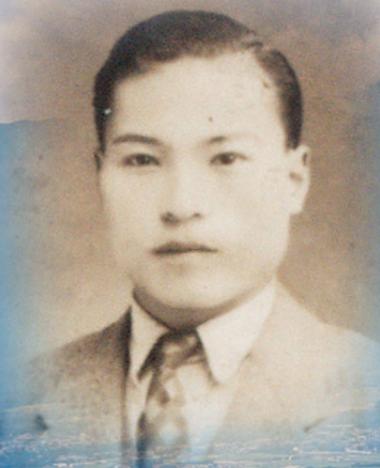




伊那谷、 このふるさとの暮らしを 守るために



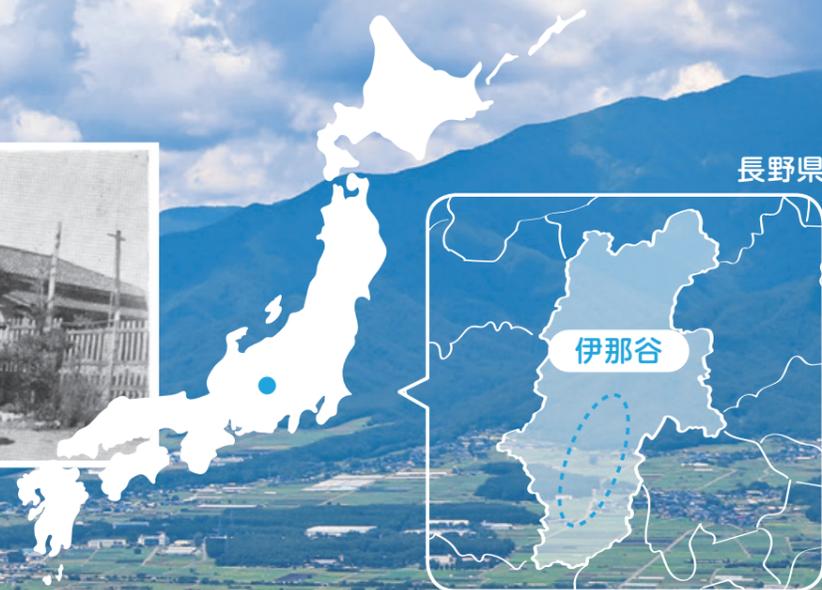
創業者 向山一人は、
多感な少年時代に両親らお百姓の暮らしの厳しさを目の当たりにし、
この伊那谷に工業の芽を育てようと志します。
それは、創業者が時代の声に耳を傾け導いた自らの使命でした。
KOAはそうしてできた会社です。
以来、時代の声と向き合い、
私たちのあるべき姿を探り、社会課題を見極め、
その解決にあたる経営をKOAはひたむきに続けています。

創業者
むかいやま かず と
向山一人
(1914-1995)

写真:1940年社長就任時



興亜工業社伊那工場(1943年)



長野県

伊那谷

カヤの
萱野高原(箕輪町)から伊那谷を望む。正面は中央アルプス



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稼働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なかで、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83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。



興亜工業社伊那工場の着炭炉入れ式 (1942年)



手作業による切条工程 (1959年)

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なおし、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、人類を生かしている地球環境とそこに授かったすべ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」(⇒P.15 KPS活動の進化)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。



第2のバランスシート

企業価値には、お金で計れる価値とお金では計れない価値の2つがあります。お金で計れる価値は財務諸表で公表する一方、お金では計れない価値、つまり自然環境や地域社会からの「恵み」とそれによって私たちが生み出している「実り」について、KOAは独自の「第2のバランスシート」で表し、経営の上で強く意識しています。



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。

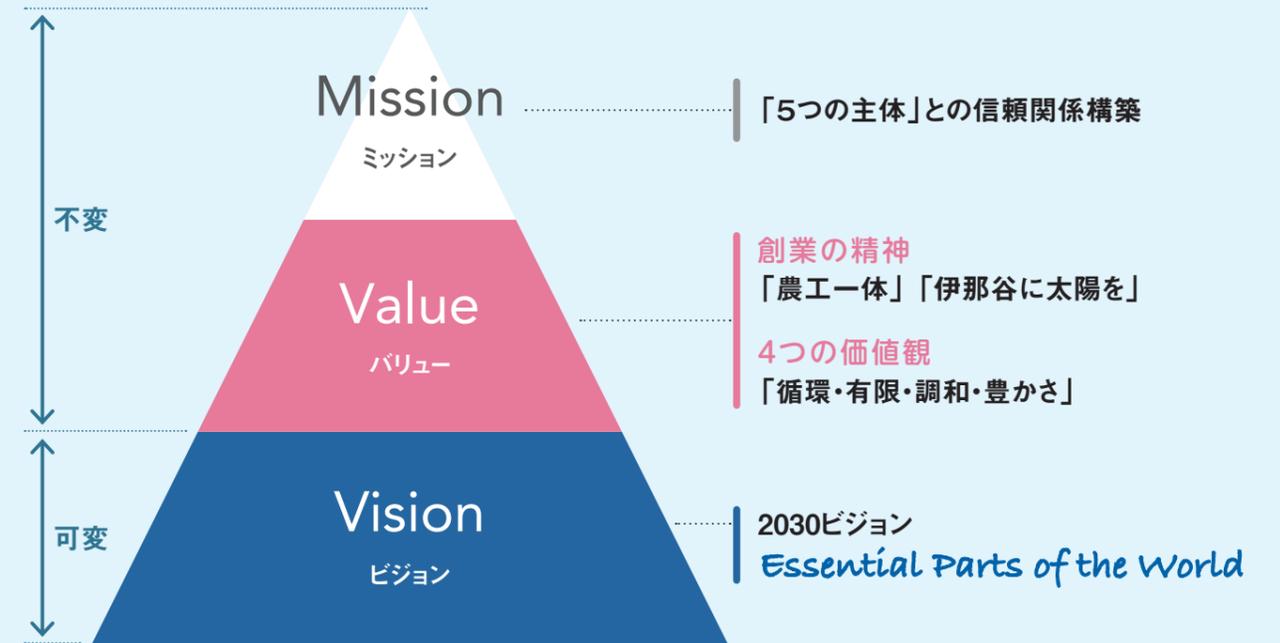
KOAは、こうした皆様とのご縁に恵まれたことに感謝し、お付き合いの中で学ばせていただきながら、「5つの主体」すべてにとっての企業価値を高めるために、企業活動に取り組んでいきます。



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で働くすべ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.3 KOAのDNA)

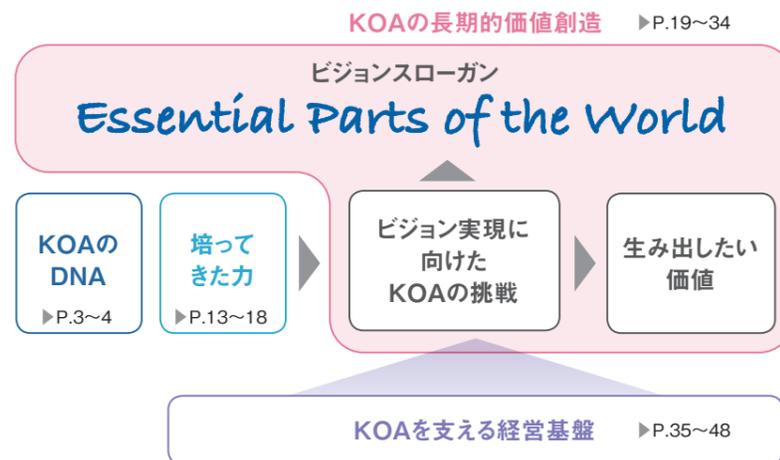
経済・社会環境が世界規模で激変する今、この不変の価値観のもとで、
2030年における「ありたい姿」として2030ビジョンを定めました。
2030ビジョンの実現に向け、経営戦略や経営計画を立案し実行していきます。



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)の皆様に、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、統合報告書を発行しました。「統合報告書2023」では、2030年の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について、背景情報などを踏まえ、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。

2030ビジョンと価値創造ストーリー



【報告対象期間】

2022年度(2022年4月1日~2023年3月31日)
(注)一部、2023年4月以降の情報を含みます。

【報告範囲】

KOA株式会社及びKOAグループ

【参考ガイドライン】

国際会計基準委員会財団(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。

CONTENTS

Introduction	1
KOAのDNA	3
価値創造の経営プロセス/編集方針	5
KOAの事業	7
トップメッセージ	9

培ってきた力

成長の軌跡	13
KPS活動の進化	15
挑戦の原動力となる経営資源	17

KOAの長期的価値創造

2030ビジョン実現に向けた価値創造ストーリー	
2030ビジョンと価値創造ストーリーの全体像	19
重要メガトレンドと事業機会の認識	21
価値創造を実現する仕組み	23
2024中期経営計画	24

2030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	25
事業領域の拡大	27
GHG排出量の削減	29
未来を創造する人づくり	31
地域社会との共生	33

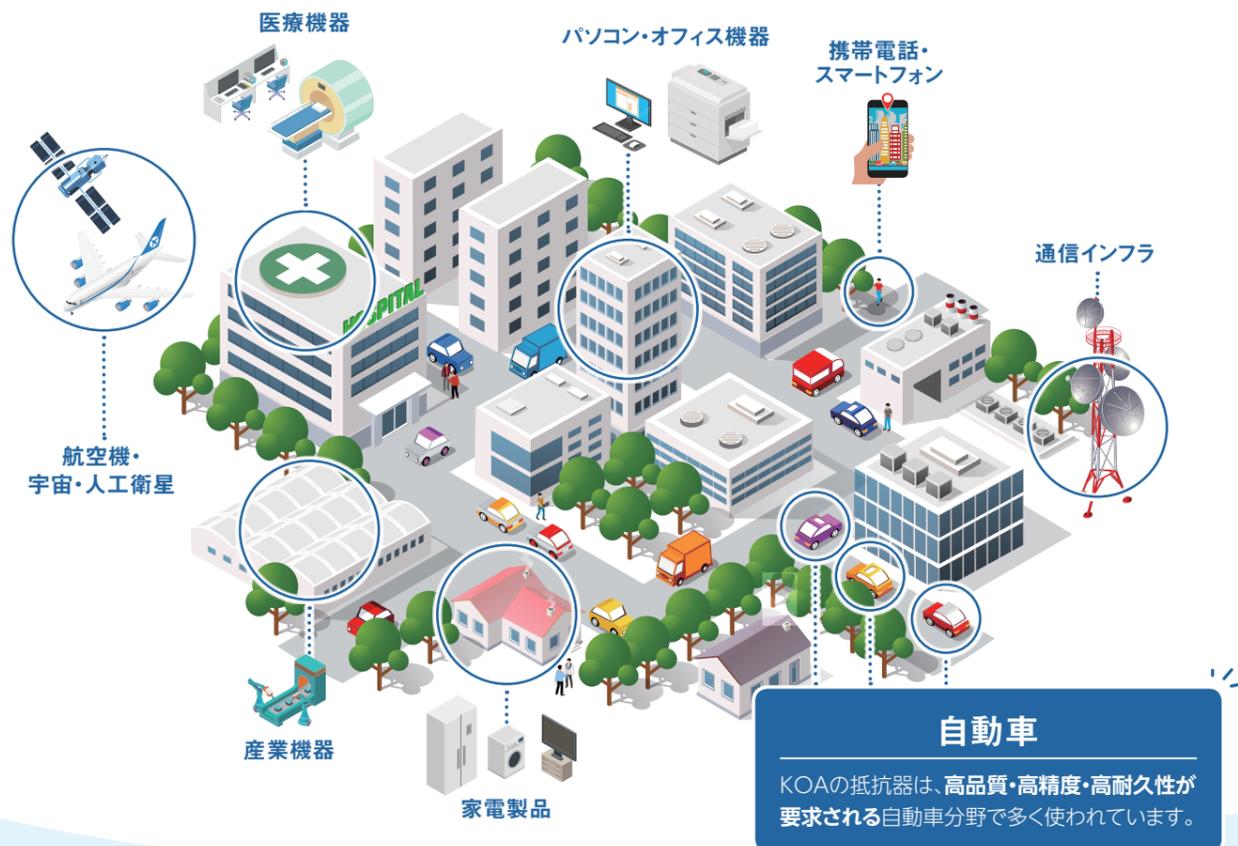
KOAを支える経営基盤

コーポレート・ガバナンス	35
取締役及び監査役	39
社外取締役メッセージ	41
リスクマネジメント	42
TCFD提言に沿った情報開示	43
コンプライアンス	45
サプライチェーンに関する取り組み	46
健康経営	47
社外からの評価/イニシアティブへの参画	48

主要財務データ	49
主要非財務データ	51
会社情報	53
株式情報	54

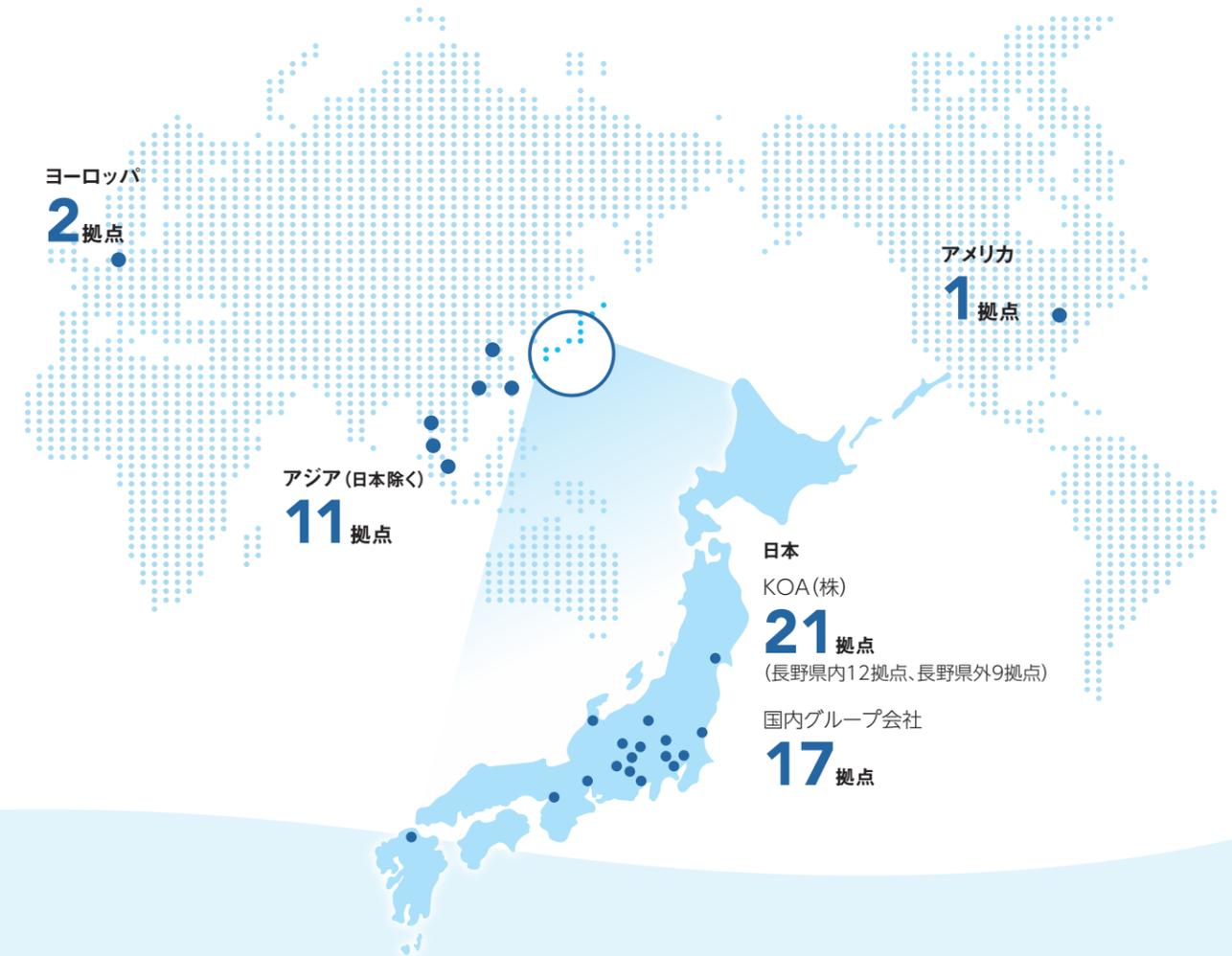
暮らしや社会を支える

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・調整したり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。



グローバルネットワーク

KOA株式会社21拠点、国内グループ会社17拠点(8社)、海外グループ会社14拠点(12社)を構え、グローバルにビジネスを展開しています。



抵抗値・サイズ・材質等豊富なラインアップ

生產品目
560万点

極小サイズも可能
最小製品の大きさ

0.25mm×
0.125mm

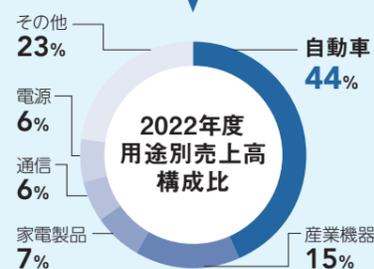
多くの製品を安定供給

生産数量
100億個以上/月

新たな価値創造のための投資

研究開発費
約**30**億円
(2022年度)

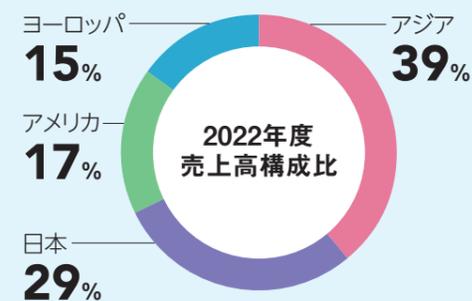
自動車への高い採用比率



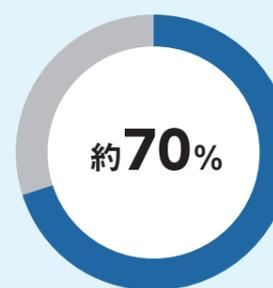
自動車向け製品売上高構成比



地域別売上高

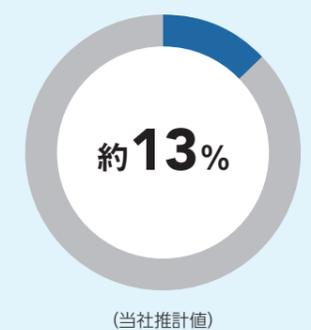


国内生産比率
(金額ベース)



世界トップクラス

固定抵抗器のマーケットシェア
(金額ベース)



トップメッセージ

本音で議論し、意欲的 2030ビジョンを実現し

代表取締役社長 花形 忠男

2030ビジョン実現への挑戦

2019年に当社は、「2030ビジョン」を定めました。大きく変化する時代に突入した今、長期の時間軸で将来を見据え、KOAが世の中に対してどのような価値や成果を創り出し、収益をどう獲得し、「5つの主体」（KOAを支えてくださっている5つのステークホルダー）との信頼関係をどう築くべきか検討する必要があると考えました。

ビジョン策定に際して、次世代を担う有志の若手社員によるプロジェクトチームを組成しました。20年後の将来の姿は、その時会社を担う人たちが考えて、「会社をこういう風にした」と作ったものの方が、共感を得られ浸透しやすいからです。メンバーを募集したところ、予想より多くの社員が手を挙げてくれました。とても嬉しい驚きでした。平均年齢は35歳。次世代に担ってもらいたいという思いが叶いました。（⇒P.19 2030ビジョンと価値創造ストーリーの全体像）

ビジョンは、ビジョンそのものよりも作っていく過程が大切だと考え、プロジェクトではメンバー同士のディスカッションを充実させることに重きを置きました。ディスカッションは、個々人がチームメンバーと共に、KOAはその歴史において何をやったか、今は何に注力しているのか、10年後はどんな会社でありたいか、といったKOAの過去、現在、未来について、メンバーが意見を出し合い、議論を重ねる良い機会になります。自分とは違う意見も出てくるでしょう。そして、自分が見えていたのは氷山の一角であり、目に映らなかった部分がたくさんあることに気づくでしょう。私は、こうした時間がプロジェクトメンバーにとってとても貴重な経験になり、そして、将来のKOAを作る組織の力になると考えました。14回ものミーティングを重ね、合宿も行いました。プロジェクトの進捗状況は、イントラネットでも社内にも発信しました。時には取締役が議論に参加しました。そうして約1年をかけ、当社の過去を振り返りながら未来を見据えた「2030ビジョン」が出来上がりました。

社員にビジョンを作ってもらったからには、その実現を方向付けるのが社長である私の責任です。中期経営計画の発表時期を1年延期し、その時間を役員の議論にあて、2年かけ

に挑戦する強いチームで ます

てビジョン実現のための新たな中期経営計画を検討しました。これまで四半期ごとの方向性しか示していなかった会社です。社員は「2030ビジョン」に戸惑っていると思います。戸惑いを解消するために、1年かけてワークショップを開催し浸透活動を積極的に行ってきました。

しかし、提示しただけではビジョンは自分ごとにはなりません。過去に私は生産現場の責任者としてのスローガンを掲げたことがありましたが、現場は詰まるところ何をすべきかと社員から質問されました。その際、現場のリーダーがビジョンを自分の言葉で解釈し、何をすべきか行動レベルで伝えることができれば、現場の社員も腹に落ちます。ビジョンが経営トップから現場にまで広く浸透するには時間がかかるでしょう。まずは現場のリーダーが自分の言葉で伝えられるようになること。そこから始めることが重要だと考えています。今年、私はその状況を現場に向かい、確認しに行こうと考えています。

本音で議論できるチームづくり

2030ビジョンを全社へ浸透させ、実現への挑戦を成功させる鍵が3つあると私は考えます。第1に強いチームづくり、第2に適切な手法をその本質を理解したうえで導入すること、第3に挑戦を促す環境づくりです。

はじめに強いチームづくりについて。KOAは、「どこよりも明るく楽しい職場をつくろう」を社是に掲げ、その成り立ちから社員の思いやチームワークを重視する経営を実践してきました。

会社はチームです。目立つエースがいても、これを支える周囲がなければ会社は成り立ちません。また、リーダーが会社にとってより良い決断をするには、チームメンバーから上がる情報の集約が不可欠です。リーダー1人では組織は動かさません。会社が組織として機能し、スピーディに動くためには、お互いを理解するチームワークが不可欠です。

そうしたチームを作るには、まず本音で話ができる関係性を築くべきです。本音を素直に言い合うことができれば、自分の苦手や弱みを言い出せるようになり、互いの弱点を補完

し合うチームワークを発揮できます。むしろ、誰も他人からよく見られたいという思いがあり、自分の弱いところは隠しがちです。しかし、弱いところを見せられる強さを持つと、出来ないと思っていたことにも踏み出せるようになり、今は苦手でもできるようになりたいと前向きな気持ちで課題に向き合うようになり、会社は徐々に変わっていきます。

本音で話すことで、強みを組み合わせることもできます。チャレンジャーがイノベーションを起こしても、その人だけではビジネスは成立しません。チャレンジの成果を事業化し、維持・拡大するために、それぞれに適した能力を配置することが必要です。得意なこと、苦手なこと、やりたいことを本音で話せる環境をつくることで、それぞれの社員が持つ特性を存分に引き出せるはずです。

私は現場の責任者をしてきた時代に、困難な品質不具合に対応するなかで、その人の素顔が見えました。そうした経験から、人と人をどう組み合わせるチームを作り上げるべきか分かるようになりました。そうした経験も生かしながら、私は社長の仕事として、このKOAに強い組織を継続的に作りたいと考えています。

ただし、自分の役割は意思決定であることを意識し、議論の場ではなるべく発言は避けるか、言うべきことがある場合も最後に発言することで、周囲が自由に発言できるようにしています。また、定めたゴールからぶれることなく本音を引き出す仕掛けとして、「構造思考」（本当に創り出したい成果だけに意識のリソースを集中し、ありのままの現実を見て行動するための思考のフレーム）を導入し、議論に用いています。次第に本音を話す人が増えてきたと実感しています。

試行錯誤でイノベーションを創出

2つめの鍵が適切な手法の導入です。挑戦は成功するとは限りませんが、成功の反対は失敗ではなく、何もしないことです。動き出さないと見えない景色があります。失敗から学んで何度も繰り返す試行錯誤によって、成功に近づいていきます。マキャベリの言葉に「天国に行く最も有効な方法は、地獄へ行く道を熟知することである」があります。地獄への

道を全部つぶせば、あとは天国への道しか残らないので、失敗は成功への道という意味です。

技術屋の心理とは面白いもので、「失敗してもいい、お金をかけてもいい」と言われると、かえって絶対に成功しよう、しかも予算をかけずにやり遂げようと懸命に試行錯誤します。たとえ失敗しても、その教訓が予算以上の成果を生み出します。

当社は、2030ビジョンに掲げる価値創造への挑戦を促す手法として、「イノベーション・マネジメントシステム (IMS)」を導入しています。イノベーションという流行り言葉に惑わされそうですが、要は試行錯誤です。私たちにはまず、2030ビジョンで描いたありたい姿がある。「Essential Parts of the World」です。これに照らしてお客様や世の中の困り事にフォーカスしたとき、KOAはいかなる価値を生めるか。仮説を立て、検証し、実際に価値と評価されるに相応しいものを創造する作業を、立ち止まることなく速やかに繰り返します。ときに色々なセクションを行ったり来たりして、部門を越えて検討や実験をすることも必要でしょう。当初どんなに見込みのある仮説だと思っても、試してみたら駄目なこともあります。しかし、失敗はノウハウにつなげたい。とにかく、スピーディに試行錯誤を繰り返す。IMSの本質はそこにあり、何が価値なのか誰も答えを知らない時代に、新しい価値を創造するにはこれが一番の近道です。

手法を生かすには本質を理解する

IMSに限らず挑戦に及んで何か新しい仕組みを導入するとき大切なことは、自分たちの本質と今やろうとしていることの本質を見極めることです。創業者は、地域の生活基盤を再建することを使命にKOAを興しました。これが本質。現会長は、プラザ合意により大きな変化点に直面したとき、経営

にとって欠くべからざるものとして「5つの主体」との信頼関係構築と「4つの価値観」を再認識しました。これも私たちの本質。そして変化点を乗り越えるために導入した新しい経営システム「KPS活動」では、経営も社員もおしなべて意識改革することを本質とし、全社一丸となってこれに取り組み、やり遂げました。その愚直さも本質。(⇒P.15 KPS活動の進化)

KOAは、これまでも各種のマネジメントシステムを導入してきました。ただし、自分たちにできることできないこと、やりたいことすべきことが分からないまま、一般的なマニュアルをなぞるだけでは、本当にそのシステムを使いこなすことはできません。仕組みをうまく機能させるには、自分たちの会社の本質を理解し、導入すべきシステムの本質も理解したうえで、自分たちにとって最適な仕組みを考えるべきです。そうして作り上げたものは、予期せぬ事態にも対応できる素晴らしいマネジメントシステムになります。

そして、情報開示にあまり積極的ではなかった当社が統合報告書の発行を決めた理由も、株主・投資家をはじめとした皆様とのコミュニケーションはもちろんですが、何より私たち自身が制作過程を通じて「KOAはこんな会社だったんだ」とその本質に気づくことにあります。当社の何十年にもわたる営みは当たり前のように、その営みを支えてきた要素、つまりKOAの本質は何であるか、そこに気づく良い機会であり、自分たちの本質への深い理解が2030ビジョンの実現の土台になると考えています。

話は戻りますが、IMSは私たちがKPS活動で行ってきた活動を価値創造の試行錯誤に置き換えるだけです。IMSの導入過程を通して、会社全体がこの本質を理解し、動き出すことで変わっていくと確信しています。(⇒P.27 事業領域の拡大)

挑戦の後押しが私の役割

挑戦を成功させる第3の鍵が挑戦を促す環境づくりです。KOAというチームのなかで、私自身が動くだけでなく、「やっごらん」と若い人の背中を押してあげる、やりたいことに挑戦させてあげるのが社長としての大事な役割と考えます。自分は技術職で入社し、現場、海外、品質担当、現場責任者と色々な経験をさせてもらいました。それぞれの職場で皆が日々感じている言いたいことと言えないことを分かっているつもりです。それらを理解したうえで挑戦の後押しをする役が私に期待されていると思います。

「やっごらん」と背中を押しつつ社員の挑戦を促すには、社長自らが挑戦する姿を社員に見せることも必要です。私の挑戦は、中期経営計画に盛り込んだ440億円の成長投資です。これは、当社にとってこれまでにない規模であり、社長にしかできない挑戦です。

さらに、挑戦には自分の意志、責任で判断することができる環境が必要です。他人の言葉に従って行動し失敗した場合は、人はその結果を他責にします。しかし、自分の意志で行動した場合は、失敗しても結果を受け入れられ、うまくいかないことから何かを学べます。そして、次は別の方法で挑戦してみようという意欲も湧いてくるはずですよ。

自分の意志、責任で判断することができる環境整備は社長の仕事です。社長就任後に私は、部門長の権限を拡大するため、役員会の決裁が必要な投資額を引き上げました。結果、部門長が自らの責任で必要な投資を速やかに判断できるようになり、会社が変わってきました。

人への投資に注力

加えて、中期経営計画では、重点施策のひとつに「未来を創造する人づくり」を掲げました。2022年度の好業績はさまざまな改善をするための余裕をもらったものと捉え、人への投資も増やしていきます。とりわけ2023年度は、キャリアビジョン研修に注力します。こういう風になりたいという想いが人を変えていきます。普段はあまり研修の時間が取れない現場の社員も対象に、研修機会を増やして実施しています。(⇒P.31 未来を創造する人づくり)

また、海外出向を含めた他流試合を増やします。異文化はもちろん、人権や水資源の問題などの社会課題に現地でも触れ、多角的な視点で物事を捉えることで、社会全体の成長に必要なKOAの役割を考えることができ、それが当社の成長につながります。

リスクへの対応

2022年度はコントロールできない外部のリスクが次々と顕在化しました。重要なのは変化を認識し、リスクに対して柔軟に対応することです。予想していた受注増は地政学リスクによって一変しましたが、取締役会において社外役員も含め意見を出し合い、この先起こりうる変化について認識していたため慌てることはありませんでした。

中期経営計画の重点施策のもと、2030年までに生産能力を倍増する計画を進めています。社会情勢が変わりリスク要因が出てきたとしても、達成時期が変動するだけで目指すことには変わりません。引き続き議論を深め、実をつけていければ、対応方法はいくらでもあります。

地域社会と協働しサステナビリティを実現

当社は「5つの主体」のひとつに地球を掲げており、環境



活動に力を入れています。中期経営計画でも「再生可能エネルギーの導入と電力使用量の削減」を重点施策とし、GHG(温室効果ガス)排出量削減に取り組んでいます。再生可能エネルギーはコストがかかりますが、導入を前に検討ばかりしては何も起こりません。だからまず導入を決め、コストはどうするのか後で考えることにしました。KPS活動を長年続けるなかで、壁にぶつかっても何とかして知恵を捻り出してきたKOA社員なら、きっと解決に導いてくれるはずですよ。さらに、再生可能エネルギーのコスト低減には、社会全体での導入促進・技術革新も必要です。地域行政と連携し、GHG排出量削減の普及や促進のために活動を行っています。

また、炭素固定の観点では「森林塾」という森林保全に関する事業を約30年前より行い、地域全体で森林資源が循環する仕組みをつくり続けています。今後も林業従事者をはじめ、工務店や製材業など地域企業とともに、森林保全と地域経済の好循環を回していきたいと考えています。(⇒P.29 GHG排出量の削減)

信頼関係を構築し、長期的な成長を目指す

経営方針に掲げている「信頼」とは、仕事や製品を通じたお客様やお取引先様との信頼関係、業績向上を通じた社会との信頼関係も含め、あらゆる面での信頼を意味しています。そして「5つの主体」との信頼関係構築をミッションとし、こだわり続けています。KOAとはそんな会社です。

今回、2030ビジョンを策定し、長い時間軸に立って思考し、行動する機会を得た私たちは、社内の仲間たちの意見をはじめ、これまで以上に「5つの主体」の声に耳を傾け、皆様との間に信頼関係を築きながら、長期的な成長を目指していきます。



History

成長の軌跡

KOAは、経営環境の変化による幾たびの変化点を迎えながらも、新たな経営システムの導入によってこれらを乗り越え、ミッションに掲げる「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企業活動に取り組んできました。これまでの歩みの中で培ってきた力を活かし、これからも持続可能な社会の実現に向けて価値を提供していきます。

■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。



2022年度
売上高 **750**億円

2022年度
営業利益率 **13.6%**

2022年度
営業利益 **102**億円

2022年
2030ビジョン
2024中期経営計画
(⇒P.19~24)

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

新たな経営システムの導入
(⇒P.15 KPS活動の進化)

KPS-1 (1987年~)

KPS-2 (2001年~)

KPS-3 (2010年~)

電子部品産業で
地域の暮らしを支える

固定抵抗器の製造を開始。戦後のインフレを背景に事業を拡大しました。



グローバル展開する抵抗器の量産メーカー

高度経済成長を迎え、ブラウン管テレビや白物家電向けのリード線形抵抗器の製造が拡大しました。

パソコン・液晶テレビや携帯電話急成長に伴い、チップ抵抗器の



話などのデジタル家電の需要が拡大しました。



品質と信頼で選ばれる世界の抵抗器メーカーへ

デジタル家電向け市場が成熟期を迎える中、更なる成長に向けた新たな抵抗器市場への参入を模索し、高い成長性が見込まれる自動車向け製品をターゲットとしました。自動車向け製品に要求される品質の向上に取り組み、高品質・高精度・高耐久性を実現したことで、現在では自動車向け製品が売上高の約4割を占めています。



抵抗器の用途

主な新製品(抵抗器)



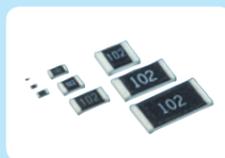
L形炭素被膜抵抗器



リード線形抵抗器



MELF形抵抗器



厚膜チップ抵抗器



薄膜チップ抵抗器



電流検出用チップ抵抗器



車載用薄膜チップ抵抗器



車載用セメント抵抗器



高耐圧薄膜抵抗ネットワーク



薄膜抵抗ネットワーク



金属板チップ抵抗器



長辺電極形チップ抵抗器



チップ形パワーシャント



高信頼性厚膜チップ抵抗器

KPS活動の進化

日本の製造業は、かつては大量生産大量消費という時代に支えられて、順調な成長を続けてきました。しかし1980年代以降、特に1985年の激しく移り変わっていきました。エレクトロニクスパーツメーカーであるKOAもその例外ではありません。また、1980年代以降、ユーザーニーズ1987年からKPS(KOA Profit System)活動を開始しました。

KPS活動は、全員参加の経営改善活動であり、経営環境の変化に応じて進化しています。KPS-1とKPS-2で実現してきたビジネスの成長を基礎

プラザ合意以降は、急激な円高、開発途上国企業の市場参入による市況の変化や価格競争の激化といったさまざまな要因によって、経営環境は個性化・多様化に伴い、市場は多品種少量生産、ジャストインタイムの供給を求めようになりました。こうした経営環境の変化に対応するため、

として、現在は発展のための新たな活動であるKPS-3に取り組み、お客様に新たな価値を提案するビジネスの創出に注力しています。

1987 - 1990
【生産革新】
利益体質の強化

1991 - 1997
【経営革新】
経営コストの効率化

2001 -
事業構造改革・Quality

2009
-1st・収益性の向上

2010 - 現在
新たな価値の創出

KPS-1 経営のムダ^{※1}を徹底して“廃除”^{※2}し、新しい経営システムづくりを目指す

【背景】1985年のプラザ合意に起因する急激な円高によって、1986年から3期連続赤字、2期無配という大きな経営の変化点を迎えました。業績悪化から社員の士気は低下し、雇用の継続すら危ぶまれました。この状況を打破するためには、新しい経営システムの導入が必要でした。

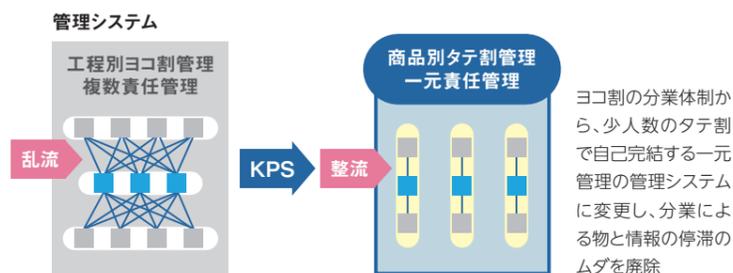
収益性を高め、業績の回復と雇用の安定を目指して、経営のムダを徹底的に廃除することに取り組みました。

従来の見込み生産方式は在庫が発生し利益を圧迫していたため、受注生産方式に切り替えました。受注生産の小ロット化により原価上昇を抑え、あらゆるコストを削減し利益を創出するため、不要となった大量生産用の設備やシステムを見直し、スペース・エネルギー・費用・動作の最小化を目指す「からくり思想」に基づく設備制作を開始。ものづくりのすべての場面で物や情報などの流れを徹底的にシンプルにしました。1992年12月に導入した「ワークショップ制」では、20人程度の小さな組織で受注から製造、発送までを一貫して請け負う“お客様の顔が見える”システムに転換。これにより、一元管理体制が整い、担当者とお客様との信頼関係はより強固なものとなり、製造現場ではつくる喜びを強く感じることができるようになりました。

こうして、人間性を大切に、資源の有効活用により自然環境に配慮し、安定した雇用によって社員や家族の暮らしを豊かにする新しい経営システムを確立しました。

※1 不自然(自然の法則にそぐわないこと)、お客様に役立たない行為、気がない(無気力・無関心)、停滞(物と情報)、分業のこと
※2 見えるもの(ハード面)を取り除くとともに、仕事の仕方や仕組み(ソフト面)を止めたり変えたりすること

「ワークショップ制」改善事例：一元管理体制への変更



- 成果
- 棚卸資産 → 1/6に削減
 - 生産リードタイム → 1/8に短縮 設備回転率 → 3倍に向上
 - 経営のムダを廃除し、利益を創出する企業活動の定着

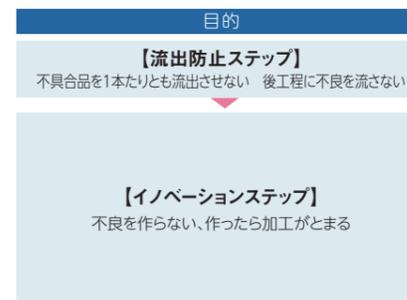
KPS-2 お客様からご指名

【背景】2001年のドットコムバブル崩壊を受け転落に陥りました。それまで主力としていたデジタル家電向け市場も成熟期を迎え、自動車という新たな分野での成長による生き残りを図りま

世界の市場・お客様とのパートナーシップ構築お客様にとって有益であることです。お客様から(Quality-1st)を基礎に、新しい分野への事業取り組みました。

車載部品の不良は人命にかかわる問題であるなど多くの方の信頼を損ねる事態となります。ため、2007年からゼロディフェクト・フロー構築不良を作らない工程の実現を目指して改善活れる様々な改善ツール(FMEA、なぜなぜ分析)取り組みました。あわせて、営業部門と技術部化やCRM(お客様との関係構築)を強化し、困活動により自動車向け製品の売上が拡大し、また、あらゆる業務やそれに携わる社員のスフローを知り、ものの見方や考え方、行動やる仕事を心掛けています。

ゼロディフェクト・フローの全体像



- 成果
- 当社責任による社外の品質不具合 → KPS-2開始時より1/10以下
 - 不具合発生時の迅速な原因分析な

いただける会社

たお客様の調達形態の急激な変化により、赤字タル家電向け市場も成熟期を迎え、自動車といした。

築で重要なことは、KOAとのお付き合いがお客様からご指名いただける会社を目指し、品質の向上拡大(事業構造改革)による収益性の向上に取り

り、リコールの発生は消費者や自動車メーカー車載部品に求められる品質と信頼性の実現の取り組み、不具合品流出の徹底的な防止と動を進めてきました。また、自動車業界で使われ等)を活用し、不具合の未然防止、再発防止に門が一体となって、VOC(お客様の声)把握強りごとの把握・解決に取り組みました。これらの高付加価値化と収益性の向上が実現しました。質の向上も目指しました。一人ひとりがビジネス管理の仕方を変え、お客様にご満足いただけ



- が大幅に減少 (2022年度現在) どの対応力の高さにより、お客様の高いご評価を獲得

KPS-3 共創できる研究開発型企業

【背景】KPS-1・2の取り組みを通じて、お客様にご評価をいただき、事業の収益力は着実に向上してきました。しかしながら、これからの時代を予測し、今後何によってお客様からご指名いただくかを考えた時、変化の激しい世界の中では、新たな価値の創出に取り組む必要があると考えました。世の中の変化を捉え、社会課題の解決に貢献していくため、KPS活動の新たなステージを開始しています。

社員一人ひとりが自分のお客様とその先にある世の中や市場の変化を意識し、過去の潮流から未来を自ら構想し、いま、何をすべきかを考え自発的に行動することで、自分・チーム・KOAがいままでできなかったことにチャレンジすることが、KPS-3の活動コンセプトです。活動の軸は、求められるタイミングで求められる製品を提供するための、未来予測に基づく仮説・検証活動です。

KOAは、VOCや市場トレンドを踏まえて、今後求められる製品や技術を想定した「ロードマップ」を作成し、製品開発やお客様との対話ツールとして活用してきました。従来は顧客ニーズをもとに仮説・検証し5年先を見据え作成していた「ロードマップ」を、KPS-3では顧客ニーズに加え、社会課題を含めた10年～20年先の未来予測に基づく「ロードマップ」へと発展させる取り組みを行っています。ロードマップを基にお客様と対話し、さらに仮説・検証を繰り返しながら、世の中の変化に基盤技術と技能を深化させ、既存事業での差別化製品開発と新事業の創出に取り組んでいます。



- 成果・進捗
- 風を計測・見える化するセンサ「Windgraphy[®]」の開発、一般販売開始(2023年7月から)
 - 新事業の開発・既存事業の深化を担う部門の専門組織化
 - 新しい価値創出の組織文化の醸成・浸透を担う専門組織(IMS推進センター)の設置

WindgraphyはKOA株式会社の登録商標です

挑戦の原動力となる経営資源

	ものづくり	品質	製品開発	人づくり	循環型社会のモデルづくり
特徴	<ul style="list-style-type: none"> JIT（ジャストインタイム） グローバル供給網 確実な安定供給、継続的な改善 	<ul style="list-style-type: none"> ゼロディフェクト・フロー「一箇一個が私の保証です」という基本精神 「Quality-1st」 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズの仮説・検証 ソリューション提案 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
成果・強み	<ul style="list-style-type: none"> 固定抵抗器のマーケットシェア約13%（当社推計値） グローバルな供給網を活用した顧客サポート体制 製品ラインアップ数…560万点 	<ul style="list-style-type: none"> 当社責任による社外の品質不具合減少率…KPS-2開始時より1/10以下（2022年度） 分析力と対応力へのお客様からの高い評価 品質要求の高い車載部品での採用実績…売上高構成比44% 	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発費…約30億円（2022年度対売上高比率4.1%） 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 IEC規格化を主導（端子部温度規定） 	<ul style="list-style-type: none"> 連結従業員数…4,311名（2023年3月31日現在） KOA物語研修受講者数…1,850名（2004年以降の累計） JIT研修受講者数…334名（2006年度～2022年度の延べ人数） 	<ul style="list-style-type: none"> 創業の精神と4つの価値観に基づく長年の地域共生活動 地域社会と連動した気候変動対策のモデルづくり 伊那谷財団の助成…約1億4千万円（1997年～2022年） ウクライナ支援のための寄付…1,100万円（2022年度）
概要	<ul style="list-style-type: none"> 経営改善活動を社員全員が継続した結果、グローバルに供給網を拡大し、世界トップクラスのマーケットシェアを獲得しました。 国内外のお客様に対し、製品の供給だけでなく使い方などを含めたサポート体制を構築しています。 生産設備やシステムの内製化により生産プロセスを最適化したことで、多品種を効率的に生産することが可能です。 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車向け製品に求められる高品質・高精度・高耐久性を実現しています。 品質方針に「一箇一個が私の保証です」を掲げています。「今つくるこの製品は、あのお客様がいつ、どのように使うもので、こうすればあのお客様に満足していただけます」と、自信を持って言えるものづくりを心がけています。 製品不具合発生時の原因解明の分析や対応は、お客様から高いご評価をいただいています。 	<ul style="list-style-type: none"> 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・解決する取り組みを行っています。 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技術を蓄積してきました。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 社員に必要な3つの要素「人間性」「専門知識・教養」「経営スキル」を人財育成の軸として教育研修を実施しています。 自主性、信念、相互の信頼などの人間性が行動に結びつき、経営スキルや専門知識と交わることで、KOAの強みとなり、新たな製品やサービスを生み出しています。 KOAの大切な価値観、創業の精神を振り返ることで、KOAのDNAを受け継ぐ「KOA物語研修」を行っています。 独自の社内資格として、優れた固有の技術を持ち、その成果によりKOAの企業理念実現に貢献できる社員を「職人」と認定しています。 	<ul style="list-style-type: none"> 「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」すべてにとっ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。

Topics 1

表面実装抵抗器の端子部温度規定^{*1}と国際規格化

プロジェクトリーダー
研究開発センター
博士(学術)
平沢 浩一



○抵抗器の熱の問題

抵抗器は電気を流れにくくすることで、電流や電圧を制御する部品です。消費電力を熱に変える部品ともいえるため、使用中には自然と熱が発生します。過度な熱により抵抗器が壊れて不具合が生じることを防ぎ、正しくパフォーマンスを発揮させるためには、適切な熱設計が必要です。

○国際規格化の必要性

抵抗器の性能に対するお客様要求は、以前に比べ高まっています。また、エンジンコントロールユニットに代表される車載電装機器は高温のエンジンルームで使用されるなど、使用環境の厳しさも増えています。しかし、従来の国際規格が定める熱的な試験ルールは、現在主流の表面実装抵抗器にはそぐわないものでした。このような状態ではKOAのみならず抵抗器業界全体の信頼を損ねるだけでなく、お客様や社会へ安心・安全を提供することはできません。しかしながら、当社で独自の規格を作っても市場では支持されません。広く浸透させるためには国際規格の改定が必要でした。

○KOAにとっての意義

方法を抜本から変える非常に困難なプロジェクトですが、KOAの経営方針である「信頼」の考えのもと公益性の高さを重視し、2012年に向山社長（現会長）の強い想いから端子部温度規定の国際規格化の活動がスタートしました。

JEITA^{*2}でのコンセンサスを獲得し、IEC^{*3}へ規格案を提出。当社がリーダーとなって議論を主導し、提案から10年余を経た2023年、各国代表の審議を経て承認されました。

規格化を進めた過程で蓄積した知識やデータは、最大のパフォーマンスを発揮する製品を最小の材料・エネルギーで生産できる設計の強さの源であり、当社の優位性につながっています。

この活動を通じて、講演会や学会への登壇依頼の増加や、他業界との熱設計の意見交換など、企業や人脈の新しいつながり、結びつきの強化が生まれています。

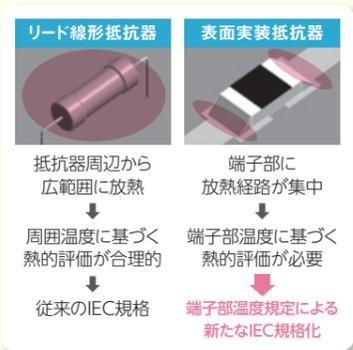
○成功のカギは丁寧な浸透活動とチーム力

国際規格化に向けて、まずは国内の抵抗器メーカーの支持が必要でした。試験用資材を当社負担で提供、測定方法を共通化し、国内の同意を得ました。海外に対しても主要なメーカーへの訪問や、IECとJEITAよりテクニカルレポートを発行するなど、ひとつひとつ丁寧に浸透活動を行いました。また、技術者に加えて、国際会議の経験者、規格化の専門家、プロモーションの適任者からなる厚いチーム体制によって浸透活動を推進したことが、成功につながりました。

^{*1} 表面実装抵抗器の温度管理位置を周囲温度から抵抗器の端子部温度に変更する活動

^{*2} 一般社団法人電子情報技術産業協会の略称。エレクトロニクスや電子機器、情報技術(IT)に関する日本の業界団体

^{*3} 国際電気標準会議の略称。電気工学、電子工学、及び関連した技術を扱う国際的な標準化団体



Topics 2

KOA物語研修

○創業者の思いを受け継ぐ

KOA物語研修は、創業の精神を正しく理解し、その精神をどのように受け継ぎ今日のKOAがあるのかなど、KOAの歴史を正しく学び、社員の行動変容を促すことを目的としています。元々は、創業者の思いを伝えるため、向山社長（現会長）が幹部社員に向けて、創業者向山一人の物語と、自身の失敗も含めた経験に基づくマインドの軌跡を語っていたことから始まりました。会社の規模が大きくなり、時代を重ねていく中でも忘れてはいけない思いを受け継いでいくため、内容を整理・体系化し、2004年から全社員対象の研修として開始しました。KOAグループのすべての社員がこの研修の受講対象であり、現在は新入社員やキャリア採用者を中心に実施しています。

○人間性を育む

当社が重視する人間性の教育の中核がKOA物語研修であり、内容を深く理解するために2日間の日程を設けています。また、集合研修でのグループワークを中心として、ディスカッションを通じて深く考えることを重視しています。インシデントプロセス法を取り入れ、創業者や向山社長（現会長）が過去の変化点をどう乗り越えたのか、何が成功要因だったのかの分析を、創業者の生い立ちなどの情報を基に、KOA社員として受け継ぐべきことはどんなことなのかグループごとに検討、発表し、参加者全員で共有します。また、研修では、自分の責任についての考え方や、最後まであきらめないという気持ち、己の運の良さを信じるといった、創業者をはじめとしたKOAの先達のマインドに触れ、職場の先輩達が大切に育ててきたKOAマインドを学びます。この研修を通じて、KOAの社員としての人間性を身につけ、思考プロセスを通じた問題解決力、グループワークを通じたチームワーク力を育てています。学んだ内容を自身の行動の中で活かすことを考えることで、自分も経営の一端を担う存在であるという自覚と責任感が生まれ、人間性を高めることによって、仕事の質の向上につながっています。

受講者の声



「会社で起こっている99%の事柄は自分の言動によって生じる」のマインドに触れ、自分の業務（不良の流出防止）の影響の大きさを実感しました。目の前の仕事をこなすだけでなく、仲間のためにひとつひとつに責任を持って取り組んでいきます。 (20代 生産職)

誰も完璧な人間ではなく、問題に直面した際にどうするか諦めずに考えることが大切だと学びました。部門に設定された業務テーマを行うだけでなく、個人的な目標を設定し、業務の進め方を振り返りながらPDCAを回すことで、成長していきたいです。 (30代 技術職)

2030ビジョンと価値創造ストーリーの全体像

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、(Essential)、世界の一員(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存在(Essential)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。

重要
メガトレンド

地球
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

経済
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

社会
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

認識している
事業機会



…ビジョンスローガン… Essential Parts of the World

…ビジョンステートメント…
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」により未来を切り開きます。

たい。小さな部品で世界に大きな変化を起こします。
ごとの本質を見極め、新しい価値を提供します。

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/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「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材の育成
- 循環型社会のモデルづくり**
雇用創出、人材育成、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と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材を育成する
- 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

2030ビジョン誕生秘話

2019年6月。平均年齢35歳の若手社員によって2030年における「KOAのありたい姿」を策定する「2030ビジョンプロジェクト」がスタートしました。プロジェクトに参画したメンバーの思いを聞きました。

同じKOAの社員でも価値観の違いがあり、時には意見がぶつかることもありましたが、プロジェクトの状況が社内に発信されたことで上司や同僚からも意見を募ることができ、メンバーで議論を重ねてビジョンを形にしていきました。ビジョンによって、社員が同じ方向に向かって進む下地ができました。こうなりたいという夢を持って、魅力のある会社になりたいと思います。

(30代 スタッフ職)

プロジェクトでは主力の抵抗器事業自体も見つめ直しました。抵抗器の営業や生産現場のメンバーの思いに触れ、改めてKOAが抵抗器を作る意義を共有し、さらに将来に向けて変えること、変えてはならないことを考えました。ビジョンによって社内は変化へ対応する土壌に変わりつつあります。担当する新事業開発の分野での新しい価値づくりに挑戦していきます。

(40代 技術職)

合宿などを通じて立場や役割にとらわれずに本音のディスカッションを重ねました。検討の中で、海外のお客様からKOAの部品はEssentialと言われることを知り、パートナーとしてもEssentialになろうと決めました。KOAが目指す未来にワクワクしています。

(30代 生産職)

SX…サステナビリティ・トランスフォーメーション

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メガトレンドを踏まえながら予測し、KOAの既存事業の成長、新事業の可能性や企業姿勢への共感などの視点のもとで、事業機会を認識しました。

重要メガトレンド

地球 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と社会インフラの拡充、抵抗器ニーズの拡大

企業には、SDGsに代表される地球環境や社会のサステナビリティをめぐる課題に対して経営として取り組むことが期待されています。

脱炭素社会に向けた変革が加速する中、自動車産業では、自動車のライフサイクル*1全体での環境負荷ゼロが求められています。世界各国で2050カーボンニュートラル実現に向けた自動車販売のZEV化、BEV化を推進する電動化戦略が立てられ、再生可能エネルギーを用いた電動車や、より少ないエネルギーで環境負荷を最小化したモビリティの普及が予想されます。エンジン車と比較すると、自動車に使用される厚膜チップ抵抗器の数は、ハイブリッド車では約1.5倍、電気自動車では約1.6倍になると推定しています。

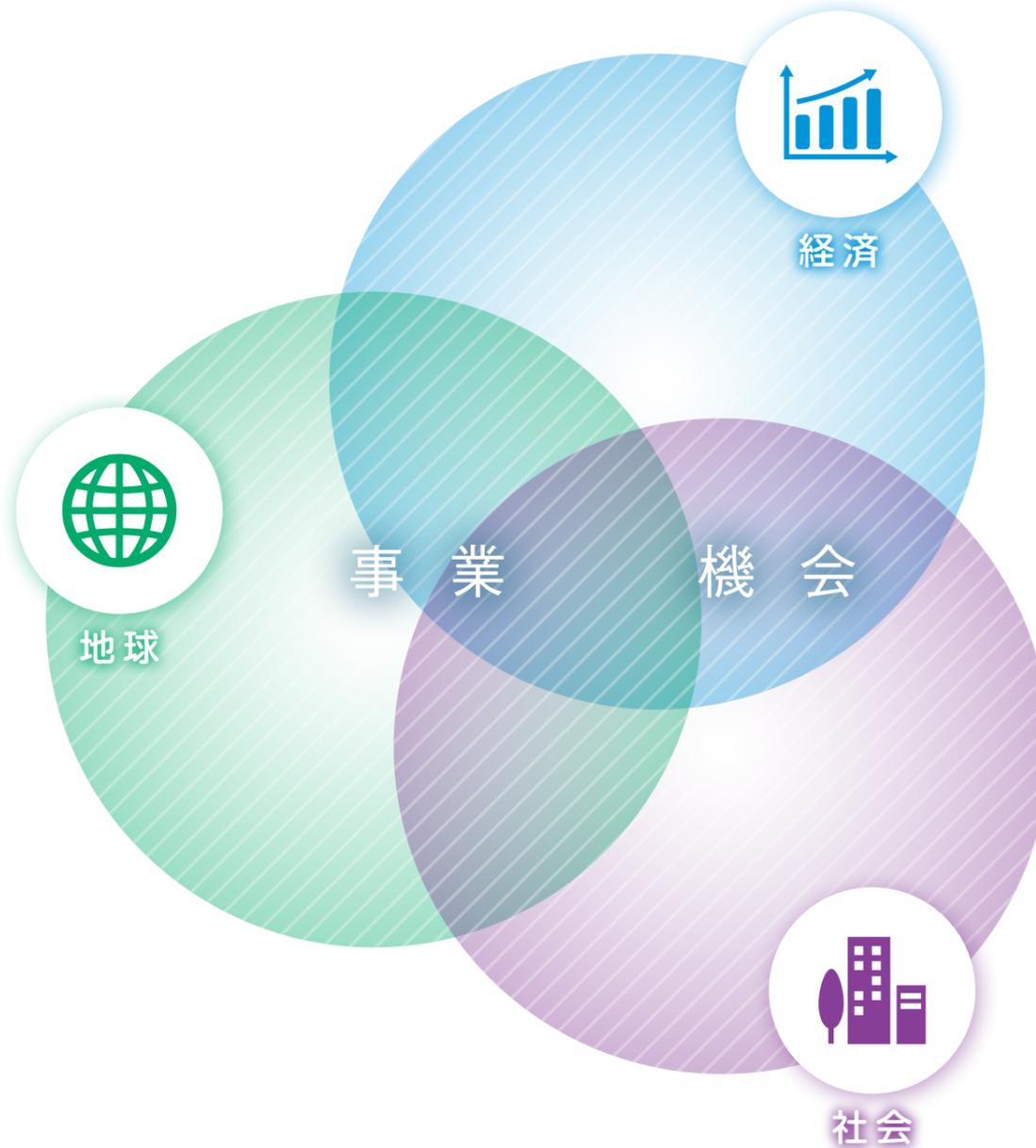
また、CASE*2に関連するテクノロジーの進展により、電子部品の需要増加も見込まれています。

さらに、蓄電・水素発電など新しいエネルギーインフラ、社会インフラの増強において抵抗器のニーズ拡大が見込まれています。

こうした環境のなかで抵抗器メーカーに求められるのは、適正価格かつ供給能力の拡大と、高精度、小型化、耐環境性などの高機能化、そしてさらなる高信頼性です。

長年の改善活動とともに、自動車向け製品に求められる高品質を実現し、KOAが培ってきた力をもとに、信頼関係の構築に努めていきます。

*1 原料調達から廃棄・リサイクルに至るまでの一連のプロセス
 *2 Connected(コネクティッド)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(カーシェアリングとサービス)、Electric(電気自動車)の頭文字をとった造語



重要メガトレンド

経済 DX:第四次産業革命

「トリリオンセンサ社会」の到来によるセンサ/センサモジュール市場の急成長

AIやIoT(Internet of Things)関連技術の急速な発展に伴い、サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(実世界空間)を高度に融合させ、産業の活性化や社会問題の解決を図る「サイバーフィジカルシステム(CPS)」*3の導入推進が想定されます。フィジカル空間の多様なデータ収集に必要となる「センサ」は、全世界で1年間に1兆個の使用が見込まれており、「トリリオン(兆)センサ社会」の到来はすぐそこまで来ています。

地球規模でビッグデータを収集し、自動運転、医療、防災、農業、漁業、サービス、環境保全など地球上のあらゆる産業の変革を実現する「トリリオンセンサ社会」では、KOAの「大量に」「安定した」ものづくりの力と、抵抗器の基盤技術に基づく開発力によって生み出されるセンサやセンサモジュールが急成長すると考えています。

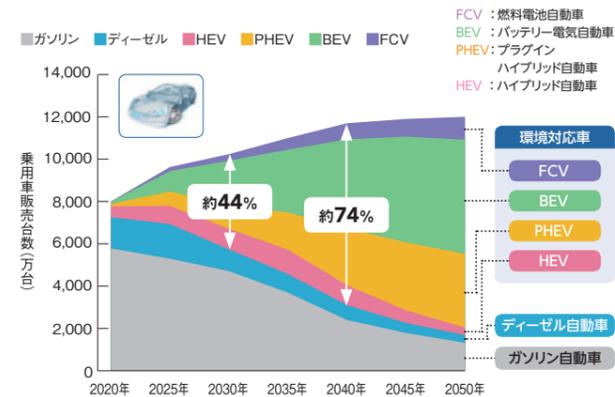
社会課題の解決のために、見えないものを見る化し、未来をより良く変えるセンサやセンサモジュールの提供を目指し、研究開発を進めています。



重要メガトレンド

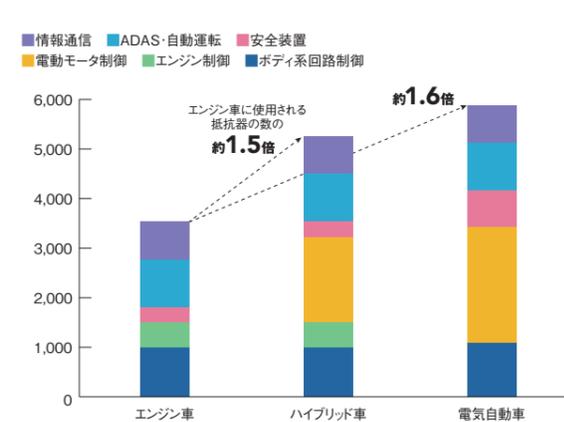
社会 人口動態の変化と価値観のシフト

乗用車の車種別販売台数予測*



*当社が独自に予測・算出した数値

パワートレイン別の厚膜チップ抵抗器使用数量*



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

先進国では高齢化と労働人口の減少が、新興国では中間層の拡大が予想されるなど、国や地域が抱える課題の内容・状況は多種多様です。製品への期待も、それぞれ異なるものが予想されます。

KOAは、創業当初から、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に取り組んできました。この企業姿勢は、これからの企業に求められているサステナビリティ課題への対応そのものです。

時代や社会の変化に伴う価値観のシフトに対応し、各々の地域・市場の期待に応えていきます。

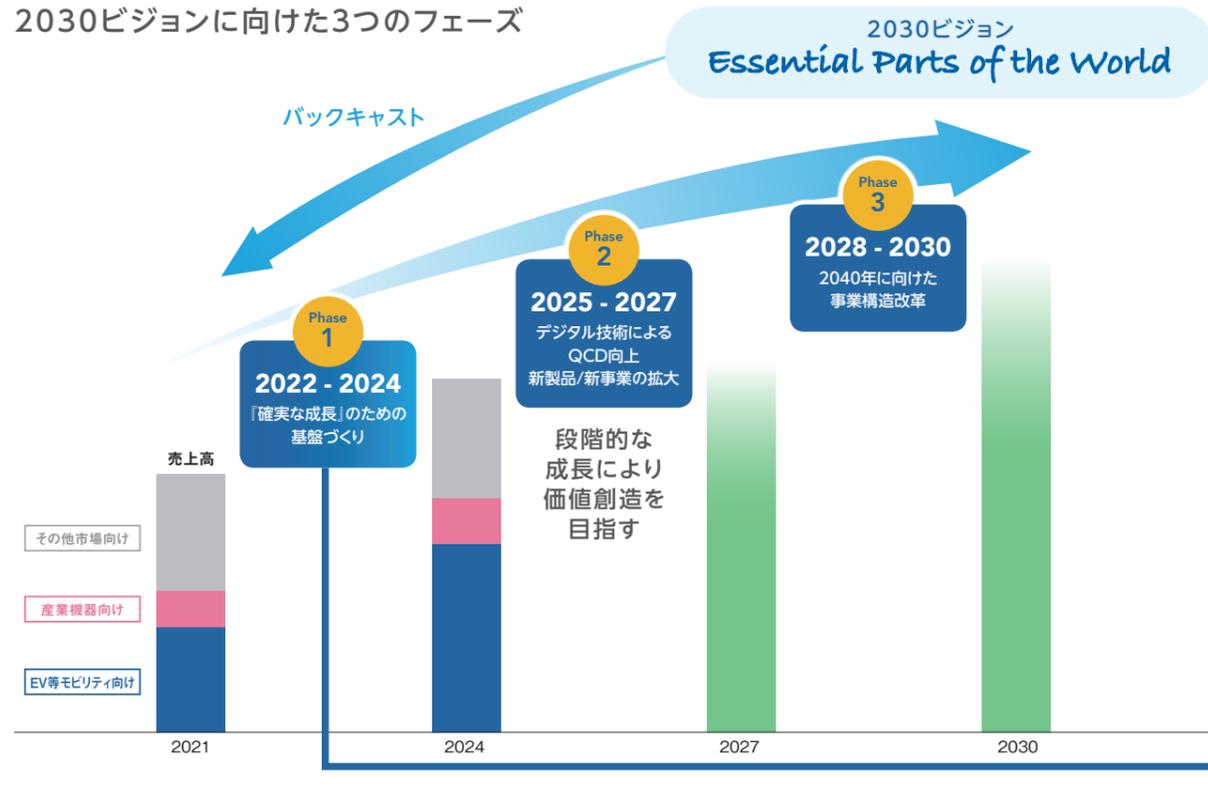


価値創造を実現する仕組み

2030年のKOAのありたい姿「2030ビジョン」からバックキャストし、達成までの道筋を中期経営計画として描いています。段階的な成長による価値創造を目指して、中期経営計画を策定し、推進していきます。

2030年までの最初の3年となる2024中期経営計画(2022-2024)では、「確実な成長」を実現するための基盤づくりに注力しています。

2030ビジョンに向けた3つのフェーズ



2030ビジョン実現に向けたKOAの挑戦

1. CSとESを向上させるKPS活動 ▶P.25
 2. 事業領域の拡大 ▶P.27
 3. GHG排出量の削減 ▶P.29
 4. 未来を創造する人づくり ▶P.31
 5. 地域社会との共生 ▶P.33
- KOAを支える経営基盤 ▶P.35

「5つの主体」とKOAの挑戦との関係



Phase 1

2024中期経営計画 重点施策

2030年に向けた供給体制の構築

- 厚膜及び薄膜チップ抵抗器
- 国内・海外工場の増産
- 生産拠点の増強
- 複数拠点化によるBCP対応

- CSとESを向上させるKPS活動

再生可能エネルギーの導入と電力使用量の削減

- 再生可能エネルギーの導入促進
- 生産性向上、最新省エネ技術導入などによる使用電力量抑制
- GHG排出データの収集・分析能力の向上
- 地域社会と連動した気候変動対策のモデルづくり

- GHG排出量の削減
- 地域社会との共生

KPS活動の「しんか」

- デジタル技術を活用し、現場の知恵(暗黙知)を仕組み(形式知)に昇華する
- 未来予測や潜在的な要求からお客様と共感できる製品を開発する
- 経営資源を最大化し、安定供給とフレキシブルな納期対応を実現するサプライチェーンマネジメント

- CSとESを向上させるKPS活動
- 事業領域の拡大

未来を創造する人づくり

- 組織の目的を自分ごと化し、自発的に貢献する社員を増やすための対話機会の創出
- 2030ビジョンを実現する人材育成とキャリア支援体系の構築
- 挑戦が評価されることが働きがいにつながる仕組みづくり

- 未来を創造する人づくり

イノベーション・マネジメントシステム(IMS)の導入

- IMS推進部門によるイノベーション活動の支援体制構築
- 新事業・既存事業の不確実性を前提とした、価値創造プロセスの実践
- トップマネジメントによる中長期戦略の浸透

- 事業領域の拡大

ガバナンスの新たな取り組み

- 業績連動型役員報酬制度の導入
- 独立社外取締役を1/3以上選任
- 過半数を独立社外取締役とした指名・報酬委員会の設置

目標値/KPI

項目	(参考) 2022年3月期	2023年3月期	2025年3月期目標値
売上高	649億円	750億円	870億円以上
営業利益	57億円	102億円	110億円以上
営業利益率	8.8%	13.6%	13%以上
ROE	7.4%	10.5%	11%以上
環境	(参考) 2022年3月期	2023年3月期	2025年3月期目標値
CO ₂ 排出量 (Scope1+2) 20年度比削減率	10%削減	61%削減	65%削減
電力使用量	年率+8.7%	年率+3.6%	年率+4.0%以下
電力の再生可能エネルギー比率	17%	69%	70%
人的資本	(参考) 2022年3月期	2023年3月期	2025年3月期目標値
社員エンゲージメント・レーティング※1	CCC (47.1)	B (49.7)	BB (52以上)
人材開発/育成投資※2	100	167	200

※1 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。AAA～DDの全11段階で評価。(CCCは上から7番目に該当) 対象はKOA株式会社(単体)の全社員
 ※2 2022年3月期を100とした場合の比較数値

CSとESを向上させるKPS活動

全員参加の経営改善活動であるKPS活動は、現在、既存事業・新事業の新たな価値の創出を目指すステージとしてKPS-3を開始しています。

KPS-1では利益体質の強化・経営コストの効率化を目指し、KPS-2ではKPS-1に加えQuality-1stを基礎とした事業構造改革を目指して活動を行ってきました。これらの活動は大きな成功を生み出した一方で、それぞれの活動を通じて確立した仕組み自体の遵守を目的化する傾向が見られるようになりました。

問題が発生した場合には既存の仕組みを強化することで解決を図ってきました。社員が現場の知恵を蓄積していることはKOAの強みである一方、業務のノウハウが属人化しているため、社員個人個人の働きを頼みに人海戦術で対処しなければならず、高い作業負荷がかかり現場が疲弊した状態になってしまいました。世界の抵抗器需要は増加が見込まれるものの、現状のままでは供給拡大は困難であり、お客様の期待に応えることができません。

前例にとらわれずに改善の本質を追求するために、属人的なノウハウとなっていた現場の知恵を形式知化し、全体の状況の見える化を行い、仕組み自体を遵守するという考え方からの転換と仕組みのリデザインに着手しました。

誰でも同じ価値の製品を製造することができるようになれば、社員にかかる負荷を軽減できます。また、特定の業務に縛られることがなくなり、新たな業務にも挑戦できるようになります。ES※1の向上を行うことで、生産・供給能力も向上し、お客様に高品質な製品を安定的に供給すること（CS※2の向上）が可能になります。

この改善活動を「現場のKPS-3」と呼んでおり、KPS-3が目指す新たな価値の創出の下地づくりとしても取り組んでいます。

※1 Employee Satisfaction(従業員満足度)
 ※2 Customer Satisfaction(顧客満足度)

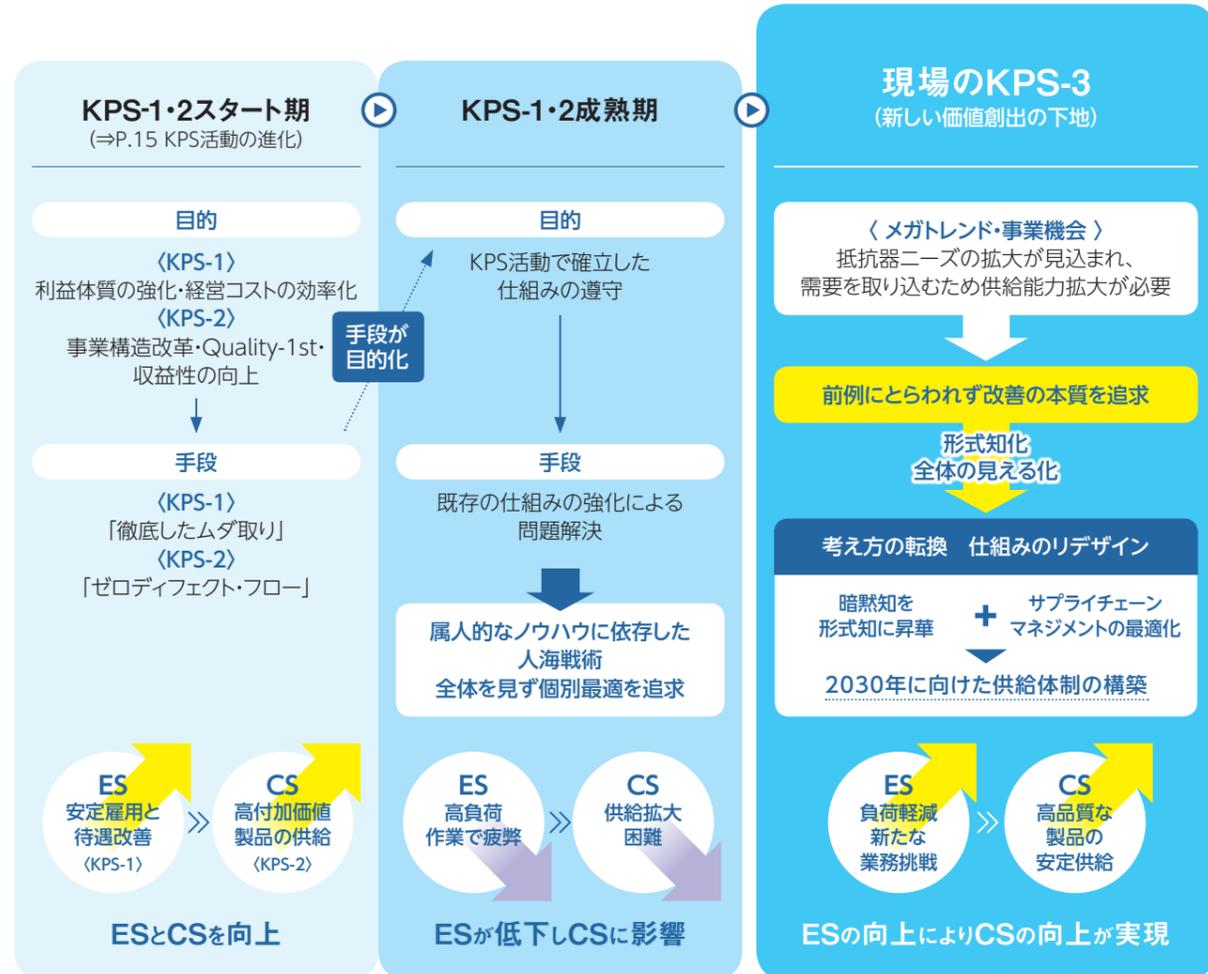
生み出したい
価値

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

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

取り組む
挑戦

「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



● 暗黙知を形式知に昇華

属人的に積み重ねてきた現場の知恵(暗黙知)を仕組み(形式知)に変えるため、デジタル技術を活用した仕組み化を進めています。この取り組みは、従来の改善活動の対象範囲だった設備や工程の改善に留まらず、間接業務全般という新しい切り口で取り組んでいます。成功事例は社内展開し、業務を改善するとともに、これまでの仕組みを抜本的に変えるという意識の浸透・醸成を進めています。

○ 仕掛品在庫管理の業務改善で3.4億円／年の効果

厚膜チップ抵抗器の生産現場において、約2年かけて仕掛品在庫管理(間接業務)の問題解決に取り組み、熟練者の経験とカン・コツの仕組み化に成功しました。この改善により特定の社員しかできなかった作業が誰でも対応できるようになり、負荷や責任という重圧の低減につながりました。また、作業が標準化されたことで、管理の標準化も可能になりました。受注データを利用した最適な在庫管理を実現したことで、生産工程における段取り替えが減少し、その改善効果は3.4億円／年と試算しています。

現場で30年間変わらなかった業務をリデザインすることができたのは、デジタル技術が一般化し導入が容易になったことはもちろんですが、社員のプログラミングやアプリ作成の技術習得をはじめ、粘り強く改善活動を推進する情熱によるものであり、会社全体に意識が浸透しつつあります。

〈問題点〉
熟練者に依存

- 紙ベースでの管理、目視確認で負荷膨大
- アイテム数が膨大で正確な数量把握が困難
- 属人的で代替要員がない
- 過剰在庫や在庫不足に直結する作業で責任重大



〈改善〉
システムを構築し、作業を自動化・標準化

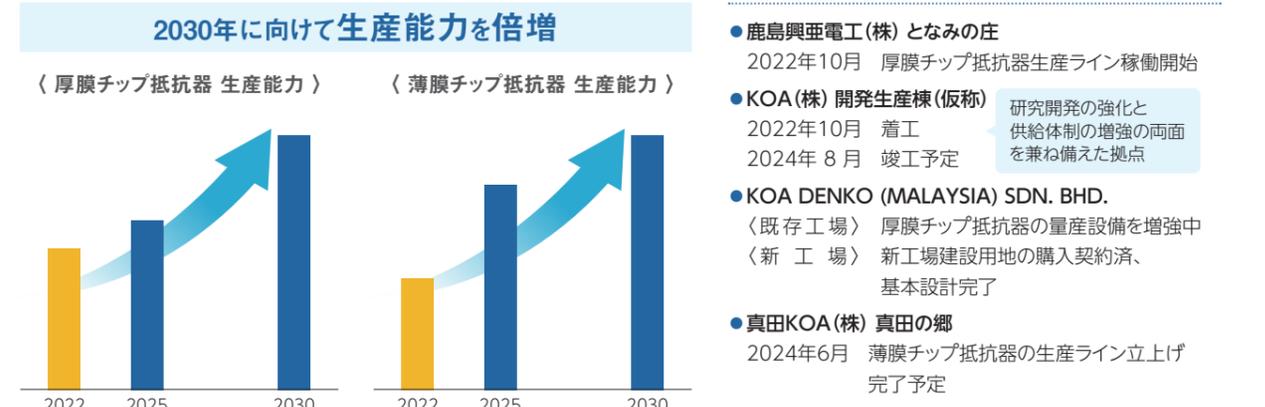
- データ管理に変更し、在庫を見える化
- プログラミングやアプリを用いて作業を自動化
- 熟練者の知恵を一挙一動まで洗い出し、仕組み化
- 受注データを用いて誰でも最適な在庫管理を実現

● サプライチェーンマネジメントの最適化

KPS-1により、経営のムダを「廃除」するために受注生産方式に切り替え、受注から製造、発送までを一貫してワークショップ(小規模組織)内で完結する仕組みとしていました。しかし、コロナ禍の影響などにより受注状況の激変が生じる中で、大規模に受注する製品を安定的に供給するためには、これまでの方法では限界があると考えています。グローバル受注データ活用による生産効率の最大化や、需給バランス調整在庫による安定供給とフレキシブルな納期対応を実現するサプライチェーンマネジメントの最適化に取り組んでいます。

● 2030年に向けた供給体制の構築

暗黙知の形式知化とサプライチェーンマネジメントの最適化とともに、既存工場での増産、工場新設などによる生産拠点の増強を進め、2030年に向けた供給体制を構築しています。2030年には厚膜チップ抵抗器と薄膜チップ抵抗器の生産能力を倍増させることを計画しており、2024中期経営計画の中では440億円の設備投資を計画しています。また、生産ラインの複数拠点化によって、同時にBCP対応も進めています。



事業領域の拡大

プラザ合意、ドットコムバブルの崩壊など、経営環境の大きな変化によって、KOAのビジネスも幾度となく変化点に直面し、これを乗り越えてきました。変化が激しく、将来の予測がより一層困難な時代ではなおさら、これまでのビジネスの常識は通用しません。引き続きお客様にご指名いただけるためには、これからの時代で必要とされる新しい価値を持った製品が必要であり、それは世の中の困りごとの解決に貢献できるものだと考えています。しかしながら、そうした困りごと(ニーズ)は潜在的で明確になっていないため、需要予測の難しさが製品開発の課題でもありました。

予測困難な社会環境の中で不確実なニーズを捉えていくために、新しい価値創造への取り組みを決意し、KPS活動の新たなステージとしてKPS-3を2010年から開始しました。2022年9月からは、さらに活動を拡大するために、「イノベーション・マネジメントシステム(IMS)」の考えを基にした新しい経営システムを導入し、全社で価値創造を推進するための仕組みづくりとその実践に着手しています。

IMSの特徴は、試行錯誤を繰り返し、潜在的な要求を探索することです。従来から顧客ニーズを踏まえて仮説・検証による製品開発を行ってきましたが、仕様を決定したら製造を行うという一方通行の活動でした。IMSでの探索は、試行錯誤し、プロセスの中で行ったり来たりを繰り返します。このプロセスを通じてニーズを明確にしていくことで、お客様と共感できる製品を模索し、需要の不確実性を低減することができます。

ニーズを探索する対象も、従来の自動車・産業機械などのアプリケーション・市場の顧客ニーズに加えて、エネルギー、インフラ、環境などの社会課題を対象とし、両方の軸で事業領域の拡大を目指しています。確実性の高い既存事業では、抵抗器による更なる価値の探求(深化)に取り組み、新事業ではセンサ/センサモジュールなどの新しい価値を生み出す事業の探求(真価)の両輪で取り組んでいきます。

(注)このページにおける価値創造とはIMSの国際規格ISO56002の第8章で定めるイノベーション活動を、価値創造プロセスとは同イノベーション活動のプロセスを指します。

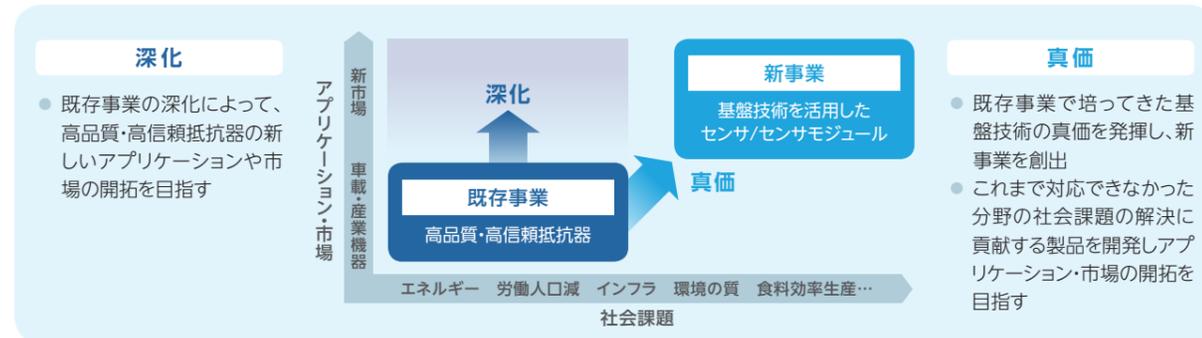
生み出したい価値

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

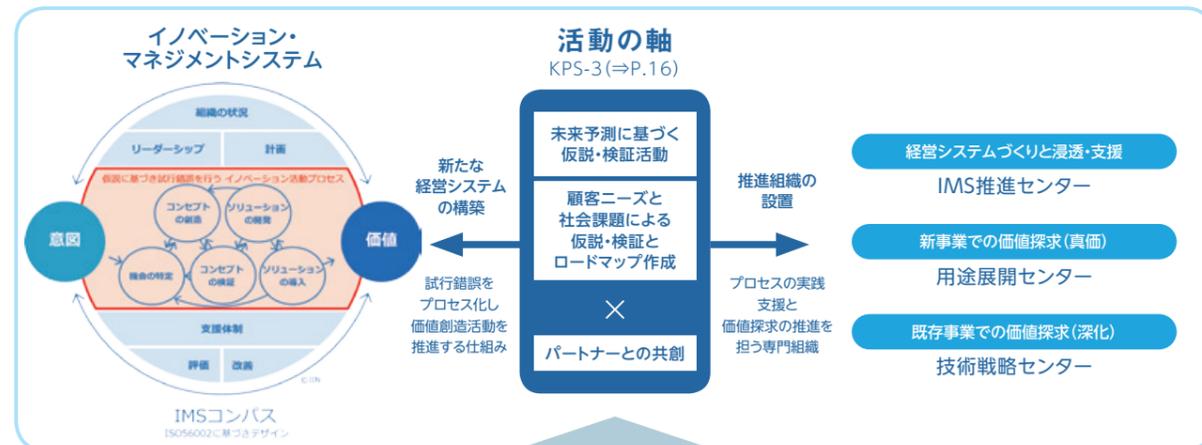
わかる喜び
新しいセンサ/センサモジュールにより見えないものを見える化し、お客様と共に社会課題の解決に貢献する

取り組む挑戦

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



新たな価値の創出



KPS-2で培った経営資源

イノベーション・マネジメントシステム(IMS)の導入

IMS導入に際して、システムづくりとその浸透・支援を担う専門組織として、IMS推進センターを設置しました。各部門からイノベーションのためのアイデアや要望を吸い上げ、価値創造プロセスの実行にあたって関係部門間をコーディネートし、前例のない取り組みの推進を支援することを役割としています。まずはIMSに関する意見交換や浸透施策を開始しています。

浸透方法として、価値創造プロセスを実践する事業領域を段階的に拡大していきます。最初に新事業領域から実践を開始しており、2023年度中には既存事業の新製品開発領域で実践を開始する予定です。最終的にはKOAグループの全員がIMSの考えを理解し、それぞれの組織でIMSが機能する、全員参加で新しい価値を創造する組織文化の浸透を目指しています。

また、新しい経営システムが浸透するには、トップ自らの強い意志と情熱を社員に伝えることが重要だと考えています。経営陣と現場の社員との対話機会を設け、トップマネジメントによる浸透活動を行っています。

価値創造プロセスの実践



〇 風を計測・見える化するセンサ「Windgraphy®」の開発

新事業のセンサ製品として、Windgraphyを実用化した気流計測システムを開発し、2023年7月から一般発売を開始しました。Windgraphyは、センサを利用して風速を同時に多点で計測し、計測結果を表示しデータ化するKOA独自の技術です。計測用装置の設置が簡単で計測結果が分かりやすく、風が目に見えることで誰でも直感的に風の状態を知ることができます。

KOAにはこれまで気流計測に関する製品・事業はありませんでした。開発にあたって、気流計測を必要とする建築・空調設備に関する企業・研究機関と関係を構築し、気流計測に関する困りごとの把握(インタビュー)を行うなど、すべてを一から始め、試行錯誤を重ねることで製品化に成功しました。

Windgraphyの開発によって、空調関連のCO₂削減や快適性の向上などの価値を提供できるようになり、これまでの当社製品では貢献が難しかった社会課題の領域に足を踏み入れることができました。また、開発過程で得た経験やノウハウの蓄積は当社にとって価値あるものであり、次の事業や製品の創出につなげていきます。

Windgraphy開発におけるIMSの実践



Windgraphyの詳細については、以下のウェブサイトをご覧ください。
<http://www.windgraphy.com/product/product01.html>



WindgraphyはKOA株式会社の登録商標です

GHG排出量の削減

KOAは「5つの主体」(ステークホルダー)のひとつに地球を掲げており、私たち人類を生かしてくれているのは地球環境であると考えています。長年「おてんとうさま」活動として、環境方針を定め、KOAグループ環境委員会を中心にした推進体制のもと、環境影響の改善に取り組んできました。

気候変動の影響は一層深刻さを増しています。気候危機は地域社会にも災害発生などの大きな影響を及ぼし、事業継続に関わる問題にもなります。KOAが取り組むべき重要な問題です。

気候変動の影響を抑えるには、一企業の努力に留まらず、製品のライフサイクル全体でGHG(温室効果ガス)排出量を算定・削減する必要があります。サプライチェーンにおけるGHG排出量に対するお客様・お取引先様からの関心は高まっており、グローバルでの規制強化も見込まれます。KPS-3活動により目指している「共創できる研究開発型企業」の前提となるお客様・お取引先様からの信頼を獲得し、製品の競争力を高めるためにも、サプライチェーン全体を通じた取り組みが求められています。

自社ははじめとして社会全体のGHG排出量の削減に取り組む、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

生み出したい価値
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

取り組む挑戦
サプライチェーン全体のGHG排出量を削減する

「おてんとうさま」活動とは

「おてんとうさま」活動は、KOAグループの様々な国や地域におけるすべての事業活動を対象に、環境負荷の少ない製品・工程や環境に調和した業務の推進、エネルギーの削減や排出物の低減など環境に与える負荷の改善に取り組む、その効果を見えるようにしていく活動です。KOAでは、「お天道様に堂々と胸を張って報告できる活動にしよう」という想いをこめて、ISO14001に基づく環境マネジメントシステムを「おてんとうさま」と呼称しています。「お天道様に胸を張れる」企業になるということは、環境だけでなく社会と調和を図るKOAのあり方そのものを示しています。

「おてんとうさま」活動の詳細、環境方針及び推進体制の詳細については、以下のウェブサイトをご覧ください。
<https://www.koaglobal.com/corporate/csr/rashisa>

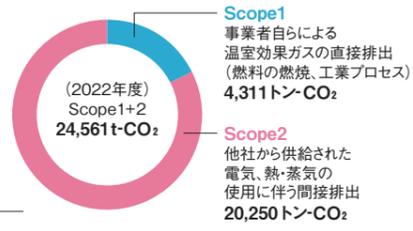
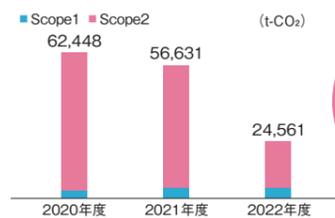


カーボンフリー製品実現への挑戦

製品のカーボンフリー化に取り組んでいきます。KOAの目指すカーボンフリー製品は、当社の生産に関連した燃料の燃焼、工業プロセス及び電力等の使用により発生するGHG排出量と、原材料調達・外注加工・物流・販売などのサプライチェーンにわたるエネルギー使用によるGHG排出量がゼロである製品です。カーボンフリー製品を実現することで社会全体のGHG排出量を削減するとともに、「5つの主体」(ステークホルダー)との信頼関係を構築することを基本方針として取り組みを進めています。また、当社製品を使用することで、完成品における消費電力の削減など脱炭素に資する設計が可能となる製品づくりを目指して、製品パフォーマンス評価を行っています。

これらの削減の取り組みにより当社のカーボンニュートラルを進めながら、同時に社会のカーボンニュートラルへの動きを促進していきます。

GHG排出量の推移



主なアクション

- **Scope 1、2の削減**
再生可能エネルギーの購入や自家発電、設備・プロセスの見直し、省エネの継続的取り組み
- **Scope 3の削減**
原材料の調達や物流の見直し、サプライチェーンへの働きかけ
- **地域社会と連携した気候変動対策**
 - ・災害に強い健全な森林の整備・保全
 - ・地域でのゼロカーボン普及活動、地方自治体の施策検討委員会などへの参画

製品パフォーマンス評価とは

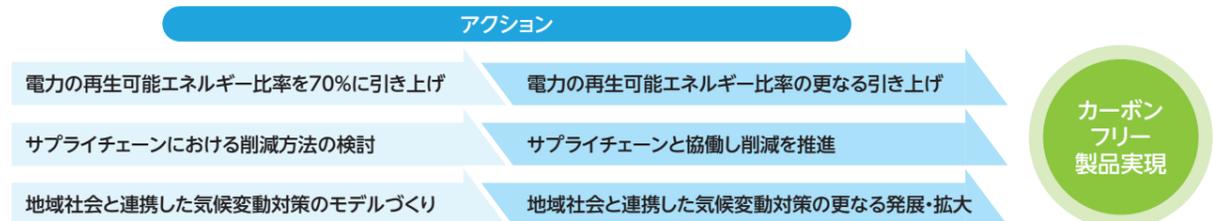
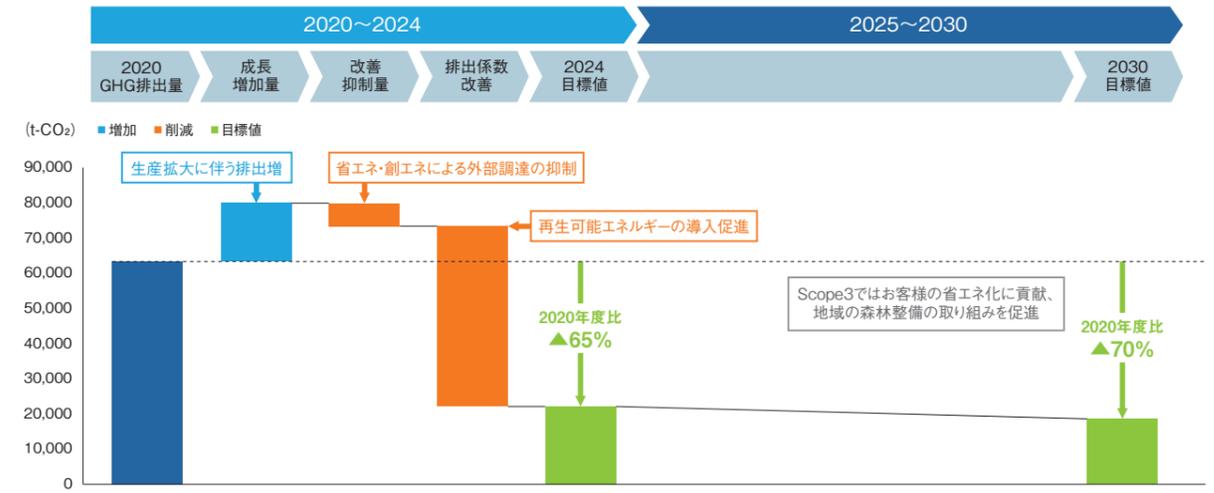
製品パフォーマンス評価とは、設計段階から製品が影響を及ぼすことができる社会的価値を評価する活動です。主力製品の抵抗器は、電流や電圧を制限・調整する電子部品です。電子回路に流れる電流を一定に保ったり必要に応じて変化させる機能においては、高精度な抵抗器を回路に使用いただくことで、より精密な電流/電圧制御が可能となり、電力利用の効率化に貢献します。また、小型化・高性能化した抵抗器は、その搭載数や実装面積を減少できるため、最終製品の設計において小型化やデザイン自由度の向上に貢献します。このように、設計段階からお客様の製品の利用状況に発想を広げ、持続可能な社会に貢献できる製品を開発・製造しています。

各製品の製品パフォーマンス評価については、以下のウェブサイトをご覧ください。
<https://www.koaglobal.com/corporate/csr/productsperformance>



2030年に向けた取り組み

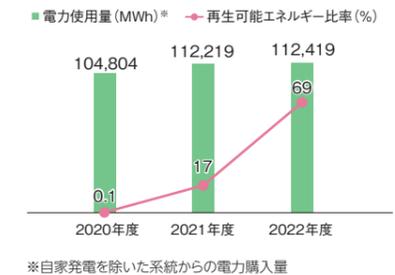
2022年度から「2030環境目標」をスタートしました。2050年までにカーボンニュートラルの実現を目指し、2030年までの具体的なアクションを検討しています。今後、さらに精緻化を行い、ロードマップを策定する予定です。



再生可能エネルギーの導入

長野県内の拠点に2022年2月から「信州Greenでんき」を導入し、電子部品の開発・製造に使用する電力を100%再生可能エネルギーに切り替えました。「信州Greenでんき」プロジェクトは、県内の水力発電を活用した信州産電力の地産地消化や再生可能エネルギー比率の向上等を目指す取り組みであり、地域のカーボンニュートラル促進にも貢献しています。電力使用量における再生可能エネルギー比率は、日本国内では84%となりました。海外拠点でも導入を進めており、ドイツ(2018年1月)、アメリカ(2022年3月)、中国の2拠点(2022年1月、2023年1月)に再生可能エネルギーを導入しています。この結果、2022年度におけるKOAグループの再生可能エネルギー比率は69%となりました。

再生可能エネルギー導入状況・電力使用量の推移



電力使用量の抑制

生産拡大によって増加するエネルギー使用量(購入量)を抑制するため、20年以上継続的に取り組んできた省エネ活動に加え、自家発電による創エネの検討も進めてきました。創エネについては自家発電の有効性を検証するため、他拠点の導入に先駆けて本社社屋に自家消費型の太陽光発電を導入しました。2030年に向けて生産拠点ごとに最適な省エネ・創エネ施策の検討を進めていきます。

GHG排出データの収集・分析能力の向上

データ収集と分析能力向上のため、管理ツールを導入し、測定データを素早く正確に把握する体制を構築しました。また、一部未算出のScope 3の算定に向けた検討を進めています。今後のScope 3削減に向けて、サプライチェーン上流でのGHG排出量に関するサプライヤーとのコミュニケーションを開始しています。

地域社会と連動した気候変動対策のモデルづくり

KOAグループの「株式会社やまとわ」では、植林活動、整備・伐採の担い手の育成、家具や包装資材への木材の活用を事業とし、地域木材の用途開拓を進めています。産業として森林の価値を高めることで、山の整備が進む仕組みの構築に取り組んでいます。また、行政からの講演依頼を受けて、地域のゼロカーボンイベントに参加し、KOAのGHG排出量削減の取り組みを発表し啓発活動に協力しています。さらに、箕輪町ゼロカーボンシティ宣言準備に向けた「箕輪町地球温暖化対策特別委員会」へ委員を派遣するなど、県・市町村のゼロカーボンシティ等の地域行政施策立案に参画しています。

未来を創造する人づくり

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、新しい価値を創出し提供するという、新しいチャレンジが必要です。新しいチャレンジの先にある未来を描いて「考働」するには、社員一人ひとりが自らのキャリアビジョンを持ち、キャリアを実現できていることが前提であると考えています。そして、そうした「考働」をする人財を育成し、「考働」できる環境を整備する人づくりに取り組んでいます。

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。これはKOA社員の仕事の基礎であり、これまでの事業の成長を支える土台となりました。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認識しています。

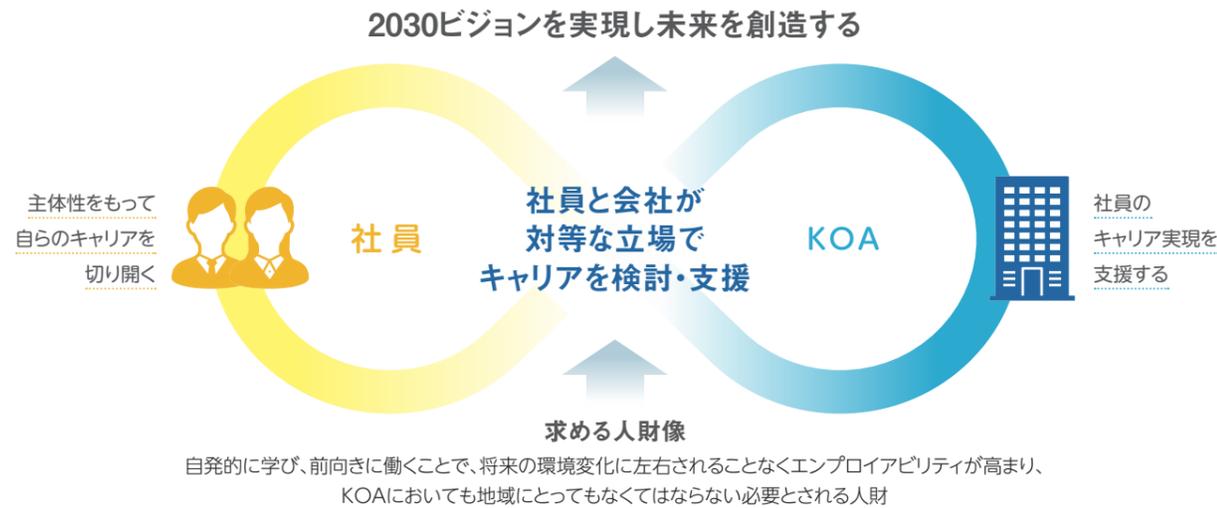
求める人財像を新たに定め、社員と会社が対等となってキャリアを考え支援する関係を構築し、社員一人ひとりがかけがえのない(Essential)存在となって2030ビジョンを実現するため、経営会議での議論を行いながら取り組みを進めています。

生み出した価値

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

取り組む挑戦

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



KOAグループは「5つの主体」(ステークホルダー)との信頼関係構築をミッションとし、そのひとつに社員を掲げています。企業を存続させ、さらに企業を成長させるためには、社員一人ひとりの成長が不可欠であり、社員を人材ではなく人財として捉えること、すなわち、経営資源の中で、社員を重要な財産であると考えています。

● キャリア開発・適材適所

人財育成の更なる強化のため、2024中期経営計画期間中の人財開発・育成への投資額は、2021年度実績額を100として、2024年度までに200へ増やしていく予定としています。2022年度は、Nextマネジメント基礎スキル講座などの新しい研修の開催や、キャリアビジョン研修の参加者数の増加、また技術・生産・品質・営業など部門研修の機会が増えたことにより、2021年度比で167の投資額増加となりました。

年齢	クラス	キャリア系教育
70歳	エルダー Nextキャリア 実現期	
65歳	Mシニア Nextキャリア 検討期	
60歳		CDT60
55歳	Yシニア キャリア実現期 キャリア継承期	ライブキャリア研修(CDT50)
50歳		
45歳		
40歳	ミドル キャリア形成期	CDT40
35歳		中堅社員研修(CDT30) ジョブカード作成
30歳		
25歳	トレーニー キャリア発見期	キャリアビジョン研修
20歳	ルーキー キャリア検討期	新入社員研修 新入社員フォローアップ研修

(注) CDT…Career Development Training

● 社外×体験型の育成

新たな気づきや発想が生まれる職場づくりに取り組むため、社外×体験の研修機会の増加に取り組んでいます。社外で異なる文化と触れ合う体験を通じて、広い視野や柔軟な思考を身に付けることを目的として、社外交流を実施しています。

業界団体や地元企業との交流、ボランティアなどに社員を派遣しています。

【2022年度の派遣実績】

- 長野県経営者協会主催
 - ・ビジネスリーダーを育成するワークショップ
 - ・DX人材育成研修
- 一般社団法人電子情報技術産業協会(JEITA)主催
 - ・女性中堅社員キャリア開発研修
- 伊那市子どもの未来応援事業(ボランティア)

● 対話を通じた当事者意識の醸成

会社の方針、目指す方向性を社員が自分ごと化し、自発的に「考働」する仕組みづくりに取り組んでいます。2030ビジョンプロジェクトではメンバーを公募し、将来の会社について考える機会を作りました。2023年4月から、役員による現場ミーティングを行い、役員と社員の対話機会の創出を行っています。

● 戦略的な人財配置

2030ビジョン実現のための戦略と社員の思いが一致したキャリアを支援することを目的として、社員の自己啓発を支援し、効率的な人財育成を行い、戦略的・意図的なジョブローテーションを実施しています。適材適所の人財配置と採用を目指して取り組んでいます。

● 人事制度

● 挑戦が評価されることが働きがいにつながる仕組みづくり

自発的に学び、主体性を持って行動する人財が新しいことに挑戦できる環境を作るには、その行動が評価され、働きがいにつながる仕組みづくりが必要です。前向きな「考働」を評価し、賃金に反映する方法を検討しており、人事制度の見直しを行っています。

● 新しい働き方の導入

多様な社員が適材適所で活躍し、能力を発揮するためには、女性の活躍はもちろん、年齢・性別・場所に限定されずに働ける環境が必要です。

これまで、育児や介護等を理由に退職した場合のリジョイン制度の導入や仕事と子育ての両立支援制度を充実し、プラチナくるみんの認定を取得しています。さらに、在宅勤務などの新しい働き方関連の制度を導入し、社外でのキャリア形成の選択肢として副業・兼業制度を導入するなど、職場環境の整備を行っています。

● 社員エンゲージメント・レーティング

社員の働きがいと挑戦の状況を確認するための指標として、社員エンゲージメント・レーティングを導入しています。

エンゲージメント調査の結果を通じて、経営課題を把握し、解決に向けて取り組んでいきます。

	(参考) 2022年3月期	2023年 3月期	2025年 3月期目標
社員エンゲージメント・レーティング	CCC (47.1)	B (49.7)	BB (52以上)

地域社会との共生

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、持続可能で誰一人取り残されない地域社会づくりのために、KOAは企業としての役割を果たすべきだと考えます。

いま、社会構造は目まぐるしく変化を遂げています。場所や雇用形態によらない働き方、少子高齢化、若年層の流出といった人口動態、家族観など、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当社にとって、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、そこに住む人たちのために役立つとすること、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。

生み出したい価値
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

取り組む挑戦
各拠点が地域の
課題解決を通じて共生する

● KOAのふるさと 伊那谷における水系の社会システムづくり

KOAのふるさとである伊那谷は、長野県の諏訪湖から静岡県遠州灘までをつなぐ天竜川の上流に位置します。地域に暮らす人々、そしてまた企業も、地球環境と相互に影響を与え合う生態系の一員であるという認識のもと、天竜川水系をひとつの循環系ととらえ「循環型地域社会システムのモデルづくり」を目指しています。地域の行政、企業、民間団体などとも協働し、地域の限られた資源を大切に、環境との調和を目指した実践的な活動を試みています。

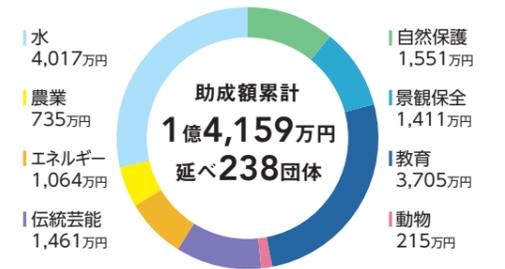


● 一般財団法人 伊那谷財団

企業経営だけでなく、地域社会という側面からもふるさと伊那谷に寄与するため、1996年に伊那谷財団の前身となる伊那谷地域社会システム研究所を設立しました。KOAと同じく、受け継ぐべき価値を「循環・有限・調和・豊かさ」の4つととらえ、長野県内で活動する個人・団体への助成を通じて、地域社会に小さなモデルを作り、価値観を体現するための活動を続けてきました。

ふるさとを愛し、様々な形で地域を支え、想いを馳せ続けることのできる人材を産学官が連携して育てる「郷土愛プロジェクト」、伊那谷の風景を守り自然の美しさを感じる感性を育む「三風の会」、水系の社会システムづくりの一翼を担う「リサイクルシステム研究会」などに対し、設立以来延べ238団体に約1億4千万円の助成を行っています。

伊那谷財団 分野別助成額累計 (1997年～2022年)



○ 郷土愛プロジェクト

「地域に学び 地域をつなぐ 地域の方でふるさと未来をつくる」という思いのもと、長野県上伊那地域8市町村の産学官組織が構成団体となり、従来の枠組みを超えて協働しながら、次世代育成や地域づくりを実践しているプロジェクトです。

子供たちが地域の大人と出会い、職業や生き方の話を聞いたり体験するプログラム「キャリアフェス」、産学官地域の大人が一堂に会し、地域のキャリア教育について考える「かみいな交流会」、高校の総合的な探究の時間のコーディネートなど郷土愛を育む活動を行い、一生涯のキャリア教育に力を入れています。伊那谷財団では、その取り組みに共感し助成を行うと共に、構成団体としても活動に参画しています。



かみいな交流会の様子

● ウクライナ支援に関する地域連携の取り組み

社員から寄付を集め、国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) に100万円の寄付を行いました。また、KOAから1,000万円を支出し、ウクライナを支援する3団体への寄付及び有志の社員でウクライナ支援を考える会を立ち上げ、支援のための活動を行いました。KOAがスポンサーを務めるバレーボール1部リーグのVC長野トライデンツ協力のもと、地元高校の総合的な探究の時間で社員が講師を務め、ウクライナへの寄付を目的としたチャリティグッズを作成し、生徒の方々と一緒に試合会場で販売を行いました。



● 各地域での取り組み事例

○ 鹿島興亜電工株式会社 (石川県・富山県)

新工場「となみの庄」の名称には、立地する富山県砺波市を流れる庄川の「庄」にちなみ、地域の方々とともに繁栄し続ける生産拠点でありたいという思いが込められています。地域における認知度や同社へのご理解を深めていただくため、2022年の稼働以降、地元高校や企業・団体の方々をお招きした工場見学会を開催しており、約250名の方々に見学いただきました。同様の取り組みは、本社が所在する石川県の「中能登工場」でも行っています。



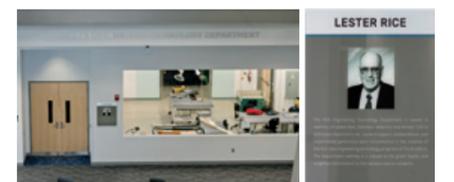
○ 興亜エレクトロニクス株式会社 (長野県)

工場が立地する地域一帯は高齢化や若年層の流出により、人材の確保が困難になるリスクを抱えています。そこで、地域の活性化を目的とした子会社「あさげの里」を設立。遊休農地を活用した農作物などの生産・販売を通じて地域の魅力と知名度を高め、人口と地域産業の維持と向上を目指した取り組みを行っています。



○ KOA SPEER ELECTRONICS, INC. (KSE) (アメリカ)

ペンシルベニア州を拠点とするKSEでは、1998年からピッツバーグ大学ブラッドフォード校 (UPB) への寄付を行ってきました。2023年3月、UPBに新設された「工学・情報技術棟」は、UPBにおける工学課程を支援するという長期的な目標を掲げていたKSEの創設者であるレスター・ライス氏を称え、「KOA ENGINEERING TECHNOLOGY DEPARTMENT」と名付けられました。UPBの工学課程で学生は十分なスキルを培い、KSEを含むブラッドフォードの地元企業の雇用を支えています。



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

当社のコーポレート・ガバナンスに関する詳細については、以下のウェブサイトに掲載しております「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご覧ください。
<https://www.koaglobal.com/ir/message/governance>



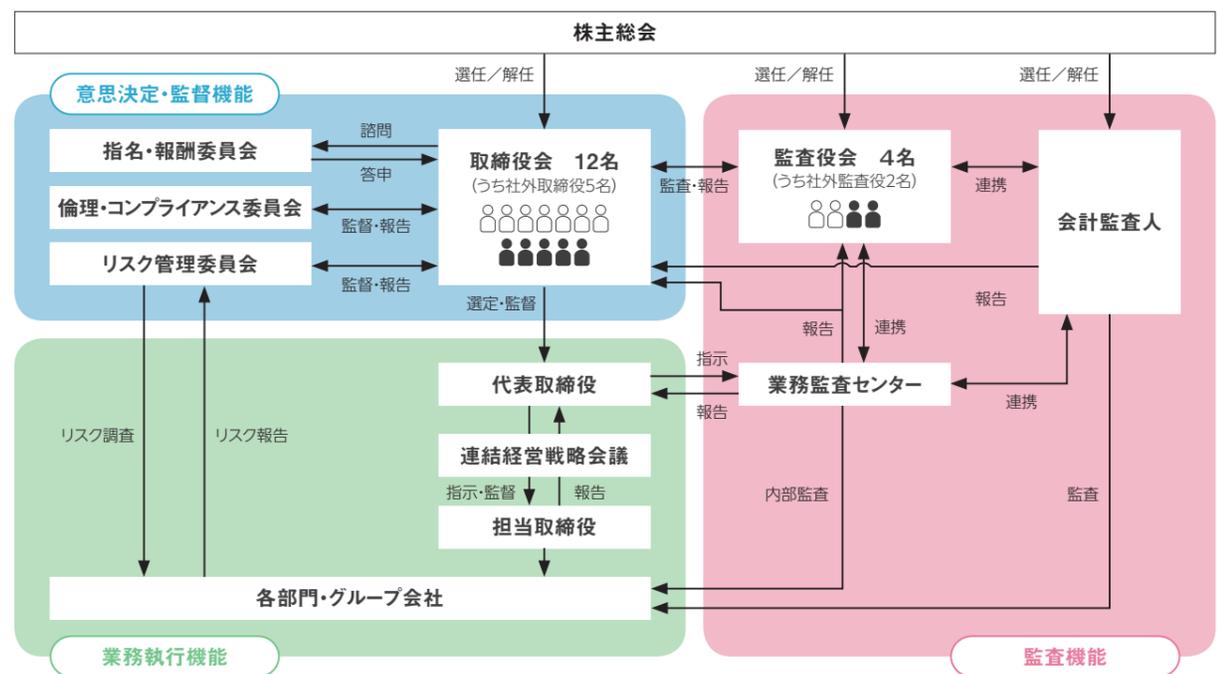
●● ガバナンスの強化

KOAは、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。2022年度は、2024中期経営計画の重点施策のひとつである「ガバナンスの新たな取り組み」として、独立社外取締役の増員、指名・報酬委員会の設置、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。

ガバナンスの変遷

	～2020年度	2021年度	2022年度
取締役会の構成	2002年 女性取締役を1名選任 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)	独立社外取締役を増員(3名体制)	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
委員会の設置			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			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

●● コーポレート・ガバナンス体制(2023年6月24日現在)



取締役会

取締役会は取締役12名で構成され、うち5名(うち1名は女性)は独立社外取締役であり、議長は代表取締役社長が務めています。毎月の取締役会では重要事項に関する決議とともに業績等の進捗確認を行っています。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うとともに、取締役の業務執行状況の監督を行っています。

【2022年度実績】
 議案数 **120**件
 (決議事項42件、報告事項78件)

取締役会の概要(2023年6月24日現在)

当社の取締役会は、各分野における豊富な経験及び知識を有した取締役と、会社経営者としての経験及び見識等が豊富な独立社外取締役から構成されており、知識・経験・能力のバランスがとれた構成となっています。今後も継続的に、ジェンダーや国際性の面を含む多様性の伴った構成となるよう検討していきます。

氏名	地位等	2022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)		取締役に期待する分野											
		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	法務コンプライアンス	ITデジタル	人財開発ダイバーシティ	ESG・サステナビリティ			
向山 孝一	取締役会長 指名・報酬委員	13回/13回	5回/5回	●				●							●
花形 忠男	代表取締役社長 指名・報酬委員	13回/13回	5回/5回	●	●	●					●				
野々村 昭	常務取締役	13回/13回		●	●			●							●
百瀬 克彦	取締役	13回/13回		●				●	●						
山岡 悦二	取締役	13回/13回		●				●			●				
小嶋 敏博	取締役	13回/13回		●	●	●	●				●				
向山 浩正	取締役	13回/13回		●	●			●					●	●	
マイケル・ジョン・コーバー	独立社外取締役 指名・報酬委員	13回/13回	5回/5回	●	●					●	●				
北川 徹	独立社外取締役 指名・報酬委員長	13回/13回	5回/5回	●	●				●	●					●
高橋 晃次	独立社外取締役	11回/11回*		●			●				●				
小澤 仁	独立社外取締役 指名・報酬委員	11回/11回*	5回/5回	●					●						●
角 幸子	独立社外取締役 (新任)			●										●	●

*2022年6月18日開催の第94回定時株主総会において取締役に選任されたため、出席の対象となる取締役会の開催回数が他の取締役と異なります。

取締役の選任理由等の詳細については、以下のウェブサイトに掲載しております「第95回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。
<https://www.koaglobal.com/ir/stock/soukai>



指名・報酬委員会(2022年度開催回数5回)

取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の公正性・透明性・独立性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、取締役会の任意の諮問機関として、「指名・報酬委員会」を設置しています。指名・報酬委員会の委員は、取締役会長、代表取締役社長及び独立社外取締役3名で、委員長は独立社外取締役が務めています。取締役候補者及び役員報酬等について審議し、その結果を取締役に答申しています。

監査役会(2022年度開催回数13回)

常勤監査役2名、社外監査役2名(うち1名は女性)の計4名で監査役会を構成し、取締役の職務の執行を監査しています。各監査役は、年間の監査計画及び分担に基づき、取締役会その他重要な会議に出席するほか、重要な決裁書類の閲覧、代表取締役及び取締役との意見交換、内部監査部門等との情報共有等を実施しています。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。

倫理・コンプライアンス委員会(2022年度開催回数2回)

担当取締役を委員長とする「倫理・コンプライアンス委員会」を設置しています。委員会の詳細はP.45をご覧ください。

リスク管理委員会(2022年度開催回数1回)

取締役等で構成する「リスク管理委員会」を設置しています。委員会の詳細はP.42をご覧ください。

連結経営戦略会議(2022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。

コーポレート・ガバナンス

●● 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及び非金銭報酬で構成し、各取締役の企業価値向上への動機付けに資するため最も適切な支給割合となることを方針としています。役員報酬の概要は以下のとおりです。なお、社外取締役にについては、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70百万円以内
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及び額を決定	
非金銭報酬	一定の譲渡制限期間及び当社による無償取得事由等の定めに従って当社普通株式（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 (2023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)	344 (27)	256 (27)	60 (-)	27 (-)	12 (5)
監査役 (うち社外監査役)	67 (14)	57 (14)	10 (-)	- (-)	4 (2)
合計 (うち社外役員)	411 (41)	313 (41)	70 (-)	27 (-)	16 (7)

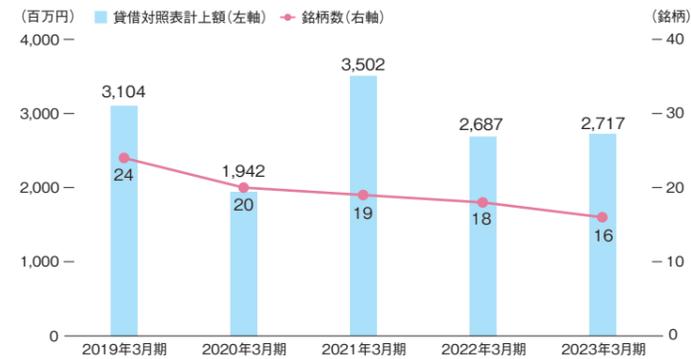
(注) 上記には、2022年6月18日開催の第94回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名を含んでいます。

●● 政策保有株式

当社は、取引を強化する目的等で政策保有株式として取引先等の株式を保有しています。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当社の利益と投資額等を総合的に勘案して投資可否を判断しています。

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。2022年9月26日開催の取締役会において2022年3月末時点の政策保有株式に対する検証の結果、保有意義の希薄化が認められた1銘柄を含め、当事業年度は合計2銘柄について売却を実施しています。

政策保有株式の保有状況



●● 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を高めるため、独立社外取締役のみで構成する「社外取締役協議会」にて、年1回、取締役会の実効性評価を行っています。2021年度を対象とした同評価においては、当社の取締役会の実効性は十分に確保されていることを確認したうえで、更なるコーポレート・ガバナンスの向上のため、取締役全員参加による自己評価が必要であるべき旨の指摘がありました。2022年度の取締役会の実効性評価については、社外取締役協議会及び監査役を含む役員全員の自己評価による分析・評価を追加実施しました。

分析・評価プロセス

対象	取締役及び監査役
調査手法	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）
確認項目	①取締役会の構成（人数、スキル、経験、知識、多様性等） ②事務局運営・情報提供（通知や情報提供のタイミング、情報の内容等） ③議案（開催頻度、議論すべき内容、上程者の説明等） ④指名・報酬（適切性、議論の状況等） ⑤ステークホルダーとの関係（株主・投資家の皆様との対話、意見・要望の検討、反映の状況等） ⑥内部統制（役割分担、体制の構築・運用状況等） ⑦役員トレーニング

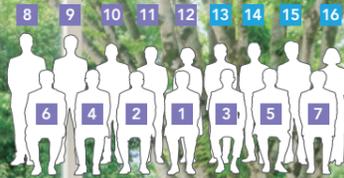
アンケートの集計結果を踏まえ、
取締役会にて分析・評価し、課題及び今後の取り組みについて議論

分析・評価結果 課題認識

2022年度の取締役会の実効性評価の概要は、以下のとおりです。本評価を踏まえ、課題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取締役会の構成	取締役会の意思決定機能及び監督機能の強化、業務執行の迅速化を推進するための検討を行う必要がある。
②事務局運営・情報提供	投資案件の検討をより的確に進めるため、投資案件に対し、上程部門の意見に加えて財務部門からの客観的な評価があることが望ましい。 取締役会における経営戦略への建設的な議論の観点から、当社グループの経営方針を議論する「連結経営戦略会議」の内容を社外取締役に提供し、情報共有することが望ましい。
③議案	上程議案の資料は、早期配付やポイントを押さえた内容への改善がみられるが、説明が長時間に及びケースが散見される。また、社内外取締役間での意思疎通の円滑化を図るべく、社内の専門用語については、分かりやすい表現とすることが望ましい。取締役会の議論を活性化し、実効性をより向上させる観点から、資料や説明については継続して改善を行う必要がある。
④指名・報酬	指名・報酬委員会は過半数が独立社外取締役で構成され、独立社外取締役を委員長とし、指名と報酬の決定において独立性のある答申を行うこととしている。報酬については、公正性・透明性・客観性を強化し、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、より適切なインセンティブ付けとしての報酬のあり方等について議論を深める必要がある。指名（育成を含む後継者計画）については、持続的な成長に向けて各取締役が備えるべきスキルを特定しつつ、継続して後継者選定や育成方法の検討を行う必要がある。
⑤ステークホルダーとの関係	機関投資家やアナリスト等の皆様に対しては、半期毎に決算説明会を開催している。当社の理解をより深めていただき、株主視点での経営意識を高める観点から、国内外の投資家と取締役が建設的な対話をする機会を増やすことが望ましい。
⑥内部統制	経済安全保障、脱炭素、サステナビリティ、人権等事業環境を取り巻くリスクの抽出方法については、現在進行中であるリスク管理委員会の体制見直しを継続的に進めるとともに、「リスクの影響度」と「リスクの発生確率」の定義をより明確にして、重要度が高いリスクを一層確実に抽出できるようにする必要がある。
⑦役員トレーニング	役員に求められる役割を適切に果たせるよう、トレーニングの機会を提供しているが、取締役会において適切な判断を行うため、更なる充実が必要である。

取締役及び監査役 (2023年7月1日現在)



取締役

1 向山 孝一

むかいやま こういち

取締役会長
指名・報酬委員

1972年 3月 当社入社
1976年 6月 当社取締役
1977年12月 当社代表取締役社長
2001年10月 当社環境ビジネスフィード担当
2013年 4月 当社代表取締役会長
2018年 6月 当社取締役会長(現任)

4 百瀬 克彦

もも せ かつひこ

取締役

1985年 3月 当社入社
1996年 7月 当社KPS本部ゼネラルマネージャー
2003年10月 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
2011年 6月 当社取締役(現任)
当社経営管理イニシアティブ担当
2013年 4月 当社上伊那ビジネスフィールド担当
2015年 6月 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(現任)
当社CHINAビジネスフィールド担当
2017年 1月 当社上伊那ビジネスフィールド担当(現任)
2017年 6月 当社箕輪ビジネスフィールド担当(現任)

2 花形 忠男

はながた ただお

代表取締役社長
指名・報酬委員

1979年 3月 当社入社
2000年 4月 当社抵抗器生産部デスクリート製品ブロックゼネラルマネージャー
2001年10月 当社国際品質保証イニシアティブ品質改善センターゼネラルマネージャー
当社ものづくりイニシアティブ
2003年10月 上伊那ビジネスフィールド代表
2008年 6月 当社取締役
当社ものづくり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
2009年 4月 当社下伊那ビジネスフィールド担当
当社箕輪ビジネスフィールド担当
2013年 4月 当社代表取締役社長(現任)
2015年 6月 当社KPS-3イニシアティブ担当(現任)
2017年 1月 当社品質保証イニシアティブ担当

5 山岡 悦二

やまおか えつじ

取締役

1986年 4月 当社入社
2007年 4月 当社ものづくりイニシアティブ基盤技術事業化センターゼネラルマネージャー
2012年 6月 当社取締役(現任)
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
2013年 4月 当社箕輪ビジネスフィールド担当
2013年 6月 当社技術イニシアティブ担当
2015年 6月 当社技術イニシアティブ技術戦略センターゼネラルマネージャー
2018年 3月 当社品質保証イニシアティブ担当(現任)
2018年 6月 当社技術イニシアティブ研究開発センターゼネラルマネージャー
2023年 4月

3 野々村 昭

の の むら あきら

常務取締役

1983年 3月 当社入社
2003年10月 当社日本営業ビジネスフィールド代表
2009年12月 KOA DENKO (S) PTE.LTD. Managing Director
2012年 4月 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
2012年 6月 当社取締役
当社事業構造改革イニシアティブ担当
2015年 6月 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(現任)
2018年 4月 当社常務取締役(現任)
2018年 6月 当社経営管理イニシアティブ担当

6 小嶋 敏博

こじま としひろ

取締役

1986年 4月 当社入社
2007年 4月 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
2011年 6月 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
2012年 6月 KOA DENKO (S) PTE.LTD. Managing Director
2015年 6月 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
2017年 6月 当社取締役(現任)
当社KPS-3イニシアティブ担当(現任)
2018年 3月 当社KPS-3イニシアティブ用途展開センターゼネラルマネージャー
2023年 6月 当社技術イニシアティブ担当(現任)
2023年 7月 当社技術イニシアティブ研究開発センターゼネラルマネージャー(現任)

7 向山 浩正

むかいやま こうせい

取締役

2005年 4月 当社入社
2015年 6月 興亜販売株式会社取締役(現任)
2018年 8月 KOA DENKO (S) PTE.LTD. Managing Director
2021年 3月 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(現任)
2021年 6月 当社経営管理イニシアティブ担当(現任)

10 高橋 晃次

たかはし こうじ

独立社外取締役

1980年 4月 アルプス電気株式会社(現 アルプスアルパイン株式会社)入社
1988年 3月 東北金属工業株式会社(現 株式会社トーキン)入社
1995年10月 同社電子デバイス事業本部商品開発部長
1998年 4月 同社マグネティック・アクチュエータ事業部長
2001年 4月 株式会社東京ウエルズ入社 技術企画室長
2007年 4月 同社要素技術本部長/テクニカルセンター長
2009年 6月 同社取締役
2013年 6月 同社常務取締役最高技術責任者
2021年 3月 同社相談役(現任)
2022年 6月 当社社外取締役(現任)

8 マイケル・ジョン・コーバー

きたがわ とおる

独立社外取締役
指名・報酬委員

1983年 7月 米国カリフォルニア州弁護士資格取得
1987年 7月 米国ニューヨーク州弁護士資格取得
1996年 6月 グローバルベンチャーキャピタル株式会社取締役
2004年 4月 株式会社BJIT社外取締役(現任)
2004年 6月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
2006年 5月 Really English.com Limited 社外取締役
2006年 6月 グローバルベンチャーキャピタル株式会社代表取締役
2006年10月 Geovector Corporation 社外取締役
2008年 6月 当社社外取締役(現任)
2011年 9月 リアル・イングリッシュ・ブロードバンド株式会社代表取締役
2013年 7月 Durafizz Holdings Corporation 代表取締役

11 小澤 仁

おざわ ひとし

独立社外取締役
指名・報酬委員

1986年 4月 株式会社リクルートコスモス(現 株式会社コスモスインシア)入社
1992年 5月 南建株式会社(現 株式会社フォレストコーポレーション)入社
1996年 4月 同社代表取締役社長(現任)
2000年 9月 株式会社レントライフ代表取締役社長(現任)
2005年 6月 南信工営株式会社監査役(現任)
2022年 6月 当社社外取締役(現任)

9 北川 徹

きたがわ とおる

独立社外取締役
指名・報酬委員

1983年 4月 兼松江商株式会社(現 兼松株式会社)入社
1999年11月 日本通信株式会社入社 経営企画室長
2001年 2月 日本ボルチモアテクノロジーズ株式会社(現 サイバートラスト株式会社)入社
財務担当上席執行役員
2002年 1月 リーバイ・ストラウス ジャパン株式会社入社
ファイナンスコントローラー
2006年 9月 スターバックス コーヒー ジャパン株式会社入社
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
2016年 3月 クックパッド株式会社社外取締役
[兼監査委員長/報酬委員]
2016年10月 日本スキー場開発株式会社社外取締役
2017年 6月 当社社外取締役(現任)
2018年 3月 クックパッド株式会社社外取締役
[兼監査委員長/指名委員]
2018年 3月 株式会社カヤック社外取締役
監査等委員(現任)
2022年 3月 クックパッド株式会社社外取締役
[兼監査委員長/報酬委員]
2023年 1月 クックパッド株式会社社外取締役
[兼監査委員長/報酬委員](現任)

12 角 幸子

すみ さちこ

独立社外取締役

1972年 4月 日本航空株式会社入社
1982年 9月 SUMI人材教育開発研究所設立 代表(現任)
1989年 4月 嘉悦女子短期大学(現 嘉悦大学)非常勤講師
1991年 4月 城西大学女子短期大学部(現 城西短期大学)非常勤講師
1997年 4月 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
2023年 6月 当社社外取締役(現任)

監査役

13 五味 正志

ごみ まさし

常勤監査役

1980年 3月 当社入社
2000年 4月 当社抵抗器生産部製品開発センターゼネラルマネージャー
2001年10月 当社抵抗器ビジネスフィールド代表
2011年 4月 当社経営管理イニシアティブ知的財産センターゼネラルマネージャー
2017年 6月 当社常勤監査役(現任)

16 飯沼 好子

いひぬま よしこ

社外監査役

1985年 4月 昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入社
1986年 9月 横山和夫公認会計士事務所入所
1991年 5月 税理士登録
1991年 9月 飯沼会計事務所入所
1998年 6月 株式会社未来経営設立 同社取締役(現任)
2011年 8月 税理士法人未来経営設立 同法人社員(現任)
2019年 6月 当社社外監査役(現任)

14 矢島 豪

やじま つよし

常勤監査役

2001年 2月 ケイテックデバイス株式会社(現 KOA株式会社)入社
2002年 1月 同社総務部ゼネラルマネージャー
2004年 7月 当社転籍
2007年 4月 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
2019年 6月 当社常勤監査役(現任)

15 上拾石 哲郎

かみじつこく てつろう

社外監査役

1992年 3月 弁護士登録
1992年 3月 浅沼法律事務所入所
1995年 4月 上拾石法律事務所開設(現任)
2001年 2月 株式会社キャンドゥ社外監査役
2002年 6月 当社社外監査役(現任)
2016年 2月 株式会社キャンドゥ社外取締役(監査等委員)



●● 社外取締役メッセージ

多様な経験・知見を活かし、
2030ビジョン実現を後押しします

独立社外取締役
指名・報酬委員長 北川 徹

■ 社外取締役としての自身の役割

社外取締役として期待されている役割は、客観的な視点に立ち、取締役会での議論を大局的かつ多角的な視点でリードすること、ファイナンスや投資管理を強化することだと認識しています。

私は、ベンチャー、小売業、アパレル、商社、外資系企業といったさまざまな業界での企業経営の経験を活かして、業界や組織内にとどまりがちなKOAの視野を広げ、取締役会が大局的かつ多角的な視点で議論を進められるように努めています。多様な業界経験の中に製造業はありませんので、客観的な視点でKOAの業務執行を評価するよう心がけています。

KOAは、本格的な資金調達を初めて行いました。現在、社長や財務部門を交えて、株主・投資家の皆様の目線でバランスシートの在り方を議論しています。バランスシートのあり方の検討もKOAにとっては初めてのことです。私は、CFOの経験を活かして、資金調達のベストな方法の検討に関与しました。今後は、投資管理が必要になりますので、引き続き関与していきます。

■ コーポレート・ガバナンス高度化に向けた課題

取締役会には、ミッションやビジョンの実現に資するスキルや経験を考慮した多様性が必要です。委員長を務める指名・報酬委員会では、KOAのミッションである「5つの主体」（ステークホルダー）との信頼関係構築や2030ビジョンの実現に必要な取締役会の構成を検討しています。2022年度に独立社外取締役を2名増員し、独立社外取締役が1/3以上になりました。グローバル市場かつ将来目線で技術に明るい人財と地域社会や環境を企業経営の中で実践する力のある人財が新たに加わったことにより、取締役会はモニタリング機能が強化され、また、スキルと経験のバランスが今まで以上によくなりました。今後は、人材育成や女性活躍に深い知見のある人財も必要だと認識していますので、引き続き取締役会のスキルや経験の充実を進めていきます。

取締役会の運営面では、改善している一方で、まだ課題があると感じています。取締役会の効率化と活性化を図るために、KOAは、社内外の取締役が議案を理解する時間を考慮して資

料を配付したり、議案の内容説明を簡潔にできるようプレゼン能力の向上を図ったりするなどの改善を図ってきました。しかし、本来、経営会議で取り扱うべき業務執行に関する議案が取締役に付議されていて、戦略の議論の時間が十分に取れないという課題があります。業務執行関連については、重要な議案を除き、取締役会から経営会議に移行する決定をしましたので、今後は改善されますが、取締役会が戦略の議論をしっかり行えるようになることは引き続き課題です。

■ グローバルで戦うKOAの課題と期待

KOAは、プライム市場を選択し、世界のKOAに変わっていく覚悟を決め、挑戦する企業へ意識を変える決断を行いました。2030ビジョンには、世界のリーダーを目指す意思が込められています。技術で勝負するメーカーがグローバルで戦うためには、意思決定のスピードアップ、そして、テクノロジーの変革スピードへの対応が不可欠です。海外では驚くべきスピードで技術が進歩しています。しかし、KOAは、現場で綿密な調整を行い、完成度を上げてから意思決定を行う傾向にありますので、時間がかかります。それでは、グローバルでは勝負になりません。今後は、未完成でもやってみる挑戦志向が必要だと考えています。

株主様は「5つの主体」を構成するステークホルダーです。株主様との信頼関係構築においては、資本効率を重視することも重要です。現在、ROE11%以上を目標に掲げていますが、PBRの向上をより重視すべきです。2023年3月末時点のPBRは、約0.9倍です。実力や成長投資に比べ低い評価だと思えます。評価の改善には、積極的なIR活動、中でも情報開示の充実が不可欠だと考えています。今までは控えめでしたが、効果的なコミュニケーションを行っていかねばなりません。今回、440億円の成長投資を決定しましたので、効果・成果のモニタリングを行い、進捗を報告することが重要です。取締役会ではROEやROICについての議論を交わしていますので、積極的に情報開示を行っていきます。

創業当時からサステナビリティを経営に組み込み、ソーシャルグッドを追求してきたのがKOAの魅力であり、私が社外取締役を務めている理由でもあります。2030ビジョンを実現し、KOAが世界のリーダーになることを期待しています。

リスクマネジメント

●● 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すべての可能性(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・軽減及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すべての可能性(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

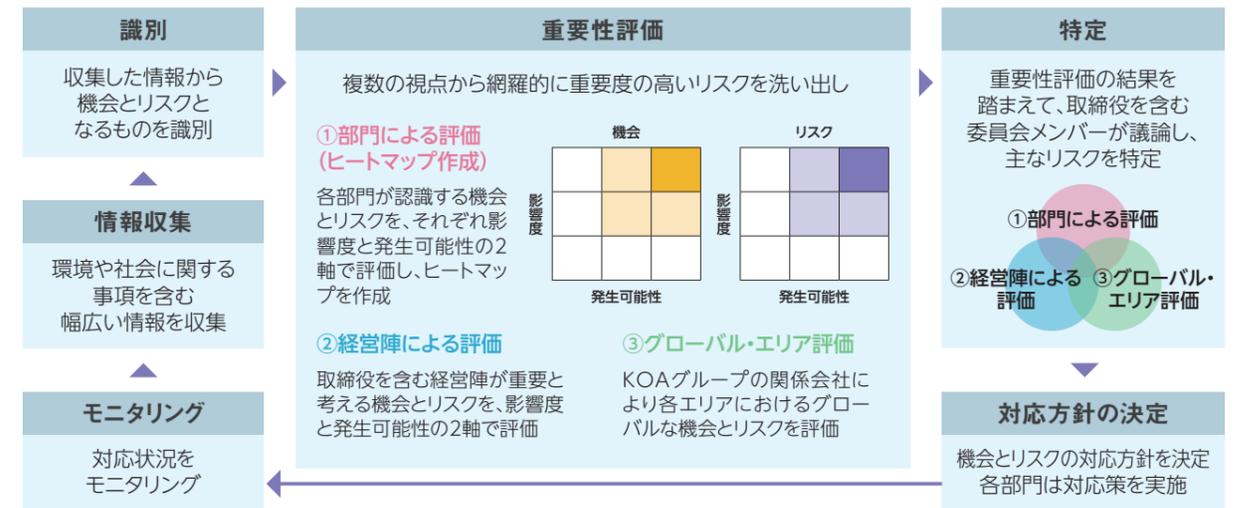
KOAグループの全社的な機会とリスクを管理するため「リスク管理委員会」を設けています。委員は、すべての取締役と互選により選出された委員長が指名したメンバーで構成されています。委員会で特定されたサステナビリティ関連を含む機会とリスクへの対応策は経営の重点テーマとして経営会議で議論され、中期経営計画などの経営方針・経営戦略の立案や見直しに反映しています。2022年度からは関係部門の責任者も経営会議に参加し、実効性を高めています。

【委員会の主な議題(2022年度)】

- 機会とリスクの特定(見直し・更新)
- 情報セキュリティ/サイバー攻撃
- 人財の採用・確保
- 安定的な資材調達
- 経済安全保障への対応

●● 機会とリスクの管理プロセス

リスク管理委員会は、年1回、経営の重点テーマとなる機会とリスクを特定(見直し・更新)し、対応方針を検討しています。特定した機会とリスクについては、対応状況をモニタリングしています。



●● 主なリスク

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。

- 環境対応車の伸長、半導体不足解消など市場回復を背景とした需要急増に対する供給キャパシティ不足
- 材料・部材の調達難による納期遅延、生産減少、お客様の生産ライン停止
- デカップリング・経済安全保障における規制に伴うサプライチェーンの変更、世界経済への影響
- 地震・洪水などの自然災害、パンデミックによる操業停止、物流等サプライチェーンの混乱
- ウクライナ侵攻や再エネ賦課金などによるエネルギーコストの上昇
- サイバー攻撃などによる企業秘密の流出・システムダウン
- 競争の品質向上・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及びシェアダウン
- 労働人口減少・働くことへの価値観の多様化により新規採用が困難

●● 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及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。

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が必要であると認識しています。

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。インシデントの予防・監視から発生時の被害最小化まで、網羅的に取り組んでいます。

※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)

TCFD提言に沿った情報開示

近年、世界中で異常気象や自然災害による被害が甚大化し、気候変動への対応は企業経営の大きな課題となっています。当社は、TCFD※1提言に準じて、気候変動が当社の活動に影響を及ぼす気候変動の財務上の影響について分析を行い、リスクの低減と機会の獲得のための対応を進めています。

※1 Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)
G20財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受け、2015年12月に金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示及び気候変動への金融機関の対応を検討するために設立。TCFDは企業等に対して、自社のビジネス活動に影響を及ぼす気候変動の「リスク」と「機会」について把握し、経営戦略とリスク管理へ反映させるとともに財務上の影響を予測し財務情報として開示することを推奨している

●● ガバナンス

取締役会の監督のもと、すべての取締役と互選により選出された委員長が指名したメンバーにより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。特定されたリスクと機会に対する対応策は、経営会議の議論を踏まえて経営に反映しています。

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・設定及び脱炭素に向けたアクションを審議しています。

●● 戦略(リスクと機会)

各国が脱炭素宣言を行い、自動車メーカーやそのTier1であるメーカーが脱炭素の工程表を明らかにしたことを皮切りに脱炭素化へのシフトが進み、エリア・地域別に規制強化(省エネ・CO₂排出量の規制、炭素税導入など)が進むことが予想されます。脱炭素化に伴うコストの燃料費への加算、さらに世界情勢の不安定化により燃料調達コストが上昇し、今後も高い水準となることが想定されます。

また、近年台風・集中豪雨に起因する豪雨災害の発生頻度が高まっています。当社への影響としては、洪水による建屋の浸水や交通インフラの寸断によるサービスの停止、サプライチェーン上流から、又は下流への物流寸断、社員・家族の人命へのリスクが想定されます。これらの移行リスク、物理的リスクを当社事業に重大な影響を及ぼすリスクとして特定しました。

一方で、2050年カーボンニュートラル実現に向け、主要国において2030年代での自動車販売のゼロエミッションビークル(ZEV)化の方針が打ち出され、欧米の自動車メーカーを中心にバッテリー式電動自動車(BEV)化の流れが加速しています。加えて自動車のライフサイクル全体で発生するCO₂を削減する動きがサプライチェーン全体に広がっています。

電動化された自動車では、厚膜チップ抵抗器の使用数量がエンジン車と比較して、ハイブリッド車では約1.5倍、電気自動車では約1.6倍になるものと推定しています。(⇒P.21 重要メガトレンドと事業機会の認識) また、航続距離の向上や自動運転実現のために多くのセンサが搭載され、センサの信号の増幅回路や基準電圧回路の抵抗器には当社の得意とする高精度・長期安定性の高信頼性チップ抵抗器が使用されることから、大幅な需要増加を当社事業に重大な影響を及ぼす機会と認識しています。

なお、TCFD提言で求められている複数の気候関連シナリオに基づくシナリオ分析などについては今後以下のように段階的に対応を進める予定です。

- ・2023年度：シナリオ分析
- ・2023年度～2024年度：Scope1・2・3の第三者検証、Scope3目標化、SBT※2認定の検討、バリューチェーンエンゲージメント、財務計画などを含む移行計画の整備

※2 Science Based Targets(パリ協定に整合した科学的根拠に基づき、5～10年先を目標年として企業が設定する温室効果ガス削減目標)

●● 当社事業に重大な影響を及ぼすリスクと機会

種別	概要	影響額	影響の時間軸	対応
リスク	【物理的リスク：緊急性】 主要生産拠点の所在地である長野県南部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	21億～25億円 長野県南部の生産規模(約50%)・復旧期間3週間と想定	短期	・「2024中期経営計画」で2024年度の環境目標を設定(下表) ・2030年に向けた各種取り組みを実施(⇒P.30)
	【移行リスク：規制】 燃料高騰による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	8億～12億円/年 2021年度を基準年とした2024年度までの予測	短期～中期	
機会	電動化による抵抗器の搭載数量の増加、センサ搭載による用途の拡大による高信頼性チップ抵抗器の大幅な需要増加	220億円 2024年度の売上高目標870億円～2021年度売上高650億円	中期	・2030年に向けた供給体制を構築(生産能力の倍増)(⇒P.26)

(注)影響を受ける時間軸は、短期:0～3年、中期:3～10年、長期:10～30年程度と想定しています。

●● 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。(⇒P.42 リスクマネジメント)

●● 指標と目標

当社は、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。(⇒P.29 GHG排出量の削減)

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。

さらに、大幅な需要増加の機会を捉えるため、国内・海外既存工場での増産と新拠点の設置により、2030年に向けて、厚膜チップ抵抗器・薄膜チップ抵抗器ともに生産能力倍増の施策を進めています。

「2024中期経営計画」に、2024年度の環境目標として3つの目標/KPI(下表)を設定しました。

「2024中期経営計画」2024年度環境目標

項目	2023年3月期 実績	2025年3月期 目標値
CO ₂ 排出量(Scope1+2) 2020年度比削減率	61%削減	65%削減
電力使用量※3 2020年度基準年平均増加率	年率+3.6%	年率+4.0%以下
電力の再生可能エネルギー比率	69%	70%

※3 自家発電を除いた系統からの電力購入量

コンプライアンス

●● 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、担当取締役を委員長とする「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

2023年2月、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」に署名し、人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則の支持を公式に表明しました。



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、社外窓口を設置することとし、準備を進めています。2022年9月には「JaCER」*に加入し、苦情処理体制を強化しています。

*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	2018	2019	2020	2021	2022
件数	国内3件 海外データなし	国内9件 海外1件	国内7件 海外0件	国内7件 海外0件	国内6件 海外1件

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2月に「腐敗防止方針」を策定しました。今後、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。

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「SAQ4.0 CSR/Sustainability Results Report」において、2022年8月にスコア81%を獲得しました。本スコアは、電子部品業界における平均値である68%を超える、高い数値となります。
- 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海外拠点で実施しています。

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
- 2022年4月には株式会社manebiのオンライン研修サービス「playse.ラーニング」を導入して、より柔軟な研修の提供を可能にし、2023年2月～4月にかけて国内の社員(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
- コンプライアンスをより身近に感じ、その重要性を認識してもらうため、国連グローバル・コンパクトへの署名等、コンプライアンスに関する特集を掲載した社内報の配付

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用し、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

KOAグループのコンプライアンスについては、以下のウェブサイトをご覧ください。



コンプライアンス基本方針
<https://www.koaglobal.com/corporate/csr/basic/compliance>



行動規範・行動指針
<https://www.koaglobal.com/corporate/principle/mind>



腐敗防止方針
<https://www.koaglobal.com/corporate/csr/Anti-Corruption>



サプライチェーンに関する取り組み

●● 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。

現時点では、二次サプライヤー以降の間接的なお取引先様については、正確な状況の把握が難しいため、サステナビリティ課題の有無の調査が困難であり、この点が今後解決すべき課題と認識しています。また、お取引先様との間での相互啓発活動等をより実効的なものにしていく余地がある点も、今後の課題と認識しています。

●● 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。

2022年度は、RBA行動規範の改訂版(Ver.7.1)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、それらが求める事項と配付済みの「取引先管理マニュアル」との差分をまとめた追加資料を作成してお取引先様に配付し、その遵守もお願いしました。

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、当社と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。2022年度は、国内の原材料メーカー全社に配付し、その回答率は88%でした。

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。

第三者監査

お取引先様に対しては、現状、セルフアセスメントへの回答依頼を優先しており、第三者による監査を実施していません。しかし、第三者による監査の必要性・重要性も強く認識しています。今後、必要に応じて、主要なお取引先様から第三者による監査の実施を検討していきます。

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従業員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等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。

今後は、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、当社及びお取引先様における奴隷労働及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、奴隷労働及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、当社及びお取引先様における奴隷労働及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及びその周辺国で採掘される錫、タンタル、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されています。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を無いう、KOAグループではOECDデューデリジェンスガイドラインの趣旨に沿った「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。

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み、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みます。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、日々活動しております。すべ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 花形 忠男

●● 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、KOAグループ安全衛生委員会や各事業所の安全衛生委員会、KOA健康保険組合、総務センター、人事教育センターと連携して、健康経営を推進しています。

●● 目標と実績

2030年度に健康年齢を実年齢マイナス5歳にすることを全体目標としています。評価指数に「精密検査受診率」「家族の特定健康診断受診率」「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」を置き、各項目の数値目標をクリアすることで全体目標の達成を目指します。

そのために私たちは、各拠点に健康推進担当者を置き、精密検査や家族の特定健康診断の対象者に対し積極的な受診勧奨を行っていきます。また、喫煙はがんをはじめ、脳卒中や循環器疾病、呼吸器疾病等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行うことで喫煙率の低下を目指します。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ができる運動習慣の向上にも積極的に取り組んでいきます。運動習慣は、健康で自立した生活を過ごせる健康寿命と密接な関係がありますが、KOA社員は全国平均と比べて運動習慣が少ないことから、ウォーキングチャレンジの開催やセミナー受講を通じて運動習慣の重要性の理解・浸透・定着を図っていきます。

全体目標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2030年度数値目標
健康年齢-実年齢 =-5歳	-1.45歳	-1.10歳	-1.49歳	-0.99歳	-5歳

評価指数	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2025年度数値目標
精密検査受診率	82.9%	86.7%	89.5%	89.0%	100%
家族の特定健康診断受診率	89.2%	86.3%	88.3%	79.3%	95%以上
喫煙率	24.2%	23.2%	22.5%	22.4%	20%以下
週2回30分以上の運動実施率	23.7%	26.2%	27.3%	27.1%	40%以上
ウォーキングチャレンジ参加率	-	20.4%	20.2%	20.8%	30%以上

●● 健康促進への取り組み

疾病予防 (生活習慣病予防) <ul style="list-style-type: none"> 定期健康診断100%受診 精密検査受診勧奨 特定保健指導実施 家族の特定健康診断 婦人科健診実施 虫歯ゼロ運動（歯科検診と治療勧奨） インフルエンザ予防接種実施 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 <ul style="list-style-type: none"> 全員面談実施 相談窓口の強化 メンタルヘルス研修実施
	健康増進 <ul style="list-style-type: none"> ヘルスケアアプリ（PepUp）活用による健康促進 ウォーキングチャレンジ実施 健康セミナー実施 運動施設提供 運動サークルへの補助 遊歩道の整備 自然調味料を使用した社員食堂

KOAグループの健康経営の詳細については、以下のウェブサイトをご覧ください。
<https://www.koaglobal.com/corporate/kenkoukeiei2/kenkoukeiei>



社外からの評価

CSR監査

NQC社の「Supplier Assurance」における「SAQ4.0 CSR/Sustainability Results Report」において、2022年8月にスコア81%を獲得しました。（電子部品業界の平均値68%を超える高スコア）

健康経営優良法人認定

経済産業省及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、2023の2年連続で認定されました。



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。



CDP2022の気候変動質問書ではB評価に認定されました。

各種認証

- ISO9001 1994年12月取得
- ISO14001 1998年4月取得
- IATF16949 2018年5月取得
- JIS Q 17025 (ISO/IEC17025) 2007年7月取得

イニシアティブへの参画

国連グローバル・コンパクト

国連グローバル・コンパクトは、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための自発的な取り組みです。当社は、2023年2月に国連グローバル・コンパクトに署名し、人権・労働・環境・腐敗防止に関する4分野10原則の支持を公式に表明しました。



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。



特定健診に関する厚生労働大臣表彰

KOA健康保険組合の2020年度特定健診受診率が96.8%（全国4位）となり、顕著な実績として厚生労働大臣から表彰されました。

地球温暖化対策に関する表彰（長野県）

地球温暖化対策の取り組みに顕著な実績を上げている企業を顕彰する「事業活動温暖化対策計画制度」において、長野県から優良事業者として表彰されました。

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



パートナーシップ構築宣言

お取引先様や価値創造を図る事業者との連携・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、2023年3月にパートナーシップ構築宣言を公表しました。



主要財務データ

	単位	2012年度	2013年度	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
売上高	百万円	38,962	44,895	46,595	45,462	45,600	52,515	55,985	50,020	50,378	64,955	75,072
営業利益	百万円	1,702	3,229	3,677	2,591	3,136	5,750	5,670	1,465	2,317	5,721	10,222
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	1,589	2,430	3,423	1,999	2,563	4,378	1,018	1,077	2,034	4,771	7,367
総資産	百万円	59,218	63,979	69,972	69,169	71,859	78,012	77,355	75,858	81,340	94,989	112,768
有利子負債	百万円	499	524	585	569	619	493	438	3,860	4,404	6,570	16,982
純資産	百万円	47,968	51,378	56,356	55,615	56,935	60,895	59,839	58,216	61,535	67,103	73,722
営業キャッシュ・フロー	百万円	3,026	5,077	5,254	4,397	4,101	5,410	2,146	4,094	5,294	5,971	8,688
投資キャッシュ・フロー	百万円	△ 4,725	△ 2,638	△ 2,786	△ 3,532	△ 1,549	△ 4,691	△ 4,261	△ 5,477	△ 2,699	△ 5,920	△ 12,926
財務キャッシュ・フロー	百万円	△ 1,086	△ 998	△ 869	△ 1,025	△ 929	△ 1,241	△ 1,294	2,161	410	1,247	8,046
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	△ 1,699	2,439	2,468	865	2,552	719	△ 2,115	△ 1,383	2,595	51	△ 4,238
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	12,741	14,848	17,224	16,609	17,923	17,474	13,993	14,578	18,146	20,341	25,399
設備投資	百万円	4,718	3,080	2,275	3,668	2,271	5,051	6,210	3,993	2,236	6,921	11,919
減価償却費	百万円	1,867	2,081	2,195	2,370	2,343	2,474	2,944	3,437	3,585	3,525	4,068
研究開発費	百万円	1,264	1,401	1,536	1,827	2,059	1,985	2,187	2,243	2,328	2,597	3,045
1株当たり当期純利益	円	43.34	66.28	93.33	54.50	69.90	119.30	27.73	29.26	55.14	129.08	198.75
1株当たり純資産	円	1,305.86	1,398.78	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
1株当たり配当金	円	20.0	22.0	26.0	28.0	29.0	33.0	36.0	18.0	13.5	36.0	50.0
自己資本当期純利益率 (ROE)	%	3.4	4.9	6.4	3.6	4.6	7.4	1.7	1.8	3.4	7.4	10.5
総資産当期純利益率 (ROA)	%	2.7	3.9	5.1	2.9	3.6	5.8	1.3	1.4	2.6	5.4	7.1
自己資本比率	%	80.9	80.2	80.4	80.3	79.1	78.1	77.4	76.7	75.6	70.6	65.4
売上高営業利益率	%	4.4	7.2	7.9	5.7	6.9	11.0	10.1	2.9	4.6	8.8	13.6
売上高投資率	%	12.1	6.9	4.9	8.1	5.0	9.6	11.1	8.0	4.4	10.7	15.9
配当性向	%	46.1	33.2	27.9	51.4	41.7	27.7	129.8	61.5	24.5	27.9	25.2

主要非財務データ

E 環境		範囲	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
温室効果ガス (GHG)	Scope1	連結	t-CO ₂	3,314	3,185	3,090	4,304	4,311	
	CO ₂ 排出量 Scope2	連結	t-CO ₂	65,151	60,750	59,358	52,327	20,250	
	Scope3 ※1	連結	t-CO ₂	—	—	93,302	145,353	118,016	
	全エネルギー使用量※2	連結	MWh	114,005	108,980	108,760	118,583	118,635	
	総電力使用量	連結	MWh	108,998	104,305	104,804	112,219	112,510	
	再生可能エネルギーによる電力量	連結	MWh	3	129	136	16,005	78,965	
	電力の再生可能エネルギー比率	連結	%	0.0%	0.1%	0.1%	17%	69%	
排出物※3	総排出物量	連結 (国内)	t	1064.0	1006.0	1,052.3	1,394.3	1,390.0	
	リユース量	連結 (国内)	t	55.2	52.0	50.6	46.2	24.9	
	リサイクル量	連結 (国内)	t	816.0	751.2	777.8	1037.9	1021.1	
	コンポスト量	連結 (国内)	t	0.7	0.6	0.5	0.5	0.4	
	廃棄物によるエネルギー回収量	連結 (国内)	t	0.0	0.0	2.8	6.7	4.9	
	単純焼却量	連結 (国内)	t	3.4	3.8	2.9	1.8	2.4	
	埋立量	連結 (国内)	t	1.2	1.1	1.6	1.7	36.3	
	有害廃棄物量	連結 (国内)	t	187.8	197.6	216.2	299.5	300.0	
	再資源化率	連結 (国内)	%	99.6	99.5	99.6	99.7	97.2	
	水資源	取水量	上水	連結	千m ³	350.1	297.2	324.5	335.5
		地下水	連結	千m ³	97.3	96.0	101.9	128.8	118.2
化学物質	PRTR対象物質※4 排出量・移動量	連結 (国内)	t	55.3	55.2	52.7	60.0	55.2	
	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	

※1 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 「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。
 ※4 「特定化学物質の環境への排出量の把握等及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。

S 社会		範囲	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
ダイバーシティ	従業員数	連結	人	3,940	3,813	3,932	4,144	4,311
	従業員数	単体	人	1,401	1,431	1,468	1,553	1,622
	うち女性の比率	単体	%	22.8	23.3	24.3	24.7	25.6
	平均勤続年数	単体	年	17.4	17.6	17.6	17.1	16.6
	男性	単体	年	17.8	18.2	18.3	18	17.6
	女性	単体	年	15.7	15.5	15.4	14.7	13.7
	新卒採用人数	単体	人	53	46	57	62	74
うち女性の比率	単体	%	22.6	39.1	33.3	33.8	35.1	

S 社会		範囲	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
ダイバーシティ	キャリア (中途) 採用人数	単体	人	7	10	10	48	42
	うち女性の比率	単体	%	14.3	80.0	70.0	37.5	40.5
	平均年齢	単体	歳	40.9	41.1	41.1	40.8	40.5
	男性	単体	歳	41.5	41.8	41.9	41.7	41.6
	女性	単体	歳	38.7	38.5	38.5	38.1	37.5
	男女の賃金の差異※1 (全労働者)	単体	%	—	—	—	—	75.6
	育児休業取得率	男性	単体	%	0	8.6	3.2	17.9
	女性	単体	%	100	100	100	100	100
社員エンゲージメント・レーティング※2	単体	—	—	—	—	CCC (47.1)	B (49.7)	
人材育成	人材開発/育成投資額※3	単体	—	—	—	—	100	167
労働安全衛生	労働災害発生件数	単体	件	7	16	16	12	15
	重大災害発生件数※4	単体	件	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 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。
 ※3 2021年度を100とした場合の比較数値を表しています。
 ※4 不休も含む一時に3人以上の労働者が業務上死傷又は罹病した労働災害の件数です。

G ガバナンス		範囲	単位	2018年6月	2019年6月	2020年6月	2021年6月	2022年6月
取締役会の構成	取締役の人数	単体	人	9	8	8	10	11
	うち社外取締役の人数※	単体	人	2	2	2	3	4
	うち女性取締役の人数	単体	人	1	0	0	0	0
	社外取締役の比率	単体	%	22.2	25.0	25.0	30.0	36.4
監査役会の構成	女性取締役の比率	単体	%	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0
	監査役の人数	単体	人	4	4	4	4	4
	うち社外監査役の人数※	単体	人	2	2	2	2	2
	うち女性監査役の人数	単体	人	0	1	1	1	1
指名・報酬委員会の構成	社外監査役の比率	単体	%	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
	女性監査役の比率	単体	%	0.0	25.0	25.0	25.0	25.0
	委員長	単体	—	—	—	—	—	独立社外取締役
	指名・報酬委員会の人数	単体	人	—	—	—	—	5
うち社外取締役の人数	単体	人	—	—	—	—	3	

※社外取締役及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) 各項目の人数及び比率は、定時株主総会後のものです。

会社情報 (2023年3月31日現在)

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

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 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

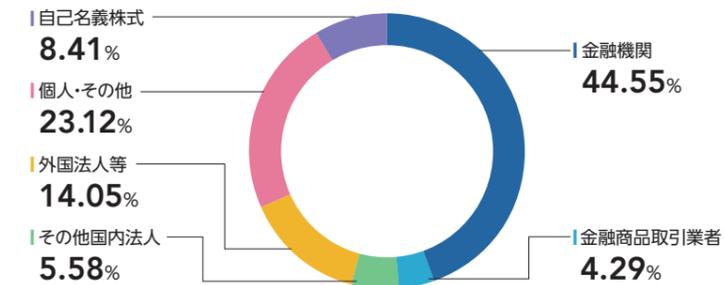
ドイツ KOA Europe GmbH
ドイツ VIA electronic GmbH

株式情報 (2023年3月31日現在)

株式の情報

株式市場	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	40,479,724株（自己名義株式3,404,617株を含む）
株主総数	11,950名

所有者別株式分布状況



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)	6,396	17.26
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,620	7.07
日本生命保険相互会社	2,226	6.01
株式会社八十二銀行	1,832	4.94
株式会社三菱UFJ銀行	1,000	2.69
株式会社SBI証券	954	2.57
野村信託銀行株式会社 (投信口)	867	2.34
GOVERNMENT OF NORWAY	739	1.99
三菱UFJ信託銀行株式会社	700	1.88
株式会社小糸製作所	680	1.83

(注) 1. 当社は、自己名義株式を3,404,617株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

KOA ホームページ <https://www.koaglobal.com>



YouTube チャンネル <https://www.youtube.com/channel/UC5CbQ-DagxVShvJTxUTUa0A>



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 はKOA株式会社の登録商標です

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>

