



2022年4月22日

各位

会社名 KOA株式会社  
代表者名 代表取締役社長 花形 忠 男  
(コード: 6999 東証プライム市場・名証プレミアム市場)  
問合せ先 常務取締役 経営管理・人・IT・トップマネジメント  
野々村 昭  
(電話番号 0265-70-7171)

## 2030 ビジョン及び2024 中期経営計画策定に関するお知らせ

当社はこの度、2030年に向けた長期ビジョン及び2022年度から2024年度の3年間の中期経営計画を策定いたしましたので、以下に概要をお知らせいたします。

記

### 1. 2030 ビジョン

#### ■ 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、革新的な考働により未来を切り開きます。

### 2. 2030 ビジョン実現に向けた KOA の挑戦

当社のミッションである5つの主体との強い信頼関係を構築するため、2030年に向け以下の挑戦を続けてまいります。

- ・EV等のモビリティ市場・産業機器市場の成長を支えると共に、2040年創業100周年に向け、新たな事業領域への取り組みを加速する。
- ・GHG排出量の削減や未来を創造する人づくり、地域社会との共生など社会的価値の向上に努める。

### 3. 2024 中期経営計画

#### ■ 目標値/KPI

	2022 年 3 月期 実績	2025 年 3 月期 目標値
売上高	649 億円	870 億円以上
営業利益	57 億円	110 億円以上
営業利益率	8.8%	13%以上
ROE	7.4%	11%以上
環境		
CO2 排出量(Scope1+2) 20 年度比削減率	10%削減	65%削減
電力使用量	年率+8.7%	年率+4.0%以下
電力の再生可能エネルギー比率	17%	70%
人的資本		
社員エンゲージメント・レーティング※1	CCC	BB
人材開発/育成投資※2	100	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。対象は KOA 株式会社(単体)の全社員。AAA~DD の全 11 段階に分かれており、「CCC」は上から 7 番目。

※2 25 年 3 月期は 22 年 3 月期を 100 とした場合の比較数値。

#### ■ 重点施策

- ・ 2030 年に向けた供給体制の構築
- ・ KPS 活動の『しんか』
- ・ イノベーション・マネジメントシステム (IMS) の導入
- ・ 再生可能エネルギーの導入と電力使用量の削減
- ・ 未来を創造する人づくり
- ・ ガバナンスの新たな取り組み

#### ■ 設備投資

3 年間累計 440 億円

#### ■ 株主還元

- ・ 配当は配当性向 30%前後を目安に安定的かつ継続的に実施
- ・ 必要に応じて機動的に自己株式を取得

以 上

※詳細については、添付資料をご参照ください。

Essential Parts of the World

# 2030ビジョン・2024中期経営計画

KOA株式会社

代表取締役社長 花形 忠男

2022年4月25日



# 目次

**1** 価値創造ストーリー

**2** 2030ビジョン

**3** 2030ビジョン実現に向けたKOAの挑戦

**4** 2024中期経営計画

# **1** 価値創造ストーリー

## 価値創造ストーリー

## 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



**経済** DX:第四次産業革命



**社会** 人口動態の変化と  
価値観のシフト

## 認識している事業機会

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

「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

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くとする考え方が求められている



## 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さま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、革新的な考働により未来を切り開きます。

**KOAのDNA**

創業の精神  
「農工一体」から  
受け継がれた相互信頼と  
地域共生  
×  
価値観  
「循環・有限・調和・豊かさ」

## 培ってきた力

- ものづくり**  
JIT/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える化し、お客さま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

## 2 2030ビジョン

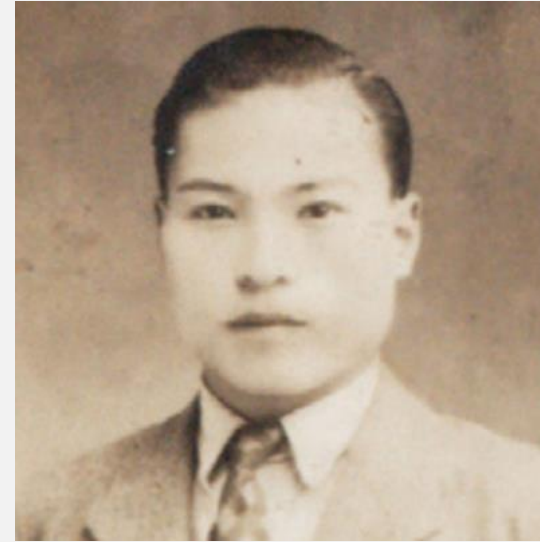
## 創業の精神

### 農工一体

疲弊していく農村で、お百姓がお百姓として家族そろって暮らせる故郷を取り戻すため、新たな産業を興した

### 伊那谷に太陽を

伊那谷の各地に生産拠点をつくり、人が豊かに暮らす社会基盤・コミュニティとしての「会社」の役割を果たす





## KOAのミッションと4つの価値観

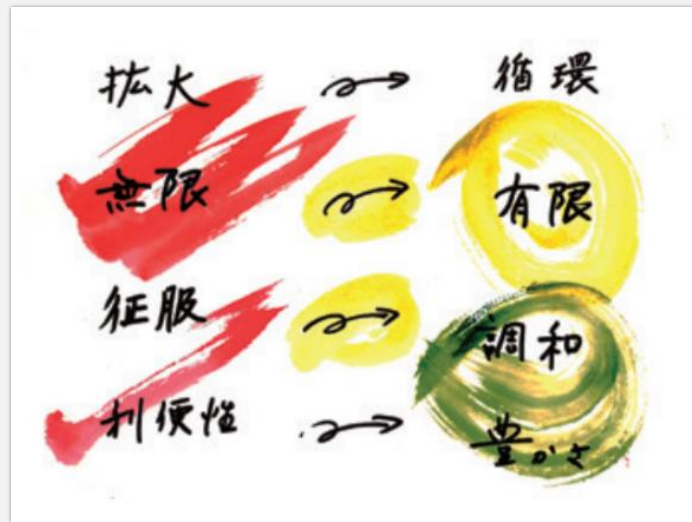
### KOAのミッション

KOAを支える『5つの主体』との強い信頼関係構築



### 企業経営の価値観

- 循環・有限・調和・豊かさ
- 地球あつての人類、人あつての経営



### KPS活動

#### KOA Profit System

新しい経営システムづくりを目指す  
全員参加の継続的な改善活動

- KPS-1 経営のムダを徹底的に排除する
- KPS-2 お客様からご指名いただける会社
- KPS-3 共創できる研究開発型企业



## メガトレンドと事業機会



地球

SX:企業と社会の  
サステナビリティの同期化

SDGsに代表される地球環境や社会のサステナビリティを巡る課題に、企業経営として取り組むことが期待されている。再生可能エネルギーを用いた電動車等の環境対応車や、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る。



経済

DX:第四次産業革命

地球規模でビックデータを収集し、あらゆる産業の変革を実現する「トリオンセンサー社会」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

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。また、サステナビリティの視野を持ちながら、地域の課題を解決していこうとする価値観のシフトが見られ、KOAの企業姿勢への共感が広がることを期待できる。

## 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、  
革新的な考働により未来を切り開きます。

# **3** 2030ビジョン実現に向けたKOAの挑戦

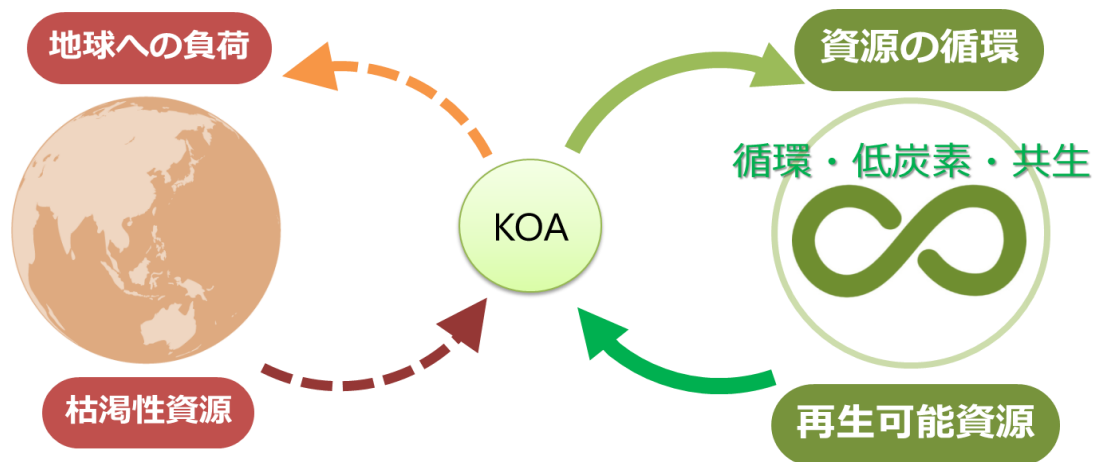
## 持続可能な社会への貢献



KOAの価値



社会課題



## 主要国の環境負荷“ゼロ”に向けた環境戦略

### 2050年カーボンニュートラル実現に向け、2030年代での自動車販売ZEV化が進む

地域	主要国	戦略	表明時期
欧州 (青字: EU加盟国)	EU (欧州連合)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fit for 55を公表し、2030年におけるCO2排出量を2021年比55%削減、2035年に100%削減する。(2035年ZEV100%) 充電インフラ整備 (60km毎300kW出力、150km毎1400kW出力)</li> <li>2025年にEURO 7 新自動車排出基準を適用：2021年比15%減</li> </ul>	2021.7.14 委員会公表  2021.4.8 委員会提案
	スウェーデン	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに新車販売はZEVとする</li> </ul>	2019.01.21 政府発表
	オランダ	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年に新車販売はすべてZEVとする</li> </ul>	2019.06 気候協定発行
	フランス	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年までにGHG排出量を実質ゼロにする</li> <li>2040年にBEV車以外の乗用車(内燃機関のみ、HEV、PHEV)の販売禁止</li> </ul>	2017.07.06 政府発表
	ドイツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年までにGHG排出量を実質ゼロにする</li> </ul>	2019.05.14 首相表明
	英国	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までにGHG排出量を1990年比68%削減する</li> <li>2030年までにガソリン車の新車販売禁止、2035年には全車ZEVとする</li> </ul>	2020.12.04 首相表明
	ノルウェー	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年にBEV車以外の乗用車(内燃機関のみ、HEV、PHEV)の販売禁止</li> </ul>	2016.06.07 与野党合意
北米	米国 カリフォルニア州	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までにZEV比率を50%にする。</li> <li>内燃機関のみまたはHEV車の販売は2035年以降禁止</li> </ul>	2021.8.5 大統領令  2020.09.23 知事会見
	カナダ	<ul style="list-style-type: none"> <li>2035年までに小型車(乗用車、小型トラック)の販売を100%ZEVとする</li> </ul>	2021.6.29 政府発表
アジア	中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>2060年までにGHG排出量を実質ゼロにする</li> <li>2035年に内燃機関のみの車(全車種の可能性あり)の販売禁止</li> </ul>	2020.09.22 国連演説
	日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>“2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略”を策定、2035年までに自動車販売を100%電動車とする。</li> </ul>	2021.06.18 政府公表

## 世界の主要自動車メーカーの電動化戦略

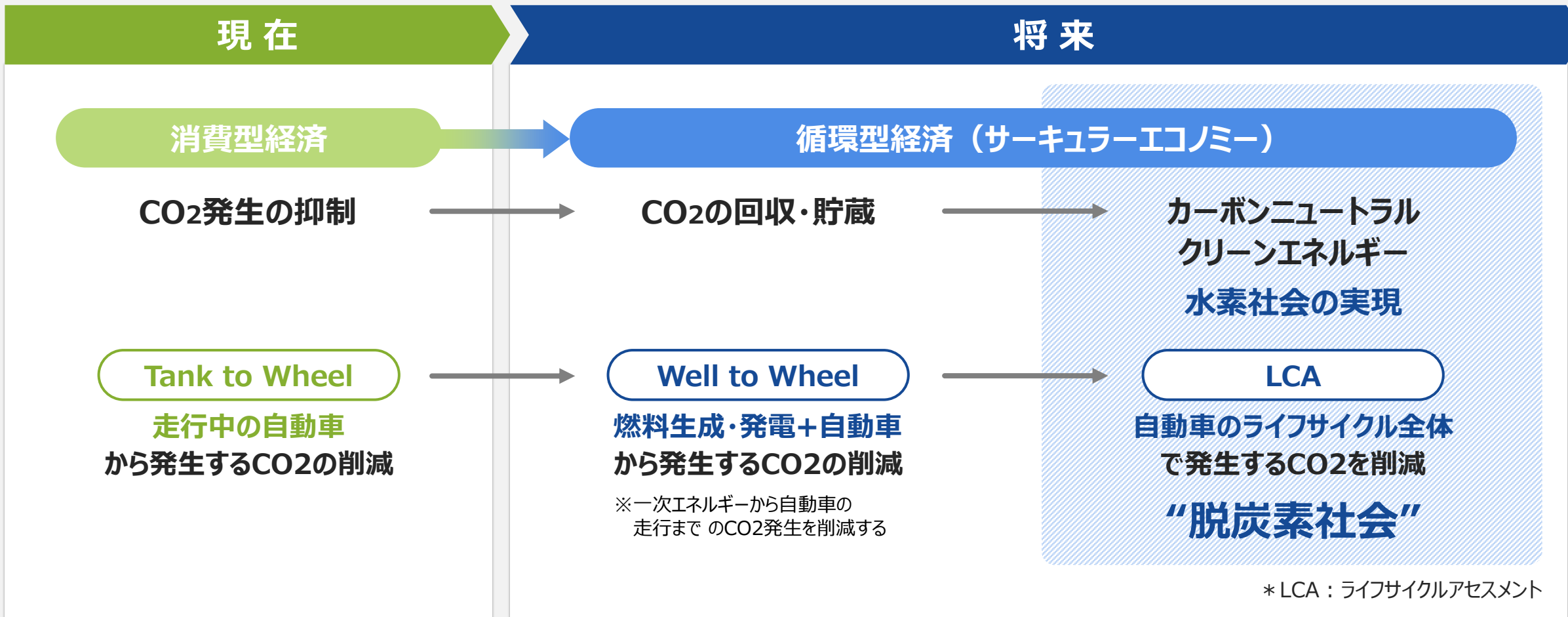
主要国の自動車販売ZEV化規制を背景に、欧米の自動車メーカーを中心にBEV化の流れが加速

地域	メーカー	電動化戦略				
		2025年	2030年	2035年	2040年	2045年
欧州	Jaguar		★ WWで100%BEV化			
	VOLVO	★ WWで50%BEV化	★ WWで100%BEV化			
	Renault	★ 欧州で65%BEV化	★ 欧州で90%BEV化			
	VW	★ WWで20%BEV化	★ WWで50%、欧州70%BEV化			
	Daimler	★ WWで50%EV化	★ WWで100%EV化 (21年7月発表)			
	BMW		★ WWで50%EV化			
北米	GM	★ 米国で40%BEV化		★ WWで100%BEV化		
	Ford		★ 欧州で100%BEV化 WWで40%BEV化	★ WWで100%BEV化 (SUV系はBEV or FCV)		
日本	日産/三菱		★ WWで50%EV (21年11月「日産2030」)			
	TOYOTA		★ WWで30% (30車種、350万台) BEV化 レクサスシリーズは100%EV化 (21年12月発表)			
	HONDA		★ 先進国で40%BEV化	★ WWで80%BEV化	★ WWで100%BEV化	

\* 青字はBEV、緑色はHEV、PHEV含む

## 世の中の環境トレンドの変化

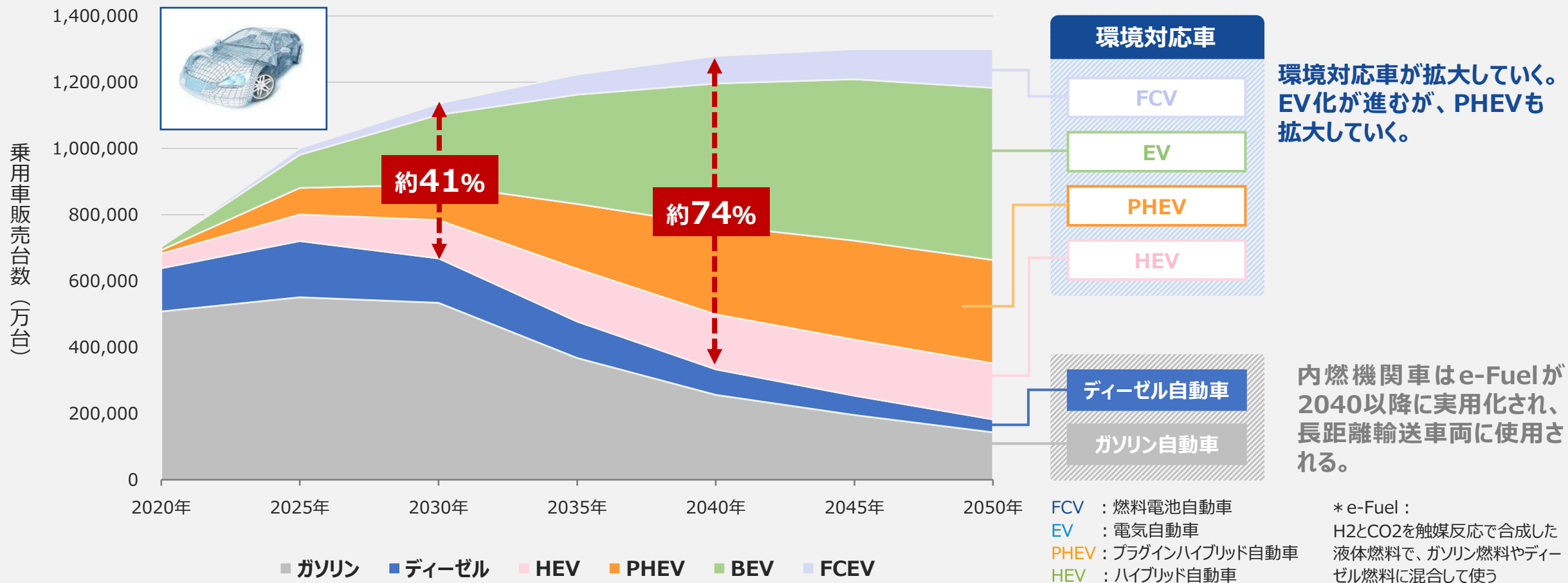
- 脱炭素社会に向けた変革が加速する
- 自動車はライフサイクルを通じた環境負荷“ゼロ”が求められる





## 乗用車の車種別販売台数予測（KOA予測）

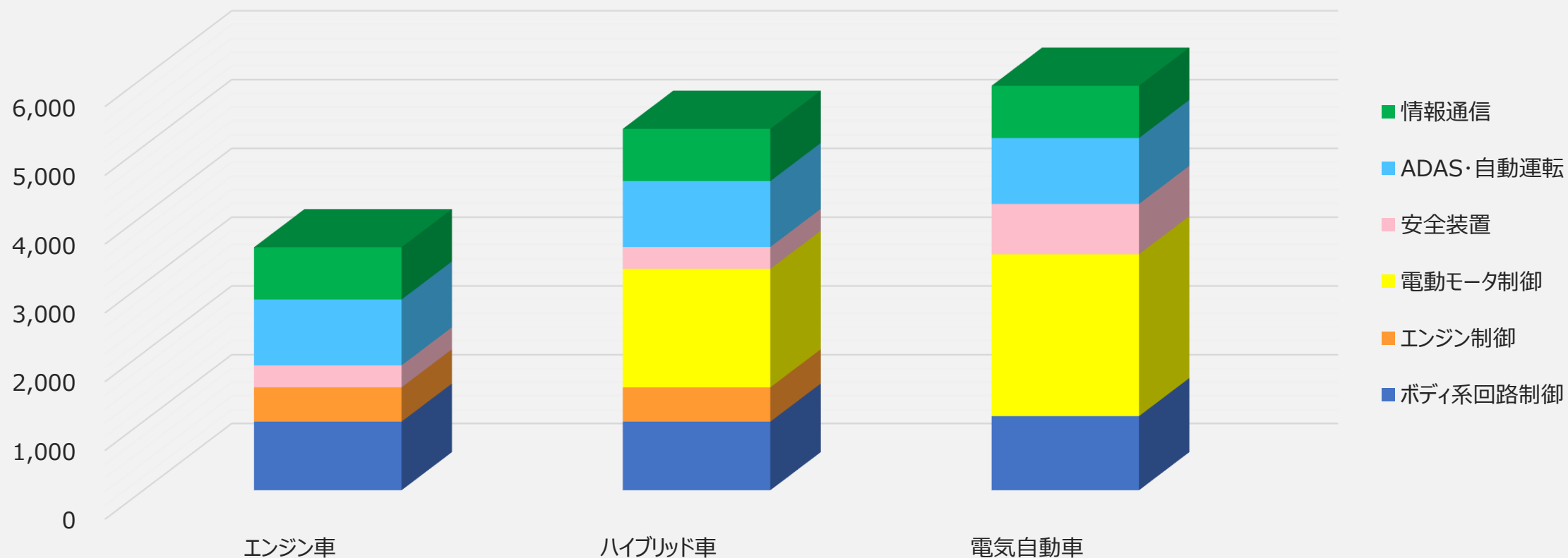
各国の規制強化により電動化の流れが加速し、2030年に約41%、2040年に約74%が環境対応車となる



## 各パワートレインの厚膜チップ抵抗器数量

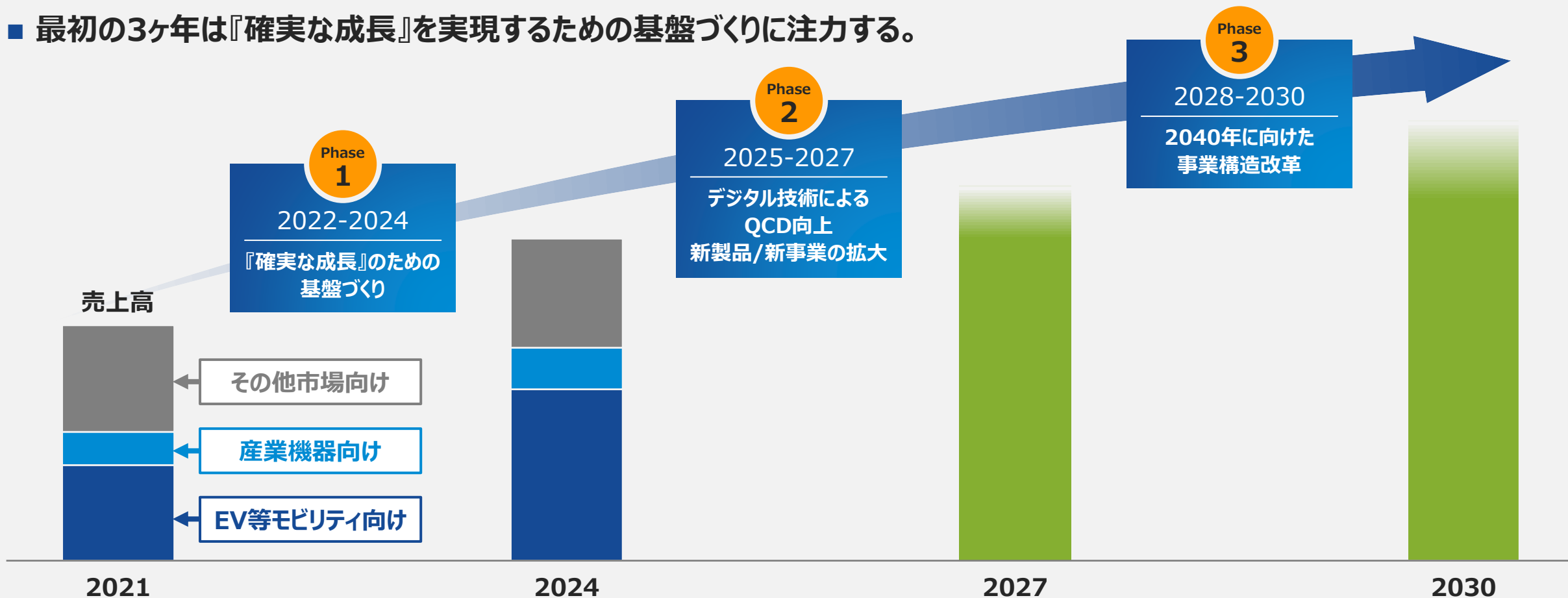
エンジン車と比較して、ハイブリッド車では約1.5倍、電気自動車では約1.6倍の、厚膜チップ抵抗器が使用されると推定

## | パワートレイン別 厚膜チップ抵抗器使用数量 (KOA算出)



## 2030ビジョン実現に向けたKOAの挑戦

- 2030年までEV等のモビリティ市場・産業機器市場の成長を支えると共に、2040年創業100周年に向け、新たな事業領域への取り組みを加速する。
- 最初の3ヶ年は『確実な成長』を実現するための基盤づくりに注力する。



## 1. CSとESを向上させるKPS活動

お客様の成長を支えるための供給体制を構築する

提供価値

『安心・安全』

## 高機能製品の生産能力拡大



- 高機能製品の生産ラインの増強
- 複数拠点化によるBCP対応
- 選択と集中による最適なりソース配分
- 設備技術者・生産人員の育成と採用
- お取引先様との将来予測の共有



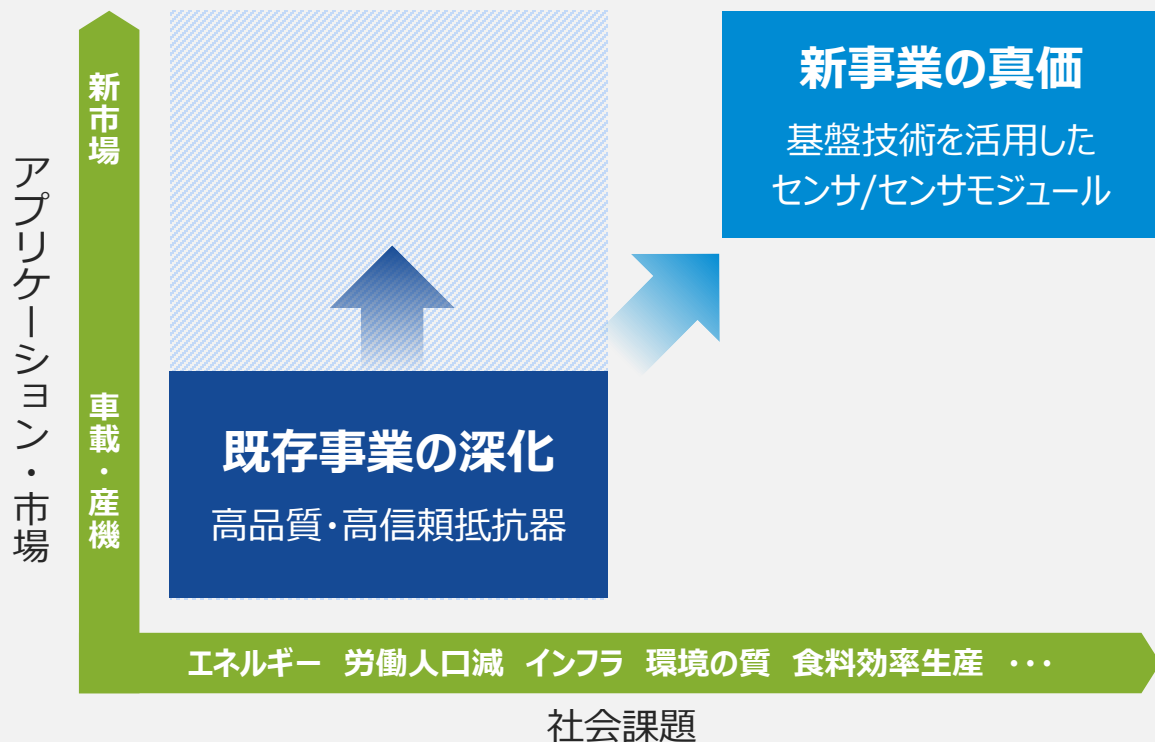
## KPS活動の『しんか』

- 経営資源を効率的に活用し、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
- 「どこよりも明るく楽しい職場」を目指した、デジタル技術を活用したものづくりとゼロデフィエクトの実現
- 環境負荷物質の削減/環境対応製品の供給

## 2. 事業領域の拡大

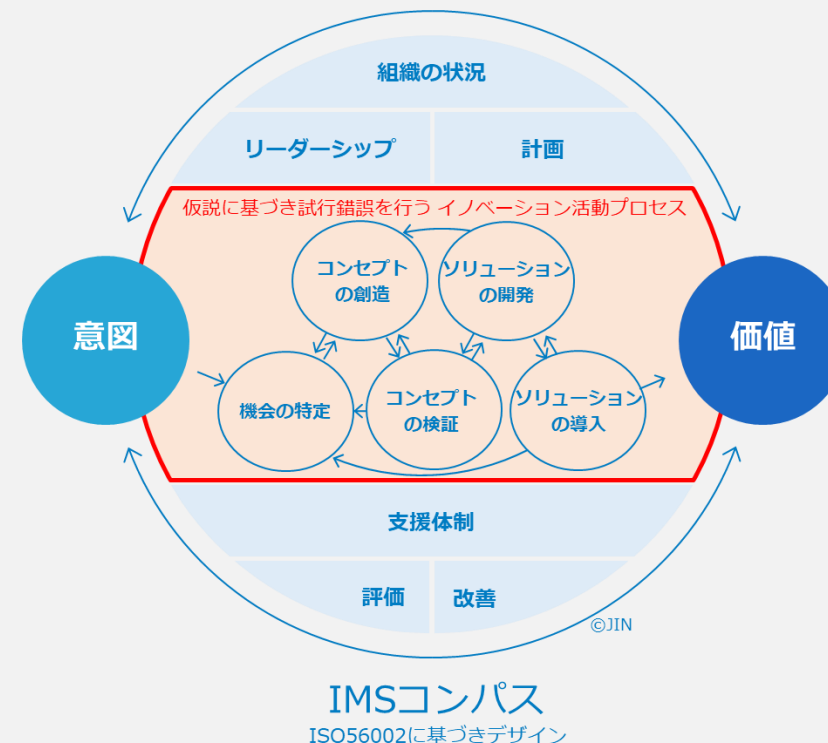
自動車・産業機器などのアプリケーション・市場軸と、エネルギー・インフラ・環境の質などの社会課題軸の両方に、事業領域を広げる。

提供価値 『わかる喜び』



## 新たな価値の創造

- イノベーション・マネジメントシステム(IMS)の考え方を元に新しい経営システムをつくり、KOAの組織文化として浸透させる。
- 価値創造のプロセスを新事業と既存事業の両方で実践する。

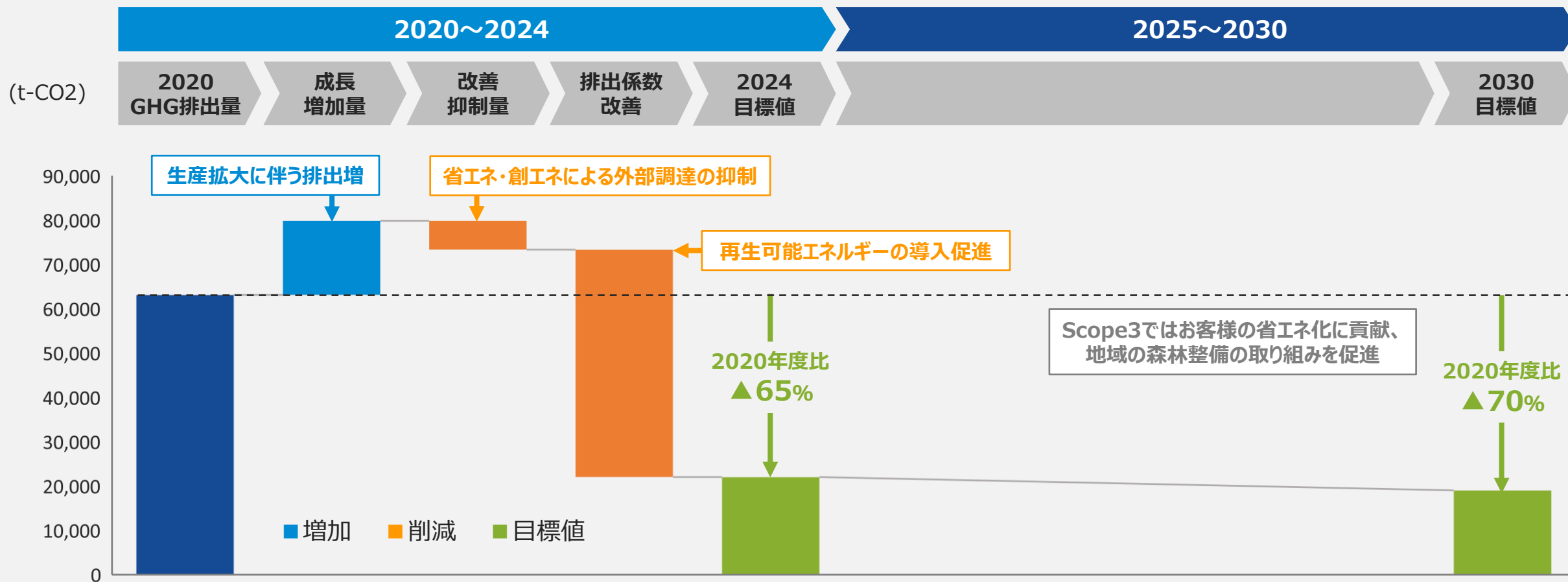


## 3. GHG排出量の削減

2024年度までにGHG排出量(Scope1~2)を2020年比65%削減、  
2030年度までに70%削減する。

提供価値

地球との共生



# 4 2024中期経営計画

## 目標値/KPI

項目	22年3月期	25年3月期 目標値
売上高	649億円	870億円以上
営業利益	57億円	110億円以上
営業利益率	8.8%	13%以上
ROE	7.4%	11%以上

項目	22年3月期	25年3月期 目標値
<b>環境</b>		
■ CO2排出量(Scope1+2) 20年度比削減率	10%削減	65%削減
■ 電力使用量	年率+8.7%	年率+4.0%以下
■ 電力の再生可能 エネルギー比率	17%	70%
<b>人的資本</b>		
■ 社員エンゲージメント・ レーティング※1	CCC	BB
■ 人材開発/育成投資※2	100	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。対象はKOA株式会社(単体)の全社員。AAA~DDの全11段階に分かれており、「CCC」は上から7番目。

※2 25年3月期は、22年3月期を100とした場合の比較数値。



## 重点施策



## 重点施策

## 2030年に向けた供給体制の構築

厚膜およ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

## 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

## 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

## 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

## 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

## 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

## 設備投資と株主還元

設備投資(3年間累計)

440億円

## ■ 生産設備

高機能製品の生産ライン増強と更新

## ■ 建物・インフラ

2030年供給体制に向けた生産拠点の増強

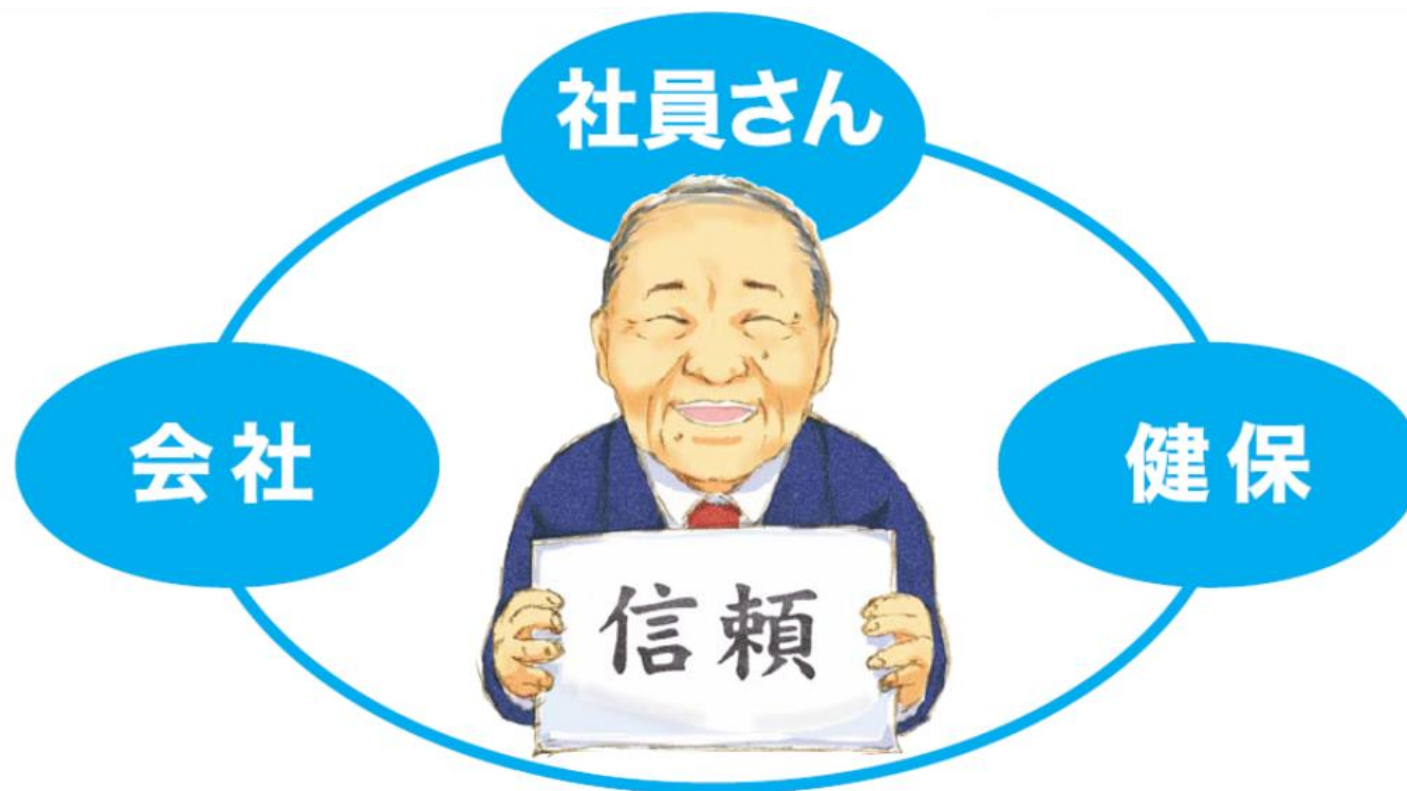
## ■ R&amp;D

開発生産拠点の設立、研究用設備の追加

## 株主還元

- 配当は配当性向30%前後を目安に安定的かつ継続的に実施
- 必要に応じて機動的に自己株式を取得

# 会社と社員さんの信頼のなかで



## 【ご注意事項】

本資料は当社の経営方針、計画、財務状況等の情報をご理解いただくことを目的としており、当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料に記載されている業績目標及び数値等はいずれも、当社が現時点で入手可能な情報を基にした予想値であり、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、この配布資料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ことをご承知置きください。本資料の利用の結果生じたいかなる損失についても一切当社は責任を負いません。