

第79回 定時株主総会 招集ご通知



日時

2026年3月27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
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。

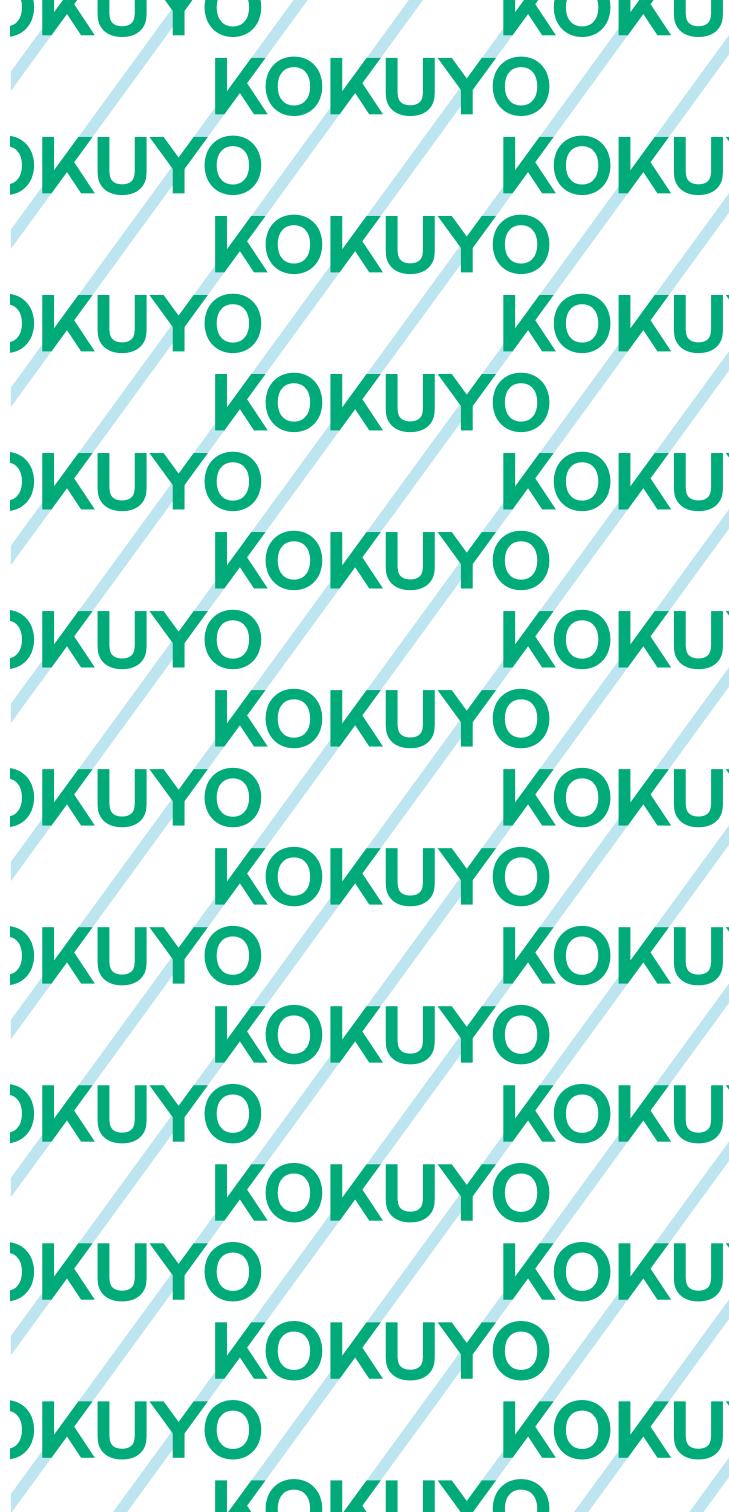
株主総会会場にご来場をされる場合は、
議決権行使書用紙をご持参ください。

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、インターネット等又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79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79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79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、次の各ウェブサイトへアクセスのうえ、ご確認くださいますようお願い申し上げます。

【当社ウェブサイト】

<https://www.kokuyo.com/ir/shareholder/resolution/>



【株主総会資料掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/7984/teiiji/>



電子提供措置事項は、上記の各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）又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、ご確認くださいます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、インターネット等又は書面（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、「議決権行使についてのご案内」に従って、**2026年3月26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 2026年3月27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79期（2025年1月1日から2025年12月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
 2. 第79期（2025年1月1日から2025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。
- ◎ 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、当社ウェブサイト、株主総会資料掲載ウェブサイト及び東証ウェブサイトにその旨、修正前の事項及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、法令及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には記載しておりません。なお、監査委員会及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.com/>) 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、当社役員及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、「ライブ配信及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、「ライブ配信及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

2026年
3月27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

2026年
3月26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、2026年3月26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

2026年
3月26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。

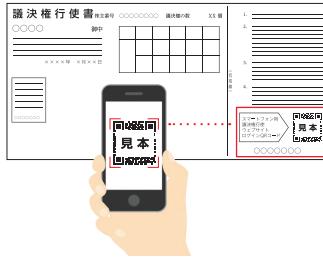
書面により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示があったものとさせていただきます。

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®」

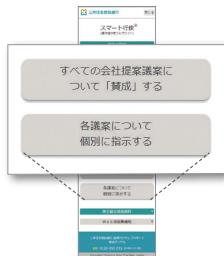
議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 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。

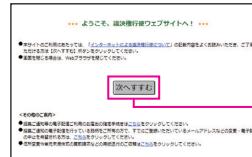
※QRコードを再度読み取っていただくと、パソコン向けサイトへ遷移できます。

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

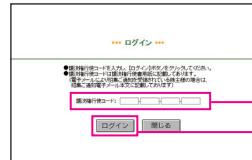
議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

- 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。

ライブ配信及び事前質問の受付についてのご案内

第79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様子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 2026年3月27日（金曜日）午前10時から
株主総会終了まで

視聴方法 パソコン又はスマートフォン等で以下のQRコードから又は、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 2026年3月19日（木曜日）午後4時まで

入力方法 パソコン又はスマートフォン等で以下のQRコードから又は、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）及び 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	03-4335-8082	[受付日時] 2026年3月27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、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定させていただきます。
- ・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・保存及び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。

株主総会参考書類

議案及び参考事項

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おります。第4次中期経営計画においては、原則として年間配当金（特別配当等を除く）が前年度の年間配当金を下回らない（いわゆる累進配当）こと及び連結配当性向50%を株主還元方針として掲げております。

第79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。

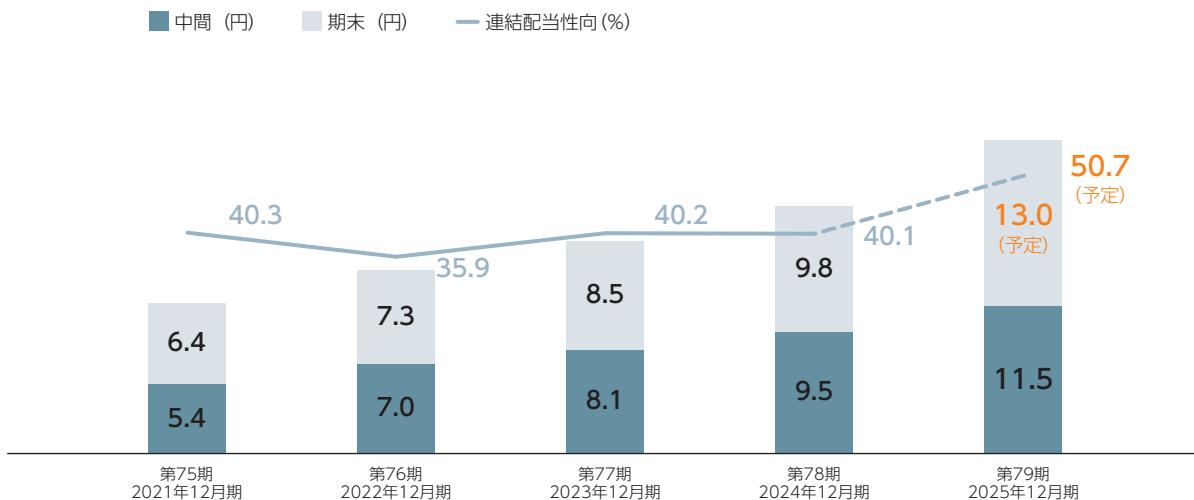
なお、1株につき11円50銭の中間配当を実施しておりますので、当期の年間配当金は1株につき24円50銭となり、連結配当性向は50.7%となります。

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及びその総額	当社普通株式1株につき 13 円 配当総額 5,599,698,702 円
3 剰余金の配当が効力を生ずる日	2026年3月30日

(注) 当社は、2025年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。配当金については、当該株式分割に伴う調整後の額を記載しております。

(ご参考)
株主還元の推移
1株当たり配当金／連結配当性向の推移



配当金等の推移

区分	年度	第75期 (2021年度)	第76期 (2022年度)	第77期 (2023年度)	第78期 (2024年度)	第79期 (2025年度) (当連結会計年度)
1株当たり年間配当金	(円)	11.8	14.3	16.6	19.3	24.5 (予定)
連結配当性向	(%)	40.3	35.9	40.2	40.1	50.7 (予定)

(注) 当社は、2025年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。配当金については、当該株式分割に伴う調整後の額を記載しております。

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8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及び担当	取締役会への出席状況
1	かみがま 上釜	たけひろ 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% (16回/16回)
2	おおもり 大森	しんいちろう 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% (16回/16回)
3	すぎえ 杉江	りく 陸	再任 社外 独立役員	社外取締役 指名委員会委員長 報酬委員会委員	100% (16回/16回)
4	とうよし 東葎	ようこ 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	93.8% (15回/16回)
5	ごみ 五味	ゆうこ 祐子	再任 社外 独立役員	社外取締役 監査委員会委員 報酬委員会委員	100% (12回/12回)
6	さいとう 齋藤	かずひろ 和弘	新任 社外 独立役員	—	—
7	とうじょう 東條	かつあき 克昭	再任	取締役 監査委員会委員長	100% (16回/16回)
8	くろだ 黒田	ひでくに 英邦	再任	取締役 代表執行役社長	100% (16回/16回)
9	ないとう 内藤	としお 俊夫	再任	取締役 執行役 経営企画本部長 CSO	100% (16回/16回)

(注) 五味祐子氏の取締役会への出席状況につきましては、2025年3月28日就任後の出席状況であります。

■選任後の取締役会の構成及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、取締役会の構成及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	かみがま たけひろ 上釜 健宏				○		○	○					
2	おおもり しんいちろう 大森 紳一郎			●	○				○	○			
3	すぎえ りく 杉江 陸	●		●	○		○	○					
4	とうよし ようこ 東葎 葉子	●	●						○	○	○		
5	ごみ ゆうこ 五味 祐子		●	●					○	○			○
6	さいとう かずひろ 齋藤 和弘	●	●		○	○	○						
7	とうじょう かつあき 東條 克昭		●						○	○			○
8	くろだ ひでくに 黒田 英邦				○	○			○				
9	ないとう としお 内藤 俊夫					○							○

2026年3月27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） 5年

所有する当社株式数 3,432株

取締役会への出席状況 100%（16回／16回）

指名委員会への出席状況 100%（10回／10回）



略歴、地位、担当及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
- 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）
- 2025年 6月 日本板硝子(株) 社外取締役（現在に至る）

（重要な兼職の状況）

- オムロン(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
- 日本板硝子(株) 社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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



在任年数（本総会終結時）	4年
所有する当社株式数	3,432株
取締役会への出席状況	100%（16回／16回）
報酬委員会への出席状況	100%（13回／13回）

略歴、地位、担当及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及び期待される役割

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していたしました。

候補者番号

3

すぎえりく
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） 3年

所有する当社株式数 3,432株

取締役会への出席状況 100%（16回／16回）

指名委員会への出席状況 100%（10回／10回）

報酬委員会への出席状況 100%（13回／13回）



略歴、地位、担当及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
- 2025年 8月 Medical Consulting Seal(株)（現 Mpathy(株)） 代表取締役（現在に至る）

（重要な兼職の状況）

Mpathy(株) 代表取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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及び経営の透明性の確保の各取組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、また、2025年6月から指名委員会委員長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



在任年数（本総会終結時）	2年
所有する当社株式数	3,432株
取締役会への出席状況	93.8%（15回／16回）
指名委員会への出席状況	90%（9回／10回）
監査委員会への出席状況	100%（15回／15回）

略歴、地位、担当及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及び期待される役割

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及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といたしました。

候補者番号

5

ごみ ゆうこ
五味 祐子

(1972年3月28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	1,612株
取締役会への出席状況	100%（12回／12回）
監査委員会への出席状況	100%（10回／10回）
報酬委員会への出席状況	100%（10回／10回）

略歴、地位、担当及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
- 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）
- 2025年 3月 当社 社外取締役（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
- 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及び期待される役割

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。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に活かしていただくことを期待し、2025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、監査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たしました。

候補者番号

さいとう かずひろ

6

齋藤 和弘

(1956年10月31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	—



略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1979年 4月 サントリー(株) 入社
- 2009年 4月 サントリー食品(株) (現 サントリー食品インターナショナル(株)) 常務取締役
サントリーホールディングス(株) 執行役員
- 2011年 1月 サントリー (中国) ホールディングス有限公司 副社長、中国食品事業部長
- 2014年 4月 同 社長、中国ビール・黄酒事業部長
- 2015年 3月 サントリー食品インターナショナル(株) 常務執行役員
- 2015年 4月 同 経営企画本部担当財経本部長
- 2016年 4月 同 常任顧問、Suntory Beverage & Food Asia Pte. Ltd. CEO
- 2019年 3月 同 代表取締役社長
- 2023年 4月 アド・コムグループ(株) 会長
- 2025年 5月 J. フロント リテイリング(株) 社外取締役 (現在に至る)
- 2025年 6月 丸三証券(株) 社外取締役 (現在に至る)

(重要な兼職の状況)

- J. フロント リテイリング(株) 社外取締役
- 丸三証券(株) 社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

齋藤和弘氏は、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マーケティングや財務・会計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。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、新たに社外取締役候補者といたしました。また、選任後は指名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。

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） 2年

所有する当社株式数 29,236株

取締役会への出席状況 100%（16回／16回）

監査委員会への出席状況 100%（15回／15回）



略歴、地位、担当及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・ガバナンス及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、業務執行の適法性及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したしました。

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

在任年数（本総会終結時）	12年
所有する当社株式数	459,980株
取締役会への出席状況	100%（16回／16回）



略歴、地位、担当及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、策定した第4次中期経営計画を着実に推進し、執行役を兼ねる取締役として、経営の重要事項の決定及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

9

ないとう としお
内藤 俊夫
(1961年11月28日)

再任

在任年数（本総会終結時）	5年
所有する当社株式数	90,728株
取締役会への出席状況	100%（16回／16回）



略歴、地位、担当及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 CSO
- 2021年 3月 同 取締役、執行役員、経営企画本部長 CSO
- 2024年 3月 同 取締役、執行役、経営企画本部長 CSO（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及び財務・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、策定した第4次中期経営計画を着実に推進しており、加えて、執行役を兼ねる取締役として、経営の重要事項の決定及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なりました。

- (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 齋藤和弘氏は、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 東葎葉子氏、同 五味祐子氏及び同 齋藤和弘氏は、社外取締役候補者であります。
4. 候補者 五味祐子氏の取締役会、監査委員会及び報酬委員会への出席状況につきましては、2025年3月28日就任後の出席状況であります。
5. 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、執行役又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、原因究明及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おりましたが、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及び内部統制の強化に向けた取組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、顧客保護及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5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4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3年であります。
- 東葎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2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。
- 五味祐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。
- (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
- 東葎葉子氏は、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及び期待される役割」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及び期待される役割」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。
6. 当社は、上釜健宏氏、大森紳一郎氏、杉江陸氏、東葎葉子氏及び五味祐子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、齋藤和弘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。
7. 当社は、上釜健宏氏、大森紳一郎氏、杉江陸氏、東葎葉子氏、五味祐子氏及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、齋藤和弘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。

8. 当社は、上釜健宏氏、大森紳一郎氏、杉江陸氏、東葎葉子氏、五味祐子氏、東條克昭氏、黒田英邦氏及び内藤俊夫氏との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用及び同項第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、齋藤和弘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。

9. 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及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就任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。

10. 本議案が承認された場合には、指名委員会、監査委員会及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	杉江陸氏、東葎葉子氏、齋藤和弘氏
監査委員会	東葎葉子氏、五味祐子氏、齋藤和弘氏、東條克昭氏
報酬委員会	大森紳一郎氏、杉江陸氏、五味祐子氏

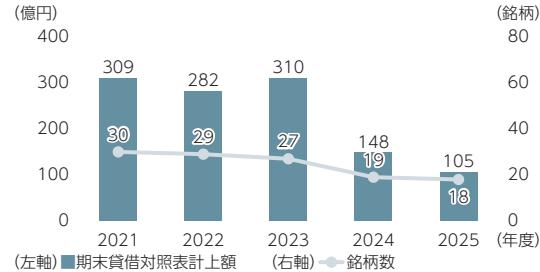
(ご参考)

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当たっては、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、各委員会及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) 取締役会及び各委員会の継続性及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、現在又は過去3年において、当社又は当社子会社の取締役、執行役又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、執行役又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又は当社の子会社から支払いを受け、又は当社又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、会計若しくは税務の専門家又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、当社又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）又はその業務執行者若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又は当社子会社との間で、取締役、執行役又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 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度(2025年1月1日から2025年12月31日まで)におけるわが国経済は、企業収益や雇用・所得環境の改善により緩やかな回復基調にあるものの、中国経済の先行き懸念やアメリカの政策動向による影響、インフレ圧力の増大等により、先行き不透明な状況が続いております。

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、第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」を推進しております。これまで培ってきた当社グループの強みに各事業のナレッジを掛け合わせ、各事業が一体となって事業間シナジーを生み出すことで、既存事業の成長と領域拡張に取り組んでおります。

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6.2%増の3,598億円となりました。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組により、前期比8.3%増の1,444億円、売上総利益率は、前期比0.8ポイント上昇の40.1%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等を行った結果、販売費及び一般管理費は、前期比6.6%増の1,182億円、売上高販管費率は、前期比0.1ポイント上昇の32.9%となりました。

以上により、営業利益は、前期比16.5%増の262億円となりました。経常利益は、前期比11.5%増の272億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年に固定資産売却益を計上していたことによる反動等により、前期比1.4%減の214億円となりました。

売上高

2024年12月期
338,837 百万円

2025年12月期
359,876 百万円

前期比 6.2%増

営業利益

2024年12月期
22,531 百万円

2025年12月期
26,247 百万円

前期比 16.5%増

経常利益

2024年12月期
24,410 百万円

2025年12月期
27,222 百万円

前期比 11.5%増

親会社株主に帰属する当期純利益

2024年12月期
21,787 百万円

2025年12月期
21,473 百万円

前期比 1.4%減

ファニチャー事業

日本ファニチャー

海外ファニチャー



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、中国・香港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及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。

中国では、景気の減速による市場低迷が続いております。

ASEANでは、ミドルハイセグメント顧客を中心に提案の強化に取り組み、案件獲得が進捗いたしました。

このような状況のもと、売上高は、前期比6.0%増の1,721億円となりました。営業利益は、前期比11.6%増の261億円となりました。

※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

ビジネスサプライ 流通事業

通販/カウネット

卸



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システムである「べりりねっと」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。

当連結会計年度においては、大規模顧客向けソリューションシステムの導入が着実に進むとともに、第4四半期連結会計期間(10月～12月)において、同業界内における物流・システム稼働の停滞に起因した代替需要の流入が一時的に発生いたしました。当社グループとしては、社会インフラとしての供給責任を果たすべく、配送体制の確保や在庫の拡充に努め、これらの需要に柔軟に対応いたしました。

このような状況のもと、売上高は、前期比9.5%増の1,083億円となりました。営業利益は、急激な物量増加に伴う物流関連費用の増加やシステム投資による償却費用の増加等はあったものの、増収効果が寄与し、前期比22.2%増の54億円となりました。



ステーションナリー 事業

日本ステーションナリー

海外ステーションナリー



ステーションナリー事業は、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、売価改定の浸透が進むほか、CampusブランドのリブランディングやBtoC向けECの拡大が順調に進捗しております。また、オフィス通販業界内において発生した物流・システム稼働停滞等の動向を受けた代替需要がBtoCチャネルへ流入いたしました。これにより、相対的に収益性の高いナショナルブランド（NB）商品の販売が伸長し、期末にかけて想定を上回る推移となりました。

中国では、景気の減速による影響を受けておりますが、女子中高生をターゲットとした女子文具戦略は奏功しており、新製品の継続的な上市とそれによる店舗開拓の推進やECの拡大、ファン獲得が進捗いたしました。

インドでは、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が、新商品の拡大、付加価値商品の投入等に取り組んでおります。

このような状況のもと、売上高は、前期比ほぼ横ばいの835億円となりました。営業利益は、前期比18.3%増の70億円となりました。

※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

インテリアリテール 事業

アクタス



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及び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、店舗及びECの双方が順調に推移したほか、法人事業においても案件獲得が進捗いたしました。

このような状況のもと、売上高は、前期比11.5%増の236億円となりました。営業利益は、前期比37.7%増の7億円となりました。



Poliform TOKYO（2025年4月オープン）

(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134億円であり、主として、情報システムの開発、生産設備の増強及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

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。

(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。

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組を進めております。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。

また、創業から120周年を迎え、当社グループの提供価値を国内だけではなく、グローバルに展開していくことを視野に、大幅なリブランディングを実施しております。ロゴを含むコーポレートアイデンティティをリニューアルすることに加え、自律協働社会の実現を目指す当社グループの新しいコーポレートメッセージとして「好奇心を人生に」を掲げております。

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	2024年12月期比
主要財務目標	売上高	3,388	4,300	+26.9%
	海外売上高比率	13%	20%	+7pt
	EBITDA (率)	314 (9.3%)	430 (10%)	+36.5% (+0.7pt)
	ROE	8.5%	9%～	+0.5pt
参考	営業利益 (率)	225 (6.6%)	約300 (約7%)	+33.1% (+0.4pt)

(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
当連結会計年度より、一部の賃貸等不動産に関する損益について、営業外損益に表示する方法から売上高及び売上原価に表示する方法に変更したため、2024年12月期に係る売上高及びEBITDA、営業利益については、当該表示方法の変更を遡って適用した組替え後の数値となっております。

3.中長期的な会社の経営戦略並びに優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

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、これまでに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組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、中国・香港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システムである「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及び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」における財務戦略及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、政策保有株式のさら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

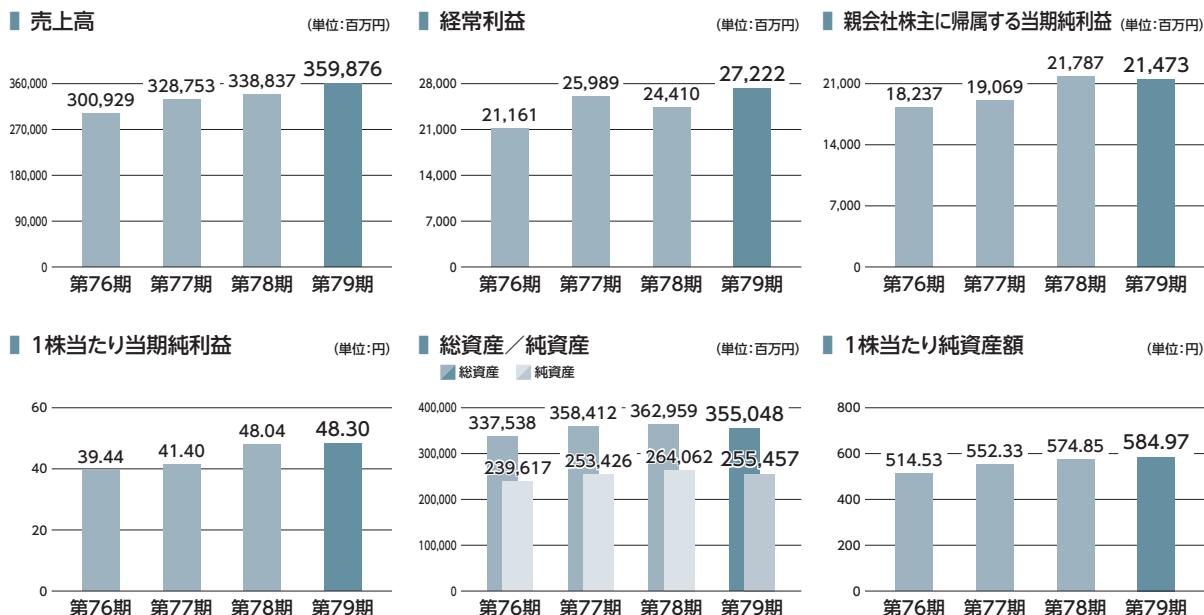
該当事項はありません。

(6) 財産及び損益の状況の推移

① 企業集団の財産及び損益の状況の推移

項目	連結会計年度			
	第76期 (2022年 12月期)	第77期 (2023年 12月期)	第78期 (2024年 12月期)	第79期 (2025年 12月期)
売上高 (百万円)	300,929	328,753	338,837	359,876
経常利益 (百万円)	21,161	25,989	24,410	27,222
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	18,237	19,069	21,787	21,473
1株当たり当期純利益 (円)	39.44	41.40	48.04	48.30
総資産 (百万円)	337,538	358,412	362,959	355,048
純資産 (百万円)	239,617	253,426	264,062	255,457
1株当たり純資産額 (円)	514.53	552.33	574.85	584.97

(ご参考)

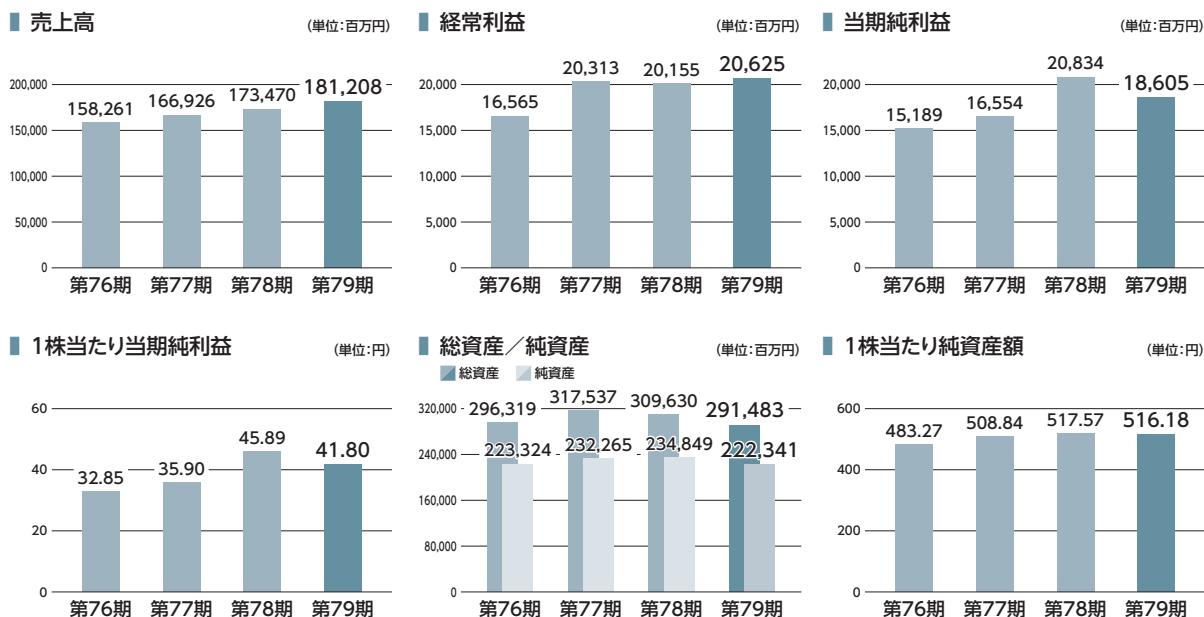


- (注) 1. 1株当たり当期純利益は、期中平均の発行済株式数により算出しております。
 2. 2025年7月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。「1株当たり当期純利益」及び「1株当たり純資産額」は、当該株式分割が第76期(2022年12月期)の期首に行われたものと仮定して算定しております。
 3. 第79期から、不動産賃貸に係る損益の一部について、営業外損益に表示する方法から売上高及び売上原価に表示する方法に変更しております。なお、第78期に係る売上高については、当該表示方法の変更を遡って適用した組替え後の数値を記載しております。

② 当社の財産及び損益の状況の推移

事業年度	第76期 (2022年 12月期)	第77期 (2023年 12月期)	第78期 (2024年 12月期)	第79期 (2025年 12月期)
売上高 (百万円)	158,261	166,926	173,470	181,208
経常利益 (百万円)	16,565	20,313	20,155	20,625
当期純利益 (百万円)	15,189	16,554	20,834	18,605
1株当たり当期純利益 (円)	32.85	35.90	45.89	41.80
総資産 (百万円)	296,319	317,537	309,630	291,483
純資産 (百万円)	223,324	232,265	234,849	222,341
1株当たり純資産額 (円)	483.27	508.84	517.57	516.18

(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. 2025年7月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。「1株当たり当期純利益」及び「1株当たり純資産額」は、当該株式分割が第76期(2022年12月期)の期首に行われたものと仮定して算定しております。
 3. 第79期から、不動産賃貸に係る損益の一部について、営業外損益に表示する方法から売上高及び売上原価に表示する方法に変更しております。なお、第78期に係る売上高については、当該表示方法の変更を遡って適用した組替え後の数値を記載しております。

(7) 重要な親会社及び子会社の状況

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	議決権比率	主 要 な 事 業 内 容
オ リ ジ ン 株 式 会 社	百万円 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
コクヨ (マレーシア) Sdn.Bhd.	百万リンギット 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) Sdn.Bhd.	2	100.0	文具・家具の販売、オフィス空間の設計・施工
国 営 装 飾 技 術 (上 海) 有 限 公 司	百万人民元 69	100.0	家具・建材の施工・販売
国 営 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
Kokuyo Hong Kong Limited	百万香港ドル 616	100.0	家具の製造・販売事業の持株会社
Dongguan Lamex Furniture Co., Ltd.	140	100.0	家具の製造・販売
Kokuyo Workplace India Limited	百万インドルピー 114	99.8	家具の製造・販売
コクヨインターナショナル (タイランド) Co.,Ltd.	百万バーツ 10	49.0	家具の販売、オフィス空間の設計・施工

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
コクヨファイナンス株式会社	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. 当連結会計年度において、HNI Office India Limited (現社名 Kokuyo Workplace India Limited) の株式を取得したことにより、連結子会社といたしました。
2. 当連結会計年度において、コクヨインターナショナルアジアCo.,Ltd.については、当社連結子会社であるKokuyo Hong Kong Limited等へ吸収合併されたため連結の範囲から除外しております。
3. 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.及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。
4. 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及び主要な製品・サービスは次のとおりであります。

事業区分	主要な製品・サービス
ファニチャー事業	・オフィス、医療機関、教育機関及び官公庁等への家具の販売・納品・組み立て、並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及び文具・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）」、オフィスでの文具及び事務用品の購買システムの提案・支援
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
インテリアリテール事業	・生活雑貨及びインテリア家具等の開発・販売・輸出入等

(9) 主要な営業所及び工場

・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
8,079 (2,004) 名	432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
2,346 (431) 名	85名	41.5歳	15.4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

① 子会社化を目的とした株式の取得

当社は、2025年12月4日開催の取締役会において、ベトナムの上場会社であるThien Long Group Corporationを子会社化することについて決議いたしました。詳細については、「連結注記表 14.その他の注記 (2) 追加情報」に記載のとおりであります。

② 持分法適用関連会社の完全子会社化及び連結子会社間の吸収合併の決定

当社は、2025年12月4日開催の取締役会において、当社の完全子会社であるコクヨマーケティング株式会社を存続会社、持分法適用関連会社である国内販売会社6社を消滅会社とする吸収合併が行われることを前提として、当該6社を完全子会社化すること、及び当該合併を行うことを決議いたしました。詳細については、「連結注記表 14.その他の注記 (2) 追加情報」に記載のとおりであります。

2. 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 1,592,000,000株
- (2) 発行済株式の総数（自己株式10,223,798株を除く） 430,746,054株
- (3) 株主数 25,785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）	54,719千株	12.70%
コ ク ヨ 共 栄 会	39,308	9.13
株 式 会 社 K u r o d a & S o n s	17,686	4.11
公 益 財 団 法 人 黒 田 緑 化 事 業 団	14,412	3.35
株式会社日本カस्टディ銀行（信託口）	14,243	3.31
コ ク ヨ 共 和 会	11,745	2.73
黒 田 章 裕	7,949	1.85
黒 田 耕 司	6,527	1.52
STATE STREET BANK AND TRUST C O M P A N Y 5 0 5 1 0 3	6,294	1.46
黒 田 康 裕	6,204	1.44

- (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。
3. 2026年2月16日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書（変更報告書）において、オアシス マネジメント カンパニー リミテッド（Oasis Management Company Ltd.）が2026年2月6日現在で43,682千株（株券等保有割合 9.91%）の株式を保有している旨が記載されているものの、当社として当事業年度末日時点における同社の実質保有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況は、株主名簿上の保有株式数に基づき記載しております。

(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）	28,912株	3名
社外取締役	8,060株	5名

- (注) 1. 当社の株式報酬の内容につきましては、事業報告「4. (6) 取締役及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。
2. 2025年7月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っており、上記の株式数は、当該株式分割の影響を考慮した換算後の株式数を記載しております。

(6) その他株式に関する重要な事項

当社は、2025年5月30日開催の取締役会決議に基づき、2025年7月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行いました。当該株式分割に伴い、発行可能株式総数は1,194,000,000株増加し、発

行済株式の総数は347,227,389株増加いたしました。

また、当社は、2025年11月27日開催の取締役会決議に基づき、2025年12月25日付で自己株式を22,000,000株消却いたしました。当該自己株式の消却に伴い、発行済株式の総数は22,000,000株減少いたしました。

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、子会社役員及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) 取締役及び執行役

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 コンテンツ・アンプレックス・テクノロジー・ジャパン株式会社Chief Consultant 日本板硝子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	指名委員会委員長 報酬委員会委員	Medical Consulting Seal株式会社代表取締役
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	五味 祐子	監査委員会委員 報酬委員会委員	国広総合法律事務所パートナー弁護士 アルプスアルパイン株式会社社外取締役（監査等委員）
取締役	東條 克昭	監査委員会委員長	
取締役	黒田 英邦		
取締役	内藤 俊夫		

- (注) 1. 橋本副孝氏は、2025年5月31日をもって、取締役を辞任いたしました。なお、同氏の退任時の地位は社外取締役、担当は指名委員会委員長及び監査委員会委員であり、重要な兼職は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及び学校法人東京女子医科大学監事でありました。
2. 取締役 杉江陸氏は、2025年6月1日をもって、指名委員会委員長に就任いたしました。
3. 取締役 上釜健宏氏は、2025年6月26日をもって、ソフトバンク株式会社の社外取締役を退任いたしました。また、2025年6月26日をもって、日本板硝子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、2025年3月31日をもって、株式会社Paidyのエグゼクティブ・アドバイザーを退任いたしました。また、2025年8月1日をもって、Medical Consulting Seal株式会社(現 Mpathy株式会社)の代表取締役に就任いたしました。なお、Medical Consulting Seal株式会社は2026年1月1日をもって、Mpathy株式会社に商号変更しております。
5. 取締役 五味祐子氏は、2025年5月26日をもって、株式会社ローソンの社外監査役を退任いたしました。
6. 監査委員 東葭葉子氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及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 大森紳一郎氏、取締役 杉江陸氏、取締役 東葭葉子氏及び取締役 五味祐子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。

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 CSO

(注) 代表執行役社長 黒田英邦氏及び執行役 内藤俊夫氏は、取締役を兼務しております。

(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。なお、2025年5月31日をもって辞任した取締役とも同内容の契約を締結しておりました。

(3) 補償契約の内容の概要等

当社は、取締役 上釜健宏氏、取締役 大森紳一郎氏、取締役 杉江陸氏、取締役 東葭葉子氏、取締役 五味祐子氏、取締役 東條克昭氏、取締役・執行役 黒田英邦氏及び取締役・執行役 内藤俊夫氏との間で、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。

なお、2025年5月31日をもって辞任した取締役 橋本副孝氏とも同内容の契約を締結しておりました。

(4) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

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（D&O保険）契約を保険会社との間で締結しております。当該保険の被保険者の範囲は、当社及び一部の子会社の取締役、監査役、執行役、執行役員及び一定の条件を満たす会社従業員であり、その保険料の全額を当社が負担しております。当該保険により、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生じる損害及び訴訟費用等は填補されることとなります。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、犯罪行為や意図的に違法行為を行った被保険者の損害等は填補の対象外としております。

(5) 取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針

当社の役員報酬については、報酬委員会が、次のとおり、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針及びそれに基づく個人別の報酬等の内容を決定しております。

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（取締役を兼務する者を含む。）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方針

報酬等級が上位になるほど変動比率を引き上げております。代表執行役社長の標準時の基本報酬、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	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

(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、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。



※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)	3,660	3,598
連結売上総利益 (億円)	1,468	1,444
連結営業利益 (億円)	240	262

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

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。）の発行又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、本株式を付与します。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。

⑤ 当事業年度に係る取締役及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

取締役及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及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。

(6) 取締役及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	8	120	110	—	—	10
(うち社外取締役)	(7)	(82)	(76)	(—)	(—)	(6)
執行役	2	166	81	67	17	—
合計	10	286	192	67	17	10

(注) 1. 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。

2. 非金銭報酬等の内容は譲渡制限付株式報酬であります。

(7) 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	主な活動状況及び社外取締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及び技術分野の知識・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及び経営の透明性の確保の各取組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。）16回のすべてに出席し、必要に応じて、当該観点から、議案及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10回のすべてに出席し、独立した客観的な立場から、取締役、執行役及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 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及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及び経営の透明性の確保の各取組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。）16回のすべてに出席し、必要に応じて、当該観点から、議案及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13回のすべてに出席し、独立した客観的な立場から、取締役、執行役及び執行役員に関する報酬制度並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 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及びD X・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及び経営の透明性の確保の各取組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。）16回のすべてに出席し、必要に応じて、当該観点から、議案及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、2025年6月1日より委員長として、当事業年度に開催された指名委員会10回のすべてに出席し、独立した客観的な立場から、取締役、執行役及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13回のすべてに出席し、取締役、執行役及び執行役員に関する報酬制度並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	主な活動状況及び社外取締役にて期待される役割に関して行った職務の概要
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及び経験並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から、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。）16回のうち15回に出席し、必要に応じて、当該観点から、議案及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10回のうち9回に出席し、独立した客観的な立場から、取締役、執行役及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15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及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 五 味 祐子	<ul style="list-style-type: none"> ・その経歴を通じて培われた豊富な知識及び経験並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、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、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ていたところ、2025年3月28日就任後に開催された取締役会（書面開催を除く。）12回のすべてに出席し、必要に応じて、当該観点から、議案及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、監査委員会の委員として、2025年3月28日就任後に開催された監査委員会10回のすべてに出席し、独立した客観的な立場から、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ついて適宜必要な発言及び助言を行っております。さらに、報酬委員会の委員として、2025年3月28日就任後に開催された報酬委員会10回のすべてに出席し、取締役、執行役及び執行役員に関する報酬制度並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及び経験並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から、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性の確保の各取組を行うための役割を期待していたところ、2025年5月31日辞任前までに開催された取締役会（書面開催を除く。）7回のうち4回に出席し、必要に応じて、当該観点から、議案及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、2025年5月31日退任前までに開催された指名委員会5回のうち2回に出席し、独立した客観的な立場から、取締役、執行役及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、2025年5月31日退任前までに開催された監査委員会8回のうち5回に出席し、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及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。

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	121百万円
当社及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	162百万円

- (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及び国営商業（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又は監査法人（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（会社法又は金融商品取引法（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及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54百万円及び当社子会社の監査に係る追加報酬2百万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) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

当社では、会計監査人の独立性、監査の品質確保及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又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. 会社の体制及び方針

(1) 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敢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職務の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当たって、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当たり、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。）の執行に当たり必要に応じて、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) **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組として、次のとおり業務の適正を確保するための体制の整備及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及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」を作成及び配布している。また、2025年度は11月をコンプライアンス推進月間と定め、当社及び国内外のコクヨグループの会社に対するコンプライアンスの周知徹底を行うとともに、例年と同様に当社の執行役及び執行役員に対する教育を実施した。

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いる。また、海外の子会社からの通報も別途窓口を設けて受け付けている。2025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55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の状況**

当社は、2025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及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。特に、ITリスクとカントリーリスクについては分科会を設置し、重点的な対応を行った。

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、適宜監査委員又は取締役等に共有されている。

3. 業務の適正性を確保する取組の状況

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、経営の基本方針及び重要な業務執行事項の決定を行うとともに、取締役、執行役及び執行役員の職務執行の監督を行っている。

2025年度は取締役会を16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次中期経営計画の確実な進捗と長期ビジョンCCC2030の実現に向け、取締役、執行役及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1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、2026年度予算案を決議した。

当社は、2025年7月に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、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こととしており、2025年度は12回開催され、不正防止を含む財務報告の信頼性確保のための施策、特にビジネスモデルの変化が生じている国内ファニチャー事業を中心とした業務プロセス等の見直しと基幹システムの見直し等についての議論がなされた。

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又は「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及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。取締役会議事録及び稟議書類は、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（重要な資産の取得及び処分等）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、2025年度は27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及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。

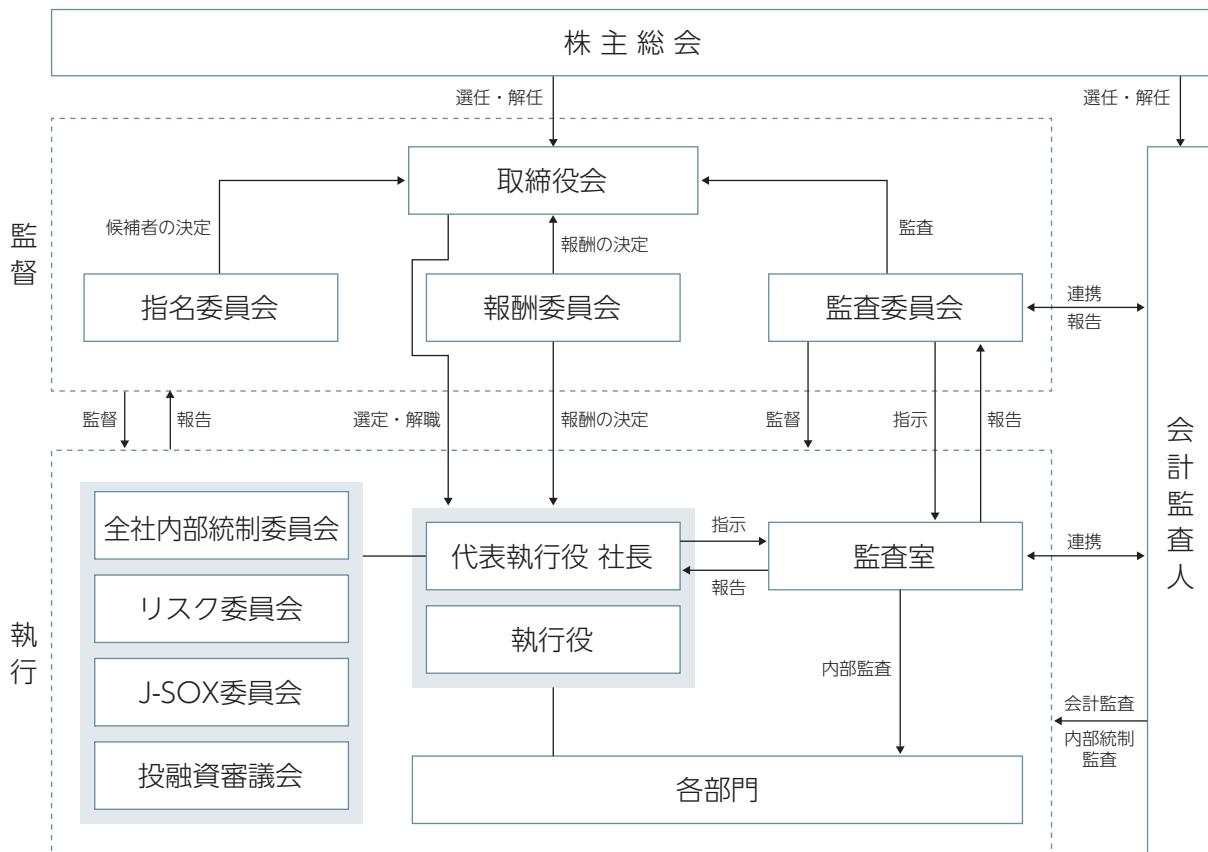
4. 監査委員会及び監査委員の監査の実効性を確保する取組の状況

常勤の監査委員を置き、社内で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、会計監査人及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、2025年12月末日時点で2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。

2. 基本方針の実現に資する特別な取組

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を進めてまいります。内容につきましては、事業報告「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及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

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当たり、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、会社法及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. 及び3. の取組についての取締役会の判断及びその判断に係る理由

上記2. 及び3. の取組につきましては、当社の企業価値の向上及び会社の利益ひいては株主の皆様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、これらの取組は当社株主の皆様の共同の利益を損なうものではなく、当社役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、自己株式の取得及び消却の方針につきましては、事業報告「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及び株式数は、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 (2025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>242,888</b> | <b>流 動 負 債</b>         | <b>89,112</b>  |
| 現金及び預金             | 80,787         | 支払手形及び買掛金              | 58,334         |
| 受取手形、売掛金及び契約資産     | 82,116         | 短期借入金                  | 3,369          |
| 有価証券               | 29,959         | 1年内返済予定の長期借入金          | 85             |
| 商品及び製品             | 32,276         | 未払法人税等                 | 3,849          |
| 仕掛品                | 2,606          | 賞与引当金                  | 977            |
| 原材料及び貯蔵品           | 6,538          | その他                    | 22,495         |
| 仕掛販売用不動産           | 1,924          | <b>固 定 負 債</b>         | <b>10,478</b>  |
| その他                | 6,711          | 長期借入金                  | 16             |
| 貸倒引当金              | △33            | 長期預り保証金                | 5,178          |
| <b>固 定 資 産</b>     | <b>112,160</b> | 退職給付に係る負債              | 347            |
| <b>有 形 固 定 資 産</b> | <b>65,572</b>  | 繰延税金負債                 | 2,139          |
| 建物及び構築物            | 23,380         | その他                    | 2,796          |
| 機械装置及び運搬具          | 7,665          | <b>負 債 合 計</b>         | <b>99,591</b>  |
| 土地                 | 26,650         | <b>純 資 産 の 部</b>       |                |
| 建設仮勘定              | 2,458          | <b>株 主 資 本</b>         | <b>238,148</b> |
| その他                | 5,418          | 資本金                    | 15,847         |
| <b>無 形 固 定 資 産</b> | <b>15,082</b>  | 資本剰余金                  | 18,139         |
| のれん                | 373            | 利益剰余金                  | 211,871        |
| ソフトウェア             | 7,426          | 自己株式                   | △7,710         |
| その他                | 7,282          | <b>その他の包括利益累計額</b>     | <b>13,530</b>  |
| <b>投資その他の資産</b>    | <b>31,504</b>  | その他有価証券評価差額金           | 5,891          |
| 投資有価証券             | 18,022         | 繰延ヘッジ損益                | 92             |
| 長期貸付金              | 380            | 為替換算調整勘定               | 5,886          |
| 退職給付に係る資産          | 7,396          | 退職給付に係る調整累計額           | 1,659          |
| 繰延税金資産             | 878            | <b>非 支 配 株 主 持 分</b>   | <b>3,778</b>   |
| その他                | 5,246          | <b>純 資 産 合 計</b>       | <b>255,457</b> |
| 貸倒引当金              | △419           | <b>負 債 ・ 純 資 産 合 計</b> | <b>355,048</b> |
| <b>資 産 合 計</b>     | <b>355,048</b> |                        |                |

# 連結損益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

| 科 目             | 金     | 額       |
|-----------------|-------|---------|
| 売上高             |       | 359,876 |
| 売上原価            |       | 215,407 |
| 売上総利益           |       | 144,469 |
| 販売費及び一般管理費      |       | 118,222 |
| 営業利益            |       | 26,247  |
| 営業外収益           |       |         |
| 受取利息            | 413   |         |
| 受取配当金           | 378   |         |
| 不動産賃貸料          | 175   |         |
| 持分法による投資利益      | 271   |         |
| 為替差益            | 104   |         |
| その他             | 417   | 1,761   |
| 営業外費用           |       |         |
| 支払利息            | 155   |         |
| 不動産賃貸費用         | 75    |         |
| 固定資産の廃棄         | 293   |         |
| その他             | 261   | 785     |
| 特別利益            |       | 27,222  |
| 投資有価証券売却益       | 3,424 |         |
| 固定資産売却益         | 1,004 |         |
| 子会社清算益          | 168   |         |
| のれん発生益          | 111   |         |
| 貸倒引当金戻入額        | 51    |         |
| 関係会社事業損失引当金戻入額  | 14    | 4,776   |
| 特別損失            |       |         |
| 減損損失            | 236   |         |
| 投資有価証券評価損       | 8     |         |
| 関係会社事業損失引当金繰入額  | 23    |         |
| 貸倒引当金繰入額        | 50    |         |
| 退職特別加算金         | 173   |         |
| 債務保証損失引当金繰入額    | 55    |         |
| 創業120周年記念事業費    | 43    |         |
| 事業構造改革費用        | 191   | 782     |
| 税金等調整前当期純利益     |       | 31,215  |
| 法人税、住民税及び事業税    | 9,599 |         |
| 法人税等調整額         | △96   | 9,502   |
| 当期純利益           |       | 21,712  |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 |       | 239     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 |       | 21,473  |

# 貸借対照表 (2025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>175,386</b> | <b>流 動 負 債</b>         |  | <b>65,320</b>  |
| 現金及び預金          |  | 65,158         | 買掛金                    |  | 26,564         |
| 受取手形、売掛金及び契約資産  |  | 44,722         | 短期借入金                  |  | 1,930          |
| 有価証券            |  | 29,959         | リース債                   |  | 429            |
| 商品及び製品          |  | 16,474         | 未払金                    |  | 5,627          |
| 仕掛品             |  | 1,712          | 未払費用                   |  | 1,531          |
| 原材料及び貯蔵品        |  | 1,812          | 未払法人税等                 |  | 1,039          |
| 短期貸付金           |  | 6,012          | 預り金                    |  | 26,791         |
| 未収入金            |  | 4,024          | 賞与引当金                  |  | 539            |
| 仕掛販売用不動産        |  | 1,924          | その他                    |  | 868            |
| その他             |  | 3,589          | <b>固 定 負 債</b>         |  | <b>3,822</b>   |
| 貸倒引当金           |  | △2             | リース債務                  |  | 327            |
| <b>固 定 資 産</b>  |  | <b>116,097</b> | 長期預り保証金                |  | 1,221          |
| <b>有形固定資産</b>   |  | <b>51,190</b>  | 長期預り金                  |  | 10             |
| 建物              |  | 17,079         | 長期未払金                  |  | 397            |
| 構築物             |  | 531            | 退職給付引当金                |  | 347            |
| 機械装置            |  | 3,847          | 関係会社事業損失引当金            |  | 23             |
| 車両運搬具           |  | 0              | 繰延税金負債                 |  | 1,438          |
| 工具器具備品          |  | 2,022          | 債務保証損失引当金              |  | 55             |
| 土地              |  | 24,823         | <b>負 債 合 計</b>         |  | <b>69,142</b>  |
| リース資産           |  | 694            | <b>純 資 産 の 部</b>       |  |                |
| 建設仮勘定           |  | 2,192          | <b>株 主 資 本</b>         |  | <b>216,771</b> |
| <b>無形固定資産</b>   |  | <b>4,222</b>   | 資本金                    |  | 15,847         |
| ソフトウェア          |  | 3,795          | 資本剰余金                  |  | 19,066         |
| のれん             |  | 373            | 資本準備金                  |  | 19,066         |
| その他             |  | 53             | <b>利 益 剰 余 金</b>       |  | <b>189,426</b> |
| <b>投資その他の資産</b> |  | <b>60,683</b>  | 利益準備金                  |  | 3,961          |
| 投資有価証券          |  | 12,251         | その他利益剰余金               |  | 185,465        |
| 関係会社株式          |  | 32,246         | 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           |  | 14,488         | 別途積立金                  |  | 112,000        |
| 敷金及び保証金         |  | 1,555          | 繰越利益剰余金                |  | 70,556         |
| 長期前払費用          |  | 290            | <b>自 己 株 式</b>         |  | <b>△7,569</b>  |
| 前払年金費用          |  | 5,278          | <b>評 価 ・ 換 算 差 額 等</b> |  | <b>5,569</b>   |
| その他             |  | 186            | その他有価証券評価差額金           |  | 5,519          |
| 貸倒引当金           |  | △5,616         | 繰延ハッジ損益                |  | 50             |
| <b>資 産 合 計</b>  |  | <b>291,483</b> | <b>純 資 産 合 計</b>       |  | <b>222,341</b> |
|                 |  |                | <b>負 債 ・ 純 資 産 合 計</b> |  | <b>291,483</b> |

# 損益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

| 科 目             |      | 金 額   |         |
|-----------------|------|-------|---------|
| 売上              | 高価   |       | 181,208 |
| 売上              | 原価   |       | 106,761 |
| 販売費及び一般管理費      | 総利益  |       | 74,447  |
| 営業外収益           | 利益   |       | 60,126  |
| 営業外収益           | 利益   |       | 14,321  |
| 受取利息            | 利息   | 448   |         |
| 受取証券利息          | 利息   | 113   |         |
| 受取配当金           | 当金   | 5,837 |         |
| 不動産賃貸           | 賃貸   | 2,120 |         |
| 雑収入             | 収入   | 194   | 8,714   |
| 営業外費用           | 費用   |       |         |
| 支払利息            | 利息   | 261   |         |
| 固定資産除却費         | 除却費  | 167   |         |
| 不動産賃借損失         | 賃借損失 | 1,672 |         |
| 雑損失             | 損失   | 308   | 2,410   |
| 特別利益            | 利益   |       | 20,625  |
| 固定資産売却益         | 売却益  | 0     |         |
| 投資有価証券売却益       | 売却益  | 3,424 |         |
| 貸倒引当金の戻入        | 戻入   | 303   |         |
| その他             | その他  | 235   | 3,963   |
| 特別損失            | 損失   |       |         |
| 投資有価証券評価損       | 評価損  | 8     |         |
| 貸倒引当金の繰入額       | 繰入額  | 50    |         |
| 関係会社事業損失引当金の繰入額 | 繰入額  | 23    |         |
| 固定資産売却損         | 売却損  | 0     |         |
| 債務保証損失引当金の繰入額   | 繰入額  | 55    |         |
| 創業120周年記念事業費    | 事業費  | 43    | 181     |
| 税引前当期純利益        | 純利益  |       | 24,408  |
| 法人税、住民税及び事業税    | 事業税  | 5,269 |         |
| 法人税等調整額         | 調整額  | 532   | 5,802   |
| 当期純利益           | 純利益  |       | 18,605  |

## 独立監査人の監査報告書

2026年2月19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2025年1月1日から2025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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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を検討すること、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、継続企業的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、継続企業的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。継続企業的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

2026年2月19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2025年1月1日から2025年12月31日までの第79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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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、2025年1月1日から2025年12月31日までの第79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。

#### 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。

2026年2月19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 五味 祐子 ㊟

- (注) 1. 監査委員 東葭葉子及び五味祐子は、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。
2. 監査委員 橋本副孝は、2025年5月31日付で退任いたしました。

以 上

# 株主総会会場ご案内図



2026年3月27日 (金曜日)

午前10時

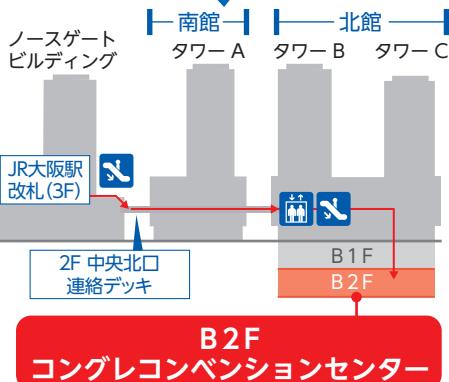


場所

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

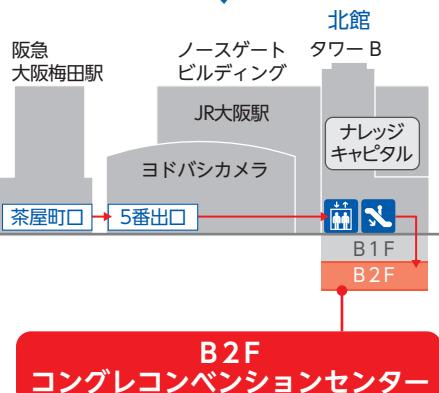
ナレッジキャピタル  
コングレコンベンションセンター

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、2026年3月19日(木曜日)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。

