





1940年社長就任  
創業者  
**向山 一人**



1977年社長就任  
現取締役会長  
**向山 孝一**



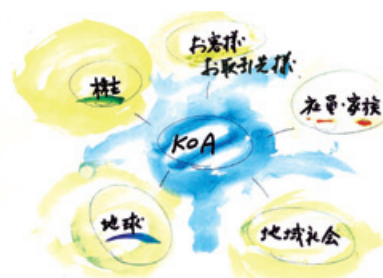
2013年社長就任  
代表取締役社長  
**花形 忠男**

## 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」というビジョンを目指し、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。

## 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、そうしたこと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、企業活動の中にできる限り設ける努力をしています。さまざまな人のご縁あってこそ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。



### 『KOAらしさ報告書』について

この「KOAらしさ報告書」は、私たちのCSRに関する取組みをお伝えするとともに、その背景にある「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おります。KOAでは、何かを選択するとき、進むべき道に迷ったとき、「どちらがよりKOAらしいか」が重要な判断基準となることがあります。

創業以来、変わることのないKOAらしさもあれば、5つの主体の皆様とのおつきあいの中で学ばせていただくことによって、変わってきたKOAらしさもあります。大切なものを守り続けること、新しいKOAらしさを創っていくこと、その両方がKOAの企業価値を高めていくためには必要であると、私たちは考えています。

# 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。

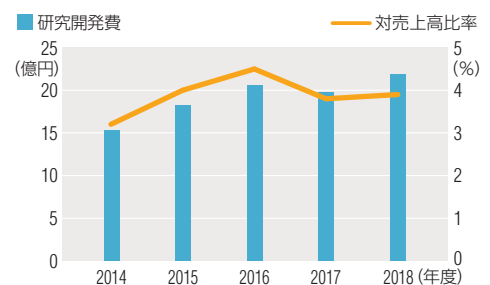
KOA製品は、車載ビジネス、センサ用途などで特に強みを発揮しており、今後も当社の主力である固定抵抗器市場は活発な動きが予想されます。今後は、お客様とともに次のマーケットを「共創できる研究開発型企業へ」と進化してまいります。

## 新たな価値の創造へ



## 将来に向けた研究開発

研究開発費および対売上高比率の推移



取締役  
山岡 悦二

世界各国で環境対応車に向けた動きが加速する中、高い需要が見込まれる大電流検出用抵抗器や、高電圧対応の高精度抵抗器等の開発に注力しています。また、今後のIoT社会の実現には多くのセンサが必要となるため、抵抗器事業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の開発も進めています。

展示会等でこれらの技術をアピールし、お客様とともに未来を創出するための研究開発活動に積極的に取り組んでいます。

### ① QCD (品質・コスト・納期)

KOAでは製品、サービスのみならずあらゆる業務のQCDを、「一箇一個が私の保証です」を合言葉に徹底的に管理し、常に改善に努めています。

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。

### ② 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材料技術、加工技術、評価技術といったさまざまな基盤技術を深掘りし連携させ、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、お客様とともに創る新たな価値へとつなげていきます。

### ③ 事業継続リスク対応

想定される大地震等の災害に際しては、

- ①従業員・家族の安全を最優先
  - ②地域社会への支援
  - ③組織的対応で生産能力を速やかに回復
- を基本方針とし、事業への影響を最小限にとどめるための事業継続計画 (BCP) を策定しています。

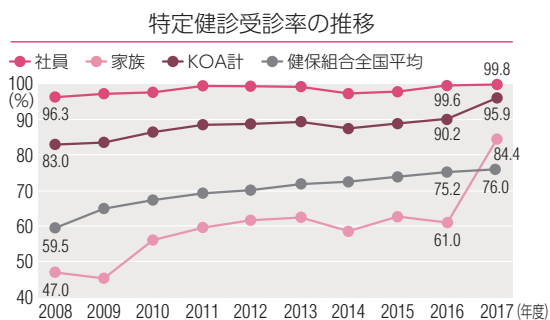
# どこよりも明るく楽しい職場をつくろう

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。

## 社員と家族の安心のために

KOA健康保険組合では、特定健診の受診率向上に力を入れるなど、健康づくりにつながる具体的で地道な取組みを通じて、社員とご家族の皆様が安心して元気に暮らしていくことができるよう努めています。



### 特定健診受診率全国7位

ご家族の特定健診受診率を上げるべく、各事業所担当者から直接お声掛けをした結果、社員との合計受診率は大幅に向上しました。

## 働き方改革は人づくりから

働き方改革の背景には、労働人口減少、ワークライフバランスの実現、労働生産性低迷等の問題があり、KOAでも中長期的な課題が見えてきています。

解決の鍵は、人づくりであり、社員一人ひとりが将来のキャリアビジョンを明確に描けるようになることが重要です。

そのために自分を磨く時間を捻出するための改善提案の推進や、性別役割分担に捉われない仕事への変革を進めています。また、人づくりの中心である管理監督者には、研修の中で正しく現状と課題を理解してもらい、一丸となって人づくりに取り組んでいます。



下伊那ビジネスフィールド  
業務グループ  
渡辺さつき 水口杏香

### ●事業所担当者の声

特定健診の大切さについて本人・ご家族に粘り強く説明しました。受診率向上もさることながら、健康を話題にご家族のコミュニケーションが活発になったと聞き、とてもうれしく思います。



管理監督者向け研修の様子

### ④ 安心・安全な職場環境

労働災害防止のための安全衛生活動をグループ一丸となって進めています。また、出産・育児・介護などの事情で一時的に職場を離れても、安心して復帰できるよう、きめ細かな支援体制を整えています。2010年には長野県の「社員の子育て応援企業知事表彰」を受賞。さらに子育てサポート企業として2017年4月に「プラチナくるみん」マークを取得しました。



### ⑤ 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へと変わりました。

### ⑥ 働きがい (自己実現・教育研修)

KOAで働く者にとっての誇りである企業風土、文化を、大切に守り伝えていくために、「KOA物語」という研修を行っています。これまでに1,800名を超える社員が受講し、KOA創業以来の歴史に込められた想いを学んでいます。

# 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。

## 地域とともに取り組む青少年の人材育成

ふるさとの未来を支えていく主体は子供たちです。そこで、地域とともに伊那谷の青少年育成に取り組もうと、2004年から地元企業を対象とした工場見学対応ガイドブックを長野県経営者協会と作成しました。小学生・中学生・高校生毎に身に付けてほしい精神性、礼儀、能力などを想定し、子供たちが自立した個人として夢や創造性を育む機会をつくり、あわせて職業観の涵養を図ることで、若年層の地域への定着に努めています。この活動は現在、伊那谷の産学官でつくる「郷土愛プロジェクト」（2014年設立）へとつながりました。

KOAでも職場体験（インターシップ）、学校への出前授業等子供たちとの接点を数多く設けてきました。

職場体験を通じ「KOAに入りたい」と心に期した中学生が、その思いを胸に工業高校へ進み数年後、入社したケースもあります。地元を支え、活力をもたらす若者が増えることを信じて取り組んでいます。



若手社員と高校生の座談会



職場体験で受入検査体験

## 南信工科短大卒業生の活躍

長野県南信工科短期大学は、地域の産学官の後押しを受け、県内2番目の工科短大として2016年に開校。地方企業の人材、特に設備系の技術者の確保が困難になる中、技術者を志す若者がふるさとのいながら、機械や電気の知識・技術・技能を習得する環境を整え、就職支援でも企業と連携を密にしています。

KOAでも意欲のある工業高校卒の若手社員に同校で学習の機会を与え、短期間で養成し、活躍してもらっています。



第1期2017年度卒業  
設備技術開発グループ

中島 篤矢  
(2015年入社)

### ● 卒業生の声

入社時から設備技術者を目標にしていたので、会社からの進学募集に応募させていただきました。

入学した機械科では開発フローに沿って製品を作り上げるカリキュラムの中で、実践的な技術だけでなく、チームマネジメントも学ぶことができ、設備の設計開発の仕事にも活かしています。今後は設備技術分野を牽引することを目標に努力していきます。

## ⑦ 地域からの採用

地域における雇用創出はKOA創業当時の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は南信工科短大の支援に加え、中高生の職場体験を積極的に受け入れています。

## ⑧ 郷土愛を育む

子供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、子供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」など、郷土愛を育む活動に参画しています。

## ⑨ 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はらい、自然とともに生きるための技やしくみ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

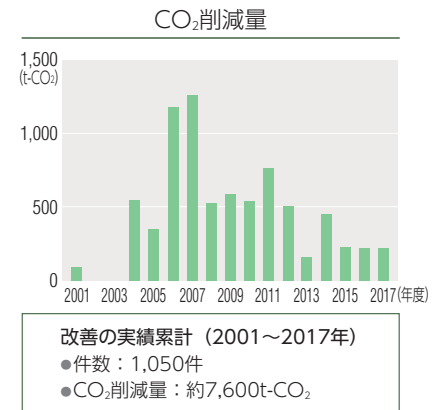
企業の事業活動は、幾ばくかの影響を地球に与えます。ならば、その影響を最小限にとどめ、地球の営みとの調和を図ることは、持続的な企業経営にとって必須の条件です。

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。

## 改善の原動力 エネルギー改善委員会

KOAの省エネルギー活動は、生産・技術をはじめとしてあらゆる部門で取り組まれており、近年では毎期100件以上の改善を積み重ね大きな成果を挙げています。この省エネ活動の理解と定着、新規改善策の検討や水平展開に貢献してきたのがエネルギー改善委員会です。この委員会は、KOAグループ各事業所の推進担当者（20名/2018年度）により構成されています。省エネの専門家である彼らが各事業所で行われるパトロールの中で改善ノウハウを学びあい、技能を伝承する場となっていることが特色です。

世の中が脱炭素に向かう中、エネルギー効率を高めたものづくりを進めながら、エネルギーを無駄なく使う・創る対策も必要となります。外部パートナーの皆様のお力をお借りしながらエネルギー改善委員会をさらに強化していきます。



中部電力株式会社  
販売カンパニー  
長野営業部  
課長代理

江藤 正視 様

### ● 省エネセミナーを開催いただいた中部電力様の声

弊社は省エネ支援をはじめとしたソリューションサービスを提供しています。KOA様へもさまざまな省エネ活動をご支援しているのですが、それらを通じて弊社も新たな気づきや学びを得ることは少なくありません。KOA様と協働した活動なら、今までにないモノ(改善)を創出していけると信じており、今後は活動をさらに深化させていきたいと考えております。



エネルギー改善委員会 中部電力様のセミナー風景

### ⑩ 社内の環境リスク低減活動

KOAの事業活動が地球に与える影響を最小化するため、ISO14001：2015版に準拠したマネジメントシステムを「おてんとうさま」という愛称で運用しています。事故予防、省資源、省エネ活動で環境リスクの低減を図る他、製品やサービスを通じた持続可能な社会への貢献を積極的に進めています。

### ⑪ 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モデル工場七久里の杜では、宿場をモチーフにした食堂棟を建設した他、工場棟に昔ながらの採光の知恵である鋸屋根を採用し、ビオトープをつくり、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。

### ⑫ 循環型地域社会のモデルづくり

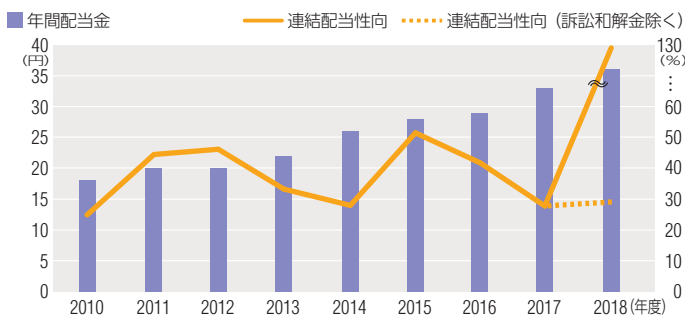
KOAの事業所はそれぞれの所在地の特性を活かして地球との調和を目指します。伊那谷においては、天竜川水系を舞台に地域の皆様と力を合わせて、循環型社会のモデルづくりに取り組んでいます。1999年に始まったINAコピー用紙循環システムでは、地域の企業・団体と協同してオフィス古紙の回収・再生に取り組み、これまでに再生したコピー用紙298トン、積み上げると富士山の2倍の高さに達します。

# ずっと応援したくなる会社

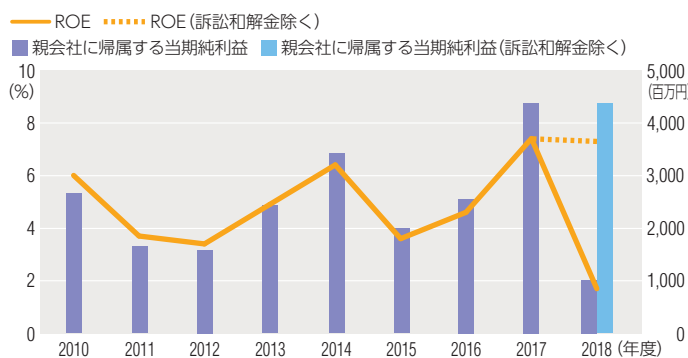
株主である投資家の皆様にもまずお約束すべきは、事業活動による収益を継続的に還元することです。KOAは、ROE8%を目指す中期経営計画の実現を目標に置いて、将来に向けた投資を積極的に行い、利益率を長期持続的に高めてまいります。

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、末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



取締役  
マイケル・ジョン・コーパー

抵抗器はKOAなどそこに参入するメーカーにとって実に厳しい業界である。買い手の交渉力は高く、参入企業の競争も激しい。KOAが抵抗器のリーディングカンパニーになれたのは、社員一同の高い能力と志の基で、お客様の日々厳格化するニーズ(より小さく、高性能で安価な商品をより早く納品すること)に答えつつ、商品及び営業プロセスの高品質を達成できたことに起因する。また、規模が遥かに大きい顧客からの厳しい要求に答えながらもKOAのように一定の利益率を確保していることは至難の技である。しかも、顧客を満足させながら、利益を確保し続けること以外にも、KOAは「五つの主体」と呼ぶそのステークホルダー全てに価値を提供し続けていることは高く評価できる。今後は、持続的な価値を生み出すためにKOAは「研究開発型企業」として更なる進化を目指している。着実にその目標に向かっていく。

### ⑬ 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、その上で、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。

### ⑭ 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拓く開発力、そしてさまざまな社会的価値創造の活動など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。

### ⑮ ROE

ROE8%を目指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、お客様とともに新たな価値を創造する活動を進めております。

ROE：自己資本利益率  
ROE(%)=当期純利益÷自己資本×100

本書でご紹介した取組み内容の他にも、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。

<http://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お伝えするプロローグ篇や5つの主体に関する皆様のインタビューを通じて、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。



「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」



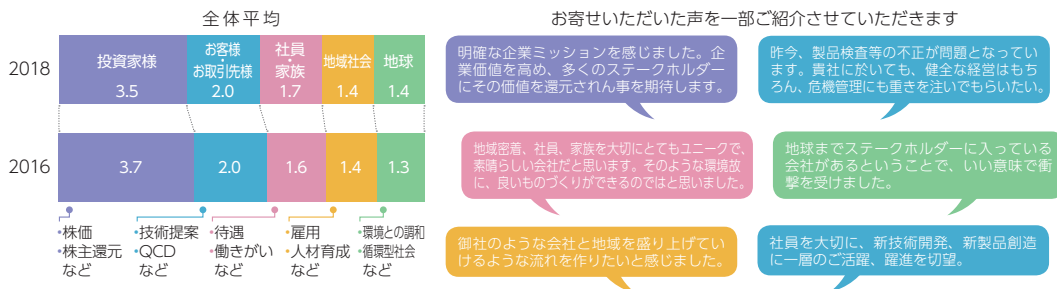
「おらが村に興亜が来た」



「ふるさとの森とともに」

## 企業価値アンケート結果

企業価値向上に向けた取組みの一環として、アンケートによる株主の皆様との対話を実施しております。皆様から頂いたご意見・ご要望を参考に各種取組みを改善し、更なる企業価値の向上を目指します。



## 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おります。

