

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】

#### 【補充原則2-4-1 中核人材の登用等における多様性の確保】

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おいては「人こそが持続的成長の源泉である」との考え方のもと、「働きがい・多様性の実現」を課題の1つと置き、多様な人材が活躍できる環境整備に努め、特に女性管理職比率の向上を重要目標として取り組んでおります。女性管理職比率が伸び悩む現状においては、中長期的な視点で現実的な目標設定が必要と判断し、2027年3月末3%、2030年3月末10%といった数値目標を設定いたしました。これらの達成に向けた活動に注力しつつ、すべての社員が自律的に成長し、挑戦できる環境を整備することで、多様性と包摂性のある職場文化の醸成を進めてまいります。今後、人事制度の見直しといった取り組みを加速させながら、人材ポートフォリオの再構築を進め、障がい者、外国人、中途採用者に対する採用ターゲットも明確化していきたいと考えております。今後も多様性の確保に向けた取り組みを継続して推進とともに、事業環境や組織構成の変化を注視しつつ、数値目標の設定についても引き続き検討してまいります。

#### 【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いたします。

#### 【補充原則4-1-3 最高経営責任者等の後継者計画】

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まいります。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まいります。

### 【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 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 中核人材の登用等における多様性の確保】

当報告書 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 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】

(1)会社の目指すところ(経営理念)や経営戦略、経営計画

経営計画については、2030年に向けた長期ビジョン(2030ビジョン)、2022年度から2024年度を対象とした中期経営計画(2024中期経営計画)、および2025年度から2027年度を対象とした中期経営計画(2027中期経営計画)を当社WEBサイトに掲載しております。2027中期経営計画においては、「ROIC経営を軸に利益成長と効率向上を実現する」という基本方針のもと、成長市場への積極的な拡販と不採算製品の収益性改善を図る製品ポートフォリオ戦略、材料・基礎研究の強化およびイノベーション市場向け製品の開発を推進する技術戦略、そしてROIC経営の実践や付加価

値労働生産性の向上、さらにGHG削減と経済性の両立を進める企業体質強化の三つの柱を中心に取り組んでおります。これらの施策を通じ、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

KOAの理念: <https://www.koaglobal.com/corporate/principle/message>

2030ビジョン・2027中期経営計画: <https://www.koaglobal.com/corporate/story>

(2) 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 の1「基本的な考え方」をご参照ください。

(3) 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 の1「機関構成・組織運営等に係る事項」の「取締役報酬関係」「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

(4) 取締役会が経営陣幹部(役付執行役員・執行役員)の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

取締役候補

当社の取締役会は、適正な員数により、迅速かつ的確な意思決定をしていくことを方針としております。そのうえで、当社の事業及び経営機能に精通し、経営全般に関する多面的な視点を備え、業務執行を的確に監督できる能力を有する人材を取締役として選任しております。そのうち、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、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会からの答申を得て、取締役候補者を取締役会で決定しております。

監査役候補

当社の事業内容、規模、経営環境及び監査体制等を考慮し、公正かつ客観的な立場から取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性及び透明性の向上に貢献できる資質を有し、また経営管理、事業運営に関する豊富な知識や経験を有する人材を、監査役候補者として選任しております。

また、監査役の半数以上は社外監査役を選任するものとし、幅広い多様な分野に人材を求め、東京証券取引所及び当社の定める独立性基準を満たす者を候補者とするよう努めております。以上の条件に基づき、代表取締役が推薦した者を監査役候補者として取締役会で決定しております。なお、監査役候補者については、監査役会の同意を得てあります。

経営陣幹部の解任

果たすべき職責に照らしてその機能を十分に発揮していないと認められる場合や解任すべき事情が生じた場合には、透明性に重きをおいて原因究明と責任の所在を明らかにし、指名・報酬委員会において審議し、取締役会に答申を行います。取締役会では答申に基づき改めて審議を行い、解任の是非につき決定することとしております。

(5) 取締役会が上記(4)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 サステナビリティについての取り組みの開示】

当社は、サステナビリティ課題への積極的な取り組みが経営上重要なとの認識のもと、2022年4月に「2030ビジョン」を策定し、2022年度から2024年度までの3年間を対象とした「2024中期経営計画」に引き続き、2025年度から2027年度までの3年間を対象とした「2027中期経営計画」において、気候変動対策や人的資本に関する非財務目標を設定し、取り組みを進めております。また、2023年2月には「国連グローバル・コンパクト」への署名、支持を表明しております。これらサステナビリティに関する取り組みについては、有価証券報告書及び統合報告書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きましても、同報告書にてTCFD提言に基づき開示しております。引き続き、「2030ビジョン」の実現に向けた取り組みを進めてまいります。

2030ビジョン・2027中期経営計画: <https://www.koaglobal.com/corporate/story>

2025年3月期有価証券報告書: [https://ssl4.eir-parts.net/doc/6999/yuho\\_pdf/S100VZ9V/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/6999/yuho_pdf/S100VZ9V/00.pdf)

統合報告書: [https://www.koaglobal.com/ir/library/integrated\\_report](https://www.koaglobal.com/ir/library/integrated_report)

【補充原則4 - 1 - 1 取締役会の役割、経営陣に対する委任の範囲の明確化】

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」、「執行役員規程」及び「組織及び業務分掌規程」にて、取締役会及び経営陣幹部(役付執行役員・執行役員)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 指名・報酬の諮問委員会】

当社の取締役会には、取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の公正性・透明性・独立性・客觀性を強化し、コーポレートガバナンスの充実を図るため、任意の諮問委員会である「指名・報酬委員会」を設置しております。指名・報酬委員会の委員は、社内取締役2名及び独立社外取締役3名で、委員長は独立社外取締役が務めております。取締役候補者、執行役員候補者及び役員報酬等について審議し、その結果を取締役会に答申しております。

【補充原則4 - 11 - 1 取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方】

当社の取締役会は、適正な員数により、迅速かつ的確な意思決定をしていくことを方針としております。そのうえで、当社の事業及び経営機能に精通し、経営全般に関する多面的な視点を備え、業務執行を的確に監督できる能力を有する人材を取締役として選任するとともに、ジェンダーや国際性を含む多様性に配慮した取締役会の構成を追求しております。以上の方針に基づき、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会の答申を踏まえ、役員選任議案を取締役会にて決議しております。なお、取締役会のスキルマトリックスは株主総会招集通知において開示しております。

株主総会招集通知: <https://www.koaglobal.com/ir/stock/soukai>

【補充原則4 - 11 - 2 取締役・監査役の他の上場会社の役員兼任状況】

当社の社外取締役・社外監査役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。

株主総会招集通知: <https://www.koaglobal.com/ir/stock/soukai>

【補充原則4 - 11 - 3 取締役会の実効性の分析・評価】

当社は、取締役会に期待されている機能の向上を図っていくため、年1回、取締役会の実効性評価を実施しております。

(1) 2023年度の実効性評価に基づく課題への取り組み

取締役会の構成・取締役の共通認識

取締役会の構成がジェンダーを含む多様性が伴ったものとなるよう、取締役会及び指名・報酬委員会において、取締役会構成の最適化を目指

た具体的な実現構想の検討を進めてあります。

#### 議案

取締役会が適切に監督機能を遂行できる運用とその定着化を図るため、2024年6月に執行役員制度の導入及び執行役員会を設置いたしました。これを受け、取締役会から執行役員会への一部権限の委譲を行うとともに、取締役会の監督機能をより強化するための年間計画及び最適な運用方法についての合意形成を行ってまいりました。コーポレートガバナンス体制の変更目的を確実に達成・維持するため、執行役員制度及び制度運用の周知徹底、モニタリングを継続しております。

#### ステークホルダーの意見の検討・反映

株主視点の経営意識を高める観点から、当社における「資本コストや株価を意識した経営」についての本格的な検討を開始いたしました。また、プライム市場上場企業としてのIRの責任及び重要性についても認識を深め、現状の問題点の把握と改善策の検討に着手しております。

#### (2)2024年度の実効性評価

##### 分析・評価プロセス

取締役及び監査役全員を対象に、選択回答式と自由回答式を併用した自己評価アンケートを配付し、全員から記名式で回答を得ました。評価項目は、取締役会の構成・取締役の共通認識、事務局運営・情報提供、議案・審議、指名・報酬、ステークホルダーの意見の検討・反映、内部統制、役員トレーニングに関する事項であります。

##### 分析・評価の結果、課題認識

2024年度の取締役会の実効性評価の結果、当社の取締役会の実効性は確保されていることを確認したうえで、更なるコーポレートガバナンスの向上のため、以下を課題として認識いたしました。これらについて十分な検討を行い、引き続き取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

(i) 検討を進めてきた取締役会構成の最適化構想を早期に実現し、プライム市場上場企業としてより相応しい実効性のあるコーポレートガバナンスを推進することで、株主を含む全てのステークホルダーの期待に積極的に応える必要がある。

(ii) 取締役会の監督機能をより強化し、健全な企業価値向上を促進するため、重点を置くべき戦略議案の特定と年間計画化を行うとともに、議論の深化と迅速な合意形成を中心とした運営を強化していく必要がある。

(iii) 株主視点の経営意識を高める観点から、「資本コストや株価を意識した経営」を取締役会が率先垂範し、IRについても執行部とともに主体的に取り組んでいく必要がある。

#### 【補充原則4 - 14 - 2 取締役・監査役に対するトレーニングの方針】

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、建設的な対話が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

経営戦略を担当する執行役員。

(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

経営戦略センター及び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、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

本決算及び第2四半期決算発表日翌日に、代表取締役及び経営戦略を担当する執行役員が出席するアナリスト・機関投資家向けIR説明会を開催しております。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及びIR担当者が約1週間かけ機関投資家等とスマート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、経営戦略センター及び総務センターが連携・集約し、経営戦略を担当する執行役員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、担当執行役員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まいります。

#### (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。

#### 【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容 <a href="#">更新</a>	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付 <a href="#">更新</a>	2025年10月23日

#### 該当項目に関する説明 [更新](#)

当社は2027中期経営計画において、ROIC経営を軸とした資本効率の改善に取り組み、2027年度にはROIC4.7%・ROE6.2%の達成と、PBR1倍超の早期実現を目指しております。

改善施策として、投資判断プロセスの高度化やキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善を進めるとともに、2025年度から2027年度のキャピタルアロケーションにおいては、利益成長のための設備投資、資本効率を高めるためのバランスシートの強化を実施してまいります。

ガバナンス面では、社外取締役が議長を務める取締役会の監督の下、資本コストを意識したハードルレートを設定し重要案件の審議・レビューを実施しております。株主還元につきましては、当面は1株当たり年間30円を下限とし、連結配当性向30%前後を目安としております。これらの取り組みにより、資本収益性の改善と中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。

2030ビジョン・2027中期経営計画: <https://www.koaglobal.com/corporate/story>

2026年3月期 第2四半期決算説明会資料: <https://ssl4.eir-parts.net/doc/6999/tdnet/2700678/00.pdf>

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率 [更新](#)

20%以上30%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)	3,888,600	10.47
日本生命保険相互会社	2,226,650	6.00
株式会社八十二銀行	1,627,000	4.38
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,476,100	3.98
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019	1,054,700	2.84
BNP PARIBAS LUXEMBOURG / 2S / JASDEC / JANUS HENDERSON HORIZON FUND	938,600	2.53
株式会社三菱UFJ銀行	882,353	2.38
野村信託銀行株式会社(投信口)	695,500	1.87
株式会社小糸製作所	680,350	1.83
損害保険ジャパン株式会社	653,500	1.76

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、2025年9月30日現在の状況であります。
  - 当社は、2025年9月30日現在、自己株式を340,887株を保有しており、【大株主の状況】から除外しております。
  - 2025年5月9日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、ノムラ インターナショナル ピーエルシー(NOMURA INTERNATIONAL PLC)及びその共同保有者である野村アセットマネジメント株が2025年4月30日現在で以下の株式を保有している旨が記載されているものの、当社として当中間会計期間末現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。
- [氏名又は名称/保有株権等の数/株券等保有割合]  
ノムラ インターナショナル ピーエルシー(NOMURA INTERNATIONAL PLC) / 227千株 / 0.6%  
野村アセットマネジメント株 / 1,328千株 / 3.5%
- 2025年9月16日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、日本バリュー・インベスタートス株が2025年9月15日現在で以下の株式を保有している旨が記載されているものの、当社として当中間会計期間末現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。
- [氏名又は名称/保有株権等の数/株券等保有割合]  
日本バリュー・インベスタートス株 / 900千株 / 2.4%

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム、名古屋 プレミア
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	13名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	12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	5名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5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
マイケル ジョン コーバー	その他										
北川 徹	他の会社の出身者										
高橋 晃次	他の会社の出身者										
小澤 仁	他の会社の出身者										
角 幸子	他の会社の出身者										

###### 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f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			<p>マイケル ジョン コーバー氏は、企業戦略の専門家及び会社経営者として豊富な経験及び知識を有しております。当社取締役へ就任以降、事業戦略への助言や経営の監督などを適切に行っていただいており、今後も経営並びに取締役会の運営に貢献いただくこと及び客観的・中立的な立場から当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定について関与、監督等いただけるものと判断しております。</p> <p>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。</p>
北川 徹			<p>北川徹氏は、上場会社においてCFOや企画経営室長を歴任されるなど、会計及び会社経営に関する深い知識と経験を有しております。当社取締役へ就任以降、事業戦略への助言や経営の監督などを適切に行っていただいており、今後も経営並びに取締役会の運営に貢献いただくこと及び客観的・中立的な立場から当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定について関与、監督等いただけるものと判断しております。</p> <p>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。</p>
高橋 晃次			<p>高橋晃次氏は、電子部品業界において主に技術者として要職を歴任され豊富な経験及び知識を有しております。当社取締役へ就任以降、事業戦略への助言や経営の監督などを適切に行っていただいており、今後も経営並びに取締役会の運営に貢献いただけるものと判断しております。</p> <p>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。</p>
小澤 仁			<p>小澤仁氏は、会社経営者として豊富な経験と高い見識を有しております。当社取締役へ就任以降、事業戦略への助言や経営の監督などを適切に行っていただいており、今後も経営並びに取締役会の運営に貢献いただくこと及び客観的・中立的な立場から当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定について関与、監督等いただけるものと判断しております。</p> <p>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。</p>
角 幸子			<p>角幸子氏は、産業カウンセラー・労務管理士・心理分析士等の資格を有し、またSUMI人材教育開発研究所代表として、人財育成に関する専門的知識と経験を有しております。当社取締役へ就任以降、事業戦略への助言や経営の監督などを適切に行っていただいており、今後も経営並びに取締役会の運営に貢献いただけるものと判断しております。</p> <p>同氏が経営するコンサルティング会社と当社は、コンサルティング契約を契約しておりますが、年間のコンサルタント料は5百万円以内であり、当社が定める「独立性判断基準」を満たしており、独立性が認められます。</p>

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	あり
----------------------------	----

#### 任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役

#### 補足説明

- ・2025年6月21日開催の第97回定時株主総会において、取締役会の招集権者及び議長について、取締役会において定めた取締役がこれを務める旨の定款変更が承認可決されました。これに伴い、以降の取締役会における招集権者及び議長は、取締役会が定めた独立社外取締役が務めております。
- ・取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の公正性・透明性・独立性・客観性を強化し、コーポレートガバナンスの充実を図るため、任意の諮問委員会である「指名・報酬委員会」を設置しております。指名・報酬委員会の委員は、社内取締役2名及び独立社外取締役3名で、委員長は独立社外取締役が務めております。

#### 【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	4名
監査役の人数	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います。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	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
飯沼 好子	税理士													
佐藤 玲	他の会社の出身者													

### 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
飯沼 好子			飯沼好子氏は、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ではなく、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。
佐藤 玲			佐藤玲氏は、現在大手外資系コーヒーチェーンにおいてコンプライアンス部長を務めており、企業法務及びコンプライアンスに関する豊富な経験と知見を有しております。また、弁護士資格を有し、専門的・中立的な立場から、当社の経営監視・監査等の役割を発揮いただけるものと判断して独立役員に指定しました。なお、同氏と当社との間に特別の利害関係はなく、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。

## 【独立役員関係】

独立役員の人数

7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

業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

当報告書 の1「機関構成・組織運営等に係る事項」の【取締役報酬関係】「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

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

2025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 7名(社外取締役を除く)249百万円
- 監査役 2名(社外監査役を除く) 43百万円
- 社外役員 7名 51百万円

(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ありません。

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

2022年6月23日の取締役会において、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の変更を決議し、その内容は以下のとおりであります。

取締役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬である役員賞与及び非金銭報酬で構成し、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。なお、基本報酬及び業績連動報酬については、下記報酬限度額の範囲内で個人別の報酬額を定め、非金銭報酬については、下記報酬限度額とは別枠といたします。社外取締役については、基本報酬のみといたします。

- 基本報酬については、役位や担う役割・責務等に基づき支給の額を決定しております。
- 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)等に連動させ支給の有無及び額を決定しております。
- 非金銭報酬については、取締役に対し、一定の譲渡制限期間及び当社による無償取得事由等の定めに服する当社普通株式(以下「譲渡制限付株式」という)の割当てとし、その概要は下記のとおりであります。  
(1)譲渡制限付株式に関する報酬等として支給する金銭報酬債権の総額は、2022年6月18日開催の第94回定時株主総会決議により年額90百万円以内とし、取締役の報酬限度額とは別枠といたします。  
(2)個別に割り当てる株式の数は、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を高めるために最も適切な数を決定しております。
- 支給の時期については、基本報酬は毎月支給し、役員賞与及び非金銭報酬は一定時期に支給又は割り当てることとしております。  
なお、いずれの報酬についても制度制定・改定並びに個人別の支給の額及び割当ての数の決定に際しては、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会に諮問し、相当である旨の答申を得ることを条件とし、取締役会が代表取締役社長執行役員に委任し決定しております。

取締役の報酬限度額は、2022年6月18日開催の第94回定時株主総会において、年額450百万円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない)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、監査役補助人が連絡窓口・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及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12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5名(うち1名は女性)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、幹部社員及び国内外の子会社、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.「執行役員会」

2024年6月24日に執行役員制度を導入し、執行役員9名で構成される執行役員会を設置しました。従来、取締役会が担っていた経営の意思決定及び監督機能と業務執行機能を分離し、双方の機能を強化することで、意思決定の迅速化並びに業務執行の効率化を高めるとともに、コーポレート・ガバナンスの強化を図っております。

### 3.「監査役会」

当社は常勤監査役2名、社外監査役2名(うち2名は女性)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。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、社外監査役の佐藤玲は弁護士として、企業法務及びコンプライアンスに関する専門的な知識と豊富な経験を有しております。

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っております。また、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。

### 4.「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、金融商品取引法及び会社法上等の監査を受けているほか、会計処理並びに会計監査における諸問題について隨時検討し、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います。

監査役は会計監査人の往査に立会い、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います。

### 5.「内部統制」

2008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あります。

### 6.「内部監査」

内部監査については、業務監査センター(人員数3名)が代表取締役の指示に基づき行っており、監査役、会計監査人及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会設置会社であり、前述のとおり取締役12名のうち5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・法務等の専門的見識を有する社外監査役及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るため、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	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、招集通知の電子提供措置の開始日及び発送日を法定期日より1週間早く実施しております。
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います。
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」、当社ウェブサイト及び株式会社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、代表取締役及び経営戦略を担当する執行役員が出席するアナリスト・機関投資家向け説明会を開催しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	株主総会招集通知(和文・英文)、有価証券報告書(和文・英文)、決算短信(和文・英文)、アナリスト・機関投資家向け説明会資料(和文・英文)、アナリスト・機関投資家向け説明会資料書き起こし(和文・英文)、統合報告書(和文・英文)、コーポレートガバナンス報告書(和文・英文)、決議通知(和文・英文)、報道発表資料(和文・英文)等を原則公開日当日に当社WEBサイトに掲載しております。 株主・投資家情報: <a href="https://www.koaglobal.com/ir">https://www.koaglobal.com/ir</a>	
IRに関する部署(担当者)の設置	経営戦略センター及び総務センターが連携し、IR担当役員 取締役 副社長執行役員 百瀬 克彦が統括しております。IRに関するお問い合わせは、以下からご連絡ください。 IRに関するお問い合わせフォーム: <a href="https://www.koaglobal.com/contact/irForm">https://www.koaglobal.com/contact/irForm</a>	

### 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	社内の最上位規程である「KOAマインド(行動規範・行動指針)」において、「KOAは株主様、お客様・お取引先様、地域社会、社員・家族、地球というKOAを支えていただいている『5つの主体』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定めています。
環境保全活動、CSR活動等の実施	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。活動の状況については、CSR活動も含め、統合報告書にて開示しております。 統合報告書: <a href="https://www.koaglobal.com/ir/library/integrated_report">https://www.koaglobal.com/ir/library/integrated_report</a>

## 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 更新

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まいります。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、通報受付窓口を社内・社外に設置するとともに、「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)各担当執行役員は、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、執行役員会を開催し、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執行役員を任命する。

(2)関係会社担当執行役員は、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者を置くことを求めた場合における当該使用者に関する体制並びにその使用者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者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者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者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者は、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者に対し、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、経営の適法性や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債務の処理については、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. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

#### 該当項目に関する補足説明

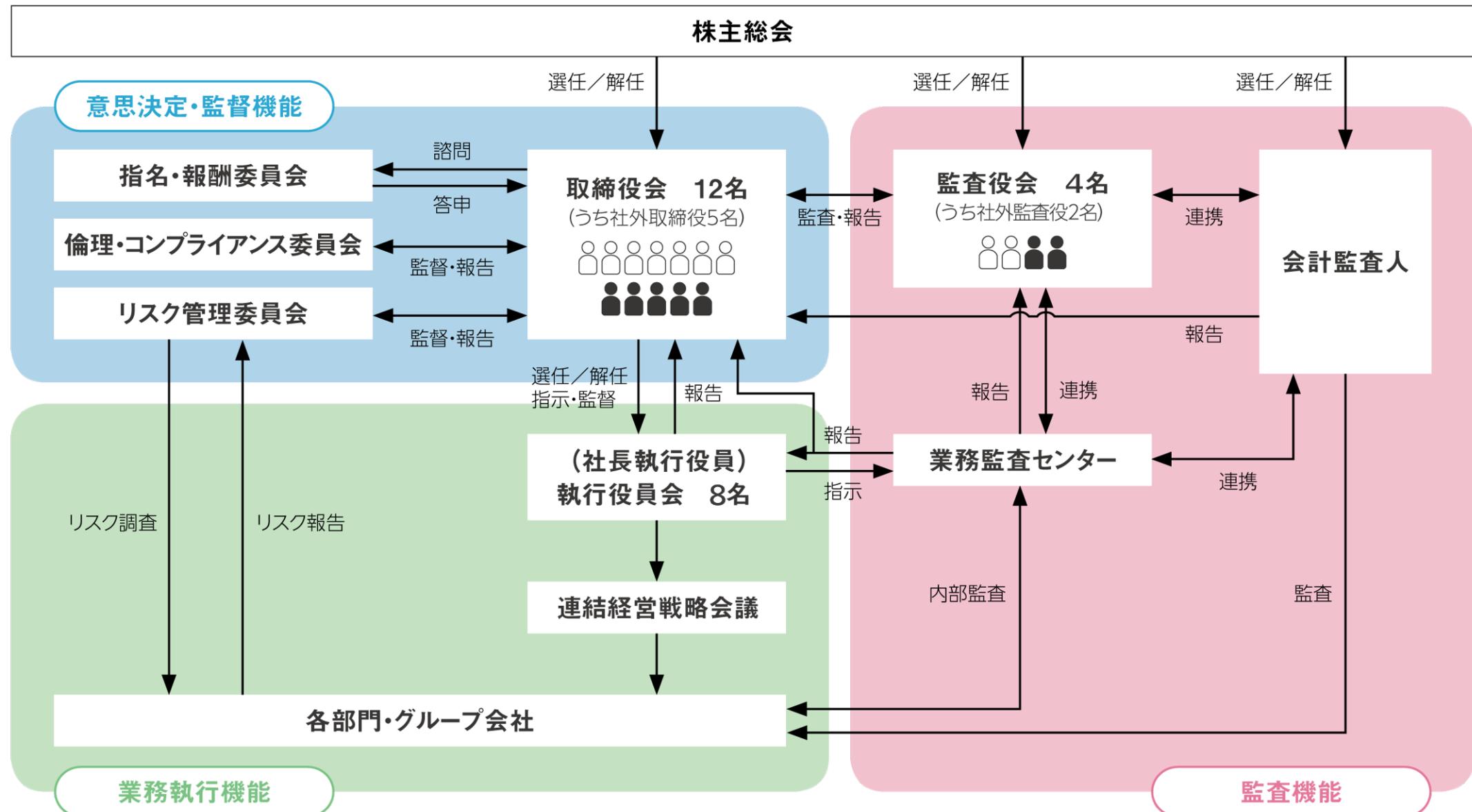
当社は、市場における当社株式の自由な取引を尊重し、特定の者による当社株式の大量買付であっても、当社自身の企業価値を増大させ、株主利益を向上させるものであれば、これを一概に否定するものではありません。また、最終的には株式の大規模買付提案に応じるかどうかは株主の皆様の決定に委ねられるべきだと考えております。

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



## 適時開示体制の概要(模式図)

