社外取締役／委員長
杉江 陸	社外取締役
五味 祐子	社外取締役

なお、第78期(2024年度)は報酬委員会を8回開催し、個々の取締役の出席率は以下のとおりです。

氏名	地位	出席状況(2024年度)
大森 紳一郎	社外取締役／委員長	100% (8/8回)
増山 美佳	社外取締役	100% (8/8回)
杉江 陸	社外取締役	100% (8/8回)

※当社は、2024年3月28日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行したため、報酬委員会の出席状況は2024年3月28日以降の状況を記載しております。

当社は監査役会設置会社から指名委員会等設置会社への移行までの間、取締役会の諮問機関として、社外取締役又は外部有識者が過半数となる「人事・報酬委員会」を設置していました。

「人事・報酬委員会」では、取締役、監査役及び執行役員候補者の検討、取締役及び執行役員に関する報酬制度、当該制度に基づく個々の取締役及び執行役員の評価、報酬等の審議・検証を行い、取締役会へ答申、提言を行っていました。個々の委員の出席率は以下のとおりです。

氏名	地位	出席状況(2024年度)
橋本 副孝	社外監査役／委員長	100% (3/3回)
増山 美佳	社外取締役	100% (3/3回)
上釜 健宏	社外取締役	100% (3/3回)
大森 紳一郎	社外取締役	100% (3/3回)
黒田 英邦	取締役	100% (3/3回)

<監査委員会>

当社は、2024年3月28日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行し、監査役(会)は廃止され、監査委員会が新設されました。

監査委員会は、社外取締役2名を含む計3名で構成され、委員長は監査委員会の決議によって選定された常勤の非業務執行取締役が務めています。

監査委員会は、執行役及び取締役の職務の執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任、解任及び不再任に関する議案の内容の決定等を行います。また、監査の実効性を確保するため、監査委員会は、各事業及び機能責任者と定期的に意見交換を行うとともに、内部監査部門及び主要子会社の監査役と緊密に連携できる体制を整えています。

同委員会は3名以上5名以下の取締役監査委員で構成し、その過半数を独立性を有する社外取締役としています。監査委員会での決議又は審議内容については、監査委員会に選定された監査委員が適宜・適切に取締役会に報告します。なお、2025年6月1日時点における監査委員会の構成は以下のとおりです。

氏名	地位
東條 克昭	取締役/委員長
東蒔 葉子	社外取締役
五味 祐子	社外取締役

なお、第78期(2024年度)は監査役会を3回、監査委員会を11回開催し、個々の監査役、監査委員の出席率は以下のとおりです。

氏名	地位	出席状況(2024年度)
----	----	--------------

東條 克昭	常勤監査役※/取締役/委員長	100% (14/14回)
東蒔 葉子	社外監査役※/社外取締役	100% (14/14回)
橋本 副孝	社外監査役※/社外取締役	100% (14/14回)

※監査役は、2024年1月から3月までの地位

<内部監査>

内部監査体制としては、内部監査部門を設置し、当社及び関係会社を監査対象としています。内部監査部門は、代表執行役社長及び監査委員会を報告対象とするデュアルレポート体制を取っています。
監査室は、監査委員会と定期的に会合を持ち、監査体制や監査の実施状況等に関して報告や意見交換を行い相互に連携を図っています。また、内部統制やリスクマネジメントを担当する部門と定期的に意見交換の場を持ち、連携を図っています。会計監査人とは、定期的な三様監査の会議を通じた連携のほか、必要に応じて意見交換を行っています。

<会計監査>

当社は、監査公認会計士等である有限責任 あずさ監査法人と会社法監査及び金融商品取引法監査について監査契約を締結しています。

・業務を執行した公認会計士の氏名
指有限責任社員 業務執行社員 小幡 琢哉
指有限責任社員 業務執行社員 北村 圭子

・会計監査業務に係る補助者の構成
公認会計士 22名、その他 34名

(注) 当社定款では、会計監査人は、会社法第427条第1項の規定に基づき、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結することができる旨を定めていますが、現在、当該契約は締結していません。

<業務執行に関する機関>

当社は、監督と業務執行を分離し、取締役会は、企業価値を持続的に向上させるため、当社グループ全体の経営方針の決定、資本政策及び事業計画等の重要な意思決定を十分な議論を経て行うとともに、コクヨグループの業務執行を監督する機能に特化しています。
また、当社の業務執行の機能を担う機関として、「グループ本社役員会」を設置しています。グループ本社役員会は、代表執行役社長及び代表執行役社長が指名する執行役及び執行役員で構成され、主にグループ全体に関わる重要案件についての意思決定をしています。

<責任限定契約の内容>

当社と各取締役(業務執行取締役等である者を除く。)との間において、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する額としています。

<補償契約の内容>

当社は、各取締役との間で会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しております。当該補償契約の概要は、同条同項第1号の費用及び第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。なお、当該補償契約では、1事象当たりの補償上限額を定めるなど、各取締役の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、2011年に独立社外取締役を招聘した上で人事・報酬委員会を任意の機関として設置し、執行と監督の分離を目指してまいりました。2015年にCEOサクセッションを行い、2020年から取締役会の議長を社外取締役が担っております。そして2024年に、以下の観点から、さらなるコーポレート・ガバナンス体制の充実を目指し、2024年3月28日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へと移行いたしました。当社は、この体制のもとさらなるコーポレート・ガバナンス体制の充実化を図っていきます。

<指名委員会等設置会社への移行の背景>

- ①法定の三委員会による経営の監督機能の強化と透明性の向上
独立社外取締役が過半数を占める法定の三委員会を設置することにより、独立性・客観性の観点から経営の監督機能を強化し、透明性を向上していくこと。
- ②執行権限の拡大と意思決定のスピードの向上
監督と執行の役割・責務を明確に分離し、広範な業務執行権限を執行組織に委任することによって機動的な経営を推進し、意思決定のスピードの向上と執行における適切なリスクテイクを支える環境整備を実行していくこと。
- ③グローバル標準にあわせたコーポレート・ガバナンス体制の構築
海外売上比率や外国人株主比率の拡大を目指すなか、グローバル視点からも明確で理解しやすいコーポレート・ガバナンス体制を構築していくこと。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催日の3週間前に発送するようにしています。
電磁的方法による議決権の行使	2019年3月28日開催の第72回定時株主総会より、電磁的方法（インターネット等）による議決権の行使を可能としています。

議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	2019年3月28日開催の第72回定時株主総会より、株式会社CJが運営する機関投資家向け議決権行使プラットフォームの利用による議決権の行使を可能としています。
招集通知(要約)の英文での提供	2019年3月28日開催の第72回定時株主総会より、招集通知の英訳版(要約)を作成し、当社ホームページ及び東京証券取引所のウェブサイトに掲載しています。
その他	発送日より早期に当社ホームページに招集通知を掲載しています。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者 自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社では、取引所規則に従い、情報開示を行っています。また、取引所規則で定める適時開示事項に該当しない情報についても、金融商品取引法に定められたフェアディスクロージャー・ルールを遵守し、投資家の皆様の理解の一助となると判断した情報については適切な方法によりできる限り積極的かつ公平に開示することを基本方針としています。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	当社グループの認知度向上に努め、定期的に当社グループの経営及び事業等についての説明会(オンラインを含む)を開催しています。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期ごとの決算発表に開催しています。対話を通じて、当社の経営戦略や財務情報等の投資判断に資する情報を発信するだけでなく、対話を通じて得た株式市場からの意見を経営戦略に活かしていくため、説明は社長が行っています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	投資家の皆様の理解の一助になる情報について適切な方法により出来る限り積極的かつ公平に開示するため、第2四半期決算及び期末決算発表後に開催しているアナリスト・機関投資家向けの定期的説明会を吹き替え、オンデマンド動画の配信を実施しています。 (当社英語版ホームページ: https://www.kokuyo.com/en/ir/)	あり
IR資料のホームページ掲載	当社は、コンテンツの充実を図るとともに皆様のお役に立つ情報をタイムリーにお伝えすることを目指しているため、適時開示資料、決算短信、決算説明会資料、統合報告書、株主通信等を当社ホームページに掲載しています。 (当社日本語版ホームページ: https://www.kokuyo.co.jp/ir/)	
IRに関する部署(担当者)の設置	ファイナンス&アカウンティング本部に専任者を配置しています。	
その他	当社IRウェブサイトでは、コンテンツの充実を図るとともに、皆様のお役に立つ情報をタイムリーにお伝えすることを目指しています。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

補足説明

社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社グループは、2022年に企業の社会的責任を果たすことを宣言した「CSR憲章」を改定し「コクヨグループサステナブル経営指針」を新たに策定しました。この「コクヨグループサステナブル経営指針」に則り、地球・社会課題を解決し、生き活きとした「働く」「学ぶ」「暮らす」の実現に向けて活動し、社会価値と経済価値の両立を目指していきます。 当社グループが企業活動を行うにあたって、法令、定款及び社内規程を遵守し、社会倫理に従って行動するため、当社グループの役員及び社員が守るべき「コクヨグループ行動基準」を2012年に制定しました。今後も社会倫理の変化に応じ、内容を見直していきます。また、当社グループ各社は、当社グループ全ての役員及び社員に対する本行動基準の啓発に努めています。 当社グループを超えてサプライヤーの皆様とも今後益々相互に発展していくことを目指し、2013年に「コクヨグループ調達基本方針」を策定しました。外部環境が急速に変化するなかでも地球と社会がサステナブルであり続けるためには、サプライヤーの皆様との相互理解と信頼関係の構築を推進していくことが重要だと考え、2022年に「コクヨグループサステナブル調達方針」に改定しました。また、同年より約500社のサプライヤーの皆様に対してサステナブルな取組みの状況を把握するためのアンケートを実施し、回答いただいた結果についてフィードバックを行っています。2024年には、紙・木材といった森林資源を使用する企業の責任として「コクヨグループ紙・木材調達基準」を策定しました。当社グループは、これからもサプライヤーの皆様とともに、社会的責任を果たし社会の発展に貢献し続けていきます。
環境保全活動、CSR活動等の実施	〈環境保全活動の実施について〉 持続可能な社会を構築するためには、脱炭素社会、循環型社会、自然共生社会に向けた取組みを統合した活動を実施していく必要があります。その具体的な活動事項として「コクヨグループ環境方針」は、気候危機への対応、循環型社会への貢献、自然共生社会への貢献、エコプロダクツの調達・開発・提供、法順守と汚染の予防、情報開示・コミュニケーション、環境経営の7つの項目を定めました。各事業会社は、この「コクヨグループ環境方針」を基に、それぞれの事業の特性に沿った目標を展開し環境パフォーマンスの改善に努めています。 ・「コクヨグループ環境方針」： 持続可能な社会の実現のため、温暖化や資源枯渇、生物多様性保全等の地球環境問題を全世界共通の永続的課題と認識し、コクヨグループが率先し、事業活動に関わる様々な人達の英知を結集することで、この課題解決のため行動を起こす。 (1) 気候危機への対応 脱炭素社会の実現に向け、温室効果ガス排出量の大幅な削減と吸収に取り組みます。 (2) 循環型社会への貢献 循環型経済の進展に向け、省資源の徹底及び廃棄物を極力減らし、資源として有効利用に取り組みます。 (3) 自然共生社会への貢献 生態系に及ぼす環境影響を最小化するため、事業活動を通じて生物多様性保全、有害化学物質削減の推進に取り組みます。 (4) エコプロダクツの調達・開発・提供 商品ライフサイクル全体で環境負荷を低減し、新たな環境技術の開発やグリーン調達に取り組みます。 (5) 法順守と汚染の予防 環境関連法規はもとより、当社が同意した業界等の指針及び自主基準を順守し、環境汚染の防止に努めます。 (6) 情報開示・コミュニケーション 積極的に環境情報を開示し、お客様・社外の皆様とのコミュニケーションを図り、環境保全活動に活かします。 (7) 環境経営 持続可能な社会を実現するため、環境パフォーマンスの継続的改善と事業活動を通じて社会解決に取り組みます。 〈サステナブル活動の実施について〉 サステナブル活動についての具体的な取組み等は、当社ホームページに掲載していますので、ご参照ください。 (サステナビリティ活動：https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/esg/) (コクヨグループ環境方針：https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/esg/environment/policy/)

Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社では、事業や業務が不正なく、誤りなく、効率よく遂行されるように、内部統制システムを構築しています。運用状況については、その内容を取締役会において確認し、継続的な取組みとして体制の整備及び運用を行っています。当社取締役会において決議した「内部統制システムに関する基本方針」は、次のとおりです。

1. 当社の執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

(1) 当社は、指名委員会等設置会社を選択し、監督機能と執行機能の分離を明確にする。取締役会は、監督機能の強化を実現しつつ、執行機能

の迅速かつ果断な意思決定と積極的かつ健全なリスクテイクを支える体制を構築し、持続的な企業価値の向上を実現する責任を負う。
(2)当社は、当社の取締役会の過半数を独立社外取締役により構成するものとする。また、指名委員会、報酬委員会及び監査委員会を設置し、委員の過半数を社外取締役で構成するものとする。

2. 当社の執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1)当社取締役会は、法令、定款及び取締役会規則で定められた取締役会における決議事項を決議し、コクヨグループ（当社及び子会社の総称をいう。以下同じ。）の業務の執行を監督する。
- (2)当社取締役会は、当社執行役及び執行役員の職務分掌及び相互の関係を適切に定める。
- (3)当社は、代表執行役社長及び代表執行役社長が指名する執行役及び執行役員で構成されるグループ本社役員会を設置する。グループ本社役員会は、社内規程に定めるコクヨグループの経営に関わる重要事項についての意思決定を行う。また、代表執行役社長は、社内規程の定めるところにより、各執行役及び執行役員又はその管下従業員に対し、業務執行の決定権限を再委任することができるものとする。

3. 当社の執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

各種会議の議事録その他の取締役及び執行役の職務執行及び意思決定に係る重要な情報は、社内規程に基づき、適切に保存し、管理する。当社の取締役は、これらの情報を閲覧できるものとする。

4. コクヨグループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1)当社は、適切なリスクとリターンとのバランスの下、コクヨグループ全体のリスクを経営戦略と一体で統合的に管理し、ガバナンスや内部統制と一体的に整備及び運用することを図る。
- (2)当社は、内部統制システムの適切な整備、運用を図るため、代表執行役社長を委員長とする「全社内統制委員会」を設置し、同委員会において、本基本方針に基づく内部統制システムの具体的な全社方針、規程等を定めるとともに、適宜内部統制システムの整備、運用状況をモニタリングする。
- (3)当社は、グループ経営を取り巻く様々なリスクを把握、評価し、経営への影響を適切にコントロールするため、代表執行役社長の諮問機関として「リスク委員会」を設置し、グループ内で発生したリスク事象を一元管理する仕組みを構築するとともに、リスクマネジメントシステムを継続的に運用し、再発防止策の確認や重要なリスクへの対応計画のモニタリングを行う。また、代表執行役社長は、当社の取締役会に対し、当該リスクの管理状況を報告する。
- (4)コクヨグループでは、重大リスク発生時における対応体制を整備し、重大リスクが顕在化する可能性がある事象が発生した場合には必要に応じて対策本部を設置し、対策を決定、実施する。
- (5)当社は、代表執行役社長の諮問機関として「投融資審議会」を設置し、コクヨグループ内における重要な資産の取得及び処分に関する十分な検討を行う。
- (6)当社は、「J-SOX委員会」を設置し、財務報告の信頼性の確保及び金融商品取引法に基づく内部統制報告を適正に行うための体制の構築を行う。

5. 子会社の取締役及びコクヨグループの使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- (1)当社は、コクヨグループが企業活動を行うにあたって、法令、定款及び社内規程を遵守し、社会倫理に従って行動する観点から、コクヨグループの役員及び使用人が守るべき「コクヨグループ行動基準」を定め、周知を図る。
- (2)コクヨグループでは、その役員又は使用人が、法令違反や疑義のある行為を発見又は認識した際に通報、相談できる窓口として、「コクヨグループホットライン」を設置し、その運用状況について、当社の取締役会及び監査委員会に定期的に報告する。
- (3)コクヨグループはコクヨグループの役員及び使用人に対して、コンプライアンスに関する啓発活動及び教育研修を定期的に実施する。

6. 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (1)コクヨグループは、職務遂行の適正性及び効率性を確保する観点から、各職位における決裁権限及び報告事項について社内規程を定める。
- (2)当社は、主要な子会社には、必要に応じて当社から取締役、監査役を派遣するとともに、その取締役会や経営会議等の重要会議に当社の代表執行役社長及びその他の執行役が参加することで業務執行を監督するほか、子会社の社内規程により、当社に対する、経営状況、財務状況その他の報告事項及び提出書類を定め、子会社の経営を管理する。
- (3)当社の内部監査部門は、コクヨグループを内部監査の対象とし、その結果を定期的に当社の取締役会及び監査委員会に報告する。

7. 当社の監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項、当該取締役及び使用人の当社の執行役からの独立性に関する事項、並びに当社の監査委員会の当該取締役及び使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- (1)監査委員会の下に監査委員会室を置き、監査委員会室は、監査委員会に関する事務を掌る。
- (2)監査委員会室長は、原則として執行役又は執行役員をもってこれに充てる。
- (3)監査委員会室長及び監査委員会室の所属従業員の人事（選任、異動、処分等）については監査委員会の事前同意を得るものとする。
- (4)監査委員会室長及び監査委員会室の所属従業員の考課・評価については、監査委員会が行う。
- (5)監査委員会室長は監査委員会の指揮に服し、監査委員会室の所属従業員は監査委員会及び監査委員会室長の指揮に服する。
- (6)監査室は、その内部監査の計画について監査委員会と随時協議するとともに、内部監査の内容及びその結果について監査委員会に対して必要な情報を共有する。
- (7)監査委員会は、当社又は子会社の業務又は財産の状況の調査をするにあたり、自ら又は監査委員会室長を通じて監査室に必要な指示を行うことができる。なお、監査委員会又は監査委員会室長が監査室長に対して指示した監査に関する事項が、代表執行役社長からの指示と相反する場合、監査委員会又は監査委員会室長の指示が優先する。
- (8)監査室長の人事（選任、異動、処分等）及び考課・評価については、監査委員会の事前同意を得るものとする。

8. コクヨグループの役員及び使用人が当社の監査委員会に報告をするための体制、並びに報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

- (1)コクヨグループの役員及び使用人は、法令若しくは定款に違反する重大な事実、又は会社に著しい損害を与えるおそれのある事実を発見し、又は報告を受けた場合には、当該事実に関する事項を当社の監査委員会に対して速やかに報告する。
- (2)また、それ以外の事項についても監査委員会又は監査室から要請があれば、速やかに報告する体制を整備する。
- (3)当社は、コンプライアンス違反に該当する案件のうち当社執行役又は執行役員に係るものについての監査委員会への連絡窓口を設置する。
- (4)監査委員会は、前項の連絡につき、自ら又は執行部の関連部門に委託して必要な調査を行う。ただし、連絡の内容が不明確、連絡の内容が事実であってもコンプライアンス違反を構成しない等調査を行わない正当な事由がある場合はこの限りでない。
- (5)当社は、報告者に対し、当該報告をしたことを理由とした不利益な取扱いを禁止するとともに、それが遵守されるよう周知徹底を行う。

9. 当社の監査委員の職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

- (1)当社の監査委員がその職務の執行（監査委員会の職務の執行に関するものに限る。）について、会社法第404条第4項に基づき費用の前払い等の請求をしたときは、当社は、当該請求に係る費用又は債務が当該監査委員の職務の執行に必要でないことを証明した場合を除き、当社は当該費用又は債務を速やかに処理する。

(2)監査委員会又は監査委員会が選定する委員は、その職務(監査委員会の職務の執行に関するものに限る。)の執行にあたり必要に応じて、取締役会の事前の承認を得ることなく、当社の費用において外部の専門家等を起用することができる。

10. その他当社の監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1)常勤監査委員は、コクヨグループの業務執行に関する重要な会議へ出席できる。また、当社の監査委員は、当社の代表執行役社長その他の執行役及び執行役員との定期的な意見交換を行う。
- (2)当社の監査委員会は、コクヨグループの業務執行に関する重要な決裁書類等について、適宜その内容を閲覧できるものとする。
- (3)当社の監査委員会が、コクヨグループの会計監査人及び内部監査部門と緊密に連携し、定期的な会合により意見及び情報の交換等を行うことによって、実効性のある監査が行われることを確保する。
- (4)当社の監査委員会は、「グループ監査役連絡会」を定期的に開催し、子会社の監査役との意見及び情報の交換や意思疎通を図る。
- (5)監査委員会に常勤監査委員を置くとともに、監査室の監査計画と調整の上、活動計画を作成する。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は、「市民社会の秩序や安全に脅威を与え、健全な経済・社会の発展を阻害する反社会的な勢力・団体の活動に対しては、毅然とした態度で対応する。」ことを基本方針としています。

この方針は、法令、規則を遵守し、社会倫理に従って企業活動を行うための「コクヨグループ行動基準」に明記しており、ハンドブックを全員に配布し、周知しています。

また、反社会的勢力による不当要求事案等の発生時は、ヒューマン&カルチャー本部を対応総括部署とし、警察等関連機関等とも連携し対応します。

V その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

(1) 当社グループは創業以来、事務用紙製品分野からオフィスファニチャー分野へと事業領域を拡大し、国内最大級の総合オフィスサプライヤーへと成長してまいりました。

現在では、ステーションナリー及びオフィスファニチャー製品の開発・製造・販売、オフィス・官公庁・学校・病院等の空間構築設計・施工・コンサルティング、オフィス用品の通信販売、個人向け家具・インテリア・雑貨の販売等、商品だけでなくサービスも含めた総合提案力によって、お客様の課題解決を一手に担うことのできる企業グループへと進化を遂げております。

これまで当社グループの持続的な成長を支え、推進してきたものは、株主・顧客・取引先・従業員・地域社会等のステークホルダーとの間に築かれた良好な信頼関係であります。今後も当社グループが培ってきたこうした有形無形の財産を企業価値の源泉として守っていくことが大変重要な課題であると認識しております。

(2) 当社は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者として、当社の企業理念、企業価値を生み出す源泉、当社を支えるステークホルダーとの信頼関係等を十分理解、活用し、当社の企業価値及び会社の利益ひいては株主共同の利益を長期的に確保・向上させる者が望ましいと考えております。

(3) 当社は、経営支配権の異動を通じた企業活動及び経済の活性化の意義を一概に否定するものではありませんが、株式の大規模な買付行為及びその提案の中には、当社に回復し難い損害をもたらすおそれのあるものも含まれます。このような行為を行う者は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者として不適切な存在であると考えます。

(第78回定時株主総会招集ご通知: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/shareholder/resolution.html>)

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

<適時開示体制の概要>

1. 適時開示に対する基本姿勢について

(1) 基本的な考え方

当社グループでは、法令や規則を遵守し、社会倫理に従って企業活動を行うために、役員及び社員の基本的な行動の基準を「コクヨグループ行動基準」として定めています。本行動基準の解説・補足をする「コクヨグループ行動基準ハンドブック」を制作し、全従業員に配布、周知しています。コクヨグループ行動基準ハンドブックでは、「適正な情報管理及び財務報告」、「インサイダー取引の禁止」等の各項目に言及するとともに、公正かつ適時適切な開示の重要性について記載しています。

(2) 情報開示の基準

当社が上場する証券取引所の定める取引所規則に則り、情報開示を行っています。また、取引所規則に定める適時開示事項に該当しない情報についても、投資家の皆様の理解の一助となると判断した情報については、適切な方法により、できる限り積極的かつ公平に開示することを基本方針としています。

(3) 情報開示の方法

取引所規則に該当する情報の開示は、同規則に従い、証券取引所への事前説明の後、適時開示情報伝達システム(TDnet)による公表を行います。なお、TDnetによって公表した情報については、当社ホームページに速やかに掲載することとしています。また、取引所規則に定める適時開示事項に該当しない情報を開示するにあたっては、適時開示の趣旨を踏まえて適切な方法により、正確かつ公平に当該情報が投資家の皆様に伝達されるよう配慮しています。

2. 適時開示に係る社内体制

(1) 当社グループにて重要事実(決定事実、決算情報、発生事実)が生じた場合には、当社各部門及び子会社等から当社社長及び「グループ本社役員会」に報告がなされる体制を整えています。

また、取締役会の承認、決議が必要な案件に関しては、定例又は臨時取締役会に付議されます。

(2) 取締役会及び「グループ本社役員会」は、金融商品取引法等の関係法令及び取引所規則に準拠し、適時開示を要するか否かの判断を行います。

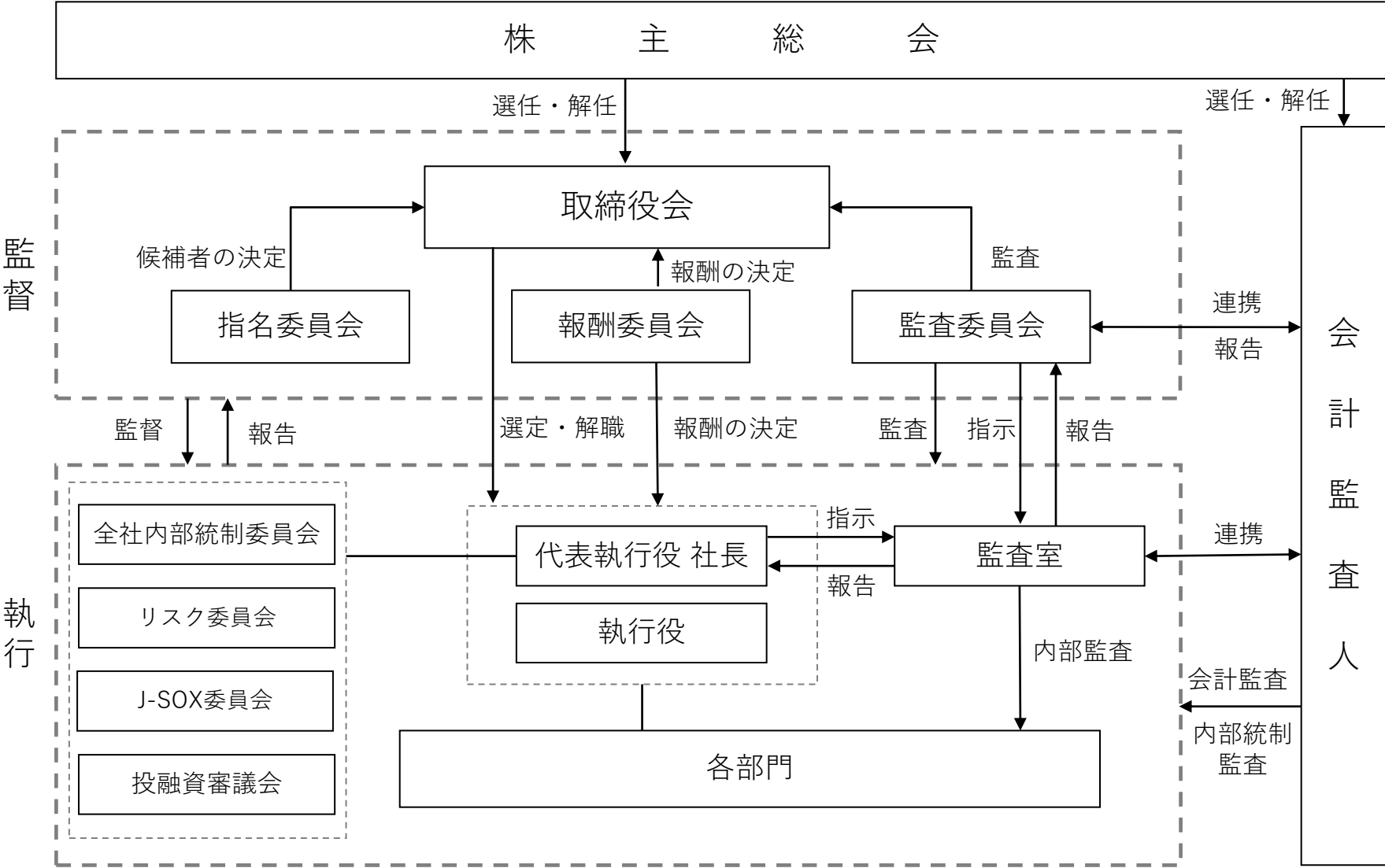
(3) 取締役会及び「グループ本社役員会」が、適時開示が必要と判断を下した場合は、情報取扱責任者を通じて、情報開示担当部門によって所定の手続に則り、適時開示がなされます。また、特に発生事実に関しては、会議体による審議を経ることなく、当社社長の指示により適時開示を行う場合があります。

取締役のスキルマトリクス

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	上釜 健宏	○		○	○				
	大森 紳一郎	○				○	○		
	杉江 陸	○		○	○				
	東菫 葉子					○	○	○	
	五味 祐子					○	○		○
	東條 克昭					○	○		○
	黒田 英邦	○	○			○			
	内藤 俊夫		○					○	

※各人の有する知見・経験は、主なもの最大3つを記載しています。
※上記スキルマトリクスは、各人の有する全ての知見・経験を表すものではありません。

コーポレート・ガバナンス体制



コクヨグループ適時開示体制

