

第78回 定時株主総会 招集ご通知



2025年3月28日（金曜日）
午前10時



大阪市北区大深町3番1号
グランフロント大阪 北館 地下2階
ナレッジキャピタル
コングレコンベンションセンター
末尾の株主総会会場ご案内図をご参照ください。

| | |
|---------|-----------------|
| 【目次】 01 | 招集ご通知 |
| | 株主総会参考書類 |
| 07 | 第1号議案 剰余金の処分の件 |
| 09 | 第2号議案 取締役9名選任の件 |
| 24 | 事業報告 |
| 55 | 連結計算書類 |
| 57 | 計算書類 |
| 59 | 監査報告 |

株主総会会場にご来場をされる場合は、
本書と議決権行使書用紙をご持参ください。

株主の皆様へのお知らせ

当日ご出席いただけない場合は、インターネット等または議決権行使書のご返送による事前の議決権行使をお願い申し上げます。また、ご出席の株主様へのお土産配布はいたしません。

KOKUYO

証券コード
7984

コクヨのヨコク



コクヨ株式会社

株 主 各 位

大阪市東成区大今里南六丁目1番1号

コクヨ株式会社

取締役

代表執行役社長 黒田英邦

第78回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第78回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

本総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上に「第78回定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、次の当社ウェブサイトへアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

【当社ウェブサイト】

<https://www.kokuyo.co.jp/ir/shareholder/resolution.html>



電子提供措置事項は、上記の当社ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）ウェブサイトにも掲載しておりますので、次の東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）へアクセスして、銘柄名（会社名）または証券コードを入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を選択のうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

【東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



当日ご出席いただけない場合は、インターネット等または書面（郵送）によって議決権を行使いただけますので、お手数ながら株主総会参考書類をご検討いただき、4頁の「議決権行使についてのご案内」に従って、**2025年3月27日（木曜日）午後5時30分までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。**

敬 具

記

1. 日時 2025年3月28日（金曜日）午前10時
2. 場所 大阪市北区大深町3番1号
グランフロント大阪 北館 地下2階
ナレッジキャピタル コングレコンベンションセンター
（末尾の株主総会会場ご案内図をご参照ください。）
3. 目的事項
報告事項
1. 第78期（2024年1月1日から2024年12月31日まで）事業報告、
連結計算書類ならびに会計監査人および監査委員会の連結計算書類
監査結果報告の件
2. 第78期（2024年1月1日から2024年12月31日まで）計算書類報
告の件
- 決議事項
- 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役9名選任の件

以上

<ご案内>

- ◎ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- ◎ 代理人により議決権を行使される場合は、当社定款の規定に基づき、議決権を有する他の株主様1名を代理人として株主総会にご出席いただけます。なお、その際は、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますので、ご了承ください。
- ◎ 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、1頁の当社ウェブサイトおよび東証ウェブサイトにもその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。
- ◎ 電子提供措置事項のうち、以下の事項につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面（本総会におきましては、書面交付請求をいただいていない株主様にも同書面を送付いたします。）には記載しておりません。なお、監査委員会および会計監査人は以下の事項を含む監査対象書類を監査しております。
 - 【連結計算書類】 連結株主資本等変動計算書、連結注記表
 - 【計算書類】 株主資本等変動計算書、個別注記表
- ◎ やむを得ず会場や開始時刻が変更となる場合は、当社ウェブサイト (<https://www.kokuyo.co.jp/>) に掲載させていただきます。株主の皆様におかれましては、当日ご来場いただく場合でも、事前に、当社ウェブサイトを必ずご確認くださいませようようお願い申し上げます。
- ◎ インターネットによるライブ配信を行います。当日の会場撮影は、会場後方からのみ行い、当社役員および当社作成スライドを主に配信映像とする予定ですが、やむを得ずご出席株主様が映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。ライブ配信に関する詳細は、6頁の「ライブ配信および事前質問の受付についてのご案内」をご参照ください。
- ◎ 株主総会に先立ちまして、インターネットによる事前質問をお受けします。事前質問に関する詳細は、6頁の「ライブ配信および事前質問の受付についてのご案内」をご参照ください。
- ◎ 本総会の様子は、本総会終了後に当社ウェブサイトにおいても動画配信いたします。

議決権行使についてのご案内

株主総会にご出席される場合



同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

開催日時

2025年
3月28日(金曜日)
午前**10時**

インターネット等・書面による議決権行使



インターネット等による議決権行使

当社指定の議決権行使ウェブサイト (<https://www.web54.net>)にて議案に対する賛否をご入力ください。

詳細は次頁をご参照ください。

行使期限

2025年
3月27日(木曜日)
午後**5時30分**入力分まで



書面（議決権行使書）による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、2025年3月27日（木曜日）午後5時30分までに到着するようにご返送ください。

行使期限

2025年
3月27日(木曜日)
午後**5時30分**到着分まで

ご注意ください!

インターネット等と書面により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効とさせていただきます。

また、インターネット等により議決権を複数回行使された場合は、最後の議決権行使を有効とさせていただきます。

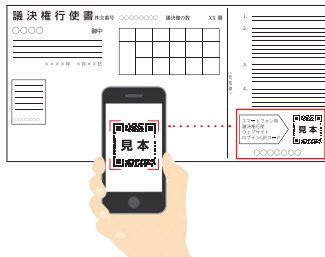
書面により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示があったものとさせていただきます。

インターネット等による議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法 「スマート行使®」

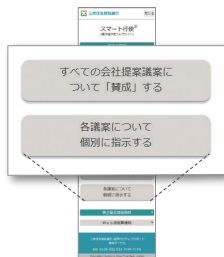
議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使®」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがパソコン向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、パソコン向けサイトへ遷移できます。

インターネット等による議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

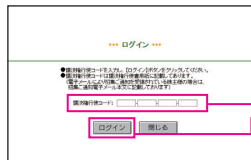
議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

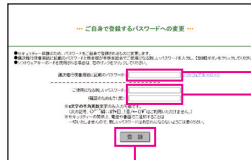
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力

「ログイン」をクリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「初期パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル
電話番号：0120-652-031 (フリーダイヤル)
(受付時間 午前9時～午後9時)

機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

ライブ配信および事前質問の受付についてのご案内

第78回定時株主総会の様子をインターネットでライブ配信いたします。また、株主総会の開催に先立ち、株主様から、インターネットにより事前質問をお受けいたします。

ライブ配信

インターネットにより、ご自宅等から株主総会の模様をご覧いただけますよう株主様向けにインターネットにより株主総会の映像と音声のライブ配信をいたします。

配信日時 2025年3月28日（金曜日）午前10時から
株主総会終了まで

視聴方法 パソコンまたはスマートフォン等で以下のQRコードからまたは、URLを直接入力いただき視聴用ウェブサイトへのアクセスをお願いいたします。視聴用ウェブサイトへのアクセス完了後、ID、パスワードのご入力をお願いします。

事前質問の受付

インターネットにより、下記期間、株主様から本総会の議案に関するご質問を事前にお受けいたします。

受付期間 2025年3月21日（金曜日）午後4時まで

入力方法 パソコンまたはスマートフォン等で以下のQRコードからまたは、URLを直接入力いただき事前質問ウェブサイトへのアクセスをお願いいたします。事前質問ウェブサイトへのアクセス完了後、ID、パスワードのご入力をお願いします。

<https://7984.ksoukai.jp>



※「QRコード」は、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

ID：同封の議決権行使書用紙に記載の「株主番号」（9桁）

パスワード：同封の議決権行使書用紙に記載の「郵便番号」（7桁）

※株主番号は、頭の0（ゼロ）を省略せず、また郵便番号は、ハイフンなしでご入力ください。

議決権行使書

株主番号

●●●●●●●●●

**パスワード
（郵便番号）**

●●●●●●●
△△市□□町 1-2-3
○○○様

**ID
（株主番号）**

お問い合わせ先

| | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|--------------|--|
| ID（株主番号）および パスワード（郵便番号） について | 三井住友信託銀行 バーチャル株主総会サポート 専用ダイヤル | 0120-782-041 | [受付時間] 午前9時から午後5時まで 土日休日を除く |
| ライブ配信の視聴について | 株式会社ブイキューブ | 03-4335-8070 | [受付日時] 2025年3月28日（金曜日） （本総会当日）午前9時から 本総会終了まで |
| 事前質問の登録について | コクヨ(株)お客様相談室 | 0120-201-594 | [受付日時] 午前9時から午後4時まで 土日休日を除く |

ご注意事項

ライブ配信について

- ・やむを得ない事情によりライブ配信を行うことができない可能性があります。その場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。
- ・ライブ配信をご覧いただくことは、会社法上株主総会への出席とは認められないため、議決権の行使やご質問を含めた一切の発言を行っていただくことはできません。議決権については4頁・5頁のご案内の方法にてあらかじめ行使いただきますようお願い申し上げます。
- ・ご視聴は株主様ご本人のみに限らせていただきます。
- ・ご出席株主様の容姿は映さないように配慮いたしますが、やむを得ず映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。
- ・ライブ配信の撮影・録画・保存およびSNS等での公開は固くお断りさせていただきます。

- ・インターネットの通信環境等により、映像、音声の乱れ、配信の中断等の不具合が生じる場合がございます。あらかじめご了承ください。
- ・ご使用の機器や、ネットワーク環境によっては、ご視聴いただけない場合がございます。
- ・視聴用ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用（接続料、通信料等）は、株主様のご負担となります。

事前質問について

- ・ご質問は株主総会の目的事項に関する内容に限らせていただきます。
- ・株主様からいただきましたご質問のうち、株主の皆様の高関心の高い事項については、本総会内にてご回答させていただく予定です。なお、すべてのご質問に対して必ずご回答するものではありませんので、あらかじめご了承ください。

議案および参考事項

第1号議案 剰余金の処分の件

当社の利益配分に関する基本方針としましては、中長期にわたる企業価値の最大化に向けて、持続的な事業の成長に努め、株主様への利益配当額の向上に取り組んでまいります。また、第3次中期経営計画におきましては、配当性向40%および安定的な増配を達成すべく株主還元を行う方針でありました。

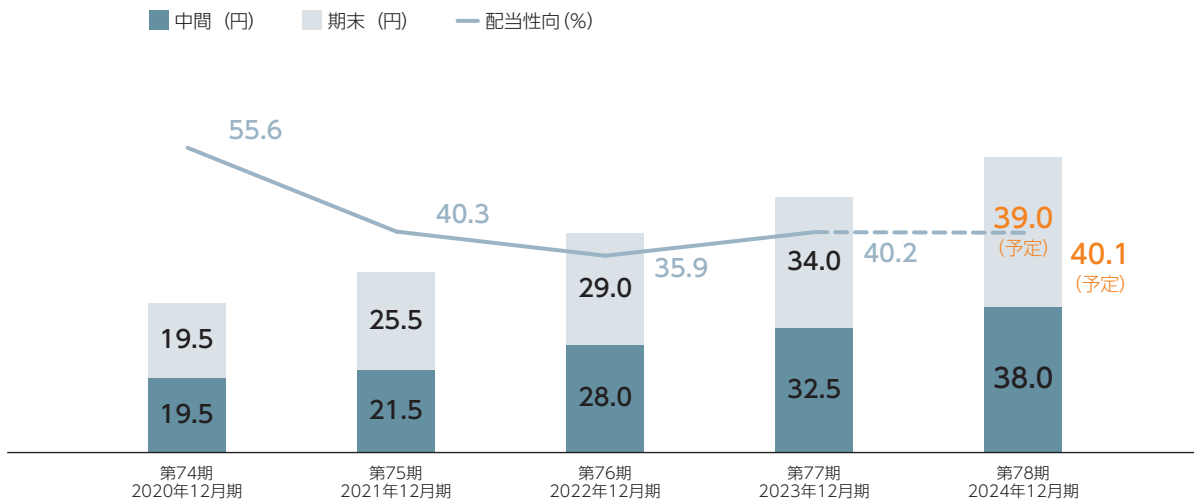
第78期の期末配当につきましては、上記方針に基づき、次のとおりといたしたいと存じます。

なお、1株につき38円の間配当を実施しておりますので、当期の年間配当金は1株につき77円となり、配当性向は40.1%となります。

期末配当に関する事項

| | |
|-------------------------------|--|
| 1 配当財産の種類 | 金銭 |
| 2 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額 | 当社普通株式1株につき 39円 配当総額 4,424,116,437円 |
| 3 剰余金の配当が効力を生ずる日 | 2025年3月31日 |

(ご参考)
株主還元の推移
1株当たり配当金／配当性向の推移



配当金等の推移

| 区分 | 年度 | 第74期 | 第75期 | 第76期 | 第77期 | 第78期 |
|------------|-----|----------|----------|----------|----------|-----------------------|
| | | (2020年度) | (2021年度) | (2022年度) | (2023年度) | (2024年度) (当連結会計年度) |
| 1株当たり年間配当金 | (円) | 39.0 | 47.0 | 57.0 | 66.5 | 77.0 (予定) |
| 配当性向 | (%) | 55.6 | 40.3 | 35.9 | 40.2 | 40.1 (予定) |

第2号議案 取締役9名選任の件

本総会終結の時をもって、現在の取締役9名全員が任期満了となります。

つきましては、指名委員会の決定に基づき、取締役9名（社外取締役6名）のご選任をお願いいたく存じます。

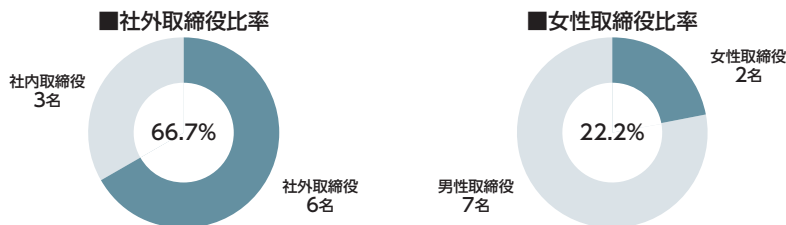
なお、取締役候補者は次のとおりであります。

| 候補者番号 | 氏名 | 現在の当社における地位および担当 | 取締役会への出席状況 |
|-------|-----------------------|------------------|---|
| 1 | かみがま たけひろ 上釜 健宏 | 再任 社外 独立役員 | 社外取締役 取締役会議長 指名委員会委員 100% (14回/14回) |
| 2 | おおもり しんいちろう 大森 紳一郎 | 再任 社外 独立役員 | 社外取締役 報酬委員会委員長 100% (14回/14回) |
| 3 | すぎ え りく 杉江 陸 | 再任 社外 独立役員 | 社外取締役 指名委員会委員 報酬委員会委員 100% (14回/14回) |
| 4 | とうよし ようこ 東葎 葉子 | 再任 社外 独立役員 | 社外取締役 指名委員会委員 監査委員会委員 100% (14回/14回) |
| 5 | はしもと ふくたか 橋本 副孝 | 再任 社外 独立役員 | 社外取締役 指名委員会委員長 監査委員会委員 100% (14回/14回) |
| 6 | ごみ ゆうこ 五味 祐子 | 新任 社外 独立役員 | - |
| 7 | とうじょう かつあき 東條 克昭 | 再任 | 取締役 監査委員会委員長 100% (14回/14回) |
| 8 | くろだ ひでくに 黒田 英邦 | 再任 | 取締役 代表執行役社長 指名委員会委員 100% (14回/14回) |
| 9 | ないとう としお 内藤 俊夫 | 再任 | 取締役 執行役 経営企画本部長 100% (14回/14回) |

(注) 東葎葉子氏、橋本副孝氏およ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。

■選任後の取締役会の構成およびスキルマトリクス

第2号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役会の構成および各取締役が有する主な知見・経験は次のとおりです。



| 候補者番号 | 氏名 | 就任予定の委員会 | | | 知見・経験 | | | | | | | | |
|-------|-----------------------|------------|------------|------------|-------|----|-----------|-------|-----|-------|-------|----|---|
| | | 指名 | 監査 | 報酬 | 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 | |
| 1 | かがま たけひろ 上釜 健宏 | ● | | | ○ | | ○ | ○ | | | | | |
| 2 | おおもり しんいちろう 大森 紳一郎 | | | ● (委員長) | ○ | | | | ○ | ○ | | | |
| 3 | すぎえ りく 杉江 陸 | ● | | ● | ○ | | ○ | ○ | | | | | |
| 4 | とうよし ようこ 東葎 葉子 | ● | ● | | | | | | ○ | ○ | ○ | | |
| 5 | はしもと ふくたか 橋本 副孝 | ● (委員長) | ● | | | | | | ○ | ○ | | | ○ |
| 6 | ごみ ゆうこ 五味 祐子 | | ● | ● | | | | | ○ | ○ | | | ○ |
| 7 | とうじょう かつあき 東條 克昭 | | ● (委員長) | | | | | | ○ | ○ | | | ○ |
| 8 | くろだ ひでくに 黒田 英邦 | | | | ○ | ○ | | | ○ | | | | |
| 9 | ないとう としお 内藤 俊夫 | | | | | ○ | | | | | | | ○ |

2025年3月28日以降

※各人の有する知見・経験は、主なものの最大3つを記載しています。

※上記スキルマトリクスは、各人の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

候補者番号

かみがま たけひろ

1

上釜 健宏

(1958年1月12日)

再任

社外

独立

| | |
|--------------|---------------|
| 在任年数（本総会終結時） | 4年 |
| 所有する当社株式数 | 455株 |
| 取締役会への出席状況 | 100%（14回／14回） |
| 指名委員会への出席状況 | 100%（7回／7回） |



略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1981年 4月 東京電気化学工業(株)（現 TDK(株)）入社
- 2002年 6月 同 執行役員
- 2003年 6月 同 常務執行役員
- 2004年 6月 同 取締役専務執行役員
- 2006年 6月 同 代表取締役社長
- 2016年 6月 同 代表取締役会長
- 2017年 6月 オムロン(株) 社外取締役（現在に至る）
- 2018年 3月 ヤマハ発動機(株) 社外取締役
- 2018年 6月 ソフトバンク(株) 社外取締役（現在に至る）
- 2018年 6月 TDK(株) ミッションエグゼクティブ
- 2021年 3月 当社社外取締役（現在に至る）
- 2021年 7月 コンテンポラリー・アンプレックス・テクノロジー・ジャパン(株) Chief Consultant（現在に至る）

（重要な兼職の状況）

- オムロン(株) 社外取締役
- ソフトバンク(株) 社外取締役
- コンテンポラリー・アンプレックス・テクノロジー・ジャパン(株) Chief Consultant

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

上釜健宏氏は、事業法人の代表取締役およ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および経験なら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およ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たしました。

候補者番号

お お も り し ん い ち ろ う

2

大森 紳一郎

(1956年2月6日)

再任

社外

独立



招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

| | |
|--------------|---------------|
| 在任年数（本総会終結時） | 3年 |
| 所有する当社株式数 | 455株 |
| 取締役会への出席状況 | 100%（14回／14回） |
| 報酬委員会への出席状況 | 100%（8回／8回） |

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1978年 4月 (株)日立製作所 入社
- 2016年 4月 同 執行役専務 CIO兼CTrO
- 2017年 6月 日立化成(株) (現 (株)レゾナック) 取締役
- 2017年 6月 日立キャピタル(株) (現 三菱HCキャピタル(株)) 社外取締役
- 2019年 6月 日立金属(株) (現 (株)プロテリアル) 取締役会長
- 2020年 4月 同 取締役会議長
- 2020年 7月 (株)日立ハイテク 取締役会長
- 2022年 3月 当社社外取締役 (現在に至る)
- 2022年 6月 マクニカ・富士エレホールディングス(株) (現 マクニカホールディングス(株)) 社外取締役 (現在に至る)
- 2023年 6月 関西ペイント(株) 社外取締役 (現在に至る)

(重要な兼職の状況)

- マクニカホールディングス(株) 社外取締役
- 関西ペイント(株) 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

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および取締役会議長の経験なら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およ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たしました。

候補者番号

3

す ぎ え
杉江 陸

(1971年7月13日)

再任

社外

独立

| | |
|--------------|---------------|
| 在任年数（本総会終結時） | 2年 |
| 所有する当社株式数 | 455株 |
| 取締役会への出席状況 | 100%（14回／14回） |
| 指名委員会への出席状況 | 85.7%（6回／7回） |
| 報酬委員会への出席状況 | 100%（8回／8回） |



略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1994年 4月 (株)富士銀行（現 (株)みずほ銀行） 入行
- 2000年10月 アクセンチュア(株) 入社
- 2006年12月 GEコンシューマー・ファイナンス(株)（現 新生フィナンシャル(株)） 入社
- 2012年 6月 新生フィナンシャル(株) 代表取締役社長兼CEO
- 2016年 4月 (株)新生銀行（現 (株)SBI新生銀行） 執行役員
- 2016年 6月 (株)アプラス 取締役
- 2017年 4月 (株)新生銀行（現 (株)SBI新生銀行） 常務執行役員
- 2017年11月 (株)Paidy 代表取締役社長兼CEO
- 2021年11月 PayPal Pte. Ltd. VP of Japan Business
- 2023年 3月 当社社外取締役（現在に至る）
- 2025年 1月 (株)Paidy エグゼクティブ・アドバイザー（現在に至る）

（重要な兼職の状況）

(株)Paidy エグゼクティブ・アドバイザー

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

杉江陸氏は、事業法人の代表取締役およ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および経験ならびにD X・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およ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およ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たしました。

候補者番号

とうよし ようこ

4

東葭 葉子

(1958年5月20日)

再任

社外

独立



招集通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

| | |
|--------------|---------------|
| 在任年数（本総会終結時） | 1年 |
| 所有する当社株式数 | 455株 |
| 取締役会への出席状況 | 100%（14回／14回） |
| 指名委員会への出席状況 | 100%（7回／7回） |
| 監査委員会への出席状況 | 100%（11回／11回） |

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1981年 4月 (株)福岡銀行 入行
- 1989年10月 監査法人朝日新和会計社（現 有限責任 あずさ監査法人）入所
- 1990年12月 監査法人トーマツ（現 有限責任監査法人トーマツ）入所
- 2008年 7月 同 パートナー
- 2013年 7月 金融庁 公認会計士・監査審査会 主任公認会計士監査検査官
- 2016年 7月 有限責任監査法人トーマツ 入所
- 2018年 6月 公認会計士東葭葉子事務所 代表（現在に至る）
アルプス電気(株)（現 アルプスアルパイン(株)）社外取締役（監査等委員）（現在に至る）
- 2020年 3月 当社社外監査役
- 2021年 3月 マブチモーター(株) 社外取締役（監査等委員）（現在に至る）
- 2024年 3月 当社社外取締役（現在に至る）

（重要な兼職の状況）

- 公認会計士東葭葉子事務所 代表
- アルプスアルパイン(株) 社外取締役（監査等委員）
- マブチモーター(株) 社外取締役（監査等委員）

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

東葭葉子氏は、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および事業法人の社外役員としての経験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いたしました。

候補者番号

はしもと ふくたか

5

橋本 副孝

(1954年7月6日)

再任

社外

独立



| | |
|--------------|---------------|
| 在任年数（本総会終結時） | 1年 |
| 所有する当社株式数 | 455株 |
| 取締役会への出席状況 | 100%（14回／14回） |
| 指名委員会への出席状況 | 100%（7回／7回） |
| 監査委員会への出席状況 | 100%（11回／11回） |

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1979年 4月 弁護士登録、新家猛法律事務所（現 東京八丁堀法律事務所）入所
- 2000年 4月 第二東京弁護士会 副会長
- 2006年 4月 日本弁護士連合会 常務理事
- 2008年 1月 東京八丁堀法律事務所 代表パートナー弁護士・所長（現在に至る）
- 2012年 4月 第二東京弁護士会 会長、日本弁護士連合会 副会長
- 2014年 3月 キリンホールディングス(株) 社外監査役
- 2015年 6月 損害保険ジャパン日本興亜(株)（現 損害保険ジャパン(株)）社外監査役
- 2020年 6月 (株)三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役（現在に至る）
- 2021年 3月 当社社外監査役
- 2024年 3月 同 社外取締役（現在に至る）
- 2024年10月 学校法人東京女子医科大学 監事（現在に至る）

（重要な兼職の状況）

東京八丁堀法律事務所 代表パートナー弁護士・所長
(株)三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役
学校法人東京女子医科大学 監事

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

橋本副孝氏は、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および法制審議会委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。2021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おりますほか、指名委員会委員長および監査委員会委員を務めていただいております。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たしました。

候補者番号

6

ご み ゆ う こ
五味 祐子

(1972年3月28日)

新任

社外

独立

| | |
|--------------|----|
| 在任年数（本総会終結時） | — |
| 所有する当社株式数 | 0株 |
| 取締役会への出席状況 | — |



招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1999年 4月 弁護士登録、国広法律事務所（現 国広総合法律事務所）入所
- 2012年 1月 同 パートナー弁護士（現在に至る）
- 2018年 6月 日本瓦斯(株) 社外監査役
- 2019年 5月 (株)ローソン 社外監査役（現在に至る）
- 2019年 6月 アルプスアルパイン(株) 社外取締役（監査等委員）（現在に至る）

（重要な兼職の状況）

- 国広総合法律事務所 パートナー弁護士
- (株)ローソン 社外監査役
- アルプスアルパイン(株) 社外取締役（監査等委員）

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

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いたしました。また、選任後は報酬委員会委員およ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。

候補者番号

とうじょう かつあき

7

東條 克昭

(1976年3月8日)

再任

在任年数（本総会終結時） 1年

所有する当社株式数 6,017株

取締役会への出席状況 100%（14回／14回）

監査委員会への出席状況 100%（11回／11回）



略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

2000年 4月 リコーリース(株) 入社
2006年 8月 当社入社
2015年 4月 同 取締役室長
2019年 1月 同 執行役員、ドメイン戦略室長
2021年 1月 同 執行役員、取締役室長
2021年 3月 同 常勤監査役
2024年 3月 同 取締役（現在に至る）

取締役候補者とした理由

東條克昭氏は、当社入社以降、取締役室長やドメイン戦略室長を経験しており、コーポレート・ガバナンスおよび国内外のグループ運営に精通しております。また、2021年3月以降は当社の常勤監査役として、2024年3月以降は当社取締役に就任し常勤監査委員として、業務執行の適法性および妥当性を適切に監督し、ガバナンスやリスク管理に関する領域において貢献してきました。以上のことから、取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断し、引き続き取締役候補者となりました。

候補者番号

くろだ ひでくに

8

黒田 英邦

(1976年1月10日)

再任



招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

| | |
|--------------|---------------|
| 在任年数（本総会終結時） | 11年 |
| 所有する当社株式数 | 111,036株 |
| 取締役会への出席状況 | 100%（14回／14回） |
| 指名委員会への出席状況 | 100%（7回／7回） |

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 2001年 4月 当社入社
- 2005年 7月 コクヨオフィスシステム(株) 取締役兼執行役員
- 2007年 6月 同 取締役兼常務執行役員
- 2009年 3月 当社取締役
- 2009年 3月 コクヨファニチャー(株) 代表取締役社長
- 2011年 3月 当社常務執行役員
- 2014年 3月 同 取締役、専務執行役員
- 2015年 3月 同 代表取締役、社長執行役員
- 2019年 1月 同 代表取締役社長
- 2024年 3月 同 取締役、代表執行役社長（現在に至る）

取締役候補者とした理由

黒田英邦氏は、当社入社以降、ファニチャー事業の主要子会社取締役やステーションナリー事業の責任者を経験しており、強力なリーダーシップと豊富な業務経験を有しております。また、代表執行役社長として第4次中期経営計画を策定し、執行役を兼ねる取締役として、経営の重要事項の決定および業務執行の監督に十分な役割を果たしてきました。以上のことから、取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号

ないとう としお

9

内藤 俊夫

(1961年11月28日)

再任

在任年数（本總會終結時） 4年

所有する当社株式数 20,630株

取締役会への出席状況 100%（14回／14回）



略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1985年 4月 当社入社
- 2011年 8月 コクヨファニチャー(株) 企画本部企画部長
- 2014年 1月 同 企画本部副本部長
- 2016年10月 当社ファニチャー事業本部企画本部長
- 2017年 4月 同 ファニチャー事業本部企画統括部長
- 2018年 1月 同 経営推進室長
- 2019年 1月 同 執行役員、経営推進室長
- 2021年 1月 同 執行役員、経営企画本部長
- 2021年 3月 同 取締役、執行役員、経営企画本部長
- 2024年 3月 同 取締役、執行役、経営企画本部長（現在に至る）

取締役候補者とした理由

内藤俊夫氏は、当社入社以降、主要事業の企画部門や新規事業創出部門を経験しており、経営戦略に関する知見および財務・会計に関する専門性を有しております。また、経営企画本部長として、第4次中期経営計画を策定することに加え、執行役を兼ねる取締役として、経営の重要事項の決定および業務執行の監督に十分な役割を果たしてきました。以上のことから、取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 候補者 五味祐子氏は、新任の取締役候補者であります。
3. 候補者 上釜健宏氏、同 大森紳一郎氏、同 杉江陸氏、同 東葭葉子氏、同 橋本副孝氏および同 五味祐子氏は、社外取締役候補者であります。
4. 社外取締役候補者に関する特記事項は、以下のとおりであります。

- (1) 社外取締役候補者が過去5年間に他の株式会社の取締役、執行役または監査役に就任していた場合において、その在任期間中に不当な業務執行が行われた事実

上釜健宏氏が2024年3月まで社外取締役を務めたヤマハ発動機(株)は、2024年6月に、国土交通省からの型式指定申請における不正行為の有無等について調査指示を受け、2つの認証試験において不適切事案が判明したことを公表しました。同氏は、当該事実が判明するまで当該事実の発生を認識しておりませんでした。平素より法令遵守の重要性とその徹底について適宜提言しており、当該事実の判明後は、事実関係の調査、原因究明および再発防止に関する提言を行ってまいりました。

大森紳一郎氏が2020年6月まで取締役会議長を務めた日立金属(株) (現 (株)プロテリアル) は、2020年4月に同社および同子会社の一部製品について顧客に提出する検査成績書への不適切な数値の記載が行われていた等の事実が判明したことを公表しました。同氏は、当該事実が判明するまで当該事実の発生を認識しておりませんでした。平素より法令遵守の重要性とその徹底について適宜提言しており、当該事実の判明後は、事実関係の調査、原因究明および再発防止に関する提言を行ってまいりました。

杉江陸氏が2024年12月まで代表取締役社長兼CEOを務めた(株)Paidyは、2024年10月に、経済産業省より、同社が法定限度額を超える包括信用購入あっせんに係るカード等を交付していた行為等に関し、割賦販売法に基づく業務改善命令を受けました。同氏は、平素より法令遵守の徹底に取り組んでまいりましたが、本件事実の把握後も、割賦販売法遵守を含むコンプライアンス体制の一層の強化と再発防止および内部統制の強化に向けた取り組みを行ってまいりました。

橋本副孝氏が2023年6月まで社外監査役を務めた損害保険ジャパン(株)は、保険契約の保険料の調整行為に関し、2023年12月26日に、金融庁より、行政処分(業務改善命令)を受け、2024年10月31日に、公正取引委員会より、独占禁止法に基づく排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。同氏は、本件が判明するまで当該事実を認識しておりませんでした。平素より法令遵守の重要性とその徹底について提言をしてまいりました。また、同社は、2024年1月25日に、金融庁より、ビッグモーター社(株)ビッグモーター、(株)ビーエムホールディングス、(株)ビーエムハナテンの3社をいいます。)による自動車保険金の不正請求事案に関し、行政処分(業務改善命令)を受けました。同氏は、本件が判明するまで当該事実を認識しておりませんでした。平素より代理店も含めた法令遵守の重要性とその徹底について提言をしており、当該事実の認識後は、事実関係の調査、原因究明および再発防止に関する提言を行ってまいりました。

五味祐子氏が2023年6月まで社外監査役を務めた日本瓦斯(株)は、2023年5月に、消費者庁より、同社が業務委託した事業者による勧誘行為に関し、行政処分(3ヶ月間の役務提供契約に係る訪問販売停止等)を受けました。同氏は、当該事実が判明するまで当該事実の発生を認識しておりませんでした。平素より法令遵守の重要性とその徹底について適宜提言しており、当該事実の判明後は、事実関係の調査、原因究明、顧客保護および再発防止に関する提言を行ってまいりました。

- (2) 社外取締役に就任してからの年数について

上釜健宏氏が当社の社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって4年であります。

大森紳一郎氏が当社の社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって3年であります。

杉江陸氏が当社の社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって2年であります。

東葭葉子氏が当社の社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって1年であります。

なお、同氏は、指名委員会等設置会社移行前において当社の社外監査役であり、その就任年数は4年でありました。

橋本副孝氏が当社の社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって1年であります。

なお、同氏は、指名委員会等設置会社移行前において当社の社外監査役であり、その就任年数は3年でありました。

- (3) 社外取締役候補者が過去に会社経営に関与したことがない場合でも、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断した理由について

東葭葉子氏は、過去に社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、「社外取締役候補者とした理由および期待される役割」に記載の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断いたします。

橋本副孝氏は、過去に社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、「社外取締役候補者とした理由および期待される役割」に記載の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断いたします。

五味祐子氏は、過去に社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、「社外取締役候補者とした理由および期待される役割」に記載の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断いたします。

5. 当社は、上釜健宏氏、大森紳一郎氏、杉江陸氏、東葭葉子氏および橋本副孝氏を当社が株式を上場する東京証券取引所の規則等に定める独立役員として届け出ております。各氏の再任が承認された場合、引き続き独立役員とする予定であります。

また、当社は、五味祐子氏の選任が承認された場合、同氏も当社が株式を上場する東京証券取引所の規則等に定める独立役員として届け出る予定であります。

6. 当社は、上釜健宏氏、大森紳一郎氏、杉江陸氏、東葭葉子氏、橋本副孝氏および東條克昭氏との間で、当社定款規定により会社法第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おります。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おります。各氏の再任が承認された場合、当社は各氏との間で当該契約を継続する予定であります。

また、五味祐子氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で、同内容の契約を締結する予定であります。

7. 当社は、上釜健宏氏、大森紳一郎氏、杉江陸氏、東葭葉子氏、橋本副孝氏、五味祐子氏、東條克昭氏、黒田英邦氏および内藤俊夫氏の選任が承認された場合、各氏との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用および同項第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補償契約を締結する予定であります。

8. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害賠償金および訴訟費用の損害を当該保険契約により填補することとしております。各候補者が当社の取締役に就任することとなった場合、当該保険契約の被保険者となる予定であります。なお、当社は、当該保険契約を次回更新時にも同様の内容で更新する予定であります。

9. 本議案が承認された場合には、指名委員会、監査委員会および報酬委員会の構成について以下を予定しております。

| | |
|-------|------------------------------|
| 指名委員会 | 橋本副孝氏(委員長)、上釜健宏氏、杉江陸氏、東葭葉子氏 |
| 監査委員会 | 東條克昭氏(委員長)、東葭葉子氏、橋本副孝氏、五味祐子氏 |
| 報酬委員会 | 大森紳一郎氏(委員長)、杉江陸氏、五味祐子氏 |

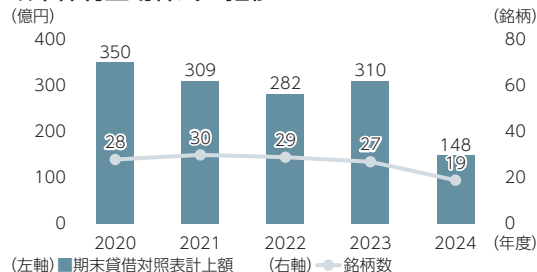
(ご参考)

政策保有株式の状況

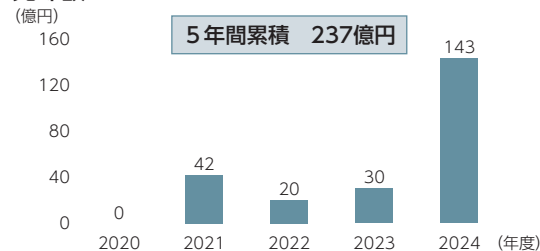
当社は、持続的な企業価値の向上を図るため、安定的な取引関係の維持・強化により当社の事業発展に資すると判断する企業の株式を政策的に保有していますが、保有の合理性が認められる場合を除き、原則として政策保有株式を保有せず計画的に縮減していくことを基本方針としています。

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について、取締役会で検証しています。検証の結果、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うえで売却を進めています。

政策保有上場株式の推移



売却額



(ご参考)

【取締役候補者の選任方針】

- (1) 取締役の候補者は、品格、倫理観、見識に優れ、心身ともに健康であること。また、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すること。
- (2) 社外取締役の候補者は、社外取締役の独立性に関する基準を満たしていること。
- (3) 取締役会に新しい視点や意見がもたらされるよう、社外取締役候補者が当社取締役に就任してからの年数や年齢を考慮する。指名委員会は、原則として74歳を超えた者は社外取締役の候補者としなない。また、社外取締役の就任期間は特段の理由がない限り6年を上限とし、就任期間が6年を超えることとなる社外取締役候補者への指名は指名委員会の決議に加えて取締役全員の同意を必要とする。ただし、社外取締役の就任期間は8年を超えないものとする。
- (4) 取締役は、取締役会、各委員会およびその他の会議への十分な時間を確保するために、コクヨグループ以外に3社を超える役員の兼任をしないことが望ましい。
- (5) 取締役会および各委員会の継続性および安定性の観点から、多数の取締役が同時に新任とならないことが望ましい。

【社外取締役の独立性に関する基準】

- (1) 当該社外取締役の2親等以内の近親者が、現在または過去3年において、当社または当社子会社の取締役、執行役または監査役として在職していないこと。
- (2) 当該社外取締役が、現在、業務執行取締役、執行役または従業員として在職している会社が、製品や役務の提供の対価として当社または当社の子会社から支払いを受け、または当社または当社の子会社に対して支払いを行っている場合に、その取引金額が、過去3事業年度のうちいずれかの1事業年度当たり、いずれかの会社の連結売上高の2%を超えていないこと。
- (3) 当該社外取締役が、過去3事業年度のうちいずれかの1事業年度当たり、法律、会計もしくは税務の専門家またはコンサルタントとして（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。）、当社から2,500万円を超える報酬（当社取締役としての報酬を除く。）を受けていないこと。
- (4) 当該社外取締役が、業務を執行する役員を務めている団体に対する当社からの寄付金、融資、債務保証のいずれかの1つでも、過去3事業年度のうちいずれかの1事業年度当たり、1,000万円を超えていないこと。
- (5) 当該社外取締役が、当社または当社子会社の大株主（総議決権の10%以上の株式を保有する者）またはその業務執行者もしくは常勤監査役として在職していないこと。
- (6) 当該社外取締役の兼任先と当社または当社子会社との間で、取締役、執行役または執行役員を相互に派遣していないこと。
- (7) その他重要な利害関係がコクヨグループとの間に存在しないこと。

以 上

事業報告 (2024年1月1日から2024年12月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過およびその成果

当連結会計年度(2024年1月1日から2024年12月31日まで)におけるわが国経済は、企業収益や雇用・所得環境等の改善により、景気は緩やかな回復基調にあるものの、中国経済の先行き懸念等による海外景気の下振れや、資源価格および原材料価格高騰等の影響により、先行き不透明な状況で推移しております。

このような状況のもと、当社グループは、「長期ビジョンCCC2030」実現に向けて、既存事業のブラッシュアップと領域拡大による成長を目指す第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」において、既存事業からのリソース再配分や戦略経費支出の積極化、海外展開の強化といった事業領域の拡大に向けた取り組みを推進してまいりました。

当社グループを取り巻く経営環境は大きく変化しておりますが、事業環境や顧客ニーズの変化に柔軟に対応することで、引き続き強い競争力を発揮できているものと考えております。

売上高は、ファニチャー事業においてオフィス移転案件やリニューアル案件の獲得が進捗したことで、前期比2.9%増の3,382億円となりました。売上総利益は、原材料価格の高騰影響を受けたものの、売価改定の浸透等の取り組みにより、前期比4.3%増の1,329億円、売上総利益率は、前期比0.5ポイント上昇の39.3%となりました。事業領域拡大のために戦略的な経費支出や体制強化を行った結果、販売費および一般管理費は、前期比7.1%増の1,108億円、売上高販管費率は、前期比1.3ポイント上昇の32.8%となりました。

以上により、営業利益は、前期比7.6%減の220億円となりました。経常利益は、前期比6.1%減の244億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、連結子会社であるKokuyo Hong Kong Limitedののれんおよびその他無形固定資産に関する減損損失51億円を特別損失として計上したものの、投資有価証券売却益102億円を特別利益として計上したこと等により、前期比14.3%増の217億円となりました。

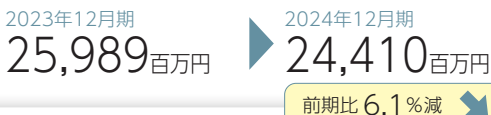
売上高



営業利益



経常利益

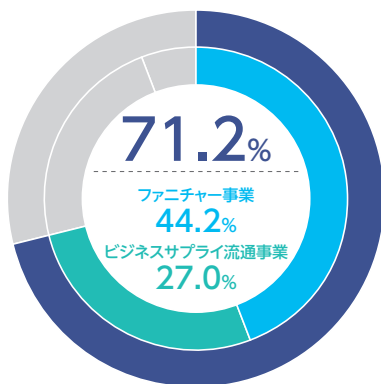


親会社株主に帰属する当期純利益



働<

ワークスタイル領域



※円グラフ内の数値は、「その他」「調整額」セグメントを除いた売上高構成比

ファニチャー事業

日本ファニチャー 海外ファニチャー

売上高

1,618億円
前期比 4.7%増

営業利益

229億円
前期比 2.2%増

ビジネスサプライ流通事業

通販/カウネット 卸

売上高

989億円
前期比 1.1%増

営業利益

44億円
前期比 14.9%増

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を獲得するとともに、Kokuyo Hong Kong Limitedのリソースや日本での強みである空間デザイン力を活用することで海外事業の成長を推進し、コクヨ全社の業績を牽引することを目指しております。

日本では、新築オフィス移転需要とオフィスリニューアル需要が旺盛な状況が続いており、顧客の戦略課題に対応したワークスタイル提案の強化および業務プロセスの効率化等に取り組むことで、業績拡大や収益改善が進捗しております。

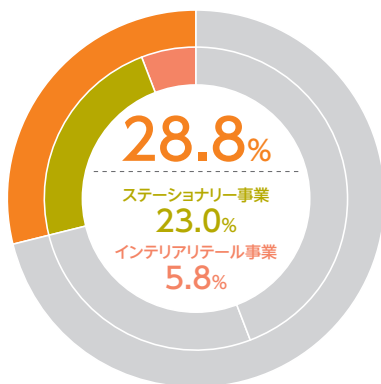
中国・アセアンでは、Kokuyo Hong Kong Limitedを中心とした生産改善や販売活動の強化に取り組んでおりますが、中国経済の悪化による影響を受けております。

ビジネスサプライ流通事業は、プラットフォーム型購買管理サービスであるべんりねっとを基盤として、テクノロジーの活用により顧客パーソナライズで最適化された購買体験の実現を目指しております。

当連結会計年度は、売価改定の浸透等により収益性が改善したほか、大規模顧客向けソリューションシステムが好調に推移しております。

学ぶ・暮らす

ライフスタイル領域



※円グラフ内の数値は、「その他」「調整額」セグメントを除いた売上高構成比

ステーショナリー事業

日本ステーショナリー | 海外ステーショナリー

売上高

835億円
前期比 0.4%減

営業利益

59億円
前期比 11.9%減

ステーショナリー事業は、提供価値の中心を「まなびかた」に据えた Campus ブランドにより、グローバルで、前向きなまなびのチャレンジをする機運を盛り上げる事業への転換を目指しております。

日本では、売価改定の浸透や事業リソースの最適化等により収益性の改善が進むほか、ECの拡大が進捗しております。

中国では、女子中高生をターゲットとした女子文具需要は引き続き旺盛に推移する中、店舗開拓の推進を進めておりますが、中国経済の悪化による影響を受けております。

インドでは、営業生産性の向上や主力商品の供給力拡大、付加価値商品の投入に取り組んでおりますが、インド経済におけるインフレ進行や競争激化による影響を受けております。

インテリアリテール事業

アクタス

売上高

212億円
前期比 4.4%増

営業利益

5億円
前期比 25.3%減

インテリアリテール事業は、既存事業において接客力と提案力を活用した店舗およびECでの成長を推進するとともに、パートナーとの連携強化による法人事業の領域拡張で事業ポートフォリオの変革を進め、持続的成長の実現を目指しております。

当連結会計年度は、円安の進行等により収益性は低下しましたが、販売促進活動が奏功したほかEC事業が順調に推移したことにより増収となりました。



アクタス・新宿店

(2) **設備投資の状況**

当連結会計年度における当社グループの設備投資の総額は94億円であり、主として、情報システムの開発、生産設備の増強および東京品川オフィスのオフィス構築であります。

(3) **資金調達の状況**

当連結会計年度において、特記すべき事項はございません。

(4) **重要な企業再編等の状況**

記載すべき事項はありません。

(5) **対処すべき課題**

1. 会社の経営の基本方針

当社グループは、2030年に向けた「長期ビジョンCCC2030」において、サステナブルな長期視点での経営を行っていくための経営モデルとして「森林経営モデル」を掲げ、「自律協働社会」の実現に向けた自らの役割を「WORK & LIFE STYLE Company」と定め、「働く」「学ぶ・暮らす」の領域で、豊かな生き方を創造する企業となるべく取り組んでおります。

これまで当社グループでは、圧倒的な顧客起点で少し先のワクワクする未来を提案し、ライブオフィスや直営店、Web コミュニティなどを活用して社員と顧客が具体的にワクワク・共感し、モノだけでなくコト視点でワクワクする新たな体験価値を生む、「ワクワク価値創出サイクル」を強みとして事業を発展させてまいりました。

これからは、これまで培ってきた当社の強みに各事業のナレッジを掛け合わせ、これまで以上に各事業が一体となって事業間シナジーを生み出し、既存事業の成長と領域拡張を進めることで、様々な顧客ニーズに応えながら持続的に成長する売上高5,000億円規模の多様な事業の集合体（森林）へと変化することを目指してまいります。

2025年12月期からは、「長期ビジョンCCC2030」達成に向けた第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」を推進し、既存事業の成長と領域拡張に向けた取り組みを進めてまいります。

2.目標とする経営指標

2027年度を最終年度とする第4次中期経営計画の目標数値として、売上高4,300億円、海外売上高比率20%、EBITDA430億円、自己資本当期純利益率（ROE）9%以上の達成を目指します。

（単位：億円）

| | | 2024年12月期 | | 2027年12月期 | |
|--------|---------------|---------------|--------------|-----------|--------------------|
| | | 実績 | 目標 | 目標 | 2024年12月期比 |
| 主要財務目標 | 売上高 | 3,382 | 4,300 | | +27.1% |
| | 海外売上高比率 | 13% | 20% | | +7pt |
| | EBITDA (率) | 309 (9.2%) | 430 (10%) | | +38.8% (+0.8pt) |
| | ROE | 8.5% | 9%~ | | +0.5pt~ |
| 参考 | 営業利益 (率) | 220 (6.5%) | 300 (約7%) | | +36.2% (+0.5pt) |

（注）EBITDA は、営業利益＋減価償却費＋のれん償却額＋その他償却額で算出

3.中長期的な会社の経営戦略ならびに優先的に対処すべき事業上および財務上の課題

当社グループでは、「長期ビジョンCCC2030」の実現に向けた第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」において、これまで培ってきた当社の強みに各事業のナレッジを掛け合わせ、これまで以上に各事業が一体となって事業間シナジーを生み出し、既存事業の成長と領域拡張に向けた取り組みを進めてまいります。

3.1 経営戦略

第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」の概要は下記のとおりです。

①キャッシュ・フローを重視したフレームワーク

中長期的な利益成長と企業価値向上に向け、キャッシュ・フロー（≒EBITDA）を重視したフレームワークを設定いたしました。本フレームワークと「森林経営モデル」に基づき、2030年アジアNo.1、長期的なグローバル No.1を目指すとともに、企業価値の最大化を図ってまいります。

②体験価値拡張戦略

「ワクワク価値創出サイクル」の強みを活かし、体験価値拡張戦略を実行してまいります。戦略と規律ある投資を実行し、日本・海外における既存事業強化による成長とM&Aによるインオーガニック成長を通じた、EBITDAの持続的成長を追求いたします。

③経営基盤の強化

人材やナレッジの充実等により事業成長の再現性を高める経営基盤を強化することで、リスク（資本コスト）を低減するとともに中長期的な観点でも持続的成長を目指してまいります。

3.2 事業戦略

第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」における各事業の戦略の概要は下記のとおりです。

①ファニチャー事業

働き方の変化に伴う旺盛なオフィス需要を獲得するとともに、Kokuyo Hong Kong Limitedのリソースや日本での強みである空間デザイン力を活用することで海外事業の成長を推進し、コクヨ全社の業績を牽引することを目指しております。

②ビジネスサプライ流通事業

プラットフォーム型購買管理サービスであるべんりねっとを基盤として、テクノロジーの活用により顧客パーソナライズで最適化された購買体験の実現を目指しております。

③ステーションナリー事業

提供価値の中心を「まなびかた」に据えたCampusブランドにより、グローバルで、前向きなまなびのチャレンジをする機運を盛り上げる事業への転換を目指しております。

④インテリアリテール事業

既存事業において接客力と提案力を活用した店舗およびECでの成長を推進するとともに、パートナーとの連携強化による法人事業の領域拡張で事業ポートフォリオの変革を進め、持続的成長の実現を目指しております。

3.3 財務戦略/資本政策

第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」における財務戦略および資本政策のサマリーは下記のとおりです。

①バランスシートマネジメント

EBITDAの成長と資本効率を両立しつつ、2027年9%以上、2030年10%以上のROE目標の達成に向けて、政策保有株式の更なる売却を含む非事業資産売却や資本構成の改善等を推進してまいります。

②キャピタルアロケーション

第4次中期経営計画期間に創出するキャッシュ・フローと手元現金、非事業資産の売却を基に、成長戦略の実現に向けて、890億円（成長投資700億円、定常投資190億円）を投資しつつ、640億円（配当性向50%、自己株式取得350億円）の株主還元を実施いたします。

③株主還元

株主還元方針を以下のとおりといたします。

配当については、原則として年間配当金（特別配当等を除きます。以下同じ。）が前年度の年間配当金を下回らない（いわゆる累進配当）こととし、第4次中期経営計画期間中の連結配当性向50%を目安として算出することを基本方針といたします。ただし、連結配当性向の適用に際し、一過性の損益については、その性質を勘案してこれを除外することがあります。

また、第4次中期経営計画期間累計で総額350億円の自己株式取得を行うとともに、取得した自己株式については、発行済株式総数の2%を超える部分を原則として随時消却する方針です。

4.その他、会社の経営上重要な事項

当社の連結子会社でインド上場会社であるコクヨカムリンリミテッド（以下「コクヨカムリン」といいます。）の一工場において、会計上計上されている半製品在庫金額が過大となっている事実が判明し、フォレンジック調査が行われました。同社の公表によると、当初認識した在庫差異（過大分）の金額は227.3百万インドルピー（415百万円）であり、当社の2024年度連結決算には既に当該過大分の金額の修正が反映されております。詳細は2025年2月12日付の同社公表資料をご参照ください。

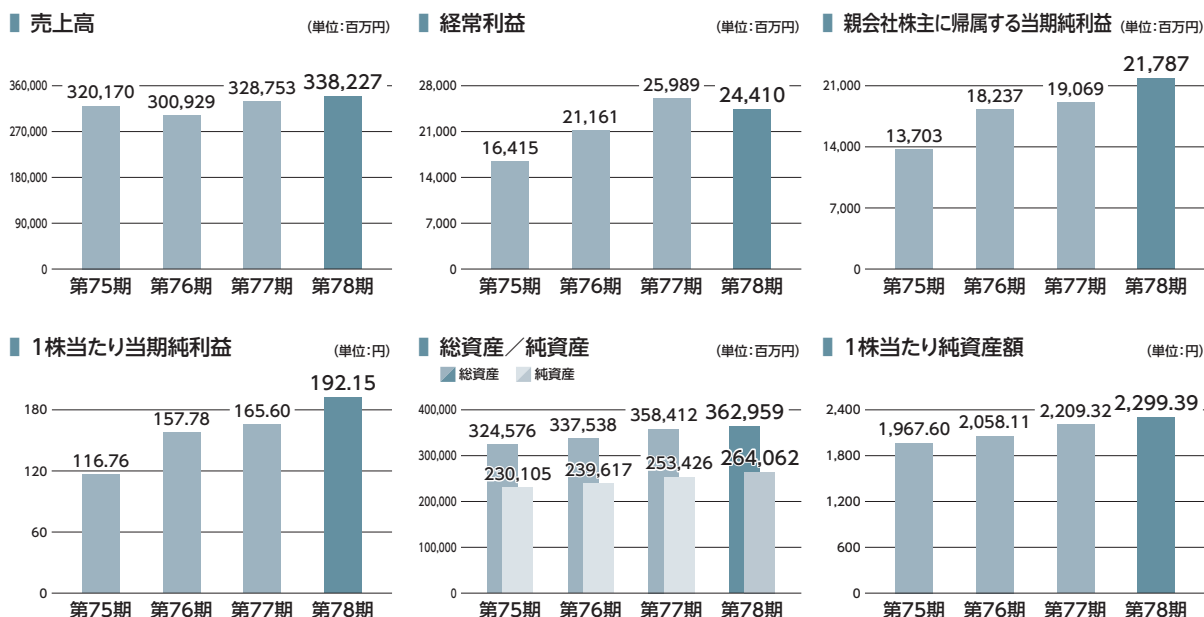
なお、コクヨカムリンにおいて同社2025年3月期の年度決算に向けて精査が進められておりますが、現時点で当社が入手している情報に基づけば、本件の当社連結財務諸表への更なる影響は軽微であると判断しております。

(6) 財産および損益の状況の推移

① 企業集団の財産および損益の状況の推移

| 項目 | 連結会計年度 | | | |
|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | 第75期 (2021年 12月期) | 第76期 (2022年 12月期) | 第77期 (2023年 12月期) | 第78期 (2024年 12月期) |
| 売上高 (百万円) | 320,170 | 300,929 | 328,753 | 338,227 |
| 経常利益 (百万円) | 16,415 | 21,161 | 25,989 | 24,410 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円) | 13,703 | 18,237 | 19,069 | 21,787 |
| 1株当たり当期純利益 (円) | 116.76 | 157.78 | 165.60 | 192.15 |
| 総資産 (百万円) | 324,576 | 337,538 | 358,412 | 362,959 |
| 純資産 (百万円) | 230,105 | 239,617 | 253,426 | 264,062 |
| 1株当たり純資産額 (円) | 1,967.60 | 2,058.11 | 2,209.32 | 2,299.39 |

(ご参考)

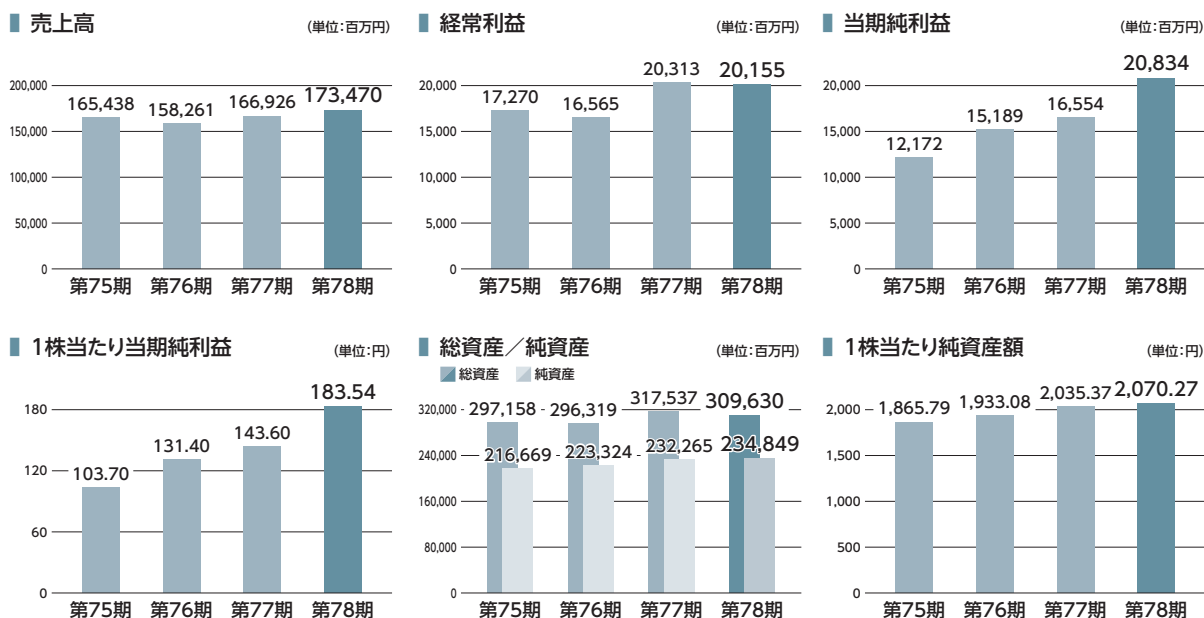


- (注) 1. 1株当たり当期純利益は、期中平均の発行済株式数により算出しております。
 2. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第76期の期首から適用しております。

② 当社の財産および損益の状況の推移

| 項目 | 事業年度 | 第75期 | 第76期 | 第77期 | 第78期 |
|----------------|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | (2021年 12月期) | (2022年 12月期) | (2023年 12月期) | (2024年 12月期) |
| 売上高 (百万円) | | 165,438 | 158,261 | 166,926 | 173,470 |
| 経常利益 (百万円) | | 17,270 | 16,565 | 20,313 | 20,155 |
| 当期純利益 (百万円) | | 12,172 | 15,189 | 16,554 | 20,834 |
| 1株当たり当期純利益 (円) | | 103.70 | 131.40 | 143.60 | 183.54 |
| 総資産 (百万円) | | 297,158 | 296,319 | 317,537 | 309,630 |
| 純資産 (百万円) | | 216,669 | 223,324 | 232,265 | 234,849 |
| 1株当たり純資産額 (円) | | 1,865.79 | 1,933.08 | 2,035.37 | 2,070.27 |

(ご参考)



- (注) 1. 1株当たり当期純利益は、期中平均の発行済株式数により算出しております。
 2. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第76期の期首から適用しております。

(7) 重要な親会社および子会社の状況

① 親会社との関係

該当事項はありません。

② 重要な子会社の状況

| 会 社 名 | 資本金 百万円 | 議決権 比率 % | 主 要 な 事 業 内 容 |
|---|------------|----------------|------------------------|
| オ リ ジ ン 株 式 会 社 | 70 | 100.0 | 家具の製造・販売 |
| 株 式 会 社 エ ス テ イ ッ ク | 65 | 100.0 | 家具の販売 |
| 株 式 会 社 コ ク ヨ ロ ジ テ ム | 225 | 100.0 | 家具等の運送・保管 |
| コ ク ヨ マ ー ケ テ ィ ン グ 株 式 会 社 | 530 | 100.0 | 紙製品・文具・家具・事務用機器等の販売 |
| コ ク ヨ ア ン ド パ ー ト ナ ー ズ 株 式 会 社 | 50 | 100.0 | 総務業務等のアウトソーシングサービスの提供 |
| | 百万リンギット | | |
| コ ク ヨ (マ レ ー シ ア) S d n . B h d . | 70 | 100.0 | 家具の製造・販売 |
| コ ク ヨ イ ン タ ー ナ シ ョ ナ ル (マ レ ー シ ア) S d n . B h d . | 2 | 100.0 | 家具の販売 |
| | 百万香港ドル | | |
| コ ク ヨ イ ン タ ー ナ シ ョ ナ ル ア ジ ア C o . , L t d . | 67 | 100.0 | 紙製品・文具・家具・事務用機器等の販売 |
| | 百万人民元 | | |
| 国 誉 装 飾 技 術 (上 海) 有 限 公 司 | 69 | 100.0 | 家具・建材の施工・販売 |
| 国 誉 家 具 (中 国) 有 限 公 司 | 148 | 100.0 | 家具・事務用機器等の調達・製造・販売 |
| | 百万香港ドル | | |
| Kokuyo Hong Kong Limited | 616 | 100.0 | 家具の製造・販売事業の持株会社 |
| Dongguan Lamex Furniture C o . , L t d . | 140 | 100.0 | 家具の製造・販売 |
| | 百万バーツ | | |
| コ ク ヨ イ ン タ ー ナ シ ョ ナ ル (タ イ ラ ン ド) C o . , L t d . | 10 | 49.0 | オフィス空間の設計、施工、オフィス家具の販売 |

| 会社名 | 資本金 | 議決権比率 | 主要な事業内容 |
|------------------------|--------------------|------------|---------------------------|
| 株式会社カウネット | 百万円 3,400 | % 100.0 | オフィス用品等の通信販売 |
| コクヨサプライロジスティクス株式会社 | 100 | 100.0 | 紙製品等の運送・保管 |
| 株式会社コクヨ工業滋賀 | 100 | 100.0 | 紙製品・文具の製造・販売 |
| 株式会社コクヨMVP | 49 | 100.0 | 紙製品・文具の製造・販売 |
| 国営商業（上海）有限公司 | 百万人民元 635 | 100.0 | オフィス用品等の通信販売、紙製品・文具の製造・販売 |
| コクヨベトナムCo.,Ltd. | 百万USドル 25 | 100.0 | 紙製品・文具の製造・販売 |
| コクヨベトナムトレーディングCo.,Ltd. | 百万ベトナムドン 81,274 | 100.0 | 紙製品・文具の販売 |
| コクヨカムリンド リミテッド | 百万インドルピー 100 | 74.4 | 文具・画材の製造・販売 |
| コクヨIKタイランドCo.,Ltd. | 百万バーツ 100 | 60.0 | 文具の製造・販売 |
| 株式会社アクタス | 百万円 50 | 95.2 | インテリア家具等の仕入・小売・卸販売 |
| コクヨファインانس株式会社 | 30 | 100.0 | 事務用機器のリース、損害保険代理業 |
| L m D インターナショナル株式会社 | 834 | 100.0 | インテリア販売事業の持株会社 |
| 国営（上海）企業管理 有限公司 | 百万人民元 13 | 100.0 | 中国事業の運営管理・統括業務支援 |

- (注) 1. オリジン株式会社、株式会社エステイツク、株式会社アクタス、国営裝飾技術（上海）有限公司、Dongguan Lamex Furniture Co., Ltd.およびコクヨベトナムトレーディングCo.,Ltd.の議決権比率は、間接保有分を含んでおります。
2. 当事業年度末日において特定完全子会社はありません。

(8) 主要な事業内容

当社グループの事業ドメインおよび主要な製品・サービスは次のとおりであります。

| 事業領域 | 事業区分 | 主要な製品・サービス |
|---------------|------------------|--|
| ワークスタイル 領域 | ファニチャー事業 | ・ オフィス、医療機関、教育機関および官公庁等への家具の 販売・納品・組み立て、ならびにそれぞれの空間設計・空 間構築・働き方コンサルティング |
| | ビジネスサプ ライ流通事業 | ・ オフィス用品通信販売、大規模事業所向け購買システム・ 全社一括電子購買システムの運営および文具・日用品・雑 貨等のショッピングサイト運営等 ・ 文具販売店ウェブ発注システム「KISPA（キスパ）」、オ フィスでの文具および事務用品の購買システムの提案・支援 |
| ライフスタイル 領域 | ステーショナ リー事業 | ・ ファイル、ノート・紙製品、プリンタ用紙、切貼・とじこ み用品、事務用品等の製造・販売 |
| | インテリアテ レール事業 | ・ 生活雑貨およびインテリア家具等の開発・販売・輸出入等 |

(9) 主要な営業所および工場

・ 当社の事業所

本 社（大阪市）

オフィス（東京品川オフィス（東京都港区）、東京霞が関オフィス（東京都千代田区）、大阪梅田オ
フィス（大阪市））

工 場（三重県名張市、千葉県山武郡芝山町）

・ 各事業会社の事業所

国内事業所：

事務所等（大阪市、東京都千代田区、名古屋市、福岡市）

工 場（滋賀県愛知郡愛荘町、鳥取県鳥取市湖山町）

海外事業所：

中国、香港、インド、ベトナム、マレーシア、シンガポール、タイ

(10) 使用人の状況

① 企業集団の使用人の状況

| 使用人数 | 前連結会計年度末比増減 |
|-----------------|-------------|
| 7,647 (1,933) 名 | 716名 |

(注) 使用人数は就業人数であり、臨時使用人数は、() 内に年間の平均人員を外数で記載しております。

② 当社の使用人の状況

| 使用人数 | 前事業年度末比増減 | 平均年齢 | 平均勤続年数 |
|---------------|-----------|-------|--------|
| 2,261 (422) 名 | 119名 | 42.3歳 | 16.4年 |

(注) 使用人数は就業人数であり、臨時使用人数は、() 内に年間の平均人員を外数で記載しております。

(11) 主要な借入先の状況

該当事項はありません。

(12) その他企業集団の現況に関する重要な事項

記載すべき事項はありません。

2. 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 398,000,000株
- (2) 発行済株式の総数（自己株式2,303,580株を除く） 113,438,883株
- (3) 株主数 21,105名
- (4) 大株主（上位10名）

| 株 主 名 | 持 株 数 | 持 株 比 率 |
|--|----------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 13,906千株 | 12.26% |
| コ ク ヨ 共 栄 会 | 9,775 | 8.62 |
| 株 式 会 社 K u r o d a & S o n s | 4,421 | 3.90 |
| 株 式 会 社 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行 （ 信 託 口 ） | 4,041 | 3.56 |
| 公 益 財 団 法 人 黒 田 緑 化 事 業 団 | 3,603 | 3.18 |
| コ ク ヨ 共 和 会 | 3,012 | 2.66 |
| C G M L P B C L I E N T A C C O U N T / C O L L A T E R A L | 2,774 | 2.45 |
| S T A T E S T R E E T B A N K A N D T R U S T C O M P A N Y 5 0 5 0 0 1 | 2,439 | 2.15 |
| 黒 田 章 裕 | 1,987 | 1.75 |
| S T A T E S T R E E T B A N K A N D T R U S T C O M P A N Y 5 0 5 1 0 3 | 1,740 | 1.53 |

- (注) 1. 当社は自己株式を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2. 持株比率は、自己株式を控除して算出しております。

- (5) 当事業年度中に当社役員（当社役員であった者を含む）に対して職務執行の対価として交付された株式の状況

| | 株 式 数 | 交 付 対 象 者 数 |
|----------------------|--------|-------------|
| 取締役（社外取締役を除き、執行役を含む） | 8,154株 | 3名 |
| 社外取締役 | 2,730株 | 6名 |

- (注) 当社の株式報酬の内容につきましては、事業報告44頁「4. (5) 取締役、監査役および執行役の当事業年度に係る報酬等の額」に記載しております。

- (6) その他株式に関する重要な事項

当社は、2024年11月27日開催の取締役会決議に基づき、2024年12月26日付で自己株式を5,800,000株消却いたしました。

3. 会社の新株予約権等に関する事項

(1) 当事業年度の末日に当社役員が有する職務執行の対価として交付された新株予約権等の内容の概要
該当事項はありません。

(2) 当事業年度中に当社使用人、子会社役員および使用人に対して職務執行の対価として交付された新株予約権等の内容の概要
該当事項はありません。

(3) その他新株予約権等に関する重要な事項
該当事項はありません。

4. 会社役員に関する事項

(1) 取締役および執行役

① 取締役

| 地位 | 氏名 | 担当 | 重要な兼職の状況 |
|-------|---------|---------------------|--|
| 社外取締役 | 上 釜 健 宏 | 取締役会議長 指名委員会委員 | オムロン株式会社社外取締役 ソフトバンク株式会社社外取締役 コンテンツポラリー・アンプレックス・テクノロジー・ジャパン株式会社Chief Consultant |
| 社外取締役 | 増 山 美 佳 | 報酬委員会委員 | 増山&Company 合同会社代表社員社長 サントリー食品インターナショナル株式会社社外取締役（監査等委員） 鴻池運輸株式会社社外取締役 ウシオ電機株式会社社外取締役 |
| 社外取締役 | 大森 紳一郎 | 報酬委員会委員長 | マクニカホールディングス株式会社社外取締役 関西ペイント株式会社社外取締役 |
| 社外取締役 | 杉 江 陸 | 指名委員会委員 報酬委員会委員 | 株式会社Paidy代表取締役社長兼CEO PayPal Pte. Ltd. VP of Japan Business |
| 社外取締役 | 東 葭 葉 子 | 指名委員会委員 監査委員会委員 | 公認会計士東葭葉子事務所代表 アルプスアルパイン株式会社社外取締役（監査等委員） マブチモーター株式会社社外取締役（監査等委員） |
| 社外取締役 | 橋 本 副 孝 | 指名委員会委員長 監査委員会委員 | 東京八丁堀法律事務所代表パートナー弁護士・所長 株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役 学校法人東京女子医科大学監事 |
| 取締役 | 東 條 克 昭 | 監査委員会委員長 | |
| 取締役 | 黒 田 英 邦 | 指名委員会委員 | |
| 取締役 | 内 藤 俊 夫 | | |

- (注) 1. 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いたしました。これに伴い、東葭葉子氏、橋本副孝氏および東條克昭氏は、同総会終結の時をもって監査役を退任いたしました。なお、各氏は、同総会において取締役に選任され就任いたしました。
2. 取締役 上釜健宏氏は、2024年3月21日をもって、ヤマハ発動機株式会社の社外取締役に退任いたしました。

3. 取締役 増山美佳氏は、2024年6月27日をもって、ウシオ電機株式会社の社外取締役に就任いたしました。
4. 取締役 杉江陸氏は、2024年12月31日をもって、株式会社Paidyの代表取締役社長兼CEOおよびPayPal Pte. Ltd.のVP of Japan Businessを退任いたしました。
5. 取締役 橋本副孝氏は、2024年10月23日をもって、学校法人東京女子医科大学の監事に就任いたしました。
6. 監査委員 東葎葉子氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
7. 監査委員 東條克昭氏は常勤の監査委員であります。実効的な監査を行うため、当社の事情に精通した社内出身の非業務執行取締役を常勤の監査委員として選定しております。
8. 当社と社外役員の重要な兼職先との間には、特別な関係はありません。
9. 当社は、取締役 上釜健宏氏、取締役 増山美佳氏、取締役 大森紳一郎氏、取締役 杉江陸氏、取締役 東葎葉子氏および取締役 橋本副孝氏を当社が株式を上場する東京証券取引所の規則等に定める独立役員として届出ております。

② 執行役

| 地 | 位 | 氏 名 | 担 当 |
|---|---------|---------|---------|
| | 代表執行役社長 | 黒 田 英 邦 | |
| | 執行役 | 内 藤 俊 夫 | 経営企画本部長 |

- (注) 1. 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いたしました。黒田英邦氏および内藤俊夫氏は、同総会終了後開催の取締役会において執行役に選任され就任いたしました。
2. 代表執行役社長 黒田英邦氏および執行役 内藤俊夫氏は、取締役に兼務しております。

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社は、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おります。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おります。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、保険会社との間において、当社および一部の子会社の取締役、監査役、執行役、執行役員および一定の条件を満たす会社従業員を被保険者として、被保険者がその職務の執行につき行った行為に起因して保険期間中に被保険者に対して株主代表訴訟、会社訴訟および第三者訴訟等が提起され損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が負担することになる損害賠償金および訴訟費用等を填補するための会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しております。

ただし、被保険者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として、当該被保険者の犯罪行為、法令に違反することを被保険者が認識しながら行った行為等に起因した、被保険者に対する損害賠償請求に基づく損害賠償金および訴訟費用等は、填補の対象外としています。

なお、当該保険契約の保険料は、全額当社が負担しております。

(4) 取締役および執行役の報酬等の決定に関する方針

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いたしました。役員報酬については、報酬委員会が、次のとおり、取締役および執行役の個人別の報酬等の額の決定に関する方針およびそれに基づく個人別の報酬等の内容を決定しています。

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 取締役および執行役の個別の報酬等の額また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、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およ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および長期インセンティブ報酬の支給割合の決定方針

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およ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 | 基本報酬 50% | 短期インセンティブ報酬 37.50% | 12.50% |
| | | | 長期インセンティブ報酬 |

※代表執行役社長の場合

iii) 短期インセンティブ報酬および長期インセンティブ報酬の内容および額または数の算定方法の決定方針

(a) 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および事業財務指標および非財務指標によって決定しております。

短期インセンティブ報酬の具体額



※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。

当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) | 3,550 | 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. 単年度の財務指標や非財務的な指標の具体的な項目、指標に係る支給率および非財務指標に係る支給率の算定方法なら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月までの1年間としております。

(b) 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、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、重要な意思決定および職務執行の監督に対する対価および常勤、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) 報酬額の決定方針

取締役の基本報酬およ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

本株式の発行または処分に当たっては、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、社内非執行取締役およ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 報酬等の支給時期または条件の決定方針

- 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、毎年原則として4月に支払っております。
- 3) 取締役・執行役の株式報酬およ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。

- ⑤ 当事業年度に係る取締役および執行役の個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

取締役および執行役の個人別の報酬等は、報酬委員会において定めた決定方針に基づく報酬基準に従って支給されていることから、報酬委員会は取締役および執行役の個人別の報酬等の内容は当該決定方針に沿っているものであると判断しております。

(5) 取締役、監査役および執行役の当事業年度に係る報酬等の額

| 区 分 | 支給人員 | 支給総額 | 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) | 株式報酬 (非金銭報酬等) |
|-----------|------|------|----------------|--------------------------|-------------------------|------------------|
| | 名 | 百万円 | 百万円 | 百万円 | 百万円 | 百万円 |
| 取締役 | 9 | 127 | 118 | — | — | 8 |
| (うち社外取締役) | (6) | (80) | (75) | (—) | (—) | (5) |
| 監査役 | 3 | 16 | 16 | — | — | — |
| (うち社外監査役) | (2) | (7) | (7) | (—) | (—) | (—) |
| 執行役 | 2 | 142 | 61 | 64 | 17 | — |
| 合計 | 14 | 286 | 196 | 64 | 17 | 8 |
| (うち社外役員) | (8) | (88) | (82) | (—) | (—) | (5) |

- (注) 1. 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いたしました。上記の取締役の報酬等には、移行後に執行役を兼務する取締役2名の報酬等のうち、移行前2024年1月1日から同年3月28日までの取締役としての報酬等が含まれておりますが、移行後の報酬等は、執行役の報酬等の欄に記載しておりますので、含まれておりません。また、取締役の報酬等には、移行前の監査役3名(うち社外監査役2名)の、移行後2024年3月28日から同年12月31日までの取締役3名(うち社外取締役2名)としての報酬等が含まれております。なお、監査役の報酬等は、移行前2024年1月1日から同年3月28日までに係るものであり、執行役の報酬等は、移行後2024年3月28日から同年12月31日までに係るものであります。
2. 執行役としての報酬等のほかに使用人分給与を受けている執行役はおりません。
3. 指名委員会等設置会社移行前の取締役の報酬の限度額は、2019年3月28日開催の当社第72回定時株主総会において、年額6億円以内と決議しております。当該定時株主総会終結時点での取締役の員数は9名(うち社外取締役は4名)であります。
4. 非金銭報酬等の内容は譲渡制限付株式報酬であり、指名委員会等設置会社移行前の長期インセンティブ報酬として、上記3.の報酬の限度額とは別枠で、2019年3月28日開催の当社第72回定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬の額を年額1億円以内、株式数の上限を20万株以内(社外取締役は付与対象外)と決議しております。当該定時株主総会終結時点での取締役(社外取締役を除く。)の員数は5名であります。
5. 指名委員会等設置会社移行前の監査役の金銭報酬の額は、1989年12月21日開催の当社第42回定時株主総会において月額6百万円以内と決議しております。当該定時株主総会終結時点での監査役の員数は3名であります。

(6) 社外役員に関する事項

当事業年度における主な活動状況

| 氏 名 | 主な活動状況および社外取締役役に期待される役割に関して行った職務の概要 |
|--------------------|--|
| 社外取締役 上 釜 健 宏 | <ul style="list-style-type: none">・その経歴を通じて培われた企業実務および技術分野の知識・経験に基づく事業法人の役員としての観点から、ガバナンス体制の強化および経営の透明性の確保の各取組みを行うための役割を期待していたところ、議長として当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）14回のすべてに出席し、必要に応じて、当該観点から、議案および審議等につき意見を述べる等、期待される役割を果たしております。また、指名委員会の委員として、当事業年度に開催された指名委員会7回のすべてに出席し、独立した客観的な立場から、取締役、執行役および執行役員候補者の検討を行い、人事の決定過程における監督機能を担っております。・日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会において発言・助言を行っております。 |
| 社外取締役 増 山 美 佳 | <ul style="list-style-type: none">・その経歴を通じて培われたコーポレート・ガバナンス、人材・組織およびM&A等の分野における知識・経験に基づくコンサルタントとしての観点から、当社経営の適切な監督を行う役割を期待していたところ、当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）14回のすべてに出席し、必要に応じて、当該観点から、議案および審議等につき意見を述べる等、期待される役割を果たしております。また、報酬委員会の委員として、当事業年度に開催された報酬委員会8回のすべてに出席し、独立した客観的な立場から、取締役、執行役および執行役員に関する報酬制度ならびに当該制度に基づく個人別の報酬等の審議・検証を行い、報酬の決定過程における監督機能を担っております。・日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会において発言・助言を行っております。 |
| 社外取締役 大 森 紳 一 郎 | <ul style="list-style-type: none">・その経歴を通じて培われた企業実務の知識および取締役会議長の経験に基づく事業法人の役員としての観点から、ガバナンス体制の強化および経営の透明性の確保の各取組みを行うための役割を期待していたところ、当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）14回のすべてに出席し、必要に応じて、当該観点から、議案および審議等につき意見を述べる等、期待される役割を果たしております。また、報酬委員会の委員長として、当事業年度に開催された報酬委員会8回のすべてに出席し、独立した客観的な立場から、取締役、執行役および執行役員に関する報酬制度ならびに当該制度に基づく個人別の報酬等の審議・検証を行い、報酬の決定過程における監督機能を担っております。・日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会において発言・助言を行っております。 |

| 氏名 | 主な活動状況および社外取締役期待される役割に関して行った職務の概要 |
|------------------|---|
| 社外取締役 杉江 陸 | <ul style="list-style-type: none"> その経歴を通じて培われた企業実務およびDX・M&A等の分野における知識・経験に基づく事業法人の役員としての観点から、ガバナンス体制の強化および経営の透明性の確保の各取組みを行うための役割を期待していたところ、当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）14回のすべてに出席し、必要に応じて、当該観点から、議案および審議等につき意見を述べる等、期待される役割を果たしております。また、指名委員会の委員として、当事業年度に開催された指名委員会7回のうち6回に出席し、独立した客観的な立場から、取締役、執行役員および執行役員候補者の検討を行い、人事の決定過程における監督機能を担っております。さらに、報酬委員会の委員として、当事業年度に開催された報酬委員会8回のすべてに出席し、取締役、執行役員および執行役員に関する報酬制度ならびに当該制度に基づく個人別の報酬等の審議・検証を行い、報酬の決定過程における監督機能を担っております。 日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会において発言・助言を行っております。 |
| 社外取締役 東 葎 葉 子 | <ul style="list-style-type: none"> その経歴を通じて培われた豊富な知識および経験ならびに幅広い見識に基づく公認会計士としての観点から、加えて、会計事務所における会計監査経験およ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から、ガバナンス体制の強化および経営の透明性の確保の各取組みを行うための役割を期待していたところ、当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）14回のすべてに出席し、必要に応じて、当該観点から、議案および審議等につき意見を述べる等、期待される役割を果たしております。また、指名委員会の委員として、当事業年度に開催された指名委員会7回のすべてに出席し、独立した客観的な立場から、取締役、執行役員および執行役員候補者の検討を行い、人事の決定過程における監督機能を担っております。さらに、監査委員会の委員として、当事業年度に開催された監査委員会11回のすべてに出席し、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ついて適宜必要な発言および助言を行っております。 日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会その他の機関において発言・助言を行っております。 |
| 社外取締役 橋本 副 孝 | <ul style="list-style-type: none"> その経歴を通じて培われた豊富な知識および経験ならびに幅広い見識に基づく弁護士としての観点から、加えて、法制審議会委員およ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から、取締役会の意思決定の妥当性および適正性の確保の各取組みを行うための役割を期待していたところ、当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）14回のすべてに出席し、必要に応じて、当該観点から、議案および審議等につき意見を述べる等、期待される役割を果たしております。また、指名委員会の委員長として、当事業年度に開催された指名委員会7回のすべてに出席し、独立した客観的な立場から、取締役、執行役員および執行役員候補者の検討を行い、人事の決定過程における監督機能を担っております。さらに、監査委員会の委員として、当事業年度に開催された監査委員会11回のすべてに出席し、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ついて適宜必要な発言および助言を行っております。 日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会その他の機関において発言・助言を行っております。 |

(注) 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、監査委員会および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。また、社外取締役 東葭葉子氏および社外取締役 橋本副孝氏につきましては、指名委員会等設置会社移行前においては監査役であったため、出席取締役会の回数には監査役として取締役会に出席した回数も含めて記載しております。なお、同 東葭葉子氏および同 橋本副孝氏は、指名委員会等設置会社移行前に開催された監査役会3回のすべてに出席しております。

5. 会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

(2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

| 区 分 | 支 払 額 |
|--------------------------------------|--------|
| 当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額 | 101百万円 |
| 当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額 | 140百万円 |

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記金額はこれらの合計額で記載しております。
2. 当社の重要な連結子会社のうち、コクヨカムリンリミテッド、Kokuyo Hong Kong Limitedおよび国営商業（上海）有限公司等の海外子会社の一部は、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む。）の監査（会社法または金融商品取引法（これらの法律に相当する外国の法令を含む。）の規定によるものに限る。）を受けております。
3. 監査委員会は、会計監査人の監査計画の概要、会計監査人の職務遂行状況および報酬見積りの算出根拠等を確認し検討した結果、会計監査人の報酬等の額につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。
4. 上記以外に、前事業年度の当社の監査に係る追加報酬29百万円および当社子会社の監査に係る追加報酬11百万円を支払っております。

(3) 非監査業務の内容

該当事項はありません。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社では、会計監査人の独立性、監査の品質確保および監査実施の有効性と効率性の観点から会計監査人を選任する方針です。

監査委員会は、会計監査人において上記方針に沿った職務の遂行に支障があると認められる場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

また、監査委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に該当すると認められる場合には、監査委員全員の同意によって会計監査人を解任します。

(5) 責任限定契約の内容の概要

当社は、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会計監査人との間で締結することができる旨を定款に定めておりますが、現在、当該契約は締結しておりません。

6. 会社の体制および方針

(1) 執行役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制の整備

上記体制の整備については、次のとおり基本方針を制定しております。

1. 当社の執行役の職務の執行が法令およ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敢な意思決定と積極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、報酬委員会およ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、定款およ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（当社およ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、当社執行役および執行役員の職務分掌および相互の関係を適切に定める。
- (3) 当社は、代表執行役社長および代表執行役社長が指名する執行役およ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、各執行役および執行役員また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および管理に関する体制

各種会議の議事録その他の取締役および執行役の職務執行およ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および運用することを図る。
- (2) 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。
- (3) 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。
- (4) 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および処分に関する十分な検討を行う。
- (5) 当社は、「J-SOX委員会」を設置し、財務報告の信頼性の確保およ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. 子会社の取締役およびコクヨグループの使用人の職務の執行が法令およ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、定款およ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およ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、その役員または使用人が、法令違反や疑義のある行為を発見また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、当社の取締役会およ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および使用人に対して、コンプライアンスに関する啓発活動および教育研修を定期的を実施する。
6. 当社およ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、職務遂行の適正性および効率性を確保する観点から、各職位における決裁権限およ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取締役社長およ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および提出書類を定め、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およ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および使用人に関する事項、当該取締役および使用人の当社の執行役からの独立性に関する事項、ならびに当社の監査委員会の当該取締役およ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、原則として執行役または執行役員をもってこれに充てる。
- (3) 監査委員会室長およ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) 監査委員会室長およ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およ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、内部監査の内容およ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、当社または子会社の業務または財産の状況の調査をするにあたり、自らまた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、監査委員会また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、代表取締役社長からの指示と相反する場合、監査委員会また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）および考課・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および使用人が当社の監査委員会に報告をするための体制、なら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および使用人は、法令もしくは定款に違反する重大な事実、また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、また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また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また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、自らまた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また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または債務が当該監査委員の職務の執行に必要なことを証明した場合を除き、当社は当該費用または債務を速やかに処理する。

- (2) 監査委員会また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およ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およ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およ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およ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) 執行役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制の運用状況

業務の適正を確保するための体制については、上記基本方針に記載の項目を踏まえ、諮問機関等を整備し、取締役会において、運用状況の内容を確認しております。当事業年度を含む多年度にわたる継続的な取り組みとして、次のとおり業務の適正を確保するための体制の整備および運用を行っております。

1. コンプライアンスに対する取組みの状況

当社は、コクヨグループ全体の企業活動の基準を明確化した「コクヨグループ行動基準」を定め、当社を始めとするコクヨグループが法令を遵守することおよび高い倫理観を持った誠実な行動を行うことを明確に宣言している。国内外のコクヨグループの会社においてコクヨグループ行動基準の教育を行っており、その一環として各国語版の「行動基準カード」を作成および配布することで当該行動基準の内容の周知徹底を行っている。また、当社の執行役、執行役員に対する教育を毎年実施している。

当社は、コクヨグループ全体の内部通報制度として、「コクヨグループホットライン」を設置し、国内においては内部通報の受付窓口を専門の第三者に委託して運営するとともに、お取引先様からの通報も受け付けており、海外からの通報に関しては当社内に設置している受付窓口において通報を受け付けている。2024年度はコクヨグループホットラインにおいて国内外から25件（他に受付窓口に対して当社への報告不要と申告されたもの等6件）の通報を受理し、適宜対応している。

2. リスクマネジメントに対する取組みの状況

当社は、2024年度は「リスク委員会」を4回開催し、コクヨグループ全体のリスクの発生状況およびその対応状況のモニタリングを行うとともに、経営として注視すべきリスクの網羅的把握に努めた。

また、コクヨグループにおけるリスク情報をコクヨグループ内で遅滞なく共有するため、リスクが顕在化する可能性が疑われる事象（以下「インシデント」という。）については、あらかじめ定めるレベル区分に応じて関係者に対して報告を行う仕組みを整備し、運用している。当該報告は迅速を第一義とするものとし、事実関係が十分に確認できない場合であっても速やかに報告するものとしている。一定の重要性があるインシデントやリスクについては、適宜監査委員または取締役と共有されている。

3. 業務の適正性を確保する取組みの状況

当社の取締役会は、取締役の過半数が独立社外取締役により構成されており、経営の基本方針および重要な業務執行事項の決定を行うとともに、取締役、執行役および執行役員の職務執行の監督を行っている。

2024年度は取締役会を14回開催し、コクヨグループ全体に係る重要な事項についての審議・決議を行うとともに、業務執行に係る報告を受けた。また、第4次中期経営計画の策定に向け、取締役、執行役および執行役員を中心とする執行メンバーが一堂に会する「集中検討会」を2回開催し、成長のための適切なリスクテイクに向けた、資本コストや事業ポートフォリオについての議論を行った。これらの議論を踏まえて、第4次中期経営計画を決議した。

当社は、「グループ本社役員会規則」に基づいて設置されたグループ本社役員会または「責任・権限規程」に基づいて執行役から決定権限の再委任を受けた執行役員等が必要な業務執行に係る意思決定を行うことで、意思決定の迅速化と業務の効率化を図っている。また、同「責任・権限規程」において各職位の従業員の決裁権限および報告事項を定めることで、適切な統制がなされる体制を確保している。取締役会議事録および稟議書類は、当社の文書取扱規程に従って取締役会事務局において保存されるとともに、取締役が必要に応じて閲覧できる体制を整備している。

重要な投融資案件（重要な資産の取得および処分等）については、取締役会における意思決定を行う前に「投融資審議会」において十分な検討を行うこととしており、2024年度は24回開催され、主に国内事業の生産・物流能力増強のための設備投資および海外事業の拡大に向けた事業買収等についての議論がなされた。

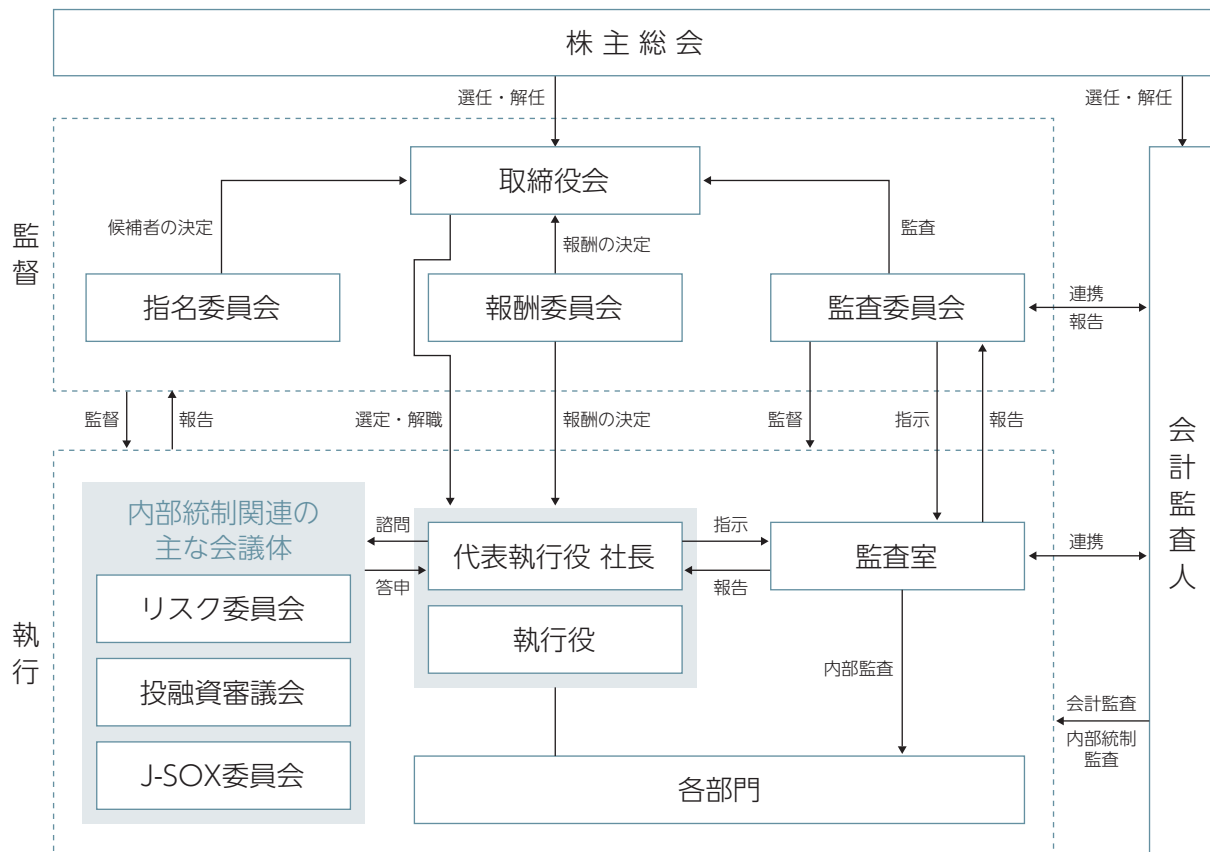
4. 監査委員会および監査委員の監査の実効性を確保する取組みの状況

常勤の監査委員を置き、社内の重要な会議への出席を通じた情報の収集把握、他の監査委員との適時の情報共有を行っている。

監査委員会は、会計監査人および監査室の監査計画について、事前報告を受け、必要に応じて見直しを行うほか、定期的に意見交換を行うなど、密接に連携をしている。

監査委員会室を設置し、2024年12月末日時点で3名（専任1名）を配置し、必要な会社情報へのアクセス権を持つとともに、監査委員の指示監督のもと、監査の対象となる事項の調査、報告を行うとともに、監査委員会による実査を補佐している。

(ご参考) 当社のコーポレート・ガバナンス体制



(3) 会社の支配に関する基本方針

上記方針についての取締役会決議の内容の概要は、次のとおりであります。

1. 基本方針の内容

- (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、ステーションリーおよ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、当社の財務およ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、当社の企業価値およ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およ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およ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、当社の財務およ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。

2. 基本方針の実現に資する特別な取組み

当社グループは、「長期ビジョンCCC2030」達成に向けた第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」を推進し、既存事業の成長と領域拡張に向けた取組みを進めてまいります。内容につきましては、事業報告27頁から30頁まで「1. (5) 対処すべき課題」に記載のとおりであります。

3. 基本方針に照らして不適切な者によって会社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み

当社は、2007年6月28日開催の当社第60回定時株主総会における株主の皆様のご承認に基づき、買収防衛策を導入し、直近では2017年3月30日開催の当社第70回定時株主総会における株主の皆様のご承認に基づき、内容の一部を改定した上でこれを継続しておりました（以下、当社第70回定時株主総会において承認された買収防衛策を「本施策」といいます。）。当社は、2007年の買収防衛策の導入以降も、中期経営計画の着実な実行による企業価値の向上、株主還元の充実、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組んでまいりましたが、2020年3月27日開催の当社第73回定時株主総会終結の時をもって本施策の有効期間の満了を迎えるにあたり、国内外の機関投資家をはじめとする株主の皆様のご意見、当社を取り巻く経営環境の変化や買収防衛策の最近の動向等を踏まえ、今後の本施策の取扱いについて慎重に検討してまいりました結果、2020年2月14日開催の取締役会において、当社第73回定時株主総会終結の時をもって、本施策を継続せず、廃止することを決議いたしました。なお、当社は、本施策廃止後も引き続き、当社グループの企業価値向上や株主共同の利益の確保・向上に取り組むとともに、当社株式の大規模買付行為を行おうとする者に対し、株主の皆様が当該行為の是非を適切に判断するための必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて取締役会の意見等を開示し、株主の皆様の検討のための情報と時間の確保に努めるほか、金融商品取引法、会社法およびその他関連法令の許容する範囲内において、適切な措置を講じてまいります。

4. 上記2. および3. の取組みについての取締役会の判断およびその判断に係る理由

上記2. および3. の取組みにつきましては、当社の企業価値の向上および会社の利益ひいては株主の皆様との共同の利益の実現を直接の目的とするものでありますので、上記1. の基本方針の実現に沿うものと考えております。また、これらの取組みは当社株主の皆様との共同の利益を損なうものではなく、当社従業員の地位の維持を目的とするものでもありません。

(4) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の一つとして位置付けております。当社は、将来における持続的成長と株主還元を両立させるキャピタルアロケーションを実施することを基本方針とし、当該基本方針に基づき、剰余金の配当等の決定に関する方針を以下のとおり定めております。

配当については、原則として年間配当金（特別配当等を除きます。以下同じ。）が前年度の年間配当金を下回らない（いわゆる累進配当）こととし、第4次中期経営計画期間中の連結配当性向50%を目安として算出することを基本方針といたします。ただし、連結配当性向の適用に際し、一過性の損益については、その性質を勘案してこれを除外することがあります。

また、自己株式の取得および消却の方針につきましては、事業報告29頁「1. (5) 対処すべき課題 3.3 財務戦略/資本政策 ③株主還元」に記載のとおりであります。

~~~~~  
(注) 本事業報告中に記載の金額および株式数は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。比率その他の数値は、四捨五入により表示しております。

# 連結貸借対照表 (2024年12月31日現在)

(単位：百万円)

| 資 産 の 部            |                | 負 債 の 部                |                |
|--------------------|----------------|------------------------|----------------|
| 科 目                | 金 額            | 科 目                    | 金 額            |
| <b>流 動 資 産</b>     | <b>252,884</b> | <b>流 動 負 債</b>         | <b>87,742</b>  |
| 現金及び預金             | 102,238        | 支払手形及び買掛金              | 54,357         |
| 受取手形、売掛金及び契約資産     | 75,383         | 短期借入金                  | 3,955          |
| 有価証券               | 30,106         | 1年内返済予定の長期借入金          | 120            |
| 商品及び製品             | 29,956         | 未払法人税等                 | 8,371          |
| 仕掛品                | 2,766          | 賞与引当金                  | 977            |
| 原材料及び貯蔵品           | 6,130          | その他                    | 19,960         |
| その他                | 6,312          | <b>固 定 負 債</b>         | <b>11,154</b>  |
| 貸倒引当金              | △10            | 長期借入金                  | 101            |
| <b>固 定 資 産</b>     | <b>110,075</b> | 長期預り保証金                | 5,126          |
| <b>有 形 固 定 資 産</b> | <b>63,241</b>  | 関係会社事業損失引当金            | 14             |
| 建物及び構築物            | 22,282         | 退職給付に係る負債              | 245            |
| 機械装置及び運搬具          | 7,134          | 繰延税金負債                 | 2,379          |
| 土地                 | 27,440         | その他                    | 3,286          |
| 建設仮勘定              | 1,125          | <b>負 債 合 計</b>         | <b>98,896</b>  |
| その他                | 5,258          | <b>純 資 産 の 部</b>       |                |
| <b>無 形 固 定 資 産</b> | <b>12,961</b>  | <b>株 主 資 本</b>         | <b>246,190</b> |
| のれん                | 471            | 資本金                    | 15,847         |
| ソフトウェア             | 5,198          | 資本剰余金                  | 18,139         |
| その他                | 7,291          | 利益剰余金                  | 216,230        |
| <b>投資その他の資産</b>    | <b>33,872</b>  | 自己株式                   | △4,027         |
| 投資有価証券             | 22,362         | <b>その他の包括利益累計額</b>     | <b>14,362</b>  |
| 長期貸付金              | 267            | その他有価証券評価差額金           | 7,393          |
| 退職給付に係る資産          | 5,965          | 繰延ヘッジ損益                | 74             |
| 繰延税金資産             | 750            | 為替算調整勘定                | 5,705          |
| その他                | 4,976          | 退職給付に係る調整累計額           | 1,189          |
| 貸倒引当金              | △449           | <b>非支配株主持分</b>         | <b>3,509</b>   |
| <b>資 産 合 計</b>     | <b>362,959</b> | <b>純 資 産 合 計</b>       | <b>264,062</b> |
|                    |                | <b>負 債 ・ 純 資 産 合 計</b> | <b>362,959</b> |



# 連結損益計算書 (2024年1月1日から2024年12月31日まで)

(単位：百万円)

| 科 目             | 金 額     |
|-----------------|---------|
| 売上高             | 338,227 |
| 売上原価            | 205,306 |
| 売上総利益           | 132,921 |
| 販売費及び一般管理費      | 110,892 |
| 営業利益            | 22,028  |
| 営業外収益           |         |
| 受取利息            | 302     |
| 受取配当金           | 906     |
| 不動産賃貸料          | 791     |
| 持分法による投資利益      | 237     |
| 為替差益            | 956     |
| その他             | 503     |
| 営業外費用           |         |
| 支払利息            | 219     |
| 不動産賃貸費用         | 192     |
| 固定資産廃棄損         | 80      |
| 控除対象外消費税        | 554     |
| その他             | 267     |
| 経常利益            | 1,314   |
| 特別利益            | 24,410  |
| 投資有価証券売却益       | 10,280  |
| 固定資産売却益         | 4,863   |
| 子会社清算益          | 82      |
| 貸倒引当金戻入額        | 4       |
| 特別損失            |         |
| 固定資産解体費用        | 59      |
| 減損損失            | 5,229   |
| 投資有価証券評価損       | 176     |
| 関係会社事業損失引当金繰入額  | 0       |
| 貸倒引当金繰入額        | 44      |
| 税金等調整前当期純利益     | 5,511   |
| 法人税、住民税及び事業税    | 12,198  |
| 法人税等調整額         | 2       |
| 当期純利益           | 12,200  |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 21,929  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 142     |
|                 | 21,787  |

招集通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

# 貸借対照表 (2024年12月31日現在)

(単位：百万円)

| 資 産 の 部            |  | 金 額            | 負 債 の 部                |  | 金 額            |
|--------------------|--|----------------|------------------------|--|----------------|
| 科 目                |  |                | 科 目                    |  |                |
| <b>流 動 資 産</b>     |  | <b>194,544</b> | <b>流 動 負 債</b>         |  | <b>70,501</b>  |
| 現金及び預金             |  | 87,401         | 買掛金                    |  | 27,693         |
| 受取手形、売掛金及び契約資産     |  | 45,793         | 短期借入金                  |  | 2,030          |
| 有価証券               |  | 30,106         | リース債務                  |  | 558            |
| 商品及び製品             |  | 14,843         | 未払金                    |  | 3,379          |
| 仕掛品                |  | 2,137          | 未払費用                   |  | 1,507          |
| 原材料及び貯蔵品           |  | 1,808          | 未払法人税等                 |  | 6,742          |
| 短期貸付金              |  | 6,113          | 預り金                    |  | 26,262         |
| 未収入金               |  | 3,187          | 賞与引当金                  |  | 506            |
| その他の               |  | 3,155          | その他                    |  | 1,822          |
| 貸倒引当金              |  | △2             | <b>固 定 負 債</b>         |  | <b>4,279</b>   |
| <b>固 定 資 産</b>     |  | <b>115,086</b> | リース債務                  |  | 447            |
| <b>有形固定資産</b>      |  | <b>47,886</b>  | 長期預り保証金                |  | 1,140          |
| 建物                 |  | 16,035         | 長期預り金                  |  | 9              |
| 構築物                |  | 489            | 長期未払金                  |  | 406            |
| 機械装置               |  | 3,342          | 退職給付引当金                |  | 716            |
| 車両運搬具              |  | 0              | 関係会社事業損失引当金            |  | 14             |
| 工具器具備品             |  | 1,398          | 繰延税金負債                 |  | 1,544          |
| 土地                 |  | 24,823         | <b>負 債 合 計</b>         |  | <b>74,780</b>  |
| リース資産              |  | 930            | <b>純 資 産 の 部</b>       |  |                |
| 建設仮勘定              |  | 867            | <b>株 主 資 本</b>         |  | <b>227,680</b> |
| <b>無 形 固 定 資 産</b> |  | <b>3,016</b>   | 資本金                    |  | 15,847         |
| ソフトウェア             |  | 2,491          | 資本剰余金                  |  | 19,066         |
| のれん                |  | 471            | 資本準備金                  |  | 19,066         |
| その他                |  | 54             | <b>利 益 剰 余 金</b>       |  | <b>196,655</b> |
| <b>投資その他の資産</b>    |  | <b>64,182</b>  | 利益準備金                  |  | 3,961          |
| 投資有価証券             |  | 16,611         | その他利益剰余金               |  | 192,694        |
| 関係会社株式             |  | 31,471         | 退職給与積立金                |  | 2,250          |
| 出資金                |  | 3              | 固定資産圧縮積立金              |  | 658            |
| 長期貸付金              |  | 15,347         | 別途積立金                  |  | 112,000        |
| 敷金及び保証金            |  | 1,167          | 繰越利益剰余金                |  | 77,785         |
| 長期前払費用             |  | 409            | <b>自 己 株 式</b>         |  | <b>△3,889</b>  |
| 前払年金費用             |  | 4,901          | <b>評 価 ・ 換 算 差 額 等</b> |  | <b>7,169</b>   |
| その他                |  | 190            | その他有価証券評価差額金           |  | 7,109          |
| 貸倒引当金              |  | △5,920         | 繰延ハッジ損益                |  | 60             |
| <b>資 産 合 計</b>     |  | <b>309,630</b> | <b>純 資 産 合 計</b>       |  | <b>234,849</b> |
|                    |  |                | <b>負 債 ・ 純 資 産 合 計</b> |  | <b>309,630</b> |

# 損益計算書 (2024年1月1日から2024年12月31日まで)

(単位：百万円)

| 科 目           |     | 金 額    |         |
|---------------|-----|--------|---------|
| 売上            | 高価  |        | 173,470 |
| 売上            | 原価  |        | 105,119 |
| 販売費及び一般管理費    | 総利益 |        | 68,350  |
| 営業外収益         | 利益  |        | 55,771  |
| 営業外費用         | 利益  |        | 12,579  |
| 受取利息          | 利息  | 392    |         |
| 受取証券          | 利息  | 39     |         |
| 受取配当          | 当金  | 5,839  |         |
| 不動産賃貸         | 料   | 2,692  |         |
| 雑収入           | 益入  | 1,091  |         |
| 営業外費用         | 差   | 237    | 10,294  |
| 支払利息          | 息   | 288    |         |
| 固定資産除却        | 費用  | 51     |         |
| 不動産除外         | 消費  | 1,625  |         |
| 雑損失           | 税   | 554    |         |
| 特別利益          | 益   | 198    | 2,718   |
| 特別利益          | 益   |        | 20,155  |
| 固定資産売却        | 却益  | 4,863  |         |
| 投資有価証券売却      | 却益  | 10,280 |         |
| 貸倒引当金戻入       | 額   | 184    |         |
| 貸倒債権回収        | 益   | 400    | 15,728  |
| 特別損失          | 失   |        |         |
| 固定資産解体費用      | 用   | 59     |         |
| 投資有価証券評価      | 損   | 175    |         |
| 貸倒引当金繰入       | 額   | 44     |         |
| 関係会社株式評価      | 損   | 5,537  |         |
| 関係会社事業損失引当金繰入 | 額   | 0      | 5,818   |
| 税引前当期純利益      | 益   |        | 30,065  |
| 法人税、住民税及び事業税  | 税   | 9,073  |         |
| 法人税等調整額       | 益   | 157    | 9,230   |
| 当期純利益         | 益   |        | 20,834  |

招集通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

## 独立監査人の監査報告書

2025年2月26日

コクヨ株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
大阪事務所

指定有限責任社員 公認会計士 小 幡 琢 哉  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 北 村 圭 子  
業務執行社員

### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、コクヨ株式会社の2024年1月1日から2024年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、コクヨ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

独立監査人の監査報告書

2025年2月26日

コクヨ株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
大阪事務所

指定有限責任社員 公認会計士 小幡 琢哉  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 北村 圭子  
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、コクヨ株式会社の2024年1月1日から2024年12月31日までの第78期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

### 監 査 報 告 書

当監査委員会は、2024年1月1日から2024年12月31日までの第78期事業年度の取締役及び執行役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。なお、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、指名委員会等設置会社に移行しましたが、2024年1月1日から2024年3月28日の定時株主総会終結の時までの監査については、当時の監査役が実施した監査内容を引き継ぎ、その内容を確認の上、当事業年度の監査報告といたしております。

#### 1. 監査の方法及びその内容

- ① 監査委員会は、会社法第416条第1項1号口及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び執行役並びに使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明しました。
- ② 監査委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、関連する部門等と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び執行役等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所に関して業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受け、業務及び財産の状況を調査しました。
- ③ 事業報告に記載されている「会社の支配に関する基本方針」及び各取組み（会社法施行規則第118条第3号）については、取締役会その他における審議の状況を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ④ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。



## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている「会社の支配に関する基本方針」及び各取組みについては、指摘すべき事項は認められません。

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人である有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人である有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2025年2月26日

コクヨ株式会社 監査委員会

監査委員 東條 克昭 ㊟

監査委員 東葭 葉子 ㊟

監査委員 橋本 副孝 ㊟

(注) 監査委員 東葭葉子及び橋本副孝は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

以上

# 株主総会会場ご案内図



2025年3月28日 (金曜日)

午前10時

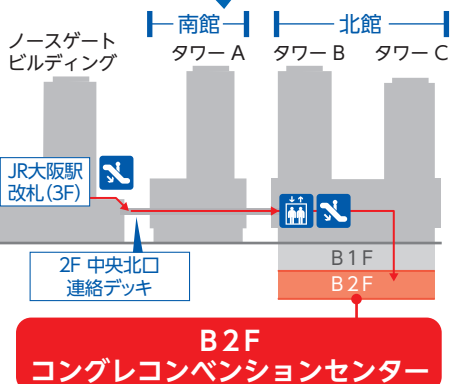


場所

大阪市北区大深町3番1号 グランフロント大阪 北館 地下2階  
TEL 06-6292-6911

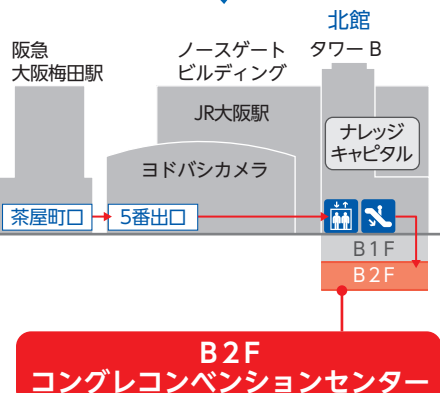
ナレッジキャピタル  
コングレコンベンションセンター

JR大阪駅(中央口・連絡橋口)から徒歩約8分



阪急大阪梅田駅(茶屋町口)から徒歩約8分

地下鉄御堂筋線梅田駅(5番出口)から徒歩約8分



お願い

- ・駐車場のご用意はございませんので、公共交通機関をご利用くださるようお願い申し上げます。
- ・ご来場にあたり会場での配慮を必要とされる方は、2025年3月21日(金曜日)午後4時までにコクヨ(株)お客様相談室 0120-201-594へご相談ください。

