



*shaping your dreams*



# 中期経営計画

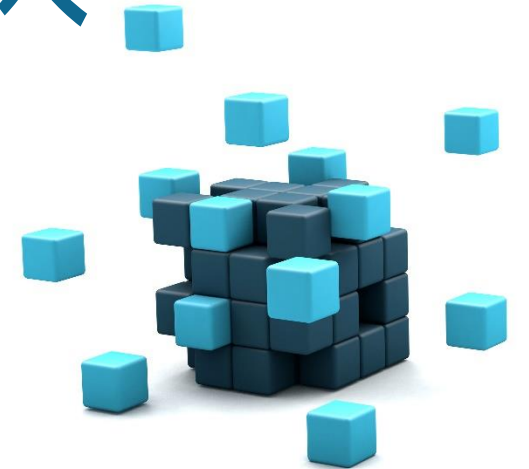
Beyond the Limit 2027  
Stage2

2025年11月期～2027年11月期

# Beyond the Limit

## 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



# 基本方針（中計Stage1）

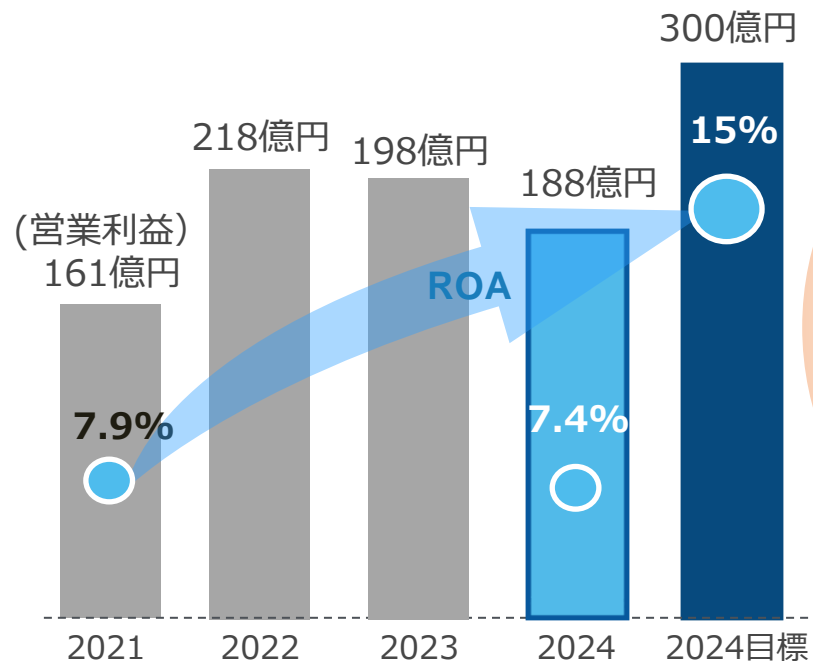
## 事業効率の再強化を行い、安定して利益を生み出せる企業体質の強化を行う

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

Beyond the Limit  
2022-2024 (Stage1)

Beyond the Limit  
2025-2027 (Stage2)

Beyond the Limit  
2028-2030 (Stage3)



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

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

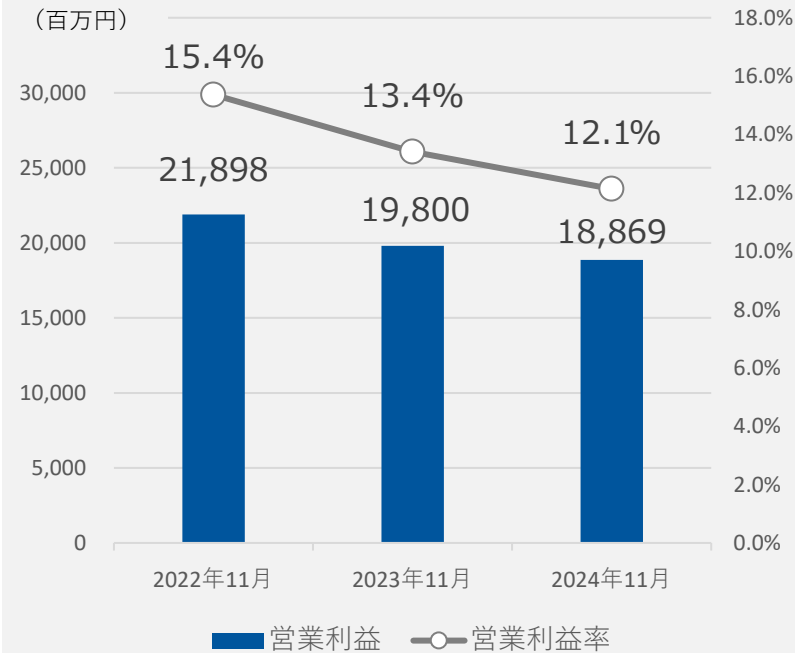
※ROA(%)=営業利益÷総資産×100

# 中計Stage1(2022-2024)の振り返り (経営指標)

微細・精密加工分野向け中心に成長産業の開拓が進んだものの、中華圏や日本の市況が低迷。一方で人件費をはじめエネルギーや原材料費の高騰により、収益性や事業効率の改善目標は未達。

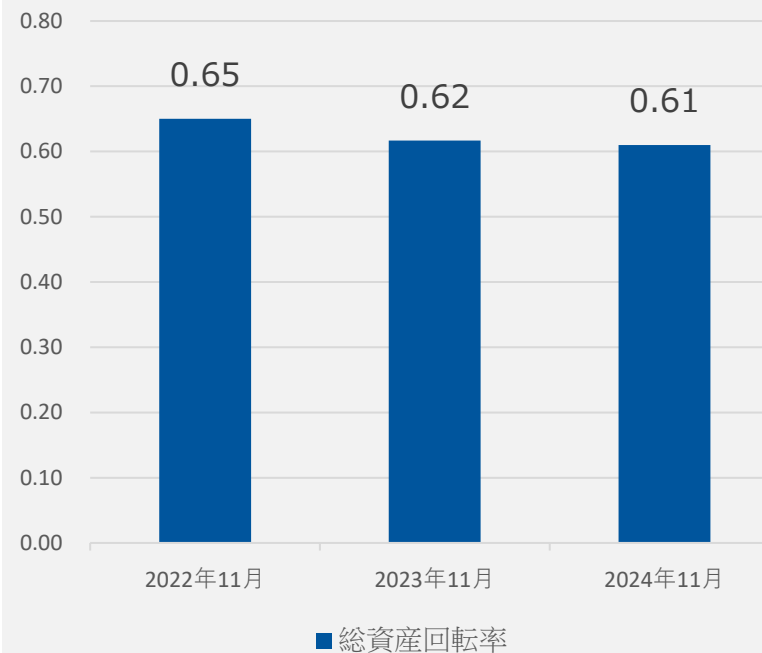
## 営業利益率

12.1%



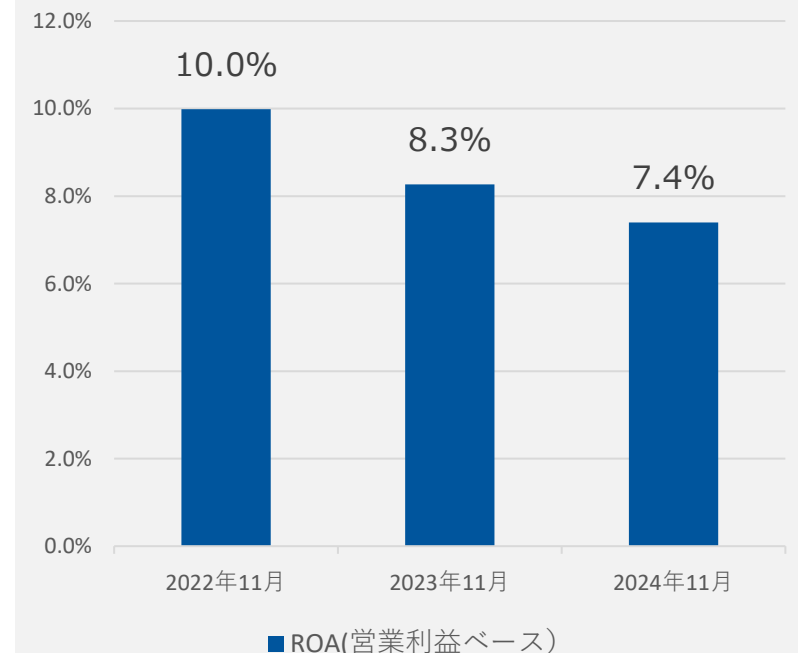
## 総資産回転率

0.61回



## ROA (営業利益ベース)

7.4%



# 中計Stage1(2022-2024)の振り返り (重点施策)

重点施策		KPI	結果	評価とStage2への課題	
収益性 事業効率改善	A Brand 売上高比率	ROA 15% *営業利益 ベース 営業利益 300億	32% ※2024年度に 上方修正	31%	プロモや流通政策により1年前倒しで30%を達成。既に高いシェアを獲得している国や地域で更に比率を伸ばす為、既存製品だけではなく、積極的な <b>新製品の投入</b> を進める。
	微細・精密加工 売上高比率		20%	15%	60年振りに営業体制を刷新。新市場開拓を行い案件数は着実に増加したが、自動車や航空機など太径工具の売上回復に伴い、比率目標は未達。Stage2ではM&Aで加わった <b>ダイヤ工具</b> のグループ会社を中心に <b>微細・精密加工用工具の売上拡大</b> を目指す。
	コーティング 再研磨比率		10%	7%	Stage1ではコーティング再研磨比率は7%で着地。売上全体に占める売上高比率は低いものの、工具以外の <b>ジョブコーティングビジネスの売上は伸長</b> 。Stage2以降も売上拡大を目指す。
財務	配当性向		35~40%	40%	2022年度に <b>配当性向35%</b> に引き上げ、配当金額60円を維持。Stage 2 以降も業績の推移を見ながら、40%の配当性向を目指す。
ESG	Co2排出量削減		10%削減 2019年度比	19%	19年度比累計 <b>18.6%削減</b> -9,362 (t-CO <sub>2</sub> ) 設備更新と運用改善及び生産減の影響もあり目標を上回る削減となった。Scope1.2の削減並びにScope 3 の算定に向け、体制整備を行う。

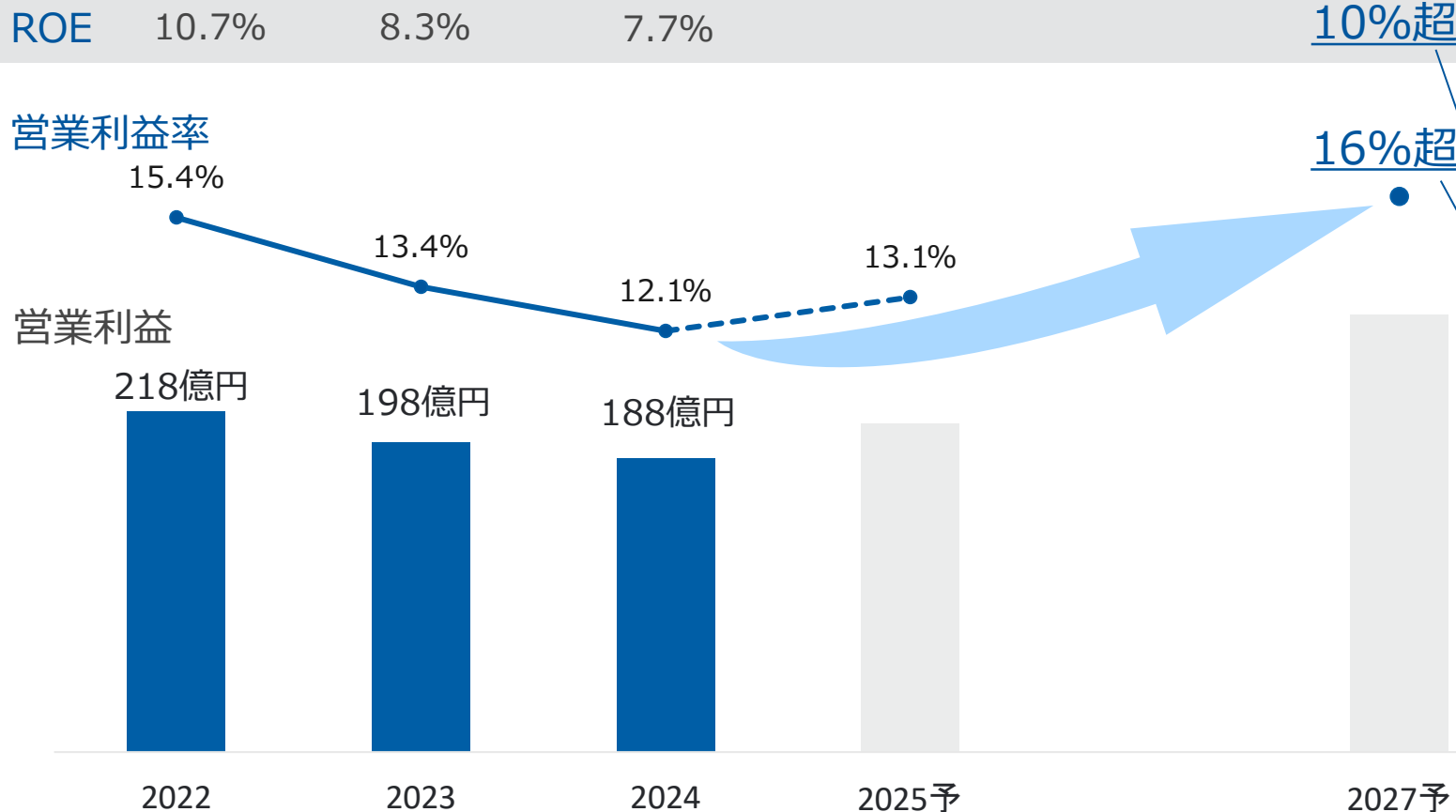
# 基本方針（中計Stage2）

事業効率の再強化を行い、安定して利益を生み出せる企業体質の強化を行う（継続）  
営業利益率とROEを新たに経営指標として設定し、資本効率の向上を図る

Beyond the Limit  
2022-2024 (Stage1)

Beyond the Limit  
2025-2027 (Stage2)

Beyond the Limit  
2028-2030 (Stage3)



## 収益性向上の取組み

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

# 中計Stage2概要

## ● 事業成長戦略

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

# 中計Stage2概要

## ● 経営基盤強化（事業効率を改善し企業価値を高める）

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



# 顧客産業別ポートフォリオ（目標）

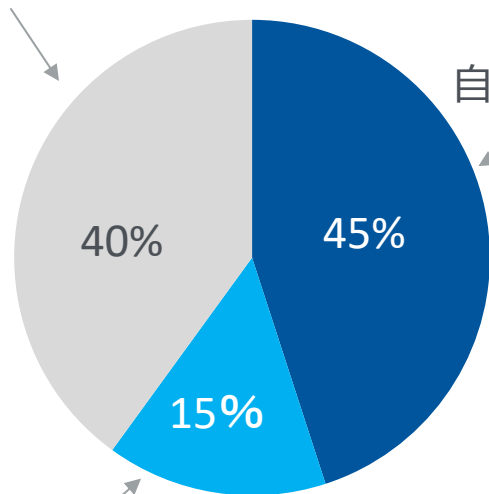
中計Stage1で自動車関連産業への売上比率は50%から45%に変化  
事業環境に左右されにくいバランスの取れた顧客産業別ポートフォリオへの変革を進める  
Aブランドや微細・精密加工向け工具の売上比率を高めることで収益性を改善する

Beyond the Limit  
2022-2024 (Stage1)

Beyond the Limit  
2025-2027 (Stage2)

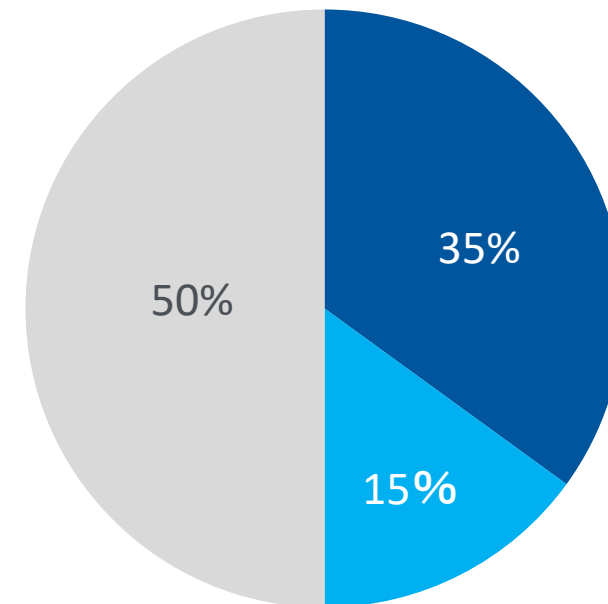
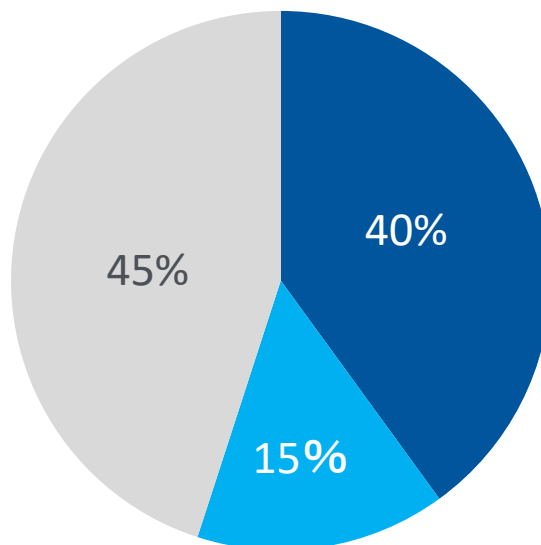
Beyond the Limit  
2028-2030 (Stage3)

一般部品産業(微細・精密加工向け含む)



自動車関連

航空エネルギー関連



# 事業機会と成長分野

既存産業向け売上拡大の取組みは継続する一方、今後の成長が期待される微細・精密加工分野における開拓を進めることで、顧客産業を上回る成長を目指す

精密金型



5G・半導体



精密金型

微細・精密加工分野

医療

医療機器部品



ロボット



モビリティ (EV)



ロボット・自動化部品・モーター



半導体製造装置部品等

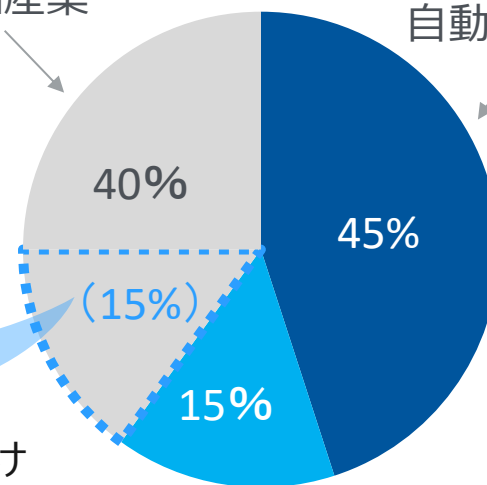


微細・精密加工向け

中計Stage1  
顧客産業別ポートフォリオ

一般部品産業

自動車関連



航空エネルギー関連

※グラフは当社イメージ

# 財務資本政策（現状）

PBR

1倍



ROE

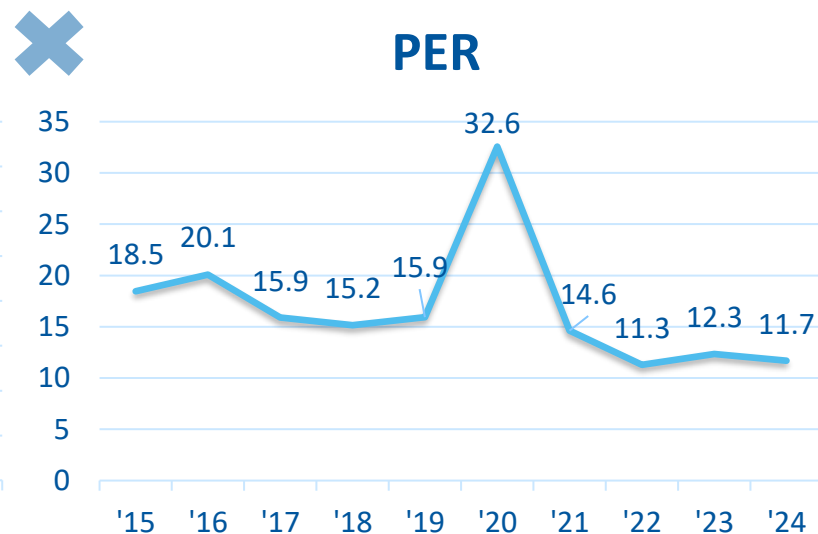
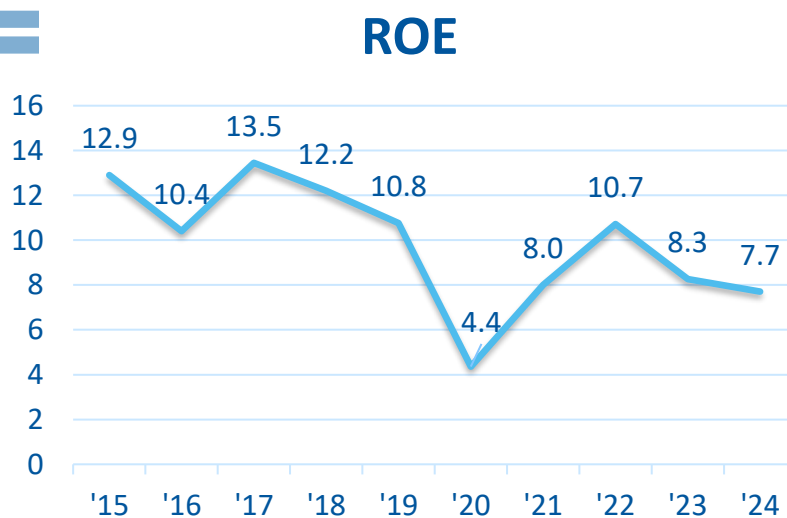
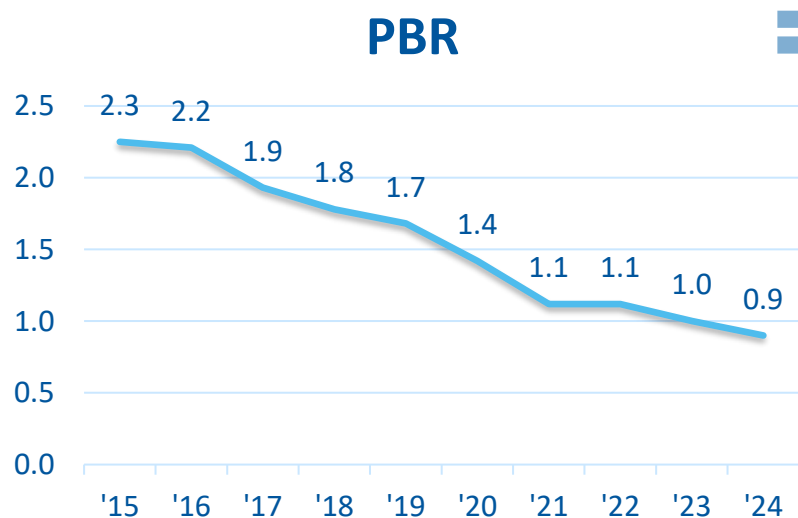
7.7%

期待成長率等を含む  
株主資本コスト（=PERの逆数）

8.5%

当社のPBRは年々低下し、現在は1倍前後。またその構成要素であるROE・PERも低下傾向。  
⇒株主資本コストを低減しつつ、それを上回るROEを目指す（=\*エクイティ・スプレッドの最大化）

\*エクイティ・スプレッド = ROE - 株主資本コスト



# 財務資本政策

バランスシートの改革を行い、最適な成長投資と株主還元強化を目指す

- ✓ 成長投資（M&A、設備投資、研究開発費等）や株主還元へ活用
- ✓ グループ内のキャッシュ・アロケーションの見直し



現預金

- ✓ CCC短縮によるキャッシュの創出（在庫圧縮、回収・支払サイトの見直し）  
棚卸資産回転期間の目標  
2024年 4.4ヶ月  
2027年 3.5ヶ月目標



運転資本

- ✓ 減価償却費をベンチマークとした設備投資
- ✓ 政策保有株式の削減



固定資産

総資産

有利子負債



- ✓ 負債の活用によるWACC低減
- ✓ 最適な資本構成の追求

自己資本



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

負債・純資産

# キャッシュアロケーション

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

## Stage1 実績

(2022年11月期～2024年11月期)

### Cash In

1,030

### Cash Out

1,030

単位：億円



## Stage2 計画

(2025年11月期～2027年11月期)

### Cash In

1,300

### Cash Out

1,300



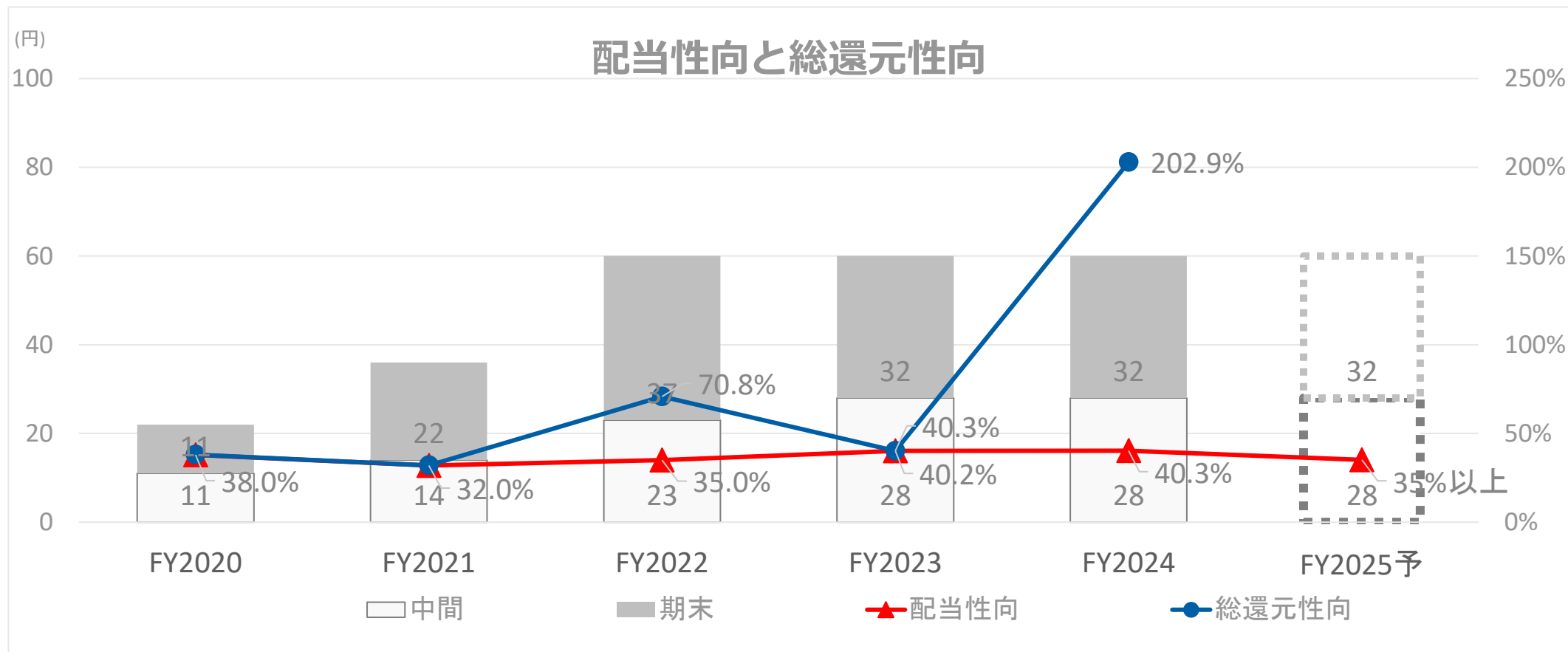
- ✓ 超硬エンドミルの新工場建設
- ✓ 微細・精密工具など成長領域向けの生産設備増強
- ✓ 戦略的M&A

- ✓ 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

# 株主還元方針

配当性向は、2022年度より公約配当性向を30%から35%に引き上げております。  
今後は総還元性向も意識しつつ、40%の配当性向を目指します。  
自己株式の取得については機動的に実施し、適正な自己資本水準を維持します。



# カーボンニュートラル実現に向けた取組み

環境スローガン 環境にやさしい会社・環境を大切にする文化

世界のモノづくり  
産業に環境で貢献

2000-2014

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

ISO14001取得による  
環境マネジメントシステムの構築

2019-2024

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

カーボンニュートラルに向け始動

2025-2030

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

見える化と根拠のある取組みで  
企業価値向上につなげる施策

# 環境対応製品の開発

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

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



従来品に対して  
**35%削減**

35% reduction versus conventional product



**GREEN TAP**

2024年11月20日発売



# OSGの人的資本 – 現在と未来

## 人事・評価・報酬制度

【現在】

メンバーシップ型  
能力主義評価制度  
年功序列型賃金体系

### モチベーション向上 人財の能力発揮

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

## 採用・人員配置

【現在】

新卒を重点とした採用  
各部の必要人員の補充

### 戦略的な人員配置

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

## 教育制度

【現在】

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

### 幹部・リーダーの育成強化

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

# OSGの人的資本 – エンゲージメントの向上

STEP  
1

## 目標達成と自己実現ができるキャリア申告制度

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

## コミュニケーション重視の組織風土と人財育成

組織、世代を超えたコミュニケーション力の育成と風通しの良い組織づくり

## パフォーマンスを高めるエンゲージメントサーベイの導入

社員の満足度・健康状態・人間関係の適切な把握と課題抽出

## タレントマネジメントによる社員の能力や適性の可視化

社員の適性とスキルの把握、企業と社員の双方にとって最適な人員配置

NEXT  
STEP