Chapter 5

ガバナンス

97　社外取締役対談　グローバル成長に向けた
　　戦略の着実な実行を後押しする
101　コーポレート･ガバナンス
107　役員一覧
109　株式情報/会社情報

本章では、持続的な企業価値の向上を実現するための重要な経営基盤であるガバナンスについて説明しています。社外取締役対談では取締役会議長と報酬委員会委員長の議論を通じて、第4次中期経営計画で掲げるグローバル化の進捗や、重要なM&A判断を含めたガバナンスの実効性についての評価をご理解いただけます。

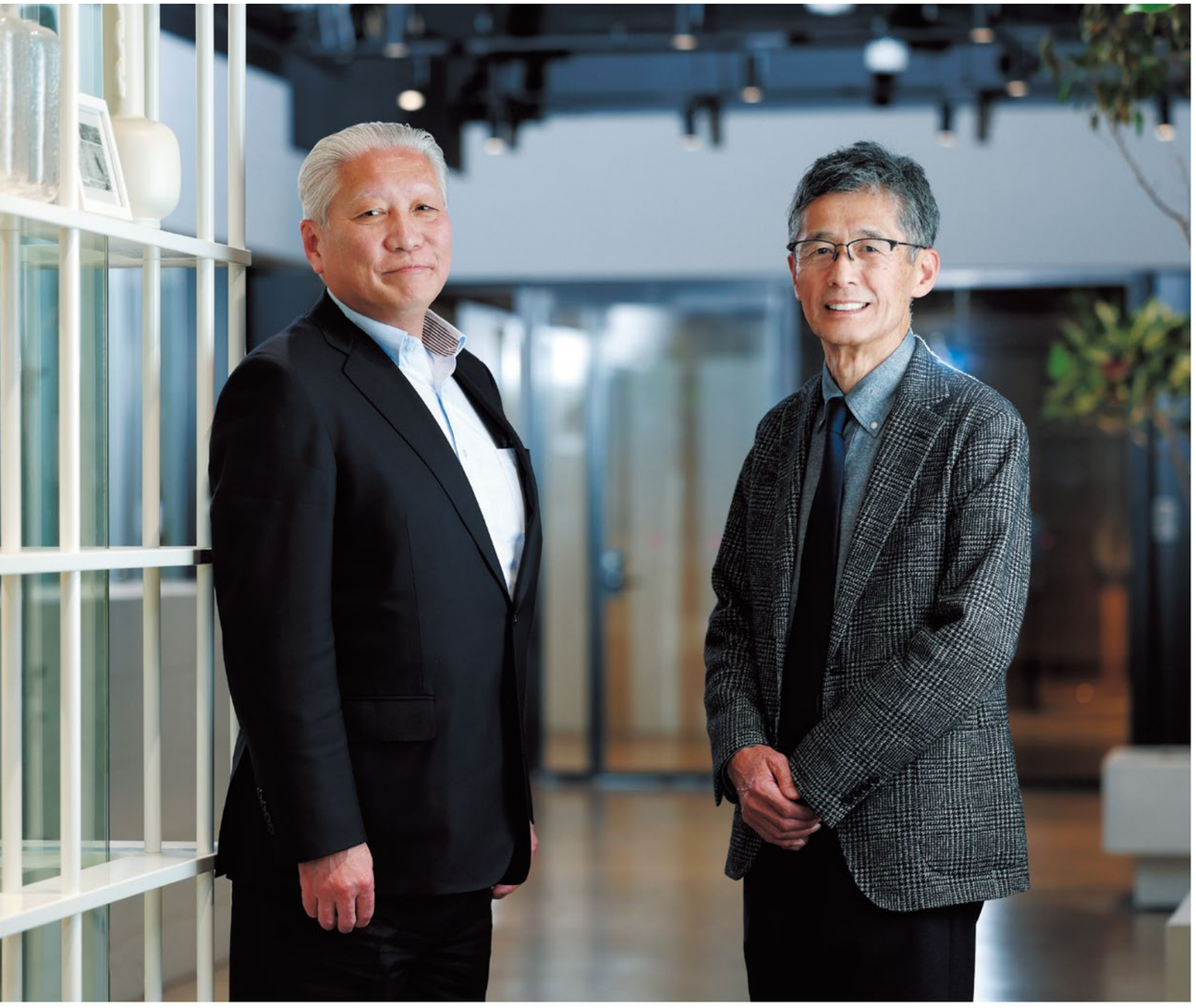
社外取締役対談

グローバル成長に向けた戦略の着実な実行を後押しする

TAKEHIRO KAMIGAMA
上釜 健宏
社外取締役
取締役会議長

×

SHINICHIRO OMORI
大森 紳一郎
社外取締役
報酬委員会委員長



第4次中期経営計画で掲げるグローバル化は着実に進展

大森　第4次中期経営計画（以下、第4次中計）を評価するうえでは、第3次中期経営計画（以下、前中計）との連続性が重要になります。2021年に策定した長期ビジョン「CCC2030」のもと、前中計では「モノからコト」へと、顧客体験価値の拡張を進める方針を打ち出しました。第4次中計ではこの方針に加え、グローバルでの拡大・成長という具体的な戦略が動き出したフェーズにあたります。第4次中計最終年度の海外売上高比率目標は20%、2030年目標が25%以上と、一見すると現在の13%と比べて微増に見えるかもしれません。しかし、実際はグループ全体の売上目標を2027年度に4,300億円、2030年度には5,000億円まで引き上げており、絶対額で見ると現在の500億円弱の規模から、2030年度には1,200億円程度と、まさに飛躍を目指しています。現時点でもASEANでのステーショナリー、ファニチャー両事業の展開に向けた足場が整い、グローバル成長のシナリオが現実のものとなっています。初年度にあたる2025年度は売上高・EBITDAの成長として現れ、着実に前進していると感じています。

上釜　大森さんのおっしゃる通り、昨年の統合報告書でも指摘した事業ポートフォリオの変革については、グローバルで成長を目指すという方向性がより具体化してきました。私個人としては特に、事業ポートフォリオの新たな柱として、海外ステーショナリー事業に対する成長期待があります。グループ全体を考えたとき、事業ポートフォリオとして3つの柱を持つことが持続的な成長につながると考えています。理想的には「森林経営」のコンセプト通り多様な事業が育つことが望ましいのですが、まずはバランスの取れた三本足の事業構造を確立することが重要です。ファニチャー事業、日本のステーショナリー事業に加え今回、海外のステーショナリー事業が伸びてきてくれれば、事業ポートフォリオのバランスがさらに良くなると期待しています。

大森　事業ポートフォリオの議論をする際には、単に数値目標を追いかけるのではなく、コクヨの本質的な創出価値を常に意識しています。各事業は「ワークスタイルやライフスタイルを提案し社会価値を創出する」という考え方に合致するものでなければなりません。この前提があって初めて、次のステップとして収益性や資本コストといった数字の議論が意味を成します。各事業が単独で存在するのではなく、互いにシナジーを生み出しながら、コクヨの価値提案を実現していく構造を構築することが、真の意味でのポートフォリオマネジメントだと考えています。

上釜　おっしゃる通りですね。より具体的な進捗に移ると、2025年度はさらなる成長に向け、課題と期待が混在する結果となりました。具体的には、中国のファニチャー事業が市況の低迷により減益となったことは課題です。事業の中核を担うコクヨ香港はデザイン・設計力に強みのある会社です。中国の景気回復を待つだけでなく、ハイセグメントへのアプローチや東南アジアへの展開計画がより明確になれば、収益成長を実現するポテンシャルは十分にあると考えています。一方、2025年12月にM&Aを発表したベトナムのThien Long Group Corporation（以下、TLG社）は、ASEANにおける海外のステーショナリー事業の拡大に大きく貢献すると期待を持っています。

Thien Long Group CorporationのM&Aを通じたケイパビリティの強化

上釜　コクヨ香港も含めて複数案件のM&Aを経験してきましたが、TLG社の案件では特に議論が白熱しました。ASEANにおける筆記具事業という、重要度の特に高い案件であっただけでなく、買収価格を巡り賛否が二分されたからです。特に、プレミアムの妥当性について議論を徹底的に行いました。私はどちらかというとポジティブな立場でしたが、慎重な意見も強くありました。

大森　買収判断を下す際には、取締役会では複数の論点を客観的に検証しました。具体的には、「停滞期に入ったベトナム市場は回復するのか」「コクヨとのシナジーは実現できるのか」、そしてこれらの情報を踏まえ、M&Aの位置付けと事業ポートフォリオへの貢献についての問いかけを執行側に投げかけていきました。こうした議論を経て、ポジティブな評価が固まったうえで、最終的に価格の妥当性という論点に議論が集約されていったのです。

上釜　結果として、執行サイドの分析・評価能力は相当鍛えられることになりましたね。実際、取締役会からは何度も差し戻し、さらに的確な分析や評価を要請することになりました。最終的には黒田社長自ら現地に赴き、TLG社のトップと腹を割って交渉を進めました。この厳格な審査プロセスを経たことで、結果的にTLG社と当社のマネジメント間に強固な信頼関係の構築にもつながっています。私は常に、M&Aやその後のPMIの成否を左右するのは、相手企業との信頼関係だと考えています。取締役会として厳しい目線で臨んだことで、むしろ今後の事業の糧となる信頼関係の構築やM&Aケイパビリティの強化につながったと評価しています。

大森　同感です。取締役会・執行サイド間で何度も議論を行ったことで、M&Aにかかわる執行サイドの経験値とレベルは大きく向上しました。今後もM&Aを視野に入れた成長を志向する中で、これは当社にとって大きな財産となります。また、社外取締役間でも意見が割れたことで、取締役会の場や非公式のミーティング、社外取締役だけの集まりなど、さまざまな機会を通じて忌憚なく意見を交わしました。具体的な案件で意見が分かれたからこそ、結果として相互理解が深まり、取締役会全体のレベルが上がったと考えています。

資本市場の声を意識した監督

上釜　株主との対話姿勢をはじめIR活動の質が大きく変化してきました。従来と比較して、資本市場に対する情報開示の充実度や対話の深度が明らかに向上しており、その結果として株価やPBRといった指標の改善にも貢献しているのではないでしょうか。特に、現中計でグローバル化戦略を全面的に打ち出したことで、投資家の期待値が高まっているのを実感しています。市場からは「コクヨが変わってきた」「何か新しいことをやるのではないか」という、いわば「ワクワク感」のようなものを感じ取っていただけているのではないでしょうか。

大森　社外との対話だけでなく、社内、特に取締役会における資本市場分析の精度も向上しました。以前は資本市場からの評価という視点が必ずしも十分ではありませんでしたが、現在では取締役会で質問を投げかけると、それに対して明確な分析結果が返ってくるようになっています。例えば、PBRやPERといった指標について、同業他社と比較して優れているという事実だけでなく、「どのような点が評価されているのか」という自社視点での分析もより詳細な論点まで踏み込めるようになりました。ブランド価値なのか、国内事業の安定性なのか、そうした要因を分解して理解できれば、それをどう活かすかという戦略的な議論に自ずと結びつくはずです。

上釜　これからは市場の期待を裏切らないことがとても重要になります。そのために我々社外取締役は、執行側の取り組みをしっかりとモニタリングしていく責任があると認識しています。特にTLG社がM&A時の予測を上回る実績を出せれば、市場の期待と評価はさらに高まり、第5次中期経営計画での成長や2030年の目標達成に向けた期待につながると考えています。

大森　重要なのは、これまで「考え方」や「コンセプト」が先行し、いわば期待値先行の状態だったものが、2025年度の実績から具体的な成果が伴うようになってきたことです。戦略の具体論を示し、それに見合った実績を出すことで、ポジティブサイクルが回り始めています。今後はこのサイクルをより高速で回していく必要があります。投資家の成長期待をさらに高めるためには、第4次中計期間にトラックレコードを着実に積み上げていくことが不可欠であり、取締役会としてもそのプロセスをしっかりとモニタリングしていきたいと思います。

グローバル企業として最適な組織を構築する

大森　社外取締役には、事業のステージに合わせて多様なスキルが求められることは間違いありませんが、多様な経営経験を持つことを前提条件とすることが重要ではないでしょうか。取締役会の最も本質的な役割は経営トップに対する監督機能となりますが、この観点でも、取締役会の最も基盤となるスキルは経営経験であると断言できます。さらに法律や会計といった専門性、さらには大企業での経験者、急成長企業を牽引した経験者、ベンチャービジネスを立ち上げた経験者といった、さまざまな経営の視点を持つメンバーで構成されることが望ましいと考えています。

上釜　取締役会の構成だけでなく、独立性も十分に担保されていると感じています。社外取締役が過半数を占めるだけでなく、社外取締役が議長を務めることで創業家からも独立した形で監督機能を行使しています。

　取締役会としてさらにモニタリングボードの機能を高めるうえでは、まず内部統制の基盤整備が不可欠だと考えています。グローバルに事業を拡大していくうえでは、現地の古い商習慣に追従するのではなく、グローバルスタンダードに基づく透明性の高い仕組みを構築することが不可欠です。グローバル化が加速するなかでは、各地域における固有リスクなど、新たなリスクへの対応も求められます。こうした課題に対処するため、場合によっては人員を増やしてでも、徹底的に体制構築を進めていく覚悟が必要です。

大森　モニタリングボードとしての強化には、グループ全体の体制整備と同時に、マネジメントに対する監督も強化すべきです。報酬委員会委員長として、今回、中期経営計画のKPIであるEBITDA、ROEなどを条件とする業績連動型株式報酬制度へと大幅に改定しました。これにより、中期経営計画の目標達成が報酬に直接連動する設計としたことで、今後は目標値そのものの適切性、すなわち資本コストや市場の期待値と報酬の整合性について、執行サイドや取締役会での議論を自ずと深めていく必要があります。こうした仕組みを通じて、モニタリングボードとしての実効性をさらに高めていきたいと考えています。

今後のコクヨへの期待

大森　長期ビジョン「CCC2030」で目標を掲げ、前中計・現中計と成長の道筋を明確にしていますので、今後はステークホルダーの皆様に当社の考えを一層理解いただくことが重要だと考えています。計画をお示しして実績を積み上げることで、将来の持続的な成長・価値創出への確信を深めていただくといったサイクルを確実に回していくことが欠かせません。監督という俯瞰した立場では、当社を取り巻く事業環境や競合環境が変化し続けるなかでも常に認識をアップデートし続け、戦略・組織などさまざまな観点で実効性のある議論を意識していきます。

上釜　私も同じ考えです。さらに付け加えると、グローバル化の成否をより一層注視していく考えです。コクヨの持続的な成長にはグローバルでの拡大と、各地域での着実な成長が不可欠です。2025年度はTLG社のM&Aを発表しましたが、今後グループ全体でどのように地域間・事業間でシナジーを創出できるか、この点を意識した監督を行っていきます。

コーポレート･ガバナンス

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

継続的なガバナンスの強化

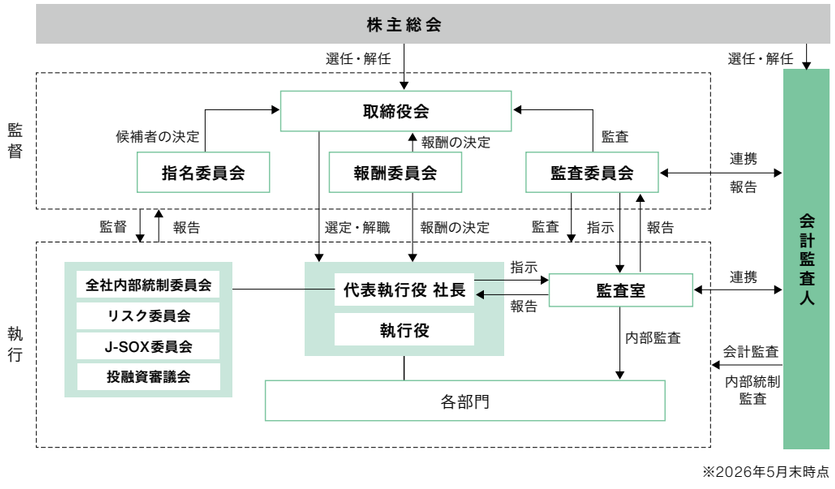
コクヨは、2011年に初めて独立社外取締役を招聘、取締役会の諮問機関として任意の人事委員会（2015年に人事・報酬委員会に改名）を設置し、経営の執行と監督の分離を目指してまいりました。2020年から取締役会議長を社外取締役が務め、コーポレート・ガバナンス機能のさらなる充実を目指し、2024年3月28日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって、指名委員会等設置会社へ移行しました。

これにより、三委員会による経営の監督機能の強化と透明性の向上によるガバナンス体制の充実を図るとともに、グローバルスタンダードである指名委員会等設置会社にシフトすることで、より多くのステークホルダーの皆様にコクヨグループのガバナンスを評価いただくことを目指しています。

また、長期ビジョン実現に向け、事業執行におけるさらなるチャレンジを促進し、意思決定のスピードの向上と執行における適切なリスクテイクを支えるため、今後、業務執行権限の拡大と環境整備を推進します。

当社のコーポレート･ガバナンスの変遷

コーポレート･ガバナンス体制



※2026年5月末時点

コーポレート・ガバナンス体制について

コクヨは、指名委員会等設置会社であり、取締役会は取締役の過半数が独立性を有する社外取締役により構成されています。また、指名委員会、監査委員会および報酬委員会を設置し、各委員会の過半数を社外取締役で構成しています。多様なステークホルダーの信頼に応え得るコーポレート・ガバナンス体制を確立するため、監督機能の強化、経営各層の責任の明確化、経営の効率性、透明性および公正性の向上を図っています。

取締役会

取締役会は、社外取締役6名を含む計9名で構成され、議長は社外取締役が務めています。取締役の任期は1年とし、経営環境の変化へより迅速に対応できる体制を整えています。取締役会は、原則として毎月1回開催している定時の取締役会のほか、必要に応じて臨時の取締役会を開催しています。取締役会は、コクヨグループ全体の経営方針の決定および事業計画等の重要な意思決定を十分な議論を経て行うとともに、業務執行を監督する機能に特化しています。

取締役会の議論内容

2025年度における取締役会は、以下のとおり2025年度の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。

2025年度の重点テーマ

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

2025年度における取締役会の主な決議、報告および討議事項

① 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次期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

② 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、および増配の決定
- 政策保有上場株式の保有意義の検証および継続的な縮減の実行

③ 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および中長期的な執行体制の議論

④ 内部統制およびリスク管理
- 「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

⑤ 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および今後の運営に向けた課題の共有

⑥ 定例、その他
- 法令およ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

取締役会実効性評価

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

評価プロセス

① 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

② 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段階評価および自由コメント欄

③ 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

④ 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。

2026年度の重点テーマ

① 長期ビジョンの実現に向けた戦略実行・資源配分の最適化と資本市場との対話を通じた企業価値の向上
- 第4次中期経営計画の進捗モニタリング
- 全社最適視点での資本効率およびキャッシュアロケーションの検討
- 資本市場との対話を通じた企業価値向上の強化
- コクヨらしい企業価値の定義

② モニタリングモデルの深化と次世代経営体制の確立
- コクヨらしいモニタリングボード化への検討
- 信頼に基づく実効性ある権限委譲の推進
- 次世代リーダーの育成とサクセッションプランの実行

③ 内部統制の再構築とリスク管理の強化
- 次期基幹システム（ERP）刷新プロジェクトの推進
- 既存事業における統制プロセスの再構築
- グローバル水準の内部統制と組織監査の構築

後継者計画

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

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

指名・監査・報酬委員会の取り組み

指名委員会

指名委員会は、社外取締役3名で構成され、委員長は指名委員会の決議によって選定された社外取締役が務めています。指名委員会は、株主総会に提案する取締役の選任・解任に関する議案の決定、並びに取締役会へ上程する執行役・執行役員の選任・解任および代表執行役・役付執行役の選定・解職に関する議案の審議を行います。

指名委員会での決議および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。

2025年度における主な決議、報告および審議事項

① 法令、定款およ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およ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会に上程される議案についての事前討議および答申
④ 経営幹部（CXO等）の後継体制（サクセッションプラン）の検討およ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

監査委員会

監査委員会は、社外取締役3名を含む計4名で構成され、委員長は監査委員会の決議によって選定された社外取締役が務めています。

監査委員会は、執行役およ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、解任およ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、各事業および機能責任者と定期的に意見交換を行うとともに、内部監査部門およ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およ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・適切に取締役会に報告します。

2025年度における主な決議、報告および審議事項

① 法令、定款およ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およ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および往査等の報告
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、社内機能部門およ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

報酬委員会

報酬委員会は、社外取締役３名で構成され、委員長は報酬委員会の決議によって選定された社外取締役が務めています。

報酬委員会は、取締役、執行役および執行役員に関する報酬制度、当該制度に基づく個々の取締役、執行役および執行役員の報酬等を審議・決議を行います。

報酬委員会での決議およ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・適切に取締役会に報告します。

2025年度における主な決議、報告および審議事項

① 法令、定款および報酬委員会規則で定められた決議案件（取締役および執行役の個人別の報酬等の決定等）
② 取締役会に上程される議案についての事前討議および答申（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および報酬等級の妥当性の検証
⑤ 執行役およ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

役員報酬制度の概要

当社の取締役および執行役に対する報酬の決定方針および個人別の報酬等の内容は、報酬委員会において決定しています。

1. 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付けとなる第４次中期経営計画の達成を動機付けるため、以下の狙いに基づき役員報酬制度を設計・運用します。

（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
- 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付け
- 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
- 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
- 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

2. 報酬体系

執行役（取締役を兼務する者を含む）

報酬構成

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います。

報酬の種類	評価指標		報酬ごとの評価割合	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%	単年度の業績や成果に応じ、国内連結売上高、海外連結売上高およ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（ESG関連目標含む）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Ⅰ (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Ⅱ (変動・株式)	業績連動型株式報酬（PSU）			中期経営計画達成および企業価値の持続的な向上を図る動機付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%	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月期および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

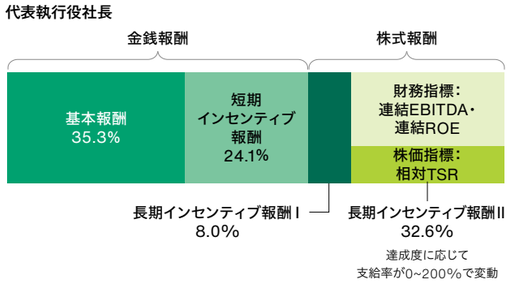
報酬等級・報酬グレード

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います。報酬グレードごとに、基本報酬、短期インセンティブ報酬および長期インセンティブ報酬Ⅰ・Ⅱの基準額をそれぞれ設定しています。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・決議しています。

報酬の支給割合の決定

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います。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および長期インセンティブ報酬Ⅰ・Ⅱについては以下の支給割合で設定しています。

代表執行役社長



社外取締役・社内非業務執行取締役

報酬構成

取締役の報酬は、重要な意思決定および職務執行の監督に対する対価、および常勤・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います。

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）

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Ⅱに関してクローバック条項を導入しています。

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、または、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）または支給された金銭の返還を請求することができることとしています。

2026年度役員報酬制度の改定ポイント

2026年度の役員報酬から以下３点の改定内容を適用しています。

Ⅰ. 新たにパフォーマンスシェア・ユニット（以下、PSUという）を導入
- 中期経営計画の達成と株主意識の強化を最大の目的として、支給率は0~200%の間で変動
- PSUの評価指標として財務指標（連結EBITDA・連結ROE）と株価指標（相対TSR）を設定

Ⅱ. クローバック条項の導入
- PSUを対象にクローバック条項を導入し、健全なインセンティブを確保

Ⅲ. 短期インセンティブ報酬の評価に用いる財務指標を、単年度予算達成へのコミットメント強化およびグローバルへの領域拡張に伴い変更

詳しくは「2025年12月期（第79期）有価証券報告書　P.75-85」をごらんください。

有価証券報告書・四半期報告書
https://www.kokuyo.com/ir/library/fr/

役員一覧（2026年6月1日現在）

上釜 健宏

社外取締役※
取締役会議長

出席状況（2025年度）	取締役会：100%（16回中16回）　指名委員会：100%（10回中10回）

1981年 4月　東京電気化学工業㈱（現 TDK㈱）入社
2002年 6月　同 執行役員
2003年 6月　同 常務執行役員
2004年 6月　同 取締役専務執行役員
2006年 6月　同 代表取締役社長
2016年 6月　同 代表取締役会長
2017年 6月　オムロン㈱社外取締役（現在に至る）
2018年 3月　ヤマハ発動機㈱社外取締役
2018年 6月　ソフトバンク㈱社外取締役
　　TDK㈱ミッションエグゼクティブ
2021年 3月　当社社外取締役（現在に至る）
2021年 7月　コンテンポラリー・アンブレックス・テクノロジー・ジャパン㈱
　　Chief Consultant（現在に至る）
2025年6月　日本板硝子㈱ 社外取締役（現在に至る）

大森 紳一郎

社外取締役※
報酬委員会委員長

出席状況（2025年度）	取締役会：100%（16回中16回）　報酬委員会：100%（13回中13回）

1978年 4月　㈱日立製作所入社
2016年 4月　同 執行役専務 CIO 兼 CTrO
2017年 6月　日立化成㈱（現 ㈱レゾナック）取締役
2017年 6月　日立キャピタル㈱（現 三菱HCキャピタル㈱）社外取締役
2019年 6月　日立金属㈱（現 ㈱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　㈱日立ハイテク取締役会長
2022年 3月　当社社外取締役（現在に至る）
2022年 6月　マクニカ・富士エレホールディングス㈱
　　（現 マクニカホールディングス㈱）社外取締役（現在に至る）
2023年 6月　関西ペイント㈱ 社外取締役（現在に至る）

杉江 陸

社外取締役※
指名委員会委員長
報酬委員会委員

出席状況（2025年度）	取締役会：100%（16回中16回）　指名委員会：100%（10回中10回） 報酬委員会：100%（13回中13回）

1994年 4月　㈱富士銀行（現 ㈱みずほ銀行）入行
2000年10月　アクセンチュア㈱ 入社
2006年12月　GEコンシューマー・ファイナンス㈱
　　（現 新生フィナンシャル㈱） 入社
2012年 6月　新生フィナンシャル㈱ 代表取締役社長兼CEO
2016年 4月　㈱新生銀行（現 ㈱SBI新生銀行） 執行役員
2016年 6月　㈱アプラス 取締役
2017年 4月　㈱新生銀行（現 ㈱SBI新生銀行） 常務執行役員
2017年11月　㈱Paidy 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（現在に至る）
2025年 1月　㈱Paidy エグゼクティブ・アドバイザー
2025年 8月　Medical Consulting Seal㈱（現 Mpathy㈱）代表取締役（現在に至る）

東葭 葉子

社外取締役※
指名委員会委員
監査委員会委員長

出席状況（2025年度）	取締役会：93.8%（16回中15回）　指名委員会：90%（10回中9回） 監査委員会：100%（15回中15回）

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　公認会計士東葭葉子事務所代表（現在に至る）
　　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）（現在に至る）
2020年 3月　当社社外監査役
2021年 3月　マブチモーター㈱社外取締役（監査等委員）（現在に至る）
2024年 3月　当社社外取締役（現在に至る）

五味 祐子

社外取締役※
監査委員会委員
報酬委員会委員

出席状況（2025年度）	取締役会：100%（12回中12回）　監査委員会：100%（10回中10回） 報酬委員会：100%（10回中10回）

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（現在に至る）
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）（現在に至る）
2025年 3月　当社社外取締役（現在に至る）

齋藤 和弘

社外取締役※
指名委員会委員
監査委員会委員

出席状況（2025年度）	―

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経本部長
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（現在に至る）
2025年 6月　丸三証券㈱ 社外取締役（現在に至る）
2026年 3月　当社社外取締役（現在に至る）

東條 克昭

取締役
監査委員会委員

出席状況（2025年度）	取締役会：100%（16回中16回）　監査委員会：100%（15回中15回）

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（現在に至る）

黒田 英邦

取締役
代表執行役社長

出席状況（2025年度）	取締役会：100%（16回中16回）

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（現在に至る）

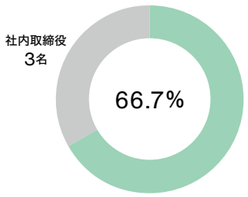
内藤 俊夫

取締役
執行役
経営企画本部長 CSO

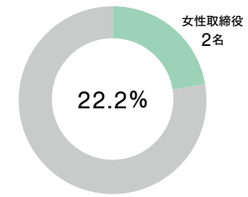
出席状況（2025年度）	取締役会：100%（16回中16回）

1985年 4月　当社入社
2011年 8月　コクヨファニチャー㈱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（現在に至る）

社外取締役比率



女性取締役比率



※会社法第2条第15号に定める社外取締役を示しています。

スキルマトリクス

氏名	知見・経験							
	企業経営	戦略	グローバルビジネス	DX・IT	ESG	リスク管理	財務・会計	法務
上釜 健宏	●		●	●				
大森 紳一郎	●				●	●		
杉江 陸	●		●	●				
東葭 葉子					●	●	●	
五味 祐子					●	●		●
齋藤 和弘	●	●	●					
東條 克昭					●	●		●
黒田 英邦	●	●			●			
内藤 俊夫		●					●	

※各人の有する知見・経験は、主なもの最大3つを記載しています。
※上記スキルマトリクスは、各人の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

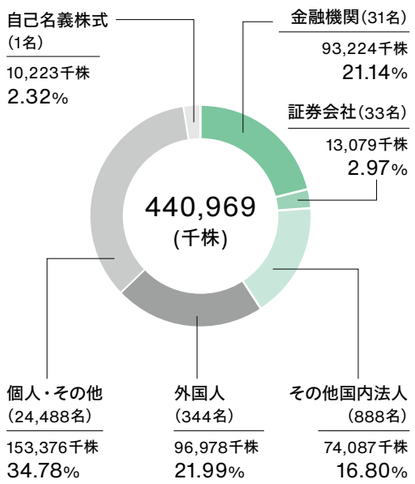
株式情報（2025年12月31日現在）

大株主

株主名	所有株式数（千株）	発行済株式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式会社（信託口）	54,719	12.70
コクヨ共栄会	39,308	9.13
株式会社Kuroda&Sons	17,686	4.11
公益財団法人黒田緑化事業団	14,412	3.35
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	14,243	3.31
コクヨ共和会	11,745	2.73
黒田章裕	7,949	1.85
黒田耕司	6,527	1.52
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	6,294	1.46
黒田康裕	6,204	1.44
計	179,092	41.58

※当社は自己株式を保有していますが、上記大株主からは除外しています。
※持株比率は、自己株式を控除して算出しています。

所有者別株式分布状況



株価・出来高の推移

株主総利回り

保有期間	3年	5年	10年
コクヨ	201.5%	275.5%	305.4%
TOPIX（配当込み）	193.8%	213.2%	278.6%

※キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表しています。
内閣府令で規定する計算式を参考に、2025年度末における各保有期間の利回りを計算しています。
基準となる投資開始時の株価は、3年：2022年度末、5年：2020年度末、
10年：2015年度末の終値を適用しています。

配当・連結配当性向・株主資本配当率

年度	配当（円）	連結配当性向（%）	株主資本配当率（DOE）(%)
2025	24.5	50.7	4.2
2024	77.0	40.1	3.4
2023	66.5	40.2	3.1
2022	57.0	35.9	2.8
2021	47.0	40.3	2.4
2020	39.0	55.6	2.1
2019	39.0	30.1	2.2
2018	32.0	26.6	1.9
2017	29.0	22.9	1.8
2016	22.0	21.4	1.4
2015	17.5	32.8	1.2

※2024年までの数値は、2025年7月1日を効力発生日とする株式分割（当社普通株式1株につき4株）による変更前の数値を記載しています。

会社情報（2025年12月31日現在）

社　　名	コクヨ株式会社（KOKUYO CO., LTD.）	
代 表 者	黒田 英邦	
本社所在地	〒530-8459　大阪府大阪市北区大深町5番54号グラングリーン大阪 パークタワー 14階	
創　　業	1905年10月	
資 本 金	158億円	
従 業 員 数	8,079名（連結）／2,346名（単体）	
事 業 内 容	文房具の製造・仕入れ・販売、オフィス家具の製造・仕入れ・販売、空間デザイン・コンサルテーションなど	
事 業 所	新本社オフィス（KOKUYO HQ）	〒530-8459 大阪府大阪市北区大深町5番54号グラングリーン大阪 パークタワー 14階
	東京品川オフィス（THE CAMPUS）	〒108-8710 東京都港区港南一丁目8番35号
	東京霞が関オフィス	〒100-6018 東京都千代田区霞が関三丁目2番5号 霞が関ビルディング18階
	名古屋オフィス	〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄四丁目1番1号 中日ビル17階
	三重工場	〒518-0609 三重県名張市西田原2012番地
	芝山工場	〒289-1605 千葉県山武郡芝山町大台3155番4号 芝山第二工業団地
	営業拠点	東京、大阪
	生産拠点	三重、千葉、滋賀、鳥取
	海外拠点	中国、香港、インド、ベトナム、マレーシア、シンガポール、タイ

株主優待情報（2025年12月31日現在）

コクヨグループでは株主の皆様に、事業並びに提供する商品・サービスへのご理解を深めていただくことを目的として、株主優待制度を実施しています。

2022年12月より、株主優待制度を通じて、コクヨのマテリアリティをよりご理解いただきたいという想いから、寄付選択制度を導入しています。対象は毎年12月末の株主名簿に記載されている2,000株以上保有の株主様です。A、Bのいずれかをお選びいただけます。

優待内容	対象株主	
	2,000株以上4,000株未満	4,000株以上
A. 自社グループ商品	4,000円相当	7,000円相当
B. 社会貢献活動への寄付	4,000円	7,000円

https://www.kokuyo.com/ir/shareholder/benefit-program/

コクヨ株式会社

〒530-8459　大阪府大阪市北区大深町5番54号
グラングリーン大阪 パークタワー 14階
TEL（06）6976-1221（代表）
https://www.kokuyo.com/

UD FONT