

OSGレポート 2024

2024年11月期



企業理念・理念体系

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33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。



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・プレイヤーへ

中期経営計画「Beyond the Limit」

「お客様一人ひとりの夢をカタチにしたい」その思いを原動力に今までの常識に囚われず
限界を超えて挑戦を続け、世界のモノづくり産業を地球規模で支えてまいります。

行動理念・行動基準

行動理念 走りながら考え、考えながら走る

刻々と変化する状況に対応するため「いま何をすべきか」を問うものです。
それには柔軟な変化への対応力と強固なチャレンジ精神が求められます。

行動基準 オーエスジー企業倫理綱領



CONTENTS

OSGとは

- 01 企業理念・理念体系
- 03 OSGの歩み
- 05 At a glance

OSGの価値創造

- 07 社長メッセージ
- 13 価値創造プロセス
- 15 OSGの強み

OSGの戦略

- 21 中期経営計画
- 27 財務戦略
- 29 人財戦略
- 33 社員座談会
- 37 事業概況

OSGの基盤強化

- 39 マテリアリティ
- 41 環境
- 47 社会
- 49 会長メッセージ
- 51 社外取締役座談会
- 54 コーポレート・ガバナンス
- 59 役員紹介

OSGの進捗・成果

- 61 財務・非財務ハイライト
- 63 10年間の主要財務データ
- 65 ステークホルダーとの対話
- 66 会社情報

> 強みの源泉

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、営業・技術・製造が一体となった独自のビジネスモデルで常により良い製品の開発を目指します。

お客様の期待に応えるオーエスジの4つの力



お客様の夢をカタチにする

モノづくり産業の発展と豊かな未来の実現に挑み続ける

> タグライン

shaping your dreams

オーエスジグループはモノづくり産業の発展と豊かな未来の実現に挑み続けます。タグラインである「お客様の夢をカタチに」にはお客様一人ひとりの「夢の実現」に向けた、オーエスジグループの強い決意と覚悟が込められています。モノづくりを通じて、心から満足していただける製品・サービスを提供し続けることを表しています。

はら ゆう すけ

原悠介さんのアート作品

新城市の社会福祉法人新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。原さんは、言葉で想いを伝えることはありませんが、ジェスチャーや表情、イラストカードを使い、想いを伝えてくれます。また、紙をちぎることが得意で、ご自身でちぎった紙を使って作品を仕上げます。原さんは繊細で、周りの人の気持ちやその場の雰囲気をよく感じ取っているので、それが作品作りにも影響します。ちぎった紙を貼る工程では「ドンッドンッ」と画用紙を力いっぱい叩いたり、同じところに何枚も貼り重ねたりと、その時々の気持ちとこだわりがたっぷり詰まった作品が完成します。楽しい気持ちも、納得できない気持ちも作品の一部として、レインボーはうすの支援者の皆さんは見守っています。



> P.32 障がい者雇用の取り組み

OSGの歩み

オーエスジーは1968年に最初の現地法人をアメリカに設立して以来、企業理念「地球会社」のもと、世界33カ国に製造・販売・技術サポート体制を築き、世界中のお客様に高品質・高性能な製品および充実したお客様サポートを提供してまいりました。50年以上にわたる海外ビジネスの歴史の中で培われた新規市場開拓の経験、国際感覚に優れた多くの人財を活かして、今後もグローバルでの市場開拓を推進してまいります。

1938—

1938年 株式会社大沢螺子研削所を設立
タップ、ダイスの製造開始



創業者 大沢秀雄

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



1960—

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. (現・OSG USA, INC.) (アメリカ) 設立



初の海外営業拠点 OSG Tap and Die, Inc.

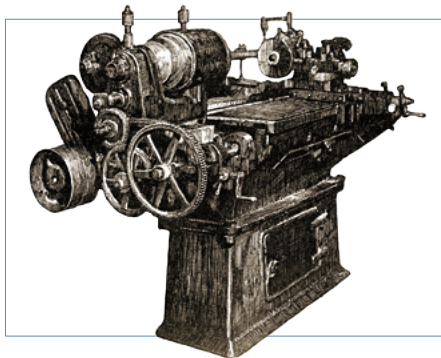
1970年 大宝精密工具股份有限公司(台湾) 設立
ハイスエンドミルの製造開始

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

1938—

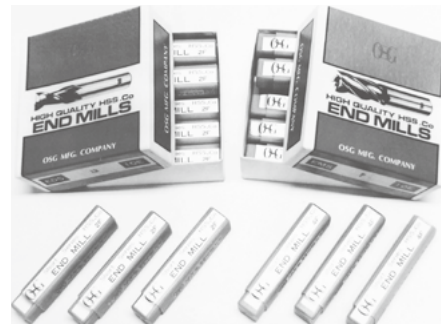
国内で初めて研削タップを開発



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。

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。

売上高推移(百万円)

1980—

- 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
- 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

➤ 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)

2000—

- 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 奧斯机(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

➤ 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・ノダプレシジョン(株))
- 2006年 (株)日新ダイヤモンド製作所 (現・オーエスジーダイヤモンドツール(株))
- 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)
- 2024年 Contour Fine Tooling B.V. (オランダ)

150,000

125,000

100,000

75,000

50,000

25,000

0

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精力的に開発します。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。

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。

At a glance

2024年11月期 連結業績サマリー

売上高	営業利益	営業利益率
1,555億円	188億円	12.1%
ROA(営業利益ベース)	ROE	自己資本比率
7.4%	7.7%	64.8%

製品概要・製品別売上高

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、自動車産業や航空機産業等の高精度なめねじ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生産体制を持ち、Aブランド製品であるAタップをはじめとする標準品やオーダーメイドで設計開発を行う特殊品まで、お客様の加工ニーズに応じた幅広いラインナップを展開し、世界トップシェア(当社推定)を獲得しています。

ドリル

ドリルは、穴をあける工具です。昨今、難削材の加工をはじめ高精度・高能率加工のニーズが高まっています。それらに対応する特徴的な形状の新製品を展開するなど、タップと同様に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。

エンドミル

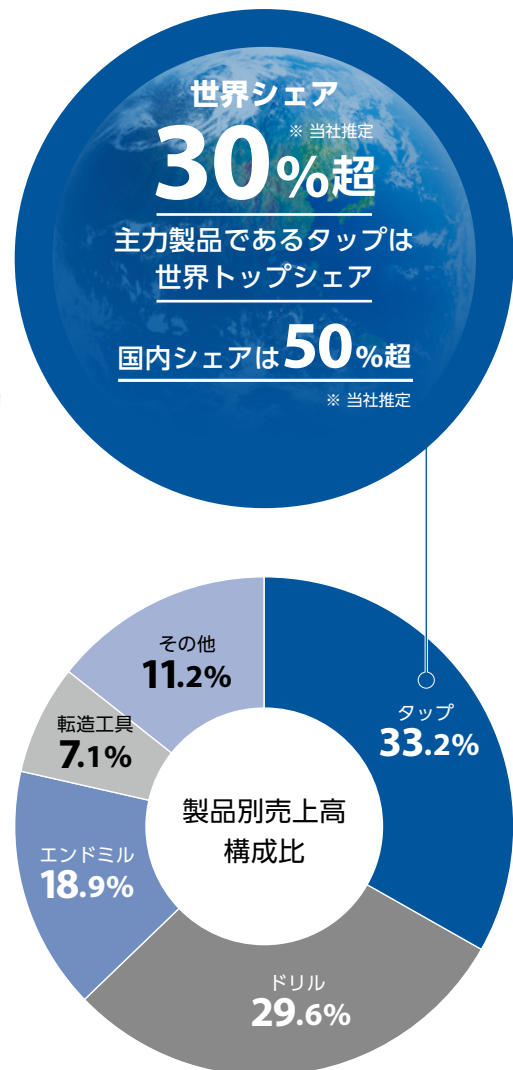
エンドミルは、金属を削り出して形にする工具です。加工製品の小型化・軽量化に伴い、加工精度や耐久性に優れた超硬エンドミルのニーズが高まると同時に、難削材にも対応するべく多様なコーティングの開発にも注力し、付加価値の高い製品群を揃えています。

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。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・長寿命な転造工具をお客様のニーズに合わせてグローバル展開しています。

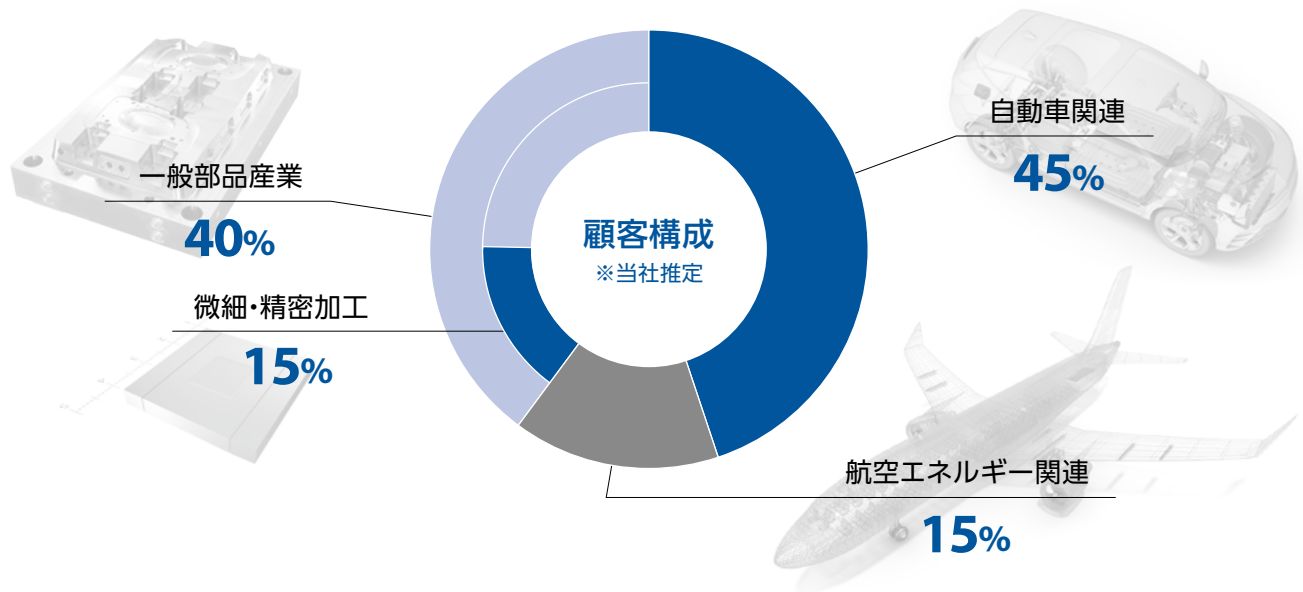
ゲージ

ゲージは、ねじや穴などの精度を検査する工具です。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・高品質な製品・サービスを展開しています。



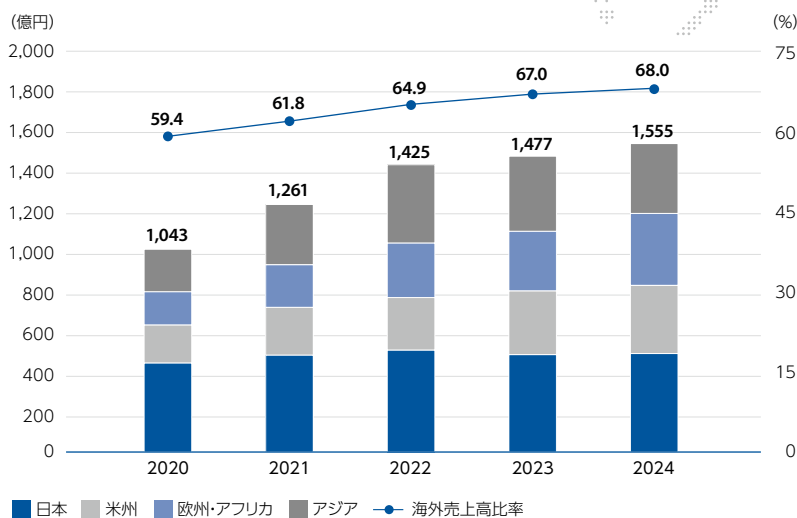
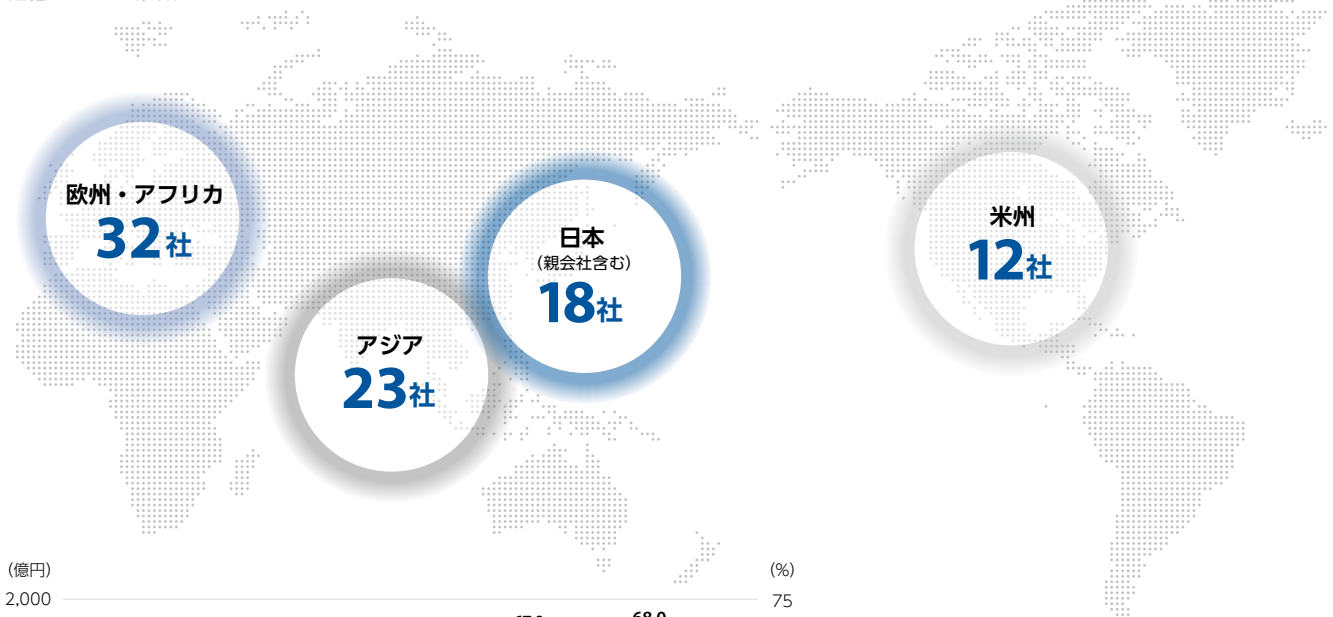
事業ポートフォリオ別売上比率

➤ P.37 事業概況



グローバル展開

連結グループ会社数



海外売上高比率

68.0%

※2024年11月期実績

社長メッセージ



shapin

「見える化」「言え カーボンニュート

代表取締役社長 兼 COO

大沢 伸朗

社会課題に直面するお客様に、 高いレベルの総合力で製品・サービスをお届けします

オーエスジーグループにとって、2024年11月期は非常に厳しい事業環境でした。自動車産業で国内メーカーの認証不正問題が明らかになり、世界的なEV化への流れに一服感が見られたことなどが生産に影響を与えました。中華圏の景気は2023年以降低迷が続き、ようやく回復の兆しが見え始めたところです。市況の回復が予想よりも遅れたため、2024年11月期の業績は前期比で増収となったものの、世界的なインフレによる人件費やエネルギー、材料費などの増加を吸収するまでには及ばず減益となりました。次の中期経営計画「Beyond the Limit 2027 Stage2」に向けて、課題を克服するための具体的な対策を講じ、決意を新たに2025年11月期を迎えています。

オーエスジーグループは、総合切削工具メーカーであり、多岐にわたる分野で世界のモノづくり産業の土台を支えています。技術が日々、進歩・進化する中で、必要とされる切削工具も変化しています。私たちはそのような時代とともに変化するニーズをいち早くキャッチし、スピード感を持ってお客様に製品・サービスを提供し続けるこ

価値創造プロセス

➤ P.13

g your dreams

る化」「聴ける化」を実践して新たな挑戦を繰り返し、 ラル時代のエッセンシャル・プレーヤーであり続けます

とで、常にお客様から必要とされるメーカーであり続けたいです。また常識を覆すような社会変化が次々と起こる今の時代では、さらにお客様の期待以上の製品・サービスを提案することが目指すべき姿だと考えています。モノづくりの生産現場においては、労働人口の減少によって自動化が進み、またカーボンニュートラルをはじめとする環境配慮への対応も必要になります。オーエスジーグループは、製品である切削工具を通して、それらの社会課題の解決を目指しています。高品質で耐久性の高い切削工具は、工具コストや段取り時間を削減し、生産性を向上させます。また加工時間も短縮できることから、消費電力を削減してカーボンニュートラルに貢献します。オーエスジーグループにとって環境への配慮は、新たに意識しはじめたものではありません。1996年に、先代の会長である大沢輝秀が「環境にやさしい会社」を宣言し、グループ経営の基礎のひとつとなりました。現代社会では、カーボンニュートラルという概念が一般的になりましたが、オーエスジーグループでは、そのような言葉がなかった時代から環境への意識を高く持って事業を行い、その方向性はぶれることなく続いています。また「地球会社」という企業理念が示す通り、オーエスジーグループは、世界33カ国に進出し、トップシェアやポジションを確立して世界中のモノづくりを支え、いまや売上の7割近くが海外市場で生み出されています。その要因は、各地域で異なるニーズや課題をくみ取り、しっかりと咀嚼し解となる製品・サービスを提案し



企業理念

➤ P.01

社長メッセージ

ているからにほかなりません。品質、性能、納期対応などを高いレベルで総合的に提供していることが強みです。またお客様に誠実に向き合い、まじめに応え続けることで信頼を得てきました。国内外で発揮してきたこうした強みを、創業来長きにわたって脈々と受け継いできたことが、総合切削工具のグローバル企業としてトップクラスに位置する現在につながっていると思っています。

「ツールコミュニケーション」を強みに、 選ばれ続ける企業を目指します

オーエスジーグループは、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・プレイヤーへ」を掲げ、2030年までにその姿を確立するため、中期経営計画「Beyond the Limit」を遂行しています。すでにエッセンシャル・プレイヤーとして役割を果たしているという声をいただくこともありますが、社会構造や価値観が大きく変化している今、現状が続く保証はなく、今後のモノづくりがどう変わっていくのか正確に見極めることも困難です。だからこそ、自分たちでありたい姿を明確に描き、ぶれずに目指していくことが必要だと考え、長期ビジョンを策定しました。モノづくり産業はこれから想像もできないほどの変化が起き、生成AIやロボティクスによって人の手を借りないプロセスの導入がどんどん進んでいくでしょう。とは言え、形を変える“加工”という工程がなくなることはありません。オーエスジーグループが将来にわたって選ばれ続けられるため、変化する時代の要請にお客様が応えられるよう工具の提供にとどまらず必要なソリューションに磨きをかけ続けていきたいと考えています。これは、今に始まった考えではなく、オーエスジーグループは、1990年代から「ツールコミュニケーション」というアプローチでお客様と接してきました。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図るというもので、単に製品を提供するのではなく、お客様のニーズや課題を理解し、それに応じたソリューションを提供することを意味します。このアプローチに必要なのは、「技術力」「対応力」「提案力」「創造力」です。高品質で高性能な製品をつくり出す確かな「技術力」、真摯な姿勢で粘り強く顧客ニーズに応える「対応力」、期待の先を行く「提案力」と「創造力」。4つの力を社会の変化に合わせてアップデートし、ソリューション力を高めることで、変わりゆく時代のエッセンシャル・プレイヤーであり続けたいと考えています。

人財の見える化を進め、 若手からシニアまでいきいきと働ける場を提供します

企業に成長をもたらすのは言うまでもなく人財ですが、デジタル化や生成AIによる社会変化を捉えた時に、世の中の進歩と並走できる人財、先を行く人財をどれだけ確保できるかが非常に重要です。人口減少も歯止めがかからず労働人口が減る厳しい環境の中、今以上のパフォーマンスを企業として示し続けるために人財戦略をどう展開していくのか。オーエスジーの人財を年齢区分で分布すると30代から下の世代は層が薄くなっており、非常に危機感を持っています。10年後、20年後は今よりも少

OSGの強み

・技術力・対応力・提案力・創造力 ➤ P.15

人財戦略

➤ P.29

ない人員で会社の成長を実現しなくてはならず、Z世代と呼ばれる若者たちが社会の中心になる時代はもう目の前です。価値観が理解できないなどと頭を抱えている時間はありません。価値観の異なる世代がオーエスジーでの仕事はおもしろいと感じ、会社を切り盛りしてくれる人財となるよう仕組みや環境を整え、やりがいを持って働いてくれる人財を一人でも多く増やしていくことが重要です。近い将来、オーエスジーグループの中核となる層に対して、計画的に育成していくプログラムを構築するとともに、それぞれが活躍できる場所をイメージして適材適所の人員配置を実現していきたい考えです。

オーエスジーでは、2023年12月、経営資源の有効活用を目指し、「リソースマネジメントセンター」という組織を作り、部門再編しました。最も課題だと感じている「人財の活用」を進めるため、従業員のスキルや能力を可視化する「人財データプラットフォーム」の構築を始め、これまでの枠にとらわれない次世代リーダーの教育や、果敢に挑戦できるマインドを持つ人財の育成を行っていく必要があります。人財の見える化やリスクリングを図ることで若手からシニアまで従業員がいきいきと働ける場を広く提供していきます。

従業員が能力を十分に発揮し活躍するには、企業の土台となる組織風土が大きく影響します。中期経営計画は、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、という思いを込め「Beyond the Limit」をタイトルにしました。マンネリズムから脱却し、新しいことを生み出すためにチャレンジしていこう、と社内に訴えています。それを実現する時に必要なのは、ものごとの可視化つまり「見える化」することや上下関係を問わずお互いが「言える化」「聴ける化」を実践することです。特に「聴ける化」は、上に立つものに求められる能力で、話を聴くことができるリーダーのもとでは、言う文化も育まれます。私は常々、この3つを口頭で伝えていますが、文字にした時も意図が正確に伝わるよう漢字表記も工夫しています。オーエスジーで働くすべての従業員が「見える化」「言える化」「聴ける化」を実践し、適材適所で能力を発揮して、中期経営計画の完遂を目指します。

中期経営計画 Stage2では、 収益性、成長性、資本効率を重視し、経営基盤の強化を図ります

中期経営計画 Stage1 (以下、前中計)は最終年度、増収ながらも利益面に課題を残し、中期経営計画 Stage2 (以下、現中計)に移行しました。前中計では海外の売上高比率が68%と、右肩上がりで伸長しており、為替の影響も反映し売上高は過去最高となりました。地域ごとにみても、日本、米州、欧州・アフリカ、アジアでバランスよく売り上げており、一極集中していない点が強みとなっています。しかしながら、グローバルでのコスト増を吸収することができず、前中計で目指していた収益性や事業効率の改善目標値には至りませんでした。営業利益率については、コロナ禍以後、下降傾向が続いているため、株式市場からは収益面において成長性に疑問符が付けられていると認識しており、危機感を持って現中計のStage2に臨んでいます。

不採算の製品・部門の見直し、事業効率を考えたオペレーションの最適化などを着実

経験豊富な人財が集まる組織の実現へ

人財の循環 組織間の壁、垣根なく、リソースの横へ広がる
チーム力向上を目指す



社員座談会 ➤ P.33

中期経営計画
「Beyond the Limit Stage1」
の振り返り ➤ P.21

に行っていくと同時に、Aブランド製品のさらなる伸長が利益に貢献していくと考え、開発・販売に注力していきます。Aブランドは、進化した性能を標準品に加えた製品ブランドとして2015年に発表したものです。タップからドリルやエンドミルなどへもラインナップを拡充してきました。前中計では、景況が良くない中でも想定を超えるスピードで売上が拡大したため、標準品の売上高におけるAブランド比率の目標値を上方修正した経緯があります。現中計では、新製品の投入を積極的に進めるとともに、既存製品については、性能が陳腐化しないようアップグレードを図り、現在のAブランド売上高比率31%を2027年度までに40%に高める方針です。

オーエスジーグループでは、顧客産業別ポートフォリオの再構築も進めています。特に微細・精密加工向け工具については今後の成長

が期待できる分野で、半導体、5G産業、ロボット・自動化、医療産業などへの販路開拓をさらに進め、収益を大きく押し上げる動力にしていきたい考えです。オーエスジーでは、2023年12月、約60年ぶりに営業体制を刷新しました。新たな業種へ新規開拓を進めるにあたり、営業部内で縦軸、横軸を通し、スピード感を持って組織を機能させることを目的にしました。体制がこれまでと大きく変わった現状で、メンバーには、新たな意識を持って行動し、挑戦していくことを期待しています。

現中計では、主力事業のタップを世界シェア30%強から40%まで引き上げることや、微細・精密加工関連の販路開拓と売上比率の拡大を目指しています。オーエスジーグループの強みである供給力を存分に発揮するため先行投資もしています。ただ、充実した設備をフル活用するほど市況が回復していないのが現状です。タップや微細・精密加工分野には十分なボリュームゾーンがあります。微細・精密加工の領域では、今後多くの部品が生まれ、より小さく、軽量の製品が多様な素材から作りだされていくでしょう。オーエスジーグループの供給力を武器に、ボリュームゾーンのある領域に攻勢をかけていきます。

収益性の向上に引き続き取り組んでいく現中計では、営業利益率16%超、ROE10%超を新たな経営指標として加えました。これは営業利益率が17-18%程度であったコロナ禍以前の収益性を目指す決意表明です。また、オーエスジーのPBRは年々低下し、現状1倍以下で推移しています。資本を効率よく使用し、投資もして利益を生み出すことが必要となっており、現中計で掲げる経営指標をはじめ、財務資本政策を着実に実行し、企業として求められるレベルの数値を出して、株主や市場関係者の皆様の期待に応えていきたい考えです。

それには、オーエスジーグループ全従業員が一丸となって現中計に取り組まなければなりません。管理職だけが孤軍奮闘しても大きな成果にはつながらず、売上の70%近くを海外で生み出しているオーエスジーグループでは、現地のいちメンバーに至るまで現中計をどれだけ理解し、日々の業務で実践できているかが肝となります。各地域の幹部には、定例で行う会議の際、顔を突き合わせて説明し、計画に沿った予算編成も求めるため、現中計の浸透に問題を感じることはありません。しかし、グループ全従業員レベルで浸透を図り、個々が自分事として取り組むには、工夫が必要だと感じています。そうした意味では、目標を共有し、一人ひとりが何をすべきか理解し、活動するROICマネジメントのような考え方を導入することは有効かもしれません。

中期経営計画

Stage1

Stage2

Stage3

Beyond the Limit 2025-2027

ROE

10%超

営業利益率

16%超

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

中期経営計画

Beyond the Limit 2027

(Stage2)

P.23

財務戦略

P.27

オーエスジーグループのDNAを着実に経営に生かし、 変革した姿で未来をつくっていきます

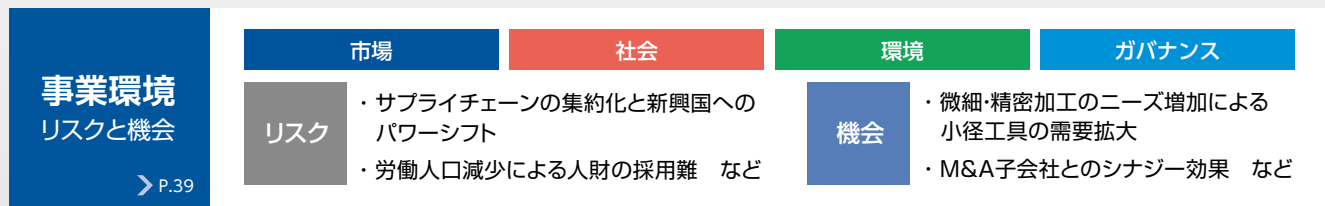
オーエスジーグループの企業理念である「地球会社」は、1968年にアメリカを皮切りにグローバル展開を始めた際、我々が世界中のモノづくり産業を支える会社になることの決意を示したものです。日本経済のバブルが崩壊した1990年代には、当時社長であった大沢輝秀前会長が「出稼ぎ地球会社」というキャッチフレーズのもと海外展開を強化していき、その時にオーエスジーグループの確固たるDNAが形成されました。大沢前会長には持論があり、バブル崩壊後の景気低迷や人口減少が進む日本において、国内事業に頼っているだけでは成長し続けることはできない、と考えていました。そこで、中国をはじめとするアジアやインドなど人口増加が見込めるマーケットに焦点をあて積極的にビジネス展開していくことを決めました。大沢前会長は、地球が我々のフィールドだという意識を企業理念に込め、グローバル企業ではなく「出稼ぎ地球会社」と表現し、「チャンバラができる人財がオーエスジーで活躍できる人財」と社員たちに訴えました。馴染みのない地に行ってみ聞きし、スピード感を持って現地で経営判断する。こうした挑戦する力、戦う力を社員に求めました。真剣に相手と向き合い仕事をする姿勢、意気込みがオーエスジーの未来をつくっていく、と考えたのだと思います。挑戦し、スピード感を持って判断していく力は、いまやDNAとなってオーエスジーグループを支えています。

現在、長期ビジョンを達成するために「Beyond the Limit」を進め、現状クリアすべき課題も明確になっています。ただ、施策の方向性に間違いがなくとも、成果が見えなくては、株式市場や株主をはじめとするステークホルダーの皆様から十分な評価は得られません。私の役割は、歴代の経営者や従業員によって紡がれてきたオーエスジーグループのDNAを着実に経営に生かし、数値という形で示すことだと改めて認識しています。

「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ことを原動力にして、役員、従業員がこれまでの“当たり前”を見つめなおし、進んでいくことです。ステークホルダーの皆様には、挑戦するオーエスジーグループに引き続きご支援を賜りたくお願い申し上げます。



価値創造プロセス



INPUT



製造資本

➤ P.15



知的資本

➤ P.16



財務資本

➤ P.27



人的資本

➤ P.29



自然資本

➤ P.41



社会関係資本

➤ P.65

マテリアリティ(重点課題)

➤ P.39



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

中期経営計画

Stage1

Stage2

Stage3

Beyond the Limit 2025-2027

ROE

10%超

営業利益率

16%超

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

バリューチェーン

➤ P.19



価値創造を支える基盤

環境／社会／コーポレート・ガバナンス

OUTPUT

微細・精密加工産業

> P.37

航空機産業

> P.37

エネルギー・重電産業

> P.38

自動車産業

> P.38

経済的価値

(2024年度実績)

・売上高	1,555億円
・営業利益	188億円
・営業利益率	12.1%

社会的価値

(2024年度実績)

・女性役職者比率	6.1%
・男性の育児休業取得率	36.4%

環境的価値

・エネルギー使用量 2023年度対比	3.1%削減
・CO ₂ 排出量 2019年度対比	21%削減

OUTCOME

長期ビジョン

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

2030年

トップ世界シェア

40%

顧客別ポートフォリオ
微細・精密加工

30%以上

カーボンニュートラル
貢献企業へ

OSGの強み

技術力

Innovation

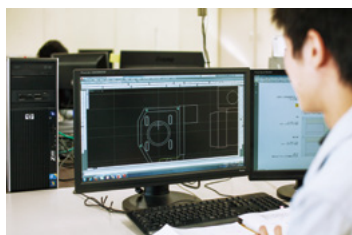
オーエスジーは、継続的な研究開発と技術革新により、競争力のある多種多様な製品を世界中に供給しています。お客様からの信頼を獲得するため、デジタル技術を活用したスマートファクトリー化を推進し、リアルタイムで生産管理と品質保証を行っています。独自のグローバル品質認証体制により世界同一基準での品質管理を徹底することで、グローバルに高品質・高性能な製品を安定的に提供しています。また、今後の労働力不足を見据え、生産設備を最新の自動化設備へ順次アップデートし、複合化を進めることで、自動化及び省人化を図り、生産効率の向上に取り組んでいます。常に市場の変化に対応し、製品の性能向上と安定供給を両立させ、お客様の多様なニーズに応え続けます。

自社製生産設備が支えるタップ量産体制と高いシェア

オーエスジーが高いタップシェアを獲得できているのは、自社製生産設備を揃え大量生産を可能にする体制を構築していることにあります。1961年の工機部門の立ち上げ以来、工場の生産部門と連携し、最適な自社製生産設備を開発してきました。これらの設備により、高品質と生産性を維持しながら、タップの大量生産が可能となり、今日の高いシェア獲得につながっています。

昨今は、事業ポートフォリオの変化に伴う製品ニーズの変化、多品種少量生産へのシフトなど、外部環境の変化が起こっています。それらの時代の変化に対しても、オーエスジーでは生産設備が内製されているため、生産現場の要望をいち早く具現化し生産設備に反映させることが可能です。生産設備の内製化による生産技術ノウハウの蓄積はオーエスジーのコスト競争力維持拡大の源泉になっています。

また、今後の労働人口の減少を見据え、生産の自動化・効率化の取り組みを強化する必要があります。そのためにソフトウェアを活用した省段取り化・工程集約といった労働力の投入時間低減を実現する自社製生産設備の開発、さらには、測定・搬送などの付帯作業を含めた生産システム全体の効率を向上させるソフトウェアの開発も継続してまいります。



自社製生産設備設計部門の様子



自社製生産設備が並ぶ八名工場

VOICE

グループ会社とのシナジー効果による技術力向上



第1製造部技術課 課長
乗松 顕太郎

BASS GmbH(以下、BASS社)がオーエスジーグループの一員となって以来、情報交換や事業所訪問、協業を通じて多くの学びと気づきを得ています。欧州の老舗タップメーカーであるBASS社はオーエスジーとの共通点だけでなく、生産規模やターゲットになる顧客、ビジネススタイルなどが異なることから新たな技術や発想を得ることができます。事業所訪問を通じて、BASS社が既に実践していることを自分達の手で見て確かめて、オーエスジーでの生産に活かすことも行っています。

高性能工具メーカーがしのぎを削るハイレベルな欧州市場で活躍するBASS社の知識や経験を活かした生産技術をオーエスジーの生産技術にマッチングさせることで、双方の技術の底上げを行いながら製品価値を向上させるシナジー効果に今後も期待しています。さらに、BASS社が築き上げてきた現地のネットワークを活かしながら、オーエスジーとの総合的なコラボレーションを行い、欧州におけるオーエスジーとBASS社両社のシェア拡大と業績向上を目指します。



OSG BASS Holding GmbH(現BASS GmbH) 2019年12月に買収したドイツの老舗タップメーカー



今後は引き続き両社で人事交流と情報交換を行い、現地現物によるさらに深化した関係強化が必要であると感じています。今後のオーエスジーとBASS社に必要な技術を常に意識し、グループ全体で最適化された加工技術の導入及び開発を進め、両社の強みを活かした技術の確立を行ってまいります。

対応力

Service

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整えています。グローバルなWebオーダーシステムにより、受注・見積り対応や発送業務の効率化を図り、全世界の標準品約10万点の在庫をデータで一元管理しています。これにより、国内外の各拠点の在庫量の適正化を行い、リスク分散を図るとともに、迅速な発送対応を実現しています。また、高品位な付加価値サービスとして再研磨・再コーティングのアフターサービスをグローバルに展開し、お客様の生産性向上に貢献しています。

Eペーパーの導入による納期遵守率の向上

過去の納期管理の課題

生産工程において納期を紙で管理しており、営業担当者からの突発的な納期変更依頼に対して、ホワイトボードを活用し、進行票をパズルのように組み替えていました。また、生産現場のリーダーが紙で納期管理していることから、リーダーが不在の場合にその他のチームメンバーが正確な納期情報を把握しづらい環境にありました。



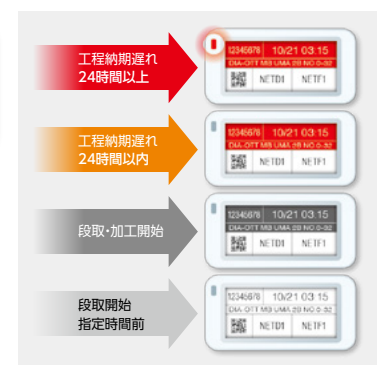
Eペーパーとは？

納期管理の課題解決のためNEO新城工場で「Eペーパー」の運用を開始しました。Eペーパーとは、家電量販店などで価格表示されている「電子棚札」を指します。



Eペーパーの大きな特徴は、専用のアンテナを工場内に設置することで、ネットワークを介して基幹システムと連携し、瞬時に表示内容の変更が可能なことです。

オーエスジー独自のEペーパーには、自工程納期、品名、所在工程記号、次工程記号、トレーサビリティのためのQRコードが表示されており、さらに左上のランプの点灯の有無やEペーパーの色によって納期の遅れがあるものをすぐに判別できる仕組みになっています。



Eペーパーのメリット

① リアルタイムでの情報変更

Eペーパーは、10分単位でリアルタイムの情報に更新されます。トラブルや納期変更に合わせて基幹システム上で納期を組み替え、表示を変更することが可能なほか、一目で現在の生産の進捗や生産の優先順位が分かるようになっています。これによりリーダー不在時でも生産現場の担当者は優先的に生産すべき製品の判別が可能です。

② 作業効率の向上

Eペーパーを使用することで、納期表示の更新作業を迅速に一括で行うことができ、作業効率が向上します。従来の手書きや印刷による方法に比べ、時間と労力を大幅に削減することが可能です。

③ ヒューマンエラーの防止

Eペーパーの導入により手作業による情報伝達ミスや記載ミスなどのヒューマンエラー防止につながります。

納期遵守率の向上と今後の取り組み

2023年からNEO新城工場でEペーパーの運用を開始し、2024年4月にNEO新城工場で生産している全製品に展開が完了しました。その結果、納期遵守率は大幅に向上し、2024年度末には納期遵守率90%超をキープできる体制が整いました。

また、Eペーパーの取り組みを他工場でも推進しています。大池工場では2024年2月より運用を開始し、現在は八名工場における運用を準備しています。

これまでEペーパーをはじめ、基幹システム構築、ステータスマニターの運用など情報の見える化を進めてまいりました。次のステップとして、見える化したデータをいかに自動化に活用するかなど、DX化の取り組みを引き続き積極的に行ってまいります。

今後も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、効率的かつ柔軟な生産体制の構築により納期遵守とさらなる品質向上を目指してまいります。

OSGの強み



対面型の営業フォローアップや充実した切削試験体制を通じて、お客様の課題を的確に把握し、最適な加工条件やスペックを提案しています。総合切削工具メーカーとしての豊富な経験と知識を活かし、提案を行うことで、お客様の生産性向上やコスト削減に貢献しています。また、デジタル技術を駆使した営業・マーケティング活動を推進し、外部環境の変化に迅速に対応することで、将来の成長分野や新分野への積極的なアプローチを行っています。お客様とのコミュニケーションを最も大切に、心から満足していただける製品・サービスを提案することを常に心がけています。

工作機械メーカーとの連携と新たな市場への挑戦

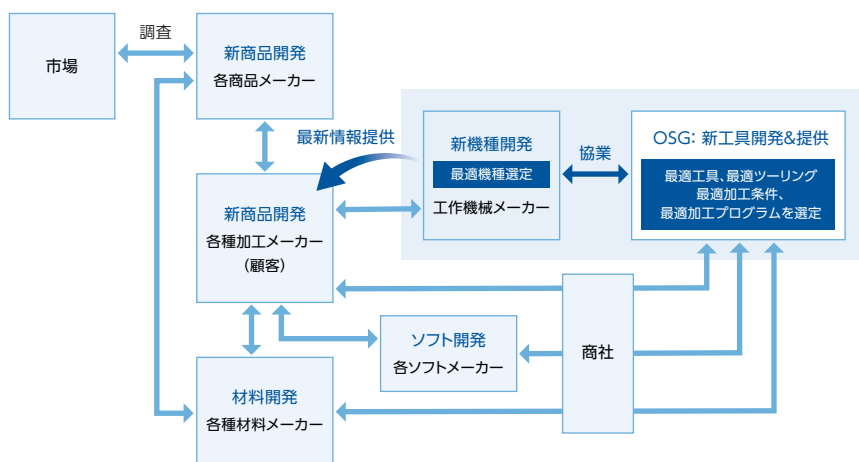
アプリケーション営業部は、工作機械メーカーと強力なパートナーシップを築く「アプリケーションセールスグループ」と、新たな市場を開拓する「GIGS*セールスグループ」の2つのグループで構成されています。

アプリケーションセールスグループでは、工作機械メーカーに対して革新的な工具と加工技術を提案し、工作機械の性能を最大限に引き出すソリューションを提供しています。この取り組みにより、ユーザーが機械設備の導入を検討する初期段階からオーエスジーに声が掛かるようになり、年々その数が増加しています。さらに、オーエスジーの提案が決まると、その後の工具のリピート購入にもつながります。また、海外勤務経験のある社員もいることから、世界各地の事情に応じたツールレイアウトも迅速に対応することが可能です。

一方、GIGSセールスグループは、日本全国に経験豊富な営業技術スタッフを配置し、未開拓の業界に対しても迅速かつ的確な加工ソリューションを提供しています。特に、微細・精密加工や硬脆材加工の分野で案件が増加しており、特殊な加工ニーズにも対応しています。

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

イメージ図



各商品メーカーは市場調査を行い、新商品を開発します。その商品の加工を加工メーカーに依頼し、加工メーカーは材料メーカーや工作機械メーカーと相談しながら新たな商品の加工開発を行います。オーエスジーは、日頃から加工メーカー、材料メーカー、ソフトメーカーとのつながりを持ち、そこから様々な加工技術ノウハウを構築しています。また、各工作機械メーカーと協業することで、より最適な機種、最適な工具、最適なツール링、最適な加工条件、最適な加工プログラムを提案できる強みを持っています。アプリケーション営業部を通じてその技術ノウハウを最大限に生かします。

VOICE

新たな市場と協業で描く加工技術の新時代



アプリケーション営業部 部長

村松 久義

アプリケーションセールスグループの持つ加工技術ノウハウは、新規の工作機械導入時の加工レイアウトに限らず、既存の工作機械で新たな仕事を行う際にも非常に有効です。昨今の技術人材不足に対応し、加工メーカーであるお客様の新しい仕事の「加工レイアウト」を国内外からサポートし、その取扱い窓口を年々増やしています。また、GIGSセールスグループの持つ営業技術は、未開拓業種や新たな材料にも有効です。研削を切削加工に切り替えることで、圧倒的な加工時間の短縮も可能です。未開拓業種に対しては、業界の壁を乗り越えた新たな協業を推進し、提案の輪を加速し広げてまいります。

創造力

Out-of-The-Box Thinking

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、素材・工具形状・コーティングが三位一体となった独自の研究開発体制を築いています。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、設計のエンジニアはお客様訪問や使用後の工具調査のみならず、切削試験室にてお客様とともに特殊品評価を行います。また、世界7カ国に切削試験を行うグローバルテクノロジーセンターを有し、地域ごとのニーズに応じた製品開発を可能にしています。このような切削試験や特殊品の設計開発の経験から潜在的なニーズを掘り起こし、Aブランド製品等の新たな標準品のリリースへとつなげています。

一体型開発体制によるスピード開発の実現

オーエスジーの開発・設計における最大の強みは、お客様のもとにエンジニアが直接伺い、face to faceで丁寧にニーズを汲み取る「現地現物主義」の実践にあります。この姿勢を原点として、新製品開発と評価を担当する「グローバルテクノロジーセンター」、開発試作を担う「D-Lab」、設計・研究を推進する「デザインセンター」の機能を一拠点に集約し、一体型開発体制を構築しました。

これにより、製品開発から市場投入までのリードタイムを大幅に短縮し、お客様の多様なニーズに対して迅速かつ柔軟に対応しています。また、この体制で蓄積されたノウハウは、高品質・高効率・高付加価値を提供し顧客の抱える課題解決に貢献しております。それらの積み重ねの結果、差別化した新製品やお客様のアプリケーションに特化した独自の特殊品が生み出され、国内外の市場にてお客様のモノづくりに必要不可欠な存在となっています。



VOICE



執行役員
デザインセンター長及び
RDセンター担当
(設計開発部門)

桒田 典宏

さらなる価値創造に向けた開発力の強化

市場ニーズが刻々と変化する中、マーケットイン型開発の強化がますます重要になっています。オーエスジーでは、エンジニア自らが国内外の市場に積極的に足を運び、リアルなニーズを把握することで、これまで以上にお客様の期待に応える製品開発を進めています。

また、SSP型(Self-Selling Products:自ら売れる製品)の開発にも注力していきます。お客様の課題をスピーディーに解決する製品を生み出し、業務効率化を支援するとともに、オーエスジーへの信頼と満足度のさらなる向上を目指しています。

こうした開発力強化の一環として、産学共同による研究にも積極的に挑戦しています。たとえば、豊橋技術科学大学との共同研究では、高精度切削工具に求められる次世代コーティング技術の開発に取り組み、革新的な製品づくりを推進しています。

さらに、品質の面でも「原点回帰」を掲げ、オンラインでの摩耗調査や加工技術の提案といった顧客CX(カスタマーエクスペリエンス)の向上にグローバルで取り組んでいきたいと考えております。お客様のご要望に迅速に応えることで、他にはない差別化した独自の製品・サービスを提供し続けてまいります。

| OSGの強み

バリューチェーン

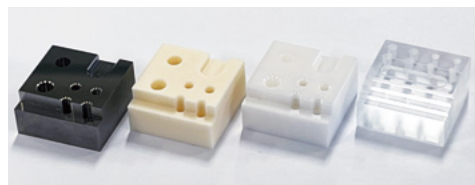


技術力 × 創造力

6C x OSG — 硬脆材料加工の新基準 —

硬脆材料の特性とポテンシャル

硬脆材料とは、超硬合金、セラミックス、石英ガラスなどをはじめとする耐摩耗性、耐熱性に優れた素材です。近年、硬脆材料は幅広い産業（自動車、医療、航空宇宙など）への応用が進んでおり、特に部品の精度や耐久性を向上させるため、金型や半導体の分野におけるニーズが増加しています。



左から、超硬合金、アルミナ、ジルコニア、石英ガラス

硬脆材料加工の課題

硬脆材料は、その名の通り硬度が高いことから衝撃に弱く脆い特性があり、突発的な破損を起こすことがあります。一般的な加工方法は研削加工と放電加工ですが、加工時間が長く生産性が上がりにくいことが課題となります。

6C x OSGブランドの設立

このような課題を解決し、硬脆材料の新しい高能率加工を提案するため、オーエスジーは2022年にスイスのチューリッヒに拠点を置く切削工具メーカーの6C Tools AGと提携し、硬脆材料加工用の切削工具ブランドとして「6C x OSG」ブランドを設立しました。6C Tools AGは2015年に設立されたベンチャー企業で、多結晶ダイヤモンド(PCD)を母材に採用した切削工具を製造し、スイス国内外の精密加工メーカー向けに製品を供給しています。



6C x OSG

PCD(多結晶ダイヤモンド)工具で新たな提案

6C x OSGブランドは、PCD工具のラインナップを展開し、硬脆材料加工における課題を解決するための新しいコンセプトを提案しています。PCD工具は硬脆材料の高能率・高精度な直彫り加工を可能にし、従来の課題であった加工時間の短縮および加工コストの削減を可能にします。

また、グローバルネットワークを駆使し、シナジーを創出することで製品ラインナップや技術力の強化を図っています。硬脆材加工分野は、中期経営計画の重点戦略として掲げている微細精密加工分野の強化にもつながるため、今後も一層注力してまいります。



硬脆材料の加工に最適化された
エンドミルPCD-MRM



提案力 × 対応力

MONOlithbox — 物流の課題を解決する工具管理DX —

物流と労働力不足の課題に対応する製造業向けDXソリューション

製造業が直面する物流と労働力不足の課題に対応するため、MONOlithboxをリリースしました。従来の電話やFAXによる発注方法から脱却し、バーコードを読み取るだけの簡単操作で、在庫管理や発注の省人化をデジタル化により実現し、生産性の向上に貢献します。製造現場のデジタル化と効率化により、労働人口の減少が進む中でも安定した生産体制を維持することが可能です。

モノリスボックス MONOlithbox



シンプルな機能による使いやすさと低コストの実現

MONOlithboxはシンプルな機能に絞こむことで、誰でも直感的に操作できる使いやすさと、導入コストを抑えることの両方を実現しました。これにより、複数の事業所での導入や、本社による在庫の一元管理など、柔軟な運用が可能となります。

MONOlithboxの特長



特長1

デジタル管理で 在庫切れリスクを低減

工具を出庫したら自動メール配信+自動レポート



特長2

セルフレジのような簡単操作

誰でも使える簡単な操作で作業員を選ばない



特長3

深夜や休日でも工具を管理可能

バーコードをスキャンするだけの簡単操作



特長4

自販機内の在庫数や 出庫数をリアルタイムで確認

遠隔地の管理や他部署への情報共有も簡単

MONOlithboxから工具を取り出す際に工具に表示されているバーコードをスキャンするだけで、工具管理のデジタル化を実現します。基準の在庫水準を下回ったら自動でメールが配信される機能や自動レポート作成機能を備えており、より効率的に安定した在庫管理が可能となります。

また、MONOlithboxは工具管理だけでなく、委託在庫を管理する工具自販機として運用することもできます。出庫しなければ費用請求も発生しないため、欲しい時に欲しい数だけすぐに購入することが可能です。

中期経営計画

中期経営計画

Beyond the Limit

オーエスジーグループは、2021年12月に2030年11月期を最終年度とする

中期経営計画「Beyond the Limit」をスタートさせました。

「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」となることを長期ビジョンに掲げ、

3カ年ずつ3つのステージ(Stage1～Stage3)に分けて取り組んでいます。

2022

Stage1 Beyond the Limit

中期経営目標 (2024年11月期)

ROA (営業利益ベース)

15%

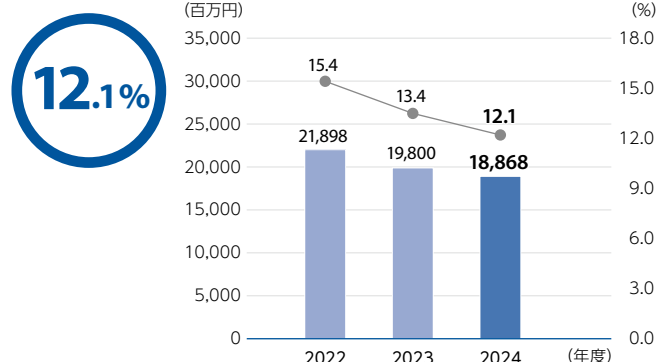
営業利益

300億円

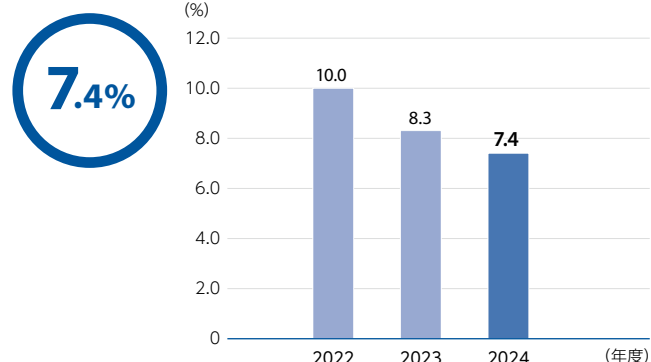
中期経営計画「Beyond the Limit Stage1」振り返り

2021年12月に経営目標を営業利益300億円、ROA15%と掲げてスタートしたStage1は、2024年11月期が最終年度でした。初年度の2022年度こそ順調な業績でスタートしたものの、2023年度以降は中華圏の景気にブレーキがかかり、2024年度は日本の自動車産業の認証不正問題による減産の影響がありました。また、世界中でインフレによる人件費、エネルギー費、材料費などのコスト増加も重なり、Stage1の経営目標は未達となりました。

営業利益率

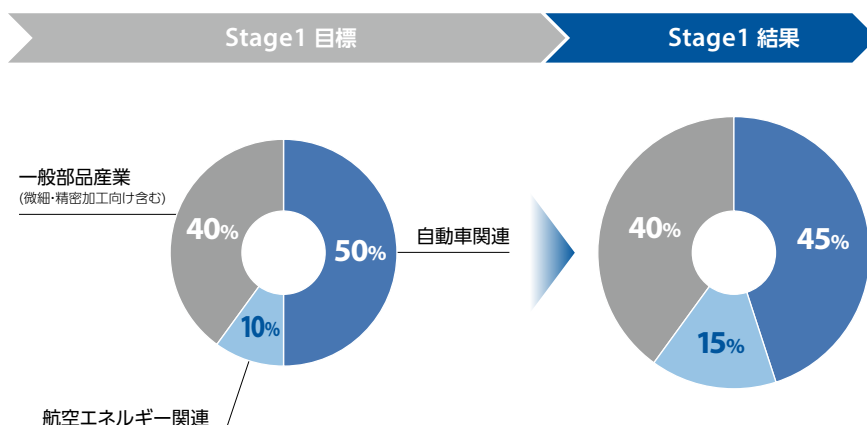


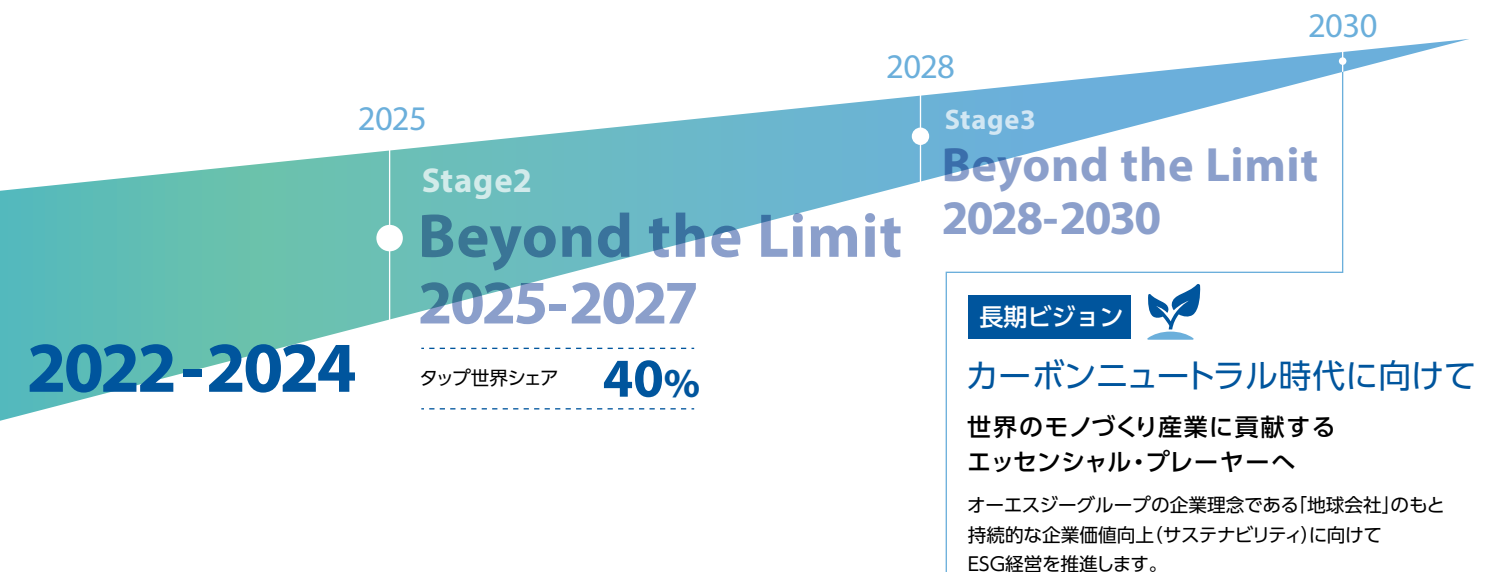
ROA (営業利益ベース)



顧客産業別ポートフォリオ

顧客産業別ポートフォリオの変革については、コロナ禍の終息を背景に航空エネルギー関連向けの売上割合が増加しました。その結果、自動車産業向けが45%、航空エネルギー産業が15%、一般部品産業（微細・精密加工向け含む）向けが40%となりました。





収益性・事業効率の改善にあたっては、3つの重点施策に取り組みました。
Stage1から取り組んできた活動を継続し、Stage2においても成果に繋げてまいります。

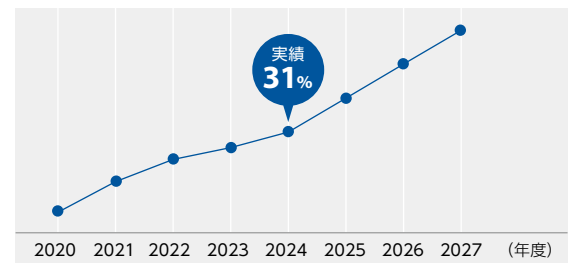
Aブランドの売上比率の向上

プロモーションや流通政策を通して、標準品の売上に占める高付加価値製品のAブランドの比率を高める取り組みを実施しました。結果、2024年度のAブランドの売上比率目標30%に対して、31%となり当初の目標を達成しました。

Stage2 での施策

すでに高いシェアを獲得している国や地域において、さらにシェアを伸ばすため、既存製品の拡販だけでなく、付加価値の高い新製品の投入を積極的に進めてまいります。

Aブランドの標準品売上比率



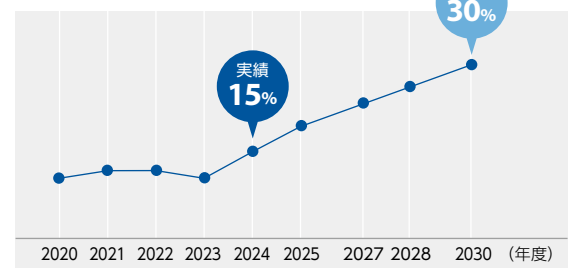
微細・精密加工向け売上比率の向上

営業体制を刷新して成長産業の顧客開拓を進めることで着実に案件数が増加し、受注獲得に繋がりましたが、自動車産業や航空機産業向けに販売する太径工具の売上回復に伴い、2024年度の売上に占める微細・精密加工工具の比率は目標の20%に届きませんでした。

Stage2 での施策

2024年にM&Aでグループに加わったダイヤ工具を製造販売する会社Contour Fine Tooling B.V.社を中心に微細・精密加工工具の売上拡大を目指します。

微細・精密加工向け売上比率



コーティング・再研磨の売上比率の向上

2024年度の売上比率目標を10%に設定して取り組んでまいりましたが、結果は7%に留まりました。売上比率の目標は未達になったものの、工具以外のアプリケーションを対象としてコーティングを塗布するジョブコーティングビジネスは伸長しました。

Stage2 での施策

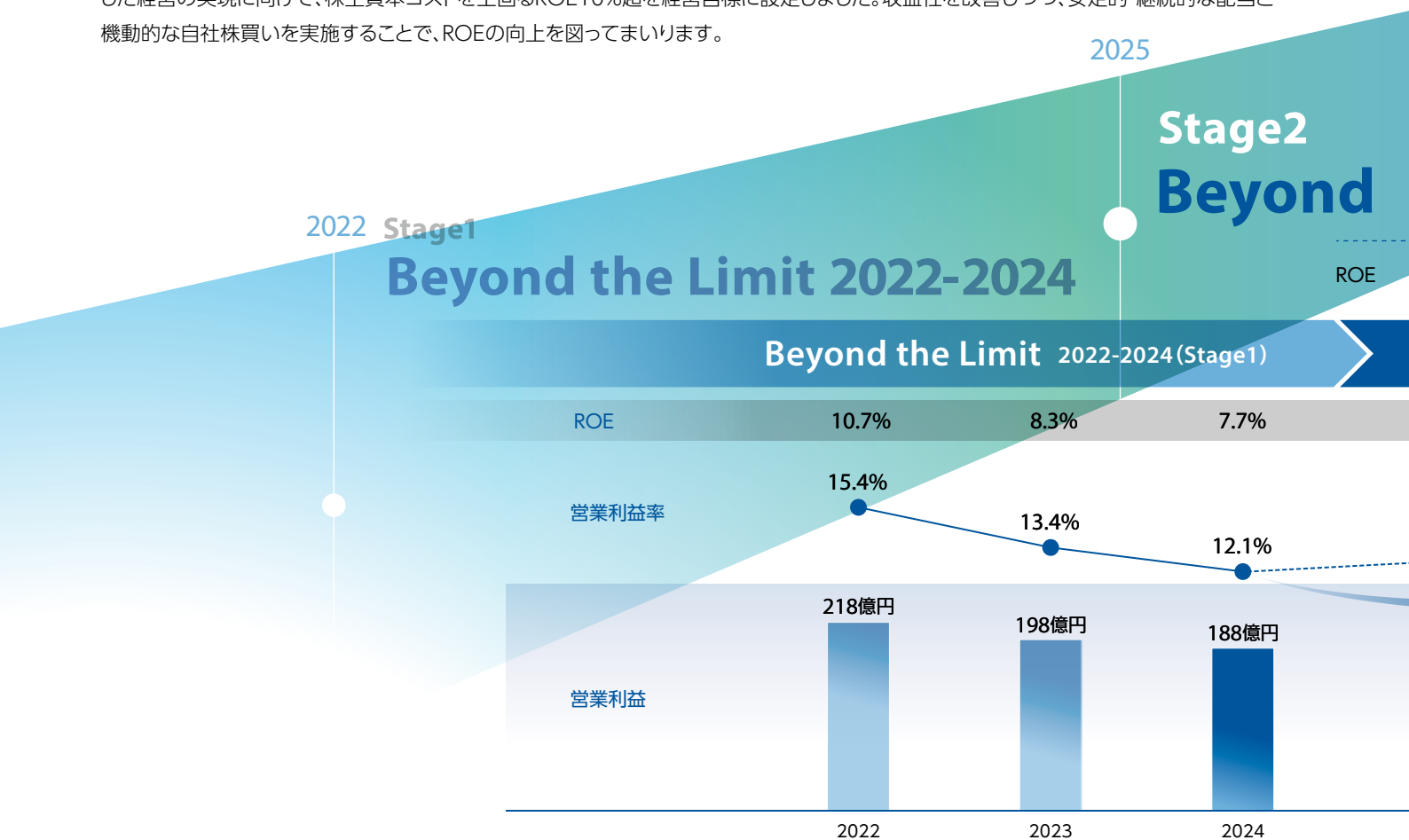
引き続き、ジョブコーティングビジネスを各地域において開拓してまいります。

中期経営計画「Beyond the Limit Stage2」

2024年12月から2027年11月期を最終年度とするStage2をスタートしました。

変化する事業環境に対応できるよう、常識に囚われず、常に新しい分野に挑戦してまいります。「Beyond the Limited Stage2」では、Stage1の前3カ年から取り組んでいる収益・事業効率の改善、トップのグローバルシェア40%を目指す取り組み等は継続し、その中でも微細・精密加工向けの成長産業の開拓に今後さらに力を入れていきます。

Stage2においては、収益性の改善を継続して取り組み、営業利益率16%超を経営目標として目指します。また、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、株主資本コストを上回るROE10%超を経営目標に設定しました。収益性を改善しつつ、安定的・継続的な配当と機動的な自社株買いを実施することで、ROEの向上を図ってまいります。



収益性向上の取り組み

ROE10%超、営業利益率16%超を達成するために、以下の取り組みを進めてまいります。

1

Aブランドを中心とした高付加価値製品の売上拡大

標準品、特に高付加価値のAブランドの売上比率を高めることで、生産効率を向上させ、収益性の改善に努めます。

2

微細・精密加工向け工具の売上拡大

Stage1から取り組んでいる微細・精密加工向けの成長産業の開拓を継続することに加え、新たにグループ入りしたContour Fine Tooling B.V.社のレンズ業界向けの販路を通じて、ダイヤモンド工具と超硬製品の売上拡大を図ります。

3

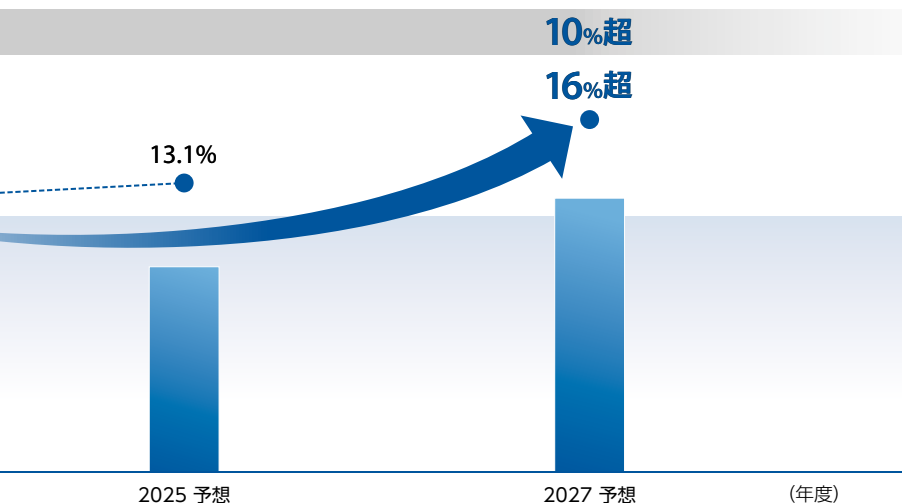
生産性及よる原価

今後の労働人口減の複合化・省人化を行うことで、生産性を進めます。

the Limit 2025-2027

10%超 営業利益率 **16%超**

Beyond the Limit 2025-2027 (Stage2)



2028
Stage3
Beyond the Limit 2028-2030
2030

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。

び業務効率化に 改善

少に備え、生産体制
進め、工程の集約を
の向上と原価改善

4 製品シリーズ・価格の見直し

標準品のシリーズ統廃合を進めることで、生産性
向上と在庫の適正化を図ります。また、製品毎の
採算管理を徹底することで、収益性の向上に取り
組めます。

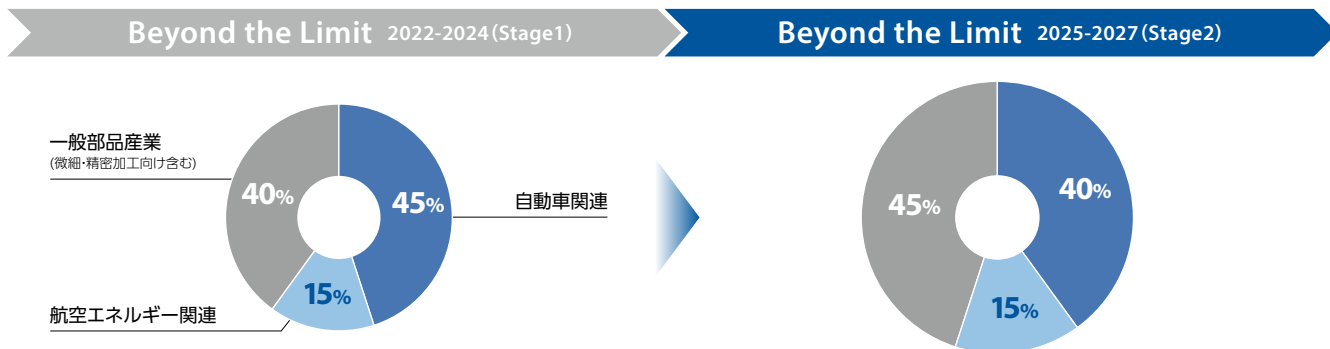
5 BSマネジメント施策の実施

グループ内のキャッシュアロケーション(資金配
分)の見直し、キャッシュコンバージョンサイクル
(仕入債務計上から売上債権回収までの日数)の
短縮など、バランスシートの改革を行うことで資
産効率を高めてまいります。

顧客産業別ポートフォリオ

Aブランドや微細・精密加工向けの標準品を拡販することにより、一般部品産業向けの売上割合を増やし、事業環境に左右されにくいバランスの取れた顧客産業別ポートフォリオの変革に取り組みます。

また、一般部品産業では標準品が多く使用されているため、生産効率の高い標準品の売上割合を増やすことで収益性や事業効率の向上にも取り組みます。

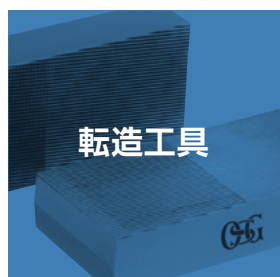


事業成長戦略

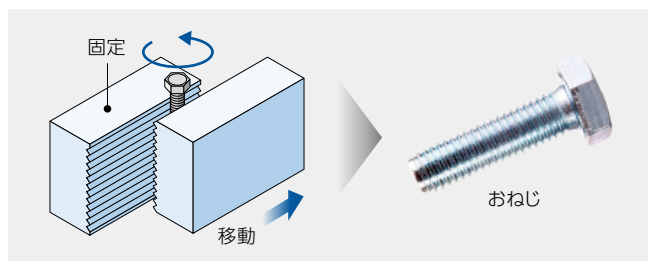
Stage2では、成長を牽引する主力事業と今後の成長に繋がる注力事業に切り分け、主力である創業製品のタップのシェアアップ、タップに次ぐ長い歴史をもつ転造工具のグローバル展開、今後の成長につながる事業領域として、微細・精密工具とコーティング事業の拡大に注力してまいります。



品質向上と競争力のある新製品の投入など、開発・技術・生産・営業一体でシェア拡大を目指します。また、高付加価値のAブランドの拡販を推進し、タップの世界シェア40%を目指します。



Stage2から成長戦略として新たに注力する転造工具は、創業製品のタップに次ぐ長い歴史のある製品です。高品質なおねじを作る転造工具は、機械部品のスプライン加工にも用いられます。今後さらなる需要の拡大が見込まれることから、欧州などグローバルな生産体制を展開し、再研磨などのアフターサポートにも力を入れています。



おねじ



自動車のシャフト

この加工をスプライン加工といい、転造技術が使われています。

微細・精密加工 工具

新たな市場を開拓するために経験豊富な営業技術スタッフを日本全国に配置して組織された部門横断型営業組織GIGS(Growth Industry for Global Share upというオーエスジー独自の略称)セールスグループの活動を強化することと合わせて、微細・精密加工工具の新製品を新たに市場へ投入することで売上拡大を目指します。

また、ダイヤモンド工具を取り扱うグループ会社を中心にレンズ業界向けなどの既存産業以外の開拓を世界中で進めています。

Contour Fine Tooling B.V.社

2024年7月、オランダに本社を置くContour Fine Tooling B.V.社がM&Aによりオーエスジーグループに加わりました。同社は眼鏡レンズ、コンタクトレンズ、眼内レンズ、光学レンズなど、レンズ業界向けの単結晶ダイヤモンド(MCD)工具で世界トップレベルの工具メーカーです。これにより、これまでオーエスジーグループが接点のなかった医療系レンズなど新分野の販路



単結晶ダイヤモンド工具

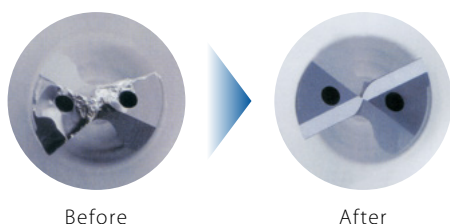
を獲得しました。Contour Fine Tooling B.V.社のMCD工具は仕上げ加工用のため、荒加工用にオーエスジーの超硬工具とセットで提案することで、Contour Fine Tooling B.V.社の既存顧客へオーエスジーの工具を拡販していきます。また、車載カメラ、VRゴーグル、ドローンなど、レンズの距離を測る特性を利用した技術が今後さらに活用され、用途が広がっていくことが予想されます。グループ会社であるオーエスジーダイヤモンドツール社(旧社名:日新ダイヤモンド)、イタリアにあるFiudi社(2019年買収)と合わせて、これら3社の協業により、MCD工具とオーエスジーの超硬工具の売上拡大を進めてまいります。

コーティング事業

オーエスジーグループは、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。近年は新規市場開拓の一環として、自社製品以外のコーティングの受託事業(ジョブコーティング)を行っており、金型、電子機器向け部品、医療機器など多様な異業種のお客様に対してサービスを展開し、グローバル展開を進めています。現在では世界16カ国にコーティング設備を有し、現地において、耐久性、耐熱性、耐摩耗性、耐衝撃性を実現する高い技術のコーティングを提供できる体制を整えています。

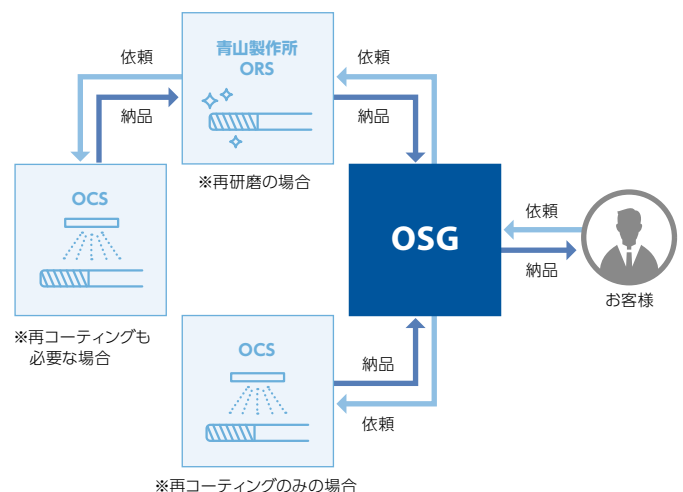
再研磨・再コーティングサービス

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います。



Before

After



財務戦略

2024年11月期の振り返り

売上高は過去最高を更新するも、世界的なインフレの影響もあり減益

中期経営計画Stage1の最終年である2024年11月期は、60年振りに営業体制を刷新し、重点施策と位置付けていた微細・精密加工分野向けを中心に成長産業の開拓を進めました。日本では自動車メーカーの認証不正問題、中華圏の景気低迷の継続はあったものの、為替が主要通貨に対して円安に推移したことにより、売上高は過去最高を更新しました。一方で世界的なインフレによる原材料費や人件費の高騰等、コスト面での負担が重くのしかかり、営業利益以下は減益となりました。以上の結

果、売上高1,555億1千7百万円、営業利益188億6千8百万円、経常利益198億2千5百万円、親会社株主に帰属する当期純利益134億3千9百万円となりました。

財務面では、転換社債型新株予約権付社債220億円を発行し、取得した資金を原資に自己株式11,059,200株(取得価額の総額219億9千9百万円)を取得しました。これにより当期末の自己資本比率は64.8%となり、前期末比7.8%の減少となりました。

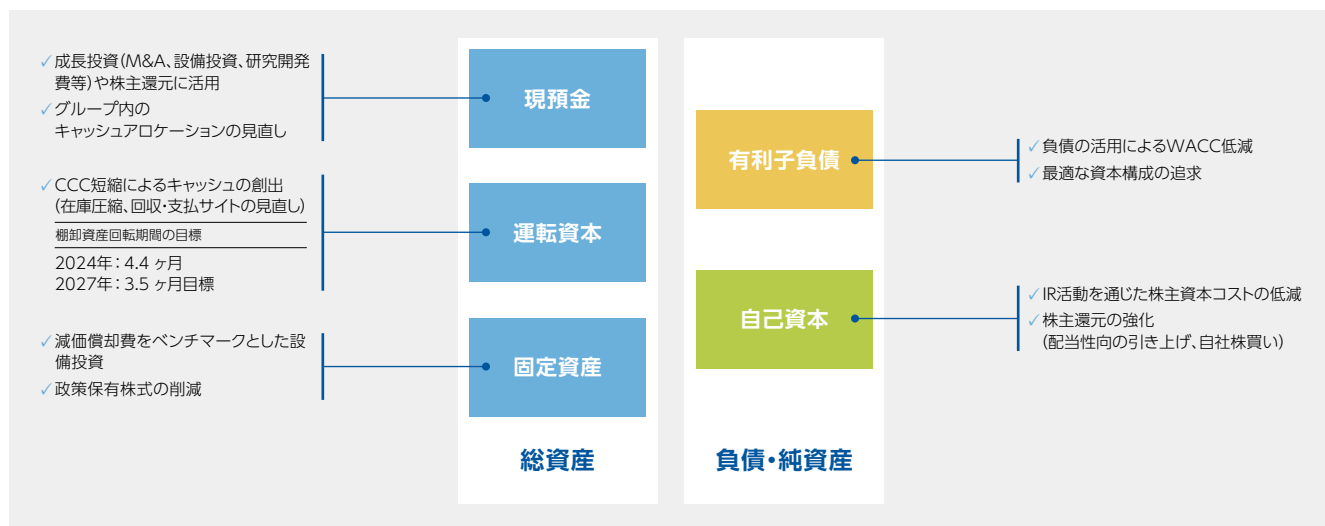
中期経営計画「Beyond the Limit Stage2」における取り組み

ROE10%超を目指し、資本効率の向上を図る

2025年度から始まった中期経営計画「Beyond the Limit Stage2」では、Stage1の3年間(2022～2024)における収益性や事業効率の改善の取り組みを継続するとともに、新たにROE10%超を経営指標として掲げ、資本効率の向上に向けバランスシートの改革に取り組みます。

グループ内のキャッシュアロケーションの見直しや、在庫の圧縮

によるキャッシュコンバージョンサイクル(CCC)短縮、政策保有株式の削減などを通じてバランスシートのスリム化を図ります。また、事業の成長からもたらされる営業キャッシュフローについては、既存事業の成長戦略及び、M&Aを含む積極的な成長投資に充当するほか、株主還元強化も図ってまいります。



戦略投資と株主還元の強化による財務構成の見直し

Stage2の3年間(2025～2027)における営業キャッシュフローを800～900億円と想定し、新工場建設、設備投資、M&Aを含む戦略投資としては600～700億円の規模を想定しています。この中には自動化や省人化設備への投資も最大300億円含めています。また株主還元としては、Stage1の3年間に於いて自社株買いも含めて440億円の還元を実施しており、

Stage2においては最大500億円を想定しています。安定的な配当に加え、必要に応じて機動的な自社株買いも実施します。今後の営業キャッシュフローの実績やM&Aによってキャッシュアロケーションの構成が変わる可能性はありますが、有利子負債の活用も選択肢として自己資本比率の上昇を抑制し、資本効率を高める活動を実施してまいります。

キャッシュフローロケーション

単位:億円

Stage1 実績 2022年11月期～2024年11月期

Cash In
↓ 1,030Cash Out
↑ 1,030

営業CF 720	戦略投資 450 (M&A実績 90)
社債発行 270	株主還元 440 (配当 170) (自社株買い 270)
資産売却等 40	借入返済等 140

Stage2 計画 2025年11月期～2027年11月期

単位:億円

Cash In
↓ 1,300Cash Out
↑ 1,300

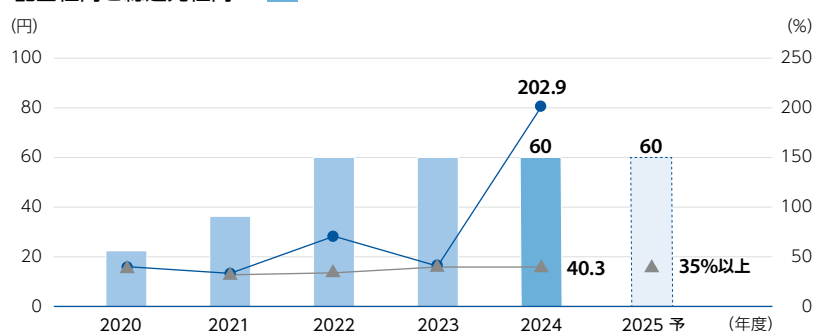
営業CF 800～900	戦略投資 600～700 (維持更新 ～300)
外部調達	株主還元 (配当・自社株買い ～500)
資産売却等	借入返済等 ～100

- ✓ 超硬エンドミルの新工場建設
- ✓ 微細・精密工具など成長領域向けの生産設備増強
- ✓ 戦略的M&A
- ✓ 自動化・省人化設備への投資
- ✓ DX推進
- ✓ 安定的・継続的な配当(配当性向35～40%)
- ✓ 機動的な自社株買いを実施

安定配当の継続

配当性向については、2022年度より公約配当性向を30%から35%に引き上げています。Stage1の3年間は減益決算となりましたが、年間配当金60円の安定配当を継続しました。今後も35-40%の配当性向を維持しつつ、自社株買いも含めた総還元性向の向上も意識して株主還元を行ってまいります。

配当性向と総還元性向



グリーンボンドレポート

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。オーエスジーグループの中期経営計画「Beyond the Limit Stage2」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。

(百万円)

資金充当状況レポート (2024年11月30日時点)

調達額	資金充当額	未充当残高
4,968	新規 : 23 (100%) リファイナンス : 0 (0%) 合計 : 23	3,567

適格事業区分	GBPカテゴリー	資金充当金額	未充当額	充当完了予定
省エネルギー	グリーンビルディング	1,378	3,567	2028年3月
	製品開発プロセスにおけるエネルギー効率	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	13	0	
計		1,401	3,567	

インパクトレポート (2024年11月30日時点)

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)
2024年8月着工、2028年6月竣工予定
CASBEE評価: B+
- 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)
CO₂排出量削減効果: 1,152 kg-CO₂/累計実績

② 環境配慮型の製品

- 製造時のCO₂排出量が従来比35%削減された転造タップ「GREENTAP」の開発
CO₂排出量削減効果: 2,638 kg-CO₂/累計実績

➤ P.44 GREEN TAP

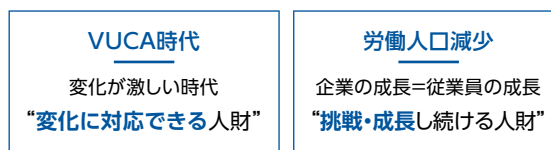
人財戦略

人財戦略における基本的な考え方

オーエスジーグループは「地球会社」の企業理念のもと、グローバルな視点で持続可能な成長を追求しています。先行き不透明な環境において、企業の発展には「変化に対応できる人財」、そして「挑戦・成長し続ける人財」の存在が不可欠です。

現在進行中の中期経営計画「Beyond the Limit」では、従来の常識に囚われず新たな価値を創造する挑戦こそが、企業の成長につながると考えています。社員一人ひとりが自らに限界を設けず、挑戦を重ねながら自己変革を遂げることを期待しています。そのために、オーエスジーグループは人財育成の強化、多様なキャリア機会の提供、挑戦を後押しする企業文化の醸成に取り組んでいきます。

また、多様な人財が活躍できる環境整備を推進し、社員の能力を最大限に引き出す仕組みも構築しています。今後も、企業理念を体現する人財の育成を通じて、変化に強い組織づくりを進め、持続的な成長を実現していきます。



中期経営計画「Beyond the Limit」

今までの常識に囚われずチャレンジすることが企業の成長に繋がります。
自分に限界を設けず、自らの殻を打ち破ることに挑戦します。

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

人財戦略マテリアリティ

中期経営計画「Beyond the Limit」の実現に向けて掲げている人財像である「変化に対応できる人財」、「挑戦・成長し続ける人財」とは、自ら考え行動し、変化を楽しみながら挑戦し続け、状況に応じて軌道修正できる柔軟性を持ち、そして環境変化を察知しながら問題解決能力を発揮できる人財です。このような人財が活躍できる環境を整備するため、オーエスジーグループは「人財の尊重と活躍できる環境の整備」をマテリアリティとして掲げ、長期的な人的資本戦略を推進しています。その柱となるのが三つの重点テーマであり、1つ目に「人財の能力向上と戦略的な人員配置」、2つ目に「従業員エンゲージメントの向上」、3つ目に「多様性の尊重」です。これらの取り組みを通じ、強い組織づくりを進めてまいります。

1 人財の能力向上と戦略的な人員配置

社員一人ひとりが自身の可能性を広げ、企業成長に貢献できるよう、研修制度の充実やキャリア支援を強化していきます。また、適材適所の人員配置を行い、個々の能力が最大限に発揮できる環境を整えていきます。

2 従業員エンゲージメントの向上

社員が働きやすさと働きがいを感じながら挑戦し続けられるよう、社内コミュニケーションの活性化を進めます。多様な働き方を支援し、成長意欲を引き出す企業文化を醸成します。

3 多様性の尊重

グローバル企業として、多様な価値観や経験を持つ人財が協働し、イノベーションを生み出せる環境を構築します。性別や国籍を問わず、誰もが活躍できる組織を目指します。

過去からの変遷

	2017以前	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	今後の取り組み
従業員エンゲージメントの向上		●あいち治療と仕事の両立支援カンパニー ゴールド認証 ●育児のための勤務時間短縮制度を「中学3年生以下の子がいる社員」に適用拡大 ●フレックス勤務制度導入 ●傷病療養休暇積立て日数拡大(30日→40日) ●介護のための勤務時間短縮の期間3年の撤廃 ●カムバックエントリー制度導入 ●安全健康経営宣言				●在宅勤務制度導入 ●1時間単位の有給取得可能に ●メモリアル休暇の取得範囲拡大 ●健康経営優良法人ホワイト500継続認定 ●安全衛生優良企業認定			●シンプルで公正な未来志向型人事制度の導入検討 ●キャリアパスを活かした配置最適化と組織能力最大化 ●次世代経営を担う人財候補の発掘と育成 ●健康経営の推進
人財の能力向上と戦略的な人員配置	●2012～ 再雇用制度改正 65歳定年制度導入 ●2013～ シニアスタッフの成績評価による雇用条件の撤廃		●社内技能検定運用開始	高品質な製品を維持すること、そして社員の工具知識の取得を目指し、各種工具検査作業(製品の精度を測定するスキル)の検定を社内で行っています。					
多様性の尊重				●ハラスメント防止規程の制定		●人権方針策定 ●特例子会社「オーエスジーアクティブ(株)」設立			●人権デューデリジェンスの実施

人財の能力向上と戦略的な人員配置

現在の課題と今後の方針

オーエスジーがさらなる成長を遂げるためには、変革を先導できる次世代リーダーの育成が不可欠です。しかし、現状では新入社員教育・階層別教育は実施しているものの、選抜教育・上級役職者向けの研修機会については課題が残ります。さらに、人財の特性やスキル、経験が十分に可視化されておらず、最適な配置においても改善の余地があります。これらの課題を解決するため、従来の枠を超えた次世代リーダー育成プログラムを導入し、早期からマネジメント能力、経営感覚を養う機会を設けます。また、上級役職者に求められるスキルを再定義し、挑戦し続けるマインドを持つ経営人財の育成を強化します。さらに、データを活用した人財の見える化を推進し、最適な人員配置を実現することで、個々の能力を最大限に引き出します。

話し方セミナー開催

オーエスジーでは、コミュニケーションを重視する企業文化のもと、これまで休止していた本セミナーを復活リニューアルし、「話す」能力の向上を目的とした「話し方セミナー」を実施しました。本セミナーは、若手リーダーを対象に、社内外で自信をもって話せる人財の育成を目指し実施されました。セミナーでは、話の組み立て方や具体的な話し方のテクニックを学ぶだけでなく、実際に人前で話すトレーニングを2日間繰り返し行いました。

その結果、今回の参加者の話し方は目に見えて成長し、相手が理解しやすい話し方を習得することができました。本セミナーが社内における日々の円滑なコミュニケーションに繋がることを期待しています。

今後は、セミナーの対象者を次世代のリーダー候補の社員に拡大予定です。継続的なセミナーの実施を通じて、社員のスキル向上を支援し、より良い職場環境の構築を目指します。



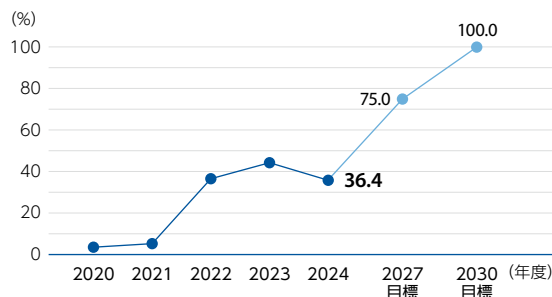
話し方セミナーの様子

従業員エンゲージメントの向上

働きやすい環境整備

オーエスジーでは、社員が安心・安全な環境で働ける環境整備を重要な取り組みとして位置づけ、継続的に取り組んでいます。中期経営計画のStage1(2022-2024)では、1時間単位で取得可能な有給休暇の制度導入やメモリアル休暇の取得期間の拡大など、柔軟な働き方を実現するための施策を進めてまいりました。また、「健康経営優良法人ホワイト500」の継続認定など、安全健康経営の強化にも注力しています。さらに、男性の育休の取得率向上にも積極的に取り組み、2023年には43%まで向上しましたが、2024年度は36%という結果でした。課題を明らかにし、今後も取得率向上に向けて取り組み、2027年に75%、2030年には100%の取得を目指します。また、育児・介護との両立支援という社会課題にも対応すべく、法改正を上回る支援体制の構築を推進しています。これらの取り組みを通じて、従業員エンゲージメントの向上を図り、働きやすく、働きがいのある職場環境を実現します。

男性の育児休業取得率



VOICE

男性の育児休業取得者の声



第3製造部製造1課3係 係長

夏目 将利

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

今回、私は約2カ月半の育休を取得しました。育児は24時間休みがありません。特に2人目の育児は怒涛の毎日、とてつもなく大変でした。一人が泣くともう一人も泣く。私も泣きくなりました。そんな時を夫婦2人で協力して乗り越えました。妻と共に育児をしたことでより夫婦の絆が深まったと感じます。そして、二度と戻ってこない子供とのかけがえのない時間を過ごすことができ、会社に感謝しています。

私の業務は専門技術が必要なため、人財育成に時間がかかります。そのため、日頃から皆が同じ業務を行えるように人財育成に努め、互いの仕事をカバーしています。おかげで私自身も安心して育休を取得できました。しかし、職種や人員の関係で育休取得に課題が多い職場もあると思います。将来的に育休取得を推進していくなら、まず上司が育休について知り、理解する、もしくは自分自身で取得し、部下に育休取得の情報を伝えていく必要があると思います。また、中には育休による成績評価への影響などの不安を抱えている方もいると思いますので、社員に対し「そのようなことは無い」と、不安を払拭するような情報発信があるとさらに育休を取得しやすくなるのではないかと思います。

健康経営優良法人ホワイト500に3年連続認定

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) 2025 ホワイト500」に3年連続で認定されました。

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。オーエスジー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。これらの取り組みが認められ、3年連続の認定につながりました。



多様性の尊重

オーエスジーグループは、多様性を尊重し、すべての社員が活躍できる環境の整備に取り組んでいます。その一環として、女性および障がい者の活躍推進に注力し、目標を定め、その達成に向けた施策を進めています。

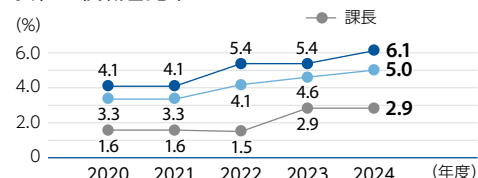
人権の尊重

オーエスジーグループは、人権方針および企業倫理綱領に基づき、社員の人権尊重を推進しています。2024年度は、企業倫理綱領の周知をグループ会社まで拡大して行い、相談窓口の設置や社内報を活用した啓蒙活動を継続して実施しました。2025年度は、全社員向けのハラスメント教育を実施し、今後は管理者向けの対応力強化教育を充実させる予定です。これにより、社員一人ひとりが安心して働ける職場環境の整備を進め、公正で多様性に富んだ組織づくりを推進してまいります。

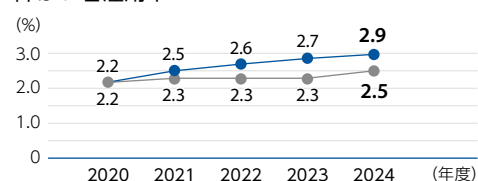
女性・障がい者の活躍推進

女性役職者比率(係長)については、2025年に7%を目標に掲げ、2024年度で6.1%と、着実に目標に向けて進捗しています。また、障がい者雇用については、引き続き2024年度も法定雇用率である2.5%を上回る2.9%を達成し、今後も安定的な雇用の確保と職場環境の向上を図ります。2025年度も引き続き、女性役職者比率7%の目標達成に向けたキャリアパスの明確化と管理職候補となる社員への育成プログラムの強化を通じて、女性がリーダーとして活躍しやすい環境を整備するとともに、障がい者の継続的な雇用と職場環境の充実を図り、多様な人財が能力を最大限に発揮できる職場づくりを推進します。

女性の役職者比率



障がい者雇用率



VOICE



竹本さんは職場見学の時から新城工場のカフェテリア(食堂)に魅了され、食事が毎日の楽しみだそうです。

オーエスジアクティブ株式会社

竹本 良太

オーエスジアクティブの送迎サービスはとても役立っています。以前は電車で通勤していましたが、送迎のおかげで時間を有効に使えるようになり、自由に使える時間が長くなりました。

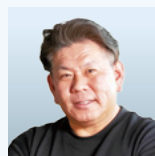
今回、特例子会社オーエスジアクティブの社員の竹本さんと、実際に作業しているオーエスジー新城工場の鈴木さんにインタビューを行いました。

Q. 現在、担当している業務について教えてください。

毎日、生産に関する命令書を見て、納期の優先順位を判断し、製品になる前の材料の出庫や他工場からの完成品の受け入れを担当しています。

Q. 職場の環境、働きやすさについてどう感じていますか？

オーエスジーの職場は働きやすい雰囲気、何かあった時にも気兼ねなく相談できますし、サポートしてくれます。また、オーエスジアクティブの送迎サービスはとても役立っています。



第2製造部
生産管理2課 課長

鈴木 英晶

Q. 竹本さんのお仕事の様子はいかがでしょうか？

仕事に対する姿勢は非常に真面目で他の模範にもなります。業務における報連相も徹底していて、仕事もきめ細やかです。また、繰り返しの作業への集中力が非常に高くヒューマンエラーがほとんどありません。竹本さんは私たちの職場に欠かせない人財です。

Q. 竹本さんが働きやすい職場環境を作るために、何か意識されていることはありますか？

安全管理の徹底とコミュニケーションを一番大切にしています。竹本さんが必要以上の負荷や責任を背負いすぎてしまわないよう、いつもと違うことや悩んでいることがないか毎日のコミュニケーションで確認しています。職場として、安全管理や職場環境の改善など必要なことは欠かさず行っている中で、色々なことを過度に制限してしまわないように気をつけています。竹本さんが自身の能力を最大限発揮し、成長できるような環境を整備したいと思っています。



社員の挑戦と成長を応援するオーエスジーが描く 新たな人財戦略の未来

オーエスジーが掲げる中期経営計画「Beyond the Limit」というタイトルには、カーボンニュートラル時代のいかなる変化にも対応する企業となるため、限界を設けず自らの意識を変え、限界を越えて進むという決意を込めています。オーエスジーでは人財の育成とチャレンジ精神を尊重する社風の構築に注力し、「Beyond the Limit Stage2」では、人的資本改革を推進し、3つの柱で未来に向けた施策に取り組んでまいります。今回、各部門の責任者が一堂に会し、それぞれの立場で将来を見据えたオーエスジーの人財戦略について率直に意見を交わしました。

人的資本開発の3つの施策

- 人事・評価・報酬制度：モチベーション向上、人財の能力発揮
- 採用・人員配置：戦略的な人員配置
- 教育制度：幹部・リーダーの育成強化

挑戦と成長を支える評価報酬制度と人財の能力を最大化させる人事制度

皆さんは現在の人事評価制度をどう捉えていますか？

安形:オーエスジーでは、中期経営計画の達成を目指し、「変化に対応できる人財」「挑戦・成長し続ける人財」という人財像を軸として掲げています。現在の評価報酬制度は、20年以上基本的な仕組みが変わっておらず、平等に評価することに比重が置かれているのが現状です。しかし、人事総務部としては前述した人財像を踏まえると、チャレンジすることで成果を出した人はもちろん、チャレンジをして失敗した人のことも評価し、失敗

を恐れずに挑戦していく姿勢を後押ししたいと考えています。まずは現状の評価制度を見直し、チャレンジしたこと、またそこで上げられた成果を正しく評価することができる制度改革を行っていきます。

近田:営業本部では、成果が数字で表れやすいこともあり、結果を出せた時には相応の評価をして欲しい、という強い気持ちを持つ若手が増えていると感じます。行っていることに対する公正な評価が欲しいという声は実際に増えています。

榎田:設計開発部門では、開発担当者の一人当たりの開発件数が評価基準のひとつではありますが、個々の評価に差が出にく

いため、社員はモチベーションの維持が難しい場合もあると思います。特に若手社員のモチベーションの向上が重要と考えており、私は評価報酬だけでなく、働きやすさや仕事のやりがい、そこから得られる達成感が原動力になるような環境も整うと、さらに良い会社になると思います。

岩城:製造部門は、組織としてはかなり規模が大きい中で、相対的に評価しなければならないことに加え、オペレーションや生産管理、製造技術などの多岐にわたる個々の業務内容を評価制度(オーエスジーの評価項目:7つの人財要件)に結び付けることの難しさも感じます。また複数ある工場ごとの業務プロセスの違いから、評価基準の考え方や捉え方が異なる場合があります。社員の評価に対する納得感はモチベーションにも影響すると思いますので課題として認識しています。

オーエスジーが
求める
7つの人財要件

- ・グローバル
- ・コンセプト
- ・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

渡邊:グループ会社のサポートを担うグローバル営業部では、担当している国の業績が上がったからといってそれが評価に結びつくわけではありません。基本的には日々グループ会社に対してどのようなサポートを行っているかで判断しています。

神野:以前私は海外グループ会社に出向していました。日本からの出向社員は現地法人のリーダーが評価し、その評価をもとに日本の本社が統一した基準で報酬を決定します。一方、その国で採用している現地社員の評価に関しては、グループ会社ごとに評価制度を持っています。私が海外グループ会社でリーダーを任されたときに、営業職向けにはノルマ達成意識の向上を目的に日本の営業評価指標を導入し運用したこともありました。

桝田:私もアメリカのグループ会社で仕事をしていましたが、そこでは四半期に一度社員一人ひとりがKPIを設定し、その目標を達成できたかどうかの評価に影響していましたね。

安形:評価報酬制度について、このように各部の意見を聞いたことは非常に貴重です。私自身は評価制度が、社員一人ひとりの評価に対する明確な説明・フィードバックを行い、社員の目指すべき道を会社が指し示すことができる制度であるべきだと考えています。今後人事総務部としては、現在の評価報酬制度の枠組みをベースに、評価は社員の成果を正しく反映できるように各部門における評価を尊重し、管理職評価については人事委員会が審議、決定を行う仕組みを継続しつつ、細かな評価項目などについて見直しを行う方針です。

オーエスジーでは、社員のモチベーション向上や能力発揮を実現するため、能力のある若手社員を積極的に管理職登用していく方針に加え、ベテラン社員の多様な働き方を推進しています。皆さんは若手社員の評価制度やベテラン社員の役割についてどう考えていますか？

安形:人事としてはポジティブでチャレンジ精神が旺盛な若手社員を求めています。働くうえで自ら主体的に動くモチベーションの高さが重要だと思いますし、自ずとそのような社員は成績評価も伴います。さらにそういう前向きな人財がキャリアアップのチャンスも多いと感じますね。

原田:私はリーダーとしての基準に明確な定義があって、実は若手社員の中にもこの定義に当てはまる方が一定数います。その定義とは、自分で課題を見つけ、その解決策を立案し、人を巻き込んで実行できる、この3つを持ち合わせていることです。ただし、現在はその定義をクリアしている若手社員がいても年齢や相対的な評価の壁があり、思い通りに評価するすべがありません。年齢などに縛られずにこのような社員を評価でき、フィードバックしてあげられる人事制度があれば、やる気のある若手社員を応援できと思っています。

岩城:製造の現場では、技術のノウハウを身に着け技術力に磨きをかけるモノづくりに長けた人財も必要であると同時に、組織全体を巻き込んで現場をまとめるリーダーも必要です。若手社員という点では、海外へ出向き1つの工場の枠組みにとられないモノづくりの考え方を素直に受け入れ、それを自身の職場に積極的に還元できる資質のある人財に期待しています。

近田:日々の営業活動の中でも、社会の変化が激しい現在は経験を積むことだけを重要視しては人財の活用は難しい時代です。これだけデジタル化が進む社会の中で、やはり我々と比較しても若手社員の方が圧倒的にデジタル分野での対応力に長けています。個々が持っている能力を見極めて正しく評価することで、責任あるポジションで活躍してもらうことも必要だと思っています。

辻村:RDセンターでは、係長クラスのリーダーは30代前半がほとんどです。役職にかかわらず優秀な若手社員が多いと感じます。そのため、技術やノウハウの伝承もスムーズにできている印象です。ただ、最近は若手社員の離職も目に見えているので、さきほどの原田の話のように、活躍している有能な若手社員に対し、会社として良い道しるべを示すことができる制度があればと思います。実際に給与面を理由に転職する優秀な人財もいると聞きますので、例えば給与体系にどうしても年齢が関わってしまうところを工夫するなどの制度の見直しも一つの手ではないでしょうか。

桝田:確かに優秀な若手社員が辞めてしまうケースはありますね。ただ、若手社員が「有能かどうか」や「辞める、辞めない」とい

人財戦略 | 社員座談会



上席執行役員 国内営業本部長

近田 幸典

執行役員 デザインセンター センター長
(設計開発部門) 及び
RDセンター担当

栴田 典宏

執行役員 製造副本部長、
第2製造部 部長及び
製造企画室 室長

岩城 篤史

RDセンター センター長
(研究開発部門)

辻村 桂司

うことは我々、部門長がメンバーに対してどう接しているか、どういうビジョンを伝え、どうリードしているかで変わるのではないのでしょうか。メンバーはリーダーの背中を見ているので、「ああいう人になりたい」と思われるリーダーが我々のなかにどれだけいるのでしょうか。メンバーの心に火を付けてあげられるかが、我々の重要な役目ではないかと思っています。

安形:栴田が言うようなこういう意識を持ったベテラン社員を増やしていきたいですね。たとえ役職を降りたとしても、過去の経験を活かし他の社員の背中を押したり、オーエスジーズを持つ若手社員を育てていくことが役割の一つだと認識していただけるかどうか。ただし、そのためにはその役割を明確

にし、しっかりと評価に反映させる新しい制度が必要だと思っています。ベテラン社員のモチベーション向上、ひいては全世代の能力発揮につながっていきますから。

近田:営業部門では、役職定年後もそのまま担当先を受け持つことがありましたが、ベテラン社員は知識、経験、人脈が豊富な人材ですから、それらの豊富なスキルを活かして新規顧客の開拓を行う営業組織GIGSセールスグループを発足しました。個々が持つ能力を最大限生かした業務、例えば専門知識を持って営業活動にあたる、また経験・知識・人脈などさまざまな側面から若手の営業社員をバックアップするなどの役割を担ってもらおうと動き出したところです。

組織・世代を超えたコミュニケーションを実現する「言える化」「聴ける化」の実践

オーエスジーでは、コミュニケーションを重視した風通しのよい組織を目指していますが、そのために注力していることは何ですか？

安形:オーエスジーではこの2～3年、「言える化」と「聴ける化」をコミュニケーションのキーワードにしています。特にリーダーは、メンバーとのコミュニケーションの中で「聴ける化」の能力が求められます。「聴ける化」とは、相手の話に耳を傾ける意味もありますが、相手の話を引き出しながら聴く力も意味します。そのような風通しの良いコミュニケーションが組織風土をつくるベースになりますから、会社としてそれに紐づく教育やリーダー間の意見交換の場を提供していかなくてはと考えています。皆さん各部において「言える化」と「聴ける化」は実行できている感触はありますか？どうでしょうか。

栴田:できていると思っている人ほどできていないのかもしれませんがね。このような会社としての考え方や思いを全体に浸透させるには、各部門がしっかりとそれらを引き継いで繰り返し伝えていくしかないですね。私もアメリカで会議に参加して

いたとき、同僚から「意見を言わないならあなたがいる意味はないよ」と言われたことがありました。正直ゾッとしましたね。発言することは自分がそこにいる意味であり価値を表すものだと学びました。アメリカと日本では文化や風土も異なりますので、日本の常識が海外の常識ではないことを身をもって理解するためにも海外での勤務経験は有効だと感じますし、そのような機会をきちんとローテーションして多くの社員に提供できると良いと思います。

近田:以前からオーエスジーでは社長や役員に対しても役職で呼ぶのではなく「〇〇さん」と意識的に呼ぶ文化があります。しかし、今もこの先も世代が変わっていく中で、フラットな文化や風土も時代と共に薄れてしまわないようにしたいですね。そのためにも、「言える化」「聴ける化」を実践することは非常に大切です。例えば、小さなことですが朝の声掛けを毎日行うことで、メンバー一人ひとりの表情などから感情や体調、コンディションの変化にも気づくことができます。そのひと声コミュニケーションの始まりになるとと思いますね。

岩城:「言える化」については、リーダーである我々が言いやすい環境をつくる必要もあると思います。製造部は特に組織が



リソースマネジメントセンター
IT戦略部 部長

原田 剛



グローバル営業部 部長

渡邊 克俊



営業本部グローバル企画部 部長

神野 幸一



上席執行役員
リソースマネジメントセンター 長
及び人事総務部 部長

安形 幸治

大きく、一般社員と部長との距離が遠くなってしまいやすい中で、「言う」ことへのハードルを下げ、意見をきちんと受け入れる土壌があることを示すことができれば、必然的にフラットな組織に繋がっていくのではないかと感じています。

辻村:実は、現在ちょうど実感しているのは、「プロジェクトなどの新たなことにチャレンジするときには極端にコミュニケーションの質が落ちる」ということです。慣れないことに取り組む中で余裕がないからか、情報共有できなかったり、ミスコミュニケーションが生まれたりする場面を目にします。ですから、リーダーである我々がそのような状況になることを理解し、必要なコミュニケーションの場をつくる必要があると感じます。会社が新たな分野に足を踏み入れ、変わっていかうとするときこそ、コミュニケーションがとても重要であることを実感していますし、つまりはコミュニケーションの活性化が会社の成長にも繋がると考えています。

原田:「言える化」「聴ける化」を実現するそもそもの環境をつくることは、なかなか難しい現実もあります。今日、実は部内のリーダーとそのような話をしたのですが、意外と部内のメンバーは部長や課長に話しかけることへのハードルが高いと感じているようです。理由の一つが「忙しそう」だということ。それを聞いたときに「確かにそうか」と。リーダーが「言える化」を推奨していながら、リーダーがそれを受け入れられる状況にいない。この課題を認識することができたので、今後もリーダー間で話し合っていきたいと思っています。

渡邊:「言える化」「聴ける化」をどうやって具現化するかは一番の問題であり、部門長にとって対処すべき課題ですね。単に言っているだけ、聞いているだけにならないことも重要です。

安形:私もマネジメントやリーダー教育に関する講習会やセミナーを受講してきましたが、組織におけるリーダーの役割は何かというと、担当部門のメンバー・職場環境を見ること、メンバーの話を聞くことであり、それに業務時間の半分は費やさなければならぬ、と言われたことがあります。岩城さんは、メンバーと1 on 1の面談を独自にやられていますよね。

岩城:はい、課長、係長、班長クラスのリーダーが対象にはなり

ますが、全員と一人当たり30分の面談をしています。リーダーが時間を確保し、メンバーと向き合う時間をつくるということ自体がメンバーのエンゲージメント向上にもつながると感じます。

安形:1on1ミーティングは会社の制度としてまだないのですが、「言える化」「聴ける化」のひとつの形だと思います。

神野:皆さんの話を聞いて非常に参考になりました。普段からリーダー、一般社員問わず会話をし、コミュニケーションをとっている認識でしたが、1 on 1でコミュニケーションをとることの重要性や有益性を感じましたので、メンバーとの向き合い方を考えるうえで活かしていきたいです。

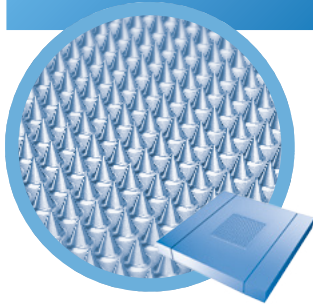
渡邊:海外のグループ会社とのコミュニケーションで言えば、グローバル営業部では10カ国のグループ会社と毎月座談会をしています。テーマを決めて英語で意見を交わすのですが、コミュニケーション能力や語学スキルを上げるだけでなく、各国の文化や習慣を知る機会にもなり、お互いを理解したうえでコミュニケーションを深めていくことができる第一歩だと思っています。「言える化」「聴ける化」は非常に良いことだと思っていますが、「言える化」がただ言っているだけにならないように、メンバーの「言える化」をリーダーがどれだけ具現化できるかということも重要だと考えています。

安形:今日は、オーエスジーの成長を担う人材育成とその戦略について部門ごとの考えや取り組み、課題を聞くことができました。全体最適を目指すうえでの部門間の人事交流についても様々な角度から意見をいただけたことは非常に有意義でしたし、人事部門の責任者として新たな気付きもありました。これを機に今後もこのようなコミュニケーションの場を持ち、皆さんとともに活力ある組織をつくっていきたいと考えています。引き続きよろしくお願いします。

一同:よろしくお願いします。

事業概況

微細・精密加工産業

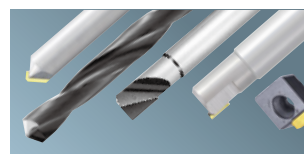


2025年度の見通しと今後の取り組み

微細・精密加工産業は、国内外で半導体産業や医療産業を中心に成長を続けています。IoTの普及により、2025年以降も半導体市場の成長が期待されます。さらに、生成AIの拡大に伴い、半導体製造装置の需要が拡大し、欧米・台湾・日本の企業が技術革新をリードする見込みです。微細・精密加工産業では、付加価値の高い複雑な超精密化した金型向けの工具のほか、耐久性の高いセラミックスなどの材料に対し、ダイヤモンド工具を使用することで生産性の向上が可能です。2025年度以降は精密機械メーカーや素材メーカーとの情報交換を通じて需要を掘り起こし、オーエスジーダイヤモンドツール社、Countour Fine Tooling B.V.社（オランダ）と協業することで、新たな市場戦略に取り組みます。

今後の成長性

2025年以降の車載半導体市場は、自動車の半導体搭載量が増加するため、長期的には明るい見通しです。さらに、グローバルでデジタル社会への移行が進み、中長期的にも半導体の需要は高いと考えています。実際に国内で制御装置関連向け等に2024年度末からダイヤモンド工具の需要が増えつつあるなど、グローバル全体で2025年度以降はガラスやセラミックなどをはじめとする脆性材や非鉄金属向けの工具需要が期待されます。今後も微細・精密加工分野でのシェア拡大を目指し、半導体市場だけでなく、高精度化するリフレクター金型、レンズ加工、医療分野においても新たな市場拡大を図ってまいります。



微細・精密、鏡面加工に対応する
ダイヤモンド工具

航空機産業

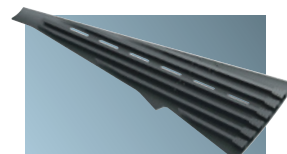


2025年度の見通しと今後の取り組み

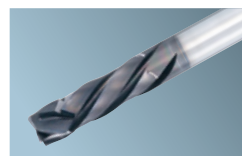
コロナ禍で低迷していた国内外の航空機産業は回復しており、エンジン周りの生産の回復から始まり、2025年以降は機体生産の回復が期待されます。それに伴い、部品サプライヤーの工具需要も増加傾向にあります。オーエスジーはCFRPやチタン合金などの難削材加工用工具の開発に注力しています。今後も航空機産業のニーズに応じて、新材料や加工技術に対応可能な製品開発と技術サポートに注力してまいります。

今後の成長性

今後、国内外で機体中使用されるCFRPやアルミ部品向けの他、エンジン向けのチタン合金・インコネルなどの耐熱合金に対応する工具の需要拡大が見込まれます。オーエスジーは航空機産業向けの専用工具を開発しており、需要の拡大に伴い売上の増加が期待されています。さらに、海外ではアメリカの航空機産業の成長に伴い需要が増加し、欧州ではドイツ、フランス、イタリアなどでシェアが拡大しています。海外のグループ会社は、各地域の需要に応じた製品開発と供給体制の強化を進めており、今後も航空機産業におけるグローバル競争力を高めてまいります。



機体軽量化のために炭素繊維からなるCFRPの部品が多く使われている



専用工具としてCFRPの加工現場で多く使われているダイヤモンドコートヘリング ボーンカッタ 4枚刃 DIA-HBC4

航空宇宙用部品加工において 安定した工具寿命と工具コスト削減に貢献

文：Magnus Hoyer, OSG GmbH

PARARE GmbH社は金属とプラスチックの積層造形加工を専門とする部品メーカーです。航空宇宙産業向けとなる非常に複雑なインコネル部品の金属積層造形（アディティブ・マニファクチャリング）の二次加工の改善に取り組んでいます。



オーエスジーが提案した超硬防振型エンドミルロング形AE-VML

金属積層造形（アディティブ・マニファクチャリング）

近年、従来の加工方法に代わる新たな加工方法として、金属積層造形が注目されています。金属積層造形は、切削加工のように材料を削って部品を成形するのではなく、主に3DのCADデータを用いて金属3Dプリンタにより金属粉末の層を積み重ね、部品を作る技術です。金属積層造形のメリットは、高価な耐熱合金の材料の無駄をなくし、能率の向上とコスト削減を実現できる点です。一方で、金属積層造形の二次加工では、表層部の硬度が高く、切削代（切削除去される部分）の変動が大きいため、工具に負荷がかかりやすく、加工時間も長くなるという課題があります。



PARARE社製の航空宇宙部品

エネルギー・重電産業

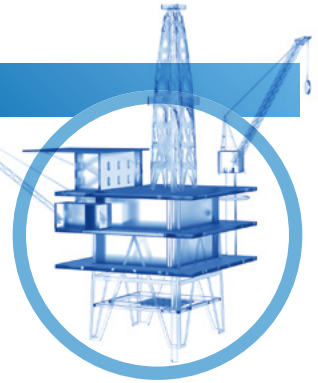
今後の成長性と取り組み

データセンター、AI、暗号通貨セクターなど、電力消費は今後益々増加すると予測され、各国は急増する電力需要への対応が急務なうえ、脱炭素社会に貢献することがエネルギー・重電メーカー共通のミッションです。

水素ガスタービンや原子力発電プラントなど、多様なエネルギー供給が推進される時代に、オーエスジーグループも新規需要の獲得に注力していく業界です。



クリスマスカッター（タービンプレード加工工具）



途上国の電力不足と急速な経済発展を支えるオーエスジーの技術力

インドのエネルギー・重電産業は国営企業が主体となり、モディ首相の経済成長政策の一環として推進されています。[Make in India] プロジェクトによりインド国内の製造業の経済活動が活発化、インフラ構築が急速に進められています。インド国内の電力不足は深刻で、安定した電力供給のための設備投資が不可欠です。この国家プロジェクトにオーエスジーのクリスマスカッターが参画しています。エネルギー産業は発電機、蓄電池、ワイヤーハーネスなど多岐にわたり、輸出基地としてもインドは重要な役割を果たしています。途上国の電力不足と急速な経済発展に伴い、エネルギー・重電産業のニーズは今後さらに高まると予想されます。

今後はクリスマスカッター以外の製品もインド国家プロジェクトへの採用を目指しつつ、将来的にはインドの工場でクリスマスカッターを製造することも視野に入れて、インド国内の生産体制やサポート体制の構築を進めていく予定です。



オーエスジーインドのスタッフ

自動車産業

2025年度の見通しと今後の取り組み

日本国内の自動車産業は、EV化をはじめとする中長期的な構造変化の真っ只中にあり、常に最新の動向を注視しています。国内の自動車メーカーの認証不正問題が一段落すると同時に、EV化からの揺り戻しの動きも見られ、2025年の見通しは下期以降から回復する想定です。また、海外の自動車産業においても、EV化や車両の軽量化に伴う先進的な加工技術が求められています。今後も、さらなるEV化や自動運転技術の発展、新興自動車メーカーの台頭が進み、自動車産業は大きな変革期を迎えることが予想されます。



高効率・多機能タップA-SFT



エンジンの内燃効率と
出力を増加させる自動車部品のターボ

今後の成長性

日本国内では、EV化の減速感が見られるものの、将来的には自動運転及び電動車市場が拡大すると考えられます。海外では、中国や北米の市場成長が期待され、中国の新興自動車メーカーも徐々に台頭してきています。今後、グローバルな市場動向に迅速に対応することが鍵となるため、EVだけでなく、PHEV・FCVや合成燃料による新たな内燃機関の開発も視野に入れた全方位の市場戦略が必要です。既存の内燃機関・駆動系部品のシェア拡大を目指しつつ、自動化やEV化に伴う高機能部品や燃料電池などの生産部品への市場開拓も進めてまいります。



マテリアリティ(重点課題)

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、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から順位付けし、マテリアリティを再評価しました。

OSGを取り巻く環境認識(リスクと機会)

市場

リスク

- EV化に伴う自動車の部品点数の減少
- サプライチェーンの集約化と新興国へのパワーシフト
- 原材料やエネルギー価格の高騰
- 地政学的リスクによるサプライチェーンの分断

機会

- EV化における新パーツの需要や新興自動車メーカーの台頭
- 微細・精密加工ニーズ増加による小径工具の需要拡大
- 医療技術の進化や再生可能エネルギーの普及による新規需要
- M&A子会社とのシナジー効果
- デジタル化社会の深化

社会

リスク

- 労働人口減少による人財の採用難
- ステークホルダーに対する人権侵害

機会

- 平均寿命と健康寿命の延伸
- 人財の多様化
- 従業員の働き方・価値観の多様化

環境

リスク

- カーボンニュートラルの実現に向けた環境規制強化
- 有害化学物質の規制強化
- エネルギー資源の枯渇、環境汚染

機会

- 循環型経済の実現

ガバナンス

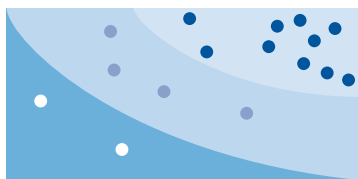
リスク

- 情報セキュリティ
- 自然災害等の発生による操業停止

機会

- 情報セキュリティ
- 経営層の多様化

マテリアリティ	重点テーマ	取り組み
 事業を通じた モノづくり産業への貢献	主力製品タップの 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
	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
	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
 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
	人財の能力向上と 戦略的な人員配置	・安全健康経営の推進
	多様性の尊重	・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 ・女性・障がい者の活躍推進 ・人権の尊重
 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	・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／CO2フリー電力購入
	ユーザーの環境負荷低減	・環境に配慮した新製品の開発
 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
	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
	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



オーエスジーの重要度

STEP 3 マテリアリティに対する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で審議・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。

目標

- 2027年 グローバルトップシェア40%
- 2030年 微細・精密加工向け売上高比率30%
- 2027年 再研磨・コーティング売上高比率15%
- 有給休暇取得率：毎年70%以上を維持
- 男性育児休業取得率：2024年50%、2027年75%、2030年100%
- 女性育児休業取得率：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
- 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
- 女性役職者比率(係長)：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

- 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
- エコプロダクツ(当社基準)毎年40点以上

- 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

- 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

- 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

2024年度実績

- グローバルトップシェア33%(自社推計)
- 微細・精密加工向け売上高比率15%
- 再研磨・コーティング売上高比率7%
- 有給育児休業取得率：84.1%
- 男性育児休業取得率：36.4%
- 女性育児休業取得率：100%
- 健康経営優良法人2024ホワイト500に認定
- 職制マネジメント教育の実施※：年1回
※ 若年層のリーダー対象
- 人財データの整備
- 女性役職者比率(係長)：6.1%
- 障がい者雇用率：2.9%(法定雇用率を上回る)
- 企業倫理綱領の周知
- 社内報での啓蒙活動・人権教育の実施
- 人権デューデリジェンスのリスクアセスメントの実施

- 累積21% CO₂削減(2019年対比)
- エコプロダクツ評価点 46点

- 取締役会の多様性の維持
- 取締役会実効性評価は継続実施済、その課題も認識済

- レポート・モニタリング体制は整備済
- モニタリング体制は未整備
- ガバナンス整備のためのアセスメントは未実施

- 2023年度に本社で実施したセキュリティ強化施策を重要グループ会社22社(国内9社、海外13社)に展開

- 社員の防災意識向上のための防災訓練の継続実施
- 各事業所の減災を目的とした事業継続計画の改善

2025年度行動計画

- 積極的な新製品の投入
- 部門横断型営業組織の活動強化
- 積極的な新製品の投入
- レンズ向けのダイヤモンド工具をはじめ、既存産業以外の需要開拓を進める
- 工具以外の製品を対象としたジョブコーティングサービスの展開
- 男性育児休業取得の実態調査を実施し、目標値の再検討を行う
- 社内規程の見直し等の検討
- 健康経営優良法人の継続認定
- 職制マネジメント教育の継続
- 次世代マネージャー育成プログラムの検討
- 人財データの整備の継続
- 人財データプラットフォームによる人財活用の検討
- 女性役職者比率(係長)：2025年7%
- 障がい者雇用率：法定雇用率達成を維持
- 全社員向けのハラスメント教育の実施
- 職制向けのハラスメント教育の強化

- CO₂排出量13%CO₂削減(2019年対比)
- Scope3算出
- 主力製品のカーボンフットプリント算出
- エコプロダクツ評価点 45点

- 社外取締役間で意見交換の機会の創出
- 内部監査部門との連携体制の強化

- 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

- 非管理端末の撲滅
- グループ会社サイバーセキュリティ監査の実施

- 事業継続計画の見直し
- 定期的な防災訓練の継続実施

※ 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しております。

環境

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。

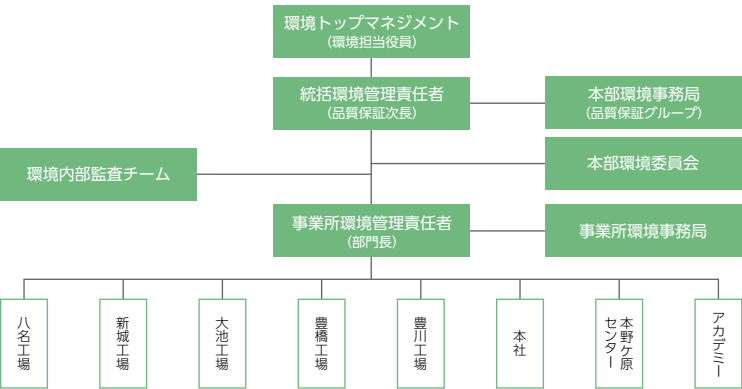
環境スローガン

- 環境にやさしい会社
- 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、2024年度は第9次環境中期計画の最終年でした。①エコファクトリー（環境にやさしい製品づくり）、②エコプロダクツ（環境にやさしい製品開発）、③エネルギー改善削減量、④CO₂排出量削減の4つの管理指標を掲げ、目標達成に向け取り組み、結果として、4つの管理指標すべてを達成することが出来ました。

環境マネジメント体制図



環境中期計画実績と目標

			第9次環境中期計画		第10次環境中期計画
No	環境目的		2023年度	2024年度	2025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 [MAX:100点] ※	平均40点	平均45点	平均42点
2	エコプロダクツ	環境に優しい製品開発 [MAX:60点] ※	平均45点	平均46点	平均41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 参考値 FY19 電気・LPガス使用量 月平均 111,792GJ FY24 電気・LPガス使用量 月平均 93,632GJ	FY19 月平均対比 累計2.5%削減	FY19 月平均対比 累計3.6%削減	FY24 月平均対比 1%削減
4	CO ₂ 排出量削減	省エネ活動及び再生可能エネルギーの活用 参考値 FY19 CO ₂ 排出量実績 50,283t	FY19対比 累計16%削減	FY19対比 累計21%削減	FY19対比 累計13%削減

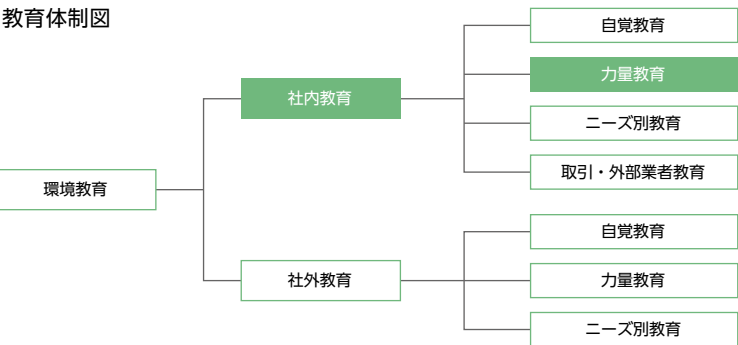
※エコファクトリー（満点100点）及びエコプロダクツの評価基準（満点60点）は、業界団体「日本機械工具工業会」で定めた基準を採用

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することを目的とした力量教育として実施しています。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。

教育体制図



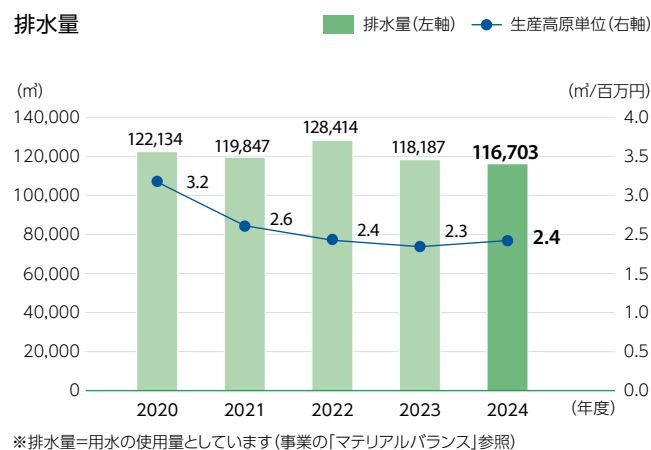
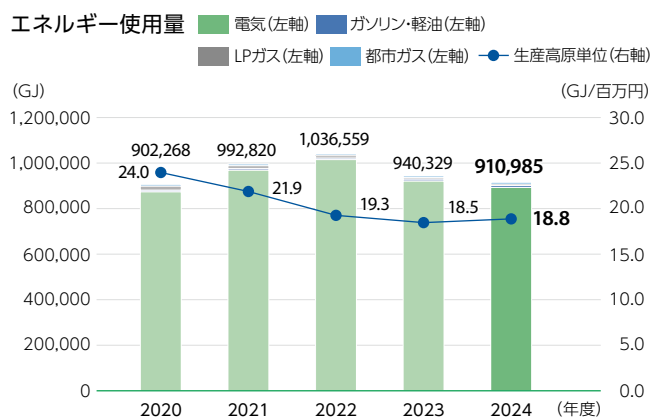
関連会社の環境マネジメントシステムの構築

ISO14001取得状況

2000年 11月	オーエスジー(株) 9事業所	2007年 10月	日本ハードメタル(株) 九州工場	2008年 10月	大宝産業(株)
2004年 10月	(株)ノダ精工(現:ノダプレジション(株))	2007年 10月	(株)青山製作所	2014年 6月	日本ハードメタル(株) 本社・本社工場
2005年 12月	三和精機(株)	2008年 10月	大高精工(株)	2017年 4月	日本ハードメタル(株) 九州北方工場

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。



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)

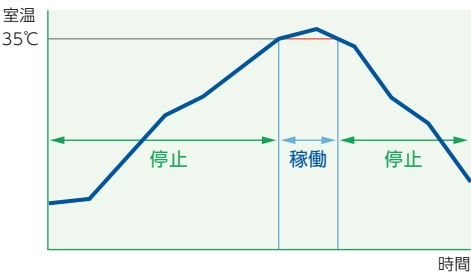
	2022年度	2023年度	2024年度
1. 積極のコスト	68,827	8,009	45,310
2. 維持コスト	74,989	76,406	78,746
3. 環境損失補償	0	0	0
4. 環境保全効果	33,431	32,501	56,342

環境

コンプレッサー室換気ファンの稼働条件見直し

立ち入る頻度の低いコンプレッサー室は室温に関係なく換気ファンが常時稼働しており、多くの電力を消費している状態でした。換気ファンの稼働条件を室温制御に変更し、室温が35℃未満の時には稼働を停止させることで稼働時間を短縮し、省エネを図っています。小さな気づきが改善につながり、年間26,844kWh/年のエネルギー使用量の削減となりました。オーエスジーでは、このような大小の省エネ活動を積み重ねることでエネルギー使用量削減の目標達成を目指します。また、この取り組みは、2024年度日本機械工具工業会環境活動賞を受賞しています。

効果イメージ図



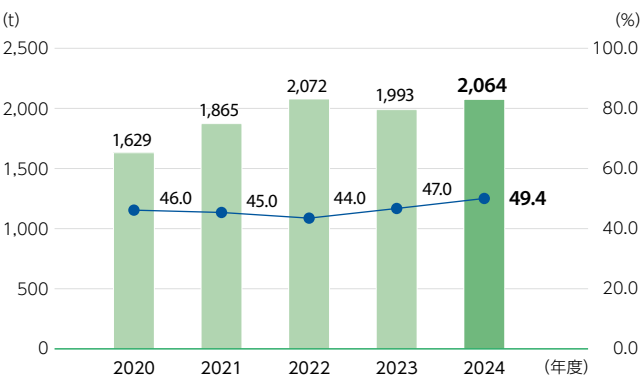
資源循環の取り組み

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。

リサイクル重量

資源環境の促進	2023年度	2024年度
金属屑(売却)	765.6	770.8
紙ダンボール(売却)	51.9	52.4
廃油(売却、リサイクル)	498.8	485.1
油泥(売却、リサイクル)	194.4	168.8
珪藻土(売却、リサイクル)	357.8	316.2
廃砥石(売却、リサイクル)	37.0	35.6
廃プラ(リサイクル)	46.1	44.1
木屑(リサイクル)	88.6	122.4
その他(リサイクル)	54.8	61.5
プラスチック・その他(売却)	-	4.1
総再資源化重量	2,095	2,061

廃棄物排出量と有価物比率

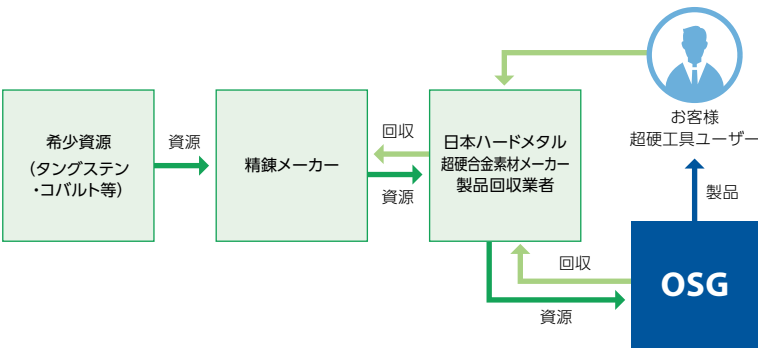


リサイクル率

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
99.7	99.8	99.7	99.8	99.7

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。



環境に配慮した製品開発

オーエスジーはサステナブルな社会に向けて、切削工具によるお客様の課題解決を目指しています。高品質で高能率、さらに耐久性の高い切削工具は、お客様の生産性の向上や消費電力量の削減に貢献します。

今後も社会課題や環境課題を認識し、切削工具を通じて持続可能な社会の実現に貢献し続けるため、環境配慮型製品の開発に取り組んでまいります。

環境配慮型製品の紹介

GREEN TAP

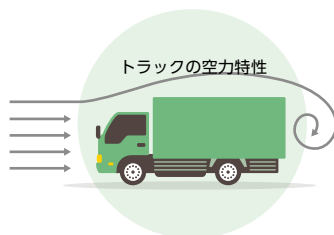


GREEN TAP(GRT)はオーエスジーの革新的な転造タップで、低炭素型製品です。独自の新製法の採用により製造時の消費電力量を削減することでCO₂排出量の削減を実現しました。2023年に初めて発表したGRTからさらに工具形状やコーティングの検討を行い、2024年11月に最新のGRTを発売しました。従来の転造タップと比較し、製造時の消費電力量を削減することでCO₂排出量を35%カットします。

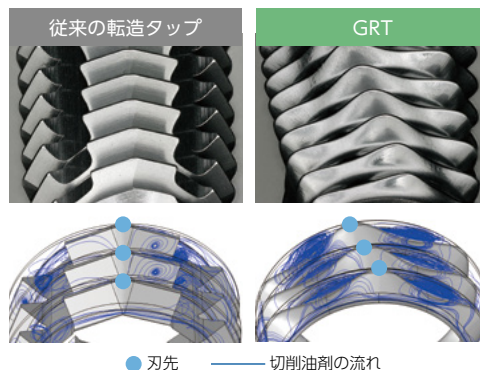


特長 1 冷却効果を高める特殊ねじ山仕様

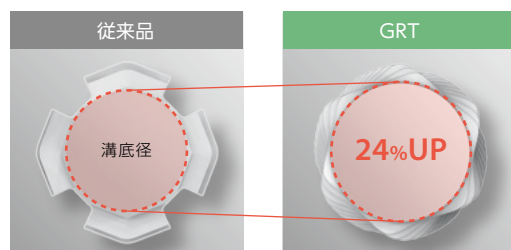
従来の形状では切削油剤が通る油溝の壁面が切削油剤の流れを阻害していました。トラックの空力特性のようなイメージです。油溝を設けていたものの、刃先へ切削油材が流れないため、折損のリスクがありました。



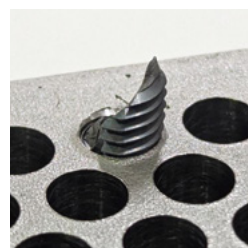
そのため、流体解析によりスムーズな切削油剤の流路を設計し、最も発熱する刃先付近に多くの切削油剤を給油することが可能な右の写真・図のような流線形のタップを開発することで冷却効果が高まり、油溝が無くても折れにくい形状を実現しました。



特長 2 大きな心厚による高剛性

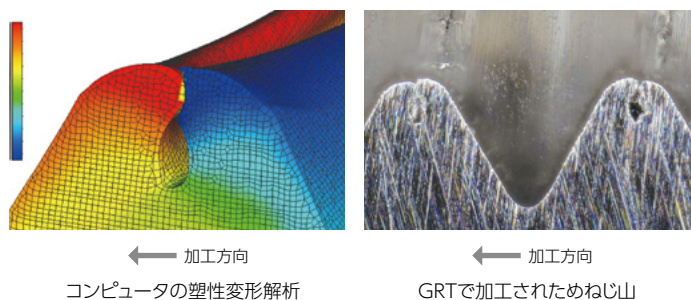


転造タップは切削タップより大きな加工負荷がかかります。無理な加工条件では折れてしまう可能性もあります。折れたタップを取り除くのは手間でお客様に負担をかけてしまいます。そこで、GRTは油溝を無くしたうえ、さらに断面積を大きくした結果、耐折損性が著しく向上しました。GRTは、ばらつきの無い高い耐久性を実現します。



特長 3 安定しためねじ山の形成

GRTの形状はコンピュータの塑性変形解析を用いたシミュレーションを基に設計されています。数値解析によって導き出される最も合理的な形状を追求し、転造タップの理想形状とは何かという命題の答えを見つけ、実現することができました。その結果、オーエスジー独自の特殊ねじ山仕様により、崩れの少ない良好なめねじ山を形成しています。それがこのGRTの独特な形状の理由です。



TCFDへの対応

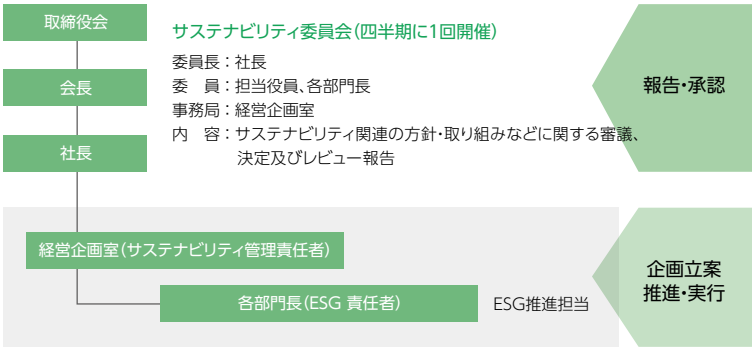
カーボンニュートラルな時代に向けて持続可能な地球環境へ貢献

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)の提言に基づき、
気候関連のリスク・機会の分析を行い、以下の枠組みで取り組みを進めています。

ガバナンス・リスクマネジメント

オーエスジーは、リスク及びコンプライアンス管理委員会にて、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ています。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。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り報告しています。

サステナビリティ推進体制



当事業年度に係るサステナビリティ委員会開催状況

日付	リスク名称
4月4日	マテリアリティの見直しについての報告 機関投資家向けESG説明会・事業戦略説明会についての計画 環境への取り組みについての計画と進捗
7月11日	カーボンニュートラルへの取り組み進捗報告(カーボンフットプリント算定の背景と計画)
10月10日	カーボンニュートラルへの取り組み進捗報告(カーボンフットプリント算定、Scope3算定)
1月9日	マテリアリティ目標に対しての進捗並びに25年度目標

戦略とシナリオ分析

気温上昇が、1.5℃シナリオ、4.0℃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℃シナリオ：IEA NZE2050 など 4℃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	炭素税等による製造・開発・生産・調達コストの増加	大	CO ₂ 排出量の削減目標を設定する
		化石燃料発電への規制強化	化石燃料発電関連の工具需要減、開発・製造コストアップ	中	工場でのCO ₂ 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) 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	開発・製造コストの増加	中	再エネ市場動向の注視 コスト増加を抑制するための設備等の調査検討
	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	環境に配慮できていない製品・サービスの売上減少 ガソリン車向けの工具需要減少	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	非財務情報開示不足による企業価値低下、受注機会喪失 環境に配慮できていない事業の規模縮小 資金調達コストの増加	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	サプライヤー見直しによる調達コストの増加 サプライヤーの被災による資材調達難、生産停止、生産遅延 自社工場の被災による生産設備の損傷、生産停止、生産遅延、有害物質の流出	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 電力、水不足による生産停止	中 中 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 自社発電設備・蓄電池の導入、工場・事務所での電力・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	炭素税を加味した投資回収年数 (ICP) の整理による投資ハードルの低下	大	インターナルカーボンプライシングの導入
	技術	再エネ、省エネ技術の普及	再エネ・省エネ技術に関する工具の需要増加	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	太陽光発電パネル・洋上風力の開発などのエネルギー事業の需要増加	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	長寿命製品の需要拡大	中	長寿命製品の更なる品質強化、開発、販売拡大
		EV化、燃料電池車の拡大	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 半導体・コネクタ・電子部品市場増加による小径工具(微細加工)の需要拡大	大 大 大	加工時間短縮、能率アップ工具の開発 微細・精密加工分野の販売拡大 EV充電器・蓄電池向け工具の開発加速 小径工具の開発、投資拡大、販売増強
リスク	評判	顧客、投資家の変化	ステークホルダーからの評価向上	中	さらなる積極的な情報開示
	物理	急性	異常気象の激甚化	中	防災関連向け工具の開発

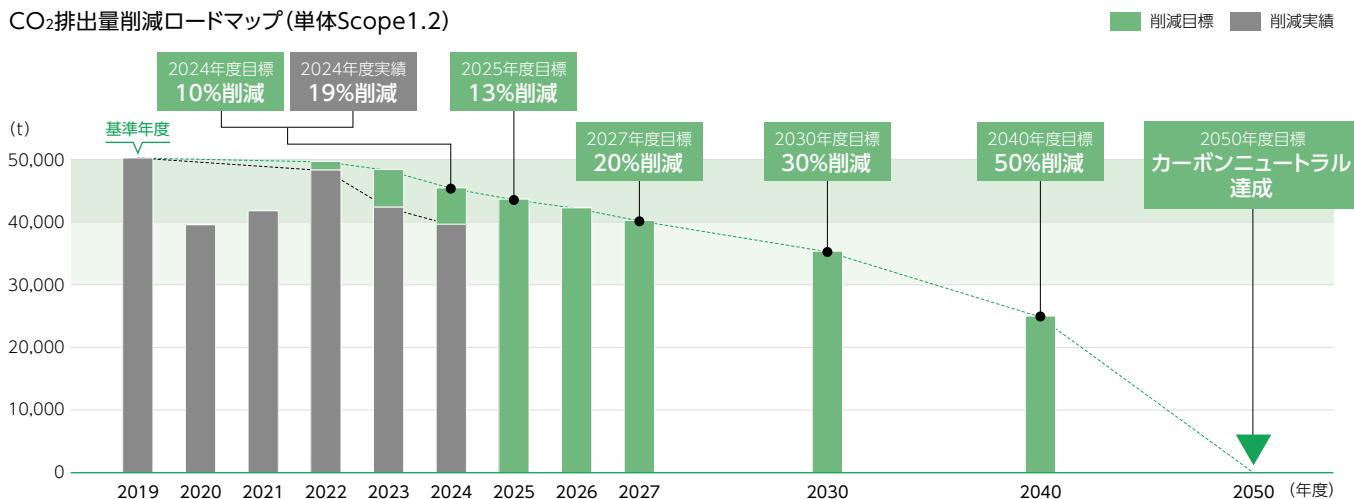
※時間軸については、2030～2050年を想定しています。

指標と目標

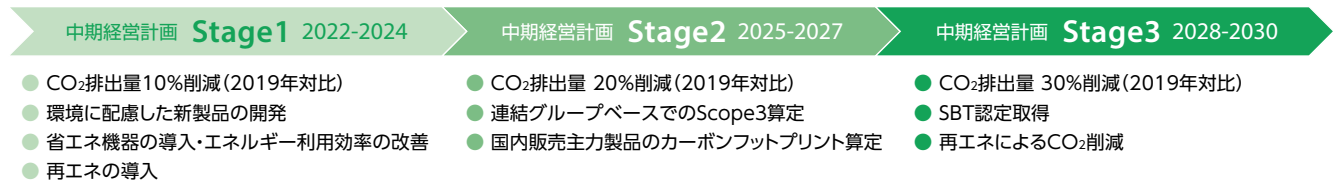
CO₂排出量の削減

オーエスジーは2050年度にカーボンニュートラル達成を目標として、2030年度に30%削減(2019年度比)を掲げ、取り組みを推進しています。

CO₂排出量削減ロードマップ(単体Scope1.2)



CO₂排出量削減ステップ



再エネによるCO₂削減の取り組み

2022年12月に中部電力ミライズ(株)及びアグリガスコム(株)と営農型オフサイトPPAの実施に向けた協定を締結し、オーエスジー専用の太陽光発電所から20年間にわたりCO₂フリー電気を調達しています。これにより年間約4,000トンのCO₂排出量削減が見込まれ、別途調達しているCO₂フリー電気(中部電力ミライズのGreenでんき)の購入量と合わせて、全体で約9%の削減効果を見込んでいます。また、新城工場ではオンサイトPPAが2024年12月より本格稼働し、年間約304.6トンのCO₂排出量削減(新城工場の消費電力の約1.5%の削減効果)を見込んでいます。



新城工場のオンサイトPPA

社会

人権

基本的な考え方

オーエスジーグループ及び全社員は、国の内外を問わず、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共に、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。

人権方針

オーエスジーグループは、世界のすべての人々が享受すべき基本的人権について規定した「国際人権章典」(世界人権宣言と国際人権規約)、国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を尊重し、「オーエスジーグループ人権方針」を策定し、私たち一人ひとりが人権尊重の取り組みを推進していきます。



人権リスクアセスメントの現状と今後の取り組み

2024年度は、企業倫理綱領の周知、人権に関する社内教育や啓蒙活動を実施しました。また、人権デューデリジェンスの取り組みの一步として、社内の管理部門及び材料を取り扱う国内グループ会社である日本ハードメタルへのヒアリングを通じて、現状の把握を行いました。オーエスジーでは、取引先に対して、紛争鉱物調査、グリーン調達調査、CSRセルフアセスメント及びそのフィードバックを実施しています。超硬合金の製造・販売を行う日本ハードメタルは、紛争鉱物調査を実施しており、各サプライヤーと定期的に面談を実施しています。今後は、オーエスジーと日本ハードメタルをはじめとするグループ会社が連携し、人権デューデリジェンスの取り組みを推進してまいります。

今後の課題

- 取引先企業との連携やサポート
 - ・ 調査票を通して取引先との情報交換やサポート体制の構築
- グループ会社との連携
 - ・ 人権デューデリジェンスに関する教育や取り組みを通じた啓蒙活動
- サプライチェーンの透明性向上
 - ・ サプライチェーン全体の透明性向上のため、紛争鉱物に対する取り組みの継続強化

2024年

- 企業倫理綱領の周知
- 社内報での啓蒙活動
- 人権教育の実施
- 人権のリスクアセスメントの実施

2025年 実施予定

- 社内の人権リスクに関する課題の抽出とアクションプランの策定
- グループ全体での現状把握とリスクの抽出

2026年以降 実施予定

- グループ全体で今後の課題について推進する体制の構築
- バリューチェーン全体での課題の抽出とアクションプランの策定

サステナビリティサイト・統合報告書等での情報開示

サプライチェーンマネジメント

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、サプライチェーン全体で人権・環境問題等の課題解決へ取り組み、社会的責任を果たしてまいります。

持続可能な調達活動の推進

「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及び紛争鉱物調査を実施しました。これは、サプライチェーンにおけるCSRの取り組み状況や紛争鉱物の取引が無いことを把握すると共にサプライヤーにオーエスジーグループのサプライチェーンマネジメント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。

サプライヤーからのアンケート回収率の向上を目指し、さらに今後は現地調査等の状況把握を実施し、透明性を確保するための取り組みを行う予定です。持続可能な調達活動の実現へ向けて、今後もサプライチェーン全体で取り組みを進めていきます。

アンケート調査の実施

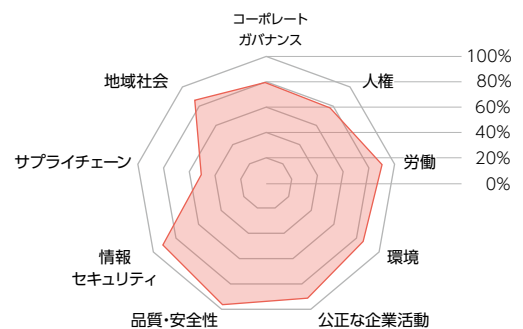
国内主要サプライヤーを対象に、CSRの取り組み状況に関するアンケート調査を実施しました。

- 実施期間:2024年9月～10月
- 調査対象:原材料・資材の主要なサプライヤー

KPI	目標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
アンケートの回収率	80%以上	82%	84%	86%
調査対象社数	—	117社	139社	132社
回答社数	—	96社	117社	114社

アンケートの分析・評価を実施しサプライヤーへ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。

2024年の平均得点率



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(対象範囲は以下の図表を参照)において、認証を継続して取得しています。

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)

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。

会長メッセージ



組織の基盤として根付いた 企業風土こそが コーポレート・ガバナンスの 実効性を支える

代表取締役会長 兼 CEO

石川 則男

切り離すことができない コーポレート・ガバナンスと企業風土

コーポレート・ガバナンス（以下、ガバナンス）を語るにあたり、長くオーエスジーの経営を担ってきた私が考えているのは、ガバナンスと企業風土は切り離せないということです。優れた企業風土が組織の基盤として根付いていなければ、ガバナンスの実効性も乏しいものになります。ある時、企業理念や大切にしている価値観が随所に感じられるコーポレート・ガバナンスポリシー（以下、ガバナンスポリシー）を目にする機会があり、その企業のガバナンスが機能している背景には、しっかりとした企業風土があるからだ、と理解しました。ガバナンスコードを遵守することに加え、企業独自の価値を含んだガバナンスポリシーが、実効性の高い真のガバナンスにつながると考え、ガバナンスと共に企業

風土を意識した経営を行っています。

オーエスジーグループは、世界中のモノづくり産業を支える企業になることを目指し、お客様一人ひとりの夢の実現のために製品というカタチで提供してきました。最も大切にしているのはお客様とのコミュニケーションであり、そこから製品は生み出されます。企業にとってガバナンスとは、言わばお客様の夢を実現する仕組みであり、大切にしてきた良好なコミュニケーションは、オーエスジーグループが持つ自由で風通しの良い企業風土を育みました。

オーエスジーグループには「オープンでフラットな企業風土」「チャレンジを後押しする企業風土」があると評されることがありますが、上辺だけの出来過ぎたイメージでひとり歩きしていないか、危機感を常に持っています。企業風土は、独自に育まれた従業員の思考や行動が表れた全社的なものとして捉えられますが、組織階層を最小単位の職場、チームで捉えると、本来の企業風土から乖離している

ことが稀にみられます。小さな組織になればなるほど個人の行動や能力に依存しやすくなり、リーダー一人ひとりの在り方が、その部門独自の風土を作りだすことがあるからです。自分たちが大切にしていることは何なのか、すべての従業員がチームレベルで日々問い、仕事をしていくことが、育んできた企業風土を上辺だけのものにしない最善策になります。

地球規模で事業展開するオーエスジーグループには、常にグローバルな価値観に基づいたガバナンスが求められますが、それだけではなく「健全で、お客様の夢を実現できる経営とは何か」や「自社にとって最適な形はどのようなものなのか」といった視点を持って企業経営に向き合っています。2016年以降、ガバナンス改革に取り組んできましたがコーポレート・ガバナンスに完成形はありません。良い社風を維持しながら、最適なガバナンスの構築にこれからも取り組み続けます。

オーエスジーグループの成長を支えるガバナンス

M&Aとガバナンス

オーエスジーグループの現在の売上高は、リーマンショック後の2009年度と比較すると約3倍に成長しており、国内外でM&Aを積極的に展開してきたことがその要因のひとつです。なかには成功とは言い難い案件もありましたが、それはM&Aとガバナンスについて改めて考える機会となりました。M&Aでは、自社にはない製品を求めることがありますが、私はそれを「パズル型のM&A」と呼んでいます。こうしたM&Aでは、製品というパズルのピースをみることに偏り、製品を支える技術や顧客とのつながり、企業文化、マーケットなど、製品につながる価値をみることなく決断してしまうケースもあります。しかし、M&Aを行う際に重要なことは、“何の価値を優先して企業や事業を評価するか”であり、さらに欠かせない要素としてあるのが、相手先企業の“ガバナンス”です。例えば、相手の企業文化について理解を深める時間がなかったとしてもガバナンスを知れば、仲間としてどのように共に働いていけるかを想像することができます。これは先方にとっても同様で、オーエスジーグ

ループのガバナンスを見てもらうことで、グローバルな視点で経営を行っている日本企業なのだと理解いただけます。互いが持つ価値の共有を行うことは非常に重要で、その上でのM&Aであれば、それ以降のガバナンス構築もスムーズとなり、自社の成長につながるM&Aとなります。

グループガバナンス

オーエスジーグループは、大沢輝秀前会長の「現地に任せる経営」でグローバル化を進め、グループ各社は強みを発揮し成長してきましたが、グループの規模が拡大したことで、2016年頃よりグループガバナンスを導入しました。目指しているのは、各社の特長を活かし、従業員がオーエスジーに感じている良さを守り、グループとして発展していくガバナンスです。取り組み始めて10年近くになりますが、完成形はありません。完成だと思った時点で、健全な企業経営から離れていくこととなります。問題や課題があれば把握できるよう各社とのコミュニケーションを密にとる仕組みなどを構築し、より良いグループガバナンスを実践してまいります。

適正なガバナンス体制

オーエスジーグループでは、創業家の求心力を保ちつつ、上場企業としてグローバルに経営を行っていることを理解いただけるよう、ガバナンス改革を行い、体制を変化させてきました。2016年当時は、取締役14名のうち10名が社内取締役でしたが、現在は、7名の取締役のうち独立社外取締役が4名、社内取締役は3名という体制に移行しています。内訳に表れているとおり、オーエスジーはピラミッド構造のトップダウン企業ではありません。独立社外取締役の方々には、それぞれの専門性を持った知見を生かしていただいており、例えば市場関係者や市場参加者の声をリアルタイムで共有し、意見を交わしています。こうした専門性や独立性を強みに持つ取締役会として、これからもその機能を活かしてまいります。



社外取締役 監査等委員

高橋 明人

社外取締役 監査等委員

山下 佳代子

取締役会の実効性とオーエスジの企業風土 2030年のあるべき姿に向けて

オーエスジは2030年に到達すべき長期ビジョンを掲げ、その実現に向けた中期経営計画「Beyond the Limit」を3つのステージに分け展開しています。モノづくり産業に貢献するエッセンシャル・プレイヤーとして持続的な成長を目指すオーエスジと取締役会の現在を社外取締役の2名が語ります。

オーエスジの企業風土、強み

企業の成長には、独自の強みとともに企業風土も大きな影響を与えます。社外取締役からみたオーエスジの社風や強みはどのようなものなのか、まずお聞かせください。

高橋: 企業風土を一言で表すなら「リベラル」です。取締役会の場でも、活発な議論が自由に交わされています。それは、石川会長、大沢社長が非常に真摯な姿勢で話に耳を傾け、率直な対話や議論を自ら実行されていることが大きな要因だと思います。私は2018年、石川会長が社長職だった頃に社外取締役に就任しましたが、当時からそのようなリベラルな雰囲気を感じていました。

山下: 私も同感です。「自由」で「風通しの良い」会社という印象

を持っています。これは、従業員の皆さんを見ても感じるところです。我々は工場にも足を運びますが、従業員の皆さんは非常に実直で、進言する姿もあり、上司は「聞くべきことはしっかり聞く」という姿勢で対応されています。自由で風通しの良い企業風土が、従業員や事業に良い影響を及ぼしていると感じます。これからは、実直な姿勢を強みとして持ちながらも、遊び心や柔軟性を身に着けることで、さらに成長し続けることができるのかもしれないですね。

高橋: そうですね。従業員の皆さんの実直さは、まさに世界トップレベルのシェアの獲得に繋がっているのではないのでしょうか。オーエスジが作る切削工具は、モノづくりに必要不可欠です。この業界では、急激なイノベーションによって収益が急増するようなビジネスモデルは最適解ではないかもしれません。むしろ、一つひとつの製品を着実に作り上げ、ユーザーに提供し続けることが求められ、モノづくりの現場を支える重要

な役割を担っていると思います。オーエスジーは早くからグローバル展開を進め、現地の顧客ニーズをいち早く捉え、必要ときに高品質な製品を滞りなく提供し続けることで信頼を高めてきました。世界トップレベルのシェアは、一足飛びに獲得したのではなく、実直な積み重ねで成し遂げたものです。また、これまでのシェア拡大を支えているのは、資材調達から製品の開発・設計、生産、販売、アフターサービスに至るまで、一貫して高品質なサービスを提供し続けるグローバル体制です。この体制こそが、オーエスジーの強みと言えるのではないのでしょうか。

山下:強みで言えば、グローバルな視点が身についている点もあげられます。オーエスジーは、1960年代に「地球会社」という企業理念を掲げ、故大沢輝秀前会長はバブル崩壊後の1990年代から「出稼ぎ地球会社」というスローガンのもと、“出稼ぎに行くように海外に活路を見出さなければオーエスジーグループの成長はない”と考え、経営に臨んでいました。長きにわたるグローバルな事業展開によってグローバル視点でのマーケティングやモノづくりが根付いており、海外赴任の経験がある人材も豊富です。従業員が抵抗感なく世界で活躍する土壌が備わっていることは大きな強みだと感じます。

高橋:おっしゃる通り、早くからグローバル展開しているためか、会社として柔軟性や変化への対応力は高いと感じます。例えば、国内工場に行くときと海外から来ているエンジニアと活発にコミュニケーションしている姿を見ることがあるのですが、必ずしも言葉が十分に通じなくても図面を通して会話が成立していると聞いたこともあります。例えば課題があったとしても尻込みするのではなく、どうやるのか考え、まずはやってみるという姿勢が表れている事象だと感じました。こうした姿勢は、新しいことへの挑戦や想定外のトラブルがあったときの対応にも表れるのではないのでしょうか。

山下:同感です。チャレンジしていこうという精神が非常に高いと感じます。過去にとらわれず、新しいことにチャレンジしていく社風が根付いていると思います。近年、人的資源の重要性が認識されていますが、これからはさらに優秀な人財の獲得が難しい時代になるため、オーエスジーの企業風土や強みを活かし、従業員に向き合っていくと良いのではないかと考えます。

長期ビジョン達成に向け取り組むべき課題

オーエスジーは、中期経営計画を3つのステージに分け展開し、2025年11月期からはステージ2に入りますが、現状、取り組むべき課題は何だと認識されていますか？

山下:オーエスジーは、中期経営計画(以下、中計とする)の3つのステージにおいて、顧客産業別ポートフォリオの構成を段階的に変化させようとしています。社会や産業構造といった外部環境変化に対応するためですが、それらの変化を敏感に感じ

取って事業を進めることを2030年まで実行し続けることが重要だと思っています。また、中計目標を実現するにあたって業務を担う全従業員が中計の内容を理解し、当事者意識を持って業務にあたることが不可欠ですが、従業員に中計がどの程度浸透しているかについては、課題を感じています。ただ、オーエスジーの社風を考えれば、中計の浸透は難しいことではないとも思っており、従業員が緊張感と意識を高め、中計に取り組んでいくための仕組み作りを強化していくべきだと考えます。

高橋:従業員の当事者意識という点では、オーエスジーが設けている「社員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度」は意味のある施策だと思います。従業員が自社株式を保有することで経営状態に興味を持つようになり、最終的には会社や自身の業務への意識に良い変化を及ぼすと理解しています。一方で課題に関しては、オーエスジーのサステナビリティへの取り組みに、よりエビデンスのある判断が加わると良いのではと考えています。現在、サステナビリティ委員会を設け、方針や取り組みを審議、決定し、活動状況は定期的に取り締役に報告されています。しかし、不透明で不確実な現代社会では、やるべきことをやったとしても確実に目標が達成できるとは言い切れません。都度、適切に情報を収集し、分析した結果をもとに取り組みを判断していく必要があります。

人的資本への投資も、企業の持続的な成長には欠かせません。これについての見解や課題もお聞かせください。

高橋:今や「女性が働きやすい会社」というよりもダイバーシティのもと「誰もが働きやすい会社」を目指す考え方が主流だと感じます。個々のライフステージの中で、柔軟に働ける体制をきちんと提供する会社を目指して欲しいですし、同時に従業員自身が働きやすい会社を作っていく空気も大切です。オーエスジーの場合は困っているときに「こうしてみたらどうか」と手を差し伸べることができ、さらにそのような状況をまわりが



| コーポレート・ガバナンス | 社外取締役座談会



受け入れる度量も持ち合わせています。大改革をしなくても今まで積み上げてきたものに、必要なものを足すことで誰もが働きやすい会社を実現できると思います。今後も経営陣は、従業員の資質を十分に活かすことのできる仕組みづくりにリーダーシップを発揮して取り組んでいくべきだと考えます。

山下:オーエスジーは、現在の制度でも十分に労働環境が整備されている企業ですが、この先は高橋さんがおっしゃるように個々が望む労働環境を提供できる企業になって欲しいです。踏み込んでいえば、働きたい人は働き、ワーク・ライフ・バランスを重視したい人は躊躇なくそれを実現できる会社です。働き方改革によって一律にするのではなく、従業員が望む環境を選択できる仕組みや環境を整えることが、これからの企業にとっては重要な要素で、良い人財を獲得できるかどうかの分岐点になるのでは、と考えています。

オーエスジーの持続的成長を支える取締役会

取締役会は、課題に向き合い、持続的成長に向けリーダーシップを担っていく役割がありますが、オーエスジーの取締役会の特長はどのようなものでしょうか？

高橋:オーエスジーは、取締役会として非常に挑戦的と言える思い切った人員構成でコーポレート・ガバナンスの高度化に取り組んでいます。7名の取締役のうち、業務執行を兼務する取締役が最高経営責任者(CEO)の石川会長、最高執行責任者(COO)の大沢社長、そして残り5名の監査等委員のうち4名が独立社外取締役、1名が非業務執行の社内取締役です。実際にこの体制はコーポレート・ガバナンスにおいて有効だと感じていますし、CEO、COOの位置づけに関しても、COOである大沢社長が業務執行に関するすべての権限を任され、CEOである石川会長がその監督を行うという明確な役割分担がなされています。社外取締役については、多様性のある経歴によって、自身の専門分野における発言のみならず、それぞれの経験や知見を踏まえた上

での気づきなども共有しています。社外で経験を積んだ人物が様々な視点で発言をしていくことこそが取締役の過半数を社外取締役で構成しているコーポレート・ガバナンス体制の意味だと考えています。

山下:そうですね。私が社外取締役に就任した当時から今までも、石川会長や大沢社長に意見を言いにくいと感じたことはありません。

高橋:石川会長、大沢社長が強引に意見を取りまとめ、結論を出すということも皆無です。オーエスジーは、創業家に対する信頼や求心力が企業の力の源泉の一つでありながら、合理的かつ健全な形で会議が進み、結論が出ないときにはその要因を明確にした上で、継続的に審議しています。

山下:深掘りが必要な議題については、我々が事前に十分な準備ができるよう、詳細な資料を早めに提供いただけるようにもなりました。情報がすべて揃ってからではなく、出せるものから順次提供する形で対応いただき、事務局の努力や工夫を感じ、非常に助かっています。

取締役会では、独立社外取締役としてのご自身にどのような役割が求められていると感じますか？

高橋:求められる役割としては、弁護士や他社での社外役員の経験をもとに、リスク対応や企業価値の持続的な向上に貢献していくことだと理解しています。オーエスジーには顧問弁護士もいますが、取締役として経営に携わるからこそ、生かせる知見もあると思っています。また、多様なスキルを持つ社外取締役は、それぞれの専門分野における知識や経験を共有して経営を担っていくポジションだと認識しています。

山下:公認会計士としての業務だけでなく社外監査役として監査も行ってきた経験から、企業の内部統制についての助言や監督も求められていると理解し、見解を示すよう努力しています。近年、コーポレートガバナンスの観点から、企業に対して様々な要請がなされています。これについて、企業は単に対応するのではなく、自らのスタンスを考え、どう行動しているのかを明確なメッセージ・指針として出すほうが、ステークホルダーに強く訴えられるのではないのでしょうか。もちろんルールは遵守し、定められたものを積極的に開示すべきですが、ルールや要請を経営に活かして運用できているかは別問題です。経営に活かす努力を続けていくことは容易ではありませんが、オーエスジーのみならず企業は、自社の方針を発信し取り組んでいくべきだと考えています。

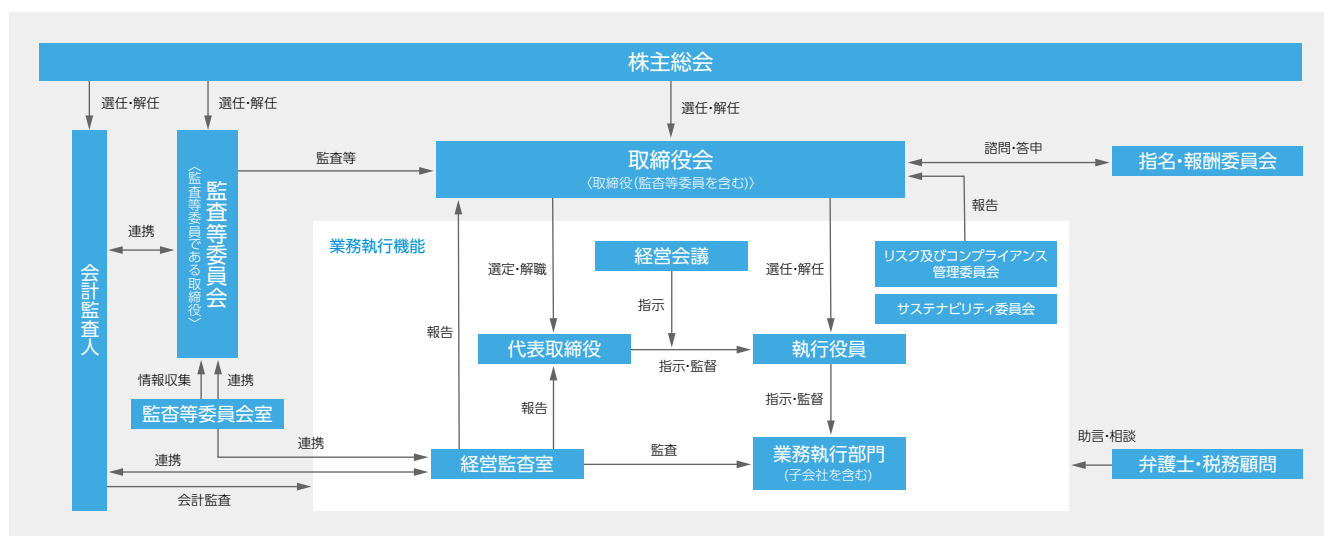
実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の整備と充実に継続的に取り組んでまいります。

基本的な考え方

オーエスジーグループは、「地球会社」という企業理念のもと、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、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。

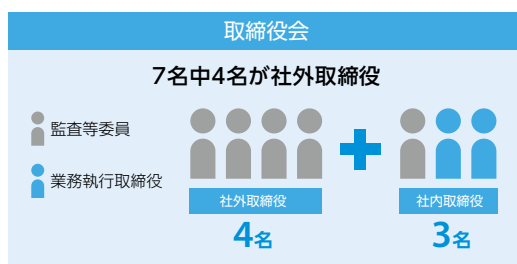
また、コーポレート・ガバナンスを充実させる仕組みとして、オーエスジーを含む全グループ会社の取締役、執行役員及び従業員に、企業倫理を高めるための具体的な行動指針である「OSG Philosophy」及び「オーエスジー企業倫理綱領」を示し、コンプライアンス意識の向上を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制



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、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め、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、適正性を考えています。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



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・助言を得ることと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います。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、その答申を受けたうえで、取締役会において決定をします。報酬決定の手続きについては、P.56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

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	○	長年にわたる企業経営者及び学識経験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。	●株式会社ソトー 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 ●ローマクラブ(The Club of Rome) 執行役員

※2025年2月21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います。2024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、2024年9月に実施し、2024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(2024年9月17日～10月2日)
質問概要	・取締役会の構成 ・取締役会の運営 ・取締役会の議論 ・取締役会のモニタリング機能 ・社外取締役(監査等委員含む)のパフォーマンス ・取締役(監査等委員含む)に対する支援体制 ・トレーニング ・株主(投資家)との対話 ・自身の取り組み ・指名・報酬委員会 ・総括
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しています。

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、支援体制の充実化に向けた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います。また、株主等投資家との対話内容はIR担当者から継続的に共有しています。

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。

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取締役及び常務執行役員
- ・算定方法:利益連動賞与支給額= $\frac{\text{連結営業利益} \times \text{役位別賞与基準係数(下表)}}{\text{※上限700百万円}}$

● 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%

● 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す。

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います。

変動報酬

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

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判断しています。

(金額:百万円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売却銘柄数	0	0	1(1)	0	2(1)
売却額	0	0	118	0	28
簿価	0	0	20	0	13
売却益	0	0	98	0	15
保有時価総額 ÷ 純資産(%)	4.3	3.6	3.6	4.3	6.4

()は売切り銘柄数

コーポレート・ガバナンス

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を整備するため「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の防止、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います。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に区別しており、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して認識している主要なリスクは、右表のとおりです。

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
	人材確保・人材育成
	交通災害

BCP(Business Continuity Plan / 事業継続計画)

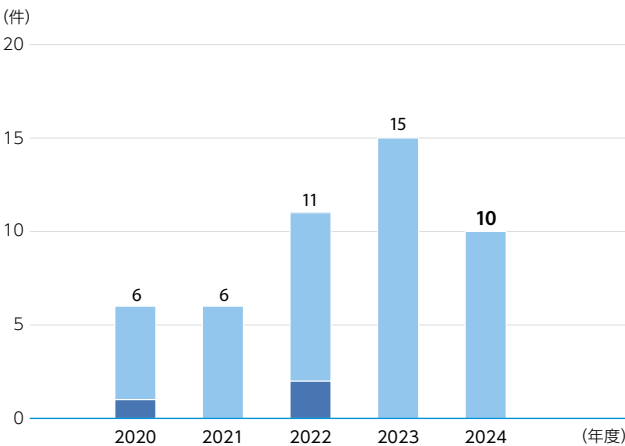
事業継続計画として、トップマネジメントのもと南海トラフのエリアで過去から繰り返し発生している地震・津波のうち、規模の大きいものの影響を照らし合せた結果を過去最大規模の想定地震モデルとし、各事業所の被災想定をもとに毎年訓練をおこなっています。また、業務災害発生の防止を目指し、日常における安全リスクの洗い出しを行うほか、社員への安全教育にも注力しています。

- 1
- 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の間、従業員の生活を支援するため、各事業所に水・食料などの生活用品を常に確保し、備えています。
- 2
- 平常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、危険機種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。

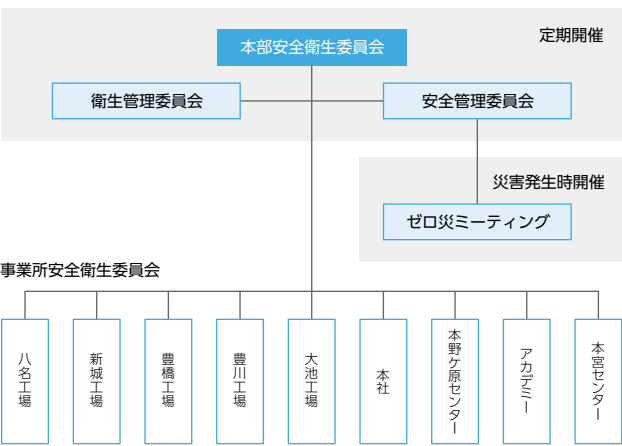


BCP初動対応訓練の様子

業務災害発生件数推移



全社安全衛生委員会構成図



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発教育、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

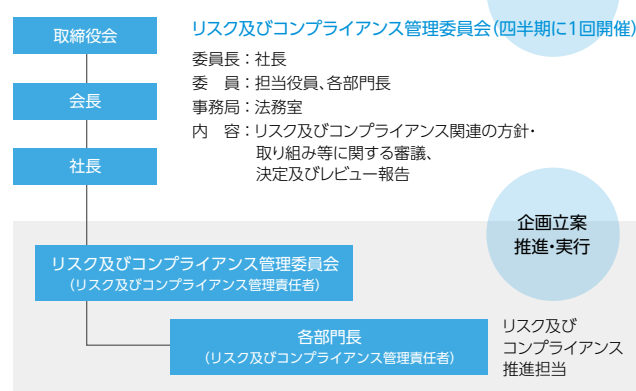
「オーエスジー企業倫理綱領」を設け、オーエスジーグループで働く全ての取締役、執行役員及び従業員が法令や社会的規範を守り、社会的良識に基づいた企業活動を行うための、価値観・倫理観を定め徹底しています。「オーエスジー企業倫理綱領」は、企業倫理規範と企業行動規範の2部から構成されています。企業

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育成と理解の促進を図っています。

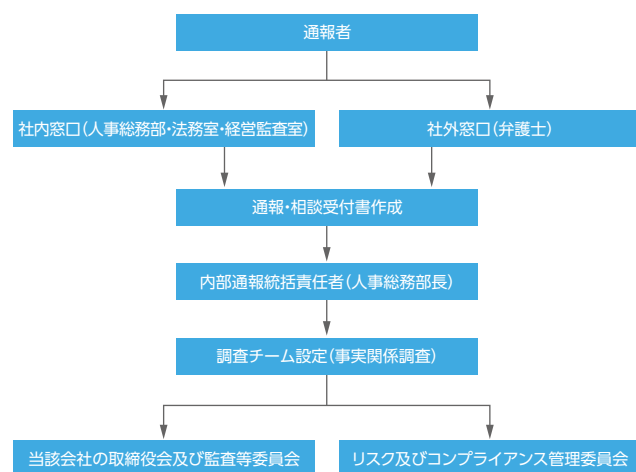
推進体制図



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、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います。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います。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ます。本制度は、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います。

内部通報体制図



役員紹介

2025年2月21日現在

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
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)
(現任)



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)

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 テーラーメイド・
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) ソトー 社外監査役 (現任)
(株) F U J I 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)

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 同済大学 (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)
2024年 2月 オーエスジー (株) 取締役 (監査等委員) (現任)
2024年 4月 (学) 東海学園大学 卓越教授・学長 特命顧問 (現任)

※社外取締役

執行役員



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 秀朗

常務執行役員 米田 能崇

常務執行役員 石田 修

上席執行役員 近田 幸典

上席執行役員 安形 幸治

執行役員 Jeffrey Tennant

執行役員 久留 俊弘

執行役員 鈴木 康司

執行役員 杉原 健也

執行役員 鄭 承鎮

執行役員 増岡 仁史

執行役員 岩城 篤史

執行役員 桒田 典宏

取締役の専門・得意分野(スキルマトリックス)

2025年2月21日現在

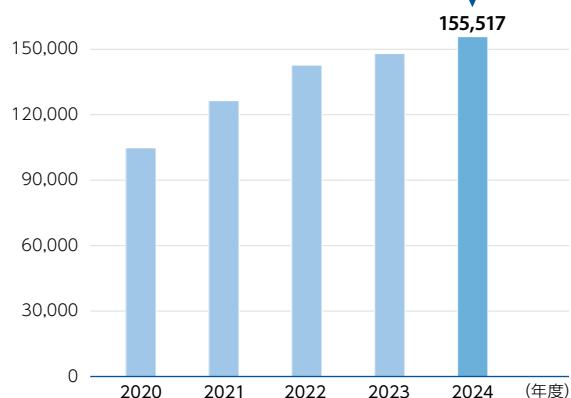
氏名	地位及び担当	在任年数	独立性	性別	指名・報酬委員会	経営全般	製造・技術	営業／マーケティング	財務／会計	金融	国際性	法務	リスク管理	ガバナンス	多様性
石川 則男	代表取締役会長兼CEO	21年		男		●	●				●		●	●	●
大沢 伸朗	代表取締役社長兼COO	6年		男		●		●			●			●	●
富吉 剛弘	取締役 監査等委員	3年		男	○				●	●		●		●	
高橋 明人	社外取締役 監査等委員	7年	○	男	○ 委員長							●	●	●	
原 邦彦	社外取締役 監査等委員	5年	○	男	○ 副委員長	●	●	●					●		
山下 佳代子	社外取締役 監査等委員	3年	○	女	○				●	●					●
林 良嗣	社外取締役 監査等委員	1年	○	男	○						●			●	●

※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。

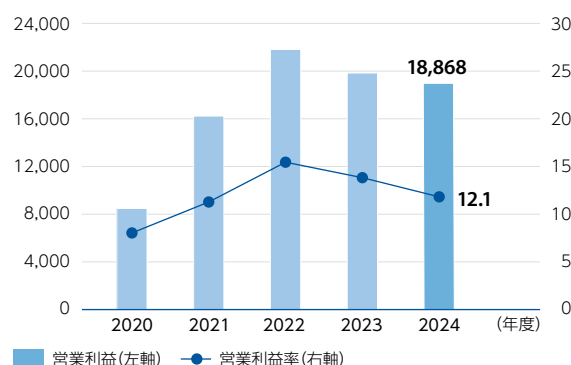
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

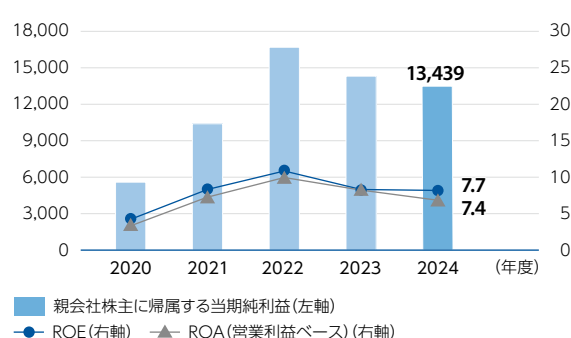
売上高(百万円)



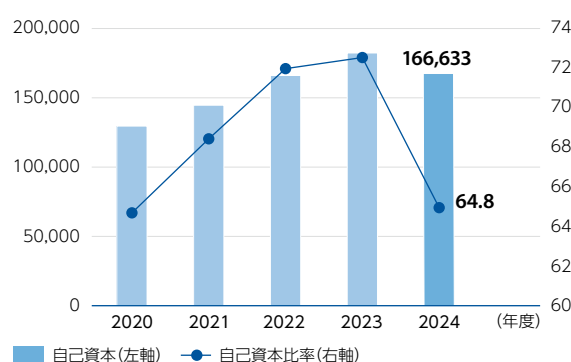
営業利益(百万円)
営業利益率(%)



親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)
自己資本利益率(ROE)(%)
総資産利益率(ROA)(%) (営業利益ベース)

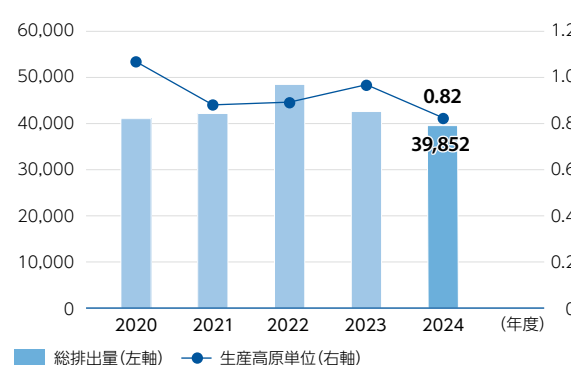


自己資本(百万円)
自己資本比率(%)

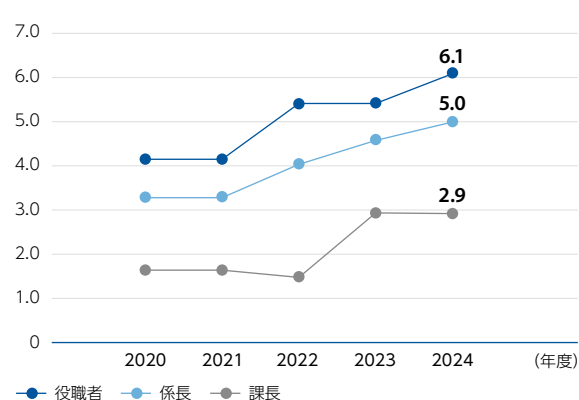


非財務ハイライト

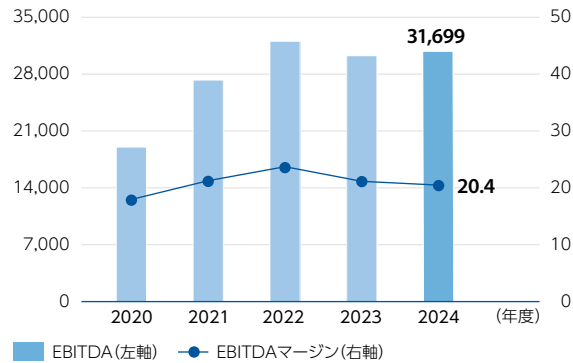
CO₂排出量(t)
CO₂排出量の生産高原単位(t/百万円)



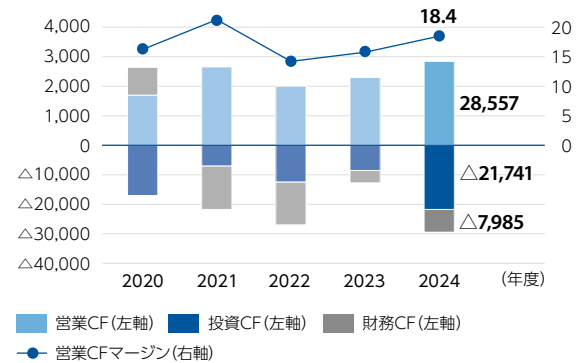
女性役職者比率(%)



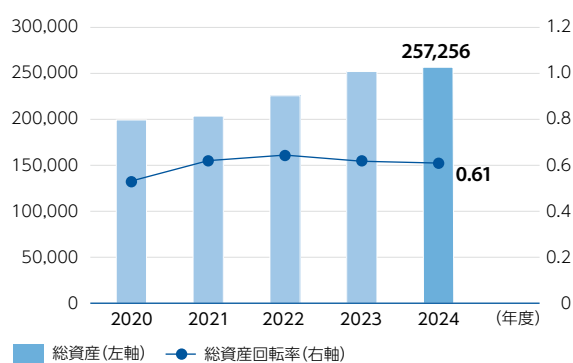
EBITDA(百万円) EBITDAマージン(%)



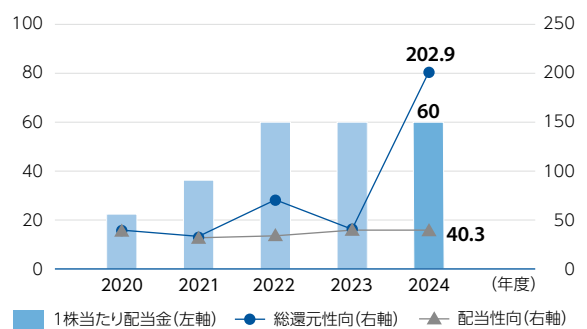
営業・投資・財務キャッシュ・フロー(百万円) 営業キャッシュ・フローマージン(%)



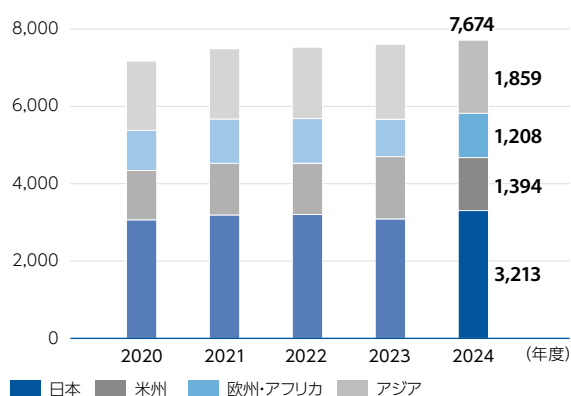
総資産(百万円) 総資産回転率(回)



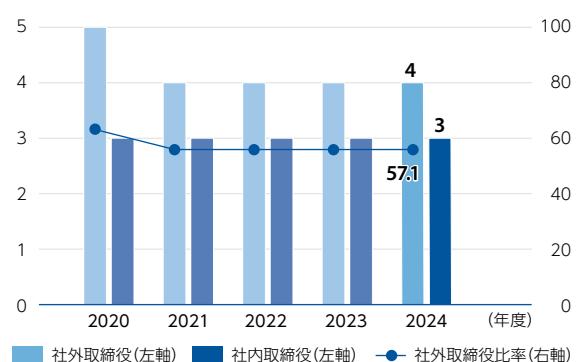
1株当たり配当金(円) 配当性向(%) 総還元性向(%)



従業員数(人)



取締役人数(人) 社外取締役構成比率(%)



10年間の主要財務データ

		2015/11	2016/11	2017/11	
事業年度	売上高	111,917	105,561	120,198	
	売上原価	61,865	59,179	69,711	
	販管費及び一般管理費	28,454	28,135	31,349	
	営業利益	21,597	18,246	19,137	
	経常利益	21,510	17,813	19,144	
	親会社株主に帰属する当期純利益	12,518	10,134	13,993	
	営業キャッシュ・フロー	19,588	16,333	20,820	
	投資キャッシュ・フロー	△16,976	△16,843	△7,566	
	財務キャッシュ・フロー	△6,216	△778	△11,137	
	減価償却費	7,705	7,885	8,612	
	設備投資額	12,487	13,394	9,494	
	EBITDA	29,474	26,430	28,567	
	従業員数(人)	5,569	5,866	6,611	
事業年度末	総資産	155,129	156,081	166,712	
	純資産	113,637	103,059	128,394	
	有利子負債	20,195	33,506	16,325	
	自己資本	102,566	92,216	115,810	
1株当たり情報	当期純利益(円)	131.78	110.59	153.70	
	総資産(円)	1,079.12	1,024.34	1,191.65	
	配当金(円)	46.00	50.00	46.00	
経営指標	海外売上高比率(%)	57.8	55.3	57.6	
	営業利益率(%)	19.3	17.3	15.9	
	自己資本利益率(ROE)(%)	12.9	10.4	13.5	
	総資産利益率(ROA)(%) 営業利益ベース	14.5	11.7	11.9	
	総資産利益率(ROA)(%) 当期利益ベース	8.4	6.5	8.7	
	総資産回転率(回)	0.75	0.68	0.74	
	自己資本比率(%)	66.1	59.1	69.5	
	EBITDAマージン(%)	26.3	25.0	23.8	
	配当性向(%)	34.9	45.2	29.9	
製品別売上高	タップ	38,239	33,948	38,175	
	ドリル	25,743	26,709	31,662	
	エンドミル	26,554	24,837	27,090	
	転造工具	9,921	9,443	10,218	
	測定工具	1,538	1,478	1,625	
	その他	9,919	9,143	11,424	
外部顧客への売上高 (セグメント別)	日本	48,150	48,257	51,639	
	米州	21,758	19,478	21,413	
	欧州・アフリカ	11,382	12,268	18,177	
	アジア	30,626	25,556	28,968	

(百万円)

	2018/11	2019/11	2020/11	2021/11	2022/11	2023/11	2024/11
	131,368	126,964	104,388	126,156	142,525	147,703	155,517
	74,833	73,281	65,715	76,969	83,459	87,254	92,042
	34,015	34,128	30,276	33,081	37,166	40,648	44,606
	22,520	19,554	8,396	16,105	21,898	19,800	18,868
	22,567	19,710	8,950	16,141	23,648	21,350	19,825
	14,710	13,686	5,639	10,989	16,534	14,307	13,439
	20,125	19,261	17,038	26,982	20,175	23,331	28,557
	△13,351	△20,314	△17,133	△6,961	△12,170	△8,543	△21,741
	△4,723	3,465	9,658	△14,264	△14,740	△3,831	△7,985
	9,100	9,522	10,518	10,591	10,498	11,037	11,824
	11,464	17,139	9,895	5,555	8,600	10,580	15,509
	32,098	29,612	19,570	27,492	33,277	31,741	31,699
	7,020	7,236	7,173	7,489	7,543	7,563	7,674
	178,020	190,414	200,112	209,757	228,852	250,124	257,256
	138,354	140,658	140,179	154,800	176,838	194,640	179,411
	15,612	26,782	41,769	30,751	25,570	28,676	49,099
	125,332	129,078	129,338	143,811	164,659	181,561	166,633
	150.47	140.06	57.94	112.63	171.54	149.29	148.94
	1,279.29	1,328.08	1,327.22	1,472.45	1,721.14	1,892.35	1,962.21
	47.00	47.00	22.00	36.00	60.00	60.00	60.00
	58.4	57.3	59.4	61.8	64.9	67.0	68.0
	17.1	15.4	8.0	12.8	15.4	13.4	12.1
	12.2	10.8	4.4	8.0	10.7	8.3	7.7
	13.1	10.6	4.3	7.9	10.0	8.3	7.4
	8.5	7.4	2.9	5.4	7.5	6.0	5.3
	0.76	0.69	0.53	0.62	0.65	0.62	0.61
	70.4	67.8	64.6	68.6	72.0	72.6	64.8
	24.4	23.3	18.7	21.8	23.3	21.5	20.4
	31.2	33.6	38.0	32.0	35.0	40.2	40.3
	41,729	39,895	33,671	43,239	50,374	49,050	51,686
	36,811	36,147	29,484	35,721	40,982	42,886	46,105
	27,917	26,690	21,219	24,006	26,383	27,983	29,366
	10,645	9,973	7,947	10,052	10,616	11,035	11,100
	1,757	1,946	1,712	1,747	1,991	1,968	2,405
	12,508	12,310	10,354	11,387	12,176	14,778	14,852
	55,287	54,725	42,816	48,935	50,858	49,619	50,516
	22,680	23,152	18,818	21,915	27,845	32,126	34,537
	22,134	20,893	19,396	24,573	28,964	33,590	36,536
	31,266	28,193	23,356	30,732	34,856	32,367	33,926

ステークホルダーとの対話

オーエスジーグループは、「地球会社」という企業理念のもと持続可能な社会の発展に向け、株主・お客様・取引先・従業員など様々なステークホルダーの皆様との健全な関係の維持・発展に努めています。



ESG・事業戦略説明会を開催

2024年4月に「ESG・事業戦略説明会」を開催しました。ESG説明会では、中期経営計画の経営基盤の強化のための戦略の一つであるカーボンニュートラルへの取り組みをはじめ、2024年に発売した環境配慮型製品「グリーンタップ」の紹介、人的資本経営の課題と今後の人財活用、エンゲージメントの向上に向けた取り組み、ガバナンス体制強化の変遷と実効性評価について説明しました。また、事業戦略説明会では、2024年度から刷新した国内営業の新体制、環境配慮型製品の具体的な消費電力削減効果や、半導体や医療などの成長が見込まれる産業向けの硬脆材加工製品の開発、コーティング事業戦略を紹介しました。説明会後にはデジタル化の基幹工場であるNEO新城工場の見学を行い、実施後のアンケートでは「解像度の高い情報が得られた」「充実した内容でした」などの回答が得られました。

今回の説明会を通じて、オーエスジーのESGへの取り組みと事業戦略について、ステークホルダーの皆様にご理解いただけたことを大変嬉しく思います。

今後もステークホルダーの皆様にご信頼いただけるブランドを確立し、持続可能な成長に向け皆様と共に歩んでまいります。



説明会の様子



工場見学の様子

会社情報

会社概要

(2024年11月30日現在)

商 号 オーエスジー株式会社

OSG Corporation

本 社 愛知県豊川市本野ケ原三丁目22番地

設 立 1938年3月26日

資 本 金 130億44百万円

従 業 員 連結7,674名 単独1,873名

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

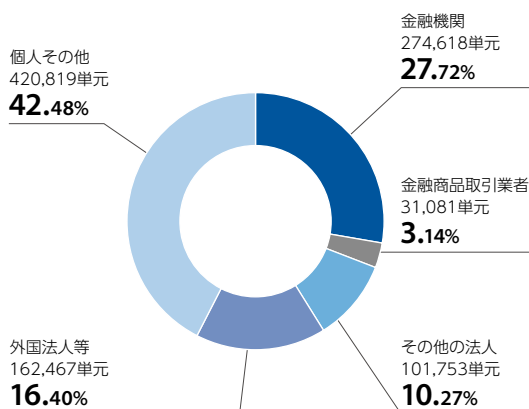
(2024年11月30日現在)

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 11,361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	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,532	12.40
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,702	6.71
オーエスジーエージェント会	3,512	4.13
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,059	3.60
オーエスジー持株会	2,565	3.02
公益財団法人大澤科学技術振興財団	2,240	2.64
株式会社三井住友銀行	2,100	2.47
オーエスジー社員持株会	1,858	2.19
SMBC日興証券株式会社	1,780	2.10
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	1,768	2.08

(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 14,222千株があります。
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

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

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。

サステナビリティサイトのご紹介

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

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。



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、「OSGLEポート」を発行しています。「OSGLEポート2024」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制作を行いました。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。今後もステークホルダー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推定や見積りです。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。



shaping your dreams

オーエスジー株式会社

〒442-8543 愛知県豊川市本野ヶ原三丁目22番地

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



Printed in Japan