

証券コード：7984



# 第77回 定時株主総会 招集ご通知



2024年3月28日（木曜日）  
午前10時



場所

大阪市北区大深町3番1号  
グランフロント大阪 北館 地下2階  
ナレッジキャピタル  
コングレコンベンションセンター  
末尾の株主総会会場ご案内図をご参照ください。

【目次】 01	招集ご通知
	株主総会参考書類
07	第1号議案 剰余金の処分の件
08	第2号議案 定款一部変更の件
15	第3号議案 取締役9名選任の件
25	事業報告
53	連結計算書類
55	計算書類
57	監査報告



株主総会会場にご来場をされる場合は、本書と議決権行使書用紙をご持参ください。

## 株主の皆様へのお知らせ

当日ご出席いただけない場合は、インターネット等または議決権行使書のご返送による事前の議決権行使をお願い申し上げます。また、ご出席の株主様へのお土産配布はいたしません。

本総会におきましては、ご来場いただけない株主様もインターネットを用いて本総会当日の議事進行の様子をご視聴いただくことが可能なライブ配信を行います。また、インターネットによる事前質問をお受けいたします。

本総会の様子は、本総会終了後に当社ウェブサイトにおいても動画配信いたします。

KOKUYO

コクヨ株式会社

株 主 各 位

大阪市東成区大今里南六丁目1番1号

**コクヨ株式会社**

代表取締役 黒田 英 邦

### 第77回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

また、このたびの能登半島地震により被災された皆様には、心より御見舞い申し上げますとともに、一日も早い復興をお祈り申し上げます。

さて、当社第77回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

本総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上に「第77回定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、次の当社ウェブサイトアクセスのうえ、ご確認くださいますようお願い申し上げます。

#### 【当社ウェブサイト】

<https://www.kokuyo.co.jp/ir/shareholder/resolution.html>



電子提供措置事項は、上記の当社ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）ウェブサイトにも掲載しておりますので、次の東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）にアクセスして、銘柄名（会社名）または証券コードを入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を選択のうえ、ご確認くださいますようお願い申し上げます。

#### 【東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



当日ご出席いただけない場合は、インターネット等または書面（郵送）によって議決権を行使いただけますので、お手数ながら株主総会参考書類をご検討いただき、4頁の「議決権行使についてのご案内」に従って、**2024年3月27日（水曜日）午後5時までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。**

敬 具

## 記

1. 日時 2024年3月28日(木曜日) 午前10時
  2. 場所 大阪市北区大深町3番1号  
グランフロント大阪 北館 地下2階  
ナレッジキャピタル コングレコンベンションセンター  
(末尾の株主総会会場ご案内図をご参照ください。)
  3. 目的事項  
報告事項
    1. 第77期(2023年1月1日から2023年12月31日まで)事業報告、  
連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監  
査結果報告の件
    2. 第77期(2023年1月1日から2023年12月31日まで)計算書類報  
告の件
- 決議事項
- |       |           |
|-------|-----------|
| 第1号議案 | 剰余金の処分の件  |
| 第2号議案 | 定款一部変更の件  |
| 第3号議案 | 取締役9名選任の件 |

以上

## <ご案内>

- ◎ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- ◎ 代理人により議決権を行使される場合は、当社定款第17条の規定に基づき、議決権を有する他の株主様1名を代理人として株主総会にご出席いただけます。なお、その際は、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますので、ご了承ください。
- ◎ 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、1頁の当社ウェブサイトおよび東証ウェブサイトとその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。
- ◎ 電子提供措置事項のうち、連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」および「連結注記表」ならびに計算書類の「株主資本等変動計算書」および「個別注記表」につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面（本総会におきましては、書面交付請求をいただいていない株主様にも同書面を送付いたします。）には記載しておりません。なお、これらの事項は、「第77回定時株主総会招集ご通知【交付書面に記載しない事項】」に掲載しております。  
なお、監査役会が監査報告を、会計監査人が会計監査報告をそれぞれ作成するに際して、監査役および会計監査人は、連結計算書類および計算書類を含む監査対象書類を監査しております。
- ◎ やむを得ず会場や開始時刻が変更となる場合は、当社ウェブサイト (<https://www.kokuyo.co.jp/>) に掲載させていただきます。株主の皆様におかれましては、当日ご来場いただく場合でも、事前に、当社ウェブサイトを必ずご確認くださいませようようお願い申し上げます。
- ◎ インターネットによるライブ配信を行います。当日の会場撮影は、会場後方からのみ行い、当社役員および当社作成スライドを主に配信映像とする予定ですが、やむを得ずご出席株主様が映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。ライブ配信に関する詳細は、6頁の「ライブ配信および事前質問の受付についてのご案内」をご参照ください。
- ◎ 株主総会に先立ちまして、インターネットによる事前質問をお受けします。事前質問に関する詳細は、6頁の「ライブ配信および事前質問の受付についてのご案内」をご参照ください。

## 議決権行使についてのご案内

### 株主総会にご出席される場合



同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

#### 開催日時

2024年  
**3月28日**(木曜日)  
午前**10時**

### インターネット等・書面による議決権行使



#### インターネット等による議決権行使

当社指定の議決権行使ウェブサイト (<https://www.web54.net>) にて議案に対する賛否をご入力ください。

詳細は次頁をご参照ください。

#### 行使期限

2024年  
**3月27日**(水曜日)  
午後**5時**入力分まで



#### 書面（議決権行使書）による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、2024年3月27日（水曜日）午後5時までに到着するようご返送ください。

#### 行使期限

2024年  
**3月27日**(水曜日)  
午後**5時**到着分まで

### ご注意ください!

インターネット等と書面により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効とさせていただきます。

また、インターネット等により議決権を複数回行使された場合は、最後の議決権行使を有効とさせていただきます。

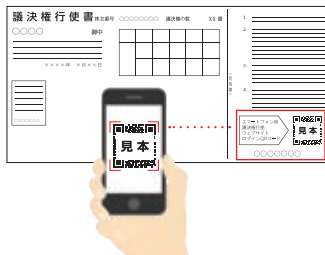
書面により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示があったものとさせていただきます。

# インターネット等による議決権行使のご案内

## QRコードを読み取る方法 「スマート行使®」

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

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使®」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがパソコン向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、パソコン向けサイトへ遷移できます。

インターネット等による議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

## 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

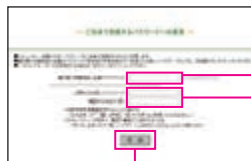
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力

「ログイン」をクリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「初期パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル  
電話番号：0120-652-031 (フリーダイヤル)  
(受付時間 午前9時～午後9時)

機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

# ライブ配信および事前質問の受付についてのご案内

第77回定時株主総会の様子をインターネットでライブ配信いたします。また、株主総会の開催に先立ち、株主様から、インターネットにより事前質問をお受けいたします。

## ライブ配信

インターネットにより、ご自宅等から株主総会の模様をご覧いただけますよう株主様向けにインターネットにより株主総会の映像と音声のライブ配信をいたします。

**配信日時** 2024年3月28日（木曜日）午前10時から  
株主総会終了まで

**視聴方法** パソコンまたはスマートフォン等で以下のQRコードからまたは、URLを直接入力いただき視聴用ウェブサイトへのアクセスをお願いいたします。視聴用ウェブサイトへのアクセス完了後、ID、パスワードのご入力をお願いします。

## 事前質問の受付

インターネットにより、下記期間、株主様から本総会の議案に関するご質問を事前にお受けいたします。

**受付期間** 2024年3月21日（木曜日）午後4時まで

**入力方法** パソコンまたはスマートフォン等で以下のQRコードからまたは、URLを直接入力いただき事前質問ウェブサイトへのアクセスをお願いいたします。事前質問ウェブサイトへのアクセス完了後、ID、パスワードのご入力をお願いします。

<https://7984.ksoukai.jp>



※「QRコード」は、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

ID：同封の議決権行使書用紙に記載の「株主番号」（9桁）

パスワード：同封の議決権行使書用紙に記載の「郵便番号」（7桁）

※株主番号は、頭の0（ゼロ）を省略せず、また郵便番号は、ハイフンなしでご入力ください。

議決権行使書

株主番号

●●●●●●●●●

パスワード  
(郵便番号)

●●●●●●●  
△△市□□町 1-2-3  
〇〇〇〇様

ID  
(株主番号)

## お問い合わせ先

ID (株主番号) および パスワード (郵便番号) について	三井住友信託銀行 バーチャル株主総会サポート 専用ダイヤル	0120-782-041	[受付時間] 午前9時から午後5時まで 土日休日を除く
ライブ配信の視聴について	株式会社ブイキューブ	03-4335-8058	[受付日時] 2024年3月28日（木曜日） （本総会当日）午前9時から 本総会終了まで
事前質問の登録について	コクヨ(株)お客様相談室	0120-201-594	[受付日時] 午前9時から午後4時まで 土日休日を除く

## ご注意事項

### ライブ配信について

- ・やむを得ない事情によりライブ配信を行うことができなくなる可能性があります。その場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。
- ・ライブ配信をご覧いただくことは、会社法上株主総会への出席とは認められないため、議決権の行使やご質問を含めた一切の発言を行っていただくことはできません。議決権については4頁・5頁のご案内の方法にてあらかじめ行使いただきますようお願い申し上げます。
- ・ご視聴は株主様ご本人のみに限らせていただきます。
- ・ご出席株主様の容姿は映さないように配慮いたしますが、やむを得ず映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。
- ・ライブ配信の撮影・録画・保存およびSNS等での公開は固くお断りさせていただきます。

- ・インターネットの通信環境等により、映像、音声の乱れ、配信の中断等の不具合が生じる場合がございます。あらかじめご了承ください。
- ・ご使用の機器や、ネットワーク環境によっては、ご視聴いただけない場合がございます。
- ・視聴用ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用（接続料、通信料等）は、株主様のご負担となります。

### 事前質問について

- ・ご質問は株主総会の議案に関する内容に限らせていただきます。
- ・株主様からいただきましたご質問のうち、株主の皆様のご関心の高い事項については、本総会内にてご回答させていただきます。なお、すべてのご質問に対して必ずご回答するものではありませんので、あらかじめご了承ください。

## 株主総会参考書類

### 議案および参考事項

#### 第1号議案 剰余金の処分の件

当社の利益配分に関する基本方針としましては、中長期にわたる企業価値の最大化に向けて、持続的な事業の成長に努め、株主様への利益配当額の向上に取り組んでまいります。また、配当性向40%および安定的な増配を達成すべく株主還元を実施してまいります。

第77期の期末配当につきましては、当期の連結業績および今後の事業展開等を勘案し、次のとおりといたしたいと存じます。

#### 期末配当に関する事項

1 配当財産の種類	金銭
2 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額	当社普通株式1株につき <b>34円</b> 配当総額 <b>3,879,891,028円</b>
3 剰余金の配当が効力を生ずる日	2024年3月29日

なお、1株につき32円50銭の中間配当を実施しておりますので、当期の年間配当金は1株につき66円50銭となり、配当性向は40.2%となります。



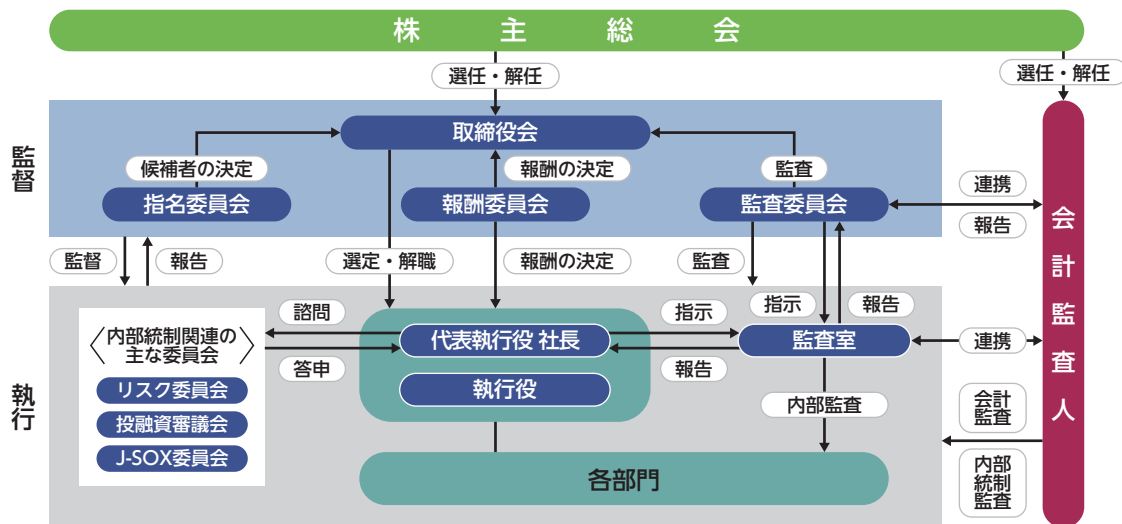
## 第2号議案 定款一部変更の件

### 1. 変更の理由

- (1) 当社はコーポレート・ガバナンス体制の更なる充実化の一環として、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行することといたしたいと存じます。これに伴い、指名委員会、監査委員会および報酬委員会や執行役に関する規定を新設ならびに監査役および監査役会に関する規定の削除等の変更を行うものであります。
- (2) 新たなコーポレート・ガバナンス体制の中で、取締役や執行役がその役割を十分に発揮できる環境を整備し、有用な人材を確保することを目的として、取締役については、社外取締役に加えて、業務執行取締役等でない取締役とも会社法第427条第1項の契約（責任限定契約）を締結できるよう変更を行うとともに、執行役については、取締役会の決議によって法令の定める範囲で責任を免除できる旨の規定を新設するものであります。なお、変更案第23条の変更および変更案第29条の新設については、各監査役の同意を得ております。
- (3) 機動的な資本政策および配当政策を図るため、剰余金の配当等を取締役会決議により行うことを可能とする旨の規定を新設するものであります。なお、本規定の新設は、株主総会による剰余金の配当の決定権限を排除するものではありません。
- (4) 以上のほか、現行定款の各規定の条数の整備およびその他の所要の変更を行うものであります。

なお、これらの定款変更につきましては、本総会終結の時をもって効力が発生するものといたします。

### (ご参考) 移行後のコーポレート・ガバナンス体制



## 2. 変更の内容

現行定款と変更案は次のとおりであります。

(下線部は変更部分)

現行定款	変更案
第 1 章 総 則	第 1 章 総 則
第1条～第3条 (条文記載省略)	第1条～第3条 (現行どおり)
(機関)	(機関)
第4条 当社は、株主総会、取締役のほか、取締役会、 <u>監査役、監査役会</u> および会計監査人を置く。	第4条 当社は、株主総会、取締役のほか、取締役会、 <u>指名委員会、監査委員会</u> および <u>報酬委員会、執行役</u> ならびに会計監査人を置く。
第5条 (条文記載省略)	第5条 (現行どおり)
第 2 章 株 式	第 2 章 株 式
第6条 (条文記載省略)	第6条 (現行どおり)
<u>(自己の株式の取得)</u>	(削除)
第7条 当社は、 <u>会社法第165条第2項の規定により取締役会の決議によって市場取引等により自己の株式を取得することができる。</u>	
第8条～第9条 (条文記載省略)	第7条～第8条 (条数を繰り上げ、条文は現行どおり)
(株式取扱規則)	(株式取扱規則)
第10条 当社の株主権行使の手続その他株式に関する取扱いは、法令または本定款のほか <u>取締役会において定める株式取扱規則</u> による。	第9条 当社の株主権行使の手続その他株式に関する取扱いは、法令または本定款のほか <u>当社が定める株式取扱規則</u> による。
第11条 (条文記載省略)	第10条 (条数を繰り上げ、条文は現行どおり)

現行定款	変更案
<p style="text-align: center;">第 3 章 株主総会</p>	<p style="text-align: center;">第 3 章 株主総会</p>
<p>第12条～第13条 (条文記載省略)</p>	<p>第11条～第12条 (条数を繰り上げ、条文は現行どおり)</p>
<p>(招集権者および議長)</p>	<p>(招集権者および議長)</p>
<p>第14条 株主総会は、あらかじめ取締役会において定めた取締役が招集し、議長となる。</p>	<p>第13条 株主総会は、あらかじめ取締役会において定めた取締役が招集する。<u>当該取締役に事故あるときは、あらかじめ取締役会において定めた順序により、他の取締役がこれに代わる。</u></p>
<p>② 前項の取締役に事故あるときは、あらかじめ取締役会において定めた順序により、他の取締役がこれに代わる。</p>	<p>② 株主総会の議長は、あらかじめ取締役会において定めた取締役または執行役がこれにあたる。当該取締役または執行役に事故あるときは、あらかじめ取締役会において定めた順序により、他の取締役または執行役がこれに代わる。</p>
<p>(決議方法)</p>	<p>(決議方法)</p>
<p>第15条 株主総会の決議は、法令または本定款に別段の定めがある場合を除き、出席した株主の議決権の過半数をもって行う。</p>	<p>第14条 株主総会の決議は、法令または本定款に別段の定めがある場合を除き、出席した議決権を行使することができる株主の議決権の過半数をもって行う。</p>
<p>② (条文記載省略)</p>	<p>② (現行どおり)</p>
<p>第16条～第17条 (条文記載省略)</p>	<p>第15条～第16条 (条数を繰り上げ、条文は現行どおり)</p>
<p style="text-align: center;">第 4 章 取締役、取締役会および執行役員</p>	<p style="text-align: center;">第 4 章 取締役および取締役会</p>
<p>第18条～第20条 (条文記載省略)</p>	<p>第17条～第19条 (条数を繰り上げ、条文は現行どおり)</p>
<p>(代表取締役)</p>	<p>(削除)</p>
<p>第21条 取締役会は、その決議によって代表取締役を選定する。</p>	
<p>(取締役会の招集通知)</p>	<p>(取締役会の招集通知)</p>
<p>第22条 取締役会の招集通知は、各取締役および各監査役に対し会日の3日前までに発する。ただし、緊急の場合には、この期間を短縮することができる。</p>	<p>第20条 取締役会の招集通知は、各取締役に対し会日の3日前までに発する。ただし、緊急の場合には、この期間を短縮することができる。</p>
<p>第23条～第24条 (条文記載省略)</p>	<p>第21条～第22条 (条数を繰り上げ、条文は現行どおり)</p>

現行定款	変更案
<p>(社外取締役との責任限定契約)</p> <p>第25条 当社は、会社法第427条第1項の規定により、社外取締役との間に、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。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額とする。</p>	<p>(取締役との責任限定契約)</p> <p>第23条 当社は、会社法第427条第1項の規定により、取締役(業務執行取締役等である者を除く。)との間に、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。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額とする。</p>
<p>(新設)</p>	<p>第 5 章 指名委員会、監査委員会および報酬委員会</p>
<p>(新設)</p>	<p>(委員の選定)</p>
<p>(新設)</p>	<p>第24条 指名委員会、監査委員会および報酬委員会の委員は、取締役の中から、取締役会の決議によって選定する。</p>
<p>(新設)</p>	<p>(委員会規則)</p>
<p>(新設)</p>	<p>第25条 指名委員会、監査委員会および報酬委員会に関する事項については、法令または本定款において定めるもののほか、取締役会または各委員会において定める規程による。</p>
<p>(新設)</p>	<p>第 6 章 執行役および執行役員</p>
<p>(新設)</p>	<p>(執行役の員数と選任)</p>
<p>(新設)</p>	<p>第26条 当社の執行役は、1名以上とする。 ② 執行役は取締役会の決議によって選任する。</p>
<p>(新設)</p>	<p>(執行役の任期)</p>
<p>(新設)</p>	<p>第27条 執行役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結後最初に招集される取締役会の終結の時までとする。</p>
<p>(新設)</p>	<p>(代表執行役および役付執行役)</p>
<p>(新設)</p>	<p>第28条 執行役の中から代表執行役を選定する。 ② 当社は、取締役会の決議によって、役付執行役を選定することができる。</p>

現行定款	変更案
<p>(新設)</p> <p>第26条 (条文記載省略)</p> <p>第 5 章 監査役、監査役会および会計監査人</p> <p>(員数)</p> <p>第27条 当会社の監査役は、5名以内とする。</p> <p>(選任)</p> <p>第28条 監査役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。</p> <p>(任期)</p> <p>第29条 監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</p> <p>② 補欠として選任された監査役の任期は退任した監査役の任期の満了する時までとする。</p> <p>(常勤の監査役および常任監査役)</p> <p>第30条 監査役会は、その決議によって常勤の監査役を選定する。</p> <p>② 監査役会は、その決議によって常任監査役を選定することができる。</p> <p>(監査役会の招集通知)</p> <p>第31条 監査役会の招集通知は、各監査役に対し会日の3日前までに発する。ただし、緊急の場合には、この期間を短縮することができる。</p>	<p>(執行役の責任免除)</p> <p>第29条 当会社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議によって、同法第423条第1項の執行役(執行役であった者を含む。)の責任を法令の限度において免除することができる。</p> <p>第30条 (条数を変更、条文は現行どおり)</p> <p>第 7 章 会計監査人</p> <p>(削除)</p> <p>(削除)</p> <p>(削除)</p> <p>(削除)</p> <p>(削除)</p> <p>(削除)</p>

現行定款	変更案
<p><u>(監査会長の決議方法)</u>  第32条 <u>監査会長の決議は、法令に別段の定めがある場合を除き、監査役の過半数をもって行う。</u></p>	<p>(削除)</p>
<p><u>(社外監査役および会計監査人との責任限定契約)</u>  第33条 当社は、会社法第427条第1項の規定により、<u>社外監査役および会計監査人との間に、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。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額とする。</u></p>	<p><u>(会計監査人との責任限定契約)</u>  第31条 当社は、会社法第427条第1項の規定により、<u>会計監査人との間に、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。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額とする。</u></p>
<p>第 6 章 計 算</p>	<p>第 8 章 計 算</p>
<p>第34条 (条文記載省略)</p>	<p>第32条 (条数を繰り上げ、条文は現行どおり)</p>
<p>(剰余金の配当の基準日)  第35条 (条文記載省略)  (新設)</p>	<p>(剰余金の配当の基準日)  第33条 (条数を繰り上げ、条文は現行どおり)  ② <u>当社の中間配当の基準日は、毎年6月30日とする。</u></p>
<p><u>(中間配当)</u>  第36条 <u>当社は、取締役会の決議によって、毎年6月30日を基準日として中間配当を行うことができる。</u></p>	<p>(削除)</p>
<p>(新設)</p>	<p><u>(剰余金の配当等の決定機関)</u></p>
<p>第37条 (条文記載省略)</p>	<p>第34条 <u>当社は、剰余金の配当、自己の株式の取得その他の会社法第459条第1項各号に定める事項について、法令に別段の定めのある場合を除き、取締役会の決議により定めることができる。</u></p>
<p>(新設)  (新設)</p>	<p>第35条 (条数を繰り上げ、条文は現行どおり)</p> <p>附 則  <u>(社外監査役の責任限定等の経過措置)</u></p>
	<p>1 <u>2023年12月31日に終了する事業年度に関する定時株主総会の終結前の社外監査役(社外監査役であった者を含む。)の責任については、当該株主総会の決議による変更前の定款第33条の規定はなお効力を有する。</u></p>

メ モ

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

### 第3号議案 取締役9名選任の件

第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、当社は監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行いたします。それに伴い、本総会終結の時をもって、取締役 上釜健宏、増山美佳、大森紳一郎、杉江陸、黒田英邦および内藤俊夫の6氏全員ならびに監査役 東葭葉子、橋本副孝および東條克昭の3氏全員が任期満了となります。

つきましては、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決され、定款変更の効力が発生することを条件として、社外取締役6名を含む取締役9名のご選任をお願いいたたく存じます。

なお、取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	取締役会への出席状況
1	かみがま たけひろ 上釜 健宏 再任 社外 独立役員	取締役 取締役会議長	100% (13回/13回)
2	ますやま みか 増山 美佳 再任 社外 独立役員	取締役	100% (13回/13回)
3	おおもり しんいちろう 大森 紳一郎 再任 社外 独立役員	取締役	100% (13回/13回)
4	すぎえ りく 杉江 陸 再任 社外 独立役員	取締役	100% (10回/10回)
5	とうよし ようこ 東葭 葉子 新任 社外 独立役員	監査役	100% (13回/13回)
6	はしもと ふくたか 橋本 副孝 新任 社外 独立役員	監査役	100% (13回/13回)
7	とうじょう かつあき 東條 克昭 新任	常勤監査役	100% (13回/13回)
8	くろだ ひでくに 黒田 英邦 再任	代表取締役社長	100% (13回/13回)
9	ないとう としお 内藤 俊夫 再任	取締役 執行役員 経営企画本部長	100% (13回/13回)

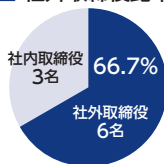
- (注) 1. 杉江陸氏の取締役会への出席状況につきましては、2023年3月30日就任後の出席状況であります。
2. 東葭葉子氏、橋本副孝氏および東條克昭氏の取締役会への出席状況につきましては、現任の監査役としての出席状況であります。



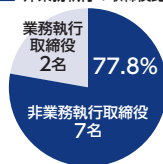
## ■選任後の取締役会の構成およびスキルマトリクス

第2号議案および第3号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役会の構成および各取締役が有する主な知見・経験は次のとおりです。

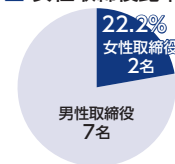
■ 社外取締役比率



■ 非業務執行の取締役比率



■ 女性取締役比率



候補者番号	氏名	就任予定の委員会			知見・経験								
		指名	監査	報酬	企業経営	戦略	グローバルビジネス	DX・IT	ESG	リスク管理	財務・会計	法務	
1	かみがま たけひろ 上釜 健宏	●			○		○	○					
2	ますやま みか 増山 美佳			●		○	○		○				
3	おおもり しんいちろう 大森 紳一郎			● (委員長)	○				○	○			
4	すぎえ りく 杉江 陸	●		●	○		○	○					
5	とうよし ようこ 東葭 葉子	●	●						○	○	○		
6	はしもと ふたか 橋本 副孝	● (委員長)	●						○	○			○
7	とうじょう かつあき 東條 克昭		● (委員長)						○	○			○
8	くろだ ひでくに 黒田 英邦	●			○	○			○				
9	ないとう としお 内藤 俊夫						○					○	

2024年3月28日以降

※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、各人の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

候補者番号

1	かみがま たけひろ <b>上釜 健宏</b>	新任 再任 社外 独立	在任年数 (本總會終結時)	所有する当社株式数	取締役会への出席状況
			1958年1月12日)	3年	0株



略歴、地位、担当  
および重要な兼職  
の状況

1981年 4月 東京電気化学工業(株) (現 TDK(株)) 入社  
2002年 6月 同 執行役員  
2003年 6月 同 常務執行役員  
2004年 6月 同 取締役専務執行役員  
2006年 6月 同 代表取締役社長  
2016年 6月 同 代表取締役会長  
2017年 6月 オムロン(株) 社外取締役 (現在に至る)  
2018年 3月 ヤマハ発動機(株) 社外取締役  
2018年 6月 ソフトバンク(株) 社外取締役 (現在に至る)  
2018年 6月 TDK(株) ミッションエグゼクティブ  
2021年 3月 当社社外取締役 (現在に至る)  
2021年 7月 コンテンポラリー・アンプレックス・テクノロジー・  
ジャパン(株) Chief Consultant (現在に至る)

(重要な兼職の状況)

オムロン(株) 社外取締役  
ソフトバンク(株) 社外取締役  
コンテンポラリー・アンプレックス・テクノロジー・ジャパン(株)  
Chief Consultant

候補者番号

2	ますやま みか <b>増山 美佳</b>	新任 再任 社外 独立	在任年数 (本總會終結時)	所有する当社株式数	取締役会への出席状況
			1963年1月6日)	5年	0株



略歴、地位、担当  
および重要な兼職  
の状況

1985年 4月 日本銀行 入行  
1991年 9月 Cap Gemini Sogeti 国際マーケティング・  
ディレクター  
1992年11月 ジェミニ・コンサルティング・ジャパン シニアコンサ  
ルタント  
1997年 6月 エゴンゼンダー(株) 入社  
2004年 1月 同 パートナー  
2016年10月 増山&Company合同会社 代表社員社長 (現在に至る)  
2017年 3月 サントリー食品インターナショナル(株) 社外取締役 (監  
査等委員) (現在に至る)  
2019年 3月 当社社外取締役 (現在に至る)  
2019年 6月 鴻池運輸(株) 社外取締役 (現在に至る)

(重要な兼職の状況)

増山&Company合同会社 代表社員社長  
サントリー食品インターナショナル(株) 社外取締役 (監査等委員)  
鴻池運輸(株) 社外取締役

候補者番号

3	おおもり しんいちろう <b>大森 紳一郎</b> (1956年2月6日)	新任	再任	社外	独立	在任年数 (本總會終結時)	所有する当社株式数	取締役会への出席状況
						2年	0株	100% (13回/13回)



略歴、地位、担当  
および重要な兼職  
の状況

1978年4月 (株)日立製作所 入社  
 2016年4月 同 執行役専務 C I O兼C T r O  
 2017年6月 日立化成(株) (現 (株)レゾナック) 取締役  
 2017年6月 日立キャピタル(株) (現 三菱HCキャピタル(株)) 社外取締役  
 2019年6月 日立金属(株) (現 (株)プロテリアル) 取締役会長  
 2020年4月 同 取締役会議長  
 2020年7月 (株)日立ハイテック 取締役会長  
 2022年3月 当社社外取締役 (現在に至る)  
 2022年6月 マクニカ・富士エレホールディングス(株) (現 マクニカホールディングス(株)) 社外取締役 (現在に至る)  
 2023年6月 関西ペイント(株) 社外取締役 (現在に至る)

(重要な兼職の状況)

マクニカホールディングス(株) 社外取締役  
 関西ペイント(株) 社外取締役

候補者番号

4	すぎえ <b>杉江 陸</b> (1971年7月13日)	新任	再任	社外	独立	在任年数 (本總會終結時)	所有する当社株式数	取締役会への出席状況
						1年	0株	100% (10回/10回)



略歴、地位、担当  
および重要な兼職  
の状況

1994年4月 (株)富士銀行 (現 (株)みずほ銀行) 入行  
 2000年10月 アクセンチュア(株) 入社  
 2006年12月 GEコンシューマー・ファイナンス(株) (現 新生フィナンシャル(株)) 入社  
 2012年6月 新生フィナンシャル(株) 代表取締役社長兼CEO  
 2016年4月 (株)新生銀行 (現 (株)SBI新生銀行) 執行役員  
 2016年6月 (株)アプラス 取締役  
 2017年4月 (株)新生銀行 (現 (株)SBI新生銀行) 常務執行役員  
 2017年11月 (株)Paidy 代表取締役社長兼CEO (現在に至る)  
 2021年11月 PayPal Pte. Ltd. VP of Japan Business (現在に至る)  
 2023年3月 当社社外取締役 (現在に至る)

(重要な兼職の状況)

(株)Paidy 代表取締役社長兼CEO  
 PayPal Pte. Ltd. VP of Japan Business

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

候補者番号

5 とうよし ようこ  
**東葭 葉子** (1958年5月20日)

新任 再任 社外 独立

在任年数 (本総会最終時)

4年

所有する当社株式数

0株

取締役会への出席状況

100% (13回/13回)



略歴、地位、担当  
 および重要な兼職  
 の状況

1981年4月 (株)福岡銀行 入行  
 1989年10月 監査法人朝日新和会計社 (現 有限責任 あずさ監査法人) 入所  
 1990年12月 監査法人トーマツ (現 有限責任監査法人トーマツ) 入所  
 2008年7月 同 パートナー  
 2013年7月 金融庁 公認会計士・監査審査会 主任公認会計士監査検査官  
 2016年7月 有限責任監査法人トーマツ 入所  
 2018年6月 アルプス電気(株) (現 アルプスアルパイン(株)) 社外取締役 (監査等委員) (現在に至る)  
 2020年3月 当社社外監査役 (現在に至る)  
 2021年3月 マブチモーター(株) 社外取締役 (監査等委員) (現在に至る)

(重要な兼職の状況)

公認会計士東葭葉子事務所 代表  
 アルプスアルパイン(株) 社外取締役 (監査等委員)  
 マブチモーター(株) 社外取締役 (監査等委員)

候補者番号

6 はしもと ふくたか  
**橋本 副孝** (1954年7月6日)

新任 再任 社外 独立

在任年数 (本総会最終時)

3年

所有する当社株式数

0株

取締役会への出席状況

100% (13回/13回)



略歴、地位、担当  
 および重要な兼職  
 の状況

1979年4月 弁護士登録、新家猛法律事務所 (現 東京八丁堀法律事務所) 入所  
 2000年4月 第二東京弁護士会 副会長  
 2006年4月 日本弁護士連合会 常務理事  
 2008年1月 東京八丁堀法律事務所 代表パートナー弁護士・所長 (現在に至る)  
 2012年4月 第二東京弁護士会 会長、日本弁護士連合会 副会長  
 2014年3月 キリンホールディングス(株) 社外監査役  
 2015年6月 損害保険ジャパン日本興亜(株) (現 損害保険ジャパン(株)) 社外監査役  
 2020年6月 (株)三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役 (現在に至る)  
 2021年3月 当社社外監査役 (現在に至る)

(重要な兼職の状況)

東京八丁堀法律事務所 代表パートナー弁護士・所長  
 (株)三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役

候補者番号

7 とうじょう かつあき  
**東條 克昭** (1976年3月8日)

新任 再任 社外 独立

在任年数 (本総会最終時)

3年

所有する当社株式数

4,559株

取締役会への出席状況

100% (13回/13回)



略歴、地位、担当  
 および重要な兼職  
 の状況

2000年4月 リコーリース(株) 入社  
 2006年8月 当社入社  
 2015年4月 同 取締役室長  
 2019年1月 同 執行役員、ドメイン戦略室長  
 2021年1月 同 執行役員、取締役室長  
 2021年3月 同 常勤監査役 (現在に至る)

候補者番号

8 くらだ ひでくに  
**黒田 英邦** (1976年1月10日)

新任 再任 社外 独立

在任年数 (本総会最終時)

10年

所有する当社株式数

106,298株

取締役会への出席状況

100% (13回/13回)



略歴、地位、担当  
 および重要な兼職  
 の状況

2001年4月 当社入社  
 2005年7月 コクヨオフィスシステム(株) 取締役兼執行役員  
 2007年6月 同 取締役兼常務執行役員  
 2009年3月 当社取締役  
 2009年3月 コクヨファニチャー(株) 代表取締役社長  
 2011年3月 当社常務執行役員  
 2014年3月 同 取締役、専務執行役員  
 2015年3月 同 代表取締役、社長執行役員  
 2019年1月 同 代表取締役社長 (現在に至る)

候補者番号

9 ないとう としお  
**内藤 俊夫** (1961年11月28日)

新任 再任 社外 独立

在任年数 (本総会最終時)

3年

所有する当社株式数

18,400株

取締役会への出席状況

100% (13回/13回)



略歴、地位、担当  
 および重要な兼職  
 の状況

1985年4月 当社入社  
 2011年8月 コクヨファニチャー(株) 企画本部企画部長  
 2014年1月 同 企画本部副本部長  
 2016年10月 当社ファニチャー事業本部企画本部長  
 2017年4月 同 ファニチャー事業本部企画統括部長  
 2018年1月 同 経営推進室長  
 2019年1月 同 執行役員、経営推進室長  
 2021年1月 同 執行役員、経営企画本部長  
 2021年3月 同 取締役、執行役員、経営企画本部長 (現在に至る)

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 候補者 東葎葉子氏、同 橋本副孝氏および同 東條克昭氏は、新任の取締役候補者であります。なお、各氏は、現在当社の監査役であります。
3. 候補者 東葎葉子氏、同 橋本副孝氏および同 東條克昭氏の在任年数につきましては、現任の監査役に就任してからの年数であります。
4. 候補者 東條克昭氏、同 黒田英邦氏および同 内藤俊夫氏は、「略歴、地位、担当および重要な兼職の状況」欄に記載のとおり、豊富な業務経験を有しております。当社はそれに基づく知識・知見、経営に関する客観的判断能力等を総合的に勘案のうえ、取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断し、取締役候補者としたものであります。
5. 候補者 上釜健宏氏、同 増山美佳氏、同 大森紳一郎氏、同 杉江陸氏、同 東葎葉子氏および同 橋本副孝氏は、社外取締役候補者であります。
6. 社外取締役候補者に関する特記事項は、以下のとおりであります。

(1) 社外取締役候補者の選任理由および期待される役割の概要について

上釜健宏氏につきましては、事業法人の代表取締役およ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および経験ならびに技術分野に関する幅広い見識をもとに、当社経営およ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および経営の透明性の確保の各取組みにおいて、引き続き当社経営に資することを期待したためであります。

増山美佳氏につきましては、コーポレート・ガバナンス、人材・組織およびM&A等の分野において、その経歴を通じて培われた豊富なコンサルティング経験および見識ならびに経営・経済に関する幅広い知見を有しており、引き続き当社経営に資することを期待したためであります。

大森紳一郎氏につきましては、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および取締役会議長の経験ならびに幅広い見識を有しており、当社経営およ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および経営の透明性の確保の各取組みにおいて、引き続き当社経営に資することを期待したためであります。

杉江陸氏につきましては、事業法人の代表取締役およ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および経験ならびにD・X・M&A等の分野における事業運営に関する幅広い見識を有しており、当社経営およ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および経営の透明性の確保の各取組みにおいて、引き続き当社経営に資することを期待したためであります。

東葎葉子氏につきましては、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および事業法人の社外役員としての経験をj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良質な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、今後も当社経営に資することを期待したためであります。

橋本副孝氏につきましては、弁護士としての専門的知識を有しているほか、製造会社における社外監査役およ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を有しております。2021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良質な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、今後も当社経営に資することを期待したためであります。

(2) 社外取締役候補者が過去5年間に他の株式会社の取締役、執行役または監査役に就任していた場合において、その在任期間中に不当な業務執行が行われた事実

大森紳一郎氏が2020年6月まで取締役会議長を務めた日立金属(株) (現 (株)プロテリアル) は、2020年4月に同社および同社子会社の一部製品について顧客に提出する検査成績書への不適切な数値の記載が行われていた等の事実が判明したことを公表しました。同氏は、当該事実が判明するまで当該事実の発生を認識しておりませんでした、平素より法令遵守の重要性とその徹底について適宜提言しており、当該事実の判明後は、事実関係の調査、原因究明および再発防止に関する提言を行ってまいりました。

橋本副孝氏が2023年6月まで社外監査役を務めた損害保険ジャパン(株)は、2023年12月26日に、金融庁より、保険契約の保険料の調整行為に関し、行政処分(業務改善命令)を受けました。同氏は、本件が判明するまで当該事実を認識しておりませんでした、平素より法令遵守の重要性とその徹底について提言をしてまいりました。また、同社は、2024年1月25日に、金融庁より、ビッグモーター社(株)ビッグモーター、(株)ビーエムホールディングス、(株)ビーエムハナテンの3社をいいます。)による自動車保険金の不正請求事案に関し、行政処分

(業務改善命令)を受けました。同氏は、本件が判明するまで当該事実を認識しておりませんでした。平素より代理店も含めた法令遵守の重要性とその徹底について提言をしており、当該事実の認識後は、事実関係の調査、原因究明および再発防止に関する提言を行ってまいりました。

(3) 社外取締役が就任してからの年数について

上釜健宏氏が当社の社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって3年であります。

増山美佳氏が当社の社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって5年であります。

大森紳一郎氏が当社の社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって2年であります。

杉江陸氏が当社の社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって1年であります。

(4) 社外監査役に就任してからの年数について

東葎葉子氏が当社の社外監査役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって4年であります。

橋本副孝氏が当社の社外監査役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって3年であります。

(5) 社外取締役候補者が過去に会社経営に関与したことがない場合でも、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断した理由について

東葎葉子氏は、過去に社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、上記(1)に記載の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断いたします。

橋本副孝氏は、過去に社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、上記(1)に記載の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断いたします。

7. 当社は、上釜健宏氏、増山美佳氏、大森紳一郎氏、杉江陸氏、東葎葉子氏および橋本副孝氏を当社が株式を上場する東京証券取引所の規則等に定める独立役員として届け出ております。

また、当社は、各候補者が当社の社外取締役に選任された場合、各候補者を引き続き当社が株式を上場する東京証券取引所の規則等に定める独立役員として届け出る予定であります。

8. 当社は、上釜健宏氏、増山美佳氏、大森紳一郎氏、杉江陸氏、東葎葉子氏および橋本副孝氏との間で、当社定款規定により会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。

また、上釜健宏氏、増山美佳氏、大森紳一郎氏および杉江陸氏の再任が承認された場合、当社は各氏との間で当該契約を継続する予定であります。東葎葉子氏、橋本副孝氏および東條克昭氏が当社の取締役に選任された場合、当社は各氏との間で、同内容の契約を締結する予定であります。

9. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害賠償金および訴訟費用の損害を当該保険契約により填補することとしております。各候補者が当社の取締役に就任することとなった場合、当該保険契約の被保険者となる予定であります。

10. 本議案が承認された場合には、指名委員会、監査委員会および報酬委員会の構成について以下を予定しております。

指名委員会	橋本副孝氏(委員長)、上釜健宏氏、杉江陸氏、東葎葉子氏、黒田英邦氏
監査委員会	東條克昭氏(委員長)、東葎葉子氏、橋本副孝氏
報酬委員会	大森紳一郎氏(委員長)、増山美佳氏、杉江陸氏

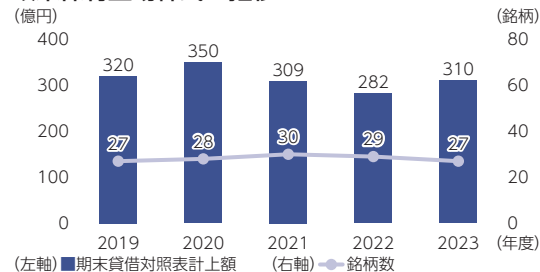
### (ご参考1)

## 政策保有株式の状況

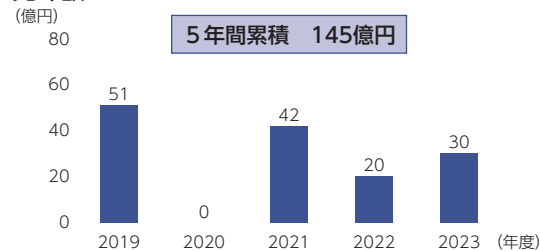
当社は、持続的な企業価値の向上を図るため、安定的な取引関係の維持・強化により当社の事業発展に資すると判断する企業の株式を政策的に保有していますが、保有の合理性が認められる場合を除き、原則として政策保有株式を保有せず計画的に縮減していくことを基本方針としています。

個別の政策保有株式について、保有目的の適切性、取引状況や実際のリターンに対する資本コストを意識した経済合理性等について、取締役会で検証しています。検証の結果、保有の合理性が認められないと判断する政策保有株式については、保有先企業の十分な理解を得たうえで売却を進めています。

## 政策保有上場株式の推移



## 売却額





**(ご参考2)**

当社の社外役員に関する独立性の要件は、次のとおりです。

**【社外役員に関する独立性の要件】**

1. 社外取締役または社外監査役（以下総称して「社外役員」という）の独立性の要件を次のとおり定める。
  - (1) 過去10年間に於いて、コクヨグループの業務執行者（業務執行取締役、執行役員または従業員をいう。以下同じ）または常勤監査役でなかったこと
  - (2) 過去3年間に於いて、家族（配偶者、子供ならびに2親等内の血族および姻族）がコクヨグループの業務執行者または常勤監査役でないこと
  - (3) コクヨグループの大株主（総議決権の10%以上の株式を保有する者）またはその業務執行者もしくは常勤監査役でないこと
  - (4) コクヨグループの主要な取引先（コクヨグループとの取引において、支払額または受取額がコクヨグループまたは取引先グループの連結売上高の2%以上を占めている企業）の業務執行者または常勤監査役でないこと
  - (5) 過去3年間に於いて、コクヨグループの会計監査人の代表社員その他の社員でないこと
  - (6) 過去3年間に於いて、コクヨグループから役員報酬以外に、専門的な助言やサービスなどに対して年間あたり2,500万円を超える報酬を受領している法律事務所、弁護士法人、会計事務所、監査法人、もしくはその他のコンサルティングを業務とする会社の共同経営者ではなく、かつ、自ら行う専門的な助言やサービスなどに対して年間あたり2,500万円を超える報酬を受領していないこと
  - (7) 社外役員の兼任先とコクヨグループとの間で、取締役、執行役または執行役員を相互に派遣していないこと
  - (8) コクヨグループから年間あたり1,000万円以上の寄付、融資または債務保証を受けていないこと
  - (9) その他重要な利害関係がコクヨグループとの間で存在しないこと
2. 社外役員は、第1項に定める独立性の要件を退任まで継続して確保するように努めなければならない。

以 上

# 事業報告

(2023年1月1日から2023年12月31日まで)

## 1. 企業集団の現況に関する事項

### (1) 事業の経過およびその成果

当連結会計年度(2023年1月1日から2023年12月31日まで)におけるわが国経済は、行動制限の緩和等による新型コロナウイルス感染症の影響からの経済正常化の動きは続いているものの、海外景気の下振れ懸念やウクライナ情勢の長期化、資源価格および原材料価格高騰の影響により、先行き不透明な状況で推移しております。

このような状況のもと、当社グループは、「長期ビジョンCCC2030」実現に向けて、既存事業のブラッシュアップと領域拡大による成長を目指す第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」において、既存事業からのリソース再配分や戦略経費支出の積極化、海外展開強化といった事業領域の拡大に向けた取り組みを推進しております。

当社グループを取り巻く経営環境は激変しておりますが、事業環境や顧客ニーズの変化に柔軟に対応することで、引き続き強い競争力を発揮できているものと考えております。

売上高は、ファニチャー事業における旺盛なオフィス需要の獲得や昨年買収したKokuyo Hong Kong Limitedの連結子会社化等の影響により、前期比9.2%増の3,287億円となりました。売上総利益は、前期比9.2%増の1,273億円、売上総利益率は、前期並みの38.8%となりました。事業領域拡大のために積極的な戦略経費支出等を行った結果、販売費および一般管理費は、前期比6.2%増の1,035億円、売上高販管費率は、前期比0.9ポイント低下の31.5%となりました。

以上により、営業利益は、前期比24.6%増の238億円となりました。経常利益は、前期比22.8%増の259億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比4.6%増の190億円となりました。

#### 売上高

2022年12月期 300,929百万円 ▶ 2023年12月期 328,753百万円

前期比 9.2%増 ▲

#### 営業利益

2022年12月期 19,128百万円 ▶ 2023年12月期 23,830百万円

前期比 24.6%増 ▲

#### 経常利益

2022年12月期 21,161百万円 ▶ 2023年12月期 25,989百万円

前期比 22.8%増 ▲

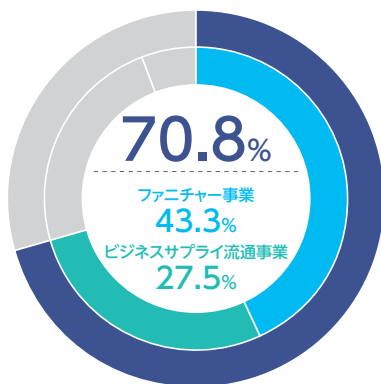
#### 親会社株主に帰属する当期純利益

2022年12月期 18,237百万円 ▶ 2023年12月期 19,069百万円

前期比 4.6%増 ▲

働く

ワークスタイル領域



※円グラフ内の数値は、「その他」「調整額」セグメントを除いた売上高構成比

ファニチャー事業

国内ファニチャー 海外ファニチャー

売上高 **1,544**億円  
前期比 **14.5%**増

営業利益 **224**億円  
前期比 **35.9%**増

ファニチャー事業は、働き方の変化に伴う旺盛なオフィス需要の獲得と、Kokuyo Hong Kong Limitedを活用した海外事業の成長により、コクヨ全社の業績を牽引することを目指しております。

日本では、首都圏での大規模オフィス供給量の増加により新築移転需要と旺盛なオフィスリニューアル需要の獲得に向け、顧客の戦略課題に根差した働き方に向けたオフィスづくりの提案に注力しており、業績拡大や収益改善が進捗しております。

中国・アセアンでは、Kokuyo Hong Kong Limitedを中心としたクロスセルや生産統合への取り組みが進捗しておりますが、中国経済は先行き不透明な状況で推移しております。

ビジネスサプライ流通事業

通販/カウネット 卸

売上高 **978**億円  
前期比 **2.6%**増

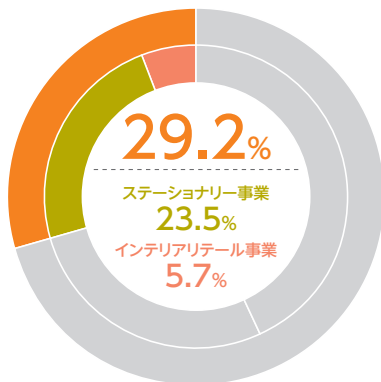
営業利益 **38**億円  
前期比 **19.1%**増

ビジネスサプライ流通事業は、カウネットと卸の機能統合による事業効率化を推進するほか、UI/UXの改善等の顧客体験価値向上に向けたシステム投資を行い、事業拡大を目指してまいります。

当連結会計年度は、顧客のオフィス出社率の回復に伴う顧客の購買単価の上昇や価格改定の浸透等により、大企業向け購買が好調に推移しました。

学ぶ・暮らす

## ライフスタイル領域



※円グラフ内の数値は、「その他」「調整額」セグメントを除いた売上高構成比

### ステーショナリー事業

国内ステーショナリー | 海外ステーショナリー

売上高

838億円  
前期比 6.9%増

営業利益

68億円  
前期比 0.2%増

ステーショナリー事業は、SNSなどを通じた自己表現ニーズの高まりにより付加価値文具市場が拡大する中で、本格的なグローバル展開を見据えた体制変革を実施し、グローバル成長による増収増益を目指してまいります。

日本では、需要の低迷や原材料価格高騰の影響を大きく受けておりますが、事業リソースの最適化等を通じて収益性の改善に取り組んでおります。

中国では、女子中高生をターゲットとした女子文具需要は引き続き旺盛な状況ですが、中国経済悪化影響による不透明感が継続しております。

インドでは、営業活動の変革や商品力強化に取り組むことで、営業生産性が向上し、好調に推移しております。

### インテリアリテール事業

アクタス

売上高

203億円  
前期比 3.2%増

営業利益

6億円  
前期比 35.8%減

インテリアリテール事業のアクタスは、住空間への新たなニーズを取り込むために、店舗とECを統合したマーケティング戦略に取り組んでまいります。

当連結会計年度は、イエナカ需要は収まりつつあるものの、ECを活用した販売促進活動が順調に進捗しました。一方で、円安の進行および販管費の増加を吸収できず減益となりました。



アクタス・新宿店

## (2) 設備投資の状況

当連結会計年度における当社グループの設備投資の総額は72億円であり、主として、生産設備増強に伴う工場建屋の増設、機械装置の新設および情報システムの開発であります。

## (3) 資金調達の状況

当連結会計年度において、特記すべき事項はございません。

## (4) 重要な企業再編等の状況

記載すべき事項はありません。

## (5) 対処すべき課題

### 1. 会社の経営の基本方針

当社グループは、2030年に向けた「長期ビジョンCCC2030」において、サステナブルな長期視点での経営をおこなっていくための経営モデルとして「森林経営モデル」を掲げ、「自律協働社会」の実現に向けた自らの役割を「WORK & LIFE STYLE Company」と定め、「働く」「学ぶ・暮らす」の領域で、豊かな生き方を創造する企業となるべく取り組んでおります。

これまで当社グループでは、社会の変化を捉え、「共感共創」という強みを生かして、顧客やパートナーと共に新しい体験をデザインし、家具から多様な「働き方」を支える「オフィス空間」、文具から「学び方と暮らし方」を支える「道具・サービス」など、「モノだけでないコトのニーズ」に対応する事業に発展させてまいりました。

これからは、未来の自律協働社会に向けた社会課題や顧客ニーズの解決のために、「モノからコトへ」提供価値の拡大を進め、「働く」「学ぶ・暮らす」領域における新しい顧客体験価値を創出していきます。既存事業のブラッシュアップに加え、事業領域の拡張や新規ニーズの事業化を通じて事業領域の拡大を進め、様々な顧客ニーズに応えながら持続的に成長する売上高5,000億円規模の多様な事業の集合体（森林）へと変化することを目指してまいります。

2022年12月期からは、「長期ビジョンCCC2030」達成に向けた第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」を推進しており、既存事業のブラッシュアップに加え、事業領域の拡大を目指しております。

## 2.目標とする経営指標

第3次中期経営計画の最終年度にあたる2024年度の目標数値は、下記の図のとおりです。  
財務目標

(単位：億円)

	2021年12月期	2023年12月期	2024年12月期	
	実績	実績	第3次中計 当初目標	業績予想*
売上高	2,926	3,287	3,600	3,550
売上総利益 (率)	1,135 (38.8%)	1,273 (38.8%)	1,437 (39.9%)	1,401 (39.5%)
営業利益 (率)	199 (6.8%)	238 (7.2%)	275 (7.6%)	245 (6.9%)
ROE (率)	6.0%	7.8%	8.0%	8.3%

\* 2024年2月13日に公表された2024年12月期の業績予想

非財務目標 2024年コミット目標

重点課題	アウトカム	2024年コミット目標	SDGs 貢献	
<b>Strategy 1</b> 社内外の Well-being の向上	重点課題 1  Well-being の向上 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&イノベーション	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	4 QUALITY EDUCATION 5 GENDER EQUALITY 8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH	
	重点課題 2  社会価値創造に向けたマネジメントシステム変革	全事業協働で環境/社会に貢献し、共感の輪を広げ社会課題解決を牽引する	9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE	
	重点課題 3  気候危機への対応	多くのパートナーと共に、サプライチェーン全体の活動を通じて社会の脱炭素化に貢献する	CO <sub>2</sub> 排出量の削減：2013年比国内 50%削減	7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY 11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES
<b>Strategy 3</b> WORK & LIFE の基盤である地球を守るための活動	重点課題 4  循環型社会への貢献	多くのパートナー、顧客と共に循環を生み出し「捨てない社会」をリードする	循環指針に基づく新商品 100%	12 RESponsible Consumption and Production 13 CLIMATE ACTION
	重点課題 5  自然共生社会への貢献	自然資本とバランスがとれた事業活動を行い健全な地球を守る	主要サプライヤー(約400社)の評価・改善項目フィードバック 100%	14 LIFE BELOW WATER 15 LIFE ON LAND 16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS 17 PARTNERSHIPS FOR GOAL

3.中長期的な会社の経営戦略ならびに優先的に対処すべき事業上および財務上の課題

### 3.1 経営戦略

第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」で取り組む重要な4つの全社テーマは下記のとおりです。

#### 4つの重要課題

- ①「ダイナミックな成長投資」：投資・研究開発の枠を決定し、検討、意思決定、責任者の設定などPDCAのルールと体制など投資ガバナンスを設計し実行する。
- ②「人材の活躍と成長」：社内の人材の流動性を高め、多様な人材の活躍の機会を増やす。
- ③「イノベーションの活性化」：インキュベーションの場としくみを構築する。
- ④「社会価値と経済価値の両立」：社員が社会課題を体験する機会を増やす。

### 3.2 事業戦略

当社グループは、「長期ビジョンCCC2030」の達成に向けて、自らの社会における役割を「WORK & LIFE STYLE Company」と再定義し、「働く」「学ぶ・暮らす」のドメインで、文具や家具だけにとらわれない豊かな生き方を創造する企業となることを目指します。

#### ①ワークスタイル領域

新型コロナウイルス感染拡大によって定着した働く場の分散と働き方の多様化により定着したハイブリッドワークにおける新しいニーズに着目します。

ファニチャー事業は、働き方の変化に伴う旺盛なオフィス需要の獲得と、Kokuyo Hong Kong Limitedを活用した海外事業の成長により、コクヨ全社の業績を牽引することを目指しております。

ビジネスサプライ流通事業は、カウネットと卸の機能統合による事業効率化を推進するほか、UI/UXの改善等の顧客体験価値向上に向けたシステム投資を行い、事業拡大を目指してまいります。

これによりワークスタイル領域全体として働き方の変化を捉え大幅な増収増益を目指してまいります。

#### ②ライフスタイル領域

学びや生活の道具におけるライフスタイルツールにおいて、より自分らしく生きることへのこだわりのニーズの高まりに着目します。

ステーションナリー事業は、SNSなどを通じた自己表現ニーズの高まりにより付加価値文具市場が拡大する中で、本格的なグローバル展開を見据えた体制変革を実施し、グローバル成長による増収増益を目指してまいります。

インテリアリテール事業のアクタスは、住空間への新たなニーズを取り込むために、店舗とECを統合したマーケティング戦略に取り組んでまいります。

これによりライフスタイル領域全体として、自分らしい生き方の探求と社会の共生のニーズへの対応で増収増益を目指してまいります。



### 3.3 資本政策

これらの計画を進める上で、投資および株主還元等との間で適切な資源配分を実施いたします。そのために、事業資産の効率向上に向けた取り組みを推進するとともに、資本コストを明確に意識した投資決定と事業評価を推進してまいります。

また、持続的な企業価値向上に向けた戦略投資として、定常投資200億円に加え、事業領域拡大に向けた成長投資300億円を実施いたします。社会価値向上に向けて社会貢献目的の寄付枠（経常利益の1%＝約2億円）とESG活動費枠を設定し、投資推進部門とサステナブル推進部門が全社横串でクライテリアを明確にしながら推進してまいります。

なお、従来は、配当性向40%および安定的な増配を達成すべく株主還元を実施することとしておりましたが、足元では、今期の業績予想、キャッシュ・フローの見通しおよび財務状況などが当初の想定以上に進捗していることを踏まえ、いつもご支援いただいている株主様に報いるという観点から、2024年度までの第3次中期経営計画における株主還元の方針を一部見直し、新たに総還元性向を指標として導入し、その目標値を50%以上とします。これに伴い、機動的に還元施策を実行するため、総額50億円を上限として、自己株式の取得を行うことといたします。また、取得した自己株式については、その用途が株式報酬等に限定されていることから、発行済株式総数の5%を超える部分については原則として随時消却を実行して残高を調整することとします。

以上のような取り組みを通じて2024年度ROE 8%を実現してまいります。

今後も株主様との積極的な対話を通じて、中長期の成長ストーリーに関して説明責任を果たしてまいります。

### 4. その他、会社の経営上重要な事項

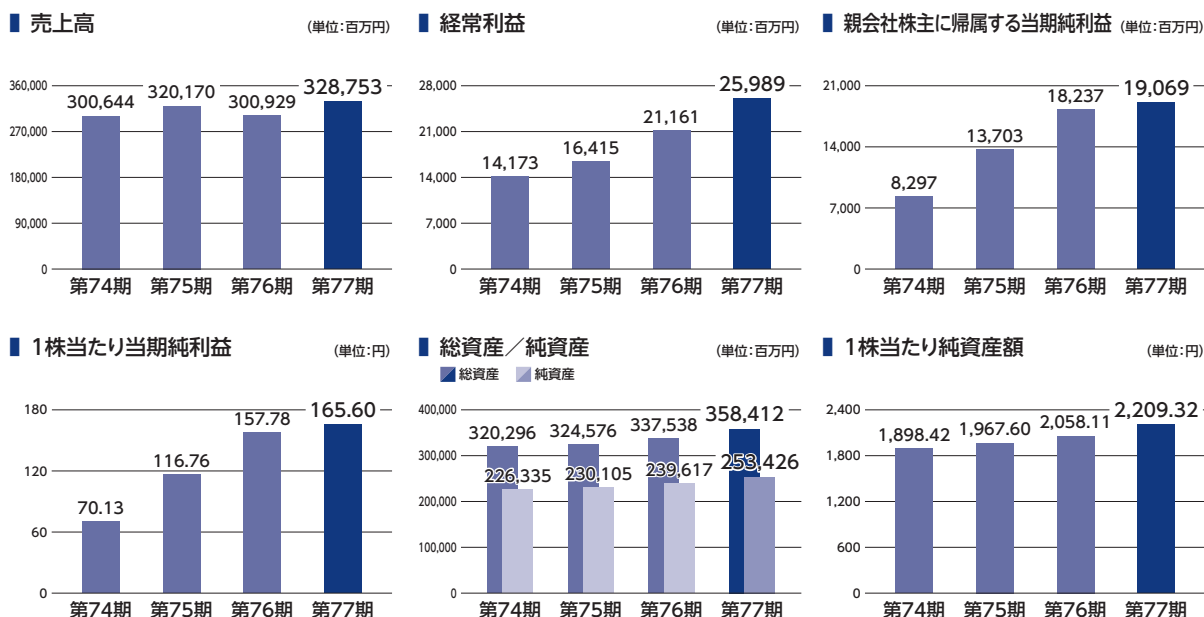
該当事項はありません。

## (6) 財産および損益の状況の推移

### ① 企業集団の財産および損益の状況の推移

項目	連結会計年度			
	第74期 (2020年 12月期)	第75期 (2021年 12月期)	第76期 (2022年 12月期)	第77期 (2023年 12月期)
売上高 (百万円)	300,644	320,170	300,929	328,753
経常利益 (百万円)	14,173	16,415	21,161	25,989
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	8,297	13,703	18,237	19,069
1株当たり当期純利益 (円)	70.13	116.76	157.78	165.60
総資産 (百万円)	320,296	324,576	337,538	358,412
純資産 (百万円)	226,335	230,105	239,617	253,426
1株当たり純資産額 (円)	1,898.42	1,967.60	2,058.11	2,209.32

### (ご参考)

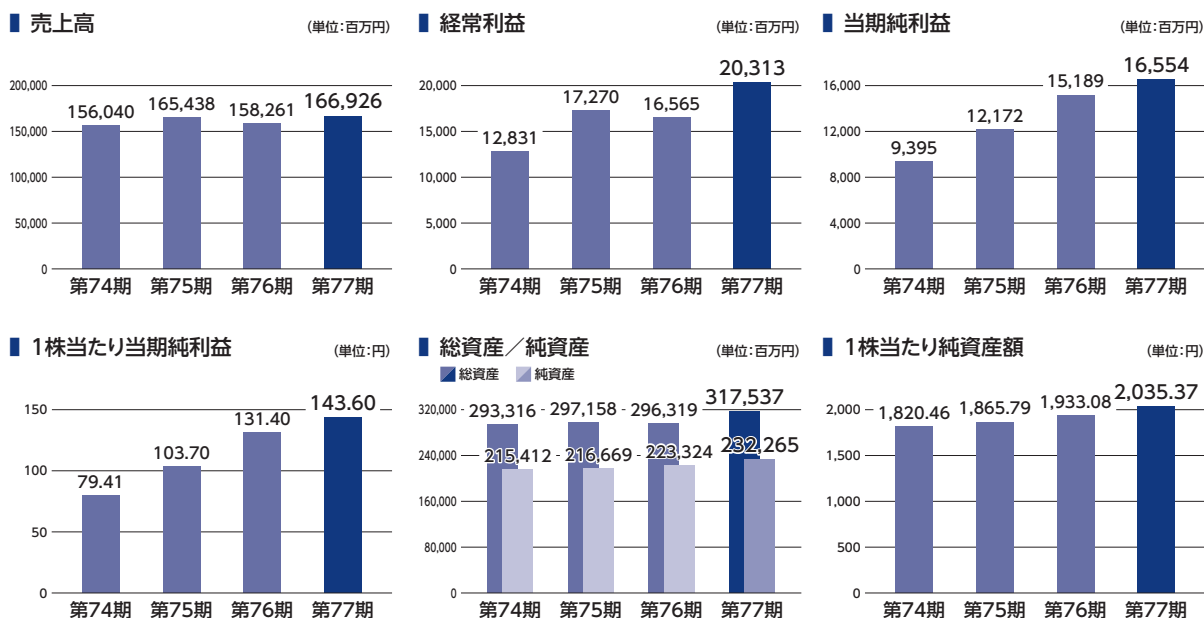


- (注) 1. 1株当たり当期純利益は、期中平均の発行済株式数により算出しております。  
 2. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第76期の期首から適用しております。

② 当社の財産および損益の状況の推移

項目	事業年度	第74期	第75期	第76期	第77期
		(2020年 12月期)	(2021年 12月期)	(2022年 12月期)	(2023年 12月期)
売上高 (百万円)		156,040	165,438	158,261	166,926
経常利益 (百万円)		12,831	17,270	16,565	20,313
当期純利益 (百万円)		9,395	12,172	15,189	16,554
1株当たり当期純利益 (円)		79.41	103.70	131.40	143.60
総資産 (百万円)		293,316	297,158	296,319	317,537
純資産 (百万円)		215,412	216,669	223,324	232,265
1株当たり純資産額 (円)		1,820.46	1,865.79	1,933.08	2,035.37

(ご参考)



- (注) 1. 1株当たり当期純利益は、期中平均の発行済株式数により算出しております。  
 2. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第76期の期首から適用しております。

## (7) 重要な親会社および子会社の状況

### ① 親会社との関係

該当事項はありません。

### ② 重要な子会社の状況

会 社 名	資 本 金	議 決 権 比	主 要 な 事 業 内 容
株 式 会 社 コ ク ヨ ロ ジ テ ム	百万円 225	% 100.0	家具等の運送・保管
コ ク ヨ マ ー ケ テ ィ ン グ 株 式 会 社	530	100.0	紙製品・文具・家具・事務用機器等の販売
コ ク ヨ ア ン ド パ ー ト ナ ー ズ 株 式 会 社	50	100.0	総務業務等のアウトソーシングサービスの提供
コ ク ヨ ( マ レ ー シ ア ) S d n . B h d .	百万リンギット 70	100.0	家具の製造・販売
コ ク ヨ イ ン タ ー ナ シ ョ ナ ル ( マ レ ー シ ア ) S d n . B h d .	2	100.0	家具の販売
コ ク ヨ イ ン タ ー ナ シ ョ ナ ル ア ジ ア C o . , L t d .	百万香港ドル 67	100.0	紙製品・文具・家具・事務用機器等の販売
国 誉 装 飾 技 術 ( 上 海 ) 有 限 公 司	百万人民元 49	100.0	家具・建材の施工・販売
国 誉 家 具 ( 中 国 ) 有 限 公 司	148	100.0	家具・事務用機器等の調達・製造・販売
Kokuyo Hong Kong Limited	百万香港ドル 616	100.0	家具の製造・販売事業の持株会社
Dongguan Lamex Furniture C o . , L t d .	140	100.0	家具の製造・販売
株 式 会 社 カ ウ ネ ッ ト	百万円 3,400	100.0	オフィス用品等の通信販売
コ ク ヨ サ プ ラ イ ロ ジ ス テ ィ ク ス 株 式 会 社	100	100.0	紙製品等の運送・保管
株 式 会 社 コ ク ヨ 工 業 滋 賀	100	100.0	紙製品・文具の製造・販売
株 式 会 社 コ ク ヨ M V P	49	100.0	紙製品・文具の製造・販売

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
国誉商業（上海）有限公司	百万人民元 635	% 100.0	オフィス用品等の通信販売、紙製品・文具の製造・販売
コクヨベトナムCo.,Ltd.	百万USドル 25	100.0	紙製品・文具の製造・販売
コクヨベトナムトレーディングCo.,Ltd.	百万ベトナムドン 81,274	100.0	紙製品・文具の販売
コクヨカムリンド リミテッド	百万インドルピー 100	74.4	文具・画材の製造・販売
株式会社アクタス	百万円 50	95.0	インテリア家具等の仕入・小売・卸販売
コクヨファイナンス 株式会社	30	100.0	事務用機器のリース、損害保険代理業
L m D インターナショナル 株式会社	834	100.0	インテリア販売事業の持株会社
国誉（上海）企業管理 有限公司	百万人民元 13	100.0	中国事業の運営管理・統括業務支援

- (注) 1. Dongguan Lamex Furniture Co., Ltd.、コクヨベトナムトレーディングCo.,Ltd.および株式会社アクタスの議決権比率は、間接保有分を含んでおります。
2. 当事業年度末日において特定完全子会社はありません。

## (8) 主要な事業内容

当社グループの事業ドメインおよび主要な製品・サービスは次のとおりであります。

事業領域	事業区分	主要な製品・サービス
ワークスタイル 領域	ファニチャー事業	・ オフィス、医療機関、教育機関および官公庁等への家具の 販売・納品・組み立て、ならびにそれぞれの空間設計・空 間構築・働き方コンサルティング
	ビジネスサプ ライ流通事業	・ オフィス用品通信販売、大規模事業所向け購買システム・ 全社一括電子購買システムの運営および文具・日用品・雑 貨等のショッピングサイト運営等 ・ 文具販売店ウェブ発注システム「KISPA（キスパ）」、オ フィスでの文具および事務用品の購買システムの提案・支援
ライフスタイル 領域	ステーショナ リー事業	・ ファイル、ノート・紙製品、プリンタ用紙、切貼・とじこ み用品、事務用品等の製造・販売
	インテリアテ レール事業	・ 生活雑貨およびインテリア家具等の開発・販売・輸出入等

## (9) 主要な営業所および工場

### ・ 当社の事業所

本 社（大阪市）

オフィス（東京品川オフィス（東京都港区）、東京霞が関オフィス（東京都千代田区）、大阪梅田オ  
フィス（大阪市））

工 場（三重県名張市、千葉県山武郡芝山町）

### ・ 各事業会社の事業所

国内事業所：

事務所等（大阪市、東京都千代田区、名古屋市、福岡市）

工 場（滋賀県愛知郡愛荘町、鳥取県鳥取市湖山町）

海外事業所：

中国、香港、インド、ベトナム、マレーシア、シンガポール、タイ

## (10) 使用人の状況

## ① 企業集団の使用人の状況

使用人数	前連結会計年度末比増減
6,931 (2,076) 名	+67名

(注) 使用人数は就業人数であり、臨時使用人数は、( ) 内に年間の平均人員を外数で記載しております。

## ② 当社の使用人の状況

使用人数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
2,142 (436) 名	+80名	43.1歳	17.5年

(注) 使用人数は就業人数であり、臨時使用人数は、( ) 内に年間の平均人員を外数で記載しております。

## (11) 主要な借入先の状況

借入先	借入金残高
株式会社三井住友銀行を アレンジャーとするシンジケートローン	5,000百万円

## (12) その他企業集団の現況に関する重要な事項

記載すべき事項はありません。

## 2. 会社の株式に関する事項

- |                                 |              |
|---------------------------------|--------------|
| (1) 発行可能株式総数                    | 398,000,000株 |
| (2) 発行済株式の総数（自己株式7,428,021株を除く） | 114,114,442株 |
| (3) 株主数                         | 21,063名      |
| (4) 大株主（上位10名）                  |              |

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
日本スタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	12,211千株	10.70%
コ ク ヨ 共 栄 会	9,818	8.60
株 式 会 社 K u r o d a & S o n s	4,331	3.80
公 益 財 団 法 人 黒 田 緑 化 事 業 団	3,603	3.16
株 式 会 社 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行 （ 信 託 口 ）	3,439	3.01
コ ク ヨ 共 和 会	3,017	2.64
黒 田 章 裕	1,959	1.72
黒 田 康 裕	1,633	1.43
黒 田 耕 司	1,631	1.43
STATE STREET BANK AND TRUST C O M P A N Y 5 0 5 0 0 1	1,629	1.43

(注) 1. 当社は自己株式を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。  
2. 持株比率は、自己株式を控除して算出しております。

- (5) 当事業年度中に当社役員（当社役員であった者を含む）に対して職務執行の対価として交付された株式の状況

	株 式 数	交 付 対 象 者 数
取締役（社外取締役を除く）	8,128株	2名

(注) 当社の株式報酬の内容につきましては、事業報告43頁「4. (4) 取締役および監査役の当事業年度に係る報酬等の額」に記載しております。

- (6) その他株式に関する重要な事項

当社は、2023年7月31日開催の取締役会決議に基づき、2023年8月31日付で自己株式を7,200,000株消却いたしました。

## 3. 会社の新株予約権等に関する事項

- (1) 当事業年度の末日に当社役員が有する職務執行の対価として交付された新株予約権等の内容の概要  
該当事項はありません。



- (2) 当事業年度中に当社使用人、子会社役員および使用人に対して職務執行の対価として交付された新株予約権等の内容の概要

該当事項はありません。

- (3) その他新株予約権等に関する重要な事項

該当事項はありません。

#### 4. 会社役員に関する事項

- (1) 取締役および監査役

地	位	氏名	担当および重要な兼職の状況
	代表取締役社長	黒田英邦	
	取締役	内藤俊夫	経営企画本部長
	取締役	増山美佳	増山&Company合同会社代表社員社長 サントリー食品インターナショナル株式会社 社外取締役（監査等委員） 鴻池運輸株式会社社外取締役 オムロン株式会社社外取締役 ヤマハ発動機株式会社社外取締役 ソフトバンク株式会社社外取締役 コンテンポラリー・アンプレックス・テクノ ロジー・ジャパン株式会社Chief Consultant
	取締役	上釜健宏	マクニカホールディングス株式会社社外取締 役 関西ペイント株式会社社外取締役
	取締役	大森 紳一郎	株式会社Paidy代表取締役社長兼CEO PayPal Pte. Ltd. VP of Japan Business
	常勤監査役	東條克昭	
	監査役	東 葭 葉 子	公認会計士東葭葉子事務所代表 アルプスアルパイン株式会社社外取締役（監 査等委員） マブチモーター株式会社社外取締役（監査等 委員）
	監査役	橋本副孝	東京八丁堀法律事務所代表パートナー弁護 士・所長 株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取 締役

- (注) 1. 取締役 増山美佳氏、取締役 上釜健宏氏、取締役 大森紳一郎氏および取締役 杉江陸氏は、社外取締役であります。
2. 監査役 橋本副孝氏は、2023年6月21日付で、損害保険ジャパン株式会社の社外監査役を退任いたしました。

3. 監査役 東霞葉子氏および監査役 橋本副孝氏は、社外監査役であります。
4. 監査役 東霞葉子氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 監査役 橋本副孝氏は、弁護士の資格を有しており、法務・ガバナンス・コンプライアンスに関する相当程度の知見を有しております。
6. 当社と社外役員の重要な兼職先との間には、特別な関係はありません。
7. 当社は、取締役 増山美佳氏、取締役 上釜健宏氏、取締役 大森紳一郎氏、取締役 杉江陸氏、監査役 東霞葉子氏および監査役 橋本副孝氏を当社が株式を上場する東京証券取引所の規則等に定める独立役員として届け出ております。

## (2) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、保険会社との間において、当社および一部の子会社の取締役、監査役、執行役員および一定の条件を満たす会社従業員を被保険者として、被保険者がその職務の執行につき行った行為に起因して保険期間中に被保険者に対して株主代表訴訟、会社訴訟および第三者訴訟等が提起され損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が負担することになる損害賠償金および訴訟費用等を填補するための会社法第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）契約を締結しております。

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の措置として、当該被保険者の犯罪行為、法令に違反することを被保険者が認識しながら行った行為等に起因した、被保険者に対する損害賠償請求に基づく損害賠償金および訴訟費用等は、填補の対象外としています。

なお、当該保険契約の保険料は、全額当社が負担しております。

## (3) 取締役および監査役の報酬等の決定に関する方針

### ① 基本方針

当社の役員報酬制度は、株主および従業員をはじめとするステークホルダーに対し、説明責任およ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おります。

### ② 手続き

当社は、取締役および監査役ならびに執行役員の選任、取締役およ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、社外取締役およ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おります。

取締役の報酬の決定方針については、上記基本方針に則り人事・報酬委員会の審議を経て、取締役会で決定しております。

取締役会により決定される、取締役の個人別の報酬等の内容については、人事・報酬委員会において、当該報酬が決定方針に沿うものであるかも含めて審議しており、取締役会としてもその答申を尊重し、上記決定方針に沿う内容であると判断しています。

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おります。

### ③ 取締役および監査役の報酬等の構成および決定方針

取締役の報酬は、固定報酬である「基本報酬」および業績に応じて変動する「業績連動報酬」（業績連動報酬等および非金銭報酬等）で構成しております。ただし、社外取締役および監査役は、その役割および独立性の観点から基本報酬のみで構成しております。

#### 1) 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、役位別に設定した水準に基づき決定しております。

#### 2) 業績連動報酬

業績連動報酬は、業績連動報酬等である「短期インセンティブ報酬（STI）」および非金銭報酬等である「長期インセンティブ報酬（LTI）」で構成され、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おります。

なお、報酬等の種類ごとの比率の目安は、「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（KPIを100%達成の場合）としております。

#### 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および担当事業の単年度の重要な財務指標ならびに、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、支給率を決定しております。

#### 短期インセンティブ報酬の主な評価指標

	目標額	実績値
連結売上高 (億円)	3,370	3,287
連結売上総利益 (億円)	1,302	1,273
連結営業利益 (億円)	200	238

#### 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および、当社による無償取得事由等のために服する当社普通株式（以下、「譲渡制限付株式」といいます。）を付与しております。「長期インセンティブ報酬」である譲渡制限付株式報酬の付与額は、役位別に設定した水準に基づき決定しており、当事業年度の付与状況は、事業報告39頁「2. (5) 当事業年度中に当社役員（当社役員であった者を含む）に対して職務執行の対価として交付された株式の状況」に記載のとおりです。

#### (4) 取締役および監査役の当事業年度に係る報酬等の額

区 分	支給人員	支給総額	基本報酬 (金銭報酬)	短期インセンティブ報酬 (業績連動報酬等)	長期インセンティブ報酬 (非金銭報酬等)
	名	百万円	百万円	百万円	百万円
取締役	7	204	122	67	15
(うち社外取締役)	(5)	(54)	(54)	(-)	(-)
監査役	3	66	66	-	-
(うち社外監査役)	(2)	(28)	(28)	(-)	(-)
合計	10	271	188	67	15
(うち社外役員)	(7)	(82)	(82)	(-)	(-)

- (注) 1. 取締役としての報酬等のほかに使用人分給を受けている取締役はおりません。
2. 取締役の報酬の限度額は、2019年3月28日開催の当社第72回定時株主総会において、年額6億円以内と決議しております。当該定時株主総会終結時点での取締役の員数は9名（うち社外取締役は4名）であります。
3. 非金銭報酬等の内容は譲渡制限付株式報酬であり、上記2. の報酬の限度額とは別枠で、2019年3月28日開催の当社第72回定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬の額を年額1億円以内、株式数の上限を20万株以内（社外取締役は付与対象外）と決議しております。当該定時株主総会終結時点での取締役（社外取締役を除く。）の員数は5名であります。
4. 監査役の金銭報酬の額は、1989年12月21日開催の当社第42回定時株主総会において月額6百万円以内と決議しております。当該定時株主総会終結時点での監査役の員数は3名であります。

#### (5) 社外役員に関する事項

当社の役員9名のうち6名は社外役員であります。

当社の取締役6名のうち4名は、社外取締役であります。

社外役員を含む取締役候補者および監査役候補者の選任については、人事・報酬委員会の審議を経て、取締役会に答申されます。取締役会は、人事・報酬委員会の答申を踏まえてその内容を決定しております。

特に社外役員候補者の選任に際しては、当社が株式を上場する東京証券取引所の定める規則等の内容を踏まえるほか、年齢、就任年数、兼務先数および改選の時期等の社内基準を考慮し決定しております。

① 当事業年度における主な活動状況

氏 名	主な活動状況および社外取締役に関して期待される役割について行った職務の概要
社外取締役 増山美佳	<ul style="list-style-type: none"> <li>その経歴を通じて培われたコーポレート・ガバナンス、人材・組織およびM&amp;A等の分野における知識・経験に基づくコンサルタントとしての観点から、当社経営の適切な監督を行う役割を期待していたところ、当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）13回のすべてに出席し、必要に応じて、当該観点から、議案および審議等につき意見を述べる等、期待される役割を果たしております。また、取締役会の諮問機関である人事・報酬委員会の委員として、当事業年度に開催された人事・報酬委員会8回のすべてに出席し、独立した客観的な立場から、取締役、監査役および執行役員候補者の検討、取締役および執行役員に関する報酬制度ならびに当該制度に基づく個々の取締役および執行役員の評価、報酬等の審議・検証を行い、人事および報酬の決定過程における監督機能を担っております。</li> <li>日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会において発言・助言を行っております。</li> </ul>
社外取締役 上釜健宏	<ul style="list-style-type: none"> <li>その経歴を通じて培われた企業実務および技術分野の知識・経験に基づく事業法人の役員としての観点から、ガバナンス体制の強化および経営の透明性の確保の各取組みを行うための役割を期待していたところ、当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）13回のすべてに出席し、必要に応じて、当該観点から、議案および審議等につき意見を述べる等、期待される役割を果たしております。また、取締役会の諮問機関である人事・報酬委員会の委員として、2023年3月30日就任後に開催された人事・報酬委員会6回のすべてに出席し、独立した客観的な立場から、取締役、監査役および執行役員候補者の検討、取締役および執行役員に関する報酬制度ならびに当該制度に基づく個々の取締役および執行役員の評価、報酬等の審議・検証を行い、人事および報酬の決定過程における監督機能を担っております。</li> <li>日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会において発言・助言を行っております。</li> </ul>
社外取締役 大森 紳一郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>その経歴を通じて培われた企業実務の知識および取締役会議長の経験に基づく事業法人の役員としての観点から、ガバナンス体制の強化および経営の透明性の確保の各取組みを行うための役割を期待していたところ、当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）13回のすべてに出席し、必要に応じて、当該観点から、議案および審議等につき意見を述べる等、期待される役割を果たしております。また、取締役会の諮問機関である人事・報酬委員会の委員として、当事業年度に開催された人事・報酬委員会8回のすべてに出席し、独立した客観的な立場から、取締役、監査役および執行役員候補者の検討、取締役および執行役員に関する報酬制度ならびに当該制度に基づく個々の取締役および執行役員の評価、報酬等の審議・検証を行い、人事および報酬の決定過程における監督機能を担っております。</li> <li>日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会において発言・助言を行っております。</li> </ul>

氏 名	主な活動状況および社外取締役にて期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役 杉 江 陸	<ul style="list-style-type: none"> <li>・その経歴を通じて培われた企業実務およびDX・M&amp;A等の分野における知識・経験に基づく事業法人の役員としての観点から、ガバナンス体制の強化および経営の透明性の確保の各取組みを行うための役割を期待していたところ、2023年3月30日就任後に開催された取締役会（書面開催を除く。）10回のすべてに出席し、必要に応じて、当該観点から、議案および審議等につき意見を述べる等、期待される役割を果たしております。</li> <li>・日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会において発言・助言を行っております。</li> </ul>

氏 名	主な活動状況
社外監査役 東 葎 葉 子	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）13回のすべてに、また、当事業年度に開催された監査役会12回のすべてにそれぞれ出席し、必要に応じて、その経歴を通じて培われた豊富な知識および経験ならびに幅広い見識に基づく公認会計士としての観点から、加えて、会計事務所における会計監査経験および事業法人の社外役員としての経歴を通じて培われた豊富な経験に基づく見識から、取締役会の意思決定の妥当性および適正性を確保するための発言を行っております。また、監査役会において、当社の健全で持続的な成長を可能とする良質な企業統治体制の確立と運用について適宜、必要な発言および助言を行っております。</li> <li>・日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会その他の機関において発言・助言を行っております。</li> </ul>
社外監査役 橋 本 副 孝	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）13回のすべてに、また、当事業年度に開催された監査役会12回のすべてにそれぞれ出席し、必要に応じて、その経歴を通じて培われた豊富な知識および経験ならびに幅広い見識に基づく弁護士としての観点から、加えて、法制審議会委員および事業法人の社外役員としての経歴を通じて培われた豊富な経験に基づく見識から、取締役会の意思決定の妥当性および適正性を確保するための発言を行っております。また、取締役会の諮問機関である人事・報酬委員会の委員として、当事業年度に開催された人事・報酬委員会8回のすべてに出席し、独立した客観的な立場から、取締役、監査役および執行役員候補者の検討、取締役および執行役員に関する報酬制度ならびに当該制度に基づく個々の取締役および執行役員の評価、報酬等の審議・検証を行い、人事および報酬の決定過程における監督機能を担っております。加えて、監査役会において、当社の健全で持続的な成長を可能とする良質な企業統治体制の確立と運用について適宜、必要な発言および助言を行っております。</li> <li>・日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会その他の機関において発言・助言を行っております。</li> </ul>

## ② 責任限定契約の内容の概要

- ・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おります。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。
- ・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おります。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。

## 5. 会計監査人に関する事項

### (1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

### (2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

区 分	支 払 額
当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額	90百万円
当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	121百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記金額はこれらの合計額で記載しております。
2. 当社の重要な連結子会社のうち、コクヨカムリンリミテッドは、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む。）の監査（会社法または金融商品取引法（これらの法律に相当する外国の法令を含む。）の規定によるものに限る。）を受けております。
3. 監査役会は、会計監査人の監査計画の概要、会計監査人の職務遂行状況および報酬見積りの算出根拠等を確認し検討した結果、会計監査人の報酬等の額につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。

### (3) 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）である「役員向け研修業務」についての対価を支払っております。

### (4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社では、会計監査人の独立性、監査の品質確保および監査実施の有効性と効率性の観点から会計監査人を選任する方針です。

監査役会は、会計監査人において上記方針に沿った職務の遂行に支障があると認められる場合には、会社法第344条の規定に基づき株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

また、監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に該当すると認められる場合には、監査役会員の同意によって会計監査人を解任します。

### (5) 責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を会計監査人との間で締結することができる旨を定款に定めておりますが、現在、当該契約は締結しておりません。

## 6. 会社の体制および方針

### (1) 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制の整備

上記体制の整備については、次のとおり基本方針を制定しております。

1. 当社の取締役の職務の執行が法令およ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、コクヨグループ（当社および子会社の総称をいう。以下同じである。）全体の経営方針の決定およ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する。
  - (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するものとする。
  - (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する。「人事・報酬委員会」は、当社の取締役およ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する。
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、迅速化および効率化を図る。
3. 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存およ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およ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。当社の取締役また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、「リスク委員会」を設置し、コクヨ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する。
  - (2) コクヨグループでは、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、損失の最小化を図る。
  - (3) 当社は、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および処分に関する十分な検討を行う。
  - (4) 当社は、「J-SOX委員会」を設置し、財務報告の信頼性の確保およ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. 子会社の取締役およびコクヨグループの使用人の職務の執行が法令およ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、定款およ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およ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、その役員または使用人が、法令違反や疑義のある行為を発見また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」を設置する。
  - (3) コクヨグループはコクヨグループの役員および使用人に対して、コンプライアンスに関する啓発活動および教育研修を定期的を実施する。
6. 当社およ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、職務遂行の適正性および効率性を確保する観点から、各職位における決裁権限およ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、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、および提出書類を定め、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に報告する。
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、およ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する。
- (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する。
8. コクヨグループの役員および使用人が当社の監査役に報告をするための体制、なら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、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、当社の監査役は、当社の代表取締役、業務執行取締役および執行役員との定期的な意見交換を行う。
- (2) コクヨグループの役員および使用人は、法令もしくは定款に違反する重大な事実、また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、また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する。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する。
- (3) コクヨグループの取締役および使用人は、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、これに協力する。
- (4) 当社の監査役は、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。
9. 当社の監査役の職務の執行について生ずる費用また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また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、当社は当該費用または債務を速やかに処理する。
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、コクヨグループの会計監査人およ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およ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。
- (2) 当社の監査役は、「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および情報の交換や意思疎通を図る。
- (2) **取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制の運用状況**  
業務の適正を確保するための体制については、上記基本方針に記載の項目を踏まえ、諮問機関等を整備し、取締役会において、運用状況の内容を確認しております。当事業年度を含む多年度にわたる継続的な取り組みとして、次のとおり業務の適正を確保するための体制の整備および運用を行っております。
1. 当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制  
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、コクヨグループ全体の経営方針・資本政策・事業計画等の重要な意思決定および業務執行の監督機関に特化している。
- 当社は、当社取締役会の3分の1以上を独立性を有する社外取締役により構成するとともに、取締役会の諮問機関として「人事・報酬委員会」を設置し、当社の取締役および執行役員について、候補者の選定基準および報酬の検証等を行っている。
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、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、業務執行の迅速化および効率化を図っている。

3. 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

取締役会議事録は、取締役会開催ごとに作成され、当社の文書取扱規程に従って取締役会事務局により保存されている。また、取締役会議事録および業務執行の経営会議資料等は必要に応じて取締役および監査役が閲覧できる体制を整備している。

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

当社は、コクヨグループ内のリスク管理体制について、「投融資審議会」、「J-SOX委員会」、「リスク委員会」を設置するとともに、「危機管理規則」、「リスクマネジメント規則」等によって、リスク情報を収集し、リスクが発生した際には、重要度に応じてリスクへの対策・対応を図っている。

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

当社は、コクヨグループの役員および使用人に対し、法令、定款、社内規程および社会倫理に従った行動をするための基本的な行動の基準である「コクヨグループ行動基準」の遵守を求め、国内および海外のグループ会社の使用人には、周知・啓発活動を行っている。また、法規制の改廃制定などに対して、その対応および遵守状況の定期的な確認により、法令遵守を図っている。

コクヨグループ内の内部監査部門において、「内部監査規程」に基づき、監査計画を立案し、計画に沿って業務監査・内部統制監査等を実施している。また、「コクヨグループホットライン」の運用等を通じて、不正行為・事実の早期発見および対策に努めている。

6. 当社およ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

「責任・権限規程」の運用によるコクヨグループ共通の権限事項を含む職務権限の明確化、子会社への株主権の行使・取締役および監査役の派遣、内部監査部門による定期的な業務監査・内部統制監査を実施し、定期的な当社取締役会への報告等によりコクヨグループにおける業務の適正の確保を図っている。

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、およ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

当社は、当社の監査役の職務を補助すべき使用人として監査役会事務局内に専任の監査役スタッフを配置しており、当該スタッフが監査役の職務遂行に必要な情報提供等の補佐を行っている。

8. コクヨグループの役員および使用人が当社の監査役に報告をするための体制、なら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

監査役は、取締役会のみならず、業務執行における重要な会議に出席しており、コクヨグループの役員および使用人による当社監査役に対する報告体制は確保されている。また、法令、定款その他コンプライアンスにおける違反および懸念事項について、使用人等が監査役会に通報したことを理由とした不利益な取扱いを禁止している。

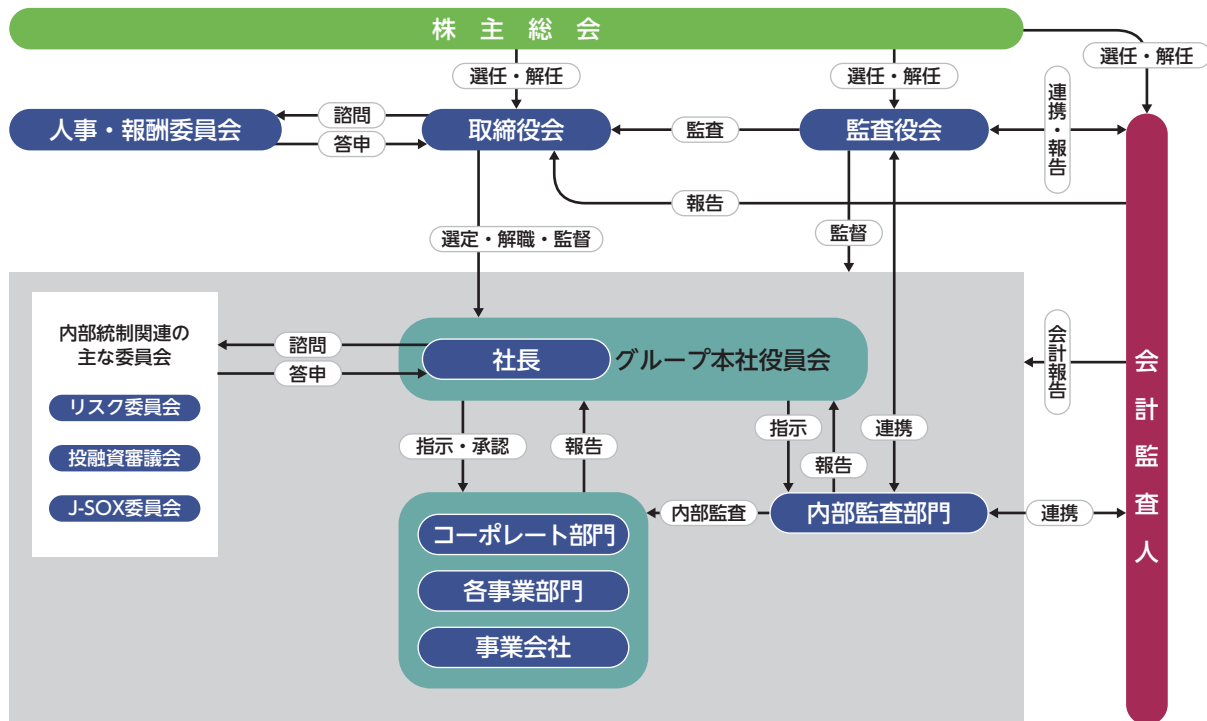
9. 当社の監査役の職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

監査役は、職務の執行に必要な費用について請求することができ、当社はかかる請求があった場合には当該請求に基づき支払いを行う。

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

当社の監査役は、監査役監査規則、監査役会規則に基づき、定期的に代表取締役等との間で意見交換会を開催するとともに、コクヨグループの会計監査人および内部監査部門である監査室と定期的な情報交換等を行い、緊密に連係している。

(ご参考) 当社のコーポレート・ガバナンス体制



### (3) 会社の支配に関する基本方針

上記方針についての取締役会決議の内容の概要は、次のとおりであります。

#### 1. 基本方針の内容

- (1) 当社グループは創業以来、事務用紙製品分野からオフィスファニチャー分野へと事業領域を拡大し、国内最大級の総合オフィスサプライヤーへと成長してまいりました。  
現在では、ステーションリーおよ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、当社の財務およ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、当社の企業価値およ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およ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およ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、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として不適切な存在であると考えます。

#### 2. 基本方針の実現に資する特別な取組み

当社グループは、「長期ビジョンCCC2030」達成に向けた第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」を推進しており、既存事業のブラッシュアップに加え、事業領域の拡大を目指しております。内容につきましては、事業報告28頁から32頁まで「1. (5) 対処すべき課題」に記載のとおりであります。

3. 基本方針に照らして不適切な者によって会社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み

当社は、2007年6月28日開催の当社第60回定時株主総会における株主の皆様のご承認に基づき、買収防衛策を導入し、直近では2017年3月30日開催の当社第70回定時株主総会における株主の皆様のご承認に基づき、内容の一部を改定した上でこれを継続しておりました（以下、当社第70回定時株主総会において承認された買収防衛策を「本施策」といいます。）。当社は、2007年の買収防衛策の導入以降も、中期経営計画の着実な実行による企業価値の向上、株主還元の充実、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組んでまいりましたが、2020年3月27日開催の当社第73回定時株主総会終結の時をもって本施策の有効期間の満了を迎えるにあたり、国内外の機関投資家をはじめとする株主の皆様のご意見、当社を取り巻く経営環境の変化や買収防衛策の最近の動向等を踏まえ、今後の本施策の取扱いについて慎重に検討してまいりました結果、2020年2月14日開催の取締役会において、当社第73回定時株主総会終結の時をもって、本施策を継続せず、廃止することを決議いたしました。なお、当社は、本施策廃止後も引き続き、当社グループの企業価値向上や株主共同の利益の確保・向上に取り組むとともに、当社株式の大規模買付行為を行おうとする者に対し、株主の皆様が当該行為の是非を適切に判断するための必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて取締役会の意見等を開示し、株主の皆様への検討のための情報と時間の確保に努めるほか、金融商品取引法、会社法およびその他関連法令の許容する範囲内において、適切な措置を講じてまいります。

4. 前記2. および3. の取組みについての取締役会の判断およびその判断に係る理由

前記2. および3. の取組みにつきましては、当社の企業価値の向上および会社の利益ひいては株主の皆様との共同の利益の実現を直接の目的とするものでありますので、前記1. の基本方針の実現に沿うものと考えております。

また、これらの取組みは当社株主の皆様との共同の利益を損なうものではなく、当社従業員の地位の維持を目的とするものでもありません。

---

(注) 本事業報告中に記載の金額および株式数は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。比率その他の数値は、四捨五入により表示しております。

# 連結貸借対照表

(2023年12月31日現在)

(単位：百万円)

資 産 の 部		負 債 の 部	
科 目	金 額	科 目	金 額
<b>流 動 資 産</b>	<b>230,157</b>	<b>流 動 負 債</b>	<b>91,281</b>
現金及び預金	85,533	支払手形及び買掛金	55,157
受取手形、売掛金及び契約資産	68,551	短期借入金	4,238
有価証券	30,086	1年内返済予定の長期借入金	5,000
商品及び製品	31,458	未払法人税等	6,548
仕掛品	2,177	賞与引当金	979
原材料及び貯蔵品	6,082	その他	19,357
その他	6,358	<b>固 定 負 債</b>	<b>13,704</b>
貸倒引当金	△91	長期預り保証金	5,257
<b>固 定 資 産</b>	<b>128,254</b>	関係会社事業損失引当金	14
<b>有 形 固 定 資 産</b>	<b>61,542</b>	退職給付に係る負債	83
建物及び構築物	21,360	繰延税金負債	5,631
機械装置及び運搬具	6,814	その他	2,717
土地	28,305	<b>負 債 合 計</b>	<b>104,985</b>
建設仮勘定	290	<b>純 資 産 の 部</b>	
その他	4,770	<b>株 主 資 本</b>	<b>232,455</b>
<b>無 形 固 定 資 産</b>	<b>16,614</b>	資本金	15,847
のれん	5,416	資本剰余金	18,136
ソフトウェア	5,263	利益剰余金	210,677
その他	5,934	自己株式	△12,206
<b>投資その他の資産</b>	<b>50,098</b>	<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>19,386</b>
投資有価証券	40,112	その他有価証券評価差額金	15,912
長期貸付金	350	繰延ヘッジ損益	△22
退職給付に係る資産	4,559	為替換算調整勘定	2,905
繰延税金資産	721	退職給付に係る調整累計額	590
その他	4,708	<b>非支配株主持分</b>	<b>1,585</b>
貸倒引当金	△354	<b>純 資 産 合 計</b>	<b>253,426</b>
<b>資 産 合 計</b>	<b>358,412</b>	<b>負 債 ・ 純 資 産 合 計</b>	<b>358,412</b>

# 連結損益計算書

(2023年1月1日から2023年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		328,753
売上原価		201,360
売上総利益		127,392
販売費及び一般管理費		103,561
営業利益		23,830
営業外収益		
受取利息	159	
受取配当金	757	
不動産賃貸料	839	
持分法による投資利益	223	
為替差益	452	
その他	492	2,924
営業外費用		
支払利息	194	
不動産賃貸費用	199	
固定資産廃棄損	52	
控除対象外消費税	11	
その他	308	765
特別利益		25,989
投資有価証券売却益	1,944	
固定資産売却益	77	
貸倒引当金戻入額	6	
関係会社事業損失引当金戻入額	6	
資産除去債務戻入益	8	2,042
特別損失		
減損損失	112	
投資有価証券評価損	14	
貸倒引当金繰入額	25	
システム障害対応費用	86	238
税金等調整前当期純利益		27,793
法人税、住民税及び事業税	8,706	
法人税等調整額	△189	8,517
当期純利益		19,276
非支配株主に帰属する当期純利益		206
親会社株主に帰属する当期純利益		19,069

# 貸借対照表

(2023年12月31日現在)

(単位：百万円)

資 産 の 部		金 額	負 債 の 部		金 額
科 目			科 目		
<b>流 動 資 産</b>		<b>180,544</b>	<b>流 動 負 債</b>		<b>77,353</b>
現金及び預金		74,580	買掛金		29,842
受取手形、売掛金及び契約資産		40,750	短期借入金		2,530
有価証券		30,086	1年内返済予定の長期借入金		5,000
商品及び製品		16,914	リース債務		641
仕掛品		1,390	未払金		3,144
原材料及び貯蔵品		1,866	未払費用		1,443
短期貸付金		8,038	未払法人税等		4,855
未収入金		3,139	預り金		27,668
その他の		3,779	賞与引当金		511
貸倒引当金		△1	その他		1,717
<b>固 定 資 産</b>		<b>136,993</b>	<b>固 定 負 債</b>		<b>7,918</b>
<b>有形固定資産</b>		<b>48,413</b>	リース債務		512
建物		15,717	長期預り保証金		1,369
構築物		504	長期預り金		9
機械装置		3,477	長期未払金		76
車両運搬具		0	退職給付引当金		916
工具器具備品		1,390	関係会社事業損失引当金		14
土地		26,151	繰延税金負債		5,019
リース資産		1,067	<b>負 債 合 計</b>		<b>85,272</b>
建設仮勘定		104	<b>純 資 産 の 部</b>		
<b>無形固定資産</b>		<b>2,697</b>	株主資本		<b>216,626</b>
ソフトウェア		2,286	資本金		<b>15,847</b>
のれん		357	資本剰余金		<b>19,066</b>
その他		54	資本準備金		19,066
<b>投資その他の資産</b>		<b>85,882</b>	<b>利益剰余金</b>		<b>193,784</b>
投資有価証券		33,716	利益準備金		3,961
関係会社株式		37,009	その他利益剰余金		189,822
出資金		3	退職給与積立金		2,250
長期貸付金		15,076	固定資産圧縮積立金		658
敷金及び保証金		900	別途積立金		112,000
長期前払費用		510	繰越利益剰余金		74,913
前払年金費用		4,530	<b>自 己 株 式</b>		<b>△12,071</b>
その他		194	評価・換算差額等		<b>15,638</b>
貸倒引当金		△6,059	その他有価証券評価差額金		15,658
			繰延ヘッジ損益		△20
<b>資 産 合 計</b>		<b>317,537</b>	<b>純 資 産 合 計</b>		<b>232,265</b>
			<b>負 債 ・ 純 資 産 合 計</b>		<b>317,537</b>



# 損益計算書

(2023年1月1日から2023年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目		金 額	
売上	166,926		
売上原価	101,416		
売上総利益	65,509		
販売費及び一般管理費	51,663		
営業利益	13,846		
営業外収益			
受取利息	378		
受取証券利	14		
受取配当	4,782		
受取賃	2,745		
受取差	593		
受取入	132		8,647
営業外費用			
支払利息	291		
支払除却	38		
支払賃	1,733		
支払損	116		2,179
特別利益			20,313
特別損失			
投資有価証券売却益	1,944		
投資有価証券売却損失	6		1,950
投資有価証券評価損	14		
減損	8		
貸倒引当金繰入	69		
システム障害対応費用	74		167
税引前当期純利益			22,096
法人税、住民税及び事業税	5,780		
法人税等調整額	△238		5,542
当期純利益			16,554

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

独立監査人の監査報告書

2024年2月16日

コクヨ株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
大阪事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	武久善栄
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	小幡琢哉
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	北村圭子

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、コクヨ株式会社の2023年1月1日から2023年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、コクヨ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

独立監査人の監査報告書

2024年2月16日

コクヨ株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
大阪事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	武 久 善 栄
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	小 幡 琢 哉
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	北 村 圭 子

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、コクヨ株式会社の2023年1月1日から2023年12月31日までの第77期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2023年1月1日から2023年12月31日までの第77期事業年度における取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査方針、監査計画等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。
  - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、会社の業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
  - ② 事業報告に記載されている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及び当社と子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）（会社法施行規則第100条第1項及び第3項）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
  - ③ 事業報告に記載されている当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針及び各取組み（会社法施行規則第118条第3号）については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
  - ④ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実はありません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項はありません。
- ④ 事業報告に記載されている「会社の支配に関する基本方針」については、指摘すべき事項はありません。

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人である有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人である有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2024年2月19日

コクヨ株式会社 監査役会

監査役（常勤） 東條 克昭 ㊟

社外監査役 東葭 葉子 ㊟

社外監査役 橋本 副孝 ㊟

以 上

# 株主総会会場ご案内図



2024年3月28日 (木曜日)

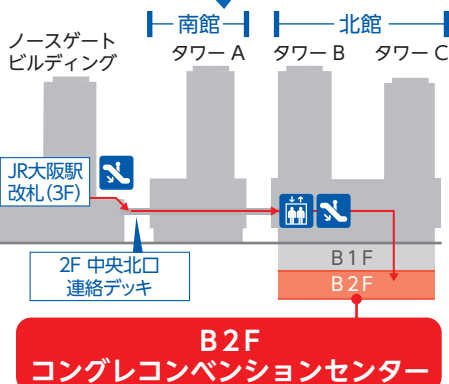
午前10時



大阪市北区大深町3-1 グランフロント大阪 北館 B2F  
TEL 06-6292-6911

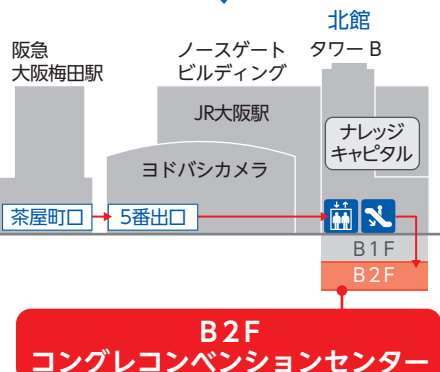
ナレッジキャピタル  
コングレコンベンションセンター

JR大阪駅(中央口・連絡橋口)から徒歩約8分



阪急大阪梅田駅(茶屋町口)から徒歩約8分

地下鉄御堂筋線梅田駅(5番出口)から徒歩約8分



お願い

駐車場のご用意はございませんので、  
公共交通機関をご利用くださるようお願い申し上げます。

