



shaping your dreams

OSGレポート 2019

2019年11月期



OSG Corporation

創造性と革新性が生み出す 確かな技術力で 新たな高みへ

私たちの製品は、自動車や飛行機などの部品加工に
欠かせない製品です。ねじ接続の一つ一つが人命に関わるため、
安心・安全を確保する高度な技術力が求められます。
オーエスジーの工具は、その高い技術力が評価され、
世界中のメーカー各社からご愛顧いただいております。
事業環境が大きく変化する中であっても、
時代の潮流をしっかりと見極め、サプライチェーンの各分野ごとに、
一步一步、歩みを進めることで、新たな高みへ挑戦していきます。

CONTENTS

- 01 価値創造ストーリー
- 08 財務・非財務ハイライト
- 10 社長メッセージ
- 16 特集:持続的な企業価値の向上
- 20 コーポレート・ガバナンス
- 24 役員紹介
- 26 環境への取り組み
- 28 社会への取り組み
- 30 財務セクション
- 39 会社情報

編集方針

オーエスジーでは、本「OSGレポート」を中長期の成長に向けた経営戦略や、成長の基盤となるESG情報、当期の業績・財務情報などを盛り込んだ統合報告書と位置づけ、投資家の皆様を主な対象として発行しています。

また、オーエスジーのホームページにおいても、当社のごさまざまな情報を網羅して掲載しています。読者の皆様には、本レポートおよびホームページを併せてご覧いただくことで、当社へのご理解を深めていただければ幸いです。今後も読者の皆様のご期待に沿える誌面編集に努めてまいります。

将来の見通しに関する免責事項

本レポートに記載されている当社の将来の業績に関する計画・戦略・見通し・経営に関する取り組みなどのうち、歴史的事実でないものは、将来予測であり、これらは現在入手可能な情報に基づいた仮定および判断です。実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や商品の価格、新しい商品の開発・販売や原材料価格・為替レートの変動などにより、これらと異なる結果となる場合があります。

価値創造ストーリー

VISION

ツール コミュニケーション

私たちの製品は、お客様とのコミュニケーションから生まれます。
お客様から信頼され、心から満足していただける
製品とサービスを提供するために、
工具を通したお客様との対話を最も大切にしています。

地球会社

総合工具メーカーとして、人々の暮らしに欠かせない
さまざまな製品づくりに携わり、世界33カ国に
製造・販売・技術サポート体制を築いてきました。
今後もさらに地球規模で事業を展開し、
世界のものづくり産業に貢献いたします。

shaping your dreams

お客様一人ひとりの夢をカタチにしたい。
その思いを原動力に挑戦を続け、
世界のものづくり産業を地球規模で支えていきます。



HISTORY

独自の技術開発と販売ルート開拓で 地球規模で成長

1938年に東京の地に創立以来、オーエスジーは、砥石でタップを研削する技術をはじめとするさまざまな独自技術の開発と海外での独自販売ルートの開拓を通じて、世界の切削工具市場を切り開いてきました。現在の高度な技術力や世界33カ国のグローバルネットワークを実現した原動力は、数々の困難を乗り越えることで培われたオーエスジー独自の“チャレンジ精神”です。これからもさまざまな課題に挑戦し続けていくことで、地球規模でさらなる発展を遂げていきます。

1938年



大沢秀雄が東京に(株)大沢螺子研削所を創立し、タップ・ダイスの製造を開始



1963年



転造平ダイスの製造を開始



1968年



OSG Tap and Die(アメリカ)(現OSG USA)を設立



1969年



大宝精密工具(台湾)を設立

1970年



ハイスエンドミルの製造を開始



1974年



OSG Ferramentas de Precisão(ブラジル)(現OSG Sulamericana de Ferramentas)を設立



1981年



東京・名古屋証券取引所の市場第1部に上場

1984年



ドリルの製造を開始



1985年



韓国OSGを設立

1992年



オーエスジー販売(株)と合併

1994年



OSG Royco(メキシコ)を設立

1996年



OSG Thai(タイ)を設立

1997年



欧州統括会社OSG Europe S.A.(ベルギー)を設立



2000年



ISO 14001認証をオーエスジーの国内9事業所で取得

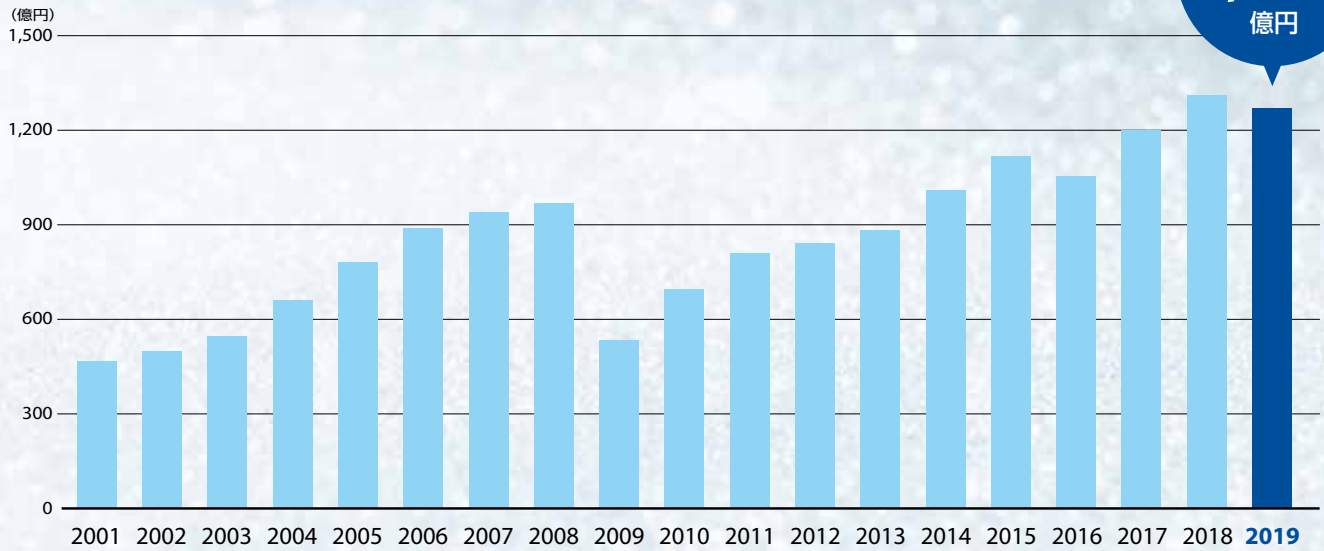
2001年




欧士机(上海)精密工具を設立





売上高
1,269
億円




2003年 
OSG GmbH(ドイツ)を設立




2003年 
OSG Italia(イタリア)を設立

2004年 
デザインセンターを設立




2005年 
OSG India(インド)を設立

2006年 
グローバルテクノロジーセンター
を設立




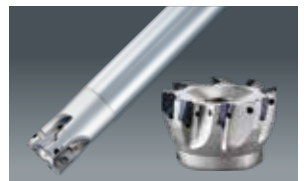
2007年 
ISO 9001 認証を全製品を対象に
取得


2007年 
OSG Indonesia(インドネシア)を
設立

2008年 
OSG Vietnam(ベトナム)を設立


2008年 
OSG Philippines(フィリピン)を
設立

2010年 
刃先交換式工具 OSG PHOENIX
の販売を開始




2012年 
OSG Turkey(トルコ)を設立




2015年 
Desgranges(フランス)を買収

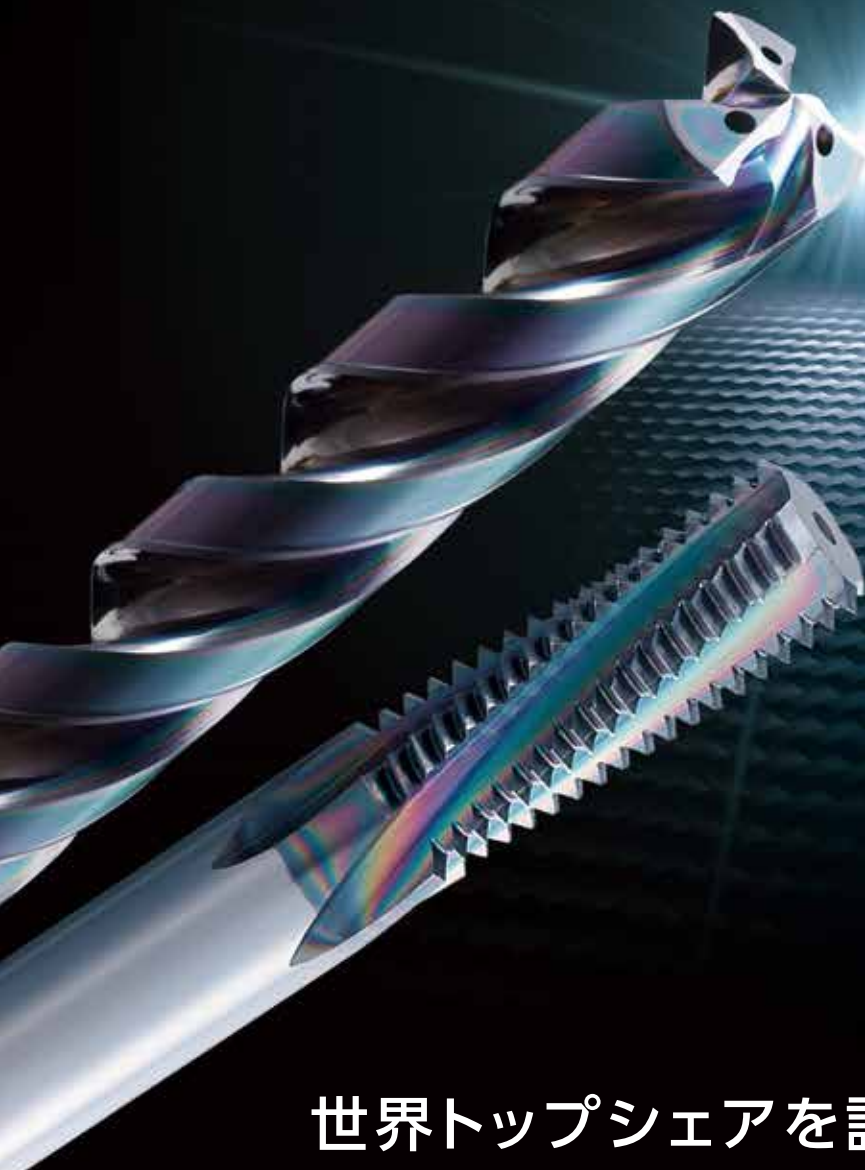


2016年 
AMAMCO(アメリカ)を買収



2017年 
D-Labを設立





DRILLS ドリル

ドリルは、穴をあける工具で、少しの誤差も許されない高度な加工技術を要求される自動車部品などに使用されます。高能率な加工や難削材の加工に対応した超硬ドリルの拡販に注力しています。

TAPS タップ

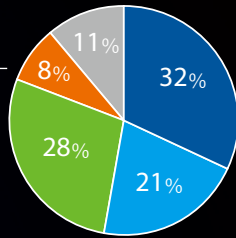
タップは、めねじ(穴の内側のねじ)をつくる工具で、自動車エンジンの精密ねじ加工などに重要な役割を担います。当社創業以来の主力製品です。

世界トップシェアを誇る タップを柱とする総合工具メーカー

オーエスジーは、世界トップシェアを誇るタップを柱に、ドリル、エンドミル、転造工具などを製造・販売する総合工具メーカーです。高精度、高能率を実現するオーエスジーの工具は、世界初・世界最高・世界最速の工具が多数存在し、総アイテム数は10万点に及びます。自動車産業をはじめ、航空宇宙産業、精密部品産業、金型産業など世界中のメーカーがお客様です。それぞれのお客様のニーズにしっかりと対応し、世界トップレベルの品質で競争力のある製品をお届けするために、高付加価値な製品を生み出す高い技術力にさらに磨きをかけていきます。

製品別 売上構成比

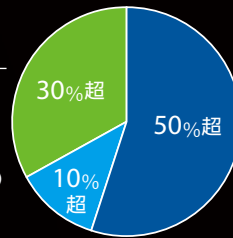
- タップ
- エンドミル
- ドリル
- 転造工具
- その他



[2019年11月期]

顧客別 売上構成比

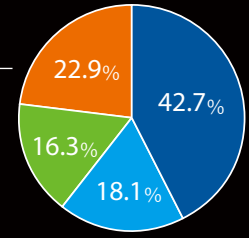
- 自動車産業
- 航空宇宙産業
- 一般産業
(精密部品、金型等)



[2019年11月期]
※当社推定

地域別 売上構成比

- 日本
- 米州
- 欧州・アフリカ
- アジア

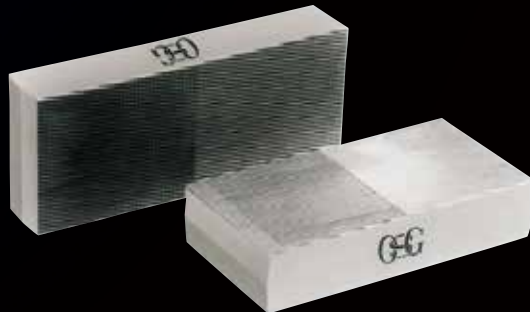


[2019年11月期]

END MILLS

エンドミル

エンドミルは、金属を削り出して形をつくる工具で、主に家電製品のプラスチック金型、自動車部品のダイカスト金型、プレス金型、航空機部品の加工などに使用されます。



ROLLING DIES 転造工具

転造工具は、丸棒状の素材にねじ山を転写する工具で、自動車部品加工にも応用されています。カウンターフロー式転造ダイスの拡販に注力しています。

INDEXABLE TOOLS

インデキサブルツール

インデキサブルツールは、金属を削って金型や機械部品を加工する刃先交換式工具です。エンドミルが仕上げ加工に使われるのに対し、インデキサブルツールは荒加工に使用されます。



GAUGES

ゲージ


ゲージは、ねじや穴などの精度を検査する工具です。製品の高精度化、国際規格への準拠が進む中、精度検査は大変重要な工程となっています。



VALUE CREATION

独自の価値創造プロセスで社会的価値と経済的価値

基盤となる資本

- 
人的資本
 連結従業員数 **7,236名**
※2019年11月30日時点
- 
ブランド
 タップの世界シェア **30%以上**
※当社推定
- 
製造資本
 世界 **17カ国** の製造拠点
- 
販売資本
 世界 **33カ国** の販売拠点
- 
研究開発資本
 世界 **7カ国** の技術センター
- 
社会関係資本
 連結グループ会社 **88社**
- 
財務資本

売上高	1,269億円
海外売上高比率	57.3%
有利子負債	267億円
EBITDA	290億円

※2019年11月期

価値

価値創造の源泉となるビジネスモデル

高品質で高性能な製品をつくり出す確かな「技術力」
 真摯な姿勢で粘り強くやり遂げる「対応力」
 期待の先を行く「提案力」と「創造力」
 お客様とのコミュニケーションを土台に、
 4つの力を掛け合わせ、
 お客様の夢をカタチにすることで、
 ものづくり産業の発展と豊かな未来の実現に
 挑み続けます。

価値創造を最大化させる当社の強み

- 良質な企業風土
- 一貫生産体制

強みを生かすサプライチェーンの連携

設計／開発 → 受注 → 調達

価値

コーポレート・ガバナンス ▶ **P. 20~23**

を最大化

創造プロセス



▶ P. 16

プラットフォームの共有

グローバルネットワーク

▶ P. 17

製造/品質

物流/販売

アフターサービス

創造の基盤

社会・環境への取り組み

▶ P. 26~29

目指す姿

オーエスジーグループは、持続可能な開発目標 (SDGs) の考え方を取り入れ、事業活動を通じて社会の持続的な発展に貢献していくことを目指します。



社会的価値

shaping your dreams

お客様一人ひとりの夢をカタチにしたい。その思いを原動力に挑戦を続け、世界のものづくり産業を地球規模で支えていきます。

経済的価値

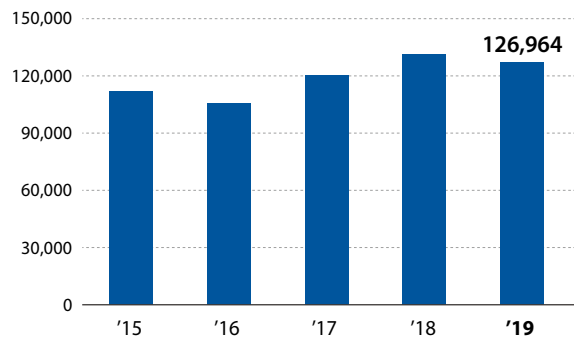


「世界トップの穴加工用切削工具メーカー」を目指します。

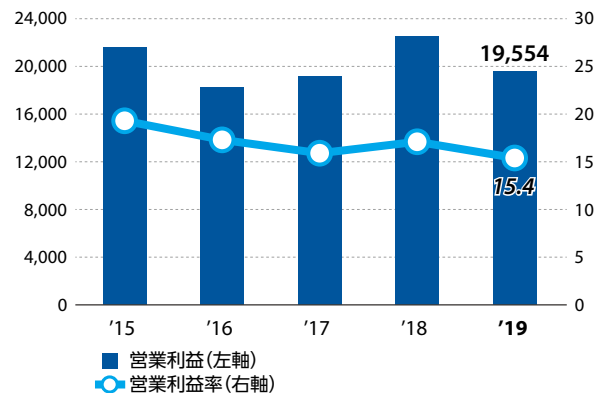
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

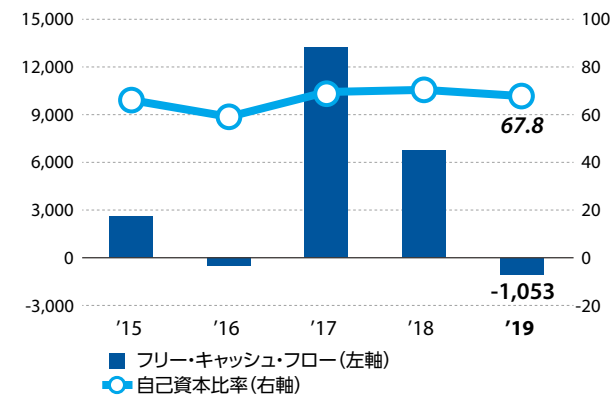
売上高(百万円)



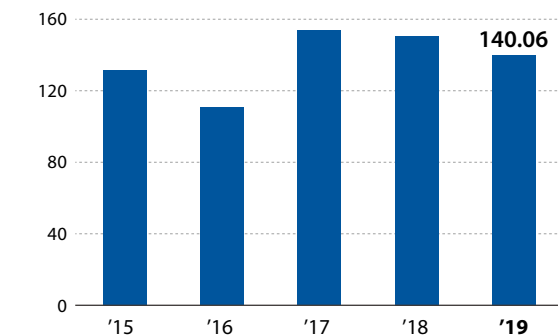
営業利益(百万円)
営業利益率(%)



フリー・キャッシュ・フロー(百万円)
自己資本比率(%)

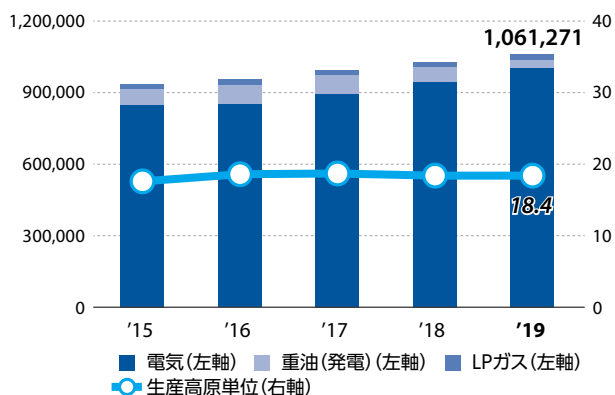


1株当たり当期純利益(EPS)(円)

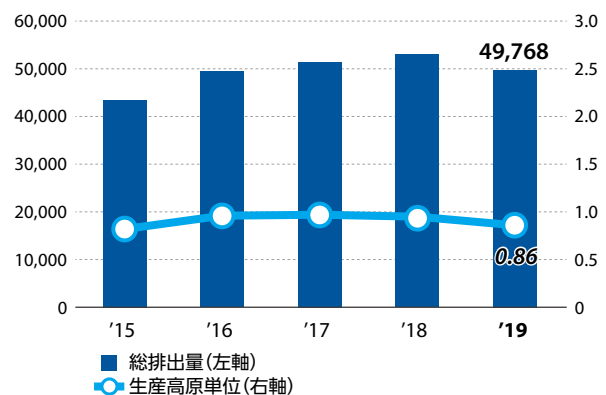


非財務ハイライト

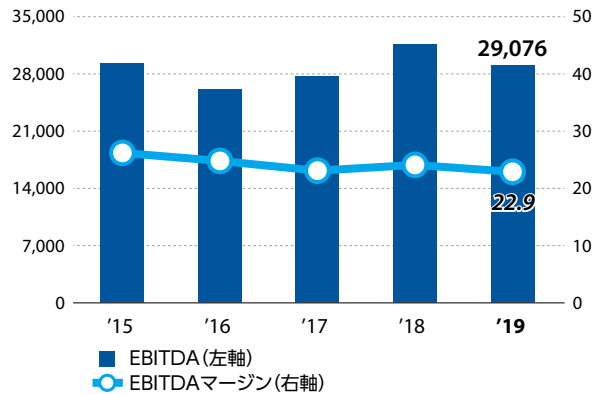
エネルギー使用量(GJ)
エネルギー使用量の生産高原単位(GJ/百万円)



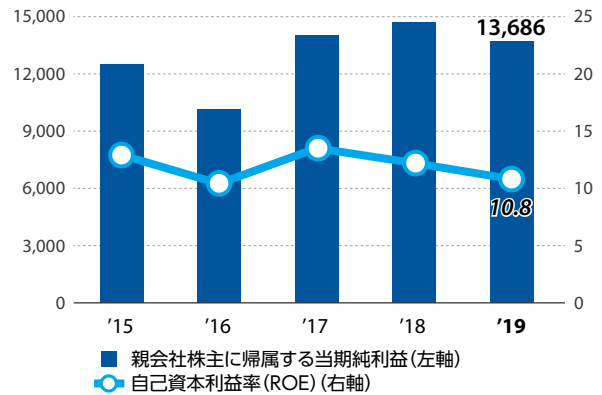
CO₂排出量(t)
CO₂排出量の生産高原単位(t/百万円)



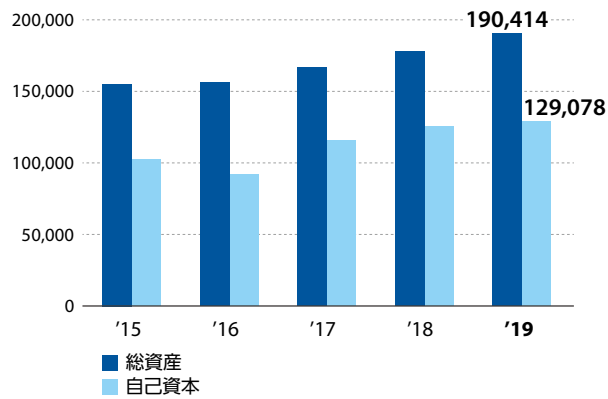
EBITDA (百万円)
EBITDAマージン (%)



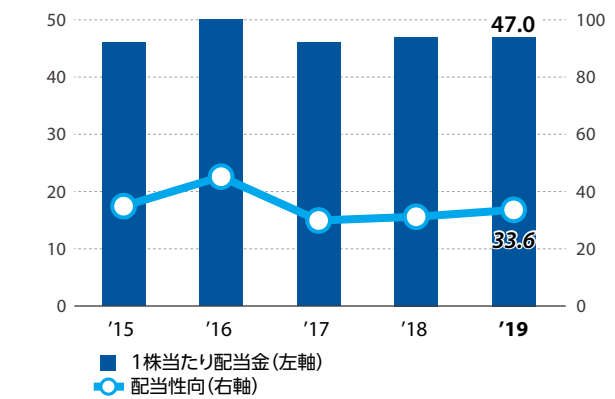
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)
自己資本利益率 (ROE) (%)



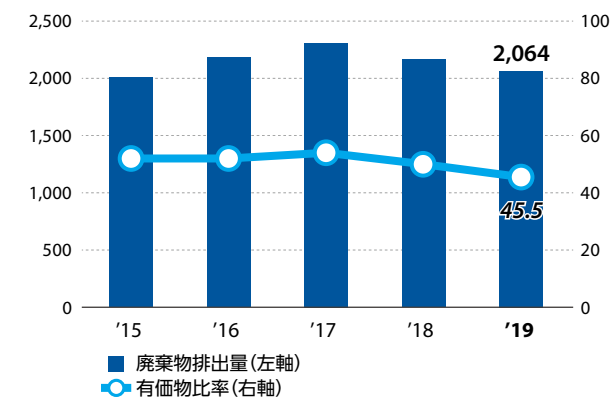
総資産 (百万円)
自己資本 (百万円)



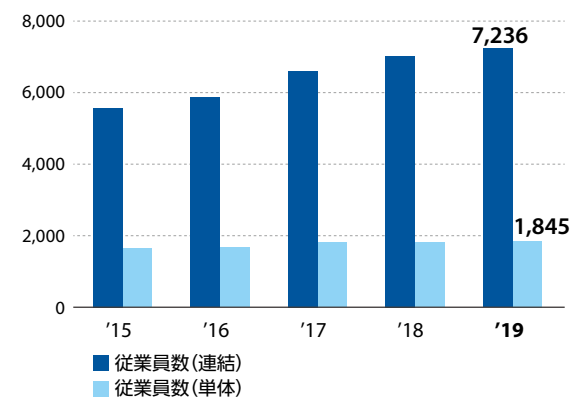
1株当たり配当金 (円)
配当性向 (%)



廃棄物排出量 (t)
有価物比率 (%)



従業員数 (連結) (人)
従業員数 (単体) (人)



新たな価値創造へ

経営環境の変化に向き合い、既存ビジネスの拡大と新規分野開拓を両軸とした成長戦略でさらなる成長へとつなげていきます。

さらなる飛躍へ

3つの「ファースト」で 激動の時代を勝ち抜く

IoTやAIをはじめとするデジタル技術の革新、自動車のEV化、ニーズの多様化など、私たちのビジネスを取り巻く環境は激しく変化しており、その変化は今後ますます大きくなると考えられます。そのような中で、グローバル競争力を強化し、製品の高付加価値化、サービスやソリューションを取り込んだ新たなビジネスモデルの創出にグループ一体となって取り組むことで、「世界トップの穴加工用切削工具メーカー」としての揺るぎない地位を確立することを目指します。

そのためのキーワードは、3つの「ファースト」です。まず1つ目は「グローバルファースト」。今後私たちが成長する



T. Ishikawa

石川 則男

代表取締役社長 兼 CEO

ステージは海外市場にあり、常に視点を世界に向けていくということ。2つ目は「オーダーファースト」。営業・製造のどちらにおいても、お客様の課題を最優先して解決することが、お客様からご注文をいただける一番の近道であるということ。そして3つ目は、オーエスジー本社の最先端ではなく、海外の最先端で顧客と直に接するフロント部門の活動を第一に考える、「フロントファースト」。社員一人一人がこれら3つの「ファースト」を意識し、挑戦する気持ちを忘れずに、グローバルステージでの勝負に挑み続け、世界中で新たな需要の獲得に向かっていきます。それこそが、オーエスジーがさらなる飛躍を遂げるための確かな道であることを確信しています。

中期経営計画「The Next Stage 17」について

▶▶▶ 「大手ユーザー戦略」と 「カタログ品戦略」を推進

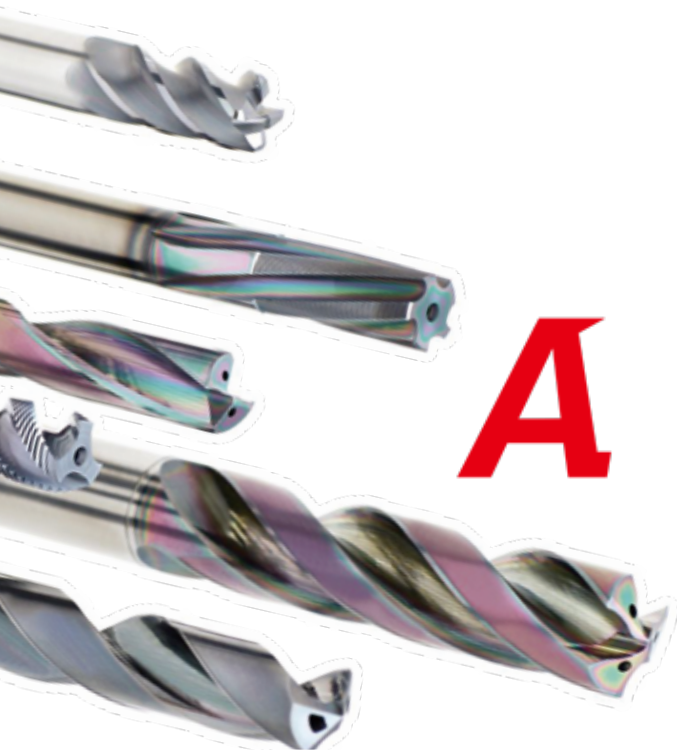
2020年11月期を最終年度とした中期経営計画「The Next Stage 17」の3年目である当期は、中期経営目標の達成に向け、基本戦略である「大手ユーザー戦略」と「カタログ品戦略」を多角的に推進しました。

お客様のニーズに寄り添った最適な工具と加工方法を提案する「大手ユーザー戦略」では、主軸の自動車産業に加え、第2の軸と位置付ける航空機産業に注力し、想定以上に新規の受注を獲得することができました。航空機産業においては、オーエスジーの技術力を生かした競争力の高い製品への評価が高まっており、2013年より参画している英国の航空機研究機関「AMRC (Advanced Manufacturing Research Centre)」において中心メンバーである「Tire1」に認定されるなど、存在感を発揮しています。加えて当期は、他社との協業による研究開発がス

タートするなど、地道な営業活動やM&Aによる業容拡大といった施策を通じて、蒔いてきた種が徐々に芽吹き始めているという手応えを感じています。

コストパフォーマンスに優れた工具を提供し、お客様の生産性向上に貢献する「カタログ品戦略」では、高性能工具シリーズ「Aブランド」が成長するとともに、販売の核となる流通組織「A-Club」の拡大も大変順調で、ネットワークは世界各国へと広がり、ブランドイメージのグローバル統一が着々と進んでいます。

2つの基本戦略の展開により、各フロントラインは着実に進化しています。地域別にみると、米州では、それぞれの拠点の生産体制を強化し、現地生産して販売する「地産地消」の施策が成果を上げています。例えば、アメリカで生産している転造ダイスは重量があるものも多く輸送コストがかかるため「地産地消」により運送費削減などの大きなメリットが生まれます。転造ダイスは自動車のドライブシャフトや等速ジョイントなど、EV化してもなくなる部品に必要不可欠であり、今後も現地生産を増やす計画です。カナダでも、アメリカから輸入していた超硬エンドミルの一部を現地生産に切り替えたことで、製造部門の黒字化を実現しました。中国は、経済状況が厳しい中ではありますが、販路拡大、テクニカルセンターの活用によって新規の顧客が増えており、今後の成長が期待できると考えています。台湾では、グループ会社Taiho Tool Mfg. Co., Ltd.が創立50周年を迎えるとともに、念願の100%子会社化を実現しました。同社は、日本と台湾の技術を統合し、主にタップやゲージ、転造工具の生産を行うほか、独自のドリルの再研磨とコーティング、超硬工具の新規製造など、多岐にわたる事業を展開しており、伸びしろのある台湾市場において成長が見込めます。東南アジアは、ベトナム、インドネシア、タイ、マレーシアで受注が増え、全工場を黒字化す



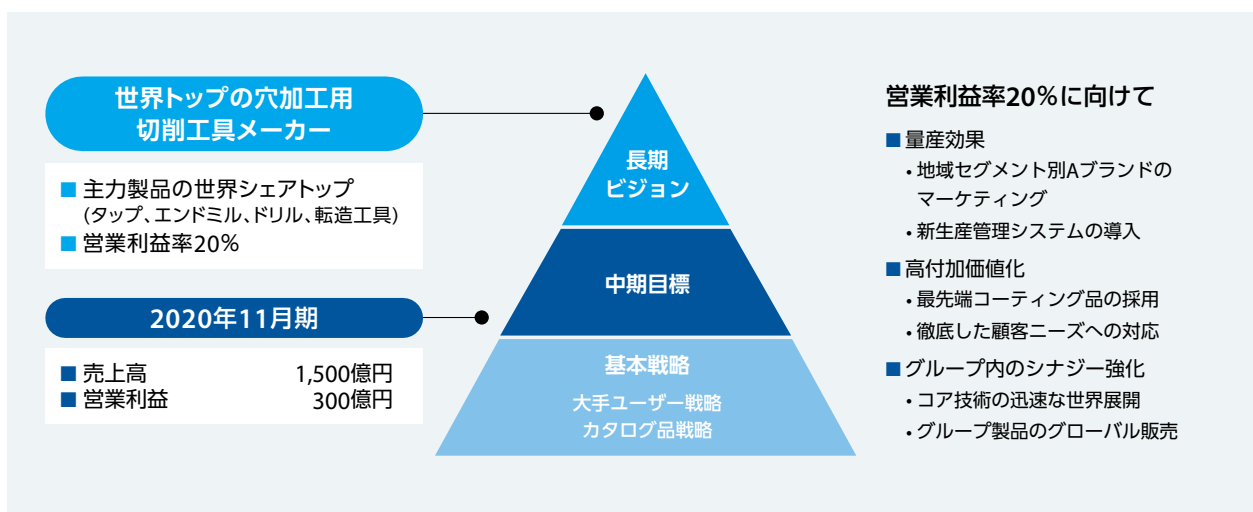
ることができました。インドは、2つの工場でコーティングサービスをスタートさせるなど、ビジネスの幅を広げています。ヨーロッパは、M&Aで買収した会社が多くあり、今後PMI*に注力していくことで、北米よりも売り上げが増える可能性をもっています。

また、近年需要の急増を受けて注力している再研磨、再コーティング設備の増強については、計画を上回るペースで進んでおり、アフターサービス部門の強化も上々の成果を上げています。

2019年は、好況が持続した前半から一転、後半は米中貿易摩擦に端を発し、生産財市況においては急ブレーキがかかりました。当社グループにおいても、中間決算では売上高、利益ともに過去最高を達成しましたが、下期は、日本を含むアジア地域一帯で大きな影響を受け、為替変動の影響も相まって、業績が下振れする事態となりました。しかし、そのような環境下にあるからこそ、状況に応じた適切

*PMI:ポスト・マージャー・インテグレーション

中期経営計画「The Next Stage 17」



な施策や、着実に前進できる体制づくりについて改めて意識することができた1年だったと捉えています。

このように厳しい状況の中、中期経営計画の目標達成については、2021年11月期以降にずれ込むことが予想されますが、営業・技術・製造・管理部門それぞれで基本戦略に対しグローバルな視野を持ち、世界中で新たな需要獲得に向け全力で取り組んでまいります。

生産性向上に向けて

NEO新城工場を中心とする OSGデジタル化の取り組み

当期は、生産体制の刷新プロジェクトが本格的に始動しました。現在、新城工場の敷地内に建設を進めているNEO新城工場は、2020年5月の稼働を予定しており、大池工場より超硬ドリルを、八名工場より超硬タップの生産ライン

を移管する計画です。

同時に、生産性向上を目的とした全社横断プロジェクト「OSG4.0」の取り組みも進んでいます。「OSG4.0」は、営業・製造・設計・顧客といったすべてのシステムを当社独自のデータベースである、「OPDM(OSG Product Data Management System)」につなげ、活用することで生産性の向上や生産量のアップを目指し、受注力の強化と利益を最大化することを目的としたデジタル化の取り組みです。

今後はNEO新城工場を起爆剤に、各工場でも生産計画、稼働状況、在庫管理からアフターサービスまで、ありとあらゆるプロセスをデジタルでつなぎ、自動化、省力化することで72時間無人操業できるスマートライン化を加速させます。さらに、国内外の主要工場の生産状況、予実管理やスケジュール管理等を一元管理する「ワンファクトリー」構想を推進します。

基本戦略

大手ユーザー戦略

- ・自動車産業に注力
- ・航空機産業を自動車産業に次ぐ柱とする
- ・成長分野の新規大手ユーザー開拓

How?

常にユーザーに寄り添いニーズにあった
工具と加工方法を提案する

- 納期対応力とコスト競争力の両立
- テクニカルセンターの拡充
- M&A(買収企業とのシナジー最大化)

カタログ品戦略

- ・一般機械加工業や金型産業などの
世界中のより多くのお客様へ

How?

コストパフォーマンスに優れた工具を
タイムリーに提供し、
お客様の生産性向上に貢献する

- 超硬のラインナップ拡充
- 流通組織A-Clubを世界中で展開
- 在庫政策と物流体制のさらなる強化

グローバルでのさらなる成長に向けて

M&Aのシナジー最大化と、新分野、新事業、新製品へのチャレンジ

当社グループは、販路拡大と業容拡大を両軸としたM&A戦略を展開しており、現在ではグループ連結80社以上、総従業員数は7,000名を超える組織に成長しています。M&Aにより、今までのオーエスジーの製品ジャンルとは少し異なる製品事業の会社も加わり、既存ビジネスのシェア拡大に加え、今までよりも製品の幅を広げて、変化する事業環境の中で持続的な成長を見込んでいます。

その先で重要になってくるのは、「PMI」です。経営統合によるシナジーを最大化するために、2020年11月期以降はM&Aのマイルストーンとしては一区切りとし、M&Aをした会社の経営、業務、意識など、あらゆる面での統合に注力することが重要と考えています。

研究開発については、2017年より加入しているボーイング主導の研究機関「OMIC」の敷地内(アメリカ・オレゴン州ポートランド)に研究施設を建設予定です。2020年内の完成を目指しており、次世代航空機部品の材料加工に適した切削工具の開発を行うとともに、工具のコーティングなどアフターサービス拠点としての活用も想定しています。

また、社内に新組織となるアプリケーションセールsteamを立ち上げ、工作機械に当社の工具を搭載していただくための新たな取り組みも開始しました。機械商社や機械メーカー、大手ユーザーや流通の皆様とも連携し、お客様の課題にトータルソリューションのご提案をすることで、他社との差別化を図り、中長期的に当社の価値向上とシェアの拡大を目指しています。

人財育成について

時代に合った教育体系の構築が課題

当社では「人」を大切な「財産」と考え、グローバルステージで活躍できる人財の育成に注力し、現場力の向上を図っています。これまで総務部付けだった人事チームを、人事総務部として刷新し、社員の育成に力を入れています。今後の課題は、スキルやパフォーマンスに関する教育だけでなく、オーエスジーの経営理念や、冒頭に挙げた3つのファーストを社員一人一人に根付かせていくための教育体制を構築することです。

優秀な人財を育てるにあたり、大切なポイントは、スポーツの世界と同様にトップリーグの環境で切磋琢磨することです。そうすることで個々の技量は必然的に向上していきます。フロントオフィス、バックオフィスともに、各々のチームにおいてレベルを最大限引き上げることを目指したいと考えています。また、切磋琢磨できるような職場においては、風通しを良くし、互いを尊重しあうことで明るい職場を目指したいと考えています。

財務資本戦略について

積極的な成長投資と株主還元を両立

当社は、自己資本比率67.8%と財務健全性は確保していると考えています。また、2桁(10%超)のROE水準をめどとしながら、戦略的な成長投資と財務健全性の確保、株主還元のバランスを考慮した適正な利益配分に努めています。利益配分で優先するのは、中長期的な企業価値を高めるための成長投資です。

2019年度、生産体制を刷新するための大きな投資がスタートしました。国内外での生産能力増強を中心に約170億円の投資を行い、NEO新城工場建設、主力工場のスマートライン化などを推し進めたほか、既存コアビジネスの拡大、新規需要獲得施策、研究開発の拡充などにも積極的な成長投資を実施しました。

今後については、2020年にいくつかのM&Aを計画しており、多額のキャッシュが必要となることから機動的な資金調達が資本政策の柱になります。また、のれん代も毎年計上されるため、PMIや「OSG4.0」を中心とする生産性向上への取り組みなどを通じ、シナジー効果の早期発現を目指すことが利益確保、向上のポイントになると考えています。

株主還元につきましては、株主の皆様への利益配分を重要な経営課題の一つとして認識し、「連結ベースでの配当性向30%以上」の維持を前提に、キャッシュ・フローや財務状況などを勘案し配当を行うことを基本方針としております。2019年11月期の1株当たりの配当金は47円(中間配当金23円・期末配当金24円)とさせていただきます。

ステークホルダーの皆様へ

成長の原動力として ESGを重視

昨今、企業に対する社会からの期待や責任は多岐にわたり、企業が果たす役割の重要度はますます高まっています。オーエスジーは、世界中で親しまれ、持続的に発展する真のグローバル企業を目指してESGの取り組みを重視しています。

環境については、「環境に優しい製品づくり」を環境活動における理念とし、環境に優しい製品・新技術の開発および提案、各プロセスにおける「省資源・省エネルギーの推進」「廃棄物の削減」「超硬リサイクル活動」など、グループ全

積極的な成長投資で、 企業価値の向上を目指します。



体で持続可能な社会に向けた取り組みに努めています。

社会については、最大の経営資源である人財を生かすために、フレックス制度や産休・育休制度導入、オフィス環境の整備を進めて働きやすい職場づくりを推進するほか、地域との共創実現のための社会貢献活動にも幅広く取り組んでいます。

ガバナンスについては、「コーポレートガバナンス・コード」の原則を踏まえつつ、実効性の高いガバナンス体制の整備と充実に継続して取り組んでおり、経営監督機関と執行体制を明確に分離したガバナンス体制により、透明性、独立性、経営監督機能を高めています。

オーエスジーは、創業以来のDNAである「チャレンジ精神」を発揮し、高品質、高付加価値の切削工具の提供を通じて地球規模でのさらなる成長と企業価値向上を目指すとともに、社会の持続的な発展に貢献していきます。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援とご理解を賜りますよう、心からお願い申し上げます。

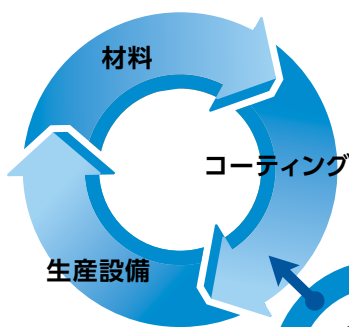
価値を生み出す強みとサブ さらなる企業価値

STRENGTH

価値創造を最大化させる当社の強み

一貫生産体制

高付加価値な製品の供給に向け、工具の材料となる超硬合金をグループ内で調達するほか、工具の耐久性を高めるコーティングを独自に開発・製造しています。自社製生産設備は、柔軟な生産体制と高い生産性に結実しています。



1968年にオーエスジーで初めて現地法人をアメリカに設立して以来、世界33カ国に販売チャンネルを有しています。切削工具市場の世界の動きを把握するとともに、地域密着の営業展開で、顧客ニーズをキャッチしています。

グローバルネットワーク

プラットフォームの共有

オーエスジーグループ全体で使用可能な有形・無形の資産を有しています。コーティング技術やテストカットの経験、お客様の生産性向上に向けたノウハウの蓄積などは、世界中のグループ会社で共有して使える独自のプラットフォームです。



オーエスジーには、良質な企業風土があります。マネジメントの視座により育まれてきたこの企業風土を維持・発展させていくことで、スムーズなPMI*を可能にし、M&A企業とのシナジー効果を発揮しています。

*PMI:ポスト・マージャー・インテグレーション

良質な企業風土

ライチェーンを掛け合わせ、
の向上を目指します

SUPPLY CHAIN

強みを生かすサプライチェーンの連携



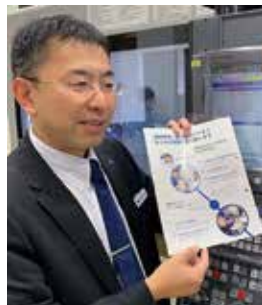
CASE STUDY

01 プロセス間の連携で付加価値を創造

それぞれのプロセスの垣根を越えた連携で、パフォーマンスを最大化させ、お客様を笑顔にすることができます。オーエスジーでは、このような独自の付加価値を生み出し続けていくことで、今後も成長していきます。



キーマンに聞く



アプリケーション
セールsteam
深世古 強司

製造、技術、営業がONE TEAMとなって取り組みます。

オーエスジーは製造、技術、営業が一体となり、日本はもちろんのこと、グローバル市場のシェア拡大の強化を図ってまいりました。昨今、環境の変化のスピードが速く、今までと同じ動きではこの変化のスピードに対応できなくなります。時代の変化とともに方法を変えていかなければなりません。

アプリケーションセールsteamは、提案型の営業手法として従来のお客様との協業に加えて、機械業界や周辺機器産業との取り組みを強くすることや機械導入の際のツールレイアウト支援をすることで、お客様の新規開拓や加工方法の改

善提案を積極的に展開しています。この提案型の営業手法により、厳しい景況の中でも多くの新しい案件獲得や新規のお客様との繋がりが期待できると考えています。

今後もお客様の期待にしっかりと応え続けていくためには、加工技術グループや技術部の協力が必要不可欠であり、製造、技術、営業がONE TEAMとなって取り組んでいかなければなりません。日本だけでなく海外のお客様への対応を強化し、グローバル展開をさらに加速させていくことで、国内市場と世界市場のさらなるシェアアップへチャレンジしてまいります。



デザインセンター
加工技術グループ
笹原 丈裕

お客様の課題を加工技術でサポートします。

私たち加工技術グループは、当社の営業担当者を通じて、お客様からご依頼いただいた加工に関するお困りごとを解決する部署です。加工方法の提案に加えて、加工環境に合わせた工具選定や切削条件の算出にとどまらず、お客様立ち合いのもと提案内容をテクニカルサポートセンター内にある工作機械で実証することで、安心して新しい加工技術を導入していただくサポートも行っています。

また、最近は搭載ビジネス*を行うアプリケーションセールsteamとの協業も増えています。お客様が新規産業参入を検討されている場合は、私たちの自動車、航空宇宙、建機、医療など幅広い産業で

培った知見やノウハウを用いて、工具選定のほか、工作機械から周辺機器まで幅広い技術サポートを実施しています。

このような技術サポートのニーズは海外でも強く、日本をマザーとし、アメリカ、メキシコ、ドイツ、台湾、中国、韓国の6拠点にテクニカルサポートセンターを配置して対応しています。金属加工でお悩みのお客様へ、オーエスジー独自の加工技術をお届けすることで、「お客様の夢をカタチにする」お手伝いを世界中で拡充してまいります。

*搭載ビジネス:工作機械と工具をマッチングさせ、お客様の求める加工技術を提供するサービス

アフターサービス拠点

再研磨 21の国と地域

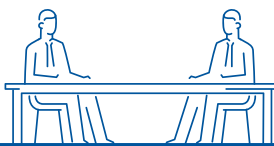
コーティング 14の国と地域

CASE STUDY

02》アフターサービスでも、 お客様の期待を超えた価値提供

再研磨やコーティングの技術は、お客様の生産性の向上やコストダウンに寄与するほか、
工具の性能アップや長寿命化を実現することで、環境負荷を低減します。

世界中で拡大する再研磨・コーティング需要を取り込むべく、より多くの価値提供の実現に努めていきます。



キーマンに聞く



オーエスジー
コーティングサービス株式会社
代表取締役
彦坂 光義

「Never Say Never」で、世界へ挑戦し続けます。

オーエスジーコーティングサービス株式会社(OCS)は、装置産業ともいえるコーティング部門をインハウス事業としての目的だけではなく、受託コーティングとして外部売り上げを増やすことを目的として、2001年にオーエスジー株式会社から分社化しました。

現在の受託コーティング市場は、切削工具はもちろんのこと、金型・パンチ、機械部品、医療器具、装飾関係などさまざまな分野に広がっています。OCSを立ち上げた当初は、まさにゼロからの出発でしたが、切削工具メーカーのコーティング部門であったということで、コンペティターよりも切削工具そのものを熟知して

いる、という大きな強みがありました。他社よりも品質、開発力、提案力、問題解決力などいずれの分野でも優れていたことです。その知識を生かし日本国内において、従来は手付かずであった切削工具の再研磨後の再コーティング市場をメインターゲットとして事業を展開してまいりました。現在では、国内での事業モデルをグローバルに展開する取り組みを推進しています。

弊社のモットーは「Never Say Never」です。今後もアフターマーケットを中心にあらゆる分野に挑戦し続け、より一層の事業拡大を目指していきます。



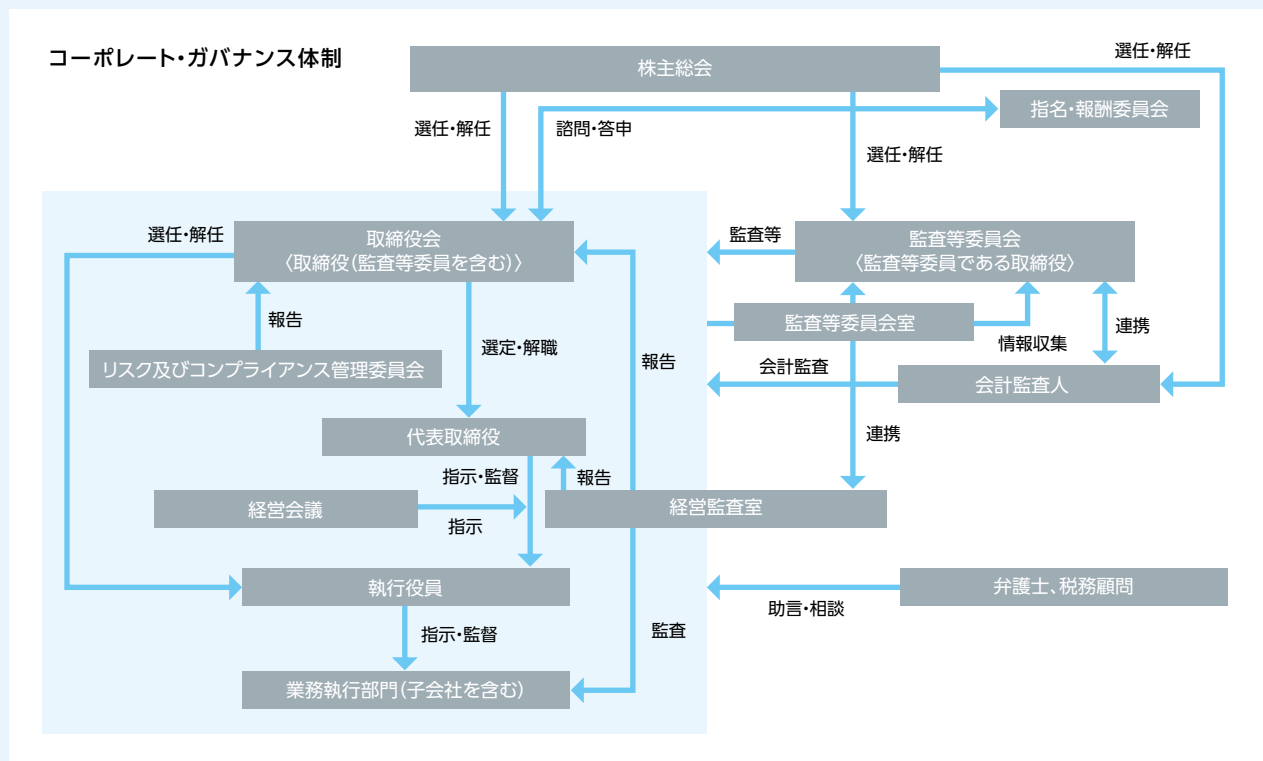
コーポレート・ガバナンス

実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の整備と
充実に継続的に取り組んでいきます。

基本的な考え方

当社は、「地球会社」という企業理念の下、法令と社会的良識に従い公正で透明な企業活動を行うことが、経営の基本であるとともに、企業の継続的な発展と企業価値の増大に資するものと考えています。この目的を実現するためには、効率的で透明性のある経営組織の確立等によるコーポレート・ガバナンスの充実が、重要な経営課題であると認識しています。

また、当社は、コーポレート・ガバナンスを充実させる仕組みとして、企業倫理を高めるための具体的な行動指針である「OSG Philosophy」及び「オーエスジー企業倫理綱領」を、当社を含む全グループ会社の取締役、執行役員及び従業員に示し、コンプライアンス意識の向上を図っています。

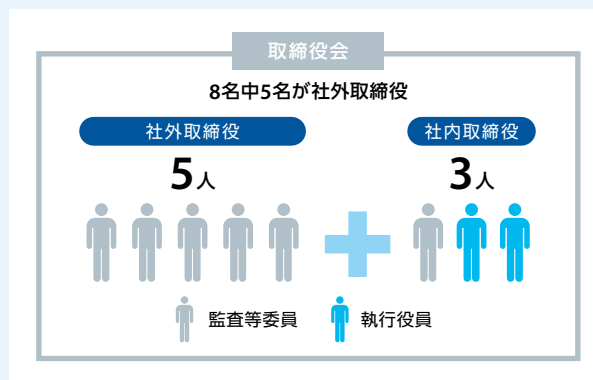


企業統治体制の概要

当社は、コーポレート・ガバナンス体制として、監査等委員会設置会社を選択し、取締役会、監査等委員会及び会計監査人を設置しています。業務執行は執行役員が行い、取締役会は、経営の意思決定及び業務執行の管理監督を行う体制とし、取締役会の役割を明確にしています。取締役会は、業務執行を行う執行役員を兼務する取締役（監査等委員である取締役を除く）を2名とすることで、意思決定の強化を計りつつ、監査等委員である取締役6名のうち社外取締役を5名とすることにより、取締役8名中5名（過半数）が社外取締役という体制とし、外部からの視点を生かし、取締役会の透明性、独立性及び経営監督機能を高めています。

また、当社は、経営環境の変化への的確な対応と業務執行の機能・責任の明確化のため、執行役員制度を導入していま

す。執行役員は、取締役会で決められた方針のもと、業務の執行に専念し、機動的かつ迅速化と効率化を図っています。



企業統治体制の採用理由

当社では、現在のコーポレート・ガバナンス体制とすることで取締役会における経営の意思決定機能及び業務執行を管理監督する機能の充実、経営効率の向上と的確かつ戦略的な経営判断が可能となっています。また、当社は6名の取締役（うち5名は社外取締役）で構成する監査等委員会が、代表取締役及び執行役員の職務執行及び業務や財政状況の監査

等を行っています。当該社外取締役5名全員が上場規則に基づく独立役員であり、これら独立性の高い社外取締役を含む6名の監査等委員である取締役が取締役会の構成員として、経営監督機能を十分に発揮できる環境にあるため、経営の透明性、適正性を確認、確保するコーポレート・ガバナンス体制であると考えています。

リスク及びコンプライアンス管理委員会

当社では、企業経営の透明性、公平性を高めるため迅速な情報開示に取り組むとともに、当社グループ経営の健全性の確保と企業倫理の確立のためのリスク管理体制の整備を図るため「リスク管理規定」を制定しています。また、当該「リスク管理規定」により、リスク管理を効果的かつ効率的に実施

するための「リスク及びコンプライアンス管理委員会」を設置し、リスク管理に対する基本方針及び体制の策定、各リスクの重大性、緊急性等の評価に応じた対策の検討及び決定等の必要な措置を速やかに講じています。

指名・報酬委員会

当社は、取締役・執行役員等の指名及び報酬に関して、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、監査等委員である取締役で構成されており、6名中5名が独立性の高い社外取締役です。

取締役候補者の選任と指名に関しては、当社の取締役としてふさわしい豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人物を候補者とし、これを指名・報酬委員会へ諮問し、その答申を受けたうえで、取締役会において決定を行います。

報酬決定の手続きについては、次のページの役員報酬額の報酬決定手続きをご参照下さい。

委員会の名称	全委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	委員長(議長)
指名・報酬委員会	6	1	5	0	社内取締役

社外取締役の選任理由と兼職の状況

社外取締役	監査等委員	選任理由	兼職の状況
中川 威雄	○	長年にわたる学識経験者及び企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、独立した立場で取締役会に出席し当社の経営の監査・監督に寄与するものと判断しております。また、関係会社、主要な取引先の出身者等ではなく、一般株主との利益相反性のおそれがないと判断し、選任しております。	ファインテック(株) 代表取締役会長 (株)ツガミ 社外取締役 (公財)大澤科学技術振興財団 理事
小野 喬四郎	○	他の会社の業務執行者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、独立した立場で取締役会に出席し当社の経営の監査・監督に寄与するものと判断しております。なお、小野喬四郎氏が2016年1月まで代表取締役に就任しておりました株式会社オノコムと当社の間には設備の購入に関する取引がありますが、法人間の通常の商取引であり、小野氏個人が直接利害関係を有するものではなく、一般株主との利益相反性のおそれがないため、その独立性には何ら問題がないものと判断しております。	
榊 佳之	○	長年にわたる学識経験者として幅広い知識と見識を有しており、独立した立場で取締役会に出席し当社の経営の監査・監督に寄与するものと判断しております。また、関係会社、主要な取引先の出身者等ではなく、一般株主との利益相反性のおそれがないと判断し、選任しております。	(学)静岡雙葉学園 理事長 (公財)大澤科学技術振興財団 評議員
高橋 明人	○	長年にわたる弁護士としての職歴を通じて、豊富な経験と高い見識・専門性を有しており、法律の専門家として、独立した立場で取締役会に出席し当社の経営の監査・監督に寄与するものと判断しております。また、関係会社、主要な取引先の出身者等ではなく、一般株主との利益相反性のおそれがないと判断し、選任しております。	日本カーボン(株) 社外取締役 (株)オリエンタルコンサルタンツ ホールディングス 社外取締役
原 邦彦	○	長年にわたる学識経験者及び企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、独立した立場で取締役会に出席し当社の経営の監査・監督に寄与するものと判断しております。また、関係会社、主要な取引先の出身者等ではなく、一般株主との利益相反性のおそれがないと判断し、選任しております。	(大)名古屋大学特任教授 (イノベーション戦略室)

※2020年2月22日時点

役員報酬額

■ 報酬体系

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬は、固定報酬、変動報酬である業績連動報酬、及び譲渡制限付株式報酬から構成されています。監査等委員である取締役の報酬は、業務執行を行う他の取締役から独立した立場にあることを考慮して固定報酬のみで構成されています。

固定報酬

固定報酬については、2016年2月20日開催の第103回定時株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額(取締役(監査等委員である取締役を除く):年額396百万円、監査等委員である取締役:年額84百万円)の範囲内において決定します。

変動報酬

変動報酬については、2019年11月期より、法人税法第34条第1項第3号に定める利益連動給与に該当する利益連動賞与及び個人評価賞与を支給しています。

利益連動賞与

- ・対象者:業務執行役員である対象取締役及び常務執行役員
- ・算定方法:利益連動賞与支給額=業績連動報酬損金経理前連結営業利益×役位別賞与基準係数(下表)
但し上限は700百万円とします。

役位別賞与基準係数

役位	係数
代表取締役社長	0.405%
取締役専務執行役員	0.183%
常務執行役員	0.162%

個人評価賞与

- ・対象者:業務執行役員である対象取締役(代表取締役を除く)及び常務執行役員
- ・算定方法:個人の業績貢献度による定性的評価に応じて個人評価賞与を支給します。但し上限は50百万円とします。

譲渡制限付株式報酬

- ・対象者:取締役(監査等委員である取締役を除く)
- ・2019年2月16日開催の第106回定時株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額(取締役(監査等委員である取締役を除く):年額200百万円以内、発行又は処分される当社の普通株式の総数は年100,000株以内)の範囲内において決定します。これは当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブの付与及び株主の皆様との一層の価値共有をすすめることを目的としたものであります。

■ 報酬決定手続き

固定報酬、譲渡制限付株式報酬

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬額は、取締役会の委託を受けた代表取締役が当社の定める基準に基づき報酬額案を作成し、これを指名・報酬委員会へ諮問し、この答申を受け、取締役会の決議により決定しています。監査等委員である取締役の報酬額は、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

変動報酬

変動報酬である業績連動報酬は、取締役会の委託を受けた代表取締役が前述の利益連動賞与及び個人評価賞与の算定方法に基づき賞与案を作成し、これを指名・報酬委員会へ諮問し、この答申を受け、取締役会の決議により決定したうえで、支払総額に対して定時株主総会の決議により承認を受けています。

なお、当社では役員退職慰労金については2005年2月19日開催の第92回定時株主総会終結の時をもって役員退職慰労金制度を廃止しております。

株主等との建設的な対話に関する基本方針

当社では、代表取締役社長をトップとして、経営企画室がIR活動に関連する部署を統括し、日常的な部署間の連携を図っています。経営企画室では、投資家からの電話取材やスモールミーティング等のIR取材を積極的に受け付けるとともに、決算説明会を四半期に1回開催し、経営トップが出席する決算説明会を半期に1回開催しています。また、株主の皆様

との対話において把握された意見・懸念の結果は、IRを実施した部門の担当執行役員が必要に応じ、取締役会や経営幹部会へフィードバックしています。投資家との対話の際は、決算説明会やスモールミーティングを問わず、当社の持続的成長、中長期における企業価値向上に関わる戦略を対話の軸とすることにより、インサイダー情報管理に留意しています。

役員紹介

代表取締役社長 兼 CEO

石川 則男

取締役 専務執行役員

大沢 伸朗

取締役 (監査等委員)

大沢 吾平

取締役 (監査等委員)

中川 威雄*

取締役 (監査等委員)

小野 喬四郎*

取締役 (監査等委員)

榊 佳之*

取締役 (監査等委員)

高橋 明人*

取締役 (監査等委員)

原 邦彦*

* 社外取締役

補欠の取締役 (監査等委員)

山下 佳代子**

**補欠の社外取締役

常務執行役員

大沢 二郎

常務執行役員

大沢 秀朗

常務執行役員

竹生 光志

上席執行役員

彦坂 光義

上席執行役員

米田 能崇

執行役員

Jeffrey Tennant

執行役員

久留 俊弘

執行役員

鈴木 康司

執行役員

大橋 英之

執行役員

杉原 健也

執行役員

鄭 承鎮

執行役員

近田 幸典

執行役員

石田 修





環境への取り組み

さまざまな産業を切削工具で支える企業として、環境負荷の少ない製品開発・製造に取り組んでいます。

基本的な考え方

オーエスジーグループは、地球環境の保全が人類共通の重要な課題であることを認識し、「環境基本理念」に基づいて、資源の効率的な利用や環境に配慮した製品づくり、お客様への環境に優しい製品・サービスの提供などに積極的に取り組み、環境負荷低減と資源循環型社会の構築を目指します。

環境基本方針

「環境に優しい会社」「環境を大切にす文化」をスローガンに地球環境の保全、自然との共生を図り行動できる企業づくりに努めます。

2019年度環境実績及び2020年度目標

No.	環境目的		2019年度		2020年度目標
	項目	内容	目標値	実績値	
1	省エネルギー	総エネルギー使用量削減 (エネルギー源:電気・重油・LPガス) 総使用量 BM:85,018 GJ/月	1.0%削減 957GJ/月 削減	2.0%削減 1,911GJ/月 削減	1.0%削減 957GJ/月 削減
		生産高原単位 BM:20GJ/百万円	1.0%削減 0.20GJ/百万円 削減	9.8%削減 1.91GJ/百万円 削減	1.0%削減 0.20GJ/百万円 削減
2	エコプロダクツ	環境に優しい製品開発	31点	27点	33点*
3	エコファクトリー	環境に優しい製品づくり	34点	48点	37点*

*環境活動のレベルアップ 弊社基準点数化(満点60点)

資源循環への取り組み

廃棄物について、ゼロエミッション活動を推進してきました。再利用、再生利用による資源が循環する仕組みづくり、排出されるごみを適正に処理する体制を確立させ2005年から再資源化率99%以上を実現しています。



金属屑(売却)	634.6t
紙ダンボール(売却)	76.4t
廃油(売却、リサイクル)	420.2t
油泥(売却、リサイクル)	174.5t
廃珪藻土(売却、リサイクル)	489.5t
廃砥石(リサイクル)	49.6t
廃プラ(リサイクル)	65.3t
木屑(リサイクル)	82.1t
その他(リサイクル)	68.6t
総再資源化重量	2,060.7t

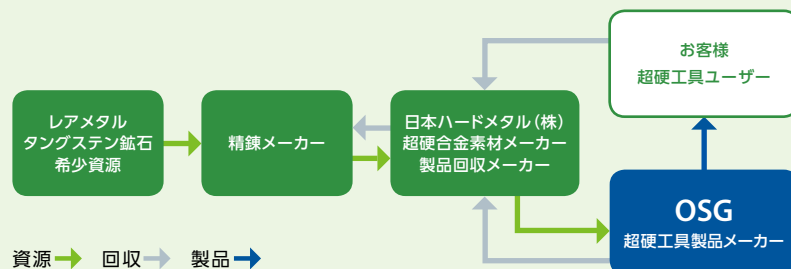
※2019年度実績

環境負荷低減への取り組み

オーエスジーでは、環境に優しい製品づくりやお客様への環境に優しい製品の提供に努めています。アフターサービスの充実や、高速切削を可能とする高効率な製品や、長寿命で省資源化に貢献する製品など、製品の開発を通じて環境負荷低減に積極的に取り組んでいます。

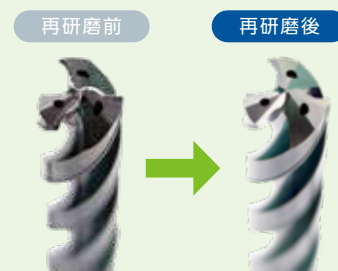
■ 超硬製品のリサイクルの推進

オーエスジーは、グループ全体で超硬製品のリサイクルに取り組んでいます。使用済み工具をお客様から回収、希少金属をリサイクルすることで素材として再生し、資源を有効活用しています。お客様のCSR活動やゼロエミッション推進に役立てるよう取り組んでいます。



■ 再研磨・再コーティングサービス

タップ・エンドミル・ドリル等切削工具は使用を繰り返すと摩耗して切れなくなりませんが、再研磨・再コーティングにより新品同様にその切れ味がよみがえります。オーエスジーではお客様のニーズに合わせた再研磨・再コーティングといったアフターサービスを世界中で展開しています。



TOPICS

環境配慮型の商品

3枚刃の新常識 トリプルレボリューション ADO-TRS-3D/5D

オーエスジーでは、環境配慮型製品の開発に意欲的に取り組んでいます。2018年11月1日、日本国際工作機械見本市 (JIMTOF2018)にて、ニックネームを一般公募し名付けられた「トリプルレボリューション」はこれまで2枚刃が常識だった超硬ドリルにおいて、3枚刃ドリルとして2枚刃に匹敵する低抵抗と高い切りくず排出性でお客様から高い評価をいただいています。

●Rギャッシュ

従来型の3枚刃ドリルでは安定した加工が困難であった鋼材の加工において、切りくず断定性、および切りくず形状の安定性が格段に向上しました。また切削抵抗を30%以上低減することによって、鋼材における安定した高送り加工を実現し、高送り領域の加工において、刃数の少ない2枚刃ドリルよりも低い切削抵抗を実現させました。

●長寿命・安定加工

このような仕様の組み合わせにより、強度の高い鋼材を含めた、幅広い被削材の加工において、安定した長寿命を実現しました。高効率化による機械稼働時間、電力消費量の削減、および長寿命化による超硬母材の長期的有効利用にも貢献します。





社会への取り組み

ステークホルダーであるお客様、取引先、従業員、コミュニティへの社会的責任を果たします。

基本的な考え方

オーエスジーグループは、持続可能な社会の発展に向け、株主の皆様をはじめお客様・取引先・従業員・コミュニティなどのステークホルダーの皆様との健全な関係の維持・発展に努めています。社会を構成する一員として、ステークホルダーの皆様との相互理解の促進や貢献活動を通じ、社会とのより良い調和を図っていきます。

ダイバーシティの推進

積極的かつ拡大した「障がい者雇用」への取り組み

オーエスジーでは、積極的に「障がい者雇用」を進めています。さらに地域の社会福祉法人と連携し、施設外就労および委託作業へも展開しています。企業内で働くことが困難な方へ社会参画の場を提供し、地域や社会貢献の幅を広げています。働くことの喜びと一緒に寄り添い続けます。

■ 法定雇用率を上回る雇用率の実現

法定雇用率	2.20%
オーエスジー雇用率	2.27%

※2019年度実績

■ 地域貢献

各支援機関、企業からの オーエスジー工場見学実施	2019年度 実績	個別 41回 団体 5回
企業・支援者・利用者向けセミナー講演 「障がい者雇用取り組み事例」	2019年度 実績	外部 12回

■ 採用と定着

各支援機関と密に連携を行い、採用から定着までフォローしています。障がい症状を配慮し、工場見学・職場体験などを前段階で実施することで、職場への理解を深め、安心して働き続けることへつなげています。障がい者の方の中には、突然不自由な症状が発生し、働くことが困難になるケースも想定されます。障がい者の方も含めた、社員全員の意見を取り入れ、誰もが安心して働ける職場環境になるよう努めていきます。

■ 担当者の声

採用にあたり、大切にしていること

- ・「人」を大切に
- ・障がい者の皆さんは「大切な労働力」
- ・障がいを含め「個性」である
- ・働く幸せ「人から必要とされること」



人事総務部 人事グループ
宮川 昌久

働きやすい職場づくり

OSG流動き方改革プロジェクトを推進

オーエスジーでは、働く社員の幸せと労働生産性向上の同時実現を目指し、働き方改革を推進しています。仕事に対するモチベーションや業務効率の向上を図るとともに、誰もが健康で安心して働くことのできる職場環境を整備していきます。

■フレックスタイム制の導入

これまでの育児・介護短時間勤務制度に加え、全ての社員が柔軟に業務を行うことのできる仕組みとして、一部の職場を除き、フレックスタイム制を導入しています。個人のライフスタイルにあわせ、柔軟な勤務が可能となりました。

■サテライト勤務の試行

居住地や育児等の理由により、現職場への通勤が困難な社員の新たな働き方として、自宅最寄りの事業所での勤務を可能にするサテライト勤務を試験的にスタートしています。通勤時間の短縮や、子育て支援の一翼となるよう運用を進めています。

働きやすい職場づくりによる好循環サイクル



TOPICS

OSGブランドの持続的な発展

品質の維持・向上とお客様との充実したコミュニケーション

オーエスジーでは、OSGブランドの向上に向けたさまざまな取り組みを進めています。その中でも、品質の維持・向上とお客様とのコミュニケーションを大切にしています。オーエスジーでは「shaping your dreams —お客様の夢をカタチに—」をキーワードに、お客様から信頼される製品とサービスを提供することで、さらなるお客様満足度の向上に努めていきます。

●OSG品質体制認定制度 ～世界共通品質を目指して～

オーエスジーでは、世界共通品質を目的とした「OSG品質体制認定制度」を設け、全世界の生産拠点やグループ会社と品質保証部が協力して、品質の維持向上を図っています。2019年度は、当制度の最高位であるレベル5をグループ会社3社が取得しました。

2019年度に新たにレベル5を取得した会社と製品

体制レベル	取得会社(国)	取得製品
レベル5	OSG Thai Co., Ltd. (タイ)	・転造ダイス (TR・DP・RF) ・超硬ドリル
	奥斯机(上海)精密工具有限公司(中国)	・超硬エンドミル ・超硬ドリル
	(株)青山製作所(日本)	・再研削超硬ドリル

●展示会への出展

オーエスジーは、総合工具メーカーとして積極的に各種展示会に参加するとともに、セミナーを開催し、見て・感じて・体験していただくことで、工具を通じてお客様とのコミュニケーションを深めています。



メカトロテックジャパン2019



INTERMOLD2019

財務セクション

10年間の主要財務データ

		2010/11	2011/11	2012/11
事業年度	売上高	69,513	80,959	84,083
	売上原価	44,605	48,439	49,381
	販売費及び一般管理費	17,383	20,214	20,747
	営業利益	7,524	12,305	13,954
	経常利益	6,699	11,374	13,695
	親会社株主に帰属する当期純利益	3,772	5,904	7,138
	営業キャッシュ・フロー	14,095	11,344	12,286
	投資キャッシュ・フロー	△5,522	△8,195	△19,746
	財務キャッシュ・フロー	△15,562	△5,855	8,643
	減価償却費	5,307	5,657	5,688
	EBITDA	12,832	17,962	19,642
	設備投資額	3,568	8,225	10,284
	従業員数(人)	4,843	5,078	5,117
	事業年度末	総資産	105,635	104,373
純資産		63,162	65,347	71,471
有利子負債		27,318	23,011	34,284
自己資本		57,117	59,367	64,482
1株当たり情報	当期純利益(円)	39.34	62.18	75.16
	純資産(円)	601.44	625.14	679.01
	配当金(円)	12.00	18.00	23.00
経営指標	海外売上高比率(%)	48.6	49.7	48.0
	営業利益率(%)	10.8	15.2	16.6
	自己資本利益率(ROE)(%)	6.7	10.1	11.5
	総資産利益率(ROA)(%)	3.4	5.6	6.3
	自己資本比率(%)	54.1	56.9	53.0
	EBITDAマージン(%)	18.5	22.2	23.4
	配当性向(%)	30.5	28.9	30.6
製品別売上高	タップ	23,158	28,906	29,379
	ドリル	16,265	18,284	19,839
	エンドミル	16,198	17,837	18,472
	転造工具	6,663	7,067	7,280
	測定工具	1,085	1,137	1,176
	その他	6,140	7,725	7,935
外部顧客への売上高	日本	36,196	41,266	44,212
	米州	11,295	12,699	13,605
	欧州・アフリカ	5,536	6,548	6,491
	アジア	16,484	20,444	19,774

							(百万円)	(千米ドル)
2013/11	2014/11	2015/11	2016/11	2017/11	2018/11	2019/11	2019/11	
88,378	101,031	111,917	105,561	120,198	131,368	126,964	1,158,854	
52,777	58,061	61,865	59,179	69,711	74,833	73,281	668,872	
22,774	25,554	28,454	28,135	31,349	34,015	34,128	311,503	
12,827	17,415	21,597	18,246	19,137	22,520	19,554	178,478	
13,910	17,568	21,510	17,813	19,144	22,567	19,710	179,906	
8,619	9,989	12,518	10,134	13,993	14,710	13,686	124,920	
16,171	19,688	19,588	16,333	20,820	20,125	19,261	175,811	
△2,972	△3,119	△16,976	△16,843	△7,566	△13,351	△20,314	△185,421	
△9,423	△12,813	△6,216	△778	△11,137	△4,723	3,465	31,631	
6,716	6,830	7,705	7,885	8,612	9,100	9,522	86,918	
19,544	24,246	29,302	26,132	27,749	31,621	29,076	265,396	
5,876	7,327	12,487	13,394	9,494	11,464	17,139	156,435	
5,118	5,233	5,569	5,866	6,611	7,020	7,236	7,236	
134,503	142,302	155,129	156,081	166,712	178,020	190,414	1,737,991	
87,621	100,943	113,637	103,059	128,394	138,354	140,658	1,283,853	
29,063	20,009	20,195	33,506	16,325	15,612	26,782	244,453	
80,024	91,458	102,566	92,216	115,810	125,332	129,078	1,178,153	
90.76	105.20	131.78	110.59	153.70	150.47	140.06	1.28(米ドル)	
842.71	963.15	1,079.12	1,024.34	1,191.65	1,279.29	1,328.08	12.12(米ドル)	
30.00	34.00	46.00	50.00	46.00	47.00	47.00	0.43(米ドル)	
53.5	54.6	57.8	55.3	57.6	58.4	57.3	—	
14.5	17.2	19.3	17.3	15.9	17.1	15.4	—	
11.9	11.7	12.9	10.4	13.5	12.2	10.8	—	
6.7	7.2	8.4	6.5	8.7	8.5	7.4	—	
59.5	64.3	66.1	59.1	69.5	70.4	67.8	—	
22.1	24.0	26.2	24.8	23.1	24.1	22.9	—	
33.1	32.3	34.9	45.2	29.9	31.2	33.6	—	
28,924	34,655	38,239	33,948	38,175	41,729	39,895	364,139	
20,724	23,600	25,743	26,709	31,662	36,811	36,147	329,934	
20,857	22,886	26,554	24,837	27,090	27,917	26,690	243,617	
7,681	9,165	9,921	9,443	10,218	10,645	9,973	91,031	
1,232	1,419	1,538	1,478	1,625	1,757	1,946	17,767	
8,958	9,304	9,919	9,143	11,424	12,508	12,310	112,363	
41,922	46,659	48,150	48,257	51,639	55,287	54,725	499,500	
16,093	18,236	21,758	19,478	21,413	22,680	23,152	211,319	
7,827	9,879	11,382	12,268	18,177	22,134	20,893	190,702	
22,534	26,256	30,626	25,556	28,968	31,266	28,193	257,331	

連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	24,406	26,950
受取手形及び売掛金	25,128	22,400
有価証券	0	11
商品及び製品	24,237	29,844
仕掛品	7,443	6,376
原材料及び貯蔵品	7,121	7,658
その他	2,781	3,061
貸倒引当金	△198	△198
流動資産合計	90,920	96,104
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	48,902	48,705
減価償却累計額	△29,030	△30,042
建物及び構築物(純額)	19,871	18,663
機械装置及び運搬具	119,200	124,403
減価償却累計額	△86,931	△89,186
機械装置及び運搬具(純額)	32,269	35,217
工具、器具及び備品	8,574	8,621
減価償却累計額	△6,415	△6,441
工具、器具及び備品(純額)	2,159	2,179
土地	15,172	14,864
建設仮勘定	2,748	7,199
その他	25	22
減価償却累計額	△21	△10
その他(純額)	4	12
有形固定資産合計	72,226	78,137
無形固定資産		
のれん	3,367	3,613
その他	633	1,412
無形固定資産合計	4,000	5,026
投資その他の資産		
投資有価証券	4,610	3,882
出資金	1,859	1,203
長期貸付金	412	1,774
繰延税金資産	2,358	2,951
退職給付に係る資産	75	87
その他	1,937	1,611
貸倒引当金	△381	△364
投資その他の資産合計	10,873	11,146
固定資産合計	87,100	94,309
資産合計	178,020	190,414

(百万円)

	前連結会計年度 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	6,067	6,039
短期借入金	2,282	2,742
1年内返済予定の長期借入金	1,175	546
未払費用	7,878	7,822
未払法人税等	2,732	2,699
役員賞与引当金	390	253
その他	3,675	3,474
流動負債合計	24,202	23,578
固定負債		
社債	—	5,000
転換社債型新株予約権付社債	1,860	1,670
長期借入金	10,294	16,822
繰延税金負債	953	1,079
役員退職慰労引当金	27	—
退職給付に係る負債	511	504
その他	1,815	1,099
固定負債合計	15,463	26,177
負債合計	39,666	49,755
純資産の部		
株主資本		
資本金	12,124	12,194
資本剰余金	13,662	13,731
利益剰余金	100,260	109,428
自己株式	△161	△1,894
株主資本合計	125,886	133,460
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,608	1,281
為替換算調整勘定	△2,161	△5,663
その他の包括利益累計額合計	△553	△4,381
新株予約権	13	13
非支配株主持分	13,008	11,567
純資産合計	138,354	140,658
負債純資産合計	178,020	190,414

連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (2017年12月1日～ 2018年11月30日)	当連結会計年度 (2018年12月1日～ 2019年11月30日)
売上高	131,368	126,964
売上原価	74,833	73,281
売上総利益	56,535	53,682
販売費及び一般管理費	34,015	34,128
営業利益	22,520	19,554
営業外収益		
受取利息	217	245
受取配当金	105	97
仕入割引	45	52
持分法による投資利益	—	10
訴訟損失引当金戻入額	—	380
補助金及び助成金	254	252
その他	840	869
営業外収益合計	1,463	1,908
営業外費用		
支払利息	164	205
売上割引	817	787
持分法による投資損失	15	—
為替差損	119	260
その他	297	497
営業外費用合計	1,415	1,752
経常利益	22,567	19,710
特別利益		
投資有価証券売却益	—	474
特別利益合計	—	474
特別損失		
投資有価証券評価損	—	339
特別損失合計	—	339
税金等調整前当期純利益	22,567	19,845
法人税、住民税及び事業税	7,111	5,963
法人税等調整額	△184	△409
法人税等合計	6,926	5,554
当期純利益	15,641	14,291
非支配株主に帰属する当期純利益	930	604
親会社株主に帰属する当期純利益	14,710	13,686

(百万円)

	前連結会計年度 (2017年12月1日～ 2018年11月30日)	当連結会計年度 (2018年12月1日～ 2019年11月30日)
当期純利益	15,641	14,291
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△414	△332
繰延ヘッジ損益	0	—
為替換算調整勘定	△1,672	△4,534
持分法適用会社に対する持分相当額	△0	1
その他の包括利益合計	△2,086	△4,865
包括利益	13,554	9,425
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	12,877	9,755
非支配株主に係る包括利益	677	△329

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(2017年12月1日~2018年11月30日)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	11,954	13,492	90,308	△1,229	114,526
当期変動額					
新株の発行(新株予約権の行使)	170	170			340
剰余金の配当			△4,583		△4,583
親会社株主に帰属する当期純利益			14,710		14,710
自己株式の取得				△9	△9
自己株式の処分			△127	1,077	950
連結範囲の変動			△47		△47
連結子会社株式の取得による持分の増減					—
利益剰余金から資本剰余金への振替					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	170	170	9,952	1,067	11,359
当期末残高	12,124	13,662	100,260	△161	125,886

当連結会計年度(2018年12月1日~2019年11月30日)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	12,124	13,662	100,260	△161	125,886
当期変動額					
新株の発行(新株予約権の行使)	70	70			140
剰余金の配当			△4,704		△4,704
親会社株主に帰属する当期純利益			13,686		13,686
自己株式の取得				△1,904	△1,904
自己株式の処分		4		171	175
連結範囲の変動			271		271
連結子会社株式の取得による持分の増減		△90			△90
利益剰余金から資本剰余金への振替		84	△84		—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	70	68	9,168	△1,732	7,574
当期末残高	12,194	13,731	109,428	△1,894	133,460

(百万円)

その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	その他の包括利益 累計額合計			
2,019	△0	△735	1,283	13	12,570	128,394
						340
						△4,583
						14,710
						△9
						950
						△47
						—
						—
△410	0	△1,426	△1,837	—	437	△1,399
△410	0	△1,426	△1,837	—	437	9,960
1,608	—	△2,161	△553	13	13,008	138,354

(百万円)

その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	その他の包括利益 累計額合計			
1,608	—	△2,161	△553	13	13,008	138,354
						140
						△4,704
						13,686
						△1,904
						175
						271
						△90
						—
△326	—	△3,501	△3,828	—	△1,441	△5,269
△326	—	△3,501	△3,828	—	△1,441	2,304
1,281	—	△5,663	△4,381	13	11,567	140,658

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (2017年12月1日～ 2018年11月30日)	当連結会計年度 (2018年12月1日～ 2019年11月30日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	22,567	19,845
減価償却費	9,100	9,522
のれん償却額	477	535
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△16	7
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△1	△137
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	69	51
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△42	△24
受取利息及び受取配当金	△322	△343
支払利息	164	205
持分法による投資損益(△は益)	15	△10
投資有価証券売却損益(△は益)	—	△474
投資有価証券評価損益(△は益)	—	339
売上債権の増減額(△は増加)	△1,494	1,902
たな卸資産の増減額(△は増加)	△3,854	△6,319
仕入債務の増減額(△は減少)	768	453
未払費用の増減額(△は減少)	593	115
その他	△725	△19
小計	27,300	25,651
利息及び配当金の受取額	310	345
利息の支払額	△125	△232
法人税等の支払額	△7,359	△6,503
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,125	19,261
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△2,788	△3,504
定期預金の払戻による収入	1,480	2,971
有価証券の償還による収入	0	0
投資有価証券の取得による支出	△243	△429
投資有価証券の売却による収入	78	583
有形固定資産の取得による支出	△11,464	△17,139
有形固定資産の売却による収入	406	211
無形固定資産の取得による支出	△105	△418
子会社株式の取得による支出	△620	△1,158
その他	△94	△1,432
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,351	△20,314
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	424	482
長期借入れによる収入	420	7,036
長期借入金の返済による支出	△539	△1,259
社債の発行による収入	—	5,000
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△26	△682
自己株式の取得による支出	△4	△1,899
自己株式の売却による収入	—	54
配当金の支払額	△4,581	△4,709
非支配株主への配当金の支払額	△416	△525
その他	—	△30
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,723	3,465
現金及び現金同等物に係る換算差額	△333	△690
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,716	1,721
現金及び現金同等物の期首残高	19,598	21,545
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	229	437
現金及び現金同等物の期末残高	21,545	23,704

会社情報

会社概要 (2019年11月30日現在)

商号	オーエスジー株式会社 OSG Corporation	従業員	連結7,236名 単独1,845名
本社	愛知県豊川市本野ケ原三丁目22番地	事業内容	切削工具・転造工具・測定工具・工作機械・ 機械部品の製造販売、工具の輸入販売
設立	1938年3月26日		
資本金	121億94百万円		

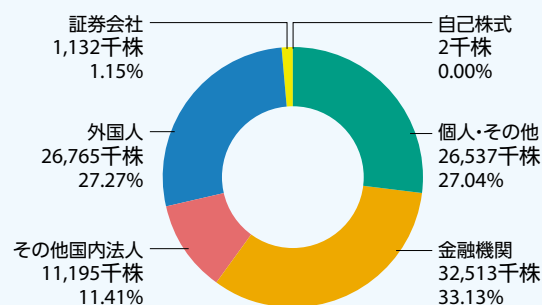
株式の状況 (2019年11月30日現在)

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式総数	98,147,239株
株主総数	7,324名
単元株式数	100株
上場証券取引所	東京・名古屋両証券取引所
証券コード	6136

大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	所有株式数 比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	6,713	6.84
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,451	5.55
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	4,566	4.65
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE FIDELITY FUNDS	3,796	3.87
オーエスジーエーエージェント会	3,066	3.12
オーエスジー持株会	2,543	2.59
野村信託銀行株式会社(投信口)	2,348	2.39
公益財団法人大澤科学技術振興財団	2,340	2.38
株式会社三井住友銀行	2,100	2.14
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	2,095	2.14

所有者別株式分布状況



(注) 1. 所有株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 所有株式数比率は自己株式を控除して算出しております。

ステークホルダーの皆様へ



オーエスジーのウェブサイトは、企業情報、製品情報、
産業別ソリューション、ニュースリリースやIR情報など、
さまざまな情報をタイムリーにお届けしています。

<https://www.osg.co.jp/>





shaping your dreams

オーエスジー株式会社

〒442-8543 愛知県豊川市本野ヶ原三丁目22番地
URL: <https://www.osg.co.jp/>



Printed in Japan