

KOA 統合報告書

2024
2024

伊那谷、 このふるさとを 守るために

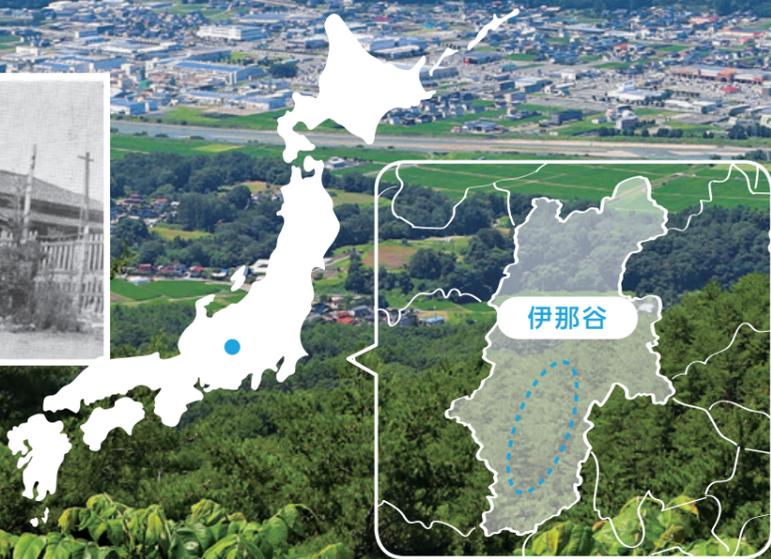


創業者 向山一人は、
多感な少年時代に両親らお百姓の暮らしの厳しさを目の当たりにし、
この伊那谷に工業の芽を育てようと志します。
それは、創業者が時代の声に耳を傾け導いた自らの使命でした。
KOAはそうしてできた会社です。
以来、時代の声と向き合い、
私たちのあるべき姿を探り、社会課題を見極め、
その解決にあたる経営をひたむきに続けています。

創業者
むかい やま かず と
向山 一人
(1914-1995)
写真:1938年当時24歳



興亜工業社伊那工場 (1943年)



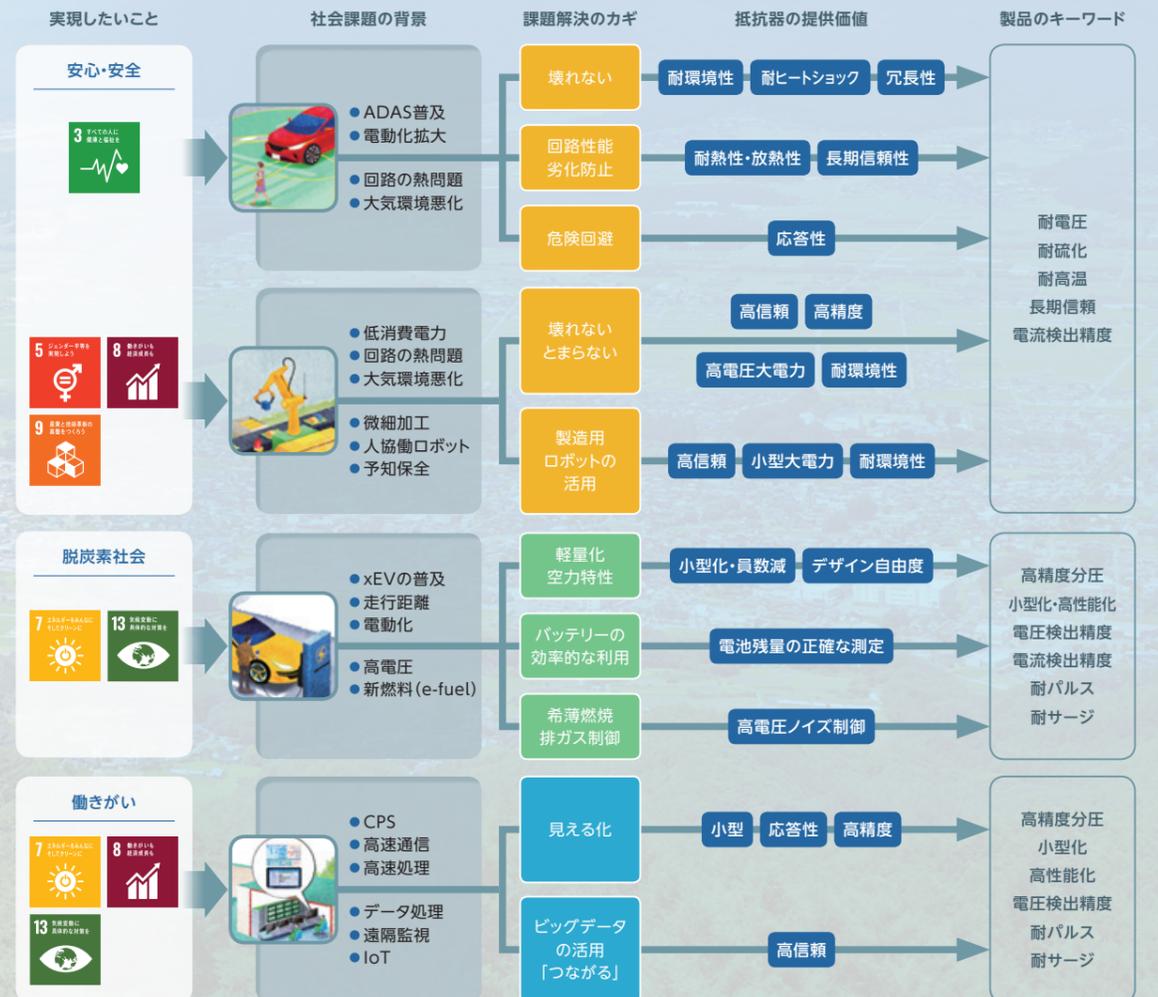
長野県

持続可能な社会の実現に向け、これまで解決してきた社会課題

	社会への貢献	流行した電子機器	お客様への貢献
創業～ 1950年代	電子部品産業で生まれ育った地域の暮らしを支える		
1960年代～	高度経済成長時代 人々の生活の豊かさ向上に貢献	白物家電、ブラウン管テレビ	電子部品の需要に合わせた生産能力拡大
1980年代～	デジタル機器の普及 仕事の効率化、快適な生活に貢献	パソコン、デジタルカメラ、携帯電話、デジタルAV機器	面実装部品 機器の小型化や生産性向上に貢献
2000年代～	人と人がつながるユビキタス社会 インターネットの普及による 新サービス誕生に貢献	スマートフォン、タブレット端末	部品の小型化 携帯機器の小型高機能化に貢献
2010年代～	持続可能な社会の実現 安心・安全に暮らし続けるために	環境対応車 (ハイブリッド車、電気自動車など)	高品質・高信頼な機器や インフラに貢献

これからも社会課題解決に貢献し、 未来を豊かにする製品を届け続ける

KOAの製品は、皆様がお使いの様々な機器の中に搭載され、機器の働きや機能を通じて、社会課題の解決に貢献しています。
KOAは、設計段階から、皆様の暮らしを豊かにし、持続可能な社会に貢献できるものづくりに取り組んでいます。



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ぎ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。

ふるさとで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84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炉への火入れ式 (1942年)



手作業による工程 (1959年)

企業経営の価値観

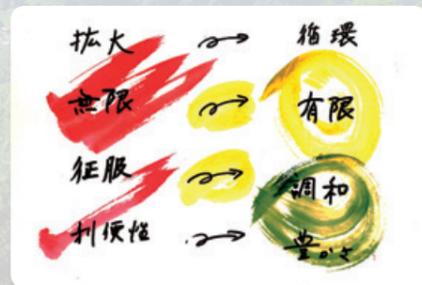
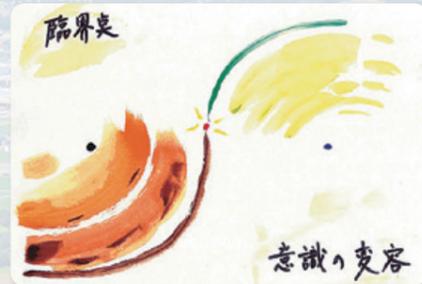
「循環・有限・調和・豊かさ」

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直し、新しい経営を問う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.25 CSとESを向上させる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、当社では「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。

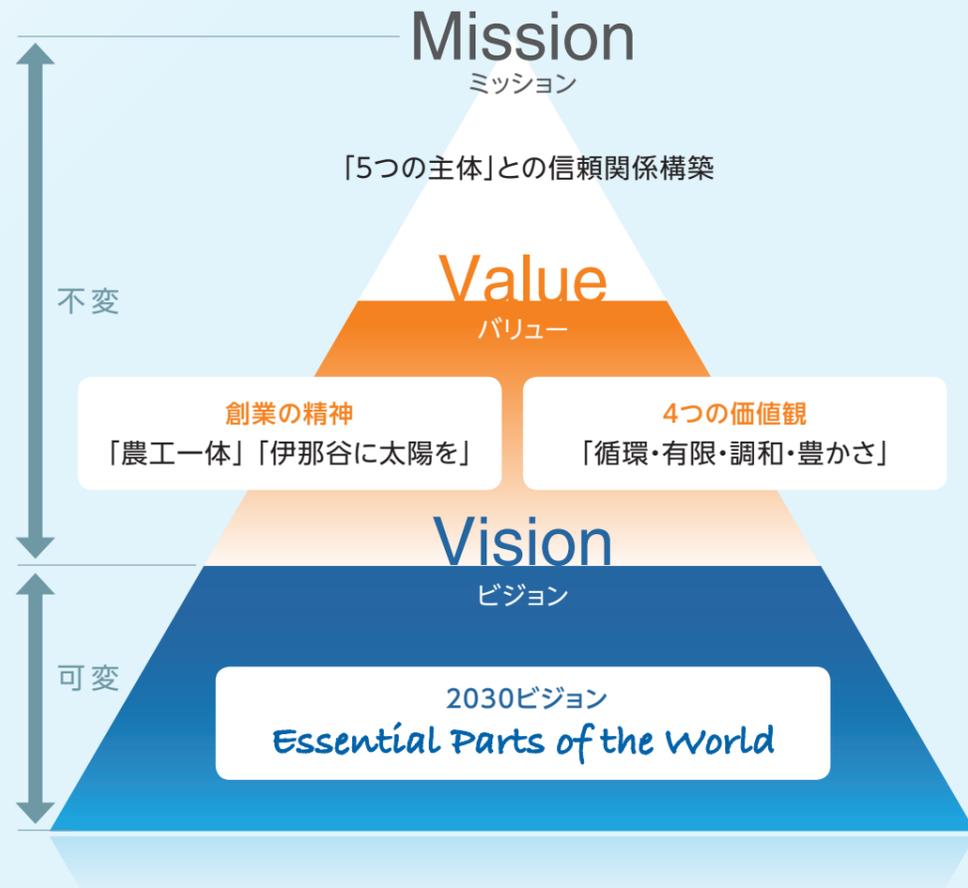
KOAは、こうした皆様とのご縁に恵まれたことに感謝し、お付き合いの中で学ばせていただきながら、「5つの主体」すべてにとっての企業価値を高めるために、企業活動に取り組んでいきます。



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。



CONTENTS

Introduction	1
KOAのDNA	3
価値創造の経営プロセス/編集方針・目次	5
トップメッセージ	7
KOAの事業	
成長の軌跡	11
一目でわかるKOA	13
KOAの1年	15
KOAのビジネス戦略	
重要メガトレンドと事業機会の認識	17
価値創造プロセス	19
2024中期経営計画と取り組みの進捗	21
KOAの価値創造ストーリー	
価値を生み出す資本	23
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
経営管理担当役員メッセージ	35

価値創造を支える経営基盤

役員一覧	36
コーポレート・ガバナンス	39
リスクマネジメント	43
社外取締役対談	45
TCFD提言に沿った情報開示	49
サステナビリティ活動	
地球環境に対する活動	51
コンプライアンス	53
サプライチェーンに関する取り組み	54
健康経営	55
社外からの評価/イニシアティブへの参画	57

コーポレートデータ

主要データの推移	58
主要財務データ	59
主要非財務データ	61
会社情報	63
株式情報	64

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)の皆様へ、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おります。「統合報告書2024」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を基盤とし、認識した重要課題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】

2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)
 (注)一部、2024年4月以降の情報を含まず。

【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。



代表取締役
社長執行役員
花形 忠男

トップメッセージ

社員が生き生きと働ける環境を整え、 イノベーションを創出し、 グローバルでの存在感を高めます

創業者の向山一人はKOAを1940年に創立し、その翌年には自らのふるさとである伊那谷に主力工場を置きました。それ以降「伊那谷に太陽を」という、ふるさとに対する夢を実現するために、「農工一体」というビジョンを実践しながら、伊那谷から日本、そして世界にビジネスの舞台を広げてきました。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KOAを支えていただいている「5つの主体(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)」との信頼関係構築をミッションとし、こだわり続けてきました。

2022年に「2030ビジョン(Essential Parts of the World)」を掲げ、世界を支える必要不可欠な部品メーカーになると宣言した私たちは、2030年に向けて、その挑戦の途に就きました。

そして去年、当社はこれらのビジョンや成長戦略、サステナビリティに関する取り組みを1冊にまとめた「KOA統合報告書2023」を初めて発行しました。発行後、株主様をはじめとする「5つの主体」の皆様から、当社グループへの理解を深めることができたという声や、より良い開示に向けたアドバイス等もいただき、自分たちの想いを発信することの重要性を改めて認識しました。

今後も適切な情報開示に取り組むとともに、「5つの主体」との信頼関係構築の中で得られた声を経営や成長戦略に反映することで、企業価値向上を図っていく所存です。

「確実な成長のための基盤づくり」に注力

長期ビジョンの達成に向け、当社グループの挑戦におけるフェーズ1と位置付けた2024中期経営計画(2022年度から2024年度)では、「確実な成長のための基盤づくり」に注力し

ています。2023年度業績は売上高648億円(前期比13.6%減)、営業利益33億円(同67.6%減)と、ともに対前期比で減じた中、生産能力拡大や新たな開発拠点建設のため191億円の設備投資を行い、加えて対売上高比率4.9%を研究開発費に充てたのはその証です。

まずは、自動車の電動化進展等で2024年度以降に大幅な需要増が見込まれる高精度・高信頼性チップ抵抗器の生産能力拡大のため、果敢な設備投資に踏み切りました。厚膜チップ抵抗器では、鹿島興亜電工株式会社の「となみの庄」が2024年10月に増産体制構築を終え、マレーシアの新工場は2025年4月に竣工予定です。薄膜チップ抵抗器では、真田KOA株式会社の「真田の郷」が2024年10月に生産を開始しました。これらの投資により、厚膜チップ抵抗器と薄膜チップ抵抗器の生産能力を2030年に向けて2倍にします。さらに、2024年8月、本社敷地に研究開発環境の整備・強化を目的とした開発生産棟「さくらウイング」が完成しました。これにより、今まで以上に研究開発にも力を入れていきます。

今後の事業環境変化を見据えた対応

「確実な成長のための基盤づくり」を推進しながら、当社グループは、特に高性能・高信頼性が要求される自動車や産業機器の分野に引き続き注力し、人々が安心・安全で豊かな生活を持続できる新しい社会の実現のために、お客様の困りごとを解決する新製品やセンサ素子及びセンサモジュール製品の開発に取り組んでいきます。

自動車分野では、2050年カーボンニュートラル実現のため、各メーカーはBEV(バッテリー電気自動車)をはじめとした環境対応車の開発に注力しています。短期的にはBEV販売の低迷による、PHEV(プラグインハイブリッド自動車)やHEV(ハイブリッド自動車)強化の動きがありますが、長期的な電動化の



流れは変わらないと考えています。当社推計では内燃機関車に比較して、BEV、PHEV、HEV等における抵抗器等の当社製品使用量は増加することから、このチャンスを確実に捉えるよう、お客様のご要望にお応えできる品質・信頼性を併せ持った製品開発を進めています。

産業機器分野では、労働人口の減少が進む中、生産性向上のための生産設備のIoT化、AIの導入、ロボットの活用などの人に頼らないものづくりの実現や省エネ化などの技術革新が進んでいます。医療分野では、社会の高齢化が加速する中、短時間で高精度に検査ができる各種検査装置や手術支援ロボットなどの開発が進んでいます。これらの分野における技術革新には様々なセンサが必要不可欠であり、新たなセンサの開発が期待されていることから、当社グループは抵抗器で培った基盤技術を活かし、センサ素子やセンサモジュール製品の開発に力を入れています。

さらにこれらの開発を支えるために、産・学・官の連携にも注力しており、国内だけでなく海外の研究機関や大学と、将来必要とされる新材料開発の加速や、製品開発のリードタイム短縮のために新たなシミュレーション技術構築などに取り組んでいます。

全員参加の経営改善活動を『しんか』させる

当社は幾たびか経営環境の大きな変化に見舞われてきましたが、その都度それらを企業体質強化のきっかけと捉え、乗り越えてきました。1985年のプラザ合意による急激な円高では、全員参加の経営改善活動「KPS (KOA Profit System) 活動」を開始し、生産革新による利益体質強化と経営革新による経

営コストの効率化を目指しました。2000年代に入り新たな成長分野である車載市場への本格参入を目指し、そこで必要とされる桁違いな品質の獲得を、製品のみならず社員の仕事の質までに広げたKPS-2を開始しました。その結果、2024年3月期において車載市場向け売上高は、総売上高の51%に達しました。そして現在、「共創できる研究開発型企業」を目指した、KPS-3が進行しています。これはひとこと言うと「未来を予測する」ことです。社会の変化の予兆を捉え、その先に必要とされる製品や技術について仮説を立て、お客様とともにそれを開発・検証していく活動です。抵抗器で培った基盤技術を起点に、お客様などのパートナーとともに、未来につながるロードマップを作り、その歩みを着実に進めています。(⇒P.25 CSとESを向上させるKPS活動)

素早い「試行錯誤」で価値を創出

私は、将来必要とされる技術や製品の仮説・検証活動はスピードが最も重要と考えています。失敗を恐れず、素早く「試行錯誤」を繰り返すことが、お客様にとって、あるいは社会にとっての新たな価値を創造する近道です。たとえばくつもの部門を巻き込んだ失敗であっても、それは将来に向けたノウハウとしてきっと役に立ちます。こうした考えに基づき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)」の導入を決定しました。KOAが考えるIMSの本質は、社員自らが長期目線で将来を描き、そこに向けて試行錯誤、すなわち挑戦することです。何が価値なのか誰も答えを知らない時代に、新しい価値を創出するにはこれが一番の近道です。(⇒P.27 事業領域の拡大)

こうした挑戦を促すには、環境づくりも重要です。KOAというチームのなかで、私自身が動くだけでなく、「やっばらん」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。私は技術職で入社し、現場、海外、品質担当、現場責任者と色々な経験をさせていただきました。ですから、それぞれの職場で皆が日々感じている言いたいことや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割が私に期待されていると思います。

社員に挑戦を促すからには、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、2024中期経営計画に盛り込んだ大型の成長投資です。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、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も社長の仕事です。このため権限委譲などを進めてきました。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、会社が変わってきたように感じています。

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、実現させるには、強いチームづくりも欠かせません。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いなければ成り立ちません。また、リーダーが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。リーダーひとりでは組織は動かせません。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、誰も他人から良く見られたいという思いがあり、自分の弱ところは隠しがちです。しかし、弱さを見せる強さを持つことで、でき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」という前向きな気持ちで課題に取り組むようになります。これによ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よ。

私は現場の責任者をしてきた時代に、困難な品質の不具合に対応する中で、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ればチームを作り上げるべきか分かるようになりました。そうした経験も活かしながら、私は社長の仕事として、KOAに強い組織を継続的に作り続けたいと考えています。

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。2024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

ネルギーの利用はコストアップにつながりますが、社内的にはKPS活動で解決を図っています。ただ、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。このため、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子会社を通じて、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)

「5つの主体」との信頼関係をより強化し、長期的な成長を目指す

KOAは「5つの主体」との信頼関係強化のため、バランスの取れた施策を展開してきました。社員のエンゲージメント向上とお客様・お取引先様のお困りごとに真摯に向き合うことは、KOAにとってどちらも重要なことです。また、地域社会に対しては、KOAのふるさと伊那谷をはじめ、グローバルに広がる各拠点が、それぞれの地域課題と向き合い、解決の一助となるよう努力しています。また、事業活動の場を「お借りしている」地球環境に対しては、循環型社会づくりを意識し自然環境と調和した事業活動に取り組んでいます。そして、これらの施策が中長期的な企業価値向上につながり、株主の皆様のご期待に沿えるものと確信しています。

経営方針に掲げた「信頼」の意味を、今一度かみしめ、確認して、2030ビジョン実現のために社員一同心をひとつにまい進する決意です。本統合報告書をお手にとりいただいたことに感謝申し上げるとともに、変わらぬご指導、ご鞭撻をお願い申し上げます。



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。

1947 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

2023年度
売上高 **648**億円

2023年度
営業利益率 **5.1**%

2023年度
営業利益 **33**億円

2022年
2030ビジョン
2024中期経営計画
策定

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.25 CSとESを向上させるKPS活動)

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

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。

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。



グローバル展開する抵抗器の量産メーカー

パソコン・液晶テレビや携帯電話などのデジタル家電の急成長に伴い、チップ抵抗器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、さら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、2050年カーボンニュートラル実現に向けて世界の自動車販売台数に占める環境対応車の割合が増加していることにより、現在では売上高の約5割が自動車向けとなっています。



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抵抗器



薄膜抵抗ネットワーク抵抗器



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抵抗器



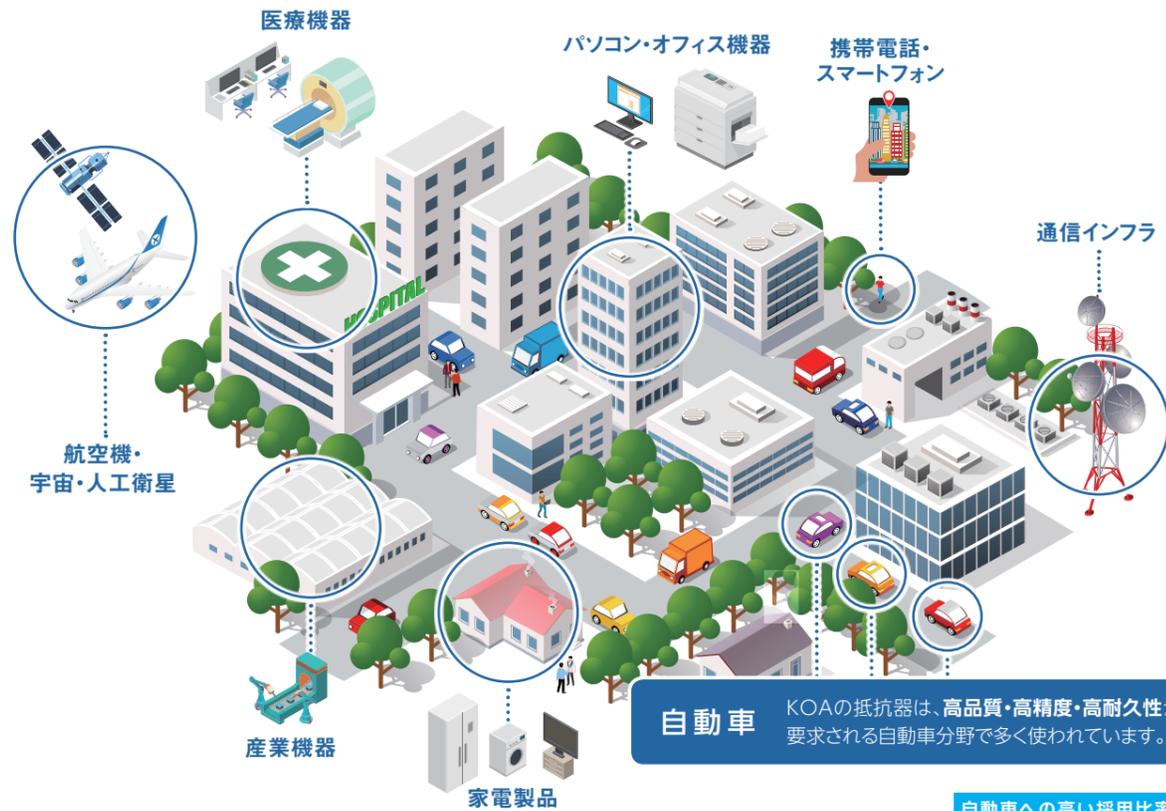
高信頼性厚膜チップ抵抗器

一目でわかるKOA

KOAの事業



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。



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。

自動車への高い採用比率

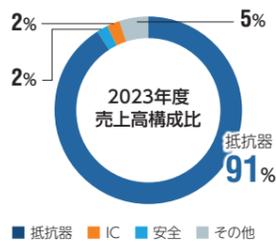
2023年度 売上高

648億円

多くの製品を安定供給

生産数量 **100**億個以上/月

製品別売上高構成比



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 **560**万点

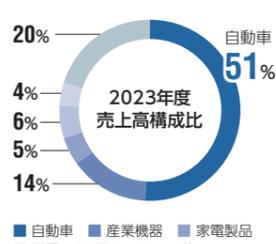
地域別売上高構成比



極小サイズも可能 最小製品の大きさ

0.25mm×
0.125mm

用途別売上高構成比



車載市場における厚膜チップ抵抗器の数量シェア*

25%
*当社推計値

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性の高い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 **14**件



成長市場への参画

KOAは、成長市場におけるリーディングカンパニーとして、以下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。

太陽光発電パワーコンディショナー

高精度センシングを実現した製品を提供し、効率的な発電に貢献

パソコン



一台当たりのチップ抵抗器搭載数 (KOA推定)

1,200-3,500個

AIサーバー

耐環境性能の高い製品を提供し、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



全世界を網羅する販売チャンネル

グローバルネットワーク※ (2024年3月31日現在)

国内 KOA(株) **21**拠点
長野県内12拠点、長野県外9拠点

国内グループ会社 **17**拠点

海外 **14**拠点 アジア (日本除く) 11拠点、ヨーロッパ 2拠点、アメリカ 1拠点

従業員数 (2024年3月31日現在)

単体 **1,687**名 連結 **4,309**名 国内 2,533名 海外 1,776名

※生産拠点を含む

KOAの1年

この1年、北米のディストリビューター向けや日本・中国を中心とした家電、産業機器、電源向けの需要は減少しました。また、自動車向けでは北米やヨーロッパで増加が見られたものの、中国の減少が収益面に大きな影響を与えました。厳しい事業環境により、2024中期経営計画の修正を行いました。しかし、そのような環境下においても、当社は2030ビジョン実現に向け、EVなどのモビリティ市場や産業機器市場の成長を支える供給体制の構築や新製品のリリース、再生可能エネルギーの導入と電力使用量の削減、ガバナンスの新たな取り組みといった、確実な成長を実現する基盤づくりに注力しています。

2023年7月

気流の動きを可視化する 気流計測システム販売開始

センサ技術を活用した、多点における気流の動きを容易に可視化できるシステムの販売を開始(⇒P.28)



2023年10月

「しんしん堂」竣工

社員及びその家族の心身の健康を促進するための拠点を設置(⇒P.56)



2024年1月

社員の「卒FIT太陽光」を活用した電力供給の開始

社員宅の太陽光発電の余剰電力をKOAで使用(⇒P.30)



2024年2月

KOA DENKO (MALAYSIA) SDN. BHD. がマラッカ州政府より表彰

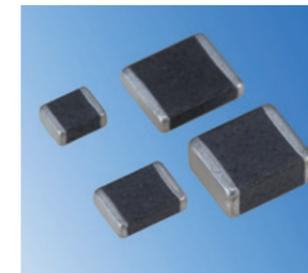
マラッカ州法人組合でのCSR活性化に貢献したことに対する表彰(⇒P.57)



2024年5月

サージ耐量最大6,000A 対応の積層チップバリスタ (NV73Sシリーズ) リリース

独自のセラミック材料の採用や製品構造を最適化することで、高いサージ耐量を実現



2024年6月

執行役員制度導入

経営の意思決定及び監督機能と業務執行機能を分離し、双方の機能を強化することで、意思決定の迅速化並びに業務執行の効率化を高めるとともに、コーポレート・ガバナンスを強化(⇒P.40)

2023

2023年8月

端子部温度国際規格化

抵抗器ユーザーに安心・安全を提供するための、国際規格改訂を主導(⇒P.27)



2023年11月

KOA ELECTRONICS (H.K.) LTD. 30周年

KOAグループ 香港版社の設立30周年を慶祝



2023年11月

KOA感謝祭2023開催

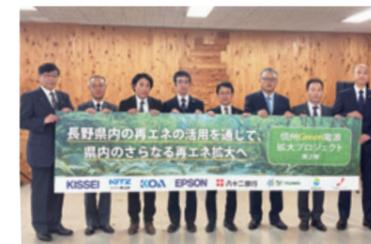
「5つの主体」に感謝をお伝えするための機会。コロナ禍を乗り越えて4年ぶりにリアルで開催



2023年11月

「信州Green電源 拡大プロジェクト」第2弾開始

地産地消の再生電源を拡大する活動に参画(⇒P.30)



2023年11月

KOA DENKO (MALAYSIA) SDN. BHD. 50周年

KOAグループマレーシア生産工場設立50周年を慶祝



2024年8月

「さくらウイング」竣工

技術者の集結による部署を越えた共創と技術力向上の実現、及び新製品・新事業の創出を目指す、最新の分析機器や試作用装置等を備えた開発生産棟が完成



重要メガトレンドと事業機会の認識

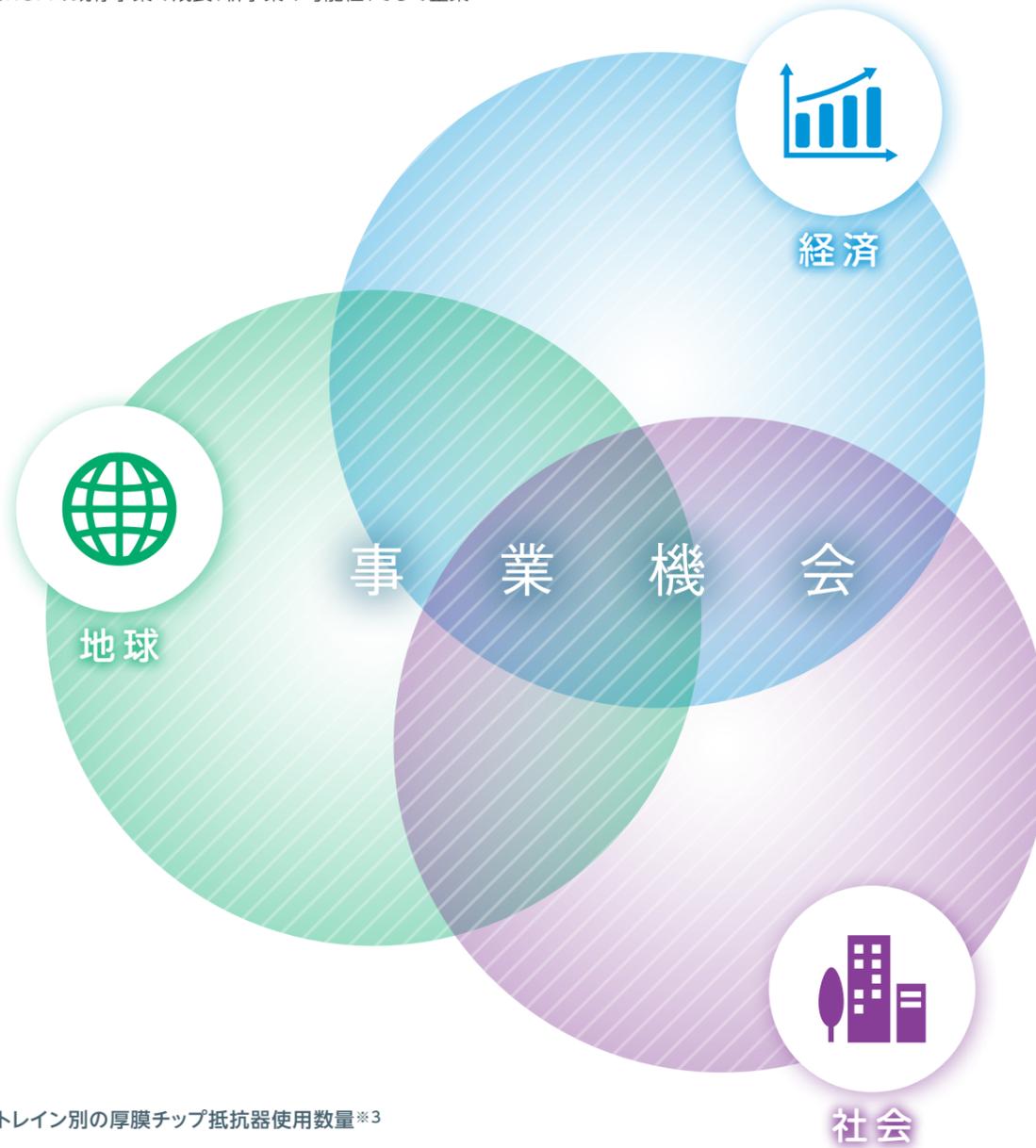
2030年のKOAを取り巻く事業環境を重要なメガトレンドを踏まえて予測し、KOAの既存事業の成長、新事業の可能性、そして企業姿勢への共感などの視点から事業機会を認識しました。

重要メガトレンド
地球 SX※1: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への取り組みが期待されています。自動車産業では、2050年カーボンニュートラル実現に向けた電動化戦略が進められており、電動車や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。エンジン車と比較して電動車では厚膜チップ抵抗器の需要が増加する見込みです。また、CASE※2関連テクノロジーや新しいエネルギーインフラの進展により、電子部品の需要も増加すると予想されます。こうした環境下で抵抗器メーカーには、適正価格、供給能力の拡大、高機能化、高信頼性が求められます。KOAは長年の改善活動を基に、自動車向け製品のさらなる高品質化を実現し、信頼関係の構築に努めていきます。

※1 サステナビリティ・トランスフォーメーション
 ※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

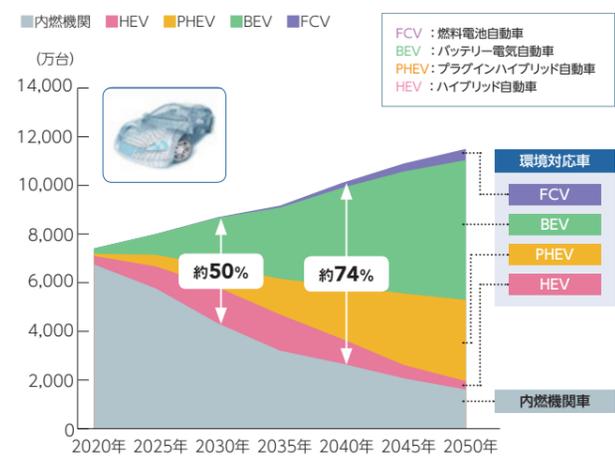
AIやIoT技術の急速な発展により、サイバー空間とフィジカル空間を融合する「サイバーフィジカルシステム (CPS) ※4」の導入推進が想定されます。センサの需要は全世界で年間1兆個に達し、「トリリオンセンサ社会」の到来が近づいています。その中で、KOAは高い技術力と開発の力によって生み出されるセンサやセンサモジュールが急成長すると考えています。見えないものを見る化し、未来をより良く変えるために研究開発を進めています。

※4 フィジカル空間にある多様なデータをコンピューターによるサイバー空間に取り込み、大規模データ処理技術などを駆使して分析を行ったうえで創出した情報や価値をフィジカル空間にフィードバックする一連のシステム



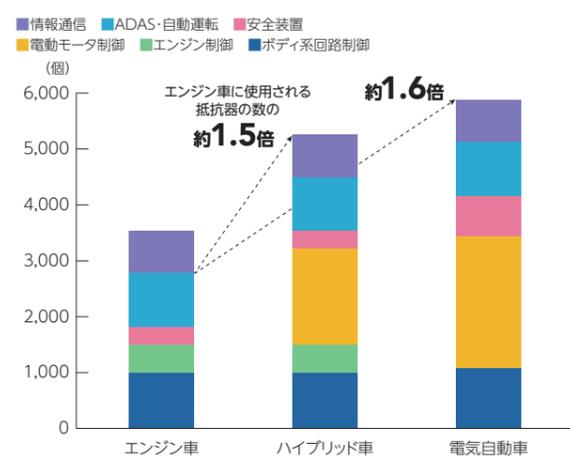
重要メガトレンド
社会 人口動態の変化と価値観のシフト

乗用車の車種別販売台数予測※3



※3 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※3



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、各地域の課題は多様です。KOAは創業以来、社会課題の解決に取り組んできました。この姿勢は、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。今後も時代や社会の価値観のシフトに対応し、各地域や市場の期待に応えていきます。



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

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。

ビジョンステートメント

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
見える化し、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

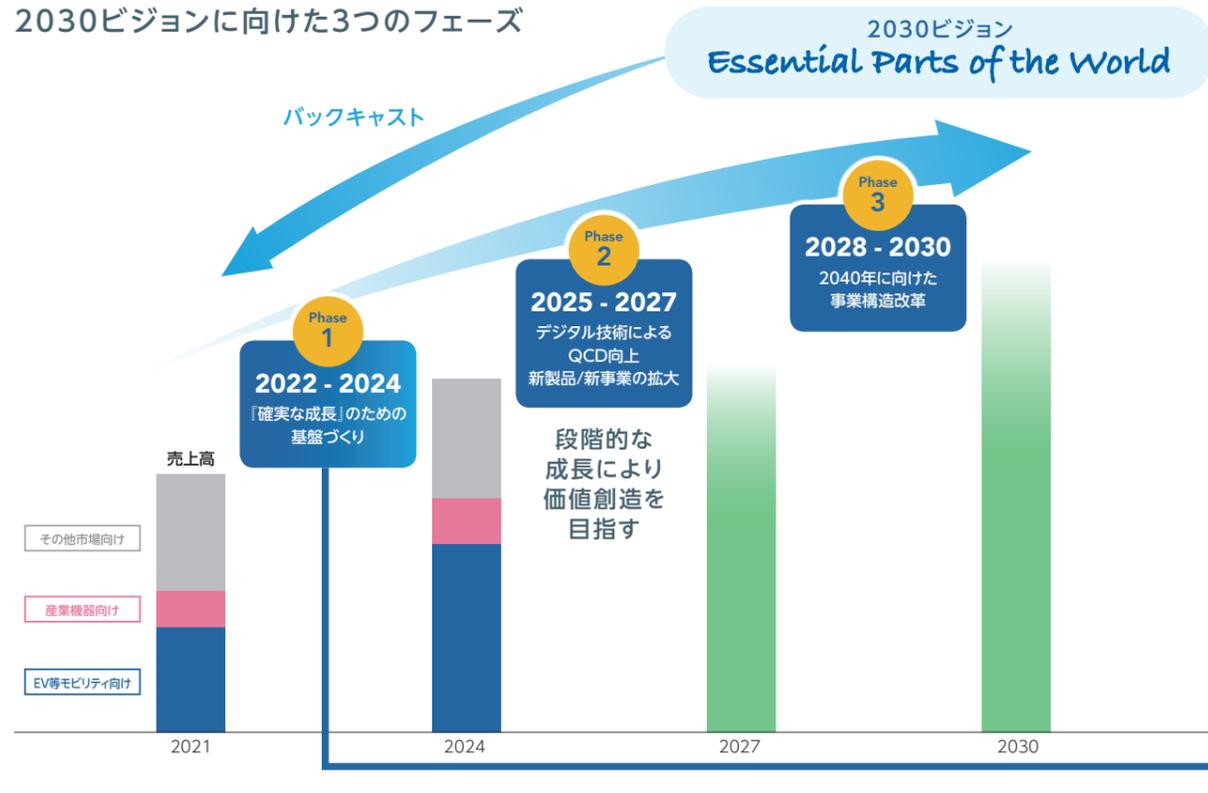
※1 なぜやるのかという目的を理解し、一人ひとりが自主的に考え、周りを巻き込みチームで働くこと
 ※2 (ジャストインタイム) 必要なものを、必要な時に、必要な分だけ供給する仕組み
 ※3 不良品を作らない工程

2024中期経営計画と取り組みの進捗

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年度～2024年度)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
- 価値創造を支える経営基盤 ▶P.36

「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	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
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	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財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
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	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

財務指標	(参考) 2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期 修正目標値※3	2025年3月期 目標値
売上高	649億円	750億円	648億円	719億円	870億円以上
営業利益	57億円	102億円	33億円	39億円	110億円以上
営業利益率	8.8%	13.6%	5.1%	5.4%	13%以上
ROE	7.4%	10.5%	3.6%	4.1%	11%以上
環境	(参考) 2022年3月期	2023年3月期	2024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	—	65%削減
電力使用量	年率+8.7%	年率+3.6%	年率+3.3%	—	年率+4.0%以下
電力の再生可能エネルギー比率	17%	69%	73%	—	70%
人的資本	(参考) 2022年3月期	2023年3月期	2024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)	B (49.2)	—	BB (52以上)
人材開発/育成投資※2	100	167	173	—	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
 ※3 2024年3月期以降、代理店、産業機器、家電等のお客様における在庫調整が長期化し抵抗器需要が減少していることや、中国経済の停滞などにより世界の景気回復が弱気みで推移していることに加え、世界の自動車生産台数見通しの変化を反映したことにより、2025年3月期目標値の修正を行いました

価値を生み出す資本

	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"> 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及び、時代に対応したQ(品質)C(コスト)D(納期)の継続的な改善 	<ul style="list-style-type: none"> 品質方針「一箇一個が私の保証です」をベースにした、「Quality-1st」の実践 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<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と将来を見据えた社員一人ひとりのキャリアビジョン形成 	<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	<p>グローバル供給網を活用したサポート</p> <p>40カ国</p> <p>製品ラインアップ数</p> <p>560万点</p> <p>直近10年間における生産性の向上</p> <p>1.5倍</p> <p>KPS実践研修※受講者数</p> <p>334名 (2006年度～2023年度の延べ人数)</p> <p>※QCDの継続改善を伝承していくための研修</p>	<p>当社責任による品質不具合発生数</p> <p>2001年発生件数の1/10以下 (2023年度)</p> <p>製品品質のみならず、分析力と対応力に対するお客様からの高い評価</p> <p>品質要求の高い車載向けでの採用実績</p> <p>売上高構成比 51% (2023年度)</p>	<p>研究開発費</p> <p>約31億円 (2023年度対売上高比4.9%)</p> <p>抵抗器の専門メーカーとして積み重ねてきた独自の基盤技術</p> <p>加工、設計、材料、実装、測定シミュレーション、分析・評価</p> <p>国際規格IEC 60115-8の改訂を主導(端子部温度規定)</p> <p>2023年8月 規格改訂</p> <p>博士号所有技術者</p> <p>5名 (2024年3月現在の在籍者)</p>	<p>連結従業員数</p> <p>4,309名 (2024年3月31日現在)</p> <p>KOA物語研修受講者数</p> <p>1,910名 (2004年度以降の累計)</p> <p>キャリアビジョン研修受講者</p> <p>475名</p> <p>社員の学位取得支援</p> <p>工科短期大学校 20名 (2016年度以降の累計)</p> <p>博士課程 5名 (2024年3月現在までの累積)</p> <p>機械保全技能士検定※合格者数</p> <p>98名 (2019年度以降の累計)</p> <p>※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</p>	<p>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</p> <p>37年目</p> <p>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)</p> <p>県内KOAグループ使用電力の 約99% [抵抗器生産に関しては] 100%</p> <p>地域のスポーツ文化振興への貢献</p> <p>37団体に約2,100万円 (2023年度)</p> <p>「こんにちは伊那谷」※1番組制作数 170本 (2010年度～2024年度)</p> <p>リサイクルシステム研究会※2での活動 34年目</p> <p>※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</p>
	概要	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 車載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。 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。 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。 独自の人事制度として、優れた固有の技能・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。 女性活躍を含めたダイバーシティの推進に取り組んでいます。
維持・強化の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 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及び、時代に対応したQCDの継続的な改善 <p>生産性向上への取り組み</p> <p>継続的改善により2013年度比 生産性1.5倍</p> <p>設備の自動化、IoTの活用、改善人材の育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> 人に依存する作業、検査からの脱却を加速 暗黙知を形式知に昇華 <p>品質不具合発生数</p> <p>2001年度 2011年度 2023年度</p> <p>車載向けの高品質</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新たな研究開発拠点「さくらウイング」建設 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 <p>さくらウイング全景</p>	<ul style="list-style-type: none"> 人的投資強化 社員エンゲージメント・レーティングの向上に向けた社内教育の強化 ダイバーシティの推進 ●キャリア開発支援体制構築と推進 DX人材育成 ●働きやすい環境づくり <p>新規学卒者定着率 KOA-大卒一般※比較</p> <p>※大卒一般：厚生労働省 新規学卒就職者の離職状況(令和2年3月卒業) データより引用(4年目、5年目は統計データなし)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 <p>伊那谷財団が助成する「いのちのWa!」コンサートの様子</p>

CS^{*1}とES^{*2}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、すなわちCS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 Customer Satisfaction(顧客満足度)
*2 Employee Satisfaction(従業員満足度)

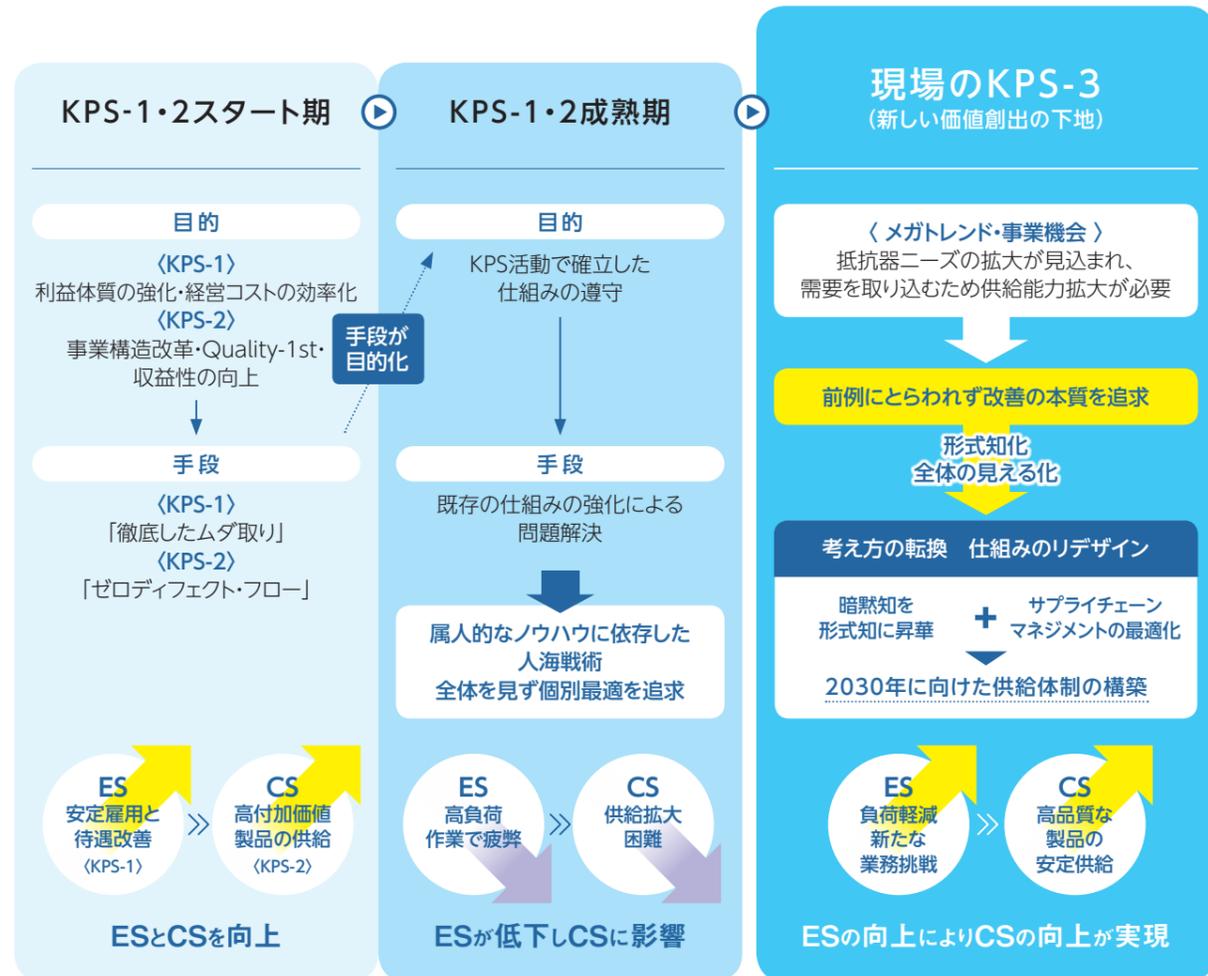
生み出したい
価値

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



■ 自動倉庫導入により、ESとCSを向上

在庫管理業務には受け入れから出荷まで複数のプロセスがありますが、ドイツ販売会社のKOA Europe GmbH(以下KEG)では、従来これらのオペレーションを人の手に頼ってきました。製品の出荷プロセスでは社員が一日中倉庫内を歩き回り、お客様への出荷品を探すという地道な作業でした。

注文の減少時には在庫が倉庫に収まりきらず、ほかに保管場所の確保が必要となり、注文が増加した際には人手が足りず、増員や短期雇用で対応していました。(短期雇用された方々は需要が減少すると契約延長されず、雇用の安定にはつながりませんでした)

加えて倉庫オペレーターの平均年齢は高まり、若年層は倉庫作業を敬遠する傾向があり、将来に向けた人員確保が課題となっていました。同時に将来に向けた売上拡大を実現するためにも、倉庫の保管能力を向上する必要がありました。お客様もマーケットで成長して、売上を伸ばしていきたいという希望を持っています。それに対して、部品を供給し下支えていくのが部品メーカーが提供できる価値です。

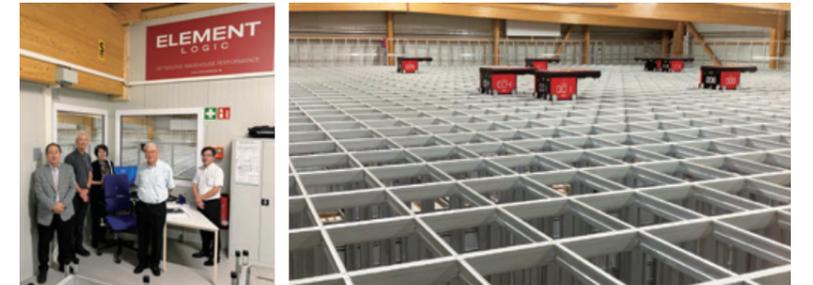
こうした状況からKEGでは効率化と労働環境の改善、そして持続可能な発展を目指し、在庫管理の自動化を計画しました。さらに、コロナ禍の受注減、それに続くV字増加、ロシアによるウクライナ侵攻によるアジアと欧州の物流への打撃といった困難を経験する中で倉庫オペレーション自動化の必要性を確信し、検証の末、欧州企業が開発した「Autostore」というシステムの導入を決定しました。

従来倉庫は面積ベースで考えていましたが、この自動倉庫では体積をいかに有効活用するかに変わります。

倉庫の保管能力は1.5倍に拡大し、作業の効率化とミスの低減を実現します。間違いのないものづくり=ゼロディフェクトは、お客様の求める品質の基本です。これにより、社員の負担を軽減し、働きやすい環境を提供することでESの向上を図ります。また、従来の棚を撤去し、空きスペースを他のプロセスの自動化及び社員のための部屋や会議室の設置に活用することで、さらなるES向上推進を予定しています。

加えて、環境に配慮した取り組みとして窒素消火設備を導入し、自然由来エネルギーの利用を拡大しました。ガス暖房をヒートポンプ式に切り替え、太陽光発電を導入することで電力を補完し、EV車充電器の設置も計画しています。これらの施策は、環境への負荷を軽減し、企業としての社会的責任(CSR)を果たすとともに、CSの向上にも貢献します。

2024年8月から稼働しているAutostoreを含むKEGの取り組みは、効率的で持続可能な在庫管理を実現し、ESとCSの両面で大きな成果を上げるものとなっています。



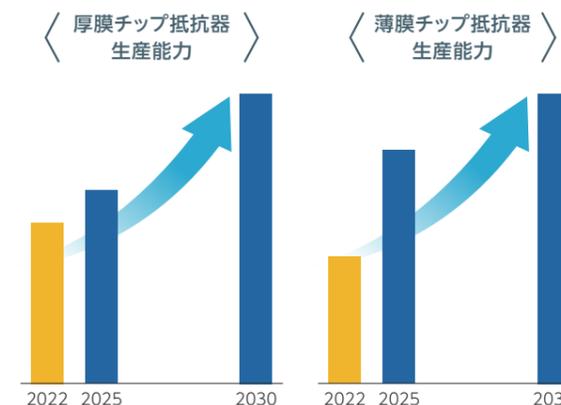
役員による視察

自動倉庫 内部

■ 2030年に向けた供給体制の構築

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中期経営計画では534億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。

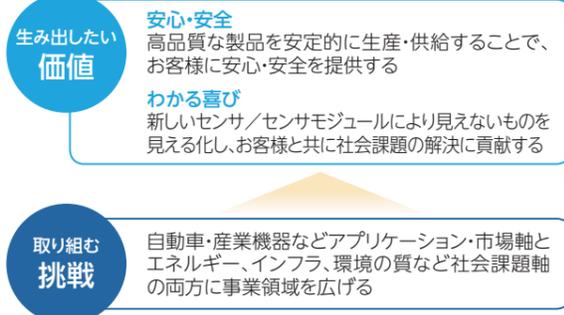
2030年に向けて生産能力を倍増



- 鹿島興亜電工(株) となみの庄
 - 2022年10月 厚膜チップ抵抗器生産ライン稼働開始
 - 2024年10月 厚膜チップ抵抗器増産体制構築完了
- KOA DENKO (MALAYSIA) SDN. BHD.
 - 〈既存工場〉 厚膜チップ抵抗器の量産設備増強の2023年度分完了
 - 〈新工場〉 2023年10月着工、2025年4月竣工予定、2026年10月出荷予定
- 真田KOA(株) 真田の郷
 - 2024年3月 薄膜チップ抵抗器生産設備の搬入完了
 - 2024年10月 薄膜チップ抵抗器生産開始
- KOA(株) さくらウイング(開発生産棟)
 - 2022年10月 着工 研究開発の強化と供給体制の増強の両面を兼ね備えた拠点
 - 2024年8月 竣工

事業領域の拡大

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の導入を検討し、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。KOAが考えるIMSの本質は、社員自らが長期目線で将来を描き、そこに向けて試行錯誤すること。これは、既存事業でも新事業でも同じです。そのマインドを持った社員を増やし、仕事のやり方を変えることで事業領域の拡大を目指しています。

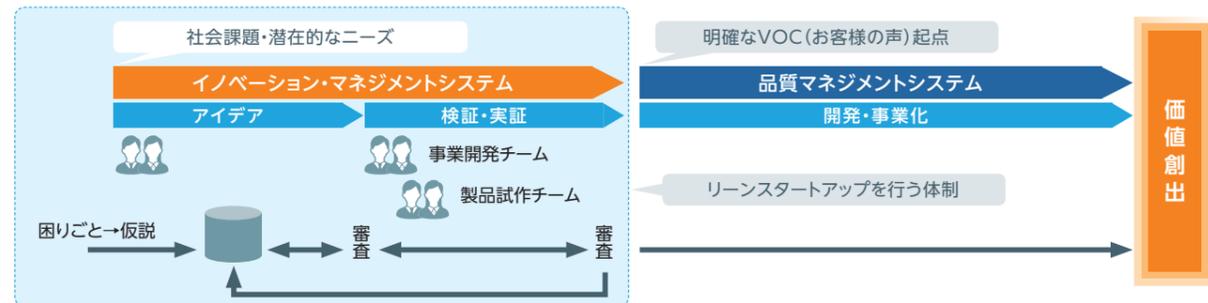


挑戦マインドの醸成

各部門との対話、IMS基礎研修を通じ、経営からのメッセージとして、「社員は自ら考え挑戦すること」、「上司は部下の挑戦したいことを聞き、挑戦する環境を整えること」が大切と伝え、社員が試行錯誤し易い雰囲気づくりを進めています。また、過去に大きな成果を上げ、社内表彰された改善事例を、IMSの観点からインタビューを行い、プロセス・イノベーションがどのようなものかを社内掲示板にて発信しています。



新たな仕組み、体制を構築



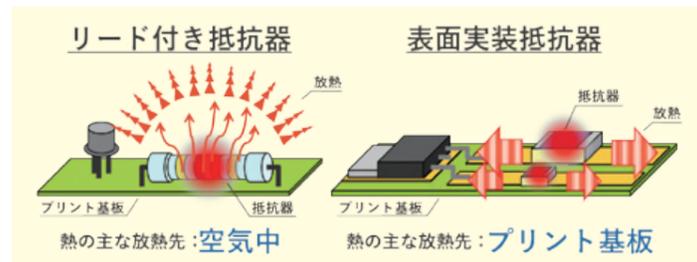
ユーザーを重視した業界を変える挑戦

KOAの属する電子部品の業界には、IEC(国際電気標準会議)と呼ばれる世界80カ国以上からなる標準化団体があります。部品メーカーも、電子機器メーカーも、基本的にはIEC規格に従って自社製品を設計・製造しています。

抵抗器においては、リード線タイプから表面実装タイプへの移行、小型化、高定格電力化などの技術革新が進んでいます。伝熱工学の専門的知識を有するKOAは、今から10年以上前に、当時の表面実装抵抗器に関するIEC規格(IEC60115-8第2版)は遠からず機能しなくなると予見しました。表面実装抵抗器の熱を逃がすメカニズムは、リード線タイプとは大きく異なるにもかかわらず、その違いが規格に反映されていなかったからです。

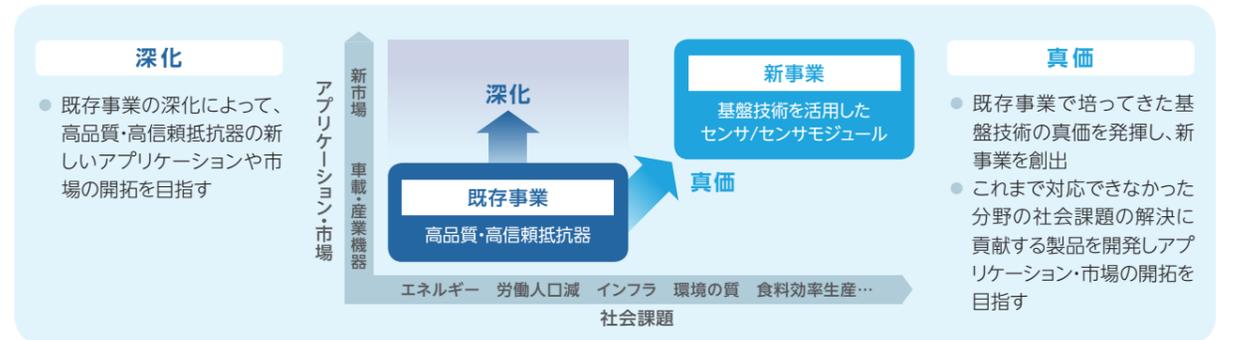
そこで2012年にIEC規格を適切なものに変える活動を開始しました。KOAは国内メーカーによる規格改訂チームのリーダーとして改訂案を作成し、さらに学会で学術的な裏付けとなり得る発表を行うなど各国の抵抗器メーカーを説得する役割を担いました。その結果2023年8月に改訂第3版が発行され、ユーザーは表面実装抵抗器を用いた電子機器の熱設計を合理的かつ安全に行えるようになりました。

この過程でKOAは熱設計において業界をリードし、新たな規定に基づく既存製品の定格電力アップや小型化を実現し製品の競争力向上につながっています。また、独自の研究が評価され、2023年度日本伝熱学会技術賞を受賞しました。この活動は、KOAにとって他社が容易に追随できない製品を開発するための強固な技術的基盤づくりの糧となりました。KOAは今後も業界をリードする活動に取り組んでいきます。



既存事業の深化

既存事業においては、車載や産業機器といった市場ごとに専門の探索チームを設置し、IMSの考え方の下で製品開発の前段階での仮説検証の活動を開始しました。この活動は、特定市場のニーズをより深く理解し、仮説を描き、その仮説の不確実性を低減することを目的としています。現在までに、複数の仮説が実証され、新たな市場機会を見出すことができました。これにより、製品開発における投資リスクを最小限に抑えつつ、事業拡大の可能性を高めることが期待されます。



新事業の真価

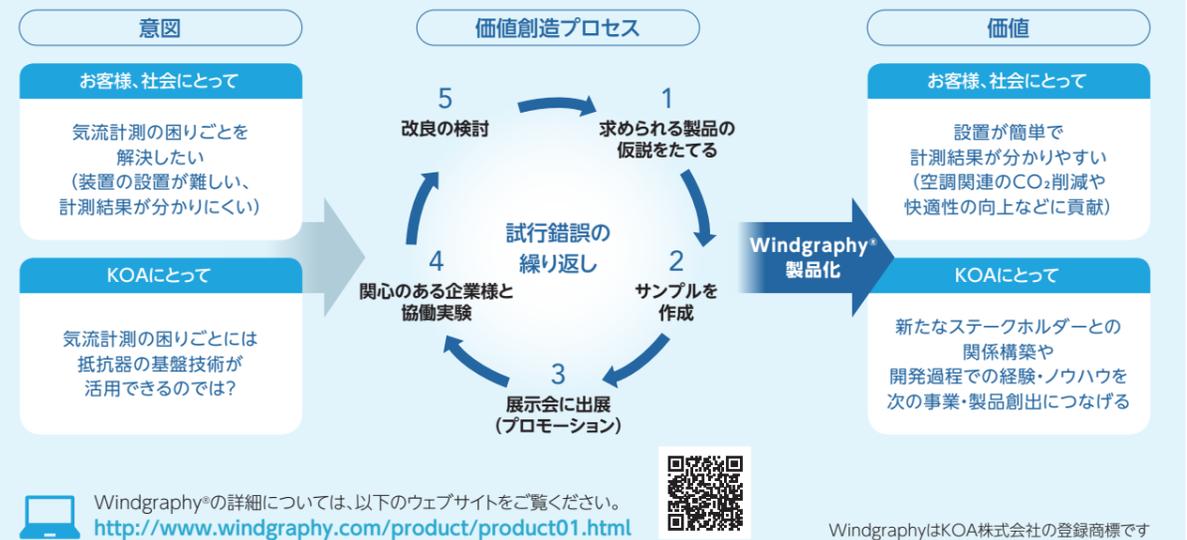
既存事業の製品開発においては、明確なVOCが起点になりますが、新事業開発においては社会課題分析や潜在的なニーズの探索を行う必要があります。そのための仕組みをIMSの概念から構築し、新事業企画を進めています。Windgraphy®の事業開発を行いながら、同時に仕組みも構築してきました。

この活動に必要なツールの教育も併せて実施しています。さらなる事業を創出するため、社内公募制度の構築にも着手はじめました。

風を計測・見える化するセンサ「Windgraphy®」の事業化

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月から発売を開始しました。Windgraphy®は、基盤技術である温度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、事業開発で得られた事業化のノウハウを仕組み化しました。

Windgraphy®開発におけるIMSの実践



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、長年環境影響の改善に取り組んできました。昨今、気候変動による地球環境への影響が一層深刻さを増しており、取り組むべき重要な問題と考えています。

気候変動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。その一方で気候変動対策を推進することは、新たな価値を創出する機会にもなります。

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。自社ははじめとしてサプライチェーン全体のGHG排出量の削減に取り組み、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

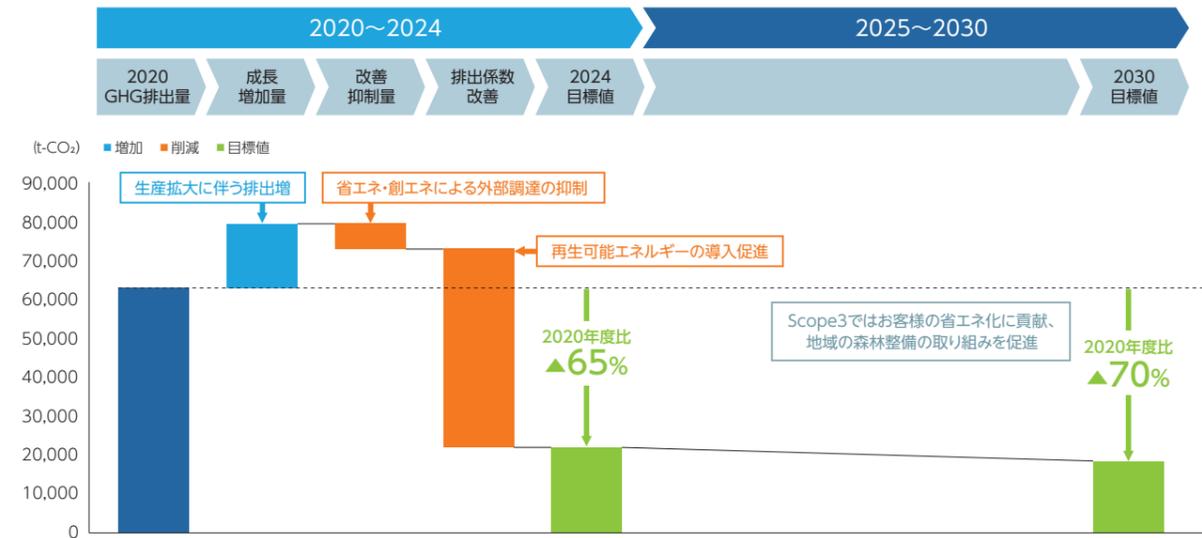
生み出したい価値
地球との共生
カーボンニュートラル社会の実現に貢献する

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

気候変動対策の取り組み

GHG排出量の削減に向け、2022年度から「2030環境目標」をスタートしました。目標検討時、Scope1・2の合計の内、電力使用に伴うScope2の排出量が95%を占めていました。その電力をできる限りCO₂フリーのグリーン電力に切り替え、そのコスト上昇分をKPSをはじめとする様々な改善により賄う方針を掲げました。

今後の事業拡大に対して「再生可能エネルギーの導入と電力使用量の削減」を重点施策として、GHG排出量削減に取り組むとともに、2050年までにカーボンニュートラルの実現を目指し、具体的な検討に入っている2030年までのアクションプランの精緻化を行い、ロードマップに落とし込んでいきます。



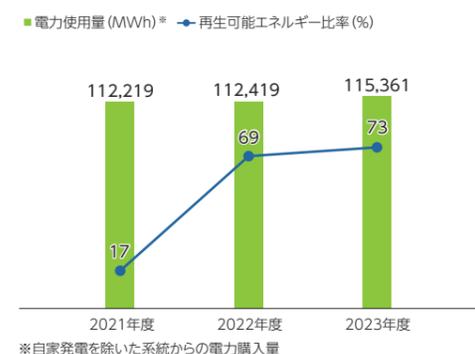
再生可能エネルギーの導入

2022年2月から長野県内の拠点に「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。

2023年度は国内グループの2拠点(2023年4月、鹿島興亜電工(株)の中能登工場と真田KOA(株)の府中事業所)を切り替えました。なお、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、2023年度におけるKOAグループの再生可能エネルギー比率は73%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

生産能力の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2023年7月、新たに中国拠点に自家消費型の太陽光発電設備が稼働を開始しました。2022年度に他拠点の導入に先駆けて導入した本社と合わせ、年間約133t-CO₂の削減効果を見込んでいます。太陽光などの自然エネルギーは、天候などの気象条件により発電量が大きく変動します。KOAにおける自家発電の知見を深めながら有効性を検証することで、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排出量の推移

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1	3,090	4,304	4,311	3,762
Scope2	59,358	52,327	20,250	18,006

(t-CO₂)

脱炭素社会への適応施策

気候関連情報開示の充実化

企業が気候関連の情報を正しく開示する要請が高まっています。KOAも、TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の提言に沿った気候関連情報を開示できるように準備を進めてきました。2023年度は、KOAが気候変動によって直面するリスクと機会を把握し、未来の不確かな状況に備えて計画を立てるための「シナリオ分析」を実施しました。(⇒P.49 TCFD提言に沿った情報開示) 今後、GHG排出量の第三者検証やScope3の削減目標の設定、SBT認証取得に向けた取り組みを行うとともに、投資家やお客様の意思決定に資する十分な情報をご提供できるよう取り組んでいきます。

GHG排出量削減につながる行動を促す仕組みのモデルづくり

KOAでは脱炭素についての社員のリテラシー向上を目的とした「脱炭素ミーティング」を年4回実施するなど、社員に脱炭素について考えてもらうための取り組みを行っています。GHG排出量削減の視点だけでなく、社員の快適性も向上させるための施策として、拠点のLED照明化や空調の一括制御、社用車のEV化等を実施しています。

また、2024年1月、社員が保有する固定価格買取制度(FIT)が終了した住宅用太陽光発電(卒FIT太陽光)の電力を活用した地産地消電力の供給を開始しました。

このスキームは電力小売事業者が、KOA社員から卒FIT太陽光の電気及び環境価値を買取り、KOAの拠点向けに電力と環境価値を供給することで、地産地消でCO₂フリーな電力供給を実現しています。なお、太陽光発電で賄えない部分については同じくCO₂フリー電力である「信州Greenでんき」を使用しています。

今後も社員とともにカーボンニュートラルに向けた取り組みを推進していきます。



地域社会と連動した気候変動対策のモデルづくり

KOAは2023年11月20日から、長野県内の再生可能エネルギー拡大に向けた「信州Green電源拡大プロジェクト」の第2弾に参画しました。このプロジェクトは、「信州Greenでんき」の料金の一部を長野県企業局や中部電力グループによる水力発電所の開発に活用することで、長野県の再生可能エネルギー電源の拡大に貢献するものです。この第2弾には、KOAを含め県内企業6社が参画し、長野県内の水力発電所の開発をさらに拡充させていくものとなります。

この活動以外にも、地域のゼロカーボンイベントに参画し、KOAのGHG排出量削減の取り組みを伝えるための活動を実施しています。KOAグループの「株式会社やまとわ」では、植林活動、森林の整備・伐採の担い手の育成、また、産業としての森林価値を高める目的として、これらの木材等を使用した家具・包装材事業を通じて地域木材用途開拓等にも取り組んでいます。

今後も地域社会と連携しながらGHG排出量削減の普及や促進のための活動に取り組んでいきます。

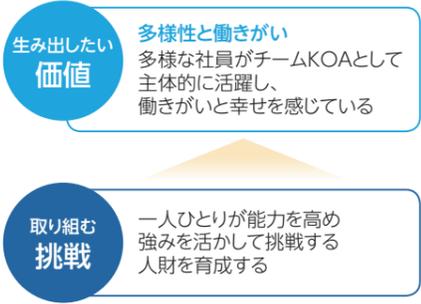


未来を創造する人づくり

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。



2030ビジョンを実現し未来を創造する



■ キャリア開発・適材適所

人財育成のさらなる強化のため、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。2023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173の投資額増加となりました。特にキャリアビジョン形成のための研修においては、入社時、30歳時、50歳時、57歳時のタイミングで社員にそれぞれのキャリアビジョンを描く場を設け、短期、中長期でどんな経験を積み、どんな学びが必要になるか自発的に考えるよう働きかけることで、社員の自律を促す機会を提供できております。今後はキャリア開発支援体制をさらに充実させ、自らのキャリアは自らがデザインする風土醸成を図り、自律した行動のとれる社員を数多く育成していきます。

■ 新しい人事制度の構築に向けて

2030ビジョン実現に向け「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」を目指し、新たな人事制度を構築するプロジェクトを組み、経営とともに制度制定に向けた準備を進めています。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。また、前向きな「考働」が評価され、賃金にも反映される制度の検討、さらには多様な社員が適材適所で活躍し、能力を発揮してもらうために、女性社員の活躍はもちろん、年齢・性別・場所に限定されずに働ける環境整備なども新たな人事制度に組み込み、2025年度から順次、新しい人事制度の導入を進めます。

■ 働きがいのある職場を目指して(エンゲージメントスコア向上の取り組み)

2019年度より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。

	(参考) 2022年3月期	2023年 3月期	2024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)	B (49.2)	BB (52以上)

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ます。具体的には管理職への教育を強化して、それぞれの職場において社員との対話、コミュニケーションを増やすことでエンゲージメントスコアが大幅に向上する事例が見られるようになっており、継続してこの取り組みを行い、働きやすい職場づくりを進めていきます。

■ イノベーション活動とエンゲージメント向上のインタビュー



箕輪工場ではIMSのノウハウを活かして、「みらい考働プロジェクト」を発足しました。このプロジェクトはIMSの研修を受講したメンバーが、全体朝礼を通じてイノベーションについて語り、「生産現場でもイノベーションは起こせる」ことを社員に身近に感じてもらうことを目的に始まった活動です。また、匿名アンケートで社員の本音を集めたところ、学びたい、成長したいというチャレンジ精神を持っている人が多くいることがわかりました。そこで、ゼネ

ラルマネジャー(工場長)自らによる旗振りもあって、当該事業所に所属する全社員(129名)が参加する研修会を開催、グループワークやポスターセッションを通じた意見交換を実施しました。そこで出た意見からはコミュニケーションや職場の雰囲気等重要であることを改めて認識しました。所属長から丁寧なフィードバックを行うことで、研修後にはあいさつが増えるなどの効果が見られ始めました。本プロジェクトの当初の目的はイノベーションを理解してもらうことでした。しかし、実際には、部門や年代、また上長と部下、といった壁を越えたコミュニケーション活性化の効果もありました。一人ひとりが前向きに動くことができる環境があり、主体的に動くことが習慣化することで、生産効率が上がリイノベーションが生まれ、お客様への価値の提供につながります。併せて、一人ひとりが前向きに、主体的に働くことで、仕事へのモチベーションも高まっていくと感じています。



■ ダイバーシティ推進の現状

多様な人材が活躍できる環境にしていくうえで、当社では女性社員が活躍できる環境を整えることが急務となっています。2024年3月末時点での女性社員比率は26.1%、女性管理職比率は0.75%と、男女の機会均等が進んでいない状況です。この状況を改善するために、2017年度から男女問わずキャリアビジョン研修を継続的に実施しています。2021年度からは女性社員の採用を強化し、技術・営業・スタッフ職での女性比率が大きく向上しました。さらに、生産職では、これまで男性社員が担っていた交替制勤務を男女問わず行えるようにし、社内のアンコンシャスバイアスの打破にも取り組んでいます。2023年度からは経営主導で女性活躍推進に向けた社員ヒアリングを実施し、これを加速させています。

また、女性活躍推進には、管理職の意識改革や男性社員の働き方を変えていくことが不可欠です。KOAでは、外部団体による男性向けのプレパパ講座を実施するなど、育児における男性社員の意識改革を進め、男性社員の育児休業促進を図ってきました。その結果、2024年3月末時点での男性社員の育児休業取得率は58.5%、平均取得日数は25.2日となっています。今後も、全社員の相互理解を深めながら、多様な社員が力を発揮できる環境づくりをさらに進めていきます。

■ 育児休業を取得した男性社員の声



現在6歳と1歳の子どもがいます。第2子が誕生したタイミングで1年間の育児休業を取得し、現在は短時間勤務を行っています。私の所属部署では、男性の1年間の育休は前例がなく不安もありましたが、上長含め職場の周りの方々から心よく受け入れてくれ、スムーズに取得することができました。

子育てでは、子どもの意見を尊重し、やりたいことをさせてあげたいと考えていますが、父親である私も育休を取得し、両親が余裕を持って子育てに向き合う時間が持てたことで実践できていると感じます。周りからは、育休を取得して偉いね、という声掛けもいただきましたが、父親が子育てに参加することは当たり前のことだと思っています。良い環境に恵まれていることに感謝しています。

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
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捉え「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。



伊那谷の子どもたちの育ちと学びを支える活動

夏休みの小学生に昼食を提供する「伊那市子どもの未来応援事業」に寄付を行い、社員をスタッフとして派遣しました。当社は地域の困りごとに寄付をするだけでなく、実際に活動に参加することで地域の一人としての役割を果たしています。

また、地域の中学、高校のキャリア教育や探究活動の講師も務めています。伊那西高校では英語部の活動に参加し、KOAがスポンサーとなって制作している地域の伝統文化を紹介する番組「こんにちは伊那谷」の英語字幕を作成する活動を行っています。

これらの活動は、地域の子どもの成長をKOAとして支えるだけでなく、活動に参加した社員が普段の業務や研修では触れることのない地域の課題や現状を直接知ることで、視野を広げる機会にもなっています。



「伊那市子どもの未来応援事業」のカレー大作戦

ウクライナに想いを寄せる活動

ウクライナ支援の寄付を行った団体と協力し、地域と連携した活動を行っています。地域の方々にウクライナをはじめとした世界の紛争や災害の現状を知ってもらうため、国際NGOのAAR Japan様にご協力いただき写真展を開催し、講師を招いて講演会も行いました。

また、ひまわりを育てることで、支援の気持ちをウクライナの方々に届けようという「ADRA ひまわりプロジェクト」に協賛し、社員と地元中学生とともにひまわりを育てる活動も行っています。



各地域での取り組み事例

箕輪工場 外構整備活動(長野県・箕輪町)

箕輪工場は天竜公園の近くにあり、地域の皆様からも身近に感じられる場所にあります。地域のイベントでは駐車場を提供する等、積極的に協力しています。また外構では綺麗な状態を維持できるように花壇や側溝の土上げ等の整備を行っています。最近では構内立て看板の文字が薄くなっていったため、社員がアイデアを出し合いながら手作り看板を作りました。今後も「5つの主体」との信頼関係構築を念頭に工場外観を綺麗に保つ活動を行っていきます。



KOA KAOHSIUNG CORPORATION (TKC) 外来植物除去活動(台湾)

台湾のTKCでは、毎年「園区愛地球」と呼ばれるイベントに参加しています。このイベントは、複数の地域の企業が合同で町に定着する外来種の植物を除去する活動であり、地域の環境保全に貢献しています。2023年にはTKCから98名の社員及び家族が参加し、この活動の大切さを伝えるための勉強会も実施しました。このイベントには、SDGs目標達成に貢献するための一環として参画していますが、地元企業や社員、その家族との交流の場としても重要な役割を果たしています。この活動を通じて、地域社会への貢献を実現するのみならず、地域での当社の知名度や、社員の環境意識の向上にもつながっています。今後もこのような活動を続け、地域社会とともに持続可能な未来を築いていきます。

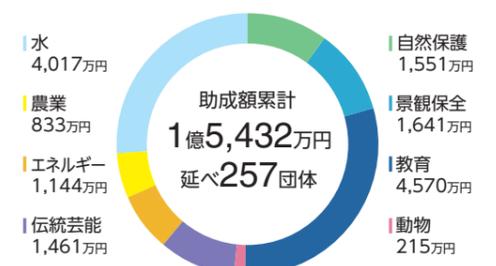


一般財団法人 伊那谷財団

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つと捉え、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257団体に約1億5千万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～2024年)



経営管理担当役員メッセージ

2030ビジョン実現に向け 組織全体のアップデートを図り、 実行力を高めます

取締役 上席執行役員
経営管理イニシアティブ トップマネジメント

向山 浩正



■ 実行力を高める風土づくり

会社では様々な取り組みがされている中、私が今感じている課題の一つは、新たな取り組みを始める際でもプラン作成に多くの時間を割く傾向が見受けられることです。ビジネス環境の変化が加速する状況下においては、計画作成にパワーをかけても、実際の実行フェーズで予期せぬ変化や新たな課題が発生します。大きな初期費用がかかるものや実行時のリスクが高いもの、予算を立てなければいけないものはしっかりと精査をしてPDCAサイクルに基づいて進めるのが良いと思いますが、そうではないものは計画にこだわるのではなく少し観察したらまず行動に移し、OODAループやTEFCASサイクルで進めていき、やりながら現状把握をして必要に応じて修正していくほうが結果が出やすい。迅速な行動と継続的な改善のサイクルを回すことで、計画段階で見落としがちな要素にも対応でき、最終的な成果の質を高めることにもつながります。このアプローチを浸透させるためには、組織全体で失敗を許容する文化を醸成する必要があります。失敗を恐れることなく新しいアイデアを試す風土づくりを進めているところです。ただし、失敗といっても、許容される失敗と、避けなければならない失敗があると思います。経営に深刻な影響を与えるような失敗はできませんが、小さな失敗や、大きな改革のための試行錯誤などは失敗しながら前に進むようなイメージであります。

併せて、人事ローテーションも強化しています。これまで当社は、プロフェッショナルの育成などを目的として異動を少なくしてきましたが、私自身は3回の部署異動を経験し、異動が学びの機会、大切な経験の機会として非常に有益であることを実感してきました。専門的な能力をつけるのは大事ですが、これからの変化の時代において、ずっと同じ部門にとどまるのではなく、新しい知見や能力を身につけて視野を広げ、お客様の潜在的なニーズや意向をいち早く汲み取っていく。また、人材の流動性を高めることで、組織の硬直化を防ぎ柔軟性を向上させることも重要だと思っています。

このように、失敗を恐れず挑戦する姿勢や事業機会を捉える迅速な行動が、急速に変化するビジネス環境への対応の鍵となります。また、多くの要請に対応しようとするパワーが分散しイノベーション創出が難しくなるため、本当に大切な1%に100%の力と時間を集中したいのが個人的な思いです。実際はあれもこれもやらなくてはならないとなることが多いのですが、

マインドは重要な一点に集中することで、競争力に磨きをかけていき、他の事にも良い影響があって、良い流れができるというイメージですね。

■ 人事制度改革も推進

社員が描くキャリアビジョンを後押しする制度や仕組みが整っていないことも課題として挙げられます。そこで、課題解決策の一つとして社内公募制度の導入を検討しています。

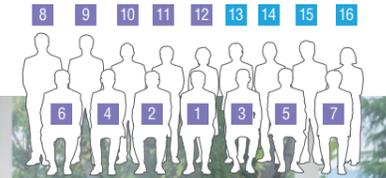
具体的には、社内掲示板を使って社内求人を出し、希望者は該当部署の見学と業務説明後に面接を受け、合格すれば仮異動を経て、評価結果に基づき正式な異動を決定する流れです。やる気のある人やその仕事に興味がある人・好きな人が応募してくるので異動後のパフォーマンス向上が期待できます。社員にとって、好きな仕事や得意な仕事に従事することは、モチベーションやエンゲージメントの向上、さらには生きがいにも寄与すると思っています。

さらに当社では2030年までに女性役員比率を30%にすることを目指しています。現状は社外役員のみとなっていることから、今後は社内育成した女性役員を増やす方針です。そのためにまずは0.75%にとどまる女性管理職比率を高めることが急務です。「責任だけが増す」「長時間労働」といった管理職像を払拭していくとともに、女性が管理職を目指しやすくなる人事制度の整備や組織的なサポート体制を構築していきます。

■ さらに飛躍に向けて

「良いものは良い」という是々非々の姿勢が大切ではないかと感じております。コミュニケーションが大事なのですが、バーバルなコミュニケーションだけではなくノンバーバルなコミュニケーションもとても大切です。そして現場の意見やアイデアを尊重しながら、2030ビジョンの実現に向けて新たな取り組みを進めています。また、PDCAサイクル等のツールについて前述しましたが、スピーディーに結果を出すために、仕事をツールに合わせるのではなく、仕事や状況に合わせた最適なツールを選択することが重要だと考えています。しかし、ツールにこだわっていても成果は出ませんので、アイデアの斬新性・実行可能性・問題解決力などの中身を重視します。どうすれば実行できるのか、まずは試してみるという前向きな姿勢を育むことで、企業価値の向上につなげていきます。

役員一覧 (2024年6月24日現在)



■ 取締役のスキルマトリックス

氏名	当社における地位等	2023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		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	グローバル経営	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	人材開発ダイバーシティ	ESG・サステナビリティ		
1 向山 孝一	取締役会長 指名・報酬委員	13回/13回	7回/7回	●				●						●
2 花形 忠男	代表取締役 社長執行役員 指名・報酬委員	13回/13回	7回/7回	●	●	●				●				
3 野々村 昭	取締役 常務執行役員	13回/13回	-	●	●		●							●
4 百瀬 克彦	取締役 上席執行役員	13回/13回	-	●			●	●						
5 山岡 悦二	取締役 上席執行役員	13回/13回	-	●			●			●				
6 小嶋 敏博	取締役 上席執行役員	12回/13回	-	●	●	●	●			●				
7 向山 浩正	取締役 上席執行役員	13回/13回	-	●	●		●					●	●	
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	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	13回/13回	7回/7回	●	●			●	●					●
10 高橋 晃次	独立社外取締役	13回/13回	-	●		●				●				
11 小澤 仁	独立社外取締役 指名・報酬委員	13回/13回	7回/7回	●			●							●
12 角 幸子	独立社外取締役	11回/11回※2	-	●									●	●

※1 指名・報酬委員会の委員の任期(2023年6月24日~2024年6月21日)中の開催回数

※2 2023年6月24日開催の第95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。

役員一覧 (2024年6月24日現在)

● 在任期間 ○ 所有する当社株式数

取締役



1 向山 孝一
取締役会長
指名・報酬委員
●48年 ○398,154株

1972年 3月 当社入社
1976年 6月 当社取締役
1977年 2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ルド担当
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)



2 花形 忠男
代表取締役
社長執行役員
指名・報酬委員
●16年 ○23,946株

1979年 3月 当社入社
2000年 4月 当社抵抗器生産部ディ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
2003年10月 当社ものづくりイニシアティブ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
当社下伊那ビジネスフィールド担当
当社算輸ビジネスフィールド担当
2009年 4月 当社代表取締役社長
2013年 4月 当社KPS-3イニシアティブ担当(現任)
2015年 6月 当社品質保証イニシアティブ担当
2017年 1月 当社代表取締役 社長執行役員(現任)
2024年 6月



3 野々村 昭
取締役
常務執行役員
●12年 ○13,946株

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
2018年 4月 当社常務取締役
2018年 6月 当社経営管理イニシアティブ担当
2024年 6月 当社取締役 常務執行役員(現任)



4 百瀬 克彦
取締役
上席執行役員
●13年 ○28,846株

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
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
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
2017年 6月 当社算輸ビジネスフィールド担当
2024年 6月 当社取締役 上席執行役員(現任)



5 山岡 悦二
取締役
上席執行役員
●12年 ○16,146株

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
当社ものづくりイニシアティブ担当
2013年 4月 当社下伊那ビジネスフィールド担当
2013年 6月 当社算輸ビジネスフィールド担当
2015年 6月 当社技術イニシアティブ担当
2018年 3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 6月 当社品質保証イニシアティブ担当(現任)
2023年 4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 6月 当社技術イニシアティブ研究開発センター北九州研究所ゼネラルマネージャー
2024年 6月 当社取締役 上席執行役員(現任)



6 小嶋 敏博
取締役
上席執行役員
●7年 ○11,946株

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
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)
2024年 6月 当社取締役 上席執行役員(現任)



7 向山 浩正
取締役
上席執行役員
●3年 ○86,046株

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
2021年 6月 当社取締役
当社経営管理イニシアティブ担当(現任)
2024年 6月 当社取締役 上席執行役員(現任)



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
●16年 ○12,500株

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
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



9 北川 徹
独立社外取締役
指名・報酬委員長
●7年 ○0株

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・インフラストラクチャー統括オフィサー/CFO
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/報酬委員長]



11 小澤 仁
独立社外取締役
指名・報酬委員
●2年 ○0株

1986年 4月 株式会社リクルートコスモス(現 株式会社コスモイニシア)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)



10 高橋 晃次
独立社外取締役
●2年 ○0株

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)



12 角 幸子
独立社外取締役
●1年 ○0株

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
常勤監査役
●7年 ○4,500株

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)



14 矢島 豪
常勤監査役
●5年 ○2,100株

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
社外監査役
●22年 ○7,000株

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(現 上拾石・中村法律事務所)開設(現任)
2001年 2月 株式会社キャン dov 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 dov 社外取締役(監査等委員)



16 飯沼 好子
社外監査役
●5年 ○1,000株

1985年 4月 昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所
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)

執行役員 (取締役兼務を除く)

17 北沢 和明
執行役員
●22年 ○7,000株

ものづくりイニシアティブ担当/上伊那ビジネスフィールド担当/下伊那ビジネスフィールド担当/算輸ビジネスフィールド担当/下伊那ビジネスフィールド代表

18 千原 臣祐
執行役員
●22年 ○7,000株

ものづくりイニシアティブ担当/中国担当/KOA ELECTRONICS(TAICANG)CO., LTD.総経理

19 里見 浩由
執行役員
●22年 ○7,000株

販売イニシアティブ担当/日本営業ビジネスフィールド担当/マーケティングセンターゼネラルマネージャー

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>



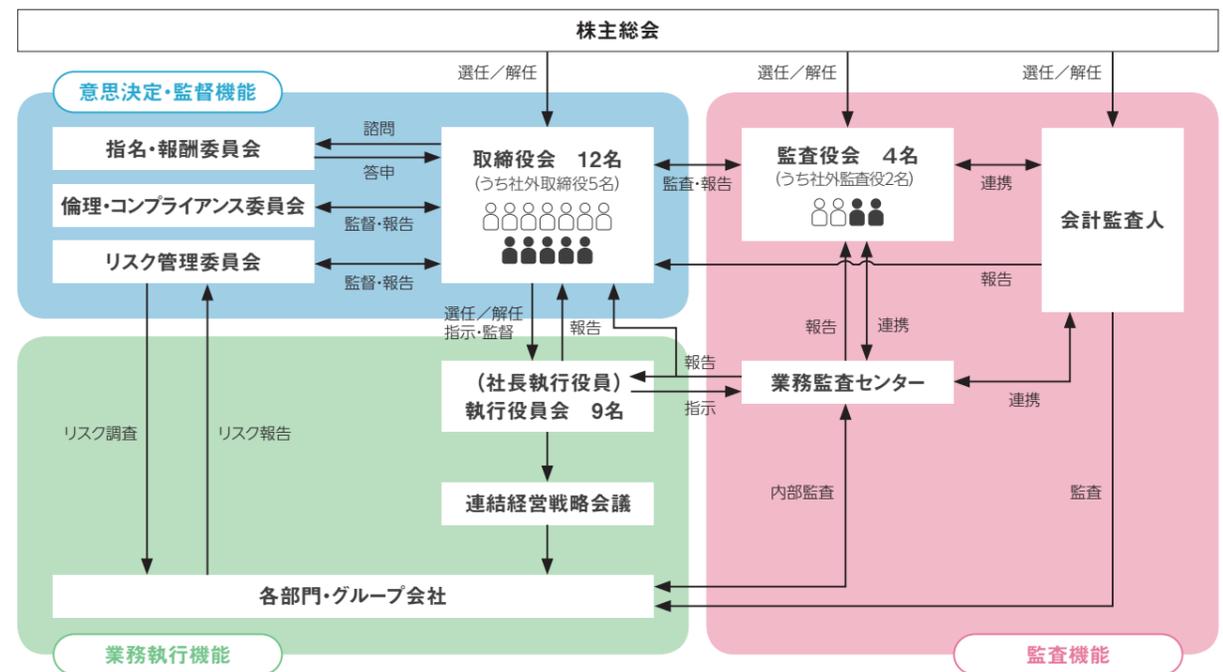
ガバナンスの強化

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。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、2023年度には女性の独立社外取締役を1名増員し、2024年度には執行役員制度を導入しました。

ガバナンスの変遷

	～2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
取締役・執行役員	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)	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	女性の独立社外取締役を増員(5名体制)	執行役員制度の導入
任意の委員会		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 (2024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確かな意思決定を行っています。

【2023年度実績】 議案数**104**件(決議事項44件、報告事項60件)

執行役員会

(2024年6月設置)

2024年6月に執行役員制度を導入し、執行役員9名で構成される執行役員会を設置しました。これにより監督機能と執行機能との分離を図り、業務執行の効率化を高めるとともに、ガバナンスの強化を図っていきます。

指名・報酬委員会

(2023年6月24日～2024年6月21日
開催回数7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

(2023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

(2023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.53をご覧ください。

リスク管理委員会

(2023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.43をご覧ください。

連結経営戦略会議

(2023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ために服する当社普通株式(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 (2024年3月期)

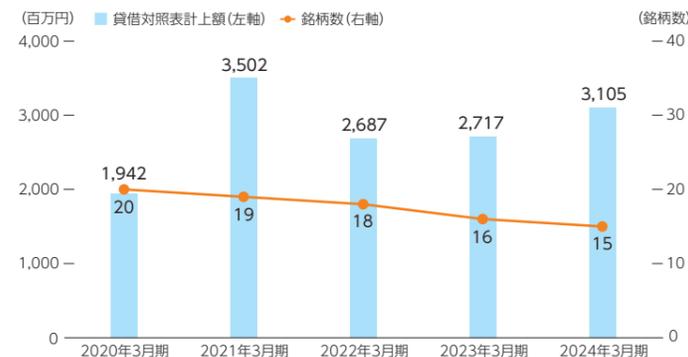
区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	342 (36)	268 (36)	39 (-)	34 (-)	12 (5)
監査役 (うち社外監査役)	66 (13)	58 (13)	8 (-)	- (-)	4 (2)
合計 (うち社外役員)	409 (50)	327 (50)	47 (-)	34 (-)	16 (7)

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。2023年9月26日開催の取締役会において2023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。

政策保有株式の保有状況



取締役会の実効性評価

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

(1) 2022年度の実効性評価に基づく課題への取り組み

2022年度の課題	2023年度の取り組み状況
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、2024年6月に執行役員制度の導入及び執行役員会を設置しました。
② 事務局運営・情報提供	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も提供する情報共有会を2023年度より開催しています。
③ 指名・報酬	指名・報酬委員会を委員の任期中に7回開催し、より適切なインセンティブ付けとしての報酬のあり方や後継者選定・育成方法について、独立性のある議論を重ねています。
④ ステークホルダーとの関係	株主視点での経営意識を高める観点から、国内外の機関投資家と取締役による対話の機会を持ち、当社の理解を深めていただいています。
⑤ 内部統制	事業環境を取りまく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ため、リスク管理委員会事務局会議を2023年度より定期的に開催し、議論を重ねています。
⑥ 役員トレーニング	執行役員制度の導入によって、優秀な人材に活躍の場を設けるとともに、次期役員候補者としてのスキル獲得に向けたトレーニングの場としても機能しています。

(2) 2023年度の実効性評価

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・取締役の共通認識(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審議(議事進行、審議時間、発言状況等) ⑤指名・報酬(適切性、議論の状況等) ⑥ステークホルダーの意見の検討・反映(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) ⑦内部統制(役割分担、体制の構築・運用状況等) ⑧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

2023年度の実効性評価の結果、当社の取締役会の実効性は確保されていることを確認したうえで、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 取締役会の構成・取締役の共通認識	取締役会の構成については、ジェンダーを含む多様性が伴ったものとなるよう、さらなる改善を進める必要がある。
② 議案	執行役員制度の導入に伴い、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必要がある。
③ ステークホルダーの意見の検討・反映	株主視点からの経営意識を高める観点から、引き続き、国内外の機関投資家との建設的な対話をする機会を増やす必要がある。

リスクマネジメント

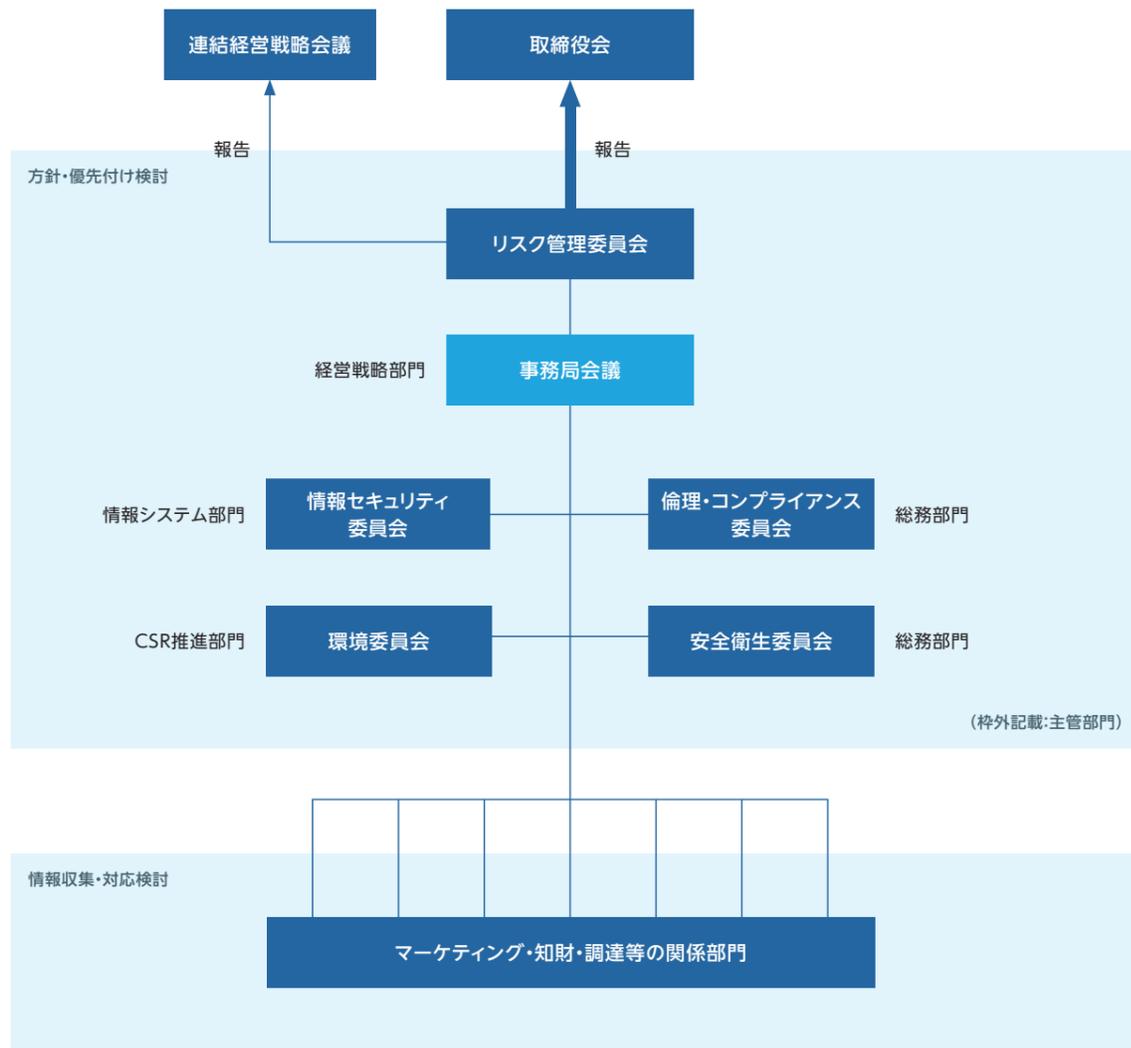
基本的な考え方

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。

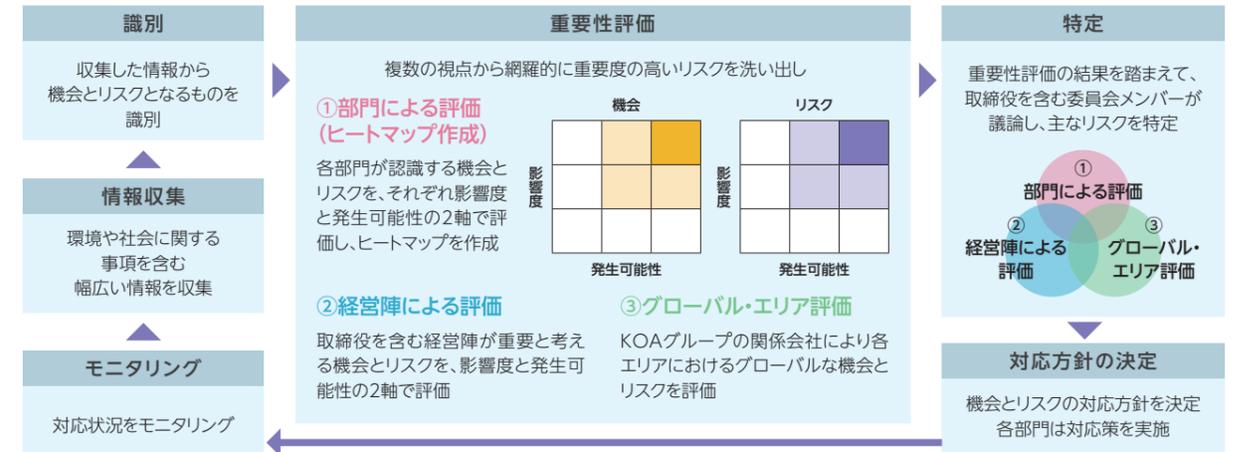


委員会の主な議題
(2023年度)

- 機会とリスクの特定(見直し・更新)
- AI活用
- 安定的な資材調達
- 情報セキュリティ
- 人材の採用・確保
- 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。

- 地政学リスクとして、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
- 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
- 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及びDX(デジタルトランスフォーメーション)の停滞
- 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
- 設備技術者の採用困難や教育不足による、設備技術者とスキルの不足
- 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及びシェアダウン
- 増産対応や設備の複雑化(画像、IT等)に伴う安定生産に必要な設備管理者の人数とスキルの不足
- 相場変動による、材料等の仕入れ価格上昇
- 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
- 取引先の事業運営上のトラブル及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

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。当社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おります。

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。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)

事業継続計画(BCP)／能登半島地震への対応

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。

2024年1月1日に発生した石川県能登半島で最大震度7の揺れを観測する地震の際は、KOAグループ会社である鹿島興亜電工株式会社の2拠点(中能登工場・となみの庄)が被害を受けました。発災当日に代表取締役社長を本部長とした全社対策本部を立ち上げ、まずは社員の安否を確認し、現地で必要としている生活物資を届けました。その後、技術者を派遣し生産設備の立ち上げを行うなど、KOAグループがひとつになって、復旧に向けた支援活動に取り組んできました。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まいります。

社外取締役対談

企業価値向上に向けて



独立社外取締役

角 幸子

独立社外取締役 指名・報酬委員

マイケル・ジョン・コーバー



長年にわたり当社のガバナンス向上に貢献されてきたコーバー取締役と、人的資本強化の観点から様々な提言をいただいている角取締役に、当社の企業価値向上に向けた課題や期待を語っていただきました。

KOAの企業文化・印象

角:「5つの主体」(ステークホルダー)との信頼関係を築き、企業価値を高めるというミッションが浸透し、社員一人ひとりがそれを体現しているところが素晴らしいです。社外取締役に就任してからの1年間で工場をはじめ様々な現場を視察し、社員の皆様と話をしてきました。工場では、働く皆さんの流れるような所作と真剣な目から品質を追求するプロとしての仕事ぶりが伝わってきました。また、若手の方々が夢を語り、その実現に努力している話も聞きました。私がKOAに魅力を感じていることは他にもあります。まずは人材投資です。コロナ禍や、その後の受注増による繁忙期にあっても未来を創造する人づくりのために研修を継続してきたこと。そしてステークホルダーの一つに地球を挙げていることです。新たに開発生産棟を建てるにあたり、土や緑の保全を大事にする姿勢には驚きを感じました。

コーバー:近年マルチステークホルダー重視の潮流がありますが、KOAは長年「5つの主体」との共創を実践しています。日本におけるステークホルダー主義の第一人者であり、やっと世の中がKOAに追い付いたという感覚です。本社に来てみれば体感できますが、豊かな自然の保全と労働環境整備の両立に非常に力を入れており、社員や地球を大切にすることが言葉だけでなくしっかり実践され根付いています。同様に、株主や顧客の皆様に対する価値創造も重視しています。これまで良い製品を開発・提供することで地道に実践してきましたが、メッセージとしてはあまり発信してきませんでした。今後はIRやSRに力を入れ、対話を通じ一層強固な信頼関係を築いていくことが重要だと考えています。

取締役会の印象

コーバー:社外取締役を務めて16年になりますが、この間に取締役会のあり方は大きく変わりました。以前は実務的な議題が中心で、経営会議での決定事項を承認する場という性格が強かったです。社外取締役が私1人で多様な観点から議論を深めることが難しいときもありましたが、ガバナンス改革に向け組織や仕組みを整えるにつれボードメンバーの意識も高まり、取締役会は実質的な議論の場へと進化してきました。現在社外取締役は5名となり、各自の専門分野からの鋭い意見に対して他のメンバーがフォローしたり、異なる見地から意見したりすることで、発言の質・量ともに向上しています。2024年6月に執行役員制度が導入さ

れたことにより、取締役会がより長期的なステークホルダーの利益に関する戦略を検討する場として、さらなる進化を遂げることを期待しています。

角:私は社外取締役として、しがらみにとらわれない立場から意見を言い、ときにクリティカルな質問をすることを意識してきました。侃々諤々となることもありますが、それが本来の取締役会のあるべき姿だと思います。社外取締役から取締役会の議題の追加をお願いすることもあります。いつも機動的に対応いただけており、必要なことをタイムリーに議論できています。

社外取締役対談

2030ビジョン 「Essential Parts of the World」の 実現に向けた課題と期待

コーバー: 2030ビジョンでKOAが生み出したい5つの価値を掲げる中、まずKOAにとっての「価値創造」とは何かを明確にする必要があります。KOAのようなものづくりの会社は技術や製品にこそ価値があると思込みがちですが、本来は仕入、企画・設計、製造、販売、アフターサービスといったバリューチェーン全体を通して付加価値を提供するチャンスがあります。これまで、ほぼ抵抗器専業でお客様のニーズに応じて改善を繰り返してきましたが、受け身体質になってしまったという反省もあります。

そこでKPS-3では製品の競争優位性の維持強化を継続しつつ、未来予測から逆算してイノベーションを推進する「共創できる研究開発型企業」を志向しています。KOAが持っているポテンシャルを再認識し、それをどのような製品・サービスとして提供すれば顧客価値が最

大化し利益を獲得できるのかを考え抜いた先にイノベーションが生まれると考えています。新しいことをやろうとするときには細分化された分野や技術にフォーカスしがちですが、その前に価値創造の全体像を理解することが重要です。いかに俯瞰で物事を捉えて戦略を描いていくか、執行側の大きなチャレンジに期待しています。

また、イノベーションのためにはリスクテイクも必要です。KPS-2で品質向上を徹底した結果ゼロディフェクト・フローが根付きましたが、次の飛躍に向けて失敗を恐れず挑戦することも重要です。品質と挑戦のバランスについても取締役会でしっかり議論していきたいと考えています。

角: 労働人口が減少する中、将来にわたって価値を創造する企業であり続けられるかは、人材に懸かっています。取締役会は長期的なトレンドを把握し、将来ありたい姿を描いて先手先手で経営資源を配分していくべきであり、そのために採用、配置、処遇、能力開発等の様々な観点から人材戦略の議論を深める必要があります。既に人事制度は大きく変えつつありますが、将来を担う世代の価値観を理解し、人材確保につなげていけるかは未知数です。KOAでは会社の過去から現在までの歴史は浸透していますが、そこに社会の潮流を取り込み未来から現在を顧ることも欠かせません。DXの重要性はもちろんですが、人材に関して言えば、例えば今の若い世代はやりがいや成長実感を重視する傾向があり、それに応えるキャリアパスや風土を作ることが重要ではないでしょうか。従来のチーム志向に加え、創造性の

豊かな人材が社内起業家として活躍できる環境づくりにも必要です。

コーバー: 人材に関しては女性の活躍が最大の課題です。法的な強制力や巨額の賠償リスクといったプレッシャーが弱い日本においては、個々の企業の自発的な取り組みが重要です。KOAは女性管理職比率が極めて低いため、アフーマティブアクションなどあらゆる手段を駆使しなければいけません。KPS活動と同様に、トップの強いリーダーシップのもと徹底して取り組むことを取締役会でも確認したので、今後の加速に期待しています。

角: 愚直にもものづくりをしてきた企業文化があるゆえに、ドラスティックな改革が困難だったように思います。管理職を目指す女性社員は一定数います。しかし従来の男性中心的な働き方や管理職像が障壁となっており、環境を変えていく必要があります。生産性の観点からも管理職自身が仕事を効率化し、長時間労働が是とされる価値観から脱しなければいけません。また、従来の管理職像にとらわれず各自が最新のマネジメント手法やリーダーシップを学ぶことも望まれます。女性活躍推進を実現するためには数値目標が必要です。一方で社員全員がその目標の重要性や目的を納得できていることも必要です。経営陣がリーダーシップを発揮し、全員参加で推進できるようにすることが取り組みを加速するはずで

コーバー: グローバル化も大きな課題です。売上の7割が海外ですが、今後さらに海外需要が増える見込みです。KOAは良い製品を作ることやそのためのオペレーションは得意ですが、グローバルで拡大していくためには従来の方法では限界があります。もっと広い視野で考え、付加価値の源泉はどこにあるのかを見極めて経営判断に反映していかなければいけません。これまでも新たな事業機会について



の議論はしていますが、誰が実行するのかという観点が弱いため実行力に欠けます。事業機会を捉えて、さらなる成長につなげるためにはどのようなスキルやバックグラウンドを持った人材・組織が必要なのかを取締役会で議論し、マネジメントや経営層のグローバル化を図っていきます。

角: グローバル化のベーシックポイントは2つあると思います。1つ目は様々な部品の組み合わせにより複雑で高品質な製品ができていくように、画一的な人材ではなく、海外人材を含む多様な強みを持つ人材が触発しあえる組織になること。2つ目は海外事例から学ぶことです。「ジャパン アズ ナンバーワン」と日本が賞賛された時代はもはや過去のことです。今こそ海外の優れた経営手法を学び、良いものは積極的に取り入れていくことが真のグローバル化につながるはずで

日本の伊那谷からグローバルに羽を広げてきた底力があるKOAです。これからもステークホルダーの皆様のご期待に沿えるよう、一層の企業価値創造に寄与する所存です。



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、気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures: TCFD)提言に準じて、気候変動が当社の財務に及ぼす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。

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

シナリオ分析

シナリオ分析の前提

当社は、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℃シナリオ及び、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。

参照した既存シナリオ

1.5℃シナリオ	[Net - Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)] (IEA, 2022年)
	[Representative Concentration Pathways (RCP2.6)] (IPCC, 2014年)
3℃シナリオ	[Stated Policy Scenario (STEPS)] (IEA, 2022年)
	[Representative Concentration Pathways (RCP8.5)] (IPCC, 2014年)

シナリオ分析の結果

		KOAとしての重要事項		
		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	<ul style="list-style-type: none"> 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移行進む。 【機会】 <ul style="list-style-type: none"> 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】 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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】 <ul style="list-style-type: none"> 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】 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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】 <ul style="list-style-type: none"> 激甚災害減少による自社のBCP対策コスト減少 【リスク】 <ul style="list-style-type: none"> 非効率な規制対策コスト(移行リスク)の増加
	3℃シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> 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】 <ul style="list-style-type: none"> BCP関連機器向け部品売上増加 【リスク】 <ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン断絶リスクに備えた事業継続コスト増加 取水制限に伴う操業停止による売上減少 	<ul style="list-style-type: none"> 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】 <ul style="list-style-type: none"> 再エネ調達が困難になり自社脱炭素化コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 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】 <ul style="list-style-type: none"> 自社のBCP対策コスト増加

		KOAとしての重要事項		
		環境規制	技術革新	地域・社会分断
社会状況とKOAへの影響	シナリオ共通影響	-	<ul style="list-style-type: none"> 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】 <ul style="list-style-type: none"> 車載センサなどの関連機器向け売上増加 【リスク】 <ul style="list-style-type: none"> 加速度的な技術革新による研究開発コスト増加 	<ul style="list-style-type: none"> 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】 <ul style="list-style-type: none"> 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】 <ul style="list-style-type: none"> 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材不足により、競争力が低下し売上減少

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	19億~21億円 長野県南部の生産規模(約50%)・復旧期間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	2億~5億円/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(2025年度 - 2027年度)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(生産能力の倍増)

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

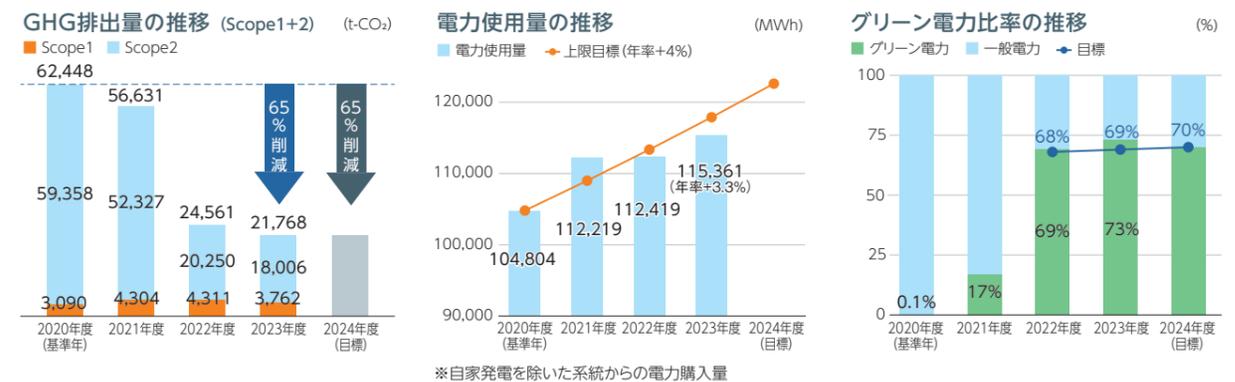
リスク管理委員会が実施する機会とリスクの管理プロセスにおいて、重要性評価や対応状況のモニタリングを実施しています。

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。

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。

2024年度の環境目標とこれまでの実績は以下のとおりです。



地球環境に対する活動

「おてんとうさま」活動

KOAグループは、KOAの理念(4つの価値観)「循環・有限・調和・豊かさ」を経営の価値観においた活動を実践するなかで、社会環境への影響の改善(環境パフォーマンスの向上)と事業の両立を図りながら、企業価値の向上を目指すことを目的とし、全員参加の改善活動を行っています。

「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み、その効果を見えるようにしていく活動です。

2022年度からスタートした「2030社会環境目標」では、KOAが大切にしている理念である4つの価値観「循環・有限・調和・豊かさ」に基づいた事業活動を通じて、持続可能な社会への貢献を行い企業価値を高めることを目指しています。本業のなかで当たり前の活動の一つとして取り組めるような全員参加の活動を目指し、今後も継続的に改善を進めていきます。

2030社会環境目標 概念図



KOA環境方針

出発点

どうしたら地球と調和した生き方ができるのか。

理念

KOAは信州伊那谷に生まれ、育まれてきた企業です。お百姓がお百姓として自らのふるさとで生きていけるようにとの願いで、創立しました。

電子部品の製造に携わりながらも、土と水とおてんとうさまのおつきあいのなかで学び、生きとし生けるもの一人として地球との間に信頼関係を築いていきたいと考えます。

社員一人一人が自分たちをとりまく水系の命の循環に関心をもち、「おてんとうさま」(環境マネジメントシステム)を自己責任のもと実践することで、わたしたちのふるさとを舞台に生物多様性を保全し、循環型社会のモデルを創造していきます。

方針

- 一、KOAは、開発・製造・販売活動、製品及びサービスが環境に与える影響を的確にとらえ、「おてんとうさま」(環境マネジメントシステム)を構築し、「おてんとうさま」の継続的改善及び環境汚染の予防を図る。
- 一、KOAの環境活動は、社会環境対応を「おてんとうさま」活動とし、製品環境対応を品質保証活動として展開する。
- 一、KOAの環境側面に適用可能な法規制、KOAが同意するその他の要求事項(お客様要求事項を含む)及び自主基準を順守し、環境マニュアル・品質マニュアルを基に全社員が自然環境に配慮した行動をする。
- 一、本方針の理念に基づいて行動するため、環境に調和した業務や有限な資源の有効利用、環境負荷の少ない製品・工程、地球温暖化防止(省エネルギー)を追求し実現する環境改善活動を環境目的・目標の枠組みとして、毎年見直しをする。
- 一、内部環境監査を実施し、自主管理による「おてんとうさま」の維持向上に努める。
- 一、この環境方針は、KOA及びKOAグループにおいて、環境活動に携わる全ての人に周知し、環境意識の向上を図る。

「おてんとうさま」の名前の由来

むかしは悪いことをすると「お天道様が見ているよ」と言われることがありました。お天道様はすべてお見通しであり、正しい行いをすべきと教えていたのです。

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。

2013年4月1日
KOA株式会社
代表取締役社長 花形 忠男
(現 代表取締役 社長執行役員)

「おてんとうさま」の推進体制

KOAグループ環境委員会を中心とした推進体制で、グローバルでの目標共通化、日本国内でのシステム統一化(ISO14001のマルチサイト認証)、活動の水平展開等を行っています。KOAグループの事業活動がもたらす「5つの主体」への影響に真摯に向き合い、事業の変化や異常気象に対応した事故予防活動、低炭素化や循環型社会に対応したものづくり、製品や活動・サービスを通じた持続可能な社会への貢献の取り組みにより、環境パフォーマンスを最大化できるようなKOAグループが一体となって「おてんとうさま」活動に取り組んでいきます。

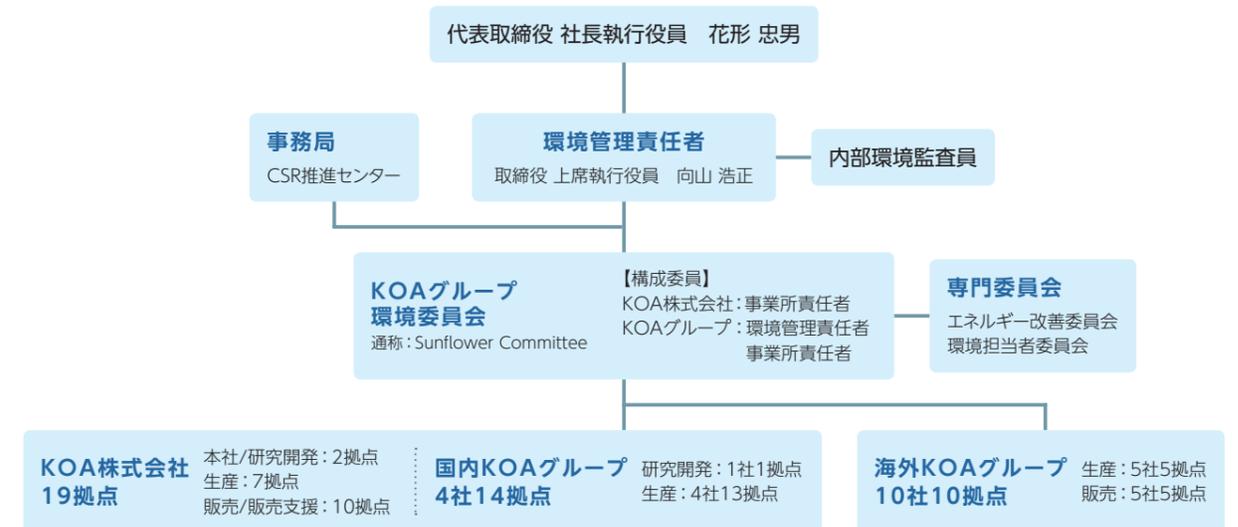
「おてんとうさま」適用範囲の概略

- 事業活動(電子部品等製品の設計・開発、製造、販売)のライフサイクルに関わる全てのプロセス
- それぞれのプロセスに密接に関わる利害関係者(KOAでは「5つの主体」として特定)に及ぼす影響、利害関係者から受ける影響

KOAのライフサイクルプロセス (適用範囲イメージ)



「おてんとうさま」の適用組織図



要(かなめ)は内部監査

KOAでは、「おてんとうさま」活動を浸透させ、全員参加につなげる活動の要が内部監査と考え、2005年から継続的に強化してきました。

KOAグループ(国内)の内部監査員は、各部門に1名以上配置されるよう計画的に育成され、OBを含めて200名を超え全社員の1割以上になります。毎年約80名の内部監査員が監査チームを組み各事業所を回り、指摘・学びあう中で、活動のレベルアップを図っています。

また監査員に対する社内研修を毎年2回行い、目標や法令等その年の活動の重点ポイントや水平展開すべき事項を学び、力量向上を図っています。

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。



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	2019	2020	2021	2022	2023
国内件数	9件	7件	7件	6件	10件
海外件数	1件	0件	0件	1件	0件

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。

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うえで不可

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定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及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、2023年5月にはシンガポール拠点で現地法令に基づき腐敗防止に関する教育を実施し、ドイツ拠点でもコンプライアンス・サステナビリティ全般について啓発活動を実施しました。

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、2023年8月にスコア78%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65%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。
- 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、現在、ドイツ子会社による2026年の報告に向けて、Forvis Mazars※の支援の下、準備を進めております。

※Forvis Mazarsは世界100以上の国と地域にオフィスを有する国際的な監査・会計事務所です。

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。

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年度には、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、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、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。2023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92%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。

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。

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言われていています。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ダ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の会

2023年度は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ました。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。

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。

<p>コンプライアンス基本方針</p> <p>https://www.koaglobal.com/corporate/csr/basic/compliance</p> 	<p>行動規範・行動指針</p> <p>https://www.koaglobal.com/corporate/principle/mind</p> 	<p>腐敗防止方針</p> <p>https://www.koaglobal.com/corporate/csr/Anti-Corruption</p> 
---	--	---

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っしやれば、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。



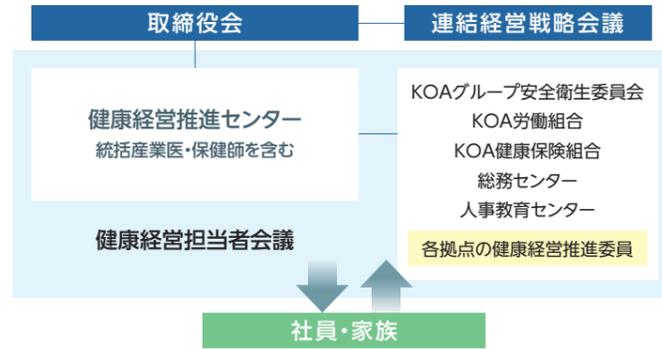
【健康経営宣言】

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 社長執行役員 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、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、人事教育センター及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・2024中期経営計画と健康経営との関連



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>



目標と実績

2030年度に健康年齢を実年齢マイナス5歳にすることをグループ目標としています。評価指数に「定期健康診断受診率」「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グループ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が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過ごせる健康寿命と密接に関係しているため、運動習慣の重要性の理解・浸透・定着を図っています。

グループ目標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023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	-0.89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	2023年度実績	2025年度数値目標
定期健康診断受診率	-	100%	99.4%	99.8%	99.45%	100%
精密検査受診率	82.9%	86.7%	89.5%	89.0%	84.1%	100%
家族の特定健康診断受診率	89.2%	86.3%	88.3%	79.3%	84.5%	95%以上
喫煙率	24.2%	23.2%	22.5%	22.4%	22.2%	20%以下
週2回30分以上の運動実施率	23.7%	26.2%	27.3%	27.1%	28.1%	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%	30%以上

健康経営推進センターの取り組み

2023年3月に設立された健康経営推進センターは、約1年間の体制整備を経て、統括産業医1名と保健師3名を含む8名のスタッフで運営されています。

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一元的に把握し、早期に対応す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の整備、女性の健康課題に対する取り組みなどを通じて、社員自らが健康管理に対する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・向上させることができる環境を作り出していきます。

さらに、社員の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整備し、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の、全社的な取り組みを推進します。

このような包括的な健康管理体制により、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て心身ともに健康で、実りある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

<p>疾病予防 (生活習慣病予防)</p> <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 家族の特定健診勧奨 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 	<p>メンタルヘルス</p> <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
	<p>健康増進</p> <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レストラン

健康推進棟「しんしん堂」

2023年10月、KOAパインパーク内に完成した「しんしん堂」は、KOAグループが健康経営を推進するための拠点です。健康経営推進センターとKOA健康保険組合が協力して、より強固な健康推進体制を構築し、コラボヘルスの取り組みを加速していきます。

「お元気ですか?心身どう?」と自分自身を振り返り、周囲の人々に配慮する場所であるとともに、活気あるイメージの「新進」、湧き出るエネルギーの「津々」、静寂なイメージの「森々」、静かな安らぎの「深々」などの意味を込めて、いつでも、どんな時でも人々が集まれる場所であることを願い、「しんしん堂」と名付けられました。



社外からの評価

日本伝熱学会技術賞

表面実装抵抗器の国際規格改訂への貢献を含め、表面実装抵抗器の合理的な熱設計を可能とする一連の活動が評価され、「小型電子部品を対象とした基板放熱型熱設計技術の確立」をテーマとした2023年度日本伝熱学会技術賞を平沢職人・有賀職人・国峯顧問が受賞しました。

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年から現在までの3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。

CDP2023の気候変動質問書ではB評価に認定されました。



CSR活性化への貢献に対する感謝状 (マレーシア・マラッカ州)

KOA DENKO (MALAYSIA) SDN. BHD. がマラッカ州法人組合でのCSR活性化に貢献した事に対して、マラッカ州政府より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	● IATF16949	2018年5月取得
● ISO14001	1998年4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。



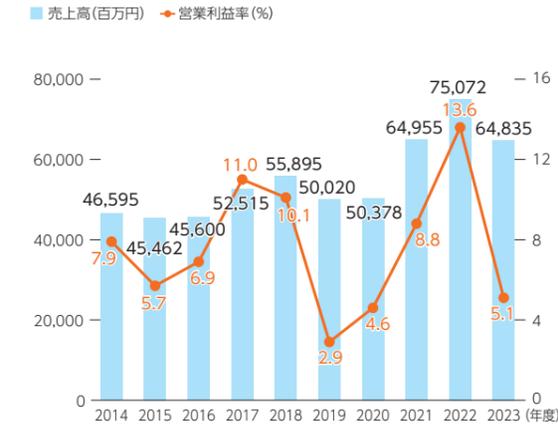
パートナーシップ構築宣言

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、2023年3月にパートナーシップ構築宣言を公表、責任ある企業活動に取り組んでいます。

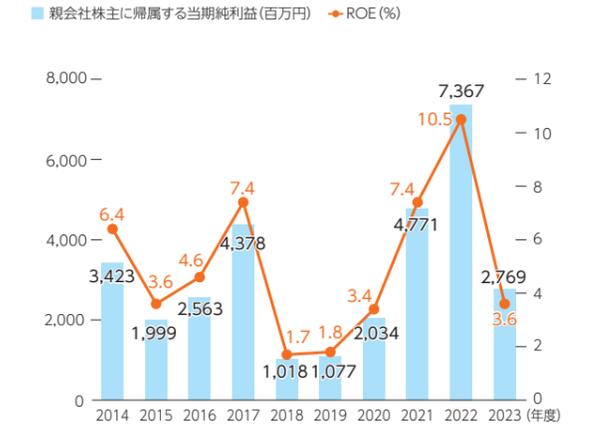


主要データの推移

売上高/営業利益率



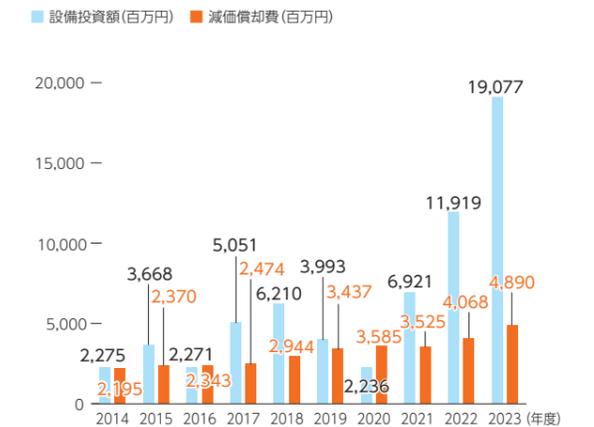
親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



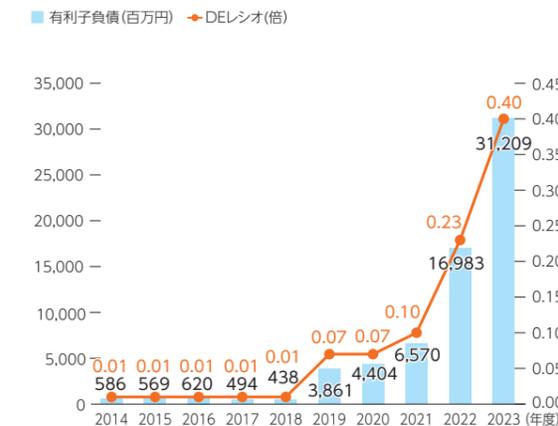
研究開発費/売上高研究開発費率



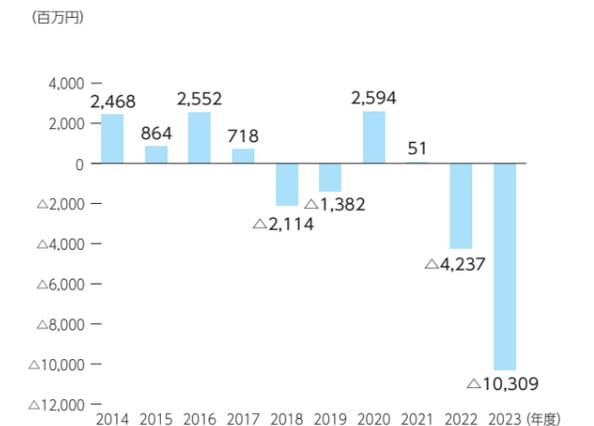
設備投資額/減価償却費



有利子負債/DEレシオ



フリー・キャッシュ・フロー



主要財務データ

	単位	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	2023年度
売上高	百万円	44,895	46,595	45,462	45,600	52,515	55,895	50,020	50,378	64,955	75,072	64,835
営業利益	百万円	3,229	3,677	2,591	3,136	5,750	5,670	1,465	2,317	5,721	10,222	3,313
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	2,430	3,423	1,999	2,563	4,378	1,018	1,077	2,034	4,771	7,367	2,769
総資産	百万円	63,979	69,972	69,169	71,859	78,012	77,355	75,858	81,340	94,989	112,768	129,566
有利子負債	百万円	525	586	569	620	494	438	3,861	4,404	6,570	16,983	31,209
純資産	百万円	51,378	56,356	55,615	56,935	60,895	59,839	58,216	61,535	67,103	73,722	78,573
営業キャッシュ・フロー	百万円	5,077	5,254	4,397	4,101	5,410	2,146	4,094	5,294	5,971	8,688	7,089
投資キャッシュ・フロー	百万円	△ 2,638	△ 2,786	△ 3,532	△ 1,549	△ 4,691	△ 4,261	△ 5,477	△ 2,699	△ 5,920	△ 12,926	△ 17,399
財務キャッシュ・フロー	百万円	△ 998	△ 869	△ 1,025	△ 929	△ 1,241	△ 1,294	2,161	410	1,247	8,046	12,292
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	2,439	2,468	864	2,552	718	△ 2,114	△ 1,382	2,594	51	△ 4,237	△ 10,309
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	14,848	17,224	16,609	17,923	17,474	13,993	14,578	18,146	20,341	25,399	29,165
設備投資額	百万円	3,080	2,275	3,668	2,271	5,051	6,210	3,993	2,236	6,921	11,919	19,077
減価償却費	百万円	2,081	2,195	2,370	2,343	2,474	2,944	3,437	3,585	3,525	4,068	4,890
研究開発費	百万円	1,401	1,536	1,827	2,059	1,985	2,187	2,243	2,328	2,597	3,045	3,195
1株当たり当期純利益	円	66.28	93.33	54.50	69.90	119.30	27.73	29.26	55.14	129.08	198.75	74.66
1株当たり純資産	円	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	2,118.19
1株当たり配当金	円	22.0	26.0	28.0	29.0	33.0	36.0	18.0	13.5	36.0	50.0	50.0
自己資本当期純利益率 (ROE)	%	4.9	6.4	3.6	4.6	7.4	1.7	1.8	3.4	7.4	10.5	3.6
総資産当期純利益率 (ROA)	%	3.9	5.1	2.9	3.6	5.8	1.3	1.4	2.6	5.4	7.1	2.3
自己資本比率	%	80.2	80.4	80.3	79.1	78.1	77.4	76.7	75.6	70.6	65.4	60.6
売上高営業利益率	%	7.2	7.9	5.7	6.9	11.0	10.1	2.9	4.6	8.8	13.6	5.1
売上高投資率	%	6.9	4.9	8.1	5.0	9.6	11.1	8.0	4.4	10.7	15.9	29.4
配当性向	%	33.2	27.9	51.4	41.7	27.7	129.8	61.5	24.5	27.9	25.2	67.0
自己資本配当率 (DOE)	%	1.6	1.8	1.8	1.9	2.0	2.2	1.1	0.8	2.1	2.6	2.4

主要非財務データ

E 環境		範囲	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
温室効果ガス (GHG)	Scope1	連結	t-CO ₂	3,185	3,090	4,304	4,311	3,762	
	CO ₂ 排出量	Scope2	連結	t-CO ₂	60,750	59,358	52,327	20,250	18,006
		Scope3※1	連結	t-CO ₂	—	93,302	145,353	118,016	112,517
	全エネルギー使用量※2	連結	MWh	108,980	108,760	118,583	118,635	125,990	
	総電力使用量※3	連結	MWh	104,305	104,804	112,219	112,510	115,469	
	再生可能エネルギーによる電力量	連結	MWh	129	136	16,005	78,965	86,548	
	電力の再生可能エネルギー比率	連結	%	0.1	0.1	17	69	73	
	総排出物量	連結(国内)	t	1,006.0	1,052.3	1,394.3	1,390.0	1,635.1	
	リユース量	連結(国内)	t	52.0	50.6	46.2	24.9	22.7	
リサイクル量	連結(国内)	t	751.2	777.8	1,037.9	1,021.1	1,255.2		
コンポスト量	連結(国内)	t	0.6	0.5	0.5	0.4	3.0		
排出物※4	廃棄物によるエネルギー回収量	連結(国内)	t	0.0	2.8	6.7	4.9	6.3	
	単純焼却量	連結(国内)	t	3.8	2.9	1.8	2.4	6.2	
	埋立量	連結(国内)	t	1.1	1.6	1.7	36.3	37.1	
	有害廃棄物量	連結(国内)	t	197.6	216.2	299.5	300.0	304.7	
	再資源化率	連結(国内)	%	99.5	99.6	99.7	97.2	97.9	
水資源	取水	連結	千m ³	297.2	324.5	335.5	331.1	327.7	
	地下水	連結	千m ³	96.0	101.9	128.8	118.2	105.6	
化学物質	PRTR対象物質※5 排出量・移動量	連結(国内)	t	55.2	52.7	60.0	55.2	59.0	
	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	

※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 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	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
ダイバーシティ	従業員数	連結	人	3,813	3,932	4,144	4,311	4,309
	従業員数	単体	人	1,431	1,468	1,553	1,622	1,687
	うち女性の比率	単体	%	23.3	24.3	24.7	25.6	26.1
	女性管理職の比率	単体	%	—	—	—	—	0.75
	平均勤続年数	単体	年	17.6	17.6	17.1	16.6	16.4
	男性	単体	年	18.2	18.3	18	17.6	17.3
	女性	単体	年	15.5	15.4	14.7	13.7	13.8
	新卒採用人数	単体	人	46	57	62	74	70
	うち女性の比率	単体	%	39.1	33.3	33.8	35.1	32.9
	キャリア(中途)採用人数	単体	人	10	10	48	42	23
	うち女性の比率	単体	%	80.0	70.0	37.5	40.5	26.1
	平均年齢	単体	歳	41.1	41.1	40.8	40.5	40.3
	男性	単体	歳	41.8	41.9	41.7	41.6	41.3
	女性	単体	歳	38.5	38.5	38.1	37.5	37.6

S 社会		範囲	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
ダイバーシティ	男女の賃金の差異※1 (全労働者)	単体	%	—	—	—	75.6	74.1	
	育児休業 取得率※2	男性	単体	%	8.6	3.2	17.9	48.4	58.5
		女性	単体	%	100	100	100	100	100
	育児休業 平均取得日数	男性	単体	日	41.7	31.0	32.7	12.3	25.2
女性		単体	日	556.9	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)		
人材育成	人材開発/育成投資額※4	単体	—	—	—	100	167	173	
労働安全衛生	重篤災害発件数※5	単体	件	0	0	0	0	0	
	重大災害発件数※6	単体	件	0	0	0	0	0	
	休業災害発件数	単体	件	3	0	3	3	1	
	労働災害発率(LTIFR)※7	単体	—	1.14	0.00	1.07	0.97	0.34	
	労災年千人率※8	単体	—	1.98	0.00	1.88	1.97	0.61	
	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。
 ※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 労働災害発率(LTIFR)=労働災害(休業1日以上)による死傷者数÷延べ労働時間数×1,000,000
 ※8 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

G 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
取締役会の 構成	取締役の人数	単体	人	8	10	11	12	12
	うち社外取締役の人数※	単体	人	2	3	4	5	5
	うち女性取締役の人数	単体	人	0	0	0	1	1
	うち外国籍の取締役の人数	単体	人	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
	女性取締役の比率	単体	%	0.0	0.0	0.0	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
監査役会の 構成	平均在職期間	単体	年	12.4	10.7	10.5	10.6	11.6
	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	1	1	1	1	1
	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	%	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
	平均在職期間	単体	年	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
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
	指名・報酬委員の人数	単体	人	—	—	5	5	5
	うち社外取締役の人数	単体	人	—	—	3	3	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 (2024年3月31日現在)

社名	コア 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	各種電子部品の開発・製造・販売
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

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]

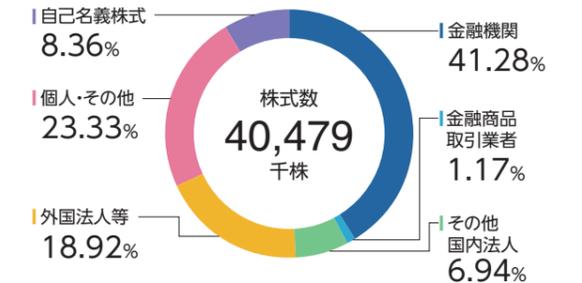
はKOA株式会社の登録商標です

株式情報 (2024年3月31日現在)

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	40,479,724株 (自己名義株式3,385,213株を含む)
株主総数	12,264名

所有者別株式分布状況



大株主の状況

株主名	持株数(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)	5,824,100	15.71
日本生命保険相互会社	2,226,650	6.00
株式会社八十二銀行	1,832,400	4.94
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,799,400	4.85
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,126,500	3.03
株式会社三菱UFJ銀行	1,000,000	2.69
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505227	915,400	2.46
三菱UFJ信託銀行株式会社	700,000	1.88
株式会社小糸製作所	680,350	1.83
KOA共栄会	664,730	1.79

(注) 1. 当社は、自己名義株式を3,385,213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。

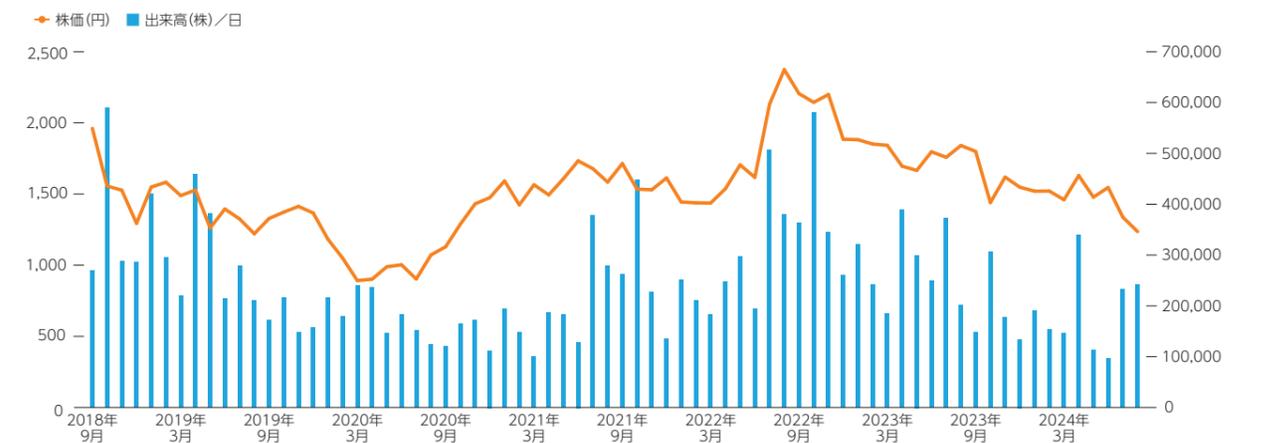
配当額・配当性向



株主還元方針

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の一つと考えており、今後の事業展開への対応を図るための必要な内部留保を確保しながら、安定的かつ継続的な株主還元を努めることを基本方針としております。配当につきましても、安定的かつ継続的に実施してまいります。なお、配当性向は30%前後を意識しつつ、そのうえで、株価水準や資金の状況等を総合的に勘案し、必要に応じて機動的に自己株式の取得等を行ってまいります。

株価・出来高推移



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>

