



## 企業理念・Purpose

### 井上賢志さんのアート作品



井上賢志さんは新城市の社会福祉法人新城福祉会レインボーはうすに通い、アート作品の制作に励んでいます。井上さんは言葉で想いを伝えることはありませんが、表情やジェスチャーで周りとのコミュニケーションをとります。クレヨンを手取る心不乱に余白を塗りつぶし、最後にその上に「ひっかき模様」をつけ終わると満面の笑みとともに完成の合図だそうです。その日その時のワクワクした気分や納得のいかない感情を豊かに表現した唯一無二のアート作品を制作されています。

▶ P.40 障がい者雇用の取り組み

### 編集方針

オーエスジーでは、株主や投資家をはじめステークホルダーの皆様を対象に、「OSGレポート」を発行しています。「OSGレポート2023」は、企業理念をはじめとするオーエスジーらしさ(価値観)を改めて振り返り、過去から培ってきた固有の強みの言語化をテーマとしました。また、中期経営計画をはじめとする成長戦略のアップデートに加え、具体的な取り組みを新たに紹介しています。そして、昨年に引き続き社員座談会と社外取締役座談会を行い、リアルなオーエスジーをお見せできるように統合報告書の製作を行いました。編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。今後も読者の皆様のご期待に沿える情報の発信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オーエスジーグループ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及び判断です。実際の業績は、オーエスジーグループを取り巻く経済情勢、需要や商品の価値、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。

## CONTENTS

### OSGの価値観

企業理念・Purpose	2
ごあいさつ	3
History	5

### 価値創造ストーリー

社長メッセージ	7
価値創造プロセス	11
培ってきた経営資本	13
価値創造を最大化させる強み	20
バリューチェーンの深化	23

### 価値創造戦略

マテリアリティ(重点課題)	25
中期経営計画	27

### サステナビリティ

環境	31
TCFDへの対応	37
社会	39
社員座談会	45

### コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会	47
コーポレート・ガバナンス体制	49
リスク・コンプライアンス	53
役員紹介	55

### 企業データ

財務・非財務ハイライト	57
10年間の主要財務データ	59
連結財務諸表	61
会社情報	64

## 企業理念

### 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様々な製品づくりに携わり、世界32カ国に製造・販売・技術サポート体制を築いてまいりました。これからも企業理念である「地球会社」のもと、さらに地球規模で事業を展開し、世界のモノづくり産業に貢献いたします。



創業者 大沢秀雄

### 経営基本方針

- 企業は社会の公器であることを常に自覚し、顧客に喜ばれる製品を提供します。
- 社員には、職場の適正配置と生活の向上を図ります。
- 株主には適正な安定配当を行うように努めます。
- 社会的な信頼を高めつつ堅実な経営を行い、世界的企業に発展するように努めます。

### 強みの源泉

## ツールコミュニケーション

### タグライン

shaping your dreams

### 行動理念

走りながら考え、考えながら走る

### 長期ビジョン

## カーボンニュートラル時代に向けて 世界のモノづくり産業に貢献するエッセンシャル・プレーヤーへ

オーエスジーグループはカーボンニュートラル時代に向けて、世界のモノづくり産業に貢献するエッセンシャル・プレーヤーを目指しています。このビジョンにはお客様にとって「なくてはならない存在でありたい」という思いを込めています。中期経営計画「Beyond the Limit」では、2022年度から2024年度をStage1とし、強固な企業体質を構築するうえで、2024年11月期にROA15%、営業利益300億円の数値目標を掲げています。更なる成長を目指していくために「地球会社」という企業理念のもと、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



ごあいさつ



*Shikawa*

石川 則男  
代表取締役会長 兼 CEO

*Osawa*

大沢 伸朗  
代表取締役社長 兼 COO

## shaping your dreams

豊かな未来づくりと、  
地球・社会との共存へチャレンジ



はじめに、令和6年能登半島地震で被害に遭われた皆様に心よりお見舞い申し上げます。また、被災地の一刻も早い復興をお祈り申し上げます。

2023年11月期における経済環境は、世界的なインフレ率の高止まりと、それに伴う金融引き締めによる需要鈍化に加え、中国経済の停滞によって緩やかな減速基調が継続しました。また、ウクライナ情勢や米中対立など、地政学リスクへの警戒感を引き続き強く、経済への悪影響が懸念されています。経営環境については、米州及び欧州の航空機産業向け需要が回復基調で推移した一方、中華圏や日本市場の低迷が長期化し、厳しい状況に置かれました。日本の自動車産業は回復基調にあるものの、一般部品産業向けに在庫調整が行われ、主力製品であるトップの売上高も前期に比べ減少しました。その結果、グループ全体の売上高は為替換算の影響もあり過去最高を更新したものの、トップの減収が影響し増収減益となりました。変化への対応力が問われる時代だからこそ、オーエスジーグループの企業理念「地球会社」のもとで築いてきた製造・販売・技術サポートのグローバルネットワークを活かし、新たな需要獲得を目指してまいります。

中期経営計画「Beyond the Limit 2024」の2年目となる2023年11月期は、企業体質の強化と営業利益及び資本効率の改善に向けた取り組みを継続し、株主還元強化と資本効率の向上を図りました。2024年11月期のKPI(重要業績指標)達成は難しい状況にありますが、過去最高の営業利益を見込んでいるほか、部門を越えた複数のワーキンググループが立ち上がるなど、次世代を担う人財の活躍による成果が期待されます。

長期ビジョンにおいては、世界のモノづくり産業に貢献するエッセンシャル・プレーヤーの実現に向け、マテリアリティ(重点課題)を8つから4つに見直しました。それぞれに重点テーマを設けて取り組みを強化するとともに、引き続き社員一丸となって企業価値向上に取り組んでまいります。当報告書がオーエスジーグループの活動に対する、皆様のご理解の一助になれば幸いです。

今後ともステークホルダーの皆様の格別のご支援とご理解をお願い申し上げます。

# History

1938 —

## 国内で初めて研削タップを開発

創業者大沢秀雄は、自ら旋盤をベースにした大沢式ねじ研削盤を考案し、国内初の研削タップの製造に成功します。さらに、おねじを加工するねじ切りダイスの製造にも取り組みます。

### ■社会背景

航空機や船舶などの需要、戦後の復興、三種の神器の登場などにより、工具需要が高まる。

1960 —

## “世界のオーエスジー”を目指して

1970年エンドミルを発売開始。この頃より、海外市場の開拓にも注力します。この新しい分野への進出が、「日本のオーエスジー」から「世界のオーエスジー」へと一大飛躍させる原動力となります。

東京オリンピックを契機に増加したカラーテレビをはじめとした3Cの普及や高度経済成長が工具需要をけん引。先進国では大量生産のための金型加工が求められるようになる。

1980 —

## 多品種少量生産体制の確立へ

市場のニーズに応えるため、ドリルや超硬エンドミルをはじめとする多種多様な製品を勢力的に開発します。自動化生産ラインのための多様な工具需要が生まれたメカトロニクス時代において、多くの新製品を発売します。

石油危機などを起点とした省エネの影響で「重厚長大」から「軽薄短小」へ。工具業界は自動車産業と機械部品産業、金型産業の減産が影響が出る。国際競争力を維持するために、“多品種少ロット”、“高品質・短納期”を追求する。

2000 —

## “1国1代理店”を徹底し、M&Aを拡大

オーエスジーブランドの製品販売はM&Aによって地球規模で大きく広がります。現在、海外売上高比率は60%を超え、各地域のお客様のニーズにお応えするグローバルな体制を構築しています。

デジタル化が進み、人々はより便利で豊かな生活を追求するようになり、従来とは異なるフレキシブルな考え方が求められるようになる。半導体製造装置や産業用ロボットの普及、電子機器の精密化が進み工具需要の裾野拡大。

### 会社の動き

- 1938年 株式会社大沢螺子研削所を設立 ①  
タップ、ダイスの製造開始
- 1942年 ねじゲージの製造開始
- 1943年 愛知工場を建設(現・オーエスジーアカデミー)
- 1956年 転造丸ダイスの製造開始

- 1961年 豊川工場操業開始
- 1963年 転造平ダイスの製造開始  
オーエスジー株式会社に社名変更
- 1967年 大池工場操業開始
- 1968年 OSG Tap and Die, Inc. Illinois  
(現・OSG USA, INC.) (アメリカ) 設立 ②
- 1970年 大宝精密工具股份有限公司(台湾) 設立 ③  
ハイスエンドミルの製造開始
- 1971年 豊橋工場操業開始
- 1974年 OSG Ferramentas de Precisão Ltda.  
(現・OSG Sulamericana de Ferramentas Ltda.) (ブラジル) 設立

- 1980年 超硬エンドミルの製造開始
- 1981年 東京証券取引所、名古屋証券取引所  
市場第一部に上場
- 1982年 新城工場操業開始
- 1984年 ドリルの製造開始
- 1985年 韓国OSG(株) 設立
- 1987年 カッタボディの製造開始
- 1988年 OSG Canada Ltd. (カナダ) 設立
- 1990年 八名工場操業開始
- 1992年 オーエスジー販売(株)と合併
- 1993年 OSG Asia Pte Ltd. (シンガポール) 設立 ④
- 1995年 OSG Limited (現・OSG Europe Limited) (英国)  
設立
- 1997年 大宝(東莞) 模具切削工具有限公司(中国) 設立  
OSG Belgium S.A. (現・OSG Europe S.A.)  
(ベルギー) 設立 ⑤

- 2001年 欧士机(上海)精密工具有限公司(中国) 設立  
オーエスジーコーティングサービス(株) 設立
- 2002年 OSG Tooling Iberica, S.L.  
(現・OSG Iberica Tooling S.L.) (スペイン) 設立
- 2003年 OSG GmbH (ドイツ) 設立
- 2004年 奥斯机(上海)精密工具有限公司(中国) 設立
- 2005年 オーエスジーシステムプロダクツ(株) 設立
- 2011年 大宝鈦金科技股份有限公司(台湾) 設立
- 2019年 OSG EX-CELL-O GmbH (ドイツ) 設立
- 2020年 NEO新城工場完成 ⑥



1938 創業者 大沢秀雄 ①



1968 初の海外営業拠点 OSG Tap and Die, Inc. ②



1970 初の海外生産工場 大宝精密工具股份有限公司 ③



1993 アジア統括会社 OSG Asia Pte Ltd. ④



1997 欧州統括会社 OSG Europe S.A. ⑤



2020 NEO新城工場 ⑥

### 買収したグループ会社

- 2000年 神谷精工(株) (現・ORS(株))
- 2001年 三和精機(株)
- 2003年 VUMAT S.R.L. (現・OSG ITALIA S.R.L.) (イタリア)
- 2004年 Sterling Die, Inc. (現・OSG USA, INC.) (アメリカ)
- 2005年 (株)ノダ精工 (現・ノダプレジジョン(株))
- 2006年 (株)日新ダイヤモンド製作所 (現・(株)日新ダイヤモンド)
- 2008年 Mac World Trade B.V. (現・OSG Nederland B.V.) (オランダ)
- 2015年 DESGRANGES HOLDING S.A.S.  
(現・NEXAM S.A.S.) (フランス)
- 2016年 Amamco Tool & Supply Co., Inc. (アメリカ)  
Somta Tools (Pty) Ltd (南アフリカ)
- 2019年 OSG BASS Holding GmbH (現・BASS GmbH)  
(ドイツ)

### 買収したグループ会社

- 1986年 (株)青山製作所
- 1994年 Herramientas Metalicas de Corte, S.A. de  
C.V. (現・OSG Royco, S.A. de C.V.) (メキシコ)
- 1996年 日本ハードメタル(株)

### ■売上高の推移



社長メッセージ



# OSG Corporation



代表取締役社長 兼 COO  
おお さわ のぶ あき  
大沢 伸朗

オーエスジーらしさが固定観念やマンネリズムで失われないよう  
現場の「見える化」だけでなく、組織の「言える化」を重視します  
ゲームチェンジを起こすには、社員一人ひとりの意識改革が必要です

切削工具は、工作機械の加工に使用する消耗品のため、今まで相対的に安定した需要動向をたどってきましたが、近年の自動車のBEV化による内燃機関の減退は連鎖的に工具の需要にも影響しています。その一方で、高付加価値製品のAブランド戦略は海外を中心に計画以上の成果が現れています。これらの強弱感を踏まえ、大沢社長にオーエスジーらしさと企業理念の強み、マテリアリティ見直しの背景と実行策、中期経営計画の成果と課題、ステークホルダーエンゲージメントなどの考え方を聞きました。

◆ 企業理念と企業文化の強み  
オーエスジーらしさとは

オーエスジーには、「地球会社」という企業理念をはじめ、タグライン「shaping your dreams」、強みの源泉である「ツールコミュニケーション」などの考え方があります。時代の変化の中で、それらが持つ意味や捉え方も変化しますが、「オーエスジーらしさ」は企業理念の浸透や企業文化にどのように表れていると考えていますか。

オーエスジーグループは2024年で創立86年を迎えます。企業理念で「地球会社」を掲げた当時を振り返ると、グループ全体の海外売上高比率は30%弱であり、売上高も現在の1/5程度に過ぎませんでした。日本のバブル崩壊後であった1990年代当時は「出稼ぎ地球会社」のスローガンが掲げられ、「出稼ぎに行くように海外に活路を見いださないとオーエスジーグループの成長はない」との危機感が経営スピードを上げたとは感じています。また、1996年には先代会長の故大沢輝秀が「地球会社」と並列する形で「健康会社」「環境に優しい会社」を宣言しました。ESG経営の概念がほとんどない時代に、これらの3つの宣言を踏まえて世界基

準でオーエスジーグループの経営の基礎を支えたカルチャーは、脈々と現代に引き継がれています。そして、グローバル化の原動力である「地球会社」の実現に欠かせないのが「ツールコミュニケーション」の考えです。切削工具（ツール）を通じてお客様とコミュニケーションをとっていくこと、グローバルセールスを推し進めていくことは、オーエスジーの強みの源泉でもあります。

タグラインの「shaping your dreams」は、2014年に現会長の石川が中心となりブランディングを高めるために策定しました。お客様の夢をカタチにするためにお客様と向き合い、期待に応えていくという思いが込められています。

これらの考え方は、オーエスジーグループの価値観やありたい姿につながり、「オーエスジーらしさ」として多くの社員に浸透しています。

変わらずに継承していくこと一方で、時代とともに変えていくべきことは何でしょうか。

創業から長年経つと固定観念が社内に蔓延するのも事実であり、その固定観念が「オーエスジーらしさ」とイコールになってしま

うと、自社の成長を止めかねない考え方につながると懸念しています。この先を見据え、企業に求められる変化を考えたときにオーエスジーの強みとして変わらないものと、改めるべきところを見つめ直していくことが重要です。

例えば、近年投資家の皆様から自動車産業向けの構成比が大きいことに対する不安の声をいただくことも多いのですが、そこからの脱却も考え策定したのが、2年前に発表した中期経営計画「Beyond the Limit 2024」です。「Beyond the Limit」に私が込めた思いは、今までの常識に囚われず、自分に限界を設けず、自らの殻を破ることに挑戦するということです。会社も社員の皆さんも「当たり前」を見つめ直し、マンネリズムから脱却しなければ、新しいことを生み出す原動力にはつながりません。これを実現すべく、中計のワーキンググループを発足し、様々なテーマを取り上げて議論しています。

社風の面でいえば、以前から互いに言いたいことを言い合う組織文化は根付いていたように感じます。先代の大沢輝秀の時代から、社内における縦社会構造は良くないということで、社長や役員に対しても役職で呼ぶのではなく「〇〇さん」と呼ぶような雰囲気は浸透しています。現在、私が考える組織の在り方としては、「言える化」が最も大事であると考えています。言える化とは、社員の皆さんが自分の意見を自由に口に出せる職場環境であることを指します。例えば、組織の中で何か問題が起きたときにすぐに上司に報告できない組織の状態では、最初は火種が小さくても、隠されてしまっている間に大火事になりかねません。そのように悪いことであっても、報告が先に上がるような風通しの良い組織が理想です。

人財の特性から考えても、世代によって大きく価値観は異なるものです。オーエスジーが100周年を迎えるころに会社の中核を担っているのは、まさに現在入社5年前後の社員の皆さんです。この先、会社が存続していく以上、彼らが働きやすい環境であることと、彼らの基準をきちんと認めることも必要です。会社はそれを「スパイス」として新しい文化形成につなげていかなければ、社員の離職につながるリスクも感じます。

◆ マテリアリティ見直しの背景と  
目指す姿へのつながり

先ごろ、マテリアリティ(重点課題)を見直しました。まずは、この背景と各項目のポイントについて説明をお願いします。オーエスジーグループではマテリアリティを8つから4つに見直しました。今までのマテリアリティはサステナブルファイナンスと

マテリアリティ(重点課題) ▶ P.25

マテリアリティ	重点テーマ
事業を通じたモノづくり産業への貢献	主力製品トップのグローバルシェア拡大 事業ポートフォリオの最適化 新規事業・アフターサービス事業拡大
人財の尊重と活躍できる環境の整備	従業員エンゲージメントの向上 人財の能力向上と戦略的な人員配置 多様性の尊重
持続可能な地球環境への貢献	カーボンニュートラルの実現 ユーザーの環境負荷低減
持続的成長を実現するガバナンス体制の維持・強化	コーポレート・ガバナンス体制の確保 グループ・ガバナンス体制の構築 リスク・コンプライアンス管理の徹底





## ■ 社長メッセージ

して新大池工場の投資に伴うグリーンボンドの発行や、地域社会貢献として医療機関・施設への支援、スポーツ振興への取り組みなどが含まれており、事業環境の変化や中期経営計画との関連性が薄かったこと、既に実現されたものも含まれていることから見直しを進めました。ESG経営が重要性を高める中で、中期経営計画のKPIとのリンクを意識し、4つのマテリアリティを①事業を通じたモノづくり産業への貢献、②人財の尊重と活躍できる環境の整備、③持続可能な地球環境への貢献、④持続的成長を実現するガバナンス体制の維持・強化とし、個々に重点テーマを設定するとともに、それぞれの取り組みにKPIを定め取り組みを強化します。

将来的な企業価値を考えたときに、4つのマテリアリティの中で特に重要度が高いものは何でしょうか。また、これを実現するための取り組みを具体的に教えてください。

これらの4つのマテリアリティは「世界のモノづくり産業に貢献するエッセンシャル・プレーヤー」の長期ビジョンを実現するため、大前提としてどれも必要なものです。その中で、敢えて焦点を当てるとするならば、「事業を通じたモノづくり産業への貢献」と「人財の尊重と活躍できる環境の整備」がカギを握ると思っています。

「事業を通じたモノづくり産業への貢献」では、創業以来の主力製品であるタップのグローバルシェア拡大、事業ポートフォリオの最適化、新規事業・アフターサービス事業拡大を重点テーマとしています。中でも、タップのシェア拡大は非常に重要です。中計目標で2027年11月期までにタップの世界シェア40%を掲げていますが、2023年11月期は中華圏や国内の代理店向けを中心にねじ切り工具の売上高が為替を除いて7%減と苦戦しました。唯一、日本の売上高はコ

ロナ禍前ピーク(2019年度:601億円)に届いておらず、既にシェアが高い市場ですが、外部環境に対応すべく2023年12月から約60年ぶりに国内営業部体制を刷新し、巻き返しを図ります。

それと同時に、この「事業を通じたモノづくり産業への貢献」には、「人財の尊重と活躍できる環境の整備」が必要不可欠だと考えています。人財への投資、人財が活躍できる土壌づくりは企業の活力を高めることに必ず作用します。オーエスジーグループとして見たときに、海外売上高比率が全体の3分の2を占める中でタップの世界シェア拡大や事業ポートフォリオの最適化は日本国内の社員だけでは成し得ません。そのため、多様性の尊重の観点からも、本社がある日本の社員だからという理由で登用されるようなことがあってはなりません。今後はグローバルな視野で、きちんと優秀な人財を適正に配置することに取り組みたいと考えています。

一方で、課題と感ずるのは、社員自身のキャリアアップに対する温度感と、会社側の期待がマッチしない場合もあるということ

です。性別関係なく、マネージャーやリーダーをお願いしてもお断りされてしまうケースもあります。ハラスメント対応も非常にシビアになっていますし、時代の変化に伴い「人をマネージること」へのハードルが益々高くなっていることも一つの要因かと思えます。そこで、私は部下に対して「あなたが困ったときに必ず助けます」という安心感を与えることができる会社であるかどうかを重要だと感じます。部下が一人で抱え込んでしまうのではなく、早い段階で本人からSOSを出すことのできる環境を整えることや、その上司が目配りしてSOSにいち早く気づくことが大切です。そして、そのような環境が会社のカルチャーとして浸透すれば、社員のキャリアの選択肢も増えていくと思えます。

先に述べたように「世界のモノづくり産業に貢献するエッセンシャル・プレーヤー」の実現は、今後どれだけ多様性を重んじた人財戦略ができるかにかかっていると思えます。

マテリアリティ実現にあたって、足りていない経営資源は何であり、これに対して具体的な取り組みはありますか。

マテリアリティの実現に足りていない経営資源というよりも、私は現在持つ経営資源をどのように磨くかが重要と考えています。これら経営資源の有効活用をすべく、2023年12月に3つの管理部門(人事総務部、経理室、調達部)を「リソースマネジメントセンター」として再編しました。

私が「リソースマネジメントセンター」に期待していることにもつながりますが、最も課題と感じているのは「人財の活用」です。この理由として、現在の社員構成の年齢分布はバランスが悪く、100周年となる2038年には日本国内の社員数が極端に減ることが想定されます。現在も既に採用が難しい時代に入り、その状況が今後も継続する場合は、必然的に少ない人員構成で今以上の成長が求められます。将来への備えやサステナビリティの取り組みも含め、工場では省人化が進みつつありますが、今後は人財データプラットフォームの構築(2025年度迄)などによって「人財の見える化」を行い、より成果に結びつきやすい組織づくりに着手することが非常に重要です。例えば、役職定年を迎えたプロフェッショナル人財の特性、スキル、経験などがデータ化されれば、その情報をもとに必要とされる部門への適正な配置が可能で、もしそこでその社員に不足しているスキルがあれば、リスティングを促すという方法もあります。人員構成の推移というものは、ある程度先の予測ができますので、そのときが来たら考えるという場当たりの考え方をすべきではありません。

このように、いかに先を見据えて今持っている経営資源を自ら大きな成果につながる使い方に変えられるか否かが、オーエスジーの経営課題と認識しています。特にリソースマネジメントセンターには、旗振り役として新しい目線での取り組みや意識改革を期待しています。

### ◆ 中期経営計画の成果と課題

進行中の中期経営計画「Beyond the Limit 2024」では2024年11月期の営業利益300億円、ROA15%をKPIとして

掲げました。事業環境の変化もあり、KPIの達成は厳しそうですが、ここでの成果と課題を教えてください。

オーエスジーグループは2030年度までの長期ビジョンを3つのステージに分けて中期経営計画を展開しており、進行中の「Beyond the Limit 2024」でStage1が終わります。新型コロナウイルス感染症が起こった後、2022年11月期の業績は幸先の良いスタートを切れましたが、2023年に入って中華圏の需要が大ブレーキとなり、2023年11月期は営業減益となりました。現中計を掲げた当初から、私は営業利益300億円、ROA15%はチャレンジングな目標だと思っていましたが、その背景には高い所に社員の目線を向けて、不確実性の高い時代であるという危機感を持ってもらうこと、もし仮に高い目標にタッチする程の勢いが出てきた場合には大きく殻を破ることにつながるだろうという狙いもありました。一方で、中計を進めるプロセスでステアリングコミティや多くのワーキンググループ(WG)が立ち上がったことは成果です。

課題は、主力製品タップの主要顧客である自動車産業において中国の電気自動車(BEV)販売比率が上がっていることです。中国BEV最大手の例を挙げると、海外の現地生産拡大を進める際に、中国の生産体制をフルパッケージで現地に移植する傾向があるため、中国のサプライチェーンにオーエスジーグループが食い込む必要があります。今後は自動車の生産台数は増える見通しであり、BEVだけでなくPHVやHVの増加も見込まれるため、微細精密加工向けなど新たな顧客需要の掘り起こしに注力します。現中計を策定した当初から事業環境は大きく変化しており、「Beyond the Limit 2027」でゲームチェンジにつながるようなStage2(2025-2027)の構想を描き直す必要もありそうです。変化をキャッチするアンテナも大事だと考えており、企業として情報を素早く判断するスピードが求められます。

中国BEVメーカー向けの戦略は次期中計でもポイントになりそうです。WGについての具体的な取り組み、どのような社員で構成されているのか、またWGにおける大沢社長の役割についても教えてください。

WGはタップの世界シェア40%や微細精密加工向け売上構成比30%、Aブランドの標準品比率40%、転造工具の売上倍増、コーティング・再研磨事業を伸ばす取り組みなどがあります。各WGで5~10名、年齢は30代半ば~50才の社員で構成されており、様々な議論をしています。WGに携わる社員は部門横断で選出され、タップの世界シェア40%や転造工具はグローバルベースであるため海外社員も関与します。私は月1回のWG報告会で成果を聞くこともありますが、実は会合自体にほとんど顔を出したことはありません。まずは自由な発想で、好きなように腕を振るうことができる場であってほしいと思っています。ここでは活動に口出しはせず、自由な発想で「言える化」の場づくりを提供しており、人財育成や将来のリーダー候補人財につながることを期待しています。今までの活動を通じて、社員が思い思いにチャレンジすることができる土壌は用意出来たと考えており、今後はその土壌の上で具体的な数値目標に向けて取り組み、Stage2

(2025-2027)では結果につなげてもらいたいと思っています。

### ◆ ステークホルダーエンゲージメントと企業価値の向上

中長期的に、企業価値やサステナビリティの向上を果たすにはステークホルダーとの対話・エンゲージメントは重要です。ここにおいて、オーエスジーの方針や社長が心掛けていることがあれば教えてください。

オーエスジーグループの現在から未来を対話・エンゲージメントでステークホルダーの皆様へ正しく伝えることは益々重要になっています。ここにおけるオーエスジーの方針は何を判断するにも基本的にフェアであることです。これを念頭に、今後も対話を進めてまいります。

社員との対話・エンゲージメントでは、聞きたいことが聞ける環境づくりを心掛けています。オーエスジーは労働組合もありますが、労使間のコミュニケーションはオープンに行い、フェアな姿勢を示しています。中計などの取り組みや目指す方向性を社員へ伝える際には、幹部に対しては経営会議や各担当役員が方針を説明するE&Mセミナーで話し、その他の社員に対しては最初に社長講話を行っています。今後はWGが現場レベルまで小集団的な活動として展開されることも必要です。

お客様は国内も海外も同様ですが、国内のAクラブで様々な定期会議に私が参加し、直接販売店や代理店の方々との対話する場を年に数回設けています。これは先代の大沢会長の時代から脈々と続くもので、そのようなオーエスジーとの近い距離感が国内Aクラブのオーナーの皆様にも高く評価いただけています。オーナーの皆様との関係性は今まで対話を続けてきた取り組みの財産であり、今後も継続します。また、中国、アメリカ、欧州など海外でもAクラブ活動が展開されており、それぞれの市場でお客様との対話やイベントを行っています。

株価を意識し、時価総額を含めた企業価値を中長期的に高めるにあたり、社長としてどのような取り組みを行っていますか。自身のミッションと合わせて最後にお願いします。

株主・投資家との対話・エンゲージメントでは、可能な限り私自身が決算説明会や株主・投資家と対話することを心掛けています。株価を意識し、資本効率を高める経営は時価総額を含めた企業価値に中長期的につながると思っています。2022年11月期から始まった中期経営計画は、体質強化のために売上高重視でなく営業利益、資本効率重視の方針を打ち出しました。ROA(総資産営業利益率)だけでなく、株主資本効率化を意識してROEの改善にも取り組んでおり、2023年12月にリキャップCB発行により220億円の自己株式取得を行う経営判断をしました。今後は株主還元強化と併せて、資本効率の向上を図ります。

今後もステークホルダーの皆様へ信頼いただけるブランドを確立し、更なる企業価値の向上と事業活動を通じた社会貢献を目指し取り組んでまいります。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。



# 価値創造プロセス

中期経営計画 Stage1  
Beyond the Limit 2022-2024 P.27

中期経営計画 Stage2  
Beyond the Limit 2025-2027

中期経営計画 Stage3  
Beyond the Limit 2028-2030

ESG経営 環境・社会への取り組み P.31

## 製造資本 P.13

- ◆生産拠点 33拠点 \*連結のみ
- ◆設備投資額 10,580百万円

## 知的資本 P.14

- ◆研究開発費 1,415百万円
- ◆開発技術者 56人
- ◆設計技術者 108人

## 財務資本 P.15

- ◆総資産 250,124百万円
- ◆自己資本比率 72.6%
- ◆有利子負債 28,676百万円

## INPUT

## 人的資本 P.18

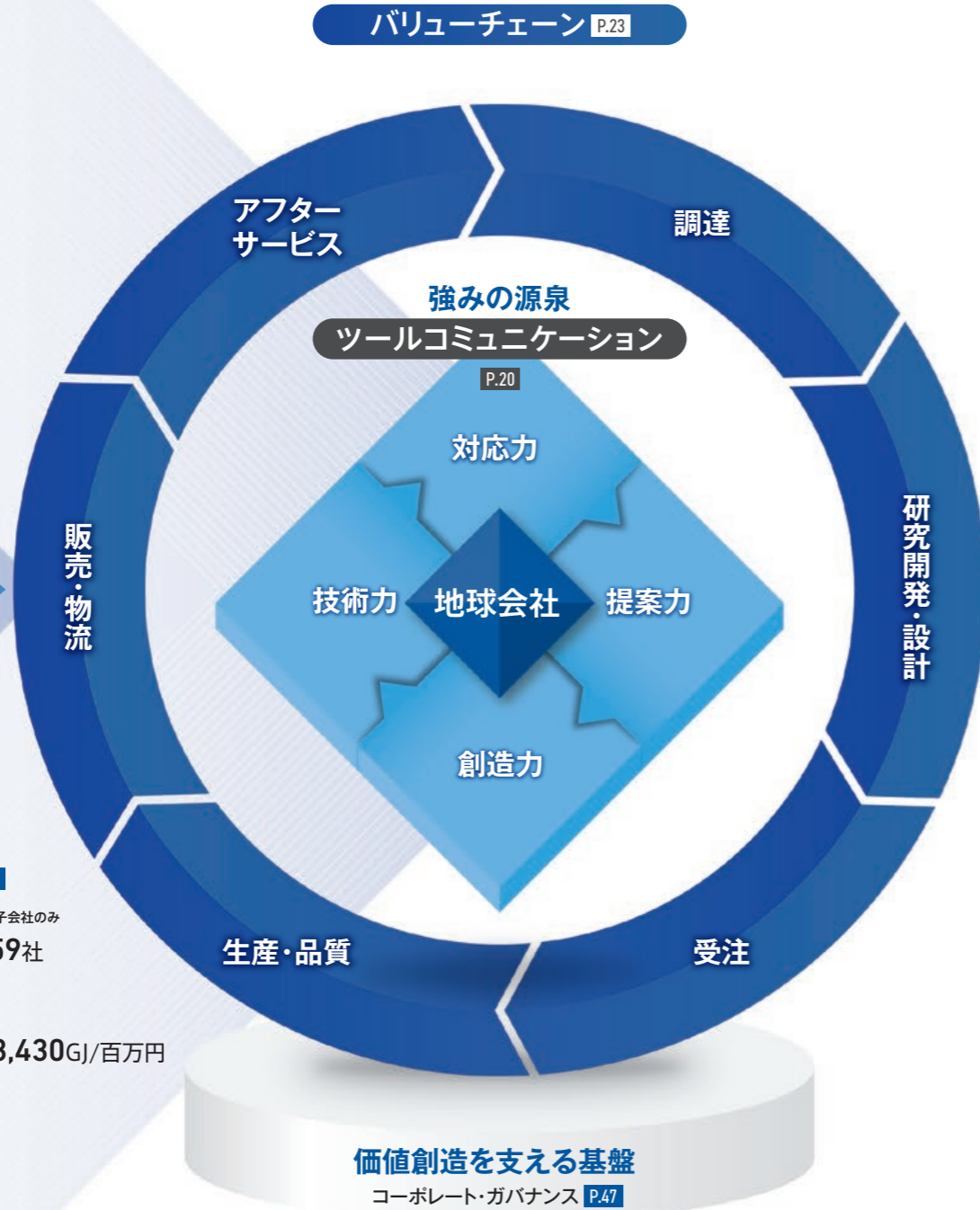
- ◆従業員数 連結 7,563人
- ◆教育に関する費用 1,501万円

## 社会関係資本 P.19

- ◆海外拠点数 75社 \*連結子会社のみ
- ◆A-club加盟 12カ国 259社

## 自然資本 P.19

- ◆エネルギー使用量 933,430GJ/百万円
- ◆取水量 118,187m<sup>3</sup>



## 製造資本

- ◆製品数 約39,000点  
\*カタログ掲載の標準品工具のみ
- ◆タップ生産本数  
日本 11,608千本  
グローバル 25,631千本  
\*2023年11月期 通期実績

## 知的資本

- ◆2023年度 新製品リリース 313品目
- ◆Aブランド売上高比率 29%  
\*タップ・ドリル・エンドミルの売上に占める  
Aブランドの標準品売上高比率

## 財務資本

- ◆売上高 147,703百万円
- ◆海外売上高比率 67.0%
- ◆営業利益率 13.4%
- ◆ROE 8.3%
- ◆ROA 8.3%(営業利益ベース)

## OUTPUT

## 人的資本

- ◆通信教育利用者数 188人
- ◆資格取得者数 232人  
\*資格取得奨励金対象の資格のみ

## 社会関係資本

- ◆タップ世界シェア No.1 (推定30%超)
- ◆タップ国内シェア率 52.0%  
\*日本機械工具工業会より引用

## 自然資本

- ◆超硬製品リサイクル率 約30%  
\*国内グループ会社のリサイクル率
- ◆CO<sub>2</sub>排出量 42,294t

## OUTCOME

- お客様
- 取引先
- 従業員
- 株主・投資家
- 地域社会

- ◆既存製品の強化  
タップ世界シェア 40%(2027年)
- ◆顧客別ポートフォリオの変化  
微細精密加工向け売上高比率 30%以上(2030年)
- ◆プレミアム工具ブランドの拡大  
Aブランド標準品売上高比率 40%(2027年)
- ◆コーティング・再研磨比率の向上 15%(2027年)
- ◆女性活躍の推進  
女性役職者比率(係長級) 7%(2025年)
- ◆CO<sub>2</sub>排出量の削減  
▲30%(2030年)  
カーボンニュートラル達成(2050年)
- ◆配当性向 35.3%(2024年)

世界のモノづくり産業に貢献するエッセンシャル・プレイヤーへ

マテリアリティ  
(重点課題)  
P.25

事業を通じた  
モノづくり産業への  
貢献

人財の尊重と  
活躍できる環境の  
整備

持続可能な  
地球環境への  
貢献

持続的成長を実現する  
ガバナンス体制の  
維持・強化



# 培ってきた経営資本

## 製造資本

### 現場力を後押しするデジタル化

NEO新城工場はDX推進の基幹工場としての役割を担い、2021年よりDX推進チームを立ち上げました。デジタルを駆使した営業・生産体制を確立するための各種デジタルツールは、生産現場の意見をしっかり汲み取り、シンプルかつスマートであることが絶対条件となることから、「現場力を後押しするデジタル化」として、DX推進チームは現場に近い環境（NEO新城工場内）に設置されています。

「生産体制刷新に伴うデジタル生産管理ツール」、「BIツールによる製造状況の見える化」に注力し、NEO新城工場内への導入と定着を促進するとともに、その他の国内工場へ横展開することを視野に入れた標準化に取り組んでまいりました。今後は、さらに生産工場を持つ国内グループ会社や海外生産拠点へのDX化の横展開を推進し、「ONE Factory構想」の実現につなげてまいります。



工程別機械稼働率モニター

### 2023年の取り組みと今後のDX化

一般的にDX化には3つのステップがあると言われてますが、オーエスジーの現状は第2ステップである「デジタルイゼーション業務プロセスの効率化」のステージにあり、第3ステップの「真のDX化」に向けて組織全体の生産性向上とお客様起点での価値創出のための準備を進めています。2022年までに生産体制刷新に関わるデジタル化の具現化と検証はほぼ完了し、2023年は国内の工場・国内外グループ会社への横展開を推進してまいりました。



工程別納期進捗状況の可視化

デジタルツールも導入して終わりではなく、更なる深化が重要です。例えば製造工程内における生産進捗度も可視化するだけでなく、どの工程で「遅れ発生」又は「遅れ解消」したのか、所在を明確化することで納期遅延に繋がる要因の追求と対策実行のスピードを加速させています。

また、新たな取り組みとして過去から紙ベースで管理していた作業要領・測定要領・不適合対策事例などを「動画化する」改善を行うことで新入社員や他工程からの応援者に対する作業習得の効率化を図るとともに、海外グループ会社への生産移管時の多言語対応マニュアルとしての活用も視野に入れていきます。

### 複合化により生まれ変わる大池工場、旧設備からの脱却

今までは一つの製品を生産する際、例えば超硬エンドミルの場合「溝」、「外周」、「底刃」の工程ごとに別々の機械設備を使用しなければなりません。そのため、旧設備では生産工程や品質保証体制が分散されるだけでなく、溝なら溝専門職人の固有技術が必要な工程となるなど、各工程をつなぐ際のノウハウも職人任せになってしまい、省人・無人生産に対応することは難しい状況でした。また、複数の機械で生産することで工程も長くなり、リードタイムの長期化、加工待ち時間や段取りの増加などのデメリットが多く、新製品開発の際にもそれらの複数の工程に縛られることが魅力的な新製品開発の足かせになっていました。

そこで、オーエスジーが取り組み始めているのが「複合化」です。複合化とは、一つの機械で複数の加工をこなすCNC（コンピュータ数値制御）工具研削盤を使用する方法で、複数の工程が一台の機械で完結します。複合化により旧設備の多くの課題を解決し、魅力的な製品を短納期かつ高品質で安定供給することが可能となります。



大池工場の複合加工機



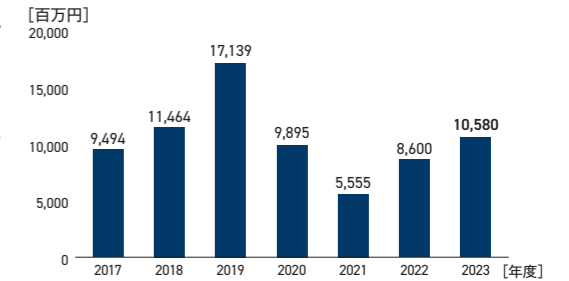
新大池工場 完成イメージ

超硬エンドミル新工場（大池工場及びエスデイ製作所）稼働にむけて、現在旧設備から複合加工機への移管は順調に進んでおり、2023年度の実績として約30%の旧設備を廃却し複合加工機への移管が終了しています。稼働率向上による増産や人員の再配置（多工程人員の増加）により省人・無人の生産体制へ変わりつつあります。今後は大池工場から国内外のグループ会社へ小ロット製品等の生産移管を行い、大池工場は徹底した無人生産化に取り組んでいく方針です。さらに、複合化は社外製の機械のみに頼ることなく社内製設備を使用した複合化も進めています。これまで培ったノウハウを集約することにより、市場の要求に今まで以上にタイムリーに対応することが可能となり、お客様とともにオーエスジーも更なる進化を遂げていきたいと考えています。

### 設備投資

近年、オーエスジーグループでは、耐震問題による工場の建替えや機械設備の更新に加え、中期経営計画の基本戦略として注力する微細精密加工向けの小径工具の生産能力を増強してまいりました。今後の設備投資については、成長投資、株主還元とのバランスを図りながら、将来の労働人口減を見据えた無人生産化に向けた投資を積極的に推し進め、持続的な社会の実現に貢献するため、環境対応の投資も行っています。

設備投資実績値

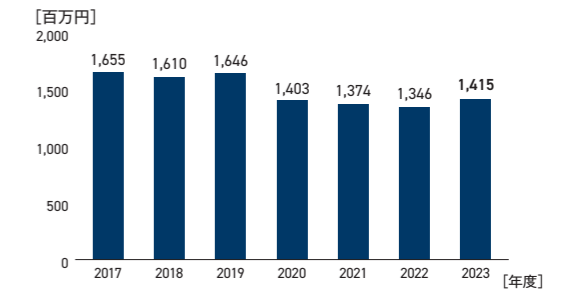


## 知的資本

### 独自の研究開発体制

オーエスジーの研究開発活動はアカデミー内のデザインセンターとRDセンターを中心に行っており、長期的な基礎研究については、大学や国公立の研究機関と共同研究を行っています。デザインセンターは、製品開発や改良を行っており、切削試験専用の各種最新工作機械及び評価設備を有し、多様な使用条件下での切削試験による製品開発への迅速なフィードバックと、工具性能を最大限に活かす加工技術の開発をしています。RDセンターは、コーティングの研究開発及び窒化処理等の表面改質技術、高速度鋼、ダイス鋼材料の開発改良技術、熱処理技術の研究開発に取り組んでいます。

研究開発費



### 自社製機械設備のノウハウ

オーエスジーでは、製造設備の一部を自社で開発し製造しています。精密切削工具製造の命ともいえる研削技術など長年培ってきたノウハウを基に、精度・生産率・生産コストのあらゆる点で最適なものとなる独自の製造設備です。自社の生産現場の声をダイレクトに反映することができる自社製製造設備の存在が、オーエスジー製品の競争力維持・向上に大きく貢献しています。

これら独自の製造設備は日本のマザー工場だけでなく、世界中に展開されているグループ会社の生産現場にも投入されています。この取り組みが、世界中どこでも品質の安定したオーエスジーブランドの精密切削工具の生産を行うことのできる原動力となっています。





■ 培ってきた経営資本

⑧ 財務資本

財務の基本方針

オーエスジーグループは、世界のモノづくり産業に貢献するエッセンシャル・プレーヤーとして、社会の持続的な発展に寄与するために企業価値向上及び持続的成長の実現を必須とし、成長分野への投資を実行し、株主の皆様へ長期的かつ適正な利益還元を行いながら、健全で強固な財務基盤を確立することを財務の基本方針としています。

資金調達柔軟性及び資金調達コスト低減のために、安定した高格付けの確保・維持を重要な経営目標とし、外部格付機関から長期発行体格付を毎年取得しています。2024年3月末時点の長期発行体格付は「A」格付となっています。

株主還元方針

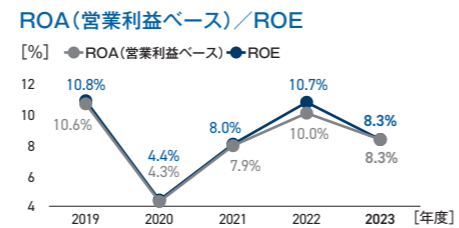
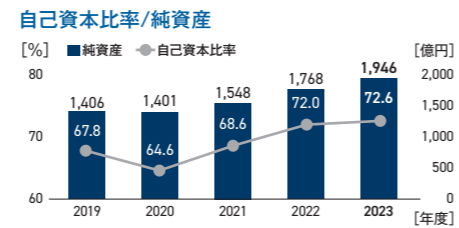
オーエスジーグループは株主への利益配分を重要な経営課題の一つとして認識し、連結ベースでの公約配当性向を2022年11月期より30%から35%に引き上げており、今後は業績等の推移を見ながら40%の配当性向を目指します。また、下記のように現在自己株式の取得を行っておりますが、今後も資本の状況・業績動向、オーエスジーグループの株価水準・成長投資機会・資本効率向上等を考慮し、機動的に実施してまいります。

中期経営計画「Beyond the Limit 2024」達成に向けて ▶ P.27

オーエスジーグループは2022年1月に、中期経営計画「Beyond the Limit 2024」を発表し、新たな目標に向かってスタートを切りました。

Stage1として、2022年11月期から2024年11月期までの3か年で、事業効率の再強化に注力し、収益性を改善し、安定して利益を生み出せる企業体質の強化を図っています。2023年11月期は日本及びアジア(特に中華圏)で主力製品のトップ売上が減少したことにより、利益率が悪化したことから、ROA(営業利益ベース)は8.3%(前期比-1.7%)の結果となりました。2024年11月期はStage1の最終年度です。利益率の向上を通してROA(営業利益ベース)の上昇を図りつつ、自己株式取得等の株主還元も行うことで、ROEの改善にも取り組んでまいります。

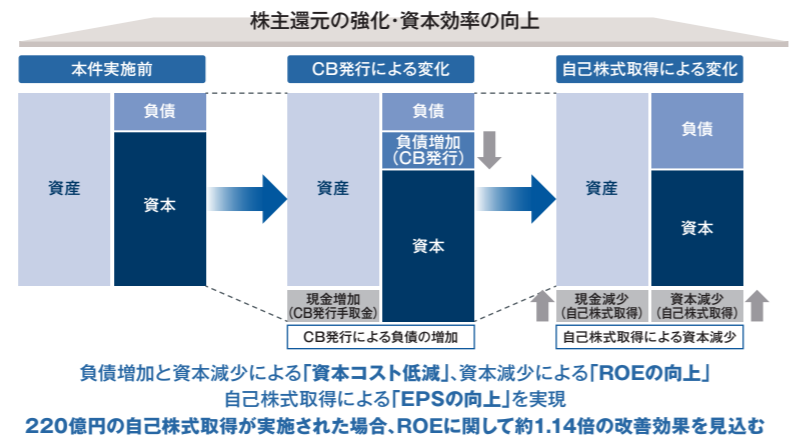
なお、2025年11月期から始まる3か年の中期経営計画Stage2に向けて、中長期的な財務戦略を含めた資本政策を策定し開示する予定です。



社債発行による資金調達及び自己株式の取得

2023年12月に、2030年満期ユーロ円建取得条項付転換社債型新株予約権付社債(以下「CB」)発行による資金調達を行いました。本CBの発行による手取金約220億円は、全額を2024年11月29日までに自己株式取得資金に充当する予定です。

本CBは以下の特徴を有しており、本CBを活用して自己株式の取得を行うことで、株主還元の強化及び資本効率の向上を図り、企業価値・株主価値の最大化に資するものと考えています。



- ①ゼロ・クーポンかつ払込金額が社債額面以上で発行されるため、金利コスト及び資金調達コストの最小化を図った調達であること
- ②時価を上回る転換価額を設定することで、発行後の1株当たり利益の希薄化を抑制する効果が期待されること
- ③転換制限事項を付与することで、普通株式への転換可能性が抑制されること
- ④社債額面金額まで現金交付可能な額面現金決済条項を付与することで、発行後の1株当たり利益の希薄化を極力抑制し、既存株主の皆様へ配慮した負債性の高い設計となっていること

グリーンボンドの発行

オーエスジーグループは、2023年8月10日に切削工具メーカーとして世界初のグリーンボンドを発行しました。調達した資金は、「グリーンビルディング」「環境配慮型製品の研究開発資金」等に充当予定です。

オーエスジーグループの中期経営計画「Beyond the Limit 2024」の実現に向け、成長戦略とESGの取り組みを結び付けることで創出する企業価値の最大化に向けて邁進してまいります。

■ 概要

項目	概要	備考
社債の名称	オーエスジー株式会社第3回無担保社債(社債期間限定同順位特約付) (グリーンボンド)	別称:OSG Beyond the Limit Bond
年限	5年債	
社債総額	50億円	
利率	0.514%	
発行日	2023年8月10日(木)	
フレームワークの第三者評価機関	株式会社日本格付研究所(JCR)	Green 1(F) *フレームワーク評価
取得格付	R&I:A	

■ フレームワーク

調達資金の使途(適格プロジェクトカテゴリー)	適格事業区分	GBPカテゴリー	適格クライテリアとプロジェクト
調達資金の使途(適格プロジェクトカテゴリー)	省エネルギー	グリーンビルディング	以下のいずれかの環境建物認証をグリーンボンド発行日から遡って過去24か月以内に取得又は更新した建物。又は、将来取得又は更新予定の建物 ●CASBEE 建築(新築、既存、改修)、CASBEE 不動産認証: B+ランク、A ランク、S ランク ●ZEB 認証における ZEB、Nearly ZEB、ZEB Ready、ZEB Oriented ●BELS: 3つ星、4つ星、5つ星 ●DBJ Green Building 認証: 3つ星、4つ星、5つ星 <プロジェクト例> ●大池工場の改修費用(CASBEE 認証:B+ランク取得予定)
	環境配慮型の製品		従来比30%以上のエネルギー効率向上を実現するための研究開発、製造に係る設備導入や費用 <プロジェクト例> ●省電力に資する環境配慮型製品(ドリル) ●工程集約による省電力・廃棄物削減に資する製品(PDZ)
	消費エネルギー	再生可能エネルギー	●再生可能エネルギー電力設備導入費用 ●再生可能エネルギー由来電力の購入費用
プロジェクトの評価及び選定のプロセス			●資金使途とする適格プロジェクトは、財務部門が適格クライテリアに基づいてプロジェクトの候補を選定し、財務部門及び品質保証部等で協議を行い、社長を委員長とするサステナビリティ委員会にて最終決定します。 ●なお、全ての適格候補プロジェクトについて、環境・社会的リスク低減のために以下について対応していることを確認します。 — 国もしくは事業実施の所在地の地方自治体にて定められる環境関連法令等の遵守と、必要に応じた環境への影響調査の実施 — 事業実施にあたり地域住民への十分な説明の実施 — オーエスジーグループのサステナブル調達ガイドラインに沿った資材調達、環境汚染の防止、労働環境・人権への配慮の実施
調達資金の管理			●調達した資金は、オーエスジーの経理部が適格プロジェクトへの充当及び管理を行います。なお、本フレームワークにて調達された同額が適格プロジェクトに充当されるよう、定期的にエクセル表を用いて、追跡・管理します。 ●調達資金が適格プロジェクトに充当されるまでの間は、現金又は現金同等物にて運用します。なお、調達資金は発行から5年程度の間で充当を完了する予定です。
レポート			グリーンボンドにて調達された資金が全額充当されるまでの間、年次で調達資金の適格プロジェクトへの充当状況及び環境改善効果について、実務上可能な範囲でレポートする予定です。なお、調達資金の金額が充当された後に大きな資金配分の変化が生じた場合は、適時開示します。

■ 培ってきた経営資本

資金充当状況レポート(2023年8月~2023年11月)

資金充当状況は以下の通りです。

[百万円]		
調達額(本社発行額から発行諸費用を除いた額)	資金充当額	未充当残高
4,968	新規 リファイナンス :23(100%) 合計 :23	4,945

[百万円]					
適格事業区分	GBPカテゴリー	プロジェクト	資金充当金額	未充当額	充当予定時期
省エネルギー	グリーンビルディング	大池工場の改修	0	4,945	2028年3月
	製品開発プロセスにおけるエネルギー効率	CAE解析による切削シミュレーション	10	0	
環境配慮型の製品	環境配慮型製品、環境に配慮した生産技術及びプロセス認証を受けた高環境効率製品	省電力に資する環境配慮型製品 工程集約による省電力・廃棄物削減に資する製品	13	0	
計			23	4,945	

未充当資金については、現金又は現金同等物にて運用しています。

インパクトレポート

1. 省エネルギー

■ 大池工場の改修(GBPカテゴリー:グリーンビルディング)

- 設備投資進捗状況  
2024年5月着工予定、2028年4月完了予定
- 認証取得状況(取得予定時期・取得認証の種類・レベル)  
CASBEE認証:B+ランクを2025年夏頃に取得予定

■ CAE解析による切削シミュレーション(GBPカテゴリー:製品開発プロセスにおけるエネルギー効率)

- システム導入により削減された試作品の数  
600本
  - 試作品の数の減少によるCO<sub>2</sub>排出量削減効果  
768.43kg-CO<sub>2</sub>/期間内実績
- 期間内において、CAE解析による切削シミュレーションソフトの処理速度向上及び維持費用として10百万円を充当しました。
- 切削シミュレーションの活用により、一開発品において従来と比較し試作数を2/3に減らすことが可能となり、エネルギー使用量及び試作にかかる原材料の削減を実現しました。試作品1本を製作するのに必要な消費電力量は平均2.5kWhであり、期間内での実績として計1,500kWhの消費電力量削減となりました。

2. 環境配慮型の製品

■ 転造タップ『GREEN TAP』の開発(GBPカテゴリー:環境適応製品、環境に配慮した生産技術及びプロセス認証を受けた高環境効率製品)

期間内において、工具製造時のCO<sub>2</sub>排出量が従来の1/2となる転造タップ『GREEN TAP』の開発費用として13百万円を充当しました。

独自の新製法が採用されたGREEN TAPは、工具製造時1本あたりのCO<sub>2</sub>排出量が従来品の1/2となる0.55kg-CO<sub>2</sub>となり、ねじ加工に関わるCO<sub>2</sub>排出量の削減を実現します。

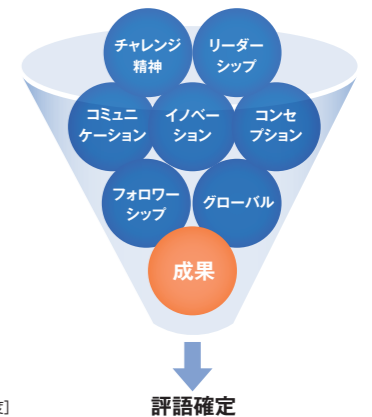
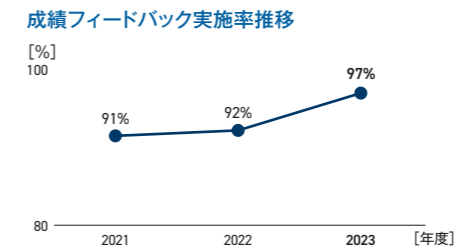
さらに、転造タップであるGREEN TAPではねじ加工時に切りくずが発生しないため、切りくず処理のための機械停止が起きず、工具使用時の消費電力量の削減に貢献します。なお、GREEN TAPは2024年中の発売を予定しています。



● 人的資本

オーエスジーが求める人財像「7つの人財要件」▶ P.39

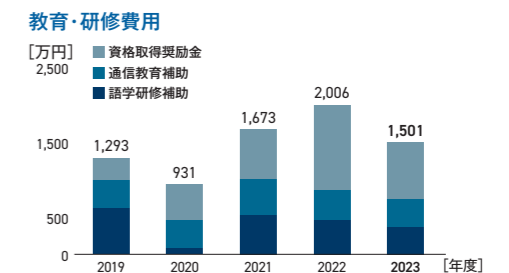
「社員を無限の可能性を秘めた財産であると位置づけ、人財の能力開発と向上に努める」を人財育成理念として掲げ、7つの人財要件に基づき人財育成を行っています。これらの要件は成績評価項目に反映されており、半期に一度の評価の際に上長によるフィードバック面談を実施しています。社員のモチベーション向上のためにも自身の強みと今後の課題や目標について共有する機会が重要なため、フィードバック面談実施100%を目指し啓蒙活動に取り組んでいます。



適材適所の人員配置と人財の育成 ▶ P.39

社員自身が希望を提出するキャリアプラン申告制度の活用による適材適所の人員配置、資格取得や通信教育などの支援を行い、業務上で必要とされる知識やスキルを学ぶリスキリングを推奨しています。

変化の激しい時代に企業が成長していくためにも、社員の経験や能力、特性に合った人員配置により成果の出る組織をつくっていくことが重要です。今後は、人財データプラットフォームの整備により経験豊富なプロフェッショナル人財が能力を発揮できる体制を整え、次世代を担うリーダーや経営リーダーの育成にも注力してまいります。



ダイバーシティ&インクルージョン ▶ P.40

国籍・性別・人種・障がいなどの有無にかかわらず、多様な人財がそれぞれの個性を活かし、能力を十分に発揮できるようダイバーシティ&インクルージョンの推進をテーマに働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。その中でも女性活躍推進を重点課題として位置づけ、女性が安心して生き生きと働き続けることで能力を最大限に発揮し、キャリアアップすることを目指しています。

近年は、デジタル人財育成・確保の強化を目的に海外からの採用や情報系職種採用、体験型インターンシップの実施による実践的な採用を行っています。また、未だ男性比率の高い技術職について、女性にも身近に感じてもらうことを目的に職場環境や福利厚生を紹介を行い、実際に技術職として働く女性社員との交流を行う座談会なども実施しています。

安全健康経営の推進 ▶ P.42

2023年には、「厚生労働省 安全衛生優良企業」と「経済産業省 健康経営優良法人 ホワイト500」の認定を受けました。安全衛生教育を実施し、産業医・カウンセラー・ヘルススタッフによる健康相談窓口の設置をするなど、社員への教育、安全・健康のサポートにも注力しています。社員のウェルビーイングを追求し、社員一人ひとりが元気に働ける環境づくりを推進しています。

これからの人的資本経営

人財能力の有効活用と社員のウェルビーイングを目指し、安心してチャレンジできる環境を構築していきます。今後は日本の人口ピラミッドに比例して人財を確保するのが難しい時代となり、企業として成長していくためには社員一人ひとりの生産性を向上させることが重要で、挑戦・成長し続ける人財が必要となります。モノづくりにおいても自動化やDXを推進し、これまでの常識に囚われず、常に自己変革に挑戦し続けることで変化を恐れずチャレンジできる環境・風土を目指します。



■ 培ってきた経営資本

■ 社会関係資本

ステークホルダーとの対話

オーエスジーでは、適時・適正な情報開示に努め、さらに株主や投資家とのコミュニケーションを通じて、投資判断に必要な企業情報を適切に提供しています。株主・投資家との建設的な対話を通じて株主への説明責任を果たし、市場からの信頼の維持・向上を図るとともに、オーエスジーへの正しい理解による適正な株価形成と企業価値向上に努めます。投資家・アナリストの皆様と年間約150件の対話を行い、IR担当部門のほか経営層、人事部門なども積極的に対話に参加しています。対話による貴重なご意見は社内にてフィードバックすることで、更なる企業価値向上を図っています。

活動内容	2019	2020	2021	2022	2023
決算説明会	2	2	2	2	2
機関投資家・証券アナリストとの面談	157	154	143	155	154
うちESG面談	0	0	2	1	1
海外IRによる面談	21	25	16	18	19

[件数]

お客様とのつながり

欧州でお客様からの信頼を獲得するために

VOICE

私は、「売上は私たちがどれだけ地元のモノづくりに貢献したかという感謝の表れです」と一緒に働く仲間によく伝えており、その価値観がメンバーにきちんと理解されつつあると感じます。売上＝製品・サービスの貢献の表れ＝モノづくりであって、それはつまり「社会そのもの」なので、その共通認識があれば、販売代理店への「何らかの形で貢献できませんか？」というポジティブな提案が多くなってくると思います。対面のお客様からの信頼を得るポイントとして、単なる工具の売り付けではなく、モノづくり産業(＝社会)に貢献したいという姿勢が大事だと考えています。それが、まさにオーエスジーの強みである「ツールコミュニケーション」につながっています。



そして、お客様からの信頼に欠かせないのは品質の安定性です。例え、工具が1本だとしても、100本だとしても製品寿命が変わらない品質の安定性が生む「生産性」、そこに気づいてもらったうえで私たちの高付加価値製品を選ぶことは簡単ではありません。そのためには、足しげくお客様に会いに行き、製品の安定性に気づいてもらう営業をしなければなりません。日本と同じく、ドイツにあるテクニカルセンターでも切削試験は頻繁に行っており、切削試験の結果が信頼獲得の裏付けになっています。

常務執行役員 欧州及びアフリカ担当 大沢 秀朗(Bobby)

■ 自然資本

オーエスジーグループの超硬リサイクル

超硬工具は、タングステン・コバルト等の希少資源が原料に含まれており、お客様へ恒久的に超硬工具を提供するため、資源確保と原料費の削減を目指し、オーエスジー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。日本ハードメタル株式会社(以下、「NHM」)は、オーエスジーの国内のマザー工場を含め国内グループ会社数社よりスクラップやスラッジを回収し、NHMで発生するものと合わせ、原料の30%以上をリサイクル原料で賄っています。

欧米では超硬工具のリサイクル率が50%程度(\*NHM推計)であるのに対し、日本国内では30%~35%(\*NHM推計)に留まっています。原料の元となる鉬石の生産は中国(タングステン)と、DRコンゴ(コバルト)の2カ国に大きく依存しています。一方で、リサイクル原料の生産は国内やその他海外でも可能です。リサイクル率の向上は、特定の生産国の情勢や輸出政策の影響を最小限にすることも目的としています。

また、バージン原料に対し、リサイクル原料は鉬石採掘分の環境負荷が削減されるメリットがあり、リサイクル原料を国内精錬メーカーに委託すると国内で安定した供給を見込むことができます。今後の取り組みとして、各エリアの連携業者との調整が課題となっていますが、順次国内外ユーザーへ超硬リサイクルの拡大を推進し、オーエスジーグループとして40%のリサイクル率を目指します。引き続きお客様の資源リサイクルによる環境配慮とコストダウンに貢献してまいります。



回収した工具

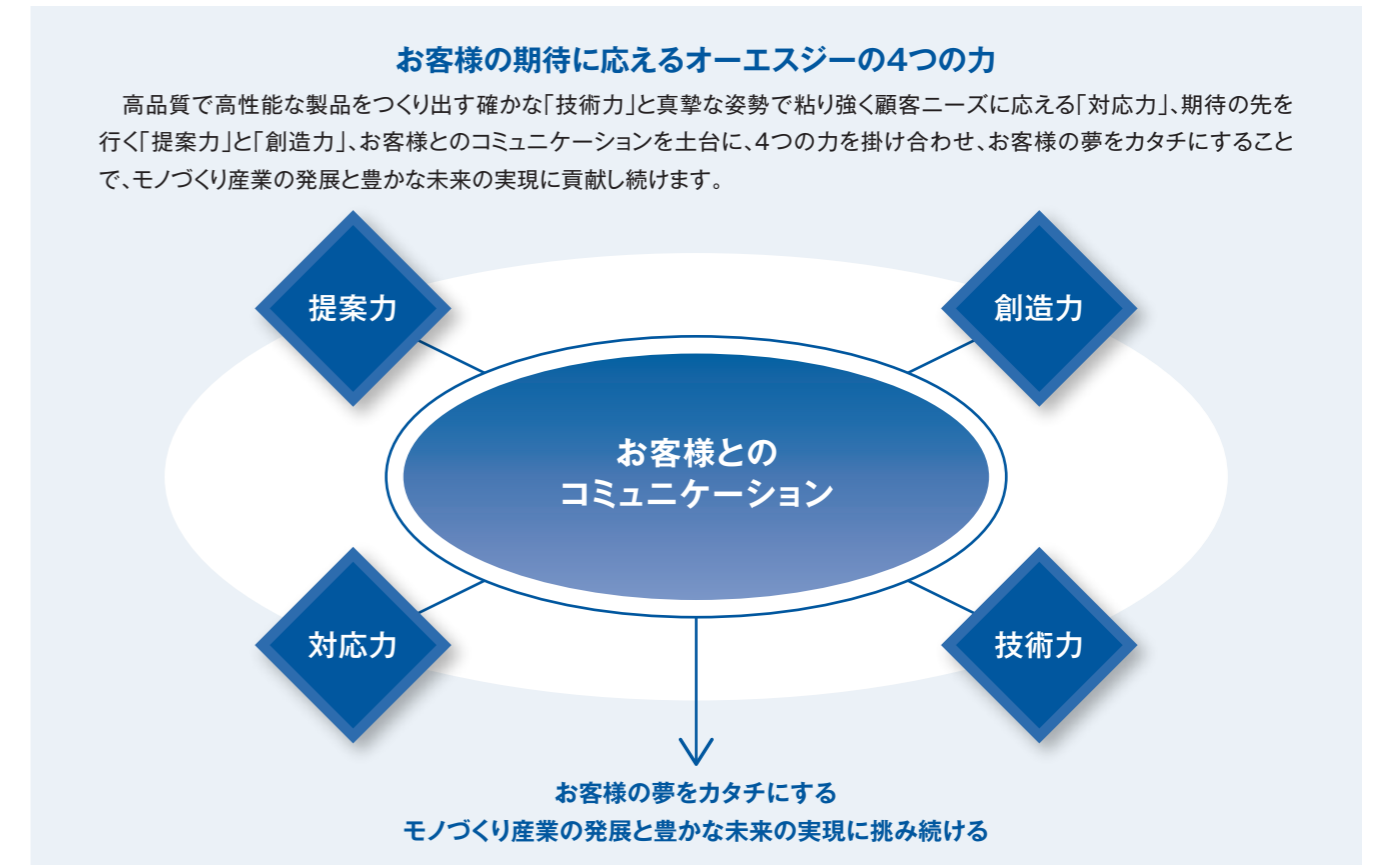


超硬スラッジ

■ 価値創造を最大化させる強み

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、「コミュニケーション」を最も大切にし、常により良い製品の開発を目指しています。営業・技術・製造が一体となった独自のビジネスモデルで、お客様とのコミュニケーションを通じて得られたノウハウを製品づくりに活かしています。



◆ 提案力

工具販売から加工プロデュースへ

VOICE

部門横断組織として新たに設置されたアプリケーション営業部は、工作機械メーカーとの協業を主業務とするアプリケーションセールスグループと、新しい市場を開拓するGIGS\*セールスグループの2グループで構成されています。アプリケーションセールスグループでは、工作機械メーカーへ新しい工具・加工を紹介し、工作機械のポテンシャルを最大限に引き出すための提案を行うことで、協業を進めています。この取り組みを始めた初期より、工作機械メーカーから搭載案件をいただき、案件数は年々増加しています。また、アプリケーションセールスグループには海外勤務経験のある社員も多いため、海外からのツールレイアウトの相談にも対応することが可能です。



GIGSセールスグループでは、日本全国の各エリアに経験値の高い営業技術スタッフを配置することで、未開拓の業界のお客様からの加工相談にもスピーディーかつ的確に対応することが可能です。新しい加工分野では特殊な加工が多く、その中でも微細精密加工の案件は増加しています。今後も新しい加工分野、既存の加工分野の両方で、最適な工具及び加工を総合的にプロデュースしてまいります。

\*GIGS: Growth Industry for Global Share upというオーエスジー独自の略称

アプリケーション営業部 部長 風岡 和則





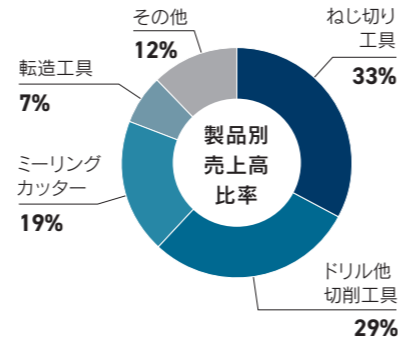
■ 価値創造を最大化させる強み

◆ 技術力

総合切削工具メーカーの強みを活かしたユニークな製品開発

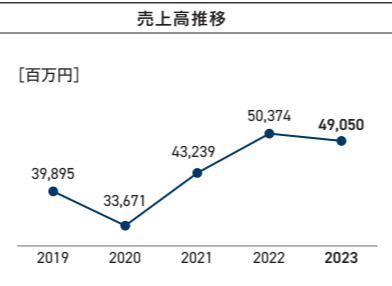
オーエスジーの高付加価値な製品は、様々な産業において高精度な加工に使用されることからより高い加工精度と安定加工を実現するための高い耐久性が求められます。

総合切削工具メーカーならではのノウハウや強みを活かし、製品の壁を越え、それぞれの製品の特性や技術力を別の製品に横展開し、今までの枠にとらわれないユニークな発想で、新製品の開発・設計を行っています。



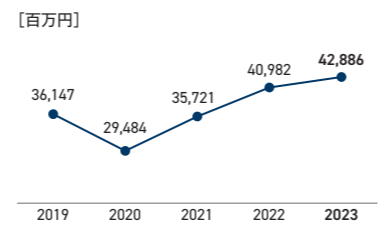
タップ

創業以来の主力製品であるタップは、めねじ(穴の内側のねじ)を加工する工具で、自動車、航空機などの高い精度のねじ穴加工において重要な役割を担います。世界トップレベルの品質で小径から大径まで幅広いラインナップを揃えています。また、お客様の加工に応じた特殊品のタップは、用途に応じた工具材質、形状、コーティングなど組み合わせて、短納期で最適な提案が求められます。特殊品で培われた技術力と対応力は、オーエスジーの強みであり世界トップシェア(自社調べ)の獲得に大きく貢献しています。



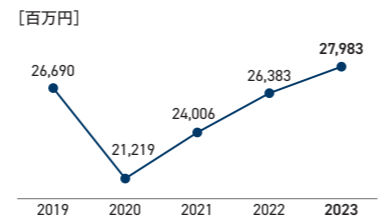
ドリル

ドリルは、穴をあける工具です。タップと同様に高精度で高い耐久性が要求される自動車や航空機産業向けなど、付加価値の高い製品開発と販売を通じ、お客様から高い評価を得ています。タップでめねじをつくる場合、事前に被削材に下穴をあけておく必要があります。最近では、難削材と言われる削りにくい被削材への加工をはじめ高精度・高効率加工のニーズが高まっています。ドリル先端から高圧で切削油を供給する油穴付きドリルや、切りくずをスムーズに排出する形状のドリルなど、お客様のニーズにお応えする特徴的な形状の新製品が次々と発売されています。



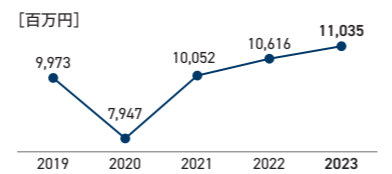
エンドミル

エンドミルは、金属を削り出して形にする工具です。例えばプレス金型の製作などに使用されます。加工製品の小型化・軽量化・コスト削減などの時代の要求に伴い、加工精度や耐久性に優れた超硬エンドミルのニーズが高まっています。さらに加工する被削材の難削材化が進み、エンドミルの工具材質や形状だけでなく、工具表面に施されるコーティングにも、被削材に応じた耐熱性、耐摩耗性などの高い耐久性が求められています。そのため、グループ会社では様々な被削材に合わせた多種多様なコーティングを開発し、お客様の要望にお応えするサービス体制を構築しています。



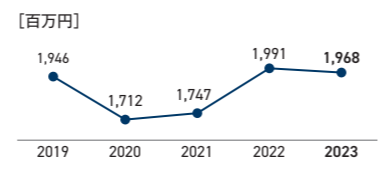
インデキサブルツール

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主に荒加工で使用されます。また、ソリッド工具は刃先が傷んだ際に再研磨を行います。インデキサブルツールは傷んだ刃先のみを交換して使用することが可能です。径の太い工具でも、刃先のインサートを交換するだけで済むため工具全体の材料の節減も可能です。



転造工具

転造工具は、おねじ(ボルト側のねじ)をつくる工具です。丸棒状の素材に転造工具を押し付けて移動させ、ねじ山を転写します。タップ製造で培った研削技術と表面処理による高精度・長寿命のダイスをお客様のニーズに合わせて特殊品としてグローバル展開しています。転造工具は、工具重量が大きく運搬費用がかかるため、可能な限りオーエスジーグループの海外拠点で生産し、再研磨・再コーティングを行う生産体制づくりを進めています。



ゲージ(測定工具)

ゲージは、ねじや穴などの精度を検査する工具です。タップやダイスは数ミクロンの精度が求められる一方、ゲージは誤差を1ミクロン以内に留めなければなりません。長年培ってきた研削技術を活かし、ねじを熟知したメーカーならではの高精度・高品質なゲージを開発・製造しています。高精度なゲージは製造コストが高いため、最近では生産工程の改善も行うなど新たな取り組みに挑戦しています。

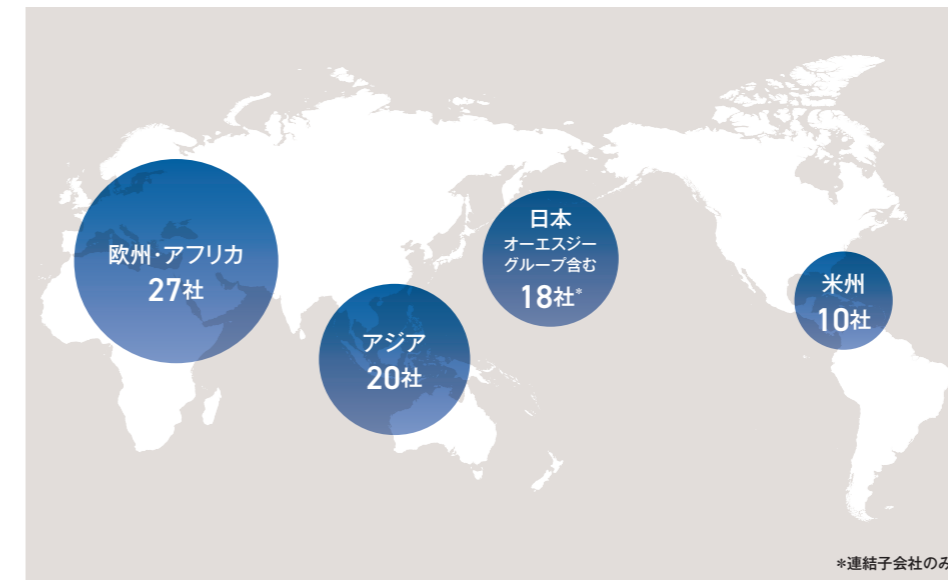
◆ 対応力

グループネットワーク

オーエスジーグループは、1968年アメリカ・シカゴに最初の海外現地法人を設立して以来、世界33カ国に製造・営業拠点を展開し、様々な地域のお客様のニーズにお応えするグローバルな体制を構築してまいりました。幅広い地域に海外拠点を設け、それぞれの地域に知識が豊富な設計担当者や営業担当者を配置し、現地の社員を育てることで、グローバルでも安定した品質の製品・サポートをお届けしています。

特に1990年代以降は海外におけるM&Aを積極的に行い、グローバルでの販路拡大のほか、自動車産業に次ぐ主要産業として航空機産業向けのシェアアップを図ってまいりました。また、新たにグループ入りした企業とのクロスセリング政策を行うことで、地域をまたぐ営業・製造、技術の相互補完によるシナジー効果が生まれています。

高付加価値のオーエスジー製品はグローバル市場においても高い評価をいただいております。海外売上高比率は2023年11月期において67.0%まで伸びました。今まで築いてきたオーエスジーのグローバルネットワークを活かし、お客様のパートナーとしてモノづくり産業に貢献してまいります。



◆ 創造力

柔軟な特殊品対応とノウハウの蓄積

オーエスジーでは、工具の開発・設計、コーティング開発などを行うエンジニアを1つの拠点(アカデミー)に集約し、アカデミー内に切削試験室も構えています。アカデミーでは、月間1,000点以上の新規特殊品(顧客別カスタムメイド品)を設計しています。設計担当のエンジニアはお客様訪問や使用後の工具調査だけでなく、切削試験室にてお客様とともに特殊品評価を行い、これらのフレキシブルかつ対面型の対応がお客様からの信頼につながっています。また、このような特殊品対応から潜在的なニーズを掘り起こし、新たなAブランド製品等の標準品(カタログ品)のリリースへつなげています。

製品開発	25名
切削試験	23名
開発品試作	8名
設計技術者	108名
切削試験機	32台





## バリューチェーンの深化

オーエスジーグループでは、母材の生産、調達から生産設備の開発、コーティングや再研磨などのアフターサービスに至るまで、グローバルに独自の事業活動を行っています。バリューチェーンの6つの要素全てにおいて、総合切削工具メーカーとして圧倒的な強みを持っています。

 <p style="text-align: center;"><b>調達</b></p>	 <p style="text-align: center;"><b>研究開発 設計</b></p>	 <p style="text-align: center;"><b>受注</b></p>	 <p style="text-align: center;"><b>生産 品質</b></p>	 <p style="text-align: center;"><b>販売 物流</b></p>	 <p style="text-align: center;"><b>アフター サービス</b></p>
<p>関係する資本</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⚙️ 製造資本</li> <li>🏠 社会関係資本</li> </ul>	<p>関係する資本</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⚙️ 製造資本</li> <li>📖 知的資本</li> </ul>	<p>関係する資本</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⚙️ 製造資本</li> <li>🏠 社会関係資本</li> </ul>	<p>関係する資本</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⚙️ 製造資本</li> <li>🌿 自然資本</li> </ul>	<p>関係する資本</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⚙️ 製造資本</li> <li>🏠 社会関係資本</li> </ul>	<p>関係する資本</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⚙️ 製造資本</li> <li>📖 知的資本</li> <li>🏠 社会関係資本</li> </ul>
<p><b>具体的な取り組み</b></p> <p>安定的な調達を実現するため、サプライヤーと良好な関係を築き、複数社からの購買を推進しています。さらに新規購買先開拓や代替品評価を行い、供給の柔軟性を高めています。</p> <p>また、カーボンニュートラル達成に向けた調達活動の観点からリサイクル素材の使用と拡大を図り、環境配慮型素材への置き換えを推進しています。その他、材料等の適正在庫の維持管理・流通在庫の活用に取り組み、ビジネス環境の変化にも柔軟に対応できる運用の構築を進めています。持続可能なサプライチェーンの構築が求められている中でサプライチェーン全体でのCSR活動の把握とサポート、責任ある鉱物調達に努めてまいります。</p>	<p><b>具体的な取り組み</b></p> <p>単一工具種だけではなく総合的な加工相談へ迅速に対応するため、取り扱う全工具の開発・設計を1つの拠点(アカデミー)に集約しています。さらに工具形状に加え、素材・コーティングの研究・開発部門もアカデミーに配置しており、素材・工具形状・コーティングが三位一体となった設計・開発が可能です。</p> <p>また、製品開発のスピードアップのためにCAE解析を積極的に利用し、試作仕様絞り込みによる製品開発期間の短縮・論理的エビデンスの取得、試作品廃棄ロス削減を実現しています。そして海外における技術サービスレベルを維持するため、アカデミー出身のエンジニアを全世界に配置し、世界7カ国にテクノロジーセンターを展開しています。</p>	<p><b>具体的な取り組み</b></p> <p>総合切削工具メーカーとしてオーエスジーグループの製品シリーズは多様化しており、フラッグシップ製品であるAブランドをはじめとする標準品、お客様の個別ニーズに対応可能な特殊品、それぞれの受注力を強化し供給体制を備えています。</p> <p>また、グローバルに裾野の広い部品産業向けに高いシェアを有しており、今後一層産業の潮流に対応した受注システムの強化やデジタルを駆使した営業体制の確立を進めていく必要があります。中期経営計画「Beyond the Limit」の目標でもあるトップ世界シェア40%超を目指し、今後はAブランド製品の更なるシェア拡大に向けた流通戦略を進め、微細精密加工分野における新規顧客の獲得を拡大してまいります。</p>	<p><b>具体的な取り組み</b></p> <p>日本のマザー工場は、BIツール等を活用した生産管理・計画により、納期対応力向上とアウトプット最大化を図っています。今後は、日本国内の工場を起点とし、国内グループ会社や海外の工場へDX化の横展開を進めてまいります。</p> <p>また、海外生産製品の品質維持のためグローバル品質認証体制を推進し、世界同一基準での品質管理能力も整えています。海外生産工場に最適化した生産をサポートし、安定した品質でグローバルに生産を行っています。また、今後の労働力不足を見据えた省人化の取り組みとして、生産設備を最新の自動化設備へ順次アップデートしてまいります。</p>	<p><b>具体的な取り組み</b></p> <p>対面型の営業フォローアップによりお客様への最適な加工条件・スペックの提案を行い、総合切削工具メーカーならではの一貫したグローバルサポートを行っています。近年はデジタルを駆使した営業・マーケティング活動を推進し、昨今の外部環境の変化に対応すべく、将来の成長分野・新分野をリサーチし、積極的にアプローチしています。</p> <p>また、グローバルなWebオーダーシステムにより、受注・見積りへの対応、発送業務の効率化を図っています。全世界の標準品約10万点の在庫をデータで一元管理し、国内外の各拠点の在庫量の適正化を行い、リスク分散を図っています。データをもとに在庫管理を行うことで、生産のコントロールや迅速な発送対応も可能です。</p>	<p><b>具体的な取り組み</b></p> <p>グローバルな流通・販売組織により世界中のお客様への再研磨・コーティングサービスを行っています。再研磨・コーティング事業は、高品位な付加価値サービスとして、加工現場での最適化、お客様の生産性の向上に貢献しています。再研磨では小径工具・超深穴加工用工具・焼結体工具などの難しい研削加工が課題ですが、常に最新の研削技術や表面処理技術を駆使し、着実に対応可能範囲を拡大しています。</p> <p>またコーティング分野では、切削工具以外へのコーティング技術を確立すべく、金型、歯車関連、医療、デンタル、機械部品など、多様な業種向けにサービスを展開しています。今後もグローバルに再研磨・コーティング市場を開拓してまいります。</p>



## マテリアリティ(重点課題)

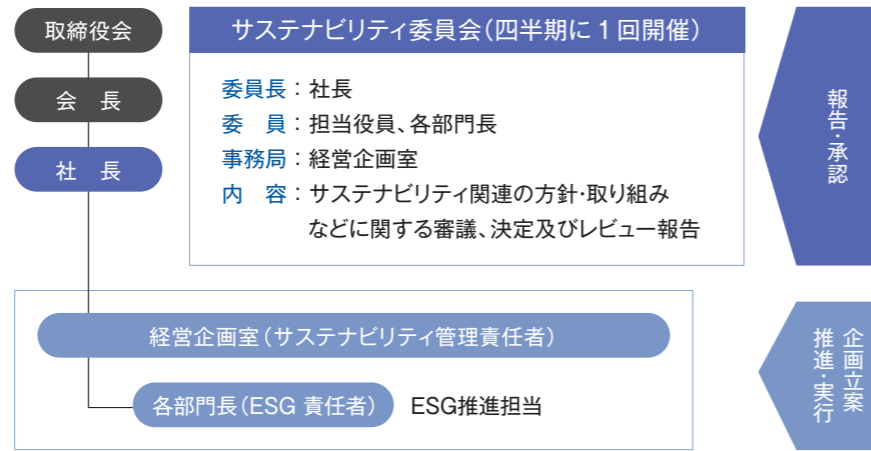
### サステナビリティ基本方針

オーエスジーグループは、独自の高付加価値な製品とサービスを通じて、世界中のサステナブルなモノづくり産業に貢献するエッセンシャル・プレーヤーとして、社会の持続的な発展に寄与することを目指します。

サステナビリティ委員会では、ESGに関連した課題、方針やビジョンの徹底、重要施策などについて審議し、活動状況を定期的に取り締役会へ報告します。

サステナビリティ推進のための施策は、サステナビリティ委員長である社長の決定のもと、各組織の部門長(ESG責任者)及び推進担当者が実行しています。

各部門の推進担当者はサステナビリティに関する理解度の足並みをそろえるため、活動の進捗状況を定期的に報告するとともに、他のメンバーとも意見交換を行いマテリアリティの達成に向けて取り組みを進めています。



### マテリアリティ(重点課題)の特定プロセス

**STEP 1** 中長期的な企業価値向上のための課題抽出

企業理念である「地球会社」として、事業を通じたモノづくり産業への貢献及び環境及び社会課題の解決のため、中長期的な企業価値向上に重大な影響を与える可能性の高い課題を抽出しました。

過去のマテリアリティ分析、国際的なガイドラインやフレームワークなどを活用し、課題抽出を行っています。

**STEP 2** 課題の重要度評価・分析

STEP1で抽出した課題を「ステークホルダーの重要度」と「オーエスジーグループの重要度」の2軸で評価・分析し、特にオーエスジーグループの事業に影響度の高い課題を優先順位付けし、マテリアリティを見直しました。

**STEP 3** マテリアリティ及び取り組みと目標の設定

STEP2の課題の評価・分析の結果、最重要課題として計4項目のマテリアリティを新たに特定しました。

また、それぞれのマテリアリティごとに重点テーマを設定し具体的な活動に反映させるために目標を設定しています。目標に対する取り組みの進捗状況は適時開示してまいります。

**STEP 4** マテリアリティの審議・承認

STEP3で特定したマテリアリティは、サステナビリティ委員会にて審議・承認を行った後、中期経営計画で掲げられているESG経営の推進にも極めて重要な課題及び指標であることから事業成長のために取り組むべき課題として経営層による審議の上、承認を受けています。

### オーエスジーグループのマテリアリティ(重点課題)

マテリアリティ	重点テーマ	取り組み	目標	関連ページ
事業を通じたモノづくり産業への貢献	主力製品トップのグローバルシェア拡大	●高品質・高付加価値な製品シリーズのグローバル展開	●2027年 グローバルトップシェア40%	P.28
	事業ポートフォリオの最適化	●微細精密加工向け市場の開拓	●2030年 微細精密加工向け売上高比率30%	P.29
	新規事業・アフターサービス事業拡大	●再研磨・コーティング事業のグローバル展開	●2027年 再研磨・コーティング売上高比率15%	P.30
人財の尊重と活躍できる環境の整備	従業員エンゲージメントの向上	●働きやすい環境・制度の推進 ●安全健康経営の推進	●有給休暇取得率：毎年70%以上を維持 ●男性育休取得率：2024年 50%、2027年 75%、2030年 100% ●女性育休取得率：100%継続 ●安全衛生優良企業の継続認定 ●健康経営優良法人の継続認定	P.18、41-42
	人財の能力向上と戦略的な人員配置	●次世代リーダー・経営リーダー育成 ●プロフェッショナル人財の活躍推進	●次世代マネージャー育成プログラムの制定 ●人財データプラットフォームによる人財活用	P.18、39
	多様性の尊重	●女性・障がい者の活躍推進 ●人権の尊重	●女性役職者比率(係長級)：2025年 7% ●障がい者雇用率：法定雇用率達成を維持 ●OSG人権方針ならびに企業倫理綱領にそった人権教育の実施とリスク管理	P.18、40、42
持続可能な地球環境への貢献	カーボンニュートラルの実現	●運用改善・省エネ機器導入 ●オンサイト・オフサイトPPAの導入/CO <sub>2</sub> フリー電力購入	●2024年までに10%、2030年までに30%のカーボンニュートラル達成	P.31-34 P.37-38
	ユーザーの環境負荷低減	●環境に配慮した新製品の開発	●エコプロダクツ(弊社基準) 目標 毎年40点以上	P.36
持続的成長を実現するガバナンス体制の維持・強化	コーポレート・ガバナンス体制の確保	●業務執行の監督機能の強化 ●実効性の高い執行体制の構築	●取締役会の多様性の維持 ●取締役会実効性評価の継続実施と、その結果のフィードバックによる課題認識と解決	P.49-51
	グループ・ガバナンス体制の構築	●関係会社管理規程によるグループ・ガバナンスの強化	●レポート・モニタリング体制の整備 ●ガバナンス整備のためのアセスメント	P.49-50
	リスク・コンプライアンス管理の徹底	●情報セキュリティ対策の強化 ●事業継続計画の策定と定期的な防災訓練の実施	●重大な情報セキュリティ事故の発生をゼロにする ●被害を最小限にするための事業継続計画の浸透と対策の追求	P.53-54



## 中期経営計画

オーエスジーグループは2022年度より中期経営計画「Beyond the Limit 2024」(以下「中計」)をスタートさせました。2023年度11月期は中華圏の停滞が続き、厳しい事業環境ではありましたが、Aブランドや微細精密加工向けの拡販などの取り組みを継続し、結果につながってきています。引き続き収益性を改善し、強固な企業体質をつくとともに、カーボンニュートラル時代に向けて世界のモノづくり産業に貢献してまいります。

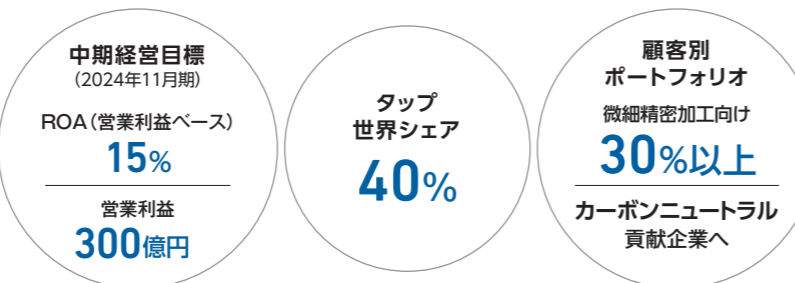
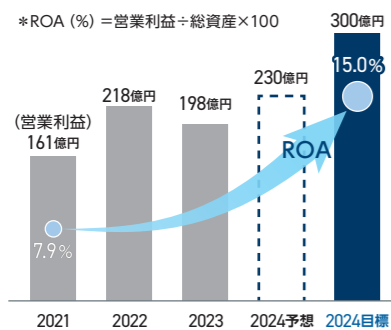
### 基本方針

- 世界のモノづくり産業に貢献するエッセンシャル・プレーヤーとして変身するため、長期ビジョンを3つのステージに分けて最初の3年を「Beyond the Limit 2024」として、体質強化を図ります。
- 3つのステップで、社会環境の変化に対応するよう、2030年までに顧客別ポートフォリオ構成を変化させていきます。
- カーボンニュートラル時代に向けて、グループ会社一体となって全体最適を目指した企業価値向上への取り組みを行います。

◆ Stage1 Beyond the Limit 2022-2024      ◆ Stage2 Beyond the Limit 2025-2027      ◆ Stage3 Beyond the Limit 2028-2030

#### カーボンニュートラル時代に向けて

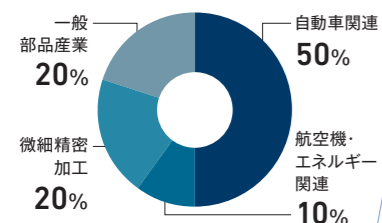
世界のモノづくり産業に貢献するエッセンシャル・プレーヤーへ  
オーエスジーグループの企業理念である地球会社のもと  
持続的な企業価値向上(サステナビリティ)に向けてESG経営を推進します。



### 基本戦略 事業効率の再強化を行い、安定して利益を生み出せる企業体質の強化を行います。

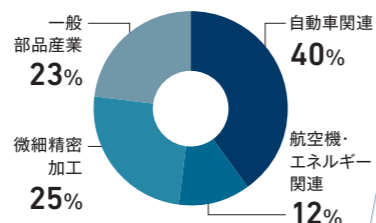
#### Stage1 (2022-2024)

- 収益性と事業効率を改善し、強固な企業体質をつくる
- Aブランドの標準品売上高比率30%
- コーティング・再研磨比率10%
- 微細精密加工向け売上拡大 エネルギー産業向け売上拡大
- デジタルを駆使した営業及び生産体制の確立



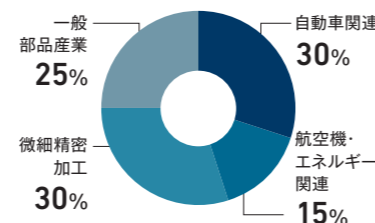
#### Stage2 (2025-2027)

- タップ世界シェア40%
- Aブランドの標準品売上高比率40%
- コーティング・再研磨比率15%
- デジタルなモノづくりのグローバル展開と最適地生産
- 微細精密加工向け・エネルギー産業向け航空機産業向け売上拡大



#### Stage3 (2028-2030)

- 顧客別ポートフォリオ構成は微細精密加工向けを30%以上に
- 顧客のカーボンニュートラルに貢献する企業へ



## Aブランド戦略

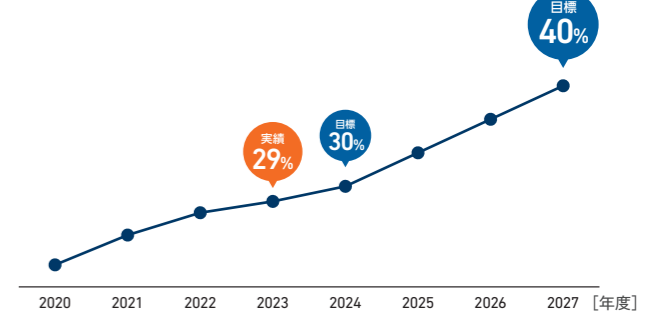
Aブランドは、多種多様な被削材や加工条件において優れた性能を発揮する万能切削工具で、オーエスジーグループの最新技術を駆使して開発された総合的なプレミアムブランドとして位置付けられています。

オーエスジーグループではこのAブランドを中期経営計画の重要戦略の一つとして、切削工具の標準品(カタログ品)におけるAブランドシリーズの展開を推し進めてまいりました。2014年に製品ブランドとして「Aブランド」を発表して以来、タップだけでなく、Aドリル、Aエンドミルの製品開発を進め、製品ラインナップの拡充を図っています。Aブランド誕生のきっかけとなったAタップは長年の定評に支えられタップの売上拡大に大きく貢献しています。

また、Aブランド製品は様々な産業分野で使用されており、注力している微細精密加工向けにおける拡販にも寄与しています。Aブランドは着実に拡大を続け、日本国内だけでなく世界中で高い支持を得ています。高品質・高性能な工具を求めめるお客様の声にお応えすべく、引き続きAブランドの拡販を進めてまいります。



Aブランド標準品売上高比率



#### 進捗

中計のStage1(2022~2024)の目標として、タップ・ドリル・エンドミルの売上に占めるAブランドの標準品売上高比率30%とする数値目標を掲げています。2023年11月期は中華圏で若干の落ち込みが見られたものの日本をはじめ欧米で順調に売上げが伸びた結果、同売上高比率は29%となりました。Stage1の最終年度となる2024年11月期では当初の目標30%を上回る結果を目指して取り組んでまいります。

## TOPICS

### A-clubによるAブランド製品の拡販

Aブランドの拡販に向けた施策の一環として、世界各国でA-clubを立ち上げる取り組みを展開してまいりました。現在、12カ国259社の販売店がA-clubに加盟しており、A-clubは主にAブランド製品の販売をグローバルで担っています。

また、Aブランドとその生産者であるオーエスジーをより深く理解していただく取り組みの一環として、A-club ジャパンツアーを企画しています。

ツアーの主な目的は、参加者に工場見学やセミナー、研修を通じてAブランド製品について学んでもらい、その魅力を理解していただくことです。ツアーに参加した各国の販売店の皆様がより一層Aブランドのファンになり、自国に帰国した際にAブランド製品の拡販を促進する良い循環が生まれることを期待しています。この取り組みは、参加者からも大変好評を得ており、Aブランドの世界的な認知と販売拡大に大きく貢献しています。今後もA-clubを通じた国際的なネットワーク構築と、Aブランドの更なる市場拡大に注力してまいります。



A-club ジャパンツアーの様子



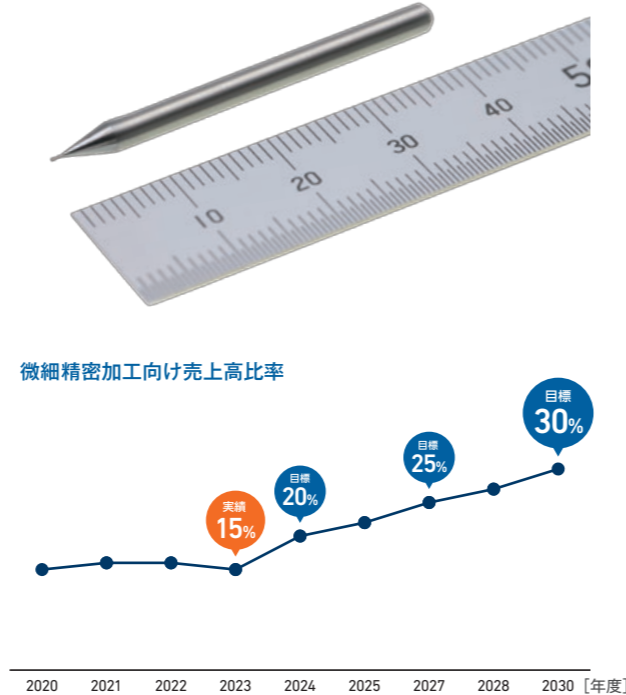
■ 中期経営計画

微細精密加工向け

中計の重要戦略の一つとして、タップ・ドリル・超硬エンドミルにおける微細精密加工向けのシェアアップを図っています。今後成長が見込まれる5G・半導体産業・ロボット・自動化関連・機械部品産業・モビリティ産業・医療産業などでは、精密加工を必要とする部品加工が多く、小径工具の需要が高まっています。このような産業に対して新規開拓を推進すべく、新たな営業組織を立ち上げて活動しており、新規ユーザーの獲得につながっています。この活動を日本のみならず、グローバルにも積極的に展開しています。微細精密加工向けの市場は今後も拡大することが見込まれ、中計のStage3(2028~2030)の最終年度となる2030年11月期には、同売上高比率30%を目指します。オーエスジーグループの強みであるグローバルネットワークを通じた営業の受注力とお客様の納期に合わせた製造の対応力、現地における技術サポートを活かして、今後もシェアアップにつなげてまいります。

進捗

中計のStage1(2022~2024)の目標として、顧客ポートフォリオ構成に占める微細精密加工向け売上高比率を20%とする数値目標を掲げています。2023年11月期はコロナ禍からの世界的な回復により、太径工具が中心の航空機関連産業が伸長した一方、半導体市場の停滞が続いたため、微細精密加工向け売上高比率は15%と減少しました。2024年11月期は目標の20%の達成を目指して、国内のみならず海外での案件獲得にも積極的に取り組んでまいります。



コーティング・再研磨

オーエスジーグループは切削工具の再研磨、再コーティングを通じて循環型社会を目指したビジネスを展開し、再研磨・コーティング事業の売上拡大を中計の重要戦略の一つとして位置づけています。再研磨・コーティングの技術は、お客様の生産性向上やコストダウンに寄与する他、工具の長寿命化を実現することで、環境負荷を低減させることが可能です。

再研磨・再コーティングを行うグループ会社では、オーエスジー独自の製造図面を使用し、さらに品質管理マニュアルを遵守したうえで、オーエスジーの検査工程で使用するものと同じ検査機器を使用することで、新品同様の刃先仕様に仕上げることを可能にしています。現在は、世界14カ国に再研磨・再コーティングの工場を持ち、世界中のお客様へ付加価値を提供し、モノづくり産業に貢献しています。

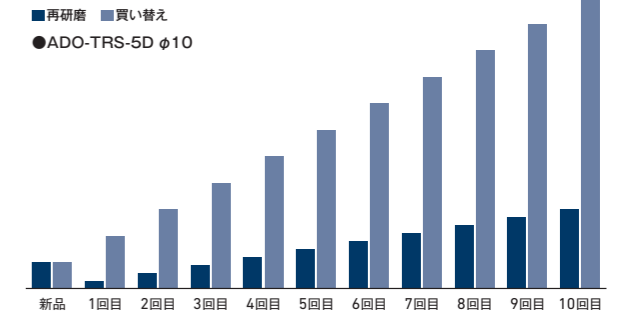
また、新規市場開拓の一環で取り組んでいるジョブコーティング事業においては、自社製品以外のコーティングの受託事業を本格化させることで、サービス対象製品を拡大し、新たな領域の成長を目指しています。金型、歯車関連、医療、デンタル、デコレーション、機械部品など、多様な異業種のお客様にも積極的にサービスを展開し、最新のコーティングサービスをグローバルに提供しています。

進捗

中計のStage1(2022~2024)の目標として、再研磨、コーティングの売上に占める比率を10%にすることを掲げています。昨年はインドで第三工場を新設し、納期と品質の面で高い評価を受けています。2023年11月期はシェア拡大に注力し、売上高比率6.9%となりました。今後もインドを含む北米、南米、アジア圏、中華圏などでのコーティング事業拡大に取り組み、更なるシェア拡大を計画しています。



超硬ドリルにおける 新品/再研磨 費用比較



TOPICS

デンタル産業向けの取り組み事例

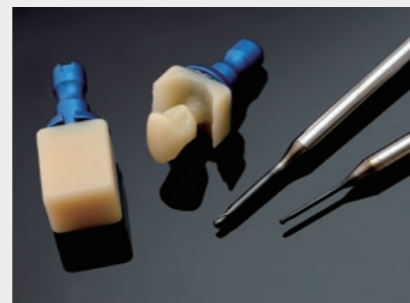
オーエスジーは2014年から本格的に歯科関連工具の販売を開始しました。従来は歯科技工士が「補綴物(はてつづつ)」と呼ばれる歯の被せものを手づくりで製作することが一般的でしたが、近年ではCADやCAMなどのデジタル技術を活用し、卓上の切削機や工作機械を使って削り出しています。

日本では歯科用CAD/CAMシステムを用いて補綴物を作成する「CAD/CAM冠」という白い歯が2014年から段階的に保険適用となり、需要が一気に広がりました。今では日本国内の歯科用CAD/CAMミリングツールの大半がオーエスジーで作られたもので、医療機器に分類されるためオーエスジーブランドではなくOEMという形で市場に出荷されています。また、同様の治療は世界中で行われており、グローバル展開として欧米での販売も開始した結果、2014年比で歯科関連工具の売上が約4倍まで増加しています。

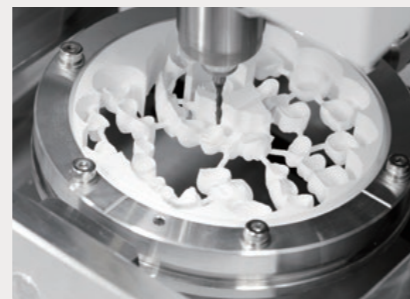
噛むという動作は私たちの健康維持のために欠かせないものであり、歯科用工具を通じて皆様の健康を支えるため、今後も世界の歯科用ミリングツールのメーカーになれるように活動してまいります。



デザインセンター 加工技術グループ 久保田 祐介



保険適用となった白い歯(CAD/CAM冠)



ミリングで作られる歯科補綴物

TOPICS

広がるコーティング市場

オーエスジーは、自社の工具のパフォーマンスや耐久性、作業効率を向上させるためにコーティングの開発に取り組んでまいりました。現在では、オーエスジーのコーティング技術を工具に限らず、幅広い分野に提供できるようになっています。例えば、電子機器向け部品や医療機器に対して耐水性を高める被膜をコーティングすることで、湿度の高い環境においても正常に機能し続ける付加価値を提供しています。金型には高い耐久性、耐熱性、耐摩耗性、耐衝撃性を持つコーティングを施すことで、金型の寿命を大幅に延ばすことが可能です。

オーエスジーコーティングサービスが2001年に設立されて以来、グローバルにコーティング拠点の拡大も進めており、現在では16カ国にコーティング可能な設備を保有しています。

今後さらに拠点を増やし、より多くのお客様へ高い技術のコーティングを提供できる体制を整えていく予定です。



インドのコーティング拠点



コーティングを施した金型



# 環境

持続可能な環境・社会づくりの実現に向け、環境に配慮した事業活動を行います。

## 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。

**環境スローガン**

環境に優しい会社・環境を大切にする文化

## 環境中期計画目標

オーエスジーでは、3年ごとに環境中期計画を策定しており、2023年度は第9次環境中期計画の2年目にあたります。オーエスジーは、4つの管理指標を目標として掲げ活動しており、エコファクトリー（環境に優しい製品づくり）、エコプロダクツ（環境に優

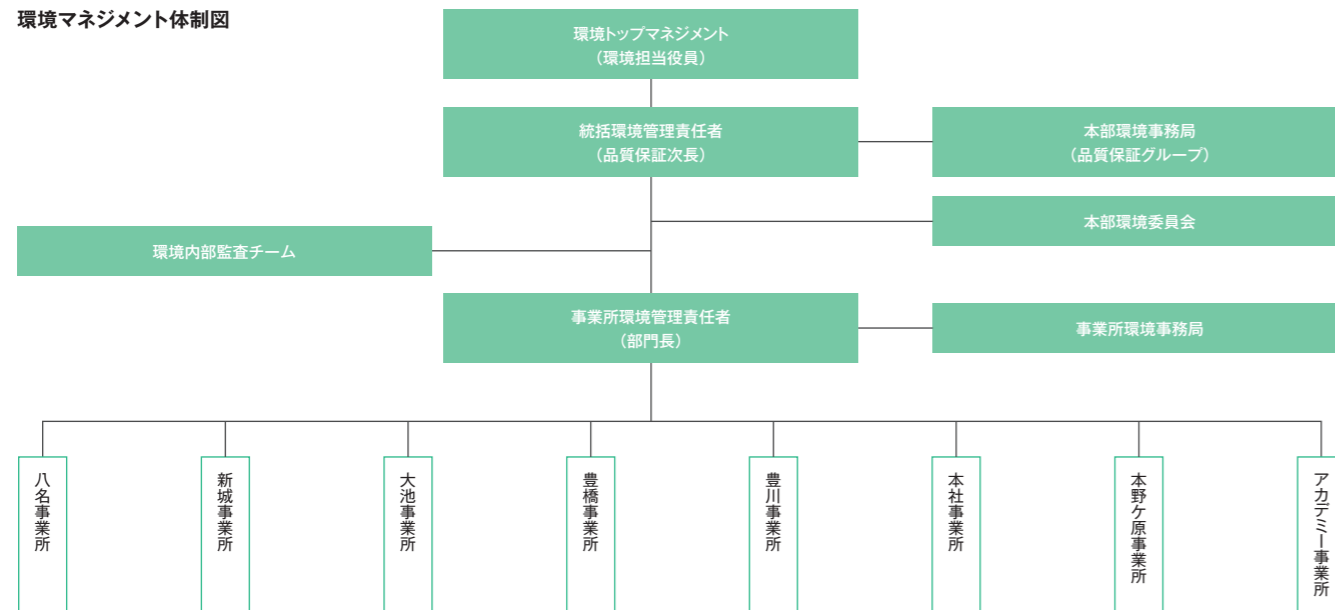
い製品開発）、エネルギー改善削減量、CO<sub>2</sub>排出量削減の目標達成に向け、全社一丸となり環境改善に取り組んでいます。なお、CO<sub>2</sub>排出量削減においては、昨今のカーボンニュートラルに対応するため、2022年度より新たに設けた管理指標となります。

### 環境中期計画目標と実績

No	環境目的		2022年度	2023年度	2024年度
	項目	内容	実績	実績	目標
1	エコファクトリー	環境に優しい製品づくり	74点	74点	39点
2	エコプロダクツ	環境に優しい製品開発	45点	52点	36点
3	エネルギー改善削減量	エネルギー源（電気・LPガス）に対する省エネ活動	1.2%削減	累計2.5%削減	累計3%削減
4	CO <sub>2</sub> 排出量削減	省エネ活動及び再生可能エネルギーの活用	4.0%削減	累計16%削減	累計10%削減

\*エコファクトリー（満点100点）及びエコプロダクツの評価基準（満点60点）は、業界団体「日本機械工具工業会」で定めた基準を採用

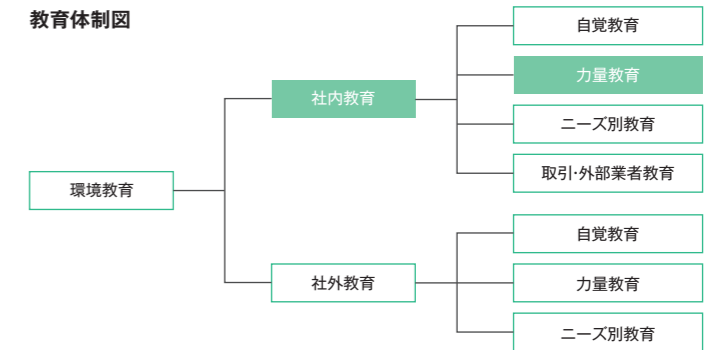
### 環境マネジメント体制図



## 環境教育／教育体制図／ISO14001取得状況

### ◆環境教育

環境教育は大きく管理監督者向けと全社員向けに分けられます。管理監督者向け教育は、ISO14001マネジメントシステムを理解し、内部監査員として活躍してもらうための力量教育を実施しています。また、多くの人に内部監査員として関わってもらうために、内部監査員を増員し、オーエスジー全体の環境意識向上に努めています。

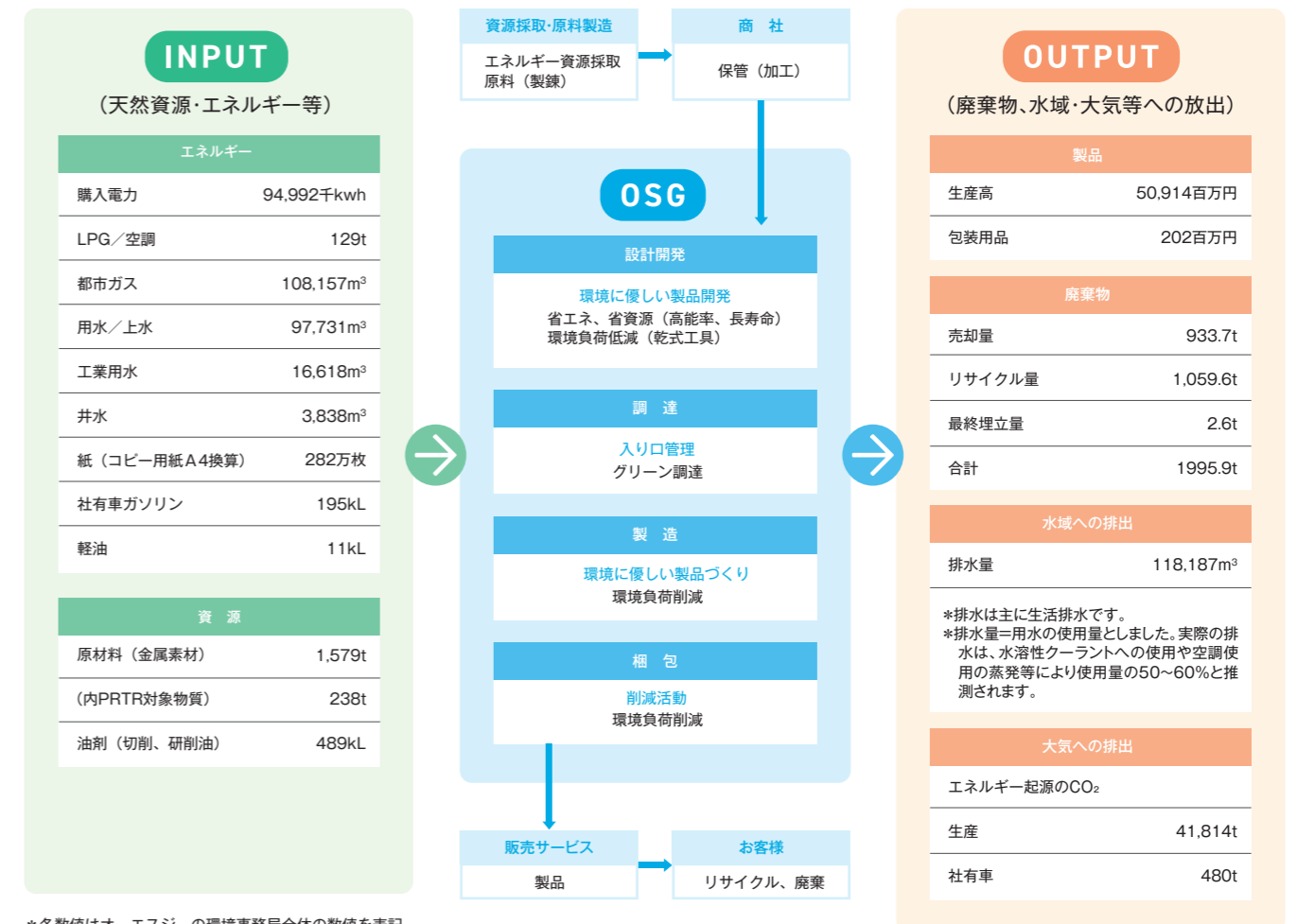


### 関連会社の環境マネジメントシステムの構築 ISO14001取得状況

2000年 11月	オーエスジー(株) 9事業所	2007年 10月	株式会社製作所
2004年 10月	(株)ノダ精工 (現:ノダプレジジョン(株))	2008年 10月	大高精工(株)
2005年 12月	三和精機(株) 滋賀製作所	2008年 10月	大宝産業(株)
2007年 10月	日本ハードメタル(株) 九州工場	2014年 6月	日本ハードメタル(株) 本社・本社工場

## 事業のマテリアルバランス

オーエスジーグループは、低炭素社会の実現と資源循環型社会の構築に貢献すべく、事業活動における様々な環境への影響を把握・管理し、エネルギー使用量の削減や製造プロセスで発生した廃棄物を再資源として使用するなどの努力を続けています。



\*各数値はオーエスジーの環境事務局全体の数値を表記



環境

環境会計

環境会計システムは、環境省の「環境会計ガイドライン」を参考にしています。「2030年までに持続可能でより良い世界を目指す国際目標」であるSDGsや、「環境・社会・ガバナンス」を表すESGに関わるものです。環境会計を通じて、環境保全活動に取り組むオーエスジーグループの姿勢と考え方をステークホルダーの皆様にご理解いただき、社会との更なる良好な関係性の向上を目指します。

過去3年間のコストと効果の推移 [千円]

	2021年度	2022年度	2023年度
1.積極的成本	51,026	68,827	8,009
2.維持コスト	63,824	74,989	76,406
3.環境損失補償	0	0	0
4.環境保全効果	12,103	33,431	32,501

2023年度のコストと効果の詳細

分類	項目	具体的な取り組み内容	設備等の投資金額
1. 環境目的達成に向けた「積極的成本」	①公害防止コスト		0
	②地球環境保全コスト	熱源機・変圧器・空調更新、照明LED化等	8,009
	③資源環境コスト		0
	小計		8,009
2. 環境マネジメントシステムの「維持コスト」	①環境保全活動に伴う人件費	環境事務局経費、マネジメント運用経費	13,500
	②環境教育・同資料作成コスト	セミナー参加	7,368
	③環境監査関連費用	外部審査費用、登録維持費用	1,369
	④環境関連法規制対応コスト	特定化学物質測定等	1,063
	⑤廃棄物処理及びリサイクル費用	廃棄物処理費用	47,773
	⑥循環測定費用	各種環境測定、分析費用	4,221
	⑦社会活動における環境保全コスト	日本機械工具工業会環境委員会活動費用	1,112
小計		76,406	
3. 環境損失補償費用	土壌汚染、自然破壊修復コストなど		0
	小計		0
合計			84,415

分類	項目	具体的な取り組み内容	設備等の投資金額
4. 環境保全効果	環境改善効果の合計	熱源機、変圧器、空調更新、LED照明による省エネ	32,501

CO<sub>2</sub>排出量低減

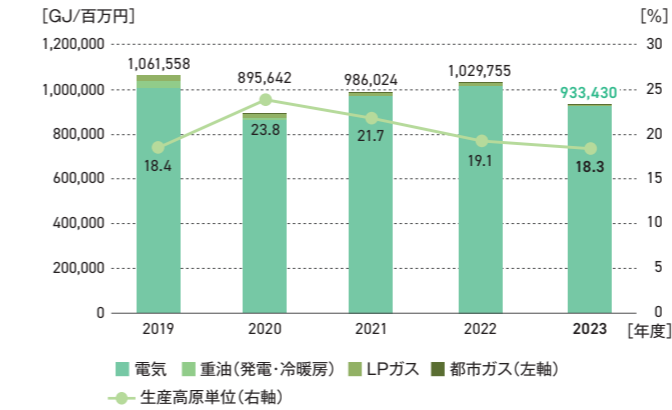
環境負荷の継続的改善を進めるため全事業所を挙げて「エネルギー使用の効率化」と「省エネ設備への代替化」を重点項目として活動しました。具体的には熱源機、変圧器、空調機更新やクーラントや室温の最適化による省エネならびに照明のLED化を実施した結果、エネルギー使用量の生産高原単位は、前年度から0.8ポイント改善することができました。

CO<sub>2</sub>排出量の生産高原単位は、排出係数が前年対比減少した影

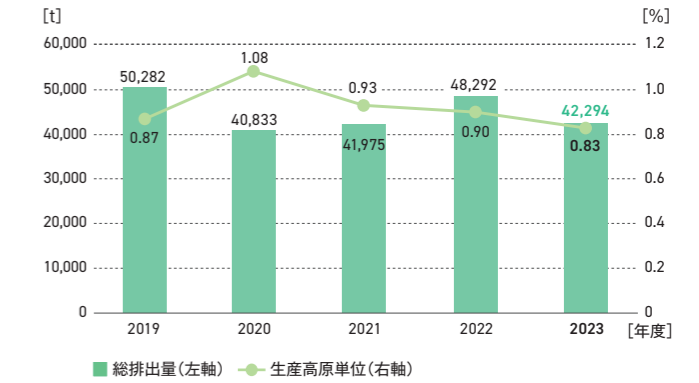
響もあり生産高原単位で前年より8%減少しました。CO<sub>2</sub>総排出量は生産量の減少と排出係数に伴い5,997t減少しました。社内のDX化が進んだ事により見える化が進展した結果生産状況に見合った省エネ活動による効果が大きく影響した結果CO<sub>2</sub>排出量の削減につながりました。

今後も活動を活性化させ、環境中期計画に基づき、計画的に省エネに取り組んでまいります。

エネルギー使用量

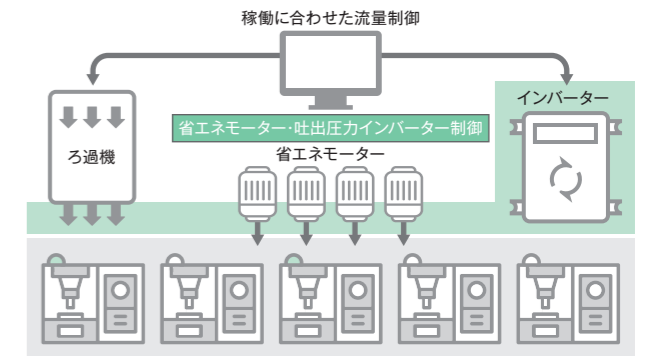


CO<sub>2</sub>排出量



集中タンクシステムの稼働最適化

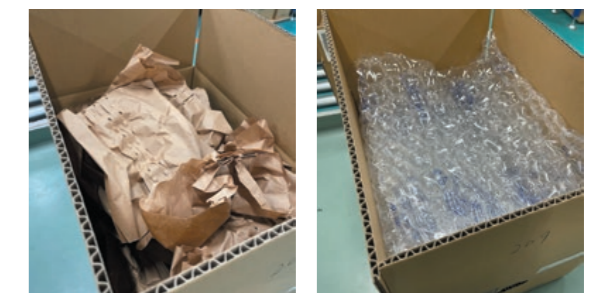
オーエスジーでは従来、研削盤ごとに個別タンクを設置しクーラントポンプは設備停止時でも商用運転を行っていました。これらに関し、2つの取り組みを実施しました。1点目は、送油ポンプを省エネモーター・吐出圧力固定のインバーター制御に変更しました。2点目は、ろ過システムを稼働モニターと連動させることにより設備稼働に合わせた流量制御に変更しました。これらの効果として、CO<sub>2</sub>排出は、202.6t-CO<sub>2</sub>/年の削減となりました。本事例は、2023年度日本機械工具工業会環境活動賞を受賞しました。



環境に配慮した製品輸送

物流部門ではお客様へ製品をお届けする際に使用する緩衝材を、環境に配慮した素材に変更しました。素材を変えても安全に輸送できるものを探して、重量物の梱包は紙製のものを採用しました。使用後、紙は資源としてリサイクルすることができます。併用してエア緩衝材も使用していますが、エアを注入するフィルムは焼却時に有害物質が発生しないものを選んでます。以前お客様から緩衝材がかさばるため廃棄が大変という声もいただきましたが、エア緩衝材は空気を抜くことにより廃棄物の量を減らすことができます。

また、新城工場からロジス東京へ製品を毎日運搬する際、パレットへ積んだ荷物の荷崩れ防止に毎回フィルムを何重にも巻いていましたが、5枚のパネルを箱型に組み立てパレット全体を覆うことができるツールに変更しました。繰り返し利用することができるため廃棄物の削減ができ、また段積みができるため物量によってトラックを追加で手配することが無くなり輸送効率も上がりました。



紙の緩衝材を使用した梱包 エア緩衝材を使用した梱包



パレット上に荷物を積み、パネルで囲った状態 パネルを利用することで積み上げも可能



環境

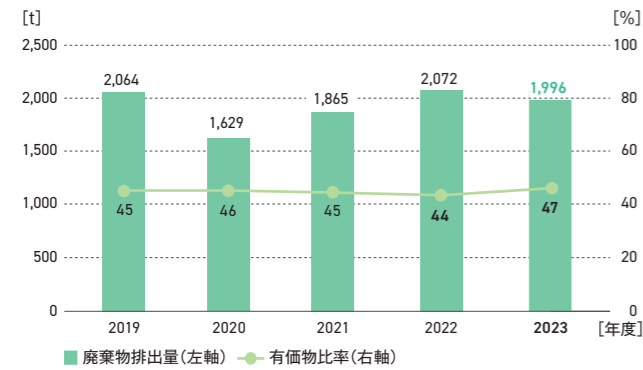
資源循環の取り組み

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をつくり、排出されるごみを適正に処理する体制を確立し、2005年度からリサイクル率99%以上を実現しています。

リサイクル率 [%]

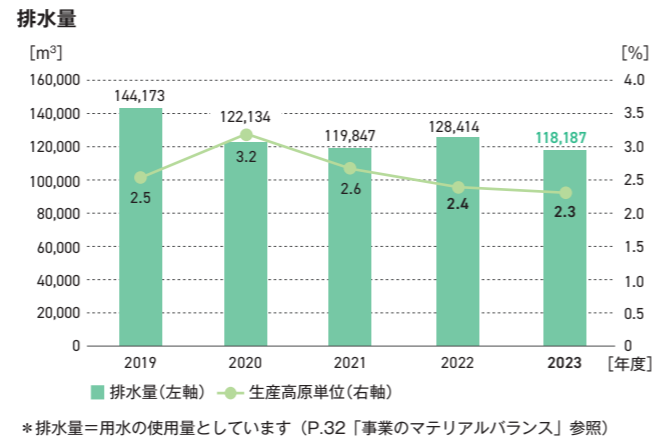
2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
99.7	99.7	99.8	99.7	99.8

廃棄物排出量と有価物比率



リサイクル重量 [t]

資源循環の促進	2022年度	2023年度
金属屑(売却)	661.1	643.0
紙ダンボール(売却)	47.2	51.9
廃油(売却、リサイクル)	477.1	498.8
油泥(売却、リサイクル)	211.5	194.1
廃珪藻土(売却、リサイクル)	433.1	379.1
廃磁石(売却、リサイクル)	41.5	37.0
廃プラ(リサイクル)	54.2	46.1
木屑(リサイクル)	83.5	88.6
その他(リサイクル)	58.8	54.8
総再資源化重量	2,068.5t	1,993.4t

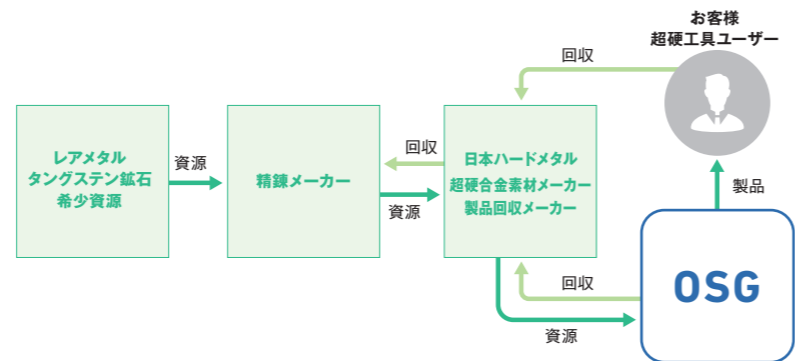


環境配慮型の製品・サービス

オーエスジーグループでは、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。再研磨・再コーティング事業の充実や、高速切削、長寿命高能率、省資源化した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。

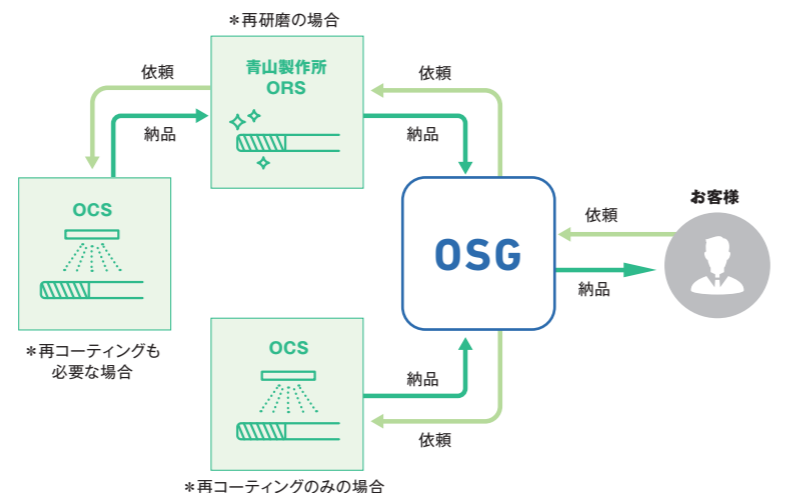
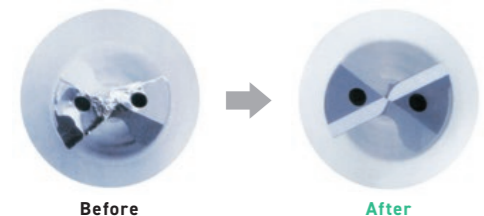
◆超硬リサイクルの推進

超硬工具には、タングステン・コバルト等の希少資源が原料に含まれており、オーエスジー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し、希少金属をリサイクルすることで素材として再生して資源を有効活用し、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・ドリル等の切削工具は使用を繰り返すと摩耗して切れ味が悪くなりますが、再研磨により新品同様にその切れ味がよみがえります。必要に応じて再コーティングも可能です。オーエスジーグループでは再研磨・再コーティングをグループ会社で行っており、お客様のご要望にお応えしております。



環境に配慮した製品開発

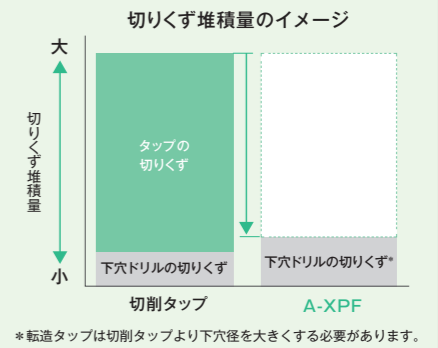
製品名 〉 高性能・高能率転造タップ A-XPF



課題

タップ加工は、下穴という制限された空間で行うため、他の切削工具と比較してトラブルが生じやすい工具です。特に切削タップは、切りくず障害、チョコ停が発生するため連続無人運転を行うことが難しいです。そこで転造タップを試みる事例が増えています。転造タップは、めねじ加工で切りくずが発生しないため、大幅にタップによる切りくずの量を減らすことができます(右図)。切りくず要因でのトラブルが無くなり、チョコ停の発生頻度を大幅に軽減できます。

従来、転造タップはアルミ被削材専用のイメージでしたが、炭素鋼S45Cや合金鋼SCMが加工できる製品も発売されており用途拡大が期待されています。



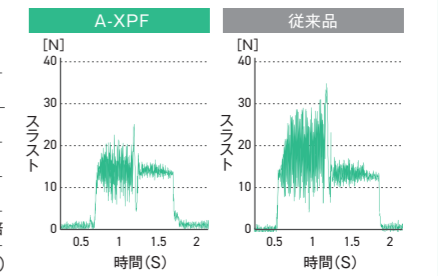
切りくずトラブルゼロ、高速かつ安定加工を実現したA-XPFには3つの大きな特長があります。

1 特殊食付き仕様(PAT.)

特殊な食付き仕様(PAT. in Japan)を採用することで、従来形状よりも先端の山が欠けにくい仕様を実現しました。加工時のスラスト低減\*と波形の振幅を小さくすることができ、ワークへの食付き性を向上させました。

スラスト低減で安定加工

使用工具	A-XPF M3×0.5 2P
被削材	SCM440 (30HRC)
下穴	φ2.8×9mm(止り)
ねじ立て長さ	6mm
切削速度	15m/min (1,591min <sup>-1</sup> )
切削油剤	水溶性切削油剤塩素フリー20倍
使用機械	立形マシニングセンタ(BT30)



\*加工軸と同じ方向に働く力

グラフは下に描かれる方が低負荷を表すため望ましい。また波形の振幅も小さいほど良い。

開発品

2 特殊ねじ山形状

非対称の山形形状\*を採用することで剛性をアップさせ、突発的なねじ部山頂の欠けを抑制することができます。

\*緑色で示した部分が、裏刃側に厚みを持たせた新型の非対称山形形状です。



3 タップ専用の新コーティング(PAT. In Japan)

タップ専用開発されたVIコーティングを採用しており、被膜構造はCr系の複合多層膜です。従来コーティングと比較して、硬さ、酸化開始温度、付着力、耐摩耗性と多くの性能が向上しています。そのため、高速領域での加工が可能となりました。

被膜色	被膜構造	硬さ (GPa)	酸化開始温度 (°C)	付着力	面粗さ	耐摩耗性	耐凝着性	じん性
黒	Cr系複合多層膜	45	1,100	◎	☆	◎	☆	◎

(標準) ○→◎→☆ (高評価)

開発者の声



あらゆる産業がカーボンニュートラルへの取り組みを押し進めているという現状があり、モノづくりの現場では年々環境にやさしい工具の使用が求められています。A-XPFはそのような時代の変化に対応できる製品です。これからも環境にやさしい工具を開発し、お客様に提供することで、社会の環境負荷低減に貢献していきます。

デザインセンター 開発グループ 穴あけ開発チーム 小野 桂太



# TCFDへの対応



オーエスジーグループにとって気候変動は事業の持続的成長に影響を与える重要課題であると認識しています。2021年10月に賛同したTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言を踏まえ、気候変動シナリオ分析に着手し、以下の枠組みで取り組みを進めています。

## 1.ガバナンス・リスクマネジメント

オーエスジーでは、気候変動問題を重要な経営課題の一つとして位置づけ、気候関連の課題はサステナビリティ委員会の委員長である社長が監視・監督責任を持っています。

サステナビリティ委員会では、気候変動をはじめとするESGに関連した課題、方針やビジョンの徹底、重要施策などについて審議し、活動状況は定期的に取り締り会へ報告しています。

サステナビリティ推進のための施策は、サステナビリティ委員長である社長の決定のもと、各部門長(ESG責任者)及び推進担

当者が実行していきます。

リスク及びコンプライアンス管理委員会では、気候変動リスクをはじめとした自社全体のリスクについて、事業への影響度をもとに優先度を評価します。

気候変動に関するリスク・機会のモニタリングについては、サステナビリティ委員会、リスク及びコンプライアンス管理委員会、安全衛生委員会が連携して進めています。

## 2.戦略とシナリオ分析

1.5°Cシナリオ、4.0°Cシナリオを選定し、下記シナリオを参考にリスク、機会及びその対応について検討を行いました。

[参考にしたシナリオ] 1.5°Cシナリオ：IEA NZE2050 など 4°Cシナリオ：IPCC RCP8.5 など

### リスクとその対応策

タイプ	小分類	リスク	影響度	対応	
移行リスク	政策・法規制	GHG排出に関する規制の強化	大	CO2排出量の削減目標を設定する工場でのCO2フリー電力購入、オフサイトPPA/オンサイトPPA(予定)導入 エコファクトリー推進(自社製工作機械のエネルギー効率化、設備の運用改善)	
		化石燃料発電への規制強化	中	ターゲット市場の変更に合わせた製造品目の見直し	
	技術	再エネ、省エネ技術の普及	中	再エネ市場動向の注視 需要の増加が見込まれる切削工具の開発リソースの投入	
	市場	環境負荷の少ない製品への移行 EV化、燃料電池車の拡大	中 大	環境配慮型切削工具の開発 ガソリン車以外のマーケットに向けた開発、設計リソース投入	
物理リスク	評判	顧客、投資家の変化	中 中 中	積極的な情報開示、CDP質問書への回答 事業ポートフォリオの最適化 ESG/SDGs評価型融資の導入	
	急性	異常気象の激甚化	中 大 中	サプライヤー全体でのBCP検討(調達先の自然災害リスク、物流リスク、原料調達リスク把握等) サプライヤーの多角化 BCP策定・見直し、具体的な設備対策、生産拠点の分散化、有害物質等の管理徹底	
	慢性	平均気温の上昇	空調エネルギーの増加 従業員の労働環境悪化	中	高効率空調機の導入 工場における省人化・自動化推進(自動測定・自動包装)、安全健康経営推進、工場内温熱環境の改善
			電力、水不足による生産停止	中	自社発電設備・蓄電池の導入、工場・事務所の電力・水の使用量低減

\*時間軸については、2030~2050年を想定しています。

### 機会とその対応策

タイプ	小分類	機会	影響度	対応
移行リスク	政策・法規制	GHG排出に関する規制の強化	中	インテリカルカーボンライシグの導入
	技術	再エネ、省エネ技術の普及	中	省エネ設備、再エネ関連向け工具の開発、販売拡大
	市場	再生可能エネルギーの拡大	中	蓄電池・再エネ・水素関連向け工具の開発、販売拡大
		環境負荷の少ない製品への移行	中	長寿命製品の需要拡大 加工時間短縮、能率アップ工具の開発
		EV化、燃料電池車の拡大	大 大 大	電池開発促進による精密な金型加工の需要増加 EV充電器・蓄電池の需要増加 小径工具(微細加工)の需要増加
評判	顧客・投資家の変化	中	積極的な情報開示によるステークホルダーからの評価向上 ESG/SDGs評価型融資の導入	
物理リスク	急性	異常気象の激甚化	中	防災関連向け工具の開発

\*時間軸については、2030~2050年を想定しています。

## 3.指標と目標

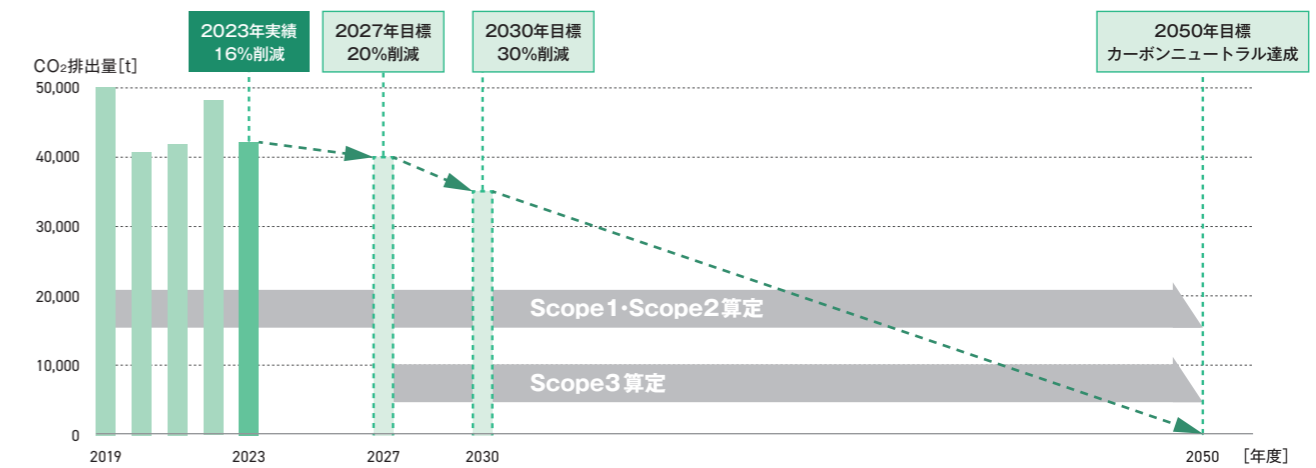
### ◆CO2排出量の削減

オーエスジーは、2022年度よりスタートさせた中期経営計画「Beyond the Limit 2024」において以下の目標を掲げています。

● 2030年度目標：2019年度比30%削減      ● 2050年度目標：カーボンニュートラル達成

今後はCO2排出量のScope3算出とCDPでの「A」スコア取得を視野に入れた取り組みを進めてまいります。

カーボンニュートラル宣言(目的達成に向けた2019年度対比CO2削減イメージ)



## 4.カーボンニュートラルに向けた施策

#### 再生可能エネルギーの導入

- オフサイトPPA
- オンサイトPPA(予定)
- CO2フリー電力購入



#### 省エネの推進

- 省エネ機器の導入
- エネルギー利用効率の改善




### ◆今後の取り組み

- 環境に配慮した新製品の開発によるお客様の環境負荷低減

- Scope3の算出 グループ会社・取引先との連携  
サプライチェーン全体の物流の環境負荷低減  
サプライチェーン全体の廃棄物処理量の状況把握



# 社会

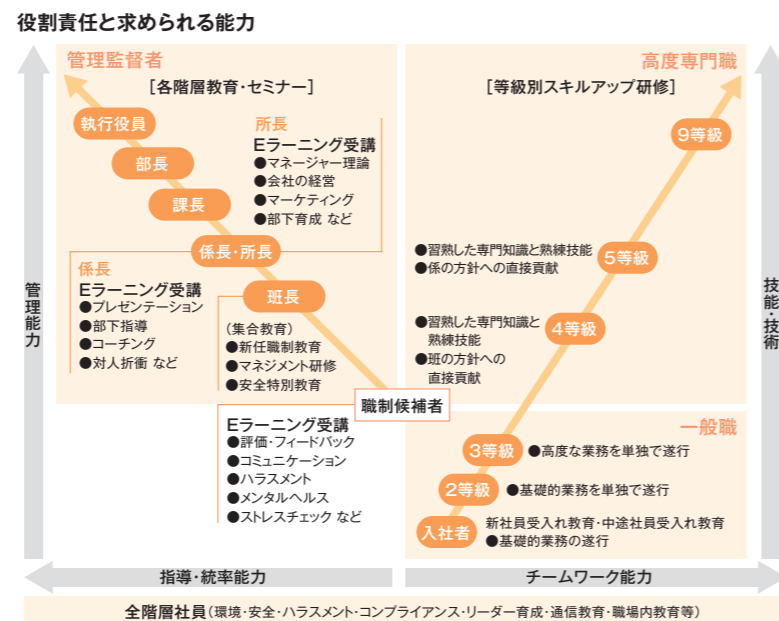
お客様、取引先、従業員、地域社会など、ステークホルダーの皆様へ広く社会的責任を果たします。

## オーエスジーグループが求める人財と人財育成

オーエスジーグループは企業価値を最大化させる人財の育成と自己啓発やチャレンジ精神が尊重される社風を目指して、2013年に人事制度を刷新し、社員を“無限の可能性を秘めた財産である”と位置付けました。人財の能力開発と向上に努めることを人財育成理念として掲げ、高度なモノづくりに向けて人財育成を行っています。

### オーエスジーが求める7つの要件

- グローバル
- コンセプション能力
- リーダーシップ
- イノベーション
- チャレンジ精神
- コミュニケーション
- フォロワーシップ



### ◆新入社員教育プログラム

新入社員教育では「職場で成長するための起点づくり」をテーマに「導入教育」と「職種別専門教育」を実施しています。導入教育では、高卒新入社員にはマインドセットに重点を置いて“社会人としての心構え・行動の習得”を、大卒新入社員には“実務で成果を出すための心構え・知識の習得”に重きを置いたカリキュラムを組んでいます。専門教育では配属部署ごとに教育を分け、実践的なスキルを身につけます。



### TOPICS 新入社員 実践教育:工具オリンピック

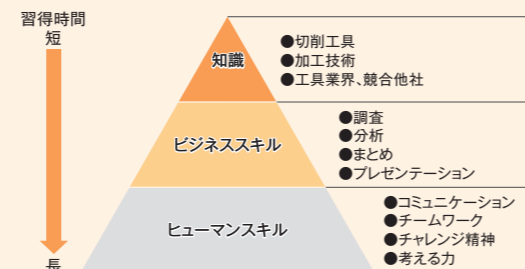
技術職の新入社員を対象とした実践教育では、「工具オリンピック」と称して、タップ・ドリル・エンドミル・インデキサブル工具の工具別チームに分かれ、切削試験、工具やワークの測定、自社・他社分析を行い、最後に成果発表する研修を実施しています。

「工具オリンピック」は、ヒューマンスキル・ビジネススキル・技術知識の3つのスキルの習得を目指し、約1カ月間かけて行います。特にコミュニケーションやチームワークに必要なヒューマンスキル、社会人としてのビジネススキルは短期間で習得できるもの



ではありませんが、実践教育を通じて先輩社員と交流し、仲間と協力する中で、新入社員が成長できるようサポートを行っています。また、教育の中では工作機械の操作や

工具測定を行い、実際の切削加工時の音や振動を感じ、切りくずを見比べ、工具について細かく分析をすることで技術知識も習得していきます。「工具オリンピック」は、そのような実践教育ならではの体験やチームで協力して期日までにタスクを完了する経験を通して、新入社員がオーエスジー社員として必要なスキルを磨くことのできるユニークな教育の場となっています。



### ◆体験型インターンシップの実施

デジタル人財育成・確保の強化を目的として、情報系のスキルが活かせる部署に興味のある学生向けに体験型インターンシップを行いました。実際にオーエスジーの生産技術部やIT戦略部で2~4日間の業務体験を通して、入社後の実際の業務とのギャップの軽減や実際の職場の雰囲気、職場環境を知る機会につながっています。

また、女性活躍推進の一環として、女性の学生にも切削工具業界に興味を持ってもらうことを目的に、学生と女性社員との座談会を実施しています。実際に働く女性社員が学生からの職場環境や仕事内容などに関する疑問や不安に答えることで、オーエスジーに興味関心を持ち、会社や業務への理解を深めてもらう機会を積極的に設けています。



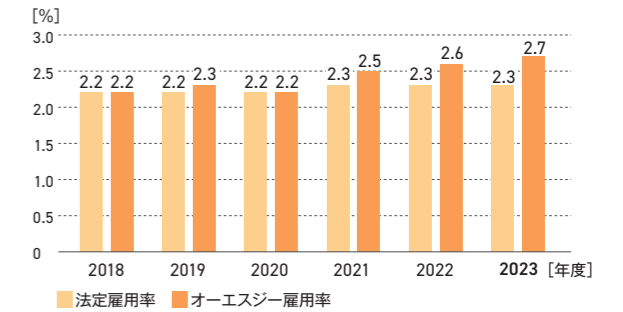
## 障がい者雇用の取り組み

オーエスジーアクティブは、親会社であるオーエスジーの特例子会社として障がい者雇用を進めるだけでなく、地域社会への貢献活動を行っています。具体的な活動として、東三河を中心に企業・各支援機関・特別支援学校の生徒及び保護者に対して、年間約10回程度の講演活動を行っています。また、障がいのあるオーエスジーアクティブの社員がオーエスジーの工場内で実際に働いている姿をご覧いただき、企業や支援機関が抱えている課題などについて話し合う機会を積極的に設けています。2023年度はそのような意見交換の場を38回設けることが出来ました。

さらに、豊川市主催の障害者就労支援連絡会へ企業としては唯一参加し、企業から見た障がい者雇用に関する考え方や思いを伝えることで、豊川市全体の障がい者雇用率アップに貢献しています。

法定雇用率が現在の2.3%から2024年は2.5%へ、さらに2026年には2.7%へ段階的に引き上げられます。オーエスジーグループは今後も社会的責任として法定雇用率の達成・維持を前提とし、積極的に地域・社会貢献を推進してまいります。

### 障がい者雇用率



### VOICE



オーエスジーアクティブ社員の代表的な仕事内容は、フォークリフトによる切りくず処理、工程間の運搬作業、ドリルの穴検など様々ですが、これらの作業は今までオーエスジーの社員が行っていた仕事です。オーエスジーアクティブのために新たな仕事を作り出すことはしていません。このような対応をしている特例子会社は非常に珍しく、一人ひとりの個性を理解し、それぞれに合った仕事を任せることが出来る“オーエスジー流”の特例子会社だと言えます。最近はオーエスジーの中で徐々にオーエスジーアクティブの社員の能力が評価され、各職場から作業の協力依頼が増えてきました。

社員が各職場で躍動し輝き、働く喜びを感じられるよう、私たちは社員一人ひとりの個性を実際に見て、接して、感じることを大切にしています。そして、最も大事なことは、社員が成長し最終的には自立できることだと考えています。

特例子会社 オーエスジーアクティブ株式会社 代表取締役社長 田中 秀典

## 女性活躍推進

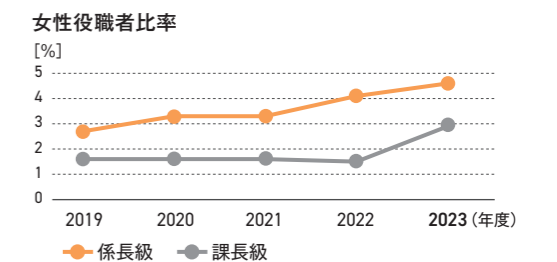
### ◆サステナビリティ推進を通じたキャリア形成

オーエスジーでは、「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進をテーマに社員が仕事と家庭を両立し、より活躍できる職場環境を目指しています。

中期経営計画では、ESG経営の具現化に継続的に取り組み、サステナビリティ推進チームメンバーの過半数を女性が占めています。CDPをはじめとする各機関のサステナビリティに関する調査対応・分析を中心とした活動を通じ、企業として求められていることや、会社としての強みや課題に気づき、客観的かつ広い視野でキャリアアップにつながる活動を目指しています。一人ひとりの女性が安心して生き生きと働き続け、キャリアを描けるように積極的な女性の採用、女性活躍に関する実態や意識の把握と開示、社内周知、教育を行っています。

### 2025年度目標

女性役職者比率(係長級)7%



### VOICE



サステナビリティに関する調査対応を担当しています。ESGに関する質問で構成される調査票への回答は、様々な部門と協力しコミュニケーションをとりながら業務を進めることに難しさがありますが、今後も調査票チームのメンバーと一緒に力を合わせて取り組んでいきます。

昨年、10年以上在籍していたグローバル営業部から調達部主材チームへと異動し、大きな変化に戸惑いはありましたが、今まで培ってきた知識・人脈を生かして業務に励んでいます。新しい分野に携わることで習得したいスキルも出てくるので、積極的に学び、吸収して自分を高めていきたいです。

また、育児とキャリアを両立するロールモデルとなる先輩方の存在が大きな支えと刺激になっています。子供の成長とともに環境は変化するため、フレックス勤務など会社の制度を活用しながら自身のキャリアと向き合い、両立を目指す後輩達が働き方のイメージを描くときの参考となるようこれからも業務に励んでまいります。

調達部 調達グループ 主材チーム 兼 経営企画室 サステナビリティ推進チーム 伴 綾子



社会

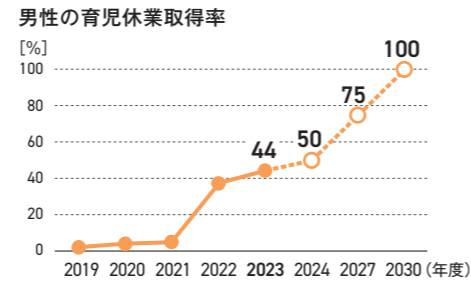
ワークライフバランス

◆男性の育児休業取得の推進

2022年の育児休業法の改正以降、男性の育児休業取得率は2023年度に44%となり、2025年の目標を前倒しで達成しました。社内では育児休業に関する情報を社内報へ積極的に掲載し、社員への周知に注力しました。また、子供が生まれた男性社員へ育児休業取得の意向確認を必ず行い、希望者には個別相談を実施しています。マテリアリティでも新たな指標として2024年度以降の男性の育児休業取得率(P.26)を定めました。

社員への周知により取得しやすい環境になりつつありますが、一方で、希望者の上司及び職場への周知が依然不足していると感じます。男性・女性問わず、育児休業取得期間の業務の負荷分散など含め、職場の理解が課題となっていることも事実です。

また、育児休業取得による収入減や評価への影響などの不安を抱えている社員もいるため、取得希望者や上司へ評価制度や昇給・昇格制度などの説明を行い、制度への理解を深めることで、より取得率が向上すると考えています。育児休業取得における課題や現状の把握を今後も引き続き行ったうえで、より多くの希望者が不安なく職場の理解を得て制度を利用できるよう、環境づくりに注力してまいります。



INTERVIEW 男性の育児休業取得者と上司の生の声



RDセンター  
素材開発グループ  
南 裕太

Q 育休を取得して感じたこと、オーエスジの育休制度の今後の課題を聞かせてください。

業務に関しては、日頃から業務内容等を上司へ報告し、上司をはじめ職場との関係性を築けていたため、困ることはありませんでした。しかし、他の職場では育休取得時の引継ぎが不十分であったり、周囲の理解を得られなかったという話も聞いたことがあります。職場環境と周囲の理解によって育休取得のハードルは変わると感じます。育児の面では多くの時間を子供と過ごすことで、父親としての自覚を早くから感じやすいと思いました。また、出産後の女性は回復に専念するべきだと思いますので、金銭的・業務的に問題なければ育児休業を1年取得しても良いと思います。

課題は、職場の人員数の考え方と、職場の理解だと思っています。私の上司は育休取得を快くOKしてくれましたが、正直申し訳ない気持ちもありました。今後、男性の育休取得率100%を目指すのであれば、それを加味した人員構成の検討が必要だと感じます。また、実際に取得者の立場になってみて、育児休業を単なる「休み」だと思っている方も一部いることを実感しました。何のための育児休業なのか、そして育児を行うことの大変さがもっと理解されると良いと思います。

Q 部下から育休取得の相談を受けたときの率直な感想、今後の課題について教えてください。

ちょうど他の職場で男性の育休取得の話聞いた直後だったので、「いいようち(の職場)もか」と思いましたが、否定的な印象は持ちませんでした。気になった点を挙げるとすれば、取得期間です。南さん本人から取得期間を1か月程度にすると聞いたときは正直、ほっとしました。1か月であれば、事前準備と周りのカバーで乗り切ることが出来ましたが、半年や1年だとそうはいかなかったと思います。

課題は、職場の理解と育休の取得期間だと思います。まずは本人が気兼ねなく休めるよう、職場の雰囲気づくりが重要だと思います。そして、育休のシステムについて上司がもっと理解し、推奨すべきだと反省しています。もし今後、育休の期間が半年以上になれば、複数ある業務の取捨や代替要員の確保なども検討が必要になってきます。そのためには普段から誰が欠けてもカバーできるような対応方法の準備をしておく必要があると実感しています。



RDセンター  
素材開発グループ  
石田 公哉



第2製造部  
2セA31班  
鈴木 則行

Q 育休を取得して感じたこと、オーエスジの育休制度の今後の課題を聞かせてください。

私は、妻の負担を減らし、休んでもらうために育休取得を決めました。最初は、育休を取得することで職場に迷惑をかけてしまうことを心配しましたが、職場の皆さんに相談し、快く理解してもらえたので心置きなく取得することが出来ました。初めての育児は、すべてのことが初体験で苦戦しましたが、子供との貴重な時間の中で日々成長していく姿を間近で見守ることができ、非常に充実した毎日でした。

今までは制度はあってもなかなか周知されていない状況でしたが、最近では育児休業法も改正されたことで徐々に情報が周知されるようになってきました。また休業期間もご自身とご家族で決めることが出来るので、様々な事情で取得を迷っている方もまずは説明を聞いて、前向きに検討してほしいです。また今後の課題として、工場の交代勤務の中で働いていると、周囲の方への負担を考えてしまい育休取得を取りにくい方もいると思います。なるべく業務が個人に依存しないよう、情報共有や多能工などにより負荷分散をするなど、社内全体における環境づくりが益々重要だと思います。

Q 部下から育休取得の相談を受けたときの率直な感想、今後の課題について教えてください。

正直なところ、男性も育休を取得出来ることは知っていましたが、私の周りで事例がなかったため鈴木さんから相談を受けたときに、まず驚きました。それと同時に、今回「チャンス」だと思いました。「自身の職場の社員が育休を取得すれば、工場全体で言い出しやすい雰囲気になるのではないかと」期待したためです。職場としては、他のメンバーに相談して勤務ローテーションの変更をお願いしました。業務量が落ち着いているタイミングだったこと、多能工が進んでいたこともあり、生産には大きな影響はありませんでした。

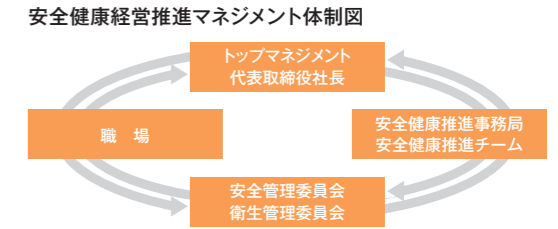
課題については、周知に限ると思います。現在も、生産現場で働く方を含め全社員が育休取得について十分に知っているかというところではないと思います。また、もし生産が忙しい時期だった場合、社員自身も育休を取得しにくいと感じてしまう可能性もあると思いますので、今後は男性も育休を取得することを加味した上での人員構成が必要だと感じます。



第2製造部  
2セA31班 班長  
庄田 典之

安全健康経営への取り組み

オーエスジでは、1996年に「健康会社」を宣言して以来、社員一人ひとりが元気に働ける環境づくりを目的とし、健康な身体づくりのサポートや仕事と治療の両立支援など、多くの施策を講じてきました。「安全」と「健康」の両面から社員のウェルビーイングを追求し、社員・家族・お客様・地域・社会・地球のウェルビーイングを追及することが重要であると考え、「安全健康経営」を宣言し推進しています。



TOPICS 健康経営優良法人ホワイト500、安全衛生優良企業に認定

2023年度は、経済産業省と日本健康会議が選定する健康経営優良法人認定制度において「健康経営優良法人(大規模法人部門)2023 ホワイト500」に認定されました。健康経営優良法人(大規模法人部門)の認定企業のうち、優良な健康経営を実践している上位500社がホワイト500として認定されます。

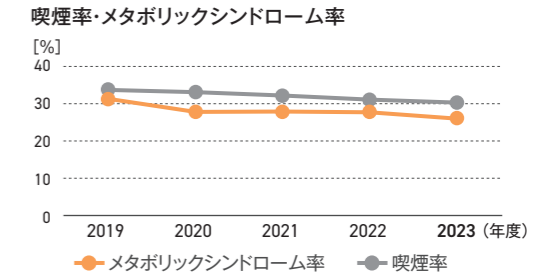
また、厚生労働省が定める「安全衛生優良企業」の認定も受けました。この認定を受けるためには、過去3年間労働安全衛生関連の重大な法違反がないなどの基本事項に加え、労働者の健康保持増進、メンタルヘルス、過重労働防止への対策など幅広く積極的な安全衛生の取り組みを実施していることが求められます。

オーエスジは安全健康経営の一環として、毎年健康診断を実施し、産業医を通じ健康状態に応じたアドバイスを提供するなど社員の健康管理のサポートにも注力しています。安全衛生面においても、事故の発生防止に向けた予防訓練や衛生的な職場環境の整備など、社員の健康と安全を確保するための様々な取り組みを行っています。これらの取り組みが認められ、2023年度の認定につながりました。



◆健康ミッション25の取り組み

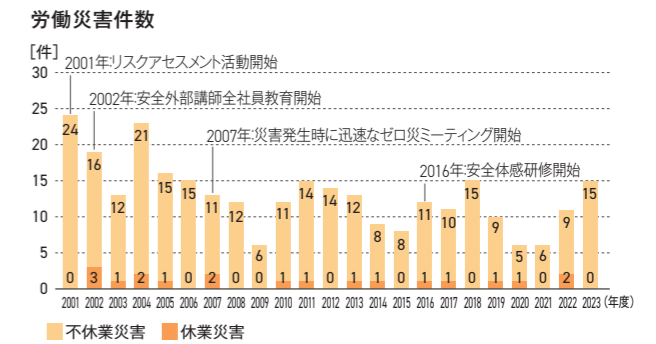
安全健康経営の取り組みとして、定期健康診断によるメタボリックシンドローム率及び喫煙率において「健康ミッション25」と題し、2023年度の定期健康診断で両比率共に25%以下を目標とし、各事業所にて健康施策を立案・実施しました。具体的には、アプリを活用したウォーキングやハイキング、喫煙・受動喫煙に関するアンケートの実施などを行いました。今後も社員の健康意識向上につながる取り組みと環境整備を行ってまいります。



◆安全衛生の取り組み

オーエスジではリスクアセスメント活動、安全衛生教育、ゼロ災ミーティングを実施し、社員の安全に対する意識の向上に努めています。

安全衛生教育では、職制教育や外部教育、外部機関と連携した体感教育を行っています。実際に危険を伴う作業を経験することで安全意識を向上させることを目的に、2016年から安全体感研修を開始しました。製造工程の自動化による危険予知能力の低下や増加する若年層の経験不足を補っています。このような積極的な取り組みにより、業務災害発生件数は減少傾向にあります。



人権の尊重に対する取り組み

◆オーエスジグループ人権方針

2022年3月「オーエスジグループ人権方針」を策定しました。オーエスジグループ及び全社員は、国内外を問わず人権を尊重し、関係法令・国際ルール及びその精神を遵守するとともに、社会的良識をもって持続可能な社会の創造に向けて自主的に行動します。また、人種、信条、肌の色、性別、宗教、国籍、言語、身体的特徴、財産、出身地等の理由で嫌がらせや差別を受けない健全な職場環境を確保します。

人権啓発の推進・向上に向け、社内報で人権課題を取り上げ、労働環境における課題の発生予防に努めています。また、ハラスメント防止のため、全社員へのハラスメント教育を行っています。ハラスメントに関する相談・苦情などに対する専用窓口を設置し迅速な対応ができるよう、相談体制を強化しています。



社会

お客様満足度の追求

オーエスジーグループでは、デジタル化に積極的に取り組みながらも、お客様とのつながりを大切にしています。セミナーでは、対面だけでなく、どこからでも参加できるWebセミナーを定期的に開催しています。多くのお客様に受講していただけるように、見逃し配信や複数の時間帯での配信を行うなど、オンラインの利点を活かしたセミナーを行っています。また、コロナ禍以降、オンラインでのイベントやサービスが急速に普及したことにより、お客様との接点の多様化を感じています。様々な形で寄せられるお客様のお声を迅速にキャッチし、サービスや品質改善、製品開発に活用しています。今後も対面型とオンラインそれぞれの強みを活かし、お客様に寄り添いながら役立つ情報を提供してまいります。

また、コミュニケーションダイヤルでのお問合せ内容は、基礎的

なものから実際の加工に即した具体的で難易度の高いものまで様々です。内容によっては、設計・開発部門に確認することや営業と連携を取り、営業社員にお客様への訪問を依頼するなど、個々のお客様に最善の対応を心掛けています。日々100件以上寄せられるお客様の生の声を分析し、FAQサイトに展開しています。従来のコミュニケーションダイヤルに留まらず、デジタル化を推進し多様なニーズに応えられる環境づくりにも努めています。

変化のスピードが加速する中で、「困ったときはオーエスジーに相談すれば解決できる」と思っただけの存在であり続けるよう、今後もカスタマーファーストでお客様サポートに取り組んでまいります。

VOICE



「一人ひとりのお客様に寄り添うこと」を大切に、セミナーを担当しています。同じ内容であっても、セミナーに参加されるお客様の背景や経験年数は様々です。セミナーを行う際は「何を、どのようにお伝えするべきなのか」を常に考え、皆様に喜んでいただけるセミナーを提供することを心掛けています。セミナーアンケートやコミュニケーションダイヤルは、私たちがお客様のことを知るうえで貴重な機会となっています。お客様の生の声を聴き、ニーズに寄り添い、より満足度の高いサポートを目指していきます。

グローバル企画部 企画推進グループ・カスタマーファースト推進チーム 石黒 まひろ

サプライチェーンマネジメント

◆ガイドライン活用による持続可能な調達活動

「オーエスジーグループCSR調達ガイドライン」に基づくCSRセルフアセスメントのアンケートを実施しました。これは、サプライチェーンにおけるCSRの取り組み状況を把握するとともにサプライヤー様にオーエスジーグループのCSR調達の考え方や取り組みへの理解を深めていただくことを目的としています。サプライヤーの皆様とのコミュニケーションを深め、持続可能な社会となるCSR活動を共に推進します。

◆アンケート調査の実施

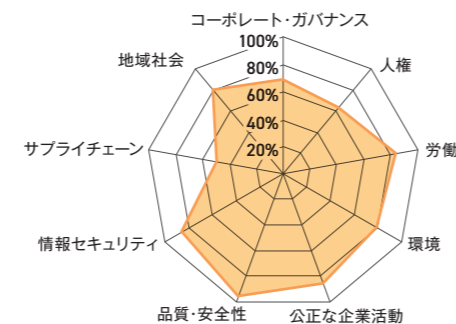
国内主要サプライヤーの皆様を対象に、取り組み状況に関するアンケート調査を実施しました。

- 実施期間:2023年9月~10月
- 調査対象:原材料・資材の主要のサプライヤー

KPI	目標	2022年度実績	2023年度実績
アンケートの回収率	80%以上	82%	84%
調査対象社数	-	117社	139社
回答社数	-	96社	117社

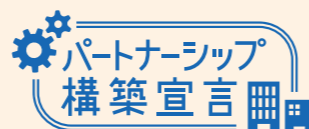
アンケート分析・評価を実施しフィードバックしています。  
アンケート調査先の拡大、質問内容の検討など継続的な充実を図ります。

2023年の平均得点率



TOPICS 2024年1月にパートナーシップ構築宣言を行いました

サプライチェーンの取引先及び価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることでパートナーシップを強化するため、「パートナーシップ構築宣言\*」を策定・公表しています。  
\*「パートナーシップ構築宣言」は、経団連会長、日商會頭、連合会長及び関係大臣をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」において、創設された仕組みです。



品質マネジメント体制

オーエスジーグループでは、1998年に八名工場にて国際的な品質マネジメント規格であるISO9001の認証を初めて取得しました。その後、適用範囲を広げ、現在では国内主要工場を含む全プロセス

において認証を取得し、継続しています。また、2018年には航空宇宙産業における特有要求事項が追加された品質マネジメント規格であるJISQ9100の認証を取得し、継続しています。

ISO9001

登録番号：JQA-2856  
審査機関：一般財団法人 日本品質保証機構  
対象範囲：切削工具、転造工具、測定工具及び塗工用工具の設計・開発、製造及び付帯サービス（技術資料の提供、技術指導、校正）  
グループ会社取得状況：国内グループ会社6社、海外グループ会社12社

JISQ9100

登録番号：JQA-AS0209  
審査機関：一般財団法人 日本品質保証機構  
対象範囲：スペースクラフト金属部品の製造

◆グローバル品質管理体制

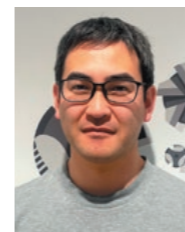
世界共通品質を目的とした独自の品質体制認定制度を設け、国内・海外グループ会社の品質維持・向上に努めています。監査は5段階のレベル評価を設けており製品品質、品質検査技能、品質改善能力分野についてチェックを行い可否を判定します。製品品質については、量産体制にある製品をランダムにサンプリングし、母材や研削品位を含め図面寸法どおりに作られているかを測定し評価しています。



◆3現主義による評価

評価方法については、3現主義（現地・現物・現実）を基本とし、資格認定された品質体制監査員が現地に赴き、各責任者及び担当者・作業者とコミュニケーションを取りながら提出されるエビデンスを基に仕組みと技能の双方を品質体制監査という手法で評価を行っています。

VOICE



主な業務として国内・海外グループ会社の品質体制監査を行っています。グローバルに生産拠点を展開する中で、国内外問わずどの拠点でも安定した品質を保ち続けること、また、誰がどこで生産を行っても同じ品質が確保されることは大事なことでありますが、決して簡単なことではありません。品質の安定の裏側には、一つひとつの作業の堅実な積み重ねがあります。私たちは、いかにそこに再現性を持たせられるようにするかを常に考え、品質体制監査を通して品質保証の仕組みを構築するお手伝いをしています。

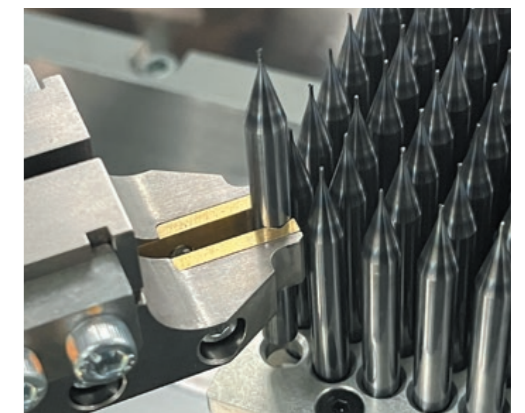
品質保証部 品質保証グループ品質管理チーム 藤城 直也

◆ヒューマンエラー“ゼロ”に向けた検査・包装作業の自動化の取り組み

検査・包装の最終工程におけるミスや不良は、ヒューマンエラーが要因であることが多いため、検査・包装作業の効率化、装置による判定ミスや不良ゼロを目指す取り組みを行っています。

包装資材の統一により包装作業をシンプルにすることで作業の効率化を図り、加えて廃プラスチックの削減とそれによるコストダウンを行いました。また、今までは包装箱に貼る発送先ラベルと同梱する納品書の確認を目視で行っていましたが、文字照合システムの導入により、誤包装や誤発送を削減することができました。

製品の外觀検査では、自動化を推進するとともに手作業による刃欠けなどの発生リスクを削減し、検査精度の人によるバラツキを無くす取り組みを実施しています。従来の顕微鏡を使用した目視検査から画像検査に置き換えることでより詳細な工具の検査が可能となり、さらに画像を保存することでトレーサビリティの強化にもつながっています。





# 業務を通じた“チャレンジ”と“イノベーション”の実現について

オーエスジーは、中期経営計画「Beyond The Limit 2030」と創業100周年を迎える2038年に向けて、「今以上に輝いている会社」の実現を目指し、“変化に対応できる人財”、“挑戦・成長し続ける人財”を求めています。今後のオーエスジーを担う中堅社員4名が集まり、限界を設けず、自らの殻を打ち破る“チャレンジ”と“イノベーション”について話し合いました。

## ご自身の経歴、担当業務

**森口:** 2016年に新卒でオーエスジーに入社し、2018年からIR業務を担当し、現在はサステナビリティ推進を担当しています。本日は司会を担当させていただきます。それでは、皆さん最初に自己紹介をお願いします。

**水谷:** 2003年に中途で入社しました。前職では採用などの人事業務を担当し、オーエスジーでは技術サポートをはじめ、経営企画、IRやマーケティングなどを経験しました。現在は語学力とマーケティングスキルを活かし、海外の協業先企業との新規事業やブランドの立ち上げなど、中計に直結した戦略事業に携わっています。



課長 水谷 香名子  
デザインセンター  
グローバルエンジニアリンググループ

**笹原:** 1998年にキャリア採用で営業担当として入社しました。前職から営業業務に従事していましたが、成長機会を模索する中、キャリア申告で加工技術グループに異動し、約7年間CADや機械操作・加工技術を学びました。現在はセールスエンジニアとして、GIGS (Growth Industry for Global Share up) セールスグループに所属しています。

**鈴木:** 前職では金型の設計・製造業務に携わり、オーエスジーの顧客でもありました。私は2006年にオーエスジーへ中途入社し、最初は製品開発の部署に所属していました。その後、大池工場の生産管理を経てNEO新城工場の立ち上げ業務を担当しました。お客様に適正な納期で製品を届けることを常に意識しながら従事しています。

**榎本:** 1997年に中途で入社し、今年で26年目を迎えます。以前はサービス業に従事していましたが、不規則な勤務体制が合わず1年で転職しました。オーエスジーでは、一貫して企画部に在籍しています。私は文系ですが、基幹システムの立ち上げやIT推進にも携わり、現在は国内営業のデジタルサポート業務に従事しています。

## “チャレンジ”や“イノベーション”の体現

**森口:** ご自身の業務を通じて、“チャレンジ”や“イノベーション”を実際に体現された事例を紹介してください。

**榎本:** オーエスジーでは全社を挙げてDX化を促進しています。私の部署ではRPA (ロボティック・プロセス・オートメーション) を積極的に自社開発し、導入することで、データ入力などの業務の完全自動化に加え、データを用いた戦略的営業ツールの提供やお客様とのEDI連携を通じた需要の見える化などに取り組んでいます。成果としては、単純作業の削減や業務効率の改善に加えて、抽出したデータを用いた営業のDX支援に役立っています。

**鈴木:** 2020年5月にNEO新城工場の立ち上げに携わり、アナログ的な生産方式から脱却した革新的なデジタル生産管理の導入にチャレンジしました。受注、生産、設備など、全てをデータに紐付かせた可視化を進め、現場力を後押しするデジタル化によって、生産計画・納期遵守につながっています。また、部署間のコミュニケーションにより連携を強化することで、最適な生産運用や在庫管理、収益性の改善が見込まれ、中計数値目標との連動性が高まっているように感じています。



課長 鈴木 英晶  
第2製造部 生産管理2課

**笹原:** 新たな成長市場の開拓を行うGIGS活動に挑戦しています。自動車産業の変革を背景に、新たな事業の柱を創出する必要があり、半導体、医療、精密金型、ロボット関連の分野を積極的に開拓しています。新規顧客の発掘には新たな戦略的道具の開発も求められ、組織横断的な活動を進め、需要創出に取り組んでいます。実際、硬脆材や樹脂加工などの今までオーエスジーが見えていなかった分野で結果が見え始めています。

**水谷:** ゼロから立ち上げる仕事を任せられ、業務内容が中計の実現に連動していると思うと、やりがいを感じます。挑戦事例としては、中計で掲げている微細精密加工分野向け戦略事業の一つとして、半導体分野で使用されるセラミックスや石英ガラスなどの硬脆材加工用PCD (多結晶焼結ダイヤモンド) 工具事業が挙げられます。何にでも挑戦させてくれて、組織でチャレンジを後押ししてくれるオーエスジーの文化にも助けられ、事業が軌道に乗り始めています。

## 挑戦意欲を高める体制や社内制度

**森口:** “チャレンジ”や“イノベーション”の実現をサポートする社内制度は充実していますか。評価体系や報酬制度なども踏まえて、挑戦意欲を高める体制や組織運営に関して、お話しください。



森口 友乃  
経営企画室  
サステナビリティ推進チーム

**鈴木:** 新しく何かを経験したいときはキャリアプラン申告制度を活用できますので、サポート体制は充実していると思います。業務改善や革新的な生産ラインの構築には、“ひらめき”や“新たな発想”が求められます。そのヒントを得る機会として、上司が外部セミナーなどへの参加やお客様の生産現場への訪問を気軽に後押ししてくれるので、挑戦意欲も湧いてきます。“言える化”、“聞ける化”を軸としたサポート体制の充実が図られ、何事も取り組みやすい組織体制が構築されていると思います。

**笹原:** オーエスジーが100周年を迎える2038年になると、国内営業部は現在の入社5年目以下の若手社員が中軸を担います。10年先のオーエスジーを見据えたときに、メーカーとして営業社員のより一層の技術レベル向上は会社が成長していくための大きな武器になると考えます。営業出身で技術を学んだうえで再び営業職に従事している自分の経験や知識を若手社員に伝えることで、営業部全体の底上げや固定観念にとらわれない挑戦意欲を促すことにつながればと思っています。



課長 笹原 文裕  
アプリケーション営業部  
GIGSセールスグループ

**水谷:** オーエスジーでは自ら手を挙げてチャレンジする癖が自然と身につけているのかもしれませんが。私の経験を振り返ると、業務を担当して間もない頃に当時の上司から「今度の技術講習会で講師をやってみたらどう?」、「IR説明会を東京で行うのでついてきて」など、様々な経験をさせるチャンスを与えてもらう中で、自ずと挑戦するようになったと感じます。現地現物で自ら経験することで、新たな発想やイノベーションが生まれるような気がします。何かに挑戦することを促すフィロソフィーがオーエスジーにはありますね。

**榎本:** オーエスジーでは、全222コースの通信教育講座があります。社員の自己啓発プログラムで、所定の期間内に講座を修了すると受講料が全額会社負担となります。また、資格取得奨励金の支給もあり、昨年チーム内でパソコンスキルに関する資格を取ろうと声掛けし、取得した経験があります。社員の意欲を後押しする会社の前向きなサポート姿勢が感じられます。所属するデジタル推進グループでは、業務の一環として自部門だけでなく同じ事業所内の希望者向けにデジタル教育を行っています。皆さん積極的に受講されています。

## 人事・教育制度の課題

**森口:** 「Beyond The Limit」の実現に向けた人事・教育制度などの課題や求められる施策をどのように考えますか。

**笹原:** オーエスジーでも同じことが言えますが、近年、若手社員の離職という課題を抱えている会社は多いと思います。私の若いころは、成績評価に対するフィードバックも無かったような時代でした。当時はそこに大きな不安や不満を感じることも無かったのですが、時代の変化や私自身が評価をする立場となったこともありモチベーション向上のためには人事・成績評価制度に、透明性や公平性が重要だと改めて感じています。同じ業界内で既に導入している話も聞きますが、成果主義の評価をするためにも上司からの一方的な評価から360°評価など多角的な評価制度導入も有効だと思います。

**水谷:** オーエスジーは海外売上高比率が70%近くになりますが、日々の業務活動においてグローバルな色彩がまだ十分ではないように感じています。コロナ禍で活動が抑制された余波もありますが、若手社員の海外出張や海外グループ会社との交流も減っています。異なる国、文化、商習慣を持つ人々とのコミュニケーションを通じて相互理解を深めることは将来的にチャレンジやイノベーションを起こす大切な財産になります。部署を問わずグローバル視点でチャレンジする制度や機会の拡充が必要だと思います。

**榎本:** 現中計の以前から社員のチャレンジを評価する項目がありましたし、「Beyond The Limit」の実現に向けた人事面の評価制度に過不足はないと思います。ただ、オーエスジーが求める「7つの人財要件」通りに正しく評価されているか疑問が残ります。チャレンジに対してだけでなく、人財要件に対する評価項目を明確にしていくこと、より失敗を恐れずチャレンジできるような指標づくりの推進が人事評価の課題かもしれません。例えば、評価者・被評価者共に評価教育を充実させるなど運用面の強化が必要ではないでしょうか。



係長 榎本 直子  
グローバル企画部デジタル推進グループ  
業務推進チーム

**鈴木:** 中計の達成には社員一人ひとりが目標達成に向けベクトルを合わせるが大切だと思います。しかし、全ての社員の理解・定着に対する会社の目標と、現実にはギャップを感じます。中計の達成に向けて自分が何をどうすれば良いか、全ての社員に落とし込むことの必要性を感じています。一步踏み込んで社員一人ひとりに施策を理解してもらうことに加えて、組織全体の方向性の共有と実現スピードの向上に向けて、ワーキンググループ間の連携や、もっと現場に近い小集団活動に展開される仕組みづくりも必要だと思います。

**森口:** 皆さん本日は貴重なご意見ありがとうございました。皆さんの日々の業務活動を通じたチャレンジやイノベーションの創出を垣間見ることができました。オーエスジーには自らチャレンジする風土が備わっていることを改めて認識することで、「Beyond The Limit」の実現と自己成長に向けて、私もチャレンジする姿勢を持ち続けたいと思いました。



## モニタリングボードの実現に向けて

オーエスジーは、資本の効率的な活用と環境・社会課題への適切な取り組みによる価値創造のためには、コーポレートガバナンスの機能向上が不可欠であると考えています。社外取締役4名が、オーエスジーのガバナンス改革の成果と課題について率直に話し合いました。



監査等委員  
指名・報酬委員長  
高橋 明人

監査等委員  
指名・報酬委員長  
原 邦彦

監査等委員  
指名・報酬委員  
山下 佳代子

監査等委員  
指名・報酬委員  
林 良嗣

### ご自身の専門性、取締役会の構成とスキルの多様性

**高橋**：弁護士及び他社での社外取締役の経験を踏まえて、リスクへの対応と企業価値の持続的な向上に貢献できるよう助言や監督を行っています。オーエスジーでは独立社外取締役が過半数を占めており、外部の視点を意思決定に反映するよう取り組んでいると感じています。取締役会のスキルの多様性に関しても、7名という人数構成のもと、十分な確保に努めていると考えています。

**原**：製造業ならびに民間研究所の取締役を経て、現在は大学で教員をしています。企業実務とアカデミアの両方を経験している立場を活かし、オーエスジーの経営が企業業績の力強い発展と従業員の働きがいや幸せにつながるよう役割を果たしていると考えています。また、7名の取締役のスキルは重複なく調和がとれ、公平公正な意思決定ができていると思います。

**山下**：監査法人やコンサルティングを中心とした会計士事務所勤務の中で、企業の内部統制について多くの経営者と議論し、実際に内部統制の限界を目の当たりにしてきました。内部統制の整備や法令遵守の観点からは現在の社外取締役のバックグラウンドは有効であると思いますが、現在は現役の経営者が社外取締役に入っておらず、取締役会の多様性という観点から申し上げますと、執行役員に近いバックグラウンドの企業経営の中心を担っている方に社外取締役として加わっていただくと守りのガバナンスに加えて攻めの議論がより深められると感じています。

**林**：大学で土木工学や交通システムの研究に従事し、電機メーカーでの社外取締役を経験しました。現在は、スイスに本拠を置く民間シンクタンクであるローマクラブの活動にも参画

しています。私の経験と知見を活かしてオーエスジーのサステナビリティ経営の後押しと監督に寄与できればと思います。

### 指名・報酬委員会の機能と役割

**高橋**：オーエスジーにおいては創業家に対する信頼、またその求心力が企業としての力の源泉の一つであると感じています。そのような中で、経営陣の交代の要否を判断する細かい基準を明文化することは、必ずしも容易ではないだろうと感じる面もあります。一方で、指名・報酬委員会としての基本的な考え方の方向性をステークホルダーに示すことは有効であり、今後引き続き指名・報酬委員会で議論を深めたいと思います。後継者育成計画についても、現時点では、特定かつ少数の候補者のみを集中して育成するというよりは、海外事業を含めてマネジメント人材の底上げができる仕組みをまずは強化すべきだと考えています。

**原**：オーエスジーに限らず創業家が経営のトップを担うことは、社会的な信頼を維持していくという点ではプラスです。この場合、株主や投資家の立場から見て公正な人事がなされていることが見えることが大切ですね。指名・報酬委員会の中でオーエスジーにふさわしい経営トップのあるべき姿と資質について議論し、経営陣と共有しておくことが大切だと考えています。広く周知すれば役員候補者にとっても何を習得すべきかの指針になると思います。

**高橋**：役員報酬に関しては、連結営業利益を短期インセンティブの指標としており、株主の視点とも同じ方向にあると考えています。ESG関連指標を業績連動報酬の指標の一つに加える企業も出てきていることは認識していますが、企業にとって都合の良い恣意的な指標を用いていると見られる懸念もあり得るので、非財務指標のインセンティブ報酬への反映の方

法については引き続き慎重に協議すべきものと考えています。

**原**：ESGの取り組みを経営陣の報酬のインセンティブとして直接リンクさせることは、現時点ではやや難しいと感じています。ESG経営は短期間で営業利益に直結する成果が出にくいものです。また、報酬と業績をリンクさせるためには、期初にESG経営の個々の内容について数値目標を示しコミットすることが必要です。今後は、ESG経営の全取り組みについてどのように方針管理から目標管理に落とし込んでいくのか取締役会で議論していく必要があると考えています。

**山下**：連結営業利益は客観性の高い指標であり、わかりやすく合理的だと評価していますが、資本効率が求められているので、ROEを指標の一つに加えることを検討してもよいでしょう。ESGに関する指標を組み込むかどうかは、どれだけ客観的かつ論理的な指標を示せるかという課題があると思います。ステークホルダーへの説明責任という観点からも、現段階では時期尚早だと考えています。

**林**：売上と費用との比としての経済効率を追求するeconomic efficiencyから、人々の心の安寧つまりウェルビーイングと地球への負荷との比が重要だとするpersonal sufficiencyの時代に移行しつつあります。短期的な利益を最大化できても温室効果ガスを大量に排出して社会や環境に負荷をかけていけば持続的な成長とは言えないですね。新しい企業価値創造につながる社会的価値を計測するオーエスジー独自の指標を考えていくことも必要でしょう。従業員も含めてステークホルダーのウェルビーイングの向上を客観的に示すことができれば、役員報酬の長期インセンティブ指標としても有効だと思います。

### 監査等委員会の機能と役割

**山下**：監査等委員会は、非業務執行の社内取締役1名と社外取締役4名で構成されています。海外でのM&Aなどリスクテイクについての妥当性を評価するには、先ほどの議論の中でも申し上げました現役経営者やグローバル経営に知見のある外国人が加わるとより重層的な判断ができるのではないのでしょうか。海外子会社に対する監査については課題もあるので、内部監査部門とも連携を緊密にして、グローバルな監査体制を強化する必要があります。

**高橋**：海外グループ会社の内部統制に関して、社外取締役の立場からはダイレクトに温度感を把握しにくい側面もあるかもしれませんが、オーエスジーグループとしては、まず現地経営者との信頼関係の構築と同時に牽制機能が働く体制の整備を継続して行っていく必要があると感じています。内部監査の充実に加えて外部監査の活用や不正の兆候を把握できる法務・財務に関するAIツールを取り入れることも検討の余地があるかもしれません。

**原**：監査等委員である社外取締役として、アドバイザーボードメンバーとしては十分に機能できていると思います。しかし、そこに留まっただけでは経営陣に助言をしているだけであって、

投資家から見れば、アドバイザー意識から脱却できていないのではないかと不安を持たれるかもしれません。このことを常に自覚すべきだと感じています。海外グループ企業に対する監査に関しては、注意深いモニタリングによって不都合な真実を掘り起こして、取締役会だけでなく、従業員とも共有することが必要です。潜在的なリスク要因の積極的な共有と開示は不正行為への抑止力になり、内部統制の強化につながると思います。

**林**：グローバルな監査業務が可能な社外取締役として、日本人の発想とは異なる視点で発言できる外国人あるいは外国で教育を受けた日本人を登用することも考えていく必要はありますね。監査活動にAIツールなどの利用が必要となれば、監査の専門性に加えて、ITやAIに対する知見も求められます。

### 資本効率と成長戦略

**高橋**：資本コストへの意識を一段と高めて企業価値を最大化することの必要性は十分理解している一方で、切削工具メーカーであるオーエスジーにおいては、日々お客様のニーズを汲み上げ、細かい改善を重ねた上で製品に改良を加えていくという地道な作業を続けていくことがまずは求められていると考えています。事業ポートフォリオを大きく組み替えて極端なシフトチェンジを図るなどの方法で短期的な利益の追求のみに走ることは、現時点でのオーエスジーのカルチャーに直には馴染まないのではないかと思います。そのような中で、直近で実施したリキャップCBの発行及び自己株式の取得は、オーエスジーにおける資本コストを意識した対応の一つであると考えています。

**原**：企業価値の評価指標であるPBRは、本来はたゆまぬ経営努力の結果です。ROEも一定水準を超えると逆に財務体質が脆弱になることがあるので、これらの数値に対してのみ一喜一憂するという点については慎重な立場です。基本的には付加価値の高い製品やサービスを作り上げていくことに絶えず注力することが大切で、それが王道だろうと考えます。開発陣営が営業と一体になって議論を行ってR&Dに対する方針を明確にすると同時に、新たな製品・サービスの開発に向け、積極的な活動が必要でしょう。

**山下**：リキャップCBを発行した目的はROEの改善でした。しかし、それだけでは一定期間を過ぎるとその効果は当然減退します。モノづくりの会社である以上、圧倒的な製品力を持って、社会が求める製品を供給し続けることが資本コストを超える価値創造の持続的な達成につながると考えています。新しい商品やサービスの研究開発にもっと投資をしていくことに賛同します。

**林**：ROEもPBRに作用する重要な指標ですが、TCFDやTNFDの開示の枠組みでも求められているように環境や社会課題の解決ができることも企業価値に大きな影響を与えます。サステナブルな企業活動の真価が問われる時代なので、製品やサービスが環境や社会に与えるポジティブな影響をオーエスジーグループの付加価値として、株主・投資家をはじめステークホルダーの皆様積極的に提案・発信していくことを期待しています。



# コーポレート・ガバナンス体制

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まいります。

## 基本的な考え方

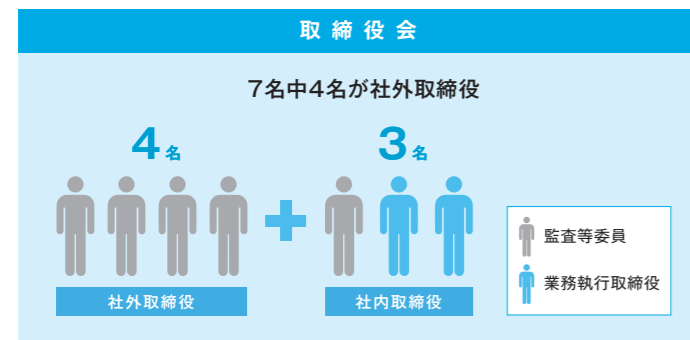
オーエスジーグループは、「地球会社」という企業理念の下、法令と社会的良識に従い公正で透明な企業活動を行うことが、経営の基本であるとともに、企業の継続的な発展と企業価値の増大に資するものと考えています。この目的を実現するためには、効率的で透明性のある経営組織の確立等によるコーポレート・ガバナンスの充実が、重要な経営課題であると認識しています。

また、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、オーエスジー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。

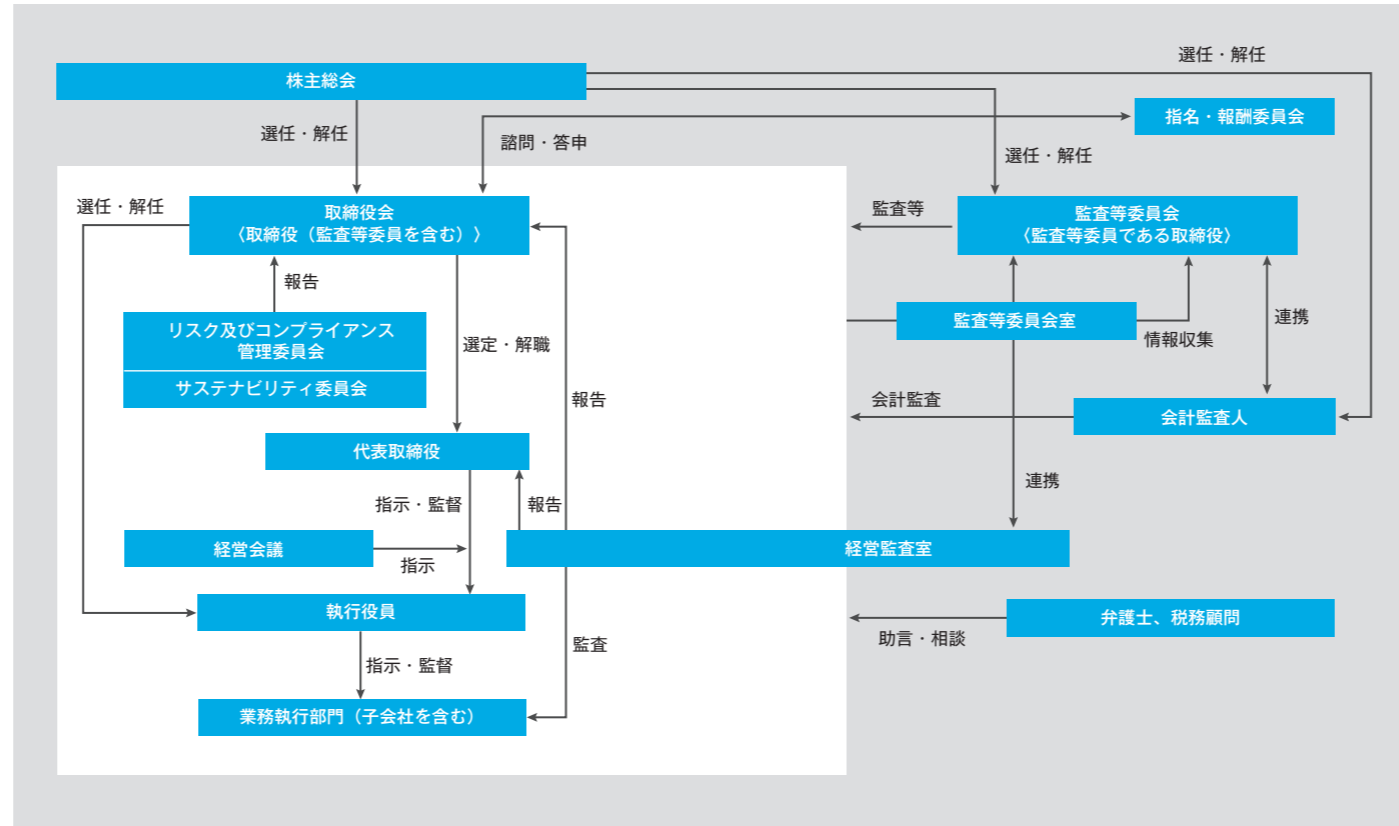
## 企業統治体制の概要

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、意思決定の強化を図りつつ、監査等委員である取締役5名のうち社外取締役を4名とすることにより、取締役7名中4名（過半数）が社外取締役という体制とし、外部からの視点を活かし、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、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。



## コーポレート・ガバナンス体制



## 取締役の専門・得意分野(スキルマトリックス)

	監査等委員	指名・報酬委員会	経営全般	製造技術	営業マーケティング	財務/会計	金融	国際性	法務	リスク管理	ガバナンス	多様性
CEO 石川 則男			○	○				○		○	○	○
COO 大沢 伸朗			○		○			○			○	○
富吉 剛弘	○ 常勤	○				○	○		○		○	
社外・独立 高橋 明人	○	○ 委員長							○	○	○	
社外・独立 原 邦彦	○	○ 副委員長	○	○	○					○		
社外・独立 山下 佳代子	○	○				○	○					○
社外・独立 新任 林 良嗣	○	○						○			○	○

\*上記の一覧表は各取締役の有する全ての知見・経験を表すものではなく、代表的と思われるスキルとして表したものです。

\*2024年2月16日現在

## 企業統治体制の採用理由

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の管理機能の充実、経営効率の向上の確かつ戦略的な経営判断が可能となっています。また、5名の取締役（うち4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4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5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。

## 指名・報酬委員会

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、5名中4名が独立性の高い社外取締役で、委員長は社外取締役が務めております。

取締役候補者の選任と指名に関しては、オーエスジー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、その答申を受けたくうえで、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、P.51～52の役員報酬の報酬決定手続きをご参照ください。

委員会の名称	指名・報酬委員会
全委員	5名
社内取締役	1名
社外取締役	4名
社外有識者	0名
委員長(議長)	社外取締役



## コーポレート・ガバナンス体制

### 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
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オーエスジーの経営の監査・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。	●株式会社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オーエスジーの経営の監査・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。	●国立大学法人東海国立大学機構名古屋大学大学院情報学研究所価値創造研究センター特任教授
山下 佳代子	○	長年にわたる公認会計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、会計及び税務の専門家として、独立した立場で取締役会に出席しオーエスジーの経営の監査・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。	●株式会社ソト 社外監査役 ●株式会社FUJI 社外監査役
林 良嗣	○	長年にわたる学識経験者としての幅広い知識と経験を有しており、独立した立場で取締役会に出席しオーエスジーの経営の監査・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。	●学校法人中部大学卓越教授

\*2024年2月16日現在

### 取締役会実効性評価

オーエスジーは、取締役会の機能向上を図るため、2022年度より取締役会の実効性に関する分析及び評価を実施しております。2023年度の実効性評価は、客観性・透明性を担保するため、

外部機関のサポートを受け、2023年9月に実施し、2023年11月の取締役会において、分析・議論・評価を行いました。以下のとおり、評価結果の概要を公表いたします。

#### ■実施内容

対象者	全取締役会メンバー 監査等委員でない取締役2名 監査等委員である取締役5名(うち社外4名) 合計7名
評価方法	無記名方式によるアンケート
実施期間	アンケート回答期間(2023年9月15日~10月2日)
質問概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会の構成</li> <li>●取締役会の運営</li> <li>●取締役会の議論</li> <li>●取締役会のモニタリング機能</li> <li>●社外取締役(監査等委員含む)のパフォーマンス</li> <li>●取締役(監査等委員含む)に対する支援体制</li> <li>●トレーニング</li> <li>●株主(投資家)との対話</li> <li>●自身の取り組み</li> <li>●指名・報酬委員会</li> <li>●総括</li> </ul>
評価方法	アンケート結果は外部機関にて取り纏めを実施し、取締役会において、分析・議論・評価

#### ■評価結果

アンケートの回答からは、取締役会の求められる運営とその対応について肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識いたしております。

一方で、支援体制の充実化、内部監査部門との連携、株主等投資家との対話内容の共有、社外取締役間の意見交換などについてさらに踏み込んだ意見が出され、取締役会の機能の更なる向上、議論の活性化に向けた課題についても共有いたしました。

#### ■実効性向上に向けた取り組み

今後、オーエスジーの取締役会では本実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行ったうえで迅速に対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めてまいります。

具体的な課題対策として、支援体制の充実化として、執行役員及び事務局との運営連携の強化や、内部監査部門との定期的な課題共有の実施を行っております。また、株主等投資家との対話内容の共有を、IR担当者で行っています。

#### ■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=連結営業利益×役位別賞与基準係数(下表)\*上限700百万円

#### 役位別賞与基準係数

役位	係数
代表取締役会長	0.3645%
代表取締役社長	0.4050%
常務執行役員	0.1620%

#### ◆報酬内容の決定方針

取締役の報酬等の内容の決定方針については、取締役会の委託を受けた代表取締役がオーエスジーの報酬等の内容の決定に関する方針案を作成し、これらを独立社外取締役を過半数とする指名・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。

#### ◆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オーエスジー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。

なお、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ときをもって役員退職慰労金制度を廃止しております。

### 政策保有株式の縮減状況

政策保有株式については、毎年取締役会において継続保有の可否について検討し、保有に合理性が無いと判断されたものについては順次売却を進めています。その判断基準としては、保有目的、リスク、オーエスジーとの関係、さらに資本コストも加味しています。

議決権行使については、保有先の短期的な業績、株価のみで判断するのではなく、オーエスジーとの関係を総合的に考慮しながら、議決権について判断しております。

#### 個人評価賞与

- ・対象者: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オーエスジー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。これはオーエスジー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。

#### ■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。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売却銘柄数	0	1(1)	0	0	1(1)
売却額	0	583	0	0	118
簿価	0	108	0	0	20
売却益	0	475	0	0	98
保有時価総額/株主資本比率(%)	4.2%	3.5%	4.3%	3.6%	3.6%

( )は売切り銘柄数

### 役員報酬

#### ◆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。

### 株主・投資家との対話に関する基本方針

株主・投資家の皆様との長期的な信頼関係を築くことを経営上の重要事項と位置付けております。決算説明会(四半期に1度、うち2回は代表取締役社長がスピーカー)、電話取材、スモールミーティングなどを通じて、対話を行い、オーエスジーの持続的成長や中長期に

おける企業価値向上にかかわる戦略を積極的に発信しています。また、株主・投資家の皆様との対話を通じて得られたご意見を、経営判断や投資家広報に反映するために取締役会へ報告し、関係部署とも共有しております。



# リスク・コンプライアンス

## リスク・コンプライアンスに対する基本的な考え方

オーエスジーでは、企業経営の透明性、公平性を高めるために迅速な情報開示に取り組むとともに、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「リスク管理規程」を制定しています。また、当該「リスク管理規程」により、

### ◆リスク管理方針

オーエスジーグループでは、事業活動において発生しうるリスクの発生防止、発生したリスクの対応及びリスク管理のための体制の整備を行い、業務の円滑な運営に努めております。リスク区分は、外部環境に起因するリスク、業務プロセスに起因するリスク、内部環境に起因するリスクと区別しており、経営者が財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、右記表のとおりです。

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。

リスク分類表

リスク区分	リスク名称
外部環境に起因するリスク	経済情勢・市場動向
	原材料の調達動向
	気候変動・自然災害・パンデミック
業務プロセスに起因するリスク	市場への安定供給
	従業員の労働環境
	従業員の安全健康管理 情報セキュリティ
内部環境に起因するリスク	コーポレートガバナンス・財務リスク
	人財確保・人財育成
	交通災害

### ◆BCP

オーエスジーグループでは、近年予想される南海、東南海トラフ地震に対してBCPを策定し、訓練や教育を行っています。さらに、大規模な災害が発生した場合でも市町村や国の救援体制が整うまで、各事業所の従業員への水・食料などの生活環境を常に確保し、備えています。

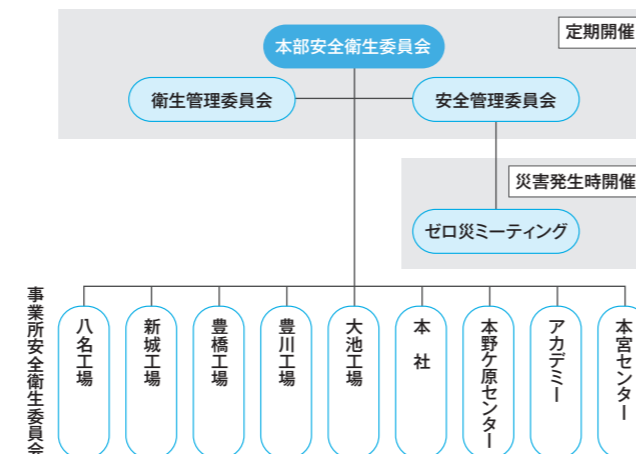
また、新型コロナウイルス感染症についても、2020年発生当初より対策チームを立ち上げ、日々変化する情報をとらえ、国内のみならず、海外においても迅速に対応してまいりました。職場では、感染防止や差別防止のための啓もう活動を行い、感染者の発生時には、自治体や病院、検査機関と連携を図っています。製造現場では交代の勤務シフトを変更することで接触機会を減らす工夫を行い、工場の稼働を止めないための対策を実施しています。

平時では、毎月開催される安全衛生委員会において、危険作業、危険箇所などの洗い出しを行い、自然災害や人災による生産活動への影響を軽減できるように取り組んでいます。

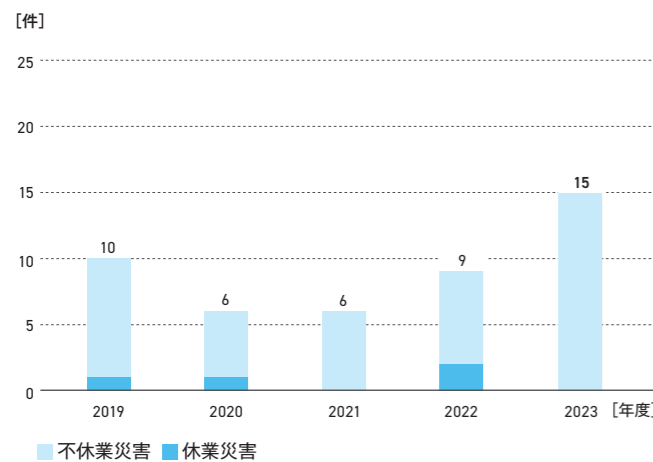


BCP訓練

全社安全衛生委員会構成



業務災害発生件数推移



### ◆情報セキュリティ

オーエスジーグループでは、お客様にご満足いただける製品・サービスを提供するために、高度情報化社会における情報資産を事故・災害・犯罪などの脅威から守り、お客様ならびに社会の信頼に応えるべく、情報セキュリティ基本方針を定め、情報セキュリティの強化に取り組んでいます。事故等の内的リスクを最小化するため、取り扱う情報資産の機密レベルに応じた、法令、契約上の要求事項の遵守の徹底を全社員に対して行っています。外的リスクに対する備えとしては、情報システムのリスク評価・対策、社員のセキュリ

ティリテラシーの向上を継続的に実施しています。年々変化するサイバー犯罪の手法に対して情報システムリスク評価を実施し、リスクのある部分は逐次対策を講じています。万一被害にあった場合の影響範囲の最少化、業務継続性の確保までを視野に必要な投資を行っています。社員のリテラシー向上施策としては、昨今のサイバー犯罪の傾向を把握する啓もう教育、標的型メール訓練などを通じ、社員一人ひとりの高度情報化社会に準じた能力維持に努めています。

## コンプライアンス

### ◆基本的な考え方

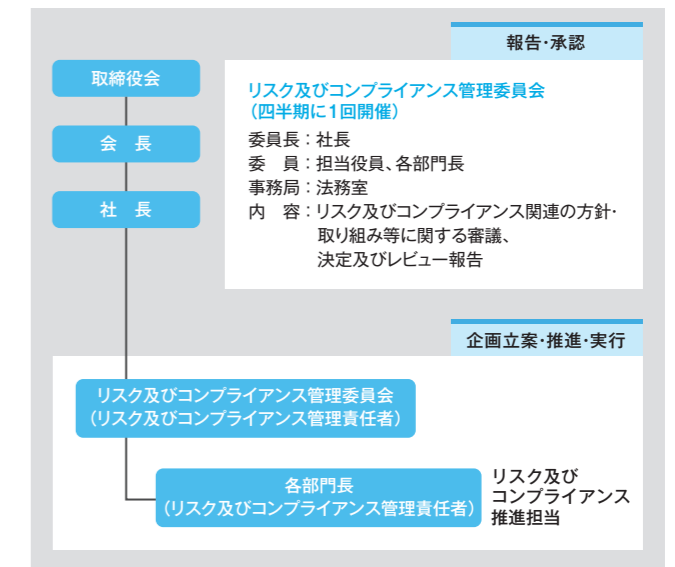
「オーエスジー企業倫理綱領」を設け、オーエスジーグループで働く全ての取締役、執行役員及び従業員が法令や社会的規範を守り、社会的良識に基づいた企業活動を行うための、価値観・倫理観を定め徹底しているものです。「オーエスジー企業倫理綱領」は、企

業倫理規範と企業行動規範の2部から構成されています。企業倫理規範は、企業活動を行ううえで、誠実かつ適切な行動を適宜・迅速に行うための行動の拠り所となる指針です。企業行動規範は企業倫理規範を実践するための具体的な行動基準を定めています。

### ◆コンプライアンス推進

法改正などにも対応しながら、適切に「オーエスジー企業倫理綱領」の運用・見直しを行い、新入社員教育をはじめとした研修及び職能教育の一環において、設計・開発及びコンプライアンスに係る職場への異動時に教育施策を取り入れて、社員のコンプライアンス意識を高めています。「遵守」「厳守」「ルール強化」といった決まりごとを徹底させるだけでなく、教育を通じて自社に対する誇りを持たせ、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成と理解の促進を図っております。

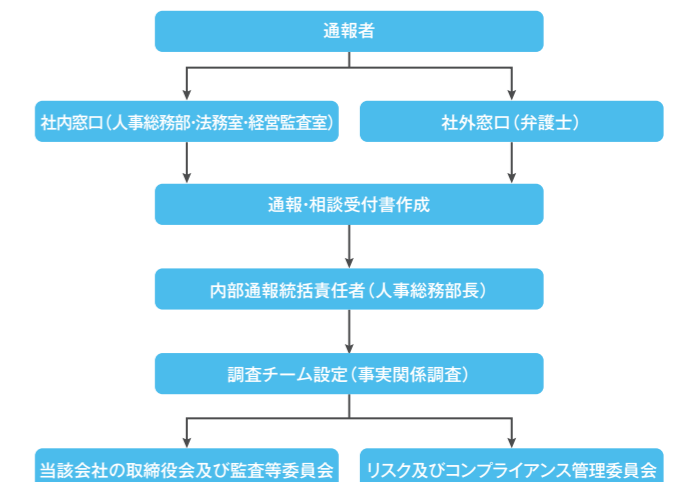
推進体制図



### ◆内部通報制度

オーエスジーグループでは、企業活動全般での組織的又は個人的な法令違反行為、個人的な法令違反行為、不正行為、「オーエスジー企業倫理綱領」違反行為に関して、「社内通報規程」を設けて社内・社外を問わず通報の受付あるいは相談の適正な処理の仕組みを定めております。通報者あるいは相談者からの通報により調査チームにて事実関係調査を行い、調査の結果、必要に応じてオーエスジーグループ各社の定める就業規則の処罰の条項を適用するとともに、再発防止措置を講じております。内部通報統括責任者は、再発防止措置を講じた後も、再発防止措置が十分に機能しているかを確認し、通報者あるいは相談者の保護と法令違反行為等の防止及び早期発見ならびに是正、コンプライアンス経営の強化に資することを目的としております。

内部通報体制図





# 役員紹介 (2024年2月16日現在)

## 取締役

\* 社外取締役



代表取締役会長兼  
最高経営責任者 (CEO)

### 石川 則男

1983年 5月 OSG Tap and Die, Inc.  
(現OSG USA, INC.) 出向  
1995年10月 同社副社長  
1999年 8月 OSG Europe S.A. 取締役社長  
2001年 2月 取締役  
2003年 2月 執行役員  
2004年 2月 取締役  
2007年 2月 代表取締役社長兼最高執行責任者  
(COO)  
2017年 2月 代表取締役社長兼最高経営責任者  
(CEO)  
2021年 2月 代表取締役会長兼最高経営責任者  
(CEO) (現在)



代表取締役社長兼  
最高執行責任者 (COO)

### 大沢 伸朗

1997年11月 Norman Taps and Dies Limited  
(現 OSG UK Limited) 出向  
2003年10月 OSG UK Limited 代表取締役 (現任)  
2004年12月 OSG Europe S.A. 代表取締役社長  
2010年 2月 常務取締役  
2014年 1月 OSG Europe S.A. 代表取締役会長  
(現任)  
2016年 9月 (公財) 大澤科学技術振興財団理事長  
(現任)  
2018年 2月 常務執行役員  
2019年 2月 取締役専務執行役員  
2021年 2月 代表取締役社長兼最高執行責任者  
(COO) (現任)



取締役 (常勤監査等委員)

### 富吉 剛弘

1982年 4月 野村證券 (株) 入社  
2016年10月 オーエスジー (株) 入社  
新規事業室長  
2017年 2月 執行役員新規事業開発担当  
2018年 2月 執行役員経営企画室担当  
2020年 2月 新規事業室  
2022年 2月 取締役 (常勤監査等委員) (現任)



取締役 (監査等委員)

### 高橋 明人\*

2000年 4月 弁護士登録  
2005年 4月 ニューヨーク州弁護士登録  
2009年 9月 高橋・片山法律事務所設立、同代表  
(現任)  
2015年 3月 日本カーボン (株) 社外取締役  
2015年12月 (株) ACKグループ (現 (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 (現任)  
2018年 2月 オーエスジー (株) 取締役 (監査等委  
員) (現任)  
2022年 6月 東亜石油 (株) 社外取締役



常務執行役員  
大沢 二朗



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



上席執行役員  
近田 幸典



執行役員  
Jeffrey Tennant



執行役員  
久留 俊弘



執行役員  
鈴木 康司



取締役 (監査等委員)

### 原 邦彦\*

1998年 6月 (株) デンソー 取締役  
2002年 6月 (株) 日本自動車部品総合研究所  
(現 (株) SOKEN) 専務取締役  
2005年 6月 (株) コンボン研究所 (現 (株) トヨタコンボン  
研究所) 常務取締役  
2007年 6月 (株) コンボン研究所 (現 (株) トヨタコンボン  
研究所) 取締役副所長  
2010年 6月 (株) コンボン研究所 (現 (株) トヨタコンボン研究所) 顧問  
2010年 7月 (大) 豊橋技術科学大学 テラーメイド・  
バトンゾーン 教育推進本部 特命教授  
2016年 4月 同大学 副学長 (研究力強化担当)  
2018年 5月 (大) 名古屋大学 特任教授 (イノベーション戦略室)  
2018年 6月 (大) 豊橋技術科学大学 名誉教授 (現任)  
2020年 2月 オーエスジー (株) 取締役 (監査等委員) (現任)  
2020年 4月 (大) 東海国立大学機構 名古屋大学 大学院情報  
学 研究科 価値創造研究センター 特任教授 (現任)



取締役 (監査等委員)

### 山下 佳代子\*

1996年 4月 公認会計士登録  
2006年 4月 山下公認会計士事務所 設立、同代表  
(現任)  
2008年 4月 税理士登録  
2015年 6月 (株) ソト 社外監査役 (現任)  
(株) FUJI 社外監査役 (現任)  
2022年 2月 オーエスジー (株) 取締役 (監査等委  
員) (現任)



取締役 (監査等委員) 新任

### 林 良嗣\*

1992年 4月 名古屋大学 大学院教授  
1992年 7月 世界交通学会 (World Conference on  
Transport Research Society) 理事 (現任)  
2006年 4月 (大) 名古屋大学 大学院環境学 研究科 科長  
2013年 7月 世界交通学会 (World Conference on  
Transport Research Society) 会長  
2015年 7月 ローマクラブ (The Club of Rome) 正会員 (現任)  
2016年 4月 (大) 名古屋大学 名誉教授、  
(学) 中部大学 総合工学 研究所 教授  
2017年 6月 富士電機 (株) 社外取締役  
2019年 3月 ローマクラブ (The Club of Rome) 日本支部 代表 (現任)  
2019年 4月 同濟大学 (中国) 世界交通研究センター  
共同センター 長・客員教授 (現任)  
2019年 6月 清華大学 (中国) 傑出客員教授 (現任)  
2020年10月 ローマクラブ (The Club of Rome) 本部 執行役員 (現任)  
2021年 4月 (学) 中部大学 持続発展・スマートシティ  
国際研究センター 卓越教授 (現任)



執行役員  
杉原 健也



執行役員  
鄭 承鎮



執行役員  
石田 修



執行役員  
増岡 仁史



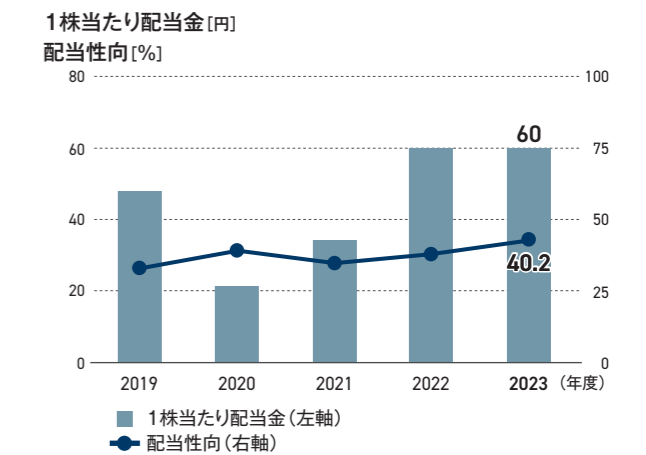
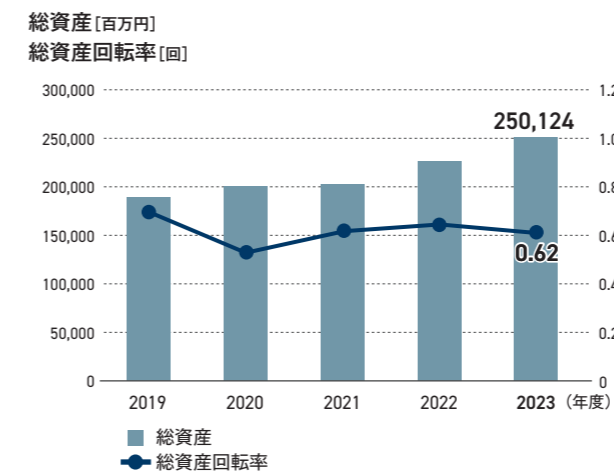
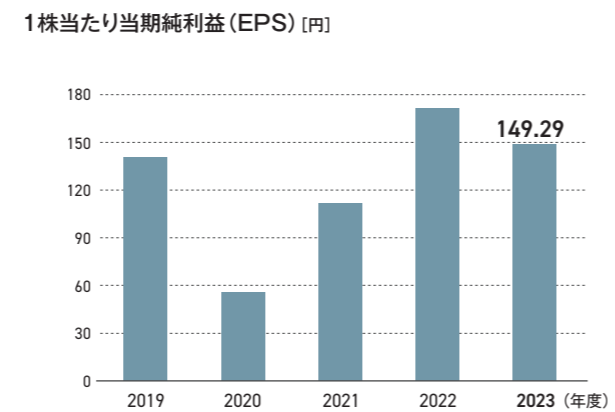
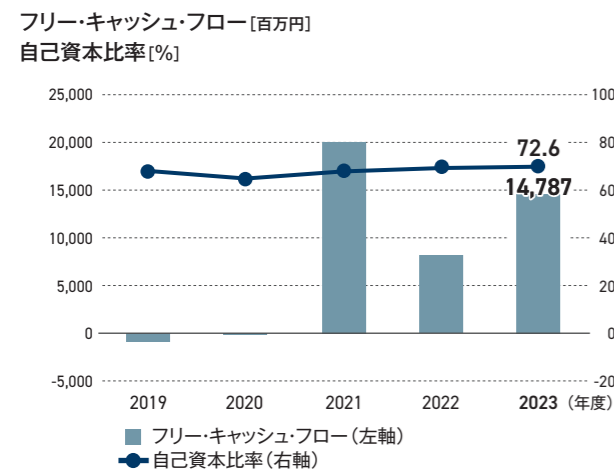
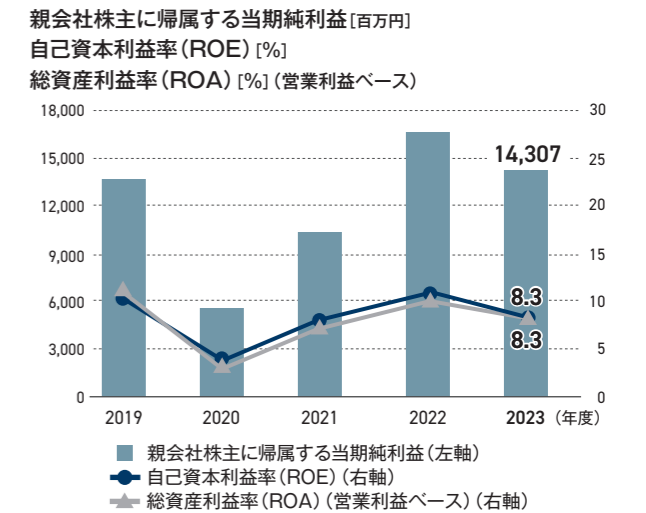
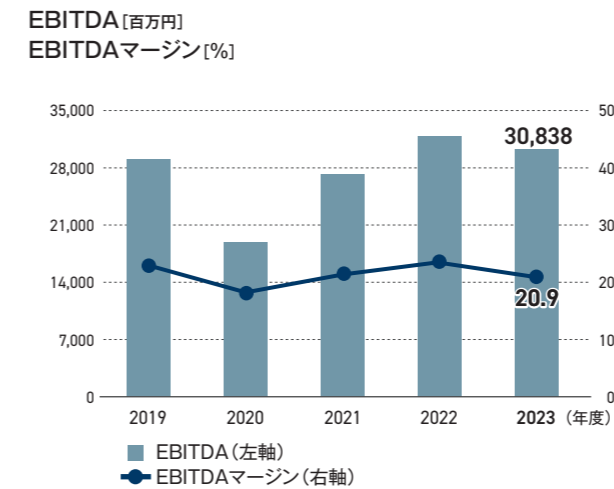
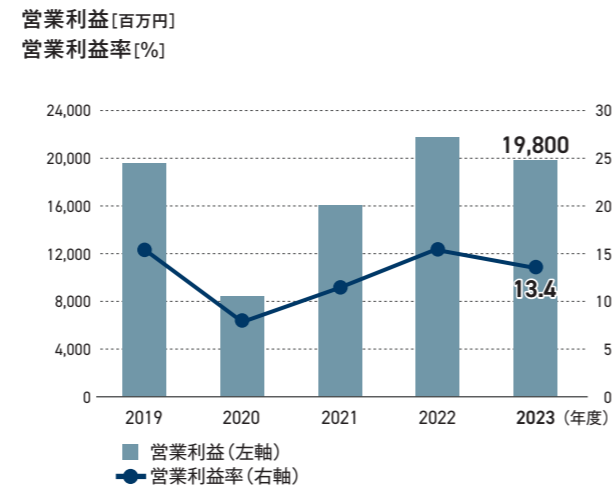
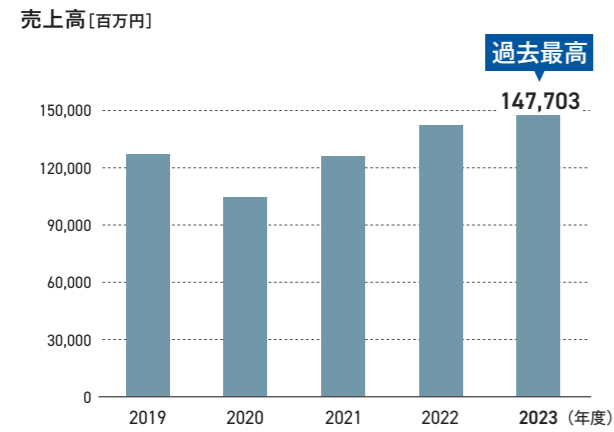
執行役員 新任  
安形 幸治

## 執行役員

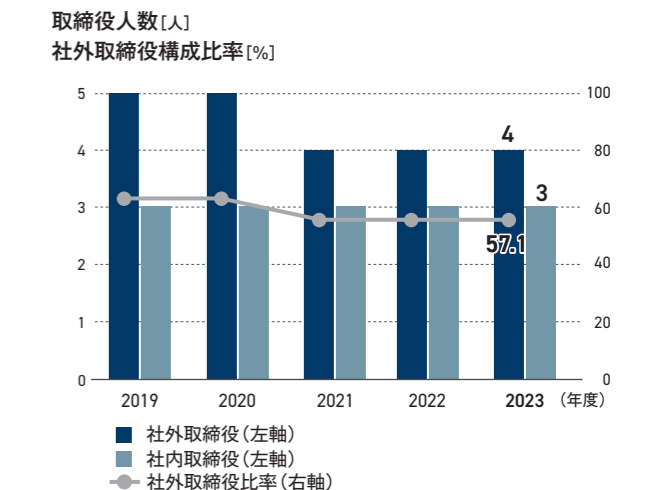
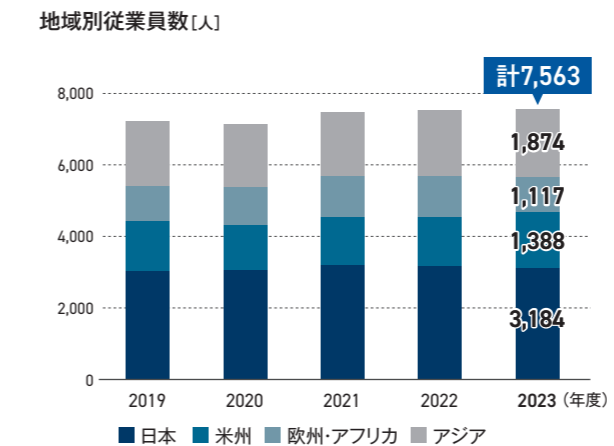
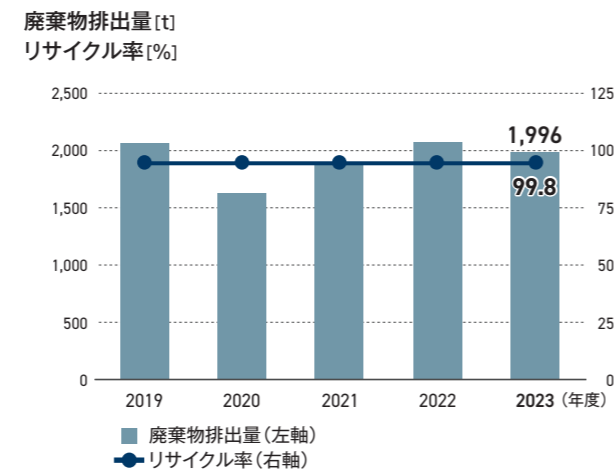
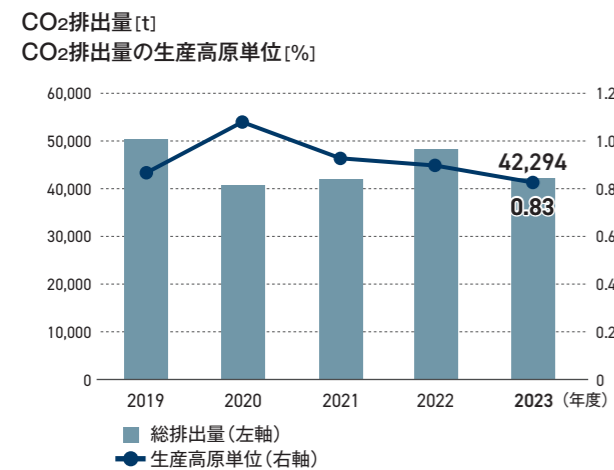


# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト



## 非財務ハイライト





# 10年間の主要財務データ

[百万円]

	2014/11	2015/11	2016/11	2017/11	2018/11	2019/11	2020/11	2021/11	2022/11	2023/11	
事業年度	売上高	101,031	111,917	105,561	120,198	131,368	126,964	104,388	126,156	142,525	147,703
	売上原価	58,061	61,865	59,179	69,711	74,833	73,281	65,715	76,969	83,459	87,254
	販管費及び一般管理費	25,554	28,454	28,135	31,349	34,015	34,128	30,276	33,081	37,166	40,648
	営業利益	17,415	21,597	18,246	19,137	22,520	19,554	8,396	16,105	21,898	19,800
	経常利益	17,568	21,510	17,813	19,144	22,567	19,710	8,950	16,141	23,648	21,350
	親会社株主に帰属する当期純利益	9,989	12,518	10,134	13,993	14,710	13,686	5,639	10,989	16,534	14,307
	営業キャッシュ・フロー	19,688	19,588	16,333	20,820	20,125	19,261	17,038	26,982	20,175	23,331
	投資キャッシュ・フロー	△3,119	△16,976	△16,843	△7,566	△13,351	△20,314	△17,133	△6,961	△12,170	△8,543
	財務キャッシュ・フロー	△12,813	△6,216	△778	△11,137	△4,723	3,465	9,658	△14,264	△14,740	△3,831
	減価償却費	6,830	7,705	7,885	8,612	9,100	9,522	10,518	10,591	10,498	11,037
	EBITDA	24,246	29,302	26,132	27,749	31,621	29,076	18,915	26,696	32,396	30,838
	設備投資額	7,327	12,487	13,394	9,494	11,464	17,139	9,895	5,555	8,600	10,580
	従業員数[人]	5,233	5,569	5,866	6,611	7,020	7,236	7,173	7,489	7,543	7,563
事業年度末	総資産	142,302	155,129	156,081	166,712	178,020	190,414	200,112	209,757	228,852	250,124
	純資産	100,943	113,637	103,059	128,394	138,354	140,658	140,179	154,800	176,838	194,640
	有利子負債	20,009	20,195	33,506	16,325	15,612	26,782	41,769	30,751	25,570	28,676
	自己資本	91,458	102,566	92,216	115,810	125,332	129,078	129,338	143,811	164,659	181,561
1株当たり情報	当期純利益[円]	105.20	131.78	110.59	153.70	150.47	140.06	57.94	112.63	171.54	149.29
	純資産[円]	963.15	1,079.12	1,024.34	1,191.65	1,279.29	1,328.08	1,327.22	1,472.45	1,721.14	1,892.35
	配当金[円]	34.00	46.00	50.00	46.00	47.00	47.00	22.00	36.00	60.00	60.00
経営指標	海外売上高比率[%]	54.6	57.8	55.3	57.6	58.4	57.3	59.4	61.8	64.9	67.0
	営業利益率[%]	17.2	19.3	17.3	15.9	17.1	15.4	8.0	12.8	15.4	13.4
	自己資本利益率(ROE)[%]	11.7	12.9	10.4	13.5	12.2	10.8	4.4	8.0	10.7	8.3
	総資産利益率(ROA)[%]営業利益ベース	12.6	14.5	11.7	11.9	13.1	10.6	4.3	7.9	10.0	8.3
	総資産利益率(ROA)[%]当期利益ベース	7.2	8.4	6.5	8.7	8.5	7.4	2.9	5.4	7.5	6.0
	総資産回転率(回)	0.73	0.75	0.68	0.74	0.76	0.69	0.53	0.62	0.65	0.62
	自己資本比率[%]	64.3	66.1	59.1	69.5	70.4	67.8	64.6	68.6	72.0	72.6
	EBITDAマージン[%]	24.0	26.2	24.8	23.1	24.1	22.9	18.1	21.2	22.7	20.9
	配当性向[%]	32.3	34.9	45.2	29.9	31.2	33.6	38.0	32.0	35.0	40.2
製品別売上高	ねじ切り工具	34,655	38,239	33,948	38,175	41,729	39,895	33,671	43,239	50,374	49,050
	ドリル他切削工具	23,600	25,743	26,709	31,662	36,811	36,147	29,484	35,721	40,982	42,886
	ミーリングカッター	22,886	26,554	24,837	27,090	27,917	26,690	21,219	24,006	26,383	27,983
	転造工具	9,165	9,921	9,443	10,218	10,645	9,973	7,947	10,052	10,616	11,035
	測定工具	1,419	1,538	1,478	1,625	1,757	1,946	1,712	1,747	1,991	1,968
	その他	9,304	9,919	9,143	11,424	12,508	12,310	10,354	11,387	12,176	14,778
外部顧客への売上高 (セグメント別)	日本	46,659	48,150	48,257	51,639	55,287	54,725	42,816	48,935	50,858	49,619
	米州	18,236	21,758	19,478	21,413	22,680	23,152	18,818	21,915	27,845	32,126
	欧州・アフリカ	9,879	11,382	12,268	18,177	22,134	20,893	19,396	24,573	28,964	33,590
	アジア	26,256	30,626	25,556	28,968	31,266	28,193	23,356	30,732	34,856	32,367



## 連結貸借対照表

	[百万円]		[百万円]	
	前連結会計年度 (2022年11月30日)	当連結会計年度 (2023年11月30日)	前連結会計年度 (2022年11月30日)	当連結会計年度 (2023年11月30日)
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>	
流動資産			流動負債	
現金及び預金	46,697	57,970	支払手形及び買掛金	5,887
受取手形及び売掛金	26,885	28,645	短期借入金	677
有価証券	0	1	1年内返済予定の長期借入金	1,019
商品及び製品	33,238	38,529	未払費用	8,894
仕掛品	8,641	7,544	未払法人税等	3,105
原材料及び貯蔵品	10,146	10,420	役員賞与引当金	371
その他	3,731	4,602	その他	3,809
貸倒引当金	△374	△197	流動負債合計	23,765
流動資産合計	128,967	147,517	固定負債	
固定資産			社債	5,000
有形固定資産			長期借入金	18,873
建物及び構築物	60,635	61,979	繰延税金負債	1,799
減価償却累計額	△35,923	△37,814	退職給付に係る負債	879
建物及び構築物(純額)	24,712	24,165	債務保証損失引当金	185
機械装置及び運搬具	150,853	162,685	その他	1,511
減価償却累計額	△116,113	△124,904	固定負債合計	28,248
機械装置及び運搬具(純額)	34,739	37,780	負債合計	52,014
工具、器具及び備品	10,497	11,439	純資産の部	
減価償却累計額	△8,386	△9,257	株主資本	
工具、器具及び備品(純額)	2,110	2,181	資本金	13,044
土地	16,006	16,343	資本剰余金	13,792
建設仮勘定	2,840	3,468	利益剰余金	132,320
その他	1,666	1,672	自己株式	△6,388
減価償却累計額	△1,013	△908	株主資本合計	152,768
その他(純額)	653	764	その他の包括利益累計額	
有形固定資産合計	81,062	84,705	その他有価証券評価差額金	852
無形固定資産			繰延ヘッジ損益	0
のれん	4,402	3,692	為替換算調整勘定	11,038
その他	1,396	1,760	その他の包括利益累計額合計	11,890
無形固定資産合計	5,799	5,453	非支配株主持分	12,178
投資その他の資産			純資産合計	176,838
投資有価証券	4,800	5,812	負債純資産合計	228,852
出資金	1,946	346		
長期貸付金	562	400		
繰延税金資産	3,833	4,041		
退職給付に係る資産	189	219		
その他	2,133	1,976		
貸倒引当金	△443	△347		
投資その他の資産合計	13,023	12,449		
固定資産合計	99,885	102,607		
資産合計	228,852	250,124		

## 連結損益計算書/連結包括利益計算書

	[百万円]	
	前連結会計年度 (自2021年12月1日 至2022年11月30日)	当連結会計年度 (自2022年12月1日 至2023年11月30日)
売上高	142,525	147,703
売上原価	83,459	87,254
売上総利益	59,065	60,448
販売費及び一般管理費	37,166	40,648
営業利益	21,898	19,800
営業外収益		
受取利息	397	829
受取配当金	110	178
仕入割引	49	45
持分法による投資利益	2	-
為替差益	718	84
補助金及び助成金	232	263
その他	936	843
営業外収益合計	2,446	2,244
営業外費用		
支払利息	285	302
持分法による投資損失	-	8
その他	410	384
営業外費用合計	696	694
経常利益	23,648	21,350
特別利益		
関係会社出資金売却益	-	144
特別利益合計	-	144
特別損失		
貸倒引当金繰入額	170	540
在外子会社における送金詐欺損失	-	132
関係会社株式評価損	-	74
債務保証損失引当金繰入額	100	-
特別損失合計	270	747
税金等調整前当期純利益	23,378	20,747
法人税、住民税及び事業税	7,292	6,102
法人税等調整額	△1,091	△166
法人税等合計	6,200	5,936
当期純利益	17,177	14,811
非支配株主に帰属する当期純利益	642	503
親会社株主に帰属する当期純利益	16,534	14,307
連結包括利益計算書		
当期純利益	17,177	14,811
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	6	450
繰延ヘッジ損益	△3	△0
為替換算調整勘定	13,364	9,291
持分法適用会社に対する持分相当額	△21	△9
その他の包括利益合計	13,345	9,732
包括利益	30,523	24,543
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	28,972	23,116
非支配株主に係る包括利益	1,550	1,427



## 連結キャッシュ・フロー計算書

[百万円]		[百万円]	
前連結会計年度 (自 2021年12月1日 至 2022年11月30日)	当連結会計年度 (自 2022年12月1日 至 2023年11月30日)	前連結会計年度 (自 2021年12月1日 至 2022年11月30日)	当連結会計年度 (自 2022年12月1日 至 2023年11月30日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		投資活動によるキャッシュ・フロー	
税金等調整前当期純利益	23,378	20,747	23,378
減価償却費	10,498	11,037	△7,783
のれん償却額	881	903	△3,524
貸倒引当金の増減額(△は減少)	151	522	定期預金の払戻による収入
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	80	△44	5,188
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△40	84	6,036
債務保証損失引当金の増減額(△は減少)	147	△85	投資有価証券の取得による支出
受取利息及び受取配当金	△508	△1,007	△560
支払利息	285	302	投資有価証券の売却及び償還による収入
持分法による投資損益(△は益)	△2	8	227
関係会社出資金売却益	-	△144	12
在外子会社における送金詐欺損失	-	132	有形固定資産の取得による支出
関係会社株式評価損	-	74	△8,600
売上債権の増減額(△は増加)	△1,466	△480	有形固定資産の売却による収入
棚卸資産の増減額(△は増加)	△5,269	△2,076	1,161
仕入債務の増減額(△は減少)	247	△56	無形固定資産の取得による支出
未払費用の増減額(△は減少)	853	77	△264
その他	△1,620	692	△981
小計	27,617	30,688	△1,037
利息及び配当金の受取額	500	977	連結の範囲の変更を伴う子会社出資金の売却による収入
利息の支払額	△296	△292	-
在外子会社における送金詐欺損失の支払額	-	△132	552
法人税等の支払額	△7,645	△7,909	56
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,175	23,331	△558
			投資活動によるキャッシュ・フロー
			△12,170
			△8,543
			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)
			△2,205
			△39
			長期借入れによる収入
			146
			39
			長期借入金の返済による支出
			△2,137
			△1,955
			社債の発行による収入
			-
			5,000
			転換社債型新株予約権付社債の償還による支出
			△30
			-
			△381
			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
			-
			△112
			連結の範囲の変更を伴わない子会社出資金の取得による支出
			-
			△112
			自己株式の取得による支出
			△5,953
			△3
			自己株式の売却による収入
			516
			460
			配当金の支払額
			△4,357
			△6,220
			非支配株主への配当金の支払額
			△359
			△305
			その他
			△359
			△312
			財務活動によるキャッシュ・フロー
			△14,740
			△3,831
			現金及び現金同等物に係る換算差額
			3,098
			1,975
			現金及び現金同等物の増減額(△は減少)
			△3,637
			12,931
			現金及び現金同等物の期首残高
			40,354
			36,717
			新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額
			-
			73
			現金及び現金同等物の期末残高
			36,717
			49,722

## 会社情報

### 会社概要

(2023年11月30日現在)

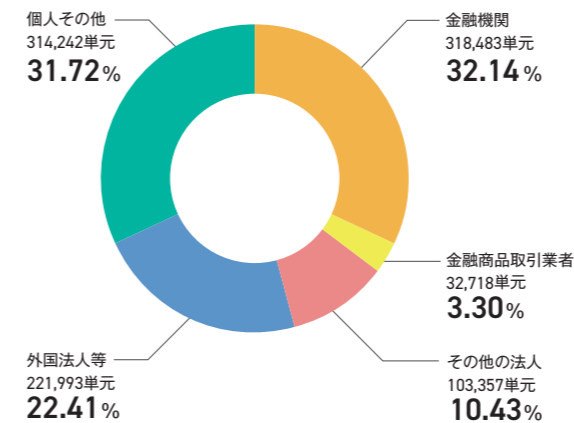
商号	オーエスジー株式会社 OSG Corporation	資本金	130億44百万円
本社	愛知県豊川市本野ヶ原三丁目22番地	従業員	連結7,563名 単独1,900名
設立	1938年3月26日	事業内容	切削工具、転造工具の製造販売
		上場市場	東証プライム・名証プレミア(証券コード6136)

### 株式の状況

(2023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	99,182,517株
株主総数	10,017名

### ▶所有者別株式分布状況(1単元の株式数100株)



(注) 1. 単元未満株式は含まれていません。  
2. 自己株式は「個人その他」に含まれています。

### ▶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)	12,954	13.50
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,609	6.89
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,235	5.46
オーエスジーエージェント会	3,504	3.65
オーエスジー持株会	2,621	2.73
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE FIDELITY FUNDS	2,400	2.50
公益財団法人大澤科学技術振興財団	2,350	2.45
株式会社三井住友銀行	2,100	2.19
オーエスジー社員持株会	1,908	1.99
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,609	1.68

(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. 上記以外に自己株式 3,201千株があります。  
3. 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

### コーポレートサイトのご紹介

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、様々な情報をタイムリーにお届けしています。

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

### サステナビリティサイトのご紹介

環境への取り組み、社会への取り組み、コーポレート・ガバナンス体制など、持続的な企業価値向上に向けた取り組みをご紹介します。

<https://www.osg.co.jp/sustainability/index.html>

