

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社は、当社を支えていただいている5つの主体「株主様、お客様・お取引先様、地域社会、社員・家族、地球」との間に強い信頼関係を構築することを企業ミッションとしております。

また、法令等の遵守に基づく企業倫理の重要性を認識するとともに、当社を取り巻く事業環境の変化に対応した経営の迅速な意思決定と、経営の健全性・透明性・公正性を高めていくことが、継続的に企業価値を向上していく上で重要な課題であると考え、これに資するコーポレート・ガバナンスの充実に努めてまいります。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

【補充原則2-4-1】

当社は、人材の多様化やそれら人材の育成が中長期的な企業価値の向上につながるものと考え、女性・外国人・障がい者・中途採用者を積極的に採用しております。また人材育成方針については、自律的なキャリア形成支援として、研修の実施や制度の充実に努めております(年代別キャリア研修、女性のためのキャリアビジョン研修等)。加えて、リジョイン制度(再雇用制度)の導入など、安心して働き続けることができる雇用環境を整備しております。一方、現時点では女性・外国人・障がい者・中途採用者の管理職への登用に対する測定可能な数値目標を定めるには至っておらず、今後も引き続き多様性の確保に向けた施策を推進するとともに、目標についても検討して参ります。

【補充原則2-5-1】

当社では、経営陣から独立した窓口は設置しておりませんが、今後運用状況を把握する中で必要に応じ設置に向けて検討して参ります。また、内部通報に係る社内規程(KOAホットライン)において、匿名での通報の受付、通報者への不利益取扱いの禁止、関係者への守秘義務等の通報者が保護される体制を整備しております。

【原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社においては、企業年金の積立金の運用については、従業員の安定的な資産形成のため、適切な資産配分に考慮しつつ、所定の機関に委託しております。また、運用実績等については、各委託先より定期的に報告を受けるなど、適切に管理・モニタリングしております。現時点で運用に当たると十分な資質・能力を持った人材の配置には至っておりませんが、担当部門において担当者を配置し、委託先を適切にモニタリングしております。また、外部の専門家・アドバイザーの活用・登用や委託先のモニタリング指針・基準などの策定については、積立金の規模の変化に応じて導入を検討することといたします。

【原則3-1 情報開示の充実】

()取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続

<方針>

経営陣幹部・取締役の報酬は、これを念頭に代表取締役が一定の基準に基づき決定しております。また、業績や株価パフォーマンスの好不調に応じて、適切な報酬となるよう必要に応じて取締役会でも検討しております。なお、経営陣幹部・取締役の報酬については、取締役会で特定の方針は定めておりません。インセンティブ報酬については、導入に向けた検討を進めて参ります。

<手続>

各取締役の報酬額は、株主総会の決議による報酬限度額の範囲内で、取締役会の授権を受けた代表取締役が当社の定める一定の基準に基づき決定しております。また、報酬決定に係る手続は、任意の報酬委員会の設置と併せて検討して参ります。

()取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続

手続

現在は、代表取締役が推薦した者を取締役・監査役候補者として取締役会にて決定しております。なお、監査役候補者については、監査役会の同意を得ております。また、指名における手続は、任意の指名委員会の設置と併せて検討して参ります。

【補充原則3-1-3】

当社のサステナビリティに関する取り組みについては、当社WEBサイト内の「CSRへの取り組み」にて一部を開示しておりますが、実質的に進めている様々な取り組みについての開示が十分とは言えない状況であります。今後具体的にわかりやすく開示できるよう、検討して参ります。

気候変動に関する取り組みについては、当社WEBサイト内の「おてんとうさま活動の成果」にて開示しております。気候変動に係るリスク及び収益機会が当社に与える影響については、今後データの収集及び分析を実施し、TCFDの枠組みに基づいた開示に取り組んで参ります。

【補充原則4-1-3】

取締役会は、当社の企業理念を踏まえ、経営環境の変化に迅速に対応する経営戦略を策定して参ります。また、その実施状況を適切にレビューするとともに、時代とともに変化する経営者像に関して継続的に議論し相応しい人材の育成に努めて参ります。

【補充原則4-2-1】

報酬については、代表取締役が当社の定める一定の基準に基づき決定しております。なお、インセンティブ報酬は導入してはおりませんが、中長期的な会社の業績を含めたパフォーマンスや中期経営計画の達成度等を勘案した上でその金額を決定しており、健全な動機付けに資するものと考えております。今後は自社株を用いたインセンティブ報酬制度の導入を検討して参ります。

【補充原則4-2-2】

当社は、サステナビリティを巡る課題への対応は本業の一部であるとの認識を持ち、このような課題に対する要請・関心が大きく高まりつつあるこ

とを勘案し、これらの課題に対して取締役会が積極的に取組んでおります。しかしながら、当社ではサステナビリティを巡る取り組みについての基本的な方針については定めておりません。今後につきましては、経営方針等を踏まえ、必要に応じて基本的な方針の策定について検討して参ります。

【補充原則4 - 3 - 1】

当社では、経営陣幹部の選任や解任については取締役会規程に基づき実行しております。選任に当たっては、業績へのパフォーマンス、中期経営計画・取締役会としての監督機能・業務執行等への貢献を考慮した評価を行い、取締役候補者としております。解任に当たっては、取締役会において、透明性に重きを置いて原因究明と責任の所在を明らかにし、必要に応じて株主総会に解任を付議することとしております。また、選解任における適切な基準と手続については、任意の指名委員会の導入と併せて検討して参ります。

【補充原則4 - 3 - 2及び4 - 3 - 3】

任意の指名委員会の設置検討にあたり、代表取締役求められる資質・能力等の基準や育成計画と併せて、選解任における適切な基準と手続について、社外取締役を含めた取締役会にて検討して参ります。

【原則4 - 8 独立社外取締役の有効な活用】

当社の経営方針や課題について、社外取締役の有する専門的な知見や豊富な経験等に基づき、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する助言と経営監視を行っていただくことを目的として、独立社外取締役を3名選任しております。この員数を3分の1以上とするため、スキル・マトリックス上不足していると考えられる分野を補い、経験や出身分野も含む多様性を意識した候補者の選定を進めております。

【原則4 - 10 任意の仕組みの活用及び補充原則4 - 10 - 1】

現在、任意の指名委員会・報酬委員会はありますが、今後設置を検討して参ります。現時点では、毎月開催される取締役会を基本として、経営会議やその他会議体の開催を通じて更なる統治機能の充実を図っております。

【補充原則5 - 2 - 1】

当社の事業ポートフォリオは、現時点で単一のポートフォリオであり、その見直し等は予定しておりません。今後事業ポートフォリオが複数化した場合には、事業ポートフォリオに関する基本的な方針や見直しの状況について、決算説明会等で分かりやすく説明を行って参ります。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1 - 4 いわゆる政策保有株式】

当社は、取引を強化する目的等で政策保有株式として取引先等の株式を保有しております。これら株式の保有にあたっては、取引関係の強化等によって得られる当社の利益と投資額等を総合的に勘案して投資可否を判断しております。取締役会では、定期的にその保有状況を確認するとともに、保有に係るトータルリターン等のパフォーマンスと保有に伴う損失発生などのリスクを比較・分析し、保有継続の妥当性を検証しております。政策保有株式の議決権につきましては、現時点では統一した基準を設けておりませんが、議決権行使にあたっては、トータルリターン等のパフォーマンスや議案内容が株主価値の向上に資するものかを精査し、懸念があれば投資先企業への確認等をした上で適切に行使用いたします。

【原則1 - 7 関連当事者間の取引】

関連当事者取引について、取締役の利益相反取引に該当する場合は、会社法の規定により取締役会の承認を得ることとしております。利益相反に当たらないものにつきましては、財務グループが毎期末に当社役員に対して「関連当事者の開示に関する会計基準」に定める取引の有無等の確認を行っており、必要に応じて取締役会に報告し承認を得ております。

【補充原則2 - 4 - 1】

当報告書1の【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】をご参照ください。

【原則2 - 6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当報告書1の【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】をご参照ください。

【原則3 - 1 情報開示の充実】

() 会社の目指すところ(経営理念)や経営戦略、経営計画

経営理念については、当社WEBサイト内の「KOAの理念」「KOAマインド」に掲載しております。

経営計画については、ROE8%を目標値とした中期経営計画を策定しております。品質・信頼性を重視する市場を中心に、高付加価値製品を提供し継続的に競争力を高めるとともに、イノベーションの動向を予測し、そこで必要とされる技術や製品開発に経営資源を投入し、お客様と共に新たな価値を創造する活動を進めております。

() コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

当報告書1の1「基本的な考え方」をご参照ください。

() 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

当報告書1の【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】をご参照ください。

() 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

方針
当社の取締役会は、必要最小限の員数により、的確・迅速な意思決定をしていくことを方針としております。そのため、それぞれ当社の経営機能に最も精通した取締役を選任しております。一体的な連結経営のために、取締役は関連する国内外の子会社・関連会社の取締役を兼務しており、担当分野のみならず、経営全般に関して知識・経験を求められます。また、社外取締役は、東京証券取引所の独立役員の独立性に関する判断基準を参考に当社独自の独立性基準を設けており、独立性を備えるとともに、経営全般の知識・経験を求めております。以上の条件に基づき、役員選任議案を取締役に決議しております。

手続

当報告書1の【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】をご参照ください。

() 取締役会が上記()を踏まえて経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明
取締役・監査役候補者の個々の選任理由については、株主総会招集通知の参考書類にて開示しております。

【補充原則3 - 1 - 3】

当報告書1の【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】をご参照ください。

【補充原則4 - 1 - 1】

当社は、当社を取り巻く事業環境の変化に対応した経営の迅速な意思決定と、経営の健全性・透明性・公正性を高めていくことを主眼に置いて、「取締役会規程」並びに「組織及び業務分掌規程」にて、取締役会及び経営陣幹部が何を判断・決定するかを定めております。

【原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

当社では、社外取締役の選任にあたり東京証券取引所が定める独立性の基準に加え、当社の社外取締役の独立性基準に基づき、企業経営や法務・会計等の高い専門性と豊富な経験・知識を有し、当社の企業経営に対して率直かつ建設的な助言や監督をいただける方を選任しております。

【補充原則4-10-1】

当報告書1の「コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由」をご参照ください。

【補充原則4-11-1】

当社の取締役会は、必要最小限の員数により、的確・迅速な意思決定をしていくことを方針としております。そのため、それぞれ当社の経営機能に最も精通した取締役を選任しております。加えて一体的な連結経営のために当社取締役は関連する国内外の子会社の取締役も兼任することとしており、担当分野のみならず経営全般に関して例えば、「企業戦略や会社経営、品質、技術、生産、営業、海外事業」等の各分野に関して知識・経験が求められております。これらの分野に精通した人材を求めるとともに、ジェンダーや国際性の面を含み多様性に留意した、知識・経験・能力のバランスがとれた取締役会の構成を追求しております。また、社外取締役については、経験や出身分野も含む多様性を意識し、選定しております。以上の条件に基づき、役員選任議案を取締役会で決議しております。

【補充原則4-11-2】

当社の社外取締役・社外監査役をはじめとする役員の兼任状況は、当社における役割・責務を適切に果たすために合理的な範囲であるか、株主総会招集決議を審議する取締役会で確認しており、株主総会招集通知の事業報告において開示しております。

【補充原則4-11-3】

社外取締役2名による「社外取締役協議会」にて、1.運営状況（審議時間、開催頻度、議案、出席率、提供資料の情報の質・量）、2.当社ガバナンス基本方針に沿った運営がなされているか、3.中長期的な経営課題や経営戦略とそれに伴うリスク等、重要な案件について十分議論がなされているか、4.その他必要と認められる事項、を評価項目として2020年度の実効性評価（2021年5月開催）を行いました。

（評価結果）

審議時間、開催頻度、議案、出席率、提供資料の情報は、いずれも適切である。また自社のガバナンス基本方針に沿った運営も行われており、実効性は確保されていると判断する。

また、2019年度の評価において指摘した改善点については、多くの改善が見られた。

その上で、コーポレートガバナンス・コードの「独立社外取締役のさらなる有効活用」という観点から、以下の改善が望まれる。

1. 議案の説明は、ポイントを押さえた内容への改善が見られるが、まだ従来通りの長時間に及ぶケースが散見される。引き続き、改善定着への努力が期待される。
2. 取締役会決議議案について、投資対効果等の財務面での基準が十分には明確でない。投資回収シナリオやその前提条件の妥当性とリスクについての専門部門による分析評価をも提示されると、投資判断の品質をより高められる。株主見地に立っても、取締役会で適正な投資判断がされていることの信認の基礎となる。
3. コーポレートガバナンス・コードでは、取締役会と執行部の役割の違いに留意した企業経営が推進されており、社外取締役の増員によってその重要性が増している。現在取締役会で審議される案件の中でも、詳細な検討が必要とされる案件については従前より社内的重要会議等で細部にわたる検討が必要に行われてきた事実や、スピーディーな執行判断がより重要となる案件も見られることから、一部の権限のあらたな委譲を含めて、取締役会と執行部の権限体系を最適化に向けて全体的に検討してはどうか。
4. 継続的に社外役員を迎えるにあたり、一定の教育プログラムを準備しておくべきである。

【補充原則4-14-2】

社内の取締役・監査役に対するトレーニングについては、社外で開催される経営・監査に必要な素養・知識・スキル習得のための研修等への参加により行っております。社外取締役・社外監査役に対するトレーニングについては、定期的に当社の事業内容や会社の運営体制、経営戦略に関する説明や必要に応じ各事業所等への訪問等を実施しております。この他、法改正や社会情勢等の経営環境に影響ある内容に対して、随時専門の研修等への参加機会を提供しております。

【原則5-1 株主との建設的な対話に関する方針】

当社は、株主や投資家に対して中長期的な企業価値の向上に資するよう、建設的な対話を積極的に行うことを基本方針として、以下の体制を整備し取り組んでおります。

(1) 株主との対話全般について、下記(2)～(5)に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話を実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定

経営管理イニシアティブ担当取締役。

(2) 対話を補助する社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策

主に経営戦略センターと総務センターが連携して取り組んでおります。また、社内の経営企画、総務、法務、知財、財務・経理、CSR、人事等を担当する各センターの責任者は、毎月1回以上会合を行っており、対話に資する情報の確認・分析等を行っております。

(3) 個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会やIR活動）の充実に関する取組み

第2四半期、本決算発表翌日に、代表取締役及び経理担当取締役が出席する機関投資家向けIR説明会を実施しております。また、IR説明会実施後、経営戦略センターゼネラルマネージャーが約1週間かけ機関投資家等とスモールミーティングを実施しております。

(4) 対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策

対話において頂戴した意見等は、経営戦略センター・総務センターが連携・集約し、経営管理担当取締役を通じて取締役会へフィードバックされています。フィードバックの内容は、担当取締役等を中心に担当部門等に還元し、企業活動の課題として検討して参ります。

(5) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

「内部者取引管理規程」に則り、インサイダー情報や沈黙期間（決算日の翌営業日から決算発表日）につき適切に運用します。また、インサイダー情報においても同様に適切な管理を行います。

2. 資本構成

外国人株式保有比率 更新

10%以上20%未満

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
--------	----------	-------

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,294,500	11.59
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	2,330,700	6.29
日本生命保険相互会社	2,226,650	6.01
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口9)	2,150,600	5.80
株式会社八十二銀行	1,832,400	4.94
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,217,800	3.28
GOVERNMENT OF NORWAY	1,062,563	2.86
株式会社三菱UFJ銀行	1,000,000	2.70
KOA共栄会	725,630	1.95
KIA FUND F149	717,600	1.93

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明 更新

【大株主の状況】は、2021年9月30日現在の状況であります。
2021年9月30日現在の当社が保有する自己株式は3,426,012株であります。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部、名古屋 第一部
決算期	3月
業種	電気機器
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	100億円以上1000億円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	11名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	10名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
マイケル・ジョン・コーバー	その他													
北川 徹	その他													
重宗 信行	その他													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
マイケル・ジョン・コーバー			企業戦略の専門家及び会社経営者として幅広い見識と豊富な経験を有しており、当社の経営全般に関して適切かつ有用な助言と業務執行に対して客観的立場から監視・監督等、役割を發揮いただけるものと判断しております。 また、当社と同氏経営会社との間に取引関係はなく、一般株主と利益相反の生じるおそれはないと判断して独立役員に指定しました。

北川 徹		上場会社においてCFOや経営企画室長を歴任するなど、会計及び会社経営に関する幅広い見識と豊富な経験を有しており、当社の経営全般に関して適切かつ有用な助言と業務執行に対して客観的立場から監視・監督等、役割を發揮いただけるものと判断しております。 また、当社と同氏との間に取引関係はなく、一般株主と利益相反の生じるおそれはないと判断して独立役員に指定しました。
重宗 信行		大手証券会社等において要職を歴任され会社経営に関する深い知識と経験を有しており、その立場から当社の事業戦略への助言と経営の監視・監督の役割を發揮いただけるものと判断しております。 また、当社と同氏との間に取引関係はなく、一般株主と利益相反の生じるおそれはないと判断して独立役員に指定しました。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	なし
----------------------------	----

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	4名
監査役の数	4名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は会計監査人の往査に立会い、また、監査講習会に出席し会計監査人から報告を受けるなど、連携を図り監査の実効性が上がるよう努めております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の数	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている数	2名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
上拾石 哲郎	弁護士													
飯沼 好子	税理士													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
上拾石 哲郎			弁護士として企業法務に関する豊富な知識・見識を有しており、専門的かつ中立的立場から当社の経営監視・監督等、役割を発揮いただけるものと判断しております。 また、当社と同氏とは現在コンサルティング契約・顧問契約はなく、一般株主と利益相反の生じるおそれはないと判断して独立役員に指定しました。
飯沼 好子			税理士として財務・会計に関する豊富な知識・見識を有しており、専門的かつ中立的立場から当社の経営監視・監督等、役割を発揮いただけるものと判断しております。 なお、当社と同氏が経営する税理士法人とは現在顧問契約はなく、一般株主と利益相反の生じるおそれはないと判断して独立役員に指定しました。

【独立役員関係】

独立役員の人数	5名
---------	----

その他独立役員に関する事項

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	実施していない
---------------------------	---------

該当項目に関する補足説明

現行の報酬体系が十分機能しており、それ以上のインセンティブ制度付与の必要性が現段階では必要ないと判断するからであります。

ストックオプションの付与対象者	
-----------------	--

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	個別報酬の開示はしていない
-----------------	---------------

該当項目に関する補足説明

2021年3月期における役員報酬等の内容は以下のとおりであります。

- ・取締役 6名(社外取締役を除く) 233百万円
- ・監査役 2名(社外監査役を除く) 45百万円
- ・社外役員 4名 24百万円

(注) 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり
----------------------	----

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役の報酬は、各取締役の企業価値向上への動機付けに資するため最も適切な支給割合となることを方針としております。取締役の基本報酬については、役位や担う役割・責務等に応じ、代表取締役社長が下記報酬限度額の範囲内で個人別の報酬額(基本報酬及び賞与)を定め、毎月現金で支払っております。なお、役員賞与については、当該年度の連結業績(売上高・営業利益率・自己資本利益率)等に鑑み支給の有無を決定しております。

取締役の報酬限度額は、2013年6月15日開催の第85回定時株主総会において、年額350百万円以内(ただし、使用人給与は含まない)と決議いただいております。

監査役の報酬限度額は、1998年6月13日開催の第70回定時株主総会において、年額70百万円以内と決議いただいております。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役については、総務センターが連絡窓口その他のサポートを行っております。社外監査役については、総務センターが連絡窓口を、経営戦略センターがその他サポートを行っております。また、常勤監査役との間で原則月1回開催される監査役会において情報の共有化および意見交換を行っております。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

1. 「取締役会」

取締役会は、取締役10名で構成しており、迅速かつ的確な意思決定を行うことができる適正な規模と考えております。また、うち3名は会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。

毎月の取締役会では重要事項に関する決議とともに業績等の進捗確認を行っております。また、四半期毎、役員、幹部社員および国内外の子会社、関連会社代表者から構成する連結経営戦略会議を開催しており、目標展開、業務執行状況の確認、課題への対応を議論し決定すると同時にコンプライアンスの徹底を図っております。

2. 「監査役会」

当社は常勤監査役2名、社外監査役2名の計4名で監査役会を構成し、取締役の職務の執行を監査しております。常勤監査役の五味正志は経営管理部門の職歴から、財務・会計に関する相当程度の知見を有しており、社外監査役の飯沼好子は税理士として、専門的見識に基づき財務及び経理に関する相当程度の知見を有しております。また、監査役会は専任のスタッフ1名を配置しており、監査役監査に関する社内規程に基づき、取締役からの独立性を高め、監査役の指示の実効性を確保しつつ、必要な資料収集や調査等の監査役監査補助業務に当たらせております。

各監査役は、年間の監査計画及び分担に基づき、取締役会その他重要な会議に出席するほか、重要な決裁書類の閲覧、代表取締役及び取締役との意見交換、内部監査部門等との情報共有等を実施しております。事業所の業務・財産の調査は、往査またはオンライン形式による監査を実施し、四半期に1回の頻度で活動報告を取締役会で行っております。

監査役会は、常勤監査役からの報告を受けるほか、監査方針、監査計画の策定、監査報告書の作成、監査役監査基準等の見直し等について審議を行う他、会計監査人との意見交換を行い、連携を強化しております。

3. 「会計監査」

会計監査については、太陽有限責任監査法人と監査契約を締結しており、当社との間には特別な利害関係はありません。

当社は、金融商品取引法および会社法上の監査を受けている他、会計処理ならびに会計監査における諸問題について随時検討し、また、定期的に会計監査人との協議を実施しており、財務諸表等の適正性の確保と維持に努めております。

監査役は会計監査法人の往査に立会い、また、監査講評会に出席し会計監査人から報告を受けるなど連携を図り、監査の実効性が上がるよう努めております。

4. 「内部統制」

平成20年度から、新たに金融商品取引法により上場会社に対し財務報告に係る内部統制報告書の提出を求められていることから、経営戦略センターに内部統制推進担当者を置き、内部統制の整備・運用・評価に重点を置いて内部統制報告が適切に行えるよう取り組んでおります。

5. 「内部監査」

内部監査については、業務監査センター(人員数4名)が代表取締役の指示に基づき行っており、監査役、会計監査人および内部統制部門と定期的に情報交換し、相互連携を図っております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は会社法上の監査役設置会社であり、前述のとおり取締役10名のうち3名が社外取締役であり、監査役4名のうち2名が社外監査役であります。当社は取締役会に客観的な意見を反映させるため、社外取締役から、経営者の見地に立った当社の業務執行の監視をお願いするとともに、経理・法務等の専門的知見を有する社外監査役および常勤監査役が内部監査部門である業務監査センター等と連携し監査を行うことにより、業務の適正性を確保していると考え、本体制を採用しております。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	招集通知を法定期日より1週間早い総会開催日の3週間前に発送しております。また、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの趣旨に沿って株主の皆様へ早期に情報をご提供する観点から、発送日7日前に東京証券取引所ウェブサイト「東証上場会社情報サービス」、当社ウェブサイト、株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」に、和文・英文ともに掲載しております。
集中日を回避した株主総会の設定	株主総会開催日を6月の土曜日に設定し、集中日開催を回避しております。
電磁的方法による議決権の行使	書面による議決権行使に加えて、インターネットによる議決権行使も可能としております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」に参加し、招集通知の早期伝達とタイムリーな議決権行使状況の把握に努めております。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知の英語版(全文)を作成し、東京証券取引所、当社ウェブサイトおよび株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」に掲載しております。

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	本決算及び第2四半期決算発表日翌日、東京において社長及び経営管理イニシアティブ担当役員が出席してアナリスト・機関投資家向け説明会を開催しております。 2021年10月22日に、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点より、電話会議システムを使用したアナリスト向け第2四半期決算説明会を開催いたしました。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算短信、アナリスト・機関投資家向け説明会資料、株主総会招集通知(和文・英文)、決議通知、報道発表資料等を原則公開日当日に当社ウェブサイトに掲載しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	経営管理イニシアティブ経営戦略センター及び同総務センターが担当しております。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	社内規程類の最上位に位置する「企業ミッション」において次のとおり定めております。「KOAは私たちを支えていただいている"5つの主体"すなわち株主様、お客様・お取引先様、社員・家族、地域社会、地球との信頼関係構築に努める。」
環境保全活動、CSR活動等の実施	国内外主要拠点においてISO14001認証取得済み。 当社では、環境マネジメントシステムを「おてんとうさま」活動と称し、事業活動と社会環境への影響の改善(環境パフォーマンスの向上)の両立を図りながら、全員参加による環境保全活動を展開しております。 活動の成果は、当社WEBサイト内の「KOAらしき報告書」にて開示しております。

内部統制システム等に関する事項

1. 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

当社は「株主様、お客様、お取引先様、地域社会、社員・家族、地球」を、当社を支えてくださっている5つの主体として捉え、その主体との信頼関係構築を当社の使命(ミッション)として位置付け、取締役がその職務の執行に対して責任を持ち進めてきております。その更なる強化のために以下の体制を継続的に向上させてまいります。

1. 当社及び当社子会社(以下「当社グループ」という。)の取締役及び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

- (1) 当社グループは、経営理念体系である、「KOAマインド(行動規範・行動指針)」を社内規程として定め、当社グループの全ての役員及び従業員はこれを遵守する。
- (2) 当社グループは、「内部通報制度規程」に基づき、組織又は個人による不正・違法・反倫理的行為を速やかに認識し対処する。
- (3) 業務監査センターは、「内部通報制度規程」その他社内関係規程に基づき、監査役等と連携を図り、子会社を含めたグループ全体の監査を行い、その結果を被監査部門及び当社社長へ報告する。

2. 取締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

取締役の職務の執行に係る情報については、「文書管理規程」に基づき、文書又は電磁的媒体に記録し、適切かつ確実に保存、管理する。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) 当社グループは、当社グループにおけるリスクを分析し、各リスクに対応したリスク管理体制を構築し、リスク管理の基本方針として「リスク管理規程」を定め、損失発生 の 事前防止に努める。
- (2) 各担当取締役は、各部署におけるリスク管理体制整備を推進するとともに、その実施状況について取締役会への報告を行う。

4. 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

- (1) 当社は、取締役会において重要事項の決定並びに取締役の業務執行状況の監督等を行う。取締役会の機能をより強化し経営効率を向上させるため、経営戦略会議を開催し、業務執行に関する事項及び重要事項に係る意思決定を機動的に行う。また、子会社の責任者を含めた連結経営戦略会議を開催し、目標展開、業務執行状況の確認、グループ共通の経営課題への対応を議論し決定する。
- (2) 日常の業務執行に関しては、組織及び業務分掌規程等に基づき権限を委譲し、各階層の責任者が効率的に業務を遂行できる体制をとる。

5. 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

- (1) 当社は、「関係会社管理規程」に基づき関係会社毎にそれぞれの管理責任を負う担当取締役を任命する。
- (2) 関係会社担当取締役は、関係会社の機動的運営を図り、相互の発展に努めるとともに、当該関係会社の重要な情報については当社の取締役会へ報告する。

6. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制並びにその使用人の取締役からの独立性に関する事項

- (1) 監査役は、必要に応じて、監査役の業務を補助すべき使用人を監査補助者として置くものとし、その選任、異動、人事評価については取締役と監査役の協議事項とする。
- (2) 監査補助者は監査役から監査業務に関する指揮命令を受けたときは、これに関して取締役及び他の使用人の指揮命令は受けないものとする。

7. 当社グループの取締役及び使用人が当社監査役に報告するための体制、その他の監査役への報告に関する体制、報告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) 当社グループの取締役及び使用人は、法定の事項に加え、当社グループに著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見したときは、直ちに当社監査役に報告する。
- (2) 業務監査センターは、内部通報制度に定める内部通報窓口として、当社グループからの通報を受け付け、通報の内容の重要性により必要に応じて倫理コンプライアンス委員会に報告する。当社監査役は倫理コンプライアンス委員会を通じてその報告を受領する。
- (3) 当社グループは、上記報告又は通報を行った取締役及び使用人に対し、これを理由とする不利益扱いを禁止することを社内関係規程に定める。

8. その他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) 監査役は取締役会その他重要会議等に出席し、経営の適法性及び効率性について監査するとともに、代表取締役と定期的に会合をもち、経営方針の確認、対処すべき課題、リスクのほか、監査役監査の環境整備状況、重要課題等について意見を交換し、相互認識と信頼関係を深める。
- (2) 監査役は、必要に応じて、会計監査人とそれぞれ意見交換会を開催する。

9. 監査役の職務の執行について生じる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生じる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

- (1) 監査役の職務の執行について生じる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生じる費用又は償還の処理については、社内関係規程に基づき監査役の請求等に従い速やかに処理を行う。
- (2) 監査役の職務の執行について生じる費用等は、社内関係規程に基づき、毎年予算編成を行う。

10. 財務報告の信頼性を確保するための体制

当社は、財務報告の信頼性を確保するために「財務報告に係る内部統制基本規程」を制定し、これに基づき内部統制の体制を整備、運用及び評価する。

11. 反社会的勢力排除に向けた体制

当社グループは、市民社会の秩序と安全に脅威を与える反社会的勢力や団体からの不当要求にも屈せず、これに対して毅然とした態度で臨む。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は、市民社会の秩序と安全に脅威を与える反社会的勢力や団体からの不当要求にも屈せず、これに対しては毅然とした態度で臨みます。また、当社グループは、グループの行動規範・行動指針である「KOAマインド」にその旨を宣言し、周知徹底を図っております。

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

当社は、市場における当社株式の自由な取引を尊重し、特定の者による当社株式の大量買付であっても、当社自身の企業価値を増大させ、株主利益を向上させるものであれば、これを一概に否定するものではありません。また、最終的には株式の大規模買付提案に応じるかどうかは株主の皆様のご決定に委ねられるべきだと考えております。

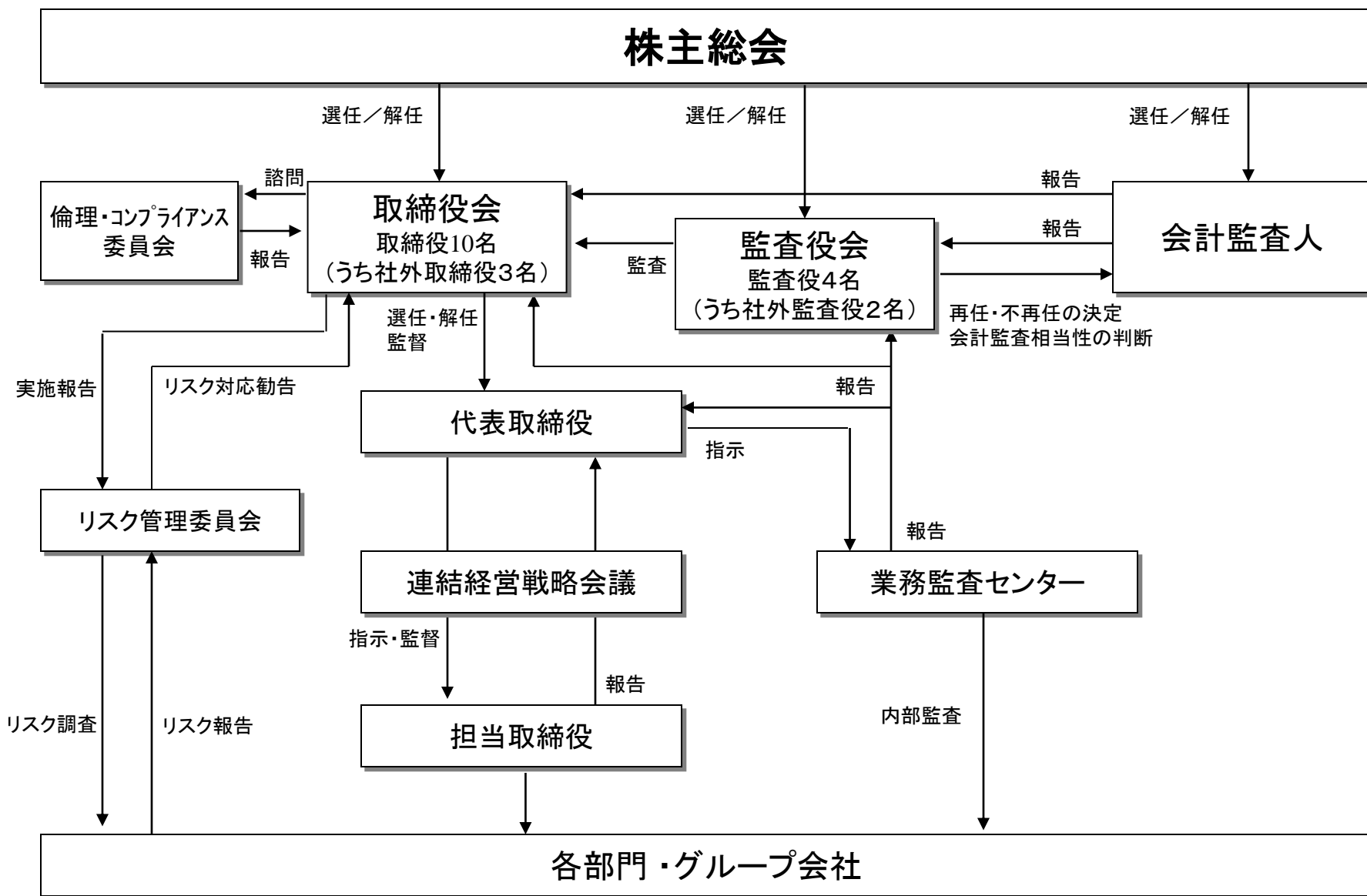
しかしながら、株式の大規模買付の中には、その目的等から見て企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するもの、株主に株式売却を事実上強要するおそれがあるもの、対象会社の取締役会が代替案を提案するための十分な時間や情報を提供しないもの等、対象会社の企業価値ひいては株主共同の利益に資さないものもありえます。当社は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者は、当社の企業文化やステークホルダーとの強固な信頼関係など当社の多様な企業価値の源泉を十分理解したうえで、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し向上させる者であることを、自ら当社の株主をはじめとしたステークホルダーに十分な情報と根拠をもって説明し、十分な合意を得たうえで実質的な支配権を確立すべきであると考えます。

当社は、国内外の機関投資家複数のご意見、コーポレートガバナンス・コードの浸透を経た近時のいわゆる買収防衛に関する論調と動向、株式市場におけるリスクと機会等について、取締役会にて繰り返し議論を行った結果、2020年6月20日開催の第92回定時株主総会の終結の時をもって「当社株式等の大量取得行為に関する対応策(買収防衛策)」を廃止しました。当社は中長期の成長戦略を着実に推進し、株主・投資家の皆様からの信頼の最大化に努めることで企業価値ひいては株主共同の利益の持続的な向上を図ってまいります。

なお、当社取締役会は株主の皆様に対する受託者責任として、「当社株式等の大量取得行為に関する対応策(買収防衛策)」の廃止後も、当社株式に対する大規模な買付行為が行われた場合には、当該大規模買付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を求め、あわせて独立性を有する社外取締役の意見を尊重したうえで、当社の取締役会の意見等を開示し、株主の皆様の検討のために必要な時間と情報の確保に努める等、金融商品取引法、会社法及びその他の関係法令に基づき適切な措置を講じてまいります。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

コーポレート・ガバナンス体制図



適時開示体制の概要（模式図）

