

第73回
定時株主総会
招集ご通知



日時

2020年3月27日（金曜日）午前10時



場所

大阪市中央区城見一丁目4番1号
ホテルニューオータニ大阪 2階

「鳳凰の間」

（末尾の株主総会会場ご案内図をご参照ください。）

【目次】

1	招集ご通知
	株主総会参考書類
5	第1号議案 剰余金の処分の件
6	第2号議案 定款一部変更の件
8	第3号議案 取締役7名選任の件
13	第4号議案 監査役1名選任の件
14	第5号議案 補欠監査役1名選任の件 (添付書類)
16	事業報告
42	連結計算書類
44	計算書類
46	監査報告

ご出席の際は、本書と議決権行使書用紙をご持参ください。

コクヨ株式会社

2020年3月5日

株 主 各 位

大阪市東成区大今里南六丁目1番1号

コクヨ株式会社

代表取締役 黒 田 英 邦

第73回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申しあげます。

さて、当社第73回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申しあげます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面（郵送）または電磁的方法（インターネット等）によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、3頁の「議決権行使についてのご案内」に従って、2020年3月26日（木曜日）午後5時まで議決権を行使くださいますようお願い申しあげます。

敬 具

記

1. 日 時 2020年3月27日（金曜日）午前10時
 2. 場 所 大阪市中央区城見一丁目4番1号
ホテルニューオータニ大阪 2階「鳳凰の間」
（末尾の株主総会会場ご案内図をご参照ください。）
 3. 目的事項
報告事項
 1. 第73期（2019年1月1日から2019年12月31日まで）事業報告、連結計算書類
ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
 2. 第73期（2019年1月1日から2019年12月31日まで）計算書類報告の件
- 決議事項
- | | |
|-------|-------------|
| 第1号議案 | 剰余金の処分の件 |
| 第2号議案 | 定款一部変更の件 |
| 第3号議案 | 取締役7名選任の件 |
| 第4号議案 | 監査役1名選任の件 |
| 第5号議案 | 補欠監査役1名選任の件 |

以 上

<ご案内>

- ◎ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- ◎ 代理人により議決権を行使される場合は、当社定款第17条の規定に基づき、議決権を有する他の株主様1名を代理人として株主総会にご出席いただけます。なお、その際は、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますので、ご了承ください。
- ◎ 本招集ご通知に際して、提供すべき書類のうち、連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」および「連結注記表」ならびに計算書類の「株主資本等変動計算書」および「個別注記表」につきましては、法令および当社定款第16条の規定に基づき、インターネット上の当社ホームページ (<https://www.kokuyo.co.jp/>) に掲載しておりますので、本招集ご通知添付書類には記載しておりません。
なお、これらの事項は、監査役が監査報告を、会計監査人が会計監査報告をそれぞれ作成するに際して監査した連結計算書類および計算書類に含まれております。
- ◎ 株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、修正後の事項をインターネット上の当社ホームページ (<https://www.kokuyo.co.jp/>) に掲載させていただきます。

議決権行使についてのご案内

株主総会にご出席いただける場合



同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

開催日時

2020年
3月27日(金曜日)
午前**10時**

株主総会にご出席いただけない場合



書面（議決権行使書）による
議決権行使



インターネットによる
議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、2020年3月26日（木曜日）午後5時までに到着するようご返送ください。

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

詳細は次頁をご参照ください。

行使期限

2020年
3月26日(木曜日)
午後**5時**到着分まで

行使期限

2020年
3月26日(木曜日)
午後**5時**入力分まで

ご注意ください!

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

インターネット等による議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

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

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

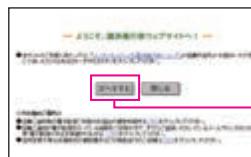
議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがパソコン向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、パソコン向けサイトへ遷移できます。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力

「ログイン」をクリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「初期パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

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

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル
電話番号：0120-652-031 (フリーダイヤル)
(受付時間 9:00～21:00)

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

株主総会参考書類

議案および参考事項

第1号議案 剰余金の処分の件

当社の利益配分に関する基本方針としましては、中長期にわたる企業価値の最大化に向けて、持続的な事業の成長に努め、株主の皆様への利益配当額の向上に取り組んでまいります。また、当社は、株主の皆様への還元方針として、2021年までに配当性向40%を目指して安定的な増配を継続し、株主の皆様への利益還元に努めてまいります。

第73期の期末配当につきましては、当期の連結業績および今後の事業展開等を勘案し、次のとおりといたしたいと存じます。

期末配当に関する事項

1 配当財産の種類	金銭
2 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額	当社普通株式1株につき 20円50銭 配当総額 2,425,143,584円 なお、1株につき18円50銭の中間配当を実施しておりますので、当期の年間配当金は1株につき39円となります。
3 剰余金の配当が効力を生ずる日	2020年3月30日

第2号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

(1) 当社は、当社の企業価値および株主共同の利益を確保し、向上させることを目的として、2007年6月28日開催の当社第60回定時株主総会における株主の皆様のご承認に基づき、特定の株主または株主グループによって当社株式の一定規模以上の買付行為が行われた場合の対応策を導入いたしました。

その後、当社は、直近では2017年3月30日開催の当社第70回定時株主総会において、内容の一部を改定した当該対応策（かかる改定後の対応策を以下、「本施策」といいます。）をご承認いただきました。本施策の有効期間は、本総会終結の時までとなっております。

当社は、2007年の買収防衛策の導入以降も、中期経営計画の着実な実行による企業価値の向上、株主還元の実現、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組んでまいりました。本施策の有効期間の満了を迎えるにあたり、国内外の機関投資家をはじめとする株主の皆様のご意見、当社を取り巻く経営環境の変化や買収防衛策の最近の動向等を踏まえ、今後の本施策の取扱いについて慎重に検討してまいりました結果、2020年2月14日開催の取締役会において、本施策の有効期間の満了後、本施策を継続せず、廃止することを決議いたしました。

これに伴い、本施策に関する現行定款第18条（買収防衛策）を削除するとともに、現行定款第19条以降の条数を1条ずつ繰り上げるものであります。

(2) 執行役員制度の現状の運用に鑑み、執行役員制度の見直しを行うために、現行定款第27条（執行役員および役付執行役員）について所要の変更を行うものであります。

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

2. 変更の内容

現行定款と変更案は次のとおりであります。

(下線部は変更部分)

現 行 定 款	変 更 案
<p>(買収防衛策) <u>第18条</u> 当社は、株主総会の決議により、当社の企業価値および会社の利益ひいては株主共同の利益の確保および向上のため、当会社株式の大規模買付行為への対応策（買収防衛策）に関する事項について決定することができる。当社は、当該対応策に基づく対抗措置として、取締役会の決議により、新株予約権の無償割当てまたは法令および本定款上認められるその他の措置を行うことができる。</p>	<p>(削 除)</p>
<p>第19条～第26条 (条文記載省略)</p>	<p>第18条～第25条 (条数を繰り上げ、条文は現行どおり)</p>
<p>(執行役員および役付執行役員) 第27条 取締役会は、その決議によって執行役員を選任し、当会社の業務を執行させることができる。 ②取締役会は、その決議によって社長執行役員、副社長執行役員その他の役付執行役員を選定することができる。</p>	<p>(執行役員および役付執行役員) 第26条 取締役会は、その決議によって執行役員を選任し、当会社の業務を執行させることができる。 ②取締役会は、その決議によって役付執行役員を選定することができる。</p>
<p>第28条～第38条 (条文記載省略)</p>	<p>第27条～第37条 (条数を繰り上げ、条文は現行どおり)</p>

第3号議案 取締役7名選任の件

本総会終結の時をもちまして、取締役 黒田章裕、黒田英邦、黒田康裕、森川卓也、宮垣信幸、作田久男、浜田 宏、藤原健嗣および増山美佳の9氏全員は、任期満了となります。

つきましては、企業価値の一層の向上に向けて、執行の体制および執行を監督する取締役会の機能を強化することを目的に、新任の取締役1名および社外取締役3名を含む取締役7名のご選任をお願いするものであります。

なお、取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	取締役会への出席状況
1	くろだ ひでくに 黒田 英邦 	代表取締役社長	100% (15回/15回)
2	もりかわ たくや 森川 卓也 	取締役副社長	93% (14回/15回)
3	みやがき のぶゆき 宮垣 信幸 	取締役副社長	100% (15回/15回)
4	さかがみ こうぞう 坂上 浩三 	上席執行役員 空間価値ドメイン長 ファニチャー事業本 部長(兼務)	-
5	はまだ ひろし 浜田 宏   	取締役	100% (15回/15回)
6	ふじわら たけつぐ 藤原 健嗣   	取締役	100% (15回/15回)
7	ますやま みか 増山 美佳   	取締役	92% (12回/13回)

(注) 増山美佳氏の取締役会への出席状況につきましては、2019年3月28日就任後のものであります。

候補者番号

1 黒田 英邦

くろ だ ひで くに

新任 再任 社外 独立

(1976年1月10日)

在任年数 (本総会終結時)

6年

所有する当社株式数

81,932株

取締役会への出席状況

100% (15回/15回)



略歴、地位、担当
および重要な兼職
の状況

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

候補者番号

2 森川 卓也

もり かわ たく や

新任 再任 社外 独立

(1959年10月7日)

在任年数 (本総会終結時)

6年

所有する当社株式数

27,132株

取締役会への出席状況

93% (14回/15回)



略歴、地位、担当
および重要な兼職
の状況

1982年 4月 当社入社
2005年 6月 同 取締役
2005年 6月 コクヨ S & T(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 取締役、グループ上席執行役員、海外事業本部長
2019年 1月 同 取締役副社長 特命担当 (海外、M&A) (現在に至る)

候補者番号

3 ^{みや がき のぶ ゆき} 宮垣 信幸
 新任 再任 社外 独立
 (1956年3月10日)

在任年数 (本総会最終時)

5年

所有する当社株式数

8,967株

取締役会への出席状況

100% (15回/15回)



略歴、地位、担当
 および重要な兼職
 の状況

1978年 4月 当社入社
 2003年 4月 同 ITコミュニケーションカンパニー統括部長
 2004年 10月 コクヨファニチャー(株)監査室長
 2011年 4月 当社プロセス改革部長
 2012年 3月 同 常勤監査役
 2015年 3月 同 取締役、グループ上席執行役員、経営管理本部長
 2019年 1月 同 取締役副社長 全社リスクマネジメント担当 (現在に至る)

候補者番号

4 ^{さか がみ こう ぞう} 坂上 浩三
 新任 再任 社外 独立
 (1958年3月9日)

所有する当社株式数

5,087株



略歴、地位、担当
 および重要な兼職
 の状況

1981年 4月 当社入社
 2002年 4月 同 国際調達部長 (香港勤務)
 2004年 10月 コクヨインターナショナル(株)代表取締役社長
 2011年 1月 コクヨファニチャー(株)取締役執行役員、海外事業本部長
 2015年 3月 当社グループ執行役員、ファニチャー事業本部長
 2015年 3月 コクヨファニチャー(株)代表取締役社長
 2019年 1月 当社上席執行役員、ファニチャー事業本部長 (現在に至る)
 2020年 1月 同 上席執行役員、空間価値ドメイン長 (現在に至る)

候補者番号

5 はま だ
浜田ひろし
宏 (1959年5月30日)
新任 再任 社外 独立在任年数(本総会最終時)
6年所有する当社株式数
0株取締役会への出席状況
100% (15回/15回)略歴、地位、担当
および重要な兼職
の状況

1982年 4月 山下新日本汽船(株)(現 (株)商船三井)入社
1995年 1月 デル・コンピュータ(株)(現 デル(株))入社
2000年 8月 同 代表取締役社長、同 米国本社副社長
2006年 5月 (株)リヴァンプ代表パートナー
2008年 4月 HOYA(株)執行役最高執行責任者
2011年 11月 同 取締役兼代表執行役最高執行責任者
2014年 3月 当社社外取締役(現在に至る)
2015年 5月 アルヒグループ(株)(現 アルヒ(株))代表取締役会長CEO
(現在に至る)
2015年 9月 同 代表取締役社長COO(現在に至る)

(重要な兼職の状況)

アルヒ(株)代表取締役会長兼社長 CEO兼COO

候補者番号

6 ふじ わら たけ つぐ
藤原 健嗣(1947年2月19日)
新任 再任 社外 独立在任年数(本総会最終時)
5年所有する当社株式数
0株取締役会への出席状況
100% (15回/15回)略歴、地位、担当
および重要な兼職
の状況

1969年 4月 旭化成工業(株)(現 旭化成(株))入社
2000年 6月 同 取締役
2003年 6月 同 常務執行役員
2003年 10月 旭化成ケミカルズ(株)社長執行役員
2009年 6月 旭化成(株)取締役、副社長執行役員
2010年 4月 同 代表取締役、取締役社長、社長執行役員
2014年 6月 同 副会長
2015年 3月 当社社外取締役(現在に至る)
2018年 6月 旭化成(株)相談役(現在に至る)

(重要な兼職の状況)

(株)島津製作所社外取締役
(株)IHI社外取締役
コニカミノルタ(株)社外取締役

候補者番号

7 ます やま み か
増山 美佳(1963年1月6日)
新任 再任 社外 独立在任年数(本総会最終時)
1年所有する当社株式数
0株取締役会への出席状況
92% (12回/13回)略歴、地位、担当
および重要な兼職
の状況

1985年 4月 日本銀行入行
1991年 9月 Cap Gemini Sogeti 国際マーケティング・ディレクター
1992年 11月 ジェミニ・コンサルティング・ジャパン シニアコンサルタント
1997年 6月 エゴンゼンダー(株)入社
2004年 1月 同 パートナー
2016年 10月 増山&Company 合同会社代表社員社長(現在に至る)
2019年 3月 当社社外取締役(現在に至る)

(重要な兼職の状況)

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

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 候補者 坂上浩三氏は、新任の候補者であります。
3. 候補者 黒田英邦氏、同 森川卓也氏、同 宮垣信幸氏および同 坂上浩三氏は、「略歴、地位、担当および重要な兼職の状況」欄に記載のとおり、豊富な業務経験を有しております。当社はそれに基づく知識・知見、経営に関する客観的判断能力等を総合的に勘案のうえ、取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断し、取締役候補者としたものであります。
4. 候補者 浜田 宏氏、同 藤原健嗣氏および同 増山美佳氏は、社外取締役候補者であります。
5. 社外取締役候補者に関する特記事項は、以下のとおりであります。
- (1) 社外取締役候補者の選任理由について
- 浜田 宏氏につきましては、その経歴を通じて培われた事業法人の代表取締役および執行責任者としての豊富な知識および経験ならびに幅広い見識に裏付けされた客観的かつ有益な発言等の活動の実績は、引き続き当社経営に資するところが大きいと判断したためであります。
- 藤原健嗣氏につきましては、その経歴を通じて培われた事業法人の代表取締役および執行責任者としての豊富な知識および経験ならびに幅広い見識に裏付けされた客観的かつ有益な発言等の活動の実績は、引き続き当社経営に資するところが大きいと判断したためであります。
- 増山美佳氏につきましては、コーポレート・ガバナンス、人材・組織およびM&A等の分野において、その経歴を通じて培われた豊富なコンサルティング経験および見識ならびに経営・経済に関する幅広い知見を有しており、引き続き当社経営に資するところが大きいと判断したためであります。
- (2) 社外取締役候補者が過去5年間に他の株式会社の取締役、執行役または監査役に就任していた場合において、その在任期間中に不当な業務執行が行われた事実
- 藤原健嗣氏が2015年6月から社外取締役を務めている㈱IHIは、民間航空機エンジンの整備事業に関し、2019年3月に経済産業省から、認可を受けた修理の方法によって航空機用エンジンを修理するよう航空機製造事業法に基づく命令を受け、また、同年4月には国土交通省から航空法に基づく業務改善命令を受けました。同氏は、事前には当該命令等の原因となる事実を認識しておりませんでした。日頃から取締役会において、法令遵守の重要性とその徹底について適宜提言しております。
- (3) 社外取締役に就任してからの年数について
- 浜田 宏氏が当社の社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって6年であります。
- 藤原健嗣氏が当社の社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって5年であります。
- 増山美佳氏が当社の社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって1年であります。
- (4) 社外取締役候補者との責任限定契約について
- 当社は、浜田 宏氏、藤原健嗣氏および増山美佳氏との間において、当社定款規定により会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。
6. 当社は、候補者 浜田 宏氏、同 藤原健嗣氏および同 増山美佳氏を当社が株式を上場する東京証券取引所の規則等に定める独立役員として届け出ております。

第4号議案 監査役1名選任の件

本総会終結の時をもちまして、現在の監査役3名のうち、村田守弘氏は任期満了により退任いたします。

つきましては、監査役1名のご選任をお願いするものであります。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は次のとおりであります。

とう よし よう こ
東 葭 葉 子

新任 再任 社外 独立

(1958年5月20日)

所有する当社株式数

0株



略歴、地位および
重要な兼職の状況

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

(重要な兼職の状況)

アルプスアルパイン(株)社外取締役(監査等委員)

- (注) 1. 候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 候補者 東葭葉子氏は、新任の社外監査役候補者であります。
3. 社外監査役候補者に関する特記事項は、以下のとおりであります。

(1) 社外監査役候補者の選任理由について

東葭葉子氏につきましては、公認会計士としての専門的知識を有しているほか、会計事務所における会計監査経験および事業法人の社外役員としての経験を通じて培われた豊富な経験に基づく見識から、当社社外監査役に就任された場合に、その経験および専門性を活かした高度な視野での監査が期待されるためであります。

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

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

(3) 社外監査役候補者との責任限定契約について

東葭葉子氏が当社の社外監査役に選任された場合、当社は、同氏との間において、当社定款規定により会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。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なります。

4. 当社は、候補者 東葭葉子氏を当社が株式を上場する東京証券取引所の規則等に定める独立役員として届け出る予定であります。

第5号議案 補欠監査役1名選任の件

法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠監査役1名のご選任をお願いするものであります。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は次のとおりであります。

たか はし あき と 高橋 明人 (1975年3月30日)	新任 再任 社外 独立	所有する当社株式数 0株
--	-------------	-----------------

略歴、地位および重要な兼職の状況	2000年 4月 弁護士登録（第二東京弁護士会）、アンダーソン・毛利法律事務所（現 アンダーソン・毛利・友常法律事務所）入所 2005年 4月 ニューヨーク州弁護士登録 2007年 3月 西村孝一法律事務所入所 2009年 9月 高橋・片山法律事務所開設（現在に至る）
------------------	---

(重要な兼職の状況)	日本カーボン(株)社外取締役 (株)オリエンタルコンサルタンツホールディングス社外取締役 オーエスジー(株)社外取締役（監査等委員）
------------	--

- (注) 1. 候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
 2. 候補者 高橋明人氏は、補欠の社外監査役候補者であります。
 3. 補欠の社外監査役候補者に関する特記事項は、以下のとおりであります。

(1) 補欠の社外監査役候補者の選任理由について

高橋明人氏は、その経歴を通じて培われた弁護士としての専門的知見、事業法人の社外役員としての豊富な知識および経験ならびに幅広い見識を有しており、当社社外監査役に就任された場合に社外監査役としてその専門性と見識を当社の監査体制に活かしていただくことが期待されるためであります。

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

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

(3) 補欠の社外監査役候補者との責任限定契約について

高橋明人氏が当社の社外監査役に就任することとなった場合、当社は、同氏との間において、当社定款規定により会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。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なります。

4. 候補者 高橋明人氏が当社の社外監査役に就任することとなった場合、当社は、同氏を当社が株式を上場する東京証券取引所の規則等に定める独立役員として届け出る予定であります。

以上

(ご参考)

当社の社外役員に関する独立性の要件は、次のとおりです。

【社外役員に関する独立性の要件】

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

以上

(2019年1月1日から2019年12月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過およびその成果

当連結会計年度（2019年1月1日から2019年12月31日まで）におけるわが国経済は、企業収益および雇用環境の改善が続き、景気は緩やかな回復基調にあるものの、米中間の貿易摩擦問題および新興国の景気減速等の不確実な経済情勢の影響が懸念され、依然として先行き不透明な状況で推移しました。

このような状況のもと、当社グループでは、第2次中期経営計画「持続的な成長力の獲得 Smart & Sustainable Transformation 2021」において、メリハリを意識したスマートな稼ぐ力の向上と、中長期の事業成長の加速を前提とした効率的な事業運営を推進しております。

売上面は、オフィス家具販売が好調に推移し、売上高は3,202億円（前期比1.6%増）となりました。売上総利益は増収により1,139億円（前期比1.2%増）、売上総利益率は原材料価格の高騰および商品構成の変化により0.2ポイント減少の35.6%となりました。一方、販売費および一般管理費は、物流費の増加等により971億円（前期比3.0%増）、売上高販管費率は30.4%となりました。利益面では、営業利益は167億円（前期比8.5%減）、経常利益は181億円（前期比5.1%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益等が発生したことにより過去最高額の153億円（前期比7.5%増）となりました。



なお、前連結会計年度（2018年1月1日から2018年12月31日まで）において、報告する事業セグメントを「ステーションリー関連事業」、「ファニチャー関連事業」および「通販・小売関連事業」としておりましたが、当連結会計年度より、これまで以上にダイナミックな改善および大胆な成長に事業本部を超えて挑戦するため、将来の顧客ニーズの変化をとらえたコト視点での3つの事業ドメイン、「空間価値ドメイン」、「ビジネスサプライドメイン」および「グローバルステーションリードメイン」を設定し、報告セグメント区分といたします。

空間価値ドメイン

売上高 1,520億円 前期比 2.2% ↗

営業利益 153億円 前期比 2.0% ↗

空間価値ドメインにおきましては、働き方・空間ニーズの多様化を取り込んだ新たな価値を創りつつ、盤石な収益性の構築に取り組んでおります。

国内事業は、「働き方改革」を事業機会ととらえ、主に首都圏における民間オフィスの需要に対し、新規顧客の開拓ならびに積極的な先行営業および提案活動を行いました。

海外事業は、中国の非日系顧客へ向けて、国内で培った知見を活かしたワークスタイル提案に注力しました。

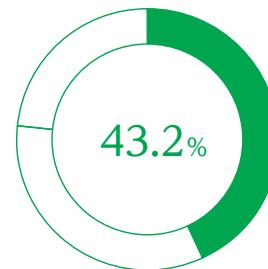
アクタスは、新規出店および増床リニューアル効果の最大化に努めました。

以上の結果、売上面は、オフィス家具販売が好調に推移し、売上高は1,520億円（前期比2.2%増）となりました。利益面は、国内事業の増収および商品構成の改善に伴う売上総利益の増加により、営業利益は153億円（前期比2.0%増）となりました。

売上高の推移 (百万円)



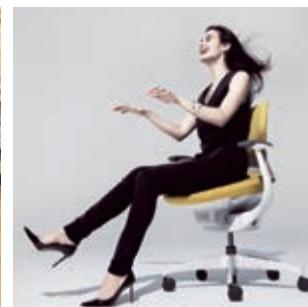
売上高構成比



ワークステーション「UPTIS (アプティス)」



オフィ斯拉ウンジ「DAYS OFFICE (デイズオフィス)」



オフィスチェア「ing (イング)」

ビジネスサプライドメイン

売上高 1,180億円 前期比 2.0% ↗

営業利益 23億円 前期比 29.2% ↘

ビジネスサプライドメインにおきましては、顧客数拡大のために顧客基盤強化ならびに複数の流通チャネルをより効率的に運営するためのマイグレーション戦略を推進しており、特に販売面および物流面の効率化の検証を行いました。

以上の結果、売上面は、カウネットの大企業向け販売が好調に推移し、売上高は1,180億円（前期比2.0%増）となりました。利益面は、物流費およびカウネットの顧客獲得に伴う販売費の増加により、営業利益は23億円（前期比29.2%減）となりました。



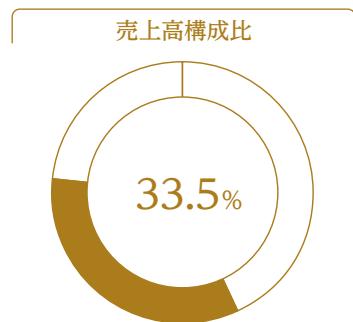
カウネットカタログ



カウネットプライベートブランド
「カウコレ」プレミアム



文具販売店向けカタログ
「KISPA（キスパ）」



グローバルステーショナリードメイン

売上高

818億円 前期比 0.6% ↓

営業利益

60億円 前期比 9.4% ↓

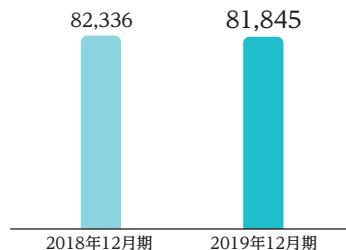
グローバルステーショナリードメインにおきましては、国内シェア拡大・収益維持を実現するとともに、海外市場の成長に取り組んでおります。

国内事業は、BtoC市場において重点商品の拡販による店頭シェアの拡大を図りました。

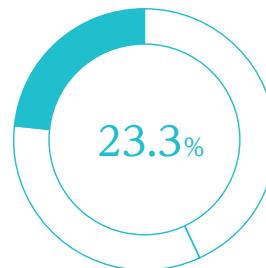
海外事業は、主にインド、中国において「学ぶ」市場をターゲットとして、シェアの拡大および収益率の改善に取り組みました。

以上の結果、売上面は、国内事業の需要低迷により、売上高は818億円（前期比0.6%減）となりました。利益面は、減収による売上総利益の減少に加え、原材料価格の高騰および商品構成の変化における売上総利益率の悪化により、営業利益は60億円（前期比9.4%減）となりました。

売上高の推移 (百万円)



売上高構成比



接着用品「GLOO（グルー）」



IoT文具「しゅくだいやる気ペン」



中国の企画・開発文具「パステルクッキー」

(2) 設備投資の状況

当連結会計年度における当社グループの設備投資の総額は55億円であり、主として、生産設備増強に伴う機械装置の新設および情報システムの開発であります。

(3) 資金調達の状況

当連結会計年度において、特記すべき事項はございません。

(4) 重要な企業再編等の状況

当社は、グローバルステーションナリードメインにおいて持続的に企業価値を向上させることを目的として、2019年5月10日付で、株式会社マーキュリアインベストメントが管理・運営するP I 投資事業有限責任組合（以下、「当組合」といいます。）の有限責任組合員としての持分すべてを取得したことにより、当組合を通じて、ぺんてる株式会社（以下、「ぺんてる」といいます。）の普通株式37.45%（以下、「当該株式」といいます。）を保有いたしました。

また、当社は、同年9月24日付で、ぺんてるの取締役会にて、当組合が保有する当該株式の当社への譲渡が承認されたことにより、ぺんてるの株主となりました。つきましては、ぺんてるは当社の持分法適用関連会社となりました。なお、当社連結子会社である当組合は、同年10月28日に解散し、その後、清算の結了をいたしました。

(5) 対処すべき課題

当社グループは、将来にわたる企業のありたい姿を「コクヨは、商品・サービスを通じて、顧客の創造性を向上する価値を提供することにより、人々のより良いはたらく・まなぶ・生活する“Quality of Lifeの向上”を実現し、社会の役に立つ Life & Work Style Companyを目指す」としています。また、中長期の経営課題を「低成長からの脱却」としたうえで、中期経営計画を進めております。

2016年12月期よりスタートした3ヵ年の中期経営計画『価値創造にこだわる自己改革～Value Transformation 2018～』において、営業利益率2%から3%で低迷する「低収益体質」の改善に取り組みました。

なお、2018年11月28日に、2019年12月期を初年度とする3ヵ年の第2次中期経営計画を発表しました。

また、目指す姿の実現および中長期の経営課題を解決するための次なるテーマを「事業規模の持続的成長」としました。足元の収益性の改善が進みつつある今こそ、中長期の取組みとして、成長が望める新しいエリアおよび顧客ニーズを取り込むことで、事業規模の拡大を目指します。既存事業の収益性維持・強化に加えて、成長領域・新規領域での拡大（売上高1,500億円から2,000億円）により、中長期の到達イメージを2030年に全社で売上高4,500億円から5,000億円、営業利益率8%から9%としています。なお、2030年をゴールとした「長期ビジョン2030」を2020年に策定・発表する予定です。

第2次中期経営計画の概要につきましては、以下としております。

1. 第2次中期経営計画骨子

第2次中期経営計画「持続的な成長力の獲得 Smart & Sustainable Transformation 2021」において、メリハリを意識したスマートな稼ぐ力の向上と、中長期の事業成長の加速を前提とした効率的な事業運営を推進します。

2. 事業ドメイン運営

これまで以上にダイナミックな改善および大胆な成長に事業本部を超えて挑戦するために、将来の顧客ニーズの変化をとらえたコト視点での3つの事業ドメイン（空間価値、ビジネスサプライ、グローバルステーションナリー）を設定しました。これにより、それぞれの事業ドメインの戦略方針を、売上の成長率および事業の収益性・効率性等によって明確化し、よりメリハリのある投資およびリソースの配分を行います。

3. 戦略投資の強化

既存事業の効率性改善等を行うことに加え、今後成長が望める新エリア・新カテゴリーへの参入、新たな顧客ニーズの研究開発等に取り組んでまいります。次の3ヵ年で、既存設備更新等の定常的な投資とは別に、戦略投資枠として約150億円を設定しました。

4. 目標とする経営指標

第2次中期経営計画の最終年度である2021年12月期の財務目標数値として、売上高3,460億円以上、売上総利益率37.0%以上、営業利益215億円、営業利益率6.2%を目標としております。

5. 株主還元について

株主還元方針として、2021年までに配当性向40%を目指して安定的な増配を継続し、株主の皆様への利益還元に努めます。それとともに、中長期の成長に必要な設備投資、研究開発およびM&A等の資金需要のための内部留保の充実を図りながら、持続的成長力の獲得と企業価値向上に努めてまいります。

ドメイン別の取組み方針は次のとおりであります。

【空間価値ドメイン】

国内外のファニチャー事業に加えアクタスを含む空間価値ドメインにおいては、働く人の目的および働き方に合わせて空間およびスタイルを選択できる「ABW(Activity Based Working)」のニーズが全世界で広がっていることに対し、国内ファニチャー事業の持続的成長を確実なものとしながら、中長期での成長領域(グローバル、暮らす等)の検証を進めます。これにより、国内ファニチャー事業におけるシェア向上および収益基盤の盤石化を実現し、売上高および営業利益の拡大を目指します。

[ビジネスサプライドメイン]

オフィス関連用品の卸およびオフィス通販が含まれるビジネスサプライドメインにおいては、流通事業を取り巻く環境の変化によって事業の課題がより顕著になってきたことに対して、卸販売モデルおよび通販モデルを一体としてとらえて効率化に取り組むことによって、持続性を高めるための構造改革および顧客基盤の強化を進めます。これにより、営業利益率は維持しながら、運転資本の効率的活用等によって事業効率性の向上を目指します。

[グローバルステーショナリードメイン]

国内外のステーショナリー事業を含むグローバルステーショナリードメインにおいては、国内における文具シェアトップメーカーとしての強みを活かし、各国市場における成長トレンドを継続しつつ、新たな成長領域を意識した成長戦略の策定および検証を行います。これにより、国内外における選択と集中を行い、海外における売上成長ならびに国内でのシェア維持および売上総利益率の向上を進めることによって、グローバル文具市場でのシェアの成長を目指します。

以上の経営方針に基づき、当社グループにおける持続的成長の獲得を目指してまいります。

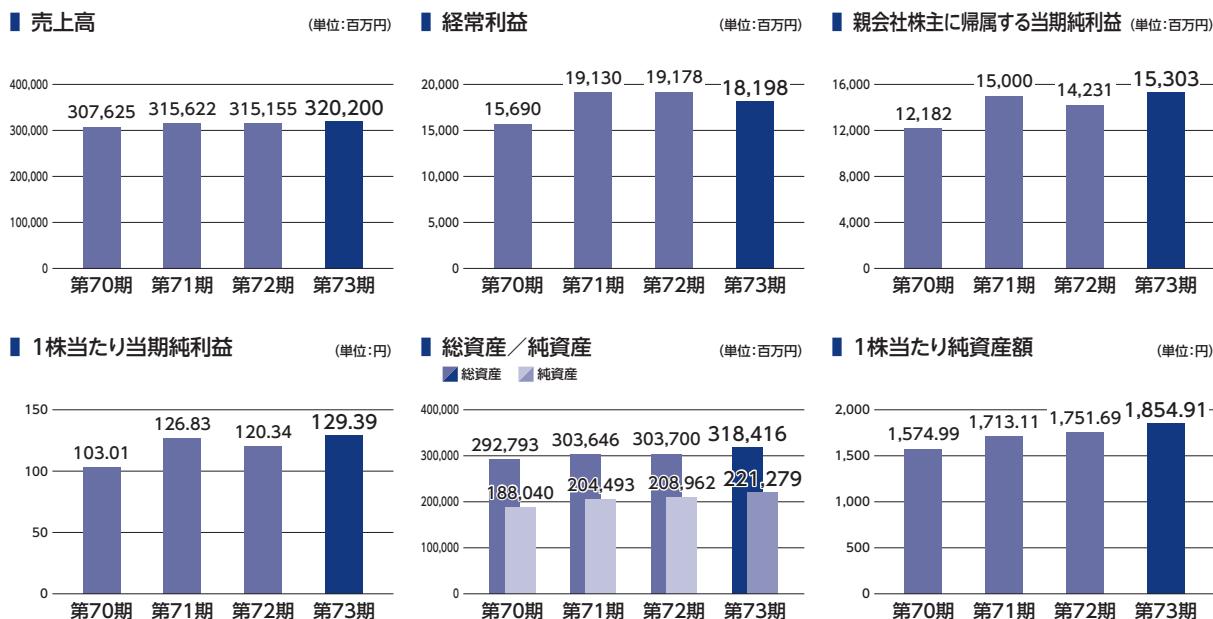
株主の皆様におかれましては、引き続きご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

(6) 財産および損益の状況の推移

① 企業集団の財産および損益の状況の推移

項目	連結会計年度	第70期 (2016年 12月期)	第71期 (2017年 12月期)	第72期 (2018年 12月期)	第73期 (2019年 12月期)
売上高 (百万円)		307,625	315,622	315,155	320,200
経常利益 (百万円)		15,690	19,130	19,178	18,198
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)		12,182	15,000	14,231	15,303
1株当たり当期純利益 (円)		103.01	126.83	120.34	129.39
総資産 (百万円)		292,793	303,646	303,700	318,416
純資産 (百万円)		188,040	204,493	208,962	221,279
1株当たり純資産額 (円)		1,574.99	1,713.11	1,751.69	1,854.91

(ご参考)

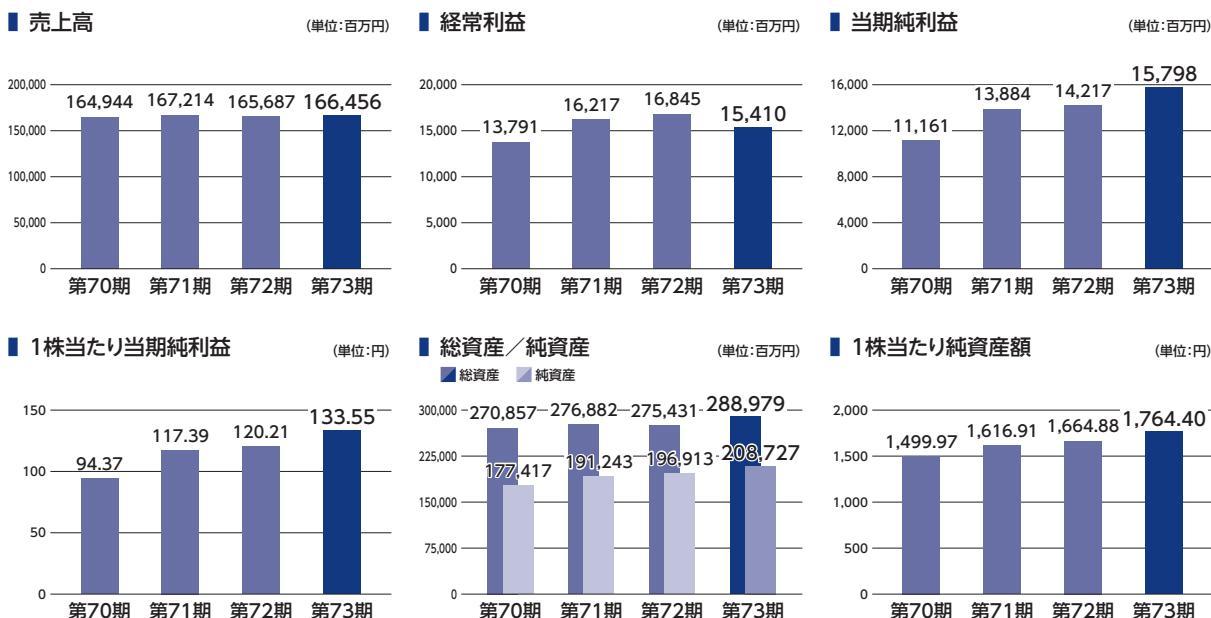


- (注) 1. 1株当たり当期純利益は、期中平均の発行済株式数により算出しております。
 2. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を第73期の期首から適用しており、第70期から第72期までの各連結会計年度に係る数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっております。

② 当社の財産および損益の状況の推移

項目	事業年度	第70期 (2016年 12月期)	第71期 (2017年 12月期)	第72期 (2018年 12月期)	第73期 (2019年 12月期)
	売上高 (百万円)		164,944	167,214	165,687
経常利益 (百万円)		13,791	16,217	16,845	15,410
当期純利益 (百万円)		11,161	13,884	14,217	15,798
1株当たり当期純利益 (円)		94.37	117.39	120.21	133.55
総資産 (百万円)		270,857	276,882	275,431	288,979
純資産 (百万円)		177,417	191,243	196,913	208,727
1株当たり純資産額 (円)		1,499.97	1,616.91	1,664.88	1,764.40

(ご参考)



- (注) 1. 1株当たり当期純利益は、期中平均の発行済株式数により算出しております。
 2. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を第73期の期首から適用しており、第70期から第72期までの各事業年度に係る数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっております。

(7) 重要な親会社および子会社の状況

① 親会社との関係

該当事項はありません。

② 重要な子会社の状況

会 社 名	資本金	議決権率	主 要 な 事 業 内 容
株 式 会 社 コ ク ヨ ロ ジ テ ム	百万円 225	% 100.0	家具等の運送・保管
株 式 会 社 ア ク タ ス	1,268	78.1	インテリア家具等の仕入・小売・卸販売
コクヨ (マレーシア) Sdn.Bhd.	百万リンギット 70	100.0	家具の製造・販売
コクヨインターナショナル (マレーシア) Sdn.Bhd.	2	100.0	家具の販売
コクヨインターナショナル アジア C o . , L t d .	百万香港ドル 67	100.0	紙製品・文具・家具・事務用機器等の販売
国 誉 装 飾 技 術 (上 海) 有 限 公 司	百万人民元 42	100.0	家具・建材の施工・販売
国誉家具 (中国) 有限公司	148	100.0	家具・事務用機器等の調達・製造・販売
株 式 会 社 カ ウ ネ ッ ト	百万円 3,400	100.0	オフィス用品等の通信販売
コクヨマーケティング 株 式 会 社	530	100.0	紙製品・文具・家具・事務用機器等の販売
株 式 会 社 コ ク ヨ 工 業 滋 賀	100	100.0	紙製品・文具の製造・販売
株 式 会 社 コ ク ヨ M V P	49	100.0	紙製品・文具の製造・販売
国 誉 商 業 (上 海) 有 限 公 司	百万人民元 635	100.0	オフィス用品等の通信販売、 紙製品・文具の製造・販売
コクヨベトナム Co., Ltd.	百万USドル 25	100.0	紙製品・文具の製造・販売
コクヨベトナムトレーディング Co., Ltd.	百万ベトナムドン 81,274	100.0	紙製品・文具の販売
コ ク ヨ カ ム リ ン ド リ ミ テ ッ ト	百万インドルピー 100	74.4	文具・画材の製造・販売

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
コクヨサプライロジスティクス株式会社	百万円 100	% 100.0	紙製品等の運送・保管
コクヨアンドパートナーズ株式会社	50	100.0	総務業務等のアウトソーシングサービスの提供
コクヨファイナンス株式会社	30	100.0	事務用機器のリース、損害保険代理業
LmDインターナショナル株式会社	834	100.0	インテリア販売事業の持株会社
国誉（上海）企業管理 有限公司	百万人民元 13	100.0	中国事業の運営管理・統括業務支援

- (注) 1. 株式会社アクタスおよびコクヨベトナムトレーディングCo.,Ltd.の議決権比率は、間接保有分を含んでおります。
2. 2019年7月1日付で、当社を吸収合併存続会社とし、当社連結子会社のコクヨエンジニアリング&テクノロジー株式会社を吸収合併消滅会社とする吸収合併を行いました。
3. 当事業年度末日において特定完全子会社はありません。

(8) 主要な事業内容

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

事業区分	主要な製品・サービス
空間価値 ドメイン	<ul style="list-style-type: none"> ・オフィス、医療機関、教育機関および官公庁等への家具の販売・納品・組み立て、ならびにそれぞれの空間設計・空間構築・働き方コンサルティング ・生活雑貨およびインテリア家具等の開発・販売・輸出入等
ビジネスサプライ ドメイン	<ul style="list-style-type: none"> ・オフィス用品通信販売、大規模事業所向け購買システム・全社一括電子購買システムの運営および文具・日用品・雑貨等のショッピングサイト運営等 ・文具販売店ウェブ発注システム「KiSPA（キスパ）」、オフィスでの文具および事務用品の購買システムの提案・支援
グローバル ステーショナリー ドメイン	<ul style="list-style-type: none"> ・日本国内における、ファイル、ノート・紙製品、プリンタ用紙、切貼・とじこみ用品、事務用品等の製造・販売 ・中国、インド、ベトナム等における、文具、事務用品等の製造・販売

(9) 主要な営業所および工場

・当社の事業所

本 社（大阪市）
オフィス（東京品川SSTオフィス（東京都港区）、東京品川オフィス（東京都港区）、東京霞が関オフィス（東京都千代田区）、大阪梅田オフィス（大阪市））
工 場（三重県名張市、千葉県山武郡芝山町）

・各事業会社の事業所

国内事業所：
事務所等（大阪市、東京都千代田区、名古屋市、福岡市、東京都大田区）
工 場（滋賀県愛知郡愛荘町、鳥取県鳥取市湖山町）

海外事業所：

マレーシア、中国、ベトナム、タイ、インド

(10) 使用人の状況

① 企業集団の使用人の状況

使 用 人 数	前連結会計年度末比増減
6,961名	+177名

② 当社の使用人の状況

使 用 人 数	前事業年度末比増減	平 均 年 齢	平 均 勤 続 年 数
2,214名	+195名	43.9歳	18.7年

(11) 主要な借入先の状況

借 入 先	借 入 金 残 高
株式会社三井住友銀行を アレンジャーとするシンジケートローン	8,000百万円

(12) その他企業集団の現況に関する重要な事項

記載すべき事項はありません。

2. 会社の株式に関する事項

- | | |
|----------------------------------|--------------|
| (1) 発行可能株式総数 | 398,000,000株 |
| (2) 発行済株式の総数（自己株式10,442,776株を除く） | 118,299,687株 |
| (3) 株主数 | 20,396名 |
| (4) 大株主（上位10名） | |

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
コ ク ヨ 共 栄 会	9,255千株	7.82%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	6,290	5.32
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	5,354	4.53
コクヨエンタープライズ株式会社	4,331	3.66
公益財団法人黒田緑化事業団	3,603	3.05
コ ク ヨ 共 和 会	2,915	2.46
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	2,650	2.24
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	2,204	1.86
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	1,944	1.64
黒 田 耕 司	1,887	1.60

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

(5) その他株式に関する重要な事項

記載すべき事項はありません。

3. 会社の新株予約権等に関する事項

- (1) 当事業年度の末日に当社役員が有する職務執行の対価として交付された新株予約権等の内容の概要
該当事項はありません。
- (2) 当事業年度中に当社使用人、子会社役員および使用人に対して職務執行の対価として交付された新株予約権等の内容の概要
該当事項はありません。
- (3) その他新株予約権等に関する重要な事項
該当事項はありません。

4. 会社役員に関する事項

(1) 取締役および監査役

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役会長	黒 田 章 裕	朝日放送グループホールディングス株式会社 社外取締役（監査等委員） 一般社団法人日本オフィス家具協会会長
代表取締役社長	黒 田 英 邦	
取締役副会長	黒 田 康 裕	
取締役副社長	森 川 卓 也	特命担当（海外、M&A）
取締役副社長	宮 垣 信 幸	全社リスクマネジメント担当
取締役	作 田 久 男	NTKセラミック株式会社代表取締役会長兼CEO
取締役	浜 田 宏	アルヒ株式会社代表取締役会長兼社長 CEO兼COO
取締役	藤 原 健 嗣	株式会社島津製作所社外取締役 株式会社IHI社外取締役 コニカミノルタ株式会社社外取締役
取締役	増 山 美 佳	増山&Company合同会社代表社員社長 サントリー食品インターナショナル株式会社 社外取締役（監査等委員） 鴻池運輸株式会社社外取締役
常勤監査役	前 田 一 年	
監査役	村 田 守 弘	公認会計士 税理士 カゴメ株式会社社外取締役（監査等委員） 住友ゴム工業株式会社社外監査役
監査役	安 江 英 行	

- (注) 1. 代表取締役会長 黒田章裕氏は、2019年6月6日付で、一般社団法人日本オフィス家具協会会長に就任いたしました。また、同氏は、同年5月14日付で、一般社団法人関西経済同友会代表幹事を退任いたしました。
2. 監査役 安江英行氏は、2019年6月21日付で、タツタ電線株式会社社外取締役（監査等委員）を退任いたしました。
3. 取締役 作田久男氏、取締役 浜田 宏氏、取締役 藤原健嗣氏および取締役 増山美佳氏は、社外取締役であります。
4. 常勤監査役 前田一年氏、監査役 村田守弘氏および監査役 安江英行氏は、社外監査役であります。
5. 監査役 村田守弘氏は、公認会計士および税理士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。

6. 当社と社外役員の重要な兼職先との間には、特別な関係はありません。
7. 当社は、取締役 作田久男氏、取締役 浜田 宏氏、取締役 藤原健嗣氏、取締役 増山美佳氏、常勤監査役 前田一年氏、監査役 村田守弘氏および監査役 安江英行氏を当社が株式を上場する東京証券取引所の規則等に定める独立役員として届け出ております。

(2) 取締役および監査役の報酬等の決定に関する方針

① 基本方針

当社の役員報酬制度は、株主および従業員をはじめとするステークホルダーに対し、説明責任および経営責任を果たすことができる透明性・合理性があり、短期的な成果のみならず中長期的な企業価値の向上も担保するような設計とし、報酬の水準は、優秀な人材を登用し、動機付け、引き留め得る額を設定しております。

② 取締役の報酬等の構成および決定方法

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

1) 基本報酬

基本報酬額は、外部の専門機関の調査に基づく他社水準を考慮して役割に応じて決定しております。

2) 業績連動報酬

業績連動報酬は、「短期インセンティブ報酬 (STI) 」および「長期インセンティブ報酬 (LTI) 」で構成され、その基準額は、役割に応じて定める報酬構成比率により決定しており、上位者ほど報酬全体に占める業績連動報酬の構成比率が高くなるよう設計しております。

i) 短期インセンティブ報酬 (STI)

「短期インセンティブ報酬」は、業績向上へのインセンティブとして全社および担当事業の単年度の財務指標ならびに、持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取組み等、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度をみる個人考課部分により、支給率を決定しております。

ii) 長期インセンティブ報酬 (LTI)

「長期インセンティブ報酬」は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、対象取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、30年間から50年間までの間で、当社の取締役会が定める期間譲渡制限のある譲渡制限付株式を付与しております。

取締役および監査役の報酬等は、取締役については社外取締役および社外有識者を構成員に含む取締役会の諮問機関である人事・報酬委員会の審議・検証を経て取締役会の決議により決定され、監査役については監査役の協議により決定しております。

(3) 取締役および監査役の当事業年度に係る報酬等の額

区 分	支給人員	支給総額	基本報酬	短期インセンティブ報酬	長期インセンティブ報酬
	名	百万円	百万円	百万円	百万円
取締役	9	351	259	76	15
(うち社外取締役)	(4)	(56)	(56)	(-)	(-)
監査役	3	36	36	-	-
(うち社外監査役)	(3)	(36)	(36)	(-)	(-)
合計	12	387	295	76	15
(うち社外役員)	(7)	(92)	(92)	(-)	(-)

- (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おりません。
2. 取締役の基本報酬および短期インセンティブ報酬の支給額は、2019年3月28日開催の当社第72回定時株主総会決議に基づく取締役の報酬限度額（年額6億円以内）の範囲内であります。
3. 長期インセンティブ報酬としての譲渡制限付株式報酬の支給額は、2019年3月28日開催の当社第72回定時株主総会決議に基づく取締役の報酬限度額（年額1億円以内）の範囲内であります。

(4) 社外役員に関する事項

当社の役員12名のうち7名は社外役員であります。

当社の取締役9名のうち4名は、社外取締役であります。

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

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

① 当事業年度における主な活動状況

氏 名	主な活動状況
社外取締役 作 田 久 男	<ul style="list-style-type: none"> ・当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）15回のすべてに出席し、必要に応じて、その経歴を通じて培われた企業実務の知識・経験に基づく事業法人の役員としての観点から、議案および審議等につき意見を述べる等、取締役会の意思決定の妥当性および適正性を確保するための助言および提言を行っております。 ・日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会において発言・助言を行っております。
社外取締役 浜 田 宏	<ul style="list-style-type: none"> ・当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）15回のすべてに出席し、必要に応じて、その経歴を通じて培われた企業実務の知識・経験に基づく事業法人の役員としての観点から、議案および審議等につき意見を述べる等、取締役会の意思決定の妥当性および適正性を確保するための助言および提言を行っております。 ・日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会において発言・助言を行っております。
社外取締役 藤 原 健 嗣	<ul style="list-style-type: none"> ・当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）15回のすべてに出席し、必要に応じて、その経歴を通じて培われた企業実務の知識・経験に基づく事業法人の役員としての観点から、議案および審議等につき意見を述べる等、取締役会の意思決定の妥当性および適正性を確保するための助言および提言を行っております。 ・日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会において発言・助言を行っております。
社外取締役 増 山 美 佳	<ul style="list-style-type: none"> ・2019年3月28日就任後に開催された取締役会（書面開催を除く。）13回のうち12回に出席し、必要に応じて、その経歴を通じて培われたコーポレート・ガバナンス、人材・組織およびM&A等の分野における知識・経験に基づくコンサルタントとしての観点から、議案および審議等につき意見を述べる等、取締役会の意思決定の妥当性および適正性を確保するための助言および提言を行っております。 ・日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会において発言・助言を行っております。

氏 名	主な活動状況
社外監査役 前 田 一 年	<ul style="list-style-type: none"> ・当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）15回のすべてに、また、監査役会20回のすべてにそれぞれ出席し、必要に応じて、その経歴を通じて培われた豊富な知識および経験ならびに幅広い見識に基づく事業法人の監査役としての観点から、常勤の社外監査役の立場として、取締役会の意思決定の妥当性および適正性を確保するための発言を行っております。また、監査役会において、当社の健全で持続的な成長を可能とする良質な企業統治体制の確立と運用について適宜、必要な発言および助言を行っております。 ・日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会その他の機関において発言・助言を行っております。
社外監査役 村 田 守 弘	<ul style="list-style-type: none"> ・当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）15回のうち14回に、また、監査役会20回のうち19回にそれぞれ出席し、必要に応じて、公認会計士および税理士としての専門的知識および豊富な経験に基づく見識から、取締役会の意思決定の妥当性および適正性を確保するための発言を行っております。また、監査役会において、当社の健全で持続的な成長を可能とする良質な企業統治体制の確立と運用について適宜、必要な発言および助言を行っております。 ・日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会その他の機関において発言・助言を行っております。
社外監査役 安 江 英 行	<ul style="list-style-type: none"> ・当事業年度に開催された取締役会（書面開催を除く。）15回のうち14回に、また、監査役会20回のうち19回にそれぞれ出席し、必要に応じて、その経歴を通じて培われた豊富な知識および経験ならびに幅広い見識に基づく事業法人の代表取締役および監査役としての観点から、加えて、米国および英国の弁護士としての専門的知識および豊富な経験に基づく見識から、取締役会の意思決定の妥当性および適正性を確保するための発言を行っております。また、監査役会において、当社の健全で持続的な成長を可能とする良質な企業統治体制の確立と運用について適宜、必要な発言および助言を行っております。 ・日頃から法令遵守体制の整備の重要性について取締役会その他の機関において発言・助言を行っております。

② 責任限定契約の内容の概要

- ・当社と各社外取締役との間において、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。
- ・当社と各社外監査役との間において、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。

5. 会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

(2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額	92百万円
当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	117百万円

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

(3) 非監査業務の内容

該当事項はありません。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

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

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

(5) 責任限定契約の内容の概要

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

6. 会社の体制および方針

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

上記体制の整備については、次のとおり基本方針を制定しております。

1. 当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- (1) 当社では、経営の監督と業務執行の機能を分離し、当社の取締役会は、コクヨグループ（当社および子会社の総称をいう。以下同じである。）全体の経営方針の決定および事業計画等の重要な意思決定を十分な議論を経て行うとともに、業務執行を監督する機関に特化する。
- (2) 当社は、その取締役会の監督機能を強化するため、当社の取締役会の3分の1以上を独立性を有する社外取締役により構成するものとする。
- (3) 当社は、その取締役会の諮問機関として「人事・報酬委員会」を設置し、委員の過半数を社外取締役と外部有識者で構成する。「人事・報酬委員会」は、当社の取締役および執行役員について、候補者の検討、報酬の検証を行い、その結果を当社の取締役会へ答申する。

2. 当社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

当社では、執行役員制度を導入し、代表取締役より業務執行権限を執行役員に委譲のうえ、当社の取締役会で決定した方針に基づく業務の執行について、迅速化および効率化を図る。

3. 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

取締役会議事録その他の取締役の職務執行および意思決定に係る重要な情報は、社内規程に基づき、適切に保存し、管理する。当社の取締役または監査役から要求があった場合、直ちにこれらの情報を閲覧できるものとする。

4. コクヨグループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) 当社は、「リスク委員会」を設置し、コクヨグループをとりまく様々なリスクを網羅的に把握、評価し、損失の発生を未然に防止する。
- (2) コクヨグループでは、重大リスク発生時における事業継続のための体制を整備し、重大リスク発生時には対策本部を設置し、損失の最小化を図る。
- (3) 当社は、社長の諮問機関として「投融資審議会」を設置し、コクヨグループ内における重要な資産の取得および処分に関する十分な検討を行う。
- (4) 当社は、「J-SOX委員会」を設置し、財務報告の信頼性の確保および金融商品取引法に基づく内部統制報告を適正に行うための体制の構築を行う。

5. 子会社の取締役およびコクヨグループの使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
 - (1) 当社は、コクヨグループが企業活動を行うにあたって、法令、定款および社内規程を遵守し、社会倫理に従って行動する観点から、コクヨグループの役員および使用人が守るべき「コクヨグループ行動基準」を定め、周知を図る。
 - (2) コクヨグループでは、その役員または使用人が、法令違反や疑義のある行為を発見または認識した際に通報、相談できる窓口として、「コクヨホットライン」を設置する。
 - (3) コクヨグループはコクヨグループの役員および使用人に対して、コンプライアンスに関する啓発活動および教育研修を定期的実施する。

6. 当社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
 - (1) コクヨグループは、職務遂行の適正性および効率性を確保する観点から、各職位における決裁権限および報告事項について社内規程を定める。
 - (2) 当社は、主要な子会社には、必要に応じて当社から取締役、監査役を派遣するとともに、子会社の社内規程により、当社に対する経営状況、財務状況その他の報告事項、および提出書類を定め、子会社の経営を管理する。
 - (3) 当社の内部監査部門は、コクヨグループを内部監査の対象とし、その結果を定期的に当社の取締役会に報告する。

7. 当社の監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項、当該使用人の当社の取締役からの独立性に関する事項、および当社の監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
 - (1) 当社の監査役の職務を補助するため監査役会事務局を設置し、専任の監査役スタッフを配置する。
 - (2) 監査役スタッフは、当社の監査役の指示のみに従って業務を行い、監査役スタッフの任命、異動、評価については、常勤監査役の事前の同意を得るものとする。

8. コクヨグループの役員および使用人が当社の監査役に報告をするための体制、ならびに報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
 - (1) 当社の監査役は、コクヨグループの業務執行に関する重要な会議へ出席できる。また、当社の監査役は、当社の代表取締役、業務執行取締役および執行役員との定期的な意見交換を行う。
 - (2) コクヨグループの役員および使用人は、法令もしくは定款に違反する重大な事実、または会社に著しい損害を与えるおそれのある事実を発見し、または報告を受けた場合には、当該事実に関する事項を当社の監査役会に対して速やかに報告する。また、当社は、報告者に対し、当該報告をしたことを理由とした不利益な取扱いを禁止する。
 - (3) コクヨグループの取締役および使用人は、当社の監査役が監査に必要な範囲で、業務執行に関する事項の報告を求めたときは、これに協力する。
 - (4) 当社の監査役は、コクヨグループの業務執行に関する重要な決裁書類等について、適宜その内容を閲覧できるものとする。

9. 当社の監査役の職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項
当社の監査役がその職務の執行について、会社法第388条に基づき費用の前払い等の請求をしたときは、当社は、当該請求に係る費用または債務が当該監査役の職務の執行に必要なことを証明した場合を除き、当社は当該費用または債務を速やかに処理する。

10. その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1) 当社の監査役が、コクヨグループの会計監査人および内部監査部門と緊密に連携し、定期的な会合により意見および情報の交換等を行うことによって、実効性のある監査が行われることを確保する。
- (2) 当社の監査役は、「グループ監査役連絡会」を定期的に開催し、子会社の監査役との意見および情報の交換や意思疎通を図る。

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

業務の適正を確保するための体制については、上記基本方針に記載の項目を踏まえ、諮問機関等を整備し、取締役会において、運用状況の内容を確認しております。当事業年度を含む多年度にわたる継続的な取組みとして、次のとおり業務の適正を確保するための体制の整備および運用を行っております。

1. 当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

当社では、経営の監督と業務執行の機能を分離し、当社の取締役会は、コクヨグループ全体の経営方針・資本政策・事業計画等の重要な意思決定および業務執行の監督機関に特化している。

当社は、当社取締役会の3分の1以上を独立性を有する社外取締役により構成するとともに、取締役会の諮問機関として「人事・報酬委員会」を設置し、当社の取締役および執行役員について、候補者の選定基準および報酬の検証等を行っている。

2. 当社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

当社では、執行役員制度を導入し、取締役会より選任を受けた社長等で構成する「グループ本社役員会」を設け、決裁権限、報告事項について定めた「責任・権限規定」の運用により、意思決定の迅速化、業務執行の迅速化および効率化を図っている。

3. 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

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

4. コクヨグループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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

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

当社は、コクヨグループの役員および使用人に対し、法令、定款、社内規程および社会倫理に従った行動をするための基本的な行動の基準である「コクヨグループ行動基準」の遵守を求め、国内および海外のグループ会社の使用人には、周知・啓発活動を行っている。

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

6. 当社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

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

7. 当社の監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項、当該使用人の当社の取締役からの独立性に関する事項、および当社の監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

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

8. コクヨグループの役員および使用人が当社の監査役に報告をするための体制、ならびに報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

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

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

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

10. その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

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

(3) 会社の支配に関する基本方針

上記方針についての取締役会決議の内容の概要は、次のとおりであります。

1. 基本方針の内容

- (1) 当社グループは創業以来、事務用紙製品分野からオフィスファニチャー分野へと事業領域を拡大し、国内最大級の総合オフィスサプライヤーへと成長してまいりました。

現在では、ステーションリーおよびオフィスファニチャー製品の開発・製造・販売、オフィス・官公庁・学校・病院等の空間構築設計・施工・コンサルティング、オフィス用品の通信販売、個人向け家具・インテリア・雑貨の販売等、商品だけでなくサービスも含めた総合提案力によって、お客様の課題解決を一手に担うことのできる企業グループへと進化を遂げております。

これまで当社グループの持続的な成長を支え、推進してきたものは、株主・顧客・取引先・従業員・地域社会等のステークホルダーとの間に築かれた良好な信頼関係であります。今後も当社グループが培ってきたこうした有形無形の財産を企業価値の源泉として守っていくことが大変重要な課題であると認識しております。

- (2) 当社は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として、当社の企業理念、企業価値を生み出す源泉、当社を支えるステークホルダーとの信頼関係等を十分理解、活用し、当社の企業価値および会社の利益ひいては株主共同の利益を長期的に確保・向上させる者が望ましいと考えております。もっとも、その在り方については、最終的には株主の皆様にご判断いただくべきものであることから、株主の皆様が適切な判断を行ううえで、十分な情報と時間を確保できるような施策の必要性を認識しております。

- (3) 当社は、経営支配権の異動を通じた企業活動および経済の活性化の意義を一概に否定するものではありませんが、株式の大規模な買付行為およびその提案の中には、当社に回復し難い損害をもたらすおそれのあるものも含まれます。このような行為を行う者は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として不適切な存在であると考えます。

現在のところ、特定の第三者からの株式の大規模な買付行為およびその提案によって、当社に具体的な脅威が生じているわけではありませんが、必要に応じて対抗措置を講じる仕組みを株主の皆様のご意思に基づき構築しておくことが必要であると考えております。

2. 基本方針の実現に資する特別な取組み

当社グループは、2018年11月28日に、2019年12月期を初年度とする3ヵ年の第2次中期経営計画「持続的な成長力の獲得 Smart & Sustainable Transformation 2021」を発表しました。内容につきましては、前記1. - (5) 「対処すべき課題」(20頁から22頁まで)に記載のとおりであります。

当社は、監査役会設置会社であり、取締役は9名(うち社外取締役4名)、監査役は3名(3名すべて社外監査役)で構成されます。取締役の任期は1年であり、取締役の選解任のための株主総会決議要件の加重等は採用しておりませんので、株主の皆様は株主総会における過半数の決議(普通決議)による取締役の選解任を通じて、後記3. の取組みに対するご意思を反映させることも可能であります。

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

当社は、2007年6月28日開催の当社第60回定時株主総会において、当社の企業価値および株主共同の利益を確保し、向上させることを目的として、特定の株主または株主グループによって当社株式の一定規模以上の買付行為が行われた場合の対応策を導入いたしました。その後、当社は、直近では2017年3月30日開催の当社第70回定時株主総会における株主の皆様のご承認に基づき、当該対応策の内容の一部を改定したうえで当該対応策を継続しております。

現行の当該対応策の主な内容は、次のとおりであります。

当該対応策は、大規模買付者が従うべき手続と大規模買付行為に対して当社が採りうる大規模買付対抗措置から構成されており、大規模買付者に対し、株主および当社取締役会による判断のための情報提供と当社取締役会による検討・評価の期間の付与を要請しております。

大規模買付者が当該手続を遵守しない場合または当該行為によって当社の企業価値および会社の利益ひいては株主共同の利益が著しく毀損される場合に限り、当社取締役会は、対抗措置として当社株主に対する新株予約権無償割当て等を決議することができます。

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

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

また、この取組み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。

前記3. の取組みにつきましては、当社取締役会が大規模買付対抗措置の発動を決議するにあたり、その判断の客観性・合理性を担保するための十分な仕組みが確保されているものと考えます。従いまして、前記1. の基本方針の実現に沿うものであり、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ないことは明らかであると考えます。

(注) 当該対応策は2020年3月27日開催予定の当社第73回定時株主総会終結の時をもって有効期間が満了いたします。当社は、2020年2月14日開催の取締役会において、当該対応策の有効期間の満了後、当該対応策を継続せず、廃止することを決議いたしました。

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

連結貸借対照表

(2019年12月31日現在)

(単位：百万円)

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

資 産 の 部		負 債 の 部	
科 目	金 額	科 目	金 額
流 動 資 産	187,640	流 動 負 債	77,004
現金及び預金	65,565	支払手形及び買掛金	53,792
受取手形及び売掛金	64,672	短期借入金	4,726
有 価 証 券	18,498	1年内返済予定の長期借入金	86
商品及び製品	28,949	未払法人税等	3,685
仕 掛 品	1,468	賞与引当金	780
原材料及び貯蔵品	3,676	そ の 他	13,932
そ の 他	4,915	固 定 負 債	20,132
貸倒引当金	△104	長期借入金	8,389
固 定 資 産	130,776	長期預り保証金	5,567
有 形 固 定 資 産	59,927	退職給付に係る負債	83
建物及び構築物	18,716	繰延税金負債	3,520
機械装置及び運搬具	5,464	そ の 他	2,571
土地	31,595	負 債 合 計	97,136
建設仮勘定	415	純 資 産 の 部	
そ の 他	3,735	株 主 資 本	202,943
無 形 固 定 資 産	7,544	資 本 金	15,847
の れ ん	143	資 本 剰 余 金	18,105
ソフトウェア	4,841	利 益 剰 余 金	183,313
そ の 他	2,559	自 己 株 式	△14,322
投資その他の資産	63,303	その他の包括利益累計額	16,470
投資有価証券	54,670	その他有価証券評価差額金	14,480
長期貸付金	91	繰延ヘッジ損益	26
退職給付に係る資産	4,218	為替換算調整勘定	789
繰延税金資産	366	退職給付に係る調整累計額	1,174
そ の 他	4,043	非支配株主持分	1,865
貸倒引当金	△85	純 資 産 合 計	221,279
資 産 合 計	318,416	負 債 ・ 純 資 産 合 計	318,416

連結損益計算書

(2019年1月1日から2019年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		320,200
売上原価		206,265
売上総利益		113,934
販売費及び一般管理費		97,190
営業利益		16,743
営業外収益		
受取利息	94	
受取配当金	1,366	
不動産賃貸料	961	
持分法による投資利益	66	
その他の	221	2,711
営業外費用		
支払利息	249	
売上割引	125	
不動産賃貸費用	237	
為替差損	249	
その他の	394	1,256
経常利益		18,198
特別利益		
投資有価証券売却益	2,980	
固定資産売却益	1,133	4,114
特別損失		
減損損失	347	
投資有価証券売却損	178	
固定資産解体費用引当金繰入額	160	
関係会社清算損	1	689
税金等調整前当期純利益		21,623
法人税、住民税及び事業税	6,456	
法人税等調整額	△220	6,235
当期純利益		15,387
非支配株主に帰属する当期純利益		83
親会社株主に帰属する当期純利益		15,303

貸借対照表

(2019年12月31日現在)

(単位：百万円)

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

資産の部		金額	負債の部		金額
科	目		科	目	
流	動資産	150,925	流	動負債	65,669
	現金及び預金	60,472		支払手形	1,014
	受取手形	3,306		短期借入金	29,174
	売掛金	36,503		短期リース負債	2,560
	有価証券	18,498		未払費用	856
	商品及び製品	16,981		未払法人税等	3,081
	仕掛品	1,068		未払引当金	1,514
	材料及び貯蔵品	1,650		賞与引当金	3,199
	短期貸付金	7,845		その他の負債	23,170
	未収入金	3,066		固定負債	490
	その他の金	1,534	固	長期借入金	606
	貸倒引当金	△1		長期リース負債	14,582
固	有形固定資産	138,054		長期預り保証金	8,000
	建物	48,895		長期預り金	673
	構築物	13,145		長期未払金	1,594
	機械装置	314		退職給付引当金	12
	運搬器具	3,110		繰延税金負債	391
	土地	0		負債合計	2,952
	リース資産	1,124		純資産の部	80,251
	建設仮勘定	29,484	株	資本	194,392
	無形固定資産	1,433		資本剰余金	15,847
	ソフトウェア	281		資本準備金	19,072
	その他の資産	2,499		その他資本剰余金	19,066
	投資有価証券	2,445		利益剰余金	6
	関係会社株	54		利益準備金	173,793
	出資	86,659		その他利益剰余金	3,961
	長期貸付金	36,859		退職給与積立金	169,831
	敷金及び保証金	40,174		固定資産圧縮積立金	2,250
	長期前払費用	3		別途積立金	658
	前払年金費用	13,247		繰越利益剰余金	112,000
	その他の他	1,176		自己株式	54,923
	貸倒引当金	308		評価・換算差額等	△14,321
		3,083		その他有価証券評価差額金	14,335
		201		繰延ヘッジ損益	14,320
		△8,395		純資産合計	14
資産合計		288,979	負債・純資産合計		208,727
					288,979

損益計算書

(2019年1月1日から2019年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	金 額
売上高		166,456
売上原価		106,008
売上総利益		60,448
販売費及び一般管理費		50,177
営業利益		10,270
営業外収益		
受取利息	297	
受取配当金	4,186	
有価証券貸付	10	
雑収入	2,753	
営業外費用	99	7,346
支固不雑経		
固定資産除却費	294	
固定資産減損	32	
特別利益	1,431	
特別損失	447	2,206
特別利益		15,410
投資有価証券売却益	2,980	
固定資産売却益	1,133	
抱合せ株式消滅差益	1,010	
貸倒引当金戻入	482	5,607
特別損失		
減損	232	
投資有価証券売却損	178	
固定資産解体費用引当金繰入	160	
合併関連費用	2	
関係会社清算	1	576
税引前当期純利益		20,441
法人税、住民税及び事業税	4,598	
法人税等調整額	44	4,642
当期純利益		15,798

独立監査人の監査報告書

2020年2月17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

指定有限責任社員 公認会計士 武 久 善 栄 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 成 本 弘 治 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 北 村 圭 子 ㊞
業務執行社員

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、コクヨ株式会社の2019年1月1日から2019年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

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

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、コクヨ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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

独立監査人の監査報告書

2020年2月17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

指定有限責任社員 公認会計士 武 久 善 栄 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 成 本 弘 治 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 北 村 圭 子 ㊞
業務執行社員

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、コクヨ株式会社の2019年1月1日から2019年12月31日までの第73期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

利害関係

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

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年1月1日から2019年12月31日までの第73期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査方針、監査計画等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、会社の業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制及び当社と子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）（会社法施行規則第100条第1項及び第3項）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 事業報告に記載されている当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針及び各取組み（会社法施行規則第118条第3号）については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
 - ④ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

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

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

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

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

(3) 連結計算書類の監査結果

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

2020年2月18日

コクヨ株式会社 監査役会

社外監査役（常勤）前田 一年 ㊞

社外監査役 村田 守弘 ㊞

社外監査役 安江 英行 ㊞

以上

メ モ

A series of horizontal dashed lines for writing, consisting of 20 lines.

メ モ

A series of horizontal dashed lines for writing, consisting of 20 lines.

メ モ

A series of horizontal dashed lines for writing, consisting of 20 lines.

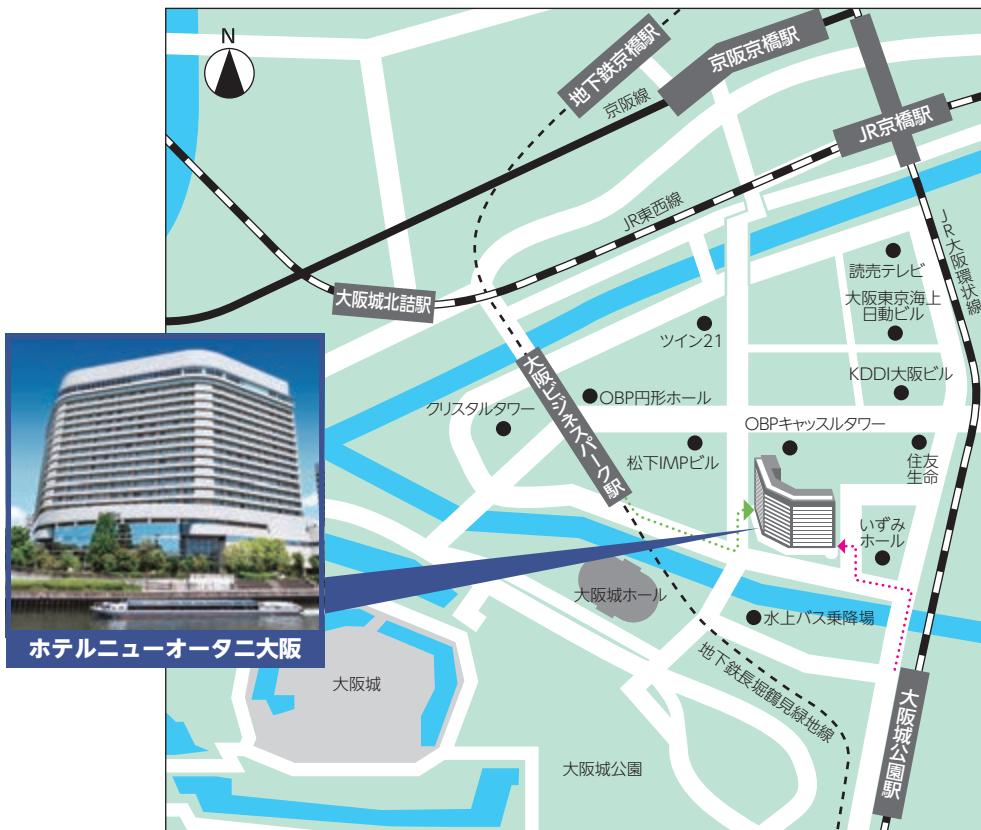
株主総会会場ご案内図

会場

大阪市中央区城見一丁目4番1号

ホテルニューオータニ大阪 2階 「鳳凰の間」

電話 06-6941-1111 (代表)



ホテルニューオータニ大阪

交通の
ご案内

- ▶ JR大阪環状線 大阪城公園駅より徒歩 約5分
- ▶ 地下鉄長堀鶴見緑地線 大阪ビジネスパーク駅より徒歩 約3分

お願い

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

