

Chapter

# Governance

## ガバナンス

71	リスクマネジメント
73	社外取締役メッセージ
75	コーポレート・ガバナンス
81	役員一覧

### POINT

- 経営と現場が一体となったリスクマネジメント活動
- コーポレート・ガバナンス体制のさらなるレベルアップを推進
- 社外取締役から経営陣に向けた期待

### COMMONS

コモンズ=共有地という名の通り、ワークラウンジやイベントスペースなど、さまざまなアクティビティに応じて変化する自由度の高い空間。ライブラリーやバーカウンターを併設し、一日を通して様々な集いや出会いが生まれる場です。業務に限らず、学びのプログラムやサークル活動などを通して、社員が自分らしく学び、働く基点となることを目指したエリアです。

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

第3次中期経営計画「Field Expansion 2024」の達成に向け、既存事業のブラッシュアップと新たな事業領域への拡張を進めるにあたり、その達成を阻害するリスクを事前に察知し能動的に打ち手を講じていく必要があります。そのために自らのリスクへの感度を高めるとともに経営と現場が一体となったリスクマネジメント活動を進めてまいります。

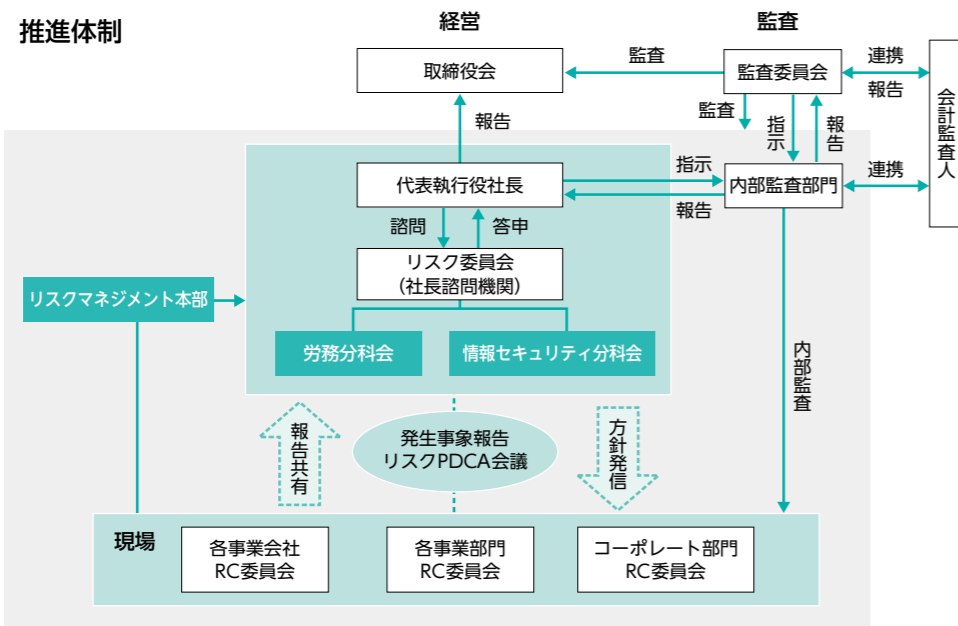
## リスクマネジメント体制

グループ経営を取り巻く様々なリスクを網羅的に把握・評価し、経営への影響を適切にコントロール(回避・低減・移転・受容)するリスクマネジメントを推進するため、代表執行役社長の諮問機関としてリスク委員会を設置し、リスクマネジメントに関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申するとともに重要性や緊急性の高いリスクが認められた場合には、取締役会及び監査委員会に報告することとしています。

適切なリスクとリターンのバランスの下、コクヨグループ全体のリスクを経営戦略と一体で統合的に管理し、ガバナンスや内部統制と一体的に整備及び運用することを図っており、平時においてはリスク委員会を四半期ごとに開催し、グループ内で発生したリスク事象を一元管理する仕組みを構築する

とともに、PDCA サイクルを継続的に運用し、再発防止策の確認や重要なリスクへの対応計画のモニタリングを行っています。また、代表執行役社長は、当社の取締役会に対し、当該リスクの管理状況を報告することとしています。

情報セキュリティリスクと労務リスクについては、リスク委員会内に分科会を設置し定期的にモニタリングを行っています。情報セキュリティリスクについては、海外を含めたソフトウェアやOS、ネットワーク機器等の脆弱性の評価を実施、労務リスクについては、従業員サーベイの結果などを踏まえたグループ各社の労務課題の把握を行っています。このような取り組みを通じそれぞれに対する対策を進めることで、グループ全体のリスクマネジメントの有効性と効率性を高めることを目指します。



## コクヨにおける事業等のリスク

コクヨグループの経営におけるリスクを、外部環境に関するリスク、事業運営に関するリスクの観点から特定し、対応策を、次の通り講じています。事業領域の拡張や新規ニーズ

の事業化により事業領域も変化していくことから、事業に応じたリスクを認識できるよう注視し、適切な対応をまいります。

## コクヨにおける事業等のリスクと対応策

事業等のリスク	認識するリスク	対応策	
外部環境に関するリスク	経済状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本国内の景気変動に伴う企業収益や設備投資等の動向影響</li> <li>中国等主要な海外市場の景気の先行き不透明感</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「モノからコト」への事業モデル変革</li> <li>海外展開のさらなる促進とそれに伴う各現地法人との連携強化</li> </ul>
	市場環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場分散化やデジタル化の潮流による当社グループの優位性の低下</li> <li>物流・建設業界の人手不足による当社サービスの品質低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオ経営による最適な経営資源配分</li> <li>物流・建設現場の負荷軽減と事業の維持・成長の両立を目指す</li> </ul>
	有価証券の時価変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融市場等の変動による投資有価証券の時価悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期検証、保有意義の確認と売却又は縮減の検討</li> </ul>
	自然災害・感染症等	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模な災害等発生による国内外事業活動の一部停止や縮小等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP(事業継続計画)の策定と継続的な見直しによる実効性の担保</li> </ul>
事業運営に関するリスク	法規制の遵守	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質や環境、労務等各種法規制等への違反の発見や認定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「コクヨグループ行動基準」の制定と継続的啓発活動の実施</li> <li>法規制の改廃制定などに対して、その対応及び遵守状況の定期的な確認</li> </ul>
	品質保証	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品にかかるリコール発生による業績・社会的評価への悪影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISO9001に基づいた品質マネジメントシステムの構築と運用</li> </ul>
	購買調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格高騰や為替変動等による業績影響</li> <li>ESG 対応不備による業績・社会的評価への悪影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替予約や、現地調達比率適正化・調達先複線化の実施</li> <li>取引先との相互発展に向けた「サステナブル調達方針」の制定</li> </ul>
	人材及び労務	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材獲得や育成の停滞による将来成長阻害</li> <li>労働災害や健康被害等の発生による業績・社会的評価への悪影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「人材マネジメントポリシー」の策定と人材育成機関「コクヨアカデミア」の設置等による人材育成への投資を加速</li> <li>「労務分科会」を設置し、従業員の健康への配慮とキャリア形成のための可処分時間の捻出に向けた施策を推進</li> </ul>
	情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバー攻撃等によるシステム障害や事業上の機密情報、顧客・個人情報の流出等の被害による業績影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脆弱性診断の実施によるセキュリティ強化と、情報セキュリティ分科会による定期的なモニタリング</li> <li>システム障害の検知・防御強化や定期的なバックアップの実施</li> <li>顧客・個人情報の取扱いに関するルールの整備と従業員等に対する情報セキュリティ意識の啓発</li> </ul>
企業に対する出資等	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業環境等の変化による対象会社の業績への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部知見取入れによる投資案件審査やモニタリングプロセスの運用・継続的改善</li> </ul>	

## コンプライアンスの推進

### コクヨグループ行動基準

コクヨグループは、事業活動を行っていくうえで、商品の品質、公正な取引を含む取引関連、環境、労務、安全衛生、会計基準や税務、贈収賄、情報管理など様々な法規制の適用を受けています。法規制を遵守し、社会倫理に従って企業活動を行うために、社員一人ひとりが遵守すべき「コクヨグループ行動基準」を制定しています。この「コクヨグループ行動基準」を日々の活動の拠り所としてグローバルに活用してまいります。また、公的機関の職員や政府関係者に対する贈賄行為を明示的に禁止する等、コンプライアンスの確保を図っています。

### ホットライン

コンプライアンスや企業倫理に関する問題で、職場内では相談・解決し難いものについて相談できる窓口として「コクヨグループホットライン」を設置しています。日本国内においては新たに外部の専門会社に受付窓口を委託することで通報者保護を高めるとともに、海外においては海外拠

点のコクヨグループ社員も利用できる受付窓口を設置し、運用を行っています。コクヨグループでは、ある程度の通報件数があることが適正と考えています。なお、2023年度における通報件数は20件です。

### BCP

コクヨグループでは、自然災害などにより工場やオフィスの機能に被害が生じた場合を想定し、安定的に商品供給を実現するためのBCP(事業継続計画)を策定し、継続的な見直しを行っています。また、地震、風水害、火災、大規模停電、感染症等の甚大な災害が発生した際には、初動対応を適切に実施して被害を最小化することが事業継続において重要となることを再認識しています。また、社員一人ひとりが命を守る行動が取れるよう、防災マニュアルの整備や訓練の実施など事前対策を進めています。

また、ESG/SDGsへの対応に鑑み、災害発生時の非常用電源は、太陽光発電や蓄電池の設置等により電源確保を進めています。

## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
取締役会議長  
上釜 健宏

## 持続的な成長とそのプロセスの可視化に期待

### 「コクヨのあるべき姿」について議長として本質を問う

コクヨの社外取締役に就任して3年が経ちました。社外取締役としての私の重要な役割の一つは、コクヨが将来に向けて価値を創造し続けていくための方向性を示し、その後押しをすることだと考えています。これまでの経営戦略の遂行における成功と失敗の要因を見極めるとともに、今後のコクヨのあるべき姿について、議長として本質を問うていきたいと考えています。

現在、コクヨは長期ビジョンCCC2030(以下、CCC2030)を掲げ、2030年までに売上高5,000億円を達成すべくさまざまな取り組みを推進しています。しかし、その数字をどのように達成するのか、具体的施策の可視化は不十分だと感じています。コクヨ独自の「森林経営モデル」についても、さらに解像度を上げたコミュニケーションが必要です。これらの施策について社内外の納得感を得るためには、戦略が具体性をもって説明されることが重要です。「コクヨが何を

したいか」「コクヨが将来に向かってどうあるべきか」を常に問い明確化していく中で、持続的な成長のための領域拡張やM&A、グローバル化等の取り組みの意義も最大化していくのだと思います。これらについて、取締役会でも強調して申し上げていきたいと考えています。

どの会社にも当てはまることですが、目標達成に向けたプロセスを具体化するためには、自社の本質を明らかにすることから始めねばなりません。パーパスである「ワクワクする未来のワークとライフをヨコクする。」を実現するために、コクヨとして何をすべきなのかという原点に立ち返れば、判断を誤ることはありません。コクヨは、2021年に企業理念を刷新して以降、社員へのパーパスの浸透、コクヨの「強み」の明文化等を通じて社内外のエンゲージメントの向上に努めています。それらにより社内への啓発は一定程度進捗している認識ですが、社外に対する説明にはまだ課題が残るところです。コクヨが持続的に成長する姿を可視化し、それらについて対外的にも納得感を醸成できるよう対話を重ねることを期待しています。

### 長期ビジョン実現のための機関設計変更

この度、コクヨが指名委員会等設置会社への移行を決定したことを高く評価しています。監督と執行の役割・責務を明確に分離し、執行サイドへ大幅に権限委譲することで、戦略の実行がスムーズかつスピーディーになるとともに、ガバナンスの強化にもつながると考えます。

コクヨはグローバル展開を加速しており、海外の株主・投資家へのコミュニケーションは今後ますます重要になってくるでしょう。グローバルスタンダードである指名委員会等設置会社への移行により、ガバナンスへの企業姿勢を明示的に示すことが可能になると考えています。一方、移行の過程においても、コクヨのガバナンスのあるべき姿を議論し、試行錯誤するプロセスを経ることが重要です。監督側と執行側との適切なバランスに鑑みながら、コクヨらしい形を探っていきたいと考えています。その上で、重要な案件に取締役会が関与しモニタリングを効かせることで、執行側が適切に経営の舵取りができるよう後押ししたいと考えています。

執行側に責任を持たせることは非常に重要で、各執行役、執行役員や部門長には、社長の役割を果たす覚悟で事業を推進していただくことを期待します。CCC2030はメルクマールであり、売上高5,000億円の達成はもとより、その先の成長ストーリーを描くには、執行側に相当のリーダーシップが必要です。次の成長の柱を構築するにあたり、各執行役、執行役員や部門長には、「今、コクヨとして何をなすべきか」をバックキャストで考えてもらいたいと思います。苦戦を強いられる局面となったときに、コクヨとしてどう対応すべきかについてもいくつかのシナリオを想定し、改めて議論していくべきと考えます。

### 企業価値向上のために、取締役会の機能を強化

コクヨの将来を見据えたボード・サクセッションプラン(後継者育成計画)は取締役会における最重要検討事項の一つです。コクヨの未来の姿の解像度を上げていき、次の柱となる事業を明確化させるとともに、当該戦略に合致する取締役の選任、及び執行側の人材プールを確保していくべきと

考えます。すなわち、戦略を見据えた人材の確保が、持続的な企業価値の向上を実現するのです。例えば、コクヨの新入社員の5割は女性ですが、事業上でターゲットとする市場の状況に鑑み、取締役会における女性比率を戦略的に他社よりも高めていくことなどを目指していくべきかもしれません。

また現在、取締役会の実効性をさらに強化するための取り組みも進めており、取締役会後に全員で振り返りのミーティングを実施しております。議論を深掘りすべき事項の洗い出しを行うなど、振り返り内容を実効性評価の一部としても活用するとともに、次期取締役会の重点テーマにも反映しています。

### グローバル展開のカギは、コクヨブランドの強みが活きるM&A

コクヨがグローバルで存在感を発揮していくためには、M&A戦略が重要になると考えます。M&Aに関しては試行錯誤の最中であり、反省点や課題点の抽出、ノウハウの蓄積もこれからという認識です。私はコクヨのM&A案件に賛意を表明してきましたが、最も成功したのは2022年の香港のオフィス家具メーカー「コクヨ香港」の買収だと考えます。製造から販売に至るまでのサプライチェーンがしっかりと確保され、海外輸出も行っている点や100%出資によりコクヨが責任をもって経営を実行できる点がその理由です。

コクヨ香港のさらなる成長のためには、コクヨブランドとのシナジーの創出が重要であると考えています。コクヨの強みであるクリエイティビティと社内の持つLamexブランドを融合させ、どのようにグローバルブランドを確立していくのか、今後さらに緻密な戦略を考えていただきたいと考えています。

これまで述べてきた全ての側面において、「何をヨコクして大切にするか」常に考え抜き「コクヨの哲学」に基づいて経営を行うことが重要と考えます。ステークホルダーを代表する社外取締役としての私の意見が経営陣を刺激し、経営陣の背中を後押しすることでコクヨの企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

# コーポレート・ガバナンス

コクヨは、当社らしくかつ持続的で長期的な企業価値の向上を実現するために、コーポレート・ガバナンスを重要な経営基盤の一つと位置づけ、経営の効率性、透明性、公正性を高め、継続的な充実に努めます。

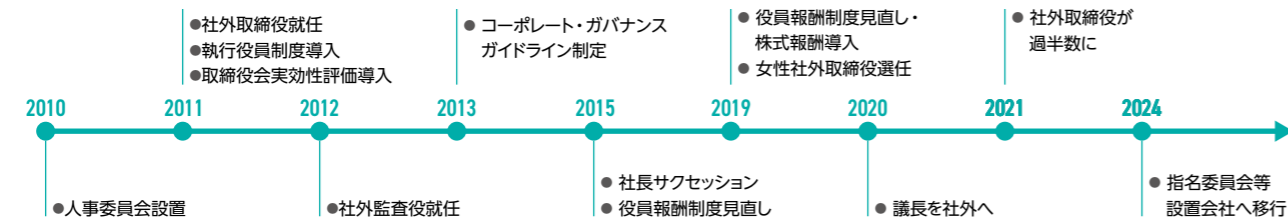
## 指名委員会等設置会社への移行

コクヨは、2011年に初めて独立社外取締役を招聘、取締役会の諮問機関として任意の人事・報酬委員会を設置し、経営の執行と監督の分離を目指してまいりました。2015年にCEOサクセッションを行い、2020年から取締役会議長を社外取締役が務めています。そして今回、コーポレート・ガバナンス機能のさらなる充実を目指し、2024年3月28日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって、指名委員会等設置会社へ移行しました。

これにより、三委員会による経営の監督機能の強化と

透明性の向上によるガバナンス体制の充実に図ると共に、グローバルスタンダードである指名委員会等設置会社にシフトすることで、より多くのステークホルダーの皆様にごくヨグループのガバナンスを評価いただくことを目指しています。また、長期ビジョン実現に向け、事業執行におけるさらなるチャレンジを促進し、意思決定のスピードの向上と執行における適切なリスクテイクを支えるため、今後、業務執行権限の拡大と環境整備を推進します。

## 当社のコーポレート・ガバナンスの変遷



## コーポレート・ガバナンス体制

コクヨは、指名委員会等設置会社であり、取締役会は取締役の過半数が独立性を有する社外取締役により構成されています。また、指名委員会、監査委員会及び、報酬委員会を設置し、各委員会の過半数を社外取締役で構成しています。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。

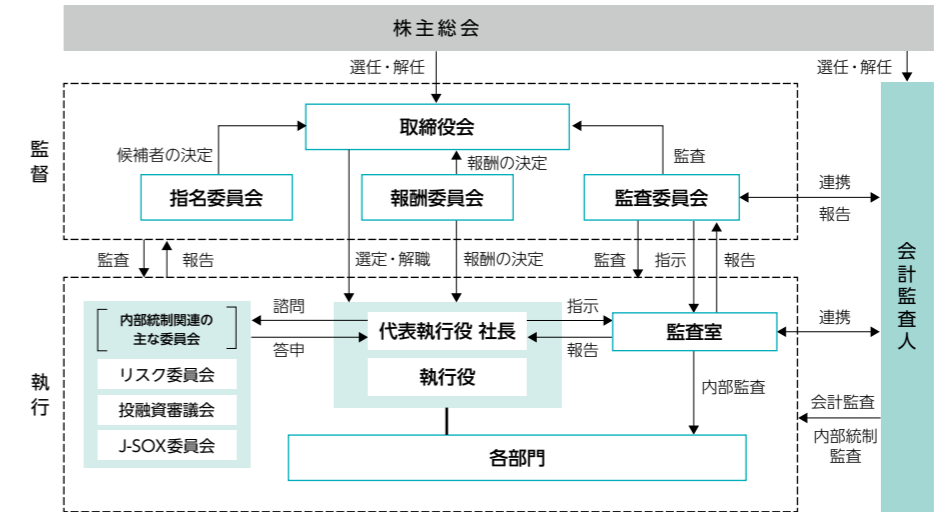
### 1. 取締役会



取締役会は、社外取締役6名を含む計9名で構成され、議長は社外取締役が務めています。取締役の任期は1年とし、

経営環境の変化へより迅速に対応できる体制を整えています。取締役会は、原則として毎月1回開催している定時の取締役会のほか、必要に応じて臨時の取締役会を開催しています。取締役会は、コクヨ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能に特化しています。

## コーポレート・ガバナンス体制



### 2023年度の重点テーマ

- 中長期戦略にもとづく中期経営計画の推進
  - 資本コストを意識した指標についての議論
- 投資と資本についてのルール策定に向けた議論
  - 成長投資を踏まえた「あるべき」BSについての議論
  - 過去投資案件の判断プロセスの振り返り
- 重要リスクおよびリスクの全体像についての報告と議論
  - コクヨ全社リスク・リスクマップについての議論と重点管理リスクの把握
- 人材の活用と育成についての議論
  - 人的資本の重要性を踏まえたコクヨ「独自の」「あるべき」人材戦略の議論
  - 森林経営を支える人材確保に向けた組織、報酬およびオペレーションの議論
- グローバルスタンダードに向けた体制整備
  - 機関設計についての議論

### 2. 指名委員会



指名委員会は、社外取締役4名を含む計5名で構成され、委員長は社外取締役が務めています。指名委員会は、株主

総会に提案する取締役の選任・解任に関する議案の決定、並びに取締役会へ上程する執行役員・執行役員の選任・解任、及び、代表執行役員・役員執行役の選定・解職に関する議案の検討を行います。委員会での決議又は審議内容については、委員会に選定された指名委員が適宜・適切に取締役会に報告します。

### 3. 監査委員会



監査委員会は、社外取締役2名を含む計3名で構成され、委員長は常勤の非業務執行取締役が務めています。監査委員会は、執行役員及び取締役の職務の執行の監査及び監査報告の作成、会計監査人の選任及び解任並びに不再任に関する議案の内容の決定等を行います。また、監査の実効性を確保するため、監査委員会は、各事業及び機能責任者と定期的に意見交換を行うとともに、内部監査部門及び主要子会社の監査役と緊密に連携できる体制を整えています。委員会での決議又は審議内容については、委員会に選定された監査委員が適宜・適切に取締役会に報告します。

#### 4. 報酬委員会



報酬委員会は3名で構成され、委員長を含むいずれも社外取締役です。報酬委員会は、取締役、執行役及び執行

役員に関する報酬制度、当該制度に基づく個々の取締役、執行役及び執行役員の報酬等を審議・決議します。委員会での決議又は審議内容については、委員会に選定された報酬委員が適宜・適切に取締役会に報告します。

#### 人事・報酬委員会の開催状況



監査役会設置会社であった2023年度は、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した。2023年度の人事・報酬委員会は、社外取締役及び社外監査役4名を含む計5

名で構成され、委員長は社外役員が務めております。また、合計8回開催し、全委員の出席率は100%でした。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、提言を行いました。

#### 後継者計画

社長の後継者計画(サクセッションプラン)の策定・実行をガバナンスの最重要テーマの一つとして、人事・報酬委員会において継続的に議論を行ってきました。2015年4月に就任した現社長の選任にあたっては、選任の3年前から、内部候補者に加えて外部候補者も含めた複数の候補者の比較を行い、より客観的な後継者候補の評価・絞り込みを行いました。

今後は、指名委員会において、承継までの時間軸を想定し、コクヨがグローバルに事業を拡大するために必要な経営人材の要件を策定したうえで、短期および中長期の視点での育成および候補者の検討を行ってまいります。

#### 取締役会実効性評価

取締役会の現状に対する課題認識と今後のあるべき姿を明らかにすべく、2011年より定期的に取締役会の実効性について、把握、分析、検証を行っています。取締役会は、その結果及び事業環境等を踏まえて、次年度の取締役会の運営方針及び注力テーマを決定しています。

#### 評価プロセス

1. 非執行役員によるレビューミーティング(毎月):社外役員は、各取締役会終了直後に取締役会を評価し、振り返りを行う取締役会レビューミーティングを実施
2. アンケート(2023年1月):質問票の内容、取締役会の運営、事務局による情報提供、支援体制について3段階の評価及び自由コメント欄
3. 半期ごとに取締役会での議論と総括(2022年10月、2023年2月)

#### 2023年度における全体評価結果の概要

2023年度は、取締役会の実効性について、概ね確保できているものと評価されました。一方で、第3次中期経営計画の実効性を向上させていくために、2023年度当初に、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、成長投資に関して、今後も引き続き議論を深めることの重要性が認識されました。

#### 2024年度の重点テーマの決定

- ① 中長期戦略にもとづく中期経営計画(第4次中計とCCC2030に向けた議論)の推進
  - 資本コストを意識した指標についての議論
- ② グローバルスタンダードに向けた体制整備
  - 指名委員会等設置会社として権限委譲とモニタリング機能の確立
  - ステークホルダーとの建設的な対話のための方針およびコクヨらしさが伝わる対話のテーマやストーリーに関する議論
- ③ 投資と資本についてのルール策定に向けた議論
  - 成長投資を踏まえた「あるべき」資本政策についての議論

- 過去投資案件の判断プロセスの振り返りと投資判断の枠組み議論
- ④ 重要リスクおよびリスクの全体像についての報告と議論
  - コクヨ全社リスク・リスクマップについての議論と重点管理リスクの把握
  - 内部統制の再構築(体制の整備・拡充と実効的な運用)
- ⑤ 人材の活用と育成についての議論
  - 人的資本の重要性を踏まえたコクヨ「独自の」「あるべき」人材戦略の議論
  - 森林経営を支える人材確保に向けた組織、報酬およびオペレーションの議論

#### 取締役および執行役の報酬等の決定に関する方針

コクヨの役員報酬制度は、株主をはじめとしてステークホルダーに説明責任を果たすことができる透明性・合理性・簡潔性があり、短期的な成果のみならず中長期的な企業価値向上も担保するような設計としています。

#### 1. 基本方針

- (1) 経営のサステナビリティの観点から、必要な人材の獲得・引留めが可能な仕組みであること。
- (2) 株主をはじめとしたステークホルダーに説明責任が果たせる透明性・合理性・簡潔性があること。
- (3) 各役員の役割、職責に応じて、市場水準の報酬であること。

#### 2. 取締役および執行役の個別の報酬等の額または算定方法の決定方針

- (1) 執行役(取締役を兼務するものを含む。)の報酬

#### i. 報酬額の設定方法

執行役の業務執行に対する対価として、固定額の金銭報酬である基本報酬、単年度の財務指標や非財務的な指標の評価結果に連動する金銭報酬である短期インセンティブ報酬および中長期的な企業価値および株主価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与すると共に、株主との価値共有を進めることを目的に、譲渡制限付株式を支給する長期インセンティブ報酬で構成する執行役報酬のみで構成します。

役割の大きさに応じて5つの報酬等級を設定し、報酬等級ごとに3つの報酬グレードを設定します。また、報酬グレードごとに、基本報酬、短期インセンティブ報酬および長期インセンティブ報酬の基準額をそれぞれ設定します。

#### ii. 基本報酬、短期インセンティブ報酬および長期インセンティブ報酬の支給割合の決定に関する方針

等級が上位になるほど変動比率を引き上げ、標準時の基本報酬、短期インセンティブ報酬および長期インセンティブ報酬の支給割合を以下の割合で設定します。

単位:%

等級	基本報酬	短期インセンティブ報酬	長期インセンティブ報酬
1	50	37.5	12.5
2	50	37.5	12.5
3	55	33.8	11.3
4	60	30	10
5	60	30	10

#### iii. 短期インセンティブ報酬および長期インセンティブ報酬の内容および額または数の算定方法の決定方針

- ① 短期インセンティブ報酬

1. 短期インセンティブ報酬の具体額=短期インセンティブ報酬の基準額×全社指標に係るウエイト(%)×全社財務指標に係る支給率+短期インセンティブ報酬の基準額×事業財務指標に係るウエイト(%)×事業財務指標に係る支給率+短期インセンティブ報酬の基準額×非財務指標に係るウエイト(%)×非財務指標に係る支給率

2. 単年度の財務指標や非財務指標の具体的な項目、指標に係る支給率および非財務指標に係る支給率の算定方法ならびに報酬等級ごとの指標のウエイトは、報酬委員会において検証し、決定します。
  3. 業績評価の対象期間は、会計期間と同様の1月から12月の1年間とします。
- ② 長期インセンティブ報酬  
報酬グレードごとに設定される長期インセンティブ報酬の額について、譲渡制限付株式を付与します。

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

iv. 報酬等級および報酬グレード、報酬額の決定の決定方針  
各執行役の報酬等級および報酬グレードは、報酬委員会において対象となる各執行役の役割およびその習熟度や再現可能性等を検証し、決定します。なお、執行役報酬の基準額は、外部専門機関の調査に基づく同格企業(同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群)の役員等の基本報酬水準を参考に報酬委員会において検証し、報酬委員会の決議により決定します。

(2) 社外取締役

- i. 報酬額の設定方法  
取締役の重要な意思決定および職務執行の監督に対する対価として、固定額の金銭報酬である基本報酬および譲渡制限付株式で付与する株式報酬(総報酬の10%以下程度)で構成する取締役報酬ならびに取締役の、取締役会、指名委員会、監査委員会および報酬委員会で担う職責に対する対価として、固定額の金銭報酬である委員等報酬で構成します。
- ii. 報酬等級および報酬グレード、報酬額の決定の決定方針  
社外取締役の基本報酬および委員等報酬の額は、報酬委員会の決議により決定する。なお、社外取締役の基本報酬および委員等報酬の額は、外部専門機関の調査に基づく同格企業(同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群)の取締役の基本報酬水準を参考に報酬委員会において検証し、報酬委員会の決議により決定します。

(3) 社内非執行取締役

- i. 報酬額の設定方法  
取締役の重要な意思決定および職務執行の監督に対する対価として、固定額の金銭報酬である基本報酬および譲渡制限付株式で付与する株式報酬(総報酬の10%以下程度)で構成する取締役報酬のみで構成し、役割の大きさに応じて3つの報酬等級を設定します。また、報酬等級ごとに、基本報酬および株式報酬の基準額をそれぞれ設定します。
- ii. 報酬等級および報酬グレード、報酬額の決定の決定方針  
社内非執行取締役の報酬等級は、報酬委員会において対象となる取締役の役割を検証し、決定します。なお、社内非執行取締役の基本報酬は、外部専門機関の調査に基づく同格企業(同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群)の取締役および執行役の基本報酬水準を参考に報酬委員会において検証し、報酬委員会の決議により決定します。

3. 譲渡制限付株式

- (1) 会社は、取締役会決議を経て、対象者に対して会社の普通株式を用いた譲渡制限付株式(以下「本株式」という)の割当てを行う。対象者は、本株式の割当てに係る取締役会決議に基づき、金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付し、本株式の発行または処分を受けるものとし、その1株あたりの払込金額は、当該取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における会社の普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値)を基礎として、本株式を引き受ける対象者に特に有利な金額とならない範囲において取締役会において決定する金額とします。
- (2) 本株式の割当数は、社外取締役は固定額、社内非執行取締役および執行役については報酬等級ごとに設定される株式報酬の基準額、執行役については報酬グレードごとに設定される長期インセンティブ報酬の基準額を基礎として算定します。
- (3) 本株式の発行または処分に当たっては、会社と対象者個人との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結します。

4. 報酬等の支給時期または条件の決定方針

- (1) 取締役・執行役へ支給する報酬のうち、現金で支給するものは、総額を12分割し、毎月支払う。

- (2) 前項の規定にかかわらず、取締役・執行役の短期インセンティブ報酬は、毎年4月に支払う。

- (3) 取締役・執行役の株式報酬および長期インセンティブ報酬については、毎年原則として4月に支払う。

知的財産戦略

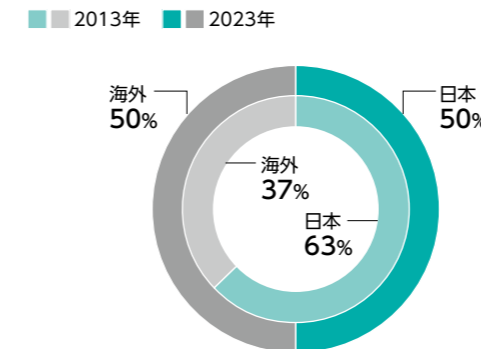
知的資産

コクヨは、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するだけでなく、同時にコクヨの知的財産権を尊重し侵害しないように努めています。また、コクヨの競争優位性の基盤である「等身大の社会課題解決」を目指す、愚直で誠実な協働的なバリューチェーン、それを支える顧客の役に立ちたいという情熱、課題や変化に対しそれぞれの社員がお互い協力しながら業務を工夫し繋げようと協力し合う現場の姿勢、これらを含めた全体をコクヨの知的資産として認識し、これを活用するため再現可能な状況に可視化する取組みを進めています。

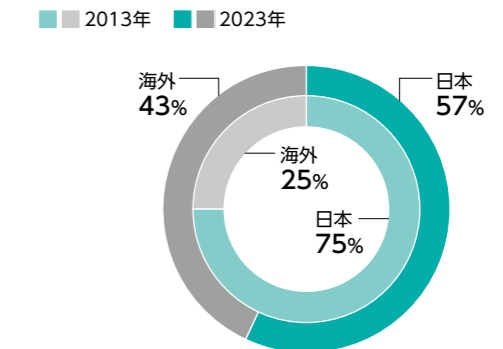
主な取組みは以下の通りです。

- 知的財産権の保護及び法令遵守  
「コクヨグループ行動基準」において、他社の知的財産権を尊重することを規定しています。
- 知的財産権管理・運用体制  
知的財産権の構築、戦略の標準化及び一元化を目指し、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権にかかる業務を一括管理し、海外の権利取得に力を入れています。
- 知的資産の創造・活用の推進  
市場での当社製品の優位性の向上を目指すべく、関係スタッフ部門と事業部門は、開発、企画、設計、デザインの初期段階から密接な連携を図っていきます。

特許/実用新案 2013年/2023年出願国割合



意匠 2013年/2023年出願国割合



# 役員一覧



**上釜 健宏**  
 社外取締役  
 取締役会議長  
 指名委員

取締役会への出席状況: 100%(13回中13回)

1981年 4月 東京電気化学工業(株)(現 TDK)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)



**増山 美佳**  
 社外取締役\*  
 報酬委員

取締役会への出席状況: 100%(13回中13回)

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)



**東條 克昭**  
 取締役  
 監査委員会委員長

取締役会への出席状況: 100%(13回中13回)

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  
 2024年 3月 同 取締役(現在に至る)



**黒田 英邦**  
 取締役  
 代表執行役社長  
 指名委員

取締役会への出席状況: 100%(13回中13回)

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  
 2024年 3月 同 取締役、代表執行役社長(現在に至る)



**大森 紳一郎**  
 社外取締役\*  
 報酬委員会委員長

取締役会への出席状況: 100%(13回中13回)

1978年 4月 (株)日立製作所入社  
 2016年 4月 同 執行役専務 CIO 兼 CTrO  
 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)



**杉江 陸**  
 社外取締役\*  
 指名委員  
 報酬委員

取締役会への出席状況: 100%(10回中10回)

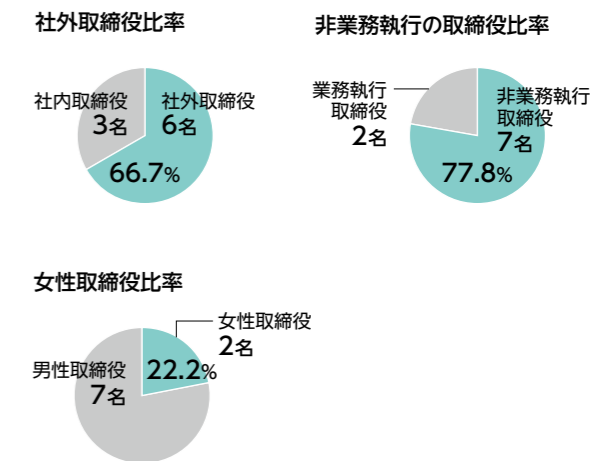
1994年 4月 (株)富士銀行(現 (株)みずほ銀行)入行  
 2000年10月 アクセンチュア(株) 入社  
 2006年12月 GE コンシューマー・ファイナンス(株)(現 新生フィナンシャル(株)) 入社  
 2012年 6月 新生フィナンシャル(株) 代表取締役社長兼 CEO  
 2016年 4月 (株)新生銀行(現 (株)SBI新生銀行) 執行役員  
 2016年 6月 (株)アプラス 取締役  
 2017年 4月 (株)新生銀行(現 (株)SBI新生銀行) 常務執行役員  
 2017年11月 (株)Paidy 代表取締役社長兼 CEO(現在に至る)  
 2021年11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



**内藤 俊夫**  
 取締役  
 執行役  
 経営企画本部長 CSO

取締役会への出席状況: 100%(13回中13回)

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  
 2024年 3月 同 取締役、執行役、経営企画本部長(現在に至る)




**東葭 葉子**  
 社外取締役\*  
 指名委員  
 監査委員

取締役会への出席状況: 100%(13回中13回)

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  
 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)  
 2024年 3月 当社社外取締役(現在に至る)



**橋本 副孝**  
 社外取締役\*  
 指名委員会委員長  
 監査委員

取締役会への出席状況: 100%(13回中13回)

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  
 2024年 3月 当社社外取締役(現在に至る)

## スキルマトリクス

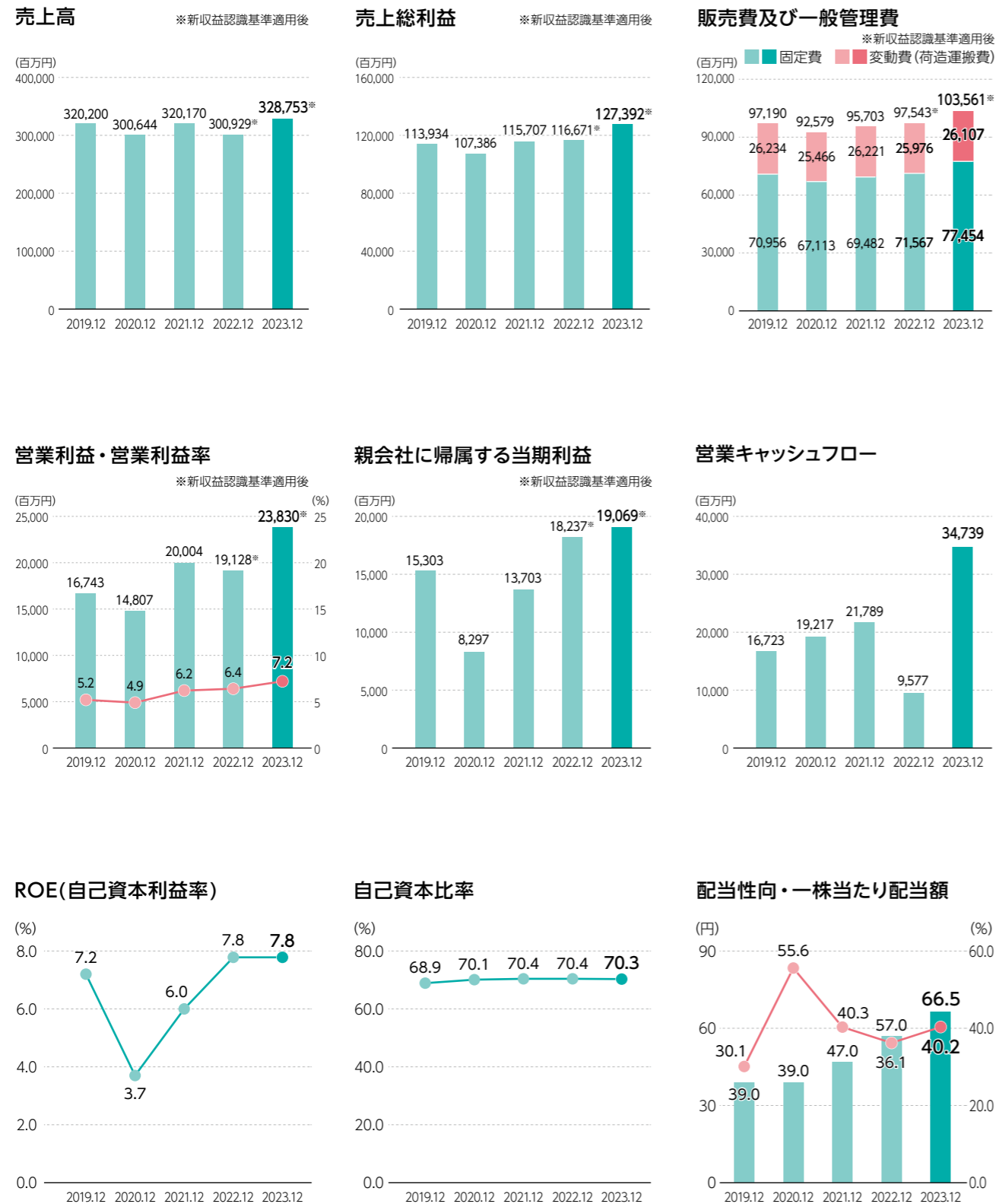
氏名	知見・経験							
	企業経営	戦略	グローバルビジネス	DX・IT	ESG	リスク管理	財務・会計	法務
上釜 健宏	●		●	●				
増山 美佳		●	●		●			
大森 紳一郎	●				●	●		
杉江 陸	●		●	●				
東葭 葉子					●	●	●	
橋本 副孝					●	●		●
東條 克昭					●	●		●
黒田 英邦	●	●			●			
内藤 俊夫		●					●	

\*各人の有する知見・経験は、主なものの最大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。

\*会社法第2条第15号に定める社外取締役を示しています。

# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト(連結)



## 非財務ハイライト(連結)

