

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

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

### 1. 基本的な考え方

当社グループは、将来にわたる企業のありたい姿を「コクヨは、商品・サービスを通じて、顧客の創造性を向上する価値を提供することにより、人々のより良いはたらく・まなぶ・生活する“Quality of Lifeの向上”を実現し、社会の役に立つLife & Work Style Companyを目指す」とし、商品及びサービスを通じてお客様の知的活動をサポートし続ける企業グループでありたいと考えます。当社グループは、持続的かつ長期的な企業価値の向上を実現するために、経営の効率性、透明性及び公正性の確保が重要な要素であると考え、経営体制の構築及び運営に当たっては、これらの継続的な充実に取り組んでまいります。

### 【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】

2021年6月の改訂後のコードに基づき記載しています。

【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

当社は、社員一人一人が本来持っている能力を発揮するため、様々な境遇や価値観を認め合い、多様な働き方を実現できる環境につくりあげていくことを目指し、主に4つの基本テーマ「ダイバーシティに取組む意義の共有」「ワークライフバランスの実現」「制度構築・浸透」「多様な人材の活躍支援」に沿って取り組みを進めています。

・「ダイバーシティに取組む意義の共有」

働きやすい風土の実現に向けた意義や個々の能力を活かす風土の実現に向けた意義の共有を進めていきます。

・「ワークライフバランスの実現」

仕事と私生活の両立ができる環境づくりを進め、生産性の高い働き方を実現していきます。

・「制度構築・浸透」

柔軟な働き方を実現する制度づくりを通じ、諸制度を社内に浸透させていきます。

・「多様な人材の活躍支援」

国籍・人種・性別・年齢・宗教・学歴等に関わらない多様な人材の活用を推進していきます。

(従業員の構成比のデータ: <https://www.kokuyo.co.jp/csr/data/society/>)

また、当社は、長期ビジョン「CCC2030」の実現に向けて今後も持続的な成長を促進していくためには多様な価値観や考え方が必要であり、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、互いにその多様性を認め合い尊重することを通じて、多様な人材が活躍することが重要だと考えています。多様性の尊重を前提とし個人がもつ創造性を引き出すために適所適材の登用・配置や能力開発に取り組んでいることから、管理職登用について「女性」「外国人」「中途採用者」に特化した目標の設定や開示を行っていません。

多様性確保に向けた自主的かつ測定可能な目標については、「女性」「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、目標設定の必要性も含め検討を進めていきます。後述の女性の活躍を支援する施策も積極的に実施していくことで、今後も引き続き、多様性の確保を推進していきます。

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

当社は、時代ごとに変化するお客様や社会が抱える課題に対して、新たな価値の創造にチャレンジし、持続可能な社会の実現に資する価値を提供し続けることを目指しています。その実現に向けて、多様性の尊重を前提とし、個人がもつ創造性を引き出しながら、仕事を通じたチャレンジを後押しし、会社の成長と社員一人一人の成長をつなげることにこだわります。

特に時間制約のある社員にとって仕事と家庭を両立しながら働き続けキャリアを形成出来るイメージを持ちにくいことや、研修プログラム参加者の女性比率及び女性基幹職比率が低い水準に留まっていること等を特に課題として認識しています。上記の課題を解消し女性が活躍できる雇用環境の整備を行うため、「女性活躍推進法」及び「次世代育成支援対策推進法」に基づく行動計画を策定しています。

・効率的に働くことで年間総労働時間を削減し、仕事と生活を両立できる環境を作ること

働く場所と時間の柔軟化を推進し、年休取得を促進します。働き方に関するルールの理解を深めるため、ルールに関する教育の機会を推進します。ストレスチェック結果や労働時間の集計結果から課題があると散見される職場を抽出し改善に向けた取り組みを推進します。

・一人一人のキャリア形成に向けた個人の成長やチャレンジを支援すること

個人のキャリア意識を高めるための取組みを実施していきます。能力向上やキャリアの幅を広げる教育研修プログラムの企画実施を進めていきます。社内サイトを通じて研修や成長のための支援情報を定期的に発信していきます。

また、多様な人材が活躍できるようABW(アクティビティ・ベースド・ワーキング)を導入し、働く場所と時間の柔軟化を推進しています。

リモートワークやコアタイムのないフレックスタイム制を導入することで、個人がもつ創造性を引き出すことを目指しています。コミュニケーション活性化のため、学びや趣味等の様々なテーマを取り上げた社員交流イベントを定期的開催しています。2022年から、多様性を尊重しながらチームとして生産性・創造性を高める働き方に挑戦し個人の成長とチームの成果を共に高め持続的な成長に繋げるため、「コクヨ式ハイブリッドワーク」を始めました。自分らしい働き方・学び方・暮らし方のバランスが整っている状態を「Life Based Working」と定義付け、多様な人材がそれぞれの「Life Based Working」を実現していくことを通じて当社らしい働き方を実践していきます。

ダイバーシティ推進についての具体的な取組みは、当社ホームページに掲載していますので、ご参照ください。

(ダイバーシティの推進: <https://www.kokuyo.co.jp/csr/society/diversity/index.html>)

## 【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

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及び方針を「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。

(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](https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/151080/00.pdf))

### [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うえで売却を進めています。第三次中期経営計画最終年度である2024年までに、政策保有株式の時価合計の連結純資産比率10%未満を目指していきます。

2021年12月末時点において当社が保有する政策保有株式は、30銘柄です。保有残高は、2021年度末の時価で換算し、2021年12月末連結純資産比率13.7%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。2021年12月24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うえ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毎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、取締役と当社グループとの取引について、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・監査役及びそれらの親族並びに取締役・監査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。

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

### [原則2 - 6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮]

コクヨ企業年金基金は、当社と独立した団体であり、年金資産の運用については、同基金の判断に委ねられますが、当社も母体企業として、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、コクヨ企業年金が、アセットオーナーとして期待される運用機能に対するモニタリング機能等を実効的に発揮できるよう、当社の財務・人事の専門性を有する役員等との適切な素質を持った人材の配置や外部専門家の起用を含めて、適切な体制の下で運用されるよう配慮しています。

### [原則3 - 1 情報開示の充実]

#### (1) 会社の目指すところ(企業理念等)や経営戦略、経営計画

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

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

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

(長期ビジョン: [https://www.kokuyo.co.jp/ir/strategy/pdf/vision\\_ccc2030.pdf](https://www.kokuyo.co.jp/ir/strategy/pdf/vision_ccc2030.pdf))

#### (2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

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

(コクヨコーポレートガバナンスガイドライン: [https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir\\_material21/151080/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/151080/00.pdf))

#### (3) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続は、本報告書の「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」における「1機関構成・組織運営等に係る事項【インセンティブ関係】該当項目に関する補足説明」に記載していますので、ご参照ください。

#### (4) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

当社は、取締役及び監査役候補者を指名するにあたっては、取締役会及び監査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、社外取締役及び社外監査役候補者については、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「独立性の要件」を満たしていることを確認しています。加えて、委員の過半数を社外取締役又は外部有識者で構成する「人事・報酬委員会」で取締役及び監査役候補者の選定について検討を行い、取締役会へ答申・提言を行うこととしています。詳細は、「コクヨコーポレートガバナンスガイドライン」第3条、第4条、第6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](https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/151080/00.pdf))

#### (5) 取締役会が上記(4)を踏まえて経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明

社外取締役及び社外監査役の選任理由については、本報告書の「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」における「1機関構成・組織運営等に係る事項【取締役関係】及び【監査役関係】」に記載していますので、ご参照ください。

取締役及び監査役の個々の略歴については、株主総会招集ご通知の参考資料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75回定時株主総会招集ご通知: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/shareholder/resolution.html>)

(第75期有価証券報告書: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/library/fr.html>)

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

#### サステナビリティについての取組み

当社グループは、2021年2月に企業理念を刷新しました。事業を通じた社会的課題解決に向けた取り組みを更に加速させるため、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(重要課題)を特定しました。取締役会開催後に取締役会出席義務者である取締役及び監査役を対象としたインフォーマルミーティングを開催し、当社グループが目指すべき「サステナブル経営」に関する議論を通じて、取締役及び監査役から意見や助言を得ました。

・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(重要課題)

- 1、新しい働き方の提案
- 2、ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 3、気候危機への対応
- 4、循環型社会への貢献
- 5、自然共生社会への貢献

今後は、社内外との対話を通じて、中期目標とアクションプランの作成を進めていきます。サステナビリティに関する取組みを継続的に行うため、2021年度よりCSV本部を設置しています。サステナビリティについての具体的な取組み等は、当社ホームページにて掲載していますので、ご参照ください。

(マテリアリティと目標: <https://www.kokuyo.co.jp/csr/Materiality/>)

#### 人的資本への投資

当社は、人材マネジメントに関して以下のように考えています。

「時代ごとに変化する、お客様や社会が抱える課題に対して、新たな価値の創出にチャレンジし、持続可能な社会の実現に資する価値を提供し続けることを目指しています。その実現に向けて、多様性の尊重を前提とし、個人がもつ創造性を引き出しながら、仕事を通じたチャレンジを後押しし、会社の成長と社員一人一人の成長をつなげることにこだわります。」

この考え方に基づき、会社の成長と社員一人一人の成長をつなげるための環境整備を行っています。

・2018年度より本格的に運用を開始した人事制度

・2019年度より開始した第2次中期経営計画方針に基づく人事制度の運用の質向上のための取組み(適所適材の配置登用や能力開発の推進)

今後は、2021年2月に発表された長期ビジョン「CCC2030」の実現に向けて社会課題を解決しながら、新規事業の創出や成長を牽引する事業家人材の育成・輩出に向けた取組みをより一層強化していきます。

人材マネジメントに関する考え方及びその取組みについては、当社ホームページにて掲載していますので、ご参照ください。

(人材マネジメントに関する考え方及びその取組み: <https://www.kokuyo.co.jp/csr/society/diversity-2/index.html>)

#### 知的財産への投資

当社は、競合他社との差別化を図るための戦略の一つとして、知的財産権の取得を推奨し、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。知的財産権の取得やその保全活動として、主に以下の取組みを進めています。

・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。

・知的財産権管理・運用体制

知的財産権活用、戦略の標準化及び一元化を目指し、法務部知的財産ユニットが、国内及び国外子会社及び関連会社の知的財産にかかる業務を一括管理しています。

・知的財産権の創造・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、法務部知的財産ユニットと開発部門は、開発の初期段階から密接な連携を図っています。知的財産権の取得および保全に関する取組み等については、当社ホームページにて掲載していますので、ご参照ください。

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

(CSR報告書: <https://www.kokuyo.co.jp/csr/download/>)

#### [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員に委任することにより執行の迅速化を図ります。詳細は、コーポレートガバナンスガイドライン第2条第2項、第3項をご参照ください。

(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](https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/151080/00.pdf))

#### [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4名選任しており、現在の取締役総数6名における独立社外取締役の割合は、50%以上となっています。また、監査役についても独立社外監査役を2名選任しているため、独立社外役員は合計6名となっています。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。

取締役及び監査役の選任については、当社が任意に設置した取締役会の諮問機関である「人事・報酬委員会」の答申を踏まえ、決定しています。「人事・報酬委員会」は、独立社外監査役が議長を務めており、「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監査役候補者の選任方針や「独立性の要件」を踏まえ、答申を行っています。

(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](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、社外取締役及び社外監査役に関する「独立性の要件」を定めています。

#### [原則4-10(1) 委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割]

当社は、取締役会の諮問機関として、「人事・報酬委員会」を任意に設置しています。

「人事・報酬委員会」は、その活動を通じてプロセスの客観性、公平性、透明性を高め、取締役会が正しく機能を発揮し続けることを担保することにより、当社グループのコーポレート・ガバナンスの向上を図ることを目的としています。

独立社外取締役3名、独立社外監査役1名及び代表取締役社長で構成されており、委員長を独立社外監査役が務めています。また、原則として毎月1回開催しており、取締役・監査役及び執行役員候補者の検討、取締役及び執行役員に関する報酬制度、当該制度に基づく個々の取締役及び執行役員の評価、報酬等の審議・検証を行い、取締役会へ答申、提言を行っています。

「人事・報酬委員会」の独立性に関する考え方や役割等については、「コクヨコーポレートガバナンスガイドライン」にて開示しています。構成員を含む体制については、有価証券報告書にて開示しています。

(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](https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/151080/00.pdf))

(第75期有価証券報告書: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/library/fr.html>)

#### [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更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、当社の取締役会及び監査役会が備えるべきスキルを特定の上、各取締役及び監査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4名を含む6名で構成されており、独立社外取締役3名が他社での経営経験を有しています。取締役及び監査役の選任については、当社が任意に設置した取締役会の諮問機関である「人事・報酬委員会」の答申及び提言を踏まえ、取締役会において決定しています。

取締役及び監査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。

取締役会及び監査役会の構成員は、知識・経験・能力のバランスや性別・経験等の多様性を考慮して選任しています。

(長期ビジョン: [https://www.kokuyo.co.jp/ir/strategy/pdf/vision\\_ccc2030.pdf](https://www.kokuyo.co.jp/ir/strategy/pdf/vision_ccc2030.pdf))

(コクヨコーポレートガバナンスガイドライン: [https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir\\_material21/151080/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/151080/00.pdf))

#### [補充原則4 - 11(2) 取締役・監査役の兼任状況]

取締役及び監査役は、取締役会、監査役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。取締役及び監査役の兼職状況については、株主総会招集ご通知の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。

2022年3月30日開催の第75回定時株主総会において選任された取締役・監査役の重要な兼職の状況については、第75回定時株主総会招集ご通知参考書類にて開示しています。

(第75回定時株主総会招集ご通知: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/shareholder/resolution.html>)

(第75期有価証券報告書: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/library/fr.html>)

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

2011年より定期的に、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、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。

2021年については、取締役及び監査役に対して、取締役会事務局による取締役会の運営と実効性に関する質問表を用いたヒアリングを行い、分析した報告書をもとに、取締役会において議論しました。その結果、当社の取締役会は、運営面については適切である一方、さらなる実効性向上に向けて、中長期視点での主要テーマに関する議論を積極的に行っていく必要性について認識されました。取締役会議長と取締役会事務局が中心となり、長期ビジョン、人材育成、CSV活動、成長投資等を具体的な主要テーマとして選定しました。取締役及び監査役は、各テーマに関する今後の方向性や執行側の計画に関する議論を行いました。これらの取り組みを通じて、取締役会全体の実効性の向上につなげています。

#### [補充原則4 - 14(2) 取締役・監査役に対するトレーニングの方針]

取締役・監査役に対しては、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。社外取締役及び社外監査役に対しては、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他、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等の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・投資家等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、以下の取り組みを進めています。

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、当社に関する理解を深めていただくことが重要であるとと考えています。また、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、社長及び財務担当執行役員を含む経営陣幹部が対話に出席し、説明を行っています。建設的な対話を促進するため、理財本部内にIR専従者を設置し、経営企画及び各事業推進部門等と円滑な連携を図っています。主な対話の手段として、機関投資家向けに個別面談を随時実施する他、機関投資家向けに四半期ごとに説明会あるいは電話会議等を開催すると共に、個人投資家向けに企業説明会等を実施しています。株主・投資家からいただいた意見及び要望等については、IR専従者が取り纏め、随時、取締役や関係部署に報告しています。

なお、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。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率

10%以上20%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)	14,371,000	12.38
コクヨ共栄会	9,448,799	8.14
株式会社Kuroda & Sons	4,331,537	3.73
公益財団法人黒田緑化事業団	3,603,159	3.10
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	3,126,700	2.69
コクヨ共和会	3,031,100	2.61
黒田耕司	1,851,980	1.59
黒田章裕	1,753,216	1.51
コクヨグループ従業員投資会	1,671,293	1.44
有限会社ビビ	1,580,000	1.36

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

- ・大株主の状況は2021年12月31日現在の状況です。
- ・当社は自己株式12,614,898株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
- ・持株比率は発行済株式の総数から自己株式を控除して計算しています。

### 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
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られとされる重要な事項はありません。

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

### 1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

#### 【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 <b>更新</b>	6名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	4名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4名

氏名	属性	会社との関係( )										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
藤原 健嗣	他の会社の出身者											
増山 美佳	他の会社の出身者											
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											

**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i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	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
藤原 健嗣			藤原健嗣氏は、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幅広い見識を有しており、当社経営及び当社取締役会における客観的かつ中立的観点から、引き続きガバナンス体制の強化及び経営の透明性の確保の各取組みに向けた役割が期待できるため、社外取締役として選任しています。 当社と藤原健嗣氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反の生じるおそれがないと判断していることから独立役員に指定しています。
増山 美佳			増山美佳氏は、コーポレート・ガバナンス、人材・組織及びM&A等の分野における豊富なコンサルティング経験及び見識並びに経営・経済に関する幅広い知見を有しており、当社経営及び当社取締役会における客観的かつ中立的観点から、引き続きガバナンス体制の強化及び経営の透明性の確保の各取組みに向けた役割が期待できるため、社外取締役として選任しています。 当社と増山美佳氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反の生じるおそれがないと判断していることから独立役員に指定しています。
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、当社経営及び当社取締役会における客観的かつ中立的観点から、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みに向けた役割が期待できるため、社外取締役として選任しています。 当社と上釜健宏氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反の生じるおそれがないと判断していることから独立役員に指定しています。

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、当社経営及び当社取締役会における客観的かつ中立的観点から、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みに向けた役割が期待できるため、社外取締役として選任しています。 当社と大森紳一郎氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反の生じるおそれがないと判断していることから独立役員に指定しています。
--------	--	---

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性 更新

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	人事・報酬委員会	5	0	1	3	0	1	その他
報酬委員会に相当する任意の委員会	人事・報酬委員会	5	0	1	3	0	1	その他

補足説明

当社は、取締役会の諮問機関として「人事・報酬委員会」を設置しています。詳細は、本報告書の「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「2業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(2)取締役会の諮問機関」に記載していますので、ご参照ください。

**【監査役関係】**

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役員数	5名
監査役員数	3名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、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毎に報告を受けています。また、監査役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、常勤監査役は、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勤めています。監査役会は、内部監査部門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。

社外監査役員の選任状況	選任している
社外監査役員数	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
東葎 葉子	公認会計士													
橋本 副孝	弁護士													

会社との関係についての選択項目

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

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

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 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
- i 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)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 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)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
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他、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、その経験及び専門性を活かした高度な視野での監査が期待されるため、社外監査役として選任しています。 当社と東葎葉子氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反の生じるおそれがないと判断していることから独立役員に指定しています。
橋本 副孝			橋本副孝氏は、弁護士としての専門的知識を有している他、製造会社における社外監査役及び法制審議会委員としての経歴を通じて培われた豊富な経験に基づく見識から、その経験及び専門性を活かした大局的な視点からの監査が期待されるため、社外監査役として選任しています。 当社と橋本副孝氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反の生じるおそれがないと判断していることから独立役員に指定しています。

【独立役員関係】

独立役員の数	6名
--------	----

その他独立役員に関する事項

当社と社外取締役4名及び社外監査役2名との間には、人的関係、資本的関係又は取引関係その他の利害関係はありません。社外取締役を含む取締役候補者及び社外監査役を含む監査役候補者の選任には、当社が任意に設置した取締役会の諮問機関である「人事・報酬委員会」の答申を踏まえて決定しています。「人事・報酬委員会」では、「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「独立性の要件」を適正に運用し、社外取締役候補者及び社外監査役候補者に関する答申を行っています。

【インセンティブ関係】



該当項目に関する補足説明 更新

## (1)基本方針

当社の役員報酬制度は、株主及び従業員をはじめとするステークホルダーに対し、説明責任及び経営責任を果たすことができる透明性・合理性があり、短期的な成果のみならず中長期的な企業価値の向上も担保するような設計とし、報酬の水準は、優秀な人材を登用し、動機付け、引き留め得る額を設定しています。

## (2)手続き

当社は、取締役及び執行役員の報酬等の決定について、プロセスの客観性、公平性、透明性を高め、当社グループのコーポレートガバナンス向上に資することを目的とし、社外取締役及び社外監査役を構成員に含む取締役会の任意の諮問機関として「人事・報酬委員会」を設置しています。2021年度においては、10回開催されています。

取締役の報酬については、取締役の報酬に関する決定方針を、取締役及び監査役の報酬等の決定に関する基本方針に則り、「人事・報酬委員会」での審議を経て、取締役会で決定しています。2021年度の取締役の報酬に関する決定方針は、2021年3月30日開催の当社取締役会において決議されています。

取締役の個人別の報酬等の内容は、「人事・報酬委員会」の答申を踏まえ、取締役会で決定しています。「人事・報酬委員会」では、役員報酬に関する決定方針に則り、取締役の個人別の報酬等の内容を審議・検証します。その結果を踏まえ、取締役会に答申します。

なお、監査役の報酬については、監査役の協議により決定しています。

## (3)取締役及び監査役の報酬等の構成

取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬及び業績に応じて変動する業績連動報酬で構成しています。ただし、社外取締役及び監査役は、その役割及び独立性の観点から基本報酬のみで構成しています。

## 基本報酬

基本報酬額は、外部の専門機関の調査に基づく他社水準を考慮して役割に応じて決定しています。

## 業績連動報酬

業績連動報酬は、短期インセンティブ報酬(STI)及び長期インセンティブ報酬(LTI)で構成されています。その基準額は、役割に応じて定める報酬構成比率により決定しており、上位者ほど報酬全体に占める業績連動報酬の構成比率が高くなるよう設計しています。

なお、報酬等の種類ごとの行使比率の目安は、KPIを100%達成の場合、「基本報酬」:「短期インセンティブ報酬(STI)」:「長期インセンティブ報酬(LTI)」=5:4:1としています。

## i)短期インセンティブ報酬(STI)

「短期インセンティブ報酬」は、業績向上へのインセンティブとして全社及び担当事業の単年度の財務指標並びに持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取組み等、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度をみる個人考課部分により、支給率を決定しています。

## ii)長期インセンティブ報酬(LTI)

「長期インセンティブ報酬」は、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、対象取締役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、30年間から50年間までの間で、当社の取締役会が定める譲渡制限期間及び当社による無償取得事由等の定めに従って当社普通株式(以下、「譲渡制限付株式」という)を付与しています。

なお、譲渡制限付株式報酬制度は、2019年3月28日開催の第72回定時株主総会において決議されています。

## 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

## 【取締役報酬関係】

## (個別の取締役報酬の)開示状況

個別報酬の開示はしていない

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事業報告及び有価証券報告書にて開示しています。

2021年度に係る報酬総額については、第75回定時株主総会招集ご通知事業報告及び第75期有価証券報告書にて開示しています。

(第75回定時株主総会招集ご通知:<https://www.kokuyo.co.jp/ir/shareholder/resolution.html>)

(第75期有価証券報告書:<https://www.kokuyo.co.jp/ir/library/fr.html>)

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

詳細は、本報告書の「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」における「1 機関構成・組織運営等に係る事項（インセンティブ関係）該当事項に関する補足説明」に記載しています。

## 【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

< 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、社内取締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。

< 社外監査役のサポート体制 >

社外監査役に対して、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、社内取締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おこなうため、監査役スタッフ、内部監査部門及び理財部門等が中心となり対応を行っています。

## 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

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

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 2名

その他の事項

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

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 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・ガバナンス体制の概要は以下のとおりです。

- ・当社では、取締役会設置会社を選択し、当社の取締役会は、独立性を有する社外取締役の割合を3分の1以上にしよう構成しています。
- ・当社の取締役会の諮問機関として、社外取締役又は外部有識者が過半数となる「人事・報酬委員会」を設置し、当社の取締役、監査役及び執行役員候補者の選定についての検討、取締役及び執行役員に関する報酬制度、個々の評価、報酬等の検証等を行っています。
- ・当社では、執行役員制度を導入し、取締役会より選任を受けた社長等で構成する「グループ本社役員会」を設け、決裁権限、報告事項について定めた「責任・権限規程」の運用により、意思決定の迅速化、業務執行の迅速化及び効率化を図っています。

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

氏名	地位
黒田 英邦	代表取締役社長
内藤 俊夫	取締役
藤原 健嗣	社外取締役 / 取締役会議長
増山 美佳	社外取締役
上釜 健宏	社外取締役
大森 紳一郎	社外取締役

監査役会

氏名	地位
東條 克昭	常勤監査役 / 監査役会議長
東葦 葉子	社外監査役
橋本 副孝	社外監査役 / 「人事・報酬委員会」委員長

は「人事・報酬委員会」の委員を表す。

・責任限定契約の内容の概要は、当社と各社外取締役との間において、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。また、当社と各社外監査役との間において、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。

#### (1) 取締役会及び業務執行に関する機関

##### (取締役会)

当社の取締役会は、社外取締役4名を含む計6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」に記載していますので、ご参照ください。

取締役会の開催状況は、原則として毎月1回開催している定時の取締役会の他、必要に応じて臨時の取締役会を開催しています。

また、当社は、監督と業務執行を分離し、意思決定の迅速化、業務の効率化を図るため執行役員制度を導入しています。監督機能を担う取締役会では、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及び業務執行の監督機能に特化しています。

##### (業務執行に関する機関)

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、取締役会より選任を受けた社長等で構成され、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。

#### (2) 取締役会の諮問機関

当社は、取締役会の諮問機関として、社外取締役又は外部有識者が過半数となる「人事・報酬委員会」を設置しています。

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

「人事・報酬委員会」の委員は、社外取締役3名、社外監査役1名及び代表取締役社長で構成され、委員長は、社外監査役が務めています。

「人事・報酬委員会」の開催状況は、原則として毎月1回開催しています。

#### (3) 監査役監査

当社の監査役会は、常勤監査役1名及び社外監査役2名で構成されています。

監査役は、取締役会や他の重要な会議に出席し、取締役の職務執行の適法性について監査しています。また、監査の実効性を確保するため、監査役は、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。

監査役会の開催状況は、原則として毎月1回開催している定時の監査役会の他、必要に応じて開催しています。

#### (4) 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。「グループ本社役員会」にて社長に直接、監査報告を行うとともに適宜取締役会に対しても活動報告をしています。

内部監査担当者、監査役及び会計監査人は、定期的に会合を開催して意見及び情報を交換し、相互連携を強化しています。「グループ本社役員会」における監査報告には常勤監査役も出席しています。また、監査役は、グループ連結子会社の監査役と定期的に意見及び情報交換を行っています。

#### (5) 会計監査

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

・業務を執行した公認会計士の氏名

指有限責任社員 業務執行社員 武久 善栄

指有限責任社員 業務執行社員 北村 圭子

・会計監査業務に係る補助者の構成

公認会計士 20名、その他 28名

(注) 当社と会計監査人は、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款に定めています。現在、当該契約は締結していません。

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、監査役会設置会社であり、業務執行を監督する取締役会と、取締役会から独立し、取締役の職務の執行を監査する監査役によるコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。多様なステークホルダーの信頼に応え得るコーポレート・ガバナンス体制を確立するため、監督機能の強化、経営各層の責任の明確化、経営の効率性、透明性及び公正性の向上を図っています。

## 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、当社が上場する証券取引所の定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」等(以下、「適時開示規則」という)に従い、情報開示を行っています。また、適時開示規則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	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	第2四半期決算及び期末決算発表後に開催している他、第1四半期及び第3四半期の決算発表後には電話会議を実施しています。説明は社長及び担当役員が行っています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	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し、オンデマンド動画として掲載しています。また、海外投資家のニーズにあわせてオンラインも活用した個別ミーティングも実施しています。 (当社英語版ホームページ: <a href="https://www.kokuyo.com/en/ir/">https://www.kokuyo.com/en/ir/</a> )	あり
IR資料のホームページ掲載	適時開示資料、決算短信、補足資料、ファクトブック、コーポレートレポート、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: <a href="https://www.kokuyo.co.jp/ir/library/financial.html">https://www.kokuyo.co.jp/ir/library/financial.html</a> )	
IRに関する部署(担当者)の設置	理財本部に専任者を配置しています。	
その他	当社IRウェブサイトでは、コンテンツの充実を図るとともに、皆様のお役に立つ情報をタイムリーにお伝えすることを目指しています。	

## 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

補足説明
------



社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>当社グループは、誠実な事業活動を展開し収益性を高めるとともに、社会から必要とされ続ける企業であることを目指しています。今後も、お客様及び投資家をはじめ全てのステークホルダーからの信頼を獲得し、事業の継続性の維持に努めていきます。</p> <p>当社グループが企業活動を行うにあたって、法令、定款及び社内規程を遵守し、社会倫理に従って行動するため、当社グループの役員及び社員が守るべき「ココ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取引先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「ココヨグループ調達基本方針」を策定しました。サプライチェーン全体が「誠実な仕事」をすることで、真の顧客満足を提供し続け、限りある資源と豊かな環境を守り、地域社会の発展に寄与します。</p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p><b>環境保全活動の実施について</b></p> <p>持続可能な社会を構築するためには、循環型社会、低炭素社会、自然共生社会に向けた取組みを統合した活動を実施していく必要があると考え、堅持すべき「環境理念」と具体的な7つの活動項目を示す「環境方針」で構成された「ココヨグループ環境ビジョン」を策定しています。各事業会社が、この「ココヨグループ環境ビジョン」を基にそれぞれの特性に沿った目標を展開し、環境負荷低減に努めるとともに環境保全活動を推進しています。</p> <p>・環境理念： 「商品を通じて世の中の役に立つ」という創業の精神に基づき、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持続的課題と認識し、当社グループが率先し、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。</p> <p>・環境方針： (1)地球温暖化防止 低炭素社会の実現に向け、温室効果ガス排出量の大幅な削減に取り組みます。 (2)省資源・リサイクル 循環型社会の進展に向け、限り有る資源を有効利用し、Reduce・Reuse・Recycleに取り組みます。 (3)エコプロダクツの調達・開発・提供 商品ライフサイクル全体での環境負担低減に向けて、新たな環境技術の開発やグリーン調達に取り組みます。 (4)生物多様性 生物多様性に配慮した事業活動を行うことにより、生態系に及ぼす影響の低減とその保全に努めます。 (5)法順守と汚染の予防 環境関連法規はもとより、当社が同意した業界等の指針及び自主基準を順守し、環境汚染の予防に努めます。 (6)情報開示・コミュニケーション 積極的に環境情報を開示し、お客様・社外の皆様とのコミュニケーションを図り、環境保全活動に活かします。 (7)環境経営 全従業員が一丸となり、新たなエコビジネスモデルの開発に努める等、環境負荷の継続的改善と事業の発展に取り組みます。 環境保全活動についての具体的な取り組み等は、当社ホームページに掲載していますので、ご参照ください。 (環境活動：<a href="https://www.kokuyo.co.jp/csr/environment/">https://www.kokuyo.co.jp/csr/environment/</a>)</p> <p>CSR活動の実施について CSR活動についての具体的な取り組み等は、当社ホームページに掲載していますので、ご参照ください。 (CRS活動：<a href="https://www.kokuyo.co.jp/csr/policy/management/">https://www.kokuyo.co.jp/csr/policy/management/</a>) (マテリアリティ(重要課題)：<a href="https://www.kokuyo.co.jp/csr/Materiality/">https://www.kokuyo.co.jp/csr/Materiality/</a>)</p>

## 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、事業や業務が正しく、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、継続的な取り組みとして体制の整備及び運用を行っています。

1. 当社の取締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) 当社では、経営の監督と業務執行の機能を分離し、当社の取締役会は、当社グループ全体の経営方針の決定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、業務執行を監督する機関に特化しています。

(2) 当社は、その取締役会の監督機能を強化するため、当社の取締役会の3分の1以上を独立性を有する社外取締役により構成しています。

(3) 当社は、その取締役会の諮問機関として「人事・報酬委員会」を設置し、委員の過半数を社外取締役と外部有識者で構成しています。「人事・報酬委員会」は、当社の取締役及び執行役員について、候補者の検討、報酬の検証を行い、その結果を当社の取締役会へ答申しています。

2. 当社の取締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

当社では、執行役員制度を導入し、代表取締役より業務執行権限を執行役員に委譲のうえ、当社の取締役会で決定した方針に基づく業務の執行について、迅速化及び効率化を図っています。

### 3. 当社の取締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

取締役会議事録その他の取締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、管理しています。当社の取締役又は監査役から要求があった場合、直ちにこれらの情報を閲覧できるようにしています。

### 4. 当社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、「リスク委員会」を設置し、当社グループをとりまく様々なリスクを網羅的に把握、評価し、損失の発生を未然に防止しています。
- (2) 当社グループでは、重大リスク発生時における事業継続のための体制を整備し、重大リスク発生時には対策本部を設置し、損失の最小化を図っています。
- (3) 当社は、社長の諮問機関として「投融資審議会」を設置し、当社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っています。
- (4) 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っています。

### 5. 子会社の取締役及び当社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、当社グループが企業活動を行うにあたって、法令、定款及び社内規程を遵守し、社会倫理に従って行動する観点から、当社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、周知を図っています。
- (2) 当社グループでは、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、「コクヨホットライン」を設置しています。
- (3) 当社グループは当社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しています。

### 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) 当社グループは、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ています。
- (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、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しています。
- (3) 当社の内部監査部門は、当社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に報告しています。

### 7. 当社の監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項、当該使用人の当社の取締役からの独立性に関する事項、及び当社の監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- (1) 当社の監査役の職務を補助するため監査役会事務局を設置し、専任の監査役スタッフを配置しています。
- (2) 監査役スタッフは、当社の監査役の指示のみに従って業務を行い、監査役スタッフの任命、異動、評価については、常勤監査役の事前の同意を得るものとしています。

### 8. 当社グループの役員及び使用人が当社の監査役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) 当社の監査役は、当社グループの業務執行に関する重要な会議に出席することが可能です。また、当社の監査役は、当社の代表取締役、業務執行取締役及び執行役員との定期的な意見交換を行っています。
- (2) 当社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役会に対して速やかに報告しています。また、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な取扱いを禁止しています。
- (3) 当社グループの取締役及び使用人は、当社の監査役が監査に必要な範囲で、業務執行に関する事項の報告を求めたときは、これに協力しています。
- (4) 当社の監査役は、当社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ようにしています。

### 9. 当社の監査役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

当社の監査役がその職務の執行について、会社法第388条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役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しています。

### 10. その他当社の監査役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) 当社の監査役が、当社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しています。
- (2) 当社の監査役は、「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っています。

## 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おこなうための「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 総務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. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

## 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「適時開示規則」に則り、情報開示を行っています。また、「適時開示規則」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

適時開示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、適時開示規則に該当しない情報を開示するに当たっても、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証券取引所の適時開示規則に準拠し、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。

## 取締役及び監査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	黒田 英邦	○	○			○		
	内藤 俊夫		○				○	
	藤原 健嗣	○		○		○		
	増山 美佳		○	○		○		
	上釜 健宏	○		○	○			
	大森 紳一郎	○				○	○	
監査役	東條 克昭					○	○	○
	東葭 葉子					○	○	○
	橋本 副孝					○	○	○

※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。





## コクヨグループ適時開示体制

