



2026年3月27日

各 位

上 場 会 社 名	コクヨ株式会社
代 表 者	代表執行役社長 黒田 英邦 (コード番号 7984 東証プライム)
問合せ先責任者	執行役員 ファイナンス&アカウンティング本部長 本田 仁志 (TEL06-6976-1221)

執行役及び執行役員に対する業績連動型株式報酬制度に基づくユニットの付与に関するお知らせ

当社は、2026年2月13日開催の報酬委員会及び同日開催の取締役会において、当社の執行役及び執行役員を対象とする業績連動型株式報酬制度(以下「本制度」といいます。)を導入することを決議しておりますが、2026年3月27日開催の報酬委員会及び同日開催の取締役会において、当社の執行役及び執行役員に対して、本制度に基づき業績評価期間中の業績目標の達成度に応じて当社の普通株式(以下「当社株式」といいます。)の交付を受ける権利(以下「本ユニット」といいます。)を付与することを決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 本ユニット付与の概要

本ユニットは、財務指標を用いるもの(以下「財務指標ユニット」といいます。)と株価指標を用いるもの(以下「株価指標ユニット」といいます。)の2種類であり、それぞれ次のとおり付与します。

(1) 財務指標ユニット

当社の執行役(※) 2名 (最大 274,152株相当)

当社の執行役員 10名 (最大 488,778株相当)

※ 取締役を兼務する者を含みます。

なお、財務指標ユニットに基づき交付する株式数は、交付数が最も多くなる場合の想定数で762,930株、その金額は、2026年3月26日(本付与決議の日の前営業日)の東京証券取引所における当社普通株式の終値である1株835.9円を用いて算定すると、637,733,187円となります。

(2) 株価指標ユニット

当社の執行役(※) 2名 (最大 32,354株相当)

当社の執行役員 10名 (最大 61,188株相当)

※ 取締役を兼務する者を含みます。

なお、株価指標ユニットに基づき交付する株式数は、交付数が最も多くなる場合の想定数で93,542株、その金額は、2026年3月26日（本付与決議の日の前営業日）の東京証券取引所における当社普通株式の終値である1株835.9円を用いて算定すると、78,191,757円となります。

2. 本ユニット付与の目的及び理由

当社は、2024年11月27日に公表いたしました第4次中期経営計画において、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しており、2026年2月13日開催の報酬委員会及び同日開催の取締役会において、当社の執行役及び執行役員に対して、中期経営計画に係る業績目標又は株価に関する指標に係る目標の達成度等に応じて当社株式を交付し、その後継続して保有することを促すことにより、当社業績と執行役及び執行役員の報酬との連動性を明確にし、執行役及び執行役員に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、執行役及び執行役員と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、本制度を導入することを決議しております。

今般、当社は、2026年3月27日開催の報酬委員会及び同日開催の取締役会において、本制度に基づき、対象執行役2名及び執行役員10名（以下、あわせて「対象者」といいます。）に対し、本ユニットを付与することを決議いたしました。

3. 本制度の仕組み

(1) 報酬構成・評価指標等

本制度は、中期経営計画に係る業績目標の達成度等に応じて算定される数の当社株式を交付するもの、及び、株価に関する指標に係る目標の達成度等に応じて算定される数の当社株式を交付するもので構成されます。

当社は、対象者に対し、権利確定期間中継続して当社の執行役又は執行役員のいずれかの地位にあることを条件として、一定期間（以下「業績評価期間」といいます。）における業績目標又は株価に関する指標に係る目標（以下、併せて「業績目標等」といいます。）の達成度等に応じて、原則として業績評価期間の終了後に、当社株式の交付及び金銭の支給を行います。当社株式の交付及び金銭の支給割合は、対象者の納税資金負担を考慮し、原則としてそれぞれ50%とし、交付する当社株式には一定期間譲渡制限を付し、金銭の支給は当該譲渡制限が解除されたときに行います。本制度に基づく当社株式の交付にあたっては、当社株式の交付を受けるための現物出資財産として、対象者に金銭報酬債権を付与します。

なお、業績目標等の達成度の評価指標として、財務指標ユニットについては連結ROE及び連結EBITDAを、株価指標ユニットについては相対TSRを、それぞれ用いることとし、具体的な算定方法は下記4のとおりです。

(2) 業績評価期間及び権利確定期間

財務指標ユニットの業績評価期間は2026年1月1日から2027年12月31日までの2年間、株価指標ユニットの業績評価期間は2026年4月1日から2029年3月31日までの3年間とします。

財務指標ユニットの権利確定期間は2026年1月1日から2027年12月31日までの2年間、株価指

標ユニットの権利確定期間は2026年1月1日から2026年12月31日までの1年間とします。なお、権利確定期間中の退任の取扱いは下記「4. 交付する当社株式の数及び支給する金銭の額の算定方法」に記載のとおりです。

(3) 当社株式の交付方法等

本制度に基づく対象者に対する当社株式の交付(以下「最終交付株式」といいます。)は、自己株式の処分の方法により行いますが、諸般の事情により新株発行により行うことがあります。

なお、本制度に基づき対象者に交付する当社株式には、交付時に対象者が当社又は当社の子会社(以下「当社グループ」といいます。)の取締役、執行役、監査役、執行役員又は従業員のいずれの地位からも退任又は退職している場合を除き、譲渡制限を付すものとします。

(4) クローバック条項の導入

財務指標ユニットは業績評価期間中に、株価指標ユニットは業績評価期間の始期の属する事業年度の開始日から3事業年度目の末日までの間に、次のいずれかに該当する事由又は事実が発生していたにもかかわらず、当該事由又は事実を考慮せずに当社株式又は金銭が交付又は支給された場合、当社の報酬委員会(本ユニットの付与時に執行役員であった場合には取締役会とします。以下同じ。)の合理的な決定(会社株式を交付した日から3年以内の決定に限ります。)に基づき、交付した当社株式又は支給した金銭の全部又は一部を当社に返還するよう求めることができるものとします。なお、交付された当社株式の全部又は一部を売却等していること等により当社株式を返還できない場合、当該当社株式の時価に相当する金銭の返還を請求することができるものとします(譲渡制限期間中を除き、当社株式の交付をした日から3年以内に限るものとします。)

- ① 対象者の不正行為(故意又は重過失によるものに限ります。)による重大な会計の誤りが判明した場合又は対象者の不正行為による決算の事後修正が取締役会で決議された場合において、その原因となる事由又は事実
- ② 対象者の職務の執行に関する法令又は当社グループの内部規程の重要な点での違反

4. 交付する当社株式の数及び支給する金銭の額の算定方法

(1) 執行役の付与基準額

氏名	2026年度基準額(千円)	2027年度基準額(千円)
黒田 英邦	47,657	54,873
内藤 俊夫	19,960	20,739

(2) 財務指標ユニット

財務指標ユニットに基づき最終的に交付される株式の数(以下「最終交付株式数(財務指標)」)といいますが、次の「財務指標ユニットに係る基準交付株式数」を基に算定される「Ⅰ EBITDAに基づく交付株式数」と、「Ⅱ ROEに基づく交付株式数」の合計数(以下「最終権利確定数」といいます。)の50%(1株未満の端数が生じる場合、これを切り捨てるものとします。)とします。

財務指標ユニットに基づき最終的に支給される金銭の額は、最終権利確定数から最終交付

株式数(財務指標)を控除した数に、最終交付株式の譲渡制限解除日(最終交付株式に譲渡制限が付されない場合は最終交付株式交付日とします。)の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値(同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値)を乗じた金額(100円未満の端数が生じる場合、これを切り捨てるものとします。)とします。

なお、最終交付株式数(財務指標)の上限は381,465株、最終支給額の上限は637,733,187円とします。

なお、執行役2名の最終交付株式数(財務指標)上限および最終支給額の上限は以下のとおりです。

氏名	最終交付株式数の上限	最終交付支給額の上限
黒田 英邦	98,126株	82,023,523円
内藤 俊夫	38,950株	32,558,305円

■財務指標ユニットに係る基準交付株式数の算定式

$$\text{基準交付株式数} = \frac{\text{報酬等級・報酬グレードによる基準額(2026年度分)} \times 80\% + \text{報酬等級・報酬グレードによる基準額(2027年度分)} \times 80\%}{\text{株価(※)}}$$

※株価：2026年3月27日開催の当社の報酬委員会の前営業日の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値(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)

I 連結 EBITDA に基づく交付株式数

連結 EBITDA に基づく交付株式数は、以下の算定式によって算定されます。

$$\text{連結 EBITDA に係る交付株式数} = \frac{\text{①連結 EBITDA に係る基準交付株式数}}{\text{②連結 EBITDA に係る支給率}}$$

① EBITDA に係る基準交付株式数は、財務指標ユニットに係る基準交付株式数の2分の1とします(1株未満切り上げ)。ただし、次に掲げる場合には、以下のとおり調整します。

イ) 執行役員について期中に報酬等級・報酬グレードに変更があった場合

2026年1月1日時点(同年において取締役を兼務する時期がある場合は、2026年4月1日時点)の報酬等級に従った基準額及び2027年1月1日時点(同年において取締役を兼務する時期がある場合は、2027年4月1日時点)の報酬等級・報酬グレードに従った基準額の合算額を、3月27日開催予定の第79回定時株主総会後の当社の報酬委員会の開催日の前営業日の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値で除した数とします。

ロ) 執行役及び執行役員のいずれにも就任していない年度がある場合

当該年度の基準額は0円として計算します。

ハ) 権利確定期間中に対象者が当社の報酬委員会(財務指標ユニット付与時に対象者が執行役員であった場合には取締役会とします。)が正当と認める理由により執行役及び執行役員のいずれの地位からも退任した場合又は当社株式を交付する日までに組織再編等が当社の株主総会(ただし、株主総会による承認を要さない場合においては、

当社の取締役会（取締役会から委任を受けた執行役の決定を含みます。）とします。以下同じ。）で承認された場合（ただし、組織再編等効力発生日が当社株式を交付する日より前に到来することが予定されているときに限ります。）

- (i) 2026年11月末日までに生じたときは、0株
- (ii) 2026年12月1日から2027年11月末日までに生じたときは、2026年1月1日時点（同年において取締役を兼務する時期がある場合は、2026年4月1日時点）の報酬等級に従った基準額を、3月27日開催予定の第79回定時株主総会後の当社の報酬委員会の開催日の前営業日の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値の単純平均値で除した数
- (iii) 2027年12月に生じたときは、基準交付株式数の調整なし

なお、「組織再編等」とは、次に掲げるものをいい、組織再編等効力発生日とは次に掲げる日をいいます。

- (i) 当社が消滅会社となる合併契約
合併の効力発生日
- (ii) 当社が分割会社となる吸収分割契約又は新設分割計画（当社が、会社分割の効力発生日において、当該会社分割により交付を受ける分割対価の全部又は一部を当社の株主に交付する場合に限ります。）
会社分割の効力発生日
- (iii) 当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画
株式交換又は株式移転の効力発生日
- (iv) 株式の併合（当該株式の併合により対象者に関する基準交付株式数が1株に満たない端数のみとなる場合に限ります。）
株式の併合の効力発生日
- (v) 当社株式に会社法第108条第1項第7号の全部取得条項を付して行う当社株式の全部の取得
会社法第171条第1項第3号に規定する取得日
- (vi) 当社株式を対象とする株式売渡請求（会社法第179条第2項に定める株式売渡請求を意味します。）
会社法第179条の2第1項第5号に規定する取得日

②EBITDAに係る支給率は、財務指標ユニットに係る業績評価期間の最終事業年度に係る有価証券報告書に記載した連結貸借対照表及び連結損益計算表（以下「連結貸借対照表等」といいます。）により算出される連結EBITDAの数値に基づき、その達成度に応じた支給率となるよう定めるものとし、具体的には次の計算式により計算します。ただし、200%を上限とし、2027年12月期のEBITDAが37,564百万円を下回った場合には0%とします。

$$\text{EBITDAに係る支給率 (\%)} = \frac{\text{2027年12月期の連結EBITDAの実績値}}{\text{37,564,000,000円 (2027年12月期の連結EBITDAに係る支給の下限金)}} \times 100$$

下限値)

ただし、2026年12月1日から2027年12月末日までの間に、(i)対象者が死亡その他当社の報酬委員会が正当と認める理由により執行役及び執行役員のいずれの地位からも退任した場合、又は(ii)組織再編等が当社の株主総会で承認された場合には、次の計算式によることとし、2026年12月期の有価証券報告書に記載した連結貸借対照表等のROEの数値を用いることとします。なお、支給率は200%を上限とし、2026年12月期のROEが8.5%を下回った場合には0%とします。

$$\text{ROEに係る支給率 (\%)} = \frac{\text{2026年12月期の連結ROE実績値 (\%)}}{\text{(2026年12月期の連結ROEに係る支給の下限値)}} \times 100$$
$$\text{ROEに係る支給率 (\%)} = \frac{\text{2026年12月期の連結ROEの目標値 (\%)}}{\text{(2026年12月期の連結ROEに係る支給の下限値)}} \times 100$$

(3) 株価指標ユニット

株価指標ユニットに基づき最終的に交付される株式の数（以下「最終交付株式数（株価指標）」といいます。）は、以下の算定式によって算定される数（以下「最終権利確定数（株価指標）」といいます。）の50%（1株未満の端数が生じる場合、これを切り捨てるものとします。）とします。

株価指標ユニットに基づき最終的に支給される金銭の額は、最終権利確定数から最終交付株式数（株価指標）を控除した数に、最終交付株式の譲渡制限解除日（最終交付株式に譲渡制限が付されない場合は最終交付株式交付日）の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値）を乗じた金額（100円未満の端数が生じる場合、これを切り捨てるものとします。）とします。

なお、最終交付株式数（株価指標）の上限は46,771株、最終支給額の上限は39,095,878円とします。

なお、執行役2名の最終交付株式数(株価指標)上限および最終支給額の上限は以下の通りです。

氏名	最終交付株式数の上限	最終交付支給額の上限
黒田 英邦	11,402株	9,530,931円
内藤 俊夫	4,775株	3,991,422円

■株価指標ユニットに係る基準交付株式数の算定式

$$\text{基準交付株式数} = \frac{\text{報酬等級・報酬グレードによる基準額 (2026年度分)}}{\text{株価 (\%)}} \times 20\%$$

※株価：2026年3月27日開催の当社の報酬委員会の前営業日の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値（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）

※報酬等級・報酬グレードによる基準額は、財務指標に係るものと同じとします。

■最終権利確定数（株価指標）

最終権利確定数（株価指標）に基づく交付株式数は、以下の算定式によって算定されます。

$$\text{株価指標に係る交付株式数} = \text{①株価指標ユニットに係る基準交付株式数} \times \text{②株価指標に係る支給率}$$

ただし、2026年11月末日までに退任した場合には、0株とします。

② 株価指標に係る支給率は、株価指標ユニットに係る業績評価期間中の当社の株主総利回り（TSR）を、同期間中のTOPIX（配当込み）の成長率で除して得られる相対TSRの数値に基づき、0%～200%の範囲で、達成度に応じた支給率となるよう定めるものとし、具体的には次の計算式により計算します。ただし、支給率は200%（当社の相対TSRが180%の場合の数値）を上限とし、当社の相対TSRが1.2（120%）を下回った場合には支給率は0%とします。

$$\text{支給率 (\%)} = \frac{\text{当社の相対TSR} \times 100 - 120\% \text{ (支給の下限值)}}{150\% \text{ (支給の目標値)} - 120\% \text{ (支給の下限值)}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{当社の相対TSR} &= \frac{\text{株価指標ユニットに係る業績評価期間中の当社のTSR (株主総利回り)}}{\text{株価指標ユニットに係る業績評価期間中の配当込みTOPIX (東証株価指数)の成長率}} \\ &= \frac{(B + C) \div A}{E \div D} \end{aligned}$$

A: 2026年1月から3月の東京証券取引所における当社株式の終値の単純平均値

B: 株価指標ユニットに係る業績評価期間終了前3か月（2029年1月から3月まで）の東京証券取引所における当社株式の終値の単純平均値

C: 株価指標ユニットに係る業績評価期間中の当社の剰余金の配当

に係る1株当たり配当総額

D: 2026年1月から3月の配当込みTOPIXの終値の単純平均値

E: 株価指標ユニットに係る業績評価期間終了前3か月(2029年1月から3月まで)の配当込みTOPIXの終値の単純平均値

ただし、株価指標ユニットに係る業績評価期間中に、(i)対象者が死亡その他当社の報酬委員会が正当と認める理由により執行役及び執行役員のいずれの地位からも退任した場合、又は(ii)組織再編等が当社の株主総会で承認された場合には、当社の相対TSRの計算における各項目を次のとおり読み替えます。

(i) 対象者が死亡その他当社の報酬委員会が正当と認める理由により執行役及び執行役員のいずれの地位からも退任した場合

当社の相対TSRは退任時までの当社のTSR(株主総利回り)を退任時までの配当込みTOPIX(東証株価指数)の成長率で除して計算するものとし、上記の計算式B及びEにおいて「業績評価期間終了前3か月(2029年1月から3月まで)」とあるのは「退任した日の属する年(同年の12月に退任する場合には、その翌年とします。)の1月から3月まで」と、Cにおいて「業績評価期間中」とあるのは「業績評価期間開始から退任の直近(各年の12月以降に退任する場合には、退任の直後とします。)で終了した事業年度末を基準日とする配当まで」と読み替えます。

(ii) 組織再編等が当社の株主総会で承認された場合

当社の相対TSRは組織再編等承認日までの当社のTSR(株主総利回り)を組織再編等の承認日までの配当込みTOPIX(東証株価指数)の成長率で除して計算するものとし、上記の計算式B及びEにおいて「業績評価期間終了前3か月(2029年1月から3月まで)」とあるのは「組織再編等の承認日の属する年の1月から3月まで」と、Cにおいて「業績評価期間中」とあるのは「業績評価期間開始から組織再編等の承認日まで」と読み替えます。

5. 交付する当社株式に付する譲渡制限の内容

本制度に基づき交付する株式に付する譲渡制限の内容は次のとおりです。

(i) 譲渡制限

- (1) 対象者は、最終交付株式の払込期日(以下「本払込期日」といいます。)から当社グループの取締役、執行役、監査役、執行役員又は従業員のいずれの地位も退任(ただし、退任と同時にかかる地位に就任又は再任する場合を除きます。以下同じ。)の時点までの間(以下「本譲渡制限期間」といいます。)、最終交付株式について譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができない(以下「本譲渡制限」といいます。)
- (2) 当社は、本譲渡制限期間が満了した時点において対象者が保有する最終交付株式の全部につき、本譲渡制限期間が満了した時点で、本譲渡制限を解除します。
- (3) 最終交付株式は、本譲渡制限期間中の譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができないよう、本譲渡制限期間中は、対象者が大和証券株式会社に開設した譲渡制限付株式の専用口座

(以下「専用口座」といいます。)において管理されるものとし、対象者は、当該専用口座による管理につき同意します。

(ii) 無償取得事由

- (1) 当社は、本譲渡制限期間が満了した時点の直後の時点において本譲渡制限が解除されていない最終交付株式の全部について、当該時点の直後の時点をもって、当然にこれを無償で取得します。
- (2) 対象者が本譲渡制限期間中に次の①から⑤までのいずれかに該当した場合、当社は、最終交付株式の全部（ただし、最終交付株式の一部を無償で取得することが相当であると当社の報酬委員会が決議したときは当該一部）を当社の報酬委員会で定める時点をもって、当然に無償で取得することができるものとします。
 - ① 禁固刑又は拘禁刑以上の刑に処せられた場合（その刑の執行を猶予されている場合を除きます。）
 - ② 会社法 331 条 1 項 3 号に規定する法律の規定に違反し、刑に処せられた場合
 - ③ 死亡その他当社の報酬委員会が正当と認める事由によらず、当社のグループの取締役、執行役、監査役、執行役員又は従業員のいずれの地位も喪失し、かつ、喪失と同時に上記の地位のいずれにも就任又は再任しない場合
 - ④ 死亡した場合で権利承継者がいない場合
 - ⑤ 職務の執行に関する法令又は当社グループの社内規程に重要な点で違反した場合

(iii) 組織再編等が実施される場合の最終交付株式の取扱い

- (1) 当社は、本譲渡制限期間中に組織再編等が当社の株主総会又は当社の取締役会で承認された場合（ただし、組織再編等効力発生日が本譲渡制限期間の満了時より前に到来するときに限りま
- す。）には、当社の決定により、最終交付株式の全部について、組織再編等効力発生日の前営業日の直前時をもって、これに係る本譲渡制限を解除します。
- (2) 前号に規定する場合には、当社は、組織再編等効力発生日の前営業日をもって、同日において本譲渡制限が解除されていない最終交付株式の全部を当然に無償で取得します。

以上