

2026年3月期 第2四半期 決算説明会

2025年10月24日
KOA株式会社

目次

- ・2026年3月期 第2四半期決算の概要
- ・2027中期経営計画

目次

・2026年3月期 第2四半期決算の概要

・2027中期経営計画

	2024年度 上期		2025年度 上期		対前年比 増減	
	(億円)	(%)	(億円)	(%)	(億円)	(%)
売上高	318.9	100.0	346.3	100.0	+27.4	+8.6
営業利益	4.7	1.5	13.1	3.8	+8.3	+175.0
経常利益	△1.7	△0.5	16.2	4.7	+17.9	-
親会社株主に帰属する 中間純利益	△5.7	△1.8	11.5	3.3	+17.3	-
実績為替レート 1USD=円 1EUR=円	152.43 165.83		146.05 168.67			

※為替感応度：1円あたりUSDは売上高210百万円、営業利益120百万円、EURは売上高60百万円、営業利益40百万円

〈登壇者：取締役 副社長執行役員 百瀬 克彦〉

それでは、業績の概要についてご説明させていただきます。

2025年度上期の業績は、ご覧のように、前年比、増収、増益となりました。

売上高は、為替が円高傾向で推移したものの、在庫調整の影響を受けていた産業機器向け需要が回復したことに加え、中国を中心とした自動車向けや、アジアのデータセンターなどのAI関連機器向けの需要が堅調に推移したこと等により、売上高は前年比8.6%の増加となりました。

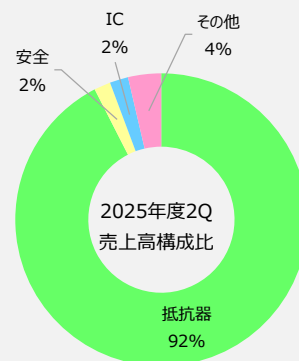
利益面におきましては、中国、マレーシアの新工場建設、研究開発拠点新設による減価償却費等の固定費が増加いたしましたが、売上の増加に加え、期初の米国関税政策による影響が不透明であったことから、徹底した経費の抑制を実施してまいりました結果、営業利益は175%増の1,305百万円となりました。

営業外収支では、前期は多額の為替差損が発生し、経常損失となりましたが、当期は収支尻が3.1億円のプラスとなり、経常利益は1,618百万円、中間純利益は1,154百万円となりました。

当期の実績為替レートは記載の通りで、前年比、対USDは円高、対EURは円安となりました。当社における、為替感応度は記載の通りで、円安による収益のプラス効果がございます。



	前年同期比 増減率	前四半期比 増減率
その他	△1.4%	△18.5%
IC	+31.4%	+16.6%
安全	△2.0%	+5.6%
抵抗器	+14.1%	+6.6%



ここからは、売上高を製品別・地域別・用途別の順にご説明いたします。

はじめに、情報開示方法の変更についてお知らせいたします。

従来は半期ごとの決算説明会に合わせて、売上高の内訳情報についても半期単位の合計値を開示しておりました。

これに対して投資家の皆様から、内訳の中でも特に用途別の売上高について 四半期ごとの変化を知りたいというご要望を多くいただいておりますので、今回からすべての売上高内訳について四半期ごとの数値を開示するようにいたしました。

左側のグラフは、2024年度第1四半期から四半期ごとの推移を表し、右下の円グラフは2025年度第2四半期 3か月間の構成比率です。

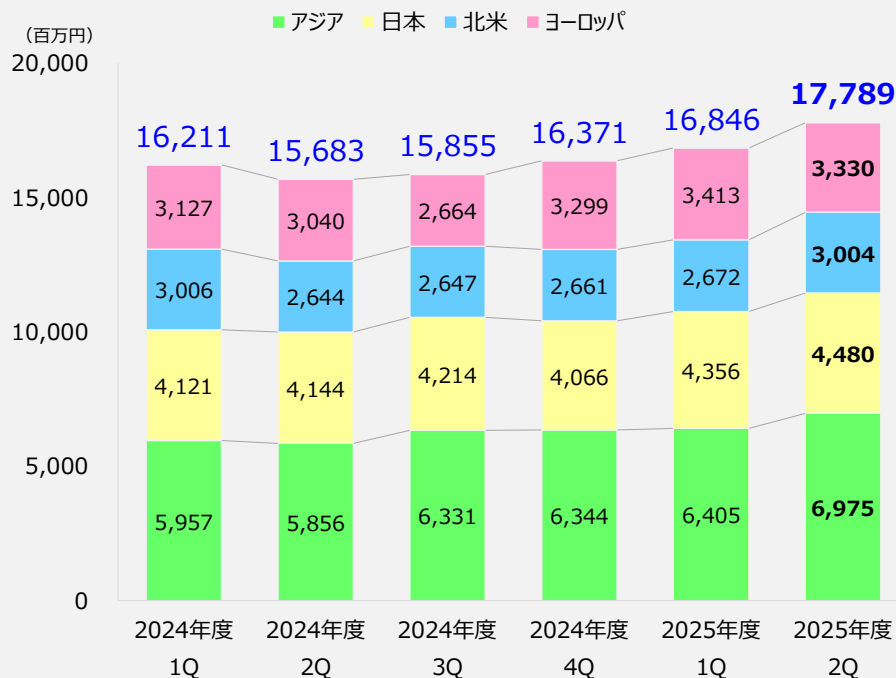
これからのご説明は、2025年度第1四半期と比較した、第2四半期の増減についてになります。

まず、製品別です。

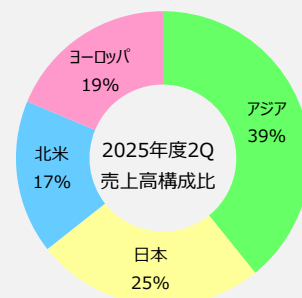
抵抗器の売上は、家電向けは減少しましたが、それ以外の用途が全般的に増加し、全体では6.6%の増加となりました。

安全部品は、5.6%増加、ICは産業機器向けを中心に16.6%増加いたしました。その他は18.5%の減少となりました。

地域別売上高



	前年同期比 増減率	前四半期比 増減率
ヨーロッパ	+9.5%	△2.4%
北米	+13.6%	+12.4%
日本	+8.1%	+2.9%
アジア	+19.1%	+8.9%



次に地域別です。

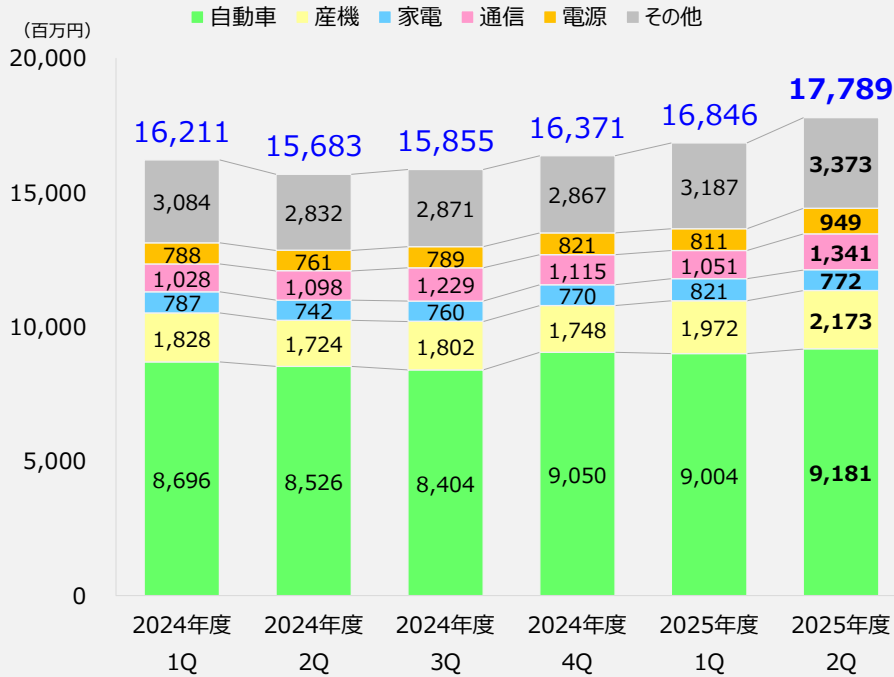
アジアでは、AIサーバー向け通信、電源、産業機器向け売上が上昇し、8.9%の増加となりました。

日本では、産業機器、自動車向け需要が堅調に推移し、2.9%の増加となりました。

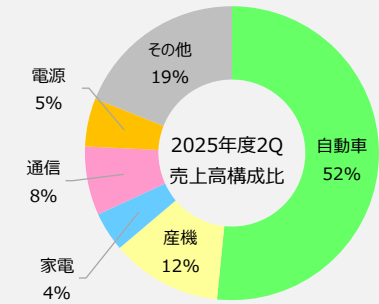
北米では、約3%の為替の円安効果に加えて、代理店における在庫調整の終了、また、支払った関税の一部を価格に上乗せしていることから、12.4%の増加となりました。

ヨーロッパでは、四半期売上高が33億円レベルの高い水準で推移しておりますが、第1四半期との比較では2.4%の減少となりました。

用途別売上高



	前年同期比 増減率	前四半期比 増減率
その他	+19.1%	+5.8%
電源	+24.7%	+17.0%
通信	+22.1%	+27.6%
家電	+4.0%	△6.0%
産機	+26.0%	+10.2%
自動車	+7.7%	+2.0%



次に用途別です。

自動車は、ヨーロッパでは若干の停滞感が見られましたが、アメリカ、日本、アジアにおいては堅調に推移し、2%の増加となりました。

その結果、2025年度第2四半期の自動車向け売上高構成比は、52%となっております。

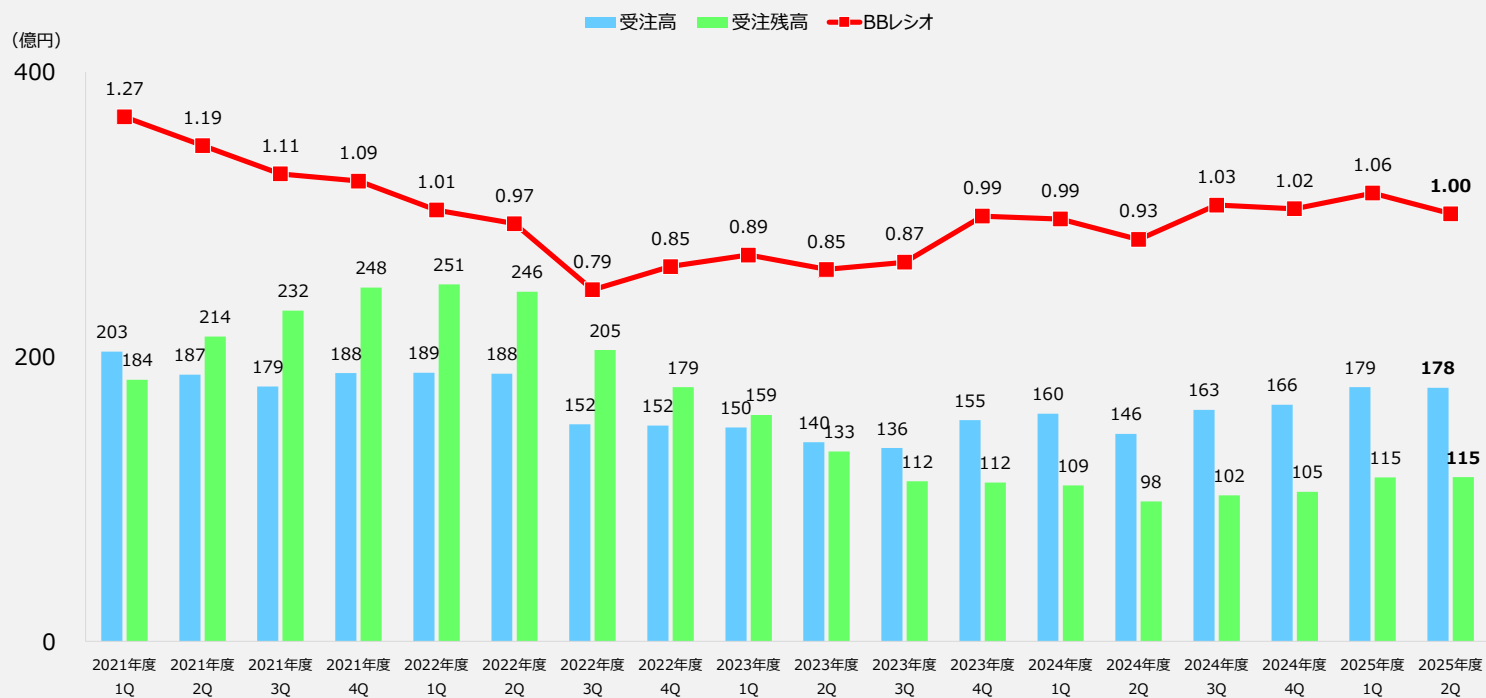
産業機器は、2024年度まで続いていたお客様における在庫調整の影響が第1四半期から解消し、第2四半期は更に10.2%の増加となりました。

家電は、アジアのエアコン向けを中心に生産のピークシーズンを過ぎたこともあり、6%の減少となりました。

通信の用途では、AIサーバーやデータセンター向けの需要が好調に推移していることから、27.6%の増加となりました。

電源も同じくサーバー向け等を中心に、17%の増加となりました。

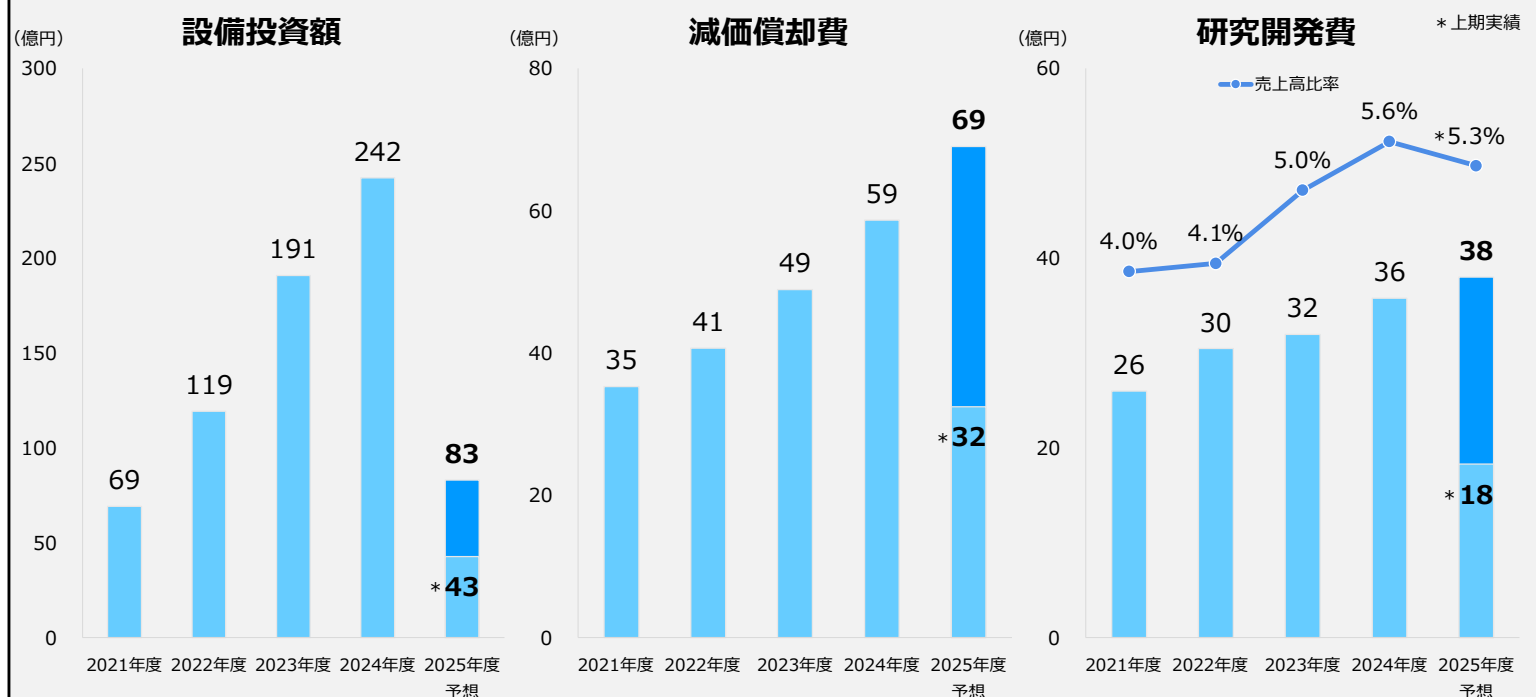
その他は、主に北米の代理店向け売上が回復し、5.8%の増加となりました。



次に、受注高と受注残高の推移です。

青い棒グラフの受注高は、2022年度下期から減少傾向となっておりましたが、2023年度第3四半期をボトムとして、緩やかな回復傾向を続けております。

受注残高につきましては、月次売上高の2か月分程度の水準で安定しており、BBLレシオも1倍以上の水準が継続しております。



©2025 KOA CORPORATION. All Rights Reserved.

9

次に、設備投資、減価償却費、研究開発費についてご説明いたします。

今上期の設備投資は、43億円となりました。

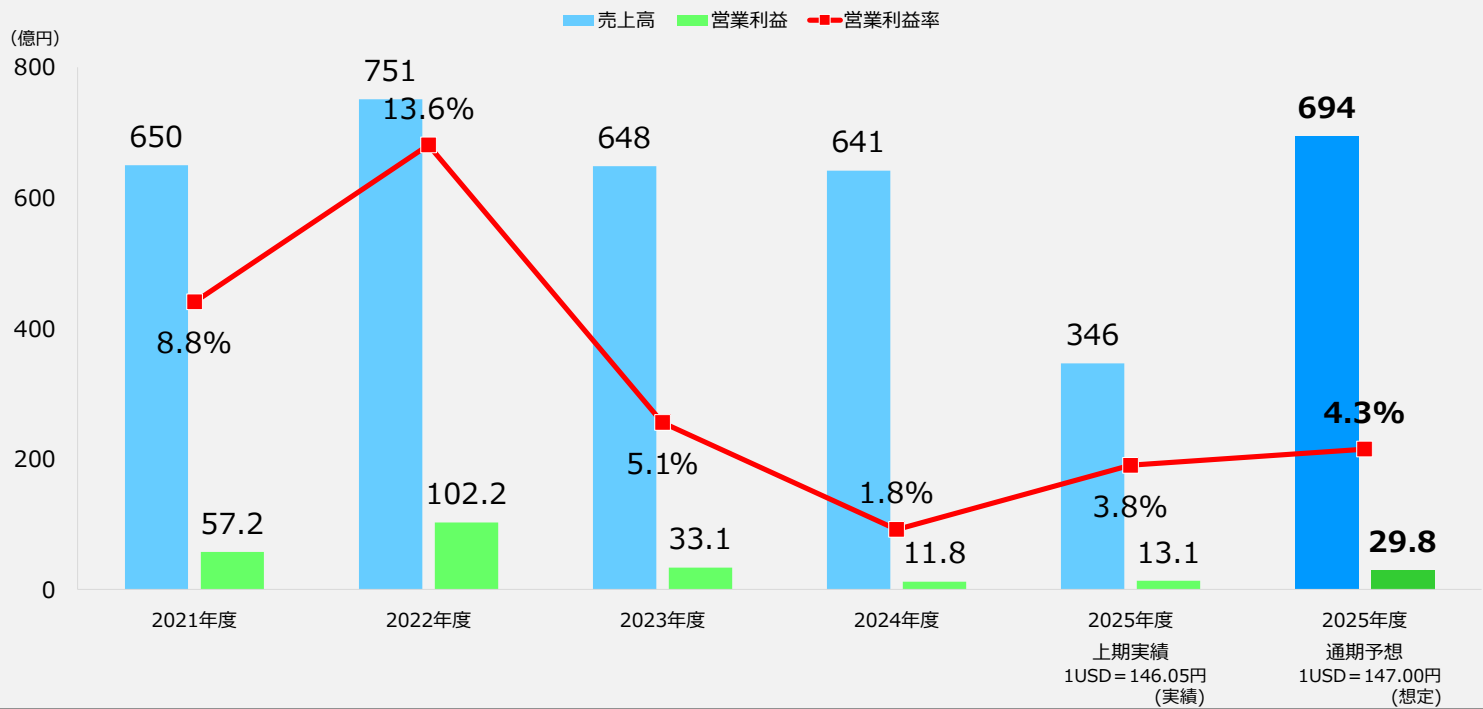
内容といたしましては、今4月にマレーシアの新工場が竣工し、工場の建設代金の最終支払を含め、投資額の約80%をマレーシアが占めています。

この上期で、工場建設等の多額の設備投資は完了いたしましたので、今後は、生産性や品質向上、設備更新を目的とした投資を中心にしながら、タイムリーに増産投資を行ってまいります。

2025年度の年間設備投資額は、83億円、減価償却費は69億円となる予定です。

研究開発費は、昨年度に竣工した新開発拠点や研究開発用設備の減価償却費などが増加し、18億円となりました。

2025年度の研究開発費は38億円となる予定です。



最後になりますが、

通期連結業績予想につきましては、第3四半期以降も需要が堅調に推移すると見込んでおり、売上高694億円、営業利益29億8千万円を見込み、前回発表予想を上回る見通しです。

なお、第3四半期以降の期中平均為替レートにつきましては、1USD = 147円を前提としており、当初予想の140円から見直しております。

私からの発表は以上でございます。

目次

- ・2025年3月期 第2四半期決算の概要
- ・2027中期経営計画

Essential Parts of the World

2027中期経営計画

KOA株式会社

代表取締役
社長執行役員 向山 浩正

2025年10月23日



〈登壇者：代表取締役 社長執行役員 向山 浩正〉

ここからは私、向山より、2027中期経営計画についてご説明させていただきます。

今年の4月に2025年度から2027年度までの3ヶ年の中期経営計画を発表させていただく予定でしたが、米国関税政策の影響により先行きが非常に不透明な状況であることを鑑み、発表時期を延期させていただきました。

4月から本日までの期間に、当社グループを取り巻く環境の変化から、事業戦略の見直しなどを実施し、今回改めて中期経営計画をご説明させていただきます。

目次

1 2030ビジョン実現に向けたKOAの挑戦

2 2024中期経営計画の振り返り

3 2027中期経営計画

- 製品ポートフォリオ戦略
- 技術戦略
- 企業体質強化
- 数値目標
- 財務戦略

1 2030ビジョン実現に向けたKOAの挑戦

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。

こちらは当社の2030年ビジョンとなります。

「Essential parts of the world」世界で必要不可欠な部品メーカーになるというビジョンスローガンを掲げております。これは2019年に、これからKOAを支えていく平均年齢35歳の若手社員を含んだメンバーで考えたビジョンとなります。

KOAはやっぱり必要な部品メーカーだねと言っていただけの会社を目指していきます。

そして、豊かな社会や世界をつくる一員となっていきたいと思います。

作っている部品はとても小さな抵抗器がメインですが、製品サイズは小さくても大きな変化を興せるような会社になっていくということです。

イノベーティブな発想と行動を強化し、創意工夫のできる人たちが活躍し、それによって明るい未来を作り上げたい、そんな思いを込めて作ったビジョンとなります。

重要メガトレンド

SX:企業と社会の
サステナビリティの同船化

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よう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、革新的な考案により未来を切り開きます。

KOAのDNA

創業の精神
「農工一休」から
受け継がれた相互信頼と
地域共生
×
価値観
「循環・有眼・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「一箇一箇が私の保証です」という基本精神
- 製品開発**
顧客ニーズの仮説検証、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

SX…サステナビリティトランスフォーメーション

これは統合報告書でもお示ししている価値創造ストーリーです。

2030ビジョン実現に向けて、上段にあるようなメガトレンド・新たな事業機会などの変化を常に捉えつつ、左下にあるKOAのDNA、80年を超える歴史において受け継がれてきた創業の精神や4つの価値観をベースに、ものづくりや品質・人づくりなど培ってきた力を強みに、5つの主体の皆さまに価値を提供しつづけるための挑戦を続けてまいります。

2

2024中期経営計画の振り返り

財務目標	2021年度	2024年度	2024年度 修正目標値	2024年度 当初目標値	非財務目標		2021年度	2024年度	2024年度 目標値
売上高	649億円	641億円	719億円	870億円 以上	Environment 気候変動 エネルギー	CO2排出量 (Scope1+2) 20年度比削減率	10% 	71% 	65% 
営業利益	57億円	12億円	39億円	110億円 以上		電力使用量	年率+8.7%	年率+5.2%	年率+4% 以下
営業利益率	8.8%	1.8%	5.4%	13% 以上		再生可能 エネルギー比率	17%	82%	70%
ROE	7.4%	0.3%	4.1%	11% 以上	Society 人的資本 (KOA単体)	社員 エンゲージメント レーティング	CCC	CCC	BB
設備投資 (3年間累計)	-	552億円	534億円	440億円		人材開発/ 育成投資※1	100	196	200
為替レート (USD)	113	153	145	110					

※1:2021年度を100とした場合の比較数値

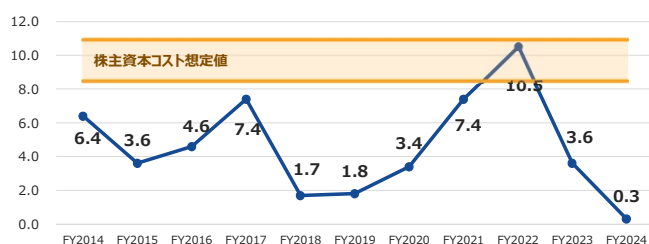
続いて、前回の2024中期経営計画で目指した目標値に対する実績比較です。左の表が財務目標、右の表が非財務目標です。

当初目標値、また2024年4月に変更した修正目標値のいずれも未達という結果になりました。前回中計の初年度である2022年にはパンデミックからの反動や半導体供給不安に起因する部品の過剰発注などがあり750億円を超える売上、100億円を超える営業利益を出すことができましたが、市場や顧客の在庫調整が長引き、また自動車OEM・Tier1の戦略見直しなど厳しい状況が続いたことなどが原因です。詳細は次ページでご説明いたします。

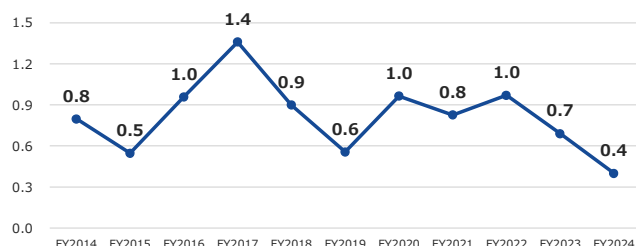
一方、設備投資は当初予定した440億円から552億円と100億円以上の超過となりました。これは主にマレーシアの新工場の建設コストが計画より上昇したことや、中国生産会社における計画外の工場移転による工場建設費などが原因です。

非財務目標は環境においてはCO₂排出量の削減、再生可能エネルギー比率は目標を達成しましたが、電力使用量の抑制は未達となりました。人的資本においては社員エンゲージメントレーティング、人材開発/育成投資のいずれも未達となりました。

ROEの年別推移



PBRの年別推移



資本コスト

株主資本コスト：8.5%～11%
(CAPMベースで算出)

資本収益性

ROEは過去10年間（2014年～2024年）で2022年を除き、株主資本コストのレンジを下回っている。

PBR

市場評価であるPBRは、ROEの低下などにより足元では下落傾向にある。

続いて、資本コストと株価について現状と課題認識です。

株主資本コストはCAPMベースで8.5%～11%のレンジと認識しています。資本収益性指標であるROEは過去10年間で2022年を除き株主資本コストを下回っています。

また、市場評価であるPBRはROEの低下などにより2023年以降は1倍を下回っております。

Phase1の基本方針「**確実な成長**のための基盤づくり」

マーケットの変化

車載

- 新車販売台数は当初想定よりも下振れ
- 中国市場を中心に競争環境の変化によりシェアが減少

産機

- 中国市場の減速と在庫調整の長期化

先行投資

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

事業領域の拡大

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

資本収益性悪化

Phase2の基本方針「ROIC経営を軸に**利益成長と効率向上**を実現する」

続いて中期経営計画Phase 1 の振り返りと業績目標未達の要因についてご説明させていただきます。

当社は2030ビジョン実現のための中期経営計画を3つのPhaseで区切っており、2022年から2024年をPhase 1、2025年から2027年をPhase 2、2028年から2030年をPhase 3と位置付けております。

Phase 1 では「確実な成長のための基盤づくり」を基本方針と定め、中長期的に拡大する抵抗器市場において、シェアを維持し売上成長を実現するための生産能力の増強に努めてまいりました。Phase 1 計画立案当初は新車販売台数の増加、EVシフトによる需要増加、世界的な積極投資による産業機器市場の成長などを前提に、事業戦略を立案してまいりました。しかしながら、新車販売台数の下振れ、中国市場における競争環境の変化によるシェアの減少、産業機器市場においても中国市場の減速と在庫調整の長期化など、マーケットの変化により当社の業績も計画から大きく下振れることとなりました。

新工場建設を含め先行投資は計画通りに実施いたしましたが、先ほど申し上げましたマーケットの変化による売上高の減少により、固定費の負担が増加し、資本効率が悪化いたしました。

事業領域の拡大については、当社は将来のイノベーション市場に向け、抵抗器に次ぐ第二の事業の柱を作るべく、当社の基盤技術を活用したセンサおよびセンサモジュールの事業化に注力してまいりました。しかし当社が研究開発・製品開発を進めてきたテーマのマーケットが限定的であることが分かり、またそれらテーマの開発中止の判断の遅れにより、開発期間が長期化し開発コストが増加いたしました。

以上の結果により、当社の資本収益性が大幅に悪化いたしました。これらPhase 1 の振り返りから、次のPhase 2 の基本方針では「ROIC経営を軸に利益成長と効率向上を実現する」といたしました。

3 2027中期経営計画

- 製品ポートフォリオ戦略
- 技術戦略
- 企業体質強化
- 数値目標
- 財務戦略

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

製品ポートフォリオ戦略

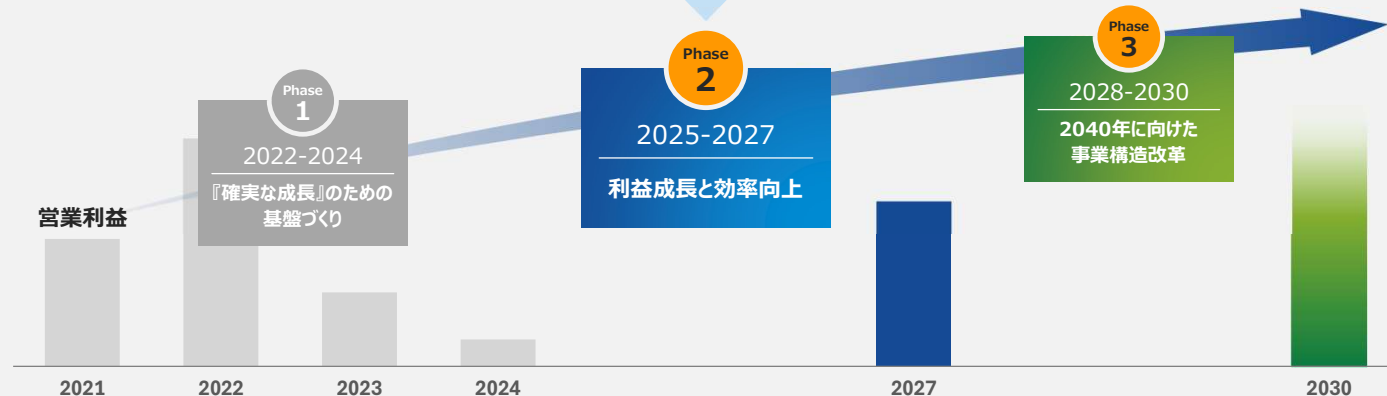
- 成長市場への積極拡販
- 不採算製品の収益改善

技術戦略

- 材料基礎研究の強化
- イノベーション市場向け製品開発

企業体質強化

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



©2025 KOA CORPORATION. All Rights Reserved.

22

続きましてPhase 2の重点施策についてご説明いたします。

2027中期経営計画の基本方針に基づき、3つの重点施策を実行してまいります。

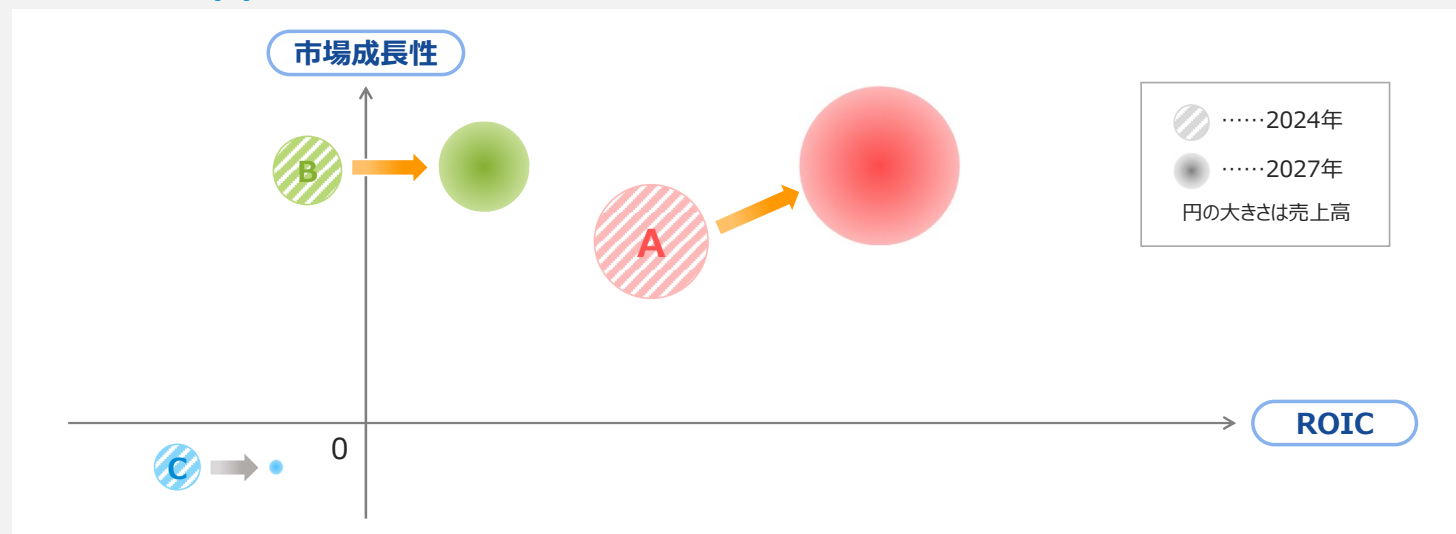
当社は様々なアプリケーションに適応した製品を展開しております。それら製品群を市場成長性や資本収益性の高い製品群を成長市場に対して積極的に拡販をする一方で、製品のライフサイクルの末期を迎えた不採算製品の収益改善についても取り組んでまいります。事業ポートフォリオ戦略と掲げる会社が多いですが、当社はほぼ抵抗器単一事業でありますので、製品ポートフォリオ戦略とさせていただきます。

次に技術戦略です。抵抗器の材料の基礎研究開発の強化、また将来のイノベーション市場に向けた製品開発に注力してまいります。

企業体質強化においては、資本収益性を向上すべく全社的なROIC経営の実践と付加価値労働生産性の向上に努めてまいります。環境面ではGHG排出量の削減と経済性の両立を図ってまいります。

次からはこれら3つの重点施策について詳細をご説明いたします。

- 市場成長性とROICが高い製品群(A)に経営資源を集中し、積極拡販により2027年に向け更なる成長を実現する。
- 市場成長性が高くROICが低い製品群(B)はROICの改善に注力し今後の事業拡大を目指す。
- 不採算製品群(C)は撤退、または社内体制の合理化や販売価格の適正化等によりROICを改善する。



まず初めに製品ポートフォリオ戦略の全体像についてご説明いたします。

当社の抵抗器を厚膜・薄膜・シャント・大電力・その他、といった製品群にグルーピングし、それを市場成長性とROICの二軸で評価いたしました。

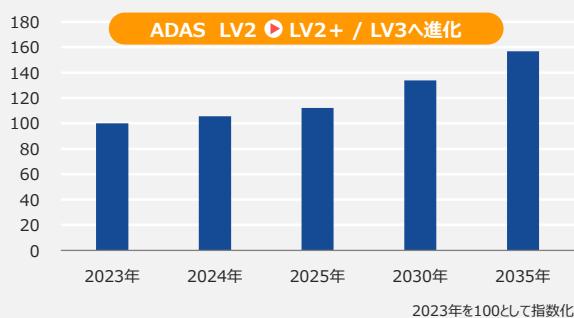
こちらで表しているのはイメージ図で、該当する製品群の開示は控えさせていただきます。

市場成長性とROICが高い製品群にヒトモノカネといった経営資源を集中することにより、2027年に向け更なる成長を実現いたします。市場成長性が高くROICが低迷している製品群はROICの改善に注力し今後の事業拡大を目指していきます。

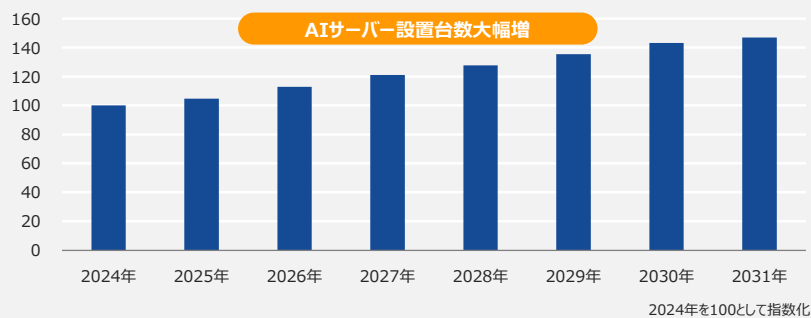
一方、不採算製品群は撤退または社内体制の合理化や販売価格の適正化などによりROICを改善してまいります。

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

自動運転システム搭載車台数推移



サーバー台数推移



先ほど申し上げた、注力製品群を将来の成長市場へ積極拡販してまいります。

自動車向けにおいてはEVのみならずHEV・PHEVといった電動化の進展、また自動運転の進化によるADAS等の拡大が見込まれます。AI関連機器向けでは、DX浸透によるサーバー台数の増加、データセンターなどインフラの増加が事業機会として見込まれます。Phase 1で先行投資し拡充した生産能力とグローバルな販売チャネルを武器に積極拡販をしてまいります。

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

材料基礎研究の強化

製品の性能を更に向上させるために材料の基礎研究を強化させていく。

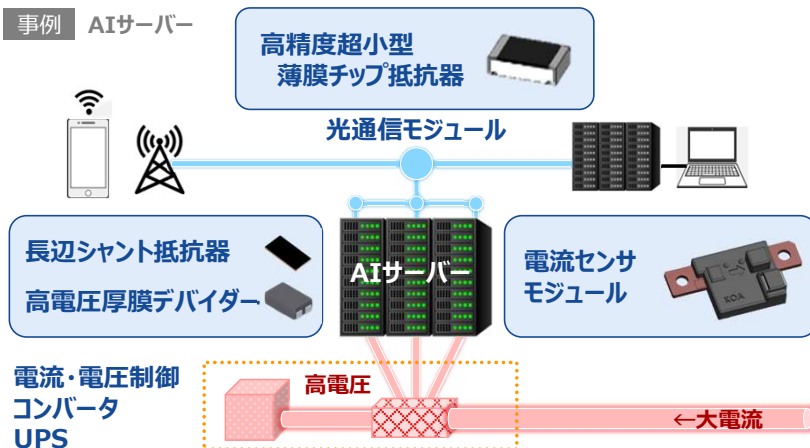
- 貴金属ペースト 厚膜
- 金属材料 薄膜、シヤント
- セラミック材料 大電力他

高電力・高精度・
高信頼化製品の開発へ

イノベーション市場向け製品開発

xEV、ロボット、AIサーバー等のイノベーション市場に対応した製品の開発を進める。

事例 AIサーバー

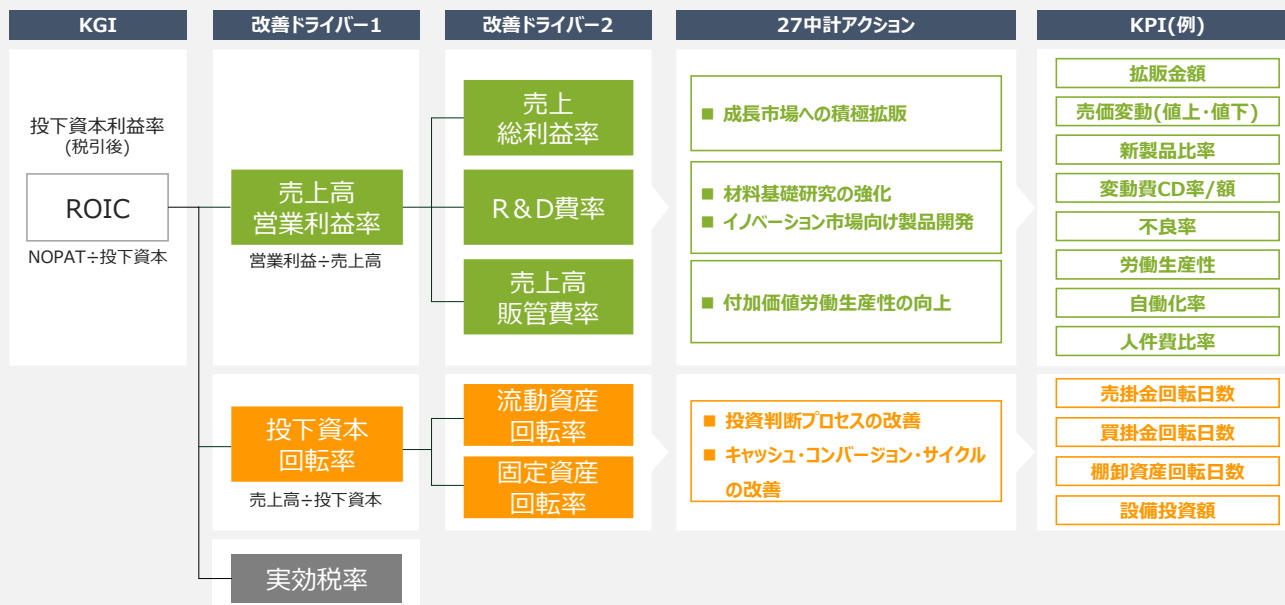


続きまして技術戦略についてご説明いたします。

抵抗器の製品の性能を更に向上させるため、材料の基礎研究を強化いたします。基礎研究は短期的に成果が出るものではなく、中長期的な取り組みを継続する必要がありますが、材料の基礎研究力を高めることでこれらの新しい材料を自社で開発し、圧倒的な製品性能を持った新製品の開発へつなげてまいります。

また、イノベーション市場向け製品開発に注力してまいります。ここでは事例としてAIサーバーの光通信モジュールや電流・電圧制御コンバータなど電源まわりに必要とされる新製品をお示しておりますが、他にもEV等の電動車、ロボット等といった領域で今後必要とされる新製品の開発を進めてまいります。

2027中期経営計画のKGIの達成につながる重点施策のKPIを各組織で設定し、グループ全社で活動を進める。



企業体質強化におけるROIC経営の実践についてご説明いたします。

Phase 1 の振り返りで課題認識いたしました資本収益性を向上させるために、グループ全社でROIC経営を実践してまいります。売上高営業利益率の向上といったPLの改善のみならず、投下資本を効率的に活用するバランスシートの改善にも注力してまいります。

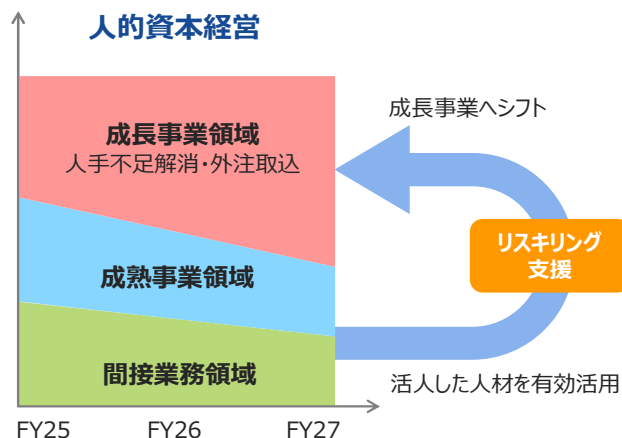
2027中期経営計画のKGIの達成につながる重点施策について、KPIを各組織で設定しグループ全体でPDCAを回しながら活動を進めてまいります。

- DX推進により付加価値労働生産性を向上する。
- 間接業務の変革により労働投入量を削減する。
- データ活用により付加価値の高い業務へシフトする。

$$\text{付加価値労働生産性} = \frac{\text{お客様への価値} \uparrow \uparrow}{\text{価値を生む業務} \uparrow + \text{ムダな業務} \downarrow}$$



- 生産性向上により活人した人材を成長事業へシフト。
- 現状とありたい姿のGAPを明確にし人事戦略を実行。



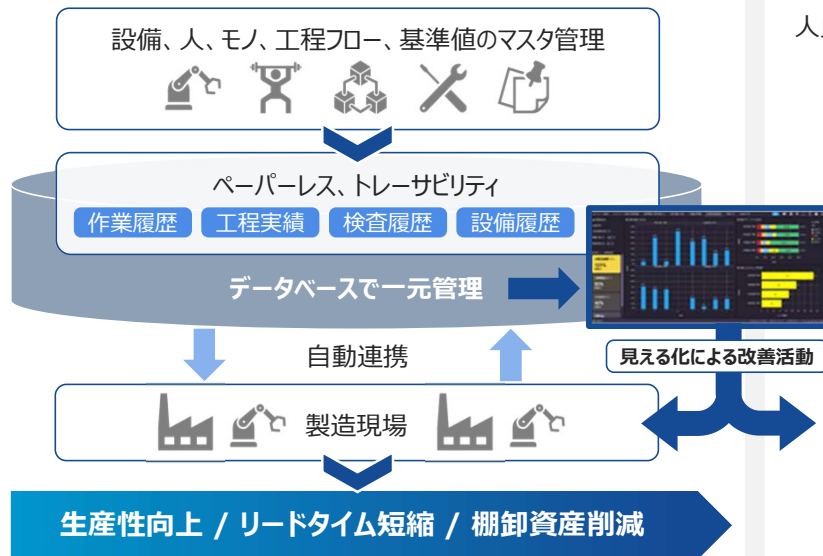
続きまして付加価値労働生産性の向上についてご説明いたします。

資本収益性を向上させるためには付加価値労働生産性の向上が必要です。

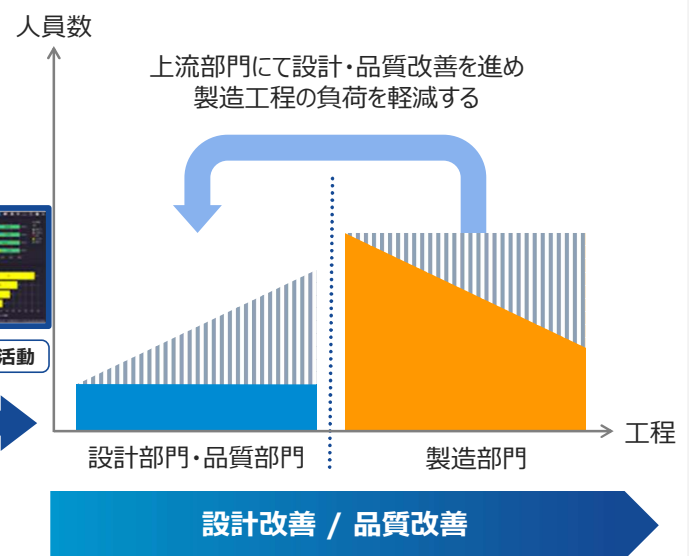
間接業務においても無駄な業務を削減し、価値を生む業務へシフトすることでお客様への価値提供を向上させてまいります。デジタルツールやデータ活用などにより業務を変革することで付加価値労働生産性を向上させてまいります。

右の図は、間接業務や不採算製品群の改善により、活人した人材をこれからの成長事業へシフトさせていくイメージを示しております。各組織や機能の現状とありたい姿のギャップを明確にし、その差分を解消するための人事戦略、例えば人材ポートフォリオによる最適配置や社員のリスキリング支援などの施策を実行してまいります。

- マレーシア新工場ではMES(製造実行システム)を導入
→ 今後他拠点にも展開



- 活人した人材はフロントローディングにより上流部門を強化する



続いて、製造部門における付加価値労働生産性の向上についてご説明いたします。

当社はこれまでスマートファクトリーの取り組みを進めており、リードタイムの短縮や、棚卸資産の削減といった成果を徐々にあげてきております。Phase 2においても、マレーシア新工場ではMES（製造実行システム）を導入し、取得したデータを活用することにより、更なる生産性向上を推進してまいります。

右の図は設計・品質部門といった間接部門と製造部門の人員数シフトのイメージ図です。間接部門でまず設計・品質改善を行うフロントローディングを進めることで、製造工程の負荷を軽減することができます。製造部門で活人した人材は上流部門で改善に注力することにより製造工程の負荷を更に軽減することができます。

SBT準拠の目標を設定し、認定申請中。

■ Scope 1 + 2

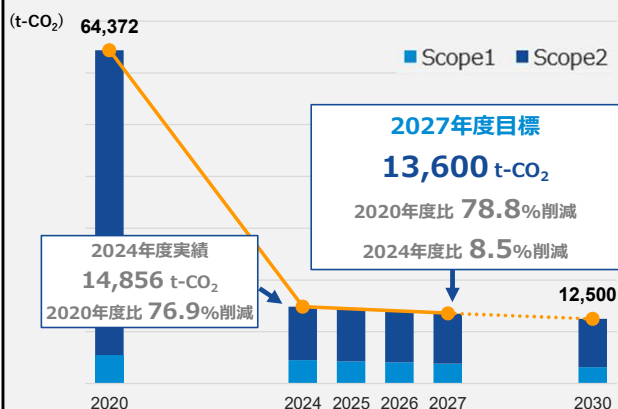
再生可能エネルギー調達方針に則り、再生可能エネルギーの調達と収益性の確保を推進する。

※2024年度のScope1+2排出量は、第三者検証の結果を反映し、以前公表していた値を見直しております。比較可能性を確保するため、2020年度の数値についても同一の算定方法により再算定しています。

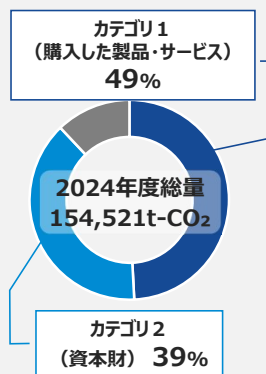
■ Scope 3

全カテゴリの88%を占めるカテゴリ1・2を削減目標の対象とする。

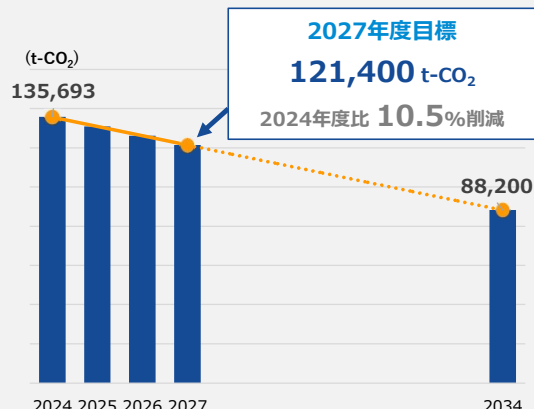
Scope 1+2 GHG排出量



Scope3 内訳



Scope3 (カテゴリ1・2) GHG排出量



2027年度のGHG排出量目標についてご説明いたします。

Scope 1 + 2 のGHG排出量は、2020年度比で78.8%の削減、2024年度比では8.5%の削減となる13,600トン以下を目標といたします。

Scope 3 は今回初めて削減目標を設定いたします。全カテゴリの88%を占めるカテゴリ1および2を削減対象といたします。2024年度比で10.5%の削減となる121,400トン以下を目標といたします。

エネルギー効率の向上により排出量を削減するとともに、再生可能エネルギーの調達においては、コスト効率の高い選択肢を優先し、GHG削減と経済性との両立を図ります。

財務目標	2024年度	2027年度	非財務目標		2024年度	2027年度
ROIC	0.1%	4.7%	GHG削減と 経済性の両立	Scope1+2排出量 (t-CO2)	14,856	13,600 以下 (2024年度比 8.5%削減)
ROE	0.3%	6.2%		Scope3 カテゴリー1・2の排出量 (t-CO2)	135,693	121,400 以下 (2024年度比 10.5%削減)
売上高	641億円	800億円	未来を創る 人材の確保と育成	女性管理職比率 (KOA単体)	0.7%	3%
営業利益	12億円	74億円				
営業利益率	1.8%	9.3%				
為替前提 USD/EUR	153/164	145/170				

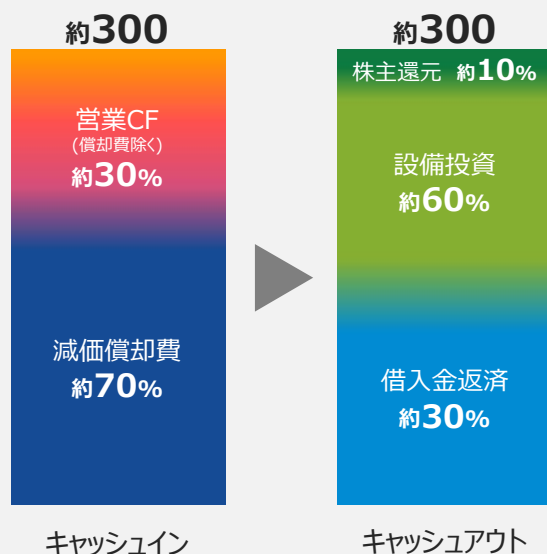
財務目標と非財務目標についてご説明いたします。

財務目標は2027年度にはROIC4.7%、ROE6.2%、売上高800億円、営業利益74億円を目標としております。

非財務目標については、GHG排出量の削減は再掲となります。

人的資本経営において「未来を創る人材の確保と育成」として様々な取り組みを進めております。KOA単独ではありますが、女性管理職比率3%を目標としております。

2025年～2027年 3年間累計（億円）



株主還元

当面、1株当たり年間配当金の下限値を年間30円とし、連結配当性向30%前後を目標とする。

設備投資

主に増産投資、更新投資、品質向上投資を実施する。

借入金返済

財務健全性を確保するため有利子負債の返済を進める。

ここからは財務戦略についてご説明いたします。

今回の中計では利益成長のための設備投資、資本効率を高めるためのバランスシートの強化を実施してまいります。

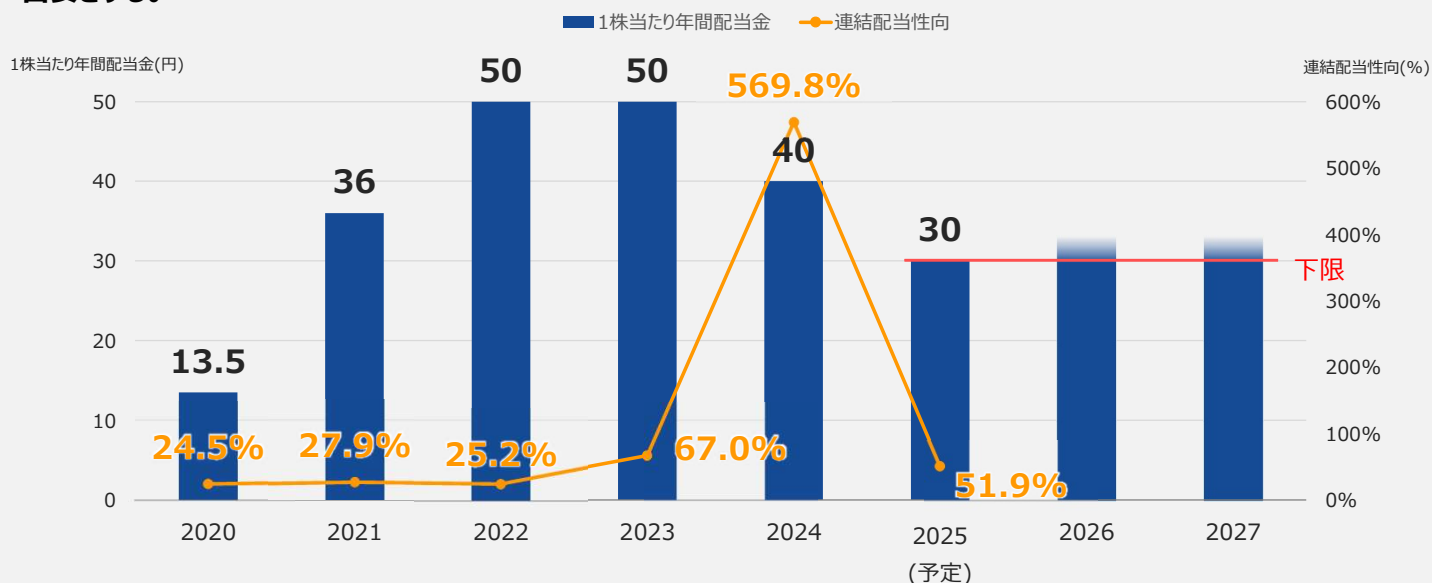
こちらはキャピタルアロケーションです。

3年間のキャッシュインは減価償却費が全体の70%、償却費を除く営業CFは30%を計画しています。

資金の用途は主に注力製品群の増産・更新・品質向上などの設備投資が60%、借入金の返済が30%、株主還元では配当金が10%を計画しています。

成長投資と財務規律とのバランスを取りながら株主還元を進めてまいります。

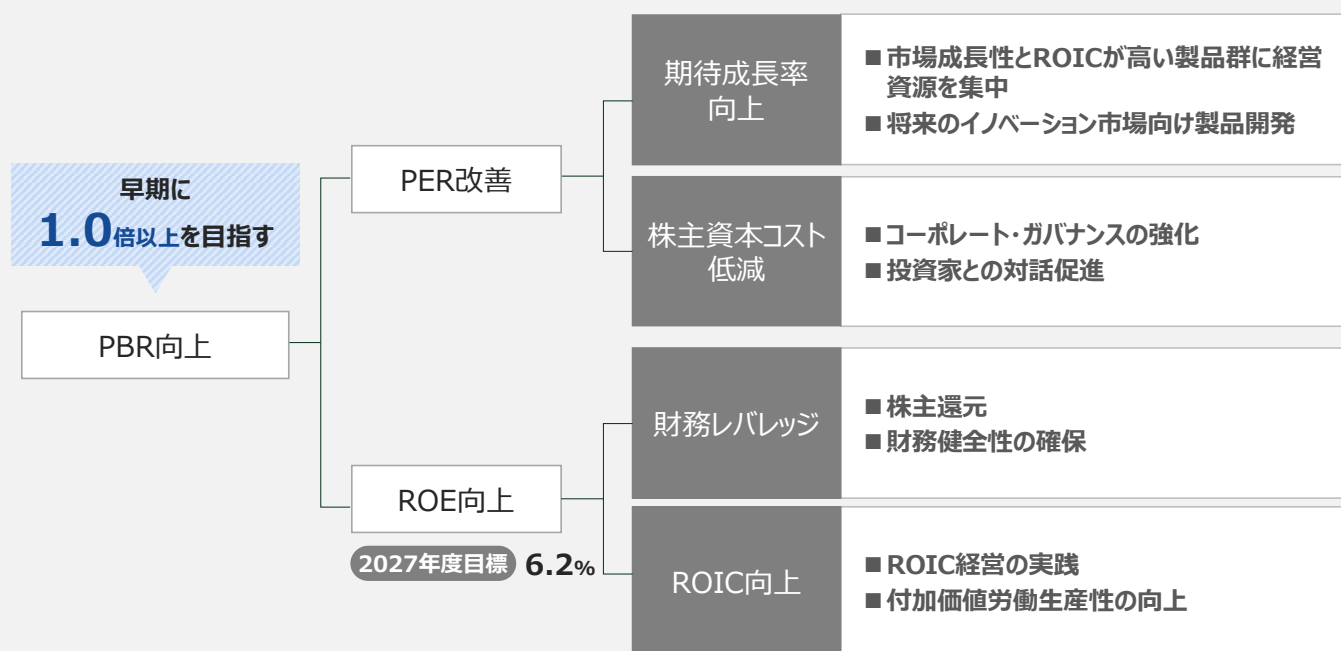
総合的なキャピタルアロケーションの観点から、事業への再投資および自己資本の最適化を重視しつつ、配当を含む株主還元を進めていくことを基本方針とする。当面、1株当たり年間配当金の下限値を年間30円とし、連結配当性向30%前後を目安とする。



株主還元についてです。

当社はこれまで配当については、「配当性向30%前後を目安に安定的かつ継続的に実施する」という方針でしたが、1株当たり配当金や配当性向の過去の推移をみますと、大きく変動しております。

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

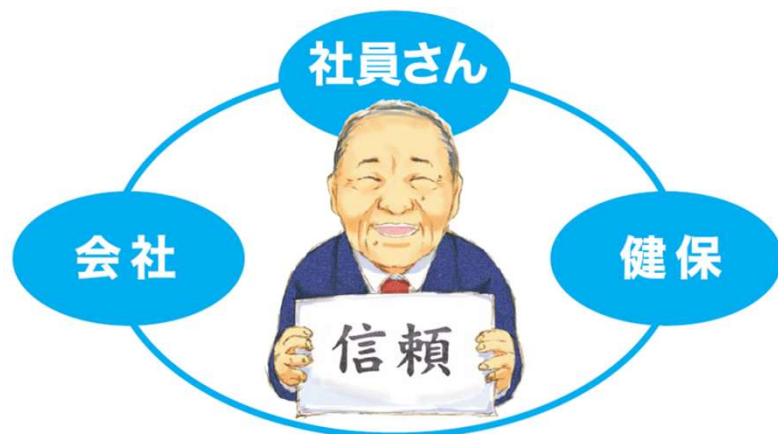


企業価値の向上に向けた財務戦略の全体像です。

当社は資本コストと株価を意識した経営を推進し、PBRを早期に1倍以上に向上させ、企業価値の最大化に取り組んでまいります。

特に足元で低下しているROE向上に向け、2027中計の重点施策に取り組むとともに、ROICツリーによる全社的な指標管理と、バランスシートを意識した経営に取り組んでまいります。

会社と社員さんの信頼のなかで



2022年度より**4年連続認定**

これは創業者の向山一人の絵です。当社の会社方針は信頼です。
これは今後も変えていくことはありません。

また、健康経営優良法人を4年連続で認定いただいております。
やはり社員の健康はとても大切に、心も体も健康であつての経営であり業務であります。

本日ご説明した内容も、実務で実践してくれるのは社員一人ひとりです。健康経営をベースに社員との信頼関係をより強固なものにして2030ビジョンの実現を目指します。

以上が2027中期経営計画のご説明となります。

まだまだ厳しい事業環境にありますが、KOAはこれまで何度も、危機と言われた状態を全社一丸の改善活動で乗り越え、その度に強固な経営体制へと生まれ変わってきました。

先行投資による供給力とお客様との強い信頼関係を武器に、次の3年間は積極的な拡販を実行してまいります。また資本コストと株価を意識した経営を推進し、資本収益性の向上に努め、筋肉質な会社生まれ変わります。

投資家の皆様のご期待に少しでも応えられるようになりたいと考えております。今後とも変わらぬご支援の程、よろしくお願いいたします。

私からのご説明は以上となります。
ご清聴、ありがとうございました。

【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。

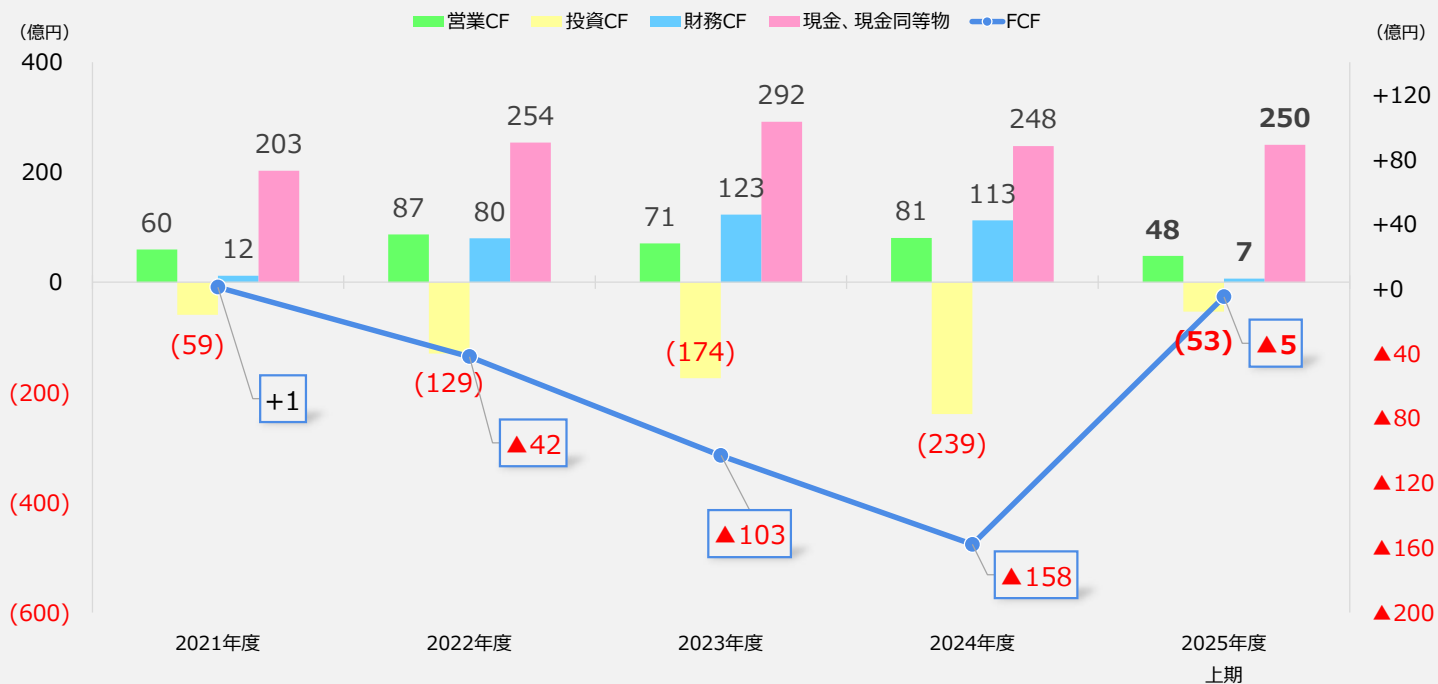
従って、実際の業績数値は、この配布資料に記載されている予想とは大きく異なる場合がありますことをご承知置きください。本資料の利用の結果生じたいかなる損失についても一切当社は責任を負いません。



・補足資料

用語	正式名称	説明
MES	Manufacturing Execution System	製造実行システムを指し、工場の見える化と製造の最適実行を支えるシステム
DX	Digital Transformation	企業や組織がデジタル技術を活用して業務プロセスを根本的に変革すること
xEV	any Electric Vehicle	EV/HEV/PHEV/FCEVなどの電動化技術を使ったすべての車
GHG	Green House Gas	地球の表面から放出される熱エネルギーを吸収し、再放射することで地球の温度を上昇させるガスのこと
Scope1/2/3		企業の温室効果ガス（GHG）排出量を分類するための枠組み Scope1：直接排出する温室効果ガス Scope2：エネルギーの使用に伴う間接排出 Scope3：バリューチェーン全体にわたるその他の間接排出
CAPM	Capital Asset Pricing Model	株主資本コストを求めるモデル
WACC	Weighted Average Cost of Capital	株主資本コストと有利子負債調達コストの加重平均
資本コスト		企業が資金調達するために負担するコスト

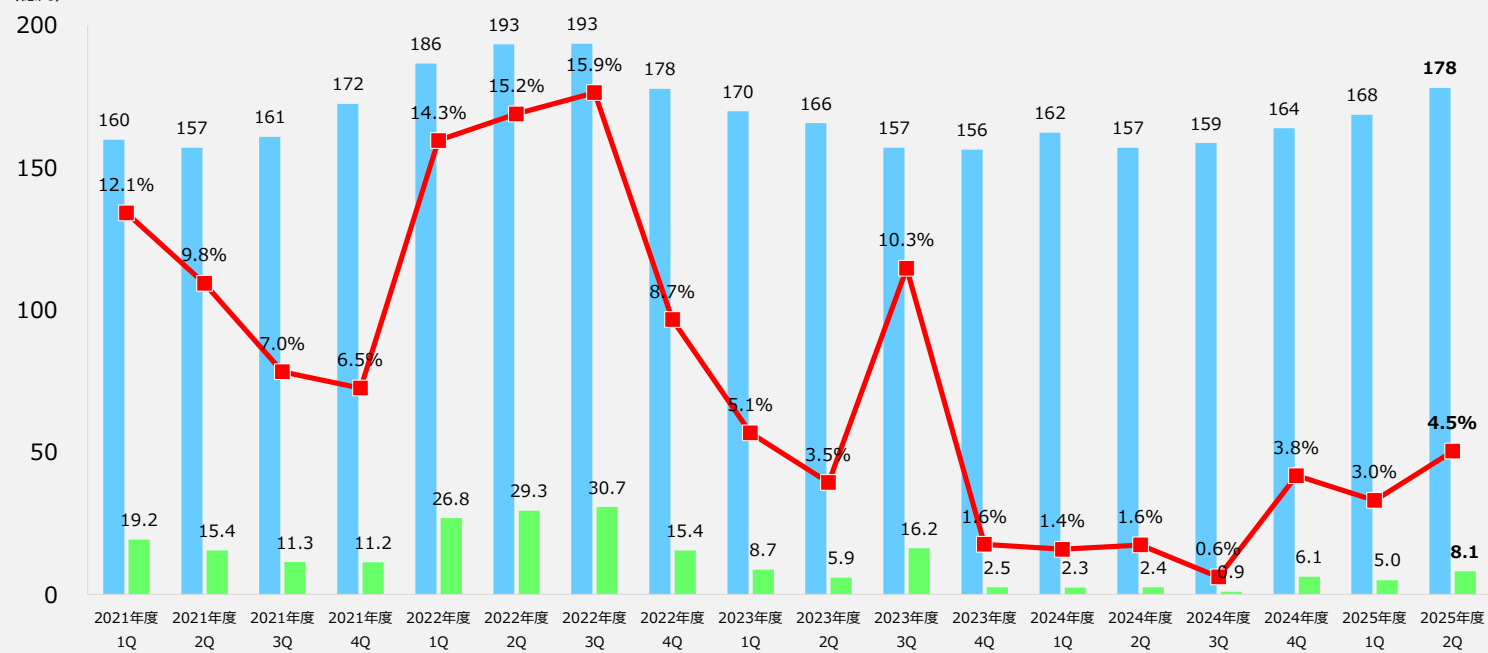
キャッシュフロー



	2024年度 2Q		2025年度 1Q		2025年度 2Q		対前年比 増減		対1Q比 増減	
	(億円)	(%)	(億円)	(%)	(億円)	(%)	(億円)	(%)	(億円)	(%)
売上高	156.8	100.0	168.5	100.0	177.9	100.0	+21.1	+13.4	+9.4	+5.6
営業利益	2.4	1.6	5.0	3.0	8.1	4.5	+5.6	+229.9	+3.1	+61.0
経常利益	△8.3	△5.3	5.3	3.1	10.9	6.1	+19.2	-	+5.6	+105.1
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△9.4	△6.1	4.2	2.5	7.4	4.1	+16.8	-	+3.2	+75.4
実績為替レート 1USD=円 1EUR=円	146.64 161.59		143.71 165.12		148.39 172.21					

四半期売上高・営業利益

(億円)



1.経営指標（連結・中間期）



事業年度	単位	2016.9	2017.9	2018.9	2019.9	2020.9	2021.9	2022.9	2023.9	2024.9	2025.9
売上高	百万円	21,946	25,748	28,081	25,176	22,143	31,657	37,964	33,526	31,894	34,634
売上総利益	百万円	6,595	8,538	8,851	6,913	5,796	9,627	13,180	9,557	9,082	10,195
販管費	百万円	5,328	5,897	6,242	5,906	5,301	6,160	7,570	8,106	8,607	8,890
営業損益	百万円	1,267	2,641	2,609	1,006	495	3,467	5,609	1,451	474	1,305
経常損益	百万円	1,126	2,804	3,165	1,097	620	3,711	6,504	2,298	△167	1,618
親会社株主に帰属する中間純損益	百万円	1,261	2,054	893	667	281	2,604	4,515	1,522	△572	1,154
資本金	百万円	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033
純資産	百万円	54,278	58,978	61,363	59,067	58,489	64,363	73,181	76,743	78,682	79,599
総資産	百万円	68,483	74,079	78,793	74,249	76,283	88,014	109,523	123,701	141,628	144,076
1株当たり純資産	円	1,477.69	1,606.84	1,670.05	1,604.57	1,584.96	1,741.11	1,973.86	2,068.86	2,119.78	2,143.30
1株当たり中間純損益	円	34.4	56.0	24.3	18.1	7.6	70.5	121.8	41.1	△15.4	31.1
減価償却費	百万円	1,137	1,154	1,382	1,571	1,748	1,684	1,842	2,304	2,591	3,241
設備投資額	百万円	1,098	1,962	2,722	2,402	1,307	3,258	6,844	7,830	12,145	4,263

2.経営指標（単独・中間期）



事業年度	単位	2016.9	2017.9	2018.9	2019.9	2020.9	2021.9	2022.9	2023.9	2024.9	2025.9
売上高	百万円	18,419	21,415	23,508	20,453	18,427	25,955	31,144	26,607	25,593	27,959
売上総利益	百万円	3,229	4,760	4,774	2,817	2,686	4,576	7,979	4,998	4,417	4,683
販管費	百万円	2,667	2,948	3,090	3,000	2,593	2,924	3,419	3,559	3,921	3,822
営業損益	百万円	562	1,811	1,684	△183	93	1,652	4,559	1,439	495	860
経常損益	百万円	712	2,852	2,494	386	320	2,240	6,632	2,832	1,153	1,487
中間純損益	百万円	614	2,316	469	325	279	1,674	5,034	2,310	953	1,164
資本金	百万円	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033
期末株式数	千株	36,677	36,704	36,743	36,812	36,902	36,963	37,075	37,095	37,118	37,139
純資産	百万円	40,896	44,139	45,194	43,719	43,868	45,927	50,737	53,196	52,415	52,466
総資産	百万円	50,505	55,965	58,328	55,060	56,893	62,371	76,992	88,021	102,549	103,523
自己資本比率	%	81.0%	78.9%	77.5%	79.4%	77.1%	73.6%	65.9%	60.4%	51.1%	50.7%
1株当たり純資産	円	1,115.02	1,202.56	1,230.00	1,187.63	1,188.78	1,242.51	1,368.50	1,434.09	1,412.14	1,412.72
第2四半期配当金	円	14.0	15.0	18.0	18.0	4.5	16.0	25.0	25.0	25.0	15.0
1株当たり中間純損益	円	16.8	63.1	12.8	8.9	7.6	45.3	135.8	62.3	25.7	31.4
減価償却費	百万円	648	651	765	886	1,006	998	1,002	1,233	1,371	1,434
研究開発費	百万円	976	947	1,084	1,129	1,072	1,172	1,350	1,404	1,577	1,648
設備投資額	百万円	568	1,180	1,691	1,558	848	991	4,612	3,691	3,352	384

3.経営指標（連結）



事業年度	単位	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
売上高	百万円	45,462	45,600	52,515	55,895	50,020	50,378	64,955	75,072	64,835	64,120
売上総利益	百万円	13,322	14,107	17,636	18,000	13,175	13,342	18,425	25,691	19,512	18,155
販管費	百万円	10,730	10,970	11,885	12,330	11,709	11,025	12,703	15,469	16,198	16,979
営業損益	百万円	2,591	3,136	5,750	5,670	1,465	2,317	5,721	10,222	3,313	1,176
経常損益	百万円	2,971	3,323	5,839	6,304	1,727	2,399	6,859	10,538	4,486	1,243
親会社株主に帰属する当期純損益	百万円	1,999	2,563	4,378	1,018	1,077	2,034	4,771	7,367	2,769	260
資本金	百万円	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033
純資産	百万円	55,615	56,935	60,895	59,839	58,216	61,535	67,103	73,722	78,573	78,110
総資産	百万円	68,602	71,269	77,258	77,355	75,858	81,340	94,989	112,768	129,566	141,365
自己資本比率	%	80.9%	79.7%	78.8%	77.4%	76.7%	75.6%	70.6%	65.4%	60.6%	55.3%
1株当たり純資産	円	1,513.95	1,549.50	1,658.15	1,627.09	1,579.85	1,665.85	1,810.99	1,988.46	2,118.19	2,104.37
1株当たり配当金	円	28.0	29.0	33.0	36.0	18.0	13.5	36.0	50.0	50.0	40.0
内中間配当	円	14.0	14.0	15.0	18.0	18.0	4.5	16.0	25.0	25.0	25.0
1株当たり当期純損益	円	54.5	69.9	119.3	27.7	29.3	55.1	129.1	198.8	74.7	7.0
配当性向	%	51.4%	41.7%	27.7%	129.8%	61.5%	24.5%	27.9%	25.2%	67.0%	569.8%
ROE_自己資本当期純利益率	%	3.6%	4.6%	7.4%	1.7%	1.8%	3.4%	7.4%	10.5%	3.6%	0.3%
ROA_総資産当期経常利益率	%	4.3%	4.8%	7.9%	8.2%	2.3%	3.7%	7.8%	10.1%	3.7%	0.9%

4.経営指標（単独）



事業年度	単位	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
売上高	百万円	37,250	38,341	44,093	47,095	40,599	41,272	54,152	60,542	50,518	50,679
売上総利益	百万円	6,043	7,546	10,032	9,711	5,781	5,691	9,822	14,639	8,971	7,752
販管費	百万円	4,878	5,537	5,960	6,161	5,872	5,365	6,157	7,097	7,150	7,536
営業損益	百万円	1,164	2,008	4,071	3,550	△91	326	3,665	7,541	1,821	216
経常損益	百万円	1,966	2,562	5,104	4,355	994	1,130	5,037	9,018	3,357	1,113
当期純損益	百万円	1,595	1,795	4,053	609	794	614	3,343	6,644	2,230	863
資本金	百万円	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033
期末株式数	千株	36,677	36,684	36,725	36,777	36,849	36,934	37,053	37,075	37,094	37,117
純資産	百万円	40,796	41,957	45,361	44,290	43,048	44,687	46,671	51,689	52,371	51,474
総資産	百万円	49,771	52,354	57,500	57,096	56,486	59,813	65,742	79,482	90,985	99,949
自己資本比率	%	82.0%	80.1%	78.9%	77.6%	76.2%	74.7%	71.0%	65.0%	57.6%	51.5%
1株当たり純資産	円	1,112.31	1,143.74	1,235.16	1,204.31	1,168.22	1,209.91	1,259.57	1,394.18	1,411.83	1,386.78
1株当たり配当金	円	28.0	29.0	33.0	36.0	18.0	13.5	36.0	50.0	50.0	40.0
内中間配当	円	14.0	14.0	15.0	18.0	18.0	4.5	16.0	25.0	25.0	25.0
1株当たり当期純損益	円	43.5	49.0	110.4	16.6	21.6	16.7	90.5	179.3	60.1	23.3
配当性向	%	64.4%	59.6%	29.9%	217.0%	83.4%	84.1%	39.8%	27.9%	83.1%	171.9%
従業員数	名	1,349	1,357	1,368	1,403	1,431	1,468	1,553	1,611	1,687	1,679
ROE_自己資本当期純利益率	%	3.9%	4.3%	9.3%	1.4%	1.8%	1.4%	7.3%	13.5%	4.3%	1.7%
ROA_総資産当期経常利益率	%	4.0%	5.0%	9.3%	7.6%	1.8%	1.9%	8.0%	12.4%	3.9%	1.2%

設備投資・減価償却費・研究開発費



事業年度	単位	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
(単独)											
設備投資額	百万円	2,598	1,158	3,045	4,278	2,205	1,405	2,650	7,017	4,949	4,735
減価償却費	百万円	1,243	1,347	1,418	1,649	1,982	2,102	2,089	2,174	2,628	3,023
研究開発費	百万円	1,739	2,006	1,971	2,177	2,239	2,181	2,402	2,716	2,760	3,191
(連結)											
設備投資額	百万円	3,668	2,271	5,051	6,210	3,993	2,236	6,921	11,919	19,077	24,229
減価償却費	百万円	2,370	2,343	2,474	2,938	3,437	3,589	3,525	4,068	4,890	5,864
研究開発費	百万円	1,827	2,059	1,985	2,187	2,243	2,328	2,598	3,045	3,195	3,576

連単倍率

事業年度	単位	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
売上高	百万円	37,250	38,341	44,093	47,095	40,599	41,272	54,152	60,542	50,518	50,679
連結売上高	百万円	45,462	45,600	52,515	55,895	50,020	50,378	64,955	75,072	64,835	64,120
連単倍率		1.2倍	1.2倍	1.2倍	1.2倍	1.2倍	1.2倍	1.2倍	1.2倍	1.3倍	1.3倍
営業損益	百万円	1,164	2,008	4,071	3,550	△91	326	3,665	7,541	1,821	216
連結営業損益	百万円	2,591	3,136	5,750	5,670	1,465	2,317	5,721	10,222	3,313	1,176
連単倍率		2.2倍	1.6倍	1.4倍	1.6倍	△16.1倍	7.1倍	1.6倍	1.4倍	1.8倍	5.4倍
経常損益	百万円	1,966	2,562	5,104	4,355	994	1,130	5,037	9,018	3,357	1,113
連結経常損益	百万円	2,971	3,323	5,839	6,304	1,727	2,399	6,859	10,538	4,486	1,243
連単倍率		1.5倍	1.3倍	1.1倍	1.4倍	1.7倍	2.1倍	1.4倍	1.2倍	1.3倍	1.1倍
当期純損益	百万円	1,595	1,795	4,053	609	794	614	3,343	6,644	2,230	863
親会社株主に帰属する 当期純損益	百万円	1,999	2,563	4,378	1,018	1,077	2,034	4,771	7,367	2,769	260
連単倍率		1.3倍	1.4倍	1.1倍	1.7倍	1.4倍	3.3倍	1.4倍	1.1倍	1.2倍	0.3倍
純資産	百万円	40,796	41,957	45,361	44,290	43,048	44,687	46,671	51,689	52,371	51,474
連結純資産	百万円	55,615	56,935	60,895	59,839	58,216	61,535	67,103	73,722	78,573	78,110
連単倍率		1.4倍	1.4倍	1.3倍	1.4倍	1.4倍	1.4倍	1.4倍	1.4倍	1.5倍	1.5倍
総資産	百万円	49,771	52,354	57,500	57,096	56,486	59,813	65,742	79,482	90,985	99,949
連結総資産	百万円	68,602	71,269	77,258	77,355	75,858	81,340	94,989	112,768	129,566	141,365
連単倍率		1.4倍	1.4倍	1.3倍	1.4倍	1.3倍	1.4倍	1.4倍	1.4倍	1.4倍	1.4倍
1株当たり純資産	円	1,112.31	1,143.74	1,235.16	1,204.31	1,168.22	1,209.91	1,259.57	1,394.18	1,411.83	1,386.78
連結1株当たり純資産	円	1,513.95	1,549.50	1,658.15	1,627.09	1,579.85	1,665.85	1,810.99	1,988.46	2,118.19	2,104.37
連単倍率		1.4倍	1.4倍	1.3倍	1.4倍	1.4倍	1.4倍	1.4倍	1.4倍	1.5倍	1.5倍
1株当たり当期純損益	円	43.5	49.0	110.4	16.6	21.6	16.7	90.5	179.3	60.1	23.3
連結1株当たり当期純損益	円	54.5	69.9	119.3	27.7	29.3	55.1	129.1	198.8	74.7	7.0
連単倍率		1.3倍	1.4倍	1.1倍	1.7倍	1.4倍	3.3倍	1.4倍	1.1倍	1.2倍	0.3倍