



2025 年 10 月 23 日

各 位

会 社 名 KOA株式会社
代表者名 代表取締役 社長執行役員
向 山 浩 正
(コード番号 6999 東証プライム市場・名証プレミアム市場)
問合せ先 経営戦略センター ゼネラルマネージャー
山 本 容 平
(電話番号 0265-70-7171)

2027 中期経営計画策定のお知らせ

当社は、2025 年 10 月 23 日開催の取締役会において、2025 年度から 2027 年度の 3 年間の中期経営計画を決議いたしましたので、以下に概要をお知らせいたします。

記

1. 2030 ビジョン実現に向けた KOA の挑戦

当社はミッションである 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おります。

- ・電動化、ADAS 等の CASE の進展によるモビリティ市場、サーバーやデータセンター等の AI 関連機器等の進展による通信・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。

■ ビジヨンスローガン

Essential Parts of the World

■ ビジヨンスターメント

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. 2027 中期経営計画のポイント

当社は 2030 ビジョン実現に向け、取り組みを 3 つのフェーズに分けて推進しております。フェーズ 1 にあたる「2024 中期経営計画（2022 年～2024 年）」は 2030 年に向けた市場成長に対応し、シェアを維持し売上成長を実現するため、550 億円超の投資を実施し供給体制構築に注力してまいりました。

しかしながら、マーケットの変化による売上減少、先行投資に伴う固定費増加と資本効率の悪化、さらに事業領域の拡大を目指したセンサ・センサモジュール等の開発コスト増加等により、資本収益性が悪化する結果となりました。

このような状況を踏まえ、今般策定したフェーズ 2「2027 中期経営計画（2025 年～2027 年）」では、基本方針を「ROIC 経営を軸に利益成長と効率向上を実現する」と定め、資本収益性の向上により企業価値の持続的な成長を実現してまいります。重点施策として、当社の強みを活かし成長市場へ積極拡販すると同時に、不採算製品の収益改善にも取り組んでまいります。また、材料基礎研究の強化により製品の性能を更に向上させ、競合と差別化しお客様の多様なご要望にお応えするとともに、イノベーション市場向けの新製品開発を推進してまいります。企業体質強化では、ROIC 経営の実践と付加価値労働生産性の向上、GHG 排出量の削減と経済性の両立に取り組んでまいります。

3. 数値目標

財務目標		2024 年度	2027 年度
ROIC		0.1%	4.7%
ROE		0.3%	6.2%
売上高		641 億円	800 億円
営業利益		12 億円	74 億円
営業利益率		1.8%	9.3%
為替レート	米ドル	153 円	145 円
	ユーロ	164 円	170 円
非財務目標		2024 年度	2027 年度
GHG 削減と 経済性の両立	Scope1+2 排出量(t-CO ₂)	14,856	13,600 以下 (2024 年度比 8.5%削減)
	Scope3 カテゴリー 1・2 の 排出量(t-CO ₂)	135,693	121,400 以下 (2024 年度比 10.5%削減)
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%

4. 重点施策

- 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

5. 財務戦略

- **キャピタルアロケーション**

営業 CF は成長市場へのビジネス拡大や運転資金の圧縮やたな卸資産の適正化等により 3 年で 300 億円以上を確保します。資金の用途として設備投資は主に成長製品への増産投資や更新投資等、財務健全性を確保するための有利子負債の返済、株主還元は配当方針に則った配当を計画しております。

- **株主還元**

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つと位置付け、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、配当を実施することを基本方針としております。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%前後を目安といたします。

- **資本コストと株価を意識した経営**

現状の株価純資産倍率（PBR）は低迷しており、将来の期待成長性と現在の資本収益性に課題があります。自己資本利益率（ROE）の過去 10 年間（2014 年～2024 年）において 2022 年を除き、当社が想定している資本コスト 8.5~11%を下回っており、2027 中期経営計画を着実に実行することで、収益性と資本効率の両方を高めてまいります。また、IR を充実させ株主・投資家の皆様をはじめとする 5 つの主体（ステークホルダー）の皆様との対話を強化し、成長性への期待をいただきリスクを低減することで可能な限り早期に PBR1.0 倍以上を目指してまいります。

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

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



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。

価値創造ストーリー

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剤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

SX…サステナビリティトランスフォーメーション

2 2024中期経営計画の振り返り

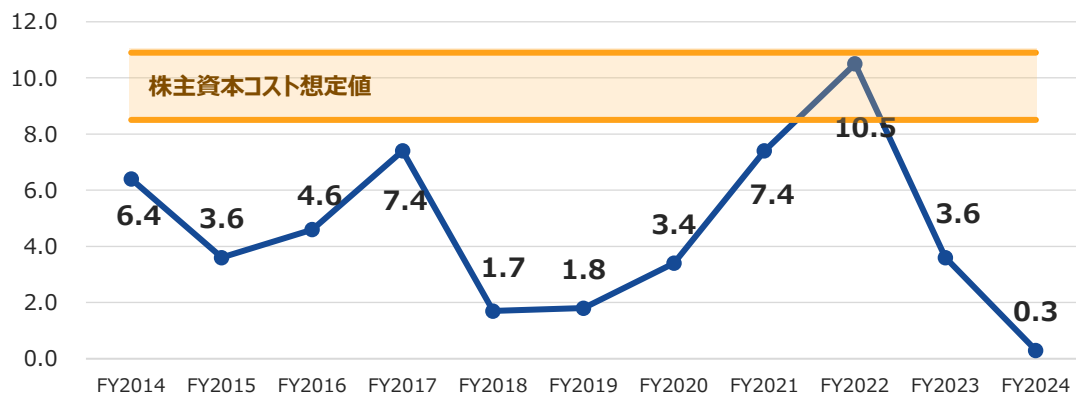
業績目標と実績

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	CO ₂ 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					

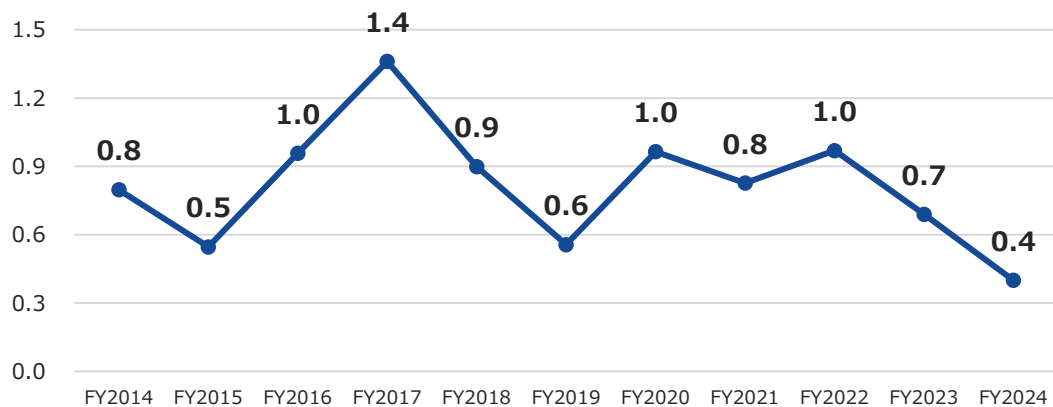
※1:2021年度を100とした場合の比較数値

資本コストと株価 現状と課題認識

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。

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」

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

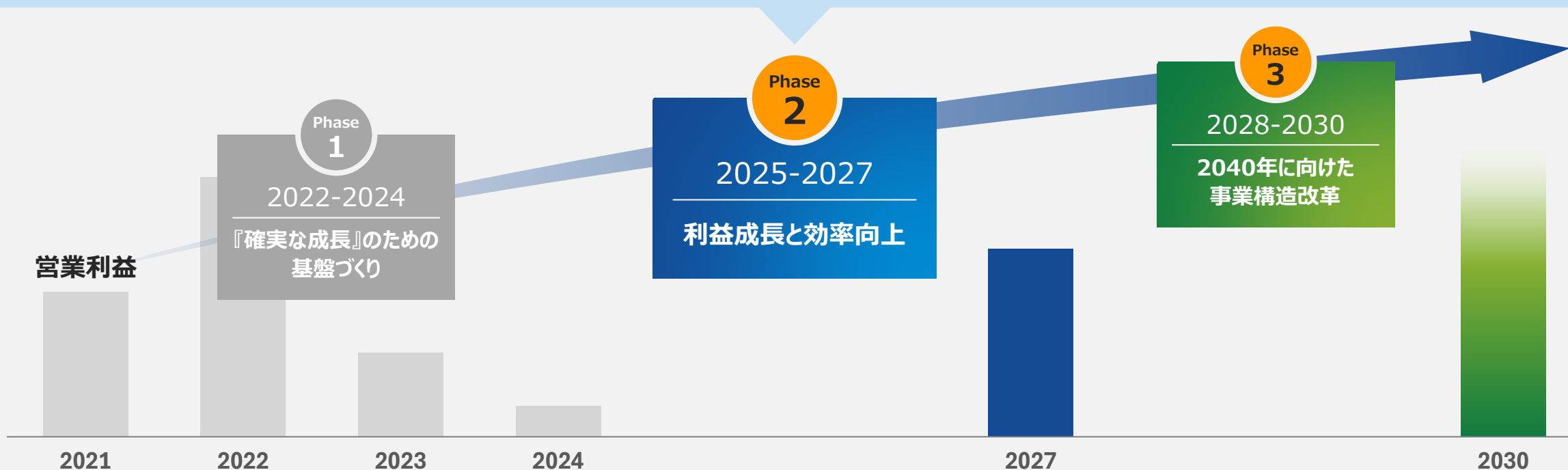
- 成長市場への積極拡販
- 不採算製品の収益改善

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

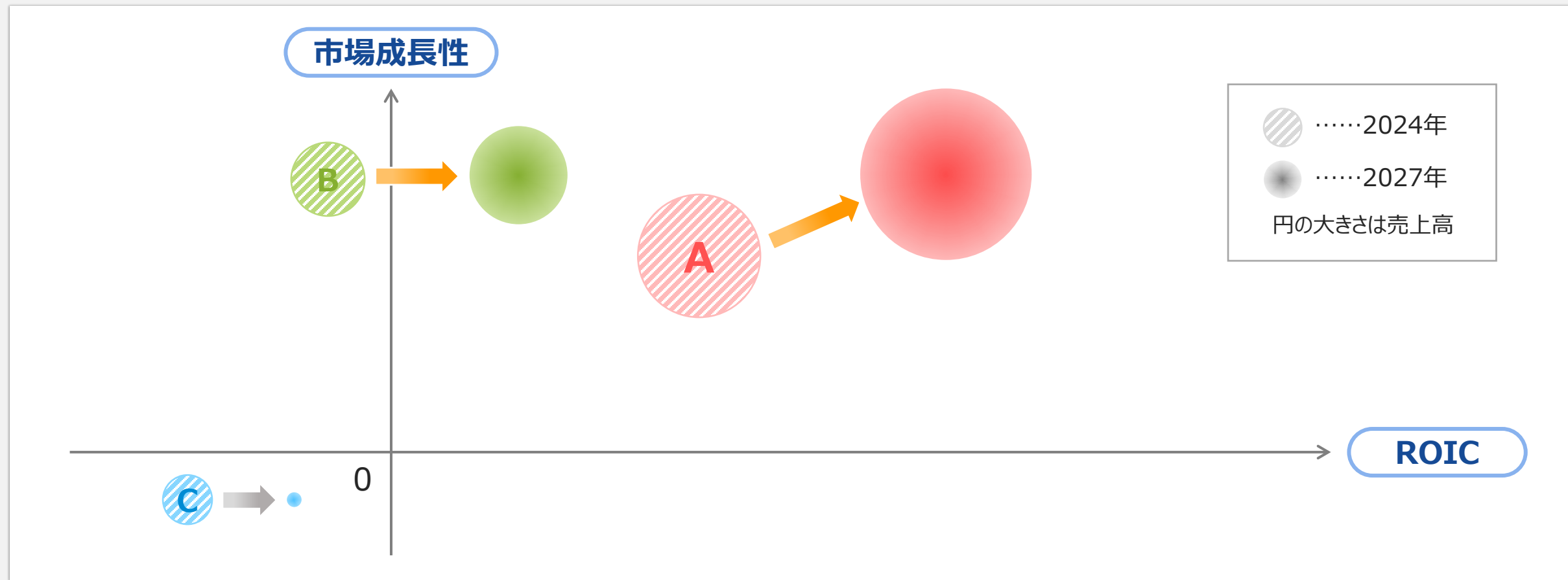
企業体質強化

- 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



製品ポートフォリオ(イメージ図)

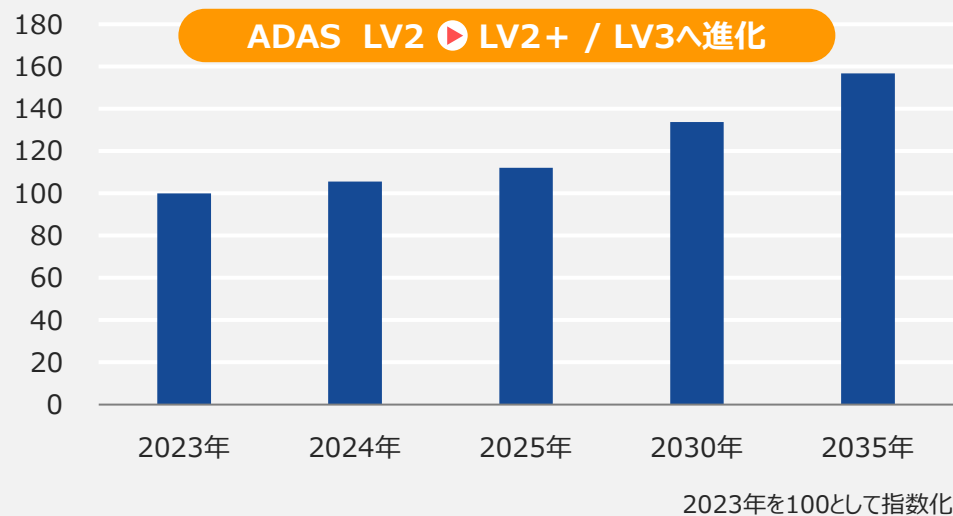
- **市場成長性とROICが高い製品群(A)**に経営資源を集中し、積極拡販により2027年に向け更なる成長を実現する。
- **市場成長性が高くROICが低い製品群(B)**はROICの改善に注力し今後の事業拡大を目指す。
- **不採算製品群(C)**は撤退、または社内体制の合理化や販売価格の適正化等によりROICを改善する。



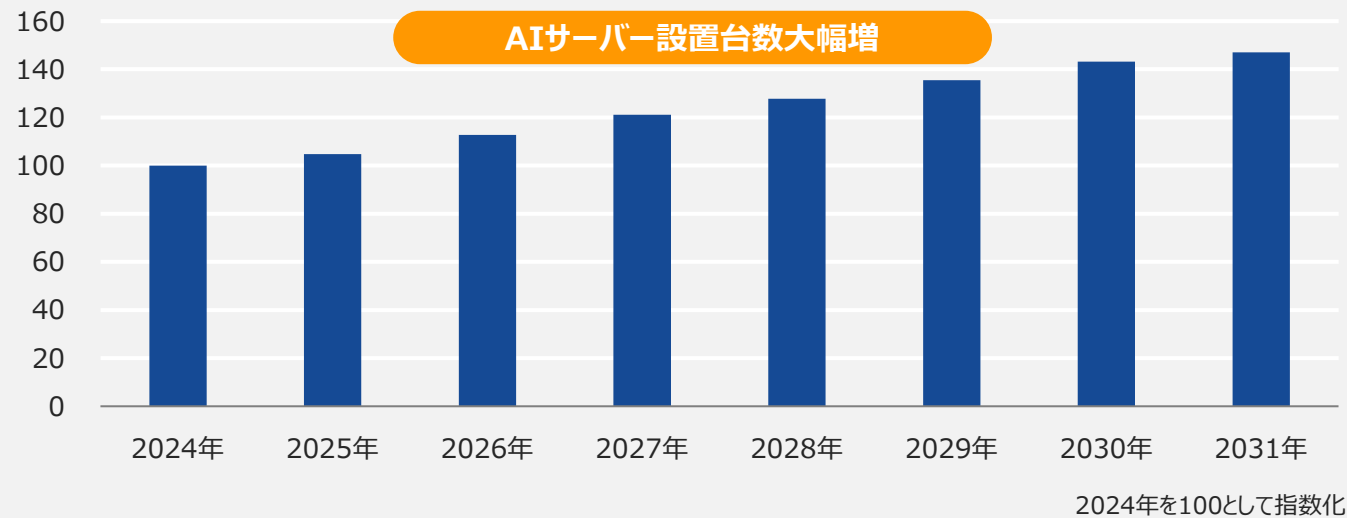
成長市場への積極拡販

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



材料基礎研究の強化 / イノベーション市場向け製品開発

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、シャント
- セラミック材料 大電力他

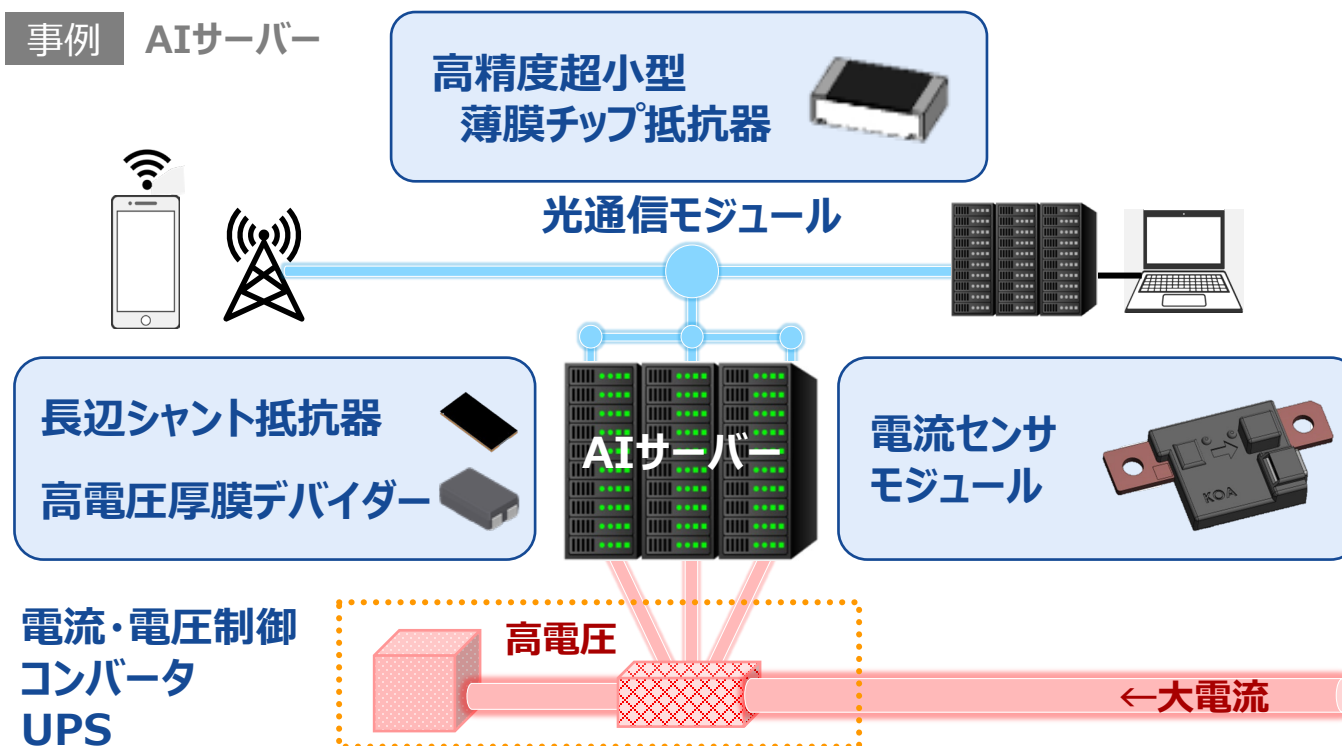


高電力・高精度・
高信頼化製品の開発へ

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



ROIC経営の実践

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。



付加価値労働生産性の向上①

- 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。

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



現状把握 /
業務の可視化

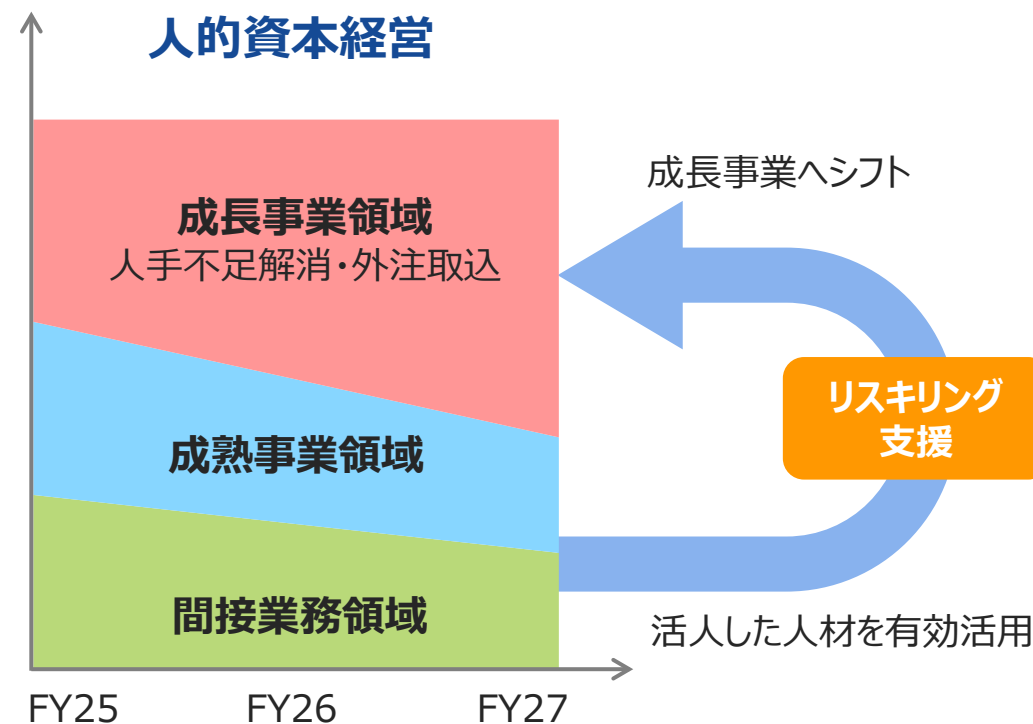


ムダな業務の削減 /
業務の最適化



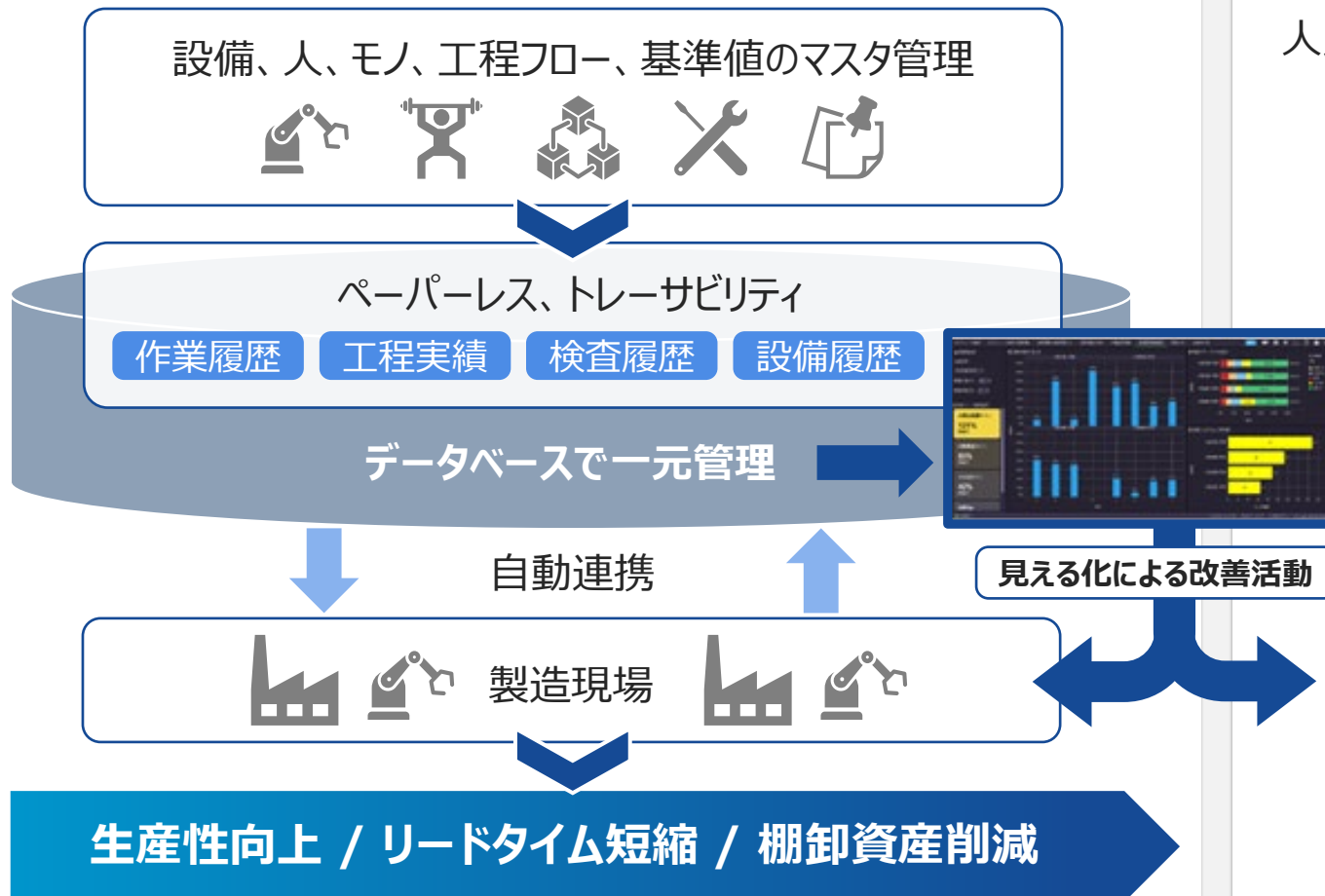
デジタルツール・
データ活用による
業務変革

- 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。

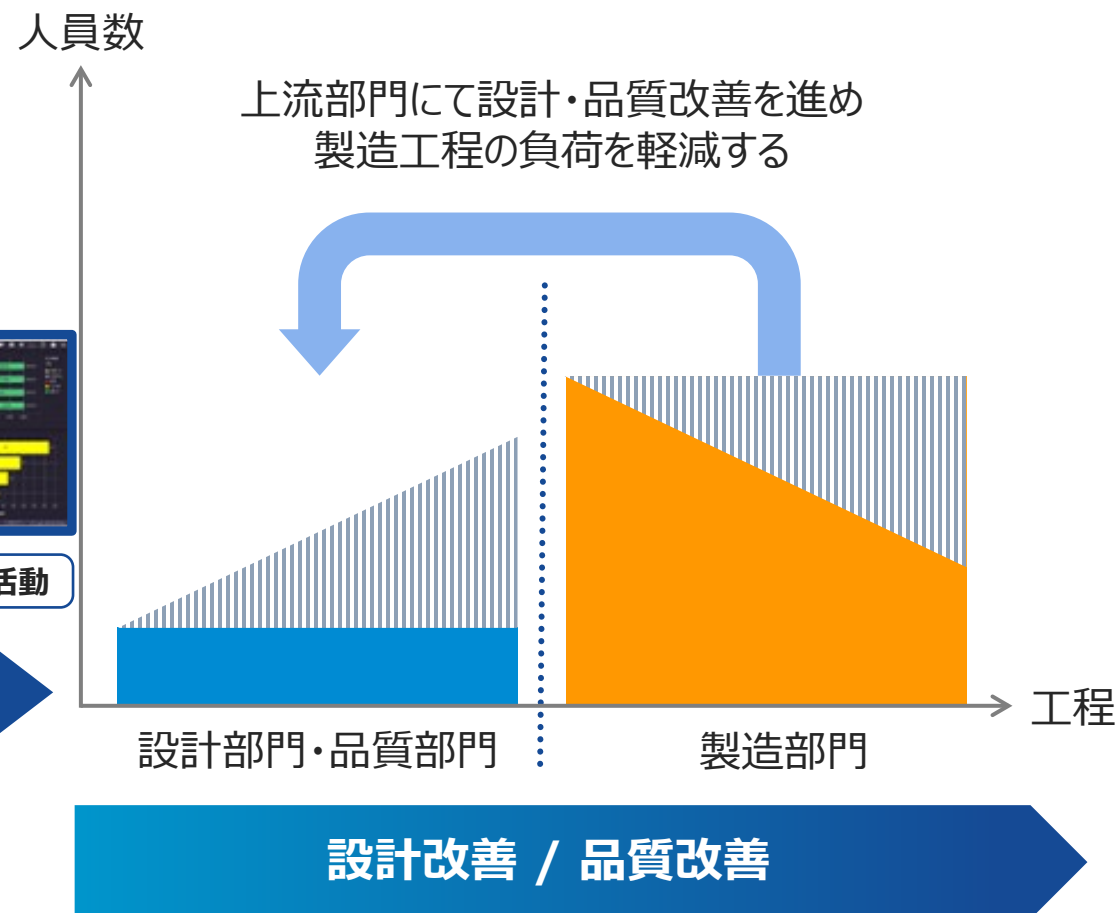


付加価値労働生産性の向上②

- 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



GHG削減と経済性の両立 (Scope1+2、Scope3)

SBT準拠の目標を設定し、認定申請中。

■ Scope 1 + 2

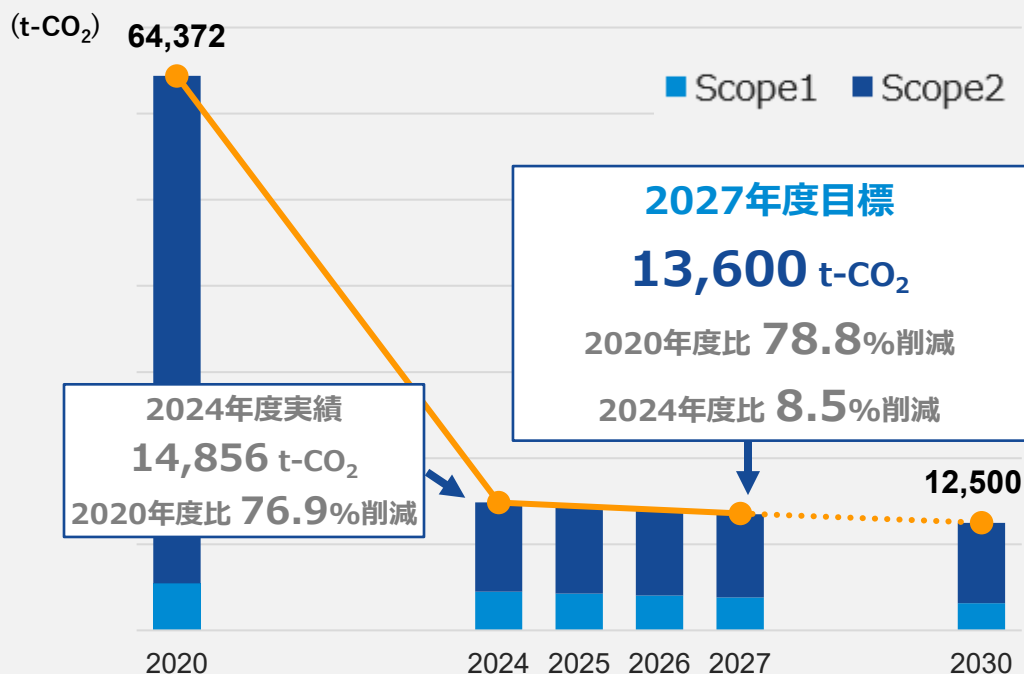
再生可能エネルギー調達方針に則り、再生可能エネルギーの調達と収益性の確保を推進する。

※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。

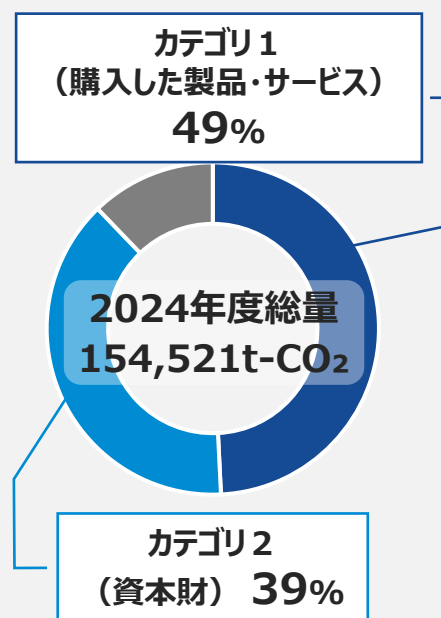
■ Scope 3

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。

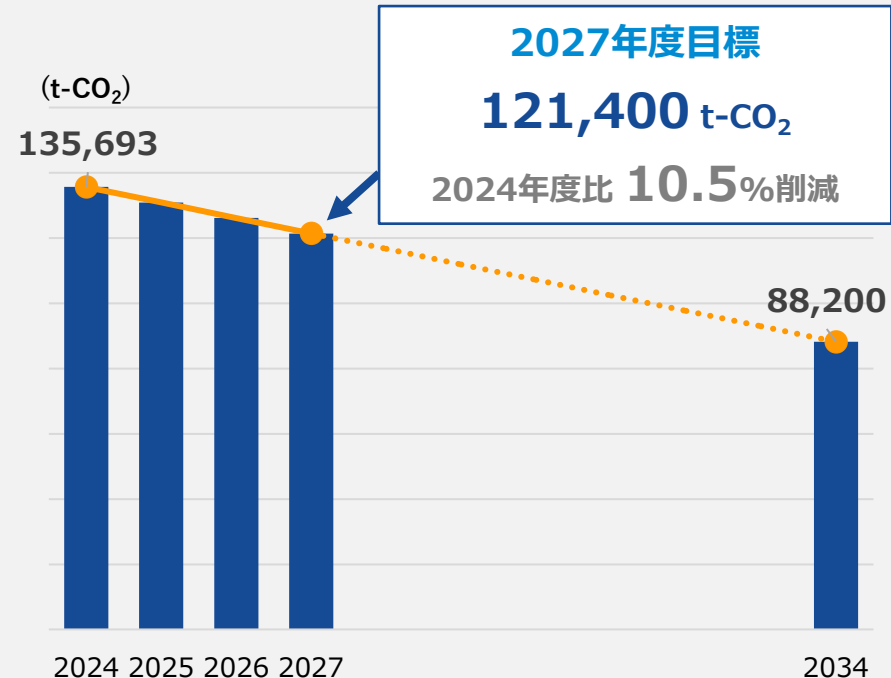
Scope 1+2 GHG排出量



Scope3 内訳



Scope3（カテゴリ1・2）GHG排出量



財務・非財務目標

財務目標	2024年度	2027年度
ROIC	0.1%	4.7%
ROE	0.3%	6.2%
売上高	641億円	800億円
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

非財務目標		2024年度	2027年度
GHG削減と 経済性の両立	Scope1+2排出量 (t-CO ₂)	14,856	13,600 以下 (2024年度比 8.5%削減)
	Scope3 カテゴリ1・2の排出量 (t-CO ₂)	135,693	121,400 以下 (2024年度比 10.5%削減)
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%

キャピタルアロケーション

2025年～2027年 3年間累計（億円）

約300

営業CF
(償却費除く)
約30%減価償却費
約70%

キャッシュイン



約300

株主還元 約10%

設備投資
約60%借入金返済
約30%

キャッシュアウト

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%前後を目安とする。

設備投資

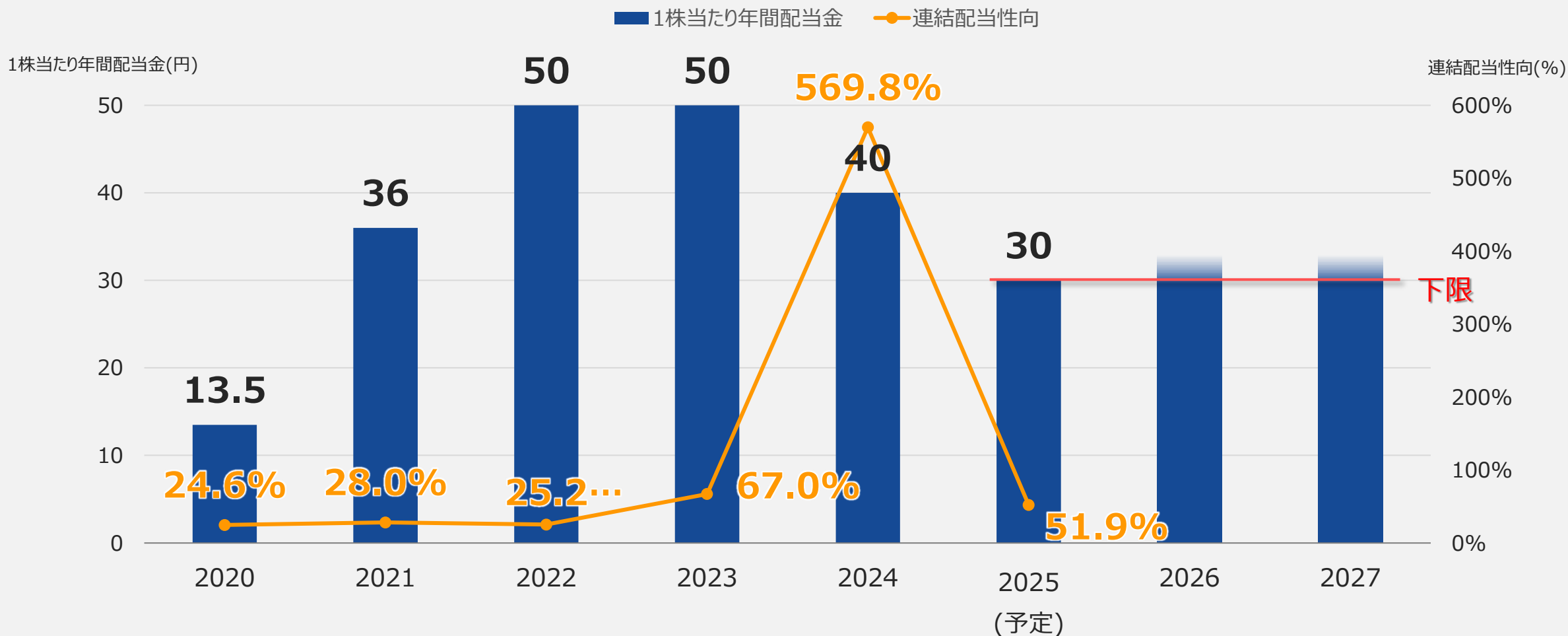
主に増産投資、更新投資、品質向上投資を実施する。

借入金返済

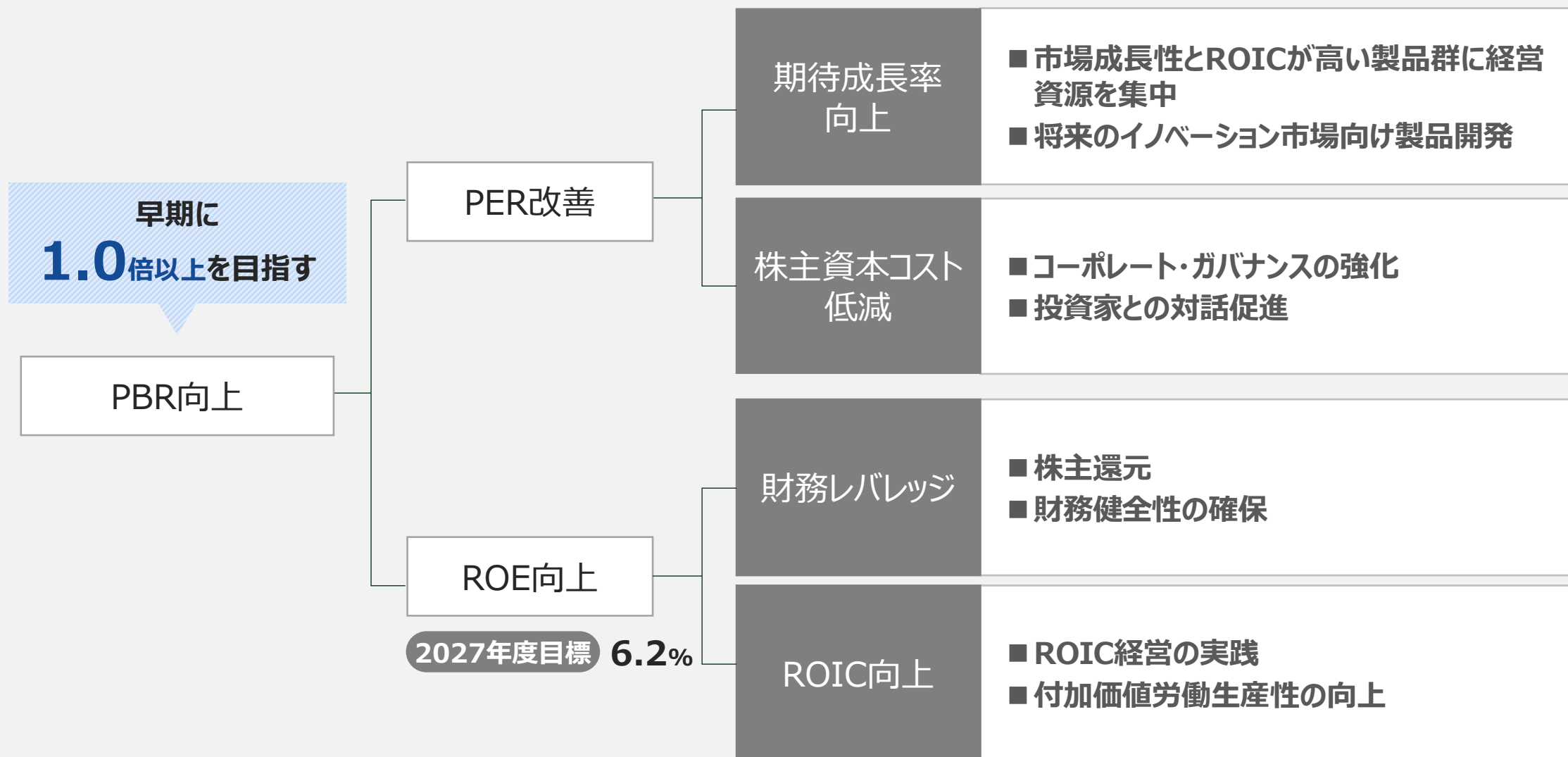
財務健全性を確保するため有利子負債の返済を進める。

株主還元

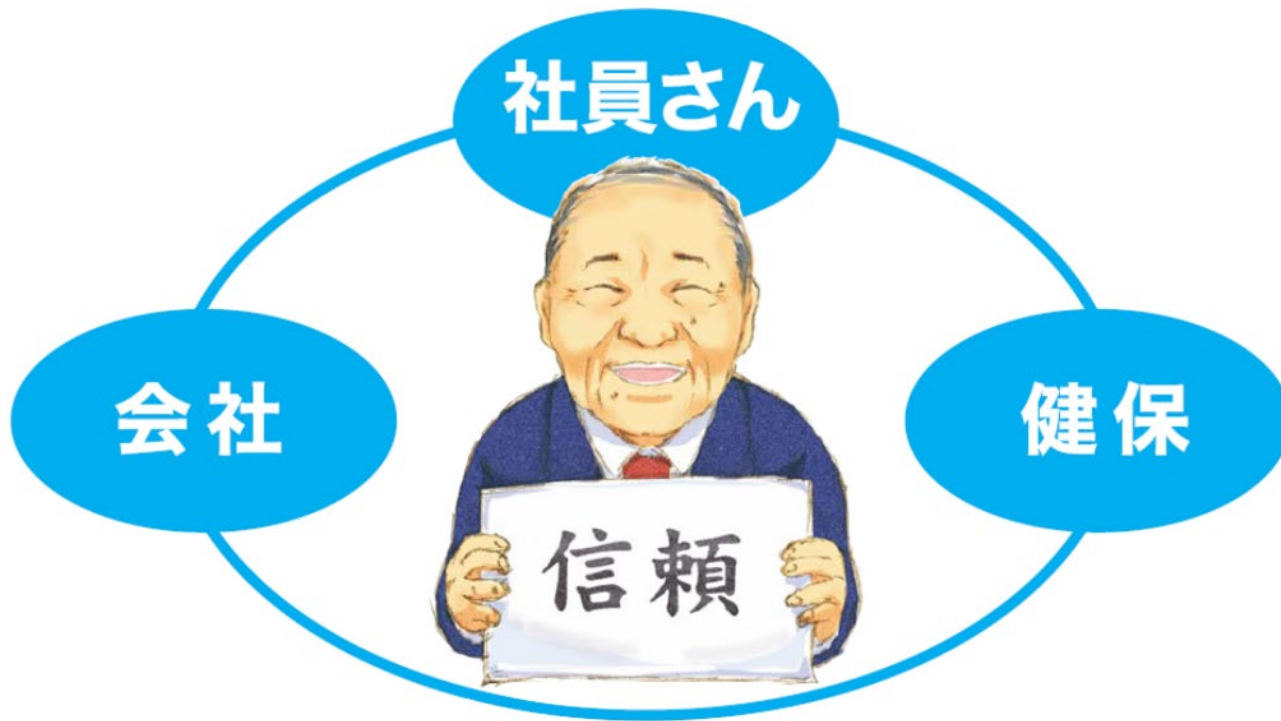
総合的なキャピタルアロケーションの観点から、事業への再投資および自己資本の最適化を重視しつつ、配当を含む株主還元を進めていくことを基本方針とする。当面、1株当たり年間配当金の下限値を年間30円とし、連結配当性向30%前後を目安とする。



企業価値の向上



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

【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。

Appendix

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