

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

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

1. 基本的な考え方 更新

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

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

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

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

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

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

[補充原則2 - 4(1) 中核人材の登用等における多様性の確保]

多様性確保についての考え方

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

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

多様性確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その状況

[人材育成方針]

「長期ビジョンCCC2030」の実現に向けて、社会課題に真摯に向き合い、「働く」「学ぶ」「暮らす」の領域で各事業のナレッジを束ね、事業間のシナジーをより追求し、事業領域拡張や海外への拡張を図っていきます。長期ビジョンや戦略の実現に必要な人材の活躍を促すために、「事業と人材の同時成長」を人材マネジメントの基本方針として、事業領域の拡大により多様な事業の集合体となることと、個人の社会におけるキャリアの可能性拡張を両立するような成長サイクルの実現に取り組んでいます。2023年には、当社が人と向き合う上で大切にすべき考え方をまとめた「人材マネジメントポリシー」を策定しました。「人材を社会の財産と捉え、一人ひとりの可能性に伴走しながら、事業成長と社会に貢献できる人材を輩出する」ことを宣言し、経営陣・社員全員の共通認識としています。この考え方を社員一人ひとりの価値を引き出すための基準として活用し、事業の変革や創出を牽引するリーダー人材の育成、多様な人材が活躍する機会の創出等を実施しています。また、2024年からはキャリア形成の重要な施策として人材流動化(ジョブチェンジ)の取組を開始しました。本人のキャリア志向を尊重した上で、異動はまだ見ぬ自分の可能性を発見し成長するチャンスと捉え、全社視点で部門や国を超えた多様な活躍の機会を提供しています。

(人材マネジメント:<https://www.kokuyo.com/sustainability/society/employee/human-resources/>)

[社内環境整備方針]

多様な人材が活躍できるよう、働く場所と時間の柔軟化に取り組んでいます。コアタイムのないフレックスタイム制に加えて、生産性・創造性を高める働き方として「コクヨ式ハイブリッドワーク」を導入し、オフィス出社とリモートワークを選択しながら、個人の成長とチームの成果をともに高めることに挑戦しています。

当社では自分らしい働き方・学び方・暮らし方のバランスが整っている状態を「Life Based Working」と定義付けしており、「Life Based Working」を社会に提案・浸透させ、自分らしく生きる人を増やしていくことを目指しています。ワークスタイルを提案する企業として、多様な働き方を実践し、一人ひとりが自らの可能性を高めて豊かなキャリアを形成できる環境整備を行っています。加えて、個人が持つ創造性を引き出す活動として、部門を超えたコミュニケーションの活性化、社員がお互いに興味と知を共有し学び合う場づくりに注力しています。

また、当社グループでは1940年から障がい者雇用を継続しています。2003年に特例子会社コクヨKハート株式会社を設立、2006年に知的・精神障がい者の雇用を目的としたハートランド株式会社を設立し、活躍の場を広げました。

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

社内と社会のWell-beingの向上を目指した取組は、当社ホームページをご参照ください。

(Well-beingの向上:<https://www.kokuyo.com/sustainability/society/employee/well-being/>)

[多様性に関する指標及び目標について]

当社グループでは、主要な事業を営む国内子会社にて指標の管理及び関連する具体的な施策を実施しています。人事制度が異なる連結子会社

や、M&Aによる連結子会社、海外の連結子会社においては、事業特性や地域特性による独自性があり、共通の制度や施策を行っていません。連結グループに属するすべての会社を対象とした記載が困難であるため、現在は、指標に関する目標及び実績は、連結グループ内の主要な事業での開示を行っております。今後はグローバル経営の強化を図り、海外を含めた連結グループで指標の管理と開示を行うことを計画しています。

【女性の活躍に関する目標値と施策】

当社国内グループ7社における女性比率は、新卒採用時において54.7%（2025年）、全体では36.8%（2025年12月末時点）です。管理職における女性比率は、2023年度の10.9%から2025年度は13.8%に向上しました。特にココヨ株式会社においては、管理職手前層の女性比率が高まり（2023年：27.3% 2025年：30.1%）、管理職候補者の育成と、課長クラスの女性の登用が進みました（2023年：13.8% 2025年：17.9%）。今後も環境整備や意識醸成、能力開発により女性の活躍推進を加速していきたいと考えており、女性の管理職登用の目標の設定と開示を行っています。

	現状(2025年12月末時点)	目標	達成時期
女性管理職比率：	13.8%	16.0%	2027年

女性管理職比率は、女性活躍推進法に基づき算出しています。

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

女性活躍推進に向けて、育児や介護によるキャリアの中断をボトルネックにしないための取組を拡充しています。ベビーシッターの利用補助や子連れ出勤等、育児世代が安心して仕事に向き合える環境整備を進めています。制度では、フレックスタイムでの中抜け勤務、妊婦健診や不妊治療にも利用できるウェルネス休暇、子の看護等休暇の対象拡大(小学校6年生修了時まで)、介護休暇の取得要件の緩和によって、育児介護とキャリアとの両立を支援しています。あわせて、産休・育休者の評価運用方法を見直し、評価の空白期間が生じることを解消した上で、継続的な能力の蓄積度の把握とフィードバックを実施しています。

また、意識醸成の取組として、育児とキャリアの両立や男性育休取得推進をテーマとしたイベント「Life & Career Day」、女性リーダー座談会、マネージャー層が時間制約のある働き方を疑似体験するプログラム等を実施してきました。今後も育児や介護をしながら働く社員が、自身のキャリアと向き合い成長できるよう様々な支援を行っていきます。

多様な人材の活躍を実現するため、社員が主体的に選択できる社内複業「20%チャレンジ」や、若手層や中堅リーダー層を対象とした事業創出の実践プログラム「ココヨマーケティング大学」「ココヨマーケティング大学院」を実施しています。2023年から2025年の直近3年間における各プログラムの女性比率は、「20%チャレンジ」で61%、「ココヨマーケティング大学」で50%、「ココヨマーケティング大学院」で27%です。プログラムへの参加を通じて新しい経験を積むことは、能力開発だけでなく、新たな業務やより大きな役割への挑戦機会にも繋がっています。

【外国人、中途採用者の活躍について】

クリエイティビティを高めるために、当社グループでは多様な人材を積極的に採用しており、中途採用社員は継続的に増えています。また、海外M&Aによって外国人社員やグローバルリーダーも増加しています。多様性の尊重を前提とし、個人が持つ創造性を引き出す適所適材の登用と能力開発に取り組んでいるため、現時点においては、「外国人」「中途採用者」の管理職登用の目標の設定や開示は行っていません。

引き続き多様性の確保を推進し、「外国人」「中途採用者」を含む社員の人員構成を踏まえ、エンゲージメントの状況等も考慮しながら、目標設定の必要性を検討していきます。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1-4 政策保有株式に関する方針】

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

このため、保有の合理性が認められないと判断する政策保有株式については、保有先企業の十分な理解を得た上で売却を進めていきます。第4次中期経営計画最終年度である2027年度末における、政策保有株式の時価合計の連結純資産比率は5%未満とします。

2025年12月末時点において当社が保有する政策保有株式は、18銘柄です。保有残高は、2025年度末の時価で換算し、2025年12月末連結純資産比率4.1%相当となります。

取締役会は、個別の政策保有株式について、保有目的の適切性、取引状況や実際のリターンに対する資本コストを意識した経済合理性等を総合的に勘案することで検証しています。2026年2月26日に開催された取締役会では、政策保有株式について、個別銘柄ごとに、事業収益への貢献度や資本コストをベースとする収益目標対比で実際のリターンが上回っているか等の経済合理性、保有目的・取引状況等の要素を総合的に勘案したうえで、保有の合理性を検証しました。検証の結果、保有の合理性が必ずしも十分でないと判断した一部銘柄について、保有先企業の十分な理解を得た上で売却を進めています。

政策保有株式の議決権については、投資先企業の中長期的な企業価値向上及び株主価値向上の観点から、その行使について議案ごとに精査し当社の賛否について判断を行います。

【原則1-7 関連当事者間の取引を行う際の枠組み】

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

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

【原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

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

【原則3-1 情報開示の充実】

(1) 会社の目指すところ(企業理念等)や経営戦略、経営計画

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

(当社グループの企業理念: <https://www.kokuyo.com/about/corporate/philosophy/>)

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

(長期ビジョンCCC2030: <https://www.kokuyo.com/ir/strategy/vision/>)

(2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

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

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

(3) 経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続

報酬委員会が執行役・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続は、本報告書の別紙「取締役・執行役が受ける個人別の報酬の内容決定の方針」に記載していますので、ご参照ください。

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

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

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

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

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

(第79回定時株主総会招集ご通知: <https://www.kokuyo.com/ir/shareholder/resolution/>)

(第79期有価証券報告書: <https://www.kokuyo.com/ir/library/fr/>)

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

サステナビリティについての取組

当社グループは、サステナビリティ(持続可能性)を巡る課題を重要な経営課題の一つとして認識しています。2021年に、事業を通じた社会課題解決の取組を加速させていくため、サステナビリティ活動において特に注力すべきマテリアリティ(重点課題)を特定しました。以来「ダイナミックマテリアリティ」の考えを取り入れ、定期的にマテリアリティの見直しを行っています。2022年には、マテリアリティを経営戦略と統合した形で推進するため、抜本的な見直しを行い、当社の目指す社会像である「自律協働社会」を起点として再定義しました。2025年は第4次中期経営計画の策定に合わせ、各マテリアリティの活動内容や範囲、重要度を再確認し、再整理を行いました。

引き続き、サステナビリティを巡る課題への取組を推進していきます。
・経営課題として捉え直した上で再定義したマテリアリティ(重点課題)

- 1、Well-beingの向上
- 2、社会価値創出に向けたマネジメントシステム変革
- 3 - 1、気候危機への対応
- 3 - 2、循環型社会への貢献
- 3 - 3、サステナブル調達への推進
- 3 - 4、自然共生社会への貢献

サステナビリティに関する課題について、経営判断を下し、業務執行を行う体制を構築しています。2022年度に、サステナビリティ全体の戦略策定や、マテリアリティ(重点課題)の解決及びインパクト(社会価値)の創出に向けた議論を行う場として「サステナブル経営会議」を設置しました。本会議は、代表執行役社長を議長とし、サステナビリティ推進を担当する執行役員を事務局長に、全執行役員及び全執行役員をメンバーとして構成されています。「サステナブル経営会議」で審議されたサステナビリティに関するリスクと機会、戦略、方針等は、定期的に取締役会へ答申・報告し、承認を得るとともに、監督の対象としています。当社はこのような体制を通じて、サステナビリティ経営を推進し、持続的な価値創造を目指しています。

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

当社グループは、気候変動を重要な経営課題の一つとして認識しており、2022年5月にTCFDへの提言に賛同を表明しました。

気候変動に係るリスク及び収益機会に関しては、TCFD提言への対応を進めており、気候変動リスクと機会の顕在化による財務上の影響に注力して分析し、有価証券報告書及び統合報告書の中で開示しています。

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

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

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

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

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

また、森林資源を活用する企業として、生物多様性の理解や原料リスク、事業所・周辺リスクの把握に努めています。その推進のため、TNFDの提言に従って、体制整備、重要課題の評価、取組の推進と開示の充実化を図っています。

(マテリアリティ: <https://www.kokuyo.com/sustainability/management/targets/>)

(第79期有価証券報告書: <https://www.kokuyo.com/ir/library/fr/>)

(統合報告書: <https://www.kokuyo.com/ir/library/report/>)

人的資本への投資

【「ヨコク」による企業価値の向上】

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

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

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

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

育成します。

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

【ヨコクを後押しする風土醸成・カルチャー変革】

当社には、社会課題を解決したいという意志や想いを発信することで、共感する仲間が集まり、ヨコクの実現に向けて協働・応援する組織文化があります。このような「結いあひ」関係性の質をさらに高めていくため、次のような施策を実施しており、社員同士の自発的な活動が増え、挑戦しやすい風土醸成につながっています。

- ・社内の挑戦を共有する「全社ヨコク朝礼」
- ・挑戦する人やチームを称える社内表彰制度「THE AWARDS」
- ・自身のヨコクを周囲と共有する「ヨコクワークショップ」
- ・社員が互いに知や興味を共有する「マナビゼミ」「マナビシエア」
- ・社員が企画運営する交流イベント「サマーフェス」

また、社員のクリエイティビティを最大化するためには、社外との接点も重要であると考えています。街に開いたオフィス「THE CAMPUS」、街の新たな一面(=B面)を発見する文化祭「CULTURE SNACK」を通じて、社員と地域との新しい繋がりを増やしてきました。

中でも「CULTURE SNACK」はコクヨらしさが全面に表れたパブリックイベントです。品川港南エリアの企業やワーカー、住民の皆さんのB面を感じられるような、物販やワークショップ等多彩なコンテンツを開催し、2日間で2,000名を超える方に来場いただきました。当社では、社内募集による200名の有志社員がイベントの運営や出展に関わっており、海外拠点(タイ、インドネシア、中国、インド)の社員も参加しています。

運営に関わった社員の約95%が、活動に「コクヨらしさを感じた」と回答し、エンゲージメントサーベイにおいて「コクヨの目指すビジョンへの共感」「挑戦する風土」のスコアが上昇しました。イベントへの主体的な関与を通じて、挑戦や創造を後押しする風土への変化が起きている。

2026年は本社をグラングリーン大阪に移転し、「THE CAMPUS」や「CULTURE SNACK」の活動経験を活かし、働き方や働く環境で人と企業を繋ぐ実験的な取組を拡大していきます。

(CULTURE SNACKサイト:<https://culture-snack-shinagawa.kokuyo.co.jp/>)

【一人ひとりに光を当てた育成】

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

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

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

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

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

人材マネジメントポリシーの実現、リーダーの育成をより強化するために、2024年に人材育成機関「コクヨアカデミア」を設立しました。コクヨアカデミアは、会社や個人の成長の源泉となるヨコクを描き、実現に向けたリーダーシップやクリエイティビティを磨く後押しをすること、そして、様々な学びを糧に一人ひとりが自身の可能性を信じながら、新たなチャレンジへ繋げていくための「学び合い、挑戦(ヨコク)し続ける風土」の醸成を目指しています。キャリア研修、階層別のリーダーシップ研修、デジタル人材を育成する「KOKUYO DIGITAL ACADEMY」等のプログラムを開催し、多くの社員が参加しています。

キャリア研修「Kokuyo Career Dock」は、入社4年～10年目の社員とその上司を対象とした研修です。若手社員向けの「自己成長」プログラムと、上司向けの「部下育成」プログラムを同時期に進行し、成長やチャレンジについて双方が同じ認識を持つことを目指したものです。本研修には社長も出席し、若手社員の成長と上司による育成について、経営層としても挑戦の後押しをしています。

将来グローバルで活躍する経営リーダーを育成するため、「グローバルチャレンジトレーナー」を新たに導入しました。若手社員を対象に、海外でタフアサインに挑戦するプログラムで、2026年1月から第1期生の派遣を開始します。

人事制度では、年齢や経験年数にとらわれず早期にステップアップできる仕組みを整えたほか、これまで原則禁止としていた副業を一部解禁しました。社員が自身のキャリアや成長について自律的に考え、実践できる仕組みを整えることで、人材の価値の向上を進めています。

(人材マネジメント:<https://www.kokuyo.com/sustainability/society/employee/human-resources/>)

(第79期有価証券報告書:<https://www.kokuyo.com/ir/library/fr/>)

知的財産への投資

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

また、各事業及び国内外子会社のナレッジを束ねて事業間のシナジーを生み出し領域をさらに拡大するとともに、当グループの強みである共創共感、実験カルチャー及び体験デザインというワクワク価値創出サイクルを活性化させるため、知的財産を最大限活用する取組を進めております。国外子会社とも定期的に情報交換を行い、グローバルでの知財連携強化を図っております。

主な取組は以下のとおりです。

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

(リスクマネジメント:<https://www.kokuyo.com/sustainability/governance/risk/>)

【補充原則4-1(1) 経営陣に対する委任の範囲の概要】

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

【原則4-8 独立社外取締役の有効な活用】

当社は、独立社外取締役を6名選任しており、現在の取締役総数9名における独立社外取締役の割合は、過半数となっています。さらに、監督機能を強化するため、独立社外取締役が取締役会議長を務めています。

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

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

[原則4 - 9 独立社外取締役の独立性判断基準]

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

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

[補充原則4 - 11(1) 取締役会の構成についての考え方]

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

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

現在、取締役会は独立社外取締役6名を含む9名で構成されており、独立社外取締役4名が他社での経営経験を有しています。

取締役候補者の選任については、過半数が独立社外取締役で構成され、独立社外取締役が委員長を務める指名委員会において決定します。

取締役候補者の選任方針は、「コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン」で定めています。取締役会及び各委員会の構成員は、知識・経験・能力のバランスや性別・経歴等の多様性を考慮して選任しています。

(長期ビジョンCCC2030: <https://www.kokuyo.com/ir/strategy/vision/>)

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

[補充原則4 - 11(2) 取締役の兼任状況]

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

2026年3月27日開催の第79回定時株主総会において選任された取締役の重要な兼職の状況については、第79回定時株主総会招集ご通知の参考書類にて開示しています。

(第79回定時株主総会招集ご通知: <https://www.kokuyo.com/ir/shareholder/resolution/>)

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

取締役会の現状に対する課題認識と今後のあるべき姿を明らかにすべく、2011年より定期的に取締役会の実効性について、把握、分析、検証を行っています。2025年度の評価プロセス、評価結果の概要は以下のとおりです。本結果を踏まえて、今後も取締役会の実効性向上へ取り組んでいきます。

[評価プロセス]

1. 第三者による実効性評価インタビュー

対象者: 取締役全員

時期: 2025年10月～11月

聞き手: 第三者

インタビュー項目: 取締役会の役割・構成・議題・討議・運営など取締役会の実効性を支える各テーマについて

2. アンケート

対象者: 取締役全員

時期: 2025年10月

アンケート項目: 各テーマ(全体評価、取締役構成、取締役会運営、審議内容、支援体制、法定三委員会、執行体制)について5段階評価及び自由コメント欄

3. 取締役会レビューミーティング

対象者: 非業務執行取締役

時期: 毎月取締役会終了直後

内容: 当日の取締役会での議論について

4. 取締役会での議論と総括

対象者: 取締役全員

内容: 2025年度取締役会重点テーマの進捗/取締役会の実効性について

時期: 2025年10月、2025年12月

[2025年度における全体評価結果の概要]

2025年度の取締役会の実効性について、第三者機関による評価を実施した結果、全体として実効性は確保されており、機能しているものと確認されました。

指名委員会等設置会社への移行以降、M&Aや大規模プロジェクト等の重要議案に対し、社外取締役を含む多角的な視点から、財務・戦略・リスクの両面で活発な議論が行われました。特に、成長投資に対する規律ある判断や、長期ビジョンとの整合性に関する議論が深まった点は、監督機能の着実な進化として評価されました。

今後の課題認識としては、グローバルな事業拡大と成長スピードに対応したグループガバナンス基盤の高度化が挙げられました。具体的には、執行側への権限委譲をより円滑に進めるためのモニタリング体制の充実や、リスク管理プロセスの再構築について、継続的に取り組む必要性が共有されました。

また、持続的な企業価値向上を支える次世代経営体制の強化についても、指名委員会を中心に中長期的な視座で議論を深めていくことを確認しました。

今後は、これらの取組を通じて、監督と執行の連携をより一層深め、透明性が高く実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の進化に努めてまいります。

[補充原則4 - 14(2) 取締役に対するトレーニングの方針]

取締役に対しては、その役割と責務を適切に果たすために必要な知識等を習得・更新する機会の提供や費用負担を、必要に応じて行っています。

社外取締役に対しては、取締役会での審議の充実を図るため、取締役会に上程される議案の事前説明、関連情報の事前提供等を行うほか、

就任時オリエンテーション、当社工場・オフィス視察、事業戦略策定の役員合宿・経営計画発表会等への参加機会を提供しています。

[原則5-1 株主との建設的な対話に関する方針]

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

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

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

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

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

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

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

(統合報告書: <https://www.kokuyo.com/ir/library/report/>)

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付 更新	2026年3月30日

該当項目に関する説明 **更新**

当社は、株主資本コストについて、CAPMや投資家フィードバック等を総合的に勘案し、7.0~8.0%程度のレンジで把握しております。市場からの評価は高まっており、ROE水準も想定する株主資本コストを上回っていると認識しておりますが、更なるエクイティスプレッドの拡大が必要と考えております。

「長期ビジョンCCC2030」の実現を目指す中で、第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」(2024年11月27日開示)において、2027年に売上高4,300億円、EBITDA430億円、ROE9.0%以上等の達成を図り、中長期的なキャッシュフロー(EBITDA)の最大化による企業価値向上を目指します。

そのために、キャッシュフロー(EBITDA)を重視したフレームワークのもと、戦略と規律ある投資を実行しております。具体的には、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するとともに、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)の低減を図ります。また、持続的成長と株主還元とのバランスを取ったキャピタルアロケーションを実行し、資本効率を継続的に改善していきます。

(「資本コストや株価を意識した経営に向けた対応」「株主との対話の推進と開示」について:

https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/275471/00.pdf)

2. 資本構成

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

【大株主の状況】 **更新**

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	54,719,200	12.70
コクヨ共栄会	39,308,496	9.13
株式会社Kuroda&Sons	17,686,148	4.11
公益財団法人黒田緑化事業団	14,412,636	3.35
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,243,100	3.31
コクヨ共和会	11,745,700	2.73
黒田 章裕	7,949,840	1.85
黒田 耕司	6,527,920	1.52
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	6,294,782	1.46
黒田 康裕	6,204,892	1.44

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明 更新

・大株主の状況は2025年12月31日現在の状況です。
・当社は自己株式10,223,798株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
・持株比率は発行済株式の総数から自己株式を控除して計算しています。
・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日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができないので、上記大株主の状況には含めていません。その大量保有報告書(変更報告書)の内容は次のとおりです。なお、大量保有報告書(変更報告書)に基づき、主要株主である筆頭株主の異動を確認したため、2026年2月17日付で臨時報告書(主要株主である筆頭株主の異動)を提出しています。
氏名又は名称 オアシス マネジメント カンパニー リミテッド(Oasis Management Company Ltd.)
住所 ケイマン諸島、KY1-1104、グランド・ケイマン、ウグランド・ハウス、私書箱309、メイブルズ・コーポレート・サービス・リミテッド
保有株券等の数(千株) 43,682
株券等保有割合(%) 9.91

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	12月
業種	その他製品
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

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

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

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	指名委員会等設置会社
------	------------

【取締役関係】

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

取締役の人数 <small>更新</small>	9名
--------------------------	----

【社外取締役に関する事項】

社外取締役の人数 <small>更新</small>	6名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 <small>更新</small>	6名

会社との関係(1) 更新

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

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

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

会社との関係(2) 更新

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			
上釜 健宏						上釜健宏氏は、事業法人の代表取締役及び執行責任者としての経歴を通じて培われた豊富な知識及び経験並びに技術分野に関する幅広い見識を有しております。同氏には、それらを当社のガバナンス体制の強化及び経営の透明性の確保の各取組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。

大森 紳一郎					大森紳一郎氏は、事業法人の執行責任者としての経歴を通じて培われた豊富な知識及び取締役会議長の経験並びに幅広い見識を有しております。同氏には、それらを当社のガバナンス体制の強化及び経営の透明性の確保の各取組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。
杉江 陸					杉江陸氏は、事業法人の代表取締役及び執行責任者としての経歴を通じて培われた豊富な知識及び経験並びにDX・M&A等の分野における事業運営に関する幅広い見識を有しております。同氏には、それらを当社のガバナンス体制の強化及び経営の透明性の確保の各取組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といたしました。
東葎 葉子					東葎葉子氏は、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いるほか、指名委員会委員及び監査委員会委員を務め、両委員会に貢献していただいております。以上のことから、当社経営に資することを期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。
五味 祐子					五味祐子氏は、弁護士としての専門的知識を有しているほか、事業法人の社外役員としての経歴を通じて培われた豊富な経験に基づく見識を有しております。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。
齋藤 和弘					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。

【各種委員会】

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
指名委員会	3	0	0	3	社外取締役
報酬委員会	3	0	0	3	社外取締役
監査委員会	4	1	1	3	社外取締役

【執行役関係】

執行役の人数	2名
--------	----

兼任状況

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

【監査体制】

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

当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項 更新

監査委員会の下に監査委員会室を置き、監査委員会室は、監査委員会に関する事務を掌ります。監査委員会室長は、原則として執行役又は執行役員をもってこれに充て、監査委員会室長及び監査委員会室の所属従業員の人事(選任、異動、処分等)については監査委員会の事前同意を得ることとしています。また、監査委員会室長及び監査委員会室の所属従業員の考課・評価については、監査委員会が行うこととしています。
参照:「内部統制システムの基本方針」https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/258249/00.pdf

監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

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

【独立役員関係】

独立役員の数 <small>更新</small>	6名
--------------------------	----

その他独立役員に関する事項

当社は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえて定めた「社外取締役の独立性に関する基準」を充たす社外取締役全員を独立役員として指定し、取引所に届け出ております。当社と社外取締役6名との間には、人的関係、資金的関係又は取引関係その他の利害関係はありません。社外取締役を含む取締役候補者は、「コクヨ コーポレート・ガバナンスガイドライン」で定めた候補者の選任の方針や「社外取締役の独立性に関する基準」を適正に運用し、決定しています。

【インセンティブ関係】

取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明 更新

取締役のうち執行役を兼務する者に対して、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬を付与しております。詳細につきましては、後掲別紙「取締役・執行役が受ける個人別の報酬の内容決定の方針」をご参照ください。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役・執行役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況 一部のものだけ個別開示

(個別の執行役報酬の)開示状況 一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明 更新

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

2025年度に係る報酬総額については、第79回定時株主総会招集ご通知の添付書類である事業報告及び第79期有価証券報告書にて開示しています。

2025年度の報酬等の総額が1億円以上である者は、以下のとおりです。

区分	氏名	基本報酬 (金銭報酬)	インセンティブ報酬		(百万円) 総額
			短期 (業績連動報酬等)	長期 (株式報酬)	
取締役 代表執行役社長	黒田 英邦	51	45	11	108

(第79回定時株主総会招集ご通知: <https://www.kokuyo.com/ir/shareholder/resolution/>)

(第79期有価証券報告書: <https://www.kokuyo.com/ir/library/fr/>)

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役・執行役の報酬額については、別紙「取締役・執行役が受ける個人別の報酬の内容決定の方針」に記載のとおりです。

【社外取締役のサポート体制】

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

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
黒田 章裕	会長	業界及び経済団体活動等(経営非関与)	勤務形態:非常勤、報酬:報酬有	2020/3/27	1年(1年毎に更新)
黒田 康裕	特別顧問	取引先等との友好な関係の維持(経営非関与)	勤務形態:非常勤、報酬:報酬有(2026/4/1以降無報酬)	2020/3/27	1年(1年毎に更新)

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 2名

その他の事項 **更新**

・当社は、常勤取締役又は常勤監査役の職にあった者に対し、財界活動や社会貢献活動等の社外活動、取引先等との友好な関係の維持等、当社の社会的評価向上に貢献いただくことを目的として、社内規程に基づき個別に必要と判断した場合には、在任中の最高役位又は在任中の功績等を勘案し、指名委員会の答申を踏まえ取締役会の決議を経た上で、相談役、顧問、社友その他の名誉役職(以下「相談役等」といいます。)を委嘱する場合があります。

・相談役等を委嘱するに際しては、当社は、相談役等に対して、報酬委員会の答申を踏まえた取締役会の決議に従い報酬を支給しております。

・相談役等の任期は原則1年とし、任期満了後に更新して再委嘱するかは、相談役等の活動状況等を踏まえ、更新の必要性について審議の上、指名委員会の答申を踏まえた取締役会の決議により決定しております。

・相談役等は、経営のいかなる意思決定にも関与しておらず、経営陣による定例報告等も実施しておりません。

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

(コーポレート・ガバナンス体制の概要)

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

<取締役会>

当社の取締役会は、社外取締役6名を含む計9名で構成され、議長は社外取締役が務めています。

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

2026年3月30日時点における取締役会の構成は以下のとおりです。

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

なお、2025年度は取締役会を16回開催し、個々の取締役の出席率は以下のとおりです。

氏名	地位	出席状況(2025年度)
上釜 健宏	社外取締役 / 取締役会議長	100% (16/16回)
増山 美佳	社外取締役	75% (3/4回)
大森 紳一郎	社外取締役	100% (16/16回)
杉江 陸	社外取締役	100% (16/16回)
東葺 葉子	社外取締役	93.1% (15/16回)
橋本 副孝	社外取締役	57.1% (4/7回)
五味 祐子	社外取締役	100% (12/12回)
東條 克昭	取締役	100% (16/16回)
黒田 英邦	取締役	100% (16/16回)
内藤 俊夫	取締役	100% (16/16回)

増山美佳氏は、2025年3月28日開催の第78回定時株主総会終結の時までに開催された取締役会への出席状況を記載しております。

橋本副孝氏は、2025年5月31日の辞任前までに開催された取締役会への出席状況を記載しております。

五味祐子氏は、2025年3月28日の就任後に開催された取締役会への出席状況を記載しております。

<指名委員会>

指名委員会は、3名以上5名以下の取締役指名委員で構成し、その過半数を独立性を有する社外取締役としています。委員長も、原則として社外取締役の委員の中から指名委員会の決議をもって選定されます。

指名委員会は、株主総会に提案する取締役の選任・解任に関する議案の決定、並びに取締役会へ上程する執行役・執行役員員の選任・解任及び

代表執行役・役付執行役の選定・解職に関する議案の検討を行います。
指名委員会での決議又は審議内容については、指名委員会に選定された指名委員が適宜・適切に取締役会に報告します。
2026年3月30日時点における指名委員会の構成は以下のとおりです。

氏名	地位
杉江 陸	社外取締役 / 委員長
東葎 葉子	社外取締役
齋藤 和弘	社外取締役

なお、2025年度は指名委員会を10回開催し、個々の取締役の出席率は以下のとおりです。

氏名	地位	出席状況(2025年度)
杉江 陸	社外取締役 / 委員長	100% (10/10回)
橋本 副孝	社外取締役	40% (2/5回)
上釜 健宏	社外取締役	100% (10/10回)
東葎 葉子	社外取締役	90% (9/10回)
黒田 英邦	取締役 兼 代表執行役社長	100% (2/2回)

橋本副孝氏は、2025年5月31日の退任前までに開催された指名委員会への出席状況を記載しております。
黒田英邦氏は、2025年3月28日開催の第78回定時株主総会終結の時までに開催された指名委員会への出席状況を記載しております。

< 監査委員会 >

監査委員会は3名以上5名以下の取締役監査委員で構成し、その過半数を独立性を有する社外取締役としています。委員長も、原則として社外取締役の委員の中から委員会の決議をもって選定されます。監査委員会は、執行役及び取締役の職務の執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任、解任及び不再任に関する議案の内容の決定等を行います。また、監査の実効性を確保するため、監査委員会は、各事業及び機能責任者と定期的に意見交換を行うとともに、内部監査部門及び主要子会社の監査役と緊密に連携できる体制を整えています。監査委員会での決議又は審議内容については、監査委員会に選定された監査委員が適宜・適切に取締役会に報告します。

2026年3月30日現在の監査委員の構成は以下のとおりです。

氏名	地位
東葎 葉子	社外取締役 / 委員長
五味 祐子	社外取締役
齋藤 和弘	社外取締役
東條 克昭	取締役

なお、2025年度は監査委員会を15回開催し、個々の監査委員の出席率は以下のとおりです。

氏名	地位	出席状況(2025年度)
東條 克昭	取締役 / 委員長	100% (15/15回)
東葎 葉子	社外取締役	100% (15/15回)
橋本 副孝	社外取締役	62.5% (5/8回)
五味 祐子	社外取締役	100% (10/10回)

橋本副孝氏は、2025年5月31日の退任前までに開催された監査委員会への出席状況を記載しております。
五味祐子氏は、2025年3月28日の就任後に開催された監査委員会への出席状況を記載しております。

< 報酬委員会 >

報酬委員会は、3名以上5名以下の取締役報酬委員で構成し、その過半数を独立性を有する社外取締役としています。委員長も、原則として社外取締役の委員の中から委員会の決議をもって選定されます。

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

報酬委員会での決議又は審議内容については、報酬委員会に選定された報酬委員が適宜・適切に取締役会に報告します。

2026年3月30日現在の報酬委員の構成は以下のとおりです。

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

なお、2025年度は報酬委員会を13回開催し、個々の取締役の出席率は以下のとおりです。

氏名	地位	出席状況(2025年度)
大森 紳一郎	社外取締役 / 委員長	100% (13/13回)
増山 美佳	社外取締役	100% (3/3回)
杉江 陸	社外取締役	100% (13/13回)
五味 祐子	社外取締役	100% (10/10回)

増山美佳氏は、2025年3月28日開催の第78回定時株主総会終結の時までに開催された報酬委員会への出席状況を記載しております。

五味祐子氏は、2025年3月28日の就任後に開催された報酬委員会への出席状況を記載しております。

< 内部監査 >

内部監査体制としては、内部監査部門を設置し、当社及び関係会社を監査対象としています。内部監査部門は、代表執行役社長及び監査委員会を報告対象とするデュアルレポート体制を取っています。

監査室は、監査委員会と定期的に会合を持ち、監査体制や監査の実施状況等に関して報告や意見交換を行い相互に連携を図っています。また、内部統制やリスクマネジメントを担当する部門と定期的に意見交換の場を持ち、連携を図っています。会計監査人とは、定期的な三様監査の会議を通じた連携のほか、必要に応じて意見交換を行っています。

< 会計監査 >

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

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

・会計監査業務に係る補助者の構成
公認会計士 19名、その他 39名

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

<業務執行に関する機関>

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

<責任限定契約の内容の概要>

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

<補償契約の内容の概要>

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

<役員等賠償責任保険契約の内容の概要>

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、執行役員、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てん補の対象外としております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由 更新

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

<指名委員会等設置会社への移行の背景>

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

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

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

2. IRに関する活動状況 更新

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

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>当社グループは、2022年に企業の社会的責任を果たすことを宣言した「CSR憲章」を改定し「コクヨグループサステナブル経営指針」を策定しました。2025年にはサステナブル経営体制を整備・強化したことを受け、「コクヨグループサステナブル経営方針」として改正しました。この「コクヨグループサステナブル経営方針」に則り、地球・社会課題を解決し、生き活きとした「働く」「学ぶ」「暮らす」の実現に向けて活動し、社会価値と経済価値の両立を目指していきます。</p> <p>当社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ため、当社グループの役員及び社員が守るべき「コクヨグループ行動基準」を2012年に制定しました。今後も社会倫理の変化に応じ、内容を見直していきます。また、当社グループ各社は、当社グループ全ての役員及び社員に対する本行動基準の啓発に努めています。</p> <p>当社グループを超えてサプライヤーの皆様とも今後益々相互に発展していくことを目指し、2013年に「コクヨグループ調達基本方針」を策定しました。外部環境が急速に変化する中でも地球と社会がサステナブルであり続けるためには、サプライヤーの皆様との相互理解と信頼関係の構築を推進していくことが重要だと考え、2022年に「コクヨグループサステナブル調達方針」に改定しました。2022年より、循環型社会に向けた取組を進めていくための一歩目として、約500社のサプライヤーの皆様に対してサステナブルな取組の状況を把握するためのアンケートを実施しています。当社グループは、これからもサプライヤーの皆様と共に、社会的責任を果たし社会の発展に貢献し続けていきます。</p>

環境保全活動、CSR活動等の実施

環境保全活動の実施について

「持続可能な社会」を構築するには、「脱炭素社会」、「循環型社会」、「自然共生社会」に向けた取組を統合した活動を実施していく必要があります。その具体的な活動事項として「コクヨグループ環境方針」を定めています。

2025年4月に社会的な要請や経営の指し示す方向性を反映させるため、本方針の見直しを図りました。重点課題である「気候危機への対応」「循環型社会への貢献」「自然共生社会への貢献」に、従来からの環境保全対策である「法順守と汚染の予防」を加えた4項目を「環境課題」とし、それらに対する行動の指針となる「創造と創意工夫の発揮」「共感・協働・共創の拡張」「管理・仕組みの強靭化」の3項目を「仕組み・取組」とする構成へ変更しました。

さらに、2025年12月に、特に気候危機への対応をより明確にするため、日本政府が国際公約として掲げる2050年ネット・ゼロ達成目標との整合、その具体的な取組として再生可能エネルギーの100%利用を目指す旨を明記しました。

また、より具体的な活動を想起できるように、各項目の内容の充実を図っています。この「コクヨグループ環境方針」を基に各事業会社がそれぞれの事業の特性に沿った目標を展開し、環境パフォーマンスの改善に努めていきます。

・「コクヨグループ環境方針」

持続可能な社会の実現のため、温暖化や資源枯渇、生物多様性保全等の地球環境問題を全世界共通の永続的課題と認識し、コクヨグループが率先し、事業活動に関わる様々な人達の英知を結集することで、この課題解決のため行動を起こす。

環境課題

1. 気候危機への対応

脱炭素社会の実現に向け、再生可能エネルギーの100%利用、効率的なエネルギーの使用、環境保全活動によるCO2吸収に努め、サプライチェーン全体で温室効果ガス排出量のネットゼロに取り組めます。

2. 循環型社会への貢献

循環型経済の進展に向け、省資源の徹底及び廃棄物のリサイクル率向上、ライフサイクルの各領域において資源循環に配慮した商品・サービスの開発、個々人にあった捨てないライフスタイルの提案を通じ、サプライチェーン全体で捨てない社会の実現に取り組めます。

3. 自然共生社会への貢献

生物多様性を含めた自然資本の回復に向け、森林由来の資材の調達に関して合法性・透明性・持続可能性へ配慮するとともに、有害化学物質の削減、資源生産性の向上や水資源の効率的利用により、サプライチェーン全体で生態系に及ぼす環境影響の最小化に取り組めます。

4. 法順守と汚染の予防

各国・各地域の環境関連法規はもとより、当社が同意した業界等の指針、ステークホルダーの要請やグローバルなイニシアチブへの賛同によって求められる基準を順守するとともに、大気・水・土壌への汚染の予防に努めます。

仕組み・取組

5. 創造と創意工夫の発揮

環境に配慮した製品・サービスの提案活動を推進するとともに、より環境性能を高める技術の探究、ワークスタイルやライフスタイルに関する事業活動を創造的なアイデアをもって運営することにより、地域や社会の環境課題解決に貢献します。

6. 共感・協働・共創の拡張

積極的に環境情報を開示し、お客様・社外の皆様とのコミュニケーションを図るとともに、グローバルなイニシアチブへの賛同、業界団体や事業を取り巻くさまざまなステークホルダーとの協力関係を強化することにより、環境保全活動の輪を拡げます。

7. 管理・仕組みの強靭化

環境に対し有益な影響を創出し続けるために、方針や目標を定め、環境パフォーマンスの向上に努めるとともに、ナレッジの蓄積や応用、啓発・教育活動を通じた人材育成を推進することにより、環境マネジメントシステムの継続的改善を図ります。

サステナブル活動の実施について サステナブル活動についての具体的な取組等は、当社ホームページに掲載していますので、ご参照ください。

(サステナビリティ活動：<https://www.kokuyo.com/sustainability/>)

(コクヨグループ環境方針：<https://www.kokuyo.com/sustainability/environment/policy/>)

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

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

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

(1)当社は、指名委員会等設置会社を選択し、監督機能と執行機能の分離を明確にする。取締役会は、監督機能の強化を実現しつつ、執行機能の迅速かつ果断な意思決定と積極的かつ健全なリスクテイクを支える体制を構築し、持続的な企業価値の向上を実現する責任を負う。

(2)当社は、当社の取締役会の過半数を独立社外取締役により構成するものとする。また、指名委員会、報酬委員会及び監査委員会を設置し、委員の過半数を社外取締役で構成するものとする。

2. 当社の執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(1)当社取締役会は、法令、定款及び取締役会規則で定められた取締役会における決議事項を決議し、コクヨグループ(当社及び子会社の総称をいう。以下同じ。)の業務の執行を監督する。

(2)当社取締役会は、当社執行役及び執行役員の職務分掌及び相互の関係を適切に定める。

(3)当社は、代表執行役社長及び代表執行役社長が指名する執行役及び執行役員で構成されるグループ本社役員会を設置する。グループ本社役員会は、社内規程に定めるコクヨグループの経営に関わる重要事項についての意思決定を行う。また、代表執行役社長は、社内規程の定めるところにより、各執行役及び執行役員又はその管下従業員に対し、業務執行の決定権限を再委任することができるものとする。

3. 当社の執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

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

4. コクヨグループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(1)当社は、適切なリスクとリターンとのバランスの下、コクヨグループ全体のリスクを経営戦略と一体で統合的に管理し、ガバナンスや内部統制と一体的に整備及び運用することを図る。

(2)当社は、内部統制システムの適切な整備、運用を図るため、代表執行役社長を委員長とする「全社内統制委員会」を設置し、同委員会において、本基本方針に基づく内部統制システムの具体的な全社方針、規程等を定めるとともに、適宜内部統制システムの整備、運用状況をモニタリングする。

(3)当社は、グループ経営を取り巻く様々なリスクを把握、評価し、経営への影響を適切にコントロールするため、代表執行役社長の諮問機関として「リスク委員会」を設置し、グループ内で発生したリスク事象を一元管理する仕組みを構築するとともに、リスクマネジメントシステムを継続的に運用し、再発防止策の確認や重要なリスクへの対応計画のモニタリングを行う。また、代表執行役社長は、当社の取締役会に対し、当該リスクの管理状況を報告する。

(4)コクヨグループでは、重大リスク発生時における対応体制を整備し、重大リスクが顕在化する可能性がある事象が発生した場合には必要に応じて対策本部を設置し、対策を決定、実施する。

(5)当社は、代表執行役社長の諮問機関として「投融資審議会」を設置し、コクヨグループ内における重要な資産の取得及び処分に関する十分な検討を行う。

(6)当社は、「J-SOX委員会」を設置し、財務報告の信頼性の確保及び金融商品取引法に基づく内部統制報告を適正に行うための体制の構築を行う。

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

(1)当社は、コクヨグループが企業活動を行うにあたって、法令、定款及び社内規程を遵守し、社会倫理に従って行動する観点から、コクヨグループの役員及び使用人が守るべき「コクヨグループ行動基準」を定め、周知を図る。

(2)コクヨグループでは、その役員又は使用人が、法令違反や疑義のある行為を発見又は認識した際に通報、相談できる窓口として、「コクヨグループホットライン」を設置し、その運用状況について、当社の取締役会及び監査委員会に定期的に報告する。

(3)コクヨグループはコクヨグループの役員及び使用人に対して、コンプライアンスに関する啓発活動及び教育研修を定期的に実施する。

6. 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

(1)コクヨグループは、職務遂行の適正性及び効率性を確保する観点から、各職位における決裁権限及び報告事項について社内規程を定める。

(2)当社は、主要な子会社には、必要に応じて当社から取締役、監査役を派遣するとともに、その取締役会や経営会議等の重要会議に当社の代表執行役社長及びその他の執行役が参加することで業務執行を監督するほか、子会社の社内規程により、当社に対する、経営状況、財務状況その他の報告事項及び提出書類を定め、子会社の経営を管理する。

(3)当社の内部監査部門は、コクヨグループを内部監査の対象とし、その結果を定期的に当社の取締役会及び監査委員会に報告する。

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

(1)監査委員会の下に監査委員会室を置き、監査委員会室は、監査委員会に関する事務を掌る。

(2)監査委員会室長は、原則として執行役又は執行役員をもってこれに充てる。

(3)監査委員会室長及び監査委員会室の所属従業員の人事(選任、異動、処分等)については監査委員会の事前同意を得るものとする。

(4)監査委員会室長及び監査委員会室の所属従業員の考課・評価については、監査委員会が行う。

(5)監査委員会室長は監査委員会の指揮に服し、監査委員会室の所属従業員は監査委員会及び監査委員会室長の指揮に服する。

(6)監査室は、その内部監査の計画について監査委員会と随時協議するとともに、内部監査の内容及びその結果について監査委員会に対して必要な情報を共有する。

(7)監査委員会は、当社又は子会社の業務又は財産の状況の調査をするにあたり、自ら又は監査委員会室長を通じて監査室に必要な指示を行うことができる。なお、監査委員会又は監査委員会室長が監査室長に対して指示した監査に関する事項が、代表執行役社長からの指示と相反する場合、監査委員会又は監査委員会室長の指示が優先する。

(8)監査室長の人事(選任、異動、処分等)及び考課・評価については、監査委員会の事前同意を得るものとする。

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

(1)コクヨグループの役員及び使用人は、法令若しくは定款に違反する重大な事実、又は会社に著しい損害を与えるおそれのある事実を発見し、又は報告を受けた場合には、当該事実に関する事項を当社の監査委員会に対して速やかに報告する。

(2)また、それ以外の事項についても監査委員会又は監査室から要請があれば、速やかに報告する体制を整備する。

(3)当社は、コンプライアンス違反に該当する案件のうち当社執行役又は執行役員に係るものについての監査委員会への連絡窓口を設置する。

(4)監査委員会は、前項の連絡につき、自ら又は執行部の関連部門に委託して必要な調査を行う。ただし、連絡の内容が不明確、連絡の内容が事実であってもコンプライアンス違反を構成しない等調査を行わない正当な事由がある場合はこの限りでない。

(5)当社は、報告者に対し、当該報告をしたことを理由とした不利益な取扱いを禁止するとともに、それが遵守されるよう周知徹底を行う。

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

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

(2)監査委員会又は監査委員会が選定する委員は、その職務(監査委員会の職務の執行に関するものに限る。)の執行にあたり必要に応じて、取

締役会の事前の承認を得ることなく、当社の費用において外部の専門家等を起用することができる。

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

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

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

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

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

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

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明 [更新](#)

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

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

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

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

(第79回定時株主総会招集ご通知：<https://www.kokuyo.com/ir/shareholder/resolution/>)

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

< 適時開示体制の概要 >

1. 適時開示に対する基本姿勢について

(1) 基本的な考え方

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

(2) 情報開示の基準

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

(3) 情報開示の方法

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

2. 適時開示に係る社内体制

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

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

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

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

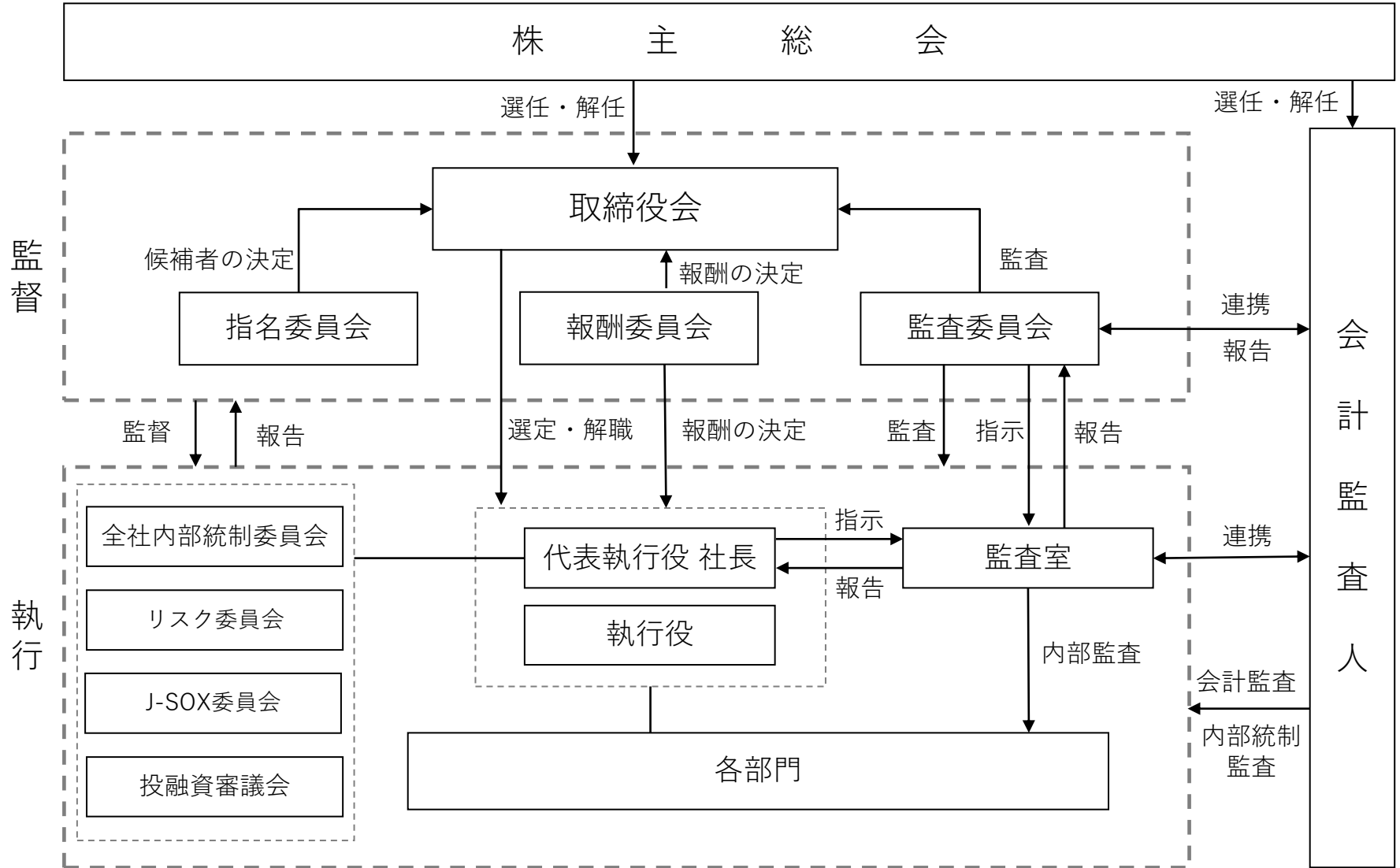
取締役のスキルマトリクス

氏名		知見・経験							
		企業経営	戦略	グローバル ビジネス	DX・IT	ESG	リスク管理	財務・会計	法務
取締役	上釜 健宏	○		○	○				
	大森 紳一郎	○				○	○		
	杉江 陸	○		○	○				
	東葎 葉子					○	○	○	
	五味 祐子					○	○		○
	齋藤 和弘	○	○	○					
	東條 克昭					○	○		○
	黒田 英邦	○	○			○			
内藤 俊夫		○					○		

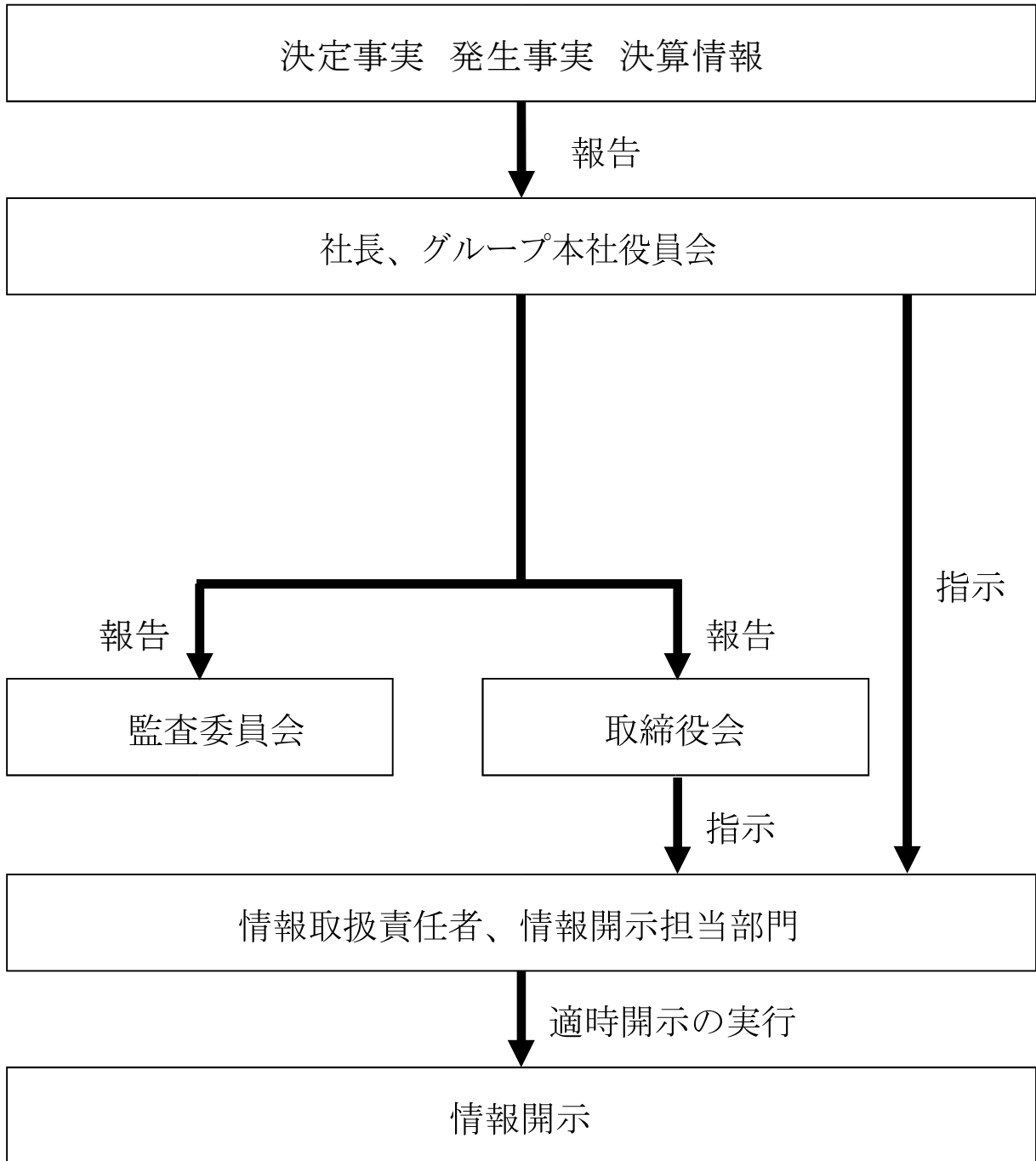
※各人の有する知見・経験は、主なもの最大3つを記載しています。

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

コーポレート・ガバナンス体制



コクヨグループ適時開示体制



取締役・執行役が受ける個人別の報酬の内容決定の方針

a. 基本方針

「長期ビジョンCCC2030」の実現に向けて、大きく成長に舵を切る位置づけとなる第4次中期経営計画の達成を動機づけるため、以下の狙いに基づき役員報酬制度を設計・運用する。

- 1) 必要な人材の獲得・引き留めを通じて、経営のサステナビリティを実現
 - (ア) 役員の役割・職責に基づき、ベンチマーク対象企業群に対して競争力のある水準を設定する
- 2) 中長期的な企業価値の向上への持続的な動機づけ
 - (ア) 企業価値の向上、長期ビジョン・中期経営計画の実現に向けて、短・中長期の財務・非財務目標達成に対してインセンティブを付与する
 - (イ) 中長期的な取り組みを重視し、過度なリスクテイクやコンプライアンス違反を抑止する
- 3) 透明性・合理性・簡潔性を備え、多様なステークホルダーからの信頼を獲得
 - (ア) 透明性ある手続きに基づき、合理的・簡潔な報酬制度を設計することで、株主をはじめとしたステークホルダーに説明責任を果たす

b. 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

(a) 報酬の種類

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4種類の報酬で構成する。

執行役の報酬体系及び各報酬の概要

報酬の種類	評価指標	報酬ごとの評価割合	報酬変動幅	概要
基本報酬 (固定・金銭)	—	—	—	毎月固定額の金銭報酬
短期インセンティブ報酬 (変動・金銭)	財務指標（全社財務評価）	70%	15～185%	単年度の業績や成果に応じ、国内連結売上高、海外連結売上高及び連結営業利益を主な評価指標とする財務指標と、非財務指標に基づいて年1回金銭を支給
	非財務指標（個人評価）	30%		
長期インセンティブ報酬Ⅰ (変動・株式)	—	—	—	株主との価値共有を目的に、譲渡制限付株式を年1回支給
長期インセンティブ報酬Ⅱ (変動・株式)	業績連動型株式報酬 (PSU)		0～200%	中期経営計画達成及び企業価値の持続的な向上を図る動機づけ並びに株主との一層の価値共有を目的に、意欲的な水準を設定し追加的なインセンティブ報酬として支給
	財務指標	連結ROE		40%
連結EBITDA		40%		

	株価指標	相対TSR	20%	企業価値向上に向けたインセンティブ報酬として、1年分の基準ユニットを毎年付与し、3年後の株価指標の達成度に応じて、50%は譲渡制限付株式として交付し、50%は金銭として支給以降、毎年付与
--	------	-------	-----	---

(b) 報酬等級・報酬グレード

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。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Ⅰ・Ⅱの基準額をそれぞれ設定する。なお、基準額は外部専門機関の調査による、同格企業（日系同規模等のベンチマーク対象企業群）の同等の役割の大きさに対して支給する基本報酬水準を参考に報酬委員会において検証・決議する。

- 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Ⅰ・Ⅱの支給割合の決定に関する方針
報酬等級が上位になるほど変動比率が高くなるよう設定する。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Ⅰ・Ⅱについては以下の支給割合で設定する。



- 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Ⅰ・Ⅱの内容並びに報酬等の額又は算定方法の決定方針

(a) 短期インセンティブ報酬

1. 評価指標の構成

短期インセンティブ報酬は財務指標（全社財務評価）及び非財務指標によって決定する。
2026年度の財務指標（全社財務評価）における主な評価指標として、国内連結売上高、海外連結売上高及び連結営業利益の3つを用いて評価する。

2. 役員報酬の決定プロセス

単年度の財務指標や非財務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、決定する。

3. 業績評価の対象期間

会計期間と同様の1月から12月までの1年間とする。

(b) 長期インセンティブ報酬Ⅰ

報酬等級・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Ⅰとして、当社の普通株式を用いた譲渡制限付株式（以下、本(b)において「本株式」といいます。）を付与する。

本株式の発行又は処分にあたっては、当社と執行役との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結する。

1. 付与方法

取締役会決議を経て執行役に対して本株式を付与する。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当社の普通株式（以下「会社株式」といいます。）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）を基礎として、本株式を引き受ける執行役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する。

2. 算定方法

本株式の付与数は、執行役については報酬等級・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Ⅰの基準額を基礎として算定する。

(c)長期インセンティブ報酬Ⅱ

長期インセンティブ報酬Ⅱは、中期経営計画の達成及び企業価値向上に向けたインセンティブ報酬として設定された業績連動型株式報酬（PSU）です。以下のとおり、中期経営計画の財務目標（連結EBITDA、連結ROE）及び株価指標（相対TSR）の達成度に応じて、支給率が0%～200%の範囲で変動する。

区分	評価指標	評価割合	評価期間	概要
財務指標	連結ROE	40%	2年間 (2026/1/1-2027/12/31)	本業の収益力を評価。 中期経営計画の重要指標。
	連結EBITDA	40%	2年間 (2026/1/1-2027/12/31)	資本効率を評価。高収益体質への転換を促進するための重要指標。
株価指標	相対TSR	20%	3年間 (2026/4/1-2029/3/31)	TOPIX成長率と比較した株主総利回りを評価。市場との対話を促進。

財務指標分・株価指標分の基準ユニット付与・株式交付サイクルイメージ

	2025年	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度		
財務指標 連結ROE 連結EBITDA	■	■ 中計指標評価期間（2年）		■	■ 中計指標評価期間（3年）				
		■			■	■	以降同左		
株価指標 相対TSR	■	■ TSR評価期間						■	■
		■			■	■			
		■ TSR評価期間							

■：基準ユニット付与

■：PSU権利確定/譲渡制限付株式（50%）の交付及び金銭（50%）の支給を受ける権利の取得

※交付する譲渡制限付株式に係る譲渡制限は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からも退任又は退職した時に解除

■付与対象者の各年度の基準額

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

1. 財務指標（連結EBITDA・連結ROE）に基づく算定について

財務指標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）」という。）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」という。）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する。）とする。

財務指標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する。）の東京証券取引所における会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する。）とする。

イ 最終権利確定数の算定方法

$$\text{最終権利確定数} = \text{基準交付株式数} \times \left(\frac{\text{連結EBITDAに係る}}{\text{支給率} \times 50\%} + \frac{\text{連結ROEに係る}}{\text{支給率} \times 50\%} \right)$$

ロ 業績評価期間

2026年12月期の初日から2027年12月期の末日までの連続する2事業年度を対象とする。

ハ 基準交付株式数の算定方法

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

※株価：2026年3月27日開催予定の第79回定時株主総会後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会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）

・期中に報酬等級・報酬グレードに変更があった場合の基準交付株式数の算定方法

2026年1月1日時点の報酬等級・報酬グレード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、2026年3月27日開催予定の第79回定時株主総会後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普通取引終値で除した数とする。

・執行役及び執行役員のいずれにも就任していない事業年度がある場合の基準額
当該事業年度の基準額は0円として計算する。

・業績評価期間中に対象者が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会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で承認された場合（ただし、組織再編等効力発生日が会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る。）

(i) 2026年11月末日までに生じたときは、0

(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・報酬グレードに従った基準額を、2026年3月27日開催予定の第79回定時株主総会後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普通取引終値で除した数

(iii) 2027年12月に生じたときは、基準交付株式数の調整なし

※組織再編等とは、(i)当社が消滅会社となる合併契約、(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る。）、(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、(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る。）、(v)当社の普通株式に会社法第108条第1項第7号の全部取得条項を付して行う当社の普通株式の全部の取得、及び、(vi)当社の普通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する。）をいいます。

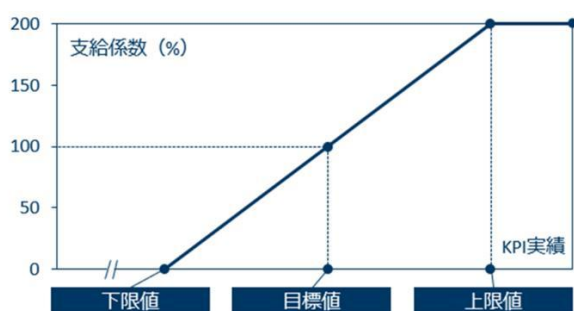
※組織再編等効力発生日とは、(i)については合併の効力発生日、(ii)については会社分割の効力発生日、(iii)については株式交換又は株式移転の効力発生日、(iv)については株式併合の効力発生日、(v)については会社法第171条第1項第3号に規定する取得日、(vi)については会社法第179条の2第1項第5号に規定する取得日をいいます。

ニ 連結EBITDA・連結ROEに係る支給率

連結EBITDA・連結ROEに係る支給率の算定式、支給率のカーブ、各評価指標の目標値は以下のとおり。

$$\begin{aligned} \text{連結EBITDAに係る支給率 (\%)} &= \frac{\begin{array}{l} 2027年12月期の \\ \text{連結EBITDAの実績値} \\ 43,257,000,000円 \\ \text{(2027年12月期の連結} \\ \text{EBITDAの目標値)} \end{array}}{\begin{array}{l} 37,564,000,000円 \\ \text{(2027年12月期の連結EBITDA} \\ \text{に係る支給の下限金額)} \\ 37,564,000,000 \\ \text{(2027年12月期の連結EBITDA} \\ \text{に係る下限金額)} \end{array}} \times 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{連結ROEに係る支給率 (\%)} &= \frac{\begin{array}{l} 2027年12月期の \\ \text{連結ROEの実績値 (\%)} \\ 9.0 \\ \text{(2027年12月期の連結ROE} \\ \text{の目標値 (\%))} \end{array}}{\begin{array}{l} 8.5 \\ \text{(2027年12月期の連結ROEに} \\ \text{係る支給の下限値)} \\ 8.5 \\ \text{(2027年12月期の連結ROEに} \\ \text{係る下限値)} \end{array}} \times 100 \end{aligned}$$



評価指標	評価割合	支給率と目標業績値 (千円)	
連結EBITDA	50%	上限値 (200%)	48,950
		目標値 (100%)	43,257
		下限値 (0%)	37,564
連結ROE	50%	上限値 (200%)	9.5%
		目標値 (100%)	9.0%
		下限値 (0%)	8.5%

※連結EBITDA及び連結ROEの数値は、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書に基づき算出されます。

ただし、2026年12月1日から2027年12月末日までの間に、対象者が死亡その他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いずれの地位からも退任した場合、又は組織再編等が当社の株主総会で承認された場合の連結EBITDAに係る支給率及び連結ROEに係る支給率の算定式は以下のとおり。

$$\begin{aligned} \text{連結EBITDAに係る支給率 (\%)} &= \frac{\begin{array}{l} 2026年12月期の \\ \text{連結EBITDAの実績値} \\ 39,209,000,000円 \\ \text{(2026年12月期の} \\ \text{EBITDAの目標値)} \end{array}}{\begin{array}{l} 35,418,000,000円 \\ \text{(2026年12月期の連結EBITDA} \\ \text{に係る支給の下限金額)} \\ 35,418,000,000円 \\ \text{(2026年12月期の連結EBITDA} \\ \text{に係る支給の下限金額)} \end{array}} \times 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{連結ROEに係る支給率 (\%)} &= \frac{\begin{array}{l} 2026年12月期の連結ROEの \\ \text{実績値 (\%)} \\ 8.75 \\ \text{(2026年12月期の連結ROE} \\ \text{の目標値 (\%))} \end{array}}{\begin{array}{l} 8.5 \\ \text{(2026年12月期の連結ROE} \\ \text{に係る支給の下限値)} \\ 8.5 \\ \text{(2026年12月期の連結ROE} \\ \text{に係る支給の下限値)} \end{array}} \times 100 \end{aligned}$$

2. 株価指標（相対TSR）に基づく算定について

株価指標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）」という。）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）」という。）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する。）とする。

株価指標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会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する。）とする。

イ 最終権利確定数の算定方法

$$\text{最終権利確定数} = \text{基準交付株式数} \times \text{相対TSR支給率}$$

ロ 業績評価期間

2026年4月1日から2029年3月31日までの連続する3年間を対象とする。

ハ 基準交付株式数の算定方法

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

※株価：2026年3月27日開催予定の第79回定時株主総会後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会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）

ただし、2026年11月末日までに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には、基準交付株式数は0とする。

ニ 相対TSRに係る支給率

相対TSRに係る支給率の算定式、支給率のカーブ、評価指標の目標値は以下のとおり。

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

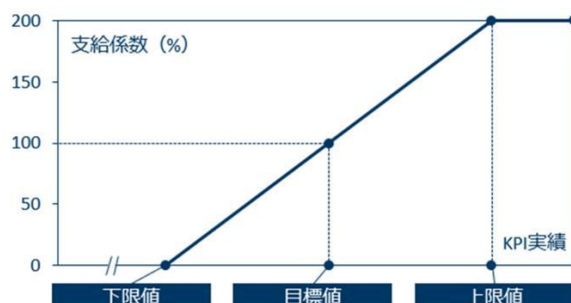
$$\text{相対TSR} = \frac{\text{業績評価期間中の当社のTSR (株主総利回り)}}{\text{業績評価期間中の配当込みTOPIX (東証株価指数) の成長率}}$$

$$= \frac{\text{(B + C)} \div \text{A}}{\text{E} \div \text{D}}$$

A:	業績評価期間開始前3ヶ月（2026年1月から3月まで）の東京証券取引所における会社株式の終値の単純平均値
B:	業績評価期間終了前3ヶ月（2029年1月から3月まで）の東京証券取引所における会社株式の終値の単純平均値
C:	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:	業績評価期間開始前3ヶ月（2026年1月から3月まで）の配当込みTOPIXの終値の単純平均値
E:	業績評価期間終了前3ヶ月（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、業績評価期間中に対象者が死亡その他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地位からも退任した場合、対象者に対する最終権利確定数の算定にあたっては、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ヶ月（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、その翌年とする。）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、退任の直後とする。）で終了した事業年度末を基準日とする配当まで」と読み替える。

また、会社株式を交付する日までに組織再編等が株主総会で承認された場合には、対象者に対する最終権利確定数の算定にあたっては、当社の相対TSRは組織再編等の承認日までの当社のTSR（株主総利回り）を同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VEにおいて「業績評価期間終了前3ヶ月（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」と読み替える。



評価指標	支給率と評価指標の数値	
相対TSR	上限値 (200%)	180%
	目標値 (100%)	150%
	下限値 (0%)	120%

3. 報酬の返還等（クローバック条項）

長期インセンティブ報酬Ⅱに関してクローバック条項を導入している。①財務指標分は、業績評価期間中に、②株価指標分は、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、(i)対象者の不正行為による重大な会計の誤りが判明した場合若しく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、又は、(ii)対象者が職務の執行に関する法令若しくは当社グループの内部規程に重要な点で違反した場合で、当該事由を考慮せずに会社株式や金銭が交付・支給されたときは、当社は、報酬委員会の決議に基づき、対象者に対し、交付された会社株式を無償で取得すること（当該会社株式が既に処分されている場合には当該会社株式の処分代金相当額の金銭の支払いを請求すること）又は支給された金銭の返還を請求することができるものとする。

2) 社外取締役及び社内非執行取締役の報酬

i. 報酬額の設定方法

社外取締役及び社内非執行取締役の報酬は、重要な意思決定及び職務執行の監督に対する対価、常勤・非常勤の別、並びに、委員会への参加の状況等を踏まえ、以下の報酬で構成する。

報酬の種類	概要
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. 基本報酬、委員等報酬、株式報酬の内容及び報酬等の額又は算定方法の決定方針

(a) 報酬水準

取締役の基本報酬、委員等報酬及び株式報酬の額については、外部専門機関の調査による、同格企業（日系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・決議する。

(b) 株式報酬の付与方法及び算定方法

当社の普通株式を用いた譲渡制限付株式（以下、本(b)において「本株式」という。）の発行又は処分にあたっては、当社と取締役との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結する。

1. 付与方法

取締役会決議を経て取締役に対して本株式を付与する。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）を基礎として、本株式を引き受ける取締役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する。

2. 算定方法

本株式の付与数は、社外取締役は固定額、社内非業務執行取締役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を基礎として算定する。

c. 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、毎月支払う。
- 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月に支払う。
- 3) 取締役・執行役の株式報酬（執行役の長期インセンティブ報酬Ⅰ・Ⅱを含む。）は、毎年原則として4月に株式又は基準ユニットを付与する。