



*shaping your dreams*



# 中期経営計画

Beyond the Limit 2027  
Stage2

2025年11月期～2027年11月期

# 変遷（次なる成長へ事業基盤が整う）

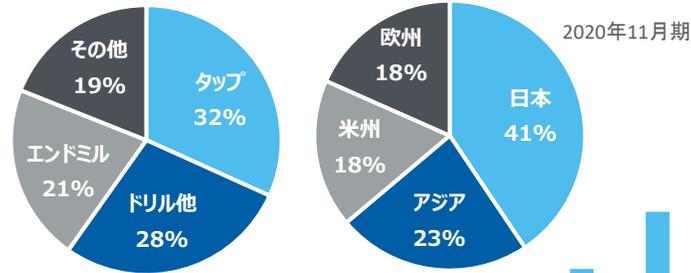
## 地球会社

グローバルネットワークの構築



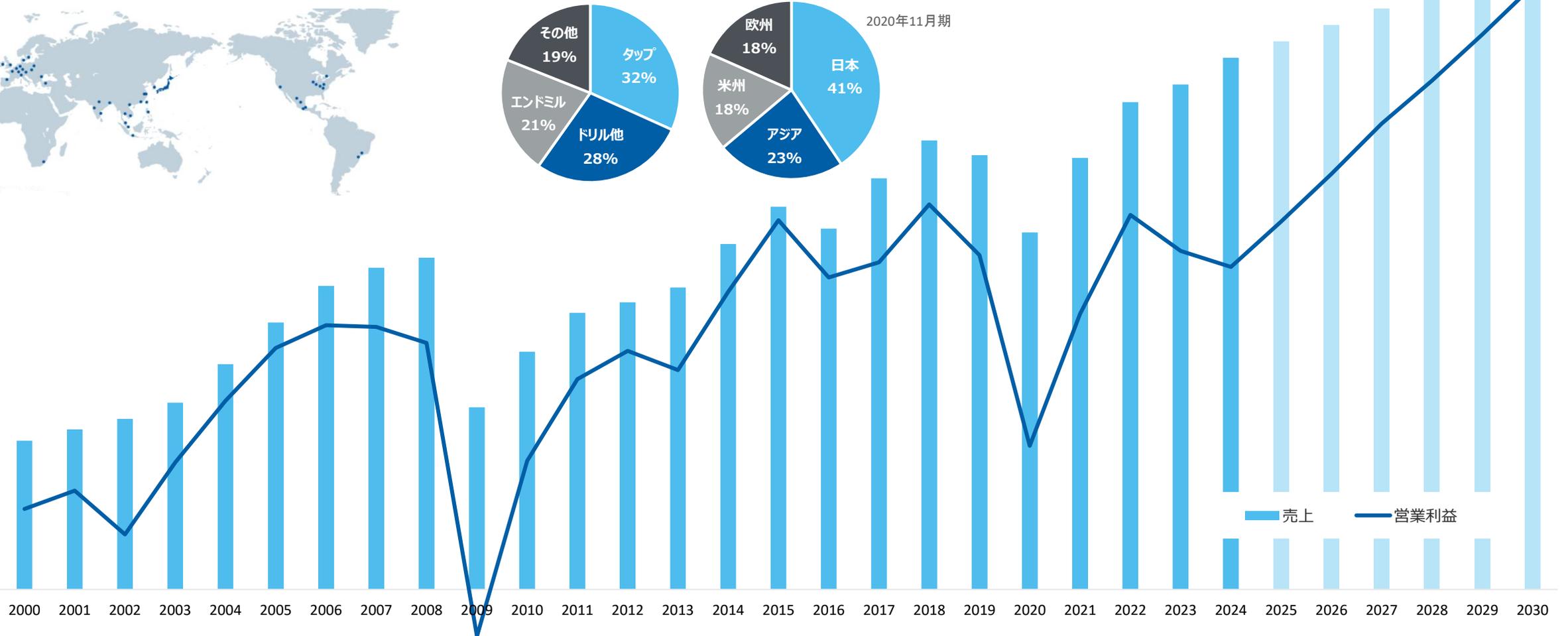
## 世界No.1の穴加工切削工具メーカー

M&A戦略により、地域・製品両面で安定的かつ均衡の取れた事業ポートフォリオを実現



## エッセンシャルプレーヤー

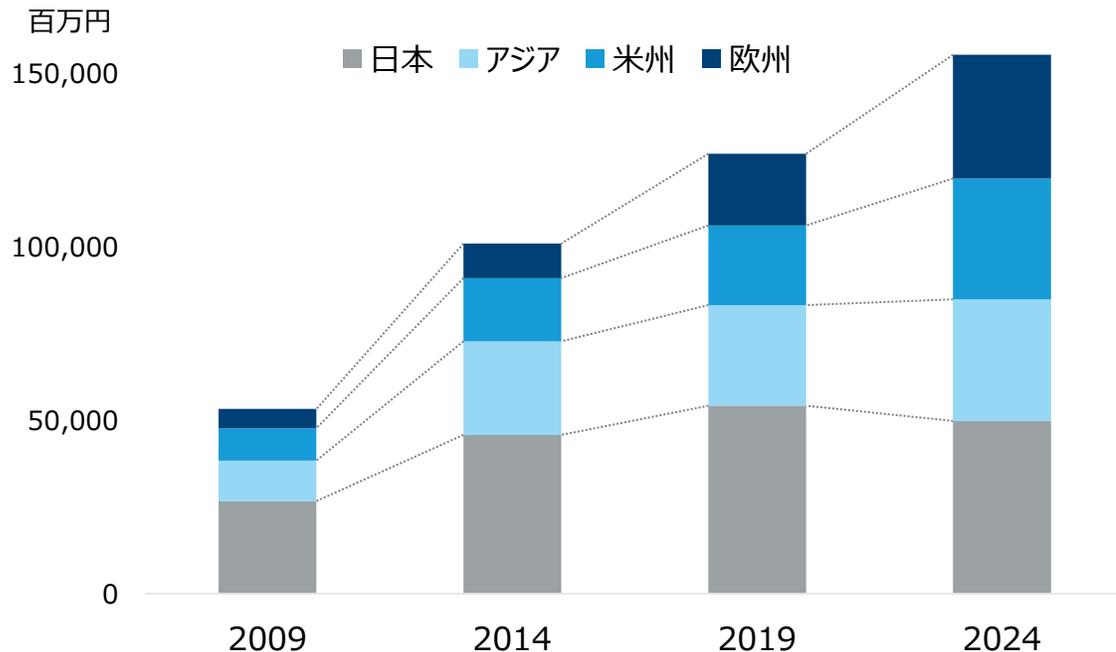
お客様の挑戦を支える存在として、共に利益と持続可能な未来の実現を目指す



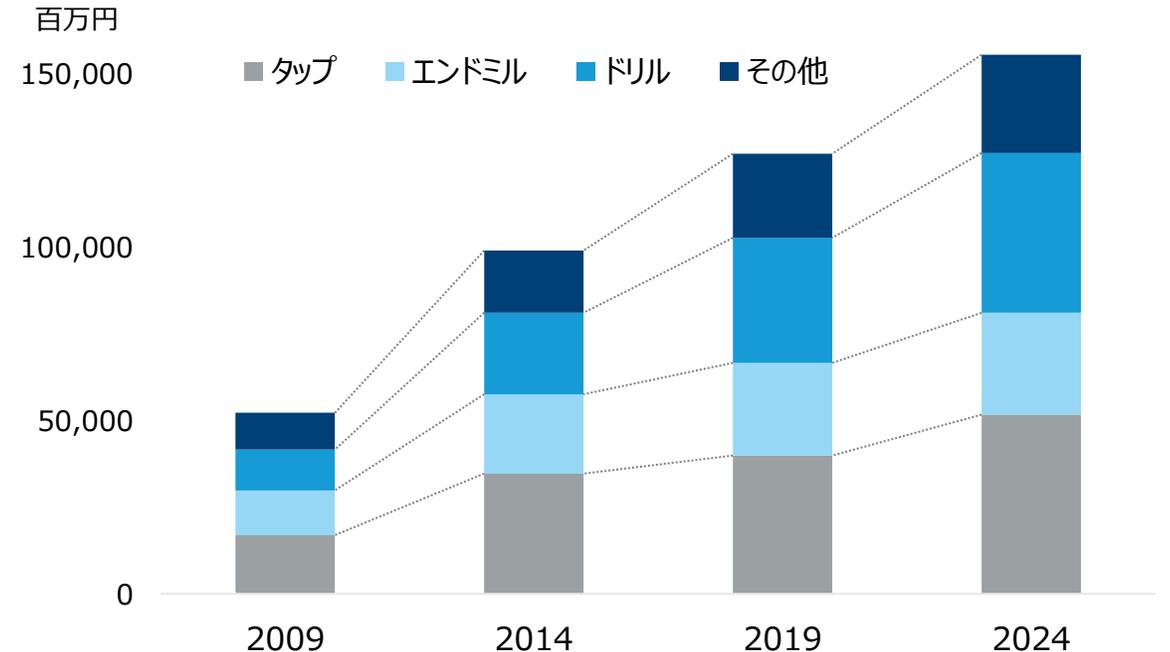
# 地域・製品の両面でバランスの良い事業基盤を確立

戦略的な地域展開と注力産業の多角化により、日本国外でのプレゼンスを高めるとともに、トップに偏らないバランスの取れた製品構成を実現、切削業界において最高水準の成長を遂げました。将来の持続的成長に向けた強固な事業基盤も着実に構築しています。

## 地域別外部顧客向け売上（実績）の推移



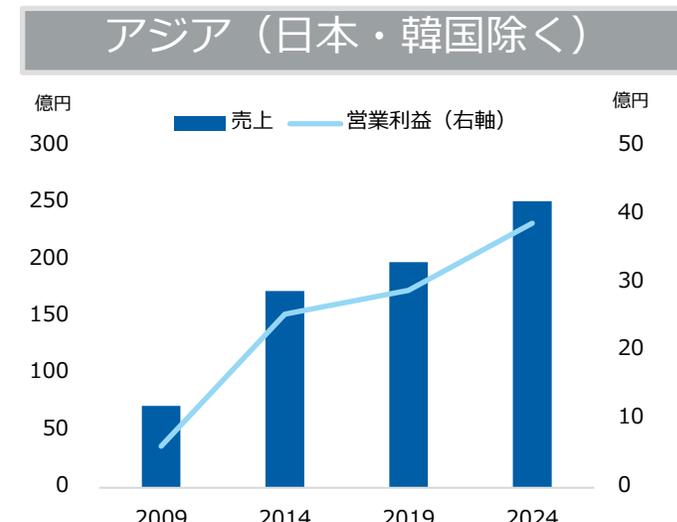
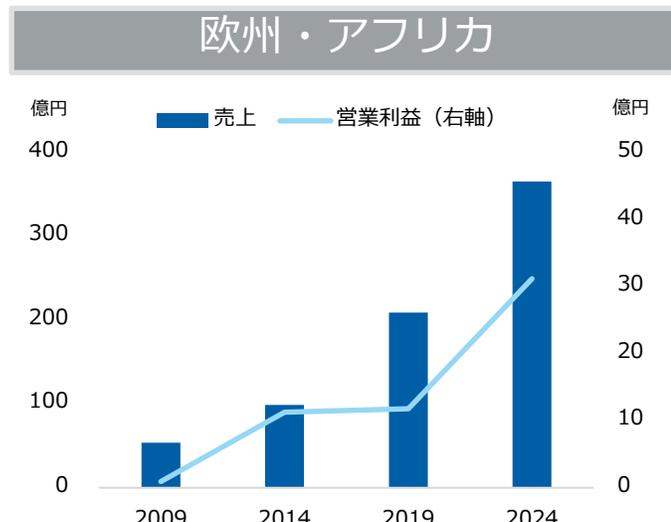
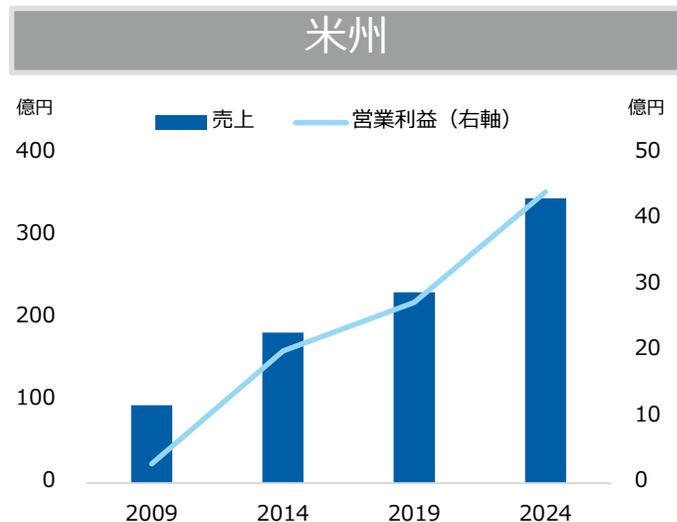
## 製品別売上（実績）の推移



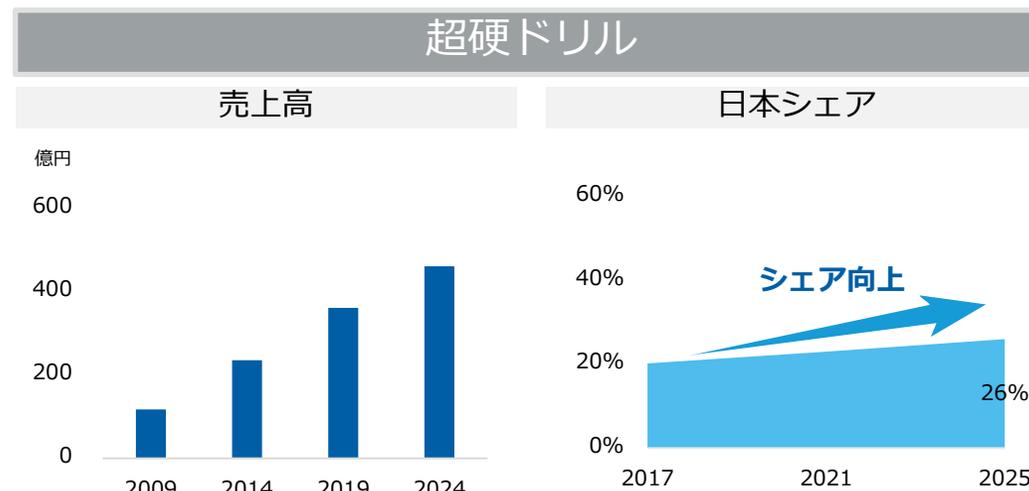
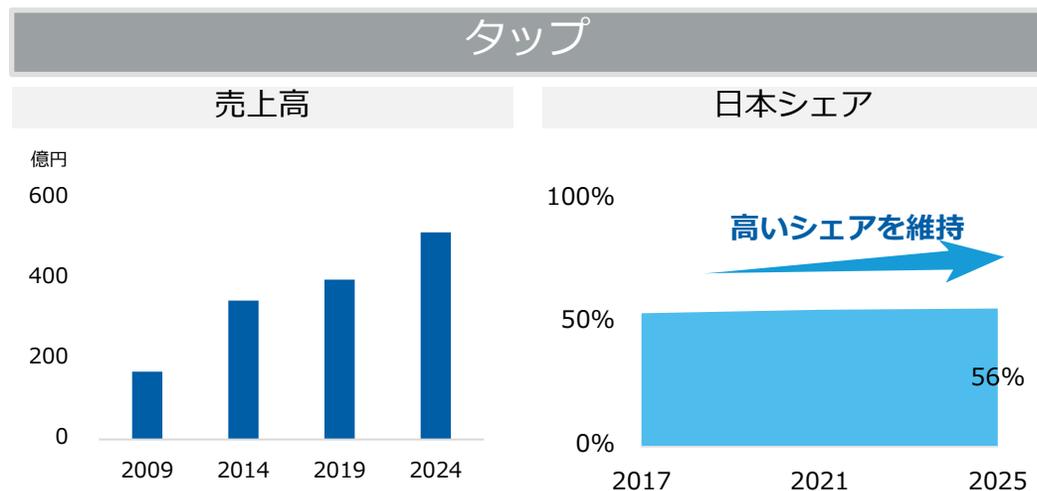
# 地域別・製品別実績推移

日本国外での規模拡大は著しく、特に穴加工工具であるタップと超硬ドリルは大きく成長しました。

地域別  
売上高  
営業利益率



製品別  
売上高  
日本シェア



出所:日本シェア「日本工作機械工業会の統計調査データ」



# Beyond the Limit

変化の激しい市場環境の中にあっても、確かな価値を提供し続けると同時に、持続的に利益を創出できる強靱な企業体質の実現に向け、事業効率の徹底に取り組みます。

Beyond the Limit  
2022-2024 (Stage1)

Beyond the Limit 2025-2027  
(Stage2)

Beyond the Limit  
2028-2030 (Stage3)

2027/11 計画

ROE  
**10%超**

営業利益率  
**16%超**

## 収益性向上の取組み

- ① Aブランドを中心とした高付加価値製品の売上拡大
- ② 微細・精密加工向け工具の売上拡大
- ③ 生産性及び業務効率化による原価改善
- ④ 製品シリーズ・価格見直し
- ⑤ 販管費比率の低減
- ⑥ BSマネジメント施策の実施

# 中計Stage2概要（1/2） - 事業成長戦略

	製品	戦略方針	主な産業
<b>主力事業</b> 成長を牽引	タップ	品質向上と競争力のある新製品の投入等、開発・技術・生産・営業一体でシェア拡大を目指す。高付加価値のAブランドシリーズの拡販を推進。 <b>タップの世界シェア40%</b> を目指す。	電子部品 エネルギー モビリティ 一般部品
	転造	売上高比率では他製品に比べ少ないものの、創業製品のタップに次ぐ歴史の長い製品。製造工程やサプライチェーンの見直しで価格競争力を高め、 <b>グローバル展開</b> を加速し売上倍増を目指す。	航空機 エネルギー モビリティ 一般部品
<b>注力事業</b> 今後の成長に繋がる事業領域の拡大	微細・精密工具 超硬 DIA/CBN	部門横断型営業組織GIGSセールスグループの活動を強化し、 <b>微細・精密加工用工具</b> の新製品を投入、売上拡大を図る。 <b>ダイヤモンド工具</b> のグループ会社を中心にレンズ向け等既存産業以外の開拓を進める。	電子部品 航空機 エネルギー モビリティ 医療 金型 一般部品
	コーティング	高付加価値のコーティングビジネスは中長期的にも拡大が見込まれる。優れたコーティング開発で自社製品の売上に貢献するだけでなく、工具以外の様々な製品を対象とした <b>ジョブコーティング</b> サービスを展開する。	電子部品 医療 金型 工具 一般部品

# 中計Stage2概要（2/2） - 経営基盤強化

事業効率と資本効率を改善し企業価値を高める

領域	戦略方針	取組み				
オペレーション	<p>デジタル技術を積極的に活用し、営業及び生産体制の改革を進める。今後の働き手不足に備え、デジタル技術を駆使して生産及び営業プロセスを簡素化し、効率化を図ることで、生産性と収益性の向上を目指し柔軟かつ強固な体制を構築すると共に、自社製の機械設備導入によって生産体制の複合化・省人化を進める。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業効率の向上</li> <li>DX技術革新への対応</li> <li>情報セキュリティ強化</li> </ul>				
組織・人的資本	<p>適材適所の人員配置や自主性と組織力を高める人財育成を通じて、社員一人ひとりの価値を最大化する人事施策と、エンゲージメントを高め安心して挑戦できる環境を構築する。当社を取り巻く社会環境が急激に変化する中、変化を厭わず挑戦しつづけることで社員と会社がともに成長し、企業価値の向上を実現する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財の能力向上</li> <li>働きがいのある職場環境の整備</li> <li>エンゲージメント向上</li> </ul>				
サステナビリティ	<p>太陽光による再エネ活用や環境負荷低減と資源循環型社会の構築を目指す。Scope1.2の削減、Scope3の算定、主力製品のカーボンフットプリントの算定による見える化を推進。長期的にはカーボンニュートラルの達成を目指し、中期目標としては2027年度に2019年度比で20%削減を目指す。</p>	<table border="1"> <tr> <th data-bbox="1819 851 2099 951">KPI (FY2027)</th> <td data-bbox="2109 851 2479 1053"> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>カーボンフットプリントの算定</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1819 956 2099 1048">20%</td> <td></td> </tr> </table>	KPI (FY2027)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>カーボンフットプリントの算定</li> </ul>	20%	
KPI (FY2027)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>カーボンフットプリントの算定</li> </ul>					
20%						
財務・資本政策	<p>既存事業の成長戦略及び、M&amp;Aを含む積極的な成長投資を継続する。株主還元やIR活動を通じた株主資本コストの低減で、資本効率を向上しROE10%超を目指す。</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1819 1079 2099 1288">ROE 10%超</td> <td data-bbox="2109 1079 2479 1288"> <ul style="list-style-type: none"> <li>最適資本構成の構築</li> <li>成長分野への戦略投資</li> <li>株主還元の強化</li> </ul> </td> </tr> </table>	ROE 10%超	<ul style="list-style-type: none"> <li>最適資本構成の構築</li> <li>成長分野への戦略投資</li> <li>株主還元の強化</li> </ul>		
ROE 10%超	<ul style="list-style-type: none"> <li>最適資本構成の構築</li> <li>成長分野への戦略投資</li> <li>株主還元の強化</li> </ul>					

# 事業機会と成長分野

既存産業向け売上拡大の取組みを継続する一方、今後の成長が期待される医療・モビリティ・AI・エネルギー・宇宙などの開拓を進めることで、顧客産業の伸びを上回る成長を目指します。



※各産業分野の画像はすべてイメージ

# Aブランド/The A Brand

Aブランドは高品質、高性能にも関わらず価格を抑えたOSGのフラッグシップ製品として2015年に誕生。A-TAPを皮切りに、A-DRILL、A-ENDMILLと広げ、現在もラインナップを拡充し続けています。

## Aブランドを中心とした高付加価値製品の売上拡大

### ポイント1

Aブランドの新製品を  
短いサイクルで発表



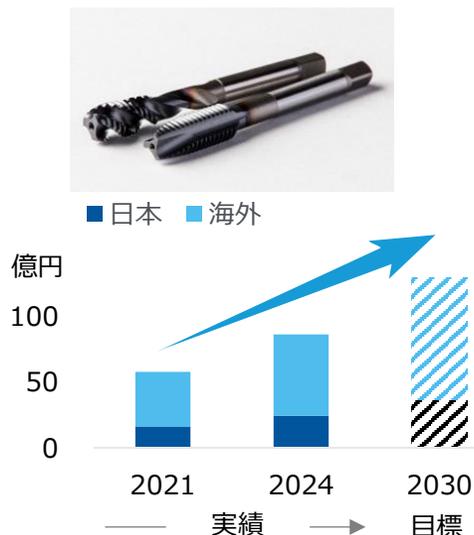
#### A-TAP

世界が欲しがる製品づくりでタップシェア40%を目指す

#### 【A-TAPの強み】

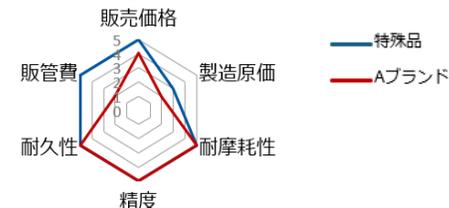
- 機械設備を選ばず、最新鋭のマシニングセンターに取り付ければ最高のパフォーマンスを発揮
- 幅広い被削材を加工することが可能
- 切り屑の排出性能が高い設計と耐摩耗性に優れたコーティングで工具の長寿命化を実現した環境配慮型の製品

日本だけでなく、北米、欧州、中国でも高い評価を得ており、日本市場と同規模の売上を各地域で獲得しています



### ポイント2

Aブランドは収益性が高い



#### ADO-MICRO (オイルホール付小径超硬ドリル)

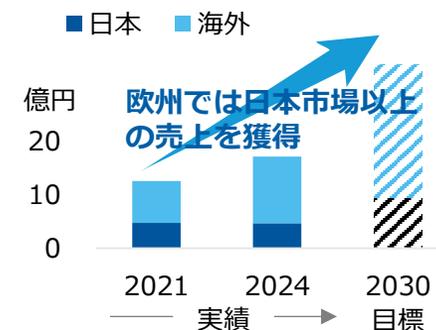
新製品で小径分野でもシェアを拡大する

#### 【ADO-MICROの強み】

- オイルホール付きの小径ドリルを製造販売している競合他社が少ない
- 高付加価値製品のため、高価格での販売が可能
- 欧州は加工能率を重視する傾向があるため、内部給油を利用した機械設備が浸透しており、当社製品は高い評価を得ている

#### 【用途一例】

- シャワープレート：半導体製造装置部品（主にエッチング装置等でガスを均一に分配する部品）
- DPF金型：自動車排ガス浄化フィルタ等のセラミックハニカム構造体を製造するための押出成形金型等



欧州では日本市場以上の売上を獲得

# 微細・精密加工（ダイヤモンド工具、医療）

## ダイヤモンド工具

関連するグループ会社	用途市場	注カエリア
<ul style="list-style-type: none"> <li>オーエスジーダイヤモンドツール</li> <li>Contour</li> <li>Fiudi 等</li> </ul>	半導体製造装置・検査装置用部品、レンズ、精密金型、医療用具、自動車・航空機部品 等	日本、台湾、南アジア、中国

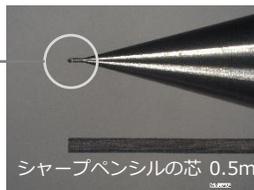
### ダイヤモンド工具事業に関する説明

### 製品

#### 事業説明

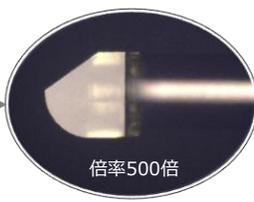
ダイヤモンド工具はアルミニウム、銅、超硬合金、ガラス、プラスチック、CFRP、セラミックス等の非鉄・複合材料の加工を対象としているものの、用途は精密加工に限りません。**近年は振動切削技術の進化により鉄系材料の加工も可能となり、市場は従来の想定以上に拡大しています。**

極小径の単結晶ボールエンドミル



#### カタログ発行

ダイヤモンド工具に関する正しい知識を広めることで市場拡大を図るべく、教科書兼カタログを発行しました。価格、納期、取扱いに関する誤解が普及の障壁となつていますが、**教科書を通じて理解を深めることで、超硬工具からの代替提案による新規需要を創出し、国内製造業の高度化と当社の成長につなげてまいります。**



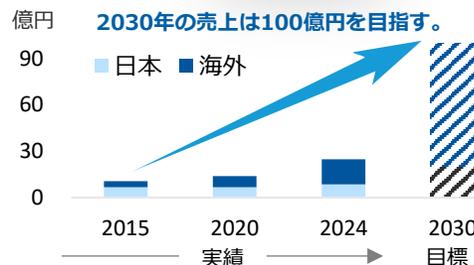
#### タイアップ

牧野フライス製作所様：搭載工具の製造販売  
多賀電気様：楕円振動切削用工具の製造販売  
芝浦機械様：ナノ加工システム用工具開発予定

#### 再研磨

刃先のダイヤモンドは再研磨を行うことで繰り返し使用できるほか、シャンクや母材に取り付けて使用するチップ式はダイヤ素材を張り替えることができます。

### ダイヤモンド工具の売上見込み



## 医療

関連するグループ会社	用途市場	注カエリア
<ul style="list-style-type: none"> <li>OSG</li> <li>Winglit 等</li> </ul>	歯科補綴物（ほてつぶつ）、人工骨、人工関節 等	日本、欧州、北米、南アジア

### 医療関連事業に関する説明

### 切削対象物（例）

#### 事業説明

歯科補綴物に使用されるあらゆる材料に適した独自の工具形状とコーティングで、歯科用CAD / CAM システムに対応した製品を世界中で展開しています。  
【日本】歯科業界で使用される工具シェア6割

クラウン・ブリッジ 人工股関節



#### トレンド

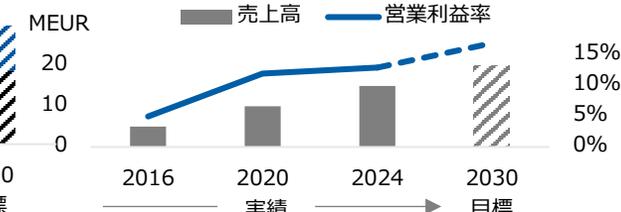
歯の健康が全身の健康やQOLに影響するという認識が広がり、予防歯科や審美歯科のニーズが高まり、歯科市場の安定的かつ中長期的な成長が見込まれています。  
【日本】2026年診療報酬改定において、歯科補綴分野における保険適用範囲の拡大が期待されています。

### 医療産業向け売上見込み

歯科用工具の2030年の売上は2024年の1.5倍を目指す。



【Winglit社】1975年創業、医療用工具を製造販売する会社（2017年買収）



# コーティング（ジョブコーティング事業）

関連するグループ会社	用途産業	注力エリア
OSGコーティングサービス（日本） 大宝鈦金科技股份有限公司（台湾） Primcoat PVD Technology（インド） Perform Coat（アメリカ、スイス） PRIMUS COATING（ドイツ）等	金型 電子部品 医療 機械部品 工具	ドイツ インド トルコ ベトナム

## コーティング事業の展開

コーティング拠点は世界16カ国、34拠点（連結会社30拠点、非連結会社4拠点）



## 競争優位性の源泉（How to Win）

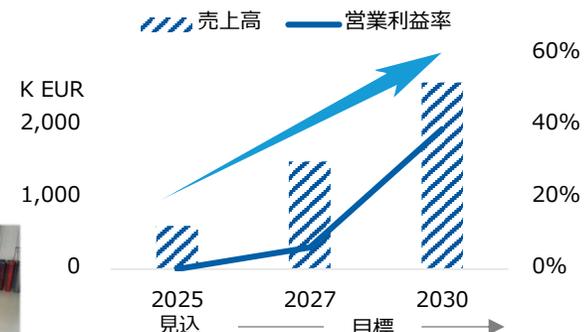
- コーティング設備を自社製造していることから、コスト競争力が高い
- コーティング専門メーカーに劣らないコーティングの種類と精度
- 金型等のコーティングの隙間で工具のコーティングが可能であり、生産効率が高い
- コーティングの拠点は世界に34拠点あり、お客様の世界進出をサポート可能

## コーティング事業は金型へシフト

コーティング事業は初期投資はかかるものの、工具に比べて金型用のコーティングは高単価のため5年程度で投資回収を見込む

### ドイツにおけるコーティング事業の展開

- 2024年12月にPrimus Freiburgをドイツのフライブルグに新設
- ダイキャスト金型のコーティングも可能な大型炉（最大積載量2トン）を開発。
- 寡占市場の開拓



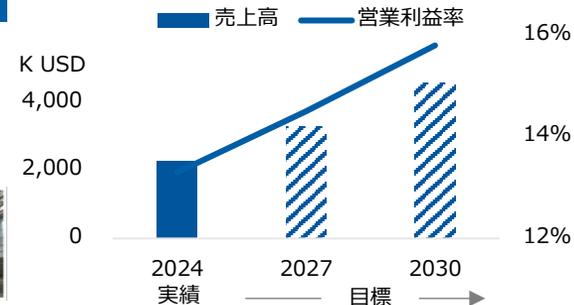
✓ ドイツにおけるジョブコーティングの市場規模300億円超

### インドでは4拠点目のコーティング新工場を建設中

#### 新工場を建設中



グジャラート州アーメダバート  
2026年3月稼働開始予定



35~100km圏内に大手自動車メーカー各社

✓ インドにおけるジョブコーティングの市場規模100億円超



# 重電・半導体

AIの普及、クラウドサービスの拡大等、デジタル化の進展に伴いデータセンターの電力消費や異常気象による電力需要が年々増加しています。

## 重電

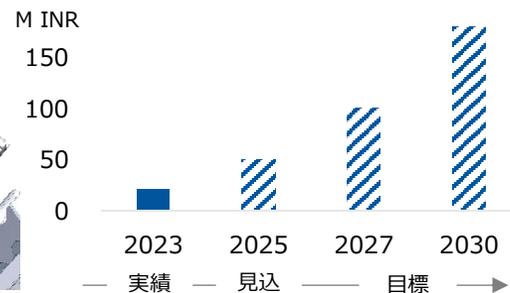
### トレンド

- 需要の増加により世界中で電力炉の建設が進んでいますが、今後は効率が良く環境性能の高い高機能な電力炉の建設も続きます。
- 発電用タービンに当社のクリスマスカッターが使用されますが、**生産が追い付かないほど受注が旺盛。**  
⇒設備投資を順次行い生産体制を整えていきます。

### インド市場

- インド政府系のパワープラント最大手メーカーからクリスマスカッターを受注。インドは国内のみならずこのパワープラント事業を中東、アフリカへ輸出する戦略を進めており、今後も大きく伸びる市場です。

インドにおけるクリスマスカッター  
売上見込み



## 半導体

### トレンド

世界のデジタル化進展と共に今後更に半導体の需要が増加します。半導体製造装置は、極めて高い精度・耐腐食性・耐熱性・耐プラズマ性・クリーン性等が求められるため、超硬合金のほか、セラミックス、高純度ガラスや石英、高機能樹脂等さまざまな高機能材料が使用されています。中には、硬脆材といって硬度は高いが衝撃に弱いという両極端な性質を持つ材料もあります。

### 課題

- 硬脆材は一般的な加工方法（切削加工と放電加工）では、加工時間が長く生産が高まらない。

### 解決策

- 新たに6C x OSGブランドを立ち上げ、硬脆材を高効率・高精度で直彫り加工し、加工時間の短縮と加工コストの削減を実現しました。



# トランプ関税対策

OSG USAは7月14日から値上げを実施、更なる値上げ且つ一部製品の米国移管も検討

品目カテゴリ		現状	今後
タップ	コモディティ品	メキシコ、ブラジルから輸入	▶ 現状維持 ※メキシコはUSMCAの認定により関税ゼロ
	高付加価値品、Aブランド	日本から輸入	▶ 一部メキシコ移管
超硬ドリル	コモディティ品	インドから輸入	▶ OSG USA・AMAMCOで製造
	高付加価値品、Aブランド	日本から輸入	▶ 一部OSG USAで製造
超硬エンドミル	コモディティ品	OSG USAで製造	▶ 現状維持
	高付加価値品、Aブランド	日本から輸入	▶ 一部OSG USAで製造
転造工具	コモディティ品	OSG USAで製造	▶ 現状維持
	高付加価値品	日本から輸入	▶ 一部メキシコ移管
原材料		大部分を米国内で調達	▶ 調達価格次第では日本からの輸入も検討

## 在庫保有状況

在庫係数 (2025年5月末時点)	月間売上高の 6.5~7ヶ月分
----------------------	--------------------

# 顧客産業別ポートフォリオ（目標）

事業環境に左右されにくいバランスの取れた顧客産業別ポートフォリオへの変革を進める  
Aブランドや微細・精密加工向け工具の売上比率を高めることで収益性を改善する

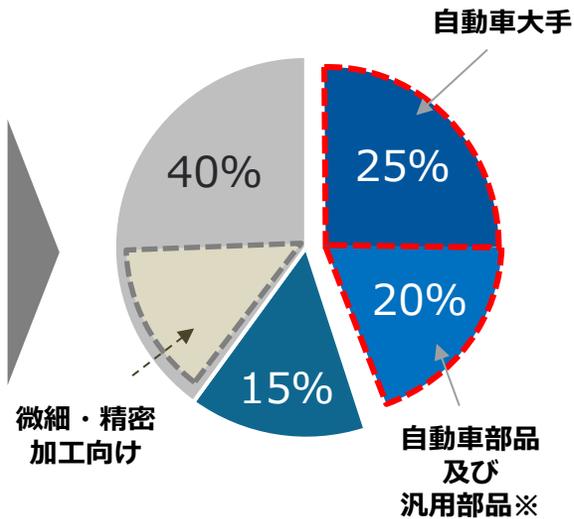
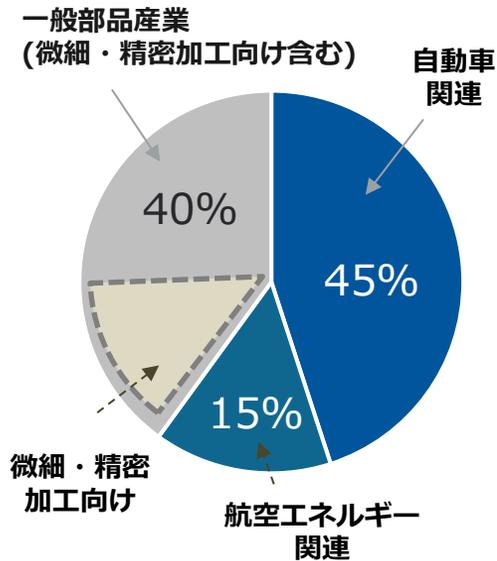
Beyond the Limit  
2022-2024 (Stage1)

Beyond the Limit  
2025-2027 (Stage2)

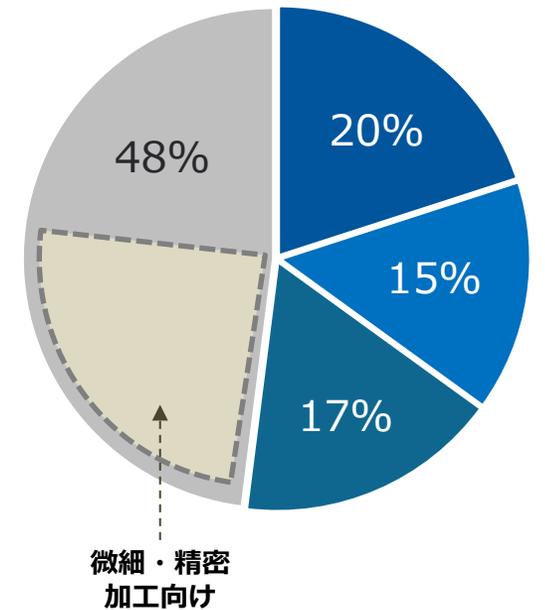
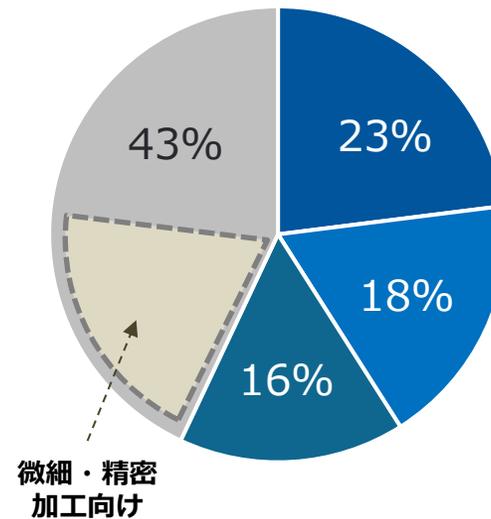
Beyond the Limit  
2028-2030 (Stage3)

従前掲載

区分変更後



※自動車以外の産業用途にも展開する顧客動向の変化に鑑み、区分を変更

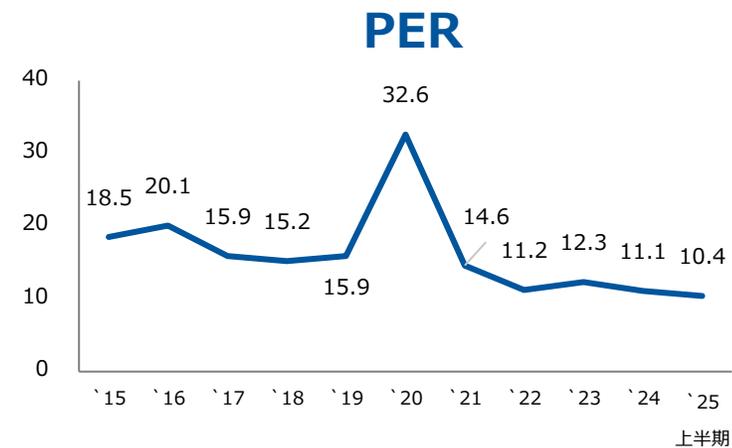
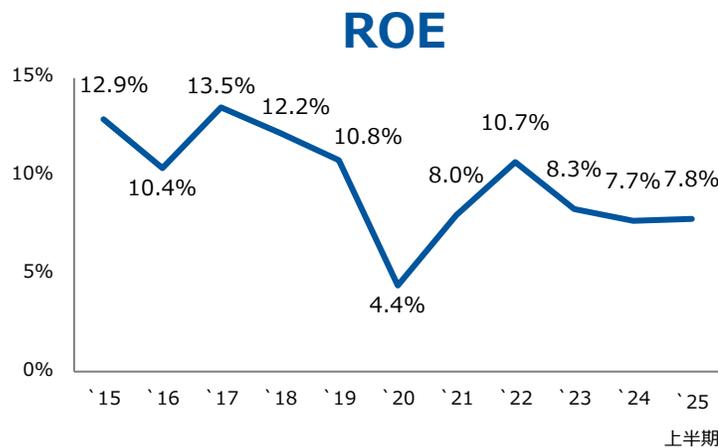
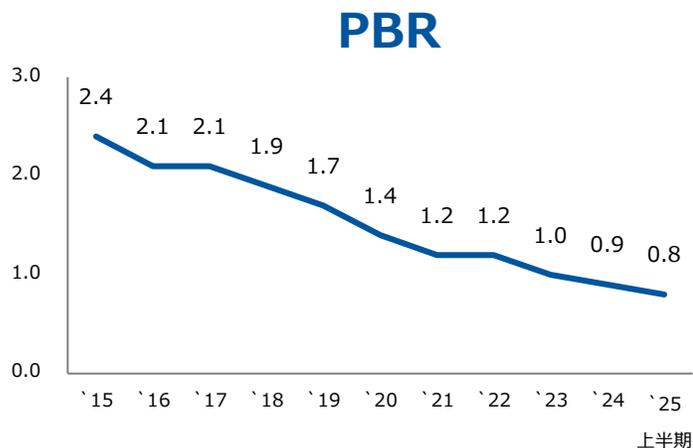


# 財務資本政策（現状）

更なる持続的成長と資本効率改善を通じて、中計Stage2に掲げるROE目標10%超を実現します。

株主資本コストを低減しつつ、それを上回るROEを目指す（=エクイティ・スプレッド<sup>\*1</sup>の最大化）

\*1: エクイティ・スプレッド = ROE - 株主資本コスト



\*3: PBR = 時価総額（自己株式除く）÷ 自己資本  
 \*4: ROE = 親会社帰属当期純利益 ÷ 自己資本  
 \*5: PER = 親会社帰属当期純利益 ÷ 時価総額（自己株式除く）  
 注1: 時価総額 = 株価（月末終値 ※年度末 or 四半期末）× 発行済株式数（自己株式を除く。 ※年度末 or 四半期末）  
 注2: 自己資本 = 純資産合計 - 新株予約権 - 非支配株主持分。期首・期末平均  
 注3: 算出基準日: 2025年5月30日



# 財務資本政策

バランスシートの改革を行い、最適な成長投資と株主還元の強化を目指す

- 成長投資（M&A、設備投資、研究開発費等）や株主還元を活用
- グループ内のキャッシュ・アロケーションの見直し
- CCC短縮によるキャッシュの創出（在庫圧縮、回収・支払サイトの見直し）  
【棚卸資産回転期間の目標】  
2024年 4.4ヶ月  
2027年 3.5ヶ月（目標）
- 減価償却費をベンチマークとした設備投資
- 政策保有株式の削減



- 負債の活用によるWACCの低減
- 最適な資本構成の追求

- IR活動を通じた株主資本コストの低減
- 株主還元の強化（配当性向の引き上げ、自社株買い）

# 自己株式の取得及び消却

2025年4月10日開催の取締役会にて決議しました自己株式の取得計画に基づき約50億円分を取得し、当該自己株式の消却について決議（2025年7月10日）しました。

## 約50億円分の自己株式を取得・消却

### 自己株式の取得理由

株主還元の充実及び資本効率の向上を図るため

	決議時取得計画（2025/4/10）	自己株式取得の実績
取得期間	2025年4月11日～2025年8月29日	2025年4月11日～2025年5月22日
取得金額	5,000,000,000円（上限）	4,999,876,400円
取得株数	3,500,000株（上限）	3,037,100株

（ご参考）

① 消却後の発行済株式総数は 96,145,417 株となります。

② 消却後の自己株式数は 13,951,605 株となります。

（上記①及び②の株式数は、2025年6月末現在の発行済株式総数及び自己株式数を基準に計算しております。）

**自己株式の取得は、成長投資とのバランス、株主還元後キャッシュ・フロー、有利子負債及びROE等、経営を取り巻く諸環境を勘案し、機動的に検討・実施してまいります。**

# キャッシュアロケーション計画

営業キャッシュフローについては **戦略投資**へ主に投入し、**株主還元**の強化も図り、財務構成を見直す

## Stage1 実績

(2022年11月期～2024年11月期)

億円

**Cash In**  
**1,030**

**Cash Out**  
**1,030**



## Stage2 計画

(2025年11月期～2027年11月期)

億円

**Cash In**  
**1,300**

**Cash Out**  
**1,300**

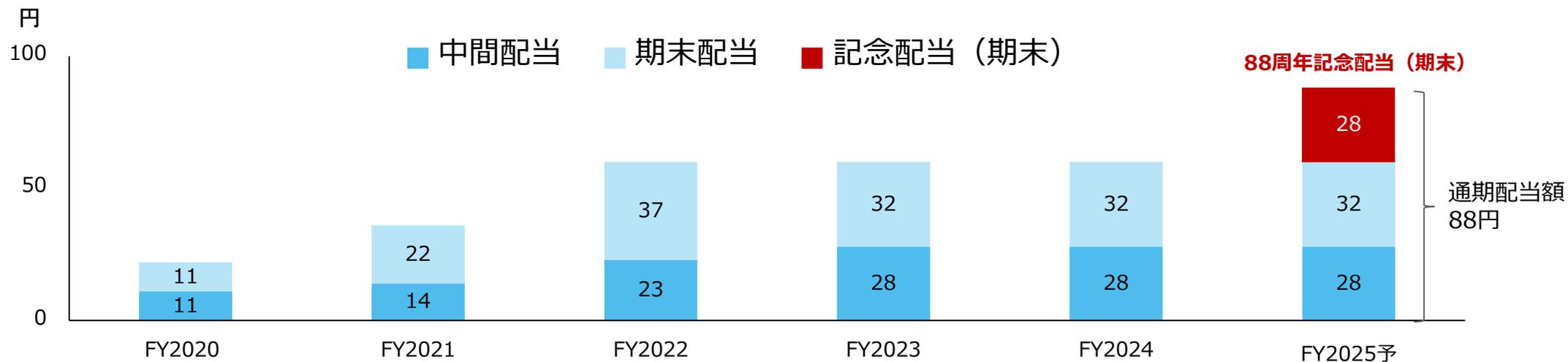


- 超硬エンドミルの新工場建設
- 微細・精密工具等成長領域向けの生産設備増強
- 戦略的M&A
- 自動化・省人化設備への投資
- DX推進
- 安定的・継続的な配当
- 機動的な自社株買いを実施

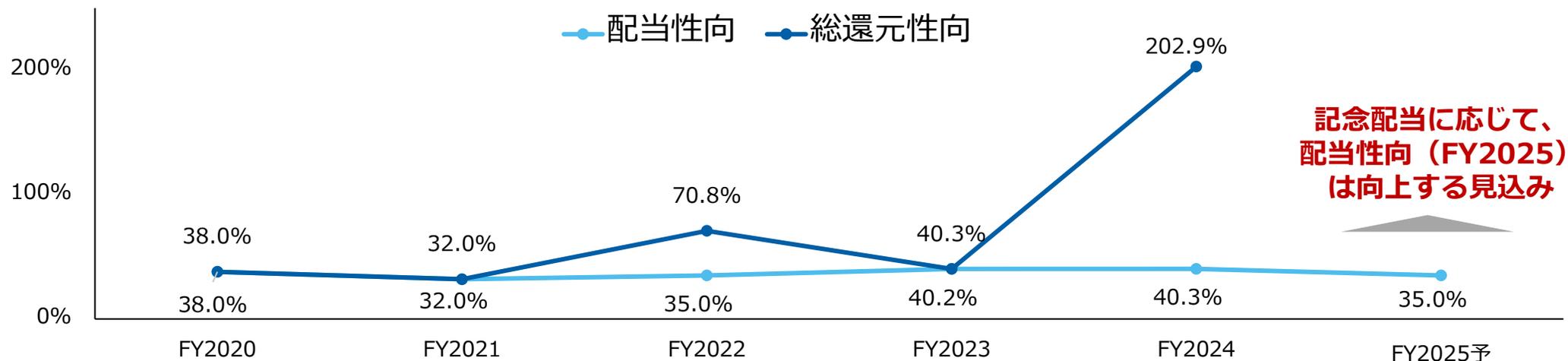
# 株主還元方針 – 創立88周年記念配当のお知らせ

記念配当（88周年記念）として、1株あたり+28円（通期配当額1株あたり88円）を予定

配当



配当性向  
総還元性向



# カーボンニュートラル実現に向けた取組み

環境スローガン 環境にやさしい会社・環境を大切にする文化

世界のモノづくり  
産業に環境で貢献

2000-2014

- オーエスジー9事業所
- ノダ・プレシジョン
- 三和精機
- 日本ハードメタル
- 青山製作所
- 大高精工
- 大宝産業

ISO14001取得による  
環境マネジメントシステムの構築

2019-2024

- Scope1.2の算定（グローバル）
- Scope3の算定（一部単体）
- オフサイトPPA
- オンサイトPPA
- カーボンフットプリント検討

カーボンニュートラルに向け始動

2025-2030

- Scope1.2の削減（グローバル）
- Scope3の算定（グローバル）
- カーボンフットプリント算定
- 第三者検証・CDPランクA取得
- オフサイトバーチャルPPA

見える化と根拠のある取組みで  
企業価値向上につなげる施策

# 環境対応製品の開発

新製品のGREEN TAPは、独自の新製法の採用により製造時の消費電力を削減することでCO<sub>2</sub>排出量の削減を実現しました。高性能な低炭素型製品の選択はカーボンフットプリント(CFP)削減につながり持続可能な社会の実現に貢献します。

例) GRT M6×1  
製造時CO<sub>2</sub>排出量の削減比率  
Example: Reduction ratio of CO<sub>2</sub> emissions  
during manufacturing of GRT M6 × 1



従来品に対して  
**35%削減**

35% reduction versus conventional product



**GREEN TAP**

2024年11月20日発売

# OSGの人的資本 – 現在と未来

## 人事・評価・報酬制度

【現在】

メンバーシップ型  
能力主義評価制度  
年功序列型賃金体系

### モチベーション向上 人財の能力発揮

- シンプルで公正な未来志向型  
新人事制度の導入検討
- 役割と成果に基づく  
評価・報酬制度
- 有能な若手社員の積極登用
- ベテラン社員の多様な働き方

## 採用・人員配置

【現在】

新卒を重点とした採用  
各部の必要人員の補充

### 戦略的な人員配置

- 高生産性の追求と最適人員管理
- 新卒採用チャネルの多様化
- 採用ニーズ充足の短期化を  
実現する戦略的キャリア採用
- キャリアパスを活かした  
配置最適化と組織能力最大化

## 教育制度

【現在】

新入社員教育・フォロー研修  
等級別スキルアップ研修  
リーダー向けスキルアップ研修

### 幹部・リーダーの育成強化

- 組織と人のマネジメント強化  
(管理職研修体系の見直し)
- 次世代経営を担う人財候補の  
発掘と育成
- グローバル人財の育成
- チャレンジ精神の活性化

# OSGの人的資本 – エンゲージメントの向上

STEP  
1

## 目標達成と自己実現ができるキャリア申告制度

ジョブローテーション指向（職場異動志望）からの進化  
社員のキャリアプラン志向やチャレンジ精神をキャッチし、  
その実現に向けたスキルアップ・キャリアパスの仕組化

## コミュニケーション重視の組織風土と人財育成

組織、世代を超えたコミュニケーション力の育成と風通しの良い組織づくり

## パフォーマンスを高めるエンゲージメントサーベイの導入

社員の満足度・健康状態・人間関係の適切な把握と課題抽出

## タレントマネジメントによる社員の能力や適性の可視化

社員の適性とスキルの把握、企業と社員の双方にとって最適な人員配置

NEXT  
STEP