

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】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

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、事業領域の拡大を進めていきます。「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を目指していきます。

「事業と人材の同時成長」の実現に向けて、人材育成サイクルを戦略的に回していきます。そのために、既存事業の変革や新規事業の創出を牽引するリーダーの育成や社内の人材の流動性を高め、多様な人材が活躍する機会の創出等、社員の新たな挑戦機会を創出していきます。

(人材マネジメント:<https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/esg/society/diversity-2/>)

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。具体的には、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に開催しています。

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コクヨらしい働き方を実践していきます。

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)に基づき、2030年までに「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ためには、多様な働き方の選択肢を増やしていくことが必要であると考えています。「Well-beingの向上」を目指した多様性確保に関する具体的な取組みは、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。

(Well-beingの向上:<https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/materiality/Well-being/>)

多様性確保の自主的かつ測定可能な目標

当社では、イノベーションを生み、多様な人と社会のWell-beingを向上させるために、2030年までに、「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すことや、社会のバリアをなくし生き活きと働き学ぶ人が増えていることを目指しています。

多様性の尊重を前提とし個人がもつ創造性を引き出すことを目指し継続的に取組みを進めたことで、当社の主要5社における女性比率は、採用時において42.5%(2020年から2022年の直近3年間)、全体では27%(2022年12月末時点)となりました。

適所適材の登用・配置や能力開発を推進することで女性の更なる活躍推進を加速させ上記のような目指すべき姿を実現するため、「女性」の管理職登用の目標の設定と開示を行っています。

管理職:コクヨグループ各社において基幹職・管理職の役割を担う者

	現状(2022年12月末時点)	目標	達成時期
指導的地位の女性比率:	8.5%	12%	2024年

指導的地位:管理職やプロジェクトをリードする役割を担う。

現状も目標も、主要5社(コクヨ株式会社、株式会社カウネット、コクヨマーケティング株式会社、コクヨサプライロジスティクス株式会社、株式会社コクヨロジテム)を対象としている。

なお、当社は、多様な人材の活躍を実現するための取組みとして、社員が主体的に選択できる社内複業「20%チャレンジ」や社会人経験3年から12年目の若手層を対象とした事業創出の実践プログラム「コクヨマーケティング大学」及び30代から40代の中堅リーダー層を対象とした「コクヨマーケティング大学院」を実施しています。

2020年から2022年の直近の3年間における各取組みにおける女性比率は、「20%チャレンジ」において54%、「コクヨマーケティング大学」において47%、「コクヨマーケティング大学院」において16%となっています。

各取組みへの参加を通じて今までにない新しい経験を積むことは、多様な人材にとって、能力開発だけでなく、新たな業務やより大きい役割への挑戦機会にも繋がっています。今後も、多様な人材がこれらの取組みに積極的に参加することを通じて、女性活躍の風土を醸成していきます。

当社は、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おり、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おりませんが、「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含め検討を進めていきます。

なお、当社グループは、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、既存事業のブラッシュアップと新たなニーズを取り込んだ事業領域の拡張に積極的に取り組んでいきます。事業領域の拡張に伴い、「外国人」や「中途採用者」も継続的に増えてきています。当社グループでは、これまでも、様々な取組みを通じて多様な人材が活躍しています。前述の施策等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。

【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)

【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きます。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。

2022年12月末時点において当社が保有する政策保有株式は、29銘柄です。保有残高は、2022年度末の時価で換算し、2022年12月末連結純資産比率11.8%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。2022年12月23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して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。

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。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)

(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) 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及び社外監査役で構成する「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)

(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76回定時株主総会招集ご通知：<https://www.kokuyo.co.jp/ir/shareholder/resolution.html>)

(第76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、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、事業を通じた社会的課題解決に向けた取組み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(重要課題)を特定しました。2022年には、特定したマテリアリティを経営課題として捉えなおし、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。再定義したマテリアリティに基づき、目標(マテリアリティ目標)を設定しています。

引き続き、サステナビリティを巡る課題への取組みを推進していきます。

・経営課題として捉えなおしたうえで再定義したマテリアリティ(重要課題)

- 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、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

サステナビリティに関する課題について、重要課題を特定したうえで経営判断を下し、業務執行を行う体制を構築しています。具体的には、執行側での経営体制の確立及び取締役会との連携強化を目的とした「サステナブル経営会議」を2022年度に新設しました。同会議では、外部環境等の変化に柔軟に対応できるよう、サステナビリティに関する課題を特定し、その実行計画の検討や予算への反映を行うための審議を行っています。また、同会議にて議論された内容は、取締役会に定期的に報告されます。なお、経営上重要な事項については、取締役会にて意思決定を行います。同会議の議長は、サステナビリティに関する取組みを継続的に行うために2021年度より新設されたCSV本部の部長が務めており、当社の全執行役員11名で構成されています。

(サステナビリティに関する取組み: <https://www.kokuyo.co.jp/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います。2022年5月にTCFDへの提言に賛同を表明しました。

当社のファニチャー事業及びビジネスサプライ事業に関するワークスタイル領域における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分析を行いました。今後は、ワークスタイル領域だけでなくその他の領域に関する分析も行うことで、情報開示の質と量の充実を拡充していきます。

具体的な分析結果の内容等は、統合報告書にて開示しています。

(マテリアリティ: <https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/>)

(統合報告書: https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material_for_fiscal_y1/118890/00.pdf)

人的資本への投資

当社は、2021年2月に企業理念を刷新し、長期ビジョン「CCC2030」を策定しました。当社の新たな経営モデルである「森林経営モデル」により、2030年に売上高5,000億円を目指していきます。長期ビジョン「CCC2030」においては、「顧客体験価値の拡張」という成長戦略を設定しています。長期ビジョンの策定とともに、顧客ニーズに機動的に対応できるよう、当社の事業領域を、新たに「働く」(ワークスタイル領域)と「学ぶ・暮らす」(ライフスタイル領域)の2つに分けました。2022年5月には、「ワクワクする未来のワークとライフをヨココする。」というパーパスを制定しました。多様な価値観を尊重し合い、自己実現と他者貢献が両立する、誰もが生き活きと、働き、学び、暮らし、つながりあう未来社会である「自律協働社会」の実現を目指していきます。また、「自律協働社会」の実現に貢献する当社の役割を「WORK & LIFE STYLE Company」と再定義しました。文具や家具にとらわれない、豊かな生き方を創造する企業として、多様な事業の集合体へと変革を遂げていきます。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、2022年度から、第三次中期経営計画「Field Expansion 2024」が始動しました。既存事業のブラッシュアップと新たなニーズを取り込んだ事業領域の拡張に取り組んでいます。第三次中期経営計画においては、長期ビジョン「CCC2030」の実現に欠かすことのできない重点課題に取り組んでいます。その重点課題の一つとして、「人材の活躍と成長」を掲げています。

当社は、人材の活躍と成長を実現するため、「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います。

(人材マネジメント: <https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/esg/society/diversity-2/>)

事業領域の拡張に伴い、多様な事業の集合体になること、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が必要であると考えています。人材の流動性を高めて社員の活躍の機会を創出することで、事業の成長に欠かすことのできない多様な人材の活躍を実現していきます。加えて、当社が多様な事業の集合体へと変革を遂げていくためには、既存事業の変革や新規事業の創出を牽引するリーダー(「チェンジリーダー」)が必要と考えており、この「チェンジリーダー」を戦略的に育成していきます。

当社は、多様な人材の活躍や戦略的な人材育成の実現に向けた取組みを推進していきます。まず、組合員や管理職の育成に関する議論を行う社内の会議体である「人材会議」を拡充し、一人一人の人材の特性を活かすような育成を行っていきます。また、社員が積極的に今までは違う新しい経験を積むことができるように、社員が主体的に選択できる社内複業「20%チャレンジ」の取組みや、若手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」及び「ココヨマーケティング大学院」等の取組みを実施しています。「20%チャレンジ」は、業務時間の20%程度を活用して他組織の業務に参画できる取り組みです。この取り組みを開始した2020年から2年間で、約120名が参加し、新しい経験を積んでいます。「ココヨマーケティング大学」及び「ココヨマーケティング大学院」は、未来の事業環境を客観的に考察し、戦略検討する仕事の進め方にチャレンジすることができる取組みです。2021年度までの累計で、各取組みの参加者は合わせて約190名にのびりました。2024年度までには、参加者を340名とすることを目標としています。

戦略的な育成を継続的に進めていくために、2023年度からは、現場と経営が一体となり「伴走型マネジメント」を推進していきます。多様な人材の成長に向けた対話を実践することを通じて、上司と部下が相互理解を深め、信頼関係の構築を強化していきます。

なお、既存事業の変革や新規事業の創出を牽引する「チェンジリーダー」については、2030年までに、100名在籍することを目標としています。この目標に向けて「チェンジリーダー」を戦略的に育成していくためには、社員が今までは違う新しい経験を積んでいくことが必要と考えています。現在でも、同じポジションの滞留期間を約3年から5年を目安に設定し、管理職の流動化を進めています。既存事業の変革が進むなか、将来的に「チェンジリーダー」となるような人材が異動して積極的に新しい経験を積む必要があると考えます。実現のために、人材プールが十分に確保できていないことを特に課題と認識しています。そこで、今後は、当社が強みであると考えている新卒採用を更に強化していくことを考えています。新卒採用の強化をきっかけとして、将来的に「チェンジリーダー」となるような人材を早期に発掘していきます。

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

「ココ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の知的財産にかかる業務を管理しています。

・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。知的財産権の取得及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/sustainability/esg/governance/riskmanagement/index.html>)

[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、「コクヨ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)

[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」の答申及び提言を踏まえ、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、答申及び提言を行っています。

(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)

[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)

(第76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)

(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・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。

2023年3月30日開催の第76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76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76回定時株主総会招集ご通知 : <https://www.kokuyo.co.jp/ir/shareholder/resolution.html>)

(第76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。

2022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票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で議論しました。その結果、当社の取締役会は、運営面に関して適切であると評価されました。一方で、第三次中期経営計画の実効性を向上させていくために、昨年、取締役会議長と取締役会事務局が中心となり選定した中長期視点での主要テーマである長期ビジョン、人材育成、サステナビリティ活動、成長投資というテーマに関して、今年も引き続き議論を深めること。また、取締役及び監査役におけるコミュニケーションの充実を図ることの重要性が認識されました。

取締役会議長と社長との定期ミーティングや、社外取締役及び監査役でのインフォーマルミーティングを開催しました。加えて、当社事業の理解を深めることを目的とした社内取締役から社外取締役及び監査役へのレクチャリング、当社工場見学会を開催し現場との交流の機会を積極的に設けました。これらの取組みを通じて、取締役会全体の実効性の向上に繋がっています。

[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。さらに、取締役会において、IRの方針等の議論を四半期ごとに行っています。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。また、2022年5月には「統合報告書」を発刊しました。株主・投資家からいただいた意見及び要望等については、財務担当執行役員及び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。

当社では、東京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。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、適切な方法により出来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。

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。

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

(統合報告書: https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material_for_fiscal_ym1/118890/00.pdf)

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)	15,252,000	13.20
コクヨ共栄会	9,724,699	8.42
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,620,000	4.00
株式会社Kuroda & Sons	4,331,537	3.75
公益財団法人黒田緑化事業団	3,603,159	3.12
コクヨ共和会	3,074,000	2.66
黒田章裕	1,959,760	1.70
コクヨグループ従業員投資会	1,686,163	1.46
黒田康裕	1,653,723	1.43
黒田耕司	1,641,980	1.42

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2022年12月31日現在の状況です。
- ・当社は自己株式13,214,896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 更新	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うる特別な事情

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	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

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		
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													
杉江 陸	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
増山 美佳			<p>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。</p> <p>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。</p>
上釜 健宏			<p>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。</p> <p>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。</p>
大森 紳一郎			<p>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。</p> <p>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。</p>
杉江 陸			<p>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を活用した事業運営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。</p> <p>当社と杉江陸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。</p>

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
定款上の監査役の数	5名
監査役の数	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努めています。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。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の数	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている数	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
東霞 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」の答申及び提言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及び提言を行っています。

【インセンティブ関係】

取締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	

(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。2022年度においては、11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。2022年度の実績に関する決定方針は、2022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、監査役報酬については、監査役協議により決定しています。

(3)取締役及び監査役報酬等の構成

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構成比率の目安は、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。

2022年度に係る報酬総額については、第76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76期有価証券報告書にて開示しています。

(第76回定時株主総会招集ご通知: <https://www.kokuyo.co.jp/ir/shareholder/resolution.html>)

(第76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行うため、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助案し、「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)

(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、監査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以上にする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、取締役会より選定され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
増山 美佳	社外取締役
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

監査役会

氏名	地位
東條 克昭	常勤監査役 / 監査役会議長
東葎 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。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

指定有限責任社員 業務執行社員 武久 善栄

指定有限責任社員 業務執行社員 小幡 琢哉

指定有限責任社員 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 15名、その他 18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が、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	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.co.jp/ir/)	
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 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」を新たに策定しました。この「コクヨグループサステナブル経営指針」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なか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年度は、循環型社会に向けた取組み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みの状況を把握するためのアンケートを実施しました。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ためには、脱炭素社会、循環型社会、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」は、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、エコプロダクツの調達・開発・提供、法順守と汚染の予防、情報開示・コミュニケーション、環境経営の7つの項目を定めました。各事業会社が、この「コクヨグループ環境方針」を基に、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。

(1)気候危機への対応

脱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と吸収に取り組みます。

(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を極力減らし、資源として有効利用に取り組みます。

(3)自然共生社会への貢献

生態系に及ぼす環境影響を最小化するため、事業活動を通じて生物多様性保全、有害化学物質削減の推進に取り組みます。

(4)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環境負荷を低減し、新たな環境技術の開発やグリーン調達に取り組みます。

(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、環境汚染の防止に努めます。

(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

持続可能な社会を実現するため、環境パフォーマンスの継続的改善と事業活動を通じて社会解決に取り組みます。

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。

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

(コクヨグループ環境方針:

<https://www.kokuyo.co.jp/sustainability/esg/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益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 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

該当項目に関する補足説明

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。

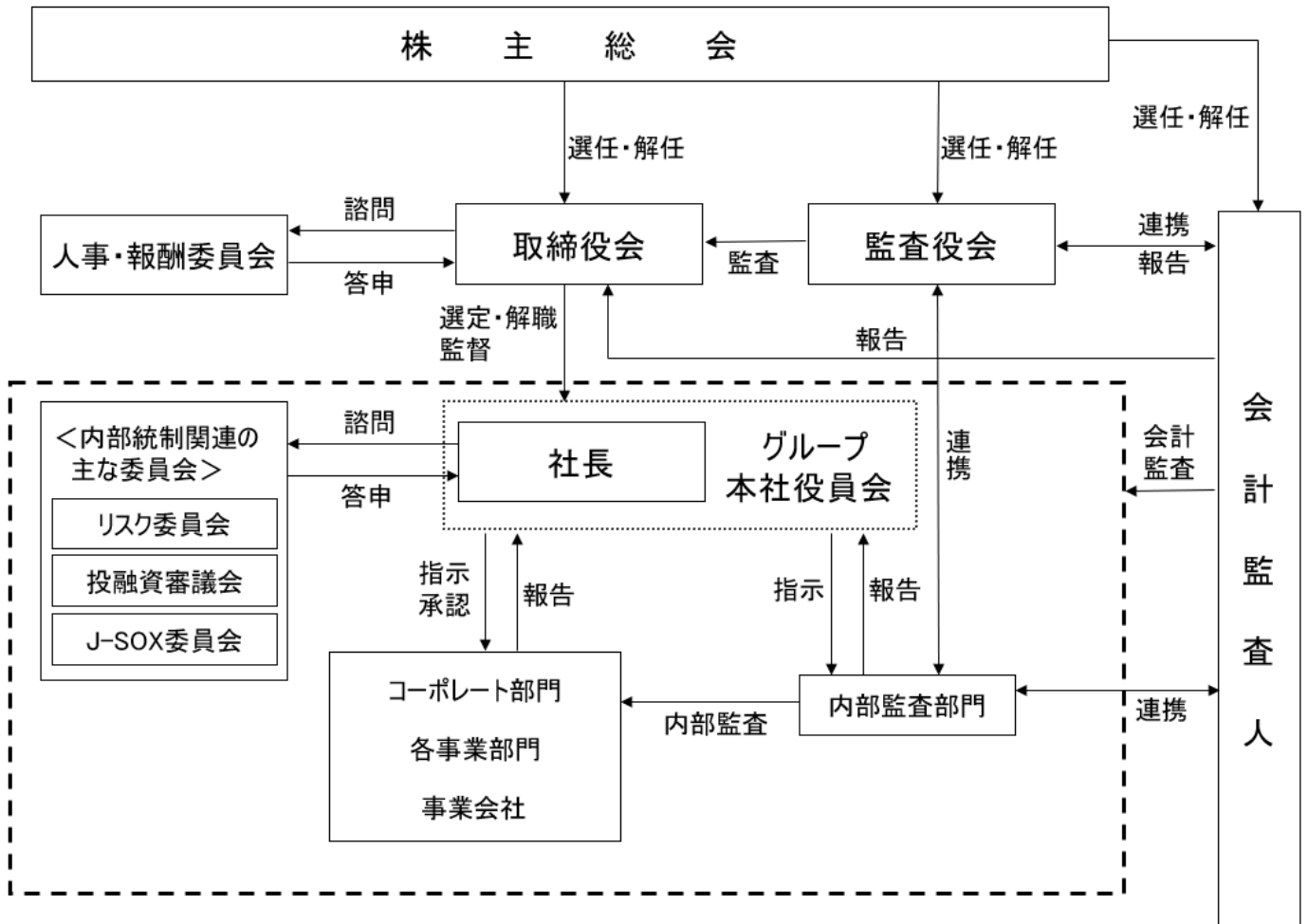
取締役及び監査役のスキルマトリクス

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		○				○	
	増山 美佳		○	○		○		
	上釜 健宏	○		○	○			
	大森 紳一郎	○				○	○	
	杉江 陸	○		○	○			
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

