



慶應義塾大学ビジネス・スクール

KOA 株式会社 (D)¹

5

2002年11月、例年より早く雪がちらつき始めた長野県上伊那に新しく建てられた社員食堂「S・A・W ウィング」の応接室で、向山孝一社長は、最近の経営環境と組織の変革について、次のように語っていた。

「昨年10月に、KOAの組織を7つのイニシアチブと10のビジネスフィールドという形に大きく変えました。ワークショップは、抵抗器と安全部品という製品別ビジネスフィールドの下に位置づけられ、KOA全体（連結ベース）で現在37ショップありますが、クルーザー制度は中断しています。最近は、お客様の海外進出やEMSメーカーの台頭など、市場環境が急速に変化しています。したがって、これまでのKPS活動を中心となっていた日本国内を対象とした改善活動だけでは不十分で、全社員がマーケット、顧客、ライバルメーカーの動向を意識し調査した上で、改善・改革の目標を自分たちで定めて活動に取り組んでいくことが必要になっています。そのために、KOAとしての理念とミッションを絵にして全社員に分かりやすく示しています。また、これまで続けてきたKPS活動はKPS-2という新たなフェーズに移行しています。組織改革に当たっては『連結経営』という考え方を前面に打ち出し、連結経営に向けた全体最適をグローバルに考える部門としてイニシアチブを、一方で限られた地域や製品群の中で徹底的に改善して部分最適を追求する組織としてビジネスフィールドを設け、これら2つの軸でKOAのこれから経営を考えていくようにしたのです。しかし、こうした変化は、市場環境の変化に追随するための構造改革の通過点で、近い内にまた組織は変わることになると考えています。」

付属資料1～2に、最近10年間の単独ベースと連結ベースの財務データを示してある。2000年度には売上高も営業利益も過去最高を記録したが、昨年度（2001年度）はIT不況による市況悪化の影響を受けて売上高が対前年6割弱に落ち込み、営業赤字となっていることが分かる。しかし今期は、9月中間決算で連結ベースの売上高294.5億円、営業利益12.9億円、最終決算見込み：売上高600億円、経常利益30億円（単独ベースでは売上高360億円、経常利益10億円、但し計画為替レートは1ドル125円、1円の変動で約1億円

10

15

20

25

30

¹ 本ケースは、クラス討議の資料として、慶應義塾大学ビジネススクールの河野宏和教授が作成した。
(2003年1月作成)

の年商変化)と回復基調を示している(出典:日本経済新聞2002年10月19日朝刊ほか)。

同席していた管理イニシアチブ・人事教育イニシアチブ担当の深野取締役が彼女の考えを補足した(付属資料3~4を参照)。

「私は1995年からKOAの人事研修をサポートし、今年の6月から正式に取締役に加わりましたが、3年ほど前と比べて、KOAのいくつかの基本的な特徴は変わっていません。」

第一に、製品は抵抗器が中心で、売上高の60%以上を占め、残りが安全部品(ヒューズや薄膜コイルなど)です。第二に、国内生産比率は依然として90%以上を占めています。

但し、EMS企業向けの売上高が20%強となり、増加しつつあります。また、ハイテクメーカーを含めて、最終顧客のアジアへの生産拠点シフトが一層進みつつあります。三つ目に、1987年に技術本部を独立させて以来、新製品開発に注力するため、一貫して技術の領域に経営資源を多く投入しています。実際、売上高に占める研究開発費は約3%と抵抗器専業メーカーの中ではトップで、また、技術イニシアチブには以前の研究開発部門の3倍以上の人員を配しています。また、KOAの理想やビジョンを理解して行動できる人材を育成していくために、教育研修に予算と工数を多めに投入するようにしています。これまでのKPS活動にちなんで、K:キチント研修(製品品質と技術に関する研修)、P:ピカピカ研修(生産改善の研修)、S:スマイル研修(営業・サービス活動の研修)を2001年から導入し、同時に目標管理に対する達成度と能力開発を両輪とした人事評価制度を2000年4月からスタートしています。」

付属資料5にKOAの製品リスト、付属資料6と7に向山社長自らが描いたKOAの理念とミッションの絵をそれぞれ示してある。理念の絵は、地球資源を無限と考えた拡大指向の成長(左巻きの考え方)から、有限の地球資源に配慮した循環型成長(右巻きの考え方)への意識の変容を、ミッションの絵はKOAの存在意義として5つの関係主体との信頼関係の構築の大切さをそれぞれ表わしている。製品リストの中の積層セラミックスは、1998年に設立された技術本部で新たに開発された通信向けLCR複合基盤(コイル・コンデンサ・抵抗の機能を1枚の基盤にまとめた電子部品)で、現在量産試作中である。また、付属資料8にKPS活動の歩み、付属資料9にKPS-2のビジョン、付属資料10にK・P・S研修のスローガンをそれぞれ示してある。KPS-2では、ワークショップにおいては不良低減と設備保全を中心に改善活動を継続し、同時に厳しい競争の中で顧客から指名される会社になることを目指して、連結経営体制の整備と社員研修に力を注いでいる。

KOA単独の従業員数は1998年の約800名から約1060名へ、連結ベースでは約4180名(日本国内で約2400名、いずれも2002年3月現在)へと増えている。全世界で6カ所の生産拠点と9カ所の販売拠点を擁し、日本国内でも2001年8月に多摩電気工業(株)を買収

するなど、21生産拠点、12営業拠点へと規模を拡大している（付属資料11参照）。

2002年11月現在の組織図を付属資料12に示してある。連結経営戦略会議とは、連結経営の進捗管理、戦略の議論と決定の場を意味している。イニシアチブ(IV)とは、連結ベースでの経営戦略の立案と推進を担い、各ビジネスフィールドを牽引していく全体最適指向の組織で、約240名が配置されている。一方、ビジネスフィールド(BF)とは、地域ごとの事業責任と、製品や事業でくくられた事業責任を担う組織で、地域別で5つ、事業領域で5つの10個のBFに分けられ、徹底して部分最適を追求する役割を担っている。役員は、取締役7名（内プロパー3名、社外取締役1名、アメリカ人1名）、監査役3名（内プロパー1名）で構成され、10名中4名が40歳代（内女性1人）と、1990年代後半に比べて一回り若返っている。KPS-2の基本的な考え方について、向山社長は次のように語っていた。

「KPS-1では、経営のムダをいかに見えるようにして省いていくかに力を注いできました。そこでのキーワードは『削除』、どちらかと言えば内向きの生産性向上を目指した改善活動と言えるでしょう。KPS-2では、ムダ廃除を継続すると同時に、顧客に指名されるためのCSを重視し、そこでのキーワードはお客様との新しい信頼関係の『創造』とか『構築』になります。例えば、顧客の開発ニーズへの対応、QCDニーズの把握とKOAとしての対応、ワールドワイドでの物流体制整備、情報インフラの見直し、といったことが中心的なテーマになっています。顧客の物理的なロケーションがグローバルになると、それに対応してKOAのサービスをグローバルレベルで高めていかなければなりません。日本で可能なサービスを、日本、アジア、アメリカ、ヨーロッパという世界4極のどこでも同等に実現できるようにするために、世界を意識して連結経営という考え方を前面に出して組織を見直したのです。実際に、最近は各ワークショップが、担当製品のマーケット、顧客ニーズ、競合メーカーとKOAの優劣を自ら分析し、その結果を踏まえてQCDについて改善目標を設定してから活動を進めるように進化してきています。また、最近増えているEMSメーカーへの納入では、受注の翌日とか翌々日の納入が求められています。そうした即納要求の動きの中で、特に台湾や中国の競合メーカーの中には、大量生産でコストダウンを実現し、製品在庫を持って受注に短納期・低価格で対応しているところもあります。KOAのいくつかのワークショップでは、中国に負けないコストという目標を設定し、治具やからくり設備の工夫で省人化を実現して中国よりコスト優位を実現しているショップもありますが、量産品では反対に1割ぐらいの価格差のある製品も存在しています。こうした量産・低価格の競合メーカーに対して、KOAはいかなる付加価値をお客様に提供していくのかを見直していかなければなりません。そのために、KOAの理念、ミッション、ビジョンを分かりやすく示し、CSをベー

5

10

15

20

25

30

スとしたKPS-2のビジョンを社員に徹底し実践してもらうべく、組織を見直し、研修に力を注いでいるのです。」

こうした構造改革を進める一方で、KOAファーム、収穫祭、地域社会への報告会といった、地球環境に優しく伊那という創業の地に根ざした企業であり続けるための取り組みは、
5 着実に実践されていた。2002年2月に新しく建てられた「S・A・W ウィング」も、伊那の木材と天然のレンガを活用し、太陽光の明るさと暖かさを充分に取り入れ、社員に安全でぬくもりのある食事を提供することをコンセプトとしていた（巻末写真を参照）。建物の名称は、Soil（土）、Air（空気）、Water（水）という自然の恵みの頭文字をとって社長自身が命名した。そこでは、余った食材や屎尿をバクテリアによって全て土と水に戻し、廃棄物ゼロの完全循環システムが実現されていた。これまで、それぞれの建屋の中に仕切られたスペースで食事を済ませていた社員の人たちは、S・A・W ウィングで仕事から一旦離れて充実した食生活を楽しみ、同時にそこでは部門を超えたコミュニケーションが活性化されていた。向山社長は、正面に南アルプスを望むベランダに立って、次のように彼の想いを語っていた。

15 「S・A・W ウィングはまだ発展段階で、今は外部から食材を調達していますが、できればKOAファームなど地元で獲れた食材を提供していくようにしていきたいと考えています。そうすれば、食材の調達から余り物のリサイクルまで、KOAが目指している循環型システムが食の領域で具現化されることになるのです。ワークショップとかクルーザーとか、KOAはこれまでいろいろな経営の実験をしてきたと思っています。その意味で、この建屋は食に関する新たな実験の始まりなんです。」

付属資料1 (1) 貸借対照表

	年度	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
I. 流動資産		(13,697)	(16,475)	(17,413)	(20,160)	(22,860)	(24,481)	(27,422)	(25,509)	(30,301)	(31,634)	(22,537)
現金・預金	4,470	6,075	6,092	7,107	5,842	5,648	8,125	6,902	8,024	9,056	8,140	
受取手形	2,821	3,245	3,904	5,025	8,370	7,811	8,344	7,305	9,644	10,603	4,039	
売掛金	4,149	4,372	4,850	5,624	6,023	6,888	6,509	6,707	8,273	9,015	6,920	
製品・商品	725	588	466	342	449	359	365	423	582	540	455	
原材料	96	61	43	35	37	33	75	65	182	429	139	
仕掛品	611	533	473	440	344	309	491	641	704	1,048	923	
貯蔵品	19	12	12	21	2	16	21	15	14	38	22	
その他	806	1,589	1,566	1,560	1,786	3,411	3,484	3,443	2,871	898	1,891	
II. 固定資産		(11,978)	(10,347)	(10,657)	(10,943)	(11,138)	(10,817)	(11,929)	(12,266)	(13,627)	(16,857)	(22,687)
建物・構築物	2,527	2,311	2,659	2,669	2,493	2,318	2,382	2,359	2,332	2,491	3,149	
機械設備等	2,384	1,928	1,890	1,989	1,957	1,843	2,286	2,440	3,422	4,377	3,955	
土地	2,334	2,436	2,435	2,550	2,732	2,724	3,455	3,446	3,446	3,473	3,487	
建設仮勘定	40	272	57	58	54	54	129	179	254	159	95	
無形固定資産	16	15	30	27	24	20	17	193	180	156	197	
投資その他	4,674	3,387	3,583	3,645	3,873	3,855	3,656	3,643	3,991	6,196	11,801	
III. 繰延資産	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—	—	—
IV. 流動負債		(8,636)	(9,116)	(9,586)	(11,372)	(12,230)	(11,285)	(12,778)	(9,667)	(13,275)	(15,165)	(8,525)
支払手形	1,656	2,123	2,479	2,694	2,582	2,249	2,721	2,333	4,584	7,185	3,593	
買掛金	1,775	2,149	2,330	3,329	3,779	3,674	4,513	3,230	2,885	2,600	1,750	
短期借入金	2,780	2,850	2,580	2,580	2,200	2,150	2,050	1,950	1,900	1,900	1,858	
その他	2,425	1,994	2,192	2,765	3,665	3,208	3,490	2,150	3,901	3,476	1,321	
V. 固定負債		(121)	(313)	(312)	(311)	(118)	(20)	(18)	(18)	(583)	(635)	(56)
繰延税金負債	—	—	—	—	—	—	—	—	—	567	482	—
長期借入金	109	304	303	302	101	0	0	0	0	—	—	—
その他	12	9	8	8	16	19	18	18	15	152	56	
・ 資本	(16,918)	(17,392)	(18,173)	(19,419)	(21,648)	(23,992)	(26,553)	(28,089)	(30,070)	(32,689)	(36,643)	
資本金	5,960	5,960	5,960	5,960	5,960	5,960	5,960	5,960	5,960	5,960	6,033	
資本準備金	6,477	6,477	6,477	6,477	6,477	6,477	6,477	6,477	6,477	6,477	6,477	11,261
利益準備金	336	365	406	458	518	582	654	725	794	874	916	
その他剰余金	4,145	4,590	5,328	6,523	8,692	10,972	13,462	14,925	16,837	19,377	18,119	
負債・資本合計	(25,675)	(26,922)	(28,071)	(31,103)	(33,998)	(35,299)	(39,351)	(37,775)	(43,928)	(48,491)	(45,224)	

(2) 損益計算書と製造原価計算書

		〔単位：100万円〕										
年度		1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
I.	売上高	24,303	27,753	31,725	35,956	39,679	37,798	40,741	35,310	43,323	51,787	29,208
II.	売上原価	20,938	23,670	26,560	28,871	31,337	29,275	31,833	28,731	34,780	42,220	26,730
	売上総利益	3,365	4,083	5,164	7,084	8,342	8,522	8,908	6,579	8,543	9,567	2,477
III.	販売・管理費	2,343	2,555	2,809	3,488	3,437	3,596	3,568	3,134	3,429	4,007	3,391
	営業利益	1,022	1,528	2,354	3,596	4,904	4,925	5,340	3,444	5,113	5,559	△ 913
IV.	営業外収益	909	815	715	634	652	645	748	671	484	613	712
V.	営業外費用	518	412	586	519	331	161	246	93	89	81	228
	経常利益	1,413	1,930	2,483	3,710	5,226	5,409	5,842	4,022	5,508	6,092	△ 429
VI.	特別損失等	△ 235	△ 272	△ 47	△ 61	△ 66	26	△ 94	△ 123	△ 223	△ 342	△ 650
	税引前利益	1,177	1,659	2,437	3,650	5,160	5,435	5,748	3,900	5,284	5,750	△ 1,079
	当期純利益	320	766	1,203	1,758	2,827	2,992	3,274	2,248	3,042	3,416	△ 601
	連結純利益	693	1,118	1,550	2,384	3,622	4,201	4,888	2,126	3,555	5,636	△ 1,610
	1. 材料費	4,310	5,965	7,286	7,304	7,148	6,115	7,809	7,177	8,322	10,626	5,393
	2. 労務費	3,142	3,414	3,593	4,143	4,508	4,483	4,854	4,831	5,581	6,703	4,956
	3. 外注加工費	402	409	356	1,006	1,231	1,094	1,142	1,060	1,392	1,515	810
	4. 製造経費	2,312	2,427	2,271	2,135	2,539	2,467	2,673	2,964	3,512	4,470	3,533
	当期製造総費用	10,166	12,216	13,507	14,590	15,428	14,161	16,480	16,034	18,810	23,317	14,694

付属資料2 (1) 貸借対照表 (連結)

	年度	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
I. 流動資産		(15,438)	(18,321)	(19,657)	(23,001)	(25,920)	(27,958)	(31,207)	(30,391)	(42,343)	(44,217)	(44,614)
現金・預金	5,273	7,061	7,434	8,759	7,628	8,070	10,562	10,022	13,317	13,367	16,423	16,423
受取手形・売掛金	7,163	7,892	8,870	10,827	14,812	14,955	15,343	13,882	17,023	18,779	15,461	15,461
その他	3,001	3,396	3,352	3,413	3,479	4,930	5,300	6,485	12,000	12,069	12,730	12,730
II. 固定資産		(12,644)	(11,021)	(11,482)	(12,356)	(13,125)	(12,848)	(15,280)	(16,918)	(19,495)	(26,691)	(28,041)
建物・構築物	3,258	2,997	3,327	3,377	3,167	2,924	3,032	3,171	3,601	3,893	5,151	5,151
機械設備等	3,447	2,796	2,735	3,262	3,729	2,860	3,556	4,424	6,048	7,140	9,374	9,374
土地	2,432	2,534	2,900	3,082	2,822	3,565	3,563	3,747	3,767	5,905	182	182
建設仮勘定	50	316	74	77	78	71	147	193	298	490	482	532
無形固定資産	24	22	37	34	31	26	24	230	230	5,335	5,308	11,131
投資その他	3,428	2,352	2,773	2,702	3,035	4,140	4,951	—	—	—	—	6,894
III. 緑延資産		1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	281
IV. 流動負債		(10,294)	(10,616)	(11,327)	(13,004)	(13,662)	(12,544)	(13,680)	(12,627)	(20,884)	(23,332)	(19,806)
支払手形・買掛金	3,946	4,680	5,385	6,034	6,035	5,649	6,346	6,086	8,955	10,116	8,145	8,145
短期借入金	3,359	3,255	2,851	3,076	2,760	2,454	2,306	3,420	5,754	6,233	7,951	7,951
その他	2,987	2,678	3,090	3,883	4,865	4,437	5,026	3,118	6,171	6,978	3,708	3,708
V. 固定負債		(201)	(332)	(364)	(357)	(161)	(63)	(558)	(618)	(2,055)	(1,240)	(5,593)
長期借入金	154	284	313	308	101	0	492	533	385	571	285	365
繰延税金負債	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	856
連結調整勘定	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2,398
その他	46	46	50	50	59	63	65	84	1,097	445	1,972	1,972
VI. 資本		(17,659)	(18,432)	(19,487)	(21,612)	(24,791)	(28,090)	(32,080)	(33,922)	(36,447)	(40,735)	(42,242)
資本金	5,960	5,960	5,960	5,960	5,960	5,960	5,960	5,960	5,960	5,960	6,033	6,033
資本準備金	6,525	6,525	6,525	6,525	6,525	6,525	6,525	6,525	6,525	6,525	9,002	9,002
利益準備金	356	388	435	495	566	648	739	—	—	—	—	—
その他剩余金※	4,818	5,559	6,567	8,633	11,738	14,957	18,856	21,437	23,965	28,789	26,436	26,436
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△ 538	456	456
負債資本合計	(28,186)	(29,409)	(31,213)	(35,677)	(39,426)	(40,807)	(46,500)	(47,709)	(62,933)	(70,908)	(72,938)	

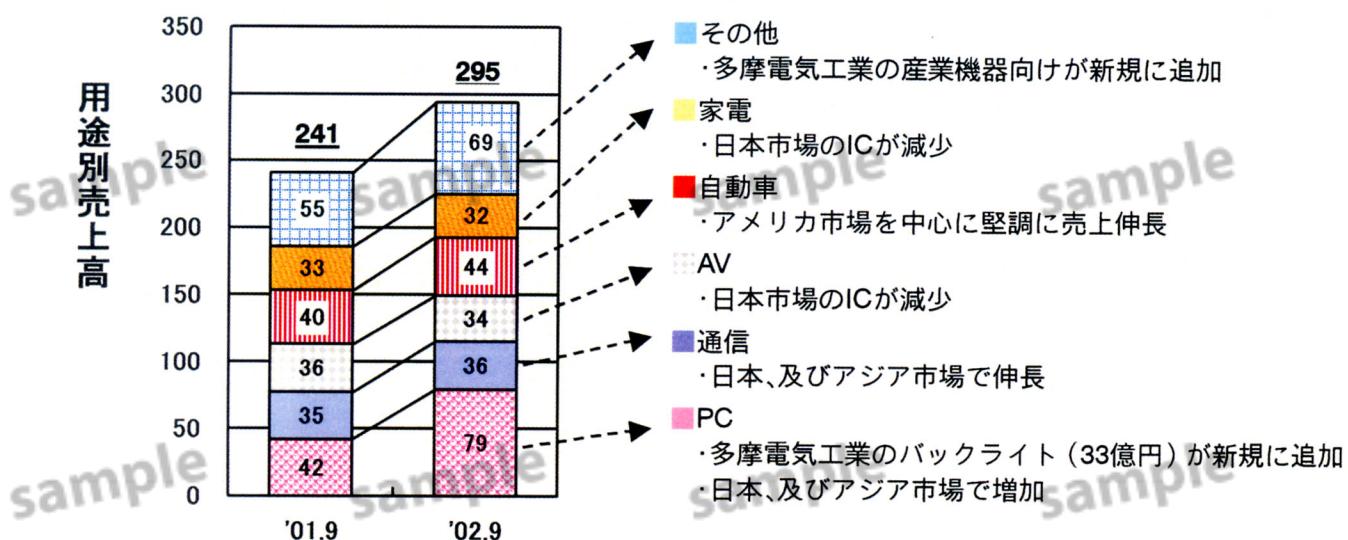
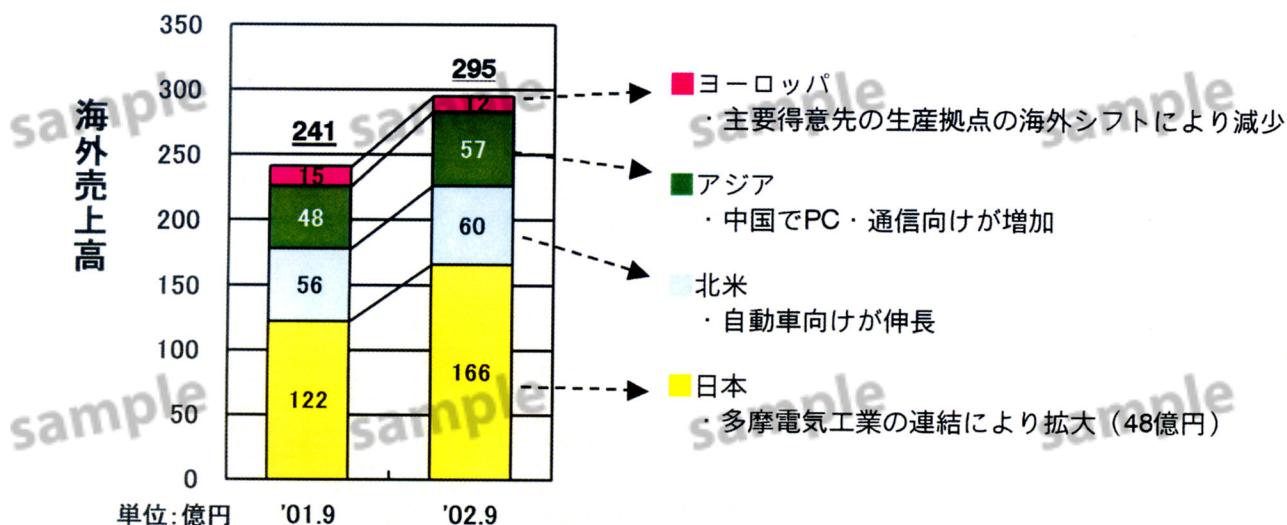
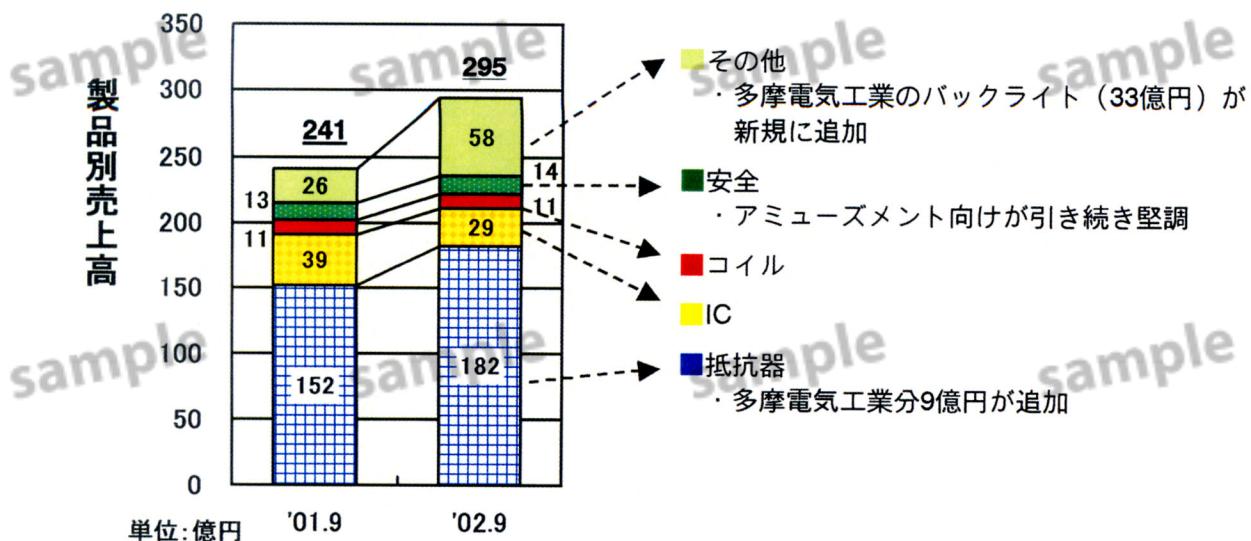
※ 1998年以降は「連結剰余金」

(2) 損益計算書（連結）

		〔単位：100万円〕										
年度		1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
I.	売上高	26,104	29,483	33,450	38,411	42,720	41,265	45,467	40,109	58,026	73,350	51,299
II.	売上原価	21,434	24,042	26,832	29,241	31,640	30,350	33,762	30,924	42,058	52,583	42,092
III.	販売・管理費	4,670	5,440	6,618	9,169	11,080	10,915	11,705	9,184	15,968	20,766	9,206
	営業利益	3,032	3,225	3,564	4,490	4,542	4,600	4,717	4,968	8,792	10,604	10,061
IV.	営業外収益	1,638	2,215	3,053	4,678	6,538	6,314	6,987	4,215	7,175	10,161	△ 854
V.	営業外費用	622	558	554	460	374	475	537	1,247	1,079	1,226	1,336
VI.	経常利益	521	389	631	579	334	140	273	309	774	565	884
	特別損失等	1,739	2,385	2,976	4,559	6,578	6,649	7,251	5,153	7,481	10,822	△ 402
△	税引前利益	△ 254	△ 293	△ 56	△ 108	△ 100	△ 234	△ 116	△ 1,058	△ 377	△ 545	△ 1,394
	当期純利益	1,485	2,092	2,920	4,450	6,477	6,415	7,136	4,095	7,104	10,277	△ 1,797

付属資料3 売上高の構成

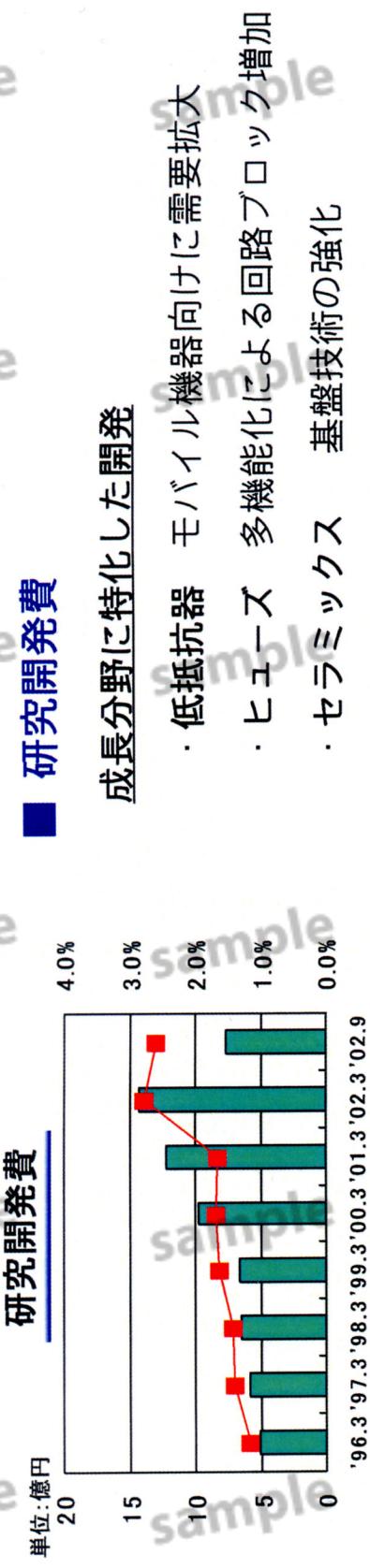
単位:億円



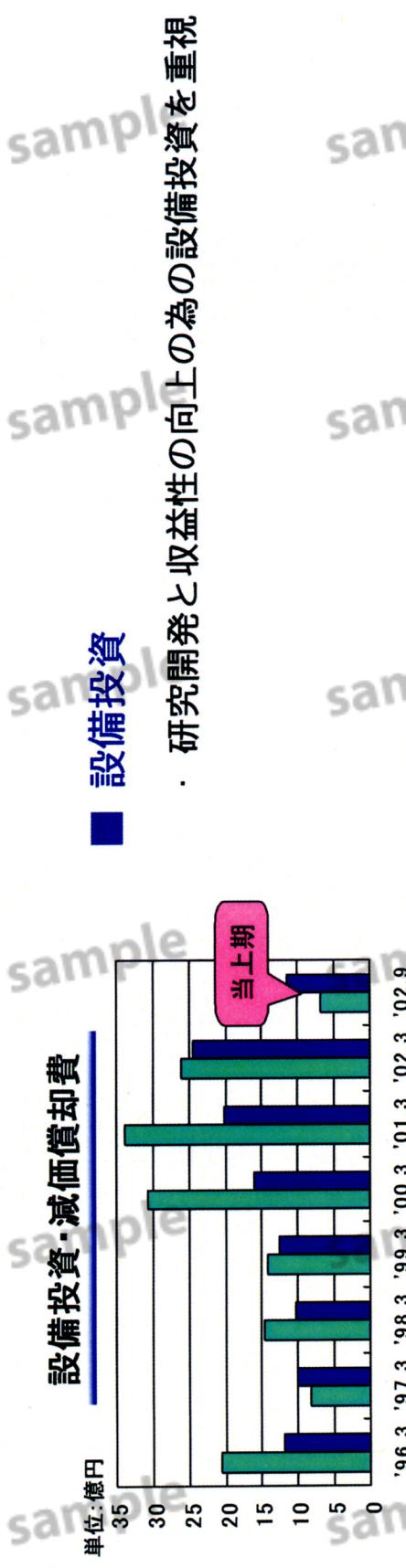
注) 多摩電気工業（株）は2001年8月にKOA（株）が買収。

出典) KOA（株）ホームページ内 中間決算説明会資料（平成14年10月18日付）、<http://www.koanet.co.jp/index.htm>

付属資料4 研究開発費と設備投資、減価償却費

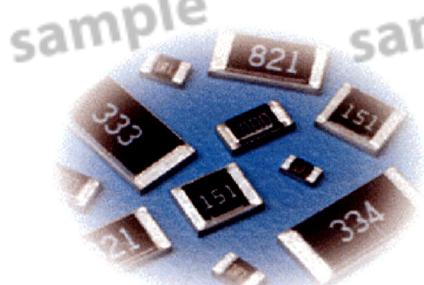


■ 研究開発費 ■ 対売上高比率

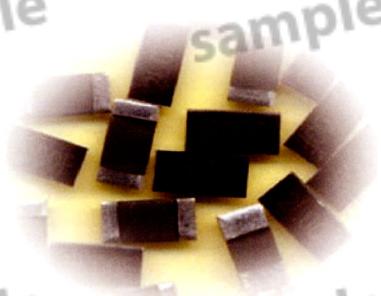


出典) KOA (株) ホームページ内 中間決算説明会資料 (平成14年10月18日付)、<http://www.koanet.co.jp/index.htm>

付属資料5 KOAの製品リスト



角形面実装抵抗器



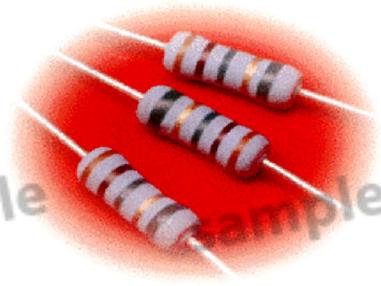
金属板低抵抗器



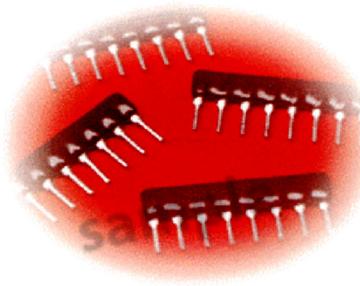
面実装ネットワーク



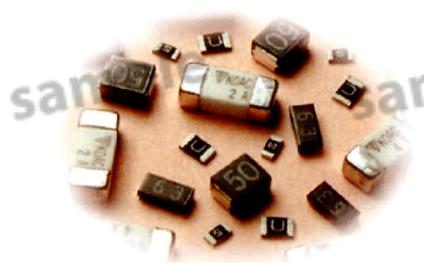
半固定抵抗器



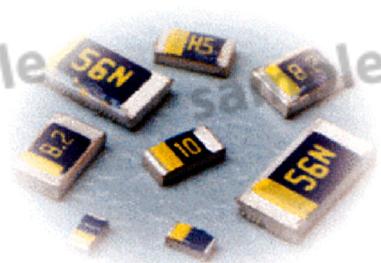
リード付抵抗



リード付ネットワーク



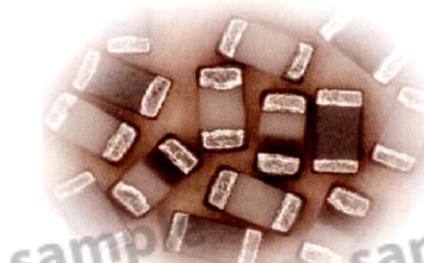
安全部品（ヒューズ）



薄膜コイル



チョークコイル



積層セラミックス部品



センサー（サーミスタ）



面実装薄膜ネットワーク

付属資料6 KOAの理念



付属資料7 KOAのミッション



付属資料8 KPSの活動の歩み

K P S · 1	フェーズI 徹底したムダとり	1985年 9月	物流改善プロジェクト設置	
		1987年 4月	KPS(KOA Production System)推進本部(プロジェクト)発足	
		1988年 5月	トヨタ生産方式導入 (PEC 山田先生指導開始)	
		1989年 4月	KPSを KOA Profit System と改め全社展開	
		9月	KPSを組織に編入	
	フェーズII 新しい経営 システムの創出	1990年 4月	トップ点検開始・KPS表彰開始	
		8月	1枚ベスト運動展開	
		1991年 4月	KPSカード評価を人事考課に導入	
		1992年 12月	生産本部にワークショップ制導入	
		1994年 4月	改善設備にからくり思想導入/役員会現場へ	
K P S · 2		7月	営業本部と開発本部を統合し、クルーザー制導入	
		1995年 4月	KPS経営会議導入	
		1996年 7月	ミッション制導入	
		1997年 6月	6ワークショップ本部制導入/技術本部の分離独立	
頂ける会社 お客様さまにご指名	1998年 9月	不良低減 1/10個別改善プロジェクト開始		
	1999年 2月	不良低減 1/10活動全社展開		
	12月	自主保全活動開始		
	2000年 4月	新人事制度の導入		
	2001年 11月	キチント研修 (Q 1st) 開始		
	10月	連結経営組織導入		
	2002年 3月	スマイル研修 (セールス) 開始		

付属資料9 KPS-2 ビジョン

1. お客様から期待される特徴ある技術力と開発力を身につけます。

2. お客様の心を満たす品質とものづくりを実行します。

3. 全世界のお客様へ業界最高レベルのサービスを提供します。

付属資料10 キチント・ピカピカ・スマイルのスローガン

K. 私は、キチンと約束を守ります。
「Q 1st」(品質第一)

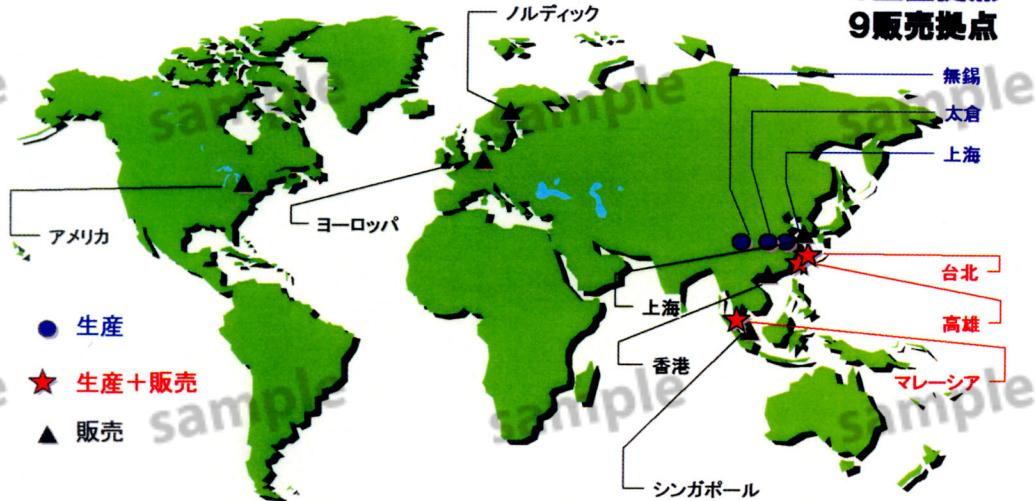
P. 私は、自分・職場をピカピカにします。
「生産革新」

S. 私は、お客様からスマイルを頂きます。
「ビジネスモデル」(セールス強化)

付属資料11 (1) 世界の生産・販売拠点

2002年4月1日現在

**6生產提点
9販売提点**



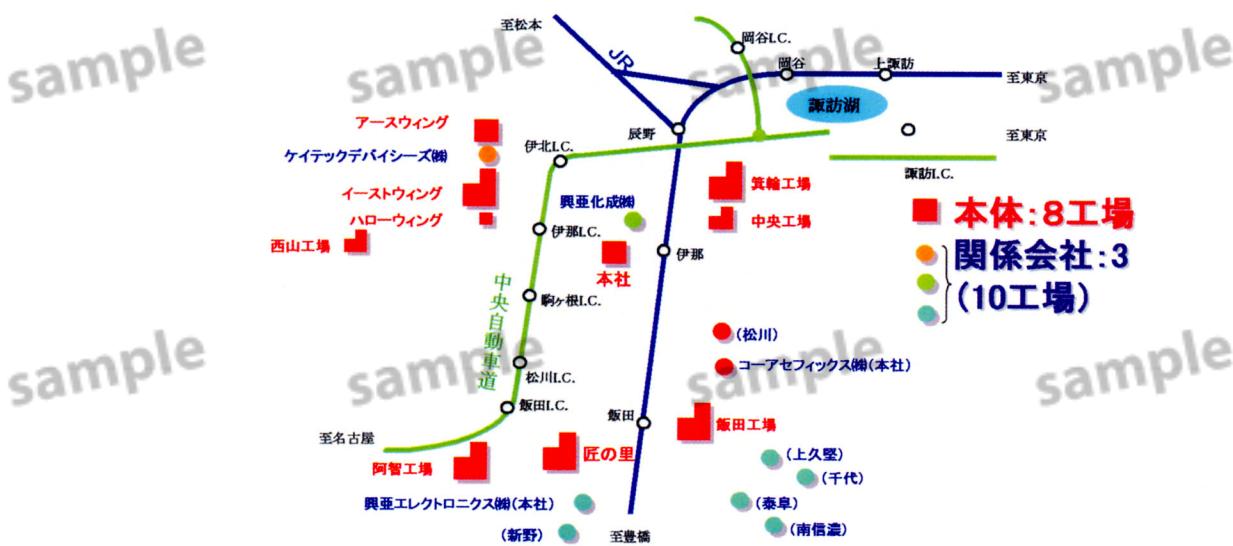
付属資料 11 (2) 日本の生産・販売拠点

2007年4月1日現在

21生產提點
12營業提點



付属資料 11 (3) 伊那谷の拠点



付属資料12 組織図（2002年10月現在）

連結経営戦略会議
連絡経営戦略イニシアティブ

基盤技術開発センター
製品開発センター
セラミックス開発センター

技術イニシアティブ
国際マーケティングイニシアティブ

人事情報イニシアティブ
総務センター

ビジネスフロー改革イニシアティブ
財務センター

国際品質保証イニシアティブ
情報システムセンター

品質保証センター
品質改善センター

国際品質保証イニシアティブ
品質保証センター

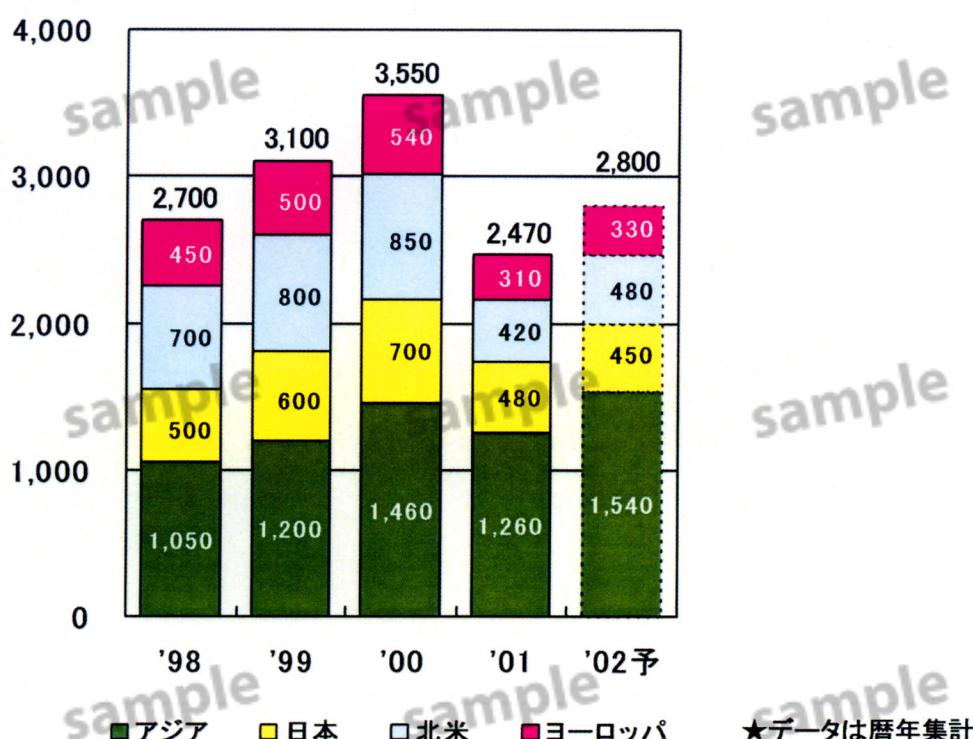
ビジネスフィールド
日本営業
上海代表所
KSP・KML
KEG
KSE
抵抗器
環境
多摩
KTD
安全コイル
QCセンター
技術センター
QCセンター
技術センター
QCセンター
管理センター
KAセンター
お客様サービスセンター
西日本営業センター
東日本営業センター
興亜販売
6営業所
・仙台
・水戸
・熊谷
・東京
・むさし野
・静岡
4営業所
・名古屋
・伊那
・大阪
・九州
10ショップ
K E C K K F I X
6ショップ

付属資料 13 抵抗器市況

	抵抗器全体		可変抵抗器		固定抵抗器	
	数量(千個)	金額(百万円)	数量(千個)	金額(百万円)	数量(千個)	金額(百万円)
1991	149,861,277	284,448	5,805,350	145,145	144,055,927	139,303
1992	140,844,967	241,113	5,115,606	117,390	135,729,361	123,723
1993	155,526,344	230,696	5,181,445	107,247	150,344,899	123,449
1994	173,360,053	231,071	5,611,028	100,343	167,749,025	130,728
1995	194,955,985	234,928	5,844,097	96,101	189,111,888	138,827
1996	185,405,979	216,109	5,175,485	88,377	180,230,494	127,732
1997	242,370,514	227,691	5,312,374	89,210	237,058,140	138,481
1998	232,879,142	186,207	4,274,838	76,566	228,604,304	109,641
1999	236,625,752	175,354	4,314,215	71,717	232,311,537	103,637
2000	313,280,862	192,851	4,197,220	70,051	309,083,642	122,800
2001	174,907,286	135,613	2,930,997	54,557	171,976,289	81,056
2002見通し	後日追加予定					

地域別固定抵抗器需要予測(当社推定)

単位:億円



出典) KOA (株) ホームページ内 中間決算説明会資料 (平成 14 年 10 月 18 日付)、<http://www.koanet.co.jp/index.htm> および経済産業省「機械統計年報」



写真1 S·A·W ウィング外観

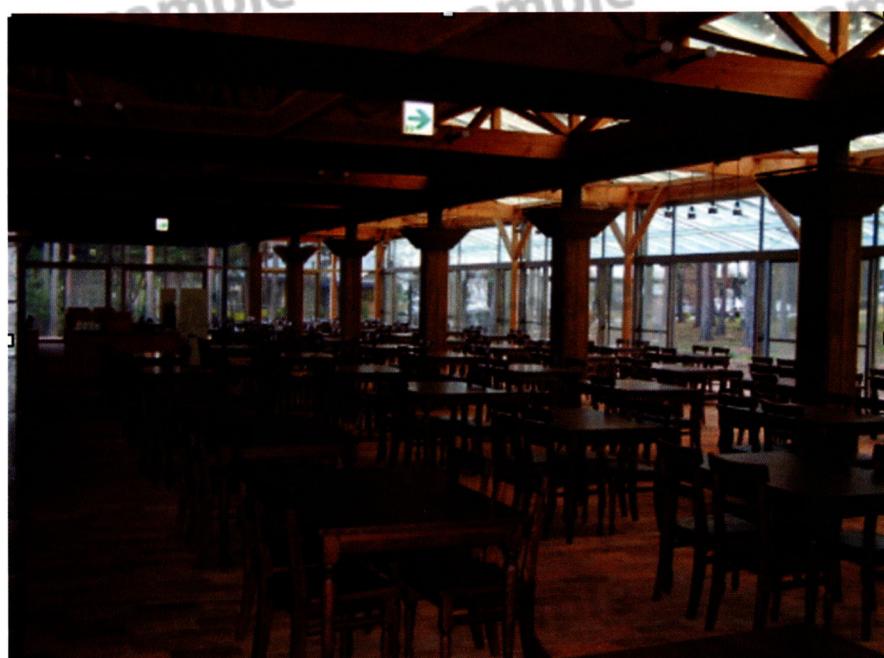


写真2 S·A·W ウィング内装

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.