

KOA株式会社

統合報告書 2025

Essential Parts of the World



CONTENTS

01 INTRODUCTION

- 3 編集方針
- 4 価値創造の経営プロセス
- 5 KOAのDNA
KOAの事業・軌跡
 - 7 ■ 一目でわかるKOA
 - 8 ■ KOAの強み
 - 9 ■ KOAのあゆみ
 - 10 ■ 象徴的事例
- 財務・非財務ハイライト
 - 11 ■ 財務ハイライト
 - 12 ■ 非財務ハイライト

02 MESSAGE

- 13 TOPメッセージ
- 18 経営戦略担当役員メッセージ

03 VALUE CREATION

- 価値創造プロセス
 - 20 ■ 価値創造プロセス
 - 21 ■ 重要メガトレンドと事業機会の認識
- 22 マテリアリティ
- 23 価値を生み出す資本

04 STRATEGY

- 新中期経営計画(2027中計)
 - 25 ■ 2024 中期経営計画の振り返り
 - 26 ■ 2027 中期経営計画の全体構造
 - 27 ■ 2027 中期経営計画 財務・非財務目標
- 28 製品ポートフォリオ戦略
 - 29 ■ 成長製品群
 - 30 ■ 成長市場への積極拡販
- 33 技術戦略
- 34 企業体質強化
- 37 財務戦略

05 SUSTAINABILITY

- 39 サステナビリティ
サステナビリティ経営・気候変動(E)
 - 41 ■ 気候変動対応
- サステナビリティ経営・人的資本・社会(S)
 - 43 ■ 人的資本戦略と取り組み
 - 45 ■ 女性活躍から「性差のない経営」へ
 - 46 ■ エンゲージメントサーベイを起点とした
人的資本マネジメント

05 SUSTAINABILITY

- 47 ■ サプライチェーン・マネジメントと人権尊重
- 48 ■ 地域社会との共生・貢献
- サステナビリティ経営・ガバナンス(G)・対話
 - 50 ■ 社外取締役対談
 - 54 ■ コーポレート・ガバナンス
 - 60 ■ リスクマネジメント
(リスクと機会の統合的管理)
 - 62 ■ コンプライアンスと公正な事業活動
 - 64 ■ 健康経営
 - 66 ■ 社外からの評価
 - 67 ■ ストークホルダーエンゲージメント・
情報開示

06 DATA

- 68 主要財務データ
- 69 主要非財務データ
- 72 会社情報
- 73 株式情報

編集方針

KOAは、株主・投資家様をはじめ、お客様・お取引先様、地域社会、社員・家族、地球といった「5つの主体」（ステークホルダー）の皆様、KOAの価値観や2030ビジョンの実現に向けた取り組みをご理解いただくため、2023年より統合報告書を発行しています。

「統合報告書2025」では、2030年に向けてKOAの存在価値と提供価値を描いた2030ビジョンと価値創造ストーリーを基盤とし、私どもが認識している重要課題（マテリアリティ）に対して実施している活動を、分かりやすくお示しすることを意識したページ構成としています。

■報告対象期間

2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）

（注）一部、2025年4月以降の情報を含みます。

■報告範囲

KOA株式会社およびKOAグループ

■参考ガイドライン

国際統合報告評議会（IFRS財団）

「国際統合報告フレームワーク」

■将来の見通しに関する注意事項

本統合報告書はKOAの取り組みをご理解いただくことを目的としており、KOAの株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。本誌に記載されている見通しはいずれも、KOAが現時点で入手可能な情報を基に判断したものであり、これらは経済環境、競争状況、需要動向などの不確実な要因の影響を受けます。従って、実際の業績数値は、本誌に記載されている予想とは大きく異なる場合があります。

■他の報告書（IR）との関係性

KOAでは、統合報告書、有価証券報告書、IR情報サイトを中心に財務情報、非財務情報を開示しています。

「統合報告書」では、価値創造のストーリーをお伝えすることを重視しています。

■ウェブサイトのご案内

コーポレートページトップ

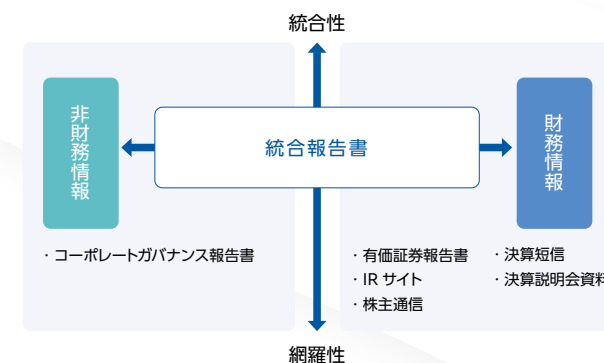
「製品情報」「企業情報」「技術サポート」などKOAの企業情報を中心に掲載しています。

<https://www.koaglobal.com>

株主・投資家様向け情報

業績の概要や株式情報など、IR関連情報を掲載しています。

<https://www.koaglobal.com/ir>



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方や体制について説明しています。

<https://www.koaglobal.com/ir/message/governance>



価値創造の経営プロセス

KOAの存在理由であるミッションと、企業経営における価値観でありKOAで働く全ての社員が取り組みにおいて大切にすべき価値基準であるバリューは、KOAの「変えてはならないもの」であり、KOAのDNAです。(⇒P.5 KOAのDNA)

経済・社会環境が世界規模で激変する今、この不変の価値観のもとで、2030年における「ありたい姿」として2030ビジョンを定めました。2030ビジョンの実現に向け、経営戦略や経営計画を立案し実行していきます。

バリュー Value

4つの価値観

「循環・有限・調和・豊かさ」

創業の精神

「農工一体」

「伊那谷に太陽を」

ミッション Mission

「5つの主体」との
信頼関係構築

ビジョン Vision

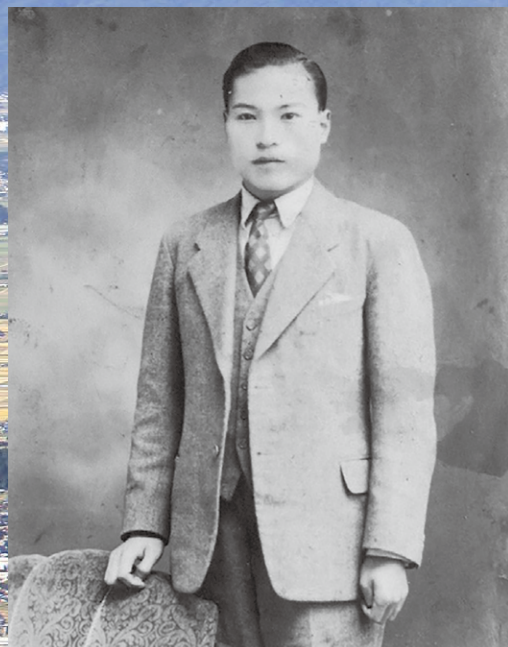
2030ビジョン

Essential Parts of the World



伊那谷、このふるさとを暮らすために

創業者 向山一人は、多感な少年時代に両親らお百姓の暮らしの厳しさを目の当たりにし、この伊那谷に工業の芽を育てようと志します。それは、創業者が時代の声に耳を傾け導いた自らの使命でした。KOAはそうしてできた会社です。以来、時代の声と向き合い、私たちのあるべき姿を探り、社会課題を見極め、その解決にあたる経営をひたむきに続けています。



創業者 向山 一人 (1914 - 1995)
写真: 1938年 当時24歳



興亜工業社伊那工場 (1943年)



創業の精神

「農工一体」・「伊那谷に太陽を」

創業者 向山一人は、太平洋戦争開戦の前年、1940年にKOAの前身である「興亜工業社」を創立し、その翌年に主力工場を自らのふるさと伊那谷に置きました。

長野県南部に位置する伊那谷はかつて養蚕が盛んで、農家にとって貴重な現金収入源でした。しかし、1929年に始まった世界恐慌で生糸価格が暴落すると、農村は壊滅的な打撃を受けます。農家では長男以外は都会で出稼せざるを得ない状況にあり、活力を失ったコミュニティは崩壊しつつありました。

ふるさとの現状を憂いた向山一人は、農村の生活基盤づくりと安定した暮らしを実現するため、新たな産業を興すことを考えます。そして、これからは電気の時代になると確信した彼は、「伊那谷に太陽を」という夢を実現するべく、この地に抵抗器の工場を建設したのです。当時の伊那谷の人々にとって切実な願いだった、家族がそろって生活し、自分たちの田畑を守りながらお百姓として暮らすことを、工場勤務で現金収入を得る道を拓くことで叶えること、つまり「農工一体」こそ、向山一人がKOA創業期に掲げたビジョンでした。

農工一体を実践する中で、社員や地域社会との間に培われたのは信頼関係です。それゆえKOAは、伊那谷や日本における地域の雇用を守りながら、アジア、欧米などの海外に拠点を置くときであっても、各々の地域とKOAで働く人々との信頼関係を大切に、事業を続けてきました。

創業から85年が経過した今、KOAは世界の固定抵抗器市場でトップクラスのシェアを誇る電子部品メーカーへと成長しました。

企業経営の価値観

「循環・有限・調和・豊かさ」

今から40年ほど前、抵抗器メーカーとして確固たる地位を築こうとしていたKOAは、1985年のプラザ合意後の円高不況で経営の変化点※を迎えます。この出来事は、KOAが再び時代と向き合い、自らのあり方を見つめ直し、新しい経営を問い直す契機となりました。

当時の社長 向山孝一（現取締役会長）は問いました。「これまで人類が歩んできた道のりは、人類の利便性のみを追求し、資源は無限にあると考え、拡大基調のもと地球環境を征服し続けた時代（左巻きの時代）だった。しかし、『拡大・無限・征服・利便性』を追求することはもはや制御不能で、臨界点に達しようとしているのではないか。これからは、資源は有限であるという前提のもと、人類を生かしてくれている地球環境とそこに授かった全ての生との調和を図るため、循環型の社会を創造し、その中で生きる豊かさを求める時代（右巻きの時代）へシフトすべきだ。私たちは今、意識の変容を図らねばならない。KOAは『循環・有限・調和・豊かさ』を経営の価値観に置こう。」

その後KOAは、経営のムダを徹底して「廃除」する全員参加の改善活動「KPS活動」をはじめ、4つの価値観を軸としたモデルづくりを社内外で進めてきました。それは、現在のメガトレンドであるサステナビリティやSDGsとも通ずる意識改革でした。

※数度の経営危機の度に経営方針を大きく変化させてきたことから、KOAでは「変化点」という表現をしています。



ミッション

「5つの主体」との信頼関係構築

KOAの経営は、株主様をはじめとして、お客様・お取引先様、地域社会、社員・家族、地球とのご縁に恵まれ、お力添えをいただいて成り立っています。それゆえ、これらKOAを支えていただいている「5つの主体」（ステークホルダー）との間に、強い信頼関係を構築すること、を、企業のミッションとしています。

KOAは、こうした皆様とのご縁に恵まれたことに感謝し、お付き合いの中で学ばせていただきながら、「5つの主体」全てにとっての企業価値を高めるために、企業活動に取り組んでいきます。



一目でわかる KOA

KOAの主力製品である抵抗器は、電気を流れにくくする電子部品です。電流や電圧を制限・調整することで電子回路を適正に動作させる役割があり、電気を使用する製品には必ず使用されています。製品の多様化・小型化にも対応できる多種多様なラインアップで、お客様のニーズに応え社会を支えています。

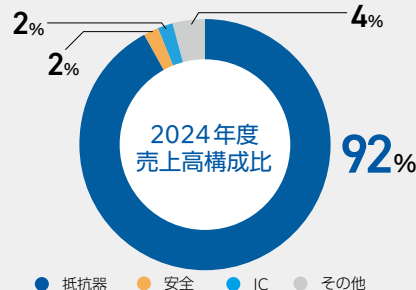
2024年度 売上高



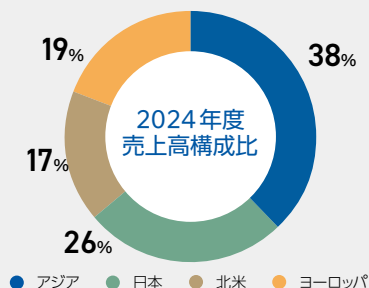
641
億円



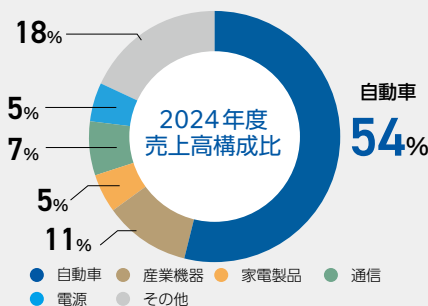
製品別売上高構成比



地域別売上高構成比



用途別売上高構成比



多くの製品を安定供給

生産数量
100 億個以上 / 月



極小サイズも可能 最小製品の大きさ

0.25mm ×
0.125mm

抵抗値・サイズ・材質等 豊富なラインアップ

製品ラインアップ数
約 500 万点

車載市場における 厚膜チップ抵抗器の数量シェア※



25%
※ KOA 推計



自動車 KOAの抵抗器は、高品質・高精度・高耐久性が要求される自動車分野で多く使われています。

KOAの強み



トータルサービス力

KOAは、抵抗器を中心に展開するグローバルカンパニーであり、お客様に対する「トータルサービス力」を強みとしています。まず、カスタマーサポートでは、お客様による部品認定後、製品出荷からきめ細やかなフォローアップまで、幅広く支援しています。技術サポートにおいては、製品の性能や設計に関する専門的なアプローチで、お客様の技術的な課題に迅速に対応します。また、お客様からの問い合わせや課題に即座に対応し、スムーズなコミュニケーションにより課題解決を実現しています。これらの取り組みにより、KOAは多くのお客様から信頼のおけるパートナーとして評価され、お客様のニーズに応え続けています。

顧客からの受賞件数

16件



全世界を網羅する販売チャネル

KOAは、世界中で広範な販売チャネルと顧客基盤を持ち、各市場での強力なプレゼンスを誇るグローバルカンパニーです。我々の強みは、多岐にわたる顧客層と市場に対応できる販売網にあります。これにより、安定した成長と高い顧客満足度を実現しています。広範な販売チャネルを通じて、各地域や業界のニーズに迅速に対応し、安定した供給を実現しています。

成長市場への参画

KOAは、抵抗器市場のリーディングカンパニーとして、下記の主要分野で積極的にビジネスを展開しています。

自動車

高性能で高品質・高信頼性の抵抗器を提供し、電気自動車や自動運転車の進展に貢献

電気自動車



一台当たりのチップ抵抗器搭載数
(KOA 推定)

7,000-8,000 個

今後も市場のニーズに応じた革新と品質の向上を追求し、持続的な成長を目指していきます。

データセンター / AIサーバー

耐環境性能の高い耐高電圧、高精度な製品を提供し、安定したインフラ構築に貢献

AIサーバー



一台当たりのチップ抵抗器搭載数
(KOA 推定)

3,500-5,500 個

海外

16 拠点

アジア (日本除く) 13 拠点、
ヨーロッパ 2 拠点、アメリカ 1 拠点

国内 グループ会社

18 拠点

従業員数

2025年3月31日現在

単体 **1,679** 名

連結 **4,288** 名

国内 2,537 名 海外 1,751 名

※生産拠点を含む

国内 KOA(株)

23 拠点

KOAのあゆみ

KOAは、幾度の経営環境の変化を乗り越えながら、新たな経営システムを導入し、「5つの主体」(ステークホルダー) にとっての企業価値向上を目指して活動を続けています。これまで培ってきた強みを生かし、持続可能な社会の実現に向けて価値を提供しています。厳しい事業環境下においても、電気自動車(EV)などの成長市場への拡販や再生可能エネルギーの導入、新製品のリリースなどを通じて、確実な成長基盤を構築し、2030ビジョンの実現に向けた取り組みを進めています。

■売上高 ■営業利益 ■営業利益率

(注)1977年度までの売上高は単体数値を記載しています。

1947 1950 1960 1970

設立 1947年
(創立1940年)

1961年

東京証券取引所市場第二部に上場
1984年に第一部に指定替え

1985年

プラザ合意による急激な円高

2001年

ドットコムバブル崩壊

2008年

リーマンショック

2022年

東京証券取引所プライム市場へ移行

2024年度
売上高 641 億円

2024年度
営業利益率 1.8 %

2024年度
営業利益 12 億円

2022年
2030ビジョン
2024中期経営計画
策定
2025年
2027中期経営計画
策定

KPS-1 (1987年～) 経営のムダを徹底して“廃除”し、新しい経営システムづくりを目指す

KPS-2 (2001年～) お客様からご指名いただける会社

KPS-3 (2010年～) 共創できる研究開発型企業

成長初期(～1970年代)

「抵抗器の国産化と技術革新で、日本のエレクトロニクス産業の発展と共に歩む」

成長中期(1980年代～2000年代)

「グローバル展開を加速し、高品質なもののづくりで自動車市場の信頼を獲得」

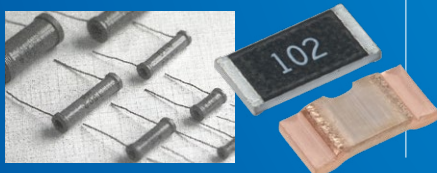
現在・未来(2010年代～)

「CASE、AI時代を捉え、社会に不可欠な高付加価値製品で持続的成長へ」

■技術革新の軌跡

技術革新 - 時代のニーズに応える製品開発

国産初の炭素皮膜抵抗器の開発から始まり、チップ抵抗器を経て、現在ではxEVやAIサーバーに不可欠な高電力・高精度シャント抵抗器を提供しています。常に技術革新を追求し、市場をリードしてきました。



■グローバル展開の歩み

グローバル展開 - 世界中のお客様との信頼関係

1980年の米国進出を皮切りに、アジアや欧州へ生産・販売拠点を拡大し、グローバルネットワークを構築しました。1980～2000年代は、改善や効率化を進めるとともに、内部体質の改革を通じて営業力の強化にも取り組みました。



■品質経営の進化

品質と信頼 - 社会インフラを支える高品質

JIS表示許可工場の認定から始まり、自動車業界の厳しい品質規格であるIATF 16949の取得を経て、KOAは「安全・安心」を支える品質へのこだわりを貫き、お客様からの信頼を獲得してきました。



■地域社会との共生

地域社会との共生 - 創業の精神を未来へ

「伊那谷に太陽を」という創業の精神を受け継ぎ、伊那谷財団の設立を経て、KOAはサステナビリティ経営を推進しています。今後も事業を通じて社会と共に発展し、持続可能な未来を築いていきます。

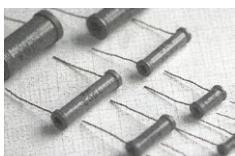


象徴的事例



1940年

創業者 向山一人が東京都に興亜工業社を創立
炭素皮膜抵抗器の生産を開始



1941年

長野県上伊那郡伊那町（現 伊那市）
に興亜工業社伊那工場を設置



1950年

社名を
興亜電工株式会社に変更



1955年

JIS表示許可工場となる



1967年

台湾に生産拠点 大興電工股份有限公司設立（以降、中国・マレーシアに生産拠点を展開）



1979年

メルフ抵抗器 開発



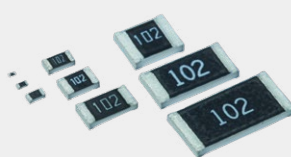
1980年

米国に販売会社 KOA SPEER ELECTRONICS
INC. を設立（以降、シンガポール・中国・香港・
ドイツに販社を展開）



1982年

厚膜チップ抵抗器 開発



1984年

東京証券取引所・
名古屋証券取引所
第1部に上場



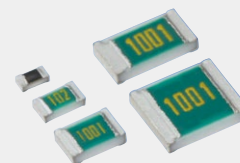
1986年

KOA
株式会社に
社名変更



1988年

薄膜チップ抵抗器 開発



1994年

電流検出用チップ
抵抗器（NPR）開発



1996年

（一財）伊那谷地域社会システム研究所
（現（一財）伊那谷財団）を設立



1998年

国内全拠点で環境マネジメントシステム
ISO 14001 認証を取得



2001年

金属板チップ抵抗器
（TLRタイプ）開発



2003年

車載品質マネジメントシステム
ISO/TS 16949（現 IATF 16949）
認証を取得

2022年

2030ビジョン「Essential Parts of
the World」を策定
0201厚膜チップ抵抗器 開発

Essential Parts of the World



2024年

執行役員制度を導入し、ガバナンス体制を刷新
さくらウイング（開発生産棟）竣工



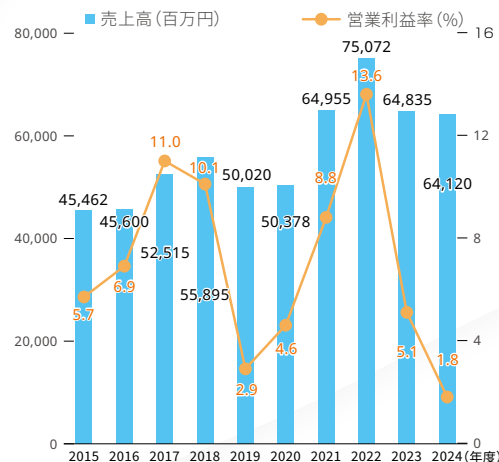
2025年

2027中期経営計画
スタート

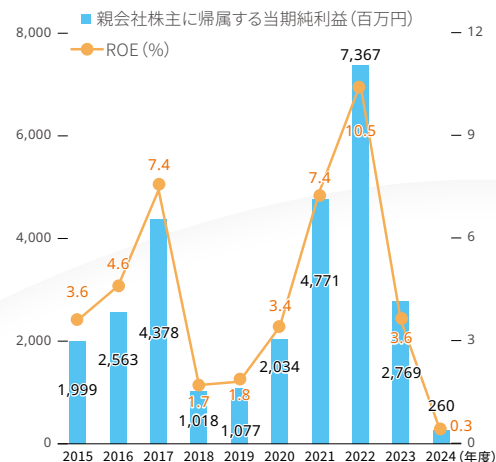


財務ハイライト

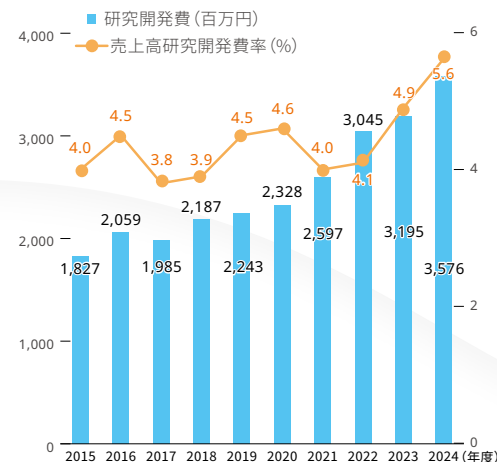
売上高/営業利益率



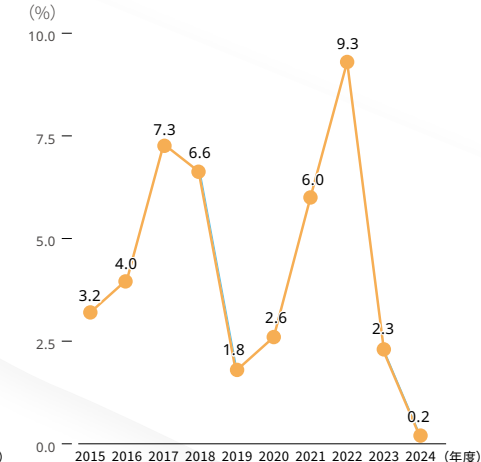
親会社株主に帰属する当期純利益



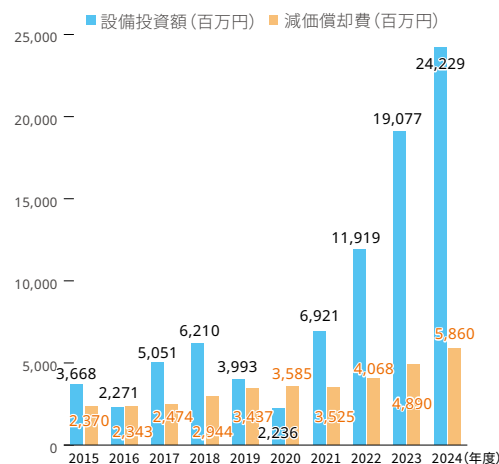
研究開発費/売上高研究開発費率



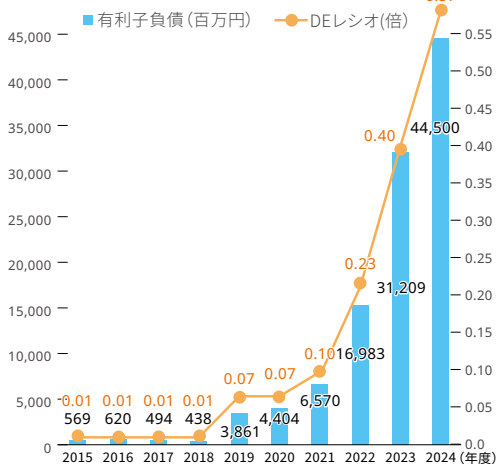
ROIC(投下資本利益率)



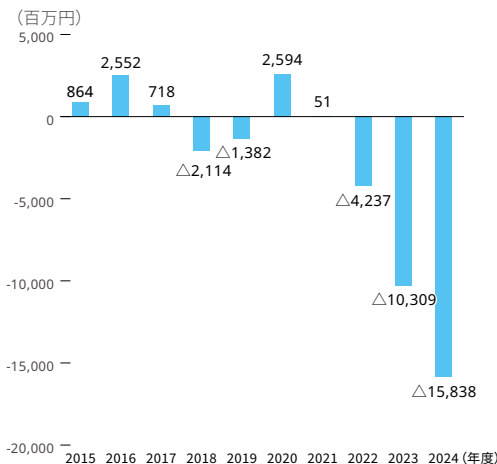
設備投資額/減価償却費



有利子負債/DELシオ



フリー・キャッシュ・フロー

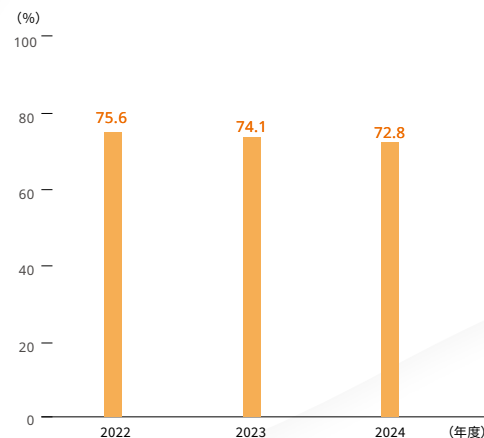


※本データは決算短信をもとに作成しています。掲載に際して十分注意を払っていますが、データ変換の過程で、機器の不具合や予期できない要因により内容に誤りが生じる可能性があります。あらかじめご了承ください。決算内容の詳細な情報につきましては、決算短信などの公式資料をご確認いただきますようお願いいたします。

非財務ハイライト

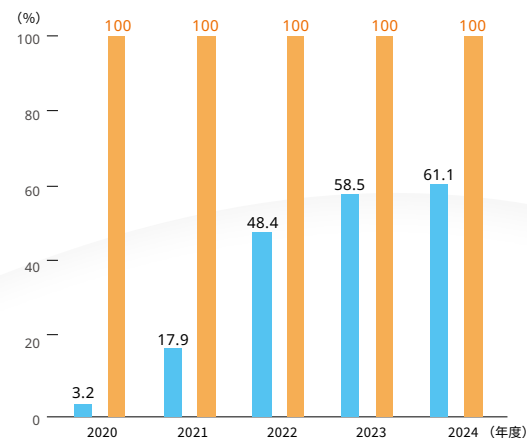
男女の賃金の差異^{※1} (全労働者)

■ 男性の平均賃金に対する女性の平均賃金



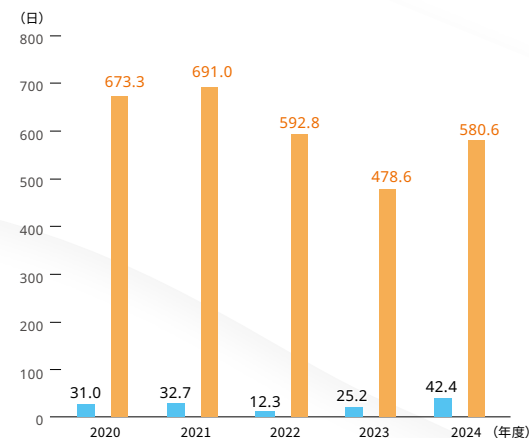
育児休業取得率^{※2}

■ 男性 ■ 女性

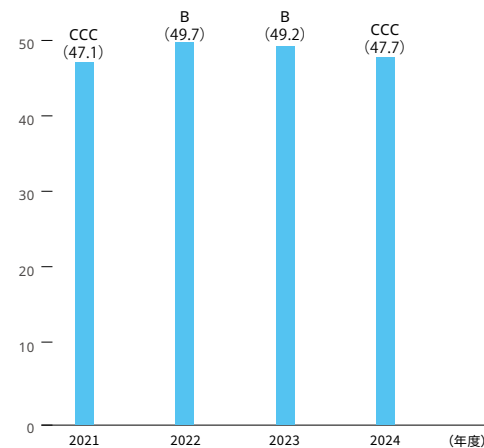


育児休業平均取得日数

■ 男性 ■ 女性

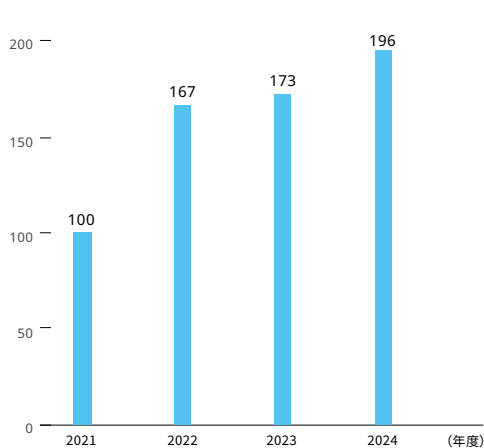


社員エンゲージメント・レーティング^{※3}

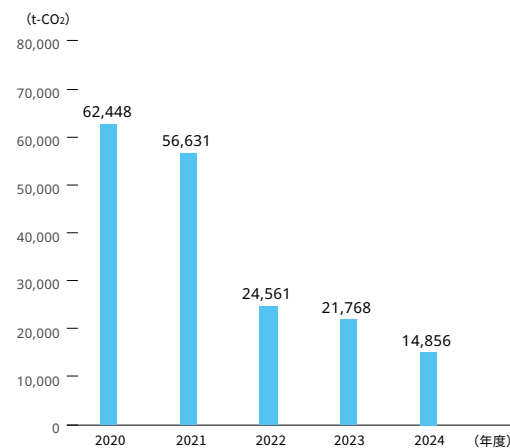


人材開発/育成投資額

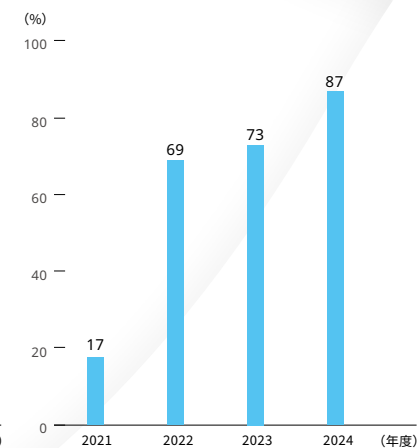
2021年度を100とした場合の比較数値



CO₂排出量 (Scope 1+2)



電力の再生可能エネルギー比率



※1 男性の平均賃金を100とした場合の女性の平均賃金。(女性の平均年間賃金) ÷ (男性の平均年間賃金) の割合。全労働者以外(有期労働者等)の割合については、有価証券報告書にて開示しています。

※2 育児取得後の復帰率は100%です。※3 株式会社リンクアンドモチベーションの「モチベーションクラウド」によるエンゲージメント・レーティング。全11段階(AAA~DD)に分かれ、「CCC」は上から7番目に該当します。

※本データは決算短信をもとに作成しています。掲載に際して十分注意を払っていますが、データ変換の過程で、機器の不具合や予期できない要因により内容に誤りが生じる可能性があります。

あらかじめご了承ください。決算内容の詳しい情報につきましては、決算短信などの公式資料をご確認いただきますようお願いいたします。

現場主義に立ち、 KOAの競争力向上を目指す

就任のご挨拶と経営哲学

この度、2025年4月1日付で代表取締役社長執行役員に就任いたしました向山浩正でございます。長年にわたりKOAを支え、ご尽力くださった全てのステークホルダーの皆様に、心より厚く御礼申し上げます。社長として迎える最初の年、私は、KOAの持続的な成長と企業価値の向上に向け、強い覚悟と責任を持って経営にあたる所存です。

KOAの経営の根幹は、会社存続、事業継続、利益の創出、雇用の確保、明るく楽しい職場、信頼にあります。これらを実現するためには強いKOAである必要性があり、表面的なことではなく、物事の本質・構造・立ち位置の理解に努め、理にかなったソリューションや意思決定を実施していきます。実現に向けてはスピードとタイミングも大変重要となりますので、ステークホルダーの皆様のご意見を傾聴する姿勢を大切にしつつ、広い視野と多様な視点にて経営をしていきます。

代表取締役
社長執行役員

向山 浩正

CEO MESSAGE

社長職を全うする立場となり、いくつか私自身の考える必要な考え方やスタンスについて述べさせていただきます。単に高所から指揮を執ることだけではなく、時には現場に降り立ち、状況に応じてそして実情・実態はどうなのか、そしてその理由は何かを理解して、視点・視野・視座を柔軟に変えることが必要と考えています。私は営業時代が長かったことから、社外と社内の両方に触れる機会が多く、お客様と接する中において、また現場の社員や社内・社外の役員の意見や考え方、社会の動向などの多面的な要素に触れる中において、これらの情報を総合的に組み合わせて考える中でそう感じるようになりました。弊社が属する業界も激しい競争の中にありますので、視点・視野・視座を柔軟に変えることが基本であり、法令遵守はもとより、表層的な情報に惑わされることなく、流行りや権威などに惑わされることなく、何が大事であり、その本質は何かを洞察して常に自社に合った最適な戦略と広い視野を持って経営に臨んでいきます。

私が目指す会社は、製品価格のみならず安心感をもってお客様に喜んでいただける会社です。

お客様から「KOAに頼めば品質は良いし、分析もやってくれる、納期に不安もない。いろいろなメーカーを試してみたけれど、最終的にはやっぱりKOAが良い」とKOAは盤石な存在であるという安心感をもって評価していただける会社を目指していきます。それゆえに、KOAがずっと大切にしてきた誠実さ、真面目さは変えてはならないと信じます。そして、私は結果で語る会社にすることを目指していきます。リスクが小さく慎重な検討が不要な事項は、やると決めたら即行動に移す一方、リスクの大きいものは皆と相談し知見を高め、多角的に見て将

来性なども加味し、KOAの進むべき方向を共有した上で意思決定を行います。最初は小さなものでも、まずは結果を出すことが重要であり、結果を出せば実力と自信が付き、喜びも得られ、小さな成果を積み重ねることで、次は中レベルのチャレンジへ、さらに大きなチャレンジへと進められるものと考えます。

KOAの根底には、創業の精神と5つの主体（株主様、お客様・お取引先様、社員とその家族、地域社会、地球）との信頼関係の構築という企業使命があり、この理念を揺るぎないものとして継承しつつ、私はKOAを新たな成長軌道に乗せるため、全力を尽くす所存です。

2030ビジョンと現状認識

私たちの2030ビジョンは、「Essential parts of the world：世界で必要不可欠な部品メーカーになる」です。

このビジョンスローガンは、2019年に、これからKOAを支えていく平均年齢35歳の若手社員を含んだメンバーで考えられたものであり、イノベティブな発想と行動を強化し、創意工夫のできる人たちが活躍し、それによって明るい未来を作り上げたい、そんな思いが込められています。私たちは、作っている部品はとても小さな抵抗器がメインですが、製品サイズは小さくても大きな変化を興せるような会社を目指し、豊かな社会や世界をつくる一員となっていきたいと考えています。

私たちは、80年を超える歴史において受け継がれてきた創業の精神やKOAのDNAと言える価値観をベースに、ものづくりや品質・人

づくりなど培ってきた力を強みに、5つの主体の皆様へ価値を提供し続けるための挑戦を重ねていきます。

しかしながら、2030ビジョン実現に向けた中期経営計画フェーズ1（2022年～2024年）においては、当初目標値、また2024年4月に変更した修正目標値のいずれも未達という結果となりました。

フェーズ1では「確実な成長のための基盤づくり」を基本方針とし、中長期的に拡大する抵抗器市場でシェアを維持し売上成長を実現するための生産能力の増強に努めてまいりました。しかし、フェーズ1計画立案当初の前提（新車販売台数の増加、EVシフトによる需要増加、産業機器市場の成長）と異なり、市場や顧客の在庫調整が長引き、また自動車OEM・Tier1の戦略見直しなど厳しい状況が続いたこと、さらに中国市場における競争環境の変化や減速など、マーケットの変化によりKOAの業績も計画から大きく下回る結果となりました。

先行投資として新工場建設を含め設備投資は計画通りに実施しましたが、設備投資額は当初予定した440億円から552億円と100億円以上の超過となりました。これは主にマレーシアの新工場の建設コストの上昇や、中国生産会社における計画外の工場移転による工場建設費などが原因です。この先行投資は計画通りに実施されたものの、マーケットの変化に伴う売上高の減少により、固定資産の負担が増加し、KOAの資本効率が大幅に悪化いたしました。

また、抵抗器に次ぐ第二の事業の柱を作るべく注力したセンサおよびセンサモジュールの事業においては、研究開発・製品開発を進めてきたテーマのマーケットが限定的であることが判明し、それらテーマの開発中止の判断が遅れたことにより、開発期間が長期化し開発コス

トが増加する課題が露呈いたしました。非財務目標においても、人的資本の分野で社員エンゲージメント・レーティング、人材開発/育成投資のいずれも未達となりました。

現在、私たちはグローバルな地政学リスク、サプライチェーンの変動、技術革新の加速など、複雑さを増す大きな変革期を迎えています。このような状況下で持続的な成長を実現するためには、KOAの対応力と事業運営や意思決定のスピードUPが不可欠であり、そのフットワークの良さを上げていくことが急務です。また、これまで材料メーカーへの依存度が高かった側面を打破し、自社独自の材料技術確立することが、製品の差別化と収益性の向上を図る上での最重要事項の一つです。さらに、現状は開発人員が十分ではなく、お客様からの新規開発要請を全てとりきれていない状況が存在するため、開発を行う部門の拡充も急務と考えます。そして、製造現場でのDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進し、データに基づいた運営へシフトすることで、全社の生産性を抜本的に高めていく必要があります。

2027中期経営計画（Phase 2）の 基本方針と戦略的重点施策

フェーズ1の厳格な反省を踏まえ、フェーズ2（2025年～2027年）の基本方針は、「ROIC経営を軸に利益成長と効率向上を実現する」といたしました。過去の延長線上にある成長ではなく、投下された資本がいかにか効率よく利益を生み出しているかを厳しく問い直す経営への転換です。この基本方針を実現するため、私は「製品ポートフォリオ

戦略」「技術戦略」「企業体質強化」という三つの戦略的重点施策を強力に推進していきます。

第一の柱は製品ポートフォリオ戦略で、KOAは抵抗器を中心とした事業形態ですが、その製品群は多岐にわたります。これらを一律に扱うのではなく、「市場成長性」と「ROIC（投下資本利益率）」の二軸で精緻に評価し、資源配分を最適化します。具体的には、成長性と収益性が共に高い製品群には、フェーズ1で拡充した生産能力や販売網を集中的に投下し、さらなる成長を牽引させます。一方で、成長性は高いもののROICが低迷している製品群についてはコストダウンに注力し、より収益性を引き上げます。そして、ライフサイクル末期にあり収益改善が見込めない不採算製品群に関しては、撤退や販売価格の適正化を含めた構造改革を断行します。このポートフォリオの最適化が、ROIC経営の起点となります。

第二の柱は、技術戦略の深化と人員配置・配分の最適化です。まず、競争力の源泉である材料技術において、メーカー依存を脱却し、自社で化学（原子・分子レベル）の知見・経験・知識を深めます。抵抗器は電力負荷から化学変化まで多様な要因で特性が変化するデバイスであり、競合と差別化し、長期安定性を確保したり、値段の高い材料の使用比率を見直すには独自の材料技術が不可欠です。KOAが競争力を高め、お客様に喜んでいただくにはそれをしっかり身に付けて、現象に対して原因や因子、理論と実験を連携させ、時間をかけてでも着実に推進します。また、開発体制は「適度な余裕」を持たせた配置へ転換します。人的資源不足による機会損失を解消するだけでなく、人員の余裕が新たな挑戦を生み、「イノベーション創出の土壌」となります。

将来の利益を作る開発部隊には、優先的に人員を厚く配分します。

第三の柱は、企業体質強化です。「スピード経営」と「DX」を両輪として進めます。市場変化に対応するため、「タイムイズマネー（時は金なり）」を浸透させます。投資判断の遅れにより2021～2022年の急激な需要増を取り逃がし、ビジネスチャンスを失った苦い経験を繰り返さぬよう、小さな意思決定は現場で、大きな意思決定は経営陣が即座に行う体制を徹底し、資本の回転速度を上げます。これを支えるのがDXによる事業変革です。製造系DXでは、ソフトと設備の連携が重要であり、統計学が得意であったり積分などを使える数学的センスを持つ人材を配置し、ボトルネックを解消していく算段です。営業系DXでは、工場と顧客情報を直結させ、部門間の壁を取り払います。システム構築においては、社員の意欲を刺激する「面白さ」や、視認性の高いデザイン性を追求し、「つまらないシステムは使われない」という教訓に基づいた実効性の高い仕組みを目指します。

これらの三つの施策を有機的に連動させ、付加価値労働生産性の向上とROICの最大化を実現し、筋肉質な企業体質へと変革を進めていきます。

製品ポートフォリオと市場戦略

KOAはほぼ抵抗器単一事業でありますので、事業ポートフォリオ戦略ではなく製品ポートフォリオ戦略を推進いたします。KOAの抵抗器製品群を厚膜、薄膜、シャント、大電力、その他にグルーピングし、それを市場成長性とROICの二軸で評価します。市場成長性とROICが高

い製品群にヒトモノカネといった経営資源を集中投下することで、2027年に向けさらなる成長を実現し、市場成長性は高いがROICが低迷している製品群は投下資本収益性の改善に注力し事業拡大を目指します。一方、製品のライフサイクルの末期を迎えた不採算製品群は、撤退または社内体制の合理化や販売価格の適正化などにより収益を改善していきます。

フェーズ1で先行投資し拡充した生産能力とグローバル販売チャネルを武器に、厚膜・薄膜といった注力製品群を成長市場へ積極拡販していきます。特に、自動車向けにおいてはEVのみならずHEV・PHEVといった電動化の進展や、自動運転の進化によるADAS等の拡充が見込まれており、HEVでは従来のガソリン車に比べ抵抗器の使用数がKOA調べでは約1.5倍に増加することが確認されているため、この成長市場をしっかりと掴んでいきたいと考えています。また、DX浸透によるサーバー台数の増加やデータセンターなどインフラの増加が事業機会として見込まれるAI関連機器向けにも注力します。これま

では自動車向けに注力してまいりましたが、今後はAI普及によるデータセンターの拡大や航空宇宙など将来のイノベーション市場へも注力していきます。注力製品としては、自動車向けには高耐圧・高電力に対応した製品を、AI関連機器向けには大電流シャントや高精度の超小型製品などを開発・販売していきます。

グローバル戦略においては、引き続きヨーロッパ、アメリカ、日本を主要な市場と位置づけ注力していきます。加えて、インド市場には特に大きな可能性を感じており、一層力を入れていく方針です。インドでは価格競争が激しい特性が強いため、単に価格で勝負するのではなく、充実した生産キャパシティ、迅速な納期対応、技術サポート、勉強会開催などを通じ、「製品購入以外の付加価値」を提供することで差別化を図ります。インドでは既に設計段階での技術提案を強化しており、今後は直販と代理店を組み合わせた「二刀流」戦略で、より深い市場浸透を目指します。中国市場も売上比率の高さから引き続き重要な位置づけですが、中国では電気自動車メーカーが台頭し、日米欧の自動車メーカーに直接部品を供給する主要サプライヤーが苦戦している現状を踏まえ、中国自動車メーカーおよび中国系の主要部品サプライヤーへの販売強化を図る必要があります。KOAは、特定の地域や顧客の動向に過度に左右されない、バランスの取れた市場展開により、安定的な事業基盤を構築することが理想であると考えています。2025年4月にマレーシアのマラッカに新工場を開設するほか、海外に生産拠点を複数持つ強みを活かし、グローバルなサプライチェーン変動や通商政策の変化にも柔軟に対応していきます。

企業体質の強化とサステナビリティ

フェーズ1の振り返りで課題認識した資本収益性を向上させるために、グループ全社でROIC経営を実践していきます。売上高営業利益率の向上といったPL（損益計算書）の改善のみならず、投下資本を効率的に活用するバランスシートの改善にも注力し、2027中期経営計画のKGI達成につながる重点施策について、KPIを各組織で設定しグループ全体でPDCAを回しながら活動を進めていきます。

資本収益性を向上させるためには、付加価値労働生産性の向上が不可欠であり、間接業務においても無駄な業務を削減し、価値を生む業務へシフトすることで、お客様への価値提供を向上させていきます。間接業務や不採算製品群の改善により人材の余力を創出し、その人材を今後の成長事業へ戦略的に配置していきます。まず、設計・品質部門といった間接部門において設計・品質改善を行うフロントローディングを進めることで製造工程の負荷を軽減し、かつ製造部門でも改善活動を進め、そこで発生する人材の余力をさらに改善活動に注力させることで、製造工程の負荷を大幅に軽減するという人員シフトのイメージを描いています。また、製造部門ではマレーシア新工場でのMES（製造実行システム）導入など、スマートファクトリーの取り組みを継続し、取得データを活用することにより、さらなる生産性向上を推進していきます。

私たちは「人を大切にする」という企業文化を基盤とし、社員一人ひとりの成長と定着を重視した人的資本経営を推進しています。特に技術系、品質保証系、品質管理系の社員に対しては、電気回路や化学の



基礎知識を身につけることを強く推奨しています。これらの基礎知識は、部門を異動した際にもスムーズに適応でき、現場で問題が発生した際に現象を客観的・包括的に理解し、論理的な思考で解決策を導き出す上で不可欠だと考えています。形式的に「自分でこれからのキャリアビジョンを考える」というのではなく、ブランド・ハップンスタンス・セオリー（計画された偶発性理論）の考え方を支持し、公募制度など、社員が自身の意思でキャリアを選択できる「選択肢」を提供することで、自律的な成長を促します。多様な人材が活躍できる環境整備を進め、KOA単独ではありますが、女性管理職比率3%（2027年度目標）の達成に向け積極的に取り組んでいきます（2025年3月期末実績0.7%）。また、健康経営優良法人を4年連続で認定いただいている通り、社員の健康はとても大切であり、心も体も健康であってこそその経営であるという認識のもと、健康経営をベースに社員との信頼関係をより強固なものにして2030ビジョンの実現を目指します。

サステナビリティへの取り組みは、単なる環境保護活動に留まらず、競争力や生産性向上といった一石二鳥のメリットを追求することを重視し、「カーボンフリー製品の実現に挑戦する取り組みを通じて、5つの主体との信頼関係を構築する」を基本方針として、GHG排出量の削減に取り組めます。GHG排出量目標は、2027年度にはScope 1+2を2020年度比78.8%削減、2024年度比8.5%削減となる13,600トン以下を目指します。また、今回初めて削減目標を設定するScope 3においては、全カテゴリの88%を占めるカテゴリ1および2を対象に、2024年度比10.5%削減となる121,400トン以下を目標といたします。再生可能エネルギーの調達においては、コスト効率

の高い選択肢を優先し、GHG削減と経済性との両立を図ります。気候変動がKOAの活動に与える物理的リスクや移行リスクを認識し、製品の複数拠点生産によるリスク分散や省エネ・創エネ施策を推進しています。

財務戦略と企業価値向上

現在、株主資本コストはCAPMベースで8.5%～11%のレンジと認識しており、資本収益性指標であるROEは過去10年間で2022年を除き株主資本コストを下回っています。また、市場評価であるPBRはROEの低下などにより、2023年以降は1倍を大きく下回っています。KOAは、資本コストと株価を意識した経営を推進し、PBRを早期に1倍以上に向上させることに取り組み、企業価値の最大化を目指します。特に足元で低下しているROE向上に向け、2027中期経営計画の重点施策に取り組むと共に、ROICツリーによる全社的な指標管理と、バランスシートを意識した経営に取り組んでいきます。

今回の2027中期経営計画では、利益成長のための設備投資と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いきます。3年間のキャッシュインは、減価償却費が全体の70%、償却費を除く営業CFが30%を計画しています。資金の用途は、主に注力製品群の増産・更新・品質向上などの設備投資が60%、借入金の返済が30%、株主還元では配当金が10%を計画しており、成長投資と財務規律のバランスを取りながら株主還元を進めていきます。

株主還元の方針を見直し、配当を含む株主還元は「総合的なキャピ

タルアロケーションの観点から事業への再投資および自己資本の最適化を重視しつつ進めること」を基本方針とし、当面、配当は1株当たり30円を下限とし、配当性向30%前後を目安とさせていただきます。これらの戦略に基づき、2027年度には、ROIC 4.7%、ROE 6.2%、売上高800億円、営業利益74億円を財務目標としています。

筋肉質な会社への変革

私たちは、スマートでありながら実行力・実践力のある経営を目指します。真面目にコツコツと努力できるKOAの社員の特性に、スピード感をプラスし、具体的な成果を出すことに喜びを感じられる企業でありたいと願っています。無駄な会議や形骸化した慣習を見直し、時間の浪費をなくすことで、クリエイティブで社員が楽しく働けることに時間を集中させます。

まだまだ厳しい事業環境にありますが、KOAはこれまで何度も、危機と言われた状態を全社一丸の改善活動で乗り越え、その度に強固な経営体制へと生まれ変わってきました。先行投資による供給力とお客様との強い信頼関係を武器に、次の3年間は積極的な拡販を実行していきます。そして資本コストと株価を意識した経営を推進し、資本収益性の向上に努め、筋肉質な会社生まれ変わります。投資家の皆様のご期待に少しでも応えられるよう、全力を尽くす所存です。今後とも変わらぬご支援をよろしくお願い申し上げます。

ROIC 経営の導入により 現場に資本コスト意識を 醸成し、筋肉質な 経営体質への転換を図ります

新体制で挑む、持続的成長への決意

この度、代表取締役社長執行役員に向山が就任し、新たな KOA の歴史が幕を開けました。私は副社長として、社長執行役員を支え、会社の持続的な成長と企業価値向上に尽力していく所存です。私が担当する経営戦略領域においては、不確実性が常態化し、変化の激しい事業環境下にあっても、いかに迅速かつ的確に舵を取り、KOA を盤石な成長軌道に乗せていくかが最重要課題であると認識しています。

2024年度の試練と、未来への布石

まず、私たちが歩んできた直近の道のりを振り返ります。

2024年度は、2030年ビジョン達成に向けた中期経営計画の「第

1フェーズ」最終年度にあたりました。私たちは、環境対応車市場の長期的な成長を見据え、将来の飛躍のために不可欠な大規模設備投資を敢行しました。しかし、実績としては当初計画を下回る厳しい結果となりました。この要因は大きく二つあります。

一つは中国自動車市場における競争環境の変化により、主要取引先が苦戦を強いられ、当社の受注にも影響が及びました。

もう一つは、当社の主要市場である産業機器分野での在庫調整が想定以上に長引いたことです。特に北米と日本市場においてその傾向が顕著でした。しかし、この厳しい期間においても、私たちは手をこまねいていたわけではありません。来るべき需要回復期に備え、生産体制の整備と、筋肉質な体質への転換に向けた準備を着実に進めてきました。

取締役
副社長執行役員
百瀬 克彦

2025年度上期の回復と、確かな手応え

2025年度上期は、その準備が数字として表れ始めました。売上高は前年比8.6%増となりましたが、この回復の背景には、産業機器向けの在庫調整が解消に向かい、実需が戻り始めたこと、加えて中国を中心とした自動車向け需要や、アジアにおけるデータセンターなどのAI関連向けの需要が堅調に推移してきたことがあります。利益面でも、全社一丸となって期初より徹底した経費抑制を実施した結果、営業利益は前年比175%増の13億500万円と大幅な増益を達成しました。経常利益も16億1,800万円を確保しています。

依然として厳しい環境下ではありますが、市場の変化を捉え、コストコントロールを徹底することで、収益を上げられる体質へと変化しつつあると確かな手応えを感じています。

投資フェーズから「刈り取り」へ

ここからは成長戦略についてお伝えします。生産体制において、2025年度上期は43億円の設備投資を行い、その約80%は2025年4月に竣工したマレーシア新工場関連が占めています。これをもって私たちが進めてきた大規模な先行投資フェーズは完了いたしました。今後はこの増強された生産体制をフルに活用し、これまで培ってきた品質とデリバリー能力を基盤に、

売上げ拡大を図る「刈り取り」のフェーズに入ります。工場の稼働率向上を最優先課題とし、生産部門と販売部門が緊密に連携し収益向上に取り組んでいきます。



ROIC経営による「筋肉質な経営」

「刈り取り」のフェーズにおいて、私たちが最も重視するのが「筋肉質な経営体質」への転換です。その中核として、社外取締役からの意見も積極的に取り入れ、資本効率を徹底して高めていくROIC（投下資本利益率）経営を本格導入します。今後は、各製品が当社の資本コストを上回る収益性を実現しているかを定量的にモニタリングし事業評価を行うと共に、ハードル率を超える投資の意思決定を徹底する投資プロセスの改善を行います。

現場レベルにおいては、ムダ取りやリードタイム短縮、棚卸資産削減といった伝統的なKPS^{*}改善活動をROIC向上と結びつけ、コストダウンだけでなく資本効率を高める活動へと昇華させます。また、財務健全化も重要課題として取り組みます。大規模な工場建設等により有利子負債が増加しましたが、今後は営業キャッシュフローの範囲内で投資を賄う「ミニマイズな投資」を徹底しバランスシートの圧縮と有利子負債の健全化を目指します。

※ KPS = KOA Profit System (全員参加の経営改善活動)

市場・製品戦略の最適化

市場・地域戦略においては、特定の市場への依存リスクを回避し、グローバルなサプライチェーンマネジメントを構築します。中国市場については、国内に有する3つの製造拠点を活かし、現地生産を基本とした地産地消にて事業が現地で完結する体制の構築を目指します。一方で、その他の地域にも大きな成長機会があります。2025年度第2四半期の地域別売上を見ると、北米においては在庫調整の終了や関税対応などにより、12.4%増（対前四半期比）を記録しました。グローバルな販売チャネルを活用することで、アジア、日本、ヨーロッパ、北米といった地域での売上構成をバランスよく維持・強化します。

製品・技術戦略では、注力アプリケーションである自動車向けに加え、足元で需要が急増しているAIサーバーやデータセンター関連など、高成長が見込まれる新規分野へも新製品を投入します。実際に、2025年第2四半期の前期比較（対第1四半期比）では、通信用途が27.6%増、電源用途が17%増と、AI関連需要により顕著に増加しています。また、自動車向け売上高構成比も52%で推移しており、底堅い需要があります。

2025年度は38億円の研究開発投資を、これからの成長分野やEV・環境対応車向けの開発テーマに行い、迅速な事業化を進めていきます。

対話と還元による企業価値向上

最後に、コーポレートガバナンスの強化と株主還元についてです。2025年度から社外取締役が取締役会議長に就任したことで、経営の監督機能が強化され、経営陣全体の資本コスト意識が高まりました。また、投資家の皆さまとの対話を深めるため、情報開示のあり方も見直しています。たとえば、用途別の売上高変化を把握したいというご要望にお応えし、2025年度より四半期ごとの開示を行っています。

配当金額に関しては、将来的な不確実性に備えた有利子負債の圧縮とバランスシートの健全化を優先することが、長期的には企業価値向上、ひいては株主利益の最大化に資すると判断いたしました。PBR 1倍超えに向けた取り組みを加速させ、確実な実績を積み上げ、株主の皆様のご期待に応えてまいります。

私たちは、株主の皆様だけでなく、お客様・お取引先様、社員とご家族、そして地域社会といった全てのステークホルダーの皆様との信頼関係を構築し、持続的に利益を配分できる企業となることを目指しています。「刈り取り」フェーズでの売上げ拡大、ROIC経営による資本効率の追求などにより実績を積み重ね、皆様のご期待に応える企業へと成長していきたいと考えています。

価値創造プロセス

KOAは持続可能な社会の実現に向けて、必要不可欠 (Essential) な高品質・高信頼性の製品 (Parts) を安定的に供給し、世界中のお客様に「安心・安全」を提供します。また、豊かな社会の実現に向けて、センサやセンサモジュールで見えないものを見る化し、「わかる喜び」という新しい価値を提供することで、イノベーションを起こす、かけがえのない世界の一員 (Essential Part) になります。KOAの社員は、自分の志・ありたい姿の実現に向けて、仲間と共に働くことを通じて、一人ひとりがかけがえのない (Essential) 存在を目指す。そのような想いが2030ビジョンに込められています。



認識している
事業機会



SX：企業と社会のサステナビリティの同期化

再生可能エネルギーを用いたモビリティの普及、
社会インフラの拡充と共に抵抗器のニーズ拡大が見込まれている



DX：第四次産業革命

「トリリオンセンサ社会」の到来により
センサ/センサモジュール市場の急成長が見込まれている



人口動態の変化と価値観のシフト

サステナビリティの視野を持ち、地域の課題を
解決していこうとする考え方が求められている



2030ビジョン

ビジョンスローガン

ビジョンステートメント

Essential Parts of the World

私たち KOA は世界を支える必要不可欠な部品メーカーとなり、豊かな社会をつくる世界の一員でありたい。小さな部品で世界に大きな変化を起こします。地球と調和した循環型社会を目指し、社会課題の解決や豊かな暮らしの実現に取り組むお客様の困りごとの本質を見極め、新しい価値を提供します。継続的な改善、高い品質による信頼関係を礎に、革新的な「考働^{※1}」により未来を切り開きます。



KOAのDNA

創業の精神

「農工一体」から
受け継がれた
相互信頼と地域共生



価値観

「循環・有限・調和・豊かさ」

培ってきた力



ものづくり

JIT^{※2}/グローバル供給網
確実な安定供給、継続的な改善



品質

ゼロディフェクト・フロー^{※3}「一箇一個が私の保証です」
という基本精神



製品開発

顧客ニーズの仮説検討、ソリューション提案



人づくり

経営スキル、専門性のみならず、
人間性もコンセプトに含めた人財の育成



循環型社会のモデルづくり

雇用創出、人財育成、
ふるさとの価値の伝承を軸にした地域貢献活動

ビジョン実現に向けた KOA の挑戦



CSとESを向上させるKPS活動

「どこよりも明るく楽しい職場」を目指して、
デジタル技術を活用したものづくりとゼロディフェクトを実現する



事業領域の拡大

自動車・産業機器などアプリケーション・
市場軸とエネルギー、インフラ、環境の質など
社会課題軸の両方に事業領域を広げる



GHG排出量の削減

サプライチェーン全体のGHG排出量を削減する



未来を創造する人づくり

一人ひとりが能力を高め強みを活かして
挑戦する人財を育成する



地域社会との共生

各拠点が地域の課題解決を通じて共生する

生み出したい価値



安心・安全

高品質な製品を安定的に生産・供給することで、
お客様に安心・安全を提供する



わかる喜び

新しいセンサ/センサモジュールにより見えないもの
を見る化し、お客様と共に社会課題の解決に貢献する



地球との共生

カーボンニュートラル社会の実現に貢献する



多様性と働きがい

多様な社員がチーム KOA として主体的に活躍し、
働きがいと幸せを感じている



地域と KOA の発展

各地域の活性化と KOA の発展の
好循環サイクルを継続的に実現する

※1 なぜやるのかという目的を理解し、一人ひとりが自主的に考え、周りを巻き込みチームで働くこと ※2 (ジャストインタイム) 必要なものを、必要な時に、必要な分だけ供給する仕組み ※3 不良品を作らない工程

重要メガトレンドと事業機会の認識

2030年のKOAを取り巻く事業環境を重要なメガトレンドを踏まえて予測し、KOAの既存事業の成長、新事業の可能性、そして企業姿勢への共感などの視点から事業機会を認識しました。

2030年を見据えた事業環境は、気候変動や地政学リスク、技術革新の加速など、不確実性が高まり続けています。しかし、KOAはこの激動を「変化」ではなく「進化への機会」と捉えます。創業以来受け継がれる「農工一体」の精神と「循環・有限・調和・豊かさ」という価値観を羅針盤に、SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）やDX（デジタルトランスフォーメーション）といったメガトレンドを的確に認識。社会課題の解決と事業成長を同期させることで、変化に翻弄されるのではなく、自ら変化を創り出し、持続可能な社会の実現と企業価値向上を同時に追求する挑戦を続けていきます。



重要な環境認識

1	地球 (SX) 企業と社会のサステナビリティの同期化 脱炭素化への移行加速と循環型社会への要請
2	経済 (DX) 第四次産業革命企業 AI・デジタル社会の進展とモビリティの変革
3	社会 人口動態の変化と価値観のシフト 少子高齢化による労働人口減少と 人的資本経営への要請

KOAにおける機会

- 自動車のxEV化や再生可能エネルギー市場の拡大は、KOAの強みである高電力・高精度・高信頼性電子部品（抵抗器、温度センサ等）にとって大きな事業機会となります。
- 環境への貢献度の高い製品や生産プロセスが、顧客からの評価を高め、グローバル市場での競争優位性構築につながります。
- 生成AIの普及に伴うAIサーバー市場の急拡大により、KOAの高電力・高精度抵抗器への需要が飛躍的に増加しています。
- 自動車のxEV化、SDV（Software Defined Vehicle）化は、1台あたりの電子部品搭載数を増加させ、特に高精度・高信頼性部品への要求を高めています。
- 5G/6G通信インフラや工場の自動化（FA）の高度化は、高周波対応製品や各種センサの新たな市場を創出します。
- 社会的な労働力不足を背景とした生産現場の自動化・省人化ニーズの高まりは、FA関連製品の需要を喚起します。
- 多様性を尊重し、働きがいのある職場環境を構築することは、優秀な人材の確保・定着につながり、イノベーション創出の源泉となります。

課題・リスク

- 炭素税導入等の規制強化によるコスト増加の可能性。
- サプライチェーン全体での環境対応（GHG排出量Scope3削減など）の必要性が高まっています。
- 異常気象による国内外の生産拠点への物理的リスクへの備えが求められます。
- 技術革新のスピードが速く、対応するための継続的な研究開発投資が不可欠です。
- 地政学リスクによる半導体・電子部品サプライチェーンの分断リスクが存在します。
- グローバルでの人材獲得競争の激化による、専門人材の採用難や流出のリスク。
- 熟練技術者の高齢化に伴い、コア技術・技能の次世代への承継が喫緊の課題です。

KOAのマテリアリティ

基本的な考え方

KOAは、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、中長期的な企業価値を向上させていくために、取り組むべき重要課題を「マテリアリティ」として特定しています。マテリアリティの特定にあたっては、KOAの企業ミッションである「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）」との信頼関係構築を原点に置いています。地球環境や人間社会が抱える課題の中から、これらステークホルダーにとっての重要度と、KOAグループの事業にとっての重要度の双方の観点から評価し、経営戦略と深く結びついた課題を優先的に取り組むべきマテリアリティとして定めています。

特定されたマテリアリティと5つの主体との対応関係

1. CO ₂ 削減と経済性の両立	■ ■ ■
2. 未来を創る人材の確保と育成	■ ■
3. 地域社会との連携による価値の創造	■ ■ ■
4. ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化	■ ■ ■
5. 自社の基盤技術を核とした、社会課題の解決に向けた価値提供	■ ■
6. 顧客との信頼関係の強化	■ ■
7. 強靱でフェアなサプライチェーンの構築	■ ■

5つの主体とのかわり ■ 株主様 ■ お客様・お取引先様 ■ 地域社会 ■ 社員・家族 ■ 地球

マテリアリティの特定プロセス

KOAは、以下の4つのステップを経てマテリアリティを特定しています。このプロセスを通じて、事業を取り巻く環境変化や社会からの

要請を的確に捉え、経営の意思決定に反映させています。

STEP1 社会課題の抽出

GRIスタンダードやSASBといった国際的なガイドライン、ESG評価機関からの指摘、お客様やお取引先様、株主・投資家様、社員といったステークホルダーとの対話、そしてKOAの中期経営計画や各事業戦略などを基に、KOAに関連する社会課題を幅広くリストアップしました。

STEP2 優先順位付け

抽出した社会課題を、「ステークホルダーにとっての重要度」と「KOAグループにとっての重要度（事業へのインパクト）」の2つの軸で評価し、マテリアリティマップ上にプロットすることで、優先的に取り組むべき課題を客観的に整理・分析しました。

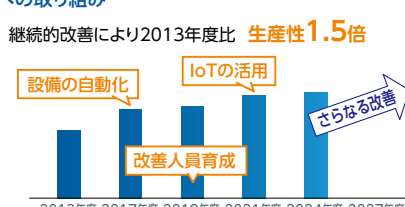
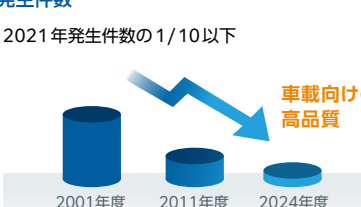
STEP3 妥当性の検証

優先順位付けの結果を基に作成したマテリアリティ候補について、執行役員会で審議を行いました。各課題の重要性や事業との関連性について多角的な視点から議論を重ね、内容の妥当性を検証しました。

STEP4 取締役会での審議・特定

執行役員会での審議結果は取締役会に付議され、最終的な議論を経て承認されました。これにより、特定されたマテリアリティが経営の重要課題として全社的に共有され、今後の事業戦略や活動計画に組み込まれていきます。

価値を生み出す資本

製造資本		知的資本	
「選ばれる」品質と信頼性		「KOA マインド」に代表されるユニークな企業文化	
ものづくり		製品開発	
特徴	■グローバルでの生産体制と供給網の充実による安定供給および、時代に対応した Q (品質) C (コスト) D (納期) の継続的な改善	■顧客ニーズを捉えた新製品の創出、課題解決へのソリューション提案	
	グローバル供給網を活用したサポート	抵抗器の専業メーカーとして積み重ねてきた独自の基盤技術	
	40カ国	加工、設計、材料、実装、測定 シミュレーション、分析・評価	
	製品ラインアップ数	日本産業規格JIS C5201-8の改訂を主導(端子部温度規定)	
成果・強み	約500万点	2025年8月 規格改定	
	直近 10 年間における生産性の向上	博士号所有技術者	
	1.5倍	6名	
	KPS 実践研修※受講者数	(2025年3月現在の在籍者)	
345名			
(2006 年度～ 2024 年度の延べ人数)			
※ QCD の継続改善を伝承していくための研修			
概要	■全員参加の改善活動により、直近の 10 年間で「ものづくり」の生産性を 1.5 倍にすることができました。現在はサプライチェーンを視野に入れた「デジタル技術を活用した生産性向上」にも取り組んでいます。	■営業部門と技術部門が一体となって、お客様の困りごとを把握して解決するために、新しい価値を創出する取り組みを行っています。	
	■併せて 1987 年より始まった KOA の改善活動の文化を次の世代に継承するため、人材育成についても継続して実施しています。	■抵抗器を中心とする電子部品事業を拡大する中で、材料技術、加工技術、評価技術といった様々な基盤技術を蓄積してきました。	
	■主力製品においては需要拡大とBCP(事業継続計画) 対応のため、新工場建設や第 2 拠点での生産を開始しています。	■熱設計の国際規格化を KOA が主導し、市場のルールづくりにも取り組んでいます。	
	■グローバルでの生産体制と供給網の充実による安定供給および、時代に対応した Q C D の継続的な改善	■新たな開発生産拠点「さくらウイング」建設	
生産性向上への取り組み		■オープンイノベーションによる新製品や新技術の開発推進	
継続的改善により2013年度比 生産性1.5倍			
			
2013年度 2017年度 2019年度 2021年度 2024年度 2027年度			
		品質不具合発生件数	
		2021 年発生件数の 1/10 以下	
			
		2001年度 2011年度 2024年度	
		車載向けの高品質	
			
		さくらウイング全景	

価値を生み出す資本

人的資本		社会関係資本		自然資本	
人的資本経営とDXによる変革		サプライチェーン強靱化とサステナビリティ対応		「循環・有限・調和・豊かさ」を体現する地域共生	
人づくり		循環型社会のモデルづくり			
特徴	■多様性と働きがいを感じられる職場づくり				
成果・強み	連結従業員数 4,288名 (2025年3月現在の在籍者)		キャリアビジョン研修受講者 551名		
	社員の学位取得支援 博士課程 5名 工科短期大学 22名 (2024年度までの累計) (2016年度以降の累計)		機械保全技能士検定※合格者数 135名 (2019年度以降の累計) ※機械保全技能士検定：機械のメンテナンスを行う能力を持つ者を認定する国家資格		
	■多様な社員がチームKOAとして主体的に活躍できる環境を整えることで、働きがいと幸せを実感できる会社づくりを進めています。 ■一人ひとりが能力を高め、自身の強みを活かして挑戦し続けることを通じて、人材の成長と組織の持続的な発展につながる人材育成に取り組んでいます。				
概要	■新製品・新事業の事業化加速：仮説立案・検証力の向上、高度専門人材の採用・育成、産学官連携強化 ■成長市場へのビジネス拡大：KPS改善人材・DX推進人材育成 ■組織力向上：人材ポートフォリオの再構築、次世代リーダー育成、新人事制度の定着 ■働き甲斐・多様性の実現：女性管理職比率3%（2027年3月末時点）に向けた施策、グローバル人材の活用				
維持・強化の取り組み	新規学卒者定着率 KOA－大卒一般※比較 ※大卒一般：厚生労働省新規学卒就職者の離職状況（令和3年3月卒業者）データより引用				
	● KOA大卒 ● 大卒一般 98% 97% 95% 88% 75% 65% 1年目 2年目 3年目				
	4つの価値観(循環・有限・調和・豊かさ)を掲げた地域共生活動 38年目		地域社会と連携した気候変動対策のモデルづくり (信州Greenでんきの採用) 県内KOAグループ使用電力の [抵抗器生産に関しては] 約99% 100%		
	「こんにちは伊那谷」※ ¹ 番組制作数 170本 (2010年度～2025年度)		リサイクルシステム研究会※ ² での活動 35年目		
	※1 KOAがスポンサーとなって制作する、伊那谷の風景や文化、伝統などを紹介しているテレビ番組 ※2 伊那谷に所在する異業種企業17社が参加し、地域社会において循環型社会形成を目指す活動				
	■「5つの主体」(ステークホルダー)である地球や地域社会に支えていただくことで、KOAは事業を営むことができます。そのことが、「5つの主体」全てにとつての企業価値を高める取り組みにつながっています。 ■「農工一体」「伊那谷に太陽を」という創業の精神を基盤に多くの社員を地域から雇用し、地域に根ざした事業活動を行うことがKOAのもののづくりを支えています。 ■資源が社会の中で循環する循環型社会のモデルを構築し、調和のある豊かな社会を目指す活動を行っています。そういった活動から生まれた価値を社会に還元することはKOAのDNAに深く刻まれています。				
	■ KOA感謝祭の開催 ■ 地域行政、教育機関との連携 ■ 地域との災害協力体制の構築 ■ 地域スポーツ・文化振興のための協賛 ■ 地域と協働したゼロカーボン活動の推進		 助成する「いのちのWa!コンサート」の様子  子どもの遊び場づくりを支援するNPO法人「スプロケット」を応援しています		

2024 中期経営計画 (2022 年～ 2024 年) の振り返り

2030 ビジョンの Phase 1 である 2024 中期経営計画での経験と課題を次なる成長の糧とし、経営の舵を「規模」から「資本効率 (ROIC)」重視へと大きく切ります。利益の質と効率性を高め、持続的な価値創造を実現する強靱な企業体質へと変革します。

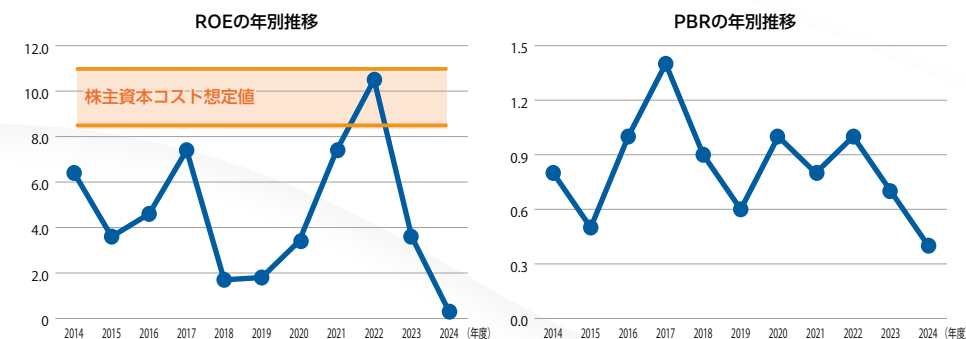
業務目標と実績

財務目標	2021 年度	2024 年度	2024 年度 修正目標値	2024 年度 当初目標値
売上高	649 億円	641 億円	719 億円	870 億円以上
営業利益	57 億円	12 億円	39 億円	110 億円以上
営業利益率	8.8%	1.8%	5.4%	13% 以上
ROE	7.4%	0.3%	4.1%	11% 以上
設備投資 (3 年間累計)	-	552 億円	534 億円	440 億円
為替レート (USD)	113	153	145	110

非財務目標	2021 年度	2024 年度	2024 年度 目標値
気候変動 エネルギー	CO ₂ 排出量 (Scope 1+2) 20 年度比削減率	10% ↓	71% ↓
	電力使用量	年率 + 8.7%	年率 + 5.2%
	再生可能エネルギー比率	17%	82%
人的資本 (KOA 単体)	社員エンゲージメント レーティング	CCC	CCC
	人材開発 / 育成投資 ^{※1}	100	196

※1 2021 年度を 100 とした場合の比較数値

資本コストと株価



現状と課題認識

資本コスト	株主資本コスト：8.5% ～ 11% (CAPM ベースで算出)
資本収益性	ROE は過去 10 年間 (2014 年～ 2024 年) で 2022 年を除き、株主資本コストのレンジを下回っている。
PBR	市場評価である PBR は、ROE の低下などにより足元では下落傾向にある。

▶ 2024 中期経営計画 業績目標未達の要因

2024 中期経営計画の基本方針「確実な成長のための基盤づくり」

マーケットの変化

- 車載** ■ 新車販売台数は当初想定よりも下振れ
- 中国市場を中心に競争環境の変化によりシェアが減少
- 産機** ■ 中国市場の減速と在庫調整の長期化

先行投資

- 新工場建設を含め先行投資は計画通り実施
- 売上減少により固定費負担増加と資本効率の悪化

事業領域の拡大

- KOA の基盤技術を活用したセンサ / センサモジュールのマーケットが限定的
- 開発中止判断の遅れにより開発期間が長期化、開発コスト増加

資本収益性悪化

2027 中期経営計画の基本方針「ROIC 経営を軸に利益成長と効率向上を実現する」

2027 中期経営計画 (2025年～2027年) の全体構造

2030ビジョンのPhase 2である2027中期経営計画では、基本方針「ROIC 経営を軸に利益成長と効率向上を実現する」のもと、製品構成の最適化、技術力の強化、企業体質の変革を推進します。資本効率を高める筋肉質な経営へ転換し、持続的な価値創造を実現する収益基盤を確立します。

Phase 2の重点施策

2027 中期経営計画の基本方針「ROIC 経営を軸に利益成長と効率向上を実現する」

製品ポートフォリオ戦略

- 成長市場への積極拡販
- 不採算製品の収益改善

技術戦略

- 材料基礎研究の強化
- イノベーション市場向け製品開発

企業体質強化

- ROIC 経営の実践
- 付加価値労働生産性の向上
- GHG 削減と経済性の両立



2027中期経営計画 財務・非財務目標

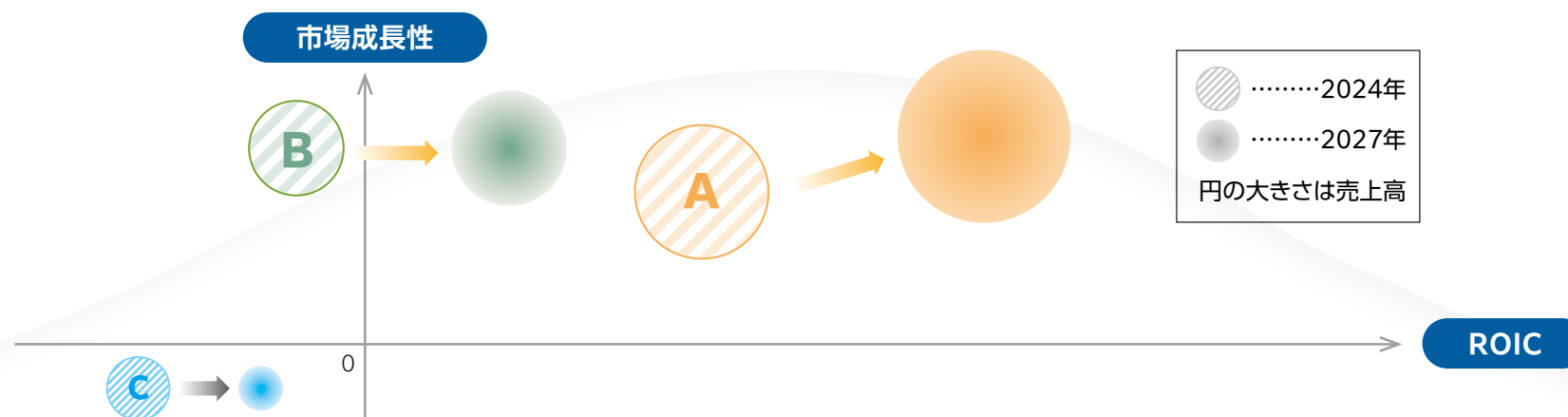
2027中期経営計画では、「製品ポートフォリオ戦略」「技術戦略」「企業体質強化」を重点施策として推進し、2027年度の財務・非財務目標の達成に向け、着実な取り組みを進めていきます。

財務目標	2024年度	2027年度	非財務目標	2024年度	2027年度
ROIC	0.1%	4.7%	GHG削減と 経済性の両立	Scope 1+2 排出量 (t-CO ₂)	14,856
ROE	0.3%	6.2%		Scope 3 カテゴリ 1・2の排出量 (t-CO ₂)	135,693
売上高	641億円	800億円	未来を創る 人材の確保と育成		13,600以下 (2024年度比8.5%削減)
営業利益	12億円	74億円			121,400以下 (2024年度比10.5%削減)
営業利益率	1.8%	9.3%		女性管理職比率 (KOA 単体)	0.7%
為替前提 USD/EUR	153/164	145/170			3%



製品ポートフォリオ戦略

KOAは、抵抗器を中心とする事業構造において、製品ごとの市場性と収益性を精緻に見極める「製品ポートフォリオ戦略」を導入しました。全製品群を「市場成長性」と「ROIC（投下資本利益率）」の2軸で評価・分類し、各象限（カテゴリー）に応じた最適な戦略を実行することで、全社の資本効率を最大化します。

**A**

【成長牽引領域】

KOAの収益の柱であり、かつ将来の成長も見込める製品群（薄膜・薄膜チップ抵抗器等）です。この領域には経営資源を最優先で集中投下し、生産能力の増強とグローバルな販売網の活用により、自動車の電動化やAI関連機器市場でのシェア拡大を加速させます。圧倒的な競争優位性を維持し、2027年度の利益成長を牽引するドライバーと位置づけます。

B

【収益改善・育成領域】

市場の拡大は見込まれるものの、現状の収益性に課題がある製品群です。これらについては、まずは生産性向上、原価低減、高付加価値化を通じたROIC（投下資本利益率）の改善に注力します。収益構造を強化した上で、将来の成長牽引領域へと育成します。

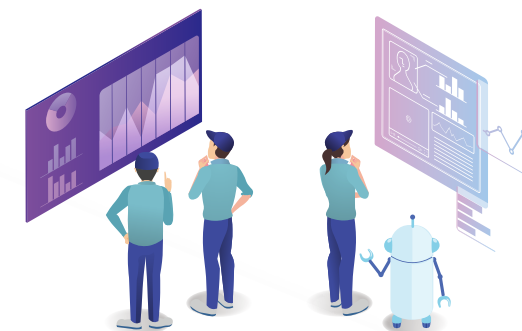
C

【構造改革領域】

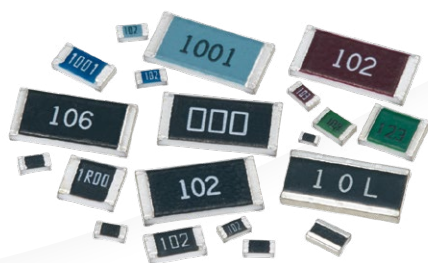
製品ライフサイクルの末期にある、または収益構造が劣化した製品群です。これらについては、社内体制の合理化や製造拠点の集約、販売価格の適正化（値上げ）による収益改善を徹底します。改善が見込めない製品については、撤退を含めた聖域なき判断を迅速に行い、経営資源の効率化とキャッシュの創出を図ります。

成長製品群

主力である厚膜・薄膜・シャント・大電力の各製品群において、市場性を見極めた資源配分を実行します。
自動車やAIなど成長市場へ独自技術を投入し、高収益かつ強固な製品ポートフォリオを構築します。



厚膜



特 長

- 抵抗被膜にメタルグレースを使用、優れた耐環境性。

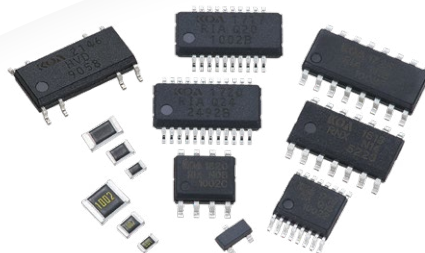
基本方針

- 自動車などの高信頼分野から多様な用途まで対応可能
- 耐パルス、長辺電極など30種類以上の豊富な製品ラインアップ
- 端子部温度規定による機器の安全性向上と高信頼化に貢献

注力ポイント

- 小型・高密度化 ■高効率・省エネ化
- 耐環境性

薄膜



特 長

- 抵抗体を金属スパッタで蒸着・高精度。

基本方針

- 自動車・AI関連機器など成長市場へのフォーカス
- 高電圧・高電力・高信頼の用途に対応したラインアップの充実
- 自動車や産業機器などの高精度対応を強化

注力ポイント

- 小型・高精度対応 ■高安定性・高信頼性
- 高電圧検出

シャント



特 長

- 主に金属板・低抵抗で電流検出用途。

基本方針

- 自動車・AI関連機器など成長市場へのフォーカス
- 多様な電流検出用途に対応したラインアップの充実
- 自動車や産業機器など過酷な環境への対応を強化

注力ポイント

- 小型・高電力 ■高精度・高信頼性
- 高耐熱・低抵抗化

大電力



特 長

- セラミックケース入りで大電力対応。

基本方針

- 成長市場であるxEV市場へのフォーカス
- 高電圧用途に対応したラインアップの充実
- 自動車や産業機器など過酷な環境への対応を強化

注力ポイント

- 小型・高エネルギー耐量 ■高信頼・安全性

成長市場への積極拡販

「Automotive + One」を合言葉に、盤石な自動車市場に加え、AIや航空宇宙など新市場へ事業領域を拡張します。
これまでに築いた強固な生産・販売網を活かし、環境変化に左右されない高収益基盤を確立します。

成長市場への積極拡販

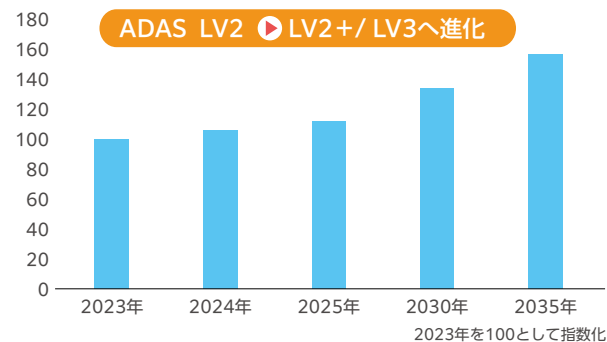
KOAは、持続的な企業価値向上を目指し、確実な拡大が見込まれる成長市場へ経営資源を集中する「Automotive + One」戦略を推進しています。売上の過半を占める自動車市場は、「電動化」と「自動運転化」という世界的メガトレンドにより、今後も構造的な需要拡大が続くKOAの収益の柱です。これまで培った世界屈指の供給能力と品質力をこの変革期に集中投下することで、圧倒的なシェアを維持・拡大させます。加えて、AIサーバーやデータセンター、ロボティクスといった急速に拡大する「イノベーション市場」への展開を加速させます。これらは、自動車市場で磨き上げた「高信頼性・長期安定性」という強みが最も競争力を発揮できる領域です。特にAI関連機器に不可欠な熱対策や電源管理において、KOAの高精度・高電力対応製品が高い付加価値を提供し、新たな成長ドライバーとなります。これら成長市場での機会を確実に捉えることで、いかなる環境下でも利益を創出し続ける強靱な事業構造を構築します。



事業機会	自動車	CASE進展による電動化、ADAS等の拡大
	AI関連機器	DX浸透によるサーバー、データセンターインフラの増加
事業戦略		拡充した生産体制により市場拡大に対応
		生産国分散による供給安定性の向上と国際的な環境変化への柔軟な対応
注力製品	自動車	高耐圧、高電力対応製品
	AI関連機器	大電流シャント、小型高精度製品

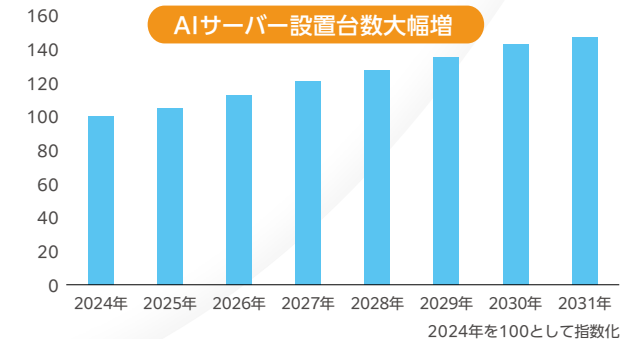
成長市場への積極拡販 自動車市場

自動運転システム搭載車台数推移



成長市場への積極拡販 AI関連市場

AIサーバー台数推移

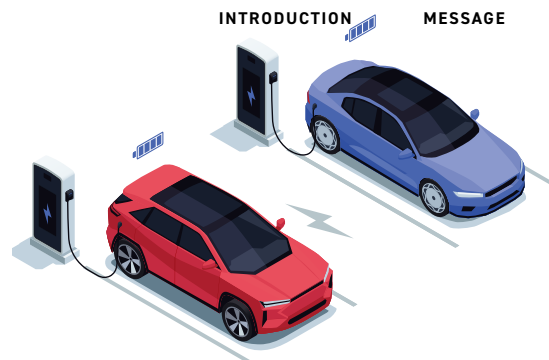


自動車市場



電動化と自動運転の進化を支え、安心・安全なモビリティ社会へ。

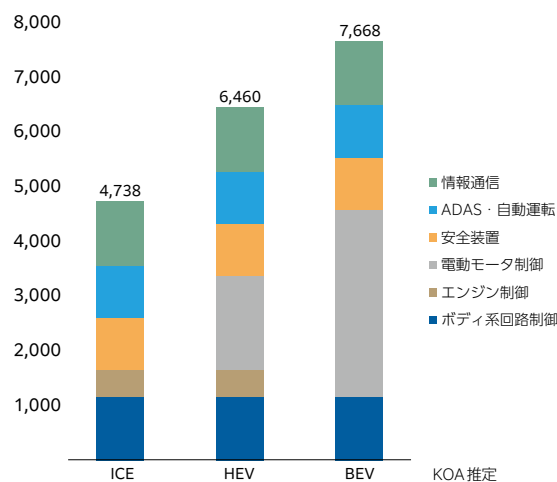
自動車業界は100年に一度の大変革期にあり、電動化（xEV）と先進運転支援システム（ADAS）は不可逆的な潮流です。BEVの成長ペースに一時的な変動はあるものの、HEVやPHEVを含めた電動車全体では抵抗器の搭載数がガソリン車の約1.5倍に増加するため、需要は堅調に推移します。また、自動運転のレベル向上（LV2+/LV3）に伴い、センサや電源回路の冗長化が進み、部品には人命に関わる極めて高い信頼性が求められます。KOAは、長年培った車載品質と、高耐圧・高電力・耐硫化といった独自技術を武器に、この高度な要求に応え、クルマの進化を足元から支え続けます。



BEV市場の現状：足元の減速要因と長期的展望

現在、自動車市場ではBEV（電気自動車）の販売が減速傾向にあり、代わってハイブリッド車（PHEV/HEV）の構成比が増加しています。この背景には、車両価格の高止まりに加え、補助金の減額・終了や将来的な残価低下への懸念といった経済的な要因があります。また、充電インフラの不足や設備の老朽化、充電時間の長さといった利便性の課題、さらには航続距離やバッテリー劣化に対するユーザーの根強い不安も影響しています。加えて、アーリーアダプター層の需要一巡や各国の政策変化、関税障壁の発生なども逆風となっていますが、これらはあくまで過渡的な現象であり、長期的視点で見ればBEVへ移行するという大きな潮流が変わることはありません。

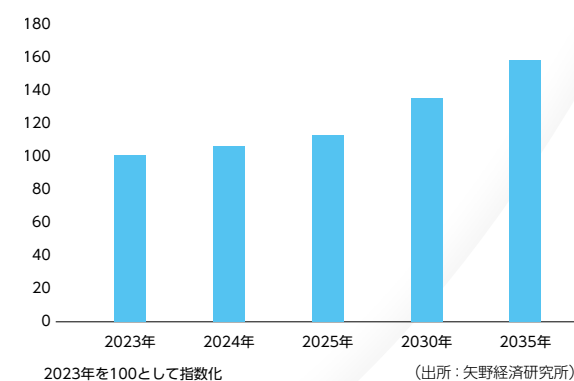
車1台当たり厚膜チップ抵抗器搭載数



ADAS/自動運転市場の急成長

自動運転車市場は従来のADAS LV2から高度な自動運転（LV2+/LV3）への移行期にあり、2035年の市場規模は2023年比で約1.6倍に拡大すると予測されます。この進化に伴いハードウェアも抜本的に変革します。「目」となるセンサ系は、LiDARの採用や複数配置により、360度の死角をなくす多重冗長化が進みます。「脳」となる演算処理系では、膨大なデータを処理するため数百TOPS級の高性能SoCが必要となり、高精度3D地図やOTA連携が標準化します。さらに「守り」では、安全確保のためドライバー監視（DMS）が必須化され、故障時も機能を維持できる「フェイルオペレーショナル」な冗長設計が求められます。

ADAS/自動運転の進展



自動運転システム搭載車台数推移
ADAS LV2⇒LV2+/LV3へ進化

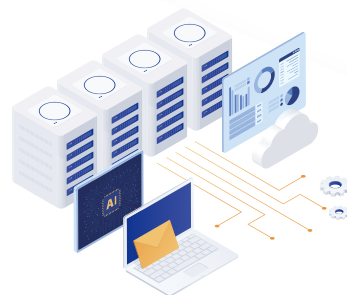
成長市場への積極拡販

AI 関連市場



AI インフラの急拡大を捉え、 高効率・高精度な電力制御に貢献。

生成AIの普及に伴い、データセンターやAIサーバーの市場が爆発的に拡大しています。これらの機器では、膨大なデータの高速度処理に伴う電力消費の増大が課題となっており、かつてないほどの大電流制御と緻密な電力管理が求められています。KOAは、「Automotive + One」戦略の象徴として、数百アンペアの大電流を高精度に検出する「シャント抵抗器」や、光通信モジュールの小型・省エネ化に寄与する「超小型薄膜抵抗器」などを投入します。車載向けで培った「止まらない・壊れない」高い信頼性を産業インフラへ展開し、デジタル社会の安定稼働に貢献します。



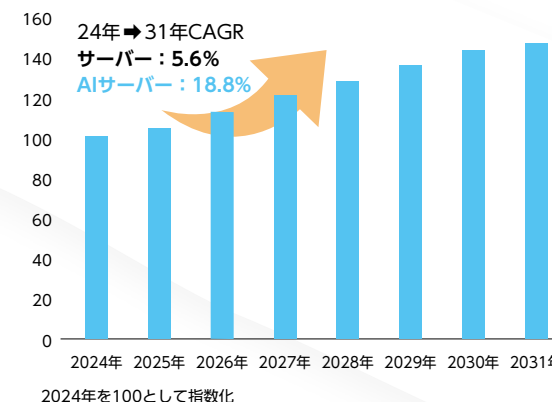
AIサーバー市場の急拡大とビジネスチャンス

生成AIの普及を背景に、AIサーバー市場は2024年から2031年にかけて年平均18.8%という高い成長率で急拡大すると予測されています。この拡大に伴う電力消費増大や熱対策といった課題に対し、大電流を高精度に制御するシャント抵抗器などの緻密な電力管理（パワーマネジメント）領域に大きなビジネスチャンスが生まれています。具体的には、DC-DCコンバータや光通信モジュールなどを対象に、自動車市場で培った「高信頼性技術」をデータセンターインフラへ展開することが競争力の鍵となります。

電源供給の構造と市場拡大の背景

データセンターへの電力供給は、変電所からUPS（無停電電源装置）やサーバー電源ユニットを経てチップへ送られる多段階の変換プロセスで構成されていますが、AIサーバーの普及による消費電力増大に伴いこのインフラ市場は急成長しています。UPS市場は2030年に向けて年平均12.1%で成長し、2023年の倍以上の規模に達すると予測される中で、1,200kVA以上の大容量化が進んでおり、電力変換を担うAC/DCコンバータも2025年には前年比約1.5倍の7,035万台へ、DC/DCコンバータも2026年には5億5,699万台へと大幅な伸長が見込まれています。

サーバー市場規模推移/予測



電源インフラ動向

摘要		変電
データセンター内	受電設備	-
	サブ変電	↓ AC 66kV AC 66kV → AC 6.6kV ↓ AC 6.6kV
	トランス (高圧変圧器)	AC 6.6kV → AC 400V ↓ AC 400V
	UPS	AC/DC コンバーター DC/DC コンバーター (バッテリー充電) DC/AC インバーター ↓ AC 400V
↑ サーバルーム内	分電盤/PDU	AC 400V → AC 200V ↓ AC 200V
↑ サーバー内	PSU (サーバー電源ユニット)	AC 200V → DC 48V ↓ DC 48V
	マザーボード (低圧 MOSFET)	AC 48V → DC 12V → DC 5V ↓ DC 5V
	IC	DC 12V/5A DC 3.3V DC 1V

KOAが参入可能な領域

出典：富士キメラ総研、「2024 データセンター・AI/キーデバイス市場総調査」

技術戦略

KOAの技術戦略の核心は、「外部依存からの脱却」と「未来市場への先回り」にあります。これまでの材料メーカーへの依存度を低減し、製品の性能を決定づける材料技術（原子・分子レベルの化学的知見）の基礎研究を抜本的に強化します。これにより、他社には模倣できない圧倒的な差別化製品を自社技術で創出する体制を構築します。同時に、AI、ロボット、航空宇宙といった次世代のイノベーション市場をターゲットに定め、顧客の潜在的な困りごとを解決する新製品開発を加速させます。

材料基礎研究の強化

ブラックボックス化による競争優位

抵抗器の性能限界を突破するため、貴金属ペースト、金属材料、セラミック材料といった主要部材の基礎研究を強化します。外部調達に頼るのではなく、自社で材料組成から設計・合成できる能力（内製化技術）を高めることで、製品の長期安定性、高精度化、超小型化を実現します。ブラックボックス化した自社材料技術こそが、中長期的なコスト競争力と製品差別化の源泉となります。

製品の性能を更に向上させるために材料の基礎研究を強化

■ 貴金属ペースト	厚膜
■ 金属材料	薄膜、シャント
■ セラミック材料	大電力他

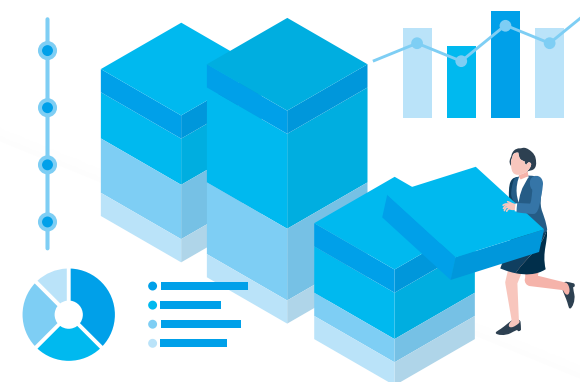
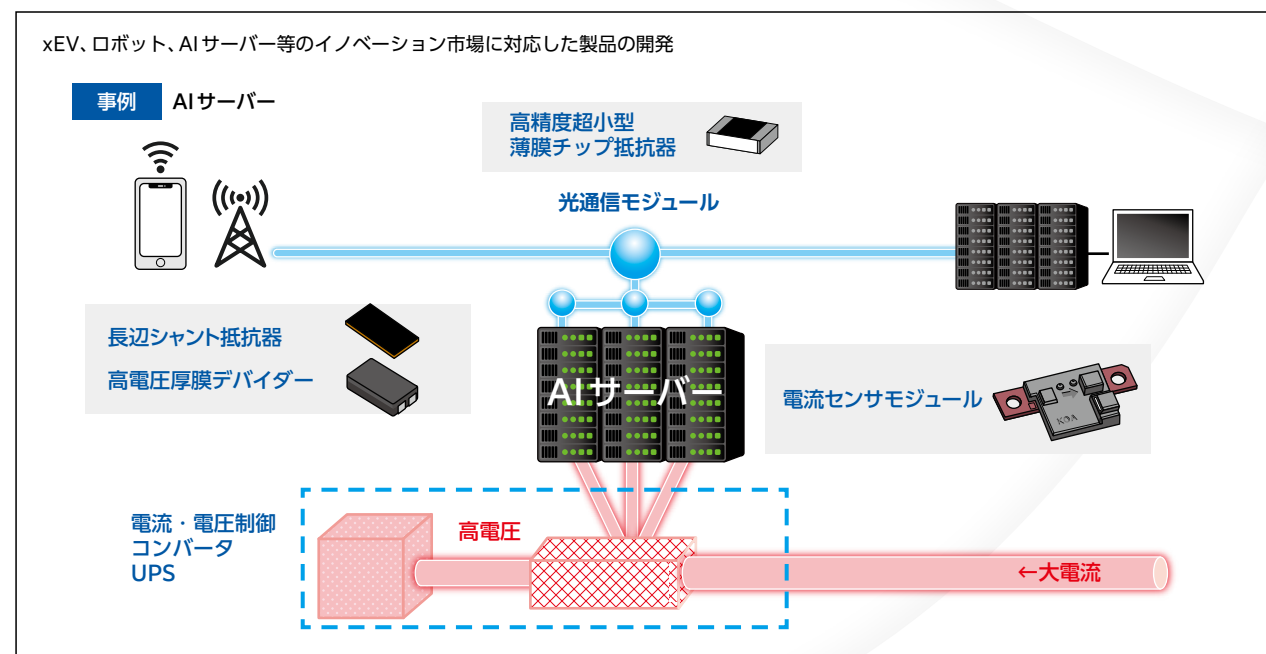
高電力・高精度・高信頼化製品の開発へ

イノベーション市場向け製品開発

xEV・AI・ロボティクスへの挑戦

自動車市場での実績を基盤としつつ、社会に変革をもたらすイノベーション市場へ注力します。特に、生成AIの普及により急拡大するデータセンター・AIサーバー向けには、数百アンペアの大電流

を制御する「高精度シャント抵抗器」や、光通信モジュールの安定動作を支える「超小型薄膜チップ抵抗器」などをタイムリーに投入します。また、産業用ロボットや次世代モビリティ（空飛ぶクルマ等）に向けた高信頼性製品の開発も進め、新たな成長の柱を構築します。

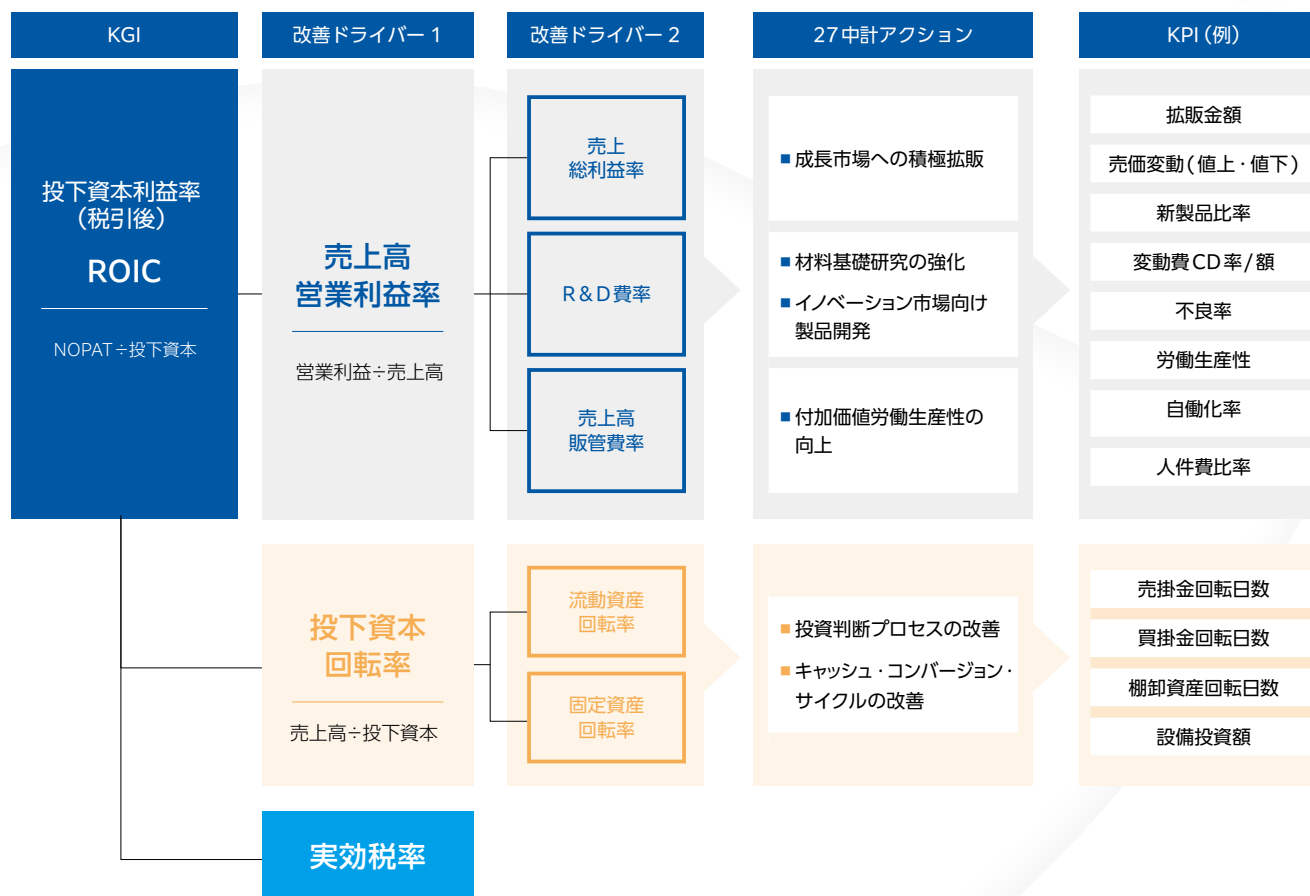


企業体質強化

持続的な企業価値向上を目指し、資本効率と生産性を徹底的に追求する「筋肉質な経営体質」への変革を推進します。全社的な意識改革と業務プロセスの刷新を通じて、環境変化に柔軟に対応し、高収益を生み出す強靱な事業基盤を確立します。

ROIC 経営の実践

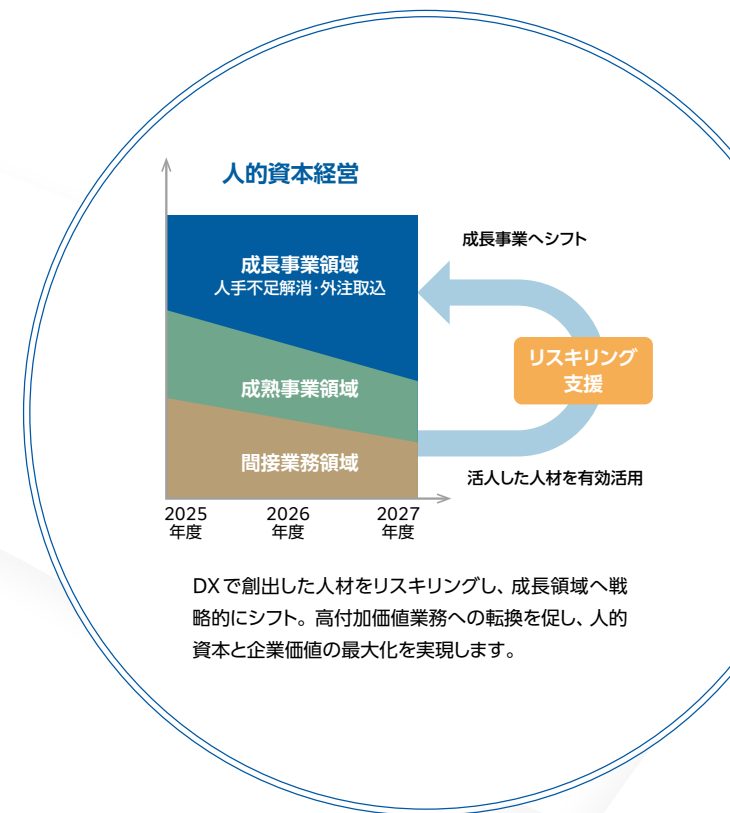
企業体質を根本から強化し、持続的な利益成長を実現するために、グループ全社で「ROIC（投下資本利益率）経営」を実践します。売上高営業利益率（PL面）の向上に加え、在庫削減や遊休資産の圧縮などによる投下資本回転率（BS面）の改善を両輪で進めます。2027中期経営計画の目標達成に向け、ROICを頂点とした「ROICツリー」を用いて各部門・各階層が取り組むべき具体的なKPI（在庫回転日数、設備稼働率、歩留まり等）を設定し、日々の業務改善が企業価値向上に直結する仕組みを運用します。PDCAサイクルを高速で回すことで、全社員が資本コストを意識し、効率的に利益を生み出す強い組織へと変革します。



企業体質強化

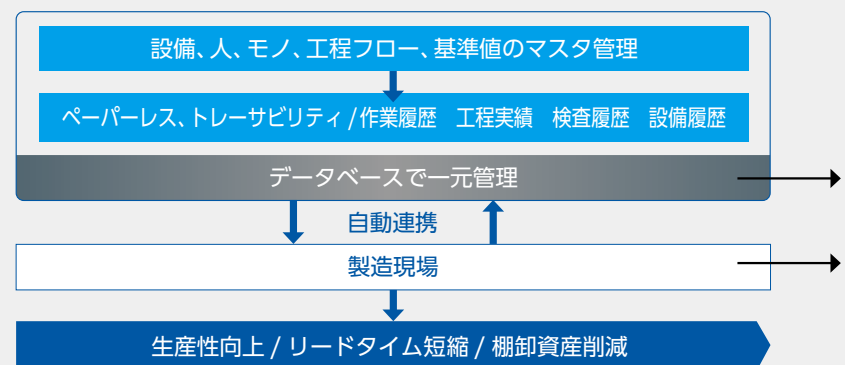
付加価値労働生産性の向上

資本収益性を高めるためには、社員一人ひとりが生み出す付加価値を最大化する必要があります。私たちはDXを手段に、間接業務の徹底的な効率化と製造現場のスマートファクトリー化を推進します。マレーシア新工場で導入したMES（製造実行システム）をモデルケースとして段階的に他拠点にも展開し、データに基づいた生産管理でリードタイム短縮と在庫削減を実現します。デジタル技術で創出された人的リソース（活人）は、成長事業や設計・開発などの高付加価値業務へ戦略的にシフトさせ、上流工程での品質・設計改善（フロントローディング）を強化します。



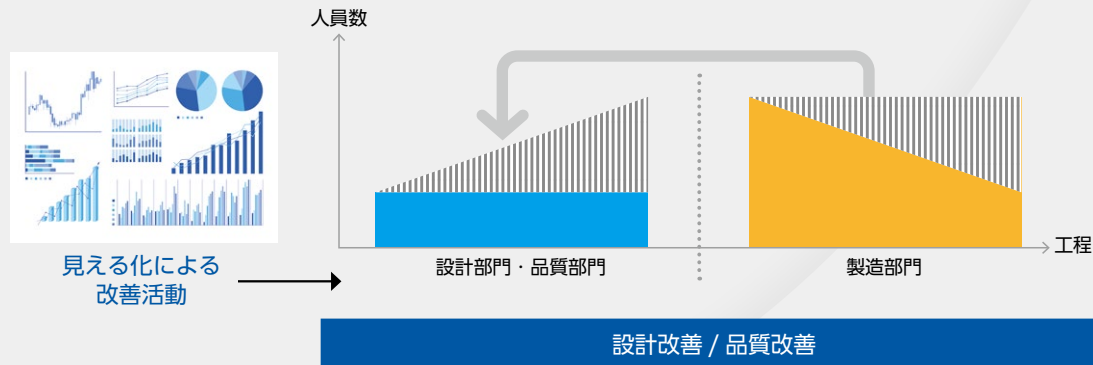
マレーシア新工場でのMES（製造実行システム）導入

取得したデータを活用し、さらなる生産性向上を推進。



フロントローディングにより活人した人材で上流部門を強化

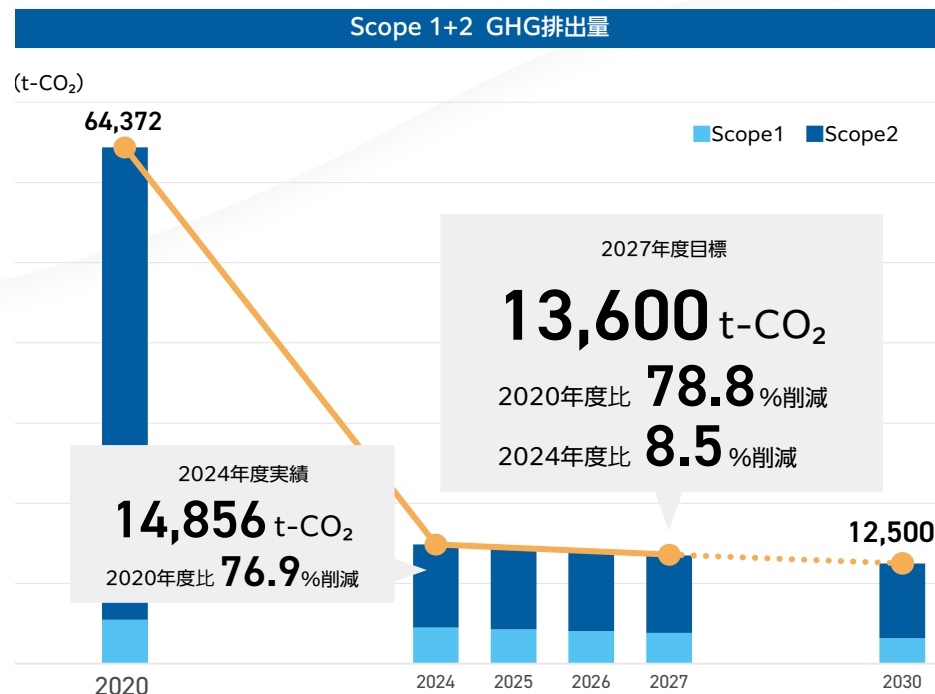
上流部門にて設計・品質改善を進め製造工程の負荷を軽減。



企業体質強化

GHG削減と経済性の両立

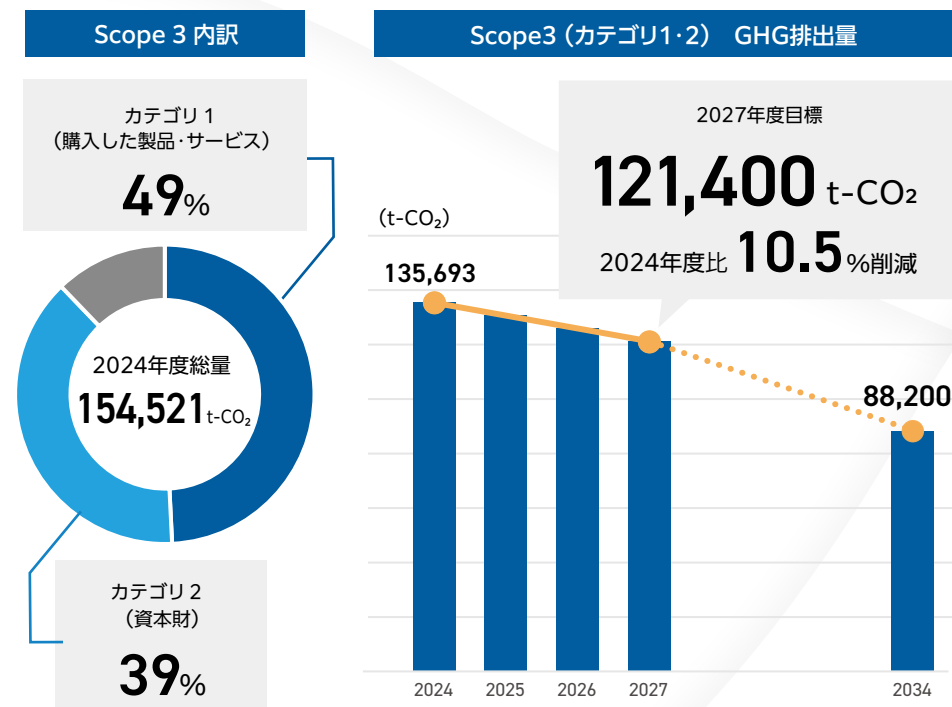
サステナビリティへの取り組みを、持続的な価値創出を支える経営の重要課題と位置づけています。その中でも、気候変動への対応は重要なテーマの一つであり、「GHG（温室効果ガス）排出量削減と経済性の両立」を目指しています。2027年度にはScope 1+2で2020年度比78.8%削減、2024年度比8.5%削減、



※ 2024年度のScope 1+2排出量は、第三者検証の結果を反映し、以前公表していた値を見直しています。比較可能性を確保するため、2020年度の数値についても同一の算定方法により再算定しています。



Scope 3（カテゴリ1・2）で2024年度比10.5%削減という目標を掲げています。省エネ活動の徹底に加え、コスト効率の高い再生可能エネルギーの調達を優先し、環境負荷低減とコスト競争力の維持を両立させます。サプライチェーン全体での排出量削減活動を通じて、脱炭素社会の実現に貢献します。



財務戦略

2027年度の財務・非財務目標達成に向け、成長投資と規律ある還元の最適バランスを追求します。資本コストを意識した経営の実践により、PBR 1 倍超の早期実現と持続的な企業価値向上を果たします。

キャピタルアロケーション

2025年～2027年 3年間累計（億円）

約**300**

営業CF
(償却費除く)
約**30%**

減価償却費
約**70%**

キャッシュイン

約**300**

株主還元 約**10%**

設備投資
約**60%**

借入金返済
約**30%**

キャッシュアウト

株主還元

配当方針: 当面、配当は1株当たり年間30円を下限とし連結配当性向30%前後を目安とする。

設備投資

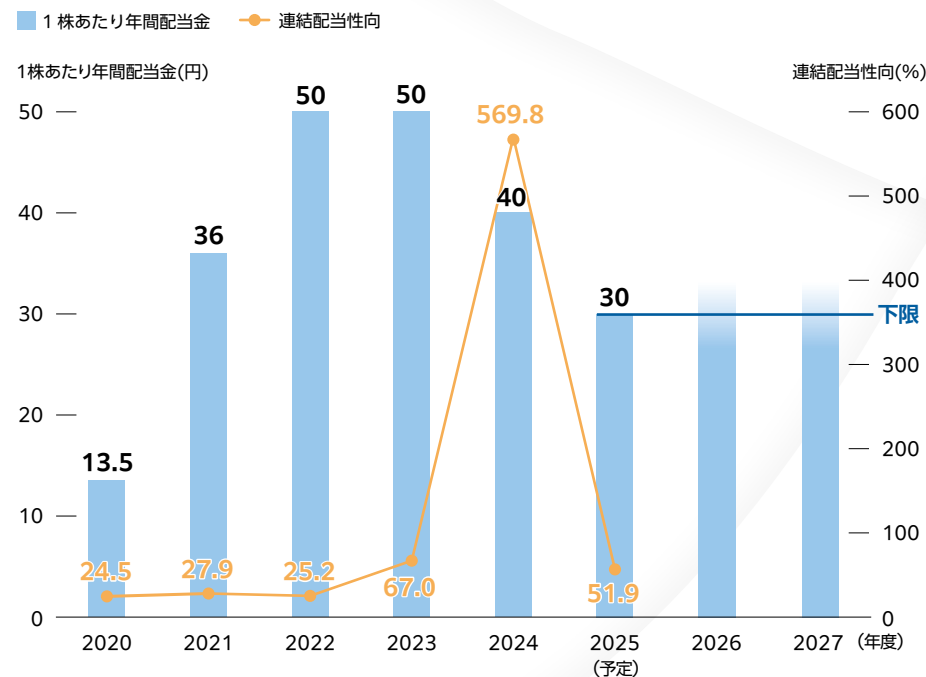
主に増産投資、更新投資、品質向上投資を実施する。

借入金返済

財務健全性を確保するため有利子負債の返済を進める。

株主還元

総合的なキャピタルアロケーションの観点から事業への再投資および自己資本の最適化を重視しつつ、配当を含む株主還元を進めていくことを基本方針とし、当面、配当は1株当たり年間30円を下限とし、連結配当性向30%前後を目安とします。



企業価値の向上

PBR 1 倍超の早期実現を最重要課題と位置づけ、資本コストと株価を意識した経営を徹底します。

資本コストと株価を意識した経営の推進による、

PBR 1 倍超の早期実現

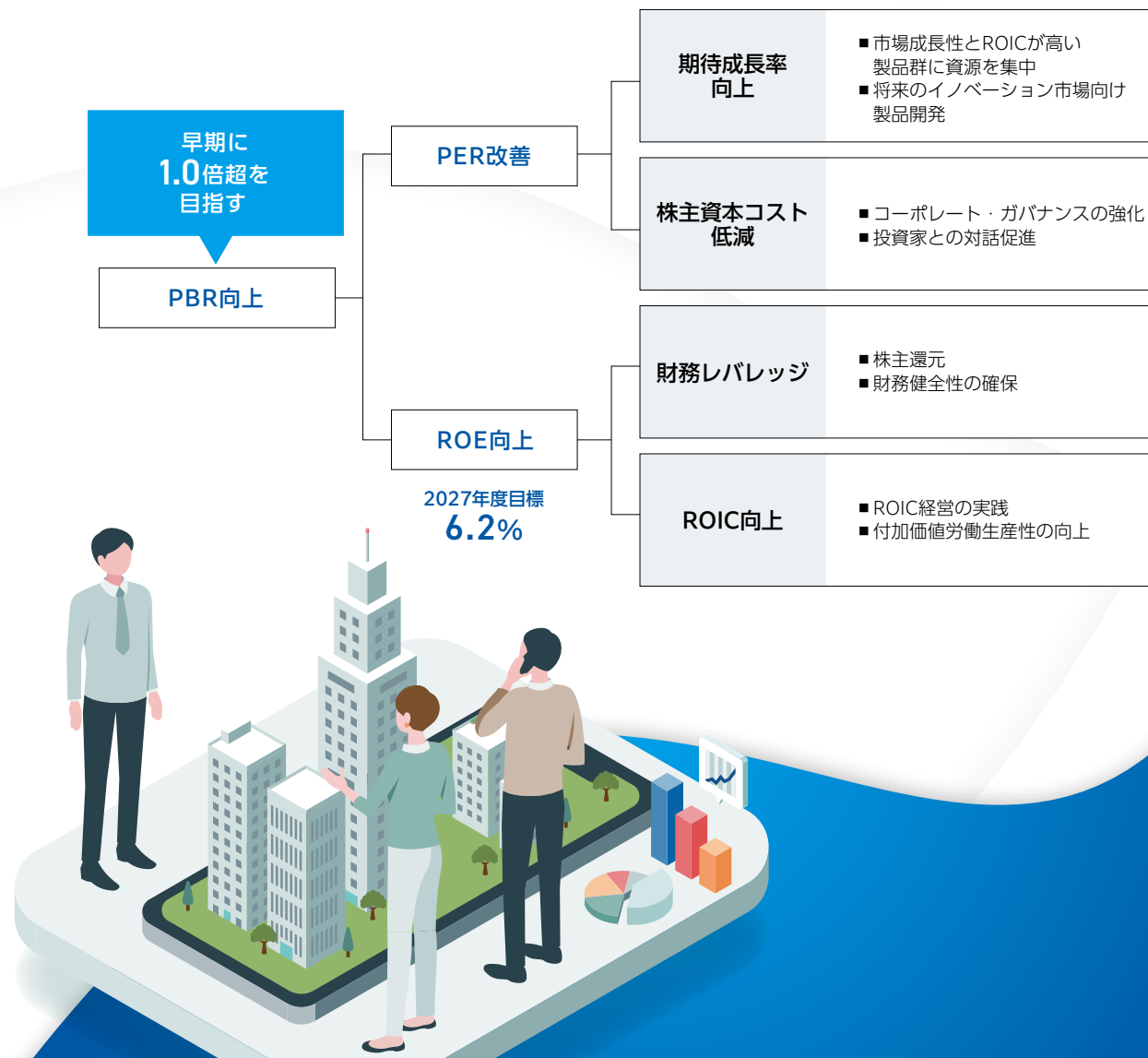
KOAは、PBR 1 倍超の早期実現を経営の最重要課題と位置づけています。現状の1倍割れは、ROEが株主資本コスト（8.5%～11%）を下回っていること、および成長期待の未浸透が要因と認識しています。この課題克服に向け、以下の3つの柱で企業価値の最大化を図ります。

第一に、「ROIC向上」です。PBR改善の土台として、全社で「ROIC経営」を徹底し、製品ごとの採算性を厳格に管理します。成長分野への資源集中と不採算製品の構造改革、資産圧縮を断行し、2027年度ROE 6.2%の達成と、将来的な株主資本コストを上回る水準の定着を目指します。

第二に、「株主資本コストの低減」です。投資家との対話の深化と経営の透明性向上により、事業リスクへの懸念を払拭します。独立社外取締役による取締役会の議長体制整備等のガバナンス強化や、サステナビリティ対応を通じ、安心して長期投資いただける信頼基盤を盤石にします。

第三に、「期待成長率の向上」です。将来のキャッシュフロー拡大への期待を高めるため、「Automotive + One」戦略を実行し、自動車市場に加え、AIサーバーや航空宇宙といったイノベーション市場への事業拡大を加速させます。

これらを支える財務戦略として、創出キャッシュは成長投資へ優先配分しつつ、自己資本の最適化と株主還元の充実（下限配当年間30円等）をバランスよく実施します。「期待される収益」が「資本コスト」を上回り続ける「価値創造企業」へと変革を遂げます。



サステナビリティ

「5つの主体」との信頼関係の構築をミッションに掲げ、サステナビリティを経営の根幹と位置づけています。

事業を通じた社会課題の解決により、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上を追求します。

基本方針・ビジョン

サステナビリティの視点が企業経営において必須となっている現代、KOAは企業としての責任を自覚し、その役割を果たしていくべきだと考えます。KOAは、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）との信頼関係の構築を企業ミッションとしています。このミッションを基盤にサステナビリティを意識し、取締役会の監督のもとガバナンス・経営戦略・リスク管理を統合して運用します。法令遵守と企業倫理を基盤に、品質・安全を核に据えたものづくり、責任ある調達、環境負荷の低減を着実に進め、人権尊重・多様性・公正な機会を重視した人的基盤を強化します。品質・安全・環境・人権などの基本原則をグローバルに適用し、地域貢献や次世代育成を進め、これらを通じて、持続可能で誰一人取り残されない社会の実現と中長期の企業価値向上を目指します。

新中期経営計画

KOAは、サステナビリティを経営の重要な指針として意識しながら、「2027中期経営計画」を策定しました。2030ビジョン「Essential Parts of the World」の実現に向け、2027中期経営計画では、「ROIC経営を軸に利益成長と効率向上を実現する」を基本方針としています。重点施策としては、「製品ポートフォリオ戦略」「技術戦略」「企業体質強化」掲げ、気候変動対応や人づくりなどのマテリアリティへの取り組みを通じて、社会の課題解決と事業機会の創出、企業競争力の強

化を図り、社会的価値と経済的価値の統合による持続的な企業価値向上を目指します。

SDGsへの貢献のマッピング

KOAは、国連が採択した「持続可能な開発目標（SDGs）」を、国際社会が目指す普遍的なゴールであると同時に、KOAの企業ミッションである「5つの主体」との信頼関係を構築し、持続的な企業価値向上

を実現するための重要な経営指針と捉えています。事業活動のあらゆる側面においてSDGsへの貢献を意識し、マテリアリティ（重要課題）への取り組みを通じて社会課題の解決を目指すことが、結果としてSDGsの達成に繋がると信じています。中でも、KOAの事業活動は以下の目標達成に特に大きく貢献できるものと考えています。

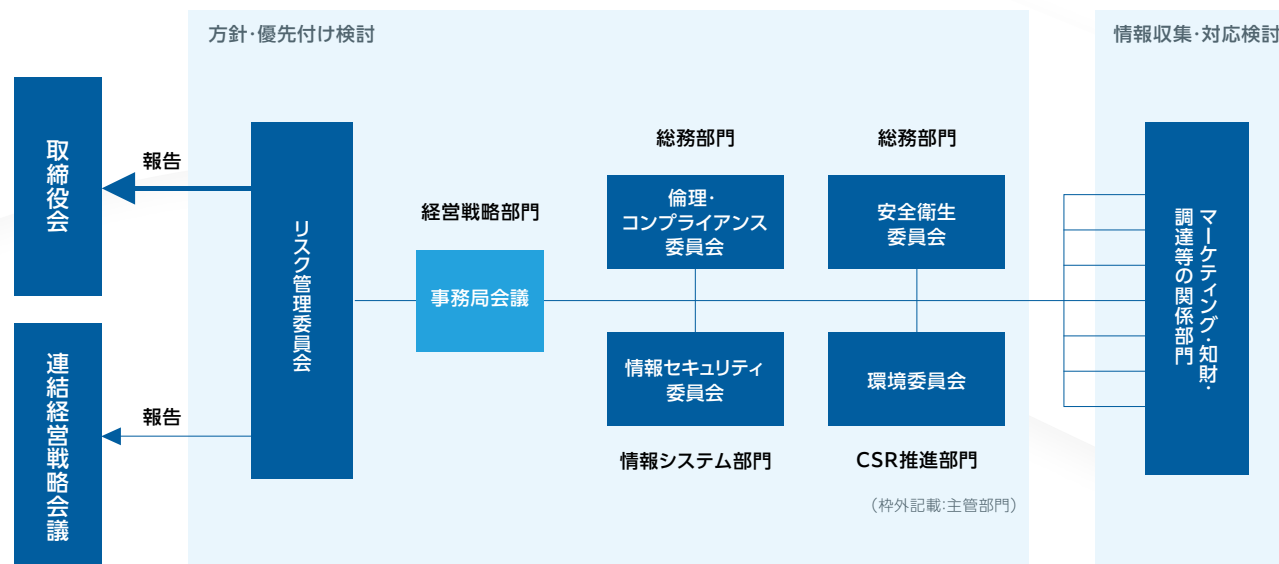
（⇒P22 KOAのマテリアリティ）

関連するSDGs	KOAの関連テーマ・取り組み	事業/取り組み内容
4. 質の高い教育をみんなに	■ 社員・若手人材育成、地域教育支援	■ 地域共創・伊那谷モデルで教育支援、研修制度を通じて人材育成
5. 「ジェンダー平等を実現しよう」	■ 女性活躍推進、育児休業取得率改善	■ 女性管理職比率の引き上げ、男性育休取得率の向上
8. 「働きがいも経済成長も」	■ 働きがいある現場づくり、生産性向上	■ KPS活動、DX・自動化による付加価値労働生産性の向上
9. 「産業と技術革新の基盤をつくろう」	■ 抵抗器・センサ・モジュール等の技術開発、AI/EV用途展開	■ 主要事業の厚膜/薄膜抵抗器、センサ・モジュール開発と用途拡大
11. 「住み続けられるまちづくりを」	■ 地域価値創造、地域循環型社会モデルづくり	■ 伊那谷財団との地域連携、再エネ・循環林業の実施
12. 「つくる責任 つかう責任」	■ 資源循環、リユース・リサイクル率向上	■ 製造工程でのリユース・リサイクル活動、再資源化率の向上
13. 「気候変動に具体的な対策を」	■ CO ₂ 削減、再エネ導入、環境マネジメントシステム「おてんとうさま」活動	■ Scope1・2・3削減目標、ISO14001対応、グローバル環境委員会体制
17. 「パートナーシップで目標を達成しよう」	■ 顧客/地域/サプライチェーンとの協働、地域共創	■ 地域連携、大学・研究機関との共同研究、サプライヤー行動規範

サステナビリティ

サステナビリティ推進体制

KOAのサステナビリティ推進は、コンプライアンス基本方針のもと、取締役会が方針・重要課題・KPIの策定と進捗を監督しています。リスク管理委員会の下部組織として環境（KOAグループ環境委員会）、安全衛生（各拠点の安全衛生組織）、倫理・法令遵守（倫理・コンプライアンス委員会）の取り組みは、各委員会の担当部門が全社KPIを踏まえて目標を設定し、各部門・拠点が実行します。担当部門は進捗を管理・評価し、結果を取りまとめて年次レビューで取締役会に報告し、必要な見直しは取締役会が承認します。調達は責任ある調達方針に基づき、人権・環境・品質の期待をサプライヤーと共有します。これらを経営計画・リスク管理と連動させ、統合報告書などで開示します。



サステナビリティに関する取締役会の関与・監督

取締役会は、サステナビリティを経営の最重要課題の一つとして認識し、その取り組み全体を監督する最終的な責任を負っています。環境委員会から気候変動対応などの重要課題に関する方針やリスク、対

応策の進捗について定期的に報告を受け、事業戦略との整合性を議論し、適切な監督と助言を行います。こうした取締役会の主体的な関与を通じて、サステナビリティ経営の実効性を高め、中長期的な企業価値向上を目指す体制を構築しています。



気候変動対応

TCFD 提言に基づく情報開示

KOAは、気候変動が事業環境や財務に与える影響の重要性を深く認識し、そのリスクと機会に対応することが持続的な企業価値の創造に不可欠であると考えています。この認識のもと、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同を表明し、そのフレームワークに沿った情報開示を推進しています。ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標に関する情報を積極的に開示することで、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を促進し、経営の透明性を高めていきます。

ガバナンス

取締役会の監督のもと、委員長を社長執行役員とし、執行役員と委員長が指名したメンバーで構成されたリスク管理委員会において気候変動を含むリスクと機会を特定しています。委員会で特定された機会とリスクへの対応策は経営の重点テーマとして取締役会に報告され、中期経営計画などの経営方針・経営戦略の立案や見直しに反映しています。

あわせて、連結経営戦略会議の中で年2回環境委員会を開催し、関係部門や各拠点の責任者も参加して、目標進捗・設定および脱炭素に向けたアクションを審議しています。

戦略

KOAは、気候変動が将来にわたって与えるリスク・機会とその影響を評価し、リスクへの対応策の柔軟性と戦略のレジリエンスを高めることを目的に、段階的にシナリオ分析に取り組んでいます。

シナリオ分析では、国際エネルギー機関（IEA）や、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表する複数の既存シナリオを参照し、パリ協定の目標である「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をすること」を想定した1.5℃シナリオおよび、不十分な気候関連政策・規制により気温上昇幅が最大となる3℃シナリオの2つのシナリオを想定しています。

その上で、事業環境に関わる重要なトレンド（自然環境や社会の変化、技術革新など）を踏まえた影響要因を抽出し、TCFD 提言に沿って移行リスクや物理リスク、気候変動への対応による機会を特定しました。

シナリオ分析

	環境規制	技術革新	地域・社会分断
社会状況とKOAへの影響	1.5℃シナリオ ■ 環境規制が高まり、自社・サプライチェーンの規制が強化され、再エネ需要拡大やEV移行が進む。 [機会] ■ 環境対応車関連部品の売上増加 ■ 再エネ関連機器向け部品売上増加 [リスク] ■ 自社・サプライチェーンへの炭素税による事業運営（製造・原料調達）コストの増加 ■ EV移行に伴う中国国籍企業の販売割合拡大による日本製品の売上減少	■ 創エネ・蓄エネ・省エネを中心に革新技術が次々と導入される（例：水素・蓄電池）。 [機会] ■ エネルギー関連機器向け部品売上増加 ■ 再エネ普及・価格低下による自社・サプライチェーンの脱炭素化コスト減少 [リスク] ■ 希少資源の需要増加による再エネ関連資材の調達コスト増加	■ 国際的な分断の中で環境対策が進んだ場合、過度な国境炭素税の導入などが想定される。 [機会] ■ 激甚災害減少による自社のBCP対策コスト減少 [リスク] ■ 非効率な規制対策コスト（移行リスク）の増加
	3℃シナリオ ■ 不十分な対策による激甚災害の多発。加えて、水資源の利用に対する制限も生まれる。 [機会] ■ BCP関連機器向け部品売上増加 [リスク] ■ サプライチェーン断絶リスクに備えたBCP対策コスト増加 ■ 取水制限に伴う操業停止による売上減少	■ エネルギー関連の既存技術が残り、再エネ新技術の普及・開発が遅れる。 [リスク] ■ 再エネ調達が困難になり、自社脱炭素化コストの増加	■ 国際的な分断から、対応策が遅れて激甚災害が増加する。 [リスク] ■ 自社のBCP対策コスト増加
	シナリオ共通影響	■ CASE技術の進展やトリリオンセンサ社会への転換の中で、デジタル機器の需要が増加する。 [機会] ■ 車載センサなどの関連機器向け売上増加 [リスク] ■ 加速度的な技術革新による研究開発コスト増加	■ 国際的な分断が進んだ場合は経済成長が停滞する一方、国際協調が達成できた場合、南アジア・アフリカを含む世界全体での経済が成長する。 ■ 国内でも、地方部の発展が達成された場合、地方企業でも人材・競争力が確保できる。 [機会] ■ 南アジア・アフリカなどでの市場発展で売上増加 ■ 国内地方発展に伴う競争力確保で売上増加 [リスク] ■ デカップリングによる市場縮小で売上減少 ■ 国内都市集中に伴う地方の人手不足により、競争力が低下し売上減少

気候変動対応

リスク管理

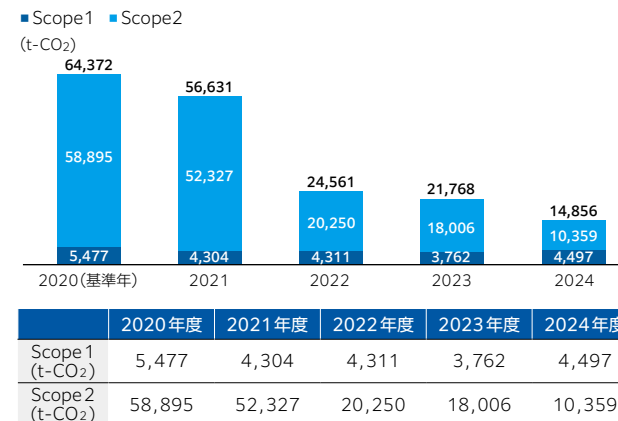
リスク管理委員会が実施する機会とリスクの管理プロセスにおいて、重要性評価や対応状況のモニタリングを実施しています。

指標・目標

KOAは、2030ビジョン実現のためGHG（温室効果ガス）排出量の削減に取り組み、カーボンニュートラル社会を実現し、地球との共生を目指しています。この取り組みの基本方針として、「カーボンフリー製品の実現に挑戦する取り組みを通じて、『5つの主体』との信頼関係を構築する」を掲げ、サプライチェーン全体のGHG排出量の削減、ガバナンス体制の強化、積極的な情報開示などに取り組んでいます。

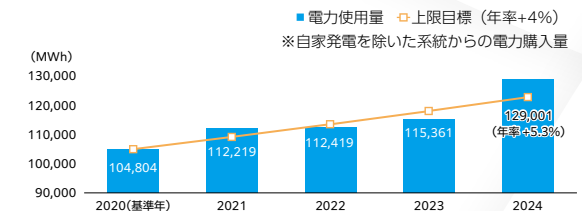
種別	概要	影響の時間軸	影響額	対応
リスク	[物理的リスク：緊急性] 生産拠点の豪雨災害による道路の寸断、サプライチェーンの物流停止に伴う売上高減少	短期	6億～19億円 長野県南部の生産規模（約50%）・ 復旧期間1～3週間と想定	製品の複数拠点生産による リスク分散
	[移行リスク：規制] エネルギーコスト増加、燃料調整費や再エネ賦課金など社会システム上避けられない負担の増加	中期	1億～4億円/年 炭素税（\$50～\$150/t）が 導入されることを想定	拠点ごとに最適な省エネ・ 創エネ施策の推進
機会	車の電動化による抵抗器の搭載数量の増加、ADASの拡大による高精度抵抗器の大幅な需要増加	中期	次期中期経営計画策定プロセスにおいて検討中	2030年に向けた供給体制を構築 （生産能力の拡大）

GHG排出量（Scope 1+2）

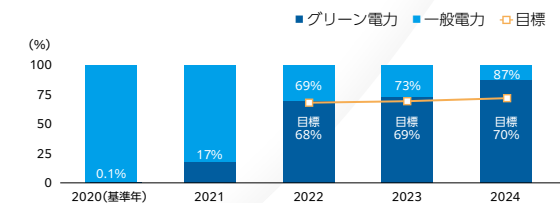


※2024年度のScope 1+2排出量は、第三者検証の結果を反映し、以前公表していた値を見直しています。比較可能性を確保するため、2020年度の数値についても同一の算定方法により再算定しています。

電力使用量の推移



グリーン電力比率の推移



人的資本戦略と取り組み

2030ビジョンを実現するためには、お客様の困りごとの本質を見極める、新たな価値を創出し提供するといった新しいチャレンジが必要です。

未来を創造する人づくり

これまでの人づくりでは、全社教育を通じて、KOA社員が備えるべき人間性、専門性、知識・教養、経営スキルを全員が習得することを重視してきました。一方で、思考や行動の硬直化や受け身のキャリア形成に陥ってしまったことは課題として認識しています。これからのKOAが生み出したい価値は多様性と働きがいであり、多様な社員がチームKOAとして主体的に活躍し、働きがいと幸せを感じていること、また取り組む挑戦は一人ひとりが能力を高め、強みを活かして挑戦する人材を育成することです。そのような人づくりを通じて、社員一人ひとりがかけがえのないEssentialな存在となって2030ビジョンを実現するための人材戦略を強化していきます。

経営課題	人材戦略
新製品・新事業の事業化加速	仮説立案・検証力の向上、高度専門人材の採用・育成、産学官連携強化
成長市場へのビジネス拡大	KPS改善人材・DX推進人材育成
組織力向上	人材ポートフォリオの再構築、次世代リーダー育成、新人事制度の定着
働きがい・多様性の実現	女性管理職比率3%（27年3月末時点）に向けた施策、グローバル人材の活用

人材育成方針

KOAは、「人こそが持続的成長の源泉である」との考えのもと、経営戦略の実現に向けた人材戦略を人的資本経営の中核に位置付けています。

以下の4つの経営課題に対応した人材育成を推進することで、組織の競争力と社会への価値提供力を高めていきます。

1. 新製品・新事業の事業化加速

仮説立案・検証力の強化を目的としたイノベーション人材の育成、並びに高度専門人材の獲得と育成に注力します。産学官との連携も推進し、先端技術・知見の社内展開を図ります。

2. 成長市場へのビジネス拡大

DX推進・KPS^{*}改善を牽引できる人材の育成を通じて、業務革新およびグローバル市場への対応力を高めます。専門性と実践力を併せ持つ人材を継続的に育成します。

3. 組織力の上

適所適材の実現に向けた人材ポートフォリオの見直しと、次世代リーダー育成を推進します。あわせて、挑戦を評価する新たな人事制度の定着により、社員の成長と組織パフォーマンスの向上を目指します。

4. 働きがい・多様性の実現

多様な人材が活躍できる環境整備を進め、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います。グローバル人材の採用・育成にも注力し、多様性と包摂性のある職場文化の醸成を進めます。

KOAは今後も、全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、「未来を創造する人づくり」を強化し、持続可能な企業価値の向上に取り組んでいきます。

※ KPS=KOA Profit System（全員参加の経営改善活動）

社内環境整備方針

KOAは、全ての社員が多様な個性を活かし、最大限の能力を発揮できるよう、以下の整備に取り組みます。

1. 柔軟な働き方

社員の能力向上や能力発揮につながる柔軟な働き方の制度として、資格取得支援・フレックスタイム制度の導入や副業・在宅勤務・短時間勤務制度などの見直しを推進します。

2. 心理的安全性の高い職場づくり

エンゲージメントサーベイ、ハラスメント防止研修や1on1ミーティングを通じて、誰もが安心して意見を言え、失敗を恐れず挑戦できる職場環境を目指します。

3. ダイバーシティ推進

性別・年齢・国籍・障がいの有無などに関係なく、多様な価値観を受け入れ誰もが活躍できる環境を整える取り組みを推進します。

4. 健康で安全な労働環境

社員の健康を守る健康経営と職場環境の改善により、安全に働ける職場づくりを推進します。

これらを通じて、社員の自律と挑戦を後押しし、企業価値の持続的向上を実現します。



人的資本戦略と取り組み

人材ポートフォリオ構築による推進体制

KOAの人的資本戦略を進めるにあたっては、経営戦略に基づいた人材戦略における目標・指標の定量把握を行うためにAs is(現在の姿)とTo be(目指す姿)とのギャップの把握を行います。その結果から「人材ポートフォリオ」を策定することにより、スキルや経験を可視化し、将来に向けて必要となる人材を明確にしていきます。

その内容から要員計画を策定し、新卒・キャリア採用のほか社内公募制といった基幹人事制度を進めながら適所適材を進める「人材マネジメント」を展開します。

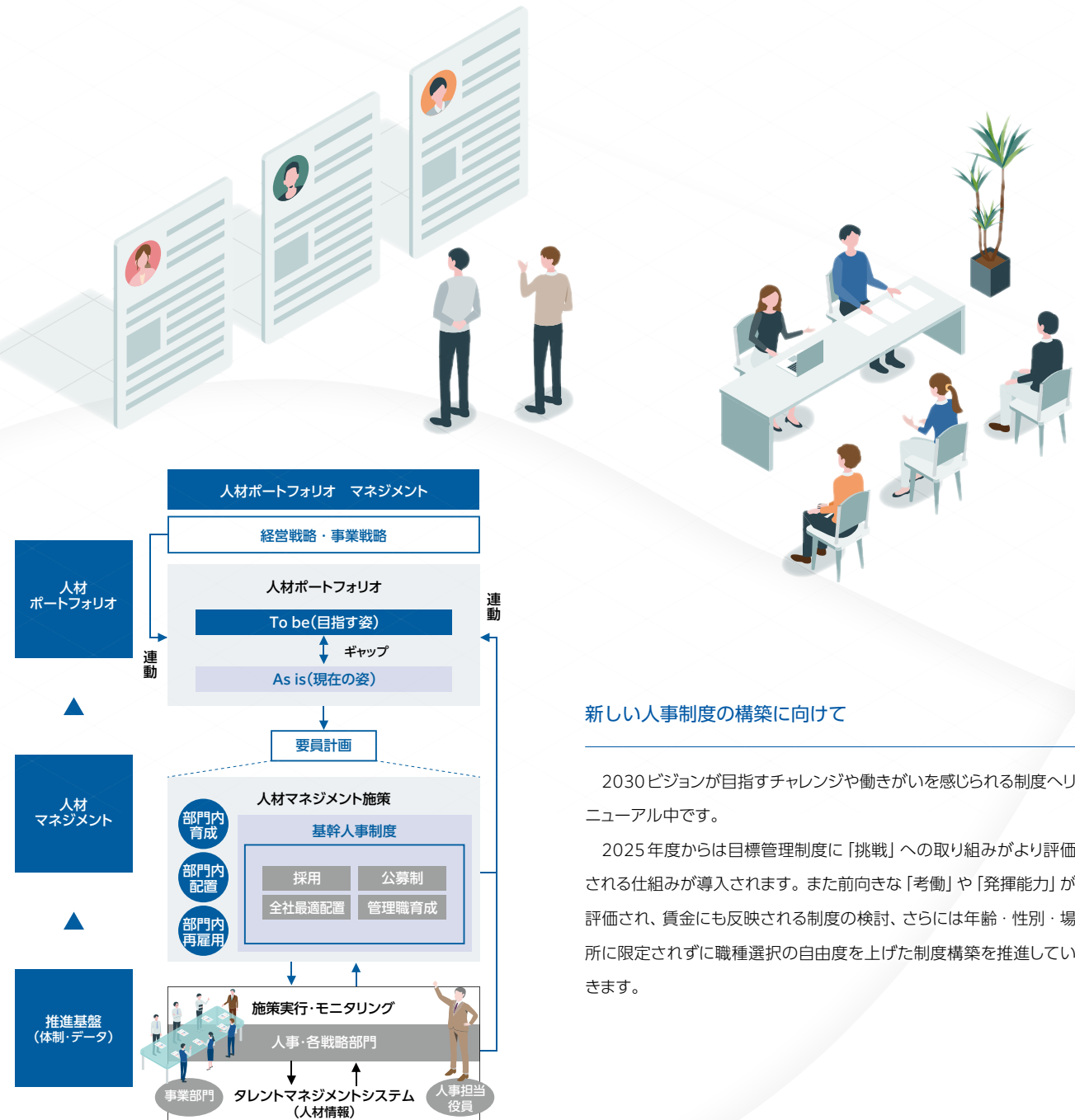
また全社最適を進めるには定期的に部門横断のモニタリング機能を人事部門を中心に実行する体制も構築中です。

キャリア開発と適所適材

働きがいと幸せを感じられる人材戦略としては社員一人ひとりのキャリアビジョン実現を支援する仕組み・制度の立ち上げにも取り組んでいます。

特に社員自らキャリアをデザインする「キャリア自律」の仕組み構築を目指し、「リスキリング支援」と「公平な経験の機会提供」を主眼に置いた制度構築を推進しています。

2024年度には人事部門内にキャリア相談室を立ち上げ、社員の様々な不安の解消の場を設置しました。2025年度からは公的資格に対する資格取得報奨金制度をスタートします。また2026年度からは社内公募制度がスタートできるよう準備を進めています。



新しい人事制度の構築に向けて

2030ビジョンが目指すチャレンジや働きがいを感じられる制度へリニューアル中です。

2025年度からは目標管理制度に「挑戦」への取り組みがより評価される仕組みが導入されます。また前向きな「考働」や「発揮能力」が評価され、賃金にも反映される制度の検討、さらには年齢・性別・場所に限定されずに職種選択の自由度を上げた制度構築を推進していきます。

女性活躍から「性差のない経営」へ

KOAは「未来を創造する人づくり」を掲げ、多様な人材が強みを活かして挑戦できる職場づくりを進めています。特に女性活躍を起点に、性別を超えた公平なキャリア形成を実現するための取り組みを強化しています。その一環として、社外ロールモデルを招いた講演・対話イベントおよび役員・社員によるトークイベントを継続的に開催し、組織風土と意識の変革を推進しています。

社外ロールモデルを招いた講演・対話イベント

2024年8月「わが社の女性活躍推進に向けて」と題し、大手外資系コーヒーチェーンのコンプライアンス部長をゲストに迎え、北川取締役との対談形式で開催しました。

若手社員を中心に約50名が参加し、アンケート回答率は86%。参加者のうち20～30代が約7割、生産職が約半数を占め、現場からの関心の高さがうかがえました。

参加者からは下記のようなメッセージに強い共感が寄せられました。

- 「迷ったらまずやってみてほしい」
- 「完璧を目指さなくてよい、何とかなる」
- 「育児はマネジメント力を鍛える機会になる」

イベント後のアンケートでは、「管理職を目指したい」社員が56%（25名）にのぼり、潜在的なリーダー志向層の存在が可視化されました。

これらの結果は、KOAの次世代リーダー育成・キャリア支援の方向性を後押しするものとなりました。



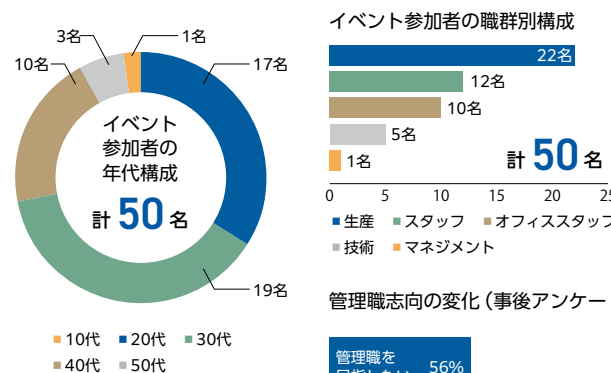
社員活躍トークイベント

2024年11月には「性差のない経営への転換を目指して」をテーマに、社長執行役員をはじめとする執行役員と社員による対話型イベントを開催。午前は管理職層、午後は一般社員（男女別）とのセッション形式で行い、トップマネジメントが直接社員の声に耳を傾けました。

主な論点

- 「女性活躍」という言葉自体に対する感じ方や、男女で異なるキャリア意識
- 女性管理職比率0.7%にとどまる要因と改善施策
- 育児や介護とキャリアの両立、ポジティブアクションの是非
- 管理職像の明確化と育成支援のあり方

これらの議論を通じて、社員の率直な意見が経営層に共有され、「女性だけの問題ではなく、性差を超えた組織課題」として全社で取り組む必要性が再確認されました。



対話を通じて見た今後の注力領域

分野	主な課題・施策方針
風土・意識	「女性活躍＝女性だけの話ではない」という認識の浸透。アンコンシャスバイアス・ハラスメント防止研修の継続。
制度・働き方	テレワーク、フレックスタイム、休業復帰支援など、多様な働き方と公平な評価制度の整備。
キャリア支援	管理職像・必要スキルの可視化、社内外ロールモデル紹介、キャリアビジョン形成支援。

これらの取り組みは、現在進行中の新人事制度・等級制度改革および人材ポートフォリオ再構築と連動し、全社員が自らの可能性を発揮できる企業文化の醸成へとつながっています。

人的資本戦略マトリックス図

	経営	人事	社員
風土	挑戦・多様性 ■「挑戦が評価される」ビジョンの浸透 ■多様な人材が活躍できる組織風土の醸成 ■「働きがい」の重視（経営課題として）	制度による風土醸成 ■「キャリア自律」風土の醸成支援 ■新人事制度の定着化（挑戦の評価） ■グローバル人材活用施策の実施	自律的实践 ■自律的なキャリアデザインの実践 ■新人事制度や公募制度の積極的活用 ■多様な価値観の受容
制度	戦略的意思決定 ■新人事制度の承認・トップダウン推進 ■KPI（女性管理職比率3%）の設定とコミット ■経営戦略と連動した制度設計の承認	設計・構築・運用 ■新人事制度（挑戦・成果を評価）の構築 ■社内公募制度（2026年度～）の設計 ■資格取得報奨金制度（2025年度～）の設計	制度理解と活用 ■新人事制度の理解と適応 ■社内公募、報奨金制度の活用によるスキルアップ ■キャリアデザインへの制度利用
キャリア	戦略的ポートフォリオ ■経営戦略（成長市場拡大）と連動した人材ポートフォリオの定義 ■次世代リーダーの発掘・選抜	育成・機会提供 ■人材ポートフォリオの把握（As is To be） ■KPS・DX人材育成プログラムの提供 ■能力向上（リスキリング）支援 ■公平な経験の機会提供	自律的成長 ■自身の能力向上（リスキリング）の実践 ■KPS・DX研修の受講 ■育成プログラムへの積極的参加

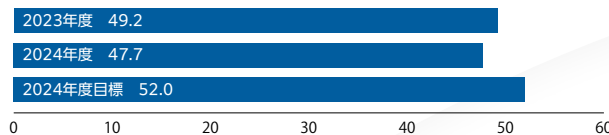
エンゲージメントサーベイを起点とした人的資本マネジメント

KOAは人的資本経営の一環として、エンゲージメントサーベイを毎年実施しています。これは社員の「会社への信頼感」や「成長・貢献意欲」を可視化し、働きがいを軸とした組織づくりを推進するものです。サーベイ結果を指標として人材投資の優先順位を判断し、継続的な改善につなげています。

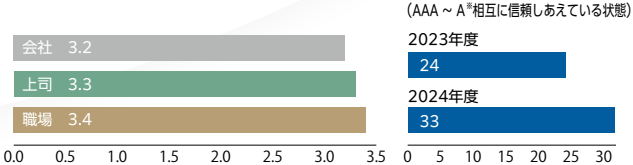
2024年度サーベイ結果概要

2024年度は全社員1,645名を対象に実施し、回答率は97.4%と高水準でした。

エンゲージメントスコア推移



会社・上司・職場総合満足度比較



※エンゲージメントスコアに応じて、組織の状態を表すランクが設定されています。A・B・C・Dの4段階を基本に、さらに各段階に3区分（AAA⇒AA⇒A）を設け、計12段階のランクが設定されています。
A：相互に信頼しあっている B：相互に話し合えばわかる C：相互に不信感がある D：相互に諦めている

強みと課題：上司・職場は改善、会社への信頼が課題

強み：上司・職場のコミュニケーション向上

上司の対応や職場の雰囲気に関する項目は、満足度が全体平均を上回りました。

- 上司が意見を聞き、相談しやすい環境をつくっている
- 現場での目標共有・チーム連携が改善している

特にスコアが上位の職場では、「日常的な対話」「目標のすり合わせ」「迅速な意思決定」「雑談・相談のしやすさ」が特徴的であり、現場レベルでのコミュニケーション文化の成熟がうかがえます。

課題：会社への信頼・将来性

「会社基盤」「経営陣への信頼」「事業の将来性」など、会社領域のスコアが総じて低く、期待と満足のギャップが大きい結果となりました。

主な項目	期待値	満足値	差分
財務状態の健全性	4.3	2.4	▲1.9
顧客基盤の安定性	4.1	2.7	▲1.4
事業の成長性や将来性	4.0	2.9	▲1.1
経営陣に対する信頼	4.2	3.0	▲1.2
適切な採用・配置	3.9	2.8	▲1.1

社員アンケートの自由記述からも「会社の方向性が見えにくい」「事業の変化が共有されていない」といった声が多く寄せられ、経営の透明性・説明責任・双方向コミュニケーションが課題とされています。

スコア目標と重点施策

KOAは2024中期経営計画における人的資本KPIとして、エンゲージメントスコア52（ランクBB）の達成を掲げていました。

指標	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2024年度 (目標)
エンゲージメントスコア	49.2	47.7	52.0
ランク	B	CCC	BB

全社的な取り組み：透明性・対話・キャリア自律

サーベイ結果を「評価」ではなく「対話のきっかけ」として活用し、組織風土の改善につなげています。全社的には次のような取り組みを推進しています。

- 結果の全社共有：イントラネット「CoKOA」で全社の結果・分析・課題と社員へのメッセージを公開
- キャリア支援相談窓口の設置
- スコア分析・対策立案研修を管理職全員に開催
- スコア向上に向けたマネジメント力強化研修を開催

これらを通じて、社員が安心して声を上げ、自らのキャリアを主体的に描ける環境づくりを進めています。

職場支援：低スコア職場への伴走型支援

職場間のスコア二極化に対応するため、外部パートナーと連携し、特に低いスコアの職場に対しては伴走支援を実施しています。

- 管理職向けマネジメント研修・未受講者へのフォロー
- マネージャー層・メンバー層への定期1on1セッション
- 高いスコアの職場のリーダーを招いたパネルディスカッション（リアル+オンライン併用）
- エンゲージメントが向上した職場のインタビュー動画配信

これらにより、「現場に任せる」から「共に変える」への組織文化変革を推進しています。

キャリア自律と働きがいの連動

分析結果から、「働きがい」にはキャリア自律の度合いが強く影響していることが確認されました。

KOAは、評価制度・教育体系・配置方針・キャリア支援施策とエンゲージメントサーベイを連動させ、「測る」から「育てる」人的資本指標として活用しています。

サプライチェーン・マネジメントと人権尊重

基本的な考え方

サステナビリティの推進は、自社の取り組みのみでは不十分であり、サプライチェーン全体での取り組みが不可欠であると考えています。

KOAグループでは、お客様やお取引先様との積極的なコミュニケーションを通じて、サプライチェーン全体でのサステナビリティの推進に貢献し、公正かつ公平な取引に基づいた責任ある企業活動に努めています。

具体的な取り組み

サプライヤー行動規範

従来より、サプライヤーエンゲージメントの観点から、RBA行動規範をもとに作成した「取引先管理マニュアル」をお取引先様に配付し、その遵守をお願いしてきました。

2024年に改定されたRBA行動規範（Ver.8.0）や、2023年1月施行のドイツの「サプライチェーンにおける企業のデューデリジェンス義務に関する法律（ドイツDD法）」の内容を踏まえ、改定版を発行・配布しています。

なお、ドイツDD法への対応として、ドイツを拠点とするグループ会社のKOA Europe GmbH (KEG) のサプライヤー行動規範を整備するとともに、KOAとKEGとの間で、KEGのサプライヤー行動規範を遵守する旨の合意をしました。

セルフアセスメントの実施

RBAのセルフチェックリストの趣旨・内容を踏まえた質問票を作成

し、お取引先様に回答依頼を行っています。

今後の課題としては、質問票の回収と評価にとどまらず、その結果を踏まえたお取引先様との対話の促進であると認識しています。

苦情受付体制

内部通報制度（「KOAホットライン」「JaCER」の対話救済プラットフォーム通報受付窓口）において、お客様やお取引先様の社員の方々からの苦情も受け付けています。今後、これらの窓口からの苦情受付やその後の対応業務などの体制をより充実させていくことが課題であると認識しています。

パートナーシップ構築宣言

2023年2月の「国連グローバル・コンパクト」への署名に加え、2023年3月には、お取引先様や価値創造を図る事業者様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。

これらを踏まえ、お取引先様との対話を深めながら、より一層公正かつ公平な取引に基づいた責任ある企業活動に取り組んでいきます。



英国現代奴隷法に関する声明

英国現代奴隷法に基づき「英国現代奴隷法に関する声明」をホームページに掲載し、KOA およびお取引先様における奴隷労働および人身取引を防止するため、当該声明に列挙した事項について取り組んでいます。

今後は、奴隷労働および人身取引を含むグローバルな人権問題に対するリスク評価・管理に努めながら、KOA およびお取引先様における奴隷労働および人身取引を防止するための取り組みをさらに強化していきます。

責任ある鉱物調達

アフリカのコンゴ民主共和国およびその周辺国で採掘される錫、タングステン、金、コバルトなどの鉱物は、現地の武装勢力の資金源になることが懸念されています。また、採掘にあたって、武装勢力が非人道的な行為で地元住民を鉱山で強制労働させていると言われています。製品に使用されるこれらの鉱物が紛争や人権侵害などに関わることの無いよう、KOAグループではOECDデューデリジェンスガイドランスの趣旨に沿った「責任ある鉱物調達に関する基本方針」を定め、その方針に従いお取引先様を精査するとともに、お取引中のお取引先様には鉱物の使用状況や精錬所の調査の依頼等、適切な調達活動を行っています。

また、一般社団法人電子情報技術産業協会（JEITA）の責任ある鉱物調達検討会に参加し、最新情報の収集を行いながらコンフリクト・フリーに向けた活動を行っています。

ビジネスパートナーとのエンゲージメント

2023年度にお取引先様と交流する場として「ビジネスパートナーの会」を開催し、2030ビジョンに向けた取り組みについて共有しています。今後も事業戦略に沿った購買活動の変化と生産活動への影響を予測し、お取引先様に定期的な情報発信とコミュニケーションを取っていきます。

地域社会との共生・貢献

地域に根差したグローバル企業であり続けるために

KOAは1940年の創業以来、創業の地・伊那谷を拠点に、抵抗器を中心とした電子部品事業を通じて、地域に根差した産業の発展と雇用の創出に取り組んできました。農工一体の思想のもと、工業によって農村の生活を支え、家族がともに暮らしながら働けるふるさとを守るのが、創業以来一貫した私たちの使命です。

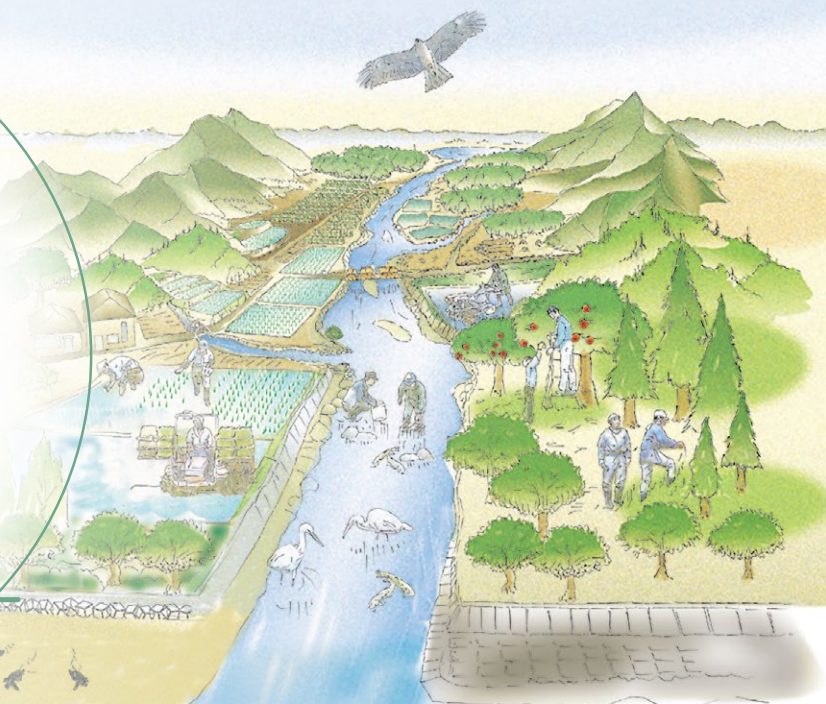
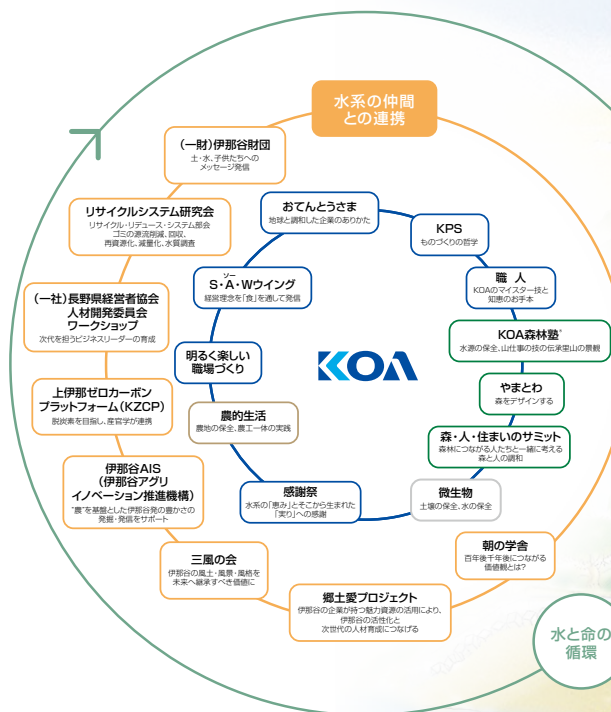
この精神をもとに1996年に設立されたのが一般財団法人伊那谷財団です。創業者 向山一人の「ふるさと経営」思想を基盤に、KOAからの出資および寄付によって設立された同財団は、経済 (Economy)・環境 (Ecology)・共同体 (Community) の三位一体の調和を軸に、伊那谷における地域循環型社会の形成を支援してきました。これまでに農業・水・エネルギー・教育・文化・景観・生物多様性の7分野で257団体に助成を行い、地域資源の循環や郷土愛の醸成、持続可能な地域モデルの構築を推進しています。現在は、「生活の基盤」「暮らしの基盤」「精神の基盤」「郷土の基盤」「歴史と先人」の5つの視点から、共生と調和の時代にふさわしい先駆的な取り組みへの支援を進めています。

こうした社会価値創造の取り組みを、事業活動と一体的かつ継続的に推進するため、2024年9月に地域価値創造センターを設立しました。同センターは、KOAが掲げる「有限」「循環」「調和」「豊かさ」の4つの価値観を基盤に、社会課題の把握と解決を支援し、地域との共創を通じて社会的価値と企業価値の両立を目指しています。また、伊那谷財団との連携を通じて、地域の多様な主体との協働を推進し、社会課題解決に向けた共創基盤を整備しています。

KOAはこれからも、地域社会との信頼関係を大切に育み、事業を通

じた社会価値の創出を通じて、「地球にも、地域にも、そして人にも必要とされる企業」として、伊那谷から持続可能な成長のモデルを世界へ発信していきます。私たちは過去にはない大きな変化の波の中にあります。創業者が電子部品という産業で地域での新しい営みを作り出したように、この時代に企業経営を行う私たちは、循環型社会のモデルを地域に実装していくことでこれからの地域社会の営みづくりに寄与したいと考えます。

伊那谷からグローバルに拠点を広げたKOAにとって、それぞれの地域によって抱える課題は異なります。事業を営ませていただいている地域に感謝し、地域社会との信頼によって生み出される価値を地域に還元すること。そのことによって、KOAは将来にわたった地域の活性化とKOAの発展という好循環サイクルを実現していきます。



地域社会との共生・貢献

WUXI KOA ELECTROCERAMICS CO., LTD. (WUX)

和橋敬老院慰問活動(中国)

中国のWUXでは、組合員による和橋敬老院への慰問訪問活動を実施しました。

入居者との直接交流を通じて地域高齢者との心温まるふれあいの場を創出し、地域社会への貢献と信頼関係を深めました。

本活動は、社員の社会参加意識の醸成に加え、地域共生を重視する企業姿勢として高く評価されています。



SHANGHAI KOA ELECTRONICS CO., LTD. (SHA)

従業員による低炭素フィットネス活動(中国)

中国のSHAでは、地域社会とともに持続可能な未来を築くため、社員主導の「低炭素フィットネス活動」に参加しました。

CO₂排出を伴わないチャリティサイクリングに組合員20名が参加し、健康増進と環境配慮を両立。

地域住民への環境意識の波及や社員のエコライフ実践が進み、企業全体のESG価値向上に寄与しました。



興亜エレクトロニクス株式会社(KEC)

地域の買い物弱者支援

KECでは、2021年に地域の活性化を目的に設立した子会社「あさげの里」を通じ、2024年7月にローソン阿南町新野店を開店・運営してい

ます。農協店舗の閉鎖後、長野県阿南町新野地域で唯一の買い物拠点として地域の生活基盤を支える大切な存在となっています。



想いが循環するクロワッサン社内販売

KOAでは、地域の多様な主体と連携しながら、誰一人取り残さない地域づくりを目指した取り組みを進めています。

2024年10月からは、伊那エリアで人気のクロワッサンを社内で定期的に販売しています。このクロワッサンを包装する紙箱は、伊那市社会福祉協議会が運営する「さくらの家」で働く障がいのある方々が一つひとつ丁寧に折っており、社員が購入することで、その働きに対する収入が地域の福祉活動へと還元される仕組みになっています。

また、過疎化が進む地域の中学校で「中学生にできる地域おこし」という生徒たちの想いから始まった地域由来の八房唐辛子づくり、そ



して、唐辛子を使ったラー油づくりの活動にも「さくらの家」の皆さんが携わっています。現在、KOAではクロワッサン販売とあわせて、このラー油も社内で販売しており、地域の想いが循環する仕組みを支えています。

こうした取り組みを通じて、地域に住む全ての人が、互いに支え合い、幸せに生きていける社会の実現を目指しています。

今後も、地域の想いとKOAの活動がつながり合う“潤滑油”のような存在として、地域共生の輪を広げていきます。

地域とともに未来を育む「KOAの日」

KOAでは、「未来ある上伊那地域の子どもたちと現代に至る人々の営みを学び合おう」というねらいのもと、長野



県千曲市にある長野県立歴史館が主催する「歴史館パートナーの日」に協賛しています。毎年1月の週末の1日を「KOAの日」として入館無料とし、地域の小学生を招待するバスツアーも開催しています。

2025年は1月18日(土)に開催され、バスツアーでは歴史館の見学の後、長野県茅野市にある尖石縄文考古館を訪問。国宝に指定されている土偶「縄文のビーナス」や「仮面の女神」を間近で見る機会を提供しました。

「KOAの日」をきっかけに、参加した子どもたちが自分の興味や関心を広げ、深めることで、郷土への学びにつなげてくれることを願っています。今後もこうした活動を継続し、地域の子どもの学びを支えていきます。

【社外取締役対談】

KOAの「らしさ」とガバナンス 社外取締役が語る コーポレート・ガバナンス変革

KOAは、「5つの主体との信頼関係構築」をミッション、「信頼」を経営方針におき、ステークホルダー経営に重きを置いています。社外取締役であるコーバー氏と北川氏の対談では、KOAの「らしさ」を土台とした形式から実質へと移行したガバナンス改革の道のりを語っていただきました。監督と執行の分離、顧問・相談役廃止、初めて社外取締役が取締役会議長に就任するなど、KOAは企業価値向上と持続的な成長を目指しています。

社外取締役
取締役会議長
北川 徹

社外取締役
マイケル
ジョン コーバー

創業の精神と「5つの主体」

コーパー KOAには昔から「5つの主体」という考えが根付いています。私が過去、弁護士としてKOAの海外買収に関わった際、最も印象に残ったのは「相手との信頼関係を築くこと」の重要性でした。他社が苦戦する中、KOAが買収先の人物との信頼構築を最重視したことが成功につながったのです。この経験を通じてKOAが信頼を重んじる企業だと強く認識しました。また、その後創業者のふるさと伊那谷への思いから設立された「伊那谷財団」の活動に参加する中で、KOAが取引先などとの信頼関係を超え、地域社会全体への配慮を重視する文化を持っていることを実感しました。

2008年に社外取締役役に就任し、KOA内部を理解する中で、「5つの主体」の中でも特に「社員」を非常に大切にしていることが分かりました。本社のあるパインパークエリアの整備など社員の働く環境を重視する姿勢を目の当たりにしました。

北川 私はこれまで、買収側と被買収側の両方でいくつかのPMI（買収後の統合）に携わってきた経験から、企業価値向上には「人と文化の醸成」が最も重要だと考えています。買収検討時の企業価値算定は数字に偏りがちですが、買収後の最大の課題は会社と会社の人間関係です。無理な変革は反発や退職につながります。

KOAがアメリカ企業を買収した当時、私はリアルタイムでは関わっていませんが、現在の販売拠点であるKSE（KOA

SPEER ELECTRONICS, INC.）はKOAの組織文化に同質化しつつもアメリカらしいリーダーシップの良い面が残っています。KOAの「5つの主体」における信頼関係の重要性は、KSEの経営者も深く理解していると実感しています。

「信頼」の言語化と企業価値向上

コーパー 投資家へ「KOAが重視する信頼」を説明するのは難しいです。一方で、相手との信頼関係がなければ多くの国際的な商業案件が成功または継続しないという経験を重ねてきました。その経験から、信頼は「失敗をしないこと」につながると考えています。海外の販売拠点では具体的な業績が求められますが、それを支えているのは本社と拠点との強い信頼関係です。海外の販売拠点では「KOAはファミリーだ」と表現し、現地社員はKOAの文化を強く共有しています。最終的な数字の実現に向け、海外との信頼関係は成果を生み出すための重要な要素です。

北川 社外取締役のひとりとして、KOAの「らしさ」や「5つの主体」の価値観が社内に息づいていることに感銘を受けています。多くの企業は社是を掲げますが、それが社員の心の中に生きているのが重要です。KOAの取締役会では、新工場建設時を含め社員の働く環境への配慮など、「5つの主体」に基づく多岐にわたるステークホルダーへの配慮が真に議論されています。財務業績や株主還元だけでなく、広範な視点での議論がなされているのは、この会社と関わっ



て良かったと思える点です。

コーパー KOAの文化は社内に深く浸透しており、まさに独自の企業文化が形成されています。これまでのKPS（KOA Profit System：全員参加の経営改善活動）の成功も、この文化があってこそ実現できたものだと考えています。

ガバナンス改革の道のり：形式から実質へ

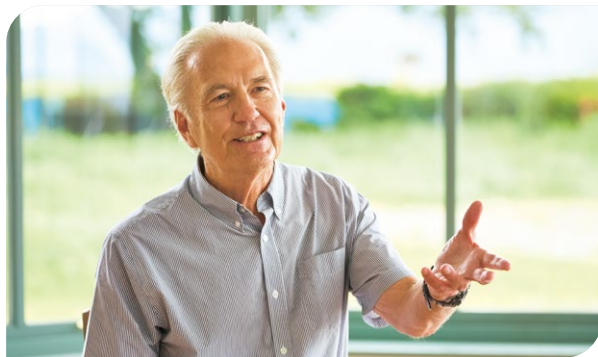
コーパー 私が社外取締役に就任した2008年当初は、コーポレート・ガバナンスが十分に機能していたとは言えませんでした。その後、コーポレート・ガバナンス・コードの導入により2人目の社外取締役が必要となり、私が推薦した北川さんが加わったことで、ようやくガバナンスが機能し始めました。同時期、政府もROEやPBR改善のためにコーポレート・ガバナンス強化の重要性を謳っており時流に即した対応でした。当初は形式的な側面もありましたが、徐々に実質的な改革が進みました。

北川 まさにその通りで、当初はコーポレート・ガバナンス・コードに背中を押される形で段階的にガバナンス体制を整備してきました。大きな転機となったのは、2022年度に指名・報酬委員会を設置したことです。当初は形式的な設置でしたが、KOAとして何をしたいのかという観点からコーポレートガバナンスを実質化するきっかけになりました。

委員会では、社外取締役3名と社内取締役2名の間で活発な議論が行われてきました。2024年度は年間7回開催し合宿も行いました。委員会では、企業価値向上に向けた中長期的な議論、KOAに必要な事業やガバナンスとは何か、といった、すぐには答えがでない問いが続きました。

この委員会での議論を通じて執行役員制度が誕生しました。制度導入に際しては、懐疑的な意見もありましたが、取締役会で議論を続け、監督と執行を分離すべきだという結論に至りました。

あわせて、今回の社長交代にも指名・報酬委員会が大きく



関わっています。企業理念を定款に記載する決定や、取締役会の刷新などもこの委員会での議論が起点となっています。実質的な中身の議論が始まったのは約3年前だったと記憶しています。

「監督と執行」の実現と社外取締役の役割

コーパー KOAの現場ではPDCAが回っていますが、取締役会レベルの監督機能にPDCAを取り入れることが、今後の課題であると捉えています。

指名・報酬委員会の役割は非常に大きく、当初は任意設置で形式的なスタートでしたが、振り返ると「ステルス」のように進化したと言えるかもしれません。最初は委員会の役割に対して執行陣からの懐疑的な意見もありましたが、設立した以上、委員会はその責任を全うする必要があると委員長となった北川さんが説明し、徐々に理解を得てきました。執行陣との対話は形式的なものから本質的なものへと徐々に変わってきました。私の学びは会社に変革をもたらす際には「やり方とタイミング」が重要だということです。コーポレート・ガバナンス・コード改正やプライム市場での上場継続を検討する中で、委員会が本質的な議論へと導いていきました。その際の北川さんのリーダーシップは見事なものでした。

北川 これまでのやり方を是とする世界に異なるものを投げ込むと反発や反作用が起こります。そのため、社内でのコンセンサス形成プロセスを重視し、明確な根拠と合理性に留意し

て作成した素案を執行陣に揉んでもらい、逆提案や新たな提案を促しました。その後は、執行陣に主導権を譲り実現を進めた結果、執行陣も十分に意図を理解してくれたことは非常に良かったと思います。

執行役員制度は2024年度からスタートし、取締役会からの権限移譲を含めて詳細な規定も整備されています。一方の取締役会は、「新しい取締役会」をキーワードにして、そのアジェンダは、戦略議論に焦点を当てることになります。事業ポートフォリオ戦略や、人的資本戦略など、これまで議論してこなかったテーマを年間スケジュールに組み込み、1年間トライアルとして運用を開始しています。

コーパー 補足すると、今回決定した顧問・相談役の廃止は、古いものからの脱却という側面もありますが、実質的には取締役会の運営に不要な影響を与えうる要素を極力排除する意味合いが強いです。取締役会は取締役が一人ひとり責任を持って意見を述べ、その議論の内容を踏まえて意思決定を行う場所であり、その責任を全うできるように合理化すべきであるという認識です。

新議長と取締役会の未来

コーパー 社外取締役の北川さんを取締役会議長にすることになったのは、社長交代のタイミングでした。その際に開催された指名・報酬委員会では「それまでKOAにはなかった、社長交代というテーマについて議論する」ことになりました。その際に委員会の過半数を構成する社外取締役が本格的にディスカッションに加わることができたのも、事前に「社長交代」のテーマで、社内取締役全員への個別インタビューを

実施したことが大きな要因です。その議論から新たな発想が生まれました。それは、向山新社長が経験を積んでいる途中であることから、その補完として、新副社長の就任に加え北川さんが議長となる「経営チーム」の構成でした。これはKOAの歴史的な出来事だと思います。

私はこのチーム構成が最大限の力を発揮できる体制だと考えました。北川さんの議長としての采配は非常に優れており、議論の時間を適切に管理し、意味のあるディスカッションに時間を費やしています。今まではやや冗長とを感じる場面もあった取締役会に良い意味で緊張感が生まれるようになりました。

北川 取締役会議長の就任にあたり、私は自分の約束事を書面にまとめ取締役全員に配りました。「KOAとして最適な意思決定ができる環境を整備したい」という議長としての約束です。そのため、取締役一人ひとりに意見を考えて発言してもらう機会を確保し、議長は議場を支配するのではなく、合意形成を第一のアジェンダとすることとしています。

私自身も取締役の1人として善管注意義務を果たしますが、時間を独占したり、自分の意見に無理やり誘導するつもりはありません。活発に意見を出し合い、良いアイデアを出し合って、納得感ある合意の形成を目指すことが私の目標です。

そのため、取締役会の実効性自己評価がこれまで以上に重要になってきます。これまでは私が評価プロセスを主導してきましたが、議長自身への評価を含むことから、今後は別

の社外取締役がリードすることになりました。なお、議長が暴走しないよう、制度的にもチェックされる仕組みが担保されています。

株主・社員へのメッセージ： 中期経営計画と企業成長に向けて

コーパー 株主総会の場で、会長は「これまでの業績が非常に悪いことに対して申し訳ない」と率直に述べていました。経営者として、取締役会も執行役員も、その責任を非常に重く受け止めています。

これから多くのチャレンジがあると思います。刷新した取締役会の体制で、皆の知恵を集結し、仮説を立て、議論した結果最適な計画を立案し、それを執行してもらう。そして、きちんとモニタリングすることに貢献し、業績の回復と中期経営計画の達成に向けて尽力していきます。取締役会メンバー全員が同じ想いで取り組んでいます。

北川 私は社員と共有すべき重要な指標のひとつとして、ROIC（投下資本利益率）を掲げました。各部門がROICに貢献できる仕組みを浸透させ、これまで甘かった部分を見直し、株主の皆様からの信頼に応えていきたいと考えています。投資はリターンを目的とするものであり、投資が自己目的化したり、売上至上主義になったりしてはなりません。人への投資、設備投資、R&D投資など、あらゆる投資が健全なリターンを生み、そのリターンが再投資へとつながるサイクルを通



じて継続的な企業成長を実現させることを常に意識することが重要だと考えています。

最後に、社員一人ひとりが何をすべきか、何をもって達成するかを明確にし、生きがいと目標を持って仕事に取り組める環境を整えることで、会社全体をより良くし、ステークホルダー、特に株主の皆様にご貢献できる企業を目指していきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

KOAは、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います。また、法令などの遵守に基づく企業倫理の重要性を認識するとともに、KOA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いきます。

ガバナンスの強化

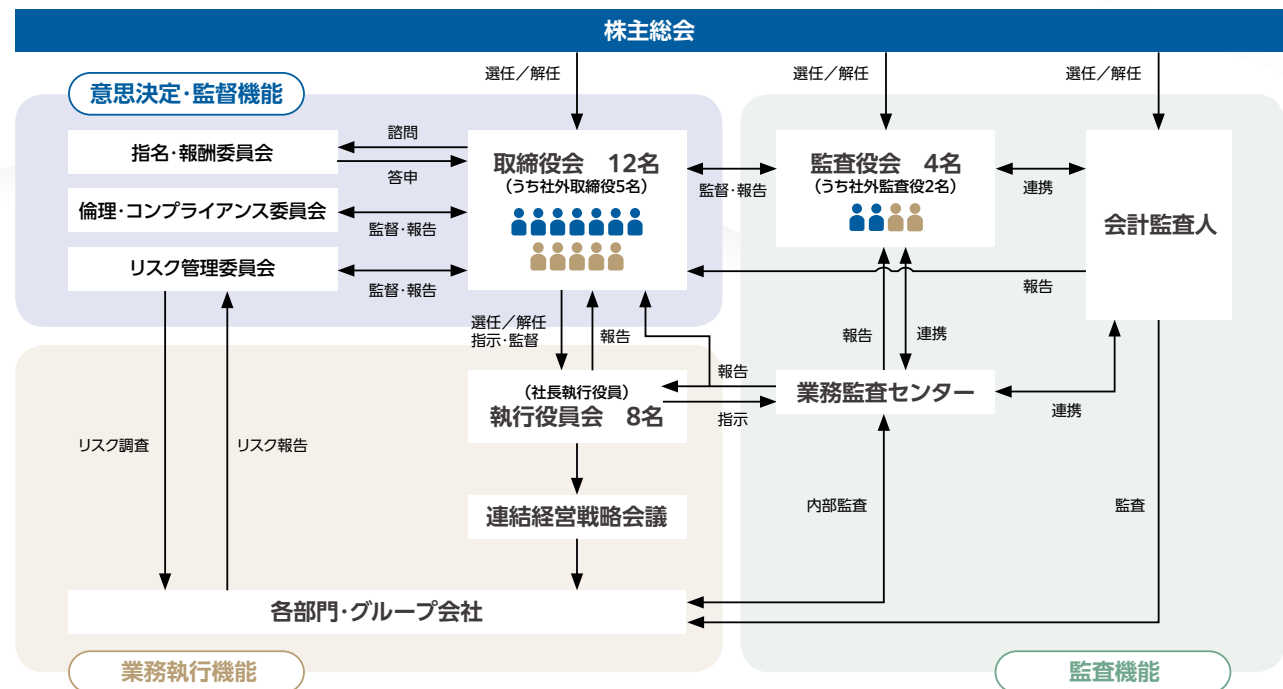
コーポレート・ガバナンスの充実が重要な経営課題であるとの認識のもと、ガバナンスの強化に取り組んでいます。2025年6月より、取締役会の招集権者および議長を、取締役会が定めた独立社外取締役が務めています。

ガバナンスの変遷

	～ 2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
取締役・執行役員 取締役会・執行役員会	2008年 独立社外取締役を1名選任 2013年 補欠社外監査役を1名選任 2017年 独立社外取締役を増員(2名体制) 2021年 独立社外取締役を増員(3名体制) 2022年 独立社外取締役を増員(4名体制) 全取締役の1/3以上を独立社外取締役で構成	独立社外取締役(女性)を増員 (5名体制)	執行役員制度の導入 執行役員会の設置	社外取締役が取締役会の議長を務める体制の構築
任意の委員会	2022年 委員の過半数を独立社外取締役とした任意の指名・報酬委員会を設置 (委員長は独立社外取締役)			
報酬制度	2022年 役員報酬等の内容の決定に関する方針の改定 譲渡制限付株式報酬制度の導入			



2025年6月23日現在



コーポレート・ガバナンス体制の 役割と活動状況

2025年6月23日現在

構 成	役 割
取締役会（2024年度開催回数 13回） 社内取締役 7名 社外取締役 5名 うち1名は女性	取締役会は、取締役12名で構成しており、うち5名（うち1名は女性）は社外取締役です。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います。取締役会での議論を通じて、会社の方向性に関し迅速かつ的確な意思決定を行っています。なお、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および議長について、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および議長は、取締役会が定めた独立社外取締役が務めています。これにより、取締役会運営の中立性・透明性を一層高め、監督機能の独立性と実効性を強化しています。
監査役会（2024年度開催回数 13回） 常勤監査役 2名 社外監査役 2名 2名とも女性	常勤監査役2名、社外監査役2名（2名とも女性）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います。各監査役は、年間の監査計画および分担に基づき、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、代表取締役およ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います。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を行っています。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います。また、会計監査人との意見交換を行い、連携を強化しています。
指名・報酬委員会（2024年6月22日～2025年6月20日開催回数7回） 社内取締役 2名 社外取締役 3名	取締役の指名・報酬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」を設置しています。委員は、社内取締役2名および独立社外取締役3名で、委員長は独立社外取締役が務めています。取締役候補者および取締役報酬等について審議し、その結果を取締役会に答申しています。
執行役員会（2024年度開催回数7回） 執行役員 8名 うち6名は取締役兼務	執行役員会は、執行役員8名で構成しています。毎月の執行役員会では、取締役会における決定事項に基づき、業務を執行するための方策の検討および決議を行っています。従来、取締役会が担っていた経営の意思決定および監督機能と業務執行機能を分離することで、業務執行の効率化を推進しています。
倫理・コンプライアンス委員会（2024年度開催回数2回） 取締役（執行役員兼務）6名、執行役員2名、常勤監査役2名、関連部門長複数名	コンプライアンスに関するリスクを洗い出し、リスクの解消・低減施策の立案とその実施に関する基本事項を決定するため、担当上席執行役員を委員長とする「倫理・コンプライアンス委員会」を設置しています。委員会では、当該決定をグループ全体に展開し、必要に応じて関連部門やグループ会社に対して直接指示を行うことで、リスクの解消・低減に取り組んでいます。
リスク管理委員会（2024年度開催回数2回） 取締役（執行役員兼務）6名、執行役員2名、委員長に指名された社員複数名	KOAグループの全社的な機会とリスクを管理するため、社長執行役員を委員長とする「リスク管理委員会」を設置しています。委員会で特定されたサステナビリティ関連を含む機会とリスクへの対応策は、経営の重点テーマとして各専門委員会が集まる事務局会議で議論され、中期経営計画などの経営方針・経営戦略の立案や見直しに反映しています。2022年度からは、関係部門の責任者も事務局会議に参加し実効性を高めています。
連結経営戦略会議（2024年度開催回数2回）	半期ごと、役員、幹部社員及び国内外グループ会社の代表者から構成する連結経営戦略会議を開催しています。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います。

役員一覧

(2025年6月23日現在) ●在任期間 ○所有するKOA株式数

取締役



むかいやま こういち
向山 孝一
取締役会長
指名・報酬委員
●49年 ○395,443株

1972年3月
1976年6月
1977年12月
2001年10月
2013年4月
2018年6月

当社入社
当社取締役
当社代表取締役社長
当社環境ビジネスフィールド担当
当社代表取締役会長
当社取締役会長(現任)



むかいやま こうせい
向山 浩正
代表取締役
社長執行役員
指名・報酬委員
●4年 ○89,535株

2005年4月
2015年6月
2018年8月
2021年3月
2021年6月
2024年6月
2025年4月

当社入社
興亜販売株式会社取締役(現任)
KOA DENKO (S) PTE.LTD.Managing Director
当社経営管理イニシアティブトップ
マネジメント付ゼネラルマネージャー
当社取締役
当社経営管理イニシアティブ担当
当社取締役 上席執行役員
当社代表取締役 社長執行役員(現任)



ももせ かつひこ
百瀬 克彦
取締役
副社長執行役員
●14年 ○33,235株

1985年3月
1996年7月
2003年10月
2011年6月
2013年4月
2015年6月
2017年1月
2017年6月
2024年6月
2025年4月

当社入社
当社KPS本部ゼネラルマネージャー
当社経営管理イニシアティブ経営戦略
センターゼネラルマネージャー
当社取締役
当社経営管理イニシアティブ担当
当社上伊那ビジネスフィールド担当
当社ものづくりイニシアティブ担当(現任)
当社下伊那ビジネスフィールド担当
当社CHINAビジネスフィールド担当
当社上伊那ビジネスフィールド担当
当社貫輸ビジネスフィールド担当
当社取締役 上席執行役員
当社取締役 副社長執行役員(現任)
当社経営戦略センター担当(現任)



ののむら あきら
野々村 昭
取締役
常務執行役員
●13年 ○17,835株

1983年3月
2003年10月
2009年12月
2012年4月
2012年6月
2015年6月
2018年4月
2018年6月
2024年6月

当社入社
当社日本営業ビジネスフィールド代表
KOA DENKO(S) PTE.LTD.Managing Director
当社事業構造改革イニシアティブマーケティング
センターゼネラルマネージャー
当社取締役
当社事業構造改革イニシアティブ担当
当社販売イニシアティブ担当(現任)
当社日本営業ビジネスフィールド担当
当社常務取締役
当社経営管理イニシアティブ担当
当社取締役 常務執行役員(現任)



やまおか えつじ
山岡 悦二
取締役
上席執行役員
●13年 ○20,535株

1986年4月
2007年4月
2012年6月
2013年4月
2013年6月
2015年6月
2018年6月
2024年6月

当社入社
当社ものづくりイニシアティブ
基礎技術事業化センター
ゼネラルマネージャー
当社取締役
当社ものづくりイニシアティブ担当
当社下伊那ビジネスフィールド担当
当社貫輸ビジネスフィールド担当
当社技術イニシアティブ担当
当社品質保証イニシアティブ担当
(現任)
当社取締役 上席執行役員(現任)



こじま としひろ
小嶋 敏博
取締役
上席執行役員
●8年 ○16,035株

1986年4月
2007年4月
2011年6月
2012年6月
2015年6月
2017年6月
2023年6月
2024年6月
2025年4月

当社入社
当社事業構造改革イニシアティブ
プロダクトマネージメントセンター
ゼネラルマネージャー
当社事業構造改革イニシアティブ
マーケティングセンターゼネラルマネージャー
KOA DENKO(S) PTE.LTD.Managing Director
当社KPS-3イニシアティブ事業化推進
センターゼネラルマネージャー
当社取締役
当社KPS-3イニシアティブ担当(現任)
当社技術イニシアティブ担当
当社取締役 上席執行役員(現任)
当社経営管理イニシアティブ担当(現任)



ちはら しんすけ
千原 臣祐
取締役
副社長執行役員
●新任 ○1,100株

1995年4月
2014年4月
2017年3月
2020年4月
2024年6月
2025年4月
2025年6月

当社入社
ものづくりイニシアティブ下伊那
ビジネスフィールド厚膜センター
ゼネラルマネージャー
興和電子(太倉)有限公司総経理
興和電子(太倉)有限公司董事長兼総経理
当社執行役員
ものづくりイニシアティブ中国担当(現任)
当社上席執行役員
当社技術イニシアティブ担当(現任)
当社KPS-3イニシアティブ担当(現任)
当社取締役 上席執行役員(現任)



マイケル・ジョン・コーパー
マイケル・ジョン・コーパー
独立社外取締役
指名・報酬委員
●17年 ○12,500株

1983年7月
1987年7月
1996年6月
2004年4月
2004年6月
2006年5月
2006年6月
2006年10月
2008年6月
2011年9月
2013年7月

米国カリフォルニア州弁護士資格取得
米国ニューヨーク州弁護士資格取得
グローバルベンチャーキャピタル(株)
取締役
韓BIT社外取締役
一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
Really English.com Limited社外取締役
グローバルベンチャーキャピタル(株)代表
取締役
Geovector Corporation社外取締役
当社社外取締役(現任)
リアル・イングリッシュ・ブロードバンド
(株)代表取締役
Durafizz Holdings Corporation
代表取締役



きたがわ とひろ
北川 徹
独立社外取締役
指名・報酬委員長
取締役会議長
●8年 ○0株

1983年4月
1999年11月
2001年2月
2002年1月
2006年9月
2016年3月
2016年10月
2017年6月
2018年3月
2018年3月
2022年3月
2023年1月

兼松江商(現 兼松(株))入社
日本通信(株)入社 経営企画室長
日本ボルチモアテクノロジーズ(株)
(現 サイバートラスト(株))入社
財務担当上席執行役員
リーバイ・ストラウス ジャパン(株)入社
ファイナンスコントローラー
スターバックスコーヒージャパン(株)入社
ファイナンス・インフラストラクチャー統括オフィサー/CFO
クックパッド社外取締役(兼監査委員長/報酬委員)
日本スキー場開発(株)社外取締役
当社社外取締役(現任)
クックパッド(株)社外取締役
【兼監査委員長/指名委員】
機力ヤック社外取締役監査等委員(現任)
クックパッド(株)社外取締役(兼監査委員長/報酬委員)
クックパッド(株)社外取締役(兼監査委員長/報酬委員)



たかはし こうじ
高橋 晃次
独立社外取締役
●3年 ○0株

1980年4月
1988年3月
1995年10月
1998年4月
2001年4月
2007年4月
2009年6月
2013年6月
2021年3月
2022年6月

アルプス電気(株)
(現 アルプスアルパイン(株))入社
東北金属工業(株)(現 ㈱トーキン)入社
同社電子デバイス事業本部
商品開発部長
同社マグネティック・アクチュエータ
事業部長
㈱東京エレクトロニクス 技術企画室長
同社事業技術本部長/
テクニカルセンター長
同社取締役
同社常務取締役最高技術責任者
同社相談役(現任)
当社社外取締役(現任)



おざわ ひとし
小澤 仁
独立社外取締役
指名・報酬委員
●3年 ○0株

1986年4月
1992年5月
1996年4月
2000年9月
2005年6月
2022年6月

㈱リクルートコスモス
(現 ㈱コスモス(アジア))入社
南建(株)
(現 ㈱フォレストコーポレーション)入社
同社代表取締役社長(現任)
㈱レントライフ代表取締役社長(現任)
南信工芸(株)監査役(現任)
当社社外取締役(現任)



すみ さちこ
角 幸子
独立社外取締役
●2年 ○0株

1972年4月
1982年9月
1989年4月
1991年4月
1997年4月
2023年6月

日本航空(株)入社
SUMI人材教育開発研究所設立 代表
(現任)
嘉悦女子短期大学(現 嘉悦大学)
非常勤講師
城西大学女子短期大学部
(現 城西短期大学)非常勤講師
岩手県立宮古短期大学
(現 岩手県立大学宮古短期大学部)
非常勤講師
当社社外取締役(現任)

監査役



やじま たくし
矢島 豪
常勤監査役
●6年 ○2,300株

2001年2月
2002年1月
2004年7月
2007年4月
2019年6月

ケイテックデバイス(株)
(現 KOA(株))入社
同社総務部ゼネラルマネージャー
当社転籍
当社経営管理イニシアティブ
総務センターゼネラルマネージャー
当社常勤監査役(現任)



なかとう やすひさ
仲藤 恭久
常勤監査役
●新任 ○1,233株

1984年10月
1994年6月
2000年5月
2005年5月
2022年5月
2025年5月
2025年6月

興亜エレクトロニクス(株)入社
(現 QC センター)長
同社取締役支援センター長
同社代表取締役社長
(技術・品質・総務担当)
㈱未来経営 設立 同社取締役(現任)
同社監査役(現任)
当社常勤監査役(現任)



いino よしこ
飯沼 好子
社外監査役
●6年 ○1,000株

1985年4月
1986年9月
1991年5月
1991年9月
1998年6月
2011年8月
2019年6月

昭和監査法人
(現 EY 新日本有限責任監査法人)入社
横山和夫公認会計士事務所 入所
税理士登録
飯沼会計事務所 入所
㈱未来経営 設立 同社取締役(現任)
税理士法人未来経営 設立
同法人社員(現任)
当社社外監査役(現任)



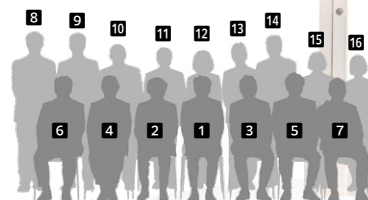
さとう れい
佐藤 玲
社外監査役
●新任 ○0株

2004年10月
2006年10月
2012年4月
2017年10月
2025年6月

弁護士登録
ペーカ&マッケンジー法律事務所 入所
スターバックス コーヒー ジャパン(株) 入所
同社管理本部総務法務部法務チーム
マネージャー
同社コーポレートエティクス本部
コンプライアンス部長(現任)
当社社外監査役(現任)

スキルマトリックス

KOAでは、取締役と監査役がそれぞれの経験や専門性を生かし、経営の意思決定と監督・監査を担っています。スキルマトリックスでは、各メンバーに期待する分野を示しています。多様なバックグラウンドを持つ人材がそろってことで、幅広い視点から会社の成長と健全な経営を支えています。また、ジェンダーや国際性など多様性にも配慮した構成づくりを進めています。



2025年6月23日現在

氏名	役職	在任年数	2024年度における取締役会・委員会への出席状況(出席回数/開催回数) ^{※1}		特に期待する分野								
			取締役会	指名・報酬委員会	企業経営	グローバル経験	品質技術製造	営業マーケティング	財務会計資本政策	法務コンプライアンス	ITデジタルDX	人材開発ダイバーシティ	ESGサステナビリティ
1 山向 孝一	取締役会長 指名・報酬委員	49年	13回/13回	7回/7回	●				●				●
2 山向 浩正	代表取締役 社長執行役員 指名・報酬委員	4年	13回/13回	7回/7回	●	●		●		●		●	●
3 百瀬 克彦	取締役 副社長執行役員	14年	13回/13回	—	●		●		●				
4 野々村 昭	取締役 常務執行役員	13年	12回/13回	—	●	●		●		●			
5 山岡 悦二	取締役 上席執行役員	13年	13回/13回	—	●		●				●		
6 小嶋 敏博	取締役 上席執行役員	8年	13回/13回	—	●	●	●	●			●		
7 千原 臣祐	取締役 上席執行役員	(新任)	—	—	●	●	●				●		
8 マイケル ジョン コーバー	独立社外取締役 指名・報酬委員	17年	13回/13回	7回/7回	●	●				●			●
9 北川 徹	独立社外取締役 指名・報酬委員長	8年	13回/13回	7回/7回	●	●			●	●			●
10 高橋 晃次	独立社外取締役	3年	13回/13回	—	●	●	●						
11 小澤 仁	独立社外取締役 指名・報酬委員	3年	13回/13回	7回/7回	●			●	●				●
12 角 幸子	独立社外取締役	2年	13回/13回	—	●							●	●
13 矢島 豪	常勤監査役	6年	13回/13回	—					●	●			●
14 仲藤 恭久	常勤監査役	(新任)	—	—	●		●						
15 飯沼 好子	社外監査役	6年	13回/13回	—	●				●				
16 佐藤 玲	社外監査役	(新任)	—	—						●		●	

※1 指名・報酬委員会の委員の任期(2024年6月22日~2025年6月20日)中の開催回数

取締役会実効性評価

基本的な考え方

KOAは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するためには、その意思決定と監督を担う取締役会の機能を継続的に高めていくことが不可欠であると考えています。

そのため、毎年1回、取締役会全体の実効性について分析・評価を実施しています。さらに、評価を通じて抽出された課題に対して改善策を策定し、実行することで、ガバナンスの質の向上に努めています。

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、取締役会および指名・報酬委員会において検討を進めています。あわせて、取締役会構成の最適化を目指し、具体的な実現構想についても検討を深めています。

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および執行役員会を設置しました。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、および最適な運用方法について合意形成を行ってきました。

また、コーポレートガバナンス体制の変更目的を確実に達成し、維持していくため、執行役員制度および制度運用の周知徹底とモニタリングを継続しています。

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、KOAにおける「資本コストや株価を意識した経営」について、本格的な検討を開始しました。

また、プライム市場上場企業としてのIRの責任および重要性についても認識を深めています。そのうえで、現状の問題点の把握を行い、改善策の検討に着手しています。

2024年度の実効性評価プロセス

アンケート調査

全取締役および全監査役を対象に、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（記名式）を実施します。

評価項目は、取締役会の構成、事務局運営・情報提供、議案、指名・報酬、ステークホルダーとの関係、内部統制、役員トレーニングです。

分析・評価/議論

アンケートの集計結果を踏まえ、取締役会にて分析・評価を行い、課題および今後の取り組みについて議論します。

これにより、現状の評価と課題を共有し、次年度に向けた改善策を策定します。

2024年度における実効性評価の結果 課題認識

2024年度の実効性評価の結果、KOAの実効性評価の結果、KOAの実効性は確保されていることを確認しました。

そのうえで、さら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いきます。

- ① 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。
- ② 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する必要がある。
- ③ 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。

役員報酬と政策保有株式

役員報酬

取締役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬である役員賞与およ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います。役員報酬の

概要は下記のとおりです。なお、社外取締役については、基本報酬のみとしています。

項目	概要	報酬限度額
基本報酬	役位や担う役割・責務等に基づき支給の額を決定	取締役…年額450百万円以内 監査役…年額100百万円以内
役員賞与	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および額を決定	
非金銭報酬	一定の譲渡制限期間およびKOAによる無償取得事由等の定めに従ってKOA普通株式(譲渡制限付株式)を割当	取締役…年額90百万円以内 (取締役の報酬限度額とは別枠)

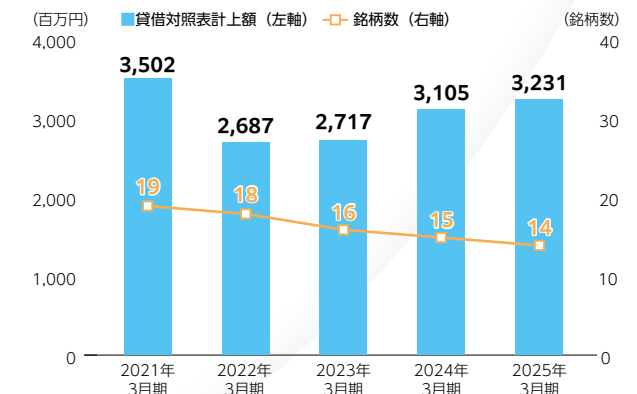
役員報酬実績(2025年3月期)

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(うち社外取締役)	287(38)	252(38)	-(-)	34(-)	12(5)
監査役(うち社外監査役)	56(13)	56(13)	-(-)	-(-)	4(2)
合計(うち社外役員)	344(51)	309(51)	-(-)	34(-)	16(7)

政策保有株式 保有状況

KOA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います。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KOA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います。

取締役会は、政策保有株式について、定期的に保有状況を確認するとともに、保有にかか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等のリスクを比較・分析し、保有継続の妥当性を検証しています。2024年9月30日開催の取締役会において2024年3月末時点の政策保有株式に対する検証の結果、定性項目判定が下位の銘柄の中で、定量的にも課題があるものを売却検討候補として検討しましたが、今年度は保有継続の妥当性に欠ける銘柄は無いと判断しました。



リスクマネジメント (リスクと機会の統合的管理)

基本的な考え方

KOAグループに物理的、経済的もしくは信用上の損失または不利益を生じさせる全ての可能性 (リスク) を積極的に予見し、適切に評価するとともに、最小のコストで最良の結果が得られるよう、機会損失の低減やリスクの回避・軽減および転移その他必要な措置を事前に講じるよう取り組んでいます。

あわせて、物理的、経済的もしくは信用上の利益を生じさせる全ての可能性 (機会) についても同時に把握・評価し、対応を行っています。

リスク管理体制

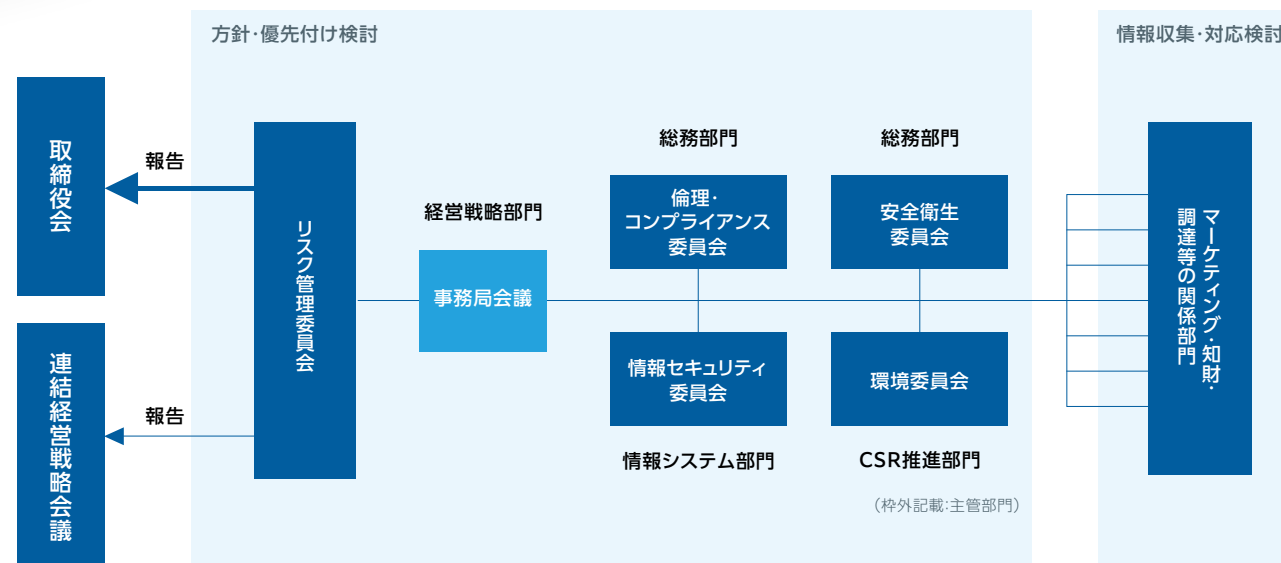
KOAグループの全社的な機会とリスクを管理するため「リスク管理委員会」を設けています。

委員長は社長執行役員が務め、委員は執行役員および委員長が指名した社員で構成されています。委員会で特定されたサステナビリティ関連を含む機会とリスクへの対応策は経営の重点テーマとして各専門委員会が集まる事務局会議で議論され、中期経営計画などの経営方針・経営戦略の立案や見直しに反映しています。2022年度からは関係部門の責任者も事務局会議に参加し実効性を高めています。

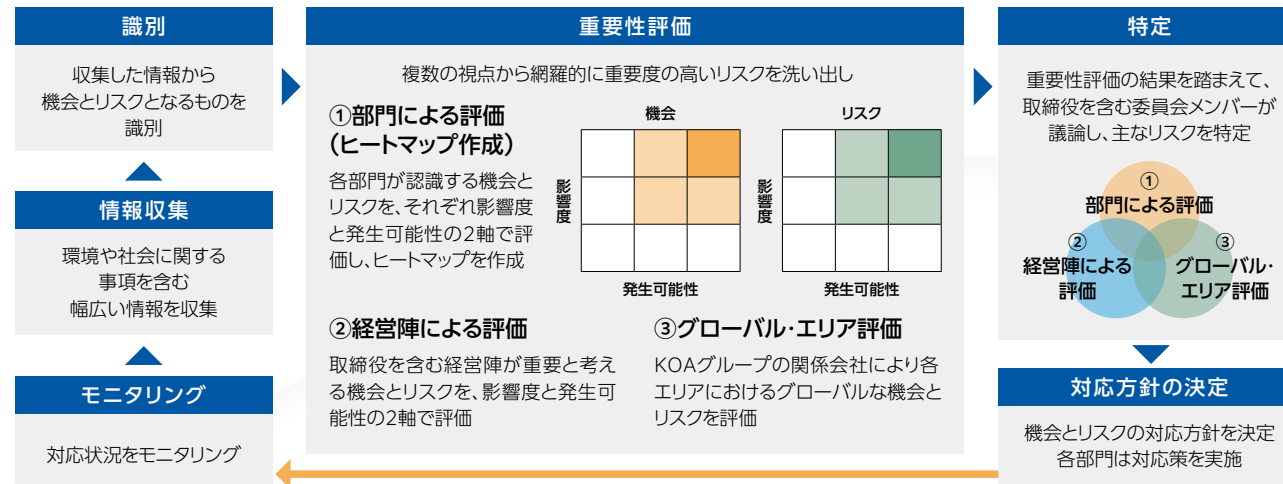
KOAグループの事業に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクは次のとおりです。

- 戦争・紛争による該当地域における長期事業停止や事業撤退等
- デジタル人材の不足による、デジタル技術を活用した業務改善およびDX (デジタルトランスフォーメーション) の停滞
- 不具合品流出による、重大な市場クレームやリコールの発生
- ランサムウェア等コンピュータウイルスへの感染によるシステムダウン
- 事業拡大によるエネルギーの使用増加、燃料調整費や再エネ賦課金など、社会システム上避けられない負担の増加
- 競合の品質向上・サプライチェーン強化による自動車向け製品の収益性悪化およびシェアダウン
- 取引先の事業運営上のトラブルおよび採算悪化による原材料供給の停止
- 年々種類が増加し、管理が複雑化する化学物質による労働災害
- 少子化に伴う労働人口の減少による、量的・質的両面での採用難および必要人材の確保不能
- 製品開発の遅延および特徴ある製品創出の停滞
- 女性が能力を十分に発揮できる環境整備の遅れによる、優秀人材の採用・定着の困難化および生産性・イノベーションの低下
- サプライチェーンの米中二極化による関税・輸出規制の強化、戦略物資 (レアアース等) の供給制限および各国のローカリゼーション (国内生産化) の進行

リスクマネジメント体制図



リスクマネジメント (リスクと機会の統合的管理)



事業継続計画 (BCP)

KOAグループでは、事業活動を中断させる緊急事態や拠点地域に重大な被害が生じる危機が発生した場合、社員と家族の安全をすみやかに確保した上で社員全員がそれぞれの役割に従い自律的に行動するための緊急事態対応・事業継続基本規程を策定しています。

今回、この規程の実効性をより高めるためKOAの主力製品である厚膜チップ抵抗器を生産している国内のマザー工場が大地震により被災したことを想定し全社訓練を実施しました。

交通網が寸断され、通信手段も使えない最悪の状況で「社員の安否確認」「生産復旧」「品質」「お客様対応」「材料調達」の各視点で対応を行い、課題を抽出しました。

また、2024年能登半島地震での対応を振り返り社長執行役員を本部長とした全社本部の中で担当執行役員を交え議論を行いました。

今後もKOAグループではお客様へ安心・安全な製品を安定的に供給できるようにBCPの強化に取り組んでいきます。

情報セキュリティ / サイバー攻撃への対応

情報セキュリティは経営上および事業上の最重要課題のひとつと捉えており、情報セキュリティ基本方針を定め、担当役員を委員長とする情報セキュリティ委員会が主体となり部門横断的に情報セキュリティ維持の取り組みを行っています。KOAの情報セキュリティ体制については、リスク管理委員会を通じて取締役会に報告を行っており、取締役会から監督を受けています。

特に企業へのサイバー攻撃は自社の被害に留まらず、部品供給のストップなどサプライチェーン全体に大きな影響を及ぼす可能性があります。グローバルでの事業展開をする中で、地政学リスクの観点からもサイバーセキュリティの対策強化を推進しています。サイバーインシデント発生時の対応組織として「KOA-CSIRT※」を設置し、国内・海

外の拠点と連携しています。平時は社員教育やネットワークの通信状況の監視などの対策を行い、有事の際にはKOA-CSIRTが情報セキュリティ委員会と連携し対応する体制を構築しています。

引き続き、以下の対応方針をもって情報セキュリティの維持向上に努めていきます。

- ①社員のセキュリティ意識向上による未然防止
- ②通信・システムの監視による異常の早期発見
- ③インシデント発生時の被害最小化
- ④脆弱性の把握と対応
- ⑤環境変化に対応する次世代通信環境への移行、スマートファクトリー、テレワーク、クラウドサービスの利用拡大等

※ Computer Security Incident Response Team (コンピュータセキュリティにかかるインシデントに対処するための組織)

コンプライアンスと公正な事業活動

基本的な考え方

KOAグループは、国際連合憲章やOECD多国籍企業行動指針等の理念を踏まえ、国内外の法令規制やお客様の要求事項等を遵守することはもとより、社会規範を尊重し、高い倫理を保って行動することを理念としています。コンプライアンスの確立と継続的な改善のため、「コンプライアンス基本方針」を定め、取り組みを推進しています。

行動規範・行動指針

2013年4月に、「5つの主体」(ステークホルダー)との信頼関係構築を実現するために役員・社員一人ひとりの行動の基本方針を明示した「KOAグループ行動規範」を定め、その趣旨を具体化した「KOAグループ行動指針」を制定しました。KOAグループの役員・社員の日々の行動はこれらに沿ったものであることが求められます。

また、これらは英語・中国語に翻訳し、周知を図っています。



コンプライアンス体制

コンプライアンスに関するリスクを洗い出し、リスクの解消・低減施策の立案とその実施に関する基本事項を決定するため、担当上席執行役員を委員長とする「倫理・コンプライアンス委員会」を設置しています。委員会では、当該決定をグループ全体に展開し、必要に応じて関連部門やグループ会社に対して直接指示を行うことで、リスクの解消・低減に取り組んでいます。

【コンプライアンスに関する主な議題】

- コンプライアンス体制の強化
- 内部通報制度の強化
- 法令(個人情報保護法、労働基準法など)遵守の状況

具体的な取り組み

国連グローバル・コンパクトへの署名

KOAは、2023年からサステナビリティを推進する世界最大のパートナーシップである「国連グローバル・コンパクト」に参加し、人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則の遵守と実践に取り組んでいます。



コンプライアンス教育の実施

コンプライアンスの遵守のためには教育・研修の充実が重要であり、次の教育・研修等を実施しています。

役員・社員による行動規範・行動指針の読み合わせや、各部署での朝礼時等に社会情勢などを踏まえた社員との対話を通じた教育、全管理職を対象とした労務管理研修を年1回実施し、必要に応じて管理職から各部署社員への教育を実施しています。

2022年にはオンライン研修システムを導入して、より柔軟な研修の提供を可能にし、以降、毎年国内の社員(一部除く)を対象としたオンラインでのコンプライアンス研修を実施。今後はオンラインでの研修が困難な社員への教育も実施予定です。

腐敗防止の徹底

さらなる腐敗防止の徹底を図るため、2023年に「腐敗防止方針」を策定し、贈賄防止に関する社内規程の改訂を行いました。また、国内においてはeラーニングによる独占禁止法および贈賄防止に関する研修を行いました。今後も、役員・社員への腐敗防止の徹底のためのコンプライアンス研修に力を注いでいきます。

なお、2024年度は国内の営業拠点から100人近く参加し、顧問弁護士を講師として独占禁止法に関するオンライン勉強会を実施しました。

コンプライアンス・公正な事業活動と情報セキュリティ

内部通報制度の充実

コンプライアンス違反行為の防止・早期発見・対応のため内部通報制度を導入し、その内部相談窓口として「KOAホットライン」を設置しています。また、2022年6月の改正公益通報者保護法施行に適応し、匿名性を高め、通報者が萎縮することなく適切に内部通報を行うことを可能とするため、内部通報規程を改訂して運用体制を整備しました。さらに、実効性を高めるため、前記の社内窓口に加え、社外窓口として、2022年9月には「JaCER」^{*}に加入し、苦情処理体制を強化しました。また2023年にはさらなる充実を図るべく、外部専門業者の提供する窓口での通報の受付を開始しました。

内部通報制度は、コンプライアンスの徹底を図る上で不可欠な機能と認識しています。引き続き、さらなる充実を図っていく予定です。

※一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構の略称。「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく非司法的な苦情処理プラットフォームを提供し、専門的な立場から会員企業の苦情処理の支援を行う組織

内部通報の件数

年度	2020	2021	2022	2023	2024
国内件数	7件	7件	6件	10件	16件
海外件数	0件	0件	1件	0件	0件

CSR監査の実施

コンプライアンス徹底のため、自主評価による監査や第三者による外部監査を行っています。

- グローバル自動車サプライチェーンリスクマネジメントの先進企業であるNQC社の「Supplier Assurance」における「SAQ 5.0 CSR/Sustainability Results Report」において、2025年10月にスコア81%を獲得しました。
- CSRを推進する企業同盟であるRBA (Responsible Business Alliance) の監査については、チェックリストを用いたセルフアセスメントを全拠点で実施し、第三者によるVAP (Validated Assessment Program) 監査を重要な一部の国内拠点で実施しています。
- 欧州企業サステナビリティ報告指令 (CSRD) への対応については、報告対象となる欧州企業からの要請を受け、現在対応を進めています。欧州の拠点をはじめ、日本および中国の拠点においても、サプライチェーンの一員として、サステナビリティ推進の取り組みを着実に進めています。

健康経営

基本的な考え方

KOAグループでは、「どこよりも明るく楽しい職場をつくろう」を社是としています。社是を具現化する前提となるのが社員の健康です。

社員一人ひとりが、体にも心にも健康の憂いなく会社でも私生活でも過ごすことができれば、日々の課題や目標に前向きに取り組め、成果も自ずと上がると考えています。まさに社員の健康が会社の健康です。さらに、社員を支えていただいているご家族も健康でいらしゃれば、社員も安心して仕事に取り組めます。

こうした考えから、私たちは社員とご家族へ積極的に健康推進を働きかけています。



健康経営宣言

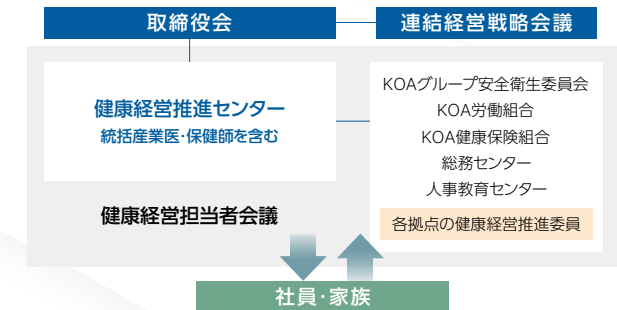
KOAグループは、私たちを支えていただいている5つのステークホルダー（株主様、お客様・お取引先様、地域社会、社員とその家族、地球）との信頼関係の構築をミッションとして、グループ一丸となり、日々活動しています。

全ての社員が心身共に健康で、明るく楽しく働けることが、KOAグループ発展のために不可欠であると考えており、これからも健康経営に取り組んで参ります。

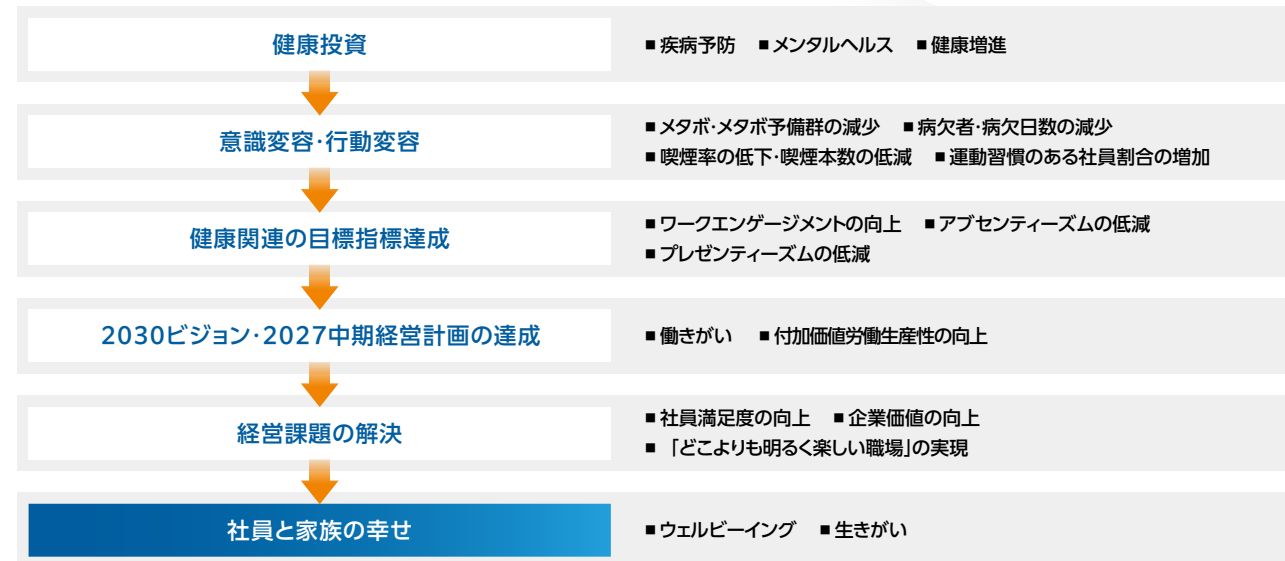
代表取締役 社長執行役員 向山 浩正

推進体制

取締役会の直下に設置した「健康経営推進センター」が、健康経営担当者会議において、KOAグループ安全衛生委員会、KOA労働組合、KOA健康保険組合、総務センター、人事教育センターおよび各拠点の健康経営推進委員と連携して、健康経営を推進しています。



2030ビジョン・2027中期経営計画と健康経営との関連



健康経営



目標と実績

評価指標として「定期健康診断受診率」「精密検査受診率」「家族の特定健康診査受診率」「喫煙率」「週2回30分以上の運動実施率」「ウォーキングチャレンジ参加率」を設定し、各項目の数値目標の達成を目指します。

そのため、各拠点に健康推進担当者を配置し、精密検査や家族の特定健康診査の対象者に対して積極的な受診勧奨を行っています。

目標と実績

評価指標	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 目標
定期健康診断受診率	100%	99.4%	99.8%	99.5%	99.9%	100%
精密検査受診率	86.7%	89.5%	89.0%	84.1%	82.7%	100%
家族の特定健康診査受診率	86.3%	88.3%	79.3%	84.5%	83.3%	95%以上
喫煙率	23.2%	22.5%	22.4%	22.2%	21.7%	20%以下
週2回30分以上の運動実施率	26.2%	27.3%	27.1%	28.1%	31.8%	40%以上
ウォーキングチャレンジ参加率	20.4%	20.2%	20.8%	29.6%	25.9%	30%以上

健康促進への取り組み実績値

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
ストレスチェック受検率	96.9%	97.7%	88.8%	86.3%	87.9%
高ストレス者率	12.2%	15.4%	14.3%	12.2%	13.5%
月平均残業時間	7時間42分	13時間56分	12時間21分	7時間58分	6時間58分
年次有給休暇の平均取得日数	10.3日	11.5日	12.8日	15.5日	15.1日
離職率	3.5%	5.2%	4.3%	4.9%	3.9%
平均勤続年数	17.6年	17.1年	16.6年	16.4年	16.3年
アブセンティズム(※4)	0.31%	0.60%	0.56%	0.52%	0.28%
プレゼンティズム(※5)	-	-	-	78.7%	79.4%

※4 傷病による休職率 ※5 測定方法：東大1項目版

また、喫煙はがんをはじめ、脳卒中や循環器疾患、呼吸器疾患など多くの病気を引き起こす要因となるため、社内の禁煙活動を応援するイベントや支援を通じて、喫煙率の低下を目指しています。

さらに、生活習慣病や心臓病・脳卒中による死亡リスクを減らすことのできる運動習慣の向上にも積極的に取り組んでいます。運動習慣は、健康で自立した生活を送るための健康寿命と密接に関係しているため、その重要性の理解・浸透・定着を図っています。

健康経営推進センターの取り組み

健康経営推進センターは、統括産業医と保健師を含む7名のスタッフで運営され、KOA健康保険組合と連携して健康づくりを推進しています。

現在、健康診断結果、ストレスチェック、勤怠情報を一元管理するシステムの導入を進めています。社員の健康状態を保健師が総合的に把握し、早期対応できる体制を整えることで、健康リスクの予防や早期発見に努めます。

また、健康教育や健康イベントの開催、KOAパインパーク内のウォーキングコース整備、女性の健康課題への取り組みなどを通じて、社員が自ら健康管理への意識を高める機会を提供します。これにより、社員一人ひとりが主体的に健康を維持・向上できる環境を整えていきます。

さらに、メンタルヘルスにも重点を置き、ストレスチェック後のフォローアップや体調不良者へのサポート体制を強化しています。産業医を軸にメンタルヘルス相談員と連携し、社員が安心して仕事に取り組める職場環境を整えるため、全社的な取り組みを推進します。

この包括的な健康管理体制を通じて、すべての社員が自己成長と働きがい、人生の幸せを感じ、セカンドライフを含め心身ともに健康で、充実した生涯を送ることを理想として追求します。

健康促進への取り組み

疾病予防（生活習慣病予防）
■ 定期健康診断（充実した健診項目） ■ 精密検査受診勧奨 ■ 特定健診・保健指導（家族を含む） ■ 婦人科健診 ■ 虫歯ゼロ運動（歯科健診と治療勧奨） ■ インフルエンザ予防接種 ■ 人間ドック脳ドック補助 ■ 禁煙勧奨 ■ 生活習慣に関わる研修
メンタルヘルス
■ 全員面談 ■ 相談窓口の強化 ■ メンタルヘルス研修 ■ 復職フォロー体制の整備 ■ ストレスチェック集団分析結果の活用 ■ 高ストレス者面談の強化
健康増進
■ ヘルスケアアプリ（PepUp）活用 ■ ウォーキングチャレンジ ■ 健康セミナー ■ 運動施設提供 ■ 運動サークルへの補助 ■ 遊歩道の整備、ウォーキングコースマップ作成 ■ 体成分分析装置の活用 ■ 自然調味料を使用した社員食堂

社外からの評価

健康経営優良法人認定

経済産業省および日本健康会議が実施する「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に2022年から現在までの4年連続で認定されています。



プラチナくるみん

子育てと仕事の両立を支援する制度の導入や利用が進み、高い水準の取り組みを行っている企業として、2017年にプラチナくるみんの認定を取得しました。



CDP評価

国際的な環境非営利団体であるCDPが実施する環境情報開示（CDP質問書）に2015年から対応しています。CDP2024の気候変動質問書ではB評価に認定されました。



低炭素社会推進に対する表彰（中国・上海）

SHANGHAI KOA ELECTRONICS CO., LTD.が地域の低炭素社会推進に貢献したチャリティイベントの発起団体の一つとして、虹梅街道地域総労働組合から表彰を受けました。このイベントには毎年参加しており、地域政府組織や労働組合と連携し、低炭素社会の実現に向けた意識の向上に取り組んでいます。



緑化優良工場等表彰 関東経済産業局長賞を受賞

匠の里工場が工場緑化や再生可能エネルギーの活用などの環境保全活動が評価され、経済産業省の「緑化優良工場等表彰制度」で関東経済産業局長賞を受賞しました。



JAXA 認定部品長期供給 50周年感謝状

真田KOA株式会社が長年にわたりJAXA認定部品を安定供給し日本の宇宙開発に貢献したことが評価され、国立研究開発法人 宇宙航空研究開発機構（JAXA）より「JAXA認定部品長期供給50周年感謝状」をいただきました。



採用されているESGインデックス

S & P/JPXカーボン・エフィシエント指数



各種認証

- ISO9001 1994年12月取得
- ISO14001 1998年4月取得
- IATF 16949 2018年5月取得
- JIS Q 17025 (ISO/IEC 17025) 2007年7月取得

ステークホルダーエンゲージメント・情報開示

“創業の精神”を引き継ぎ、また今の時代の声に耳を傾けたとき、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の使命としました。KOAは、こうした皆様とのご縁に恵まれたことに感謝し、お付き合いの中で学ばせていただきながら、「5つの主体」全てにとっての企業価値を高めるために、企業活動に取り組んでいます。

お客様・お取引先様	お客様やお取引先様からご指名いただける企業を目指し、対話を通じて寄せられる期待に応えながら、KOAの特徴である高い技術力と開発力を生かした品質とものづくりを追求しています。あわせて、強固なコンプライアンス体制のもと、確かな信頼関係の構築に努めています。 ■ 日々の営業活動 ■ 展示会 ■ ウェブサイト ■ 技術セミナーの提供
株主・投資家様	KOAの魅力をより多くの方により深くご理解いただくため、KOAの取り組みおよび開示内容の充実や投資家の皆様との交流機会の拡充などに取り組むとともに、株主還元施策の強化にも努めています。 ■ 株主総会 ■ 決算説明会 ■ IR面談 ■ 決算情報開示(株主通信、有価証券報告書、統合報告書、決算短信、決算説明会資料、決算説明会書き起こし、コーポレート・ガバナンス報告書、中期経営計画)
社員・家族	社員とそこご家族が健康で、KOAで働くことに誇りと働きがいを感じられる状態を維持するため、エンゲージメントサーベイをはじめ、さまざまな取り組みを行っています。 ■ エンゲージメントサーベイ ■ 各種研修機会の提供 ■ 労使協議会 ■ 幹部会への労働組合四役の出席(傍聴) ■ 社内報 ■ 社内掲示板 ■ 内部通報窓口 ■ キャリアコンサルタントの常設
地域社会	各地域での雇用の確保に努めるとともに、地域の特性に応じた社会貢献活動を通じて、地域の発展に貢献することを目指しています。 ■ 地域企業・自治体との連携 ■ 感謝祭の開催 ■ 近隣の施設やイベントへの協賛・寄付 ■ 伊那谷財団
地球	KOAとKOAに働く全ての人が、その家族や地域社会の人々とともに、KOAの生まれ故郷である天竜川水系および各拠点の地域社会を舞台に、生物多様性の保全と循環型社会の実現に向けた活動を進めることで、地球とのエンゲージメントを推進しています。 ■ 天竜川の水質調査 ■ やまとわによる森林保全活動 ■ 環境ピクニック(河川のゴミ拾い) ■ ギフチョウの生息保全活動

主要財務データ

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	百万円	46,595	45,462	45,600	52,515	55,895	50,020	50,378	64,955	75,072	64,835	64,120
営業利益	百万円	3,677	2,591	3,136	5,750	5,670	1,465	2,317	5,721	10,222	3,313	1,176
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	3,423	1,999	2,563	4,378	1,018	1,077	2,034	4,771	7,367	2,769	260
総資産	百万円	69,972	69,169	71,859	78,012	77,355	75,858	81,340	94,989	112,768	129,566	141,365
有利子負債	百万円	586	569	620	494	438	3,861	4,404	6,570	16,983	31,209	44,500
純資産	百万円	56,356	55,615	56,935	60,895	59,839	58,216	61,535	67,103	73,722	78,573	78,110
営業キャッシュ・フロー	百万円	5,254	4,397	4,101	5,410	2,146	4,094	5,294	5,971	8,688	7,089	8,101
投資キャッシュ・フロー	百万円	△2,786	△3,532	△1,549	△4,691	△4,261	△5,477	△2,699	△5,920	△12,926	△17,399	△23,939
財務キャッシュ・フロー	百万円	△869	△1,025	△929	△1,241	△1,294	2,161	410	1,247	8,046	12,292	11,252
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	2,468	864	2,552	718	△2,114	△1,382	2,594	51	△4,237	△10,309	△15,838
現金および現金同等物の期末残高	百万円	17,224	16,609	17,923	17,474	13,993	14,578	18,146	20,341	25,399	29,165	24,799
設備投資額	百万円	2,275	3,668	2,271	5,051	6,210	3,993	2,236	6,921	11,919	19,077	24,229
減価償却費	百万円	2,195	2,370	2,343	2,474	2,944	3,437	3,585	3,525	4,068	4,890	5,860
研究開発費	百万円	1,536	1,827	2,059	1,985	2,187	2,243	2,328	2,597	3,045	3,195	3,576
総資産回転率	回	0.70	0.65	0.65	0.70	0.72	0.65	0.64	0.74	0.72	0.54	0.47
1株当たり当期純利益	円	93.33	54.50	69.90	119.30	27.73	29.26	55.14	129.08	198.75	74.66	7.02
1株当たり純資産	円	1,534.08	1,513.95	1,549.50	1,685.15	1,627.09	1,579.85	1,665.85	1,810.99	1,988.46	2,118.19	2,104.37
1株当たり配当金	円	26.0	28.0	29.0	33.0	36.0	18.0	13.5	36.0	50.0	50.0	40.0
投下資本利益率 (ROIC)	%	5.0	3.2	4.0	7.3	6.6	1.8	2.6	6.0	9.3	2.3	0.2
自己資本当期純利益率 (ROE)	%	6.4	3.6	4.6	7.4	1.7	1.8	3.4	7.4	10.5	3.6	0.3
総資産当期純利益率 (ROA)	%	5.1	2.9	3.6	5.8	1.3	1.4	2.6	5.4	7.1	2.3	0.2
自己資本比率	%	80.4	80.3	79.1	78.1	77.4	76.7	75.6	70.6	65.4	60.6	55.3
売上高営業利益率	%	7.9	5.7	6.9	11.0	10.1	2.9	4.6	8.8	13.6	5.1	1.8
売上高投資率	%	4.9	8.1	5.0	9.6	11.1	8.0	4.4	10.7	15.9	29.4	37.8
配当性向	%	27.9	51.4	41.7	27.7	129.8	61.5	24.5	27.9	25.2	67.0	569.8
自己資本配当率 (DOE)	%	1.8	1.8	1.9	2.0	2.2	1.1	0.8	2.1	2.6	2.4	1.9
DEレシオ	倍	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.07	0.07	0.10	0.23	0.40	0.57

主要非財務データ

環境

		範囲	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
温室効果ガス (GHG)	CO ₂ 排出量	Scope 1	連結	t-CO ₂	3,090	4,304	4,311	3,762	4,497
		Scope 2	連結	t-CO ₂	59,358	52,327	20,250	18,006	10,359
		Scope 3※1	連結	t-CO ₂	93,302	145,353	118,016	112,517	154,521
	全エネルギー使用量※2		連結	MWh	108,760	118,583	118,635	125,990	135,821
	総電力使用量※3		連結	MWh	104,804	112,219	112,510	115,469	129,001
	再生可能エネルギーによる電力量		連結	MWh	136	16,005	78,965	86,548	111,594
	電力の再生可能エネルギー比率		連結	%	0.1	17	69	73	87
	排出物※4	総排出物量		連結 (国内)	t	1,052.3	1,394.3	1,390.0	1,635.1
リユース量		連結 (国内)	t	50.6	46.2	24.9	22.7	16.0	
リサイクル量		連結 (国内)	t	777.8	1,037.9	1,021.1	1,255.2	1,203.2	
コンポスト量		連結 (国内)	t	0.5	0.5	0.4	3.0	4.2	
廃棄物によるエネルギー回収量		連結 (国内)	t	2.8	6.7	4.9	6.3	5.6	
単純焼却量		連結 (国内)	t	2.9	1.8	2.4	6.2	7.9	
埋立量		連結 (国内)	t	1.6	1.7	36.3	37.1	62.2	
有害廃棄物量		連結 (国内)	t	216.2	299.5	300.0	304.7	313.8	
最資源化率		連結 (国内)	%	99.6	99.7	97.2	97.9	95.7	
水資源	取水量	上水	連結	千m³	324.5	335.5	331.1	327.7	342.4
		地下水	連結	千m³	101.9	128.8	118.2	105.6	114.2
化学物質	PRTR対象物質※5排出量・移動量		連結 (国内)	t	52.7	60.0	55.2	59.0	43.2
	揮発性有機化合物 (VOC) 大気排出量		連結 (国内)	t	40.3	41.3	41.8	33.7	27.9

※1 2023年以前の数値は、カテゴリーの一部は未集計です。※2 燃料・電気を含む使用エネルギーをMWhに換算しています。※3 太陽光発電の自家消費分を含んでいます。※4 「分ければ資源」という考えから、KOAでは廃棄物という言葉を使わず「排出物」と呼んでいます。※5 「特定化学物質の環境への排出量の把握等および管理の改善の促進に関する法律 (PRTR法)」による指定化学物質を指します。

主要非財務データ

社会

		範囲	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
ダイバーシティ	従業員数	連結	人	3,932	4,144	4,311	4,309	4,288
	従業員数	単体	人	1,468	1,553	1,622	1,687	1,679
	うち女性の比率	単体	%	24.3	24.7	25.6	26.1	26.7
	女性管理職の比率	単体	%	—	—	—	0.75	0.7
	平均勤続年数	単体	年	17.6	17.1	16.6	16.4	16.6
	男性	単体	年	18.3	18	17.6	17.3	17.6
	女性	単体	年	15.4	14.7	13.7	13.8	13.9
	新卒採用人数	単体	人	57	62	74	70	57
	うち女性の比率	単体	%	33.3	33.8	35.1	32.9	26.3
	キャリア（中途）採用人数	単体	人	10	48	42	23	23
	うち女性の比率	単体	%	70.0	37.5	40.5	26.1	39.1
	平均年齢	単体	歳	41.1	40.8	40.5	40.3	40.3
	男性	単体	歳	41.9	41.7	41.6	41.3	41.3
	女性	単体	歳	38.5	38.1	37.5	37.6	37.7
	男女の賃金の差異 ^{※1} （全労働者）	単体	%	—	—	75.6	74.1	72.8
	育児休業 取得率 ^{※2}	男性	単体	%	3.2	17.9	48.4	58.5
		女性	単体	%	100	100	100	100
	育児休業 平均取得日数	男性	単体	日	31.0	32.7	12.3	25.2
		女性	単体	日	673.3	691.0	592.8	478.6
社員エンゲージメント・レーティング ^{※3}		単体	—	—	CCC (47.1)	B (49.7)	B (49.2)	CCC (47.7)
人材育成	人材開発/育成投資額 ^{※4}	単体	—	—	100	167	173	196
	重篤災害発生件数 ^{※5}	単体	件	0	0	0	0	0
	重大災害発生件数 ^{※6}	単体	件	0	0	0	0	0
労働安全衛生	休業災害発生件数	単体	件	0	3	3	1	1
	労働災害度数率（LTIFR） ^{※7}	単体	—	0.00	1.07	0.97	0.34	0.33
	労働災害強度率 ^{※8}	単体	—	0.0000	0.0021	0.0027	0.0003	0.0008
	労災年千人率 ^{※9}	単体	—	0.00	1.88	1.97	0.61	0.60
	死者数	単体	人	0	0	0	0	0

※1 （女性の平均年間賃金）÷（男性の平均年間賃金）の割合。全労働者以外（有期労働者等）の割合については、有価証券報告書にて開示しています。※2 育休取得後の復帰率は100％です。※3 株式会社リンクアンドモチベーションの「モチベーションクラウド」によるエンゲージメント・レーティング。全11段階（AAA～DD）に分かれ、「CCC」は上から7番目に該当します。※4 2021年度を100とした場合の比較数値を表しています。※5 身体に障害が残る災害。※6 不休を含む一時に3人以上の労働者が業務上死傷またはり病した災害。※7 労働災害度数率（LTIFR）＝労働災害（休業1日以上）による死傷者数÷延べ労働時間×1,000,000 ※8 労働災害強度率＝延べ労働損失日数÷延べ実労働時間数×1,000 ※9 労災年千人率＝労働災害（休業1日以上）による死傷者数÷1年間の平均労働者数×1,000

主要非財務データ

ガバナンス

		範囲	単位	2020年6月	2021年6月	2022年6月	2023年6月	2024年6月	2025年6月
取締役会の構成	取締役の人数	単体	人	8	10	11	12	12	12
	うち社外取締役の人数 [※]	単体	人	2	3	4	5	5	5
	うち女性の取締役の人数	単体	人	0	0	0	1	1	1
	うち外国人の取締役の人数	単体	人	1	1	1	1	1	1
	社外取締役の比率	単体	%	25.0	30.0	36.4	41.7	41.7	41.7
	女性取締役の比率	単体	%	0.0	0.0	0.0	8.3	8.3	8.3
	外国人取締役の比率	単体	%	12.5	10.0	9.1	8.3	8.3	8.3
	平均在職期間	単体	年	12.4	10.7	10.5	10.6	11.6	11.3
監査役会の構成	監査役の人数	単体	人	4	4	4	4	4	4
	うち社外監査役の人数	単体	人	2	2	2	2	2	2
	うち女性監査役の人数	単体	人	1	1	1	1	1	2
	社外監査役の比率	単体	%	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
	女性監査役の比率	単体	%	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	50.0
	平均在職期間	単体	年	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8	3.5
指名・報酬 委員会の構成	委員長	単体	—	—	—	独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役
	指名・報酬委員の人数	単体	人	—	—	5	5	5	5
	うち社外取締役の人数	単体	人	—	—	3	3	3	3

※社外取締役および社外監査役の全員が、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件を満たしています。

(注) 各項目の人数および比較は、定時株主総会後のものです。

会社情報 (2025年3月31日現在)

社名	コーア KOA株式会社
設立	1947年5月24日 (創立 1940年3月10日)
資本金	60億3,300万円

所在地	本社 〒399-4697 長野県上伊那郡箕輪町大字中箕輪 14016番地 KOAパインパーク内アースウイング 電話：0265-70-7171 (代表) (登記上の本店) 長野県伊那市荒井3672番地
事業内容	各種電子部品の開発・製造・販売

KOAグループ

日本
興亜エレクトロニクス株式会社
鹿島興亜電工株式会社
興亜販売株式会社
真田KOA株式会社
興亜化成株式会社
株式会社やまとわ
株式会社ライフプロ
株式会社あさげの里

北米
アメリカ KOA SPEER ELECTRONICS, INC.

アジア
マレーシア KOA DENKO (MALAYSIA) SDN.BHD.
シンガポール・タイ・インド KOA DENKO (S) PTE.LTD.
中国 SHANGHAI KOA ELECTRONICS CO., LTD.
中国 SHANGHAI KOA ELECTRONICS TRADING CO., LTD.
中国 WUXI KOA ELECTRO CERAMICS CO., LTD.
中国 KOA ELECTRONICS (TAICANG) CO., LTD.
香港 KOA ELECTRONICS (H.K.) LTD.
台湾 DAH HSING ELECTRIC CO., LTD.
台湾 KOA KAOHSIUNG CORPORATION

ヨーロッパ
ドイツ KOA Europe GmbH
ドイツ VIA electronic GmbH



ロゴマークの由来

全体のフォルムは、製品の精密性、企業の革新性、社員意識の創造性をイメージ目標に、モチーフを宇宙、回路、流れに求めて生まれたものです。KOAのOは地球を表します。また、OをはさむKとAは有機的に結びつくブロックで構成され、社会の変化に対応し、新しい製品を創造していくKOAの企業姿勢を表現しています。濃淡2色のブルーは、マイクロエレクトロニクスに不可欠な精密性とクリーンな環境、そして宇宙の中の地球を暗示させるものです。[CIS (コーポレート・アイデンティティ・システム)：1985年制定]

KOAホームページ

▶ <https://www.koaglobal.com>



YouTubeチャンネル

▶ <https://www.youtube.com/@-channel-koacorporation8124>



KOA はKOA株式会社の登録商標です

株式情報 (2025年3月31日時点)

株式の情報

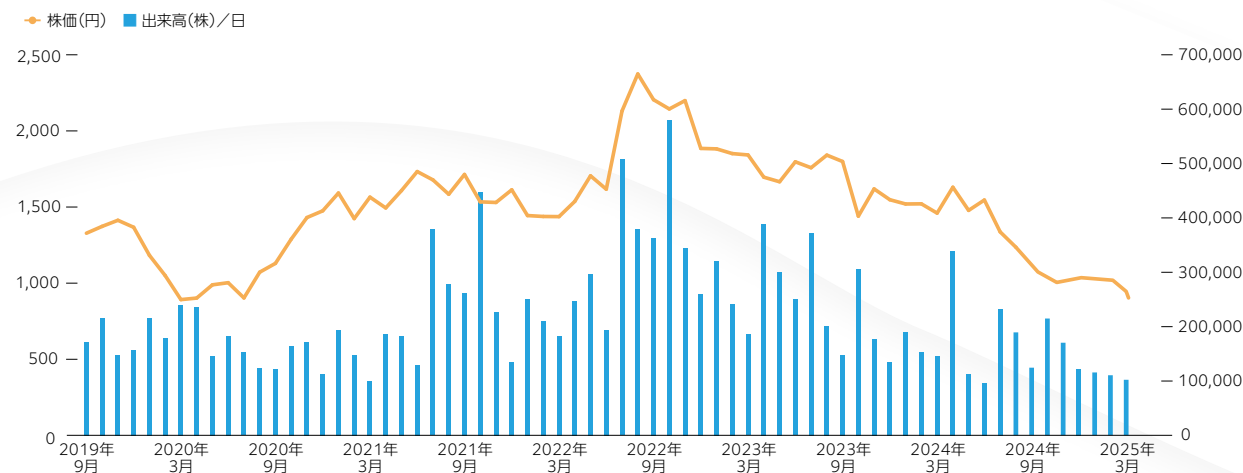
株 式 上 場	東京証券取引所 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミア市場
証 券 コ ー ド	6999
発行可能株式総数	150,000,000株
発行済株式総数	発行済株式総数37,479,724株 (自己名義株式361,739株を含む)
株 主 総 数	14,931名

大株主の状況

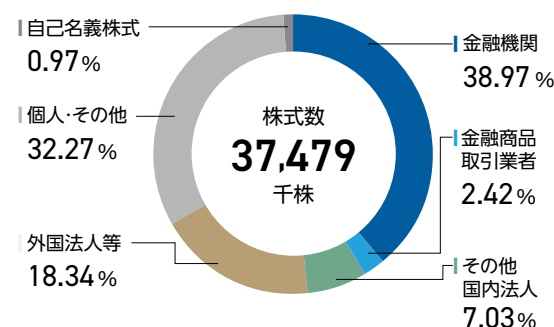
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社 (信託口)	5,254	14.16
日本生命保険相互会社	2,226	6.00
株式会社八十二銀行	1,627	4.38
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,505	4.06
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505227	1,180	3.18
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC/ JANUS HENDERSON HORIZON FUND	1,018	2.75
株式会社三菱UFJ銀行	882	2.38
野村信託銀行株式会社 (投信口)	829	2.23
株式会社小糸製作所	680	1.83
損害保険ジャパン株式会社	653	1.76

(注) 1. KOAは、自己株式を361,739株保有しています。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

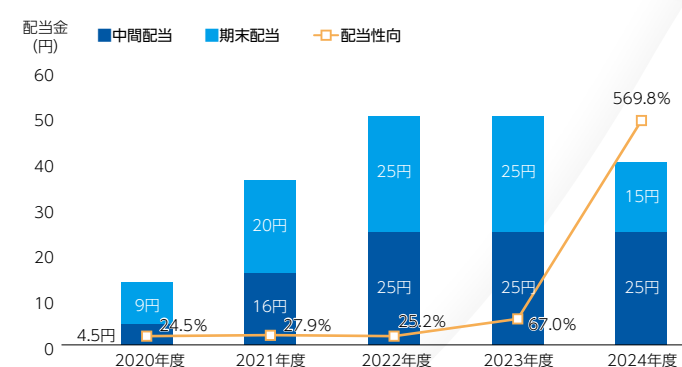
株価・出来高推移



所有者別株式分布状況



配当額・配当性向



株主還元方針 (2025年12月1日時点)

KOAはこれまで配当については、「配当性向30%前後を目安に安定的かつ継続的に実施する」という方針でしたが、1株当たり配当金や配当性向の過去の推移をみますと、大きく変動しています。2025年10月より、配当方針を見直し、「総合的なキャピタルアロケーションの観点から事業への再投資および自己資本の最適化を重視しつつ、配当を含む株主還元を進めていくこと」を基本方針とし、当面、配当は1株当たり年間30円を下限とし、配当性向30%前後を目安とさせていただきます。

KOA株式会社

〒399-4697 長野県上伊那郡箕輪町大字中箕輪 14016
KOAパインパーク内アースウイング
TEL: 0265-70-7171 FAX: 0265-70-7711
URL <https://www.koaglobal.com>

