



# KOAからのメッセージ



1940年社長就任  
創業者

向山 一人

## 創業のビジョン 「農工一体」と「伊那谷に太陽を」

KOAは、かつて農村というコミュニティが崩壊していく中で、養蚕農家に生まれ育ったひとりの青年が農村の生活基盤づくりと安定した暮らしをこの地で実現しようと興した会社です。以来、創業者の「伊那谷に太陽を」という夢をかなえるために、「農工一体」というビジョンをめざし、経営が実践されてきました。お百姓がお百姓として暮らしていける環境をつくる、それが創業当時の時代の声でした。

## 企業のミッション KOAを支える「5つの主体」との信頼関係構築

そうした先人の意志を引き継ぎ、また今の時代の声に耳を傾けたとき、KOAは、株主様、お客様・お取引先様、社員・家族、地域社会、地球との信頼関係の構築に努めることを企業のミッションといたしました。KOAの経営は株主様をはじめとして、皆様とのご縁に恵まれ、お力添えをいただいで成り立っています。

KOAは皆様とお近づきになれたことに感謝し、お付き合いの中で学ばせていただきながら、これらすべての主体にとっての企業価値を高めるため、企業活動に取り組んでいます。



1977年社長就任  
現取締役会長

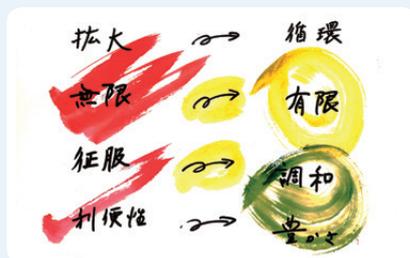
向山 孝一

## 企業経営の価値観 「循環・有限・調和・豊かさ」

企業という存在が、過去にないほど大きな影響力を全世界的に、そして地球規模でもつに至った現在、的確な時代認識の上に立った経営・企業活動が求められていると私たちは考えます。20世紀は人口爆発に代表されるような「拡大・無限・征服・利便性」といった人類本位のコンセプトの時代であり、そうしたこのために人類のみならず地球上のあらゆる存在が存続の危機を迎えているのではないのでしょうか。

そんな時代の切なる声に対して、私たちは「有限」の考えに立ち、人類を生かしてくれている地球環境とそこに生を受けたすべての生きとし生けるものとの調和を図り、拡大から循環、利便性から調和の中での豊かさを求めるべきではないかと考えます。

KOAは企業経営の価値観を「循環・有限・調和・豊かさ」に置き、「地球あっての人類、人あっての経営」という空間(場)を、企業活動の中のできる限り設ける努力をしています。さまざまな人とのご縁あってこそKOAの経営が成り立つことを忘れずに、またその人類を生かしてくれている地球との調和を念頭にこれからも企業経営を進めてまいります。



2013年社長就任  
代表取締役社長

花形 忠男

## 『KOAらしさ報告書』について

新型コロナウイルスが社会に大きな爪痕を残した1年でした。こうした中でも「よりよい復興」(Build・Back・Better)という言葉が未来に向けた共通のキーワードになり、各国の脱炭素化の方針表明やESG重視の動きなど、さまざまな変化への萌芽が感じられるようになりました。私たちはこうした社会の変容を捉えながら地道な一步一步を積み重ね、よりよいKOAらしさを創っていけるよう進んでいます。

『KOAらしさ報告書』は、私たちのCSRに関する取り組みをお伝えするとともに、5つの主体の皆様とのお付き合いの中で学ばせていただき、新しく創られるKOAらしさ、大切なものを守り続けるKOAらしさについて、皆様にも感じていただけることを願って作成しています。

## 伊那谷に太陽を

KOA創業者は、伊那谷で電子工業の産地化を果たし、地域における人と土地、人と風土、人と人とのつながりを保ちながらふるさとの発展を期すべく当社を創業しました。「伊那谷に太陽を」とはそのスローガンです。

KOAの歴史は、たゆまぬ改善活動の歴史であり、そのノウハウを継承する社員は、多くが地域からの雇用によります。これは創業の地のみならず国内外の拠点すべてで同様です。その恵みを資本とし継続的に雇用を生み、一方で経済的文化的な還元でも地域とのご縁を深めることは、強いものづくりを維持します。

## 地域と世界の課題を知り、貢献できる人材を育てる

2015年に国連サミットで採択されたSDGs(Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)では、2030年までに達成すべき国際社会共通の17の目標が掲げられ、世界的な意識の高まりを見せています。KOAでは2019年に全役職者を対象とした研修を皮切りに、SDGsの取り組みを開始しました。SDGsの狙い、SDGsを背景とする社会課題への理解を通じて、地域やお客様との共通の「ものさし」を育み、社会課題解決への貢献をめざします。

## 2019年 役職者向けCSR基礎研修 SDGs編

- 期間：2019年度 計13回
- 対象：国内KOAグループのLL以上全社員＋社員有志計336名受講
- プログラム：カードゲームを使用したワークショップ
- 講師：2030 SDGs公認ファシリテーター・澤西光子氏



## 研修メッセージ「私も起点」

2030年までの疑似体験を通じて、受講者が自分と社会との関係を見直し、自分のできることを考える

Point



## 受講者の声

〈 研修後アンケート〉(336名中316名の回答)

- 回答率：94%、意識している：82%、実践している：41%  
約260名が仕事の上で意識、うち約半数がアクションを開始

## 2020年 SDGs理解促進の社内情報誌を発信

コロナ禍で集合研修が実施できなかった2020年度には、SDGsとは何か、地域の課題は何かなど、身近な社会課題をSDGsと合わせて考えていく社内情報誌を発行し、SDGsが自分ごとになるような投げかけをしています。



## Message

2030 SDGs公認  
ファシリテーター  
澤西 光子



「ターンして伊那谷に移住後、少子化や地域の持続可能性に興味を持つ中でSDGsに出会い、県内で第一号のファシリテーターになりました。KOAさんは県内でも一早くSDGsに取り組まれた企業。講師のご依頼をいただき、双方じっくりと相談しながら進め方を決めていきました。カードゲームを使用した研修では、世界を取巻く環境・経済・社会の問題を疑似体験し、「自分ごと」に引き寄せて考えるのが特徴ですが、KOAさんの参加者は、一歩踏み込んで自分の働き方や部署への取り組み方を検討するなど「行動」に繋げる方が多いのが印象的でした。これからも「5つの主体」を大切にしつつ、働けば働くほど、個人、会社、そして世界の目標も叶うような企業となるよう、「KOAらしさ」をポテンシャルに、取り組んでいただきたいと思います。

1

## 地域からの採用

地域における雇用創出はKOA創業当時からミッションのひとつです。それには地域での優秀な人材の育成と、その人材が活躍できる魅力的な企業の両輪が必要です。伊那谷のものづくりを支える人材育成の一環として、KOAは南信工科大の支援に加え、中高生の職場体験を積極的に受け入れています。

2

## 郷土愛を育む

子どもたちが自分が育ったふるさとの魅力を知らないまま大人になり郷里を離れていってしまうことは、地域にとって大きな損失です。KOAは伊那谷の産学官と協同して、子どもたちが地域の職業人と出会って地域における職業の話を聞いたり体験できる機会を提供するプログラム「夢大学」「キャリアフェス」など、郷土愛を育む活動に参画しています。

3

## コミュニティ還元活動

KOAの事業活動は、長年にわたり地域社会から大きな恩恵を受けています。伊那谷に伝わる風習や知恵に敬意を払い、自然と共に生きるための技やしぐさを大切に守って次世代に伝えていく伊那谷財団も、大切な活動のひとつです。また、長野県立歴史館のパートナーの日に協賛しています。毎年1日が「歴史館・KOAの日」として無料開放され、これに合わせた上伊那の小学生を対象としたツアーイベントにも協力しています。

# まあ～るい地球の変化の中で

企業の事業活動は、幾ばくかの影響を地球に与えます。ならば、その影響を最小限にとどめ、地球の営みとの調和を図ることは、持続的な企業経営にとって必須の条件です。

企業経営に「地球」という言葉が使われるようになったのは比較的最近のことですが、KOAは約30年前から「地球あっての人類、人あっての経営」であるとの認識のもと、社内環境リスクの低減、循環型地域社会のモデルづくり、社内外での人材育成に取り組んでいます。

## 脱炭素社会に向かう世界の一員として

地球温暖化対策の国際的枠組み「パリ協定」では、温暖化を食い止めるために「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」という長期目標を掲げて、日本も2020年に「2050年カーボンニュートラル」を宣言。脱炭素社会に向けて官民一体での大きな方向転換が図られました。KOAでは、エネルギー改善委員会を牽引役として20年にわたり省エネルギーの取り組みを継続してきました。脱炭素化への貢献に向け、再生可能エネルギーの導入や製品による貢献を組み合わせながら対応を図っていきます。

### 活動継続の功績 省エネルギーの外部表彰を受賞

全社での長年にわたる取り組みが、エネルギー効率の改善や省エネルギー活動の普及・促進に寄与し、2019年度に続き2020年度にも外部機関より表彰を受けました。

七久里の社

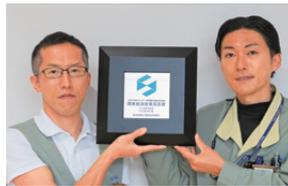
#### 「令和2年度 エネルギー管理優良事業者等関東経済産業局長表彰」

2012年稼働の省エネルギーに配慮した工場を設備の運用改善や技術導入により継続的にエネルギー効率を改善してきた点が評価されました。

KOA 全社

#### 「令和元年度 中部地方 電気使用合理化委員会委員長表彰」

省エネルギーの継続やKOA森林塾など地域活動が、他の模範となる事業者として認められました。



竹内さん

宮澤さん

### 新たな取り組み 再生可能エネルギーの活用を開始

2021年3月より、長野県企業局が運営する信州産のCO<sub>2</sub>フリー電気「信州Greenでんき」の導入を開始。再生可能エネルギーの観点からも、CO<sub>2</sub>排出量の低減と地産地消による地域貢献に取り組んでいきます。

#### KOAグループの3拠点で購入電気を再生可能エネルギーに切り替え

- 2021年3月～：本社、社員レストラン（信州Greenでんき）
- 2018年1月～：ドイツの販売拠点



### Voice

エネルギー管理者／**宮澤 清貴**  
SIMグループ  
七久里の社  
業務グループ **竹内 英和**

長年電気の削減活動に皆で取り組んできた努力が評価され表彰されたことは大変光栄です。七久里の社は、国内最大の工場で電気使用量も大きいので、社員玄関に電気料金を掲示してコスト低減の観点からも関心を持ってもらう工夫をしながら推進しています。この受賞を機によりいっそうの関心が向けられ、改善が進むと嬉しく思います。

これまでは設備稼働状況の変化を捉えたり、設備を検証して省エネに繋がる技術を導入して改善を進めてきました。今後はより多くの社員が関わる活動をしたいと考えています。その一つとして設備稼働の「見える化」により、効率の悪い部分や現場の困りごとを見えるようにして改善を進めて生産性を上げ、省エネにつなげていきたいと構想しています。

4

### 社内の環境リスク低減活動

KOAでは、環境改善活動を浸透させ、全員参加につなげる活動の要が内部環境監査と考え、継続的に強化しています。KOAグループ（国内）の内部環境監査員は、各部門に1名以上配置されるよう計画的に育成され、その数は200名を超え全社員の1割以上になります。毎年約80名の内部環境監査員が監査チームを組み各事業所を回り、改善点を発見し学びあう中で、活動のレベルアップを図っています。

5

### 自然環境と調和した事業経営

主力生産拠点の「匠の里」では、ギフチョウの食草ヒメカンアオイが育つ雑木林を社員が整備し、在来種のこの蝶を呼び戻す活動をしています。また、万葉集防人歌の舞台神坂峠の麓にある「七久里の社」では、宿場をモチーフにした食堂の他、工場棟に昔ながらの採光の知恵である鋸屋根を採用し、ピオトープを設け、土地の気候を活かした省エネ対策も施しています。KOAではこうして事業所と自然や風土との調和を大切にしています。

6

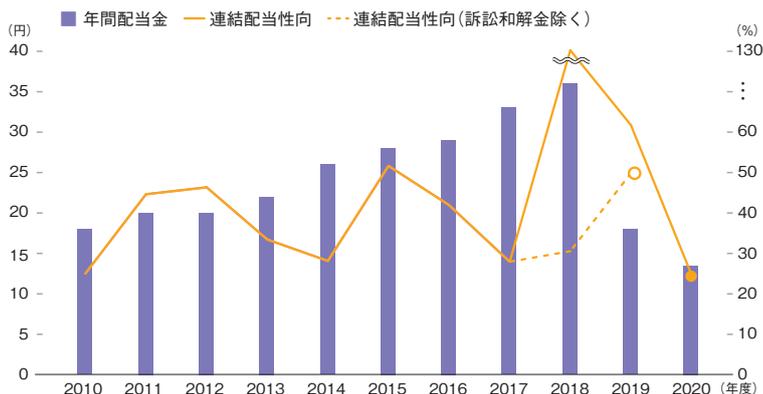
### 循環型地域社会のモデルづくり

KOAの事業所はそれぞれの所在地の特性を活かして地球との調和をめざします。伊那谷においては、天竜川水系を舞台に地域の皆様と力を合わせて、循環型社会のモデルづくりに取り組んでいます。1999年に始まったINAコピー用紙循環システムでは、地域の企業・団体と協同してオフィス古紙の回収・再生に取り組む、これまでに再生したコピー用紙350トンは、積み上げると富士山の2倍の高さに達します。

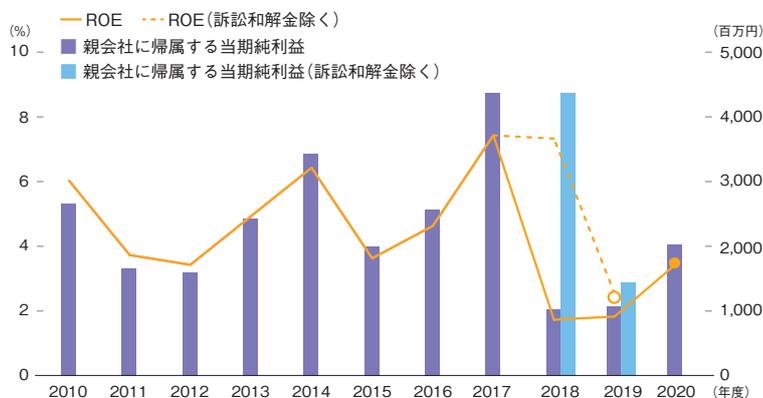
# ずっと応援したくなる会社

株主である投資家の皆様にもまずお約束すべきは、事業活動による収益を継続的に還元することです。KOAは、ROE8%をめざす中期経営計画の実現を目標に置いて、将来に向けた投資を積極的に行い、利益率を長期持続的に高めてまいります。また、収益以外の面でも将来性について継続的に期待でき、未永く応援していただける会社であるために、正しい倫理観に基づいた経営を行うとともに、あらゆるステークホルダーとの間に信頼関係を築き、果たすべき責任を果たしていきます。

## 配当金および配当性向の推移



## ROEおよび親会社に帰属する当期純利益の推移



社外取締役の視点



社外監査役  
上拾石 哲郎

私が思うKOAらしさとは、「人を大切にすること」です。少し遅りますが、リーマンショックの際、KOAは「万策が尽きるまで雇用を守り抜く」という方針のもと、数年をかけて困難を乗り越えました。社員とその家族を大切にすることは創業の理念であり、支えてくださる地域、顧客、株主、ひいては地球との信頼の構築は不可欠です。環境や社会に向けた実践もその自然な流れであり、結果としてESGを先取りしました。この理念はDNAのように脈々と継承され、一朝一夕には得難いKOAの企業価値を形成しています。

KOAの基本理念は、現代の企業が求められるESG、SDGs、人権尊重の要請に応え得るものです。今パンデミックという未曾有の危機に直面しても、KOAは「人を大切に」することを変えことなく、コロナ禍の先の未来を見据え、その先に新たな価値を創出するべく戦略を練り、実現に向けて全員で取り組んでいます。

7

### 配当性向

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います。配当につきましても、配当性向は30%前後を意識しつつ、安定的かつ継続的に実施してまいります。

8

### 株価

固定抵抗器のリーディング・カンパニーとしてこれまで培ってきた技術力と新たな市場を切り開く開発力、そしてさまざまな社会的価値創造の活動に対する多面的な評価が、株価に適正に反映されるよう努めていきます。毎年4月・10月の2回開催していた決算説明会は、2020年4月にはコロナ禍を受け開催しませんでした。10月にはテレフォン・カンファレンス形式に変更して実施し、多数の機関投資家・アナリストの皆様に参加いただきました。

9

### ROE

ROE8%をめざす中期経営計画を策定し、品質・信頼性を重視する市場を中心に高付加価値製品を提供し継続的に競争力を高めるとともに、イノベーションの動向を予測し、そこで必要とされる技術や製品開発に経営資源を投入し、お客様と共に新たな価値を創造する活動を進めています。

ROE：自己資本利益率  
ROE(%)=当期純利益÷自己資本×100

大切にしていること

# どこよりも明るく楽しい職場をつくろう

競争力、稼ぐ力の源泉は、人にあります。設備など形のあるノウハウもありますが、本当の強みは、社員一人ひとりの中にある学びと経験の蓄積であるとKOAは考えます。

KOAは、創業者の遺訓として人員整理を戒め、「どこよりも明るく楽しい職場をつくろう」を社是とし、社員と社員を支えるご家族の皆様が、KOAの社員でよかったと思っていただけるよう、健康で安心して働ける職場づくり、能力を一層高めるための人事・教育制度の整備などに努めています。人への投資は、競争力向上の鍵です。

## 安心・安全で、今までにない付加価値の創出を目指して

新型コロナウイルスの感染拡大の影響は、コミュニケーションに大きな変化をもたらし、働き方を大きく変えつつあります。在宅勤務に対応した人事制度やIT環境の整備・情報セキュリティ対策などの働く環境づくりや、一人ひとりの健康を維持するための支援など、この環境下においても社員とその家族が安心して働き暮らせるよう、取り組みを進めています。

### グループの取り組み 新型コロナウイルス対応策

#### 在宅勤務の推進

- 〈首都圏〉オフィス在席率を3～5割程度に設定
- オンライン会議の標準化

#### 制度・設備の見直し

- 特別休暇の取得措置
- IP電話の貸与
- 在宅勤務規程の制定

#### お客様との新たなコミュニケーションの取り組み

- 参加したオンライン展示会からKOA開催のオンライン展示会への誘導
- KOA製品の特色を伝える動画や技術セミナー動画の配信



スマートフォン版  
オンライン展示会  
エントランス画面

Voice



**神田 佐和子**

プロダクトマネジメントセンター

コロナ禍によりコミュニケーション手段の変更を余儀なくされる中、いかにお客様に適切な情報を提供し、ご満足いただくかを試行錯誤した1年でした。業務では、製品プロモーション戦略のためのWebサイトや展示会を担当していますが、展示会が軒並み中止になりお客様との接点が無くなることに大きな危機感を抱きました。展示会がオンライン化されたことをきっかけに、KOA独自の展示会もWebサイトで実施。担当社員が動画で語り掛けるなどコンテンツの工夫と充実化を図りました。

首都圏の拠点に勤務しているため、緊急事態宣言による子どもの一斉休校は大きな不安でしたが、特別休暇の取得や在宅勤務の導入など、会社の柔軟な判断のおかげで対処することができたと思っています。

働き方の大きな変化を経験し、時間の使い方やコミュニケーションをより効果的なものにする意識が生まれました。今後は部門横断で一層協力し、お客様により充実した製品情報やKOA製品の魅力を提供していきたいと考えています。

大切にしていること

10

### 安心・安全な職場環境

KOA健康保険組合では、感染予防生活の中で生活習慣病対策が軽視されないよう、社員やご家族の自主的自発的な健康づくりを応援する活動を行っています。「自分でつくる 元気なカラダ」をスローガンに、体重測定チャレンジ、個人やチームで歩行距離を比較できるウォーキングチャレンジ、フィットネス動画の配信など、密にならずに社員やご家族が楽しめる工夫を凝らしながら健康づくりを推進しています。

11

### 処遇（給与・賞与）

めまぐるしい環境変化の中で企業の成長と発展を持続するためには、社員一人ひとりの意欲と能力向上が必要不可欠です。そのために1996年に従来の年功序列重視の人事制度から能力・成果主義を中心に据えた制度への改革が始まりました。これにより、KOAの人事制度は、終身雇用は守りながら、年齢・性別などに関係なく、自ら能力を高め成果を上げた人が評価され、より高い処遇が得られる制度となっています。

12

### 働きがい（自己実現・教育研修）

時代の大きな変化に対応した働き方改革の必要性が高まる中、社員一人ひとりがキャリアビジョンを描き、その実現に向けた取り組みと仕事のステップアップを結びつけることは、働きがいを感じるために極めて重要です。全社員がキャリアビジョンを描けるようになるための「キャリアビジョン研修」、管理監督者が部下の成長を促していくための「部下支援研修」を行うなど、社員一人ひとりの自己実現のサポート体制を充実しています。

# 厚みと差異のある価値の提供

利益率を長期継続的に高めるためには、競争力を高めること、すなわち付加価値を高めることが求められます。KOAは、その製品、サービス、提案力等について、他には真似できない厚みや深みのある価値を提供します。

KOA製品は、車載ビジネス、センサ用途などで特に強みを発揮しており、今後も当社の主力である固定抵抗器市場は活発な動きが予想されます。今後は、お客様と共に次のマーケットを「共創できる研究開発型企業へ」と進化してまいります。

## お客様の生み出す価値を高める技術開発

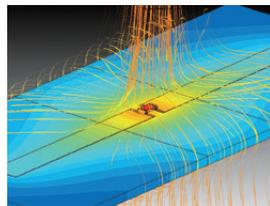
持続可能な社会の実現に向けて、電子部品メーカーに大きな変化が求められています。近年、電子部品メーカーの役割は「より良い電子部品を提供する」から「お客様にとって最適な電子部品を共に創る」へと変化してきました。今後さらに「お客様と共に持続可能な社会を創る」への変化が求められているとKOAは考えています。そのためにKOAは、自社製品の開発やお客様に役立つ技術だけでなく、世の中で幅広く活用いただき持続可能な社会の実現に貢献する技術の開発、公開に取り組んでいます。

### 資源の有効活用のために 産業界全体のシミュレーション技術促進へ

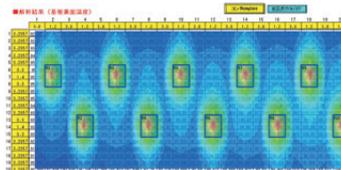
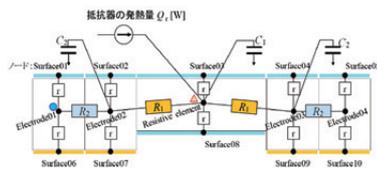
熱設計の最適化は、有限な資源の効率的な利用につながります。お客様のニーズは、設計活動の多くをシミュレーター上で、製品開発期間を一層短縮する事にあります。その結果、抵抗器にも使用方法の変化に伴う熱対策の需要が拡大しています。

KOAはシミュレーション技術を活用した熱設計の研究を推進し、自社製品のシミュレーションモデルのホームページでの無料提供や、自社製簡易温度シミュレーターの開発・頒布などの活動を通じて、電子部品業界全体の熱設計技術の向上に貢献しています。

世界で最も一般的に使用されている熱流体シミュレータ Simcenter™ Flotherm™ 用にKOAが提供しているモデルを使用して解析した結果(右)と模式図(下)。モデルは Flotherm™ の標準ライブラリに採用されている。



Microsoft® Excel® で動作するKOA製簡易温度シミュレータの解析結果



Message

評価技術開発グループ  
青木 洋稔

KOAが公開している熱対策のシミュレーションモデルは、世界的に多くの利用者がいる Simcenter™ Flotherm™ の標準ライブラリにも登録されています。このモデルが世界中で役立っている事に大きなやりがいを感じています。お客様の問合わせに応じることで直にフィードバックが得られるのももちろん、ユーザー会で講演させていただいた際には200名以上の参加者から多くの質問が寄せられるなど積極的な交流が生まれ、業界の活発化にもつながる可能性を感じています。

社会人学生として博士号を取得された先輩方のように、私もKOAに新たな技術を展開できるよう研鑽を積みたくと思います。

大切にしていること

13

### QCD (品質・コスト・納期)

KOAでは「一箇一個が私の保証です」を合言葉に、お客様にご満足いただくための改善活動を、製品、サービスのみならず、あらゆる業務のQCDにおいて全員参加で推進しています。

一箇とは、一つ一つのプロセス(個々の仕事の集合したもの)、一つ一つの仕事、一つ一つの設備、一つ一つの動作を表します。  
又、一個とは、一つ一つの製品を表しています。  
この「一箇一個」という字は、お客様に満足してもらうための、全ての一つ一つを数える意味を込めて用いています。

14

### 提案力(技術・新製品)

お客様にとって価値ある企業であり続けるため、KOAがその歴史の中で培ってきた設計技術、材料技術、加工技術、分析・評価技術といったさまざまな基盤技術を深掘りして連携させ、先端研究機関やパートナー企業様とのオープンイノベーションによって、お客様と共に創り出す新たな価値へとつなげていきます。

15

### 事業継続リスク対応

新型コロナウイルスのパンデミックに対し、当社の緊急事態対応計画に基づき、対策本部を立上げ、グループ一丸となって事業継続を図っています。  
クラスターを発生させないことを感染予防の基本とし、製品の出荷を可能な限り止めないよう刻々と変わる状況に対応しています。お客様対応では、Web展示会やITツールを活用したコミュニケーションなど、制限のある中で最大限のパフォーマンスを挙げられるよう柔軟に対応しています。

本書でご紹介した取り組み内容の他にも、さまざまな情報をホームページに掲載しています。ぜひご覧ください。

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



## 企業価値についての動画

5つの主体との信頼関係の構築というミッションはどのようにして生まれたかをお伝えするプロローグ篇や5つの主体に関係する皆様のインタビュー、2019年に開催した株主懇談会での役員プレゼンテーションを通じて、さまざまな角度からKOAの企業価値についてご覧いただける動画を掲載しています。



株主懇談会2019  
役員プレゼンテーション



「さわかみ投信様から見た  
KOA」



「電波新聞様から見た  
KOA」



「社員が安心して働ける  
職場とは」



「おらが村に興亜が来た」



「ふるさとの森とともに」



## 『KOAらしさ報告書』 詳細版

本書だけでは紹介しきれないKOAの多岐にわたる活動をテーマごとに紹介する詳細版を公開しています。



## 技術者の採用に 向けた情報発信

採用活動を強化しているKOAでは新たな取り組みとして、自社Youtubeチャンネルを活用し、技術者の採用に向けた動画を多数公開しています。



動画では、製品開発、設備開発、技術営業、技術戦略などの幅広い技術者の仕事を、職種別に詳しい業務内容の紹介や、それぞれの職場で働く先輩のリアルな声、技術系職種へのKOAからのメッセージなど、多様なコンテンツで、就活生に対しわかりやすくお伝えする工夫を行っています。



「未来からの  
メッセージ：  
未来をつくるのは  
あなた」編

「技術者からの  
メッセージ：  
夢を現実にする  
場所」編



自分の考えたものが形となり  
動くところを見ると  
大きな達成感がある。



職種別  
「技術系の職種紹介」  
シリーズ