OSGレポート 2025

2025年11月期

GREEN TAP
W受賞！

ものづくり 部品大賞

2025年度 省エネ大賞

shaping your dreams

オーエスジー株式会社

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

企業理念・理念体系

企業理念

地球会社



創業者 **大沢秀雄**

総合工具メーカーとして、人々のくらしに欠かせない様々な製品づくりに携わり、
世界35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。

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・プレーヤーへ

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**

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”を最も大切にし、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ーの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

オーエスジー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、オーエスジー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。

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。当社が長年にわたり培ってきた技術力とモノづくり基盤を軸に、持続的な企業価値向上に向けた取り組みを財務・非財務の両面から統合的に開示することを目的として作成しております。より詳細な情報については、当社コーポレートサイトおよびサステナビリティサイトをご覧ください。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、グローバル企業として適切な開示を目指しています。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。

報告対象範囲

オーエスジー株式会社およびオーエスジーグループ

報告対象期間

2025年11月期（2024年12月1日～2025年11月30日）
※一部対象期間外の内容も含まれています。

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将来の見通しは、作成時点の情報と判断に基づく予測であり、様々なリスクや不確実性により実際の結果は記載内容と異なる可能性があります。

コーポレートサイト

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

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ています。

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
08 社長×アナリスト対談
11 価値創造プロセス
13 OSGの強み

OSGの戦略
17 中期経営計画
23 Roundtable meeting
26 財務戦略
27 人財戦略

OSGの基盤強化
29 マテリアリティ（重点課題）
31 環境
35 品質
37 人権／サプライチェーンマネジメント
38 コーポレート・ガバナンス
43 取締役会議長メッセージ
45 社外取締役インタビュー
47 役員紹介

OSGの進捗・成果
49 財務・非財務ハイライト
51 10年間の主要財務データ
53 ステークホルダーとの対話
54 会社情報

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35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—

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。

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。

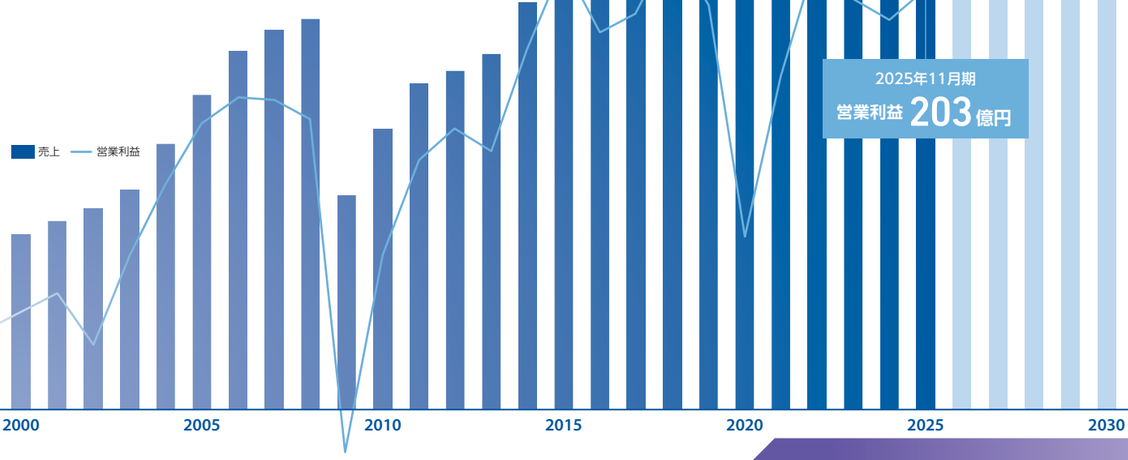
2025—

環境への配慮と持続可能性を意識した製品開発を推進



“超” モノづくり部品大賞・省エネ会長賞をダブル受賞

GREEN TAPは、長年培ってきた技術に新製法を融合することで製造時の消費電力を抑え、CO_2排出量の削減を実現した低炭素型製品です。高性能な低炭素型製品の選択はカーボンフットプリント(CFP)削減につながり持続可能な社会の実現に貢献します。



1938—

1938年	(株)大沢螺子研削所を設立
	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	愛知工場操業開始 (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)に社名変更
	販売部門を分離し、 オーエスジー販売(株)を設立
1964年	名古屋証券取引所市場第二部に上場
1967年	大池工場操業開始
1968年	OSG USA, Inc.(アメリカ)を設立
1970年	大寶精密工具股份有限公司(台湾)を設立
	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 Sulamericana de Ferramentas Ltda. (ブラジル)を設立

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)を設立
1986年	(株)青山製作所を買収
1987年	カッタボディの製造開始
1988年	OSG Canada Ltd.(カナダ)を設立
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)を設立
1994年	OSG Royco, S.A. de C.V.(メキシコ)を買収
1995年	OSG Europe Limited(イギリス)を設立
1996年	日本ハードメタル(株)を買収
	OSG Thai CO., LTD.(タイ)を設立
1997年	大宝(東莞)模具切削工具有限公司(中国)を設立
	OSG Europe Logistics S.A.(ベルギー)を設立
	OSG France S.A.S(フランス)を設立

2000—

2000年	OSG Scandinavia A/S(デンマーク)を設立
	ORS(株)を買収
2001年	欧士机(上海)精密工具有限公司(中国)を設立
	オーエスジーコーティングサービス(株)を設立
2002年	OSG Iberica Tooling S.L.(スペイン)を設立
2003年	OSG GmbH(ドイツ)を設立
	OSG Italia S.R.L(イタリア)を買収
2005年	OSG (India) Pvt, Ltd.(インド)を設立
2006年	オーエスジーダイヤモンドツール(株)を買収
2007年	PT. OSG Indonesia(インドネシア)を設立
2008年	OSG Nederland B.V.(オランダ)を買収
	OSG Vietnam Co., Ltd.(ベトナム)を設立
	OSG Philippines Corp.(フィリピン)を設立
2012年	OSG Turkey(トルコ)を設立
	OSG POLAND Sp. z.o.o.(ポーランド)を設立
	OSG ROMANIA S.R.L.(ルーマニア)を設立
2015年	NEXAM S.A.S(フランス)を買収
2016年	Amamco Tool & Supply Co., Inc. (アメリカ)を買収
	Somta Tools (Pty) Ltd.(南アフリカ)を買収
2019年	OSG EX-CELL-O GmbH(ドイツ)を設立
	BASS GmbH(ドイツ)を買収

2020—

2020年	NEO新城工場完成
2024年	Contour Fine Tooling B.V.(オランダ)を買収
2025年	新大池工場第I期工事完成

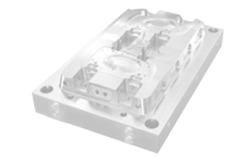


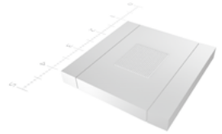
At a glance 2025年度11月期実績

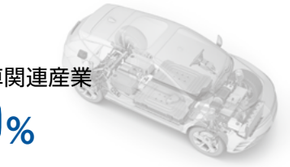
数字で見るOSG

売上高（過去最高） 1,606億円	営業利益 203億円	営業利益率 12.7%	経常利益 223億円
親会社株主に帰属する当期純利益 143億円	EPS（過去最高） 172.1円	ROA（営業利益ベース） 7.7%	ROE 8.3%
EBITDA（過去最高） 340億円	EBITDAマージン 21.2%	連結配当性向 51.1%	連結会社 85社

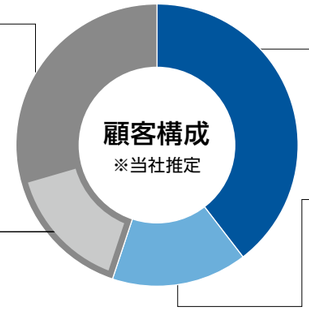
顧客産業別売上高構成比











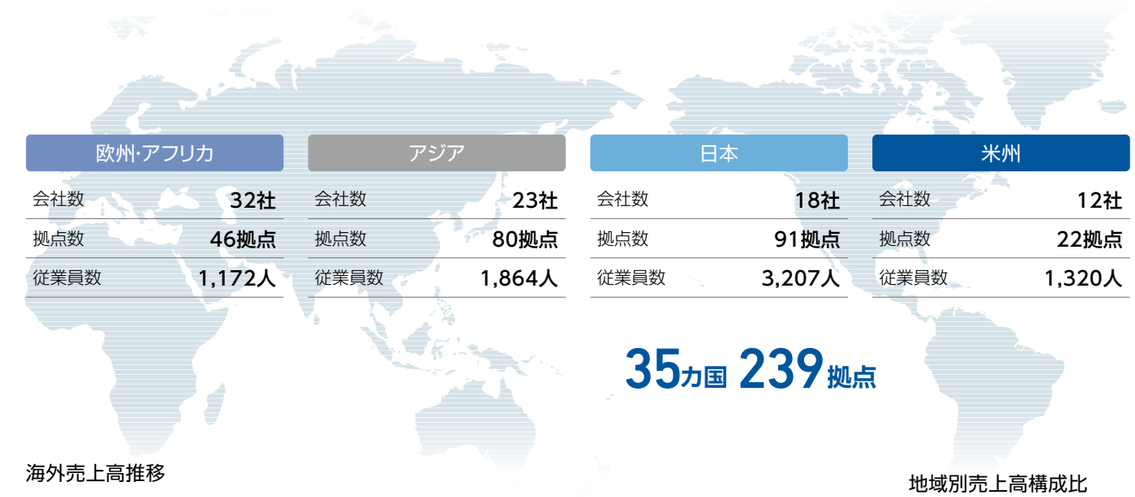
一般部品産業 45%

自動車関連産業 40%

微細・精密加工 17%

航空宇宙産業
重電・エネルギー産業 15%

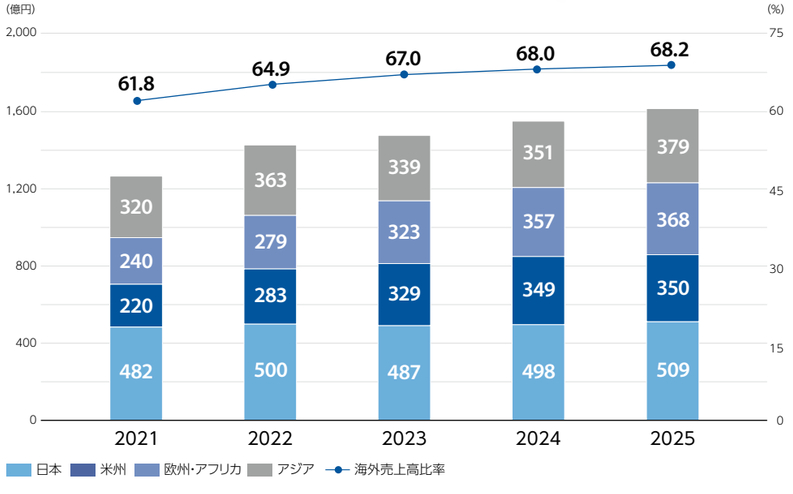
グローバルネットワーク



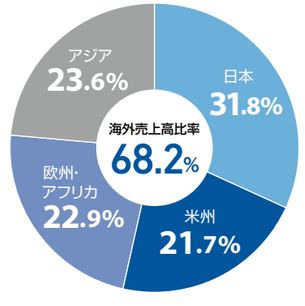
欧州・アフリカ		アジア		日本		米州	
会社数	32社	会社数	23社	会社数	18社	会社数	12社
拠点数	46拠点	拠点数	80拠点	拠点数	91拠点	拠点数	22拠点
従業員数	1,172人	従業員数	1,864人	従業員数	3,207人	従業員数	1,320人

35カ国 239拠点

海外売上高推移



地域別売上高構成比



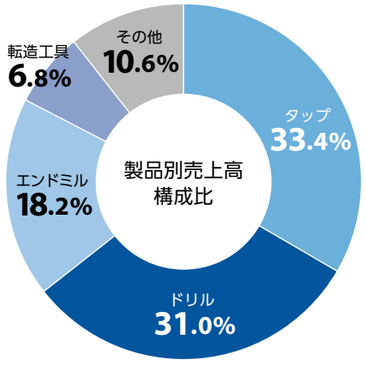
製品概要・製品別売上高

タップ

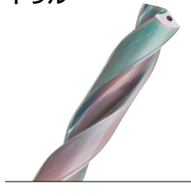


世界シェア 30%超（トップシェア）
国内シェア 50%超
※当社推定

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）をつくる工具で、自動車のエンジンなどの超高精度が求められる領域でも重要な役割を担っています。世界トップクラスの生産体制をもち、小径から大径まで幅広いラインナップを揃え、多様な素材に対応可能です。こうした技術力と供給体制を基盤に、お客様のあらゆる加工ニーズに応える製品とサービスを提供しています。

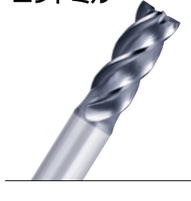


ドリル



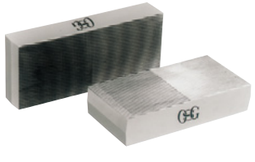
ドリルは穴をあける工具です。ホームセンターで見かけるものとは異なり、少しの誤差も許されない自動車や航空機部品など高精度加工に使われています。100分の1刻みのサイズ展開により、半導体関連を含む微細・精密加工分野の多様なニーズにも応えています。

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。お客様が加工する製品は小型化・軽量化が進み、コスト削減も求められています。これらのニーズに応えるため、加工精度や耐久性に優れた超硬エンドミルに独自のコーティング技術を組み合わせ、安定した高品質加工を実現しています。

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。2個1組で使用し加工する素材に左右から押し当ててねじ山を転写します。このねじ山転造の技術は幅広い産業で活用されており、自動車のシートやウィンドウを動かす部品の加工にも使われています。

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・高品質な製品・サービスを展開しています。

社長メッセージ



2025年度は、世界経済の不確実性が継続する中、原材料価格の高騰、地政学リスクの長期化、為替変動、自動車産業を中心とした需要の停滞など、当社を取り巻く経営環境は引き続き厳しい一年となりました。そのような環境下においても、当社グループは中期経営計画に基づく成長戦略と経営基盤強化を着実に遂行し、通期で増収増益を達成することができました。これは一過性の要因によるものではなく、事業ポートフォリオの転換と収益性向上の取り組みが着実に進んできた結果であると認識しています。

とりわけ、自動車産業の需要が世界的に弱含む中にあっても、航空機、エネルギー、半導体、電子部品、医療、ロボットといった成長産業向けの需要を取り込むことができました。従来から取り組んできた自動車依存度の低減と、成長分野へのリソース配分の最適化が進み、これらの分野における売上拡大が全社業績を下支えするとともに、利益成長にも確実につながっています。

当社は中期経営計画「Beyond the Limit 2027」において、事業ポートフォリオの質的転換と収益性の回復を重要なテーマとして掲げてきました。2025年度の実績は、この戦略が着実に成果創出フェーズへと移行していることを数字で示すものとなりました。微細・精密加工分野をはじめとする成長領域では、カタログ品および高付加価値製品の拡販が進み、生産性の向上と製品ミックスの改善を通じて、収益性の底上げにも寄与しています。
また、世界35カ国に展開する当社のグローバルネットワークは、地域ごとの需要変動や外部環境の変化に柔軟に対応する上で大きな強みとなっています。各地域に根差した営業・生産体制により、現地の生きた情報を迅速に経営へ反映し、機動的な製品供給と提案活動を可能にしてきました。このグローバルに展開する事業基盤が、外部環境の変動に対する耐性を高め、安定的な成長を支えています。

今後に向けては、引き続き成長産業への取り組みを一層強化するとともに、研究開発から生産プロセスに至るまで、各領域への継続的な投資を通じて競争力の向上を図ってまいります。同時に、資本効率を意識した経営を推進し、ROEをはじめとする財務指標の改善と、持続的なキャッシュ創出力の強化に取り組んでいきます。これらの取り組みを通じて、中長期的な企業価値向上を目指します。

変化のスピードが加速する時代において、企業には環境変化を的確に捉え、柔軟に進化し続ける力が求められます。当社はこれからも、技術力とグローバルな事業基盤を軸に、社会や産業の発展に貢献しながら、持続的な成長を実現していきます。

社長 × アナリスト対談



**世界的に産業構造の変化が加速するなか、オーエスジーは収益性の向上と成長領域の拡大に取り組んでいます。
本対談では、構造改革の手応えや競争環境の見立て、資本政策の考え方など、
投資家が知りたい論点を証券アナリストとともに深掘りしました。**

自動車産業の減速を補う成長分野の拡大

田井:2022年度から取り組まれている「Beyond the Limit」もStage2に入り、1年が経過しました。これまでの成果、加速が必要な点はあるのかなど、大沢社長の見解をお聞かせいただけますか?
大沢:オーエスジーグループ(以下、オーエスジー)は、「Beyond the Limit」において、まず事業の構造改革を優先しました。自動車に偏った売上構成を改め、将来の成長分野へ資源を配分できる体制へと移行することが企業価値と株式市場からの評価を向上させると考えたからです。この1〜2年を振り返ると、自動車産業が世界的な減速局面にあっても、微細・精密加工分野をはじめとする成長分野で数字を伸ばし、補完できたと手応えを感じています。また、人件費・原材料・エネルギーなどのコスト上昇に対しても、各地域で価格改定が機動的に行えるようになったことは大きな進歩です。ただ、トップラインの伸びは足りないため、今後、収益力のあるカタログ品の販売数量拡大に力を入れていきます。
また、株主還元についても新たな方針を打ち出しました。配当性向を45%に引き上げるとともに、株主資本配当率(DOE)3.5%のいずれか高い方を採用することで、好調期はもちろん、業績が弱含む局面であっても安定的に株主還元を実現する設計にしており、持続性のある株主還元を求める株主の皆様への一つの回答になっていると考えています。

競争優位性を活かしたタップの世界シェア拡大

田井:オーエスジーでは、本中計で収益性の向上を掲げています。投資家の間には、それを肯定する意見がある一方、売上拡大のストーリーをもっと語ってほしいという意見もあります。売上拡大については、特に自動車のEV化による需要変化に対する懸念を払しょくする意味合いで、タップの世界シェア拡大の具体策を聞きたいという声もあります。
大沢:我々が、いま収益性向上に重きを置いているのには理由があります。オーエスジーは、2000年代から規模拡大に力を注ぎましたが、2015年をピークにその後「売上は増えるが利益が伸びにくい」状態に陥りました。社長就任時に認識したのは、各地域が売上偏重になり、全社最適

社長×アナリスト対談

成長性と収益性を兼ね備え、構造転換を着実に成果へつなげます。

や利益意識が薄れていることでした。そこで収益性という共通の物差しを掲げ、現在の中計では、営業利益率とROEを経営指標に設定し、稼ぐ力を取り戻すことに注力しています。

田井:オーエスジーであれば、コロナ期に落ち込んだ利益率は売上拡大で戻せるのでは?という認識が、私も含めて投資家にはあったので、売上拡大のストーリーを聞きたいと考えていましたが、大沢社長が問題視していたのは、そこではなかった。グローバル企業としての全体最適やM&A後の収益性など構造の見直しが起点だったのですね。

大沢:そうですね。利益が伸長しない時期でも一定以上の成果は出していましたから、ここで全社一丸となって収益性向上を目指していけば、大きな成長につながると考えました。売上の上振れ時にはさらに利益が伴いますから。

田井:トップラインに関しては、タップの売上成長も大きく関わってくると思います。世界シェア40%という目標はどのように達成していくお考えですか。

大沢:現在、タップの世界シェアは30%超ですが、目標達成にはややスピード感が足りず、まずは30%後半まで一段引き上げることが必要です。我々は、競争優位性を発揮しやすいポジションにあるので、M&Aや新製品の投入、多様な業種の開拓などを行い、進めていく考えです。また、トップラインは、アジア圏を中心に、電子部品、半導体、データセンター、ロボティクス、医療などの成長産業も牽引役になると見ています。これらは、カタログ品の販売拡大に適した市場であり、併せてカタログ品に付加価値を加えたAブランドのさらなる展開も視野に入れています。

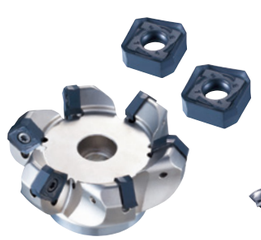
高い技術力で、競争を優位に生き抜く

田井:アジア圏では、中国企業との競争が懸念されますが、競争環境は、どのように捉えていますか?

大沢:オーエスジーの競合は大きく二つのタイプに分かれます。ひとつは中国系ローカルメーカー、もうひとつは我々と同様のグローバルメーカーです。後者は、インサート製品が中核であり、一部ソリッド製品のみが競合するイメージです(画像参照)。そこに関しては、当社は今後、より微細領域に踏み込んでいくため、優位になると考えています。一方、中国メーカーは、低価格戦略が強みでしたが、原材料価格の上昇が続き、価格優位性が削がれつつあります。となると、性能重視の勝負になり、当社が有利になる局面だと見ています。

田井:中国メーカーは技術力も上がっていますが、そこまで脅威ではないと?

大沢:もちろん警戒はしています。ただ、オーエスジーは、20年以上にわたって中国でビジネスを行い、生産拠点も営業ネットワークも現地に根ざしているため、中国とのハイブリッド企業のような存在です。この強みを生かして、需要が大きい中国市場で自動車以外を積極的に取り込む方針です。



インサート製品
刃先を交換して使用する荒加工用製品



ソリッド製品
刃部とシャンク部が一体構造となった仕上げ加工用製品

顧客産業別の売上規模

田井:オーエスジーの計画値の示し方についてお聞きしたいのですが、比率を多く採用されている印象です。近年、あえて絶対額を置かない中期経営計画を出す企業も見受けるようにはなりましたが、開示に関してどのようにお考えですか。

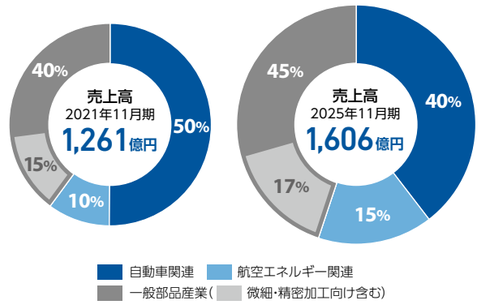
大沢:オーエスジーは、本中計においてROE10%以上、営業利益率16%以上といった収益性と効率性に関わるKPIを掲げ、売上構成では、自動車関連の比率を4割から最終的に3割程度まで低減し、微細・精密関連は2割以上に、また、カタログ品に占めるAブランドの比率は将来的に5~6割まで引き上げることを示しました。これらは収益改善をもたらす施策であり、我々の現状を分かりやすく示すものだと認識しています。

田井:ただ、売上構成については、分母が動くと成果の実像が見えにくいことがあります。攻めて伸ばしたのか、他が落ちた結果なのか区別しにくいと投資家はみます。

大沢:そこは誤解のないようにしたい点です。例えば、自動車が落ちたから、他が伸びるという単純な置き換えではなく、絶対的な規模が複数の分野で増加しています(図表参照)。

田井:伸びる分野とボリュームが変わっていると、なるほど。

顧客産業別売上高構成比



景気変動に強い事業基盤と、好調期に伸びる収益力

大沢:投資家の皆様へ改めてお伝えしたいのは、オーエスジーは成長性と収益性を両立できる会社だということです。本中計では、自動車依存の低減を進めつつ、成長産業への取り組みが数値として表れ始めました。成長産業は、高精度や歩留まりへの要求、難加工素材への対応などが求められ、オーエスジーのノウハウを大きく活かせる市場です。加えて、オーエスジーは、工程改善や工具のアフターサービス、コーティングなどにより「モノ+コト」の価値提供ができることも強みです。市場の最新情報をとらえる35カ国の自前ネットワークと、省人化・自動化・デジタル化を進める生産体制を活かし、成長産業でボリュームゾーンを確実に取り込む戦略を継続することで、高い限界利益率を背景に、収益を伴った成長を実現していきます。

田井:期待しています。私からのお願いは、PERが上がるような"伝え方"をもう一段強めてほしい、という点です。ROE向上に加え、業種別の開示拡充などで構造転換の実像が見えれば、市場の期待感が高まり、結果的にPBR向上にもつながります。

大沢:確かに注目されている分野、例えば、半導体というキーワードは昨今、株式市場を大きく動かしますが、過度に期待を煽るようなコミュニケーションは反動も大きいため、私たちは地に足の着いた構造転換の成果が見えた適切なタイミングで業種別の開示を通じて市場との対話を一層深めていきたいと考えています。

田井:なるほど、理解しました。資本政策については、2025年度、PBR1倍割れに対し、自社株買いや記念配当を実施しました。そのメッセージは明確で、市場は素直に評価しました。

大沢:ありがとうございます。PBRの水準は強く意識しており、株価が安いまま放置されてきたという問題意識から、社内で資本配分のあり方を様々議論し、実行しました。ただ、それだけでは不充分だと考え、先に述べたとおり新しい株主還元方針も打ち出しました。

田井:景気に左右されない分かりやすい還元設計とさらなる成長が両立していけば、市場の評価は自ずとついてくるはずです。

大沢:オーエスジーの事業は、製造業の景況感を映し出すバロメーターとしての側面があり、景気変動を早い段階で察知できる特性が強みと言えます。加えて、景気が低迷する局面でも、工具(消耗品)の事業特性上、業績の変動は比較的限定的です。もともと高い収益性を備えていることから事業基盤が大きく揺らぐこともありません。一方、好調期には、収益性が大きく高まります。経済や産業の動きを映し出しながら着実に成長し、ステークホルダーの皆様から継続的に関心を寄せていただける企業であり続けたいと考えています。



価値創造プロセス

事業環境（リスクと機会） P.29

市場	社会	環境	ガバナンス

リスク
- EV化に伴う自動車の部品点数の減少
- 原材料やエネルギー価格の高騰
- 労働人口減少による人財の採用難 など

機会
- 微細・精密加工のニーズ増加による小径工具の需要拡大
- M&A子会社とのシナジー効果 など

企業理念

地球会社

総合工具メーカーとして、人々のくらしに欠かせない様々な製品づくりに携わり、
世界35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。

マテリアリティ（重点課題） P.29

- 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

INPUT

- 製造資本 P.15
- 知的資本 P.15
- 財務資本 P.26
- 人的資本 P.27
- 自然資本 P.31
- 社会関係資本 P.53

中期経営計画 Stage1 | **Stage2** | Stage3

Beyond the Limit 2025-2027

ROE **10%超**　営業利益率 **16%超**

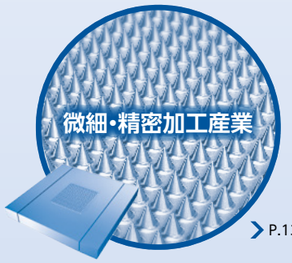
- ■ Aブランドを中心とした高付加価値製品の売上拡大
- ■ 微細・精密加工向け工具の売上拡大
- ■ 生産性および業務効率化による原価改善
- ■ 製品シリーズ・価格見直し
- ■ 販管費比率の低減
- ■ BSマネジメント施策の実施

バリューチェーン



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



P.13



P.14



P.14



P.13

経済面の実績

2025年11月期
- 売上高 1,606億円
- 営業利益率 12.7%
- EBITDAマージン 21.2%
- ROE 8.3%

社会面の実績

2025年11月期
- 女性役職者比率 5.8%
- 男性の育児休暇取得率 38.2%
- 海外売上高比率 68.2%
- 海外従業員比率 57.6%

環境面の実績

2025年11月期
- 再生可能エネルギー導入会社数 12社
- CO_2排出量 Scope1・2 153,000t

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・プレーヤーへ

2030年

タップ世界シェア
40%

顧客産業別売上高構成比
微細・精密加工
30%以上

CO_2排出量
2024年度対比
20%削減

OSGの強み

あちこちOSG

オーエスジーは、世界トップシェアのタップをはじめ、
ドリルやエンドミル、転造工具などを製造・販売する総合切削工具メーカーです。
当社の工具は、私たちの生活に欠かせない製品の生産に使われており、
世界中のモノづくりを支える“見えないインフラ”です。



自動車産業

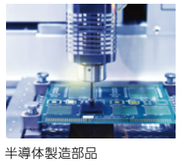
自動車産業はEV化や自動運転の進展により大きな転換期を迎えています。当社は、EV車でも需要が続く駆動系や足回り部品に加え、EV車への移行で新たに増加する電子制御・センサー系や高機能部品を加工する工具を強化しています。構造変化の中でも着実に市場開拓を進めています。



等速ジョイント　減速機

微細・精密加工産業

半導体・医療分野を中心に微細・精密加工の需要が拡大しています。生成AIの普及に加え、AI活用はヒューマノイドや産業ロボットにも広がり、半導体需要を押し上げています。光学部品、データセンター関連など周辺領域も成長が期待されています。当社は製品ラインナップの強化を進め受注力向上を図っています。



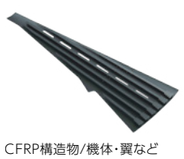
半導体製造部品



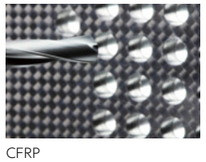
ヒューマノイド

航空宇宙産業

航空宇宙産業は、世界的な旅客需要の拡大や老朽機更新、脱炭素化に向けた新型機開発、防衛需要の増加などを背景に長期的な成長が見込まれます。当社はCFRP、チタン、インコネルなど難削材向け工具を強みに、日米欧に加えブラジル、中国、台湾、インドなど世界各地で拡販しています。



CFRP構造物/機体・翼など



CFRP

重電・エネルギー産業

データセンターやAI活用の拡大に伴う電力需要の増加、再生可能エネルギー導入に不可欠な発電・変電・送配電設備の新設、更新が進み、重電・エネルギー分野は中長期的な成長が見込まれます。世界的な電力不足を背景に、当社はグローバルネットワークを活かし市場シェア拡大に取り組みます。



タービンロータ

OSGの強み

技術力 × 創造力

GREEN TAPが切り拓く新たな製造パラダイム

「GREEN TAP」は、日本発のBtoB工業製品として高く評価され、複数の賞を受賞した当社の技術革新を象徴する製品です。従来の固定観念を超えた発想から新たな製造方法を確立し、工具性能と加工精度の向上に加えて、製造時のCO_2排出量削減という環境負荷低減も実現しました。長年培ってきた技術に新たな知見を融合することで生まれたこの製品は、切削工具業界に新たな社会的価値をもたらします。

環境貢献と技術革新

製造時

CO_2排出量 35%削減

新製法により工具を製造する際の電力消費を大幅低減

使用時

高耐久・高剛性設計

折損リスクを低減、安定した加工品質

工具の芯の太さ改善で耐久性UP



使用時

切りくずゼロ加工

機械停止リスクを解消し、高効率加工と省エネを実現

使用時

冷却性能向上

高速加工を実現し、高能率と省エネを両立

流線形状で冷却性能UP



GREEN TAPの将来性

ゼロからイチを生み出すゲームチェンジャーの可能性

従来「不可能」とされていた形状の工具設計が可能
顧客の部品設計の自由度が飛躍的に向上

GREEN TAP



この技術は、新しい製造パラダイムを創出するポテンシャルを秘めており、当社の成長戦略における重要な柱として、今後さらに発展させていきます。
また、サステナブルな社会に向けて、オーエスジーは切削工具からできる取り組みを提案しています。

P.34　環境に配慮した製品開発

Topics “超”モノづくり部品大賞・省エネ会長賞をダブル受賞

2025年11月、モノづくり日本会議および日刊工業新聞社が主催する第22回/2025年“超”モノづくり部品大賞において、当社のGREEN TAPが大賞を受賞いたしました。切削工具業界としては17年ぶりの大賞であり、当社としても大賞の受賞は初めての快挙となります。さらに、一般社団法人省エネルギーセンター主催の「2025年度(令和7年度)省エネ大賞」製品・ビジネスモデル部門において、切削工具業界では初となる、省エネルギーセンター会長賞を受賞しました。

超モノづくり部品大賞

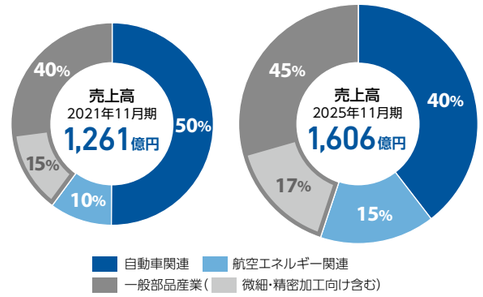
2025年度 省エネ大賞（製品・ビジネスモデル部門）

対応力 × 提案力

事業環境の変化に適応し、選ばれ続ける企業へ

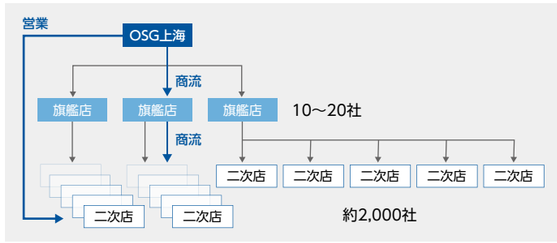
当社は長年、自動車産業向けの売上割合が高く、2021年11月期には50%を占めていました。創業製品であるタップはエンジン加工に多く使用されるため、完全EV化の進展は当社の事業構造に大きな影響を及ぼします。こうした環境変化を踏まえ、当社は中期経営計画において「自動車産業に頼らない仕組みづくり」を重点戦略として掲げ、顧客産業の多様化と事業ポートフォリオの転換を進めてきました。
その結果、2025年11月期には世界的な自動車産業の低迷も重なり、自動車産業向け売上比率は40%弱まで低下し、顧客産業別の売上構成比のバランスが着実に改善しています。この変化は一時的なものではなく、各地域が取り組んだ“仕組みづくり”が継続的な成果を生み出している点に特徴があります。

顧客産業別売上高構成比



OSG上海の取り組み　営業モデルの転換による新規販路の獲得

中国では大手自動車メーカーがEVメーカーに押され事業縮小傾向にあります。自動車産業向け依存度が高かったOSG上海では、直販のお客様に加え、複数の商社を通じた販売を行ってきました。その中でも、特に販売力の高い大手専門商社（全国規模の販売網とオンライン販売チャネルを併せ持つ工具系商社に相当）を「旗艦店」と位置づけ、10～20社を中心に営業活動を展開していました。
しかし、旧来の大手自動車メーカーからの受注が以前の水準に戻ることは難しいと判断し、OSG上海は営業モデルの抜本的な見直しに着手しました。具体的には、リベート制度を活用して旗艦店から2,000社を超える二次店の情報を収集し、商流は従来どおり旗艦店経由を維持しながら、営業活動のみOSG上海が二次店へ直接行う体制へと転換しました。
この新たな営業モデルにより、自動車産業以外の顧客層へのアプローチが可能となり、二次店におけるオーエスジー工具の取扱量が増加しました。これは単なる販売強化ではなく、自動車産業に依存しない販路を継続的に拡大できる仕組みとして定着しつつあります。



BASSの取り組み　カタログ品の独自開発による事業基盤の強化

2020年にグループ入りしたドイツのBASS社は、大手自動車メーカー向けタップの特殊品の製造を主力としてきました。
一方で、ドイツの自動車産業は回復に時間を要し、従来水準への回帰は容易ではない状況です。
こうした環境変化を踏まえ、BASS社は自社独自のカタログ品開発を進め、欧州および中国のグループ会社を通じて販売する体制を構築しました。また、都度製作していた特殊品の一部もカタログ品へ置き換えることで即納体制を実現し、対応スピードが大幅に向上しています。BASS社が得意としてきた個別の要望に応じた製品づくりに加え、一般加工ユーザーにも最適な製品を届けられるようになりました。さらに、自社ECプラットフォームを全面刷新し、WEB上での製品選択を容易にすることで、従来の販売店経由の商流に加え、Direct to Consumer（DtoC）など新たな販路の拡大も進めています。
これらの取り組みにより、工場稼働率の向上と自動車産業への依存度低減を同時に実現し、幅広い産業で安定的に販売できる製品体系という“仕組み”を整えています。



35カ国に広がるグローバルネットワークの強み

BASS社が自動車産業の低迷下でも事業を再構築できた最大の要因は、当社が持つ35カ国のグローバルネットワークです。独自開発のカタログ品を軸にした取り組みも、欧州・中国をはじめとするグループ各社との連携により、製品供給や販売チャネルを広域に確保できたことで実効性を発揮しました。このネットワークこそが、地域で生まれた取り組みを事業成長へつなげる当社の強みのひとつです。

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 | Stage 1
Beyond the Limit 2022-2024
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

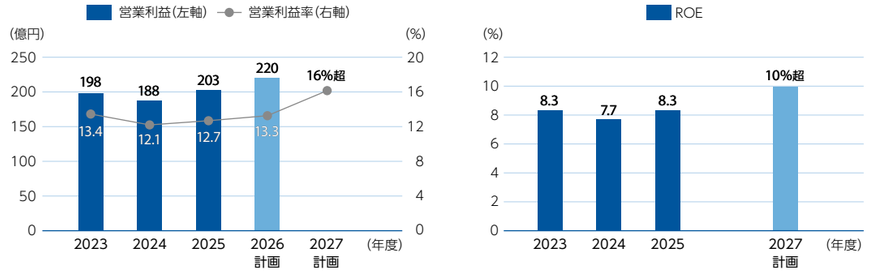
2025 | Stage 2
Beyond the Limit　2025-2027
中期経営目標（2027年11月期）
ROE **10%超**
営業利益率 **16%超**

2028 | Stage 3
Beyond the Limit 2028-2030

2030
【2030年目標】
タップ世界シェア **40%**
顧客産業別売上高構成比
微細・精密加工 **30%以上**
CO_2排出量 2024年度比 **20%削減**

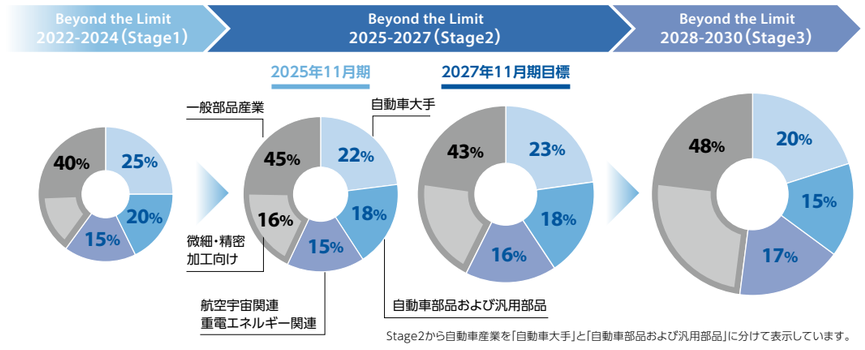
振り返り

Stage2の初年度となった2025年11月期は年間を通じて自動車関連の需要が停滞し、期中には米国の関税政策の変更が影響する懸念も生じました。このような厳しい事業環境のなか、全社的にコスト構造の見直しを推進しました。販管費の抑制、固定費の最適化、業務プロセス改善に取り組んだ結果、収益基盤の強化につながりました。また、世界的なインフレ環境、とりわけ超硬製品の主要原材料価格の高騰を背景に主要地域で価格改定を実施しました。こうした取り組みにより、営業利益・営業利益率・ROEはいずれも回復基調を示しました。「企業価値の持続的向上」に向け、事業面・財務面の両面で確かな前進を遂げた一年となりました。



顧客産業別売上高構成比

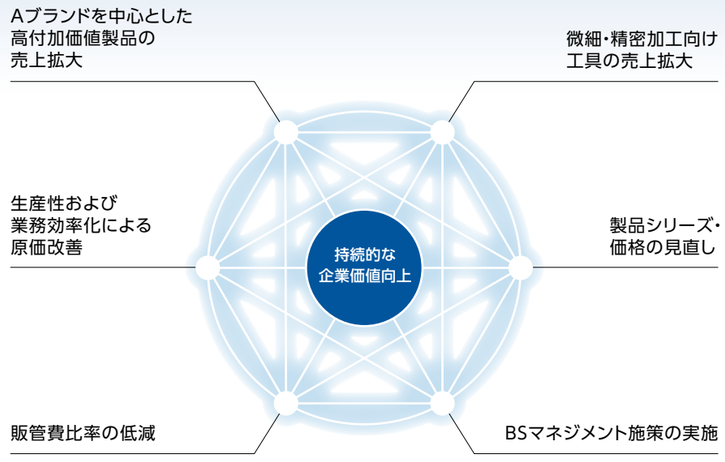
当社は中期経営計画で、自動車関連の依存度を下げる顧客産業別売上高構成比の転換を推進しています。2025年11月期は、EV化の進展や市場低迷の影響を受ける中で、顧客産業の多様化を進めた結果、自動車向け売上比率は相対的に低下しました。



Stage2から自動車産業を「自動車大手」と「自動車部品および汎用部品」に分けて表示しています。

取り組み

Stage2の2年目は実行フェーズから“成果創出フェーズ”と位置づけ「勝負の2年目」として重要な局面という認識をしています。収益性向上に向け、カタログ品の拡販を戦略の中心に据えています。なかでも高度な加工技術と高精度な規格管理が求められ、参入障壁が比較的高い小径超硬ドリルを重点領域として強化します。さらに、微細・精密加工分野での競争力向上や業務効率化、価格体系の最適化などを組み合わせ、Stage2の最終年度に向けて確かな成果を創出する体制を整えていきます。



1 Aブランドを中心とした高付加価値製品の売上拡大
カタログ品、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、生産効率の向上と収益性の改善に努めます。市場ニーズに応じたカタログ品のさらなる拡充を進め、豊富なラインナップを揃えることで販売機会の最大化を実現します。

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社のレンズ業界向けの販路を通じて、ダイヤ工具と超硬製品の売上拡大を図ります。

3 生産性および業務効率化による原価改善
今後の労働人口減少に備え、生産体制の複合化・省人化を進め、工程の集約を行うことで、生産性の向上と原価改善を進めます。

4 製品シリーズ・価格の見直し
カタログ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みます。

5 販管費比率の低減
業務プロセスの見直しとデジタル活用による効率化を進め、全社的なコスト構造の最適化を図ります。各施策の投資対効果を厳格に見極めながら、経費管理の精度を高め、運営効率の向上を通じて、筋肉質な収益体制の構築を推進します。

6 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ます。

中期経営計画

カタログ品の拡販に注力

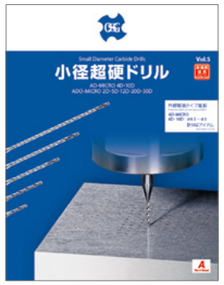
オーエスジーは中期経営計画「Beyond the Limit 2027」において、カタログ品の拡販を重点施策として位置づけています。
高能率・高精度を実現するフラッグシップ製品「Aブランド」については、2025年度に多数の新製品を投入しました。

カタログ品を拡販する目的

販売の自動化 商社経由で販売が進むため、人手をかけずに売上拡大

大量生産による低コスト化 規格品のため、大ロット生産が可能

収益性向上 販売効率化と原価低減で利益率向上



当社の戦略 | 小径超硬ドリルへ注力

製造業では、製品の小型化・高集積化が急速に進み、より微細で高精度な穴加工の需要が高まっています。特に自動車、半導体、医療機器、航空宇宙などの分野では、微細穴加工の品質が製品性能を左右するため、工具には従来以上の高い信頼性が求められています。小径加工は、0.01mm単位の精度管理や折損リスクの抑制など、極めて高度な技術が要求される分野です。当社は長年にわたり超硬工具の設計・製造で培ってきたノウハウと独自技術を有しており、この高難度領域で確かな品質を提供できる体制を整えています。こうした技術的蓄積こそが、小径超硬ドリルに注力する大きな理由です。



小径ドリルの課題

小径ドリルは折損しやすく、切りくず詰まりや加工負荷の増大など、小径加工特有の課題を抱えています。加工トラブルは生産性に大きな影響を与えます。近年は省人化・無人化が進み、夜間の自動運転が一般化する中で、折損しない高耐久工具の重要性はさらに高まっています。安定加工を実現する小径超硬ドリルは、自動化ラインの稼働率向上に直結する戦略的な製品領域です。
また、脱炭素社会への移行に伴い、加工時間の短縮や機械のアイドリング時間削減など、省エネへの要求も高まっています。高速かつ安定した加工を可能にする小径ドリルは、環境負荷低減にも貢献します。

小径ドリルの課題

- 折損しやすい
- 切りくずが詰まりやすい
- 加工開始時に滑りやすい
- 加工負荷が急増しやすい
- 無人運転時のトラブルは致命的になる可能性がある

AD-MICROは「小径加工の弱点を潰したドリル」

切りくず分断× 排出性× 食いつき性 × 剛性 × コーティング

- 切りくずを細かく分断し、詰まりを防ぐ先端形状
- 切りくず排出性を高める溝設計
- 加工開始時の“食いつき性”を改善し、位置ずれを防止
- 高剛性設計で折損を防ぎ、無人運転に対応
- 平滑性に優れたコーティングで耐摩耗性を向上

Message 開発者からのメッセージ

「お客様にとって使いやすい工具」を目指して開発しました。豊富なサイズ展開で汎用性が高く、あらゆる加工に使いやすくなっています。耐久性にもこだわりました。また、工具選定や交換の手間を減らすことで、作業の効率化や人手不足の解消にも貢献する、お客様フレンドリーな工具です。

デザインセンター ドリル設計開発グループ ドリル開発チーム 内田 聖也



半導体関連市場が拡大する理由

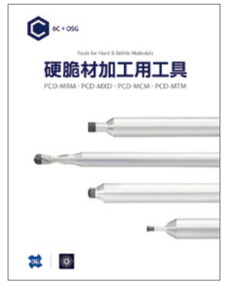
半導体関連市場が拡大している背景には、AI活用の急速な普及があります。私たちの生活の中でも生成AIが日常的に使われるようになり、状況判断をAIに任せる「フィジカルAI」の領域も広がっています。ヒューマノイド、産業用ロボット、自動運転など、多様な分野で高度なデータ処理が求められるようになり、その基盤となる半導体の需要が一段と高まっています。

当社の戦略 | 半導体関連市場へ注力

半導体製造の高度化と当社の提供価値

半導体製造には、ウエハ製造・洗浄・成膜・露光・エッチング・検査など多様な工程があり、それぞれの装置には多数の精密部品や消耗部品が使用されます。これらの部品加工には切削工具が不可欠であり、微細化・高精度化が進む半導体分野は、当社が大きく貢献できる市場です。半導体チップは高速処理と省電力化を両立するため微細化が進む一方、生産性向上とコスト低減を目的にウエハの大径化も進展しています。いずれの方向性でも加工部位のさらなる微細化が求められ、長寿命化した工具への需要も高まっています。当社はこうした市場ニーズに応えるため、微細・精密加工用工具のラインナップを拡充しています。





供給体制の強化

半導体関連市場では、必要な工具を“即時に入手できること”が極めて重要です。半導体工場は一度ラインが停止すると高額な損失が発生するため、加工に用いる工具や関連部品をすぐに調達できる体制が求められます。また、半導体関連部品（治具・装置部品・精密加工部品など）は材質や用途が多岐にわたり、特に穴加工では径 × 加工長 × 材質の組み合わせが細かく変わるため、それに対応する幅広いバリエーションの工具を細かく取り揃えることが不可欠です。当社はこれらのニーズに対応する商品群を整備するとともに、エンドミルやめねじ加工用スレッドミルなど、微細・精密加工向けの多様な工具もカタログ品として取り揃えて在庫することによって、幅広い加工要求に応えられる体制を構築しています。

特殊品対応による競争力向上

半導体関連市場は技術進化が速く、高精度化や新素材への加工など、カタログ品では解決できない課題も存在します。この領域では、当社の強みである特殊品対応力が重要です。長年蓄積してきた加工ノウハウを活かし、ユーザーの高度な要求に応える最適工具を提供することで、カタログ品と特殊品の両面から当社が提供できる価値を強化しています。
現状、半導体関連市場における当社の認知度は、自動車・航空機・建機・電気・エネルギーといった既存主要産業と比べるとまだ十分ではありません。しかし流通体系が異なるがゆえに、今後の成長余地は大きく、加工実績の発信や顧客接点の拡大を通じて知名度向上を進めていきます。

半導体の成長と連動する重電・エネルギー分野の需要

半導体需要の拡大はデータセンターの増設やAI活用の進展により電力需要を押し上げ、電源設備や冷却システムなど電力インフラの強化が不可欠となります。これに伴い、重電・エネルギー分野でも設備投資が進むことが見込まれます。重電・エネルギー分野は当社がこれまで多くの工具を供給してきた得意領域であり、半導体の成長が重電・エネルギー分野の需要を押し上げることで、当社にとっても安定した事業機会が広がることが期待されます。

光学・電子分野の需要拡大を、グループ一丸でつかみ取る

精密加工を取り巻く環境は大きく変化しています。自動車産業の構造変化により従来の切削需要は伸び悩む一方、光学部品や電子デバイス、データセンター関連部品など、微細・高精度加工の領域では確実に需要が拡大しています。
特に単結晶ダイヤモンド工具は、鏡面性・形状精度・微細加工性能に優れ、次世代の加工技術として注目度が高まっています。

ダイヤモンド工具市場が拡大する理由

当社がダイヤモンド工具市場を重要戦略領域と位置づける理由は、ダイヤモンド工具がレンズ金型加工に不可欠であり、レンズの「反射による距離測定」という特性が、スマートフォン、車載LiDAR、ロボティクス、産業用センシングなど多様な製品に応用が広がっているからです。今後、光学系部品の需要が一段と拡大すると予想され、レンズ加工技術の価値はさらに高まっていくと考えています。



当社の戦略 | Contour社買収の意義

光学分野の需要拡大を見据え、当社はレンズ加工用ダイヤモンド工具で世界的な実績を持つオランダのContour社を2024年に買収しました。同社はレンズ加工に特化したナノ精度の加工・測定技術を含む専門性を有しており、その強みは当社の事業領域とも高い親和性を持っています。特に、ダイヤモンド工具はレンズ分野では最終仕上げ工程で使用されるため、当社の超硬工具やCBN工具を前工程で使用することで工程全体で高い補完性を発揮します。その結果、当社は加工プロセス全体を通じてユーザーの工程最適化に貢献できる総合的なソリューションを提供する体制を強化することができます。


単結晶ダイヤモンド工具

さらに、ダイヤモンド工具は微細であり、ナノレベルの精度が求められるため、工具そのものを測定・評価する高度な計測技術が不可欠です。Contour社が保有するこの計測技術を当社に取り込むことで、当社の従来工具の精度向上にも直結し、製品全体の品質競争力を底上げする効果が期待できます。ダイヤモンド工具事業は、単なる新規領域の拡大ではなく、当社の技術基盤を強化し、既存事業との相乗効果を最大化していきます。

Topics ダイヤモンド工具の需要創出

2025年12月、当社グループ会社であるオーエスジーダイヤモンドツールは機械メーカーの芝浦機械株式会社と「Diamond Cutting Tool Forum 2025」を共催し、単結晶ダイヤモンド工具の可能性と将来的な市場拡大の見通しについて議論しました。従来、ダイヤモンド工具はレンズ金型向けの特殊用途に限られたスーパーニッチ市場でしたが、楕円振動切削などの技術進展により鉄系材料への適用も進み、用途拡大が期待できます。
こうした動きを踏まえ、当社はダイヤモンド工具を単なる新市場として捉えるのではなく、産学連携を通じて新たな用途を開拓し、需要そのものを創出していきます。
また、単結晶ダイヤモンド工具のカタログ品化と即納体制を整備し、ユーザーがより導入しやすい環境を整え、市場拡大を後押ししています。
当社は今後も、産学連携を軸に技術革新を加速し、ユーザーが気軽にダイヤモンド工具を活用できる環境づくりを推進します。加工方法そのものの革新と市場創出を通じて、日本のモノづくりの競争力強化に貢献していきます。



金型コーティング市場への本格参入

当社は従来、自社製品に加えて他社製品にもコーティングを行い、技術を磨いてきました。現在は、精度要求が一段と高まる金型分野への展開を重点的に強化しています。高精度化が進む製造業において、金型コーティングは生産性向上に直結する技術であり、当社はその需要拡大を見据えて取り組みを加速しています。

金型コーティング市場が拡大する理由

製造業全体で高精度化・長寿命化への要求が高まる中、金型には従来以上の耐摩耗性や離型性が求められています。モビリティや電子部品分野で高機能金型の需要が拡大し、軽量化・高強度化に伴う難加工材の使用増加が金型への負荷を高めています。さらに、熟練人財の不足やメンテナンス削減ニーズの高まりから、金型寿命の延長は企業の重要課題となっています。こうした背景により、金型性能を左右するコーティング技術の重要性が増し、市場は中長期的な拡大が見込まれています。

当社の強み

- **コーティング設備を自社開発、自社製造**
  - コスト競争力が高い
  - 自社でメンテナンスできるため、歩留まりによるロス抑制が可能
- **コーティング可能なサイズレンジが広い**
  1,000mm超の大型製品から1/100mmレベルの微細部品まで幅広いサイズレンジに対応可能
- **コーティング専業メーカーに劣らないコーティング種類と性能**
  汎用的なコーティングから高機能なコーティングまで幅広く対応できることから、業種や加工難易度を問わず、お客様の用途に最適なアプリケーションの提案が可能
- **コーティング拠点のグローバルネットワーク**
  世界16カ国34拠点に展開、お客様へのサポート体制が万全

※高密度で耐摩耗性に優れたHiPIMS膜、最高硬度を実現するDIAコーティングなど各種金型コーティングはこちらからご覧いただけます。
https://ocs-coating-service.com/mold/

当社の戦略 | グローバルネットワークを活かした事業拡大

当社は、金型コーティング事業を中長期の成長領域として位置づけ、グローバルでの事業拡大を進めています。アジア各国では日系企業の進出に伴う横展開が期待されるほか、インド、トルコ、ベトナムなどの成長市場では既に需要が拡大しています。また、自動車のEV化により部品の軽量化・高強度化が進む中、金型や工具に求められる性能は一段と高度化しています。
こうした市場環境に対応するため、当社は高機能コーティング技術の開発強化と、地域ニーズに応じたアプリケーション提案力の向上を進めています。グローバル拠点を活かした顧客支援と技術開発を組み合わせることで、世界市場での競争力を一層高めていきます。

Topics 海外事業への展開

ドイツにおけるコーティング事業の展開

2025年3月、ドイツ・フライブルグにおいて金型向けのコーティング事業を新たに開始しました。フライブルグは自動車関連産業の集積地のため、現地でのサービス提供はお客様の生産性向上に直結します。この新拠点では、当社が自社開発した大型コーティング炉を導入しており、ダイキャスト金型にも対応可能です。これまで一部の企業が中心となっていた金型コーティング市場に新たな選択肢を提示し、市場開拓を進めていきます。



インドでは4拠点目のコーティング新工場を建設中

グジャラート州アーメダバードに新工場を建設し、2026年5月の稼働開始を予定しています。新工場の周辺35～100km圏内には大手自動車メーカーが集積しており、現地での供給体制を強化することで、お客様の生産活動をより近い距離で支えることが可能になります。インド経済は今後も拡大が見込まれ、自動車産業を中心に需要増加が期待される中、当社は成長市場での事業基盤をさらに強化していきます。





Roundtable meeting

世界をつなげる、まとめる、未来をみちびく

Q. Roundtableとはどのようなもので、始めた背景を教えてください。

グローバル営業部では、海外現地法人との距離を縮め、相互理解を深めることを目的に、2023年12月からRoundtableと呼ぶ新たなコミュニケーションの場を設けました。
従来はメール連絡や不定期のミーティングが中心で、タイムリーな情報共有が難しく、課題の発見が遅れたり、新製品情報が発売直前まで現地に届かなかったりと、市場での優位性を確保しにくい状況も発生していました。その結果、本来であれば新製品を提案できた案件でも、情報不足により旧製品を紹介してしまい、満足のいく成果につながらなかった例もありました。さらに、日本と海外では文化や習慣、市場構造が大きく異なり、日本で通用する販売手法が必ずしもそのまま海外で通用するわけではありません。日本では既に確立された流通網を前提とした“強者の戦略”を取ることができますが、海外の一部地域では、売り先を自ら切り拓く必要があるなど、“弱者としての戦略”が求められるケースが少なくありません。このような環境差を踏まえ、現地の声を経営や営業活動に確実に反映させる仕組みとしてRoundtableを立ち上げ、本社と現地を「つなげる」「まとめる」「未来をみちびく」ことを重視した定期的な対話の場として、共通理解の蓄積と情報流通の大幅な改善に取り組んでいます。



グローバル営業部 部長
渡邊 克俊

Q. Roundtableの特徴や運営方法について教えてください。

Roundtableでは、共通言語として英語を用い、上下関係にとらわれない自由な意見交換を促す座談会形式を採用しています。月1回・約60分のオンライン開催を基本とし、各国の営業担当者やマネージャーとグローバル営業部のメンバーが参加します。開始当初は市況感の共有や販売協力などが主なテーマでしたが、現在では新製品紹介やキーアプリケーションの紹介、各国向け講習会の企画など内容を拡大しています。

Q. この取り組みによる成果を教えてください。

こうした継続的な対話は、本社と現地の協業体制を着実に強化し、実務の改善にもつながっています。これまで中国のグループ会社からは年に数回数十万本単位で受注が入っていましたが、事前に年間予測を共有する仕組みを整えた結果、急な大量発注による製造現場の混乱が解消され、分割納入を前提とした計画的な生産体制へと移行することができました。またアメリカでは、本社と現地の営業担当者が頻繁に打ち合わせを重ねることで、顧客との価格・納期交渉の精度が向上し、結果として1億円規模の大型受注につながるなど、Roundtableを起点とした連携強化の効果が表れていると思います。



OSG Royco, S.A. de C.V.(メキシコ)
President
Salvador Rivera

Roundtableが始まって以来、各案件の進捗管理やユーザーへの働きかけを早めに行うようになりました。
その結果、進捗の遅れやミスの有無を短いサイクルで確認することになり、必要な対応を迅速に取れるようになりました。ある案件では、当社のアプリケーション担当者がRoundtableに参加して、客先レイアウト図をグローバル営業部に共有しました。
それにより、客先のニーズや問題点を素早く伝えることができ、案件を滞りなく進めることができました。

Q. 運営するうえで感じる課題はありますか。



国によって発言の積極性に差が出ることや、会議ごとのアクションが曖昧になりやすいといった課題が見られます。しかし、テーマごとに発言順を決める仕組みの導入や、会議終了時に次回までの役割やToDoを整理して共有する運営方式を取り入れることで、議論の質が高まり、活動の一体感が増しています。さらに、マネージャーとの議論だけでなく、案件ごとに現地の営業と直接打ち合わせをする機会を設けることで、現場のリアルな課題に即した支援が行えるようになりました。

Q. こうした運営面の工夫に加えて、組織面でも変化があったと伺いました。

Roundtableを通して現地からの声がこれまで以上に可視化され、より専門的かつ実効性のある支援体制が求められるようになりました。グローバル営業部は従来、2チームで運営していましたが、4チームへ再編し、業務を細分化して役割を明確にしました。

1つ目のマーケティングチームでは、これまで日本市場中心となりがちだった開発要件に、海外の視点を積極的に取り入れる仕組みづくりを進めています。海外でも売れるカタログ品を開発段階から視野に入れることで、世界市場で通用する製品ラインを取り揃え、地域間での販売格差を縮める狙いがあります。
2つ目のキーアプリケーションチームは、これまでデザインセンターキーアプリケーション攻略チームに所属していたメンバーを迎え入れました。設計部門の「性能を出せば成功」という価値観と、営業の「受注によって成果が確定する」という価値観には大きなマインドギャップが存在していました。この意識の変革を促し、“顧客が求める性能を確実に提供する”という営業視点への転換を推進しています。また、これまで国内中心だった活動範囲を海外にも拡大し、より幅広いニーズに応えるグローバルな提案力の強化を図っています。
3つ目の海外営業サポートチームは、海外現地法人の窓口として見積・受注・納期管理を一元的に管理し、営業活動を円滑に支えています。
4つ目の貿易戦略チームでは、関税や貿易ルールに精通した専門組織を立ち上げました。米国関税問題が発生した際、どの情報源が正確か判別できず、

アメリカやジェトロなど
複数の窓口に問い合わせながら
も手探り状態が続いた経験があります。
この経験から、「貿易を担う以上、貿易のプロフェッショナルであるべき」という認識が生まれ、専門性を備えた組織を立ち上げました。関税負担の軽減策や最適な生産地の検討など、将来を見据えた分析ができる“本当の貿易の専門家集団”となるべく取り組んでおり、今後は製造部門や生産企画部門と連動した情報発信体制の構築を目指しています。

担当役員
- 社長
  - グローバル営業部
    - グローバル戦略グループ
      - マーケティングチーム
      - キーアプリケーションチーム
    - グローバル営業グループ
      - 海外営業サポートチーム
      - 貿易戦略チーム



OSG Korea Corporation(韓国)
Marketing Team Manager
Jang Juneyoung

Roundtableでは、営業施策の説明や販売活動に活かせる技術資料などの情報を共有してもらっています。また、韓国におけるAブランドの拡販に関する具体的な取り組みも相談し、営業活動に役立てています。こうした情報交換や協議ができるRoundtableは非常に有意義であり、実務に直結した効果が得られていると感じています。今後もRoundtableを通じて迅速かつ的確な意思決定を行うことで、さらなる売上拡大に貢献できるものと考えています。



Q. 今後の展望について教えてください。

今後は国やテーマを絞ったRoundtableの開催や、成功事例を動画・資料として蓄積するデータベース化、さらには現地主導でのRoundtable開催を目指す仕掛けづくりを進める予定です。また、講習会についても年間スケジュールを作成し、各国が伸ばしたい分野に合わせた実践的な知識を提供できる体系へと進化させていきます。
Roundtableの核心にあるのは、国境を越えて信頼関係を築きながら、現地と本社が共に学び、共に成果をつくるという姿勢です。現地の声に寄り添い続けることで、営業活動の質を高め、世界市場での競争力を強化するために今後もこの活動をさらに発展させていきます。



OSG Canada Ltd.(カナダ)
President
Rob Adkins

Roundtable導入前は、メール中心のやり取りだったため、意図が十分に伝わらず、理解してもらえないことが度々ありました。しかし、Roundtableは対面のため、双方向で明確なコミュニケーションが可能となったことから、主要顧客向けの特別納期・特別価格・特殊品の設計といった場面で承認スピードが速くなりました。効果的なコミュニケーションができるかどうかで成果が左右されるため、今後もRoundtableを継続し、私たちおよびお客様を支援して欲しいです。

グローバル営業部 部門方針

GLOBAL SALES TEAM

世界を
「つなげる」
「まとめる」
「未来をみちびく」

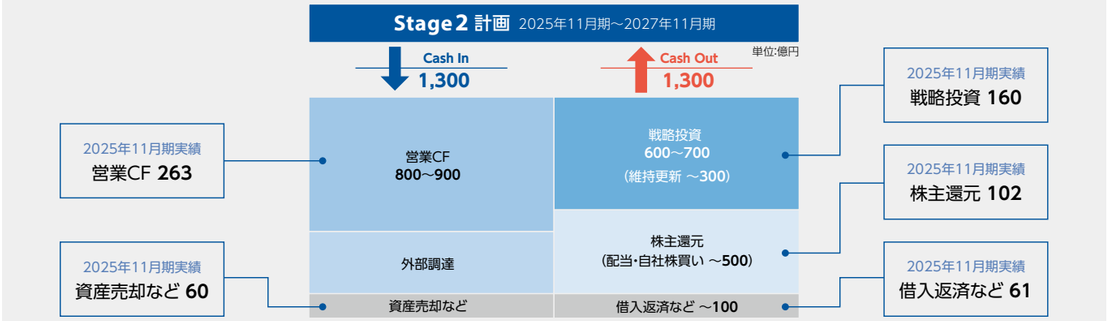
財務戦略

2025年11月期の振り返り | 事業基盤強化と収益力強化による企業価値向上

2025年11月期は、事業基盤の強化と構造改革が着実に進展した一年となりました。自動車関連の停滞や米国関税政策の不透明感など厳しい環境下にありながら、販管費の抑制、固定費の最適化、業務プロセスの改善を全社で推進し、収益基盤の強化につなげました。また、世界的なインフレ、とりわけ超硬製品の主要原料価格の高騰を踏まえ、主要地域で価格改定を実施しました。その結果、売上高は1,606億円と過去最高を更新し、営業利益は203億円を計上、EBITDA、EPS（一株当たり当期純利益）も最高値を記録しました。EPSについては業績改善に加え、期中に実施した50億円の自社株買い（3,037千株）が寄与しています。ROEも8.3%まで回復し、事業・財務両面で企業価値向上に向けた取り組みが着実に進展しています。

キャッシュアロケーションの進捗状況 | 事業環境に基づく投資抑制と還元強化

Stage2 1年目は計画に沿った進捗となりました。営業CFは263億円となり、3年間で800～900億円の創出を目指す中期経営計画の達成に向け、堅調なスタートを切る結果となりました。戦略投資は160億円にとどまりましたが、第1四半期の需要停滞を受け、設備投資を更新需要のみに限定したことが主因です。また、M&Aに備えた投資余力を確保したことも影響しています。株主還元については102億円を実施しました。内訳は配当金52億円、自社株買い50億円です。自社株買いについては、成長投資や財務健全性とのバランスを踏まえ、柔軟かつ機動的に実施していきます。
資産売却等60億円は、資金の効率化を目的として、グループ会社の定期預金を払い戻し、資金を日本本社へ集約したことによるものです。

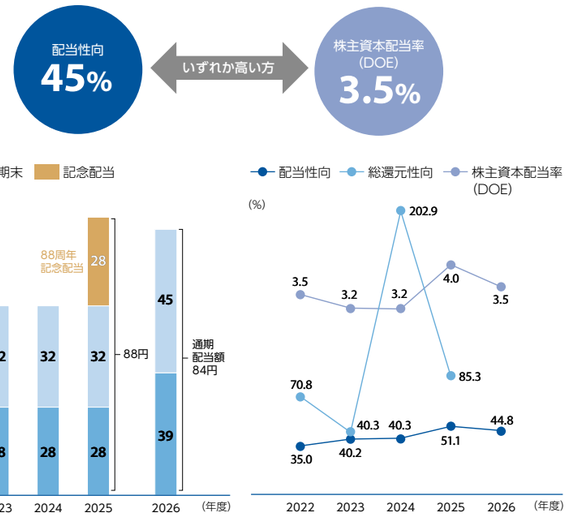


株主還元 | 配当方針の変更

2026年11月期から配当性向45%または株主資本配当率（DOE）3.5%のいずれか高い方を採用する新たな配当方針へ移行しました。
配当性向は利益成長に応じて配当が増える仕組みで、業績拡大の成果を株主の皆様へ直接還元できる点が特長です。一方、株主資本配当率（DOE）は利益の変動に左右されにくく、景気が不安定な局面でも一定水準の配当を維持しやすいというメリットがあります。
これら二つの指標を組み合わせることで、

- 成長局面ではより積極的な株主還元
- 不透明な環境下でも安定した配当水準の確保

という、バランスの取れた株主還元を実現します。



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は、「変化に対応できる人財」と「挑戦・成長し続ける人財」が不可欠です。

中期経営計画「Beyond the Limit」では、常識や固定観念に囚われない発想と、我々を取り巻く環境変化への柔軟な思考による新たな価値創造への挑戦こそが企業成長につながると考えています。社員一人ひとりが限界を設けず挑戦し、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み、グループ全体における人的リソースの最適配置により能力が最大限発揮される体制を整えます。加えて、次世代リーダー育成にも注力し、早期から幅広い経験を積める体系的な機会を提供していきます。また、人手不足が進む環境下においてはAIと人の役割を明確化し、定例業務の最適化により人財が付加価値創出に注力できる体制を構築してまいります。今後も企業理念を体現する人財育成を通じ、変化に強く持続的に成長できる組織づくりを推進していきます。



グローバル共創を支える人財基盤の強化 | 海外グループ会社研修の成果と進化

オーエスジーでは年間を通じて多様な研修生を受け入れており、2025年度は国内外グループおよび学生インターン計18組・28名を受け入れました。特にオーエスジーグループからの研修は自社製生産設備の導入前立ち合いから加工技術や営業ノウハウ習得まで多岐にわたります。

なかでも台湾からは約2年の長期研修生を継続的に受け入れており、技術・運用情報の共有、人財育成、相互支援体制の強化、設備保全力や技術伝承体制の向上に取り組んでいます。帰任後は日本で習得した日本語・技術・人脈を生かし迅速な対応が可能で、中国語・英語のSOP（標準作業手順）の整備など、品質安定にも貢献しています。

リモートでは得られない現地実習の効果は大きく、今後もこの取り組みを継続していきます。



研修で自社製測定機を操作する様子

VOICE 海外グループ会社研修生と現地法人責任者の声


大宝精密工具（股）
温瑞泓

日本での研修では、ロングドリルの底刃研削能力調査や新機械の導入テスト、砥石調整など多様な実務を経験し、加工条件の最適化や不具合原因の分析力を大きく高めることができました。複雑なデータから課題を抽出し改善策を導く思考方法も学び、技術者として成長を実感しています。帰国後は、得た知見を活かし教育体制の強化や加工プロセス改善に貢献したいです。


大宝精密工具（股）
総経理
松尾 直彦

大宝精密工具（股）は中国および台湾に製造・販売拠点を持つグループ会社です。中華圏ではEVやAI関連の需要が高く開発競争も激しい中、現地で営業・技術・製造が一体となり市場開拓を進めています。現地スタッフ育成は不可欠で、本社での技術・語学研修や企業文化理解の取り組みを継続し、今後も“現地スタッフの育成なくして成長なし!!”を合言葉に人財育成に注力していきます。

労働人口減少時代における人的資本の強化 ー技能伝承とDXによる現場力向上ー

人の価値を高め続けるための基盤づくり

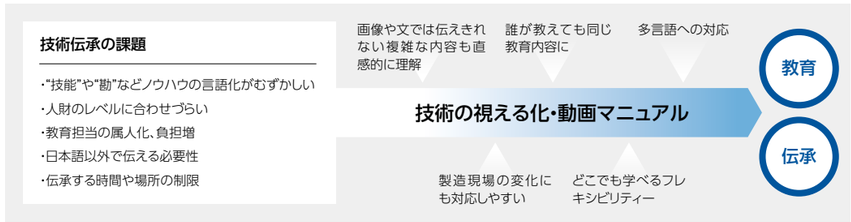
日本では少子高齢化により生産年齢人口が急減し、製造業でも熟練者の高齢化・退職が進む一方、採用環境は厳しさを増しています。限られた人財で価値を生み続けるため、オーエスジーは「人が減る」ではなく「人の価値を高める」という人的資本の視点で課題に向き合っています。その中核が、技能伝承の強化とDX活用です。加えて従来から、省人化・自動化の取り組みを継続し、効率化の基盤を整えてきました。その上で技能の視える化を進めています。

技能伝承をめぐる課題認識

従来のOJT中心の技能伝承は、ノウハウが言語化しにくく属人化しやすい点が課題です。熟練者の退職は技能損失のリスクにつながります。また、多様な人財が同じスピードで学べる教育環境の整備も必要で、従来の「見て覚える」「経験を通じて身につける」教育だけでは十分ではありません。オーエスジーでは、省人化・自動化によるムダ低減と並行し、人が担う付加価値領域の技能継承を重視しています。

DXを活用した技能の「視える化」 | 動画マニュアルの活用

オーエスジーでは、技能を組織知として蓄積するため、動画マニュアルによる「視える化」を推進しています。作業標準（OES）を基軸としつつ、動画マニュアルを教育・理解支援のツールとして位置づけ、文章や写真だけでは伝えきれない作業の動きや注意点を示すことで教育のばらつきを抑え、安定した品質を生み出す各種作業の均一化を実現します。現在、製造現場や試験・開発部門で数千本規模の動画を蓄積し、事前学習・作業前確認・復習など多様な場面での活用を想定しています。




動画マニュアルによる
複合加工機の段取り指導の様子

技能伝承とデジタル活用による人財育成の高度化

オーエスジーは、省人化・自動化で得た効率化の基盤に加え、人財が安全・確実に成長できる環境整備こそ人的資本価値を高めると考えています。動画マニュアルは熟練者の知見を次世代につなぎ、業務未経験者の早期戦力化にも寄与します。技能をデジタルで蓄積することで、教育の高度化や改善の定着にもつながります。

今後の展望

現時点では、動画マニュアルの活用状況や教育効果の把握は途上にあります。今後は、現場の声を踏まえて教育プロセスへの組込み、運用ルール整備、作業標準との関係整理を進めます。労働力人口減少という課題に対し、人的資本への投資とDXの活用により、持続的な現場力と企業価値の創出を目指します。

Topics 全社的AI活用に向けたリテラシー強化の取り組み

オーエスジーでは、業務効率化および価値創出力向上を実現するため、AI活用を見据えたリテラシー強化施策を推進しています。その一環として、管理職向けセミナーの中での講演および全社員を対象としたスタートアップ講習を開催しました。管理職向けの講演では、生成AIの基本的枠組み、企業における活用事例の動向、ならびに製造業領域で期待される将来的役割について幅広く取り上げ、戦略的視点の形成を図りました。全社員向け講習では、AIの特性を理解した上での適切な活用方法を学ぶほか、著作権・肖像権、セキュリティに関する基本知識を解説しました。さらに、プロンプト作成の実習を通じて、実務での活用をより身近に感じてもらう内容としました。

こうした教育施策により、AI活用を支える人的基盤の強化を進めています。


全社員向け講習の様子

マテリアリティ（重点課題）

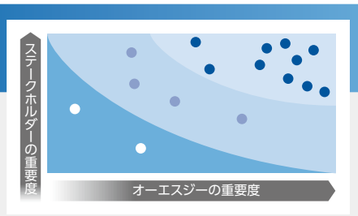
マテリアリティ（重点課題）の特定プロセス

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、環境およ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。



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およ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。

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
- ●自然災害など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	目標	2025年度実績	2026年度行動計画
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	●2027年 グローバルタップシェア40%	●グローバルタップシェア34%（自社推計）	●積極的な新製品の投入
	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%	●微細・精密加工向け売上高比率17%	●部門横断型営業組織の活動強化 ●積極的な新製品の投入 ●レンズ業界向けのダイヤ工具をはじめ、既存産業以外の新規分野の開拓を進める
	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%	●再研磨・コーティング売上高比率8%	●工具以外の多様な製品を対象としたジョブコーティングサービスの拡大
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	・働きやすい環境・制度の推進	●有給休暇取得率：毎年80%以上を維持 ●男性育児休業取得率（1ヶ月以上）：2027年50%、2030年75% ●女性育児休業取得率：100%継続	●有給休暇取得率：80.7% ●男性育児休業取得率：38.2% ●女性育児休業取得率：100% ●男性育児休業取得の実態把握と目標の見直し ●育児休業規程および介護休業規程の改定	●男性育児休業取得の実態調査の実施および目標値の再検討 ●社内規程の見直しなどの検討
		・安全健康経営の推進	●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	●健康経営優良法人2025ホワイト500に認定	●安全衛生優良法人の継続認定 ●健康経営優良法人の継続認定
	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	●次世代マネージャー育成プログラムの制定	●職制マネジメント研修の実施：年2回 ●次世代リーダー育成プログラムの設計	●職制マネジメント研修の継続 ●次世代リーダー育成体制の確立
		・プロフェッショナル人財の活躍推進	●人財データプラットフォームによる人財活用	●人財基盤データの整備と視える化	●人財データ定義の明確化
	多様性の尊重	・女性・障がい者の活躍推進	●女性役職者比率（係長以上）：2026年7%、2030年10% ●障がい者雇用率：法定雇用率達成を維持	●女性役職者比率（係長以上）：5.8% ●障がい者雇用率：2.7%（法定雇用率達成）	●女性役職者比率（係長以上）：7% ●障がい者雇用率：法定雇用率達成を維持
		・人権の尊重	●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	●全社員向けのハラスメント教育の実施 ●ハラスメントに対する周知徹底と啓蒙活動	●ハラスメントのない職場づくりに向けた周知と意識向上の推進 ●人権デューデリジェンスのリスクアセスメントの実施
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_2フリー電力購入	●CO_2排出量削減（2024年度比） 2030年20%削減 2040年50%削減 2050年カーボンニュートラル達成	●CO_2排出量 +3%（2024年度比）	●CO_2排出量4%削減（2024年対比） ●Scope3算定 ●カーボンフットプリントの可視化および開示ルール検討 ●再生可能エネルギーの導入準備
	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（当社基準）毎年40点以上	●エコプロダクツ評価点 43点	●エコプロダクツ評価点 43点
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	●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、フィードバックによる課題認識と解決に向けた取り組み	●社外取締役間で意見交換の機会の創出
	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	●レポーティング・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	●レポーティング・モニタリング体制は整備済 ●ガバナンス整備のためのアセスメントの実施	●レポーティング・モニタリング体制の維持 ●ガバナンス整備のためのアセスメントの維持
	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	●重大な情報セキュリティ事故の発生をゼロにする	●グループ会社サイバーセキュリティ監査の実施 ●会社間ネットワーク通信の最適化 ●非管理端末の接続防止措置	●企画・設計でのリスク織込みを標準化（セキュリティ・バイ・デザイン）
		・事業継続計画の策定と定期的な防災訓練の実施	●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	●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	●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。

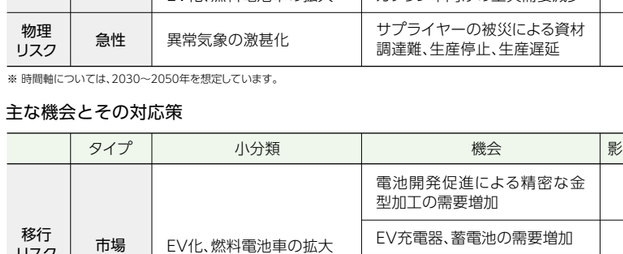
環境

カーボンニュートラル

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締役会へ報告しています。

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	主な報告事項など
4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）
7月10日	カーボンニュートラルへの取り組み進捗報告（Scope2の生産との関連と今後の指標）
10月9日	カーボンニュートラルへの取り組み進捗報告（今後の見通しと再生プラスチックケースについて）
1月8日	カーボンニュートラルへの2025年取り組み報告および2026年度計画

リスクと機会

気温上昇が、1.5℃シナリオ、4.0℃シナリオを選定し、リスク、機会およ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
特に「GHG規制強化によるコスト増」、「EV化加速によるガソリン車向け工具需要の減少」、「異常気象激甚化に伴うサプライヤー被災」の3点を影響度の高い重要リスクと特定しています。
これに対して、再エネ導入・省エネ化、事業ポートフォリオの見直し、調達先多角化とBCP強化といった中長期的な対応策を進め、レジリエンス向上を図っています。また、気候変動を事業成長の機会として位置づけ、特に再エネ・省エネ技術の普及やEV化・蓄電池市場の拡大を重要機会と認識しています。これに対応し、省エネ・再エネ関連向け工具の開発強化、微細・精密加工分野への投資拡大、長寿命工具の品質向上と販売拡大を推進しています。また、積極的な情報開示を通じて企業活動の透明性を高め、低炭素社会への移行を競争力強化につなげています。

主な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（温室効果ガス）排出に関する規制の強化	炭素税などによる製造・開発・生産・調達コストの増加	大	CO_2排出量の削減目標の設定 オフサイトPPA/オンサイトPPA導入、工場でのCO_2フリー電力購入 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、視える化）
		EV化、燃料電池車の拡大	ガソリン車向けの工具需要減少	大	顧客ポートフォリオの見直し
物理リスク	急性	異常気象の激甚化	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	大	サプライヤーの多角化

※ 時間軸については、2030～2050年を想定しています。

主な機会とその対応策

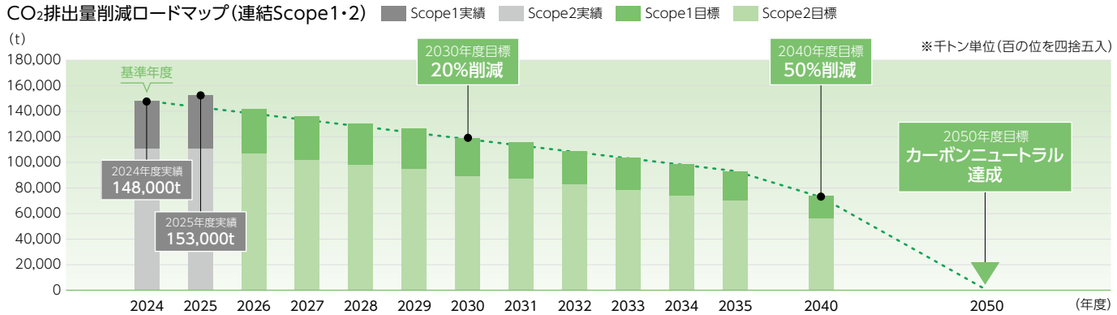
	タイプ	小分類	機会	影響度	対応
移行リスク	市場	EV化、燃料電池車の拡大	電池開発促進による精密な金型加工の需要増加	大	微細・精密加工分野の販売拡大
			EV充電器、蓄電池の需要増加	大	EV充電器、蓄電池向け加工工具の開発加速
			半導体、コネクタ、電子部品市場増加による微細・精密加工用工具の需要拡大	大	微細・精密加工用工具の開発、投資拡大、販売増強

※ 時間軸については、2030～2050年を想定しています。

ロードマップ

オーエスジーグループは、CO_2排出量削減に向けた新たな全社目標を設定しました。2030年に2024年度比20%削減を目指し、計画に基づく取り組みを着実に推進してまいります。
なお、2025年度は前年度を上回る結果となりましたが、中長期目標の達成に向け、排出量の変動要因について分析を行った上で、CO_2排出量削減に向けた継続的な改善に取り組んでいきます。

CO_2排出量削減ロードマップ（連結Scope1・2）



削減施策

オーエスジーグループは気候変動対応として中期計画に基づく施策を推進しています。

中期経営計画

Stage1 2022-2024 カーボンニュートラルに向け始動

- CO_2排出量10%削減（19年度比）
  実績 19%削減
- Scope1・2の算定（連結）
- 再エネの導入
  ▶オフサイトPPA ▶オンサイトPPA（新城）

Stage2 2025-2027 連結での取り組みへ拡大

- **Scope3の算定**
- カーボンフットプリント算定
- 再エネの追加導入検討
  ▶大池工場 ▶他事業所

Stage3 2028-2030 連結での削減推進

- **CO_2排出量20%削減**（連結24年度比）
- SBT認証取得
- 再エネの追加導入検討
  ▶次世代型太陽光パネルなど検討

2026年度計画

1. CO_2排出量削減への取り組み（Scope1・2）各製造部
2. グループ会社CO_2排出量削減の取り組み（Scope1・2）
3. Scope3算定
4. カーボンフットプリント可視化と開示ルール検討
5. 再生可能エネルギーの導入準備

グリーンボンドレポーティング

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 2027」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。

資金充当状況レポーティング（2025年11月30日時点）

（百万円）

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	987

（百万円）

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	3,958	987	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およびプロセス認証を受けた高環境効率製品	13	0	
計		3,981	987	

インパクトレポーティング（2025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）
CO_2排出量削減効果:1,888.07kg-CO_2/累計実績

② 環境配慮型の製品

■ **製造時のCO_2排出量が従来品の35%削減された転造タップ「GREEN TAP」の開発**
CO_2排出量削減効果:8,241.48kg-CO_2/累計実績

P.15　GREEN TAP

環境

グループ会社の取り組み

循環型モノづくりを実現する日本ハードメタルの4R活動

日本ハードメタルは、環境基本理念および環境基本方針のもと、事業活動による環境負荷の最小化と資源循環型社会の実現を目指し、4R(Reduce／Reuse／Recycle／Renewable)を中核施策として推進しています。
4Rは、資源使用量の抑制、廃棄物削減、再資源化、再生可能エネルギーの活用を包括的に進めるものであり、環境価値・コスト価値・生産性・品質の同時向上を実現する重要な基盤となっています。

4Rの取り組み

1 Reduce(減らす) 廃棄物とムダの最小化
- 成形・焼結・加工工程の最適化による不良スクラップ削減

2 Reuse(再使用) 資源を長く使う企業体質へ
- 超硬スクラップの再使用
  → 再使用の拡大により、資源投入量の抑制と環境負荷・コストの同時低減を実現

3 Recycle(再資源化) 廃棄物を再び資源
- 超硬スクラップの回収
- 分別強化によるリサイクル率の向上
- 加工ロス・スクラップ発生量の削減

4 Renewable(再生可能) 再エネ導入による脱炭素化
- 本社合金拠点:太陽光発電設備を導入し、自家消費電力の低炭素化を推進
  → 年間CO_2排出削減量 約80t、電力コスト削減にも寄与

4R推進による価値創出と今後の展望

日本ハードメタルの4R活動は、環境負荷の低減にとどまらず、製造効率の向上、コスト競争力の強化、そして製品品質の安定につながる、持続可能な企業成長を支える重要な柱です。
今後も、循環型モノづくりの高度化に向けて、資源の有効活用と脱炭素化を継続的に推進していきます。
4Rの推進を通じて、全社一丸となり循環型モノづくりの高度化と中長期的な企業基盤の強化に取り組んでいきます。



省エネから資源循環へ加速するエフ・ピー・ツールの脱炭素

環境価値創出に向けた脱炭素・資源循環の取り組み

エフ・ピー・ツールは、事業活動全体を対象に、省エネルギー化・資源循環の高度化・再生可能エネルギー導入の3つを軸とした環境施策を段階的に推進しています。2025年度は、老朽設備の更新やカーボンニュートラル製品の採用など、CO_2排出量削減につながる施策を着実に実行し、事業活動の環境負荷低減を着実に前進させました。
2026年度は、グリーン電力の導入検討および電力会社との協議を開始し、Scope1・2削減を一層加速させる計画です。さらに、RPF化率の向上や不水溶性油のリサイクル推進、カーボンニュートラル製品の採用拡大など、資源循環の強化にも取り組み、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて確かな進展を図っていきます。
こうした総合的な環境活動が評価され、機械工具工業会より2023年に「環境特別賞」を受賞しました。長期にわたる省エネ、3Rの積極推進、再エネ導入など、継続的かつ実効性の高い取り組みが表彰の対象となりました。

主な取り組み内容

省エネ・再エネ導入	3R(Reduce / Reuse / Recycle)の推進
太陽光パネルの設置	ウエスのリサイクル化
高圧受電設備・空調設備の更新	廃油のリサイクル化
遮熱・断熱対策による空調負荷の軽減	紙製梱包材への切り替え
照明設備のLED化	廃プラスチックを焼却・埋立から RPF(固形燃料)化へ転換
CO_2オフセット コンプレッサーオイルの採用	

ウエスのリサイクル化



ウエスを洗浄しリサイクル利用することで新品ウエスの購入量を約71%削減 2025年度実績(2021年度比)

エフ・ピー・ツールは、環境負荷低減を「事業競争力の強化」と一体で捉え、サプライチェーン全体でのCO_2排出量削減・資源循環を着実に前進させています。2026年度以降も、再エネ導入やリサイクル高度化などの取り組みをさらに拡大し、持続可能な社会と企業成長の両立をめざして取り組んでいきます。

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

Gtag

カーボンフットプリント(CFP)削減につながるサプライチェーン排出量の低減が可能

Gtagシリーズは、独自の新製法により製造時の消費電力を低減し、工具1本あたりのCO_2排出量を30～35%削減した低炭素型切削工具です。従来品と同等以上の加工性能を維持しつつ、超硬ドリル、エンドミル、転造タップの各ラインでCO_2排出量削減に寄与し、サプライチェーン全体の環境負荷低減に貢献します。

Gtag は工具製造時の CO_2排出量を削減した低炭素型製品 》 **Scope3 カテゴリー1 「購入した製品・サービス」に該当**

サプライチェーン排出量 = Scope1 排出量 + Scope2 排出量 + Scope3 排出量

上流	お客様	下流
代表的な項目	代表的な項目	代表的な項目
Scope3	Scope1 / Scope2	Scope3
購入した製品 / 輸送・配送	燃料の燃焼 / 電気の使用	お客様が販売した製品の使用と廃却
Gtag製品を購入・使用いただくことで Scope3排出量削減に貢献	Gtag製品の長寿命や高能率加工による 生産性向上によりScope2排出量削減に貢献	

AD-2D Gtag 低炭素型超硬ドリル



例)外径φ10製造時

CO_2排出量の削減比率

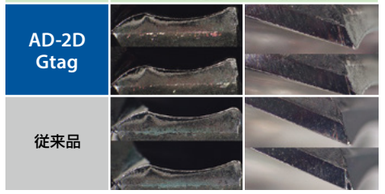


従来品に対して **31%削減**

加工データ 従来品と同等性能を確保

使用工具	AD-2D Gtag φ6
被削材	S50C
切削速度	90m/min (4,775min⁻¹)
送り速度	860mm/min (0.18mm/rev)
穴深さ	12mm (通り)
切削油剤	水溶性切削油剤 塩素フリー20倍
使用機械	横形マニシングセンタ (HSK-A63)

5,000穴加工時点での損耗状態



Message

Gtag製品の開発は、単に性能の向上を追求するだけでなく、「未来のモノづくりをどう守るか」という想いから始まりました。独自製法により製造時の消費電力を抑え、CO_2排出量を削減する取り組みは、環境への責任を果たすための挑戦そのものです。業界に先駆けて提案することは、新しい価値を生み出し、お客様と共により良い未来を築くための大切な一歩だと考えました。
その思想を象徴する製品の一つが、低炭素型超硬ドリル AD-2D Gtagです。製造時のCO_2排出量を低減しつつ、従来品と同等の性能と耐久性を確立し、信頼性を損なうことなく環境配慮を両立させました。幅広い被削材に対応できる実用性はそのままに、CO_2排出量削減にも直接的に寄与します。環境負荷低減と生産性向上を両立することで、お客様の事業と社会に貢献していきたいと考えています。



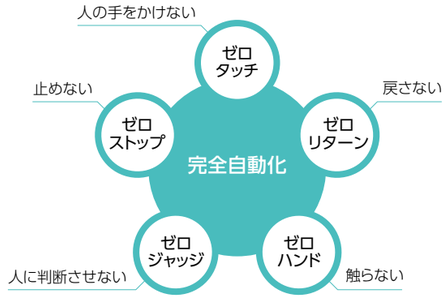
デザインセンター
ドリル設計開発グループ
課長
伊藤 一豊

品質

モノづくり刷新への道 ー品質を軸に「止まらないモノづくり」へー

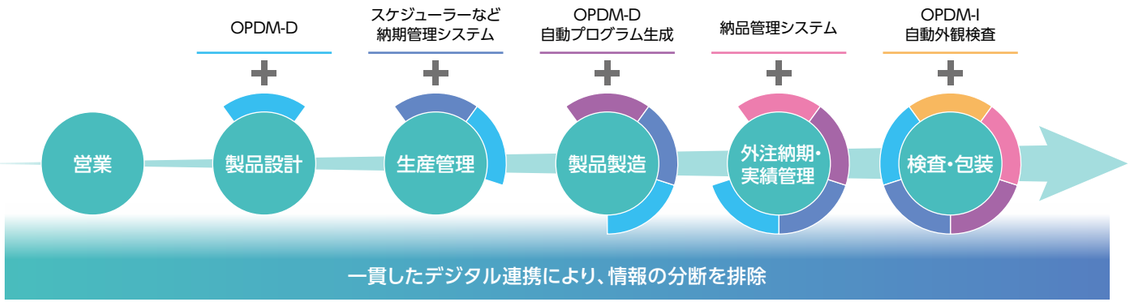
5つのゼロ原則による効率化・省人化・品質安定

当社は品質を「お客様の生産を止めないための信頼」と位置づけ、製造本部方針「モノづくり刷新」を全社で推進しています。世界的な人財構造の変化、需要の高度化、サプライチェーンの不確実性が増すなか、品質の安定と向上は持続的な価値創造の中核です。5つのゼロ原則(ゼロタッチ／ゼロリターン／ゼロハンド／ゼロジャッジ／ゼロストップ)を基盤に、工程内品質保証・予防保全・デジタル記録を組み合わせ、効率化・省人化・トレーサビリティ強化を段階的に進めています。



一貫した情報連携による品質安定をめざす

営業・設計・生産管理・製造・検査の業務システムを連結し、情報を工程進行に合わせて「追加のみ」で流す仕組みへ移行。現場では新城工場を起点に入力端末の集約により、記録のリアルタイム化、判断の標準化、是正の迅速化を実現しています。横展開により、品質の安定と業務の効率化を同時に達成し、供給リスクの低減につなげています。



予防・予知保全による「止まらない品質」

設備状態データ(バックラッシュなど)を定期監視し、閾値管理に基づく計画保全を運用。異常兆候の早期検知と復旧時間の最小化により、設備の安定稼働を継続しています。

自動判定・自動測定による判断の均一化

工程内検査では、画像処理・デジタル測定機器の導入を進め、外観・寸法の判定を自動化。人による判断のばらつきを排し、工程内品質保証と記録の整合性を強化しています。

現場に根ざした改善による価値創造

各工場では、複合加工機の導入による工程集約、自動搬送装置の活用、検査工程の自動化などにより、作業の効率化と品質安定を両立しています。これらの取り組みは、人に依存しない生産体制への転換を着実に進めるものであり、製造現場の負荷軽減と技能の高度活用につながっています。

2030年を見据えた品質と生産性の両立

当社は2030年に向け、現有リソースを前提とした高効率な生産体制の構築を目標としています。品質を犠牲にすることなく、工程の自動化、情報のデジタル化、知識の共有化を進めることで、生産性と信頼性を同時に高めていきます。

品質向上を起点とする現地完結型モノづくりの高度化 ー奥斯机(上海)精密工具ー

生産環境改革による精度進化と市場競争力の確立

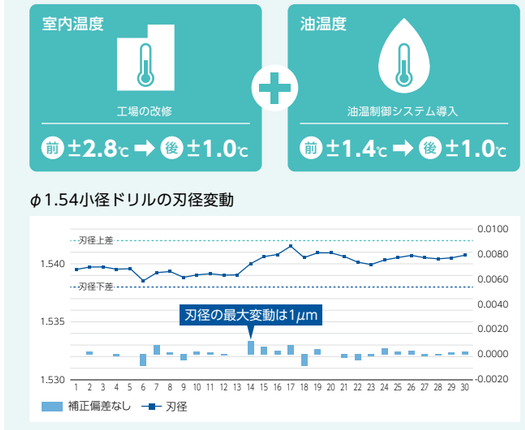
当社は、品質を持続的成長の基盤と位置づけ、「良いものを安定してつくり続ける」ことを経営の重要テーマとしています。奥斯机(上海)精密工具(以下、松江工場)では、単なる設備増強や人員拡大ではなく、生産環境そのものを品質要素として捉えるアプローチにより、製品精度と市場評価の両立を実現してきました。

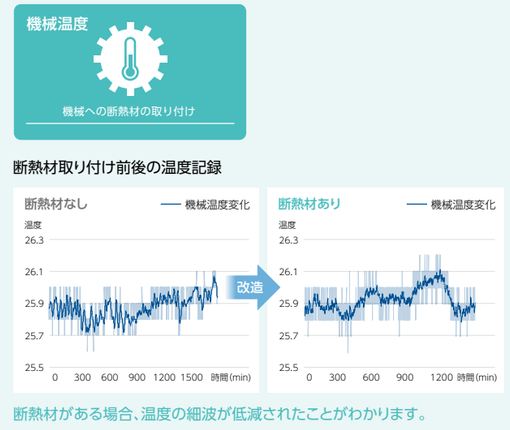


奥斯机(上海)精密工具有限公司
OSG (Shanghai) Precision Tools Co., Ltd.

生産環境の可視化と恒温化による品質基盤の再構築

松江工場では、精度ばらつきの主要因が「人」や「機械性能」だけでなく、室温・油温・機械温度といった環境変動にあることが明確になりました。そこで、恒温生産を実現するため、工場レイアウトおよびインフラの段階から見直しを行いました。
まず、工場を改修し、室内温度変動幅を±2.8℃から±1℃へと大幅に低減。これにより、外気温や季節変動の影響を受けにくい安定した加工環境を構築しました。
加えて、工作機械に使用する作動油については、最新の油温制御システムを導入。油温変動を±1.4℃から±1℃へ抑制することに成功しました。また一部の機械へは、断熱材を取り付け、機械温度の微細な揺らぎを低減。これら3点(室温・油温・機械温度)の同時安定化により、加工精度を支える環境基盤が完成しました。





断熱材がある場合、温度の細波が低減されたことがわかります。

品質向上が牽引する製品構成と売上拡大

Aブランド製品の販売比率は中長期的に上昇傾向にあり、高精度を強みとする標準品・特殊品が売上を牽引しています。超硬ドリル分野では、松江工場製の標準品・特殊品ともに売上が伸長し、日本製に対する現地生産品の競争力向上が明確となりました。
この背景には、単なるコスト競争ではなく、「精度の安定性」「品質の再現性」といった非価格価値が顧客から評価されていることがあります。この市場を成長機会と捉え、日本で行っていた試験・検証機能の一部を中国拠点へ移管しました。これにより、課題発生時の原因解析から対策立案までを現地で迅速に完結できる体制を整えました。品質改善のスピード向上は、顧客信頼の獲得につながり、国産・ローカル競合との差別化要因となっています。

品質を軸とした持続的価値創出に向けて

松江工場の取り組みは、「設備改善」ではなく、品質を生み出す仕組みそのものの構築です。環境を制御し、精度を数値で管理し、成果を市場価値へとつなげる——この循環モデルは、他拠点への展開も視野に入れた当社の重要な経営資産となりつつあります。
今後も、品質向上を起点に、現地完結型モノづくりの高度化を進め、中国市場における競争力強化と持続的な企業価値の向上を目指していきます。

人権

基本的な考え方

オーエスジーグループおよび全社員は、国の内外を問わず、人権を尊重し、関係法令・国際ルールおよ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

2025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。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およ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。

今後も人権リスクの低減に向け、取引先企業との調査票を活用した情報交換やサポート体制の構築を進めるとともに、グループ会社に対して人権デューデリジェンスに関する教育や啓発活動を強化していきます。さらに、サプライチェーン全体の透明性向上に向け、紛争鉱物への取り組みを継続的に強化し、責任ある調達の実現を推進していきます。

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・環境問題など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およ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。

本年度は、主要サプライヤーを対象に現地調査を実施し、ガバナンス、人権、労働安全衛生、環境、品質、情報セキュリティ、汚職防止、地域共生など、当社のCSR基準に基づく分野を確認しました。調査の結果、全体として適切な管理体制が確認できましたが、化学物質規制対応の強化および紛争鉱物調査（CMRT／EMRT）の取り組み強化の2点で改善余地が見られたため、改善を要請しました。

今後もサプライヤーとの対話と改善支援を通じて、持続可能な調達活動の高度化を進めていきます。

アンケート調査の実施

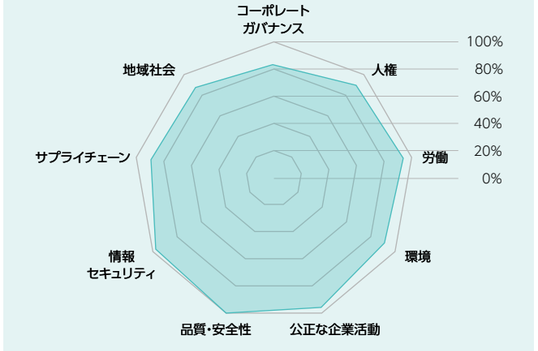
国内主要サプライヤーを対象に、CSR取り組み状況に関するアンケート調査を実施しました。

- 実施期間:2025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	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
アンケートの回収率	80%以上	84%	86%	86%
調査対象社数	–	139社	132社	140社
回答社数	–	117社	114社	120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。

2025年の平均得点率



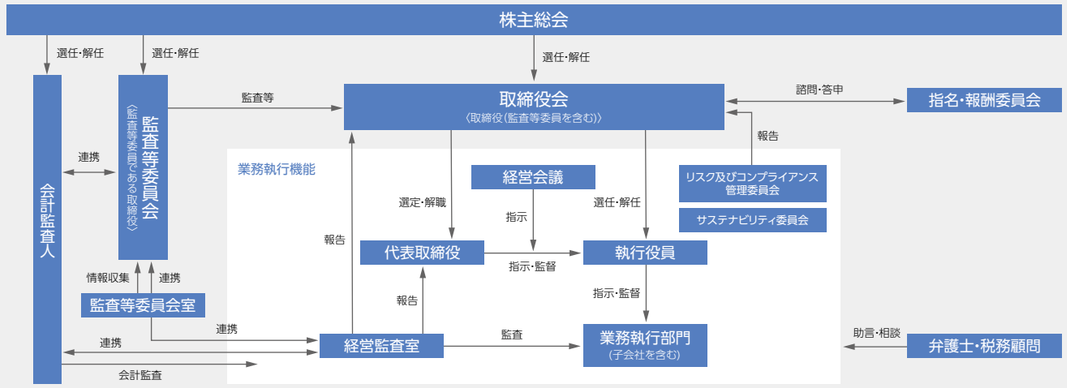
コーポレート・ガバナンス

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など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。

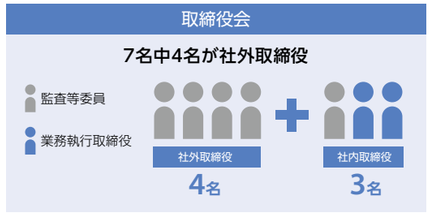
また、コーポレート・ガバナンスを充実させる仕組みとして、オーエスジーを含む全グループ会社の取締役、執行役員および従業員に、企業倫理を高めるための具体的な行動指針である「OSG Philosophy」および「オーエスジー企業倫理綱領」を示し、コンプライアンス意識の向上を図っています。

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、監査等委員会およ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、経営の意思決定およ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。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。



指名・報酬委員会

取締役・執行役員などの指名および報酬に関して、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.40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などではなく、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およ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などではなく、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 情報学研究科価値創造教育研究センター 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、会計およ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などではなく、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などではなく、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。	●東海学園大学 卓越教授 ●ローマクラブ(The Club of Rome) 本部執行役員、日本支社プレジデント

※2026年2月20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および評価を実施しています。2025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、2025年9月に実施し、2025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(2025年9月19日～10月6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、取締役会に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、経営戦略と企業価値創造の整合性の議論、人的資本・知的財産を含む経営資源配分に対する監督、CEO後継者計画に関する議論の深度、投資家との対話内容のフィードバック、社外取締役間の意見交換機会の拡充などについて、改善余地が示されました。

実効性向上に向けた取り組み

オーエスジーではこれらの課題を踏まえ、以下の取り組みを進めてまいります。

- 経営戦略、人的資本戦略・知財戦略と取締役会議の連動強化
- CEO後継者計画の検討と指名委員会での議論強化
- 投資家対話の内容を取締役会に適時適切に共有する仕組みの充実
- 社外取締役のみの意見交換会の定期開催
- 国内外拠点情報の充実など、社外取締役向け情報提供の拡大
- 委員会(指名・報酬・監査等)が重要事項について十分な議論を行えるよう、アジェンダ設定を強化

当社は今後も継続的に取締役会の実効性向上に取り組み、企業価値の持続的向上に資するガバナンス体制の強化を図ってまいります。

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、およ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およ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および常務執行役員
・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%

● 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、発行また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およ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

取締役の報酬など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など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。

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および個人評価賞与の算定方法に基づき賞与案を作成し、これを指名・報酬委員会へ諮問し、この答申を受け、取締役会の決議により決定したうえで、支払総額に対して定時株主総会の決議により承認を受けています。

なお、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。

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)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売却銘柄数	0	1(1)	0	2(1)	2(1)
売却額	0	118	0	28	376
簿価	0	20	0	13	158
売却益	0	98	0	15	217
保有時価総額 ÷ 純資産(%)	3.6	3.6	4.3	6.2	6.4
保有銘柄数	8	7	7	7	6

有価証券報告書の開示内容を基準としています。　(　)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および体制の策定、各リスクの重大性、緊急性などの評価に応じた対策の検討および決定など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およ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、経営成績およびキャッシュ・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
	人財確保・人財育成
	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。

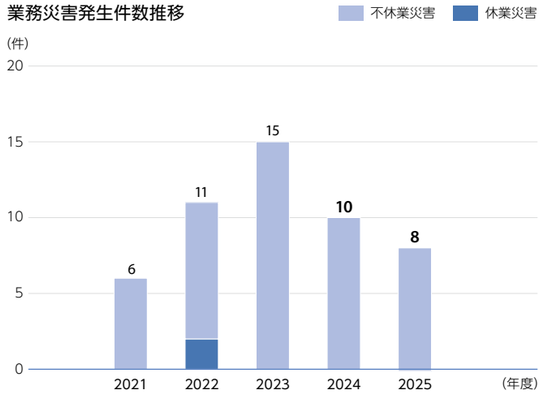
1 近年予想される南海、東南海トラフ地震に対してBCPを策定し、訓練や教育を行っています。さらに、大規模な災害が発生した場合でも市町村や国の救援体制が整うまでの間、従業員の生活を支援するため、各事業所に水・食料などの生活用品を常に確保し、備えています。

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。

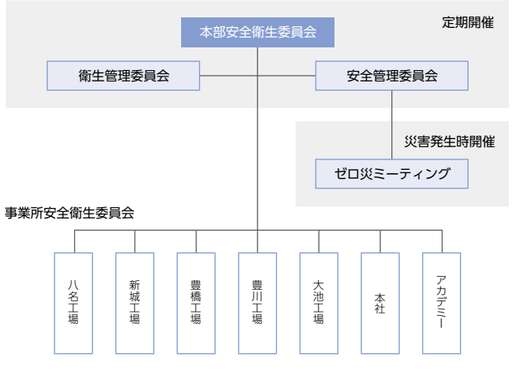


BCP初動対応訓練の様子

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。事故などの内的リスクを最少化するため、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

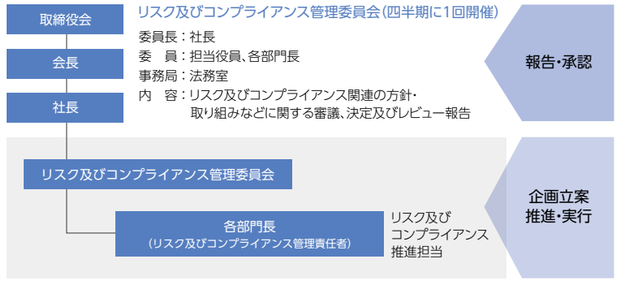
基本的な考え方

「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、執行役員およ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および職能教育の一環において、設計・開発およ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。

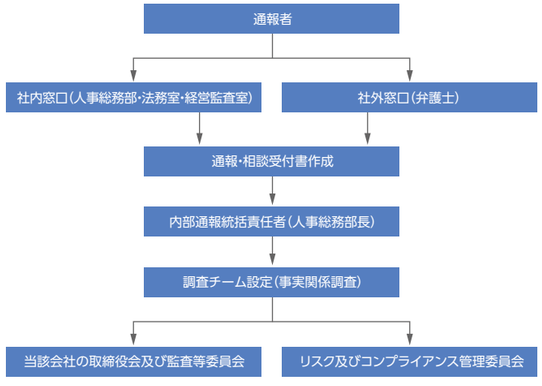
推進体制図



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また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などの防止およ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



取締役会議長メッセージ



代表取締役会長 兼 CEO

石川 則男

「独立社外取締役による監督」を高い水準で機能させるコーポレート・ガバナンス

オーエスジーのガバナンス体制

オーエスジーでは、創業家の求心力を保ちつつ、グローバルに事業展開する上場企業であることを投資家の皆様にご理解いただけるよう、2016年以降コーポレート・ガバナンス改革を行い、体制を変化させてきました。創業家が経営の指揮を執り、受け継いできたオーエスジーグループの事業は、世界各地で自前のネットワークを築き、拡大、成長してきました。これは、意思決定の軸を一貫して保ち、経営に取り組んできた結果であると考えています。一方、創業家の求心力に対しては、ガバナンスの形骸化を指摘されることがあります。創業家、監督、執行、この三要素を最適なバランスにすることが必要であり、社長就任後、監督と執行の分離に取り組み、社外取締役が過半数を占める体制を築きました。国内外のガバナンス事例をみても、監督と執行の分離が共通語として重視されており、そこに原則を置くことが適切だったと言えます。現在、7名の取締役のうち独立社外取締役4名、社内取締役3名という構成で、独立社外取締役は全員、監査等委員取締役となっています。これは、当社グループの企業規模に照らした適正な体制であり、監督と執行それぞれの役割を明確にし、その機能を十分に発揮できる体制となりました。執行については、執行役員会の決裁権限規定を維持したまま、これまでと同様の決裁権限や投資権限を持っています。ただ、そこを超えるM&Aのような案件やコンプライアンスについては取締役会で扱うことを明確にしました。

判断のよりどころが明確なガバナンスを目指す

オーエスジーの取締役会は、独立社外取締役が監督するにあたり、判断のよりどころが明確なガバナンスを目指していることが特長です。そのひとつが「恣意性を排除する数式型ガバナンス」です。意思決定を行う際、主観が入り込む余地を小さくするため、基準を設定し、可能な限り数字や数式によって客観的な答えを導き出します。例えば、会長・社長をはじめとする経営陣の報酬は業績に連動させた数式で決定します。また、事業の評価にも数式を取り入れ、製品や会社といった単位で利益を可視化し、不採算事業を継続すべきなのか、改善できるのか、撤退が望ましいのか、これらの観点から事業評価を行っています。
また、情報の質と量についても工夫し、「差し戻し文化」と「事前説明によって判断に必要な情報を揃えること」を徹底しています。取締役会は、多数決で早急に意思決定すべきではありません。情報が不十分であれば差し戻せばよいのです。差し戻しは重要な手法であり、取締役会におけるガバナンスの実効性を示す要素だと考えています。オーエスジーでは、「不足情報」「承認できる条件」「期限」を付した差し戻しを行い、案件の質を上げて再上程させています。これは、M&Aやデューデリジェンスを行う際にも非常に有効です。過去を振り返ると、時間に追われるM&Aでは十分な検討が難しいことがありました。そうした経験を踏まえ、デューデリジェンスや条件について疑問があれば進めず、差し戻しを優先しています。また、取締役会の前日には全員参加の非公式な意見交換の場を設け、その場で案件の前提条件の共有や質疑などを行い、当日、説明に時間をかけることなく、本質的な議論ができるようにしています。こうしたことにより、独立社外取締役が最終判断に必要な情報を過不足ない形で得られる状態をつくっています。



実効性のある監督を実現する現場把握と仕組み

オーエスジーの独立社外取締役は、監査等委員でもあるため、往査を実施することで監督の精度をより上げることが可能です。国内の事業所や主要子会社、工場に出向き、現場の空気感や担当者による説明などを通して、実態を把握しています。
監督と執行の分離を実効性あるものとする上で、欠かせない要素がコンプライアンスです。どれほど優れた企業であっても、小さなことだと誤認し品質不正やハラスメントを見逃せば、会社の存続を揺るがす大きな不祥事となることは、昨今の事象を見ても明らかです。コンプライアンス違反は、規模の大小にかかわらず、社外取締役を含む取締役会で必ず共有されるべきであり、これこそが「監督と執行の分離」が重要である理由です。オーエスジーでは、事案の規模や金額の大小で判断してはならないと考え、取締役会でコンプライアンス委員会による報告を行っています。ここで重要なことは、企業は、経営層だけで動くものではないということです。社員一人ひとりの行いが会社の存続に影響を与えます。社員の間にコンプライアンス意識が根づいている当社グループでは、一人ひとりの気づきや判断が組織として適切に把握、共有される仕組みが機能しており、その結果、実効性を伴ったガバナンスが実現されています。

実現したい「コーポレート・ガバナンス文化」

私は、ガバナンスに完成形や100点はないと考えています。規定に過度に縛られたガバナンスは、経営判断の柔軟性を失わせ、機動的な対応を妨げることがあります。私が大切にし、実現したいと思っているのは、取締役会においても、執行役員会においても、“当たり前”のカルチャーを築き上げることです。これまでお話しした数式型ガバナンスや差し戻し文化が、“当たり前”になってこそ、社外取締役の独立した監督と執行が高い水準で機能します。ここを目指し、オーエスジーでは実効性のあるガバナンスの更なる高度化に取り組んでいきます。

社外取締役インタビュー



interview

モノづくりの視点で磨く ガバナンスと価値創造

社外取締役 監査等委員 **原 邦彦**

Q. 当社のガバナンスや経営監督において重視している点を教えてください。

社外取締役として私が最も重視しているのは、オーエスジーが「経営の健全性と透明性」を確実に維持することです。正確な情報開示と課題の共有は企業価値の根幹であり、信頼を失えば経営リスクは一気に高まります。例えば各国からの報告を聞く際は、論理の飛躍がないか、世間で言っていることとずれてはいないか、エビデンスは本当にあるのかなど、非常に注意しています。

また、社員が自発的に挑戦できる組織であるかも見ています。経営陣が明確な中長期戦略と企業としての“夢”を示し、全員が同じ方向を向ける状態をつくる必要があります。方向性が明確であれば、人は前向きに動き、企業の競争力は自然と高まります。

オーエスジーは世界的に強い技術基盤を持つ企業です。その潜在力を未来につなげるため、私は社外取締役として冷静な視点でガバナンスを果たしつつ、責任を持って見守り、助言していきます。

Q. 当社の強みである技術面について、長年モノづくりに携わってこられた経験から、どのような点を評価されていますか。

GREEN TAPが2025年“超”モノづくり部品大賞を受賞しましたが、その背景には課題設定の質の高さがあります。技術開発において最も重要なのは、“なぜこの課題が起きているのか”を徹底的に考え抜く姿勢です。技術を使う前に課題の本質を見極めることが、正しい判断につながります。

GREEN TAPの開発では、長年蓄積してきた加工技術に、数値流体力学（CFD）を用いた高度な解析を組み合わせた点に大きな特徴があります。冷却油の流れや熱の発生箇所を可視化することで、既存技術の限界を突破する道筋を見出したことは高く評価しています。

現場で問いを繰り返し、条件を変えながら最適解を探る。このプロセスがしっかり機能している企業は、既存技術の延長線にとどまらず、新しい生産技術や設計思想を自ら生み出す力を持っています。オーエスジーの取り組みは、その力が確かに備わっていることを示しており、こうした姿勢が、将来の競争力の源泉になります。

Q. 人財育成や挑戦を促す環境づくりについて、どのように見ていますか。

オーエスジーの強みは、社員が早い段階から自分の役割や貢献領域を理解し、迷わず挑戦できる環境にあります。これは、企業としての方向性が明確であることの表れです。

挑戦には“必然性”が不可欠です。“必要だから取り組む”という目的意識があれば、高い目標でも前向きに挑めます。また、「知らない」と率直に言える環境が、人の成長には欠かせません。周囲に助けを求め、現場で学び続ける姿勢が、成長を促すうえで非常に重要です。

さらに、オーエスジーに根付くKAIZENの文化は、単なる小改善ではなく、現場の無駄・無理・ムラを見抜く力を磨く営みです。地道な改善の積み重ねが課題の本質を捉える力を育て、それがやがて大きな変革の出発点になります。こうした文化が、挑戦を後押しする組織の土台になっています。

Q. 最後にステークホルダーへメッセージをお願いします。

オーエスジーは、技術力と人財力の両面で大きな可能性を持つ企業です。これらの強みをいかに持続的な成長につなげていくかが、これからの経営において重要なテーマになると考えています。そのためには、現場で培われてきた力を確かな戦略と結びつけ、組織全体として価値創造に向けて動ける状態をつくることが欠かせません。私は社外取締役として、取締役会での議論を通じて、こうした取り組みがより実効性を持つよう、引き続き建設的な視点で関わっていきます。



interview

環境対応を 企業価値向上へつなげる

社外取締役 監査等委員 **林 良嗣**

Q. 脱炭素・環境規制が進んでいますが、当社の課題は何ですか?

社外取締役として私が最も重視しているのは、環境対応を事業単位の取り組みではなく、経営判断の根幹に関わるテーマとして扱うことです。世界的に規制が高度化する中、オーエスジーのようなモノづくり企業は、原材料調達から物流・製造・廃棄まで、ライフサイクル全体の環境負荷を継続的に把握できる基盤づくりが欠かせません。また、各国の規制や市場環境は急変するため、海外拠点から一次情報を収集する仕組みをルール化することも極めて重要です。オーエスジーには一貫した設計・製造力と広いグローバルネットワークという強みがありますが、それをデータと仕組みに落とし込む体制整備は道半ばです。取締役会としては、情報の質と網羅性を継続的に監督し、環境負荷低減と企業価値向上の両立を支えていきたいと考えています。

Q. GREEN TAPは“超”モノづくり部品大賞や省エネ大賞を受賞しました。さらに環境への取り組みを進めるためにはどのような活動が必要だとお考えですか?

GREEN TAPは、オーエスジーの環境戦略を象徴する取り組みです。加工工程でのエネルギー消費やCO_2排出を明確に減らせる点は、外部からの高い評価につながっています。今後は、工具寿命や不良率改善など、導入前後の効果を定量的に整理し、顧客便益も含めた価値として積極的に発信していくことが必要です。開発ポートフォリオを環境指標と連動させ、第三者検証など信頼性確保の仕組みを整えることも、取締役会の役割です。

Q. 環境対応を一過性ではなく、継続的な価値創造につなげるために何が必要だと思われますか?

環境対応をコストではなく価値に変えるには、環境効率（売上÷環境負荷）のような「質」を示す指標が有効です。市場へのアクセスや顧客の生産性向上など、環境施策がもたらすプラス効果を視える化することで、経営全体の意思決定に組み込みやすくなります。取締役会は、中長期の価値創造とのつながりを意識し、環境と事業のKPIの一体運用を監督することが求められます。

Q. 最後にステークホルダーへメッセージをお願いします。

オーエスジーは創業以来、「地球会社」という理念のもと、環境負荷の低減と品質向上の両立を追求してきました。今日の企業経営においては、環境対応に加え、社員や顧客、地域社会が安全・安心を確保し、持続的に活力ある生活や就業環境を享受できる状態を実現することが重要性を増しています。こうした、生活の質や働く環境の総体的向上を指す概念が、近年注目される“ウェルビーイング”であり、オーエスジーの事業活動はその実現にも寄与し得るものです。

社員の皆さんが日々取り組むデータ整備やKAIZENは、競争力を強化するとともに、社会に提供する価値の基盤を成すものです。ステークホルダーの皆様には、引き続き、透明性の高い情報開示と確かな技術力を通じて応えてまいります。当社は今後も、環境への責任と社会の生活・業務環境の向上を同時に追求する企業として、持続的な価値創造に取り組んでいきます。

役員紹介 2026年2月20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
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



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)コンポン研究所(現(株)トヨタコンポン研究所)常務取締役
2007年 6月 (株)コンポン研究所(現(株)トヨタコンポン研究所)取締役副所長
2010年 6月 (株)コンポン研究所(現(株)トヨタコンポン研究所)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
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教育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)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)

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)日本支社プレジデント(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㈱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)

執行役員

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　承鎭
執行役員	増岡 仁史
執行役員	岩城 篤史
執行役員	桝田 典宏

取締役の専門・得意分野(スキルマトリックス)

2026年2月20日現在

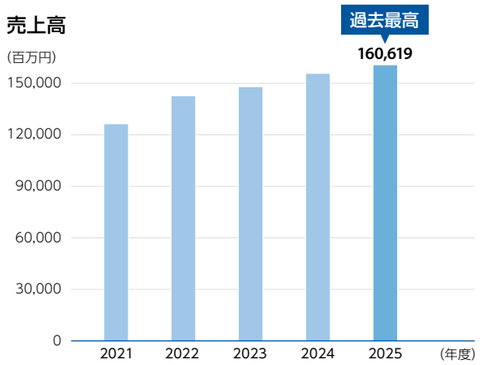
氏名	地位および担当	在任年数	独立性	性別	指名・報酬委員会	経営全般	製造・技術	営業／マーケティング	財務／会計	金融	国際性	法務	リスク管理	ガバナンス	多様性
石川 則男	代表取締役会長兼 CEO	22年		男		●	●				●		●	●	●
大沢 伸朗	代表取締役社長兼 COO	7年		男		●		●			●			●	●
富吉 剛弘	取締役 監査等委員	4年		男	○				●	●		●		●	
高橋 明人	社外取締役 監査等委員	8年	○	男	○ 委員長							●	●	●	
原 邦彦	社外取締役 監査等委員	6年	○	男	○ 副委員長	●	●	●					●		
山下 佳代子	社外取締役 監査等委員	4年	○	女	○				●	●					●
林 良嗣	社外取締役 監査等委員	2年	○	男	○						●			●	●

※ 取締役構成比率: 男性6名　女性1名(女性比率14.3%)
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。
在籍年数は2026年2月20日株主総会終結時のものです。

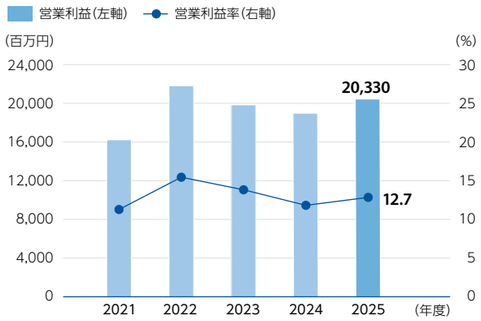
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

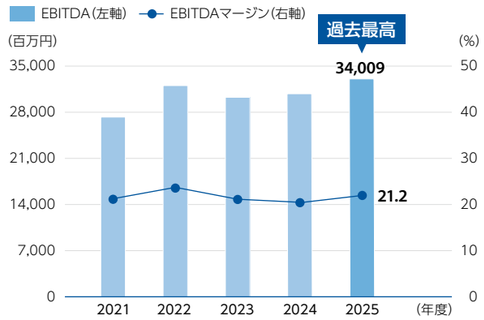
売上高



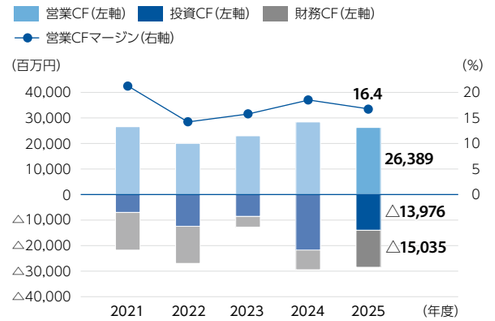
営業利益



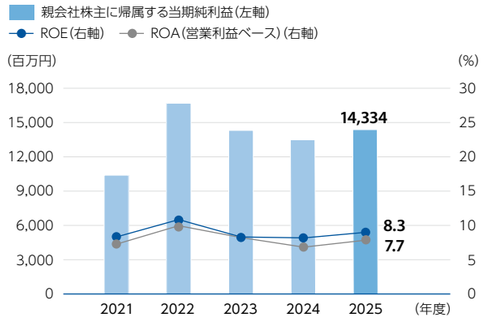
EBITDA



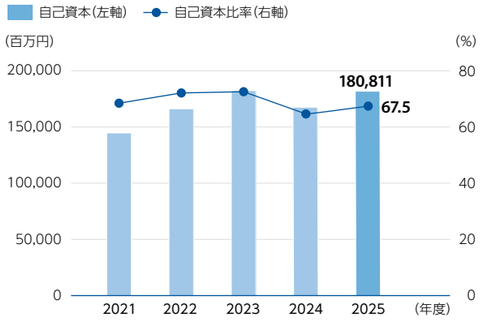
キャッシュ・フロー



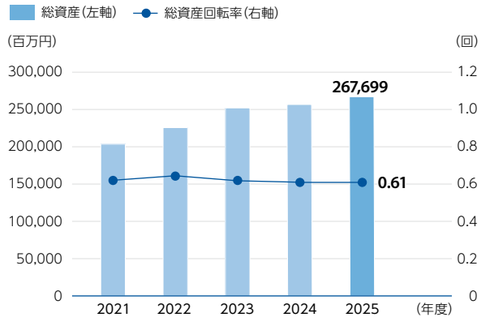
ROE・ROA



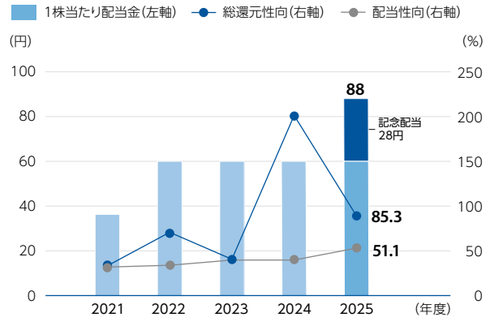
自己資本



総資産



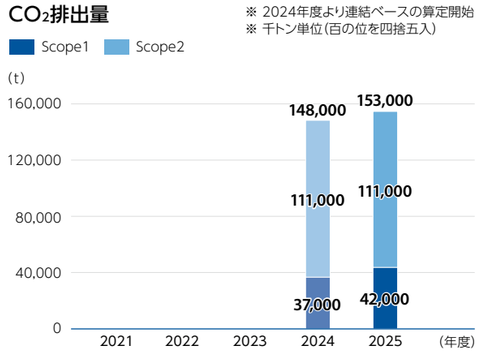
配当金・配当性向



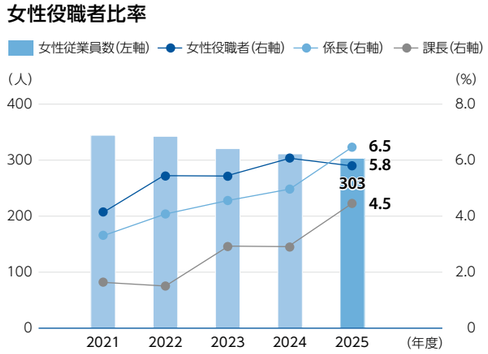
非財務ハイライト

CO_2排出量

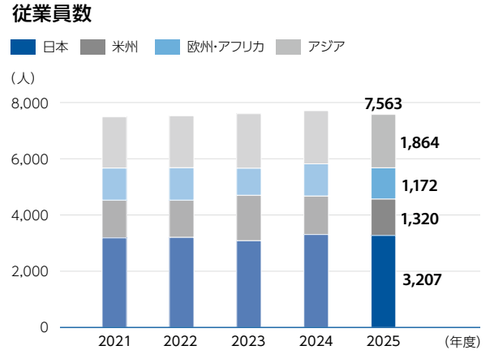
※ 2024年度より連結ベースの算定開始
※ 千トン単位(百の位を四捨五入)



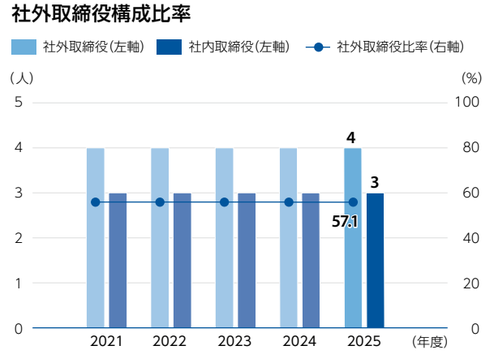
女性役職者比率



従業員数



社外取締役構成比率



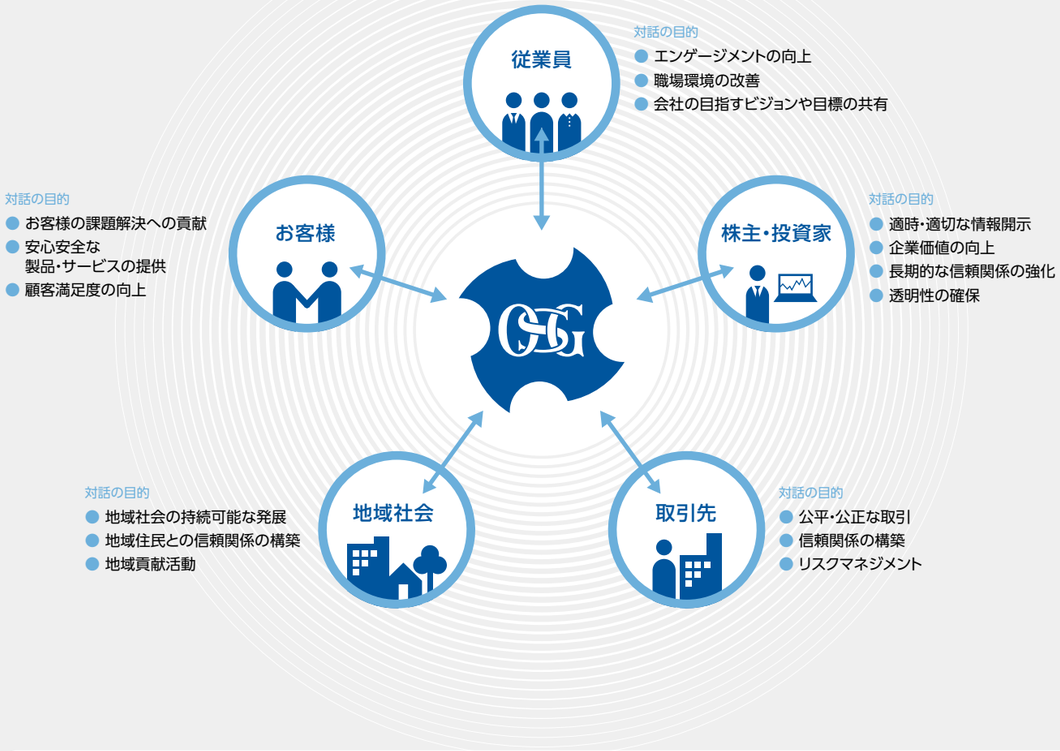
10年間の主要財務データ

（百万円）

事業年度		2016/11	2017/11	2018/11	2019/11	2020/11	2021/11	2022/11	2023/11	2024/11	2025/11
損益状況	売上高	105,561	120,198	131,368	126,964	104,388	126,156	142,525	147,703	155,517	160,619
	売上原価	59,179	69,711	74,833	73,281	65,715	76,969	83,459	87,254	92,042	94,800
	販管費および一般管理費	28,135	31,349	34,015	34,128	30,276	33,081	37,166	40,648	44,606	45,488
	営業利益	18,246	19,137	22,520	19,554	8,396	16,105	21,898	19,800	18,868	20,330
	経常利益	17,813	19,144	22,567	19,710	8,950	16,141	23,648	21,350	19,825	22,354
	親会社株主に帰属する当期純利益	10,134	13,993	14,710	13,686	5,639	10,989	16,534	14,307	13,439	14,334
	営業キャッシュ・フロー	16,333	20,820	20,125	19,261	17,038	26,982	20,175	23,331	28,557	26,389
	投資キャッシュ・フロー	△16,843	△7,566	△13,351	△20,314	△17,133	△6,961	△12,170	△8,543	△21,741	△13,976
	財務キャッシュ・フロー	△778	△11,137	△4,723	3,465	9,658	△14,264	△14,740	△3,831	△7,985	△15,035
	設備投資額	13,394	9,494	11,464	17,139	9,895	5,555	8,600	10,580	15,509	14,324
	減価償却費	7,885	8,612	9,100	9,522	10,518	10,591	10,498	11,037	11,824	12,598
	EBITDA	26,430	28,567	32,098	29,612	19,570	27,492	33,277	31,741	31,699	34,009
	従業員数(人)	5,866	6,611	7,020	7,236	7,173	7,489	7,543	7,563	7,674	7,563
財政状態	総資産	156,081	166,712	178,020	190,414	200,112	209,757	228,852	250,124	257,256	267,699
	純資産	103,059	128,394	138,354	140,658	140,179	154,800	176,838	194,640	179,411	193,857
	有利子負債	33,506	16,325	15,612	26,782	41,769	30,751	25,570	28,676	49,099	44,957
	自己資本	92,216	115,810	125,332	129,078	129,338	143,811	164,659	181,561	166,633	180,811
1株当たり情報	当期純利益(円)	110.59	153.70	150.47	140.06	57.94	112.63	171.54	149.29	148.94	172.11
	純資産(円)	1,024.34	1,191.65	1,279.29	1,328.08	1,327.22	1,472.45	1,721.14	1,892.35	1,962.21	2,200.98
	配当金(円)	50.00	46.00	47.00	47.00	22.00	36.00	60.00	60.00	60.00	88.00
経営指標	海外売上高比率(%)	55.3	57.6	58.4	57.3	59.4	61.8	64.9	67.0	68.0	68.2
	営業利益率(%)	17.3	15.9	17.1	15.4	8.0	12.8	15.4	13.4	12.1	12.7
	自己資本利益率(ROE)(%)	10.4	13.5	12.2	10.8	4.4	8.0	10.7	8.3	7.7	8.3
	総資産利益率(ROA)(%) 営業利益ベース	11.7	11.9	13.1	10.6	4.3	7.9	10.0	8.3	7.4	7.7
	総資産利益率(ROA)(%) 当期利益ベース	6.5	8.7	8.5	7.4	2.9	5.4	7.5	6.0	5.3	5.5
	総資産回転率(回)	0.68	0.74	0.76	0.69	0.53	0.62	0.65	0.62	0.61	0.61
	自己資本比率(%)	59.1	69.5	70.4	67.8	64.6	68.6	72.0	72.6	64.8	67.5
	EBITDAマージン(%)	25.0	23.8	24.4	23.3	18.7	21.8	23.3	21.5	20.4	21.2
	配当性向(%)	45.2	29.9	31.2	33.6	38.0	32.0	35.0	40.2	40.3	51.1
製品別売上高	タップ(ねじ切り工具)	33,948	38,175	41,729	39,895	33,671	43,239	50,374	49,050	51,686	53,688
	ドリル(ドリル他切削工具)	26,709	31,662	36,811	36,147	29,484	35,721	40,982	42,886	46,105	49,826
	エンドミル(ミーリングカッター)	24,837	27,090	27,917	26,690	21,219	24,006	26,383	27,983	29,366	29,300
	転造工具	9,443	10,218	10,645	9,973	7,947	10,052	10,616	11,035	11,100	10,996
	測定工具	1,478	1,625	1,757	1,946	1,712	1,747	1,991	1,968	2,405	2,144
	その他	9,143	11,424	12,508	12,310	10,354	11,387	12,176	14,778	14,852	14,661
外部顧客への売上高（セグメント別）	日本	48,257	51,639	55,287	54,725	42,816	48,935	50,858	49,619	50,516	51,706
	米州	19,478	21,413	22,680	23,152	18,818	21,915	27,845	32,126	34,537	35,013
	欧州・アフリカ	12,268	18,177	22,134	20,893	19,396	24,573	28,964	33,590	36,536	37,617
	アジア	25,556	28,968	31,266	28,193	23,356	30,732	34,856	32,367	33,926	36,281

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。



Topics 持続的な価値創造に向けたIR活動の推進

オーエスジーグループは、適時・適正な情報開示と建設的な対話を重視しています。2025年度の統合報告書では、相互理解を深める取り組みの一環として、代表取締役社長と証券アナリストとの対談企画を新たに冒頭へ掲載しました。本対談では、中期経営計画の進捗や成長領域の検討、開示のあり方、競合環境の認識、市場評価に関する視点など、多岐にわたるテーマについて、投資家と経営者それぞれの立場から率直かつ建設的な意見交換を行い、中長期的な価値創造に向けた多角的な示唆を得ています。
また、25年度は173件の面談を通じて、IR担当部門に加え、代表取締役社長を含む経営層や人事部門も積極的に参加することで多様な視点で幅広く声を把握しました。寄せられたご意見は社内で共有され、必要に応じて経営方針や具体的施策へ反映しています。こうした対話で得られる示唆は企業価値向上に向けた重要なフィードバックとなっており、当社は今後も対話の質と量を高め、投資家と共に持続的な価値創造を実現してまいります。

(件数)

活動内容	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
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	142	147	142	160	173
うちESG面談	2	1	1	0	2
海外IRによる面談	16	18	19	23	23

会社情報

会社概要

(2025年11月30日現在)

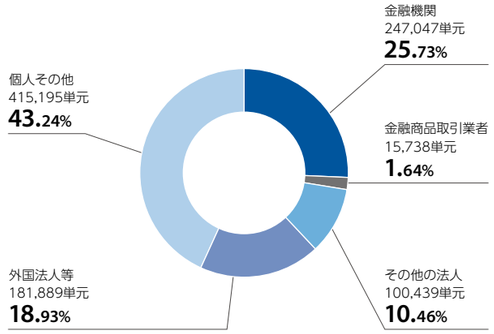
商　　号　オーエスジー株式会社
　　OSG Corporation
本　　社　愛知県豊川市本野ケ原三丁目22番地
設　　立　1938年3月26日
資 本 金　130億44百万円
従 業 員　連結7,563名　単独1,854名
事業内容　切削工具・転造工具・測定工具・工作機械・機械部品の製造販売、工具の輸入販売
上場市場　東証プライム・名証プレミア(証券コード6136)

株式の状況

(2025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　96,145,417株
株　主　総　数　11,972名

● 所有者別株式分布状況(1単元の株式数100株)



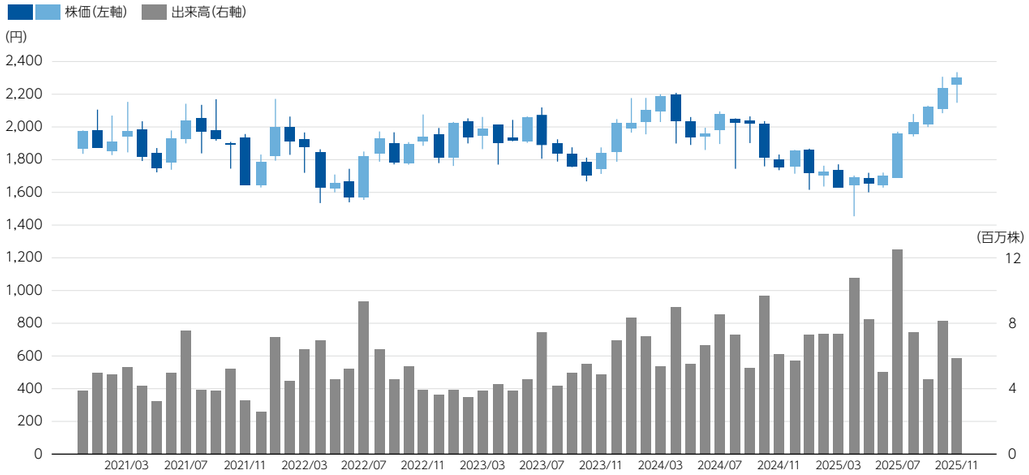
(注) 1. 単元未満株式は含まれていません。
2. 自己株式は「個人その他」に含まれています。

● 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)	7,098	8.64
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,343	6.50
オーエスジーエージェント会	3,609	4.39
MSIP CLIENT SECURITIES	3,127	3.81
オーエスジー持株会	2,620	3.19
公益財団法人大澤科学技術振興財団	2,450	2.98
オーエスジー社員持株会	2,143	2.61
株式会社三井住友銀行	2,100	2.56
野村信託銀行株式会社(投信口)	2,097	2.55
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,710	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 13,954千株があります。
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。

株価の状況



格付投資情報センター(R&I)　A/安定的
株式会社日本格付研究所(JCR)　A/安定的
格付情報(2025年11月30日現在)