

## 【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2026年3月26日
【事業年度】	第79期（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）
【会社名】	コクヨ株式会社
【英訳名】	KOKUYO CO., LTD.
【代表者の役職氏名】	代表執行役社長 黒田英邦
【本店の所在の場所】	大阪市東成区大今里南六丁目1番1号
【電話番号】	06(6976)1221(代表)
【事務連絡者氏名】	ファイナンス&アカウンティング本部 ファイナンス&アカウンティング統括部 統括部長 永井琢也
【最寄りの連絡場所】	東京都港区港南一丁目8番35号
【電話番号】	06(6976)1221(代表)
【事務連絡者氏名】	執行役員ファイナンス&アカウンティング本部長 本田仁志
【縦覧に供する場所】	当社東京品川オフィス（THE CAMPUS） （東京都港区港南一丁目8番35号） 当社名古屋オフィス （名古屋市中区栄四丁目1番1号中日ビル17階） 株式会社東京証券取引所 （東京都中央区日本橋兜町2番1号）

## 第一部【企業情報】

## 第1【企業の概況】

## 1【主要な経営指標等の推移】

## (1) 連結経営指標等

回次	第75期	第76期	第77期	第78期	第79期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上高 (百万円)	320,170	300,929	328,753	338,837	359,876
経常利益 (百万円)	16,415	21,161	25,989	24,410	27,222
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	13,703	18,237	19,069	21,787	21,473
包括利益 (百万円)	12,787	16,734	23,516	17,215	20,928
純資産額 (百万円)	230,105	239,617	253,426	264,062	255,457
総資産額 (百万円)	324,576	337,538	358,412	362,959	355,048
1株当たり純資産額 (円)	491.90	514.53	552.33	574.85	584.97
1株当たり当期純利益 (円)	29.19	39.44	41.40	48.04	48.30
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 (円)	-	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	70.4	70.4	70.3	71.8	70.9
自己資本利益率 (%)	6.0	7.8	7.8	8.5	8.4
株価収益率 (倍)	14.7	11.8	13.9	14.6	18.1
営業活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	21,789	9,577	34,739	16,377	14,369
投資活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	2,563	3,320	3,798	12,254	4,606
財務活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	15,059	8,991	14,442	15,624	31,649
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	100,575	98,351	115,161	132,080	110,606
従業員数 (名)	6,825	6,864	6,931	7,647	8,079
(外、平均臨時雇用者数)	(1,370)	(1,912)	(2,076)	(1,933)	(2,004)

(注) 1 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していない。

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、第76期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっている。

3 第77期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、第76期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させている。

4 2025年7月1日をもって、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っている。第75期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益を算定している。

5 当連結会計年度の期首より、一部の賃貸等不動産に関する損益について、営業外損益に表示する方法から売上高及び売上原価に表示する方法に変更したため、前連結会計年度に係る売上高については、当該表示方法の変更を遡って適用した組替え後の数値となっている。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第75期	第76期	第77期	第78期	第79期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上高 (百万円)	165,438	158,261	166,926	174,080	181,208
経常利益 (百万円)	17,270	16,565	20,313	20,155	20,625
当期純利益 (百万円)	12,172	15,189	16,554	20,834	18,605
資本金 (百万円)	15,847	15,847	15,847	15,847	15,847
発行済株式総数 (千株)	128,742	128,742	121,542	115,742	440,969
純資産額 (百万円)	216,669	223,324	232,265	234,849	222,341
総資産額 (百万円)	297,158	296,319	317,537	309,630	291,483
1株当たり純資産額 (円)	466.45	483.27	508.84	517.57	516.18
1株当たり配当額 (円)	47.00	57.00	66.50	77.00	59.00
(うち1株当たり中間配当額)	(21.50)	(28.00)	(32.50)	(38.00)	(46.00)
1株当たり当期純利益 (円)	25.93	32.85	35.90	45.89	41.80
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 (円)	-	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	72.9	75.4	73.1	75.8	76.3
自己資本利益率 (%)	5.6	6.9	7.3	8.9	8.1
株価収益率 (倍)	16.5	14.1	16.0	15.2	20.9
配当性向 (%)	45.3	43.4	46.3	42.0	58.6
従業員数 (名)	2,207	2,062	2,142	2,261	2,346
(外、平均臨時雇用者数)	(346)	(391)	(436)	(422)	(431)
株主総利回り (%)	126.1	140.4	176.4	217.9	275.5
(比較指標：配当込みTOPIX)	(112.7)	(110.0)	(141.1)	(169.9)	(213.2)
最高株価 (円)	2,054	1,917	2,451.5	2,903	956 (3,290)
最低株価 (円)	1,332	1,484	1,753	2,124	822.8 (2,449)

- (注) 1 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していない。
- 2 最高株価及び最低株価は、2022年4月4日より東京証券取引所(プライム市場)におけるものであり、それ以前は東京証券取引所(市場第一部)におけるものである。なお、第79期の株価については株式分割後の最高株価及び最低株価を記載しており、株式分割前の最高株価及び最低株価を括弧内に記載している。
- 3 「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、第76期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっている。
- 4 2025年7月1日をもって、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っている。第75期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益を算定している。また、株主総利回りについては、当該株式分割による影響を考慮して算定している。なお、発行済株式総数、1株当たり配当額、配当性向については、当該株式分割前の内容を記載している。
- 5 第79期の1株当たり配当額59円00銭は、当該株式分割前の中間配当額46円00銭と当該株式分割後の期末配当額13円00銭を合計した金額である。なお、当該株式分割を考慮しない場合の第79期の1株当たり配当額は98円00銭となる。
- 6 第79期の1株当たり配当額59円00銭のうち、期末配当額13円00銭については2026年3月27日開催予定の定時株主総会で決議予定である。
- 7 当事業年度の期首より、一部の賃貸等不動産に関する損益について、営業外損益に表示する方法から売上高及び売上原価に表示する方法に変更したため、前事業年度に係る売上高については、当該表示方法の変更を遡って適用した組替え後の数値となっている。

## 2【沿革】

当社は、1969年10月1日に国誉商事株式会社を合併会社とし、（旧）コクヨ株式会社を被合併会社として合併し、その商号をコクヨ株式会社と改めたものであります。国誉商事株式会社は、（旧）コクヨ株式会社の販売部門を担当していましたが、1953年以降休業状態にありました。よって、合併後の経営の実態は、被合併会社、即ち1949年5月12日設立の（旧）コクヨ株式会社であります。

事実上の存続会社である（旧）コクヨ株式会社の主な沿革は次のとおりであります。

1905年10月	故黒田善太郎の個人経営による黒田表紙店を大阪市西区において開業し、和式帳簿用表紙の製造を開始
1913年5月	洋式帳簿の製造を開始
1914年10月	店名を黒田国光堂と改称
1936年11月	大阪市東成区の現在地に事務所及び工場を移転
1938年1月	合名会社黒田国光堂に組織変更
1949年5月	傍系会社である株式会社コクヨ商店、株式会社東京国誉商店、株式会社西部コクヨ商店と合併し、資本金10,445千円の株式会社黒田国光堂を設立
1954年1月	大阪市東成区深江に深江工場を新設し、帳簿・リーフ等主要製品の量産体制を確立
1960年4月	鋼製家具及びファイリング用品の販売開始
1961年6月	株式会社黒田国光堂をコクヨ株式会社に社名変更 大阪府八尾市に八尾工場を新設（オートメーション機により、便箋・複写簿等製造の合理化）
1962年12月	鳥取県鳥取市に紙製品の製造会社日本事務用品工業株式会社（現株式会社コクヨMVP、現連結子会社）を設立
1969年10月	国誉商事株式会社と合併
1971年3月	東京・大阪両証券取引所市場第二部に上場
1971年7月	大阪府柏原市に柏原工場を新設（家具製品自家生産体制を確立）
1972年2月	東京・大阪両証券取引所市場第一部に指定
1973年2月	岡山県真備町に間仕切の製造会社コクヨメーベル株式会社を設立
1982年11月	千葉県八千代市に千葉工場を新設（間仕切の製造）
1988年8月	名古屋証券取引所市場第一部に上場
1988年10月	滋賀県秦荘町に紙製品の製造会社株式会社コクヨ工業滋賀（現連結子会社）を設立
1992年10月	三重県名張市に三重工場を新設（デスクの製造）
1993年7月	千葉県芝山町に芝山工場を新設（OA床材の製造）
1996年12月	タイに初の海外製造会社コクヨI K（タイランド）（現連結子会社）を設立
1997年3月	マレーシアにオフィス家具の製造会社コクヨ（マレーシア）（現連結子会社）を設立
2000年10月	株式会社カウネット（現連結子会社）を設立
2000年12月	千葉工場を芝山工場に統合
2003年10月	岡山工場を芝山工場に統合
2003年12月	八尾工場を滋賀工場に統合
2004年10月	全事業を会社分割し持株会社制へ移行
2005年3月	中国に国誉商業（上海）有限公司（現連結子会社）を設立
2005年11月	ベトナムに事務用品の製造会社コクヨベトナム（現連結子会社）を設立
2006年3月	中国に国誉家具商貿（上海）有限公司（現連結子会社、現国誉家具（中国）有限公司）を設立
2007年10月	東京・名古屋・大阪の各地区を商圈に持つ販売会社を合併等し、コクヨマーケティング株式会社（現連結子会社）を設立
2010年5月	コクヨマーケティング株式会社、コクヨ中国販売株式会社及びコクヨ九州販売株式会社がコクヨマーケティング株式会社を存続会社として合併
2010年7月	コクヨファニチャー株式会社及びコクヨオフィスシステム株式会社がコクヨファニチャー株式会社を存続会社として合併
2011年1月	コクヨファニチャー株式会社及びコクヨストアクリエーション株式会社がコクヨファニチャー株式会社を存続会社として合併
2011年10月	インドの文具・画材メーカーであるコクヨカムリンリミテッドの株式の過半数を取得、同社を連結子会社化
2011年11月	名古屋証券取引所の上場を廃止
2012年7月	コクヨビジネスサービス株式会社と合併
2012年9月	中国に国誉商業（上海）有限公司の上海工場を新設（ノートの製造）

2013年7月	東京証券取引所と大阪証券取引所の市場統合に伴い、大阪証券取引所市場第一部は、東京証券取引所市場第一部に統合
2015年10月	コクヨS & T株式会社及びコクヨファニチャー株式会社と合併
2018年1月	店舗用什器の製造・販売等を行うストア事業を三協立山株式会社に会社分割
2019年7月	コクヨエンジニアリング&テクノロジー株式会社と合併
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所市場第一部からプライム市場に移行
2022年7月	中国香港のオフィス家具の製造・販売企業であるHNI Hong Kong Limited (現 Kokuyo Hong Kong Limited) の株式を取得、同社及びその子会社を連結子会社化

### 3【事業の内容】

当社グループ（当社及び当社の関係会社）は、当社、子会社38社及び関連会社9社で構成されております。

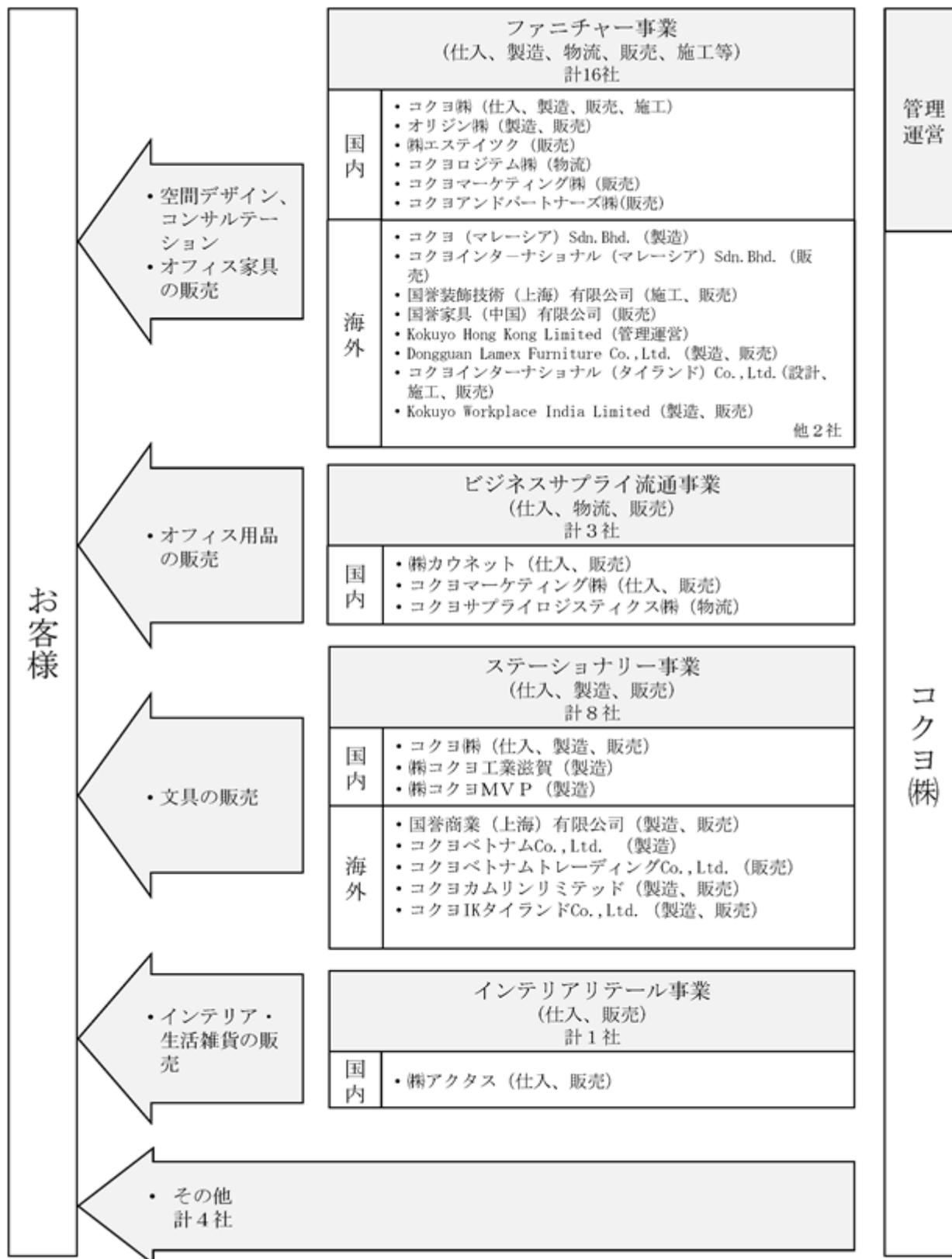
主な事業内容として、国内外でのオフィス家具・公共家具の製造・販売やオフィス空間構築等を行うファニチャー事業、オフィス関連用品の卸及び通販を行うビジネスサプライ流通事業、国内外で事務用品を製造・販売するステーションナリー事業、並びにインテリアショップを運営するアクタスが属するインテリアリテール事業を展開しております。

当社グループの事業に係わる位置付けは次のとおりであります。

事業区分	主な事業の内容	主な会社
ファニチャー事業	空間デザイン・コンサルテーション、オフィス家具の製造・仕入・販売、施工等	コクヨ(株) オリジン(株) (株)エステイツク (株)コクヨロジテム コクヨマーケティング(株) コクヨアンドパートナーズ(株) コクヨ(マレーシア) Sdn. Bhd. コクヨインターナショナル(マレーシア) Sdn. Bhd. 国誉装飾技術(上海)有限公司 国誉家具(中国)有限公司 Kokuyo Hong Kong Limited Dongguan Lamex Furniture Co.,Ltd. コクヨインターナショナル(タイランド) Co.,Ltd. Kokuyo Workplace India Limited 他2社 計16社
ビジネスサプライ流通事業	オフィス用品の仕入、物流、販売	(株)カウネット コクヨマーケティング(株) コクヨサプライロジスティクス(株) 計3社
ステーションナリー事業	文具の製造、仕入、販売	コクヨ(株) (株)コクヨ工業滋賀 (株)コクヨMVP 国誉商業(上海)有限公司 コクヨベトナムCo.,Ltd. コクヨベトナムトレーディングCo.,Ltd. コクヨカムリンリミテッド コクヨIKタイランドCo.,Ltd. 計8社
インテリアリテール事業	インテリア・生活雑貨の仕入、販売	(株)アクタス 計1社
その他		コクヨ(株) コクヨファイナンス(株) L m Dインターナショナル(株) 国誉(上海)企業管理有限公司 計4社
持分法適用関連会社		コクヨ北海道販売(株) コクヨ東北販売(株) コクヨ北関東販売(株) コクヨ北陸新潟販売(株) コクヨ東海販売(株) コクヨ山陽四国販売(株) 中部キスバ(株) (株)ニッカン 計8社
持分法非適用関係会社		持分法非適用関係会社 11社

複数の事業区分に属している

事業の系統図は次のとおりであります。



4【関係会社の状況】

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
(連結子会社)					
㈱コクヨロジテム(注2)	大阪市東成区	225	家具等の運送・保管	100.0	土地建物の一部を賃貸 資金貸借あり
コクヨマーケティング㈱(注2、 4)	東京都千代田区	530	紙製品・文具・家具・事務 用機器等の販売	100.0	土地建物の一部を賃貸 資金貸借あり
コクヨアンドパートナーズ㈱	東京都千代田区	50	総務業務等のアウトソーシ ングサービスの提供	100.0	土地建物の一部を賃貸 資金貸借あり
コクヨ(マレーシア)Sdn.Bhd.(注 2)	マレーシア	百万リンギット 70	家具の製造・販売	100.0	
コクヨインターナショナル(マレー シア)Sdn.Bhd.	マレーシア	百万リンギット 2	文具・家具の販売、オフィ ス空間の設計・施工	100.0	
国誉装飾技術(上海)有限公司	中華人民共和国	百万人民元 69	家具・建材の施工・販売	100.0 (28.2)	
国誉家具(中国)有限公司(注2)	中華人民共和国	百万人民元 148	家具・事務用機器等の調 達・製造・販売	100.0	
Kokuyo Hong Kong Limited(注2)	香港	百万香港ドル 616	家具の製造・販売事業の持 株会社	100.0	資金貸借あり
Dongguan Lamex Furniture Co., Ltd.(注2)	中華人民共和国	百万香港ドル 140	家具の製造・販売	100.0 (100.0)	
㈱カウネット(注2、4)	東京都港区	3,400	オフィス用品等の通信販売	100.0	土地建物の一部を賃貸 資金貸借あり
コクヨサプライロジスティクス㈱	大阪市東成区	100	紙製品等の運送・保管	100.0	土地建物の一部を賃貸 資金貸借あり
㈱コクヨ工業滋賀	滋賀県愛知郡	100	紙製品・文具の製造・販売	100.0	土地建物の一部を賃貸 資金貸借あり
㈱コクヨMVP	鳥取県鳥取市	49	紙製品・文具の製造・販売	100.0	資金貸借あり
国誉商業(上海)有限公司(注2)	中華人民共和国	百万人民元 635	オフィス用品等の通信販売 紙製品・文具の製造・販売	100.0	資金貸借あり
コクヨベトナムCo.,Ltd.(注2)	ベトナム社会主義 共和国	百万USドル 25	紙製品・文具の製造・販売	100.0	
コクヨベトナムトレーディング Co.,Ltd.	ベトナム社会主義 共和国	百万ベトナムドン 81,274	紙製品・文具の販売	100.0 (100.0)	
コクヨカムリンリミテッド	インド	百万インドルピー 100	文具・画材の製造・販売	74.4	
Kokuyo Workplace India Limited	インド	百万インドルピー 114	家具の製造・販売	99.8	
㈱アクタス	東京都新宿区	50	インテリア家具等の仕入・ 小売・卸販売	95.2 (95.2)	資金貸借あり
コクヨファイナンス㈱	大阪市東成区	30	事務用機器のリース・損害 保険代理業	100.0	土地建物の一部を賃貸 資金貸借あり
L m D インターナショナル㈱	東京都港区	834	インテリア販売事業の持株 会社	100.0	資金貸借あり
国誉(上海)企業管理有限公司	中華人民共和国	百万人民元 13	中国現地法人の統括	100.0	
オリジン株式会社	徳島県阿波市	70	家具の製造・販売	100.0 (48.7)	
株式会社エステイツク	徳島県名西郡	65	家具の販売	100.0 (7.5)	
コクヨIKタイランドCo.,Ltd.	タイ	百万バーツ 100	文具の製造・販売	60.0	
コクヨインターナショナル(タイラ ンド)Co.,Ltd.(注3)	タイ	百万バーツ 10	家具の販売、オフィス空間 の設計・施工	49.0	
その他2社					
(持分法適用関連会社)					
コクヨ北海道販売㈱	札幌市白石区	100	オフィス用品・OA機器の販 売	34.0	土地建物の一部を賃貸
コクヨ東北販売㈱	仙台市青葉区	95	オフィス用品・OA機器の販 売	34.0	土地建物の一部を賃貸

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
コクヨ北関東販売(株)	栃木県宇都宮市	50	オフィス用品・OA機器の販売	38.6	資金貸借あり
コクヨ北陸新潟販売(株)	富山県富山市	96	オフィス用品・OA機器の販売	34.0	
コクヨ東海販売(株)	名古屋市中区	90	オフィス用品・OA機器の販売	34.0	土地建物の一部を賃貸
コクヨ山陽四国販売(株)	岡山県岡山市	29	オフィス用品・OA機器の販売	34.0	土地建物の一部を賃貸
中部キスバ(株)	名古屋市中区	90	オフィス用品・OA機器の販売	34.0	
(株)ニッカン	新潟県長岡市	150	紙製品の製造・販売	50.0 (11.0)	

- (注) 1 「議決権の所有割合」欄の( )内書は、間接所有である。  
 2 特定子会社に該当している。  
 3 議決権の所有割合は100分の50以下であるが、実質的に支配しているため連結子会社としている。  
 4 (株)カウネット及びコクヨマーケティング(株)については、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えている。

主要な損益情報等	(株)カウネット	売上高	92,880	百万円
		経常利益	5,417	"
		当期純利益	3,728	"
		純資産額	8,824	"
		総資産額	50,195	"
	コクヨマーケティング(株)	売上高	76,647	百万円
		経常利益	3,998	"
		当期純利益	3,588	"
		純資産額	10,689	"
		総資産額	33,527	"

## 5【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

2025年12月31日現在

セグメントの名称	従業員数(名)
ファニチャー事業	3,839 (1,022)
ビジネスサプライ流通事業	579 (168)
ステーションナリー事業	2,833 (412)
インテリアリテール事業	462 (334)
その他	37 (12)
全社(共通)	329 (56)
合計	8,079 (2,004)

- (注) 1 従業員数は就業人数(当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む。)であり、臨時従業員数は、年間の平均人員を( )外数で記載している。
- 2 全社(共通)として記載されている従業員数は、特定のセグメントに区分できない管理部門等に所属しているものである。

### (2) 提出会社の状況

2025年12月31日現在

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
2,346 (431)	41.5	15.4	7,864,322

セグメントの名称	従業員数(名)
ファニチャー事業	1,487 (308)
ビジネスサプライ流通事業	121 (7)
ステーションナリー事業	394 (48)
インテリアリテール事業	- (-)
その他	15 (12)
全社(共通)	329 (56)
合計	2,346 (431)

- (注) 1 従業員数は就業人数(当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含む。)であり、臨時従業員数は、年間の平均人員を( )外数で記載している。
- 2 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでいる。

### (3) 労働組合の状況

当社及び一部の国内連結子会社の労働組合は、コクヨ労働組合と称し、印刷情報メディア産業労働組合連合会(略称 印刷労連)に属しております。組合員数は2,843人(2025年12月31日現在)であります。なお、労使関係は良好であります。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異  
 提出会社

当事業年度				
管理職に占める 女性労働者の割合 (%) (注1)	男性労働者の 育児休業取得率 (%) (注2)	労働者の男女の賃金の差異(%) (注3)		
		全従業員	正規雇用従業員	有期雇用従業員
14.5	81.1	76.8	76.4	79.1

- (注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出している。
- 2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出している。
- 3 労働者の男女の賃金差異の主たる要因として、勤続年数及び管理職比率の差異、諸手当の支給の有無などがあげられる。当社では、人材マネジメントポリシーに基づき、性別を問わず社員の成長と活躍を促すためのアクションを実施しており、この取組を推進することで、男女間の賃金差異の縮小につながると考えている。主な取組内容は、「2 サステナビリティに関する考え方及び取組(6) 人的資本に関する取組」のとおりである。

連結子会社

当事業年度					
名称	管理職に占める 女性労働者の割合 (%) (注1)	男性労働者の 育児休業取得率 (%) (注2)	労働者の男女の賃金の差異(%) (注3)		
			全従業員	正規雇用 従業員	有期雇用 従業員
(株)カウネット	15.9	100.0	79.0	78.6	90.2
コクヨマーケティング(株)	6.0	100.0	71.7	73.2	32.2
コクヨサプライロジスティクス(株)	3.0	100.0	48.1	70.4	56.6
(株)コクヨロジテム	8.5	75.0	76.6	81.1	64.6
コクヨアンドパートナーズ(株)	25.0	33.3	59.8	77.2	96.7
(株)アクタス	25.0	50.0	69.0	79.1	76.2
(株)コクヨMVP	10.0	100.0	79.1	88.7	100.8
(株)コクヨ工業滋賀	21.4	100.0	70.0	91.0	60.9
オリジン(株)	0.0	-	72.4	84.9	88.3
(株)エステイツク	11.1	-	48.2	63.5	28.5

- (注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出している。
- 2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出している。なお、表中の「-」は前事業年度に配偶者が出産した男性労働者がいないことを示している。
- 3 労働者の男女の賃金差異の主たる要因として、勤続年数及び管理職比率の差異、諸手当の支給の有無などがあげられる。当社グループでは、人材マネジメントポリシーに基づき、性別を問わず社員の成長と活躍を促すためのアクションを実施しており、この取組を推進することで、男女間の賃金差異の縮小につながると考えている。主な取組内容は、「2 サステナビリティに関する考え方及び取組(6) 人的資本に関する取組」のとおりである。

## 第2【事業の状況】

### 1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

当社グループの経営方針、経営環境及び対処すべき課題等は、以下のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

#### (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、圧倒的な顧客起点で少し先のワクワクする未来を提案し、ライブオフィスや直営店、Web コミュニティなどを活用して社員と顧客が具体的にワクワク・共感し、モノだけでなくコト視点でワクワクする新たな体験価値を生む、「ワクワク価値創出サイクル」を強みとして事業を発展させてまいりました。

2025年12月期からは、「長期ビジョンCCC2030」達成に向けた第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」を推進しており、既存事業の成長と領域拡張に向けた取組を進めております。これまで培ってきた当社の強みに各事業のナレッジを掛け合わせ、これまで以上に各事業が一体となって事業間シナジーを生み出し、既存事業の成長と領域拡張を進めることで、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。

また、創業から120周年を迎え、当社グループの提供価値を国内だけではなく、グローバルに展開していくことを視野に、大幅なリブランディングを実施しております。ロゴを含むコーポレートアイデンティティをリニューアルすることに加え、自律協働社会の実現を目指す当社グループの新しいコーポレートメッセージとして「好奇心を人生に」を掲げております。

#### (2) 目標とする経営指標

2027年度を最終年度とする第4次中期経営計画の目標数値として、売上高4,300億円、海外売上高比率20%、EBITDA430億円、自己資本当期純利益率（ROE）9%以上の達成を目指します。

（単位：億円）

		2024年12月期	2027年12月期	
		実績	目標	2024年12月期比
主要財務目標	売上高	3,388	4,300	+26.9%
	海外売上高比率	13%	20%	+7pt
	EBITDA (率)	314 (9.3%)	430 (10%)	+36.5% (+0.7pt)
	ROE	8.5%	9%～	+0.5pt
参考	営業利益 (率)	225 (6.6%)	約300 (約7%)	+33.1% (+0.4pt)

（注）EBITDA は、営業利益＋減価償却費＋のれん償却額＋その他償却額で算出

当連結会計年度より、一部の賃貸等不動産に関する損益について、営業外損益に表示する方法から売上高及び売上原価に表示する方法に変更したため、2024年12月期に係る売上高及びEBITDA、営業利益については、当該表示方法の変更を遡って適用した組替え後の数値となっております。

#### (3) 経営環境

当社グループの経営環境については、「第2 事業の状況 4 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 (1) 経営成績」をご参照ください。

#### (4) 中長期的な会社の経営戦略並びに優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

当社グループでは、「長期ビジョンCCC2030」の実現に向けた第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」において、これまで培ってきた当社の強みに各事業のナレッジを掛け合わせ、これまで以上に各事業が一体となって事業間シナジーを生み出し、既存事業の成長と領域拡張に向けた取組を進めてまいります。

## ・経営戦略

第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」の概要は下記のとおりです。

### キャッシュ・フローを重視したフレームワーク

中長期的な利益成長と企業価値向上に向け、キャッシュ・フロー（EBITDA）を重視したフレームワークを設定いたしました。本フレームワークと「森林経営モデル」に基づき、2030年アジアNo.1、長期的なグローバルNo.1を目指すとともに、企業価値の最大化を図ってまいります。

### 体験価値拡張戦略

「ワクワク価値創出サイクル」の強みを活かし、体験価値拡張戦略を実行してまいります。戦略と規律ある投資を実行し、日本・海外における既存事業強化による成長とM&Aによるインオーガニック成長を通じた、EBITDAの持続的成長を追求いたします。

### 経営基盤の強化

人材やナレッジの充実等により事業成長の再現性を高める経営基盤を強化することで、リスク（資本コスト）を低減するとともに中長期的な観点でも持続的成長を目指してまいります。

## ・事業戦略

第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」における各事業の戦略の概要は下記のとおりです。

### ファニチャー事業

働き方の変化に伴う旺盛なオフィス需要を獲得するとともに、中国・香港のリソースや日本での強みである空間デザイン力を活用することで海外事業の成長を推進し、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

プラットフォーム型購買管理サービスである「べんりねっと」を基盤として、テクノロジーの活用により顧客パーソナライズで最適化された購買体験の実現を目指しております。

### ステーションナリー事業

提供価値の中心を「まなびかた」に据えたCampusブランドにより、グローバルで、前向きなまなびのチャレンジをする機運を盛り上げる事業への転換を目指しております。

### インテリアリテール事業

既存事業において接客力と提案力を活用した店舗及びECでの成長を推進するとともに、パートナーとの連携強化による法人事業の領域拡張で事業ポートフォリオの変革を進め、持続的成長の実現を目指しております。

## ・財務戦略/資本政策

第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」における財務戦略及び資本政策のサマリーは下記のとおりです。

### バランスシートマネジメント

EBITDAの成長と資本効率を両立しつつ、2027年9%以上、2030年10%以上のROE目標の達成に向けて、政策保有株式のさらなる売却を含む非事業資産売却や資本構成の改善等を推進してまいります。

### キャピタルアロケーション

第4次中期経営計画期間に創出するキャッシュ・フローと手元現金、非事業資産の売却を基に、成長戦略の実現に向けて、890億円（成長投資700億円、定常投資190億円）を投資しつつ、640億円（連結配当性向50%、自己株式取得350億円）の株主還元を実施いたします。

### 株主還元

株主還元方針を以下のとおりといたします。

配当については、原則として年間配当金（特別配当等を除きます。以下同じ。）が前年度の年間配当金を下回らない（いわゆる累進配当）こととし、第4次中期経営計画期間中の連結配当性向50%を目安として算出することを基本方針といたします。ただし、連結配当性向の適用に際し、一過性の損益については、その性質を勘案してこれを除外することがあります。

また、第4次中期経営計画期間累計で総額350億円の自己株式取得を行うとともに、取得した自己株式については、発行済株式総数の2%を超える部分を原則として随時消却する方針です。

## 2【サステナビリティに関する考え方及び取組】

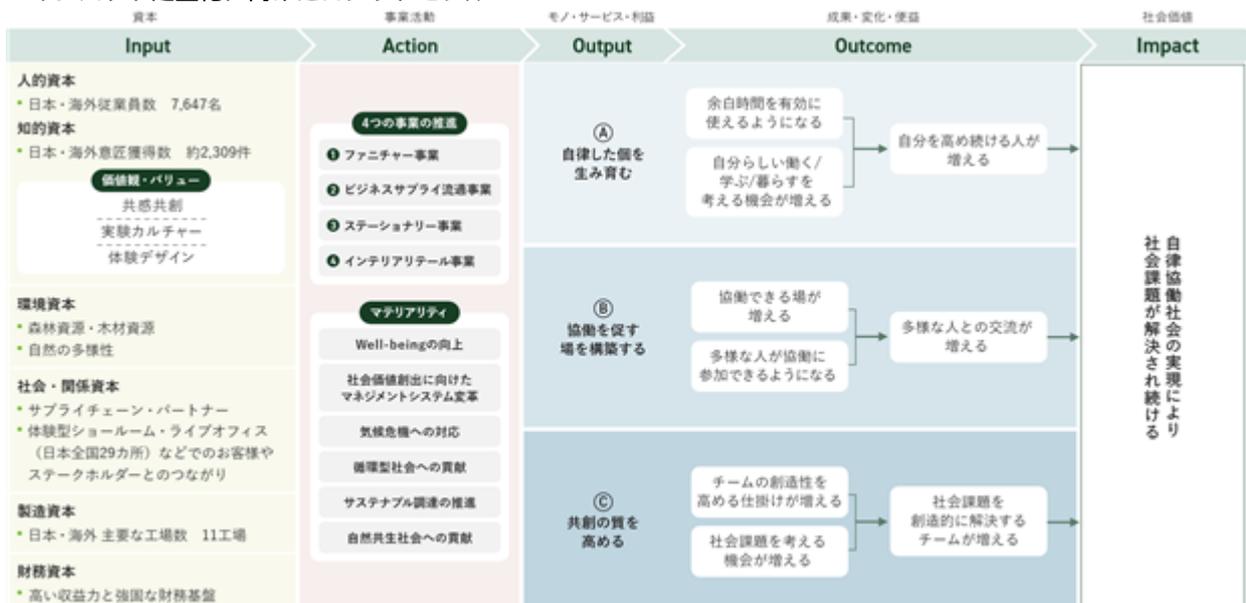
当社グループのサステナビリティに関する考え方及び取組は、次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において当社グループが判断したものであります。

### (1) サステナビリティ全般

当社グループは、2030年に向けた長期ビジョン「CCC2030」において、「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」の領域における豊かな生き方の創造を通じ、持続可能な社会の発展に貢献することを目指しています。「自律協働社会」とは、自律した個人が、互いを認めあい協働することで、新しい価値が生まれてくる社会です。多様な個人がそれぞれのやりがいを持ち、同調ではなく親密な関係の中で、互いに創造性を高めあう。そんな社会を実現する事が、数多ある社会課題の解決につながると考えています。この社会像の実現を、人と社会、そして地球環境全体のWell-being（ウェルビーイング）向上に資する重要なソーシャルインパクトと位置づけています。このインパクトを最大化するため、経営上の優先順位の高いマテリアリティ（重点課題）を特定し、事業活動を通じて社会課題の解決と経済価値の創出を両立させ、地球・社会とともに持続的に成長することに努めてまいります。

### インパクト定量化に向けたロジックモデル



### (2) 戦略

当社グループは、「長期ビジョンCCC2030」に向けて、マテリアリティ（重点課題）を2022年に特定しました。マテリアリティの特定にあたっては、当社グループが「積極的に解決すべき社会課題」と「実現したい社会像と会社像」から個別課題（リスクと機会）を抽出し、事業成長を実現する「経済性」と「社会性」の2軸で重要性評価を行った上で、より上位の課題にカテゴリズ・統合の上最終化しました。2025年には定期的な見直しとして「循環型社会への貢献」に含んでいた「循環型ビジネスモデルの構築」の活動を「サステナブル調達推進」として切り分けました。また、これら活動の基盤として、国際的な規範に基づき人権を尊重する責任を果たすべく「コクヨグループ人権方針」を2025年11月に制定しました。特定プロセスにおいては、全執行役・執行役員が参画し、また社外有識者からの意見を反映しております。

各マテリアリティにはそれぞれ推進体制を構築し、長期目標としての2030年目標（施策とKPI）、中期目標としての2027年目標（施策とKPI）を設定しています。また、グループ目標とともに事業別の目標を設定し、事業活動を通じてサステナビリティの実現を図っております。

マテリアリティのリスクと機会

戦略テーマ	重点課題	リスク	機会
社内外のWell-beingの向上	新しい働き方の提案	-	社内の Well-being の向上は、競争力の源泉であるクリエイティビティ溢れる多様な人材の採用と定着に繋がります。更に、それらの人材が能力を最大限発揮することで、新たな価値の持続的創出と生産性の向上ももたらします。社会の Well-being の向上は、障がいをお持ちの方々をはじめ、あらゆる人々が活躍できる社会を実現するためのモノづくりやサービス提供を通じ収益機会の拡大が期待できるほか、コクヨの姿勢に対する外部評価の向上や共感によるビジネスネットワークの拡大ももたらします。
	ダイバーシティ&インクルージョン&イノベーション		
森林経営モデルの実現による事業領域拡大	社会価値創出に向けたマネジメントシステム変革	ビジネスインフラの強化やリスクマネジメント等の森林経営を推進するためのマネジメントシステム改革が、領域拡張に伴うリスクの低減に繋がります。	未充足ニーズを捕捉し、事業ポートフォリオの絶え間ない変革と事業間シナジーの創出を通じて新たな価値を継続的に生みっていくことで、経営環境の変化に対応し、持続的に企業価値を高めていくことができます。
WORK&LIFEの基盤である地球を守るための活動	気候危機への対応	気候変動への対応は、エネルギーコストや輸送コストの増大等の短期的な財務リスクだけではなく、将来の環境コスト拡大や物理リスクの抑制・備えにも繋がります。	低排出型の製品やソリューションの提供、ブランドイメージの向上による収益機会の拡大や、外部評価の向上を通じた株価への影響なども期待できます。
	循環型社会への貢献	資源の回収・再利用によって資源調達リスクの低減やブランドイメージの毀損リスクを低減できます。	持続可能な製品を求める消費者の支持獲得を通じて機会を拡大できるほか、多くの顧客と資源循環を通じて継続的な関係を構築することで、メンテナンスやアップデート等のサービスでの収益拡大も見込めます。
	サステナブル調達の推進	サプライチェーン上の人権・環境リスクへの対応を行うことで、不買運動等のリスクを回避することは事業を持続的に行っていく上で、不可欠な取組となります。そうした取組を顧客に伝えていくことで、リスクへの対応コストを転嫁した適正なコストでの販売も可能になります。	-
	自然共生社会への貢献	生物多様性の理解や原材料にかかるリスク、事業所周辺の環境リスクの把握に努め、自然資本とバランスのとれた事業運営を行うことで、原材料の安定的な調達の実現と事業の持続性が確保できます。	顧客の共感やブランドイメージの維持・強化を通じ、収益の拡大にも繋げていくことができます。

(3) 指標と目標

指標と目標及び、2025年度の実績と主な取組は以下のとおりです。

マテリアリティの指標と目標・実績

戦略テーマ	重点課題	2030年 チャレンジ目標	2027年目標	2025年度の実績 (2027年目標に向けた)	2025年度の 主な取組
社内外の Well-beingの 向上	新しい働き方の 提案	多様な働き方の 選択肢の挑戦数： 27挑戦	・有給休暇取得率： 100%	76.8%	Well-beingを「働きやすさ」 「関係性の質」「働きがい」で 構成されるものと捉え、その向 上に取り組む
			・女性管理職比率： 16%	13.8%	
	ダイバーシ ティ&インク ルージョン& イノベーション	インクルーシブ デザインを経た新 シリーズ上市率： 50%以上	・インクルーシブデザ インを経た商品上市 率：35%	48.8%	HOWS DESIGNによる商品開発 に取り組み、また他の団体との 協働活動も行い社会インパクト 実現の拡大を目指す
森林経営モデ ルの実現によ る事業領域拡 大	社会価値創出 に向けたマネ ジメントシス テム変革	社会価値と経済 価値を両立してい る売上高：100%	・未来のヨコク実験 数：30個	13個	新規事業創出活動の推進
		社会課題解決に 関わる人材： 100%	・現業を社会課題解決 へつなげていく社員： 100%	91.1%	ロジックモデルの理解浸透な ど、現業と社会課題解決のつな がりの意識を醸成する
WORK&LIFEの 基盤である地 球を守るため の活動	気候危機への 対応	SBTに準拠した 削減目標設定と達 成  CO2吸収：6,000 t - CO2以上/年の 吸収量に貢献する	・Scope 1～2：2022 年比35%削減 Scope 3： ・12.5万tに相当する サプライヤーにSBT目 標を設定させる（カテ ゴリ1の12.5%相当） ・2030年目標達成に向 けたアクションプラン ができています	31.9%排出削減 2025年実績未確 定のため、2024年 実績値を記載	非化石電源への切り替えを海 外へ拡大 サプライチェーンの排出削減 のため、サプライヤーとのコ ミュニケーションを開始

戦略 テーマ	重点課題	2030年 チャレンジ目標	2027年目標	2025年度の実績 (2027年目標に向 けた)	2025年度の 主な取組
WORK&LIFEの 基盤である地 球を守るため の活動	循環型社会へ の貢献	コクヨグループ (海外含む)が取り 扱う循環型商品売 上高:80%以上	・循環指針に基づく商 品売上比率:40%	11%	循環指針の既存商品への適 用、海外商品への展開準備 コクヨの循環施策参加者の拡 大 施工現場廃棄物にまつわる課 題整理と改善施策のトライアル 開始
		廃棄物(事業 所、施工現場、棚 卸在庫)のリサイ クル率:100%	・事業所廃棄物(デッ ドストック含む)リサ イクル率:97%	95.7%	
			・産業廃棄物のプラス チックリサイクル率: 100%	88.2%	
			・施工現場混合廃棄物 発生率2023年度比: 75%減	22.4%減	
	サステナブル 調達の推進	コクヨの循環指 針に賛同するBラ ンク以上のサブ ライヤーからの調達 先比率100%	・Bランク以上のサブ ライヤーからの調達先 比率:75%以上	65%	主要サプライヤー(500社)の 評価・改善項目をフィードバッ ク
	自然共生社会 への貢献	事業活動におけ る自然環境負荷可 視化を実現し±0 達成	・紙・木材木調達基準 をクリアする商品売上 比率:75% ・自然環境負荷の見え る化:主要事業におけ る見える化完了	・ステーショナ リー事業について TNFD提言に基づく 情報開示を実施	ステーションリー事業での TNFDを開示 紙・木材調達基準の推進
森林保全(毎年 150ha程度の間 伐)		・自然環境保全活動 :3件	第3の自然環境保全活動を選 定		
ヨシ原保全(毎 年1.5ha程度のヨ シ刈り)					

目標 に対する実績はコクヨ(株)、(株)カウネット、コクヨマーケティング(株)、コクヨサプライロジスティクス(株)、(株)コクヨロジテム、(株)アクタスト、コクヨアンドパートナーズ(株)を対象としています。

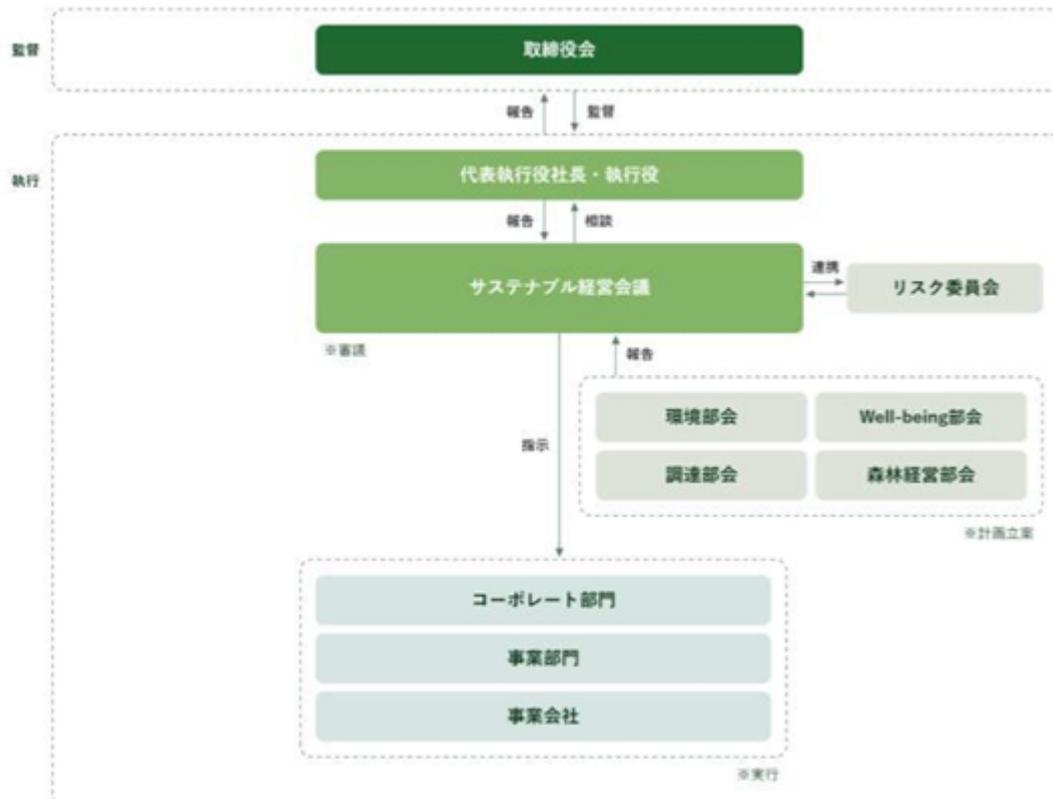
目標 に対する実績は2024年度のデータを記載しています。

目標 については範囲が限定されているため、今後国内外連結子会社に範囲を拡大していきます。

(4) ガバナンス

当社グループでは、サステナビリティ全体の戦略策定や、マテリアリティ（重点課題）の解決及びソーシャルインパクト(社会価値)の創出に向けた議論を行う場として「サステナブル経営会議」を設置しています。本会議は、代表執行役社長を議長とし、サステナビリティ推進を担当する執行役員を事務局長に、全執行役及び全執行役員をメンバーとして構成されています。また、「サステナブル経営会議」の下部組織として、環境部会・調達部会・Well-being部会・森林経営部会を設置し、各分野における専門的な検討を行い、同会議に報告をします。サステナブル経営会議と4つの部会で審議されたサステナビリティに関するリスクと機会、戦略、方針などは、定期的に取り締役会へ報告し、承認を得るとともに、監督の対象としています。当社はこのような体制を通じて、サステナビリティ経営を推進し、持続的な価値創造を目指しています。

サステナブル経営体制



会議体の構成員及び役割

会議体	議長 /部会長	構成員	機能/役割又はマテリアリティ		開催 回数
取締役会	社外取締役 上釜健宏	社外取締役 社内取締役	サステナブル経営戦略及び中期計画、年度計画を承認し、目標進捗を監督します。またサステナビリティ関連基本方針、並びに非財務情報開示内容について承認と監督を行います。	サステナブル経営戦略の承認と監督 サステナビリティ関連基本方針の承認と監督 非財務情報開示内容の承認	3 回
サステナブル経営会議	代表執行役社長 黒田英邦	<事務局長> 執行役員 梅田直孝  全執行役 全執行役員	サステナビリティに関わるリスクと機会を識別し、マテリアリティの特定や目標設定を含む戦略を立案します。サステナビリティ関連方針や非財務情報の開示内容について審議し、取締役会の承認を経て実行計画へと展開します。	サステナブル経営戦略の立案と実行 サステナビリティ関連方針案の作成 非財務情報開示内容の審議 取締役会への報告と承認付議	8回
環境部会	執行役員 福井正浩	コーポレート部門 各事業部門 事業会社メンバー	コクヨグループ全体の環境課題に対応します。マテリアリティ目標達成に向け、部門横断の3つのタスクフォース(気候危機、循環社会、自然共生)を設置します。	ISO14001の運用 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	3回
調達部会	執行役員 森田耕司	同上	サプライヤーの皆様と「共感共創」理念を共有し、サステナブル調達を推進します。コクヨブランド商品及び流通PBの一次サプライヤーから取組を開始しPDCAを回しながら対象範囲を拡大していきます。	サプライチェーンマネジメント 紙・木材調達基準の運用	12回
Well-being部会	執行役員 越川康成	同上	「新しい働き方の提案」と「ダイバーシティ&インクルージョン&イノベーション」に取り組みます。マテリアリティ目標の達成に向け、部門横断の2つのタスクフォース(社内のWell-being、社会のWell-being)を設置します。	社内外のWell-beingの向上	1回
森林経営部会	執行役員 内藤俊夫	同上	森林経営モデルに基づく価値創造を、コクヨグループ全体へ浸透させます。社会価値と経済価値の両立に向けて、現業を社会課題解決へつなげていく社員を増やすことと、「未来のヨコク」創出に取り組みます。	社会価値創出に向けたマネジメントシステム変革	2回

取締役会は全16回実施しており、そのうちのサステナブルテーマについての開催数です

(5) リスク管理

当社グループが事業活動を行う上での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、全社的な立場から審議しています。

サステナビリティに関するリスク・機会に関しては、サステナブル経営会議において管理しています。当社グループにとっての重要なESG課題やリスクと機会に関するテーマをサステナビリティ推進室が、サステナブル経営会議の下部組織である4つの部会や各事業部門のサステナビリティ担当とともに抽出し、「経済性」「社会性」の2軸を主に識別・評価をし同会議にて審議されます。特に、購買調達、人権及び環境への配慮、人材及び労務は事業上の重要リスクとしてとらえており、リスク委員会と連携し適切に解決に努めております。

(6) 人的資本に関する取組

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

事業領域を拡張する新しい価値の創出には、多様な人材による創造性豊かな「ヨコク」が鍵となります。ヨコクとは、よりよい未来をつくるための意志や挑戦と定義付けています。当社の価値創出の強みは、顧客が抱える様々な課題に誠実に向き合い、その解決のために従業員一人ひとりが意志・ヨコクを持ち、創造的なアプローチをするところに源泉があります。この強みを最大化させるため、従業員一人ひとりがヨコクを発信しやすい風通しの良い風土の醸成や、ヨコクに共感した多様な人材が協働する「結いあう」環境づくりに注力しています。また、一人ひとりに光を当てた育成を行い、従業員のユニークな個性や強みの発揮を最大化するとともに、ヨコクを実現まで後押しするリーダーを育成します。

意志・ヨコクを持つ多様な人材が挑戦しやすい組織文化の構築と、成長の機会を提供し個々人の能力発揮を促していくことを人的資本経営の根幹に据えて、以下の取組を実行しています。

挑戦しやすい組織文化の構築（取組）

ヨコクを後押しする風土醸成	<p>当社には、社会課題を解決したいという意志や想いを発信することで、共感する仲間が集まり、ヨコクの実現に向けて協働・応援する組織文化があります。このような「結いあう」関係性の質をさらに高めていくために、次のような施策を実施しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内の挑戦を共有する「全社ヨコク朝礼」</li> <li>・ 挑戦する人を称えあう社内表彰制度「THE AWARDS」</li> <li>・ 自身のヨコクを周囲と共有する「ヨコクワークショップ」</li> </ul> <p>また、部門を超えたコミュニケーションの活性化によって、社員同士の自発的な活動が増え、挑戦しやすい風土醸成につながっています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社員が互いに知や興味を共有する「マナビゼミ」「マナビシェア」</li> <li>・ 社員が企画運営する交流イベント「SUMMER FES」「CULTURE SNACK」</li> </ul>
---------------	---

中でも、街の新たな一面（＝B面）を発見する文化祭「CULTURE SNACK」はコクヨらしさが全面に表れたパブリックイベントです。品川という街やそこで働く人のB面を感じられるような、物販やワークショップなど多彩なコンテンツを開催し、2日間で2,000名を超える方に来場いただきました。

社内募集による200名の有志社員がイベントの運営や出展に関わり、海外拠点（タイ、インドネシア、中国、インド）の社員も参加しています。運営に関わった社員の約95%が、活動に「コクヨらしさを感じた」と回答し、エンゲージメントサーベイにおいて「コクヨの目指すビジョンへの共感」「挑戦する風土」のスコアが上昇しました。イベントへの主体的な関与を通じて、挑戦や創造を後押しする風土への変化が起きている。

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

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

挑戦しやすい組織文化の構築（指標）

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
「挑戦する風土」スコア	66	66	68	71	72
「ミッション・ビジョンへの共感」スコア	73	71	72	74	74
eNPS	-	-	-65.8	-62.4	-58.2

スコア：従業員エンゲージメントサーベイ「Wevox」による算出

eNPS：Employee Net Promoter Score 職場の推奨度を示す指標

一人ひとりに光を当てた成長機会

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

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

<p>一人ひとりに光を当て活躍できる機会を提供する</p>	<p>自ら手をあげ、業務時間の20%程度を活用して他組織の業務に参画できる「20%チャレンジ(社内複業)」には、若手からミドルシニア層まで幅広い社員が参加しています。2020年の第1期スタート以降、累計で500人以上が参画し、所属事業や組織をまたいだテーマに挑戦しています。</p> <p>キャリア形成の重要な施策として、2024年からは人材流動化の取組を開始しました。本人のキャリア志向を尊重した上で、異動はまだ見ぬ自分の可能性を発見し成長するチャンスと捉え、全社視点で部門や国を超えた多様な活躍の機会を提供していきます。</p>
<p>能力・意欲がある社員の成長スピードを最大化させる</p>	<p>2024年に人材育成機関「コクヨアカデミア」を設立しました。コクヨアカデミアでは、会社や個人の成長の源泉となるヨコクを描き、実現に向けたリーダーシップやクリエイティビティを磨くことを促進していきます。社員の成長を後押しする研修として以下のようなプログラムを実施しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客起点で未充足ニーズを捉えて課題解決を行う「コクヨマーケティング大学」</li> <li>・未来の事業環境を考察し、コクヨの成長戦略を経営答申する「コクヨマーケティング大学院」</li> <li>・グローバル人材を育成する「グローバルキャリアワークショップ」</li> <li>・AIのナレッジを獲得し、AI活用人材になる事を目指す「文系AI塾」</li> </ul> <p>若手社員を対象としたキャリア研修「Kokuyo Career Dock」にも注力しています。本研修では若手社員向けの「自己成長プログラム」と、上司向けの「部下育成プログラム」を同時期に進行し、成長やチャレンジについて双方が同じ認識を持つことを目指します。研修には経営層も出席し、若手社員の成長と上司による育成を後押ししています。</p> <p>将来グローバルで活躍する経営リーダーを育成するため、「グローバルチャレンジトレーナー」を新たに導入しました。若手社員を対象に、海外でタフアサインに挑戦するプログラムで、2026年1月から第1期生の派遣を開始します。</p> <p>人事制度では、年齢や経験年数にとらわれず早期にステップアップできる仕組みを運用しています。</p>
<p>チームで価値を創造するリーダーを育成する</p>	<p>当社では育成を上司任せにするのではなく、周囲の役職者や他部門の上司・人事も一体となって育成に向かっています。</p> <p>人材育成会議では、社員一人ひとりのキャリアや成長機会の提供について役職者が複眼で討議しています。女性リーダー育成やビジネスリーダー育成等のテーマを設定し、仕事のアサインや異動を議論し、本人のキャリアの実現とともに戦略的な人材育成につなげています。</p> <p>また、基幹職全員に360度アセスメントを実施し、自身のリーダーシップの内省と、さらなる強みの発揮を目指したワークショップを実施しています。</p>

<p>多様で豊かなキャリア形成を支援する</p>	<p>育児や介護によるキャリアの中断をボトルネックにしないために、ワークルールの改正や両立支援を行っています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・フレックス勤務者における中抜け勤務ルールの明確化</li> <li>・子の看護休暇の対象を小6まで拡大</li> <li>・介護休暇の取得要件の緩和</li> <li>・ベビーシッターの利用補助</li> <li>・子連れ出勤トライアル/社内学童保育の実施</li> </ul> <p>あわせて産休育休者の評価運用を見直し、評価に空白期間が生じることを解消しました。継続的に能力の蓄積度の把握とフィードバックを行い、本人の成長につなげています。</p> <p>また、ミドルシニアのキャリア自律として、これまで原則禁止としていた副業を一部解禁しました。社員が自身のキャリアや成長について自律的に考え、実践できる仕組みを整えることで、人材の価値の向上を進めています。</p>
--------------------------	---

一人ひとりに光を当てた成長機会（指標）

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
「キャリア機会の提供」スコア	72	71	73	75	76
「自己成長への支援」スコア	71	72	73	75	75

スコア：従業員エンゲージメントサーベイ「Wevox」による算出

当社では、多様な人材の活躍を測定する指標として、マテリアリティ目標の1つに「2027年 女性管理職比率16%」を設定しています。一人ひとりの人材の価値を引き出す取組を通じて多様な人材の活躍が進み、女性管理職比率は2021年度7.8%から、2025年度13.8%（注1）に上昇しました。

（注1）

コクヨ(株)、(株)カウネット、コクヨマーケティング(株)、コクヨサプライロジスティクス(株)、(株)コクヨロジテム、コクヨアンドパートナーズ(株)、(株)アクタスを対象としています。

人的資本に関する指標及び目標について

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

(7) 気候変動に関する取組

当社グループは、広いサプライチェーンを持つ製造・小売を営む企業の責務として、世界共通の課題である気候変動への取組を推進しています。グローバルでカーボンニュートラルに向けた取組が強化される中、当社グループとして気候変動のリスクと機会を適切に把握し、対応を進める必要があると考えています。

当社グループは商品ラインナップが多く、製品や調達先も多岐にわたるため、自社のみで温室効果ガスの排出削減に取り組んでも大きな効果を得ることはできません。そのため、自社の排出削減だけでなく、サプライチェーンのパートナーの皆様と協働し、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでまいります。

SBT認定の取得

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

Scope 1, 2 の温室効果ガス排出量を2022年から2030年までに総量で42%削減する

Scope 3 の“購入した製品・サービス”による温室効果ガス排出量を2022年から2030年までに総量で25%削減する

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

今後は、温室効果ガスの排出削減対象をScope 3（サプライチェーン上の排出）まで拡大し、サプライヤーの皆様との連携を通じて、社会の脱炭素化へ貢献してまいります。

TCFD提言に賛同

当社グループでは、2022年5月にTCFD提言（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）に賛同を表明しました。シナリオ分析の手法を用い、気候変動に関連するリスク・機会の特定、財務への影響分析、及びリスク・機会への対応策の検討を行っております。分析の時間軸については、長期ビジョンを踏まえ、2030年における社会やステークホルダーの変化を想定しております。

シナリオ	ファニチャー事業
1.5 シナリオ	脱炭素に向けた政策は日本国内外において強化され、顧客やサプライヤー、社会一般における脱炭素や廃棄物削減に対する取組が進展します。財務影響として、リスクの面ではCO2排出コスト増、設備投資等によるコスト増、原材料コストの増加、顧客ニーズの変化による売上高の減少といった影響が想定される一方で、顧客のニーズや行動の変化に対応した新製品・サービスの開発や、低排出型の事業開発によるドメイン拡張の機会も生じます。かかる状況下、新製品・サービスや新事業開発といった機会を活用する取組も実施していくことで、顧客や社会の変化に対応した価値創造を実現していきます。
4 シナリオ	世界的な消費活動の拡大や気候変動の影響により、木材調達価格の高騰や、災害等による製造活動・輸送への影響への懸念があり、財務影響としては調達価格の大幅の高騰、木製家具製品の価格上昇に伴う需要の減退、物理的リスクの顕在化による機会損失、事業停止、対応コストの発生が想定されます。かかる状況下、自社のレジリエンス向上に取り組むほか、顧客オフィスにおける災害対策や、働き方の変化等、市場のトレンド変化を機会と捉え、新たなソリューションの展開を行うことで価値創造を実現していきます。

シナリオ	ビジネスサプライ流通事業
1.5 シナリオ	脱炭素社会への移行が進んでいく中で、顧客や輸送業者、社会一般においても脱炭素や廃棄物削減に対する取組が進展します。財務影響として、リスクの面では炭素税によるコスト増、輸送コストの増加、顧客ニーズの変化による売上高の減少といった影響が想定される一方で、顧客のニーズの変化に対応した製品ラインナップの変更等により売上高を増加させる機会も生じます。かかる状況下、商品ラインナップ変更やデジタル施策の拡大など、機会を活用するための活動を行っていくことで気候変動に対するレジリエンスの向上、及び顧客や社会の変化に対応した価値創造を実現します。
4 シナリオ	世界的な消費活動の拡大や気候変動の影響により、製品調達価格の高騰や、物理的リスクの顕在化により、輸送を始めとするサプライチェーンの途絶が起こり、ビジネスモデル上重大な問題が発生する可能性があり、財務影響としては調達価格の上昇、輸送コストの上昇、物理的リスクによる機会損失、対策コストの発生等が想定されます。かかる状況下、製品調達の見直しや、デジタル施策の拡大などにより、事業のレジリエンスを高めていきます。

シナリオ	ステーションナリー事業
1.5 シナリオ	日本・海外ともに脱炭素社会への移行が進む中で、文具をはじめとする消耗品の消費に関する考え方や、働き方・学び方の変化が生じ、消費行動や市場が変化することが想定され、財務影響としてリスクの面ではCO2排出コスト増、原材料コスト増加、追加的な投資の発生、及びデジタル化の進展による文具市場の縮小等が想定される一方、新たなトレンドに応じた価値提案や商品・サービス展開を日本国内・海外市場に対して行うことで、価値創造機会を実現していきます。
4 シナリオ	世界的な消費活動の拡大によるコスト圧力や、気候変動からの物理的なインパクトが懸念され、財務影響としてリスクの面では資源・エネルギー価格の高騰、物理的リスクの顕在化による機会損失、対策コストの発生が想定される一方、海外市場においては文具へのニーズが拡大することが想定され、レジリエンスを高める取組を促進し、グローバルなサプライチェーンの実現、市場展開を進めることで機会を捉えていきます。

シナリオ	インテリアリテール事業
1.5 シナリオ	脱炭素社会への移行が進んでいく中で、生産から廃棄までの家具のライフサイクルを通じたCO2排出削減、環境配慮の実現が求められると想定され、財務影響としては、CO2排出コスト増、原材料コスト増加、追加的な投資の発生、及び環境への配慮からの家具購入頻度の低下、レンタル・サブスクとの競合などが想定される一方、環境の変化を機会と捉え、カーボンフットプリント表示への対応や、修理のような家具の廃棄を減らすサービスの展開等、環境への配慮とビジネスの両立できる取組を推進していきます。
4 シナリオ	世界的な消費活動の拡大や気候変動の影響により、木製品をはじめとする製品調達価格へのリスクや、災害等によるサプライチェーンや店舗活動への影響への懸念があり、財務影響としては調達価格の大幅な高騰、木製家具製品の価格上昇に伴う需要の減退、物理的リスクの顕在化による機会損失、対応コストの発生が想定されますが、製品調達の見直しやECサービスの展開等により、レジリエンスを高め、安定的な価値提供を行っていきます。

(8) 持続可能なサプライチェーンの構築

当社グループの事業は、紙製品及び木材等の天然資源に依存しており、生態系及び生物多様性の保全・強化、並びにサプライチェーンに関わる全てのステークホルダーの安全確保及び人権尊重が、事業の持続可能性に直結するものと認識しております。当社グループは、社会的責任を遂行し、持続的な社会の発展に貢献するため、取引先との相互理解及び信頼関係の構築を通じて、共創的なパートナーシップの確立に努めてまいります。

「コクヨグループサステナブル調達方針」及び「コクヨグループサステナブル調達基準」に基づいて、以下の取組を進めております。

主な取組内容

- ・取引先への「コクヨグループサステナブル調達方針」及び「コクヨグループサステナブル調達基準」の周知・賛同のための同意書の取得（同意書の取得対象社数：1,058社、2025年12月末現在の取得社数：1,049社、取得率99.1%）
- ・サプライヤーへサステナブルな取組状況を確認するためのアンケートの実施（アンケートの実施対象社数：553社、回答社数：500社、回答率：90.4%）
- ・アンケート結果によりサプライヤーをA～Dの4段階でランク付け、Bランク以上のサプライヤーからの調達比率目標を設定（2027年：75%以上）
- ・2024年4月に定めた「コクヨグループ紙・木材調達基準」に関する基準をクリアする商品売上比率目標を設定（2027年：75%以上）

(9) 自然共生社会への貢献

当社グループの主要製品のノートや家具をはじめとし、多くの森林資源を活用し製造・小売り営む企業の責務として、これまでも生物多様性に配慮し、有害化学物質の削減を推進してきました。今後は自社の自然環境負荷を把握した上でリスクと機会を適切に把握し、自然資本と事業活動のバランスをとり、健全な地球を守る為、その改善計画を推進していきます。

TNFDに基づく情報開示

当社グループではステーションナリー事業（ノート等事務用品の製造・仕入・販売）を対象範囲とし、TNFD提言（Taskforce on Nature-related Finance Disclosure）に基づく開示を実施しました。LEAPアプローチを活用し、バリューチェーン全体で自然への依存・影響を調査し、ダブルマテリアリティの観点でリスクと機会を特定しています。シナリオ分析では、この考え方に則り、依存影響関係の評価並びに要注意地域の調査の結果に基づき、特に重要と考えられる拠点及び地域別に、リスクや機会がどのような形で顕在化するのかを整理し、当社グループにおいて想定される財務影響と、発生可能性についての考察を行っています。以上の考え方に基づく評価の結果、以下の表に示すようなリスクと機会が、当社グループのステーションナリー事業における重要課題になると整理しています。

LEAPアプローチは、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が推奨する、企業が自然資本への依存や影響、リスク・機会を分析・評価するためのフレームワークです。Locate（発見）、Evaluate（診断）、Assess（評価）、Prepare（準備）の4つの手順で、生物多様性に関するリスク管理と情報開示を統合的に進めます。

リスクと機会の評価結果

カテゴリー	項目	インパクト	リスク	機会	関連する地域/拠点	重要度	主な対応方針	
移行リスク	法令規制	汚染規制	適切な取水・排水管理による地域の水質改善及び水ストレス低減への貢献	取水・排水及び、含まれる汚染物質への排出規制による対応コストの発生	-	自社拠点	小	早期規制情報のキャッチアップ 資源利用効率化のための設備更新
	法令規制	環境規制	-	製品のライフサイクルにおける環境負荷の測定と低減に向けた対応のための追加リソースの発生	環境配慮型製品に関する各地域における定義や規制への早期対応による、新たな収益機会の獲得	自社拠点 サプライヤー	大	製品のライフサイクルアセスメントの実施 適切な情報開示とエンゲージメントの実施
	市場	環境配慮ニーズ対応	・需要過多や価格競争による不適切な商業用森林開発による固有の生態系の破壊 ・認証森林へのサポートによる持続可能な森林経営への貢献	認証森林木材のニーズ拡大による仕入れコストの増加	認証森林由来の調達サプライチェーンの強化による、環境対応ニーズへの対応能力向上と収益増加	サプライヤー 資源調達地域	大	トレーサビリティの確保と向上 サプライヤーエンゲージメントの強化
評判	レピュテーション	-	資源調達地域における社会課題及び環境課題への配慮の行き届きによる、取引先様をはじめとしたステークホルダーからの評判低下と、収益機会の減少	-	資源調達地域	中	トレーサビリティの確保と向上 サステナビリティデューデリジェンスプロセスの強化	

カテゴリー	項目	インパクト	リスク	機会	関連する地域/拠点	重要度	主な対応方針	
移行リスク	評判	地域環境の保全対応	拠点の周辺地域の環境保全活動の推進による、地域の生物多様性の復興	工場拠点における不適切な取水、排水、廃棄物処理による地域の評判低下と、エンゲージメントコストの上昇	-	自社拠点	中	環境データ管理の維持向上 地域自治体やサプライチェーン下流のパートナーとのエンゲージメント強化
	急性	自社拠点の被災	-	自然災害による直接的な被害の規模拡大及び頻度増加による損失の増加、営業停止による収益機会損失	-	自社拠点	中	BCP対策の多様化 防災設備の充実化
物理リスク	急性	サプライチェーンの被災	トレーサビリティの確認を怠った場合の、不適切な土地開発を助長することによる、洪水、山火事、土砂崩れリスク等の拡大	サプライチェーンの被災による供給停止、木材資源の価格高騰による支出増加	-	サプライヤー 資源調達地域	大	サプライチェーンの分散化 気候変動対策（温室効果ガス排出量の削減）
	慢性	資源生産力の減少	過剰な資源利用による気象パターンの変化や生態系の劣化	山火事や、気象パターンや流域水量の変化による水及び森林資源の枯渇と、価格高騰による支出増加	-	資源調達地域	大	トレーサビリティの確保と向上 サプライチェーンエンゲージメントの強化 認証森林木材の積極的利活用

### 3【事業等のリスク】

当社グループは、適切なリスクとリターンのバランスのもと、グループ全体のリスクを経営戦略と一体で総合的に管理し、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います。そして、内部統制の適切な整備、運用を図るため、代表執行役社長を委員長とする「全社内統制委員会」を設置し、取締役会が定めた内部統制システムに関する基本方針に基づき、同委員会において内部統制システムに関する具体的な全社方針、規程を定めることとするとともに、内部統制システムの整備、運用状況をモニタリングすることとしました。また、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の推進のため、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、取締役会又は監査委員会に報告することとしております。

また、グループ全体のリスクマネジメント体制を強化するために、「リスクマネジメント本部」によるグループ全体のインシデント情報の集約化や発生事象別のリスクレベルに応じた適切な対応方針の策定と実行体制の構築を図っております。

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下のとおりであります。

また、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において当社グループが判断したものであります。

#### (1) 外部環境に関連するリスク

##### 1) 経済状況

当社グループの売上は概ね日本国内向けであり、日本国内の景気変動に伴う企業収益や設備投資、公共投資の動向、また国内人口動態の変化が、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループの販売生産、仕入の一部はアジアをはじめとした世界各地で行っておりますが、当社の主要な海外市場のひとつである中国では、景気の停滞感が続いており、今後の先行きに不透明感があることに加え、米国の政策の影響等、各地域の政治経済・社会情勢の変化や各種規制、ESGを巡る潮流等の影響が増大した場合、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、中東において紛争が発生し、原油価格が上昇しており、今後の原材料価格や物流コストへの影響が懸念される状況にあります。

これに対し当社グループは、持続的成長に向けて事業領域を拡大していく方針であり、国内においては「モノからコト」への事業モデルの変革に取り組むことで、既存事業の領域拡大や新規事業の創出を図っております。

また、海外においては各国各地域のカントリーリスクを注視しており、海外展開のさらなる拡大に伴い、各現地法人と国内関連部門が連携してそれぞれの国、地域の政治、経済情勢等を的確に把握し、適切に対応する体制の一層の強化を図ってまいります。

##### 2) 市場環境

当社グループは、顧客にとって付加価値の高い商品開発や提案活動を進めておりますが、事業を展開する市場は景気変動や顧客の購買チャンネルの変化等の影響を受けており、分散化やデジタル化の潮流の中にあって、競争はますます激しさを増していることから、当社グループの優位性の維持又は獲得が滞り、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

なお、2025年度に発生したビジネスサプライ流通事業の業界内の他社で発生した不正アクセス事案の反動で、業界内の競争が激化しており、一時的に同事業の経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

これに対し当社グループは、市場環境の変化に対応した事業体制の整備を図ってまいります。

また、物流業界や建設業界の中長期的な人手不足予測に対する働き方改革推進等の社会課題解決に向けては、事業の持続性の確保においても避けて通れない継続的な課題として認識し、物流現場においては荷待ち荷役時間短縮や積載率の向上、建設現場においては業務DX化等により、負荷の軽減と事業の維持・成長の両立を図っております。なお、改正物流効率化法の2026年4月施行内容に基づき物流統括管理者(以下、「CLO」という。)を設置するとともに、CLOの諮問組織である「全社物流推進委員会」を設置し、物流効率化に取り組んでまいります。

##### 3) 有価証券の時価変動

当社グループは、投資有価証券を保有しております。金融市場等の変動により投資有価証券の時価が悪化し、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

これに対し当社グループは、投資有価証券の四半期ごとの時価評価以外に、定期的な検証を行い、売却や購入の検討をしております。特に政策保有株式については、個別銘柄ごとに定量的及び定性的な観点を踏まえた検証結果を取締役に報告し、保有の意義が乏しいと判断される銘柄については、引き続き売却又は縮減を検討しております。

#### 4) 為替、金利の変動

外国為替市場の価格の変動幅（値幅）が拡大しており、また、一般的にリスクフリーレートと考えられている10年国債の利回りに代表される、日本国内の長期金利が上昇傾向にあります。外国為替レートの急激な変動が、外貨建取引に影響を与えるリスクがあります。また、リスクフリーレートの上昇に伴い、コストが上昇しています。中東における紛争が金融市場に与える影響も注視しております。

### (2) 事業運営に関連するリスク

当社グループを取り巻く事業環境は急激に変化してきており、また、当社グループでは持続的な成長を目指して、既存事業強化と新規事業への参入による成長と、M&Aによるインオーガニックな成長を図っておりますが、このような事業環境の変化を受けて、当初想定していなかった組織内外の環境の変化や非定型な取引等が生じる場合があります。既存の内部統制がこのような状況には、必ずしも対応しない場合があります、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

これに対し、当社グループでは内部統制強化の一環として、業務プロセスの可視化、標準化及び適正化を図ることと、業務の有効性と効率化を高めてまいります。

#### 1) 法規制等の遵守

当社グループは、商品の品質、取引関連、環境、労務、安全衛生、会計基準や税務など様々な法規制の適用を受けており、これら法規制等への違反が発見又は認定された場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

販売部門は業績目標達成のプレッシャーを感じる可能性があるほか、一部の事業においては、顧客ニーズにあわせて納入物品や施工内容が随時変更され、売上計上時期や金額、外部パートナーへの発注内容や金額が当初契約時から変更となることが多いことから、意図的な売上計上の前倒しや架空売上の計上、不正取引がなされるリスクが存在します。また、当社グループは製造委託、工事発注を含め外部パートナーとの取引が多数ありますが、特定の人物が同一業務を長期間担当する場合には、外部パートナーとの取引関係が歪められ、不正取引を誘発するリスクがあります。

また、現行の法規制の変更や新たな法規制、今後の事業のグローバル化、事業領域の拡大により、遵守すべき法規制が追加された場合には、適時にその内容を把握し対応する必要があり、その対応のための投資や費用が必要になるなど、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

これに対し当社グループは、法令及び社内規則の遵守はもちろん、高い倫理観を持って誠実に行動することをコクヨグループ行動基準において明確にしており、当社グループにおいてコンプライアンス推進月間を設け、誠実性に対する経営層からの継続的なメッセージ発信や動画視聴をはじめとする教育・研修による啓発活動及び自身の行動の振り返りを通じ、その遵守に努めております。また、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により、法令遵守を図っております。談合等の反競争的行為、贈賄の防止や反社会的勢力の排除等については、「コクヨグループ競争法ポリシー」並びに「コクヨグループ贈収賄・腐敗行為防止ポリシー」を策定し、国内・海外子会社に対して定期的に教育・啓発活動を行っております。コンプライアンス推進体制としては、代表執行役社長の諮問機関である「リスク委員会」を設置して全社的な推進状況の把握を行っております。また、「J-SOX委員会」により財務報告に係る内部統制の有効性評価及びモニタリングを行っております。

#### 2) 品質保証

当社グループの製品において、想定が難しい多様な環境での製品の使用などにより、リコールが発生する可能性があります。その結果、当社グループの経営成績及び財政状態、さらに当社グループの社会的評価に悪影響を及ぼす可能性があります。

これに対し当社グループは、「品質マネジメントシステム（QMS Quality Management System）グループ規程」を策定し、国際規格であるISO9001に基づいた品質マネジメントシステムを構築し、それに従った製品及びサービスの設計・開発や製造及びサービス提供の管理を行い、品質チェック体制の整備を図り、品質監査を行うなど、製品・サービスの企画・開発からアフターサービスに至るまでバリューチェーン全体で品質の向上に努めております。リコールが発生した場合のリコール費用及び製造物責任賠償については、保険に加入しておりますが、損失額を全て賄える保証はなく、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### 3) 購買調達及び環境への配慮

当社グループが主に使用する原材料は原紙、樹脂、鋼材等であり、これらは国内外の調達先から購入しております。当社が調達先から購入する原材料や仕入商品の価格は、世界的な需給動向や為替変動による影響を受けており、需給動向や為替レートの変動が長期に及んだ場合は、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、ESG観点に基づく社会的要請により、サプライチェーン上の人権状況のチェックや環境への配慮について、より高度な対応が求められており、調達先に対応の不備があれば、原材料の調達停止による当社グループの経営成績及び財政状態への影響だけでなく、社会的評価に悪影響を及ぼす可能性もあります。

これに対し当社グループは、需給動向や為替レートの変動に関しては、短期的には海外調達先との外貨建取引の一部について為替予約を行うとともに、中期的には原材料の現地調達比率の適正化や調達先の複数化などにより、需給動向や為替レートの変動リスクの低減に取り組んでおります。また、原材料や仕入商品の調達に関しては、調達先との信頼関係を構築し相互発展を目指すために、財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準の改定、また、サステナビリティ等の非財務情報に係る開示の進展やCOSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 報告書の改訂を踏まえ、「コクヨグループサステナブル調達方針に関する規程」及び「コクヨグループサステナブル調達基準に関する規程」を策定し、人権尊重や環境保全などの社会的責任を果たし、社会の発展に寄与することに努めております。そのほかにも「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」を当社グループにおける重要な環境課題と特定し、それぞれの課題に対し2030年チャレンジ目標を設定しております。これらを含むサステナブル関連活動については、取締役会の定めるサステナビリティ経営計画に基づき、全執行役員が参加する「サステナブル経営会議」にて定期的に議論が行われ、活動における進捗報告やリスクを確認しながら、推進を図っております。

### 4) 人材及び労務

当社グループは、持続的な成長を実現するために、多様な人材の活躍が重要な経営戦略の一つであると認識し、その採用・育成に努めております。しかしながら、労働市場における獲得競争は激化しており、事業の維持及び成長において必要な人材の獲得・育成を継続的に推進していくことができない場合は、当社グループの将来の成長が阻害される可能性があります。

また、労働環境の維持・向上が経営戦略に重要な影響を及ぼすと認識し、多様性の尊重と、働きやすい職場環境の維持・向上に努めております。しかしながら、各施策が計画通りに進捗せず、労働災害や健康被害、ハラスメント等が発生した場合には、業務パフォーマンスの悪化や労災補償、ブランド価値の毀損が発生し、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

これに対し当社グループでは、人材マネジメントポリシーを策定し、従業員のキャリア・能力発揮のために会社として大切にしている思想とアクションを宣言しております。そこでは、「人材を社会の財産と捉え、一人ひとりの可能性に伴走しながら、事業成長と社会に貢献できる人材を輩出する」ことを経営陣・従業員全員の共通認識としております。このポリシーに基づき、全事業部門で「人材育成会議」を開催し、一人ひとりのキャリア・ポテンシャルについて役職者が複眼で討議し、特に今後グローバルで活躍できる人材の発掘育成に努めています。また、OJTだけではなく育成のための人材育成機関「コクヨアカデミア」の設置等の取組により人材育成への投資を加速させております。これらの具体的な取組は、『2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (6) 人的資本に関する取組』を参照ください。

また、「コクヨグループ人権方針に関する規程」及び「コクヨグループ健康経営宣言に関する規程」を策定し、カスタマーハラスメントやSOGIハラスメント項目を加えたハラスメント研修や、障がい者の安全な職場環境整備のための介護福祉士事務所の健康管理室設置等、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組んでおります。

また、安心・安全で快適な職場づくりや災害時の安全対策などは、社員が生き生きと働き、能力を発揮するための基盤であると考え、「コクヨグループ安全衛生方針に関する規程」を策定し、安全衛生のグループ統括機能である「コクヨグループ中央安全衛生委員会」が中心となり、各事業所の安全衛生委員会を結び、社員と活発な意見交換をしながら、国内・海外共通のグローバル安全基準マニュアル策定に取り組んでおります。併せて、「グローバルH&C推進室」により、グループ各社の人材採用・定着に関わる課題解決の施策について横串での共有と解決支援に取り組むとともに、海外拠点勤務者及び出張者の安全確保施策を推進しております。一方、設備の保全に関しては、築年数が古い施設から順に、事業戦略との整合を取りながら大規模修繕・移転・改築等の対応を進めることで、予防に努めております。そのほかにも、全社を挙げて残業時間の短縮に取り組むことで、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しております。

また、職場内では相談・解決し難い企業倫理・コンプライアンス違反について通報できる窓口として「コクヨグループホットライン」を設置しております。日本国内においては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、2024年6月からはお取引先様にも利用範囲を拡大し、健全な関係構築と相互発展を図っており、海外拠点のコクヨグループ社員は当社内に設置した受付窓口へ通報できることとしております。なお、当連結会計年度における「コクヨグループホットライン」への内部通報件数は55件であります。

#### 5) ITリスク

当社グループは、事業上の機密情報や事業の過程で入手した顧客情報や個人情報等を保有しております。それらの情報に関して、当社グループの想定を超えるウィルス感染やサイバー攻撃等により、重要データの破壊、改ざん、流出、システム停止等を引き起こす可能性があり、また在宅やリモートワークなど多様な働き方により、その脅威は年々高まっております。その結果、これらが発生した場合、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、事業内容の変化拡大に伴う現場での実業務と当社グループで運用する基幹システムのカバー範囲の乖離拡大による業務生産性や内部統制への影響が発生した場合、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

これに対し当社グループは、「リスク委員会」の「ITリスク分科会」において、高度化する社外からの脅威に備え、ウィルス感染やサイバー攻撃への検知及び防御の強化、定期的なバックアップの取得等の対策を行っております。また、サイバー攻撃等による情報セキュリティインシデントが発生した際に被害を最小化することを目的にCSIRT(Computer Security Incident Response Team)を構築しており、有効に機能しております。顧客情報や個人情報などの管理については、情報の取扱いに関するルールを整備し、従業員に対するe-ラーニングによる情報セキュリティ意識の啓発、個人データの取扱いの定期点検と不要なデータの削除など、安全管理措置を講じております。

また、基幹システムの導入から相応の期間が経過していること、及び成長に伴い事業内容と業務プロセスが変化していることから、業務プロセスの見直しと基幹システムの刷新を行う計画です。他社において基幹システムの更新に伴う財務報告に係る内部統制の不備や予期せぬ追加費用の発生事例が報告されており、このようなリスクを踏まえて慎重に基幹システムの更新を計画していきます。

#### 6) AIリスク

当社グループでは業務効率化やサービス向上を目的に、生成AIを含むAI技術の活用を推進しております。AIの利用においては、適切なデータが入力されることが必要であり、データ汚染等による誤った出力のリスクがあるほか、秘密情報や個人情報の漏洩、プライバシーの侵害等のリスクに加え、これまでの想定を超える活用が可能となることに起因して倫理的課題を生ずるリスクが存在しています。

これに対し、当社グループでは、AIの適正な利用を確保するため、現在、AI活用に関する社内運用ポリシーの制定及びガバナンス体制の構築の検討を進めております。

#### 7) 企業に対する出資等

当社グループは、持続的に企業価値を向上させていくために企業に対するM&Aや出資等を行っております。第4次中期経営計画において、M&Aを含む約700億円の成長投資(M&Aは案件次第で一層の投資も視野に入れております。)を計画しており、その実施にあたっては、「投融資審議会」において事前に対象企業の財務内容や契約内容等の審査を行い、リスクと期待リターンのバランスを検討した上で決定しております。また、出資後は利益計画等の達成状況や、資産価値についての定期的なモニタリングを実施しております。しかしながら、事業環境の変化等により、当初想定していた成果が得られないと判断された場合には、有形固定資産やのれん等の無形固定資産、投資有価証券の減損損失等を認識することにより、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

これに対し当社グループは、損失の発生リスクを低減するために、外部アドバイザーからの知見も取り入れながら、投資案件の審査プロセスやモニタリングプロセスを運用し、その継続的な改善に取り組んでおります。また、投資推進に関連する組織へのM&Aや出資に係る知見の蓄積、及び一般社員への教育・啓発活動を通じて、投資に係る能力の向上に努めております。

#### 8) 不動産資産の有効活用

当社グループは、従来の不動産資産保有に加え、不動産の企画からリノベーション、運営までを自社にて行う既存ビルの再生収益化プロジェクトを開始しましたが、事業環境の変化により資産価値が低下し、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

これに対し当社グループは、非事業資産の売却検討等、不動産、ネットキャッシュの効率運用に取り組んでおります。

また、当社グループは、長期視点でサステナブルな経営に舵を切るために策定した「長期ビジョンCCC2030」の実現に向け、2025年度より新たな第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」をスタートさせております。第4次中期経営計画では、「森林経営モデル」のアップデートのもと、「ワクワク価値創造サイクル」の強みを活かした体験価値提供や事業成長の再現性を高める「経営基盤強化」により、事業領域拡張や海外への拡張を通じた事業価値向上及び企業価値向上を実現することを想定しております。その具体的な施策のひとつとして、本社移転を行う事を決定し、働きやすい職場環境作りや多様なステークホルダーとのコミュニケーションの活性化により、当社らしいクリエイティブ性の発揮に取り組んでまいります。なお、本社移転に伴い空室となる現本社土地及び建屋の資産につきましては、売却を行う方針です。

#### (3) その他リスク

##### 1) 自然災害、感染症等

当社グループは、国内外に事業所や工場を有しております。近年の気候変動に伴う自然災害の大規模化や、これまでに類を見ない感染症の発生などによる想定を超える規模の被害や、広域での社会インフラの停止なども考えられます。自然災害や感染症などが発生した場合のリスク全てを回避することは困難であるため、これらが発生した場合、事業活動の一部停止や縮小など、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

これに対し当社グループは、このような自然災害や感染症などの発生に備え、事業の継続や早期復旧を図るために必要な対策・手順について計画を立て、危機管理の徹底に取り組んでおります。また、計画内容は継続的に精査・見直しを行い、その実効性を担保するようにしております。自然災害については、施設・業務に安全対策を講じることで危機の事前回避と災害対策品の備蓄・保険等の付保により危機発生時における対応力の向上に努めております。今年移転する本社オフィスは最先端の耐震機能を備えており、東日本エリアで有事が発生した際の代替ヘッドクォーター機能としての運用を想定しております。感染症については、顧客と社員の安全を図りつつ、事業活動への影響を最小限にとどめるよう努めております。

当社グループは社員の安全確保のガイドラインを策定し、働く場所やコミュニケーション方法を柔軟に使い分けることで政府・社会からの要請に応えとともに、引き続き顧客及び社員・パートナーの安心安全を第一に、社会インフラを提供する企業として事業継続との両立を目指し取り組んでおります。

#### 4【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループ(当社及び当社の関係会社)の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー(以下、「経営成績等」という。)の状況の概要並びに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

##### (1) 経営成績

(単位：百万円)

	2024年12月期	2025年12月期	増減率(%)
売上高	338,837	359,876	+6.2
営業利益	22,531	26,247	+16.5
経常利益	24,410	27,222	+11.5
親会社株主に帰属する当期純利益	21,787	21,473	1.4

当連結会計年度(2025年1月1日から2025年12月31日まで)におけるわが国経済は、企業収益や雇用・所得環境の改善により緩やかな回復基調にあるものの、中国経済の先行き懸念やアメリカの政策動向による影響、インフレ圧力の増大等により、先行き不透明な状況が続いております。

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、第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」を推進しております。これまで培ってきた当社グループの強みに各事業のナレッジを掛け合わせ、各事業が一体となって事業間シナジーを生み出すことで、既存事業の成長と領域拡張に取り組んでおります。

当社グループを取り巻く経営環境は大きく変化しておりますが、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いてオフィス移転案件やリニューアル案件の獲得が進捗したことで、前期比6.2%増の3,598億円となりました。売上総利益は、原材料価格の高騰影響を受けたものの、売価改定の浸透等の取組により、前期比8.3%増の1,444億円、売上総利益率は、前期比0.8ポイント上昇の40.1%となりました。事業領域拡大のために戦略的な経費支出や体制強化等を行った結果、販売費及び一般管理費は、前期比6.6%増の1,182億円、売上高販管費率は、前期比0.1ポイント上昇の32.9%となりました。

以上により、営業利益は、前期比16.5%増の262億円となりました。経常利益は、前期比11.5%増の272億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に固定資産売却益を計上していたことによる反動等により、前期比1.4%減の214億円となりました。

セグメントごとの経営成績は、以下のとおりであります。

当社グループは、「長期ビジョンCCC2030」の実現に向けて、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ております。

なお、当社グループの強みを十分に発揮し各事業のナレッジを最大限に活用するため、従来のワークスタイル領域及びライフスタイル領域という区分を見直しましたが、ファニチャー事業、ビジネスサプライ流通事業、ステーションナリー事業、インテリアリテール事業という4つのセグメント区分に変更はありません。

#### ・ファニチャー事業

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を獲得するとともに、中国・香港のリソースや日本での強みである空間デザイン力を活用することで海外事業の成長を推進し、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、新築オフィス移転需要とオフィスリニューアル需要が旺盛な状況が続いており、顧客の戦略課題に対応したワークスタイル提案の強化及び業務プロセスの効率化等に取り組むことで、業績拡大や収益改善が進捗しております。

中国では、景気の減速による市場低迷が続いております。

ASEANでは、ミドルハイセグメント顧客を中心に提案の強化に取り組み、案件獲得が進捗いたしました。

このような状況のもと、売上高は、前期比6.0%増の1,721億円となりました。営業利益は、前期比11.6%増の261億円となりました。

なお、当連結会計年度より、表示方法の変更を実施しております。詳細は「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項(表示方法の変更)」をご覧ください。

#### ・ビジネスサプライ流通事業

ビジネスサプライ流通事業は、プラットフォーム型購買管理システムである「べんりねっと」を基盤として、テクノロジーの活用により顧客パーソナライズで最適化された購買体験の実現を目指しております。

当連結会計年度においては、大規模顧客向けソリューションシステムの導入が着実に進むとともに、第4四半期連結会計期間(10月～12月)において、同業界内における物流・システム稼働の停滞に起因した代替需要の流入が一時的に発生いたしました。当社グループとしては、社会インフラとしての供給責任を果たすべく、配送体制の確保や在庫の拡充に努め、これらの需要に柔軟に対応いたしました。

このような状況のもと、売上高は、前期比9.5%増の1,083億円となりました。営業利益は、急激な物量増加に伴う物流関連費用の増加やシステム投資による償却費用の増加等はあったものの、増収効果が寄与し、前期比22.2%増の54億円となりました。

#### ・ステーションナリー事業

ステーションナリー事業は、提供価値の中心を「まなびかた」に据えたCampusブランドにより、グローバルで、前向きなまなびのチャレンジをする機運を盛り上げる事業への転換を目指しております。

日本では、売価改定の浸透が進むほか、CampusブランドのリブランディングやBtoC向けECの拡大が順調に進捗しております。また、オフィス通販業界内において発生した物流・システム稼働停滞等の動向を受けた代替需要がBtoCチャネルへ流入いたしました。これにより、相対的に収益性の高いナショナルブランド(NB)商品の販売が伸長し、期末にかけて想定を上回る推移となりました。

中国では、景気の減速による影響を受けておりますが、女子中高生をターゲットとした女子文具戦略は奏功しており、新製品の継続的な上市とそれによる店舗開拓の推進やECの拡大、ファン獲得が進捗いたしました。

インドでは、インド経済におけるインフレ進行や競争激化による影響を受けておりますが、新商品の拡大、付加価値商品の投入等に取り組んでおります。

このような状況のもと、売上高は、前期比ほぼ横ばいの835億円となりました。営業利益は、前期比18.3%増の70億円となりました。

#### ・インテリアリテール事業

インテリアリテール事業は、既存事業において接客力と提案力を活用した店舗及びECでの成長を推進するとともに、パートナーとの連携強化による法人事業の領域拡張で事業ポートフォリオの変革を進め、持続的成長の実現を目指しております。

当連結会計年度は、店舗及びECの双方が順調に推移したほか、法人事業においても案件獲得が進捗いたしました。

このような状況のもと、売上高は、前期比11.5%増の236億円となりました。営業利益は、前期比37.7%増の7億円となりました。

生産、受注及び販売の実績は、次のとおりであります。

生産実績

当連結会計年度における生産実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	生産高(百万円)	前期比(%)
ファニチャー事業	28,658	107.6
ステーションナリー事業	31,182	96.5
合計	59,840	101.5

(注) 1 金額の表示は製造原価による。

2 ビジネスサプライ流通事業及びインテリアリテール事業は生産活動を行っていないため、記載を省略している。

受注実績

当社グループは、主に見込生産を行っておりますが、ファニチャー事業の一部について受注生産を行っております。

セグメントの名称	受注高(百万円)	前期比(%)	受注残高(百万円)	前期比(%)
ファニチャー事業	21,965	122.2	4,688	151.9

(注) 金額の表示は販売価格による。

販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	販売高(百万円)	前期比(%)
ファニチャー事業	170,635	106.3
ビジネスサプライ流通事業	102,618	110.2
ステーションナリー事業	62,770	98.5
インテリアリテール事業	23,609	111.5
その他	242	99.8
合計	359,876	106.2

(注) 1 セグメント間取引については、相殺消去している。

2 主な相手先別の販売実績及び当該販売実績の総販売実績に対する割合については、当該販売実績の総販売実績に対する割合が100分の10以上の相手先がないため、記載を省略している。

3 「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項(表示方法の変更)」に記載のとおり、従来、賃貸等不動産に関する主な賃貸収益は「不動産賃貸料」として「営業外収益」に、主な賃貸費用は「不動産賃貸費用」として「営業外費用」に計上していたが、当連結会計年度より、一部の賃貸等不動産に関しては、「売上高」及び「売上原価」に計上する方法に変更している。これに伴い、前期比については、当該表示方法を反映した組替え後の数値で比較している。

## (2) 財政状態

当連結会計年度末の総資産は3,550億円となり、前連結会計年度末に比べ79億円減少しました。

流動資産は2,428億円となり、前連結会計年度末に比べ99億円減少しました。主な要因として、受取手形、売掛金及び契約資産が67億円、商品及び製品が23億円、仕掛販売用不動産が19億円、それぞれ増加した一方、現金及び預金が214億円減少したためであります。

固定資産は1,121億円となり、前連結会計年度末に比べ20億円増加しました。主な要因として、有形固定資産が23億円、無形固定資産が21億円、退職給付に係る資産が14億円、それぞれ増加した一方、投資有価証券が43億円減少したためであります。

当連結会計年度末の負債は995億円となり、前連結会計年度末に比べ6億円増加しました。主な要因として、支払手形及び買掛金が39億円増加した一方、未払法人税等が45億円減少したためであります。

当連結会計年度末の純資産は2,554億円となり、前連結会計年度末に比べ86億円減少しました。主な要因として、親会社株主に帰属する当期純利益214億円の計上等による増加の一方、自己株式の取得により200億円、剰余金の配当により95億円、それぞれ減少したためであります。

## (3) キャッシュ・フロー

当連結会計年度末における現金及び現金同等物（以下「資金」という）は、1,106億円であり、前連結会計年度末に比べ214億円の資金減となりました。

### （営業活動によるキャッシュ・フロー）

営業活動により獲得した資金は143億円（前期比20億円の収入減）となりました。これは、主として312億円の税金等調整前当期純利益を計上したこと、減価償却費81億円等の非資金損益の調整、仕入債務の増加35億円等による資金の増加があった一方、法人税等の支払額141億円、売上債権の増加54億円、棚卸資産の増加22億円、販売用不動産の増加19億円等の資金の減少、営業活動によるキャッシュ・フローに算入されない投資有価証券売却益34億円、固定資産売却益10億円等があったことによるものであります。

### （投資活動によるキャッシュ・フロー）

投資活動により支出した資金は46億円（前期は122億円の収入）となりました。これは、主として投資有価証券の売却及び償還による収入57億円、有形固定資産の売却による収入20億円の資金収入等があった一方、設備投資による支出112億円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出8億円の資金支出等があったことによるものであります。

### （財務活動によるキャッシュ・フロー）

財務活動により支出した資金は316億円（前期比160億円の支出増）となりました。これは、主として自己株式の取得による支出200億円、配当金の支払額95億円、リース債務の返済による支出12億円の資金支出等があったことによるものであります。

### （資本の財源及び資金の流動性）

運転資金及び投資資金につきましては、内部留保のほか金融機関からの借入により調達しております。また、当社グループにおいてキャッシュ・マネジメント・システムを導入し、グループ内資金の効率化を図るとともに緊急時の資金調達手段の確保を目的として、取引銀行10行と130億円の貸出コミットメント契約の締結により資金の流動性を確保しております。

資金需要の動向につきましては、主な使途として、事業領域拡大に向けた戦略投資、原価低減のための設備改善並びに新製品開発投資、製品の製造・販売に係る費用及び製品の品質向上等となります。

## (4) 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

連結財務諸表の作成に当たって用いた会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定のうち、重要なものについては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項（重要な会計上の見積り）」に記載のとおりであります。

## (5) 経営成績に重要な影響を与える要因について

「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」に記載のとおりであります。

## 5【重要な契約等】

(子会社化を目的とした株式の取得)

当社は、2025年12月4日開催の取締役会において、ベトナムの上場会社であるThien Long Group Corporationを子会社化することについて決議し、同日付で株式譲渡契約を締結いたしました。

詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(追加情報)」に記載のとおりであります。

(持分法適用関連会社の完全子会社化及び連結子会社間の吸収合併の決定)

当社は、2025年12月4日開催の取締役会において、当社の完全子会社であるコクヨマーケティング株式会社を存続会社、持分法適用関連会社である国内販売会社6社を消滅会社とする吸収合併が行われることを前提として、当該6社を完全子会社化すること、及び当該合併を行うことを決議いたしました。

詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(追加情報)」に記載のとおりであります。

## 6【研究開発活動】

当社グループの当連結会計年度における研究開発費の総額は、1,540百万円であり、各セグメントの研究開発活動は、次のとおりであります。

### 1. ファニチャー事業

多様な個人の価値観を大切に、チームと個人がいきいきと働けるようなオフィスづくりに貢献するため、『快適性と集中力』、『インクルーシブデザイン』、『フレキシビリティ』に着目し、以下のような商品開発を行いました。

#### (1) 新感覚オフィスチェア「ingCloud（イングクラウド）」

「ingCloud」は、身体の微細な動きに寄り添い、かつてない没入感を実現する次世代のオフィスチェアです。エンジニアやプログラマーといったデジタルワーカーへの徹底したヒアリングに基づき、長時間の快適な着座と集中維持を目指して開発されました。最大の特徴は、座面下、背もたれ、肘掛けの3箇所に搭載された「トリプルグライディング機構」と、フレームの干渉を排除した「3Dハンモックメッシュ」を組み合わせた独自の「3Dウルトラオートフィット機構」です。これにより、座るといよりも身体に「まとう」ような一体感のある座り心地を実現しました。ヘッドレストや可動肘も標準装備し、PCワーク時の頭部や腕をソフトに支えます。カラーは空間に馴染むラインアップを揃え、多様な執務シーンを支援します。

#### (2) タスクチェア「hug knit（ハグニット）」

「DAYS OFFICE」ブランドから誕生した「hug knit」は、エラストマー素材の活用により、やさしいデザインと高い機能性を両立したタスクチェアです。背もたれには伸縮性のあるエラストマーを採用し、部位ごとに厚みを制御することでランバーサポート機能を付与し、上半身を包み込むように支えます。機能面では、体重に合わせてロッキング強度を自動調整するオートアジャストロッキングや、大腿部への圧迫を軽減する座前傾チルト機構を搭載し、長時間の作業負荷を軽減します。また、左利きの方や右手が不自由な方にも配慮し、昇降レバーを座面両側に設置するなど、インクルーシブな設計を追求しました。本体4色、張り地7色の豊富なバリエーションにより、カジュアルなオフィス空間にも調和します。

#### (3) オフィス家具「hangout（ハングアウト）」

「hangout」は、多様な特性を持つ人々が自然な姿勢で過ごせるよう設計された、インクルーシブデザインの新しいオフィス家具です。インクルーシブワークショップを経て開発された「hangout」は、安定感のある手すり状のフレームを採用することで、「つかむ」「身体をあずける」「もたれる」といった多様な動作をサポートし、身体のコントロールが容易な設計となっています。本体は前後左右どこからでも入り込みやすいL形状となっており、偶発的なディスカッションやカジュアルな相談を誘発するコミュニケーションスポットを創出します。スリムなパイプ形状により圧迫感を抑えつつ、ミモザイエローやディープテラコッタなど空間のアクセントとなる4色の本体カラーを展開し、限られたオフィススペースの有効活用に貢献します。

#### (4) マルチテーブル「Opt（オプト）」

「Opt」は、ABWやフリーアドレスといった働き方の変化に対応するマルチテーブルです。従来の大きな配線カバーに対する不満を解消するため、天板中央に24mmのスリットを設け、電源コンセントやデスクトップパネル等のオプションをスリット内に集約可能にしました。これにより、利便性を維持しながら広い作業面を確保し、快適な執務環境を提供します。脚元にはロック付きのキャスターを搭載し、複数台を並べた際も脚部が干渉せず、隙間のない美しいレイアウトが可能です。カラーバリエーションは全10通りと豊富で、集中ワークから交流シーンまで、オフィスのあらゆるテイストに馴染みます。ワーカーの使いやすさを徹底的に考慮し、将来的なオフィスのレイアウト変更にもフレキシブルに対応できる設計となっています。

#### (5) ミーティングチェア「R Chair（アールチェア）」

「R Chair」は、高い快適性とサステナビリティを追求したミーティングチェアです。機能面では、リクライニング時にV字形状のアームレストがしなることで背もたれのチルトを促し、多様な姿勢をサポートします。また、骨盤を支える独自のポスチャーサポート構造により、長時間の会議でも疲れにくい座り心地を実現しました。環境配慮においては、背・座クッションを工具不要で交換できるロングライフ設計を採り入れたほか、座面の芯材には使用済みクリヤーホルダーを再資源化した再生樹脂「Loop1aベレット」を採用しています。背もたれの形状は3種類、カラーもカジュアルなホワイトブラウンを含む多彩なラインアップを揃え、水平スタッキングによる効率的な収納にも対応するなど、機能美と汎用性を両立しました。

以上の結果、当連結会計年度における研究開発費の金額は、491百万円となりました。

## 2. ビジネスサプライ流通事業

当連結会計年度における研究開発費の金額は、9百万円となりました。

## 3. ステーションリー事業

顧客のシーンごとに未充足ニーズを見出し、当社ならではの価値ある商品、差別化された商品を世の中に出すことで、お客様に支持され続ける商品づくりを目指しております。

2025年9月はノートブランドであった<Campus>を“まなびかた”のブランドとして刷新しました。学生をメインターゲットとした学習商品を“まなびかた”のアイデア「まなびレシビ」とともにご提案していきます。主な商品は以下のとおりです。

### (1) 「キャンパス ノートのように使えるバインダー（2×2リング）」A6・A7サイズ

2022年に発売したB5・A4サイズは、ページを自由に差し替えられるルーズリーフの良さはそのままに、リングが上下に分かれていることで、ルーズリーフを抜き差しせず綴じたまま筆記をしても手に当たりにくい点が評価されています。今回拡充をするA6・A7サイズは、学生のまとめノート需要、スキマ時間勉強のニーズを捉えています。まなびかたのアイデアの「まなびレシビ」では、スキマ時間を活用する勉強方法『ちょこ勉』に用いることをおすすめしています。

### (2) 「キャンパス ペンのように持ち運べるブッククリップ」

本体をクルッと回転させることでペンのように持ち運べるブッククリップです。左右のクリップで別々に挟むので、開いたページの左右の厚みが違っていても外れにくい仕様となっています。また、上クリップが下クリップに比べて短く半透明なため、ページ上部の文字が隠れにくくなっています。「まなびレシビ」では、教科書に情報を一元管理する勉強方法『メモ勉』に用いることをおすすめしています。

### (3) 「キャンパス スキマに書き足すロールふせん」

教科書や参考書、ノートのスキマにメモやまとめを書き足せるロールタイプのふせんです。好きな長さで切って使うことができ、全面粘着ではがれにくいことが特長です。また、ケース入りで持ち運べるので、ペンケースに入れて持ち運んでもふせんが汚れることを防ぎます。「まなびレシビ」では、教科書に情報を一元管理する勉強方法『メモ勉』に用いることをおすすめしています。

### (4) 「キャンパス よく消えるのに折れにくい消しゴム」

当社独自のハイブリッド製法により、高い消字性と折れにくさを両立した消しゴムです。適度な硬さで狙った箇所をピンポイントで消すことができます。また、当社のインクルーシブな開発プロセス「HOWS DESIGN（ハウズデザイン）」を経て完成した平行四辺形タイプは、手にフィットし、細かい文字も消しやすい設計となっています。広い面の消去に適した長方形タイプと合わせて2タイプを、それぞれM・Sの2サイズ、計4種をラインアップしています。学習シーンの小さなストレスを解消する『ベース文具』としてご提案しています。

### (5) 「キャンパス スタメン文具が仕分けできるペンケース」

「よく使う文具や気分が上がる文具も持っていたいけれど、使用頻度が高い文具が見つげづらい」そのような困りごとを解消するペンケースです。使用頻度の高いスタメン文具は、フロントポケットに仕分けてすぐに取り出せます。約40本収容できる大容量ながら、修正テープなどを収容できる小物ポケットや、ふせんなどの薄物を収容できるふせんポケットなども備えており、整理がしやすい設計となっています。学習シーンの小さなストレスを解消する『ベース文具』としてご提案しています。

以上の結果、当連結会計年度における研究開発費の金額は、764百万円となりました。

## 4. インテリアリテール事業

当連結会計年度における研究開発費の金額は、17百万円となりました。

## 5. 全社（共通）

次世代の働き方や学び方の研究をベースにコクヨグループの新たな商品やサービスに関しての開発を行い、当連結会計年度における研究開発費の金額は、256百万円となりました。

### 第3【設備の状況】

#### 1【設備投資等の概要】

当連結会計年度において、情報システム分野への投資や生産設備の増強等を中心に、総額13,434百万円（ファニチャー事業3,997百万円、ビジネスサプライ流通事業3,214百万円、ステーションナリー事業1,829百万円、インテリアリテール事業423百万円、その他147百万円、全社共通3,822百万円）の設備投資を実施しました。

#### 2【主要な設備の状況】

##### (1) 提出会社

2025年12月31日現在

事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (名)
			建物及び 構築物	機械装置及 び運搬具	土地 (面積㎡)	その他	合計	
本社 (大阪市東成区)	ファニチャー事業 ビジネスサプライ流通事業 ステーションナリー事業 その他 全社(共通)	統括業務設備	1,593	6	1,092 (13,561)	717	3,409	461
東京品川オフィス (東京都港区)	ファニチャー事業 ビジネスサプライ流通事業 ステーションナリー事業 その他 全社(共通)	統括業務設備 販売設備	4,051	4	9 (5,206)	368	4,433	1,131
東日本地区(注2) 首都圏IDC (東京都江東区) 他5ヶ所	ファニチャー事業 ビジネスサプライ流通事業	物流設備	3,314	121	12,740 (127,174)	59	16,236	-
西日本地区(注2) 岡山配送センター (岡山県都窪郡) 他4ヶ所	ファニチャー事業 ビジネスサプライ流通事業	物流設備	1,484	27	1,984 (115,620)	3	3,500	-
三重工場 (三重県名張市)	ファニチャー事業	生産設備	1,388	998	3,364 (119,215)	95	5,846	158
芝山工場 (千葉県山武郡)	ファニチャー事業	生産設備	1,024	997	2,872 (73,734)	50	4,946	159

- (注) 1 帳簿価額に建設仮勘定は含まれていない。  
 2 ㈱コクヨロジテム又はコクヨサプライロジスティクス㈱に賃貸している。

##### (2) 国内子会社

2025年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び運搬 具	土地 (面積㎡)	その他	合計	
㈱コクヨ工業滋賀	滋賀工場 (滋賀県愛知郡)	ステーションナリー事業	生産設備	(注3) 17	(注3) 127	(注2) - (-)	30	176	127
㈱コクヨMVP	鳥取工場 (鳥取県鳥取市)	ステーションナリー事業	生産設備	665	141	197 (38,441)	39	1,044	111

- (注) 1 帳簿価額に建設仮勘定は含まれていない。  
 2 提出会社から賃借している。  
 3 一部は提出会社から賃借している。  
 4 上記の他、連結会社以外からの主要な賃借設備の内容は、下記のとおりである。

2025年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	賃貸借床面積 (㎡)	従業員数 (名)	当連結会計年度支払 賃借料(百万円)
コクヨサプライロジスティクス㈱	近畿IDC (大阪市住之江区)	ビジネスサプライ流通事業	物流設備	65,431	20	853

(3) 在外子会社

2025年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置及 び運搬具	土地 (面積㎡)	その他	合計	
コクヨ(マレーシア) Sdn. Bhd.	マレーシア工場 (マレーシア)	ファニチャー事業	生産設備	391	110	392 (57,499)	54	949	148
Dongguan Lamex Furniture Co., Ltd.	東莞工場 (中国)	ファニチャー事業	生産設備	-	1,058	- (-)	373	1,431	319
コクヨベトナム Co., Ltd.	ベトナム工場 (ベトナム)	ステーションナリー事業	生産設備	566	139	- (-)	6	713	357
国誉商業(上海)有限公司	上海工場 (中国)	ステーションナリー事業	生産設備	1,440	301	- (-)	79	1,821	95
コクヨカムリン リミテッド	サンバ工場 (インド)	ステーションナリー事業	生産設備	145	167	- (-)	2	314	91
コクヨカムリン リミテッド	パタルガンガ工場 (インド)	ステーションナリー事業	生産設備	728	299	- (-)	163	1,191	92
コクヨカムリン リミテッド	本社 (インド)	ステーションナリー事業	統括業務 設備	-	89	- (-)	355	444	840
コクヨIKタイランド Co., Ltd.	タイ工場 (タイ)	ステーションナリー事業	生産設備	182	348	136 (12,718)	32	699	227

(注) 帳簿価額に建設仮勘定は含まれていない。

3【設備の新設、除却等の計画】

当連結会計年度末における重要な設備の新設、除却等の計画は、以下のとおりです。

(1) 重要な設備の新設等

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	投資予定 金額 (百万円)	資金調達 方法	着手及び完了予定年月	
						着手年月	完了年月
コクヨ(株)	(仮称)新滋賀配送センター (滋賀県愛知郡)	ファニチャー事業	物流設備	17,500	自己資金	2026年8月	2029年3月
コクヨ(株)	芝山工場 (千葉県山武郡)	ファニチャー事業	生産設備	9,900	自己資金	2025年11月	2029年10月
コクヨ(株)	三重工場 (三重県名張市)	ファニチャー事業	生産設備	6,900	自己資金	2025年3月	2029年5月

(2) 重要な設備の除却等

当社は、2026年5月に本社の移転を予定しておりますが、移転に伴い空室となる現本社の土地及び建物等の設備につきましては、売却を行う方針です。

## 第4【提出会社の状況】

### 1【株式等の状況】

#### (1)【株式の総数等】

##### 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	1,592,000,000
計	1,592,000,000

##### 【発行済株式】

種類	事業年度末現在発行数 (株) (2025年12月31日)	提出日現在発行数 (株) (2026年3月26日)	上場金融商品取引所 名又は登録認可金融 商品取引業協会名	内容
普通株式	440,969,852	440,969,852	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数 100株
計	440,969,852	440,969,852	-	-

#### (2)【新株予約権等の状況】

##### 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

##### 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

##### 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

#### (3)【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

#### (4)【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2023年8月31日(注)1	7,200,000	121,542,463	-	15,847	-	19,066
2024年12月26日(注)1	5,800,000	115,742,463	-	15,847	-	19,066
2025年7月1日(注)2	347,227,389	462,969,852	-	15,847	-	19,066
2025年12月25日(注)1	22,000,000	440,969,852	-	15,847	-	19,066

(注)1 自己株式の消却による減少であります。

2 株式分割(1:4)によるものであります。

( 5 ) 【所有者別状況】

2025年12月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満株式の状況(株)
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)	-	31	29	869	253	61	21,263	22,506	-
所有株式数(単元)	-	932,242	130,787	740,754	968,712	1,025	1,634,446	4,407,966	173,252
所有株式数の割合(%)	-	21.15	2.97	16.80	21.98	0.02	37.08	100.00	-

(注) 1 自己株式10,223,798株は、「個人その他」に102,237単元、「単元未満株式の状況」の欄に98株含まれている。

2 「その他の法人」の欄には、証券保管振替機構名義の株式が4単元含まれている。

(6)【大株主の状況】

2025年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己 株式を除く。)の 総数に対する所有 株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口)	東京都港区赤坂一丁目8番1号	54,719	12.70
コクヨ共栄会	大阪府大阪市東成区大今里南六丁目1番1号	39,308	9.13
(株)Kuroda&Sons	東京都港区南麻布二丁目8番21号	17,686	4.11
(公財)黒田緑化事業団	大阪府大阪市東成区大今里南六丁目1番1号	14,412	3.35
(株)日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海一丁目8番12号	14,243	3.31
コクヨ共和会	大阪府大阪市東成区大今里南六丁目1番1号	11,745	2.73
黒田 章裕	兵庫県芦屋市	7,949	1.85
黒田 耕司	兵庫県神戸市東灘区	6,527	1.52
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 株式会社みずほ銀 行決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON MASSACHUSETTS U.S.A (東京都港区港南2丁目15-1 品川イン ターシティA棟)	6,294	1.46
黒田 康裕	東京都目黒区	6,204	1.44
計	-	179,092	41.58

- (注) 1 上記株主のうち、コクヨ共栄会及びコクヨ共和会は当社の取引会社で構成する持株会であり、また、(公財)黒田緑化事業団は大阪府下における緑化事業を目的とする公益法人である。なお、コクヨ共栄会の所有株式数のうち、464千株は相互保有株式に該当し、これにより4,646個の議決権が制限されている。
- 2 日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)及び(株)日本カストディ銀行(信託口)の所有株式数は、いずれも全て信託業務に係るものである。
- 3 2025年4月23日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、オアシス マネジメント カンパニー リミテッド(Oasis Management Company Ltd.)が2025年4月16日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができないので、上記大株主の状況には含めていない。その大量保有報告書(変更報告書)の内容は次のとおりである。また、当社は、2025年7月1日をもって、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っているが、下記の保有株券等の数は当該株式分割前の株式数を記載している。なお、当社は2025年12月25日付で自己株式の消却を実施し、発行済株式総数が22,000,000株減少しているが、発行済株式総数に対する下記株券等保有割合は、当該自己株式消却前の割合を記載している。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合(%)
オアシス マネジメン ト カンパニー リミ テッド (Oasis Management Company Ltd.)	ケイマン諸島、KY1-1104、グラ ンド・ケイマン、ウグランド・ ハウス、私書箱309、メイブル ズ・コーポレート・サービシ ズ・リミテッド	6,985	6.04

- 4 2026年2月16日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、オアシス マネジメント カンパニー リミテッド(Oasis Management Company Ltd.)が2026年2月6日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができないので、上記大株主の状況には含めていない。その大量保有報告書(変更報告書)の内容は次のとおりである。なお、大量保有報告書(変更報告書)に基づき、主要株主である筆頭株主の異動を確認したため、2026年2月17日付で臨時報告書(主要株主である筆頭株主の異動)を提出している。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合(%)
オアシス マネジメント カンパニー リミテッド (Oasis Management Company Ltd.)	ケイマン諸島、KY1-1104、グラ ンド・ケイマン、ウグランド・ ハウス、私書箱309、メイブル ズ・コーポレート・サービシ ズ・リミテッド	43,682	9.91

(7)【議決権の状況】  
 【発行済株式】

2025年12月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	-	-	-
議決権制限株式(自己株式等)	-	-	-
議決権制限株式(その他)	-	-	-
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 10,223,700	-	単元株式数 100株
	(相互保有株式) 普通株式 1,321,500	-	
完全議決権株式(その他)(注1)	普通株式 429,251,400	4,292,514	単元株式数 100株
単元未満株式(注2)	普通株式 173,252	-	1単元(100株)未満の株式
発行済株式総数	440,969,852	-	-
総株主の議決権	-	4,292,514	-

(注)1 「完全議決権株式(その他)」欄の普通株式には、証券保管振替機構名義の株式400株(議決権4個)が含まれている。

2 「単元未満株式」の欄には、自己保有株式及び相互保有株式が次のとおり含まれている。

自己保有株式98株

相互保有株式320株

コクヨ北関東販売(株)124株、コクヨ山陽四国販売(株)84株、コクヨ北陸新潟販売(株)44株、(株)ニッカン68株

コクヨ北関東販売(株)の上記株式数は自己名義の単元未満株式84株と他人名義の単元未満株式40株の合計124株、コクヨ山陽四国販売(株)の上記株式数は自己名義の単元未満株式84株、コクヨ北陸新潟販売(株)の上記株式数は他人名義の単元未満株式44株、(株)ニッカンの上記株式数は自己名義の単元未満株式68株である。

【自己株式等】

2025年12月31日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式総数 に対する所有株 式数の割合 (%)
(自己保有株式) コクヨ(株)	大阪府大阪市東成区大今里南六丁目1番1号	10,223,700	-	10,223,700	2.32
(相互保有株式) コクヨ北関東販売(株)	栃木県宇都宮市問屋町3172番地48号	561,500	339,800	901,300	0.20
コクヨ山陽四国販売(株)	岡山県岡山市北区磨屋町3番10号	203,300	-	203,300	0.05
コクヨ北陸新潟販売(株)	富山県富山市黒瀬北町二丁目17番地2	-	124,800	124,800	0.03
(株)ニッカン	新潟県長岡市西蔵王三丁目5番1号	92,100	-	92,100	0.02
計	-	11,080,600	464,600	11,545,200	2.62

(注) 他人名義で所有している株式数は、すべて持株会名義で所有しているものであり、持株会の名称及び住所は次のとおりである。

名称	住所
コクヨ共栄会	大阪府大阪市東成区大今里南六丁目1番1号

## 2【自己株式の取得等の状況】

### 【株式の種類等】

会社法第155条第3号に該当する普通株式の取得及び会社法第155条第7号に該当する普通株式の取得

#### (1)【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

#### (2)【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2025年2月14日)での決議状況 (取得期間 2025年4月16日~2025年12月31日)	34,000,000	20,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式	-	-
当事業年度における取得自己株式	23,089,300	19,999,992,910
残存決議株式の総数及び価額の総額	10,910,700	7,090
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	32.1	0.0
当期間における取得自己株式	-	-
提出日現在の未行使割合(%)	32.1	0.0

(注) 2025年7月1日をもって、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っている。表内の株式数は、当該株式分割による調整後の株式数を記載している。

#### (3)【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	3,426	2,637,925
当期間における取得自己株式	120	112,009

(注) 1 2025年7月1日をもって、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っている。表内の株式数は、当該株式分割による調整後の株式数を記載している。

2 当期間における取得自己株式には、2026年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取による株式数は含まれていない。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	-	-	-	-
消却の処分を行った取得自己株式	22,000,000	16,287,848,345	-	-
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	-	-	-	-
その他(譲渡制限付株式報酬としての付与)	83,248	35,130,656	-	-
保有自己株式数	10,223,798	-	10,223,918	-

- (注) 1 2025年7月1日をもって、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っている。表内の株式数は、当該株式分割による調整後の株式数を記載している。
- 2 当期間における保有自己株式数には、2026年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取による株式数は含まれていない。

3 【配当政策】

当社は、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、株主への利益配当額の向上に取り組んでおります。第4次中期経営計画においては、原則として年間配当金(特別配当等を除く)が前年度の年間配当金を下回らない(いわゆる累進配当)こと及び連結配当性向50%を株主還元方針として掲げております。

当社は、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としております。当社は、剰余金の配当を取締役会の決議によって定めることができる旨、また、中間配当と期末配当の基準日は毎年6月30日及び12月31日とする旨を定款に定めております。なお、当該定款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。

第79期の期末配当金については、1株当たり13円00銭とし、中間配当11円50銭と合わせ年間24円50銭の配当を実施する予定です。

内部留保資金については、今後の成長戦略への投資に活用してまいります。

なお、当社は連結配当規制適用会社です。

(注)当社は、2025年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。配当金については、当該株式分割に伴う調整後の額を記載しております。

当事業年度に係る剰余金の配当は以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)
2025年7月30日取締役会決議	5,149	11.50
2026年3月27日定時株主総会決議(予定)	5,599	13.00

## 4【コーポレート・ガバナンスの状況等】

### (1)【コーポレート・ガバナンスの概要】

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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。

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

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

[https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir\\_material21/151080/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/7984/ir_material21/151080/00.pdf)

コーポレート・ガバナンス体制の概要及び当該体制を採用する理由

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

#### イ．指名委員会等設置会社への移行の背景

##### a．法定の三委員会による経営の監督機能の強化と透明性の向上

独立社外取締役が過半数を占める法定の三委員会を設置することにより、独立性・客観性の観点から経営の監督機能を強化し、透明性を向上していくこと。

##### b．執行権限の拡大と意思決定のスピードの向上

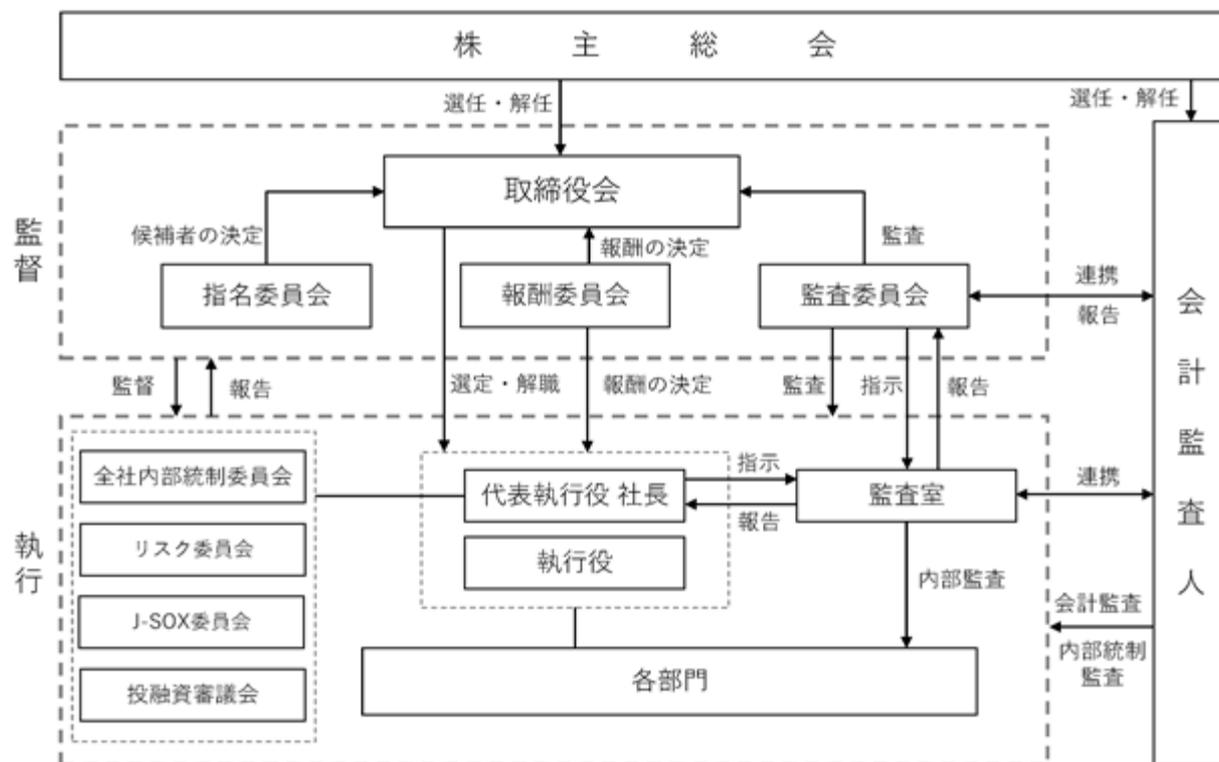
監督と執行の役割・責務を明確に分離し、広範な業務執行権限を執行組織に委任することによって機動的な経営を推進し、意思決定のスピードの向上と執行における適切なリスクテイクを支える環境整備を実行していくこと。

##### c．グローバル標準に合わせたコーポレート・ガバナンス体制の構築

海外売上比率や外国人株主比率の拡大を目指す中、グローバル視点からも明確で理解しやすいコーポレート・ガバナンス体制を構築していくこと。

ロ．コーポレート・ガバナンス体制

当社のコーポレート・ガバナンス体制は以下のとおりです。



ハ．コーポレート・ガバナンス体制の構成員

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。

氏名	地位	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
上釜 健宏	社外取締役		○		
大森 紳一郎	社外取締役	○			
杉江 陸	社外取締役	○			○
東葎 葉子	社外取締役	○	○	○	
五味 祐子	社外取締役	○		○	○
東條 克昭	取締役	○		*	
黒田 英邦	取締役 代表執行役社長	○			
内藤 俊夫	取締役 執行役	○			

(注) ○は構成員を、 は議長及び委員長を、\*は常勤監査委員である取締役を、それぞれ示しております。

なお、2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役9名選任の件」を上程しており、当該議案が可決されますと、当社の取締役の状況は、以下のとおりとなる予定です。以下では、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会においての決議事項の内容（役職等）を含めて記載しております。

氏名	地位	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
上釜 健宏	社外取締役				
大森 紳一郎	社外取締役	○			○
杉江 陸	社外取締役	○	○		○
東葭 葉子	社外取締役	○	○	○	
五味 祐子	社外取締役	○		○	○
齋藤 和弘	社外取締役	○	○	○	
東條 克昭	取締役	○		○*	
黒田 英邦	取締役 代表執行役社長	○			
内藤 俊夫	取締役 執行役	○			

（注）○は構成員を、 は議長を、\*は常勤監査委員である取締役を、それぞれ示しております。

#### 取締役会等の活動状況

##### イ. 取締役会

###### ア. 取締役会の活動状況

2026年3月26日（有価証券報告書提出日）現在の取締役会は、社外取締役6名を含む計9名で構成されています。また、取締役会議長は、原則として社外取締役の中から取締役会の決議をもって選定しております。

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おります。

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ほか、必要に応じ、臨時の取締役会を開催しております。

当事業年度においては16回開催され、当事業年度の取締役会1回当たりの平均所要時間は毎回約1.5時間、各取締役の出席回数及び出席率は次のとおりです。

地位	氏名	出席回数	出席率
社外取締役 取締役会議長	上釜 健宏	16回/16回	100%
社外取締役	増山 美佳	3回/4回	75%
社外取締役	大森 紳一郎	16回/16回	100%
社外取締役	杉江 陸	16回/16回	100%
社外取締役	東葭 葉子	15回/16回	93.8%
社外取締役	橋本 副孝	4回/7回	57.1%
社外取締役	五味 祐子	12回/12回	100%
取締役	東條 克昭	16回/16回	100%
取締役	黒田 英邦	16回/16回	100%
取締役	内藤 俊夫	16回/16回	100%

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

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

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

当事業年度における取締役会は下記の取締役会重点テーマに基づいて運営し、各重点テーマにおける課題や方向性のあり方等の議論を行いました。

<重点テーマ>

1. 長期ビジョンに向けた成長戦略の推進と資本市場との対話を通じた企業価値向上
  - ・ 第4次中期経営計画の推進・長期ビジョンに向けた戦略の解像度、確度のさらなる向上
  - ・ 資本市場との対話を通じた企業価値向上の強化
  - ・ コクヨらしいサステナビリティ経営のあり方
  - ・ IT、DX、AIの活用による業務効率化と新規事業創出の検討
2. コクヨらしい人材の活用・育成
  - ・ 次世代リーダーの育成推進
  - ・ 中長期的な執行体制の変化についての議論
3. 内部統制の再構築とリスク管理の強化
  - ・ 既存事業における統制プロセスの再構築
  - ・ グローバル展開を踏まえたリスク管理の強化とその枠組みの整備

当事業年度における取締役会の主な決議、報告及び討議事項は次のとおりです。

- ・ 成長戦略の推進と事業投資
  - ・ 中長期の事業ポートフォリオや翌事業年度の事業計画に関する深い議論（集中検討会の実施を含む）
  - ・ 重要な成長投資（海外M&A、国内組織再編、設備投資等）の決定
- ・ 資本コストや株価を意識した経営・資本政策
  - ・ 株式分割、自己株式の取得・消却、及び増配の決定
  - ・ 政策保有上場株式の保有意義の検証及び継続的な縮減の実行
- ・ サステナビリティ・人材戦略
  - ・ 「コクヨグループサステナブル経営方針」「コクヨグループ人権方針」「コクヨグループ環境方針」等、各種方針の新設・改定
  - ・ 指名委員会等と連携した次世代経営リーダーの育成推進及び中長期的な執行体制の議論
- ・ 内部統制及びリスク管理
  - ・ 「全社内部統制委員会」の新設等を通じた、内部統制システムの再構築
  - ・ 老朽化した基幹システムの刷新方針や、グローバル展開に伴うコンプライアンス体制の強化
- ・ コーポレート・ガバナンスの高度化
  - ・ 迅速な意思決定に向けた執行側への権限委譲（取締役会規則等の改正）
  - ・ 取締役会の実効性評価の実施及び今後の運営に向けた課題の共有
- ・ 定例、その他
  - ・ 法令及び当社定款等で定められた決議案件
  - ・ 業務執行状況、財務状況の報告・確認

b. 取締役会の実効性評価

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。2025年度の評価プロセス、評価結果の概要は以下のとおりです。本結果を踏まえて、今後も取締役会の実効性向上へ取り組んでまいります。

( ) 評価プロセス

(a) 第三者による実効性評価インタビュー

対象者：取締役全員

時期：2025年10月～11月

聞き手：第三者

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

(b) アンケート

対象者：取締役全員

時期：2025年10月

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

(c)取締役会レビューミーティング

対象者：非業務執行取締役  
 時期：毎月取締役会終了直後  
 内容：当日の取締役会での議論について

(d)取締役会での議論と総括

対象者：取締役全員  
 内容：2025年度取締役会重点テーマの進捗/取締役会の実効性について  
 時期：2025年10月、2025年12月

( ) 2025年度における全体評価結果の概要

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

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

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

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

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

ロ．指名委員会

2026年3月26日（有価証券報告書提出日）現在の指名委員会は3名の取締役指名委員（全員が社外取締役）で構成されています。また、委員長は、原則として社外取締役の委員の中から指名委員会の決議をもって選定しております。

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・役付執行役の選定・解職に関する議案の検討を行います。

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

当事業年度においては10回開催され、当事業年度の指名委員会1回当たりの平均所要時間は毎回約40分、各指名委員の出席回数及び出席率は次のとおりです。

地位	氏名	出席回数	出席率
社外取締役 委員長	杉江 陸	10回/10回	100%
社外取締役	橋本 副孝	2回/5回	40%
社外取締役	上釜 健宏	10回/10回	100%
社外取締役	東葎 葉子	9回/10回	90%
取締役	黒田 英邦	2回/2回	100%

杉江陸氏は、橋本副孝氏の2025年5月31日の退任前までは指名委員として出席しておりました。

橋本副孝氏は、2025年5月31日の退任前までに開催された指名委員会への出席状況を記載しております。なお、同氏は、退任前までは指名委員会の委員長を務めておりました。

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

当事業年度における指名委員会の主な決議、報告及び討議事項は次のとおりです。

- 1) 法令、定款及び指名委員会規則で定められた決議案件
- 2) 取締役会のスキルギャップを踏まえた、新たな社外取締役候補者の要件定義及び選定に関する討議
- 3) 第5次中期経営計画を見据えた次期執行体制（執行役・執行役員）の検討並びに取締役に上程される議案についての事前討議及び答申
- 4) 経営幹部（CX0等）の後継体制（サクセッションプラン）の検討及び次世代経営リーダーの要件定義・育成に関する報告・討議
- 5) 指名委員会の活動振り返り

## 八．監査委員会

2026年3月26日（有価証券報告書提出日）現在の監査委員会は、3名の取締役監査委員で構成されています。また、委員長は、監査委員の経験がある取締役監査委員の中から監査委員会の決議をもって選定しております。

監査委員会は、執行役及び取締役の職務の執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任、解任及び不再任に関する議案の内容の決定等を行います。また、監査の実効性を確保するため、監査委員会は、各事業及び機能責任者と定期的に意見交換を行うとともに、内部監査部門及び主要子会社の監査役と緊密に連携できる体制を整えています。

監査委員会での決議及び審議内容については、監査委員会に選定された監査委員が適宜・適切に取締役に報告します。

当事業年度における活動状況は、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等（3）監査の状況」に記載のとおりであります。

## 二．報酬委員会

2026年3月26日（有価証券報告書提出日）現在の報酬委員会は、3名の取締役報酬委員で構成されています。また、委員長は、原則として社外取締役の委員の中から報酬委員会の決議をもって選定しております。

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

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

当事業年度においては13回開催され、当事業年度の報酬委員会1回当たりの平均所要時間は毎回約1時間、各報酬委員の出席回数及び出席率は次のとおりです。

地位	氏名	出席回数	出席率
社外取締役 委員長	大森 紳一郎	13回/13回	100%
社外取締役	増山 美佳	3回/3回	100%
社外取締役	杉江 陸	13回/13回	100%
社外取締役	五味 祐子	10回/10回	100%

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

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

当事業年度における報酬委員会の主な決議、報告及び討議事項は次のとおりです。

- 1) 法令、定款及び報酬委員会規則で定められた決議案件（取締役及び執行役の個人別の報酬等の決定等）
- 2) 取締役に上程される議案についての事前討議及び答申（執行役員報酬規則の改定、執行役員の報酬等級の決定等）
- 3) 役員報酬制度の改正に関する討議（業績連動型株式報酬制度（PSU）の導入、クローバック条項の新設等）
- 4) 外部専門機関のデータに基づく役員報酬水準及び報酬等級の妥当性の検証
- 5) 執行役及び執行役員の業績評価結果の報告・討議
- 6) 報酬委員会の活動振り返り

## 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

### イ．内部統制システムに関する基本的な考え方

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

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

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

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

#### b．当社の執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

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

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

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

#### c．当社の執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

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

#### d．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、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る。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### f．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

- ( ) コクヨグループは、職務遂行の適正性及び効率性を確保する観点から、各職位における決裁権限及び報告事項について社内規程を定める。
- ( ) 当社は、主要な子会社には、必要に応じて当社から取締役、監査役を派遣するとともに、その取締役会や経営会議等の重要会議に当社の代表執行役社長及びその他の執行役が参加することで業務執行を監督するほか、子会社の社内規程により、当社に対する、経営状況、財務状況その他の報告事項及び提出書類を定め、子会社の経営を管理する。
- ( ) 当社の内部監査部門は、コクヨグループを内部監査の対象とし、その結果を定期的に当社の取締役会及び監査委員会に報告する。
- g . 当社の監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項、当該取締役及び使用人の当社の執行役からの独立性に関する事項、並びに当社の監査委員会の当該取締役及び使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
- ( ) 監査委員会の下に監査委員会室を置き、監査委員会室は、監査委員会に関する事務を掌る。
- ( ) 監査委員会室長は、原則として執行役又は執行役員をもってこれに充てる。
- ( ) 監査委員会室長及び監査委員会室の所属従業員の人事（選任、異動、処分等）については監査委員会の事前同意を得るものとする。
- ( ) 監査委員会室長及び監査委員会室の所属従業員の考課・評価については、監査委員会が行う。
- ( ) 監査委員会室長は監査委員会の指揮に服し、監査委員会室の所属従業員は監査委員会及び監査委員会室長の指揮に服する。
- ( ) 監査室は、その内部監査の計画について監査委員会と随時協議するとともに、内部監査の内容及びその結果について監査委員会に対して必要な情報を共有する。
- ( ) 監査委員会は、当社又は子会社の業務又は財産の状況の調査をするに当たり、自ら又は監査委員会室長を通じて監査室に必要な指示を行うことができる。なお、監査委員会又は監査委員会室長が監査室長に対して指示した監査に関する事項が、代表執行役社長からの指示と相反する場合、監査委員会又は監査委員会室長の指示が優先する。
- ( ) 監査室長の人事（選任、異動、処分等）及び考課・評価については、監査委員会の事前同意を得るものとする。
- h . コクヨグループの役員及び使用人が当社の監査委員会に報告をするための体制、並びに報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
- ( ) コクヨグループの役員及び使用人は、法令若しくは定款に違反する重大な事実、又は会社に著しい損害を与えるおそれのある事実を発見し、又は報告を受けた場合には、当該事実に関する事項を当社の監査委員会に対して速やかに報告する。
- ( ) また、それ以外の事項についても監査委員会又は監査室から要請があれば、速やかに報告する体制を整備する。
- ( ) 当社は、コンプライアンス違反に該当する案件のうち当社執行役又は執行役員に係るものについての監査委員会への連絡窓口を設置する。
- ( ) 監査委員会は、前項の連絡につき、自ら又は執行部の関連部門に委託して必要な調査を行う。ただし、連絡の内容が不明確、連絡の内容が事実であってもコンプライアンス違反を構成しない等調査を行わない正当な事由がある場合はこの限りでない。
- ( ) 当社は、報告者に対し、当該報告をしたことを理由とした不利益な取扱いを禁止するとともに、それが遵守されるよう周知徹底を行う。
- i . 当社の監査委員の職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
- ( ) 当社の監査委員がその職務の執行（監査委員会の職務の執行に関するものに限る。）について、会社法第404条第4項に基づき費用の前払い等の請求をしたときは、当社は、当該請求に係る費用又は債務が当該監査委員の職務の執行に必要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する。
- ( ) 監査委員会又は監査委員会が選定する委員は、その職務（監査委員会の職務の執行に関するものに限る。）の執行に当たり必要に応じて、取締役会の事前の承認を得ることなく、当社の費用において外部の専門家等を起用することができる。

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

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

ロ. 内部統制システムの運用状況

当社は、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組として、次のとおり業務の適正を確保するための体制の整備及び運用を行っております。

a. コンプライアンスに対する取組の状況

当社は、コクヨグループ全体の企業活動の基準を明確化した「コクヨグループ行動基準」を定め、当社を始めとするコクヨグループが法令を遵守すること及び高い倫理観を持った誠実な行動を行うことを明確に宣言しています。国内外のコクヨグループの会社においてコクヨグループ行動基準の教育を行っており、その一環として各国語版の「行動基準カード」を作成及び配布しています。また、当事業年度は11月をコンプライアンス推進月間と定め、当社及び国内外のコクヨグループの会社に対するコンプライアンスの周知徹底を行うとともに、例年と同様に当社の執行役員及び執行役員に対する教育を実施しています。

当社は、コクヨグループ全体の内部通報制度として、「コクヨグループホットライン」を設置し、国内においては内部通報の受付窓口を専門の第三者に委託して運営するとともに、お取引先様からの通報も受け付けております。また、海外の子会社からの通報も別途窓口を設けて受け付けております。当事業年度はコクヨグループホットラインにおいて国内外から55件の通報を受理し、適宜対応しております。

b. リスクマネジメントに対する取組の状況

当社は、当事業年度は「リスク委員会」を4回開催し、コクヨグループ全体のリスクの発生状況及びその対応状況のモニタリングを行うとともに、経営として注視すべきリスクの網羅的把握に努めました。特に、ITリスクとカントリーリスクについては分科会を設置し、重点的な対応を行いました。

また、コクヨグループにおけるリスク情報をコクヨグループ内で遅滞なく共有するため、リスクが顕在化する可能性が疑われる事象（以下「インシデント」といいます。）については、あらかじめ定めるレベル区分に応じて関係者に対して報告を行う仕組みを整備し、運用しております。当該報告は迅速を第一義とするものとし、事実関係が十分に確認できない場合であっても速やかに報告するものとしております。一定の重要性があるインシデントやリスクについては、適宜監査委員又は取締役等に共有されております。

c. 業務の適正性を確保する取組の状況

当社の取締役会は、取締役の過半数が独立社外取締役ににより構成されており、経営の基本方針及び重要な業務執行事項の決定を行うとともに、取締役、執行役及び執行役員の職務執行の監督を行っております。

当事業年度は取締役会を16回開催し、コクヨグループ全体に係る重要な事項についての審議・決議を行うとともに、業務執行に係る報告を受けました。また、第4次中期経営計画の確実な進捗と「長期ビジョンCCC2030」の実現に向け、取締役、執行役及び執行役員を中心とする執行メンバーが一堂に会する「集中検討会」を1回開催し、成長のための適切なリスクテイクに向けた、資本コストや事業ポートフォリオについての議論を行いました。これらの議論を踏まえて、2026年度予算案を決議いたしました。

当社は、2025年7月に代表執行役社長を委員長とする「全社内統制委員会」を設置し、内部統制システムの具体的な全社方針、規程等を定めるとともに、適宜内部統制システムの整備、運用状況をモニタリングすることとしており、当事業年度は12回開催され、不正防止を含む財務報告の信頼性確保のための施策、特にビジネスモデルの変化が生じている国内ファニチャー事業を中心とした業務プロセス等の見直しと基幹システムの見直し等についての議論がなされました。

当社は、「グループ本社役員会規則」に基づいて設置されたグループ本社役員会又は「責任・権限規程」に基づいて執行役から決定権限の再委任を受けた執行役員等が必要な業務執行に係る意思決定を行うことで、意思決定の迅速化と業務の効率化を図っております。また、同「責任・権限規程」において各職位の従業員の決裁権限及び報告事項を定めることで、適切な統制がなされる体制を確保しております。取締役会議事録及び稟議書類は、当社の文書取扱規程に従って取締役会事務局において保存されるとともに、取締役が必要に応じて閲覧できる体制を整備しております。

重要な投融资案件（重要な資産の取得及び処分等）については、取締役会における意思決定を行う前に「投融资審議会」において十分な検討を行うこととしており、当事業年度は27回開催され、主に国内事業の生産・物流能力増強のための設備投資及び海外事業の拡大に向けた事業買収等についての議論がなされました。

d. 監査委員会及び監査委員の監査の実効性を確保する取組の状況

常勤の監査委員を置き、社内の重要な会議への出席を通じた情報の収集把握、他の監査委員との適時の情報共有を行っております。

監査委員会は、会計監査人及び監査室の監査計画について、事前報告を受け、必要に応じて見直しを行うほか、定期的に意見交換を行うなど、密接に連携をしております。

監査委員会室を設置し、2025年12月末日時点で2名を配置し、必要な会社情報へのアクセス権を持つとともに、監査委員の指示監督のもと、監査の対象となる事項の調査、報告を行うとともに、監査委員会による実査を補佐しております。

責任限定契約の内容の概要

当社は、取締役（業務執行取締役等である者を除く。）との間において、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。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。

補償契約の内容の概要

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

役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を保険会社との間で締結しております。当該保険の被保険者の範囲は、当社及び一部の子会社の取締役、監査役、執行役、執行役員及び一定の条件を満たす会社従業員であり、その保険料の全額を当社が負担しております。当該保険により、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生じる損害及び訴訟費用等は填補されることとなります。ただし、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、犯罪行為や意図的に違法行為を行った被保険者の損害等は填補の対象外としております。

当社の定款規定について

項目	内容	理由
取締役の定数	取締役は12名以内とする。	取締役会において、十分な議論、検討と迅速な意思決定が行えるようにするため。
取締役の選任の決議要件	取締役の選任決議について、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。 累積投票によらないものとする。	取締役選任についての定足数を明確にするため。
株主総会の特別決議要件	会社法第309条第2項に定める株主総会の決議について、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3分の2以上をもって行う。	株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うため。
剰余金の配当等	会社法第459条第1項各号に定める事項については、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。	機動的な資本政策及び配当政策を図るため。

会社の支配に関する基本方針の内容の概要

イ. 基本方針の内容

- a. 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、ステーションナリー及びオフィスファニチャー製品の開発・製造・販売、オフィス・官公庁・学校・病院等の空間構築設計・施工・コンサルティング、オフィス用品の通信販売、個人向け家具・インテリア・雑貨の販売等、商品だけでなくサービスも含めた総合提案力によって、お客様の課題解決を一手に担うことのできる企業グループへと進化を遂げております。  
 これまで当社グループの持続的な成長を支え、推進してきたものは、株主・顧客・取引先・従業員・地域社会等のステークホルダーとの間に築かれた良好な信頼関係であります。今後も当社グループが培ってきたこうした有形無形の財産を企業価値の源泉として守っていくことが大変重要な課題であると認識しております。
- b. 当社は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者として、当社の企業理念、企業価値を生み出す源泉、当社を支えるステークホルダーとの信頼関係等を十分理解、活用し、当社の企業価値及び会社の利益ひいては株主共同の利益を長期的に確保・向上させる者が望ましいと考えております。
- c. 当社は、経営支配権の異動を通じた企業活動及び経済の活性化の意義を一概に否定するものではありませんが、株式の大規模な買付行為及びその提案の中には、当社に回復し難い損害をもたらすおそれのあるものも含まれます。このような行為を行う者は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者として不適切な存在であると考えます。

ロ. 基本方針の実現に資する特別な取組

当社グループは、「長期ビジョンCCC2030」達成に向けた第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」を推進し、既存事業の成長と領域拡張に向けた取組を進めてまいります。内容につきましては、第2 事業の状況「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載のとおりであります。

八．基本方針に照らして不適切な者によって会社の財務及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

a．当社は、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、併せて取締役会の意見等を開示し、株主の皆様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、会社法及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。

b．前記ロ及びハの取組についての取締役会の判断及びその判断に係る理由

前記ロの取組につきましては、当社の企業価値の向上及び会社の利益ひいては株主の皆様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、前記イの基本方針の実現に沿うものと考えております。

また、前記ハの取組につきましては、当社株式に対する大規模買付行為が行われる際に、当該行為の是非について株主の皆様が適切な判断をするために必要な情報や時間を確保し、大規模買付行為を行う者と協議を行うなど、当社の企業価値の向上及び会社の利益ひいては株主の皆様の共同の利益を実現するものでありますので、前記イの基本方針の実現に沿うものと考えております。

従いまして、これらの取組は当社株主の皆様の共同の利益を損なうものではなく、当社役員の地位の維持を目的とするものでもありません。

( 2 ) 【 役員の状況】

役員一覧

1 . 2026年 3月26日 ( 有価証券報告書提出日 ) 現在の当社の役員の状況は、以下のとおりです。

男性6名 女性2名 ( 役員のうち女性の比率25.0% )

イ . 取締役の状況

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
社外取締役	上 釜 健 宏	1958年 1月12日	1981年 4月 東京電気化学工業(株) (現T D K(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 (現任) 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、T D K(株)ミッシ ンエグゼクティブ 2021年 3月 当社社外取締役 (現任) 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 (現任) 2025年 6月 日本板硝子(株)社外取締役 (現任)	(注 2)	34
社外取締役	大森 紳一郎	1956年 2月 6日	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H C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 (現任) 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 任) 2023年 6月 関西ペイント(株)社外取締役 (現任)	(注 2)	34
社外取締役	杉 江 陸	1971年 7月13日	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 G E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C E O 2016年 4月 (株)新生銀行 (現株)S B I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)S B I新生銀行) 常務執行役 員 2017年11月 (株)P a i d y代表取締役社長兼C E O 2021年11月 PayPal Pte. Ltd.VP of Japan Business 2023年 3月 当社社外取締役 (現任) 2025年 1月 (株)P a i d yエグゼクティブ・アドバイザー 2025年 8月 Medical Consulting Seal(株) (現Mpathy(株)) 代 表取締役 (現任)	(注 2)	34

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
社外取締役	東 葎 葉 子	1958年 5 月20日	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 公認会計士東葎葉子事務所代表（現任） 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）（現任） 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）（現任） 2024年 3 月 当社社外取締役（現任）	(注 2)	34
社外取締役	五 味 祐 子	1972年 3 月28日	1999年 4 月 弁護士登録、国広法律事務所（現国広総合法律事務所）入所 2012年 1 月 同パートナー弁護士（現任） 2018年 6 月 日本瓦斯(株)社外監査役 2019年 5 月 (株)ローソン社外監査役 2019年 6 月 アルプスアルパイン(株)社外取締役（監査等委員）（現任） 2025年 3 月 当社社外取締役（現任）	(注 2)	16
取締役	東 條 克 昭	1976年 3 月 8 日	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（現任）	(注 2)	292
取締役	黒 田 英 邦	1976年 1 月10日	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（現任）	(注 2)	4,599

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役	内藤 俊夫	1961年11月28日	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CSO 2021年3月 同取締役、執行役員、経営企画本部長CSO 2024年3月 同取締役、執行役、経営企画本部長CSO(現任)	(注2)	907
計					5,952

- (注) 1 取締役上釜健宏氏、大森紳一郎氏、杉江陸氏、東葎葉子氏及び五味祐子氏は、社外取締役である。
- 2 取締役の任期は2024年12月期に係る定時株主総会終結の時から2025年12月期に係る定時株主総会終結の時までである。
- 3 当社は指名委員会等設置会社である。各委員会の構成は以下のとおりである。
- 指名委員会：杉江陸(委員長)、上釜健宏、東葎葉子  
 監査委員会：東條克昭(委員長)、東葎葉子、五味祐子  
 報酬委員会：大森紳一郎(委員長)、杉江陸、五味祐子

ロ．執行役の状況

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
代表執行役社長	黒田 英 邦	1976年 1月10日生	イ． 取締役の状況 参照	(注1)	4,599
執行役	内藤 俊 夫	1961年11月28日生	イ． 取締役の状況 参照	(注1)	907
計					(注2) -

- (注) 1 執行役の任期は2024年12月期に係る定時株主総会終結後最初に開催される取締役会終結の時から2025年12月期に係る定時株主総会終結後最初に開催される取締役会終結の時までである。
- 2 取締役を兼務する執行役の持株数は、合計株数に算入していない。
- 3 当社は、執行役員体制を敷いている。  
 2026年3月26日(有価証券報告書提出日)現在の当社の執行役員の状況は以下のとおりである。

職名	氏名	担当
執行役員	井上 雅晴	グローバルステーションリー事業本部副事業本部長
執行役員	梅田 直孝	監査委員会室長、(兼務)CSV本部長
執行役員	小野 公輔	グローバルワークプレイス事業本部副事業本部長
執行役員	小野田 貴	リスクマネジメント本部長
執行役員	越川 康成	ヒューマン&カルチャー本部長
執行役員	福井 正浩	グローバルワークプレイス事業本部副事業本部長
執行役員	本田 仁志	ファイナンス&アカウンティング本部長
執行役員	宮澤 典友	ビジネスサプライ事業本部長、(株)カウネット代表取締役社長
執行役員	森田 耕司	グローバルワークプレイス事業本部副事業本部長
執行役員	矢田 章	グローバルワークプレイス事業本部長
執行役員	吉田 孝	グローバルエンタープライズ本部長

また、2026年2月26日開催の取締役会において2026年4月1日付の執行役員の異動を決議している。その内容は次のとおりである。

職名	氏名	新担当	旧担当
執行役員	梅田 直孝	監査委員会室長	監査委員会室長、(兼務)CSV本部長
執行役員	福井 正浩	CSV本部長	グローバルワークプレイス事業本部副事業本部長
執行役員	森田 耕司	グローバルワークプレイス事業本部副事業本部長、(兼務)CSV本部副本部長	グローバルワークプレイス事業本部副事業本部長

2. 2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役9名選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決されますと、当社の役員の状況及びその任期は、以下のとおりとなる予定です。

なお、役員の役職等については、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項の内容（役職等）を含めて記載しています。

男性7名 女性2名（役員のうち女性の比率22.2%）

イ. 取締役の状況

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
社外取締役	上 釜 健 宏	1958年1月12日生	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（現任） 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、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（現任） 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（現任） 2025年6月 日本板硝子(株)社外取締役（現任）	(注2)	34
社外取締役	大森 紳一郎	1956年2月6日生	1978年4月 (株)日立製作所入社 2016年4月 同執行役専務CIO兼CTO 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（現任） 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（現任） 2023年6月 関西ペイント(株)社外取締役（現任）	(注2)	34
社外取締役	杉 江 陸	1971年7月13日生	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)P a i d y 代表取締役社長兼CEO 2021年11月 PayPal Pte. Ltd. VP of Japan Business 2023年3月 当社社外取締役（現任） 2025年1月 (株)P a i d y エグゼクティブ・アドバイザー 2025年8月 Medical Consulting Seal(株)(現Mpathy(株))代表取締役（現任）	(注2)	34

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
社外取締役	東 葎 葉 子	1958年 5月20日生	1981年 4月 ㈱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 公認会計士東葎葉子事務所代表（現任） アルプス電気㈱（現アルプスアルパイン㈱）社外取締役（監査等委員）（現任） 2020年 3月 当社社外監査役 2021年 3月 マブチモーター㈱社外取締役（監査等委員）（現任） 2024年 3月 当社社外取締役（現任）	(注2)	34
社外取締役	五 味 祐 子	1972年 3月28日生	1999年4月 弁護士登録、国広法律事務所（現国広総合法律事務所）入所 2012年 1月 同パートナー弁護士（現任） 2018年 6月 日本瓦斯㈱社外監査役 2019年 5月 ㈱ローソン社外監査役 2019年 6月 アルプスアルパイン㈱社外取締役（監査等委員）（現任） 2025年 3月 当社社外取締役（現任）	(注2)	16
社外取締役	齋 藤 和 弘	1956年10月31日生	1979年 4月 サントリー㈱入社 2009年 4月 サントリー食品㈱（現サントリー食品インターナショナル㈱）常務取締役 サントリーホールディングス㈱執行役員 2011年 1月 サントリー（中国）ホールディングス有限公司 副社長、中国食品事業部長 2014年 4月 同社長、中国ビール・黄酒事業部長 2015年 3月 サントリー食品インターナショナル㈱常務執行役員 2015年 4月 同経営企画本部担当財務本部長 2016年 4月 同常任顧問、Suntory Beverage & Food Asia Pte. Ltd.CEO 2019年 3月 同代表取締役社長 2023年 4月 アド・コムグループ㈱会長 2025年 5月 J.フロント リテイリング㈱社外取締役（現任） 2025年 6月 丸三証券㈱社外取締役（現任） 2026年 3月 当社社外取締役（現任）	(注2)	-
取締役	東 條 克 昭	1976年 3月 8 日生	2000年 4月 リコーリース㈱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（現任）	(注2)	292
取締役	黒 田 英 邦	1976年 1月10日生	2001年 4月 当社入社 2005年 7月 コクヨオフィスシステム㈱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㈱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（現任）	(注2)	4,599

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有 株式数 (百株)
取締役	内藤 俊夫	1961年11月28日生	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CSO 2021年3月 同取締役、執行役員、経営企画本部長CSO 2024年3月 同取締役、執行役員、経営企画本部長CSO(現任)	(注2)	907
計					5,952

- (注) 1 取締役上釜健宏氏、大森紳一郎氏、杉江陸氏、東葎葉子氏、五味祐子氏及び齋藤和弘氏は、社外取締役である。
- 2 取締役の任期は2025年12月期に係る定時株主総会終結の時から2026年12月期に係る定時株主総会終結の時までである。
- 3 当社は指名委員会等設置会社である。2026年3月27日開催予定の定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会決議により、各委員会の構成は以下のとおりとなる予定である。
- 指名委員会：杉江陸、東葎葉子、齋藤和弘  
 監査委員会：東葎葉子、五味祐子、齋藤和弘、東條克昭  
 報酬委員会：大森紳一郎、杉江陸、五味祐子

□ . 執行役の状況

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
代表執行役社長	黒田 英 邦	1976年 1月10日生	イ . 取締役の状況 参照	(注 1)	4,599
執行役	内 藤 俊 夫	1961年11月28日生	イ . 取締役の状況 参照	(注 1)	907
計					(注) 2 -

- (注) 1 執行役の任期は2025年12月期に係る定時株主総会終結後最初に開催される取締役会終結の時から2026年12月期に係る定時株主総会終結後最初に開催される取締役会終結の時までである。
- 2 取締役を兼務する執行役の持株数は、合計株数に算入していない。
- 3 当社は、執行役員体制を敷いている。
- 2026年 2月26日開催の取締役会において2026年 4月 1日付の執行役員の異動を決議しており、同日以降の当社の執行役員の状況は以下のとおりである。

職 名	氏 名	担 当
執行役員	井上 雅晴	グローバルステーションリー事業本部副事業本部長
執行役員	梅田 直孝	監査委員会室長
執行役員	小野 公輔	グローバルワークプレイス事業本部副事業本部長
執行役員	小野田 貴	リスクマネジメント本部長
執行役員	越川 康成	ヒューマン&カルチャー本部長
執行役員	福井 正浩	C S V本部長
執行役員	本田 仁志	ファイナンス&アカウンティング本部長
執行役員	宮澤 典友	ビジネスサプライ事業本部長、(株)カウネット代表取締役社長
執行役員	森田 耕司	グローバルワークプレイス事業本部副事業本部長、 (兼務) C S V本部副本部長
執行役員	矢田 章	グローバルワークプレイス事業本部長
執行役員	吉田 孝	グローバルエンタープライズ本部長

#### 社外役員の状況

2026年3月26日(有価証券報告書提出日)現在の当社の社外取締役は5名です。なお、2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役9名選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決されますと、当社の社外取締役は6名となる予定です。

#### イ. 社外取締役と当社との人的関係、資本的関係又は取引関係その他利害関係

当社と社外取締役との間で、人的関係、資本的関係又は取引関係等について記載すべき特別な利害関係はありません。また、当社が上場している東京証券取引所が定める独立性に関する基準を満たしており、独立役員として届け出ています。

#### ロ. 社外取締役が提出会社のコーポレート・ガバナンスにおいて果たす機能及び役割

事業法人等の経営者としての豊富な知識及び経験並びに幅広い見識を当社の経営に活かし、経営の監督機能としての役割を果たしていただくこと、コーポレート・ガバナンスや人材・組織及び & A等の分野における豊富なコンサルティング経験、弁護士及び公認会計士並びに事業法人の監査役としての高い専門性と豊富な知識及び経験、見識や経営・経済に関する幅広い知見から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を確保することを期待し、選任しています。

#### ハ. 社外取締役を選任するための当社の独立性に関する基準又は方針の内容

当社は、以下のとおり、社外取締役の独立性に関する基準を定めています。

- (1) 当該社外取締役の2親等以内の近親者が、現在又は過去3年において、当社又は当社子会社の取締役、執行役又は監査役として在職していないこと
- (2) 当該社外取締役が、現在、業務執行取締役、執行役又は従業員として在職している会社が、製品や役務の提供の対価として当社又は当社の子会社から支払いを受け、又は当社又は当社の子会社に対して支払いを行っている場合に、その取引金額が、過去3事業年度のうちいずれかの1事業年度当たり、いずれかの会社の連結売上高の2%を超えていないこと
- (3) 当該社外取締役が、過去3事業年度のうちいずれかの1事業年度当たり、法律、会計若しくは税務の専門家又はコンサルタントとして(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。)、当社から2,500万円を超える報酬(当社取締役としての報酬を除く)を受けていないこと
- (4) 当該社外取締役が、業務を執行する役員を務めている団体に対する当社からの寄付金、融資、債務保証のいずれかの1つでも、過去3事業年度のうちいずれかの1事業年度当たり、1,000万円を超えていないこと
- (5) 当該社外取締役が、当社又は当社子会社大株主(総議決権の10%以上の株式を保有する者)又はその業務執行者若しくは常勤監査役として在職していないこと
- (6) 当該社外取締役の兼任先と当社又は当社子会社との間で、取締役、執行役又は執行役員を相互に派遣していないこと
- (7) その他重要な利害関係がコクヨグループとの間に存在しないこと

二．社外取締役の選任状況に関する当社の考え

2026年3月26日（有価証券報告書提出日）現在の当社の社外取締役の選任理由は、以下のとおりです。

役名	氏名	選任の理由
社外取締役	上釜 健宏	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、それらを当社のガバナンス体制の強化及び経営の透明性の確保の各取組に活かしていただく役割が期待できるため。
	大森 紳一郎	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、それらを当社のガバナンス体制の強化及び経営の透明性の確保の各取組に活かしていただく役割が期待できるため。
	杉江 陸	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、それらを当社のガバナンス体制の強化及び経営の透明性の確保の各取組に活かしていただく役割が期待できるため。
	東葎 葉子	公認会計士としての専門的知識を有しているほか、会計事務所における会計監査経験及び事業法人の社外役員としての経験を通じて培われた豊富な経験に基づく見識を有しており、当社の健全で持続的な成長を可能とする企業統治体制の確立と運用に寄与いただくことが期待できるため。
	五味 祐子	弁護士としての専門的知識を有しているほか、事業法人の社外役員としての経歴を通じて培われた豊富な経験に基づく見識を有しており、当社の健全で持続的な成長を可能とする企業統治体制の確立と運用に寄与いただくことが期待できるため。

なお、2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役9名選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決された場合の、新任社外取締役の選任理由は、以下のとおりです。

役名	氏名	選任の理由
社外取締役	齋藤 和弘	事業法人の代表取締役及び執行責任者としての経歴を通じて培われた豊富な知識及び経験並びにマーケティングや財務・会計等の分野における事業運営に関する幅広い見識を有しており、当社の健全で持続的な成長を可能とする企業統治体制の確立と運用に寄与していただくことが期待できるため。

社外取締役による監督又は監査と内部監査、監査委員会監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

社外取締役は、内部監査部門からの内部監査の報告、監査委員会からの監査報告及びJ-SOX委員会からの内部統制の整備、運用状況等に関する報告を定期的に受けることにより、当社グループの現状と課題を把握し、必要に応じて取締役会において意見を表明しています。

監査委員は、同様に上記の報告を受けているほか、効率的かつ効果的に監査を行うために、会計監査人及び内部監査部門並びに主要子会社の監査役及び内部監査部門との情報交換を含む緊密な協力関係を維持しています。

## (3) 【監査の状況】

## 監査委員監査の状況

## 1) 組織・人員

2026年3月26日(有価証券報告書提出日)現在、当社の監査委員会は、社外取締役2名及び非業務執行の常勤取締役1名の計3名の取締役で構成されています。当社事業に精通した常勤取締役が監査委員会の職務を補助すべき使用人や内部監査部門を活用しつつ、自らも直接監査活動を行い、執行役及び取締役の職務執行の監査の実効性を高めています。

監査委員会は、最低1名は財務及び会計に関して相当程度の知見を有する者を含めることとしており、東葎葉子社外取締役を財務及び会計に関する相当程度の知見を有する監査委員として選定しています。また、五味祐子社外取締役を法律に相当程度の知見を有する監査委員として選定しています。

また、監査委員会の職務を補助する組織として監査委員会室を設置し、執行役員を室長として、2025年12月末日時点でスタッフ2名を配置し、監査委員会の職務遂行のサポートを行っています。監査委員会室長及び監査委員会室の所属従業員の人事は監査委員会の事前同意を要する旨、評価、考課は監査委員会が行う旨の規定を設け、独立性を高め、監査委員会の指示の実効性を確保しています。

なお、当社は、2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役9名選任の件」を上程しております。当該議案が承認可決され、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会決議により、齋藤和弘氏が新たに監査委員として選定されることで、監査委員会は1名増員となり計4名の監査委員(うち3名は社外監査委員)で構成されます。

## 2) 監査委員及び監査委員会の活動状況

当事業年度において監査委員会は15回開催され、当事業年度の監査委員会1回当たりの平均所要時間は毎回2時間、各監査委員の出席回数及び出席率は次のとおりです。

地位	氏名	出席回数	出席率
常勤監査委員 委員長	東條 克昭	15回 / 15回	100%
社外監査委員	東葎 葉子	15回 / 15回	100%
社外監査委員	橋本 副孝	5回 / 8回	62.5%
社外監査委員	五味 祐子	10回 / 10回	100%

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

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

監査委員は、監査委員会規則及び、監査委員会で定めた監査計画に従い、取締役会や重要会議への出席、執行役、執行役員をはじめとした役職員へのヒアリング、国内外の重要拠点への往査等を通じて取締役会の意思決定の状況及び執行役の職務執行について監査しています。

常勤監査委員は、業務執行に関わる重要な会議や、全社内統制委員会、リスク委員会及びサステナブル経営会議などの会議体に出席するとともに、執行役、執行役員、事業本部長をはじめ、財務・法務・リスクマネジメント・経営企画等、各機能部門の責任者から報告及び常勤監査委員が必要と認めた事項に関する説明を適宜受け、またヒアリングを実施し、経営の意思決定や事業運営、会社法内部統制システムの整備・運用状況を監視し、監査委員会などで非常勤監査委員である社外監査委員に説明を行い、情報の共有を図っています。

会計監査人との連携については、期中レビューなど定期的に報告を受けるほか、適宜協議を行い、相互連携を強化するとともに、財務報告及びJ-SOXの監査状況等について緊密に情報交換を行っています。内部監査部門及び関連機能部門との連携については、国内外グループ会社の業務監査の状況や、内部統制監査の状況について適宜意見交換を行っています。

関係会社の監査については、「グループ監査役連絡会」を通じて常勤監査委員がグループ会社の監査役から監査状況について報告を受けることにより、事業運営や内部統制の運用状況を確認しています。

当事業年度における監査委員会の主な決議、報告及び審議事項は次のとおりです。

- 1) 法令、定款及び監査委員会規則で定められた決議案件
- 2) 取締役会に上程される議案についての事前審議
- 3) 重要な取締役会の意思決定及び執行役の職務執行の進捗状況の報告
- 4) 常勤監査委員が出席した重要会議及び往査等の報告
- 5) 内部統制システムの整備・運用状況、リスク対応状況についての報告
- 6) サステナビリティ経営の推進体制の整備・運用状況についての報告
- 7) 内部監査部門、社内機能部門及び国内外関係会社の取締役・監査役との協議内容の報告
- 8) 監査委員会の活動振り返り

#### 内部監査の状況

当社における内部監査は、監査室（組織人員：2025年12月31日時点10名）が行っています。監査室は、監査委員会の了承を得た内部監査計画に基づき、当社のコンプライアンス、コントロールの各プロセスの妥当性や有効性を検証しています。内部監査の結果は監査委員会及び代表執行役社長に対して報告しています。なお、監査委員会と代表執行役社長の指示が相反する場合は監査委員会の指示が優先する旨、監査室長の人事及び考課、評価について監査委員会の事前同意を要する旨の規定を設けています。また、監査室は取締役会へ直接の内部監査結果の報告を行っていませんが、監査委員から取締役会に対して適宜報告を行っています。

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

#### 会計監査の状況

##### a. 監査法人の名称

有限責任 あずさ監査法人

##### b. 継続監査期間

1974年以降

上記は、調査が著しく困難であったため、現任の監査人である有限責任 あずさ監査法人の前身の1つである新和監査法人が監査法人組織になって以降の期間について記載したものです。

##### c. 業務を執行した公認会計士

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

##### d. 監査業務に係る補助者の構成

公認会計士 19名、その他 39名

##### e. 監査法人の選定方針と理由

監査委員会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」等を参考に、監査法人の独立性、監査の品質確保及び監査実施の有効性と効率性などを勘案した基本方針を基に選定基準を制定し、当該基準に基づいて監査法人を選定しております。

##### f. 監査委員及び監査委員会による監査法人の評価

監査委員及び監査委員会は、監査法人の評価基準を定めて毎期評価を実施しております。

現在の監査法人については、評価基準に基づき監査法人としての品質管理体制や外部の検査結果並びに、監査チームの独立性・専門性、監査の実施内容とその品質、不正リスクへの対応状況、経営者・監査委員・内部監査部門とのコミュニケーションの状況等を評価した結果、良好な評価をしております。

監査報酬の内容等

a. 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	101	-	121	-
連結子会社	38	-	41	-
計	140	-	162	-

(注) 1 非監査業務の内容

前連結会計年度

該当事項なし

当連結会計年度

該当事項なし

(注) 2 前連結会計年度は上記以外に前々連結会計年度の当社の監査に係る追加報酬29百万円及び連結子会社の監査に係る追加報酬11百万円を会計監査人である有限責任あずさ監査法人に支払っている。当連結会計年度は、上記以外に前連結会計年度の当社の監査に係る追加報酬54百万円及び連結子会社の監査に係る追加報酬2百万円を会計監査人である有限責任あずさ監査法人に支払っている。

b. 監査公認会計士等と同一のネットワーク(KPMGグループ)に対する報酬(a.を除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	2	6	3	2
連結子会社	26	4	35	3
計	29	10	38	5

(注) 非監査業務の内容

前連結会計年度

当社における非監査業務の内容は、税務アドバイザリー業務等である。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、税務アドバイザリー業務等である。

当連結会計年度

当社における非監査業務の内容は、税務アドバイザリー業務等である。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、税務アドバイザリー業務等である。

c. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

特になし

d. 監査報酬の決定方針

監査公認会計士等に対する監査報酬は、「会計監査人報酬に対する監査役会の同意方針」に基づき、監査公認会計士の監査計画策定の段階から、監査公認会計士の監査方針や重点監査項目を聴取し、監査内容や監査日数等を勘案した上で決定しております。

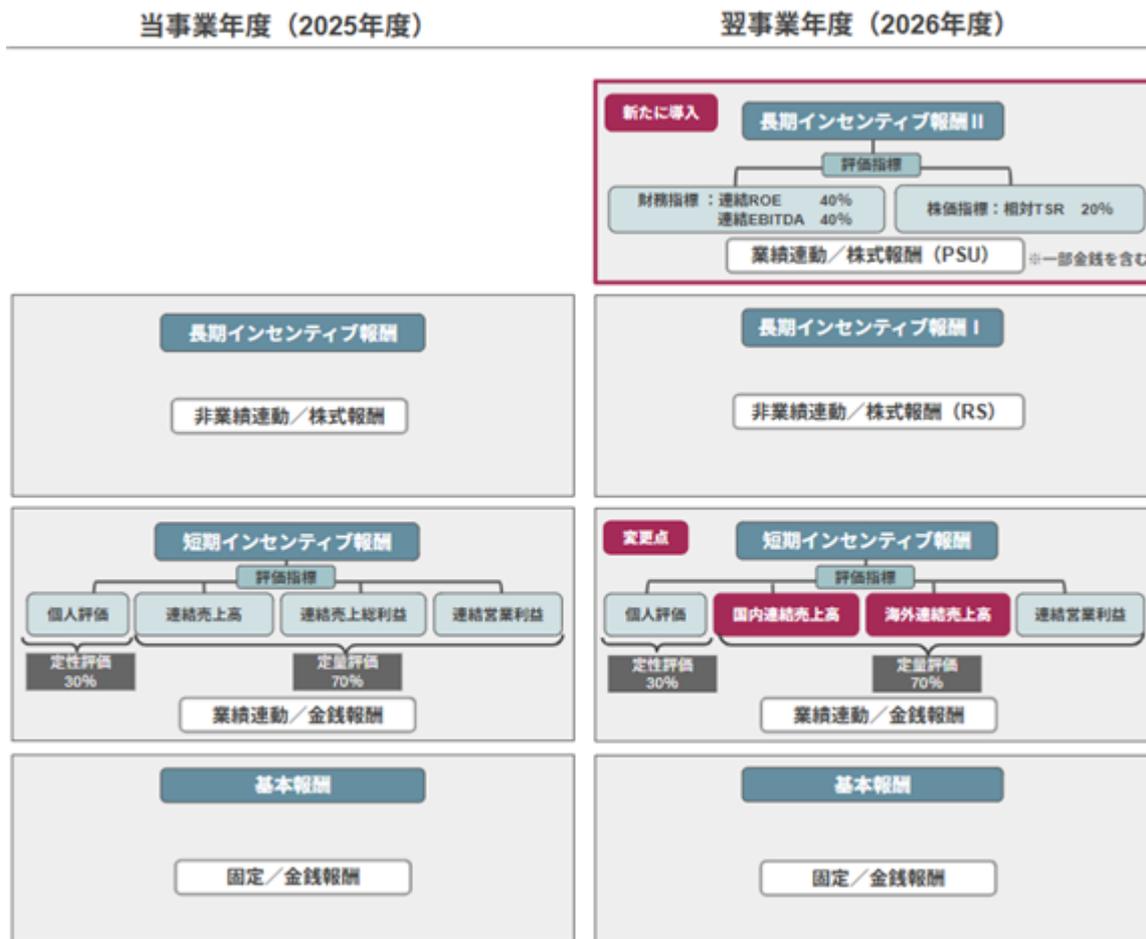
e. 監査委員会が会計監査人の報酬に同意した理由

監査委員会は、会計監査人の監査計画の内容及び報酬の見積りについて、会計監査人及び社内関連部門から内容の説明を受けた結果、監査品質の維持、さらなる監査の効率化、監査体制並びに監査人の独立性の観点から、相当であると判断し、会計監査人の報酬について同意しております。

(4) 【役員の報酬等】

当社の役員の報酬の決定方針及び個人別の報酬等の内容は、報酬委員会において、以下のとおり決定しております。また、報酬委員会の権限の内容及び裁量の範囲は「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (1) コーポレート・ガバナンスの概要 取締役会等の活動状況 二. 報酬委員会」に記載のとおりであります。

当社は、2026年2月13日開催の報酬委員会において、当社の執行役（取締役を兼務する者を含む。）を対象とする業績連動型株式報酬制度を導入すること、及び、短期インセンティブ報酬の評価に用いる財務指標を変更することを決議しております。2026年3月27日開催予定の第79回定時株主総会の直後に開催予定の報酬委員会の決議により改定予定の翌事業年度（2026年度）における役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項、及び、当事業年度（2025年度）における役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項は以下の 及び のとおりです。



翌事業年度（2026年度）における役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

a. 基本方針

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

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

b. 取締役及び執行役の個別の報酬等の額又は算定方法の決定方針

1) 執行役（取締役を兼務する者を含む。）の報酬

・報酬額の設定方法

(a) 報酬の種類

執行役の報酬は、業務執行に対する対価として設定の上、以下の4種類の報酬で構成しております。

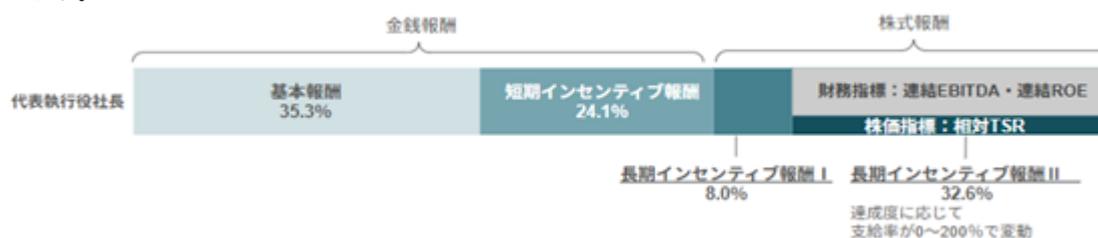
**執行役の報酬体系及び各報酬の概要**

報酬の種類	評価指標	報酬と評価の割合	報酬変動幅	概要	
基本報酬 (固定・金銭)	-	-	-	毎月固定額の金銭報酬	
短期インセンティブ報酬 (変動・金銭)	財務指標（全社財務評価）	70%	15～185%	単年度の業績や成果に応じ、国内連結売上高、海外連結売上高及び連結営業利益を主な評価指標とする財務指標と、非財務指標に基づいて年1回金銭を支給	
	非財務指標（個人評価）	30%			
長期インセンティブ報酬 (変動・株式)	-	-	-	株主との価値共有を目的に、譲渡制限付株式を年1回支給	
長期インセンティブ報酬 (変動・株式)	業績連動型株式報酬（PSU）			中期経営計画達成及び企業価値の持続的な向上を図る動機づけ並びに株主との一層の価値共有を目的に、意欲的な水準を設定し追加的なインセンティブ報酬として支給	
	財務指標	連結ROE	40%	0～200%	中期経営計画達成に向けたインセンティブ報酬として、中期経営計画期間に合わせた3年分（当初は2026年12月期及び2027年12月期の2事業年度分）の基準ユニットを付与し、中期経営計画期間終了後に財務指標の達成度に応じて、50%は譲渡制限付株式として交付し、50%は金銭として支給 以降、中期経営計画期間ごとに付与
		連結EBITDA	40%		
株価指標	相対TSR	20%		企業価値向上に向けたインセンティブ報酬として、1年分の基準ユニットを毎年付与し、3年後の株価指標の達成度に応じて、50%は譲渡制限付株式として交付し、50%は金銭として支給 以降、毎年付与	

(b) 報酬等級・報酬グレード

執行役の役割の大きさに応じて、5つの報酬等級を設定し、報酬等級ごとに3つの報酬グレードを設けております。報酬グレードごとに、基本報酬、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬の基準額をそれぞれ設定しております。なお、基準額は外部専門機関の調査による、同格企業（日系同規模等のベンチマーク対象企業群）の同等の役割の大きさに対して支給する基本報酬水準を参考に報酬委員会において検証・決議しております。

・基本報酬、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬 ・ の支給割合の決定に関する方針  
 報酬等級が上位になるほど変動比率が高くなるよう設定しております。代表執行役社長の標準時の基本報酬、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬 ・ については以下の支給割合で設定しております。



・短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬 ・ の内容並びに報酬等の額又は算定方法の決定方針

(a)短期インセンティブ報酬

1. 評価指標の構成

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

2. 役員報酬の決定プロセス

単年度の財務指標や非財務指標の具体的な項目、指標に係る支給率及び非財務指標に係る支給率の算定方法並びに報酬等級ごとの指標のウエイトは、報酬委員会において検証し、決定しております。

3. 業績評価の対象期間

会計期間と同様の1月から12月までの1年間としております。

(b)長期インセンティブ報酬

報酬等級・報酬グレードごとに設定される長期インセンティブ報酬 として、当社の普通株式を用いた譲渡制限付株式（以下、本(b)において「本株式」といいます。）を付与しております。

本株式の発行又は処分に当たっては、当社と執行役との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結しております。

1. 付与方法

取締役会決議を経て執行役に対して本株式を付与します。1株当たりの払込金額は、当該取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における当社の普通株式（以下「会社株式」といいます。）の普通取引の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、本株式を引き受ける執行役に特に有利な金額とならない範囲で取締役会において決定する金額としております。

2. 算定方法

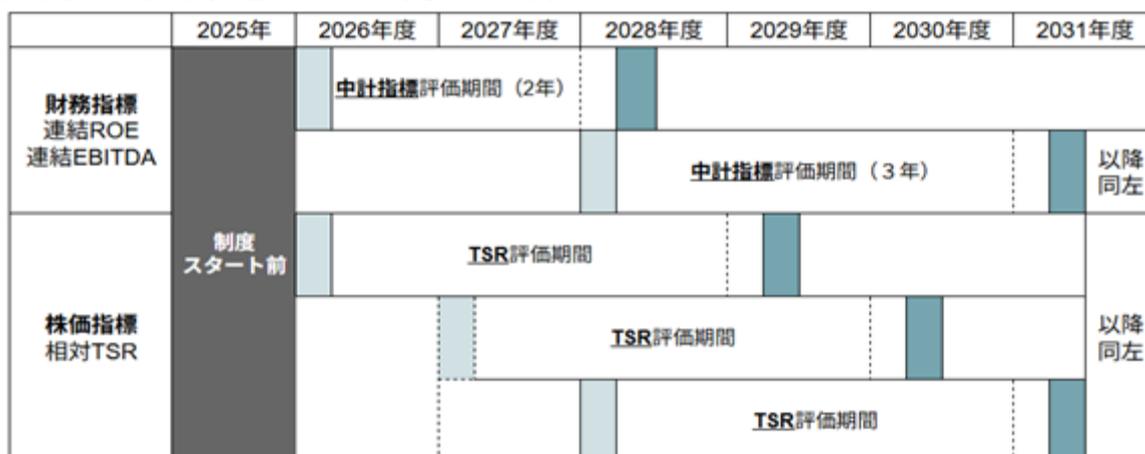
本株式の付与数は、執行役については報酬等級・報酬グレードごとに設定される長期インセンティブ報酬 の基準額を基礎として算定しております。

(c)長期インセンティブ報酬（法人税法第34条第1項第3号に定める業績連動給与）

当社は、中期経営計画に係る業績目標又は株価に関する指標に係る目標の達成度等に応じて会社株式を交付し、その後継続して保有することを促すことにより、当社業績と執行役（取締役を兼務する者を含み、以下本(c)において「対象者」といいます。）の報酬の連動性を明確にし、対象者に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、対象者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、2026年度より業績連動型株式報酬制度を導入しました。長期インセンティブ報酬は、中期経営計画の達成及び企業価値向上に向けたインセンティブ報酬として設定された業績連動型株式報酬（PSU）です。以下のとおり、中期経営計画の財務目標（連結EBITDA、連結ROE）及び株価指標（相対TSR）の達成度に応じて、支給率が0%～200%の範囲で変動します。

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

財務指標分・株価指標分の基準ユニット付与・株式交付サイクルイメージ



- : 基準ユニット付与
- : PSU権利確定/譲渡制限付株式（50%）の交付及び金銭（50%）の支給を受ける権利の取得

交付する譲渡制限付株式に係る譲渡制限は当社グループの取締役、執行役、監査役、執行役員又は従業員いずれの地位からも退任又は退職した時に解除

付与対象者の各年度の基準額

氏名	2026年度基準額(千円)	2027年度基準額(千円)
黒田 英邦	47,657	54,873
内藤 俊夫	19,960	20,739

1. 財務指標（連結EBITDA・連結ROE）に基づく算定について

財務指標に基づき最終的に交付される株式の数（以下「最終交付株式数（財務指標）」といいます。）は、以下の算定式によって算定される数（以下「最終権利確定数」といいます。）の50%（1株未満の端数が生じる場合、これを切り捨てるものとします。）とします。

財務指標に基づき最終的に支給される金銭の額は、最終権利確定数から最終交付株式数（財務指標）を控除した数に、最終交付株式の譲渡制限解除日（最終交付株式に譲渡制限が付されない場合は最終交付株式交付日とします。）の東京証券取引所における会社株式の普通取引の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値）を乗じた金額（100円未満の端数が生じる場合、これを切り捨てるものとします。）とします。

イ 最終権利確定数の算定方法

$$\text{最終権利確定数} = \text{基準交付株式数} \times \left( \frac{\text{連結EBITDAに係る支給率} \times 50\% + \text{連結ROEに係る支給率} \times 50\%}{1} \right)$$

ロ 業績評価期間

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

八 基準交付株式数の算定方法

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

株価：2026年3月27日開催予定の第79回定時株主総会後の報酬委員会の開催日の前営業日の東京証券取引所における会社株式の普通取引の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）

・期中に報酬等級・報酬グレードに変更があった場合の基準交付株式数の算定方法

2026年1月1日時点の報酬等級・報酬グレードに従った基準額及び2027年1月1日時点（同年において取締役を兼務する時期がある場合は、2027年4月1日時点）の報酬等級・報酬グレードに従った基準額の合算額を、2026年3月27日開催予定の第79回定時株主総会後の報酬委員会の開催日の前営業日の東京証券取引所における当社普通取引終値で除した数とします。

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

・業績評価期間中に対象者が当社の報酬委員会が正当と認める理由により執行役及び執行役員のいずれの地位からも退任した場合又は会社株式を交付する日までに組織再編等が当社の株主総会で承認された場合（ただし、組織再編等効力発生日が会社株式を交付する日より前に到来することが予定されているときに限る。）

(i) 2026年11月末日までに生じたときは、0

(ii) 2026年12月1日から2027年11月末日までに生じたときは、2026年1月1日時点（同年において取締役を兼務する時期がある場合は、2026年4月1日時点）の報酬等級・報酬グレードに従った基準額を、2026年3月27日開催予定の第79回定時株主総会後の報酬委員会の開催日の前営業日の東京証券取引所における当社普通取引終値で除した数

(iii) 2027年12月に生じたときは、基準交付株式数の調整なし

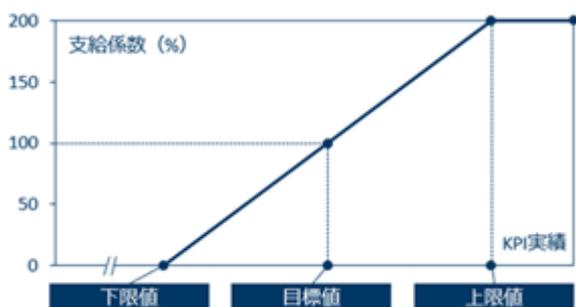
組織再編等とは、(i)当社が消滅会社となる合併契約、(ii)当社が分割会社となる吸収分割契約又は新設分割計画(当社が、会社分割の効力発生日において、当該会社分割により交付を受ける分割対価の全部又は一部を当社の株主に交付する場合に限る。)、(iii)当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画、(iv)株式の併合(当該株式の併合により対象者に関する基準交付株式数が1株に満たない端数のみとなる場合に限る。)、(v)当社の普通株式に会社法第108条第1項第7号の全部取得条項を付して行う当社の普通株式の全部の取得、及び、(vi)当社の普通株式を対象とする株式売渡請求(会社法第179条第2項に定める株式売渡請求を意味する。)をいいます。

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

二 連結EBITDA・連結ROEに係る支給率

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

$$\begin{aligned} \text{連結EBITDAに係る支給率}(\%) &= \frac{\text{2027年12月期の連結EBITDAの実績値}}{\text{2027年12月期の連結EBITDAの目標値}} \times 100 \\ &= \frac{43,257,000,000\text{円}}{\text{(2027年12月期の連結EBITDAの目標値)}} \times 100 \\ &= \frac{\text{2027年12月期の連結ROEの実績値}(\%)}{\text{(2027年12月期の連結ROEの目標値}(\%))} \times 100 \\ &= \frac{9.0}{8.5} \times 100 \end{aligned}$$



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

連結EBITDA及び連結ROEの数値は、業績評価期間の最終事業年度に係る有価証券報告書に記載した連結貸借対照表及び連結損益計算書に基づき算出されます。

ただし、2026年12月1日から2027年12月末日までの間に、対象者が死亡その他報酬委員会が正当と認める理由により執行役及び執行役員のいずれの地位からも退任した場合、又は組織再編等が当社の株主総会で承認された場合の連結EBITDAに係る支給率及び連結ROEに係る支給率の算定式は以下のとおりです。

$$\begin{aligned} \text{連結EBITDAに係る支給率}(\%) &= \frac{\text{2026年12月期の連結EBITDAの実績値}}{\text{2026年12月期の連結EBITDAの目標値}} \times 100 \\ &= \frac{39,209,000,000\text{円}}{\text{(2026年12月期の連結EBITDAの目標値)}} \times 100 \\ \text{連結ROEに係る支給率}(\%) &= \frac{\text{2026年12月期の連結ROEの実績値}(\%)}{\text{(2026年12月期の連結ROEの目標値}(\%))} \times 100 \\ &= \frac{8.75}{8.5} \times 100 \end{aligned}$$

2. 株価指標（相対TSR）に基づく算定について

株価指標に基づき最終的に交付される株式の数（以下「最終交付株式数（株価指標）」といいます。）は、以下の算定式によって算定される数（以下「最終権利確定数（株価指標）」といいます。）の50%（1株未満の端数が生じる場合、これを切り捨てるものとします。）とします。

株価指標に基づき最終的に支給される金銭の額は、最終権利確定数から最終交付株式数（株価指標）を控除した数に、最終交付株式の譲渡制限解除日（最終交付株式に譲渡制限が付されない場合は最終交付株式交付日）の東京証券取引所における会社株式の普通取引の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値）を乗じた金額（100円未満の端数が生じる場合、これを切り捨てるものとします。）とします。

イ 最終権利確定数の算定方法

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

ロ 業績評価期間

2026年4月1日から2029年3月31日までの連続する3年間を対象としています。

ハ 基準交付株式数の算定方法

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

株価：2026年3月27日開催予定の第79回定時株主総会後の報酬委員会の開催日の前営業日の東京証券取引所における会社株式の普通取引の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）

ただし、2026年11月末日までに執行役及び執行役員のいずれの地位からも退任した場合には、基準交付株式数は0とします。

ニ 相対TSRに係る支給率

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

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

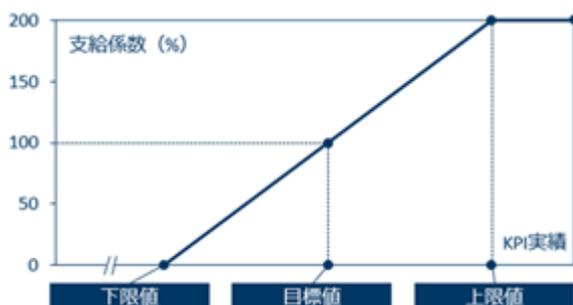
$$\text{相対TSR} = \frac{\text{業績評価期間中の当社のTSR（株主総利回り）}}{\text{業績評価期間中の配当込みTOPIX（東証株価指数）の成長率}}$$

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

A:	業績評価期間開始前3ヶ月（2026年1月から3月まで）の東京証券取引所における会社株式の終値の単純平均値
B:	業績評価期間終了前3ヶ月（2029年1月から3月まで）の東京証券取引所における会社株式の終値の単純平均値
C:	業績評価期間中の当社の剰余金の配当に係る1株当たり配当総額
D:	業績評価期間開始前3ヶ月（2026年1月から3月まで）の配当込みTOPIXの終値の単純平均値
E:	業績評価期間終了前3ヶ月（2029年1月から3月まで）の配当込みTOPIXの終値の単純平均値

ただし、業績評価期間中に対象者が死亡その他報酬委員会が正当と認める理由により執行役及び執行役員の地位からも退任した場合、対象者に対する最終権利確定数の算定にあたっては、相対TSRは退任時までの当社のTSR（株主総利回り）を退任時までの配当込みTOPIX（東証株価指数）の成長率で除して計算するものとし、上記の計算式B及びEにおいて「業績評価期間終了前3ヶ月（2029年1月から3月まで）」とあるのは「退任した日の属する年（同年の12月に退任する場合には、その翌年とする。）の1月から3月まで」と、Cにおいて「業績評価期間中」とあるのは「業績評価期間開始から退任の直近（各年の12月以降に退任する場合には、退任の直後とする。）で終了した事業年度末を基準日とする配当まで」と読み替えます。

また、会社株式を交付する日までに組織再編等が株主総会で承認された場合には、対象者に対する最終権利確定数の算定にあたっては、当社の相対TSRは組織再編等の承認日までの当社のTSR（株主総利回り）を同承認日までの配当込みTOPIX（東証株価指数）の成長率で除して計算するものとし、上記の計算式B及びEにおいて「業績評価期間終了前3ヶ月（2029年1月から3月まで）」とあるのは「組織再編等の承認日の属する年の1月から3月まで」と、Cにおいて「業績評価期間中」とあるのは「業績評価期間開始から組織再編等の承認日まで」と読み替えます。



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

### 3. 報酬の返還等（クローバック条項）

当社は、報酬ガバナンスの向上を目的として、長期インセンティブ報酬 に関してクローバック条項を導入しています。財務指標分は、業績評価期間中に、株価指標分は、業績評価期間の始期の属する事業年度の開始日から3事業年度目の末日までの間に、(i)対象者の不正行為による重大な会計の誤りが判明した場合若しくは対象者の不正行為による決算の事後修正が取締役会で決議された場合、又は、(ii)対象者が職務の執行に関する法令若しくは当社グループの内部規程に重要な点で違反した場合で、当該事由を考慮せずに会社株式や金銭が交付・支給されたときは、当社は、報酬委員会の決議に基づき、対象者に対し、交付された会社株式を無償で取得すること（当該会社株式が既に処分されている場合には当該会社株式の処分代金相当額の金銭の支払いを請求すること）又は支給された金銭の返還を請求することができるものとします。

#### 2) 社外取締役及び社内非執行取締役の報酬

##### ・報酬額の設定方法

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

報酬の種類	概要
基本報酬 / 委員等報酬	毎月固定額の金銭報酬
株式報酬	株主価値の向上に対する意識を従来以上に高めることを目的に、譲渡制限付株式で付与（総報酬の10%以下程度）

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

#### (a) 報酬水準

取締役の基本報酬、委員等報酬及び株式報酬の額については、外部専門機関の調査による、同格企業（日系同規模等のベンチマーク対象企業群）の取締役の基本報酬水準を参考に報酬委員会において検証・決議しております。

#### (b) 株式報酬の付与方法及び算定方法

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

#### 1. 付与方法

取締役会決議を経て取締役に対して本株式を付与します。1株当たりの払込金額は、当該取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における会社株式の普通取引の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、本株式を引き受ける取締役に特に有利な金額とならない範囲で取締役会において決定する金額としております。

## 2. 算定方法

本株式の付与数は、社外取締役は固定額、社内非業務執行取締役については報酬等級ごとに設定される株式報酬の基準額を基礎として算定しております。

### (c) 報酬等の支給時期又は条件の決定方針

1. 取締役・執行役へ支給する報酬のうち、現金で支給するものは、総額を12分割し、毎月支払っております。
2. 前項の規定にかかわらず、取締役・執行役の短期インセンティブ報酬は、毎年原則として4月に支払っております。
3. 取締役・執行役の株式報酬（執行役の長期インセンティブ報酬を含む。）は、毎年原則として4月に株式又は基準ユニットを付与しております。

当事業年度（2025年度）における役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社の当事業年度（2025年度）における役員の報酬の決定方針及び個人別の報酬等の内容は、報酬委員会において、以下のとおり決定しております。

#### a. 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。

#### b. 取締役及び執行役の個別の報酬等の額又は算定方法の決定方針

##### 1) 執行役（取締役を兼務する者を含む。）の報酬

###### ・ 報酬額の設定方法

執行役の報酬は、業務執行に対する対価として設定の上、以下の3種類の報酬で構成しております。

- ・ 基本報酬：毎月固定額の金銭報酬
- ・ 短期インセンティブ報酬：単年度の業績や成果に応じ、財務指標・非財務指標の評価に基づいて支給
- ・ 長期インセンティブ報酬：株主との価値共有、中長期の企業価値・株主価値の持続的な向上を図る動機付けを目的に、譲渡制限付株式を支給

加えて、執行役の役割の大きさに応じて、5つの報酬等級を設定し、報酬等級ごとに3つの報酬グレードを設けております。さらに報酬グレードごとに、基本報酬、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬の基準額をそれぞれ設定しております。なお、基準額は外部専門機関の調査による、同格企業（同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群）の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・決議しております。

##### ・ 基本報酬、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬の支給割合の決定に関する方針

報酬等級が上位になるほど変動比率を引き上げております。代表執行役社長の標準時の基本報酬、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬については以下の支給割合で設定しております。



・短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬の内容及び額又は数の算定方法の決定方針

(a)短期インセンティブ報酬

1. 短期インセンティブ報酬は全社指標、事業財務指標及び非財務指標によって決定しております。



2025年度の全社財務評価における主な評価指標

	目標額	実績値
連結売上高 (億円)	3,660	3,598
連結売上総利益 (億円)	1,468	1,444
連結営業利益 (億円)	240	262

2. 単年度の財務指標や非財務指標の具体的な項目、指標に係る支給率及び非財務指標に係る支給率の算定方法並びに報酬等級ごとの指標のウエイトは、報酬委員会において検証し、決定しております。
3. 業績評価の対象期間は、会計期間と同様の1月から12月までの1年間としております。

(b)長期インセンティブ報酬

報酬等級・報酬グレードごとに設定される長期インセンティブ報酬の額について、譲渡制限付株式を付与しております。

2)取締役の報酬

・報酬額の設定方法

取締役の報酬は、重要な意思決定及び職務執行の監督に対する対価、常勤・非常勤の別、並びに、委員会への参加の状況等を踏まえ、以下の報酬で構成しております。

- ・基本報酬 / 委員等報酬：毎月固定額の金銭報酬
- ・株式報酬：株主価値の向上に対する意識を従来以上に高めることを目的に、譲渡制限付株式で付与（総報酬の10%以下程度）

・報酬額の決定方針

取締役の基本報酬及び委員等報酬の額については、外部専門機関の調査による、同格企業（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・決議しております。

c. 譲渡制限付株式

当社の普通株式を用いた譲渡制限付株式（以下、本c.において「本株式」といいます。）の発行又は処分にあたっては、当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ております。

1)付与方法

取締役会決議を経て、対象者に対して本株式を付与します。1株当たりの払込金額は、当該取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値（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されない範囲で取締役会において決定する金額としております。

2)算定方法

本株式の付与数は、社外取締役は固定額、社内非業務執行取締役及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等級・報酬グレードごとに設定される長期インセンティブ報酬の基準額を基礎として算定しております。

d. 報酬等の支給時期又は条件の決定方針

- 1) 取締役・執行役へ支給する報酬のうち、現金で支給するものは、総額を12分割し、毎月支払っております。
- 2) 前項の規定にかかわらず、取締役・執行役の短期インセンティブ報酬は、毎年原則として4月に支払っております。
- 3) 取締役・執行役の株式報酬及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月に支払っております。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		金銭報酬		非金銭報酬		
		基本報酬	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	株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	38	34	-	-	3	1
執行役	166	81	67	17	-	2
社外取締役	82	76	-	-	6	7

(注) 1 取締役としての報酬等のほかに使用人分給与を受けている取締役はいない。

2 短期インセンティブ報酬の主な評価指標は以下のとおりである。

指標の種類	目標値	実績値	指標の選定理由
連結売上高 (億円)	3,660	3,598	当事業年度の業績を評価する指標として選定
連結売上総利益 (億円)	1,468	1,444	当事業年度の業績を評価する指標として選定
連結営業利益 (億円)	240	262	当事業年度の業績を評価する指標として選定

役員ごとの連結報酬等の総額等

当事業年度における報酬等の総額が1億円以上である役員は以下のとおりです。

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬等の総額 (百万円)
			金銭報酬		非金銭報酬	
			基本報酬	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 (株式報酬)	
黒田 英邦	執行役	コクヨ(株)	51	45	11	108

(注) 当事業年度において連結報酬等の総額が1億円以上であった役員を記載している。

(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、「純投資目的」とは専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する場合とし、それ以外の株式を「純投資目的以外の目的である投資株式」としております。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

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

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

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

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

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

b. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	24	1,279
非上場株式以外の株式	18	10,558

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	-	-	-
非上場株式以外の株式	3	4	取引先持株会を通じた株式の取得

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	-	-
非上場株式以外の株式	5	5,439

c. 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
住友不動産(株)	831,400	415,700	製品販売における協力関係の維持強化を 目的として保有しております。 株式分割により、株式数が増加して おります。(注2)	有
	3,269	2,053		
タカノ(株)	2,151,500	2,151,500	製品及び原材料の仕入における協力関係 の維持強化を目的として保有して おります。	有
	1,693	1,527		
美津濃(株)	425,172	283,424	製品販売における協力関係の維持強化を 目的として保有しております。 株式分割により、株式数が増加して おります。(注3)	有
	1,315	2,539		
ダイキン工業(株)	57,200	77,200	製品販売における協力関係の維持強化を 目的として保有しております。	無
	1,148	1,440		
日清食品ホールディ ングス(株)	372,800	745,500	製品販売における協力関係の維持強化を 目的として保有しております。	有
	1,085	2,850		
日本紙パルプ商事(株)	836,510	836,510	製品及び原材料の仕入における協力関係 の維持強化を目的として保有して おります。	有
	736	573		
(株)ほくほくフィナン シャルグループ	57,829	57,829	金融及び資金取引における協力関係の維 持強化を目的として保有して おります。	無 (注4)
	265	111		
北越コーポレーショ ン(株)	242,902	242,902	製品及び原材料の仕入における協力関係 の維持強化を目的として保有して おります。	有
	217	371		
ダイニック(株)	167,600	167,600	製品及び原材料の仕入における協力関係 の維持強化を目的として保有して おります。	無 (注5)
	182	125		
日本製紙(株)	148,500	148,500	製品及び原材料の仕入における協力関係 の維持強化を目的として保有して おります。	有
	172	129		
イオン(株)	61,270	20,064	製品販売における協力関係の維持・強化 を目的として保有しております。 なお、取引先持株会において継続的に 取得しているほか、株式分割により 株式数が増加しております。(注6)	無
	151	74		
(株)中北製作所	19,400	19,400	製品販売における協力関係の維持強化を 目的として保有しております。	有
	111	59		
K P Pグループホー ルディングス(株)	110,000	110,000	製品及び原材料仕入における協力関係 の維持強化を目的として保有して おります。	有
	90	70		
(株)ビケンテクノ	26,000	26,000	製品販売における協力関係の維持強化を 目的として保有しております。	有
	36	24		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
gooddaysホールディングス(株)	41,100	72,000	共同研究・開発における協力関係の維持・強化を目的として保有しております。	無
	26	47		
京成電鉄(株)	17,077	15,995	製品販売における協力関係の維持強化を目的として保有しております。 なお、取引先持株会において継続的に取得しているため、株式数が増加しております。	無
	22	22		
(株)フォトシンス	46,000	46,000	共同研究・開発における協力関係の維持・強化を目的として取得しております。	無
	20	15		
京浜急行電鉄(株)	8,424	7,458	製品販売における協力関係の維持強化を目的として保有しております。 なお、取引先持株会において継続的に取得しているため、株式数が増加しております。	無
	12	9		
丸一鋼管(株)	-	788,000	製品販売における協力関係の維持・強化を目的として保有しておりましたが、同社株式は当事業年度においてすべて売却しております。	無
	-	2,755		

- (注) 1 定量的な保有効果については、取引先との関係性を考慮し記載しておりませんが、aに記載のとおり、個別銘柄ごとに保有の合理性を検証しており、直近では2026年2月26日の取締役会にて検証結果の確認を行っております。
- 2 住友不動産(株)は、2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行ったため、株式数が増加しております。
- 3 美津濃(株)は、2025年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行ったため、株式数が増加しております。
- 4 (株)ほくほくフィナンシャルグループは当社株式を保有しておりませんが、同社子会社である(株)北陸銀行は当社株式を保有しております。
- 5 ダイニック(株)は当社株式を保有しておりませんが、同社退職給付信託口として(株)日本カストディ銀行が当社株式を保有しております。
- 6 イオン(株)は、2025年9月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行ったため、株式数が増加しております。

みなし保有株式

該当事項はありません。

保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的から純投資目的以外の目的に変更したもの

該当事項はありません。

当事業年度の前4事業年度及び当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更したもの

該当事項はありません。

## 第5【経理の状況】

### 1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号)に基づいて作成している。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1963年大蔵省令第59号、以下、「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成している。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成している。

### 2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2025年1月1日から2025年12月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2025年1月1日から2025年12月31日まで)の財務諸表について、有限責任あずさ監査法人により監査を受けている。

### 3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組として、公益財団法人財務会計基準機構へ加入するとともに、同機構や監査法人等の行う研修への参加や会計専門誌の定期購読等を行い、会計基準等の内容を適切に把握できる体制を整備している。

1 【連結財務諸表等】  
(1) 【連結財務諸表】  
【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	102,238	80,787
受取手形、売掛金及び契約資産	1,875,383	1,582,116
有価証券	30,106	29,959
商品及び製品	29,956	532,276
仕掛品	2,766	52,606
原材料及び貯蔵品	6,130	56,538
仕掛販売用不動産	-	1,924
その他	6,312	6,711
貸倒引当金	10	33
流動資産合計	252,884	242,888
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	22,282	523,380
機械装置及び運搬具（純額）	7,134	57,665
土地	27,440	26,650
建設仮勘定	1,125	52,458
その他（純額）	5,258	55,418
有形固定資産合計	263,241	265,572
無形固定資産		
のれん	471	373
ソフトウェア	5,198	57,426
その他	7,291	7,282
無形固定資産合計	12,961	15,082
投資その他の資産		
投資有価証券	322,362	318,022
長期貸付金	267	380
退職給付に係る資産	5,965	7,396
繰延税金資産	750	878
その他	4,976	5,246
貸倒引当金	449	419
投資その他の資産合計	33,872	31,504
固定資産合計	110,075	112,160
資産合計	362,959	355,048

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	8 54,357	8 58,334
短期借入金	3,955	3,369
1年内返済予定の長期借入金	120	85
未払法人税等	8,371	3,849
賞与引当金	977	977
その他	4 19,960	4 22,495
流動負債合計	87,742	89,112
固定負債		
長期借入金	101	16
長期預り保証金	5,126	5,178
関係会社事業損失引当金	14	23
退職給付に係る負債	245	347
繰延税金負債	2,379	2,139
債務保証損失引当金	-	55
その他	3,286	2,717
固定負債合計	11,154	10,478
負債合計	98,896	99,591
純資産の部		
株主資本		
資本金	15,847	15,847
資本剰余金	18,139	18,139
利益剰余金	216,230	211,871
自己株式	4,027	7,710
株主資本合計	246,190	238,148
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,393	5,891
繰延ヘッジ損益	74	92
為替換算調整勘定	5,705	5,886
退職給付に係る調整累計額	1,189	1,659
その他の包括利益累計額合計	14,362	13,530
非支配株主持分	3,509	3,778
純資産合計	264,062	255,457
負債純資産合計	362,959	355,048

【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】  
【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上高	1 338,837	1 359,876
売上原価	3 205,413	3 215,407
売上総利益	133,424	144,469
販売費及び一般管理費	2, 3 110,892	2, 3 118,222
営業利益	22,531	26,247
営業外収益		
受取利息	302	413
受取配当金	906	378
不動産賃貸料	181	175
持分法による投資利益	237	271
為替差益	956	104
その他	503	417
営業外収益合計	3,087	1,761
営業外費用		
支払利息	219	155
不動産賃貸費用	85	75
固定資産廃棄損	80	293
控除対象外消費税等	554	21
その他	267	239
営業外費用合計	1,207	785
経常利益	24,410	27,222
特別利益		
投資有価証券売却益	10,280	3,424
固定資産売却益	4 4,863	4 1,004
子会社清算益	82	168
負ののれん発生益	-	111
貸倒引当金戻入額	4	51
関係会社事業損失引当金戻入額	-	14
特別利益合計	15,231	4,776
特別損失		
固定資産解体費用	59	-
減損損失	5 5,229	5 236
投資有価証券評価損	176	8
関係会社事業損失引当金繰入額	0	23
貸倒引当金繰入額	44	50
退職特別加算金	-	173
債務保証損失引当金繰入額	-	55
創業120周年記念事業費	-	43
事業構造改革費用	-	191
特別損失合計	5,511	782
税金等調整前当期純利益	34,130	31,215
法人税、住民税及び事業税	12,198	9,599
法人税等調整額	2	96
法人税等合計	12,200	9,502
当期純利益	21,929	21,712
非支配株主に帰属する当期純利益	142	239
親会社株主に帰属する当期純利益	21,787	21,473

## 【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期純利益	21,929	21,712
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	8,522	1,511
繰延ヘッジ損益	96	20
為替換算調整勘定	3,104	223
退職給付に係る調整額	598	470
持分法適用会社に対する持分相当額	8	12
その他の包括利益合計	4,714	784
包括利益	17,215	20,928
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	16,764	20,641
非支配株主に係る包括利益	450	287

【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	15,847	18,136	210,677	12,206	232,455
当期変動額					
剰余金の配当			8,190		8,190
親会社株主に帰属する当期純利益			21,787		21,787
自己株式の取得				1,649	1,649
自己株式の処分		21		38	59
自己株式の消却		21	9,771	9,793	-
連結範囲の変動		2	1,728		1,730
持分法適用会社の保有する親会社株式				2	2
連結子会社株式の取得による持分の増減		0			0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	2	5,553	8,179	13,734
当期末残高	15,847	18,139	216,230	4,027	246,190

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	15,912	22	2,905	590	19,386	1,585	253,426
当期変動額							
剰余金の配当							8,190
親会社株主に帰属する当期純利益							21,787
自己株式の取得							1,649
自己株式の処分							59
自己株式の消却							-
連結範囲の変動							1,730
持分法適用会社の保有する親会社株式							2
連結子会社株式の取得による持分の増減							0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	8,519	97	2,799	598	5,023	1,924	3,099
当期変動額合計	8,519	97	2,799	598	5,023	1,924	10,635
当期末残高	7,393	74	5,705	1,189	14,362	3,509	264,062

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	15,847	18,139	216,230	4,027	246,190
当期変動額					
剰余金の配当			9,573		9,573
親会社株主に帰属する当期純利益			21,473		21,473
自己株式の取得				20,002	20,002
自己株式の処分		26		35	61
自己株式の消却		26	16,261	16,287	-
持分法適用会社の保有する親会社株式				3	3
その他			2		2
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	-	4,358	3,682	8,041
当期末残高	15,847	18,139	211,871	7,710	238,148

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	7,393	74	5,705	1,189	14,362	3,509	264,062
当期変動額							
剰余金の配当							9,573
親会社株主に帰属する当期純利益							21,473
自己株式の取得							20,002
自己株式の処分							61
自己株式の消却							-
持分法適用会社の保有する親会社株式							3
その他							2
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	1,501	18	181	470	831	268	563
当期変動額合計	1,501	18	181	470	831	268	8,605
当期末残高	5,891	92	5,886	1,659	13,530	3,778	255,457

## 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	34,130	31,215
減価償却費	7,811	8,104
長期前払費用償却額	434	437
減損損失	5,229	236
のれん償却額	715	97
負ののれん発生益	-	111
退職特別加算金	-	173
貸倒引当金の増減額（は減少）	5	26
賞与引当金の増減額（は減少）	58	3
退職給付に係る資産負債の増減額	503	657
関係会社事業損失引当金の増減額（は減少）	0	8
債務保証損失引当金の増減額（は減少）	-	55
固定資産解体費用	59	-
受取利息及び受取配当金	1,209	792
支払利息	219	155
持分法による投資損益（は益）	237	271
固定資産売却損益（は益）	4,870	1,012
固定資産廃棄損	80	293
投資有価証券売却損益（は益）	10,287	3,438
投資有価証券評価損益（は益）	176	8
子会社清算損益（は益）	82	168
創業120周年記念事業費	-	43
事業構造改革費用	-	191
売上債権の増減額（は増加）	5,048	5,403
棚卸資産の増減額（は増加）	2,707	2,219
仕入債務の増減額（は減少）	1,730	3,541
販売用不動産の増減額（は増加）	-	1,924
その他	1,870	563
小計	25,673	27,969
利息及び配当金の受取額	1,300	824
利息の支払額	227	158
法人税等の支払額	10,367	14,121
退職特別加算金の支払額	-	143
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,377	14,369
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の純増減額（は増加）	250	1
有形固定資産の取得による支出	4,312	6,459
有形固定資産の売却による収入	5,593	2,094
有形固定資産の解体に伴う支出	59	-
無形固定資産の取得による支出	3,409	4,811
投資有価証券の取得による支出	4	16
投資有価証券の売却及び償還による収入	15,049	5,702
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による 支出	-	880
子会社の清算による収入	84	499
短期貸付金の純増減額（は増加）	74	0
長期貸付けによる支出	240	120
長期貸付金の回収による収入	240	91
事業譲受による支出	300	-
その他	711	707
投資活動によるキャッシュ・フロー	12,254	4,606

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額（は減少）	774	686
リース債務の返済による支出	1,427	1,272
長期借入金の返済による支出	5,202	120
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	10	-
自己株式の取得による支出	1,649	20,002
自己株式取得のための預託金の増減額（は増加）	1,685	-
配当金の支払額	8,195	9,547
非支配株主への配当金の支払額	49	20
財務活動によるキャッシュ・フロー	15,624	31,649
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,261	412
現金及び現金同等物の増減額（は減少）	14,269	21,474
現金及び現金同等物の期首残高	115,161	132,080
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	2,650	-
現金及び現金同等物の期末残高	132,080	110,606

【注記事項】

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数 28社

主要な子会社の名称

連結子会社名は、「第1 企業の概況 4. 関係会社の状況」に記載しているため省略している。  
当連結会計年度において、当社は2025年4月28日付でHNI Office India Limited(現 Kokuyo Workplace India Limited)の株式を取得したことにより、2025年6月30日をみなし取得日として連結の範囲に含めている。また、コクヨインターナショナルアジアCo.,Ltd.、及びほか2社については、当社連結子会社であるKokuyo Hong Kong Limited等へ吸収合併されたため連結の範囲から除外している。

(2) 主要な非連結子会社名

石見紙工業(株)、Kokuyo Riddhi Paper Products Private Ltd.

非連結子会社は、いずれも小規模であり、合計の総資産、売上高、当期純損益(持分に見合う額)及び利益剰余金(持分に見合う額)等は、いずれも連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないため、連結の範囲から除外している。

2 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法適用の関連会社数 8社

関連会社名

コクヨ北海道販売(株)、コクヨ東北販売(株)、コクヨ北関東販売(株)、コクヨ北陸新潟販売(株)、コクヨ東海販売(株)、コクヨ山陽四国販売(株)、中部キスバ(株)、(株)ニッカ

(2) 持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社のうち主要な会社等の名称

(主要な非連結子会社) 石見紙工業(株)、Kokuyo Riddhi Paper Products Private Ltd.

持分法非適用会社は、当期純損益(持分に見合う額)及び利益剰余金(持分に見合う額)等に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体として重要性がないため、持分法の適用範囲から除外している。

(3) 持分法適用会社のうち、決算日が異なる会社については、当該会社の事業年度に係る財務諸表を使用している。連結決算日までの期間に発生した重要な取引については、連結上必要な調整を行っている。

3 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、(株)アクタス、オリジン(株)、(株)エステイツクの決算日は11月30日である。コクヨカムリンリミテッド、Kokuyo Workplace India Limitedの決算日は3月31日である。

連結財務諸表の作成にあたっては、(株)アクタス、オリジン(株)、(株)エステイツクについては、同決算日現在の財務諸表を使用し、連結決算日までの期間に発生した重要な取引について連結上必要な調整を行っている。また、コクヨカムリンリミテッド、Kokuyo Workplace India Limitedについては、連結会計年度末日を決算日として仮決算を行った財務諸表を基礎としている。

#### 4 会計方針に関する事項

##### (1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

###### 有価証券

###### その他有価証券

###### 市場価格のない株式等以外のもの

時価法によっている（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定している。）。

###### 市場価格のない株式等

移動平均法による原価法によっている。

###### 投資事業有限責任組合等への出資

原価法によっている。ただし、組合規約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、組合決算の持分相当額を純額方式により各連結会計年度の損益として計上することとしている。また、組合等がその他有価証券を保有している場合で当該有価証券に評価差額がある場合には、評価差額に対する持分相当額をその他有価証券評価差額金に計上している。

###### デリバティブ

時価法によっている。

###### 運用目的の金銭の信託

時価法によっている。

###### 棚卸資産

主として先入先出法による原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）によっている。

##### (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

###### 有形固定資産（リース資産を除く）

当社及び国内連結子会社は、2007年4月1日以降に取得した建物（建物附属設備を除く）並びに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備及び構築物は定額法を、それら以外については定率法を採用している。

ただし、1998年4月1日から2007年3月31日までに取得した建物（建物附属設備を除く）については、旧定額法を採用している。また、1998年3月31日以前に取得した建物及び2007年3月31日以前に取得した建物以外については、旧定率法を採用している。

また、2007年3月31日以前に取得したものについては、償却可能限度額まで償却が終了した翌年から5年間で均等償却している。

在外連結子会社については、主として定額法を採用している。

なお、主な耐用年数は以下のとおりである。

建物及び構築物	7～50年
機械装置及び運搬具	4～13年

###### 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法を採用している。

なお、市場販売目的のソフトウェアについては、見込有効期間（3年）に基づく償却方法を採用し、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間（主として5年）に基づく定額法を採用している。

また、特許権については5年、顧客関連資産については11～19年、商標権については20年（なお、海外連結子会社において耐用年数が確定できないものについては非償却）で償却している。

###### リース資産

###### 所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用している。

(3) 重要な引当金の計上基準

貸倒引当金

当社及び連結子会社は、債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に債権の回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上している。

賞与引当金

当社及び国内連結子会社は、従業員賞与の支給に充てるため、支給見込額に基づき、当連結会計年度負担分を計上している。

関係会社事業損失引当金

当社は、関係会社に対する出資金額及び貸付金等債権を超えて当社が負担することとなる損失見込額を計上している。

債務保証損失引当金

債務保証に係る損失に備えるため、被保証先の財政状態等を勘案し、損失負担見込額を計上している。

(4) 退職給付に係る会計処理の方法

退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定に当たり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっている。

数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

数理計算上の差異については、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として12年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理している。

過去勤務費用については、その発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として12年）による定額法により費用処理している。

小規模企業等における簡便法の採用

一部の連結子会社は、退職給付に係る負債及び退職給付費用の計算に、退職給付に係る期末自己都合要支給額を退職給付債務とする方法を用いた簡便法を適用している。

(5) 重要な収益及び費用の計上基準

当社及び連結子会社の顧客との契約から生じる収益に関する主要な事業における主な履行義務の内容及び当該履行義務を充足する通常の時点(収益を認識する通常の時点)は以下のとおりである。

製品及び商品の販売

製品及び商品の販売については、「収益認識に関する会計基準の適用指針」第98項に定める代替的な取扱いを適用し、出荷時から当該商品又は商品の支配が顧客に移転される時までの期間が通常の間である場合には、出荷時に収益を認識している。取引の対価は履行義務を充足してから概ね1ヶ月以内に受領しており、重要な金融要素は含まれていない。

工事契約

工事契約については、施工を伴う製品の販売及び据付や内装工事等であり、一定の期間にわたり履行義務が充足されるものと判断し、履行義務の充足に係る進捗度に基づき収益を認識している。履行義務の充足に係る進捗度の見積りは、各報告期間の期末日までに発生した実際原価が見積総原価の合計に占める割合に基づいて行っている。なお、工期がごく短いものについては「収益認識に関する会計基準の適用指針」第95項に定める代替的な取扱いを適用し、一定の期間にわたり収益を認識せず、顧客が検収した時点で収益を認識している。取引の対価は契約条件に基づき段階的に受領しており、重要な金融要素は含まれていない。

(6) 重要なヘッジ会計の方法

ヘッジ会計の方法

原則として繰延ヘッジ処理によっている。

ヘッジ手段とヘッジ対象

当連結会計年度にヘッジ会計を適用したヘッジ手段とヘッジ対象は以下のとおりである。

(ヘッジ手段)

(ヘッジ対象)

為替予約

製品輸入による外貨建仕入債務及び外貨建予定取引

ヘッジ方針

デリバティブ取引に関する権限規程及び取引限度額等を定めた内部規程に基づき、ヘッジ対象に係る為替相場変動リスク及び金利変動リスクを一定の範囲でヘッジしている。

ヘッジの有効性評価の方法

ヘッジ対象のキャッシュ・フロー変動の累計又は相場変動とヘッジ手段のキャッシュ・フロー変動の累計又は相場変動を半期ごとに比較し、両者の変動額等を基礎にしてヘッジの有効性を評価している。為替予約については、原則的に将来の購入額に基づくものであり、実行可能性が極めて高いため、有効性の評価を省略している。

(7) のれんの償却方法及び償却期間

のれんの償却については、子会社投資ごとに投資効果の発現する期間を見積り、20年以内で均等償却している。なお、重要性のないものについては一括償却している。

(8) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっている。

(9) その他連結財務諸表作成のための重要事項

控除対象外消費税等の会計処理

資産に係る控除対象外消費税等は当連結会計年度の費用として処理している。

グループ通算制度の適用

グループ通算制度を適用している。

(重要な会計上の見積り)

固定資産の減損

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
有形固定資産	63,241	65,572
無形固定資産(のれんを除く)	12,490	14,708
のれん	471	373
減損損失	5,229	236

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

当社グループは、固定資産の減損に係る会計基準に従い、収益性の低下により投資額の回収が見込めなくなった固定資産の帳簿価額を、回収可能価額まで減額する会計処理を適用している。

会計処理の適用に当たっては、継続的な営業赤字、市場価格の著しい下落、経営環境の著しい悪化及び用途変更等によって減損の兆候がある場合に減損損失の認識の要否を検討している。減損損失を認識するかどうかの検討には、事業計画等に基づいた将来キャッシュ・フローの見積金額を用い、減損損失の認識が必要と判断された場合には、帳簿価額が回収可能価額を上回る金額を減損損失として計上している。なお、回収可能価額は正味売却価額又は使用価値のいずれか高い金額によって決定している。

経営環境が予想より悪化し、将来キャッシュ・フローの見積りの前提とした仮定に変更が生じた場合には、翌連結会計年度以降の減損損失の発生に重要な影響を及ぼす可能性がある。

(会計方針の変更)

(「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。)等を当連結会計年度の期首から適用している。

法人税等の計上区分(その他の包括利益に対する課税)に関する改正については、2022年改正会計基準第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱い及び「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2022年10月28日。以下「2022年改正適用指針」という。)第65-2項(2)ただし書きに定める経過的な取扱いに従っている。なお、当該会計方針の変更による連結財務諸表への影響はない。

また、連結会社間における子会社株式等の売却に伴い生じた売却損益を税務上繰り延べる場合の連結財務諸表における取扱いの見直しに関連する改正については、2022年改正適用指針を当連結会計年度の期首から適用している。当該会計方針の変更は、遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の連結財務諸表となっている。なお、当該会計方針の変更による前連結会計年度の連結財務諸表への影響はない。

(未適用の会計基準等)

(リースに関する会計基準等)

- ・「リースに関する会計基準」(企業会計基準第34号 2024年9月13日 企業会計基準委員会)
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日 企業会計基準委員会)等

#### (1) 概要

企業会計基準委員会において、日本基準を国際的に整合性のあるものとする取組の一環として、借手の全てのリースについて資産及び負債を認識するリースに関する会計基準の開発に向けて、国際的な会計基準を踏まえた検討が行われ、基本的な方針として、IFRS第16号の単一の会計処理モデルを基礎とするものの、IFRS第16号の全ての定めを採り入れるのではなく、主要な定めのみを採り入れることにより、簡素で利便性が高く、かつ、IFRS第16号の定めを個別財務諸表に用いても、基本的に修正が不要となることを目指したリース会計基準等が公表された。

借手の会計処理として、借手のリースの費用配分の方法については、IFRS第16号と同様に、リースがファイナンス・リースであるかオペレーティング・リースであるかにかかわらず、全てのリースについて使用権資産に係る減価償却費及びリース負債に係る利息相当額を計上する単一の会計処理モデルが適用される。

#### (2) 適用予定日

2028年12月期の期首から適用予定である。

#### (3) 当該会計基準等の適用による影響

「リースに関する会計基準」等の適用による連結財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中である。

#### (表示方法の変更)

当社グループは、従来、賃貸等不動産に関する主な賃貸収益は「不動産賃貸料」として「営業外収益」に、主な賃貸費用は「不動産賃貸費用」として「営業外費用」に計上していたが、当連結会計年度の期首より、一部の賃貸等不動産に関しては、「売上高」及び「売上原価」に計上する方法に変更している。

当社グループは、2021年2月に「長期ビジョンCCC2030」を策定以降、自らの社会における役割を「WORK & LIFE STYLE Company」と再定義し、文具や家具にとらわれない事業領域の拡張を推進しており、2025年度を初年度とする第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」では、ファニチャー事業において強みを活かした事業領域拡張と既存事業へのシナジーを高めることを掲げている。従来、ファニチャー事業では、オフィスの家具・什器・内装を中心に価値を提供してきたが、一部の賃貸等不動産について今後の活用方法を検討する中で当連結会計年度の期首より、ファニチャー事業への移管を実施したことによる表示方法の変更となる。

この表示方法の変更を反映させるため、以下のとおり前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っている。

前連結会計年度の連結損益計算書において、「営業外収益」に表示していた「不動産賃貸料」609百万円を「売上高」に組み替え、「営業外費用」に表示していた「不動産賃貸費用」107百万円を「売上原価」に組み替えている。その結果、「営業利益」が502百万円増加しているが、「経常利益」及び「税金等調整前当期純利益」に与える影響はない。

(追加情報)

(子会社化を目的とした株式の取得)

当社は、2025年12月4日開催の取締役会において、ベトナムの上場会社であるThien Long Group Corporation (以下「TLG社」という。)を子会社化することについて決議した。本件取引は、TLG社の持株会社であるThien Long An Think Investment Corporation (以下「TLAT社」という。)の株式取得及びTLG社普通株式に対する公開買付け等により構成されている。なお、当連結会計年度末において、当該企業結合は完了していない。

## 1. 企業結合の概要

### (1) 被取得企業の名称及びその事業の内容

- ・被取得企業の名称：Thien Long Group Corporation (TLG社)  
事業の内容：文房具・事務用品製造販売
- ・被取得企業の名称：Thien Long An Think Investment Corporation (TLAT社)  
事業の内容：経営コンサルティング
- ・被取得企業の名称：South Thien Long Manufacturing Trading Co., Ltd. (NLT社)  
事業の内容：文房具・事務用品の製造

### (2) 企業結合を行う主な理由

当社グループは、「長期ビジョンCCC2030」において、アジアのステーショナリー事業におけるNo. 1を目標に掲げている。本件取引により、ベトナム及びASEAN地域において強固な販売網と筆記具市場での高いシェアを有するTLG社グループを子会社化することで、グローバル展開を加速させるための強固な筆記具事業基盤を獲得することを目的としている。

### (3) 企業結合日

- ・TLAT社：2026年9月(予定)
- ・TLG社及びNLT社：2026年12月(予定)

### (4) 企業結合の法的形式

現金を対価とする株式の取得(持株会社の株式取得及び公開買付けによる)

### (5) 結合後企業の名称

変更なしの予定

### (6) 取得する議決権比率

現時点では確定していない。

### (7) 取得企業を決定するに至った主な根拠

当社が現金を対価として株式を取得する予定であるため。

## 2. 取得原価の算定等に関する事項

### (1) 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳(概算)

- ・対価(現金)：27,600百万円
- ・取得原価：27,600百万円

(注) 取得原価は現時点での概算額であり、今後の為替変動や公開買付けの成否等により変動する可能性がある。

### (2) 企業結合契約に定められた条件付取得対価の内容及びそれらの今後の会計処理方針

該当事項はない。

### (3) 段階取得において計上された損益の金額

該当事項はない。

### (4) 主要な取得関連費用の内容及び金額

現時点では確定していない。

(持分法適用関連会社の完全子会社化及び連結子会社間の吸収合併の決定)

当社は、2025年12月4日開催の取締役会において、当社の完全子会社であるコクヨマーケティング株式会社を存続会社、持分法適用関連会社である国内販売会社6社を消滅会社とする吸収合併が行われることを前提として、当該6社を完全子会社化すること、及び当該合併を行うことを決議した。

## 1. 当該吸収合併の目的

### (1) 本組織再編の目的

当社グループは、2030年に向けた「長期ビジョンCCC2030」において、「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いる。

このビジョンの実現に向け、将来の成長投資、特に海外事業への注力を進めていく上で、その基盤となる国内事業における安定的かつ持続的な収益基盤を構築することは不可欠な経営課題である。

当社の国内販売体制は、当社の完全子会社であるコクヨマーケティング株式会社と、各地域を代表する持分法適用関連会社である複数の販売会社によって構成されている。これらの販売会社は、当社の各事業本部や他社から商品・サービスを仕入れ、販売店様を通じて、又はエンドユーザー様へ直接販売を行う重要な役割を担っている。

本組織再編は、コクヨマーケティング株式会社及び対象販売会社6社を統合し、経営資源を集中させることで、これまでに築き上げた国内販売網の競合優位性を盤石なものにし、国内BtoB事業における対象事業のさらなる成長と事業継続性の向上を実現することを目的としている。

全国一元的に対応できる事業推進体制の構築により、ナレッジの共有・提案体制の強化を進め、お客様への提案力・提供価値をより高めることで、全国におけるオフィス移転案件やリニューアル案件の獲得並びにべりりねっとをはじめとした購買ソリューションの獲得を増大させ、変化する市場環境に対応できる高い競争力を創出している。また、これらを支える運営基盤として、グループ一体での人材獲得・育成の向上を図るとともに、コクヨグループ基準のガバナンス及びリスクマネジメント体制を整備し、強固で機動的な事業基盤を確立していく。

### (2) 合併の目的

上記「(1) 本組織再編の目的」の達成に向け、当社の完全子会社であるコクヨマーケティング株式会社を存続会社とし、完全子会社となる対象販売会社6社を消滅会社とする吸収合併を行う。本合併により、6社が有する経営資源をコクヨマーケティング株式会社に集約し、一体運営によるシナジー創出を目的としている。

## 2. 取引の概要

### (1) 結合当事企業の名称及びその事業の内容

#### 吸収合併存続会社

名称：コクヨマーケティング株式会社

事業の内容：オフィス空間構築、オフィス移転に伴う家具の販売及び内装工事、設備工事サービス  
文具、事務用品、事務機器の販売及び購買システムのサポートサービス

#### 吸収合併消滅会社

名称：コクヨ北海道販売株式会社、コクヨ東北販売株式会社、コクヨ北関東販売株式会社、  
コクヨ北陸新潟販売株式会社、コクヨ東海販売株式会社、コクヨ山陽四国販売株式会社

事業の内容(6社共通)：オフィス家具の販売・内装工事、文具・事務用品の販売 ほか

### (2) 吸収合併の方法

コクヨマーケティング株式会社を存続会社、対象販売会社6社を消滅会社とする吸収合併方式とする。

### (3) その他の吸収合併契約の内容

#### 合併の日程

取締役会決議日：2025年12月4日

合併契約締結日：2026年11月(予定)

合併期日(効力発生日)：2027年1月(予定)

取締役会決議は、国内販売会社6社が当社の完全子会社となることを停止条件として、コクヨマーケティング株式会社と対象販売会社6社の合併をすることを承認するものである。ただし、別途当事会社各社での株主総会決議が必要となることがある。

### (4) 当該吸収合併の後の吸収合併存続会社の名称及びその事業の内容

名称：コクヨマーケティングジャパン株式会社(予定)

事業の内容：オフィス空間構築、オフィス移転に伴う家具の販売及び内装工事、設備工事サービス  
文具、事務用品、事務機器の販売及び購買システムのサポートサービス

(連結貸借対照表関係)

1 受取手形、売掛金及び契約資産のうち、顧客との契約から生じた債権及び契約資産の金額は、それぞれ次のとおりである。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
受取手形	8,663百万円	8,825百万円
売掛金	64,016	70,597
契約資産	2,702	2,693

2 有形固定資産の減価償却累計額

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
	116,940百万円	119,267百万円

3 非連結子会社及び関連会社に対するものは次のとおりである。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
投資有価証券(株式)	5,304百万円	5,214百万円

4 流動負債「その他」のうち、契約負債の金額は以下のとおりである。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
契約負債	3,859百万円	4,053百万円

5 担保資産及び担保付債務

担保に供している資産及び担保資産に対応する債務は次のとおりである。

担保に供している資産

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
受取手形、売掛金及び契約資産	- 百万円	1,454百万円
商品及び製品	-	184
仕掛品	-	15
原材料及び貯蔵品	-	330
建物及び構築物(純額)	-	123
機械装置及び運搬具(純額)	-	147
建設仮勘定	-	9
有形固定資産その他(純額)	-	71
ソフトウェア	-	5
計	-	2,341

担保資産に対応する債務

該当事項はない。

6 保証債務

連結会社以外の会社の金融機関からの借入金等に対する保証

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
Kokuyo Riddhi Paper Products Private Ltd.	260百万円	184百万円
PT. KOKUYO FURNITURE INDONESIA	-	84
計	260	269

(注)上記のうち、外貨建債務保証は、決算日の為替相場により円換算している。

- 7 当社は、運転資金の効率的な調達を行うため取引銀行と貸出コミットメント契約を締結している。  
 貸出コミットメントに係る借入未実行残高等は次のとおりである。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
貸出コミットメントの総額	13,000百万円	13,000百万円
借入実行残高	-	-
差引額	13,000	13,000

8 連結会計年度末日満期手形

連結会計年度末日満期手形の会計処理については、手形交換日をもって決済処理をしている。なお、当連結会計年度の末日は金融機関の休業日であったため、次の連結会計年度末日満期手形が連結会計年度末残高に含まれている。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
受取手形	1,004百万円	1,393百万円
支払手形	190	103

(連結損益計算書関係)

1 顧客との契約から生じる収益

売上高については、顧客との契約から生じる収益及びそれ以外の収益を区分して記載していない。顧客との契約から生じる収益の金額は、連結財務諸表「(収益認識関係)1.顧客との契約から生じる収益を分解した情報」に記載のとおりである。

2 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額は次のとおりである。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
荷造運搬費	26,885百万円	28,135百万円
給料手当	34,816	36,477
退職給付費用	875	929
賞与引当金繰入額	816	843

3 一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費の金額は次のとおりである。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
	1,699百万円	1,540百万円

4 固定資産売却益の内容は次のとおりである。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
土地	4,863百万円	1,004百万円

## 5 減損損失

当社及び連結子会社は以下の資産グループについて減損損失を計上している。

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

場所	用途	種類	減損損失
Kokuyo Hong Kong Limited （香港）	-	のれん	5,000
		その他無形固定資産	152
㈱アクタス 港北店 ほか （横浜市都筑区 ほか）	店舗	建物及び構築物	69
		その他	6
合計			5,229

当社グループは、事業用資産については、原則として各事業会社の事業単位を最小単位としてグルーピングを行っている。なお、連結子会社の㈱アクタスについては、店舗を最小単位としてグルーピングを行っている。のれん及びその他無形固定資産については、会社単位を資産グループの最小単位としている。

上記資産のうちのれん及びその他無形固定資産については、収益性が低下したことにより帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上している。回収可能価額は、使用価値により測定しており、将来キャッシュ・フローを12.3%で割り引いて算出している。

上記資産のうち店舗については、将来の回収可能性の見直しを慎重に行ったことにより、回収可能価額が著しく低下することになったことから、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上している。回収可能価額は、使用価値により測定しているが、将来キャッシュ・フローが見込めないため、零として評価している。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

場所	用途	種類	減損損失
㈱アクタス 所沢店 ほか （埼玉県所沢市 ほか）	店舗	建物及び構築物	101
		その他	28
国誉家具（中国）有限公司 （中国上海市 ほか）	-	機械装置及び運搬具	0
		その他	73
		ソフトウェア	15
		その他無形固定資産	17
合計			236

当社グループは、事業用資産については、原則として各事業会社の事業単位を最小単位としてグルーピングを行っている。なお、連結子会社の㈱アクタスについては、店舗を最小単位としてグルーピングを行っている。

上記資産のうち店舗については、営業活動から生ずる損益が継続してマイナスとなっていることから、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上している。回収可能価額は、使用価値により測定しているが、将来キャッシュ・フローが見込めないため、零として評価している。

上記資産のうち連結子会社の国誉家具（中国）有限公司については、営業活動から生ずる損益が継続してマイナスとなっていることから、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上している。回収可能価額は、使用価値により測定しており、将来キャッシュ・フローを10.5%で割り引いて算出している。

(連結包括利益計算書関係)

その他の包括利益に係る組替調整額並びに法人税等及び税効果額

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
その他有価証券評価差額金：		
当期発生額	1,837百万円	1,324百万円
組替調整額	10,174	3,438
法人税等及び税効果調整前	12,011	2,114
法人税等及び税効果額	3,488	602
その他有価証券評価差額金	8,522	1,511
繰延ヘッジ損益：		
当期発生額	138	32
法人税等及び税効果額	41	12
繰延ヘッジ損益	96	20
為替換算調整勘定：		
当期発生額	3,104	223
退職給付に係る調整額：		
当期発生額	1,045	993
組替調整額	179	280
法人税等及び税効果調整前	865	713
法人税等及び税効果額	267	242
退職給付に係る調整額	598	470
持分法適用会社に対する持分相当額：		
当期発生額	8	12
その他の包括利益合計	4,714	784

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首株式数	増加株式数	減少株式数	当連結会計年度末株式数
発行済株式				
普通株式(株)	121,542,463	-	5,800,000	115,742,463
自己株式				
普通株式(株)	7,552,105	699,296	5,822,568	2,428,833

(変動事由の概要)

増減数の主な内訳は、次のとおりである。

取締役会決議による自己株式の取得による増加	696,700株
単元未満株式の買取りによる増加	1,427株
持分法適用会社の当社株式の取得による当社帰属分の増加	1,169株
譲渡制限付株式報酬に基づく自己株式の処分による減少	22,568株
取締役会決議による自己株式の消却による減少	5,800,000株

2 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

2024年3月28日開催の定時株主総会において、次のとおり決議している。

・普通株式の配当に関する事項

配当金の総額	3,879百万円
1株当たり配当額	34円00銭
基準日	2023年12月31日
効力発生日	2024年3月29日

2024年7月29日開催の取締役会において、次のとおり決議している。

・普通株式の配当に関する事項

配当金の総額	4,310百万円
1株当たり配当額	38円00銭
基準日	2024年6月30日
効力発生日	2024年9月3日

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

2025年3月28日開催の定時株主総会において、次のとおり決議している。

・普通株式の配当に関する事項

配当金の総額	4,424百万円
配当の原資	利益剰余金
1株当たり配当額	39円00銭
基準日	2024年12月31日
効力発生日	2025年3月31日

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首株式数	増加株式数	減少株式数	当連結会計年度末株式数
発行済株式				
普通株式（株）	115,742,463	347,227,389	22,000,000	440,969,852
自己株式				
普通株式（株）	2,428,833	30,321,205	22,020,812	10,729,226

（変動事由の概要）

株式分割による発行済株式の増加	347,227,389株
株式分割による自己株式の増加	11,772,399株
取締役会決議による自己株式の取得による増加	18,543,100株
単元未満株式の買取りによる増加	1,515株
持分法適用会社の当社株式の取得による当社帰属分の増加	4,191株
譲渡制限付株式報酬に基づく自己株式の処分による減少	20,812株
取締役会決議による自己株式の消却による減少	22,000,000株

2 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

2025年3月28日開催の定時株主総会において、次のとおり決議している。

・普通株式の配当に関する事項

配当金の総額	4,424百万円
1株当たり配当額	39円00銭
基準日	2024年12月31日
効力発生日	2025年3月31日

2025年7月30日開催の取締役会において、次のとおり決議している。

・普通株式の配当に関する事項

配当金の総額	5,149百万円
1株当たり配当額	46円00銭
基準日	2025年6月30日
効力発生日	2025年9月4日

（注）当社は、2025年7月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っている。「1株当たり配当額」については、当該株式分割前の金額を記載している。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

2026年3月27日開催の定時株主総会において、次のとおり付議する予定である。

・普通株式の配当に関する事項

配当金の総額	5,599百万円
配当の原資	利益剰余金
1株当たり配当額	13円00銭
基準日	2025年12月31日
効力発生日	2026年3月30日

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
現金及び預金勘定	102,238百万円	80,787百万円
有価証券勘定	30,106	29,959
計	132,344	110,747
償還期間が3ヶ月を超える債券等	264	140
現金及び現金同等物	132,080	110,606

(リース取引関係)

(借主側)

1. ファイナンス・リース取引

所有権移転外ファイナンス・リース取引

リース資産の内容

(ア) 有形固定資産

主として生産設備(機械装置及び運搬具)及び事務機器(工具器具備品等)である。

(イ) 無形固定資産

ソフトウェアである。

リース資産の減価償却の方法

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっている。

2. オペレーティング・リース取引

重要性が乏しいため記載を省略している。

(貸主側)

1. ファイナンス・リース取引

重要性が乏しいため記載を省略している。

2. オペレーティング・リース取引

重要性が乏しいため記載を省略している。

(金融商品関係)

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金調達については、金融機関からの借入を利用し、資金運用については、安全性の高い金融資産で運用している。デリバティブは主に為替の変動リスクに晒されている資産・負債に係るリスクを軽減することを目的として利用する方針であり、投機目的の取引はない。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である受取手形、売掛金及び契約資産は、顧客の信用リスクに晒されている。当該リスクに関しては、取引先ごとの信用状況を把握、管理する体制にしている。

投資有価証券は、市場価格の変動リスクに晒されているが、政策保有を目的とする取引先企業等の株式が主なものであり、定期的に時価を評価し、発行体の財務状況を把握している。

営業債務である支払手形及び買掛金は、概ね1年以内の支払期日である。

ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジの有効性評価の方法等については、前述の「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 4 会計方針に関する事項 (6) 重要なヘッジ会計の方法」を参照のこと。

デリバティブ取引は、為替相場の変動リスクに晒されている。なお、デリバティブ取引の契約先はいずれも信用度の高い金融機関であるため、相手方の契約不履行によるリスクはほとんどないと認識している。デリバティブ取引については、取締役会で定められた基本方針に基づき財務部門がその実行及び管理を行っており、定期的に財務担当役員に対してデリバティブ取引の実績報告を行っている。

営業債務及び有利子負債は、流動性リスクに晒されているが、当社は当社グループの資金計画から必要な手元資金水準を定め、適時、資金繰計画を作成・更新するとともに、取引金融機関とコミットメントライン契約を締結し、当該リスクを管理している。

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することもある。

2. 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりである。

前連結会計年度（2024年12月31日）

	連結貸借対照表 計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
(1) 投資有価証券 その他有価証券	15,684	15,684	-
資産計	15,684	15,684	-
(2) 長期借入金（ 3）	221	220	1
負債計	221	220	1
デリバティブ取引（ 4）			
ヘッジ会計が適用されていないもの	-	-	-
ヘッジ会計が適用されているもの	112	112	-
デリバティブ取引計	112	112	-

（ 1 ）現金及び預金、受取手形、売掛金及び契約資産、有価証券、支払手形及び買掛金、短期借入金については、短期間で決済されるため時価が簿価に近似するものであることから、注記を省略している。

（ 2 ）市場価格のない株式等

子会社・関連会社株式5,304百万円、非上場株式1,308百万円、投資事業有限責任組合等65百万円については、「（1）投資有価証券」の連結貸借対照表計上額には含めていない。

（ 3 ）長期借入金の連結貸借対照表計上額には、1年以内返済予定の長期借入金を含めて表示している。

（ 4 ）デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示している。

当連結会計年度（2025年12月31日）

	連結貸借対照表 計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
(1) 投資有価証券 その他有価証券	11,444	11,444	-
資産計	11,444	11,444	-
(2) 長期借入金（ 3）	101	100	1
負債計	101	100	1
デリバティブ取引（ 4）			
ヘッジ会計が適用されていないもの	-	-	-
ヘッジ会計が適用されているもの	144	144	-
デリバティブ取引計	144	144	-

（ 1 ）現金及び預金、受取手形、売掛金及び契約資産、有価証券、支払手形及び買掛金、短期借入金については、短期間で決済されるため時価が簿価に近似するものであることから、注記を省略している。

（ 2 ）市場価格のない株式等

子会社・関連会社株式5,214百万円、非上場株式1,300百万円、投資事業有限責任組合等63百万円については、「（1）投資有価証券」の連結貸借対照表計上額には含めていない。

（ 3 ）長期借入金の連結貸借対照表計上額には、1年以内返済予定の長期借入金を含めて表示している。

（ 4 ）デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示している。

(注1) 金銭債権及び満期がある有価証券の連結決算日後の償還予定額  
 前連結会計年度(2024年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	102,238	-	-	-
受取手形、売掛金及び契約資産	75,383	-	-	-
有価証券及び投資有価証券				
その他有価証券のうち満期があるもの				
(1) 債券(社債)	29,984	-	-	-
(2) 債券(その他)	-	-	-	-
(3) その他	122	88	-	-
合計	207,728	88	-	-

当連結会計年度(2025年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	80,787	-	-	-
受取手形、売掛金及び契約資産	82,116	-	-	-
有価証券及び投資有価証券				
その他有価証券のうち満期があるもの				
(1) 債券(社債)	29,959	-	-	-
(2) 債券(その他)	-	-	-	-
(3) その他	-	93	-	-
合計	192,862	93	-	-

(注2) 借入金の連結決算日後の返済予定額  
 前連結会計年度(2024年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
短期借入金	3,955	-	-	-
長期借入金	120	101	-	-
合計	4,076	101	-	-

当連結会計年度(2025年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
短期借入金	3,369	-	-	-
長期借入金	85	16	-	-
合計	3,455	16	-	-

3. 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類している。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類している。

(1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

前連結会計年度（2024年12月31日）

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	15,226	-	-	15,226
投資信託	-	457	-	457
デリバティブ取引				
通貨関連	-	125	-	125
資産計	15,226	582	-	15,809
デリバティブ取引				
通貨関連	-	12	-	12
負債計	-	12	-	12

当連結会計年度（2025年12月31日）

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	11,095	-	-	11,095
投資信託	-	349	-	349
デリバティブ取引				
通貨関連	-	157	-	157
資産計	11,095	506	-	11,601
デリバティブ取引				
通貨関連	-	12	-	12
負債計	-	12	-	12

(2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品  
 前連結会計年度(2024年12月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
長期借入金	-	220	-	220
負債計	-	220	-	220

当連結会計年度(2025年12月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
長期借入金	-	100	-	100
負債計	-	100	-	100

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

投資有価証券

上場株式は相場価格を用いて評価している。上場株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1の時価に分類している。また、市場における取引価格が存在しない投資信託について、解約又は買戻請求に関して市場参加者からリスクの対価を求められるほどの重要な制限がない場合には基準価額を時価とし、レベル2の時価に分類している。

デリバティブ取引

為替予約の時価については、為替レート等の観察可能なインプットに基づいて算定しており、レベル2の時価に分類している。

長期借入金

変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映し、また、当社の信用状態は実行後大きく異なっていないことから、時価は帳簿価額と近似していると考えられるため当該帳簿価額によっている。固定金利によるものは、元金利の合計額を同様の新規借入を行った場合の利率で割り引いた現在価値により算定しており、レベル2の時価に分類している。

(有価証券関係)

1. その他有価証券

前連結会計年度(2024年12月31日)

	種類	連結貸借対照表 計上額(百万円)	取得原価(百万円)	差額(百万円)
連結貸借対照表計上 額が取得原価を超え るもの	(1) 株式	15,067	4,460	10,606
	(2) 債券			
	国債・地方債等	-	-	-
	社債	-	-	-
	その他	-	-	-
	(3) その他	369	298	71
	小計	15,437	4,759	10,678
連結貸借対照表計上 額が取得原価を超え ないもの	(1) 株式	159	242	82
	(2) 債券			
	国債・地方債等	-	-	-
	社債	29,984	29,984	-
	その他	-	-	-
	(3) その他	209	243	33
	小計	30,353	30,469	116
	合計	45,790	35,228	10,561

(注) 非上場株式(連結貸借対照表計上額1,308百万円)及び投資事業有限責任組合等への出資(連結貸借対照表計上額65百万円)については、市場価格のない株式等であることから、上表の「その他有価証券」には含めていない。

当連結会計年度(2025年12月31日)

	種類	連結貸借対照表 計上額(百万円)	取得原価(百万円)	差額(百万円)
連結貸借対照表計上 額が取得原価を超え るもの	(1) 株式	10,909	2,472	8,437
	(2) 債券			
	国債・地方債等	-	-	-
	社債	-	-	-
	その他	-	-	-
	(3) その他	255	202	52
	小計	11,164	2,674	8,489
連結貸借対照表計上 額が取得原価を超え ないもの	(1) 株式	185	219	33
	(2) 債券			
	国債・地方債等	-	-	-
	社債	29,959	29,959	-
	その他	-	-	-
	(3) その他	93	101	7
	小計	30,239	30,279	40
	合計	41,403	32,954	8,449

(注) 非上場株式(連結貸借対照表計上額1,300百万円)及び投資事業有限責任組合等への出資(連結貸借対照表計上額63百万円)については、市場価格のない株式等であることから、上表の「その他有価証券」には含めていない。

2. 償還された満期保有目的の債券

前連結会計年度(自2024年1月1日 至2024年12月31日)

区分	償還額(百万円)	償還益の合計額 (百万円)	償還損の合計額 (百万円)
社債	100	-	-
その他	400	-	-
合計	500	-	-

当連結会計年度(自2025年1月1日 至2025年12月31日)

該当事項なし

3. 償還されたその他有価証券

前連結会計年度(自2024年1月1日 至2024年12月31日)

該当事項なし

当連結会計年度(自2025年1月1日 至2025年12月31日)

区分	償還額(百万円)	償還益の合計額 (百万円)	償還損の合計額 (百万円)
その他	126	24	-
合計	126	24	-

4. 売却したその他有価証券

前連結会計年度(自2024年1月1日 至2024年12月31日)

区分	売却額(百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
株式	14,547	10,280	-
債券	-	-	-
その他	11	6	-
合計	14,558	10,287	-

当連結会計年度(自2025年1月1日 至2025年12月31日)

区分	売却額(百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
株式	5,439	3,424	-
債券	-	-	-
その他	136	9	19
合計	5,575	3,433	19

5. 減損処理を行った有価証券

前連結会計年度において、有価証券について176百万円（その他有価証券の株式176百万円）減損処理を行っている。

当連結会計年度において、有価証券について8百万円（その他有価証券の株式8百万円）減損処理を行っている。

なお、有価証券の減損に当たっては、期末における時価等が取得価額に比べ50%以上下落した場合には全て減損処理を行い、30～50%程度下落した場合には、回復可能性等を考慮して必要と認められた額について減損処理を行うこととしている。

（デリバティブ取引関係）

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

(1) 通貨関連

前連結会計年度（2024年12月31日）

該当事項なし

当連結会計年度（2025年12月31日）

該当事項なし

(2) 金利通貨関連

前連結会計年度（2024年12月31日）

該当事項なし

当連結会計年度（2025年12月31日）

該当事項なし

2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

前連結会計年度(2024年12月31日)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	契約額等のうち 1年超 (百万円)	時価 (百万円)
繰延ヘッジ処理	為替予約取引 買建				
	米ドル	外貨建予定取引	2,264	-	125
	ユーロ	外貨建予定取引	622	-	12
合計			2,887	-	112

当連結会計年度(2025年12月31日)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	契約額等のうち 1年超 (百万円)	時価 (百万円)
繰延ヘッジ処理	為替予約取引 買建				
	米ドル	外貨建予定取引	22,003	-	130
	ユーロ	外貨建予定取引	747	-	14
合計			22,751	-	144

(2) 金利関連

前連結会計年度(2024年12月31日)

該当事項なし

当連結会計年度(2025年12月31日)

該当事項なし

(3) 金利通貨関連

前連結会計年度(2024年12月31日)

該当事項なし

当連結会計年度(2025年12月31日)

該当事項なし

## (退職給付関係)

## 1. 採用している退職給付制度の概要

## 当社及び連結子会社の退職給付制度

当社及び一部の連結子会社は、従業員の退職給付に充てるため、積立型、非積立型の確定給付制度及び確定拠出制度を採用している。確定給付企業年金制度（すべて積立型制度である。）では、給与と勤務期間に基づいた一時金又は年金を支給している。確定給付企業年金制度には、退職給付信託が設定されている。退職一時金制度（非積立型制度であるが、退職給付信託を設定した結果、積立型制度となっているものがある。）では、退職給付として、給与と勤務期間に基づいた一時金を支給している。さらに、2025年4月より選択型確定拠出制度（個々の従業員の意志による、確定拠出年金への拠出又はライフプラン給として支給のいずれかを選択）も採用している。

なお、一部の連結子会社が有する確定給付企業年金制度及び退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債及び退職給付費用を計算している。

また、従業員の退職等に際して割増退職金を支払う場合がある。

## 2. 確定給付制度

## (1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表（簡便法を適用した制度を除く。）

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
退職給付債務の期首残高	19,741百万円	19,030百万円
勤務費用	1,063	1,078
利息費用	112	182
数理計算上の差異の発生額	556	1,192
退職給付の支払額	1,486	1,742
過去勤務費用の発生額	-	60
新規連結に伴う増加額	118	100
その他	37	4
退職給付債務の期末残高	19,030	17,513

## (2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表（簡便法を適用した制度を除く。）

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
年金資産の期首残高	24,301百万円	24,834百万円
期待運用収益	539	461
数理計算上の差異の発生額	511	189
事業主からの拠出額	367	532
退職給付の支払額	907	1,044
新規連結に伴う増加額	-	69
その他	22	15
年金資産の期末残高	24,834	24,648

## (3) 簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
退職給付に係る負債の期首残高	83百万円	84百万円
退職給付費用	21	18
退職給付の支払額	11	5
制度への拠出額	4	10
新規連結に伴う増加額	5	-
その他	-	0
退職給付に係る負債の期末残高	84	86

(4) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
退職給付債務 企業年金制度	12,750百万円	11,730百万円
退職一時金制度	6,420	5,869
非積立型制度	102	164
年金資産	24,993	24,812
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	5,719	7,048
退職給付に係る負債	245	347
退職給付に係る資産	5,965	7,396
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	5,719	7,048

(注) 簡便法を適用した制度を含む。

(5) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
勤務費用	1,063百万円	1,078百万円
利息費用	112	182
期待運用収益	539	461
数理計算上の差異の費用処理額	107	312
過去勤務費用の費用処理額	-	60
簡便法で計算した退職給付費用	21	18
その他	15	16
確定給付制度に係る退職給付費用	535	549

(6) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(法人税等及び税効果控除前)の内訳は次のとおりである。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
数理計算上の差異	865百万円	713百万円
合計	865	713

(7) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目(法人税等及び税効果控除前)の内訳は次のとおりである。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
未認識数理計算上の差異	1,706百万円	2,419百万円
合計	1,706	2,419

(8) 年金資産に関する事項

年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりである。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
債券	42.2%	41.0%
株式	8.7	9.7
生命保険一般勘定	16.3	13.2
現金及び預金	6.4	6.3
その他	26.4	29.8
合計	100.0	100.0

(注) 年金資産合計には、企業年金制度に対して設定した退職給付信託が前連結会計年度25.3%、当連結会計年度25.0%含まれている。

長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮している。

(9) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
割引率	0.9%	1.9%
長期期待運用収益率	0.6~2.5%	0.6~2.5%

3. 確定拠出制度

当社及び一部の連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、前連結会計年度459百万円、当連結会計年度544百万円である。

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
賞与引当金	250百万円	268百万円
未払事業税	459	270
投資有価証券評価損	548	533
退職給付に係る負債	119	-
貸倒引当金	122	124
税務上の繰越欠損金(注)2	894	996
減損損失	427	407
棚卸資産廃棄損	158	147
棚卸資産未実現利益	194	244
繰越外国税額控除	-	173
その他	1,884	2,147
繰延税金資産小計	5,060	5,313
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額(注)2	884	975
将来減算一時差異の合計に係る評価性引当額	1,420	1,662
評価性引当額小計(注)1	2,305	2,637
繰延税金資産合計	2,754	2,675
<b>繰延税金負債</b>		
連結子会社の時価評価差額	576	569
固定資産圧縮積立金	338	343
その他有価証券評価差額金	3,150	2,544
その他	318	479
繰延税金負債合計	4,383	3,936
繰延税金負債の純額	1,629	1,260

(注)1. 評価性引当額が332百万円増加している。この増加の主な内容は提出会社において、繰越外国税額控除に係る評価性引当額が増加したこと、及びHNI Office India Limited(現社名 Kokuyo Workplace India Limited)の株式を取得し、連結の範囲に含めたことによるものである。

2. 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

前連結会計年度(2024年12月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金(a)	233	32	148	236	155	89	894
評価性引当額	223	32	148	236	155	88	884
繰延税金資産	9	-	-	-	0	0	(b)9

(a)税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額である。

(b)税務上の繰越欠損金894百万円(法定実効税率を乗じた額)について、繰延税金資産9百万円を計上している。当該税務上の繰越欠損金については、将来の課税所得の見込み等により、回収可能と判断した部分については評価性引当額を認識していない。

当連結会計年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金(a)	32	142	233	155	167	265	996
評価性引当額	14	142	233	155	167	261	975
繰延税金資産	17	-	-	-	-	4	(b)21

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額である。

(b) 税務上の繰越欠損金996百万円（法定実効税率を乗じた額）について、繰延税金資産21百万円を計上している。当該税務上の繰越欠損金については、将来の課税所得の見込み等により、回収可能と判断した部分については評価性引当額を認識していない。

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.7	1.0
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	0.4	0.5
住民税均等割等	0.3	0.3
試験研究費等の税額控除額	0.8	0.8
評価性引当額の変動	0.4	1.3
海外子会社との税率差異	0.4	0.6
持分法による投資損益	0.2	0.3
のれん償却費	0.6	-
のれん減損損失	4.5	-
負ののれん発生益	-	0.1
その他	0.4	0.5
税効果会計適用後の法人税等の負担率	35.7	30.4

3. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社及び一部の国内連結子会社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号 2021年8月12日）に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っている。

4. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになった。

これに伴い、2027年1月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算している。

この変更により、当連結会計年度の繰延税金負債の金額（繰延税金資産の金額を控除した金額）は81百万円増加し、法人税等調整額が11百万円、その他有価証券評価差額金が71百万円、退職給付に係る調整累計額が21百万円、それぞれ減少している。

(企業結合等関係)

重要性が乏しいため、記載を省略している。

(資産除去債務関係)

重要性が乏しいため、記載を省略している。

(賃貸等不動産関係)

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

当社及び一部の連結子会社では、大阪府その他の地域において、賃貸商業施設等を有している。当連結会計年度における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は590百万円(主な賃貸収益は売上高に、主な賃貸費用は売上原価に計上)である。

また、当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、期中増減額及び時価は、次のとおりである。

(単位:百万円)

連結貸借対照表計上額			期末時価
期首残高	期中増減額	期末残高	
5,116	1,351	3,764	20,508

(注) 1 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額である。

2 主な変動

当連結会計年度の主な変動は、売却による減少 1,331百万円、減価償却費 40百万円である。

3 時価の算定方法

期末の時価は、主要な物件については社外の不動産鑑定士による不動産鑑定評価書に基づく価格、その他の物件については一定の評価額や適切に市場価格を反映していると考えられる指標に基づく価格によっている。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

当社及び一部の連結子会社では、大阪府その他の地域において、賃貸商業施設等を有している。当連結会計年度における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は622百万円(主な賃貸収益は売上高に、主な賃貸費用は売上原価に計上)である。

また、当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、期中増減額及び時価は、次のとおりである。

(単位:百万円)

連結貸借対照表計上額			期末時価
期首残高	期中増減額	期末残高	
3,764	1,050	2,714	20,272

(注) 1 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額である。

2 主な変動

当連結会計年度の主な変動は、売却による減少 1,029百万円、減価償却費 35百万円である。

3 時価の算定方法

期末の時価は、主要な物件については社外の不動産鑑定士による不動産鑑定評価書に基づく価格、その他の物件については一定の評価額や適切に市場価格を反映していると考えられる指標に基づく価格によっている。

4 「注記事項(表示方法の変更)」に記載のとおり、従来、賃貸等不動産に関する主な賃貸収益は「不動産賃貸料」として「営業外収益」に、主な賃貸費用は「不動産賃貸費用」として「営業外費用」に計上していたが、当連結会計年度より、一部の賃貸等不動産に関しては、「売上高」及び「売上原価」に計上する方法に変更している。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結損益計算書についても組替えを行っている。

(収益認識関係)

1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント				その他 (注2)	合計
	ファニチャー 事業	ビジネス サプライ 流通事業	ステーショ ナリー事業	インテリア リテール 事業		
主たる地域別						
日本	144,534	93,157	35,749	21,167	150	294,758
海外	15,972	-	28,003	10	20	44,007
顧客との契約から生じる収益	160,506	93,157	63,752	21,178	171	338,766
その他の収益	-	-	-	-	71	71
外部顧客への売上高	160,506	93,157	63,752	21,178	242	338,837

(注) 1 売上高は顧客の所在地を基礎として分類している。

2 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれないアンテナショップ等を含んでいる。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント				その他 (注2)	合計
	ファニチャー 事業	ビジネス サプライ 流通事業	ステーショ ナリー事業	インテリア リテール 事業		
主たる地域別						
日本	154,798	102,618	34,540	23,587	176	315,712
海外	15,836	-	28,230	22	-	44,089
顧客との契約から生じる収益	170,635	102,618	62,770	23,609	176	359,810
その他の収益	-	-	-	-	65	65
外部顧客への売上高	170,635	102,618	62,770	23,609	242	359,876

(注) 1 売上高は顧客の所在地を基礎として分類している。

2 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれないアンテナショップ等を含んでいる。

3 「注記事項(表示方法の変更)」に記載のとおり、従来、賃貸等不動産に関する主な賃貸収益は「不動産賃貸料」として「営業外収益」に、主な賃貸費用は「不動産賃貸費用」として「営業外費用」に計上していたが、当連結会計年度より、一部の賃貸等不動産に関しては、「売上高」及び「売上原価」に計上する方法に変更している。

これに伴い、前連結会計年度の顧客との契約から生じる収益を分解した情報についても組替えを行っている。

2. 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

収益を理解するための基礎となる情報は「(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)4. 会計方針に関する事項(5)重要な収益及び費用の計上基準」に記載のとおりである。

3. 顧客との契約に基づく履行義務の充足と当該契約から生じるキャッシュ・フローとの関係並びに当連結会計年度末において存在する顧客との契約から翌連結会計年度以降に認識すると見込まれる収益の金額及び時期に関する情報

(1) 契約資産及び契約負債の残高等

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
顧客との契約から生じた債権（期首残高）		
受取手形	7,667	8,663
売掛金	58,730	64,016
	66,397	72,680
顧客との契約から生じた債権（期末残高）		
受取手形	8,663	8,825
売掛金	64,016	70,597
	72,680	79,422
契約資産（期首残高）	2,154	2,702
契約資産（期末残高）	2,702	2,693
契約負債（期首残高）	3,412	3,859
契約負債（期末残高）	3,859	4,053

契約資産の増減は、主として収益認識（契約資産の増加）と、営業債権への振替（同、減少）により生じたものである。契約負債は、顧客との契約に基づき受け取った前受金及び当社グループが付与したポイントのうち、期末時点において履行義務を充足していない残高である。契約負債は収益の認識に伴い取り崩される。また、過去の期間に充足（又は部分的に充足）した履行義務に対して認識した収益に重要性はない。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

残存履行義務に配分した取引価格の総額及び収益の認識が見込まれる期間は、以下のとおりである。

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
1年以内	494	82
1年超	85	-
合計	579	82

なお、当社グループにおいては、残存履行義務に配分した取引価格の注記にあたって実務上の便法を適用し、当初に予想される契約期間が1年以内の契約について注記の対象に含めていない。

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

1. 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものである。

「ファニチャー事業」は、空間デザイン・コンサルテーション、オフィス家具の製造・仕入・販売を主な事業としている。「ビジネスサプライ流通事業」は、オフィス用品の仕入・販売を主な事業としている。「ステーションナリー事業」は、文具の製造・仕入・販売を主な事業としている。「インテリアリテール事業」は、インテリア・生活雑貨の仕入・販売を主な事業としている。

2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と概ね同一である。

セグメント間の内部収益及び振替高は市場実勢価格に基づいている。

「注記事項（表示方法の変更）」に記載のとおり、従来、賃貸等不動産に関する主な賃貸収益は「不動産賃貸料」として「営業外収益」に、主な賃貸費用は「不動産賃貸費用」として「営業外費用」に計上していたが、当連結会計年度の期首より、一部の賃貸等不動産に関しては、「売上高」及び「売上原価」に計上する方法に変更している。

これに伴い、前連結会計年度のセグメント情報についても組替えを行っている。当該変更により、組替え前に比べて「ファニチャー事業」の売上高が609百万円、セグメント利益が502百万円、セグメント資産が424百万円増加している。

3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、その他の項目の金額に関する情報  
 前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント				その他 (注1)	合計	調整額 (注2)	連結財務 諸表計上額 (注3)
	ファニチャー 事業	ビジネス サプライ 流通事業	ステーショナ リー事業	インテリア リテール 事業				
売上高								
外部顧客への売上高	160,506	93,157	63,752	21,178	242	338,837	-	338,837
セグメント間の内部売上 高又は振替高	1,908	5,777	19,822	60	233	27,803	27,803	-
計	162,415	98,935	83,575	21,238	476	366,641	27,803	338,837
セグメント利益又は損失 ( )	23,459	4,471	5,993	521	479	33,966	11,434	22,531
セグメント資産	83,704	64,561	66,638	12,418	25,071	252,393	110,565	362,959
その他の項目								
減価償却費	3,009	1,698	1,898	348	95	7,050	760	7,811
のれんの償却額	612	-	94	-	9	715	-	715
長期前払費用の償却費	188	4	97	0	2	294	140	434
持分法適用会社への投資 額	-	92	1,665	-	-	1,758	1,855	3,613
有形固定資産及び無形固 定資産の増加額	2,474	2,372	2,549	350	95	7,842	1,566	9,409

(注) 1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれないアンテナショップ等を含んでいる。

2 調整額は以下のとおりである。

- (1) セグメント利益又は損失( )の調整額 11,434百万円には、セグメント間取引消去及び全社費用が含まれている。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない親会社本社の管理部門に係る費用等である。
- (2) セグメント資産の調整額110,565百万円には、セグメント間取引消去及び全社資産が含まれている。全社資産は、主に報告セグメントに帰属しない親会社本社の管理部門に係る資産等である。
- (3) 長期前払費用の償却費の調整額140百万円は、報告セグメントに帰属しない管理部門に係る資産の減価償却費である。
- (4) 減価償却費の調整額760百万円は、報告セグメントに帰属しない管理部門に係る資産の減価償却費である。
- (5) 持分法適用会社への投資額の調整額1,855百万円は、報告セグメントに帰属しない管理部門に係る持分法適用会社への投資額である。
- (6) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額1,566百万円は、報告セグメントに帰属しない管理部門の設備投資額である。

3 セグメント利益又は損失( )は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っている。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント				その他 (注1)	合計	調整額 (注2)	連結財務 諸表計上額 (注3)
	ファニチャー 事業	ビジネス サプライ 流通事業	ステーショナ リー事業	インテリア リテール 事業				
売上高								
外部顧客への売上高	170,635	102,618	62,770	23,609	242	359,876	-	359,876
セグメント間の内部売上 高又は振替高	1,560	5,750	20,802	69	330	28,514	28,514	-
計	172,196	108,369	83,572	23,678	573	388,390	28,514	359,876
セグメント利益又は損失 ( )	26,175	5,463	7,092	718	457	38,992	12,744	26,247
セグメント資産	93,110	70,480	67,195	12,979	24,004	267,770	87,278	355,048
その他の項目								
減価償却費	3,183	1,804	1,952	309	90	7,340	763	8,104
のれんの償却額	-	-	60	-	36	97	-	97
長期前払費用の償却費	166	7	88	0	2	265	172	437
持分法適用会社への投資 額	-	96	1,676	-	-	1,773	2,087	3,860
有形固定資産及び無形固 定資産の増加額	3,997	3,214	1,829	423	147	9,611	3,822	13,434

(注)1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれないアンテナショップ等を含んでいる。

2 調整額は以下のとおりである。

- (1) セグメント利益又は損失( )の調整額 12,744百万円には、セグメント間取引消去及び全社費用が含まれている。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない親会社本社の管理部門に係る費用等である。
- (2) セグメント資産の調整額87,278百万円には、セグメント間取引消去及び全社資産が含まれている。全社資産は、主に報告セグメントに帰属しない親会社本社の管理部門に係る資産等である。
- (3) 長期前払費用の償却費の調整額172百万円は、報告セグメントに帰属しない管理部門に係る資産の減価償却費である。
- (4) 減価償却費の調整額763百万円は、報告セグメントに帰属しない管理部門に係る資産の減価償却費である。
- (5) 持分法適用会社への投資額の調整額2,087百万円は、報告セグメントに帰属しない管理部門に係る持分法適用会社への投資額である。
- (6) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額3,822百万円は、報告セグメントに帰属しない管理部門の設備投資額である。

3 セグメント利益又は損失( )は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っている。

【関連情報】

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

1 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略している。

2 地域ごとの情報

(1) 売上高

（単位：百万円）

日本	海外	合計
294,830	44,007	338,837

（注）売上高は顧客の所在地を基礎として分類している。

(2) 有形固定資産

（単位：百万円）

日本	海外	合計
53,770	9,471	63,241

3 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載を省略している。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

1 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略している。

2 地域ごとの情報

(1) 売上高

（単位：百万円）

日本	海外	合計
315,787	44,089	359,876

（注）売上高は顧客の所在地を基礎として分類している。

(2) 有形固定資産

（単位：百万円）

日本	海外	合計
56,154	9,418	65,572

3 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載を省略している。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	ファニ チャー事業	ビジネス サプライ 流通事業	ステーショナ リー事業	インテリア リテール事業	その他	調整額	合計
減損損失	5,153	-	-	76	-	-	5,229

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	ファニ チャー事業	ビジネス サプライ 流通事業	ステーショナ リー事業	インテリア リテール事業	その他	調整額	合計
減損損失	106	-	-	130	-	-	236

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	ファニ チャー事業	ビジネス サプライ 流通事業	ステーショナ リー事業	インテリア リテール事業	その他	調整額	合計
当期末残高	-	-	296	-	174	-	471

（注） のれんの償却額に関しては、セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略している。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	ファニ チャー事業	ビジネス サプライ 流通事業	ステーショナ リー事業	インテリア リテール事業	その他	調整額	合計
当期末残高	-	-	236	-	137	-	373

（注） のれんの償却額に関しては、セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略している。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

該当事項なし

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

ファニチャー事業において、Kokuyo Workplace India Limitedを連結子会社としたことにより、負ののれん発生益を認識している。当該事象による負ののれん発生益の計上額は、111百万円である。なお、負ののれん発生益は特別利益のため、セグメント利益には含まれていない。

( 関連当事者情報 )

関連当事者との取引

前連結会計年度 ( 自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日 )

連結財務諸表提出会社の役員及び個人主要株主等

種 類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金 (百万円)	事業の内容 又は職業	議決権等の 所有(被所有) 割合(%)	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科 目	期末残高 (百万円)
役員及び その近親者	黒田 章裕	-	-	当社会長	(被所有) 直接 1.75	当社の業務遂行	業務遂行に対する報酬の支払	36	-	-

取引条件及び取引条件の決定方針等

( 注 ) 報酬の支払については、過去の経験等を総合的に勘案し、双方協議の上締結した契約書に基づき決定している。

当連結会計年度 ( 自 2025年 1月 1日 至 2025年12月31日 )

連結財務諸表提出会社の役員及び個人主要株主等

種 類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金 (百万円)	事業の内容 又は職業	議決権等の 所有(被所有) 割合(%)	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科 目	期末残高 (百万円)
役員及び その近親者	黒田 章裕	-	-	当社会長	(被所有) 直接 1.85	当社の業務遂行	業務遂行に対する報酬の支払	36	-	-

取引条件及び取引条件の決定方針等

( 注 ) 報酬の支払については、過去の経験等を総合的に勘案し、双方協議の上締結した契約書に基づき決定している。

( 1株当たり情報 )

前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)		当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	
1株当たり純資産額	574円85銭	1株当たり純資産額	584円97銭
1株当たり当期純利益	48円04銭	1株当たり当期純利益	48円30銭
なお、潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していない。		なお、潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していない。	

(注) 1 2025年7月1日をもって、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っている。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益を算定している。

2 算定上の基礎

1株当たり純資産額

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
純資産の部の合計額(百万円)	264,062	255,457
純資産の部の合計額から控除する金額 (百万円)	3,509	3,778
(うち非支配株主持分(百万円))	(3,509)	(3,778)
普通株式に係る純資産額(百万円)	260,552	251,678
1株当たり純資産額の算定に用いられた普通株式の数(千株)	453,254	430,240

1株当たり当期純利益

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	21,787	21,473
普通株主に帰属しない金額(百万円)	-	-
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	21,787	21,473
普通株式の期中平均株式数(千株)	453,555	444,612

(重要な後発事象)

該当事項なし

【連結附属明細表】

a【社債明細表】

該当事項なし

b【借入金等明細表】

区分	当期末残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	3,955	3,369	1.40	-
1年以内に返済予定の長期借入金	120	85	0.37	-
1年以内に返済予定のリース債務	1,281	1,082	-	-
長期借入金 (1年以内に返済予定のものを除く。)	101	16	0.80	2027年～2028年
リース債務 (1年以内に返済予定のものを除く。)	1,686	1,045	-	2027年～2035年
その他有利子負債 長期預り保証金	5,126	5,178	0.32	-
合計	12,271	10,778	-	-

(注) 1 「平均利率」については、借入金等の期末残高に対する加重平均利率を記載している。

2 リース債務の平均利率については、リース料総額に含まれる利息相当額を控除する前の金額でリース債務を連結貸借対照表に計上しているため、記載していない。

3 長期借入金及びリース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)の連結決算日後5年以内における1年ごとの返済予定額の総額は以下のとおりである。なお、長期預り保証金は連結決算日後5年以内の返済期限が明確になっていないため、記載を省略している。

区分	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
長期借入金	11	5	-	-
リース債務	632	280	74	38

c【資産除去債務明細表】

当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における資産除去債務の金額が、当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における負債及び純資産の合計額の100分の1以下であるため、連結財務諸表規則第92条の2の規定により記載を省略している。

(2)【その他】

当連結会計年度における半期情報等

	中間連結会計期間	当連結会計年度
売上高 (百万円)	185,207	359,876
税金等調整前 中間(当期)純利益 (百万円)	20,035	31,215
親会社株主に帰属する中間 (当期)純利益 (百万円)	13,810	21,473
1株当たり 中間(当期)純利益 (円)	30.57	48.30

(注) 2025年7月1日をもって、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っている。当連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり中間(当期)純利益を算定している。

## 2【財務諸表等】

## (1)【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	87,401	65,158
受取手形、売掛金及び契約資産	2,545,793	2,544,722
有価証券	30,106	29,959
商品及び製品	14,843	16,474
仕掛品	2,137	1,712
原材料及び貯蔵品	1,808	1,812
短期貸付金	26,113	26,012
未収入金	23,187	24,024
仕掛販売用不動産	-	1,924
その他	23,155	23,589
貸倒引当金	2	2
流動資産合計	194,544	175,386
固定資産		
有形固定資産		
建物	16,035	17,079
構築物	489	531
機械及び装置	3,342	3,847
車両運搬具	0	0
工具、器具及び備品	1,398	2,022
土地	24,823	24,823
リース資産	930	694
建設仮勘定	867	2,192
有形固定資産合計	47,886	51,190
無形固定資産		
ソフトウェア	2,491	3,795
のれん	471	373
その他	54	53
無形固定資産合計	3,016	4,222
投資その他の資産		
投資有価証券	16,611	12,251
関係会社株式	31,471	32,246
出資金	3	3
長期貸付金	215,347	214,488
敷金及び保証金	1,167	1,555
長期前払費用	409	290
前払年金費用	4,901	5,278
その他	190	186
貸倒引当金	5,920	5,616
投資その他の資産合計	64,182	60,683
固定資産合計	115,086	116,097
資産合計	309,630	291,483

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
買掛金	2 27,693	2 26,564
短期借入金	2,030	1,930
リース債務	2 558	2 429
未払金	2 3,379	2 5,627
未払費用	1,507	1,531
未払法人税等	6,742	1,039
預り金	2 26,262	2 26,791
賞与引当金	506	539
その他	2 1,822	2 868
流動負債合計	70,501	65,320
固定負債		
リース債務	2 447	2 327
長期預り保証金	1,140	1,221
長期預り金	9	10
長期未払金	406	397
退職給付引当金	716	347
関係会社事業損失引当金	14	23
繰延税金負債	1,544	1,438
債務保証損失引当金	-	55
固定負債合計	4,279	3,822
負債合計	74,780	69,142
純資産の部		
株主資本		
資本金	15,847	15,847
資本剰余金		
資本準備金	19,066	19,066
資本剰余金合計	19,066	19,066
利益剰余金		
利益準備金	3,961	3,961
その他利益剰余金		
退職給与積立金	2,250	2,250
固定資産圧縮積立金	1 658	1 658
別途積立金	112,000	112,000
繰越利益剰余金	77,785	70,556
利益剰余金合計	196,655	189,426
自己株式	3,889	7,569
株主資本合計	227,680	216,771
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	7,109	5,519
繰延ヘッジ損益	60	50
評価・換算差額等合計	7,169	5,569
純資産合計	234,849	222,341
負債純資産合計	309,630	291,483

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上高	1 174,080	1 181,208
売上原価	1 105,226	1 106,761
売上総利益	68,853	74,447
販売費及び一般管理費		
荷造運搬費	1 16,117	1 16,721
広告宣伝費	234	244
給料及び手当	12,197	13,187
賞与	4,670	4,539
賞与引当金繰入額	452	478
退職給付費用	267	275
事務委託費	1 3,426	1 3,645
減価償却費	782	903
コンピュータ費	1 3,750	1 4,737
賃借料	1 613	1 676
福利厚生費	1 992	1 1,137
租税公課	1,178	1,336
雑費	1 11,085	1 12,242
販売費及び一般管理費合計	55,771	60,126
営業利益	13,082	14,321
営業外収益		
受取利息	1 392	1 448
有価証券利息	39	113
受取配当金	1 5,839	1 5,837
不動産賃貸料	1 2,082	1 2,120
為替差益	1,091	-
雑収入	1 237	1 194
営業外収益合計	9,684	8,714

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業外費用		
支払利息	1,288	1,261
固定資産除却損	51	167
不動産賃貸費用	1,518	1,672
控除対象外消費税等	554	21
雑損失	1,198	1,287
営業外費用合計	2,611	2,410
経常利益	20,155	20,625
特別利益		
固定資産売却益	2,486	20
投資有価証券売却益	10,280	3,424
貸倒引当金戻入額	184	303
債権回収益	400	-
その他	-	235
特別利益合計	15,728	3,963
特別損失		
固定資産解体費用	59	-
投資有価証券評価損	175	8
貸倒引当金繰入額	44	50
関係会社株式評価損	5,537	-
関係会社事業損失引当金繰入額	0	23
固定資産売却損	-	0
債務保証損失引当金繰入額	-	55
創業120周年記念事業費	-	43
特別損失合計	5,818	181
税引前当期純利益	30,065	24,408
法人税、住民税及び事業税	9,073	5,269
法人税等調整額	157	532
法人税等合計	9,230	5,802
当期純利益	20,834	18,605

【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

(単位：百万円)

	株主資本									
	資本金	資本剰余金			利益剰余金					
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金				利益剰余金合計
					退職給与積立金	固定資産圧縮積立金	別途積立金	繰越利益剰余金		
当期首残高	15,847	19,066	-	19,066	3,961	2,250	658	112,000	74,913	193,784
当期変動額										
剰余金の配当									8,190	8,190
当期純利益									20,834	20,834
自己株式の取得										
自己株式の処分			21	21						
自己株式の消却			21	21					9,771	9,771
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）										
当期変動額合計	-	-	-	-	-	-	-	-	2,871	2,871
当期末残高	15,847	19,066	-	19,066	3,961	2,250	658	112,000	77,785	196,655

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等 合計	
当期首残高	12,071	216,626	15,658	20	15,638	232,265
当期変動額						
剰余金の配当		8,190				8,190
当期純利益		20,834				20,834
自己株式の取得	1,649	1,649				1,649
自己株式の処分	38	59				59
自己株式の消却	9,793	-				-
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）			8,549	80	8,469	8,469
当期変動額合計	8,181	11,053	8,549	80	8,469	2,584
当期末残高	3,889	227,680	7,109	60	7,169	234,849

当事業年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

(単位：百万円)

	株主資本									
	資本金	資本剰余金			利益剰余金					
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金				利益剰余金合計
					退職給与積立金	固定資産圧縮積立金	別途積立金	繰越利益剰余金		
当期首残高	15,847	19,066	-	19,066	3,961	2,250	658	112,000	77,785	196,655
当期変動額										
剰余金の配当									9,573	9,573
当期純利益									18,605	18,605
自己株式の取得										
自己株式の処分			26	26						
自己株式の消却			26	26					16,261	16,261
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）										
当期変動額合計	-	-	-	-	-	-	-	-	7,228	7,228
当期末残高	15,847	19,066	-	19,066	3,961	2,250	658	112,000	70,556	189,426

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等 合計	
当期首残高	3,889	227,680	7,109	60	7,169	234,849
当期変動額						
剰余金の配当		9,573				9,573
当期純利益		18,605				18,605
自己株式の取得	20,002	20,002				20,002
自己株式の処分	35	61				61
自己株式の消却	16,287	-				-
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）			1,589	9	1,599	1,599
当期変動額合計	3,679	10,908	1,589	9	1,599	12,508
当期末残高	7,569	216,771	5,519	50	5,569	222,341

【注記事項】

(重要な会計方針)

1 資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

a 子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法によっている。

b その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法によっている。(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定している。)

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法によっている。

投資事業有限責任組合等への出資

原価法によっている。ただし、組合規約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、組合決算の持分相当額を純額方式により各事業年度の損益として計上することとしている。また、組合等がその他有価証券を保有している場合で当該有価証券に評価差額がある場合には、評価差額に対する持分相当額をその他有価証券評価差額金に計上している。

(2) デリバティブ等の評価基準及び評価方法

時価法によっている。

(3) 運用目的の金銭の信託の評価基準及び評価方法

時価法によっている。

(4) 棚卸資産の評価基準及び評価方法

先入先出法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)によっている。

2 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産(リース資産を除く)

2007年4月1日以降に取得した建物(建物附属設備を除く)並びに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備及び構築物は定額法を、それら以外については定率法を採用している。

ただし、1998年4月1日から2007年3月31日までに取得した建物(建物附属設備を除く)については、旧定額法を採用している。また、1998年3月31日以前に取得した建物及び2007年3月31日以前に取得した建物以外については、旧定率法を採用している。

また、2007年3月31日以前に取得したものについては、償却可能限度額まで償却が終了した翌年から5年間で均等償却している。

なお、主な耐用年数は以下のとおりである。

建物及び構築物	7～50年
機械装置及び車両運搬具	4～13年

(2) 無形固定資産(リース資産を除く)

定額法を採用している。

なお、市場販売目的のソフトウェアについては、見込有効期間(3年)に基づく償却方法を採用し、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法を採用している。

(3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用している。

3 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に債権の回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上している。

(2) 賞与引当金

従業員賞与の支給に充てるため、支給見込額に基づき、当事業年度負担分を計上している。

(3) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき算定している。

数理計算上の差異については、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（12年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌事業年度から費用処理している。

(4) 関係会社事業損失引当金

当社は、関係会社に対する出資金額及び貸付金等債権を超えて当社が負担することとなる損失見込額を計上している。

(5) 債務保証損失引当金

債務保証に係る損失に備えるため、被保証先の財政状態等を勘案し、損失負担見込額を計上している。

4 収益及び費用の計上基準

当社は顧客との契約から生じる収益に関する主要な事業における主な履行義務の内容及び当該履行義務を充足する通常の時点(収益を認識する通常の時点)は以下のとおりである。

製品及び商品の販売

製品及び商品の販売については、「収益認識に関する会計基準の適用指針」第98項に定める代替的な取扱いを適用し、出荷時から当該商品又は商品の支配が顧客に移転される時までの期間が通常の間である場合には、出荷時に収益を認識している。取引の対価は履行義務を充足してから概ね1ヶ月以内に受領しており、重要な金融要素は含まれていない。

工事契約

工事契約については、施工を伴う製品の販売及び据付や内装工事等であり、一定の期間にわたり履行義務が充足されるものと判断し、履行義務の充足に係る進捗度に基づき収益を認識している。履行義務の充足に係る進捗度の見積りは、各報告期間の期末日までに発生した実際原価が見積総原価の合計に占める割合に基づいて行っている。なお、工期がごく短いものについては「収益認識に関する会計基準の適用指針」第95項に定める代替的な取扱いを適用し、一定の期間にわたり収益を認識せず、顧客が検収した時点で収益を認識している。取引の対価は契約条件に基づき段階的に受領しており、重要な金融要素は含まれていない。

5 重要なヘッジ会計の方法

(1) ヘッジ会計の方法

原則として繰延ヘッジ処理によっている。

(2) ヘッジ手段とヘッジ対象

当事業年度にヘッジ会計を適用したヘッジ手段とヘッジ対象は以下のとおりである。

(ヘッジ手段)	(ヘッジ対象)
為替予約	製品輸入による外貨建仕入債務及び外貨建予定取引

(3) ヘッジ方針

デリバティブ取引に関する権限規程及び取引限度額等を定めた内部規程に基づき、ヘッジ対象に係る為替相場変動リスク及び金利変動リスクを一定の範囲でヘッジしている。

(4) ヘッジの有効性評価の方法

ヘッジ対象のキャッシュ・フロー変動の累計又は相場変動とヘッジ手段のキャッシュ・フロー変動の累計又は相場変動を半期ごとに比較し、両者の変動額等を基礎にしてヘッジの有効性を評価している。

為替予約については、原則的に将来の購入額に基づくものであり、実行可能性が極めて高いため、有効性の評価を省略している。

6 のれんの償却方法及び償却期間

のれんの償却については、投資効果の発現する期間を見積り、20年以内で均等償却している。

7 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) 控除対象外消費税等の会計処理

資産に係る控除対象外消費税等は当事業年度の費用として処理している。

(2) グループ通算制度の適用

グループ通算制度を適用している。

(重要な会計上の見積り)

該当事項なし

(会計方針の変更)

(「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。)等を当事業年度の期首から適用している。

法人税等の計上区分に関する改正については、2022年改正会計基準第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っている。なお、当該会計方針の変更による財務諸表への影響はない。

(表示方法の変更)

当社は、従来、賃貸等不動産に関する主な賃貸収益は「不動産賃貸料」として「営業外収益」に、主な賃貸費用は「不動産賃貸費用」として「営業外費用」に計上していたが、当事業年度の期首より、一部の賃貸等不動産に関しては、「売上高」及び「売上原価」に計上する方法に変更している。

当社グループは、2021年2月に「長期ビジョンCCC2030」を策定以降、自らの社会における役割を「WORK & LIFE STYLE Company」と再定義し、文具や家具にとらわれない事業領域の拡張を推進しており、2025年度を初年度とする第4次中期経営計画「Unite for Growth 2027」では、ファニチャー事業において強みを活かした事業領域拡張と既存事業へのシナジーを高めることを掲げている。従来、ファニチャー事業では、オフィスの家具・什器・内装を中心に価値を提供してきたが、一部の賃貸等不動産について今後の活用方法を検討する中で当事業年度の期首より、ファニチャー事業への移管を実施したことによる表示方法の変更となる。

この表示方法の変更を反映させるため、以下のとおり前事業年度の財務諸表の組替えを行っている。

前事業年度の損益計算書において、「営業外収益」に表示していた「不動産賃貸料」609百万円を「売上高」に組み替え、「営業外費用」に表示していた「不動産賃貸費用」107百万円を「売上原価」に組み替えている。その結果、「営業利益」が502百万円増加しているが、「経常利益」及び「税引前当期純利益」に与える影響はない。

(追加情報)

(子会社化を目的とした株式の取得)

当社は、2025年12月4日開催の取締役会において、ベトナムの上場会社であるThien Long Group Corporationを子会社化することについて決議した。詳細については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項(追加情報)」に記載のとおりである。

(持分法適用関連会社の完全子会社化及び連結子会社間の吸収合併の決定)

当社は、2025年12月4日開催の取締役会において、当社の完全子会社であるコクヨマーケティング株式会社を存続会社、持分法適用関連会社である国内販売会社6社を消滅会社とする吸収合併が行われることを前提として、当該6社を完全子会社化すること、及び当該合併を行うことを決議した。詳細については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項(追加情報)」に記載のとおりである。

## (貸借対照表関係)

1 土地買換にかかる圧縮記帳を租税特別措置法に基づき利益処分により積立てたものである。

## 2 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務(区分掲記されたものを除く)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
短期金銭債権	32,205百万円	32,984百万円
長期金銭債権	15,347	14,488
短期金銭債務	42,075	41,876
長期金銭債務	447	299

## 3 保証債務

関係会社の金融機関等からの借入金及び仕入債務等に対する保証

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
Kokuyo Riddhi Paper Products Private Ltd.	260百万円	184百万円
コクヨIKタイランドCo.,Ltd.	0	0
(株)カウネット	40	46
PT. KOKUYO FURNITURE INDONESIA	-	84
計	301	316

上記のうち、外貨建債務保証は、決算日の為替相場により円換算している。

4 当社は、運転資金の効率的な調達を行うため取引銀行と貸出コミットメント契約を締結している。貸出コミットメントに係る借入未実行残高等は次のとおりである。

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
貸出コミットメントの総額	13,000百万円	13,000百万円
借入実行残高	-	-
差引額	13,000	13,000

## 5 事業年度末日満期手形

事業年度末日満期手形の会計処理については、手形交換日をもって決済処理している。なお、当事業年度の末日は金融機関の休業日であったため、次の事業年度末日満期手形が事業年度末残高に含まれている。

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
受取手形	310百万円	550百万円

(損益計算書関係)

1 関係会社との取引高

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業取引による取引高		
売上高	76,955百万円	78,969百万円
仕入高	19,736	20,805
販売費及び一般管理費	18,845	16,458
営業取引以外の取引による取引高	5,712	6,170

2 固定資産売却益の内容は次のとおりである。

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
機械及び装置	- 百万円	0百万円
土地	4,863	-
計	4,863	0

(有価証券関係)

前事業年度(2024年12月31日)

子会社株式及び関連会社株式(貸借対照表計上額は子会社株式31,049百万円、関連会社株式422百万円)は、市場価格のない株式等のため、時価を記載していない。

当事業年度(2025年12月31日)

子会社株式及び関連会社株式(貸借対照表計上額は子会社株式31,824百万円、関連会社株式422百万円)は、市場価格のない株式等のため、時価を記載していない。

## (税効果会計関係)

## 1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
繰延税金資産		
賞与引当金	154百万円	164百万円
投資有価証券評価損	9,902	10,160
退職給付引当金	608	410
貸倒引当金	1,811	1,768
譲渡損益調整資産	4,296	4,421
その他	1,413	1,326
繰延税金資産小計	18,187	18,251
評価性引当額	16,235	16,826
繰延税金資産合計	1,951	1,425
繰延税金負債		
固定資産圧縮積立金	333	338
その他有価証券評価差額金	3,097	2,463
その他	64	62
繰延税金負債合計	3,496	2,864
繰延税金負債の純額	1,544	1,438

## 2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
法定実効税率 (調整)	30.6%	30.6%
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.6	0.8
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	5.3	7.2
住民税均等割等	0.1	0.1
評価性引当額の変動	5.2	0.6
試験研究費等の税額控除額	0.9	0.4
その他	0.4	0.7
税効果会計適用後の法人税等の負担率	30.7	23.8

## 3. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っている。

## 4. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する事業年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになった。

これに伴い、2027年1月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算している。

この変更により、当事業年度の繰延税金負債の金額(繰延税金資産の金額を控除した金額)は59百万円増加し、法人税等調整額が9百万円、その他有価証券評価差額金が69百万円、それぞれ減少している。

(企業結合等関係)  
該当事項なし

(収益認識関係)  
顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、連結財務諸表「注記事項(収益認識関係)」に同一の内容を記載しているため、注記を省略している。

(重要な後発事象)  
該当事項なし

【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区 分	資産の 種 類	当期首 残 高	当 期 増 加 額	当 期 減 少 額	当 期 償 却 額	当期末 残 高	減価償却 累計額
有形 固定資産	建物	60,437	2,458	320	1,309	62,574	45,495
	構築物	4,149	89	6	47	4,232	3,700
	機械及び装置	30,715	1,339	808	799	31,246	27,399
	車両運搬具	51	-	4	0	47	47
	工具、器具及び備品	7,523	1,201	396	562	8,328	6,306
	土地	24,823	-	-	-	24,823	-
	リース資産	2,847	297	872	534	2,272	1,578
	建設仮勘定	867	4,610	3,285	-	2,192	-
	計	131,415	9,997	5,694	3,254	135,718	84,527
無形 固定資産	ソフトウェア	4,961	3,797	3,034	906	5,724	1,929
	のれん	545	-	-	97	545	171
	その他	55	-	-	0	55	1
	計	5,562	3,797	3,034	1,004	6,325	2,102

(注) 1 当期首残高及び当期末残高については、取得価額により記載している。

2 当期の主な増加は次のとおりである。

(有形固定資産)

建物	東京品川オフィスのオフィス構築	1,819百万円
工具、器具及び備品	ファニチャー事業用金型	525百万円
機械及び装置	滋賀工場	312百万円
工具、器具及び備品	創業120周年関連動画	303百万円
リース資産	ファニチャー事業用金型	297百万円
機械及び装置	三重工場	174百万円
機械及び装置	芝山工場	171百万円

(無形固定資産)

ソフトウェア	創業120周年コーポレートサイト改修	446百万円
ソフトウェア	組織成長ソリューション「TEAMUS」アプリ	304百万円
ソフトウェア	芝山工場設計システム	190百万円

3 当期の主な減少は次のとおりである。

(有形固定資産)

リース資産	ファニチャー事業用金型	688百万円
機械及び装置	三重工場	582百万円
建物	東京品川オフィス	304百万円
工具、器具及び備品	ファニチャー事業用金型	226百万円
リース資産	ステーションナリー事業用金型	181百万円

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科 目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	5,923	1,163	1,467	5,619
賞与引当金	506	539	506	539
関係会社事業損失引当金	14	42	33	23
工事損失引当金	11	33	38	6
債務保証損失引当金	-	156	101	55

( 2 ) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略している。

( 3 ) 【その他】

該当事項なし

## 第6【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	1月1日から12月31日まで
定時株主総会	3月中
基準日	12月31日
剰余金の配当の基準日	6月30日、12月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り	
取扱場所	(特別口座) 大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
取次所	-
買取手数料	無料
公告掲載方法	電子公告とします。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載する方法とします。公告掲載URLは、次のとおりです( <a href="https://www.kokuyo.com/ir/shareholder/publicnotice.html">https://www.kokuyo.com/ir/shareholder/publicnotice.html</a> )。
株主に対する特典	年1回、毎年12月末現在の株主名簿に記録された2,000株以上保有の株主に対し、当社グループ商品(2,000株以上保有は4,000円相当、4,000株以上保有は7,000円相当)を贈呈、又は、マテリアリティを基軸とした同等額の寄付を行います(当年は、5月下旬～6月初旬実施予定)。

(注) 当社定款の定めにより、当会社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができません。

- ・会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- ・会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
- ・株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利

## 第7【提出会社の参考情報】

### 1【提出会社の親会社等の情報】

親会社等はありません。

### 2【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1) 有価証券報告書 及びその添付書類 並びに確認書	事業年度 (第78期)	自 2024年1月1日 至 2024年12月31日	2025年3月31日 関東財務局長に提出。
(2) 臨時報告書	金融商品取引法第24条の5第4項並びに企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第12号及び第19号の規定に基づく臨時報告書		2025年1月9日 関東財務局長に提出。
	金融商品取引法第24条の5第4項並びに企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2の規定に基づく臨時報告書		2025年3月31日 関東財務局長に提出。
	金融商品取引法第24条の5第4項並びに企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第15号の3の規定に基づく臨時報告書		2025年12月4日 関東財務局長に提出。
	金融商品取引法第24条の5第4項並びに企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第3号の規定に基づく臨時報告書		2025年12月5日 関東財務局長に提出。
	金融商品取引法第24条の5第4項並びに企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第4号の規定に基づく臨時報告書		2026年2月17日 関東財務局長に提出。
(3) 内部統制報告書及び その添付書類			2025年3月31日関東財務局長に提出。
(4) 半期報告書及び確認書	(第79期中)	自 2025年1月1日 至 2025年6月30日	2025年8月7日 関東財務局長に提出。
(5) 自己株券買付状況報告書	報告期間(自2025年3月1日 至2025年3月31日)		2025年4月4日 関東財務局長に提出。
	報告期間(自2025年4月1日 至2025年4月30日)		2025年5月12日 関東財務局長に提出。
	報告期間(自2025年5月1日 至2025年5月31日)		2025年6月5日 関東財務局長に提出。
	報告期間(自2025年6月1日 至2025年6月30日)		2025年7月4日 関東財務局長に提出。
	報告期間(自2025年7月1日 至2025年7月31日)		2025年8月6日 関東財務局長に提出。
	報告期間(自2025年8月1日 至2025年8月31日)		2025年9月4日 関東財務局長に提出。
	報告期間(自2025年9月1日 至2025年9月30日)		2025年10月6日 関東財務局長に提出。
	報告期間(自2025年10月1日 至2025年10月31日)		2025年11月7日 関東財務局長に提出。
	報告期間(自2025年11月1日 至2025年11月30日)		2025年12月4日 関東財務局長に提出。
	報告期間(自2025年12月1日 至2025年12月31日)		2026年1月8日 関東財務局長に提出。

## 第二部【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項なし

## 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年3月25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 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

### < 連結財務諸表監査 >

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているコクヨ株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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の2025年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

#### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

ファニチャー事業の国内売上高の計上金額及び期間帰属の適切性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>コクヨ株式会社及び連結子会社はファニチャー事業において、オフィス家具の販売及び空間デザインを伴う施工サービスの提供を行っている。ファニチャー事業の国内売上高は、連結財務諸表注記「(収益認識関係)」に記載のとおり154,798百万円であり、連結売上高の43.0%を占めており、その大半はコクヨ株式会社及びコクヨマーケティング株式会社で計上されている。</p> <p>連結財務諸表注記「(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)4.会計方針に関する事項(5)重要な収益及び費用の計上基準」に記載のとおり、製品及び商品の販売(以下「物品販売」という。)については、出荷時に売上を認識している。また、施工を伴う製品販売及び据付や内装工事等の工事契約(以下「工事」という。)については、一定の期間にわたり履行義務が充足されるものと判断し、履行義務の充足に係る進捗度に基づき売上を認識している。ただし、工期がごく短いものについては代替的な取扱いを適用し、顧客が検収した時点で売上を認識している。</p> <p>一般的に販売部門は業績目標達成のプレッシャーを感じる可能性があること、及び、ファニチャー事業は取引の個別性が高く、顧客ニーズにあわせて納入物品や施工内容が随時変更され、売上計上時期や金額が当初契約時から変更となることが多いことから、意図的に売上の計上が前倒しされるリスク、及び、架空売上が計上されるリスクが存在する。</p> <p>以上から、当監査法人は、ファニチャー事業の国内売上高の計上金額及び期間帰属の適切性の検討が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、ファニチャー事業の国内売上高の計上金額及び期間帰属が適切であるか否かを検討するため、主に以下の手続を実施した。</p> <p>(1) 内部統制の評価      売上の認識プロセスに係る内部統制の整備状況及び運用状況の有効性を評価した。評価に当たっては、以下に焦点を当てた。</p> <p>営業担当者以外の第三者が、売上の計上内容や金額、計上日付について顧客からの注文書や検収書等を照合する仕組みやその実効性の有無</p> <p>販売管理システムにおける出荷データと売上データとの連携により物品出荷時に売上を認識する仕組み</p> <p>売上の請求・回収状況が通常と異なる場合に、販売部門から独立した部門の担当者が、その原因を調査する統制</p> <p>(2) 売上高の計上金額及び期間帰属の適切性の検討      売上高の計上金額及び期間帰属が適切か否かを検討するため、売上計上時期や請求・回収状況等を踏まえて例外取引に該当する可能性があるとして抽出した取引について、以下を含む監査手続を実施した。</p> <p>顧客から入手した検収書等に記載されている日付と売上計上日付とを照合した。また、顧客から入手した注文書と売上計上金額を照合した。</p> <p>売上計上後通常の期間を超えて未回収となっている売掛金残高について、遅延理由書において理由を確認するほか、売上計上日や売上計上内容について顧客から入手した注文書等との照合を実施した。</p>

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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、監査委員会の責任は、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執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

#### 連結財務諸表に対する経営者及び監査委員会の責任

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財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

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

#### 連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、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ために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲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、監査委員会に対して、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、監査委員会に対して、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。

監査人は、監査委員会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

## < 内部統制監査 >

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、コクヨ株式会社の2025年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、コクヨ株式会社が2025年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

### 内部統制報告書に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に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、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲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、監査委員会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の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、監査委員会に対して、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。

## < 報酬関連情報 >

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等（3）【監査の状況】に記載されている。

## 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

1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれておりません。

## 独立監査人の監査報告書

2026年3月25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 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

### <財務諸表監査>

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているコクヨ株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの第79期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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、コクヨ株式会社の2025年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

#### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

ファニチャー事業の売上高の計上金額及び期間帰属の適切性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>コクヨ株式会社はファニチャー事業において、オフィス家具の販売及び空間デザインを伴う施工サービスの提供を行っている。ファニチャー事業の売上高は、売上高合計の過半を占めている。</p> <p>財務諸表注記「(重要な会計方針)4.収益及び費用の計上基準」に記載のとおり、製品及び商品の販売(以下「物品販売」という。)については、出荷時に売上を認識している。また、施工を伴う製品販売及び据付や内装工事等の工事契約(以下「工事」という。)については、一定の期間にわたり履行義務が充足されるものと判断し、履行義務の充足に係る進捗度に基づき売上を認識している。ただし、工期がごく短いものについては代替的な取扱いを適用し、顧客が検収した時点で売上を認識している。</p> <p>一般的に販売部門は業績目標達成のプレッシャーを感じる可能性があること、及び、ファニチャー事業は取引の個別性が高く、顧客ニーズにあわせて納入物品や施工内容が随時変更され、売上計上時期や金額が当初契約時から変更となることが多いことから、意図的に売上の計上が前倒しされるリスク、及び、架空売上が計上される潜在的なリスクが存在する。</p> <p>以上から、当監査法人は、ファニチャー事業の売上に関する売上高の計上金額及び期間帰属の適切性の検討が、当事業年度の財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>連結財務諸表の監査報告書において、「ファニチャー事業の国内売上高の計上金額及び期間帰属の適切性」が監査上の主要な検討事項に該当すると判断し、監査上の対応について記載している。</p> <p>当該記載内容は、財務諸表監査における監査上の対応と実質的に同一の内容であることから、監査上の対応に関する具体的な記載を省略している。</p>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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、監査委員会の責任は、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執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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。

#### 財務諸表に対する経営者及び監査委員会の責任

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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき財務諸表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。

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

## 財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。
- ・財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。
- ・財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表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、監査委員会に対して、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、監査委員会に対して、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。

監査人は、監査委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

### < 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

### 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

- 
- 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。
  - 2 XBRLデータは監査の対象には含まれておりません。