



shaping your dreams



中期経営計画

Beyond the Limit 2027
Stage2

2025年11月期～2027年11月期

変遷（次なる成長へ事業基盤が整う）

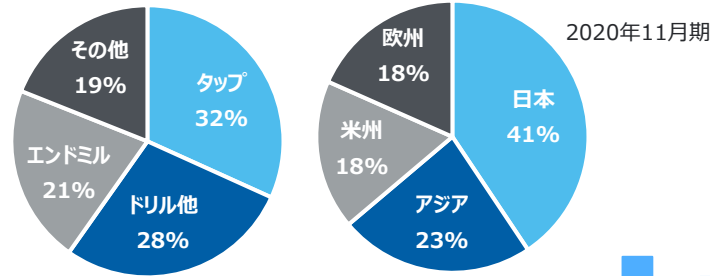
地球会社

グローバルネットワークの構築



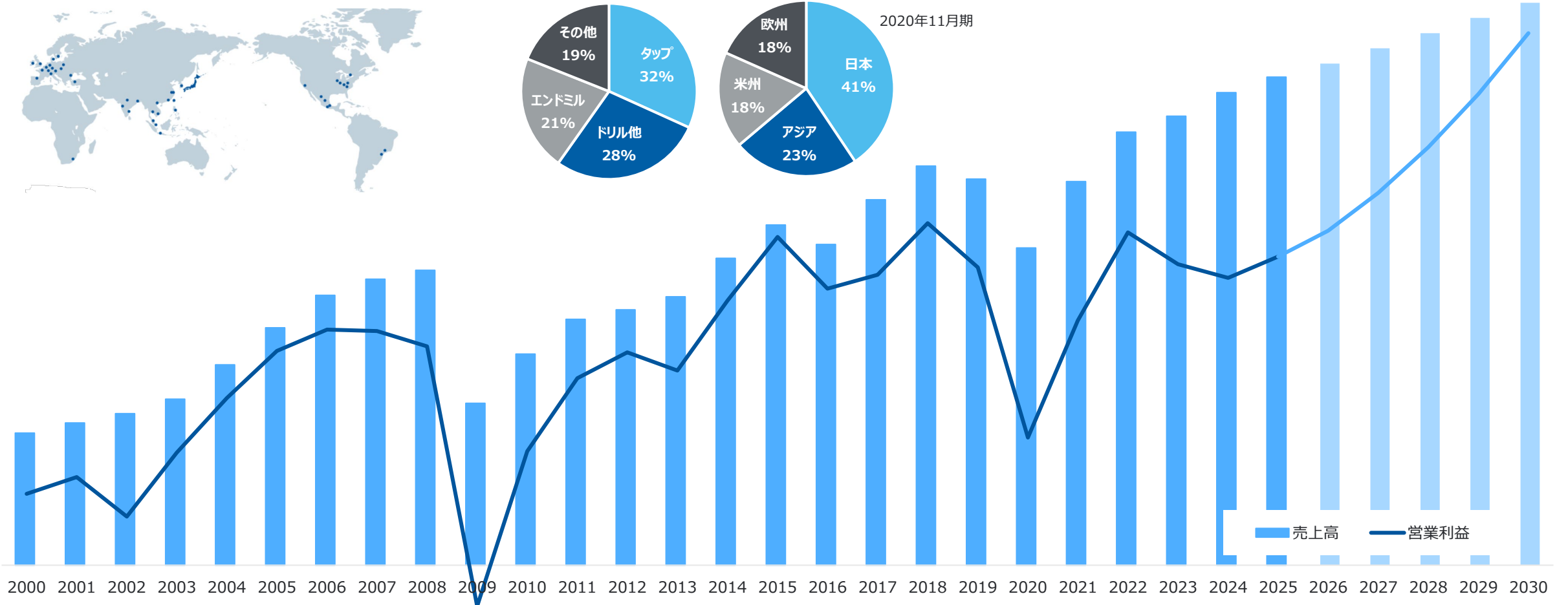
世界No.1の穴加工切削工具メーカー

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



エッセンシャルプレーヤー

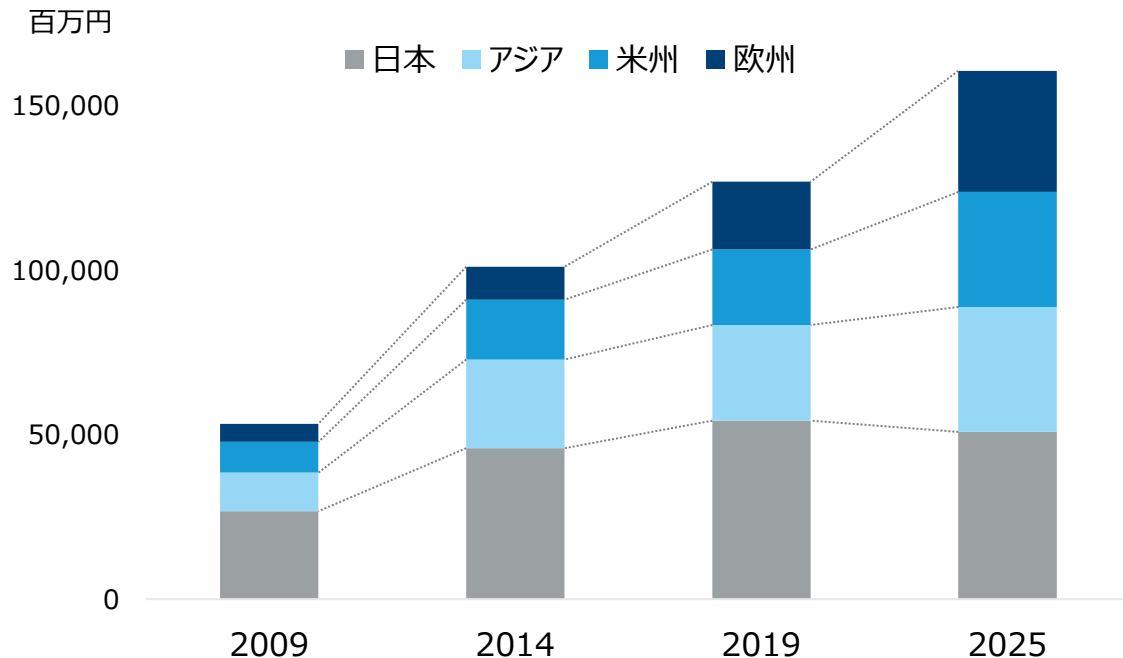
お客様の挑戦を支える存在として、共に利益と持続可能な未来の実現を目指す



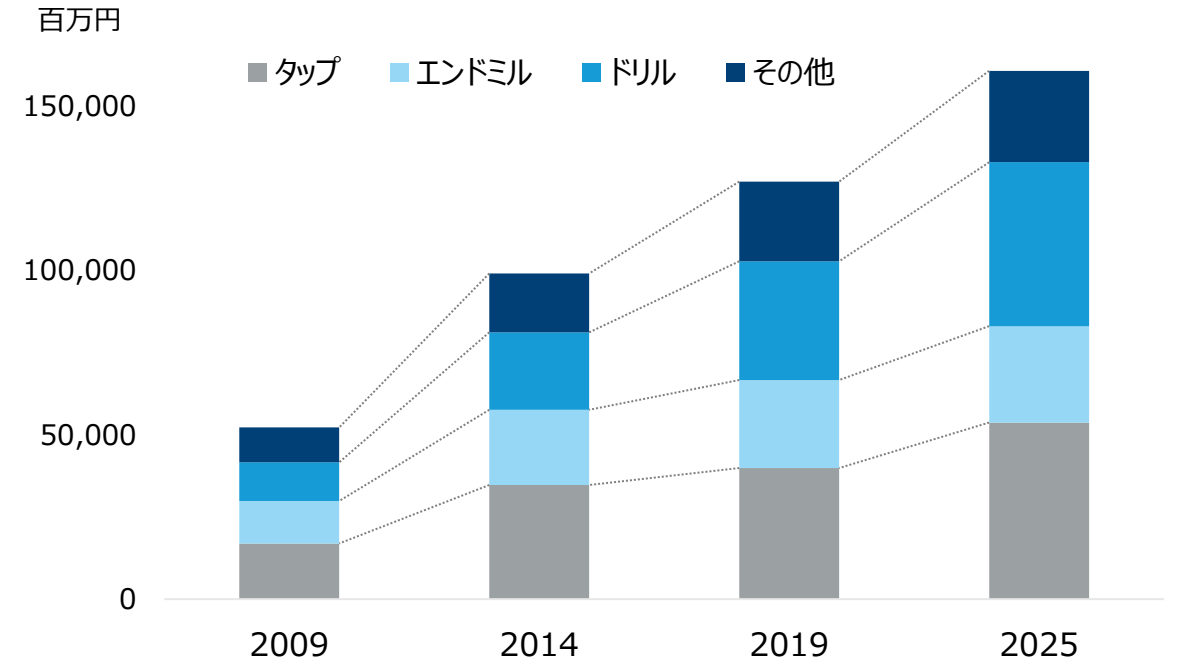
地域・製品の両面でバランスの良い事業基盤を確立

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

地域別外部顧客向け売上（実績）の推移



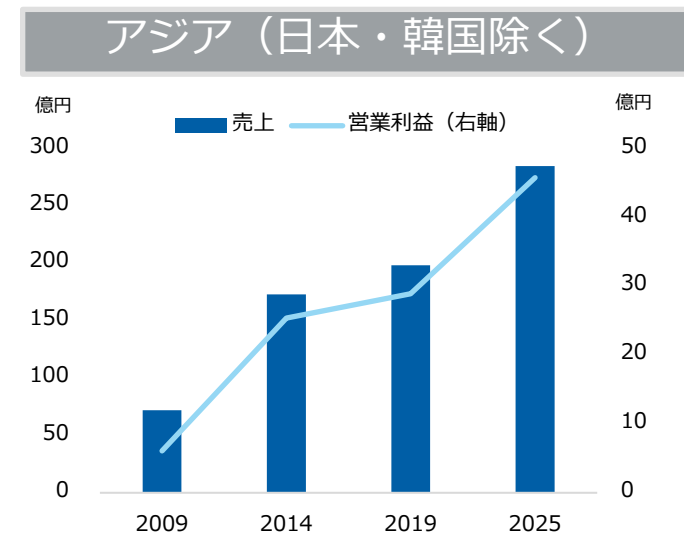
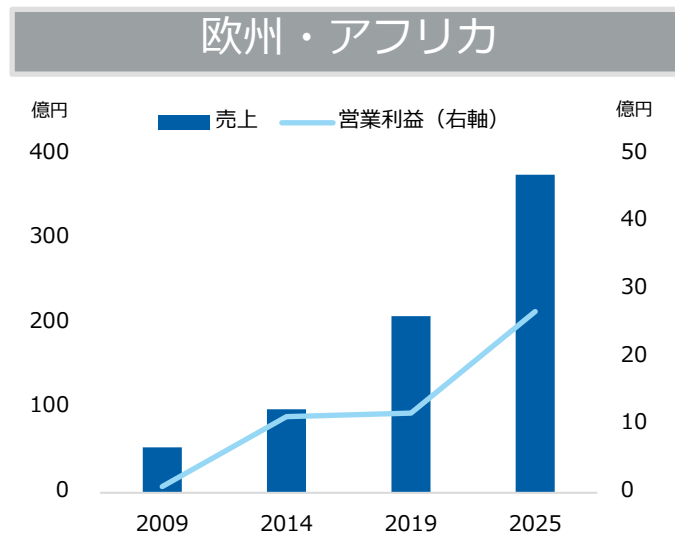
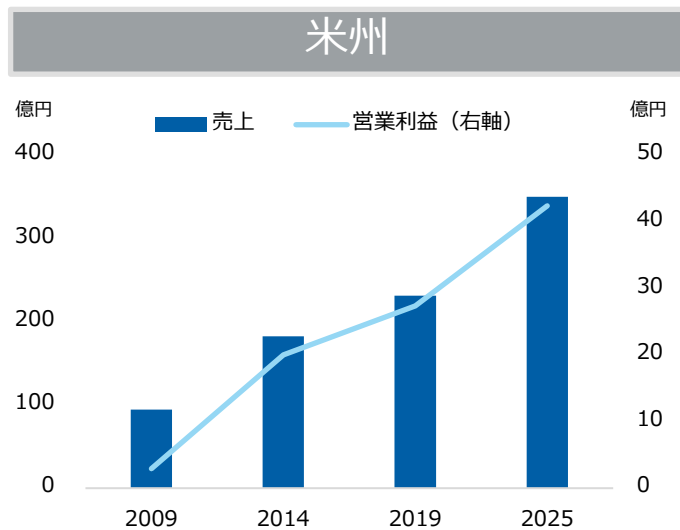
製品別売上（実績）の推移



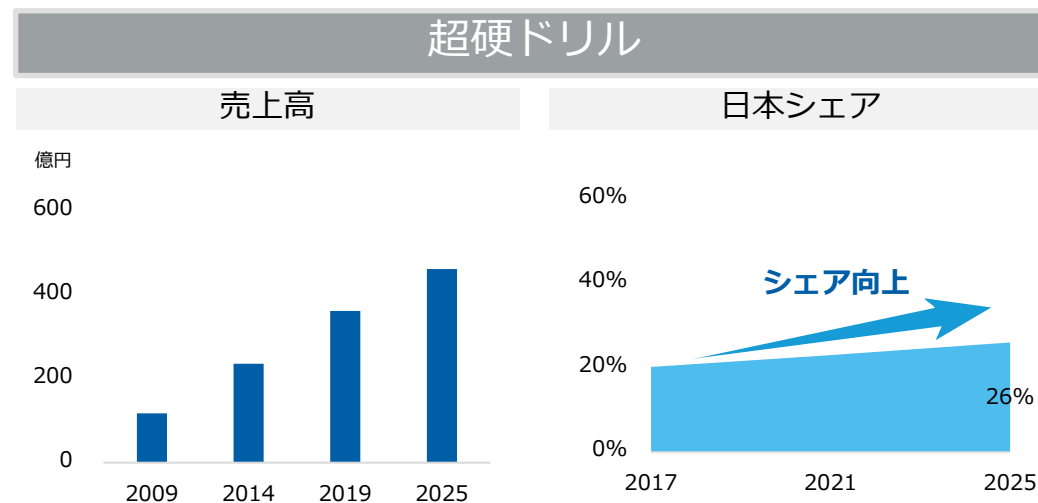
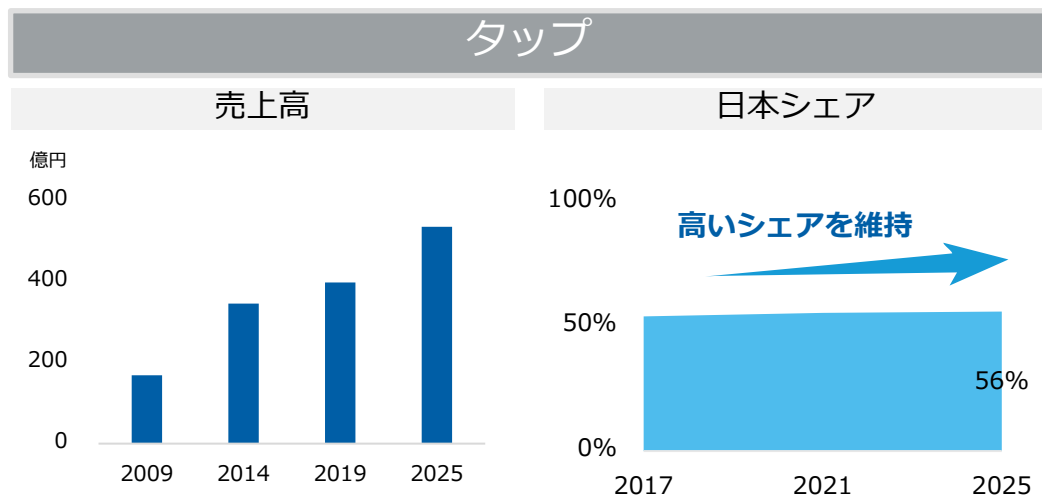
地域別・製品別実績推移

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

地域別
売上高
営業利益率



製品別
売上高
日本シェア



出所:日本シェア「日本工作機械工業会の統計調査データ」

Beyond the Limit

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

Beyond the Limit
2022-2024 (Stage1)

Beyond the Limit 2025-2027
(Stage2)

Beyond the Limit
2028-2030 (Stage3)

2027/11 計画

ROE
10%超

営業利益率
16%超

収益性向上の取り組み

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

中計Stage2概要 (1/2) - 事業成長戦略

| | 製品 | 戦略方針 | 主な産業 |
|---------------------------------|--------------------------|--|--|
| 主力事業 成長を牽引 | タップ | 品質向上や競争力のある新製品の投入を通じて、開発・技術・生産・営業が一体となってシェア拡大を目指します。また、高付加価値のAブランドシリーズの拡販を推進し、 タップの世界シェア40% を目指します。 | 電子部品 エネルギー モビリティ 一般部品 |
| | 転造工具 | 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により価格競争力を強化し、 グローバル展開 を一段と加速させます。売上倍増とともに利益率の改善もを目指します。 | 航空機 エネルギー モビリティ 一般部品 |
| 注力事業 今後の成長に繋がる事業領域の拡大 | 微細・精密工具 超硬 DIA/CBN | 部門横断型営業組織であるGIGSセールスグループの活動強化とともに、新製品の投入により 微細・精密加工用工具 の売上拡大を図ります。さらに、 ダイヤモンド のグループ会社を中心にレンズ業界など既存産業以外の新規分野の開拓も進めます。 | 電子部品 航空機 エネルギー モビリティ 医療 金型 一般部品 |
| | コーティング | 高付加価値のコーティングビジネスは、中長期的にも拡大が見込まれます。自社製品の競争力向上に資するコーティング開発を進めるとともに、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 サービスの拡大を一段と加速します。 | 電子部品 医療 金型 工具 一般部品 |

中計Stage2概要（2/2） - 経営基盤強化

事業効率と資本効率を改善し企業価値を高める

| 領域 | 戦略方針 | | 取り組み | |
|----------|--|--|---|--|
| オペレーション | <p>労働力不足への対応を見据え、デジタル技術を活用して、生産・営業プロセスの簡素化と効率化を進め、生産性および収益性の向上を図ります。あわせて、自社製機械設備の導入による生産体制の複合化・省人化を推進し、柔軟で強靱な事業基盤の構築を進めます。</p> | | <ul style="list-style-type: none"> 事業効率の向上 DX技術革新への対応 情報セキュリティ強化 | |
| 組織・人的資本 | <p>適材適所の人員配置や自主性・組織力を高める人財育成を進め、社員一人ひとりの価値を最大化する人事施策を推進します。社員が働きがいを感じ、安心して挑戦できる職場環境を整備するとともに、絶えず変化する社会環境の中でも変化を厭わず挑戦を続けることで、社員と会社がともに成長し、企業価値の向上を実現します。</p> | | <ul style="list-style-type: none"> 人財の能力向上 働きがいのある職場環境の整備 エンゲージメント向上 | |
| サステナビリティ | <p>2030年にCO₂排出量を2024年度比20%削減、2050年にカーボンニュートラル達成を目指し、Scope1・2の排出削減、Scope3の算定、主力製品のCFPの算定による環境負荷の見える化を推進します。運用改善による電力使用量削減と再生可能エネルギーの活用により、資源循環型社会の実現を目指します。</p> | <p>KPI (FY2027)</p> <p>20%</p> | <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の削減 カーボンフットプリントの算定 | |
| 財務・資本政策 | <p>既存事業の成長戦略に加え、M&Aを含む積極的な成長投資を継続します。さらに、株主還元やIR活動を通じて株主資本コストの低減を図り、資本効率を高めることで、ROE10%超を目指します。</p> | | <p>ROE 10%超</p> | <ul style="list-style-type: none"> 最適資本構成の構築 成長分野への戦略投資 株主還元の強化 |

事業機会と成長分野

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



※各産業分野の画像はすべてイメージ

Aブランド/The A Brand

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

Aブランドを中心とした高付加価値製品の売上拡大

ポイント1

Aブランドの新製品を
短いサイクルで発表



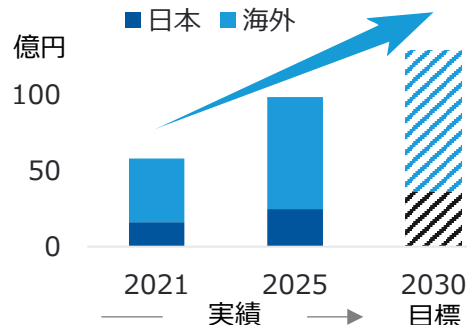
A-TAP

世界が欲しがる製品づくりでタップシェア40%を目指す

【A-TAPの強み】

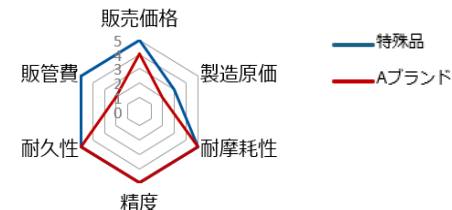
- 機械設備を選ばず、最新鋭のマシニングセンターに取り付ければ最高のパフォーマンスを発揮
- 幅広い被削材を加工することが可能
- 切り屑の排出性能が高い設計と耐摩耗性に優れたコーティングで工具の長寿命化を実現した環境配慮型の製品

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



ポイント2

Aブランドは収益性が高い



ADO-MICRO (オイルホール付小径超硬ドリル)

新製品で小径分野でもシェアを拡大する

【ADO-MICROの強み】

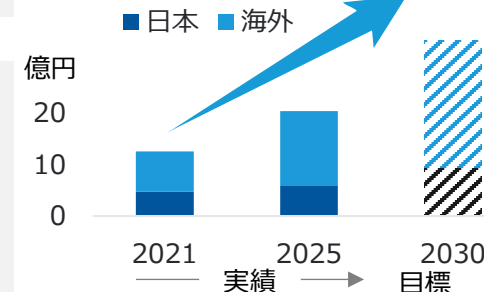
- オイルホール付きの小径ドリルを製造販売している競合他社が少ない
- 高付加価値製品のため、高価格での販売が可能
- 欧州は加工能率を重視する傾向があるため、内部給油を利用した機械設備が浸透しており、当社製品は高い評価を得ている

【用途一例】

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



欧州では日本市場以上の売上を獲得



微細・精密加工（ダイヤモンド工具、医療）

ダイヤモンド工具

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

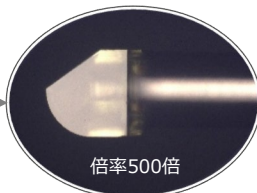
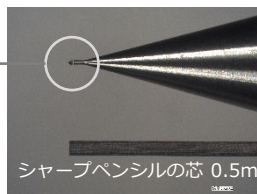
ダイヤモンド工具事業に関する説明

製品

事業説明

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

極小径の単結晶ボールエンドミル



カタログ発行

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

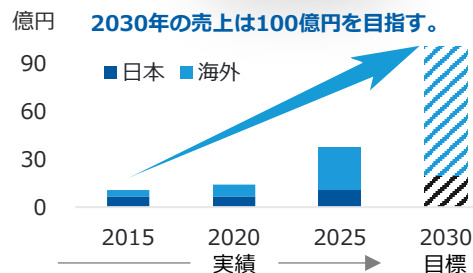
タイアップ

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

再研磨

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

ダイヤモンド工具の売上見込み



医療

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

医療関連事業に関する説明

切削対象物（例）

事業説明

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

クラウン・ブリッジ 人工股関節

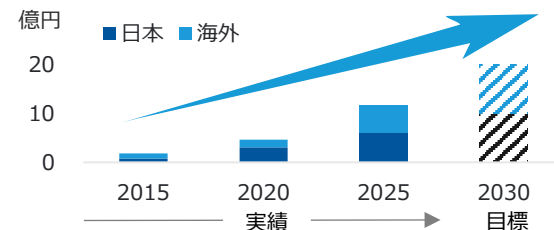


トレンド

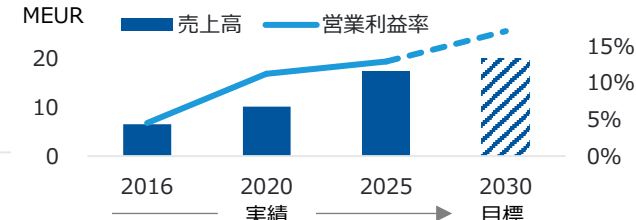
歯の健康は全身の健康やQOLに関わるため、予防や審美歯科の需要が伸びています。
【日本】2026年診療報酬改定で保険治療範囲が拡大します。2014年8本だった適用範囲が、2026年6月からほぼすべての被せ歯の治療に適用されることになりました。

医療産業向け売上見込み

歯科用工具の2030年の売上は2024年の1.5倍を目指す。



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



コーティング（ジョブコーティング事業）

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

コーティング事業の展開

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



競争優位性の源泉（How to Win）

コーティング設備を自社製造していることから、コスト競争力が高い

コーティング専門メーカーに劣らないコーティングの種類と精度

金型等のコーティングの隙間で工具のコーティングが可能であり、生産効率が高い

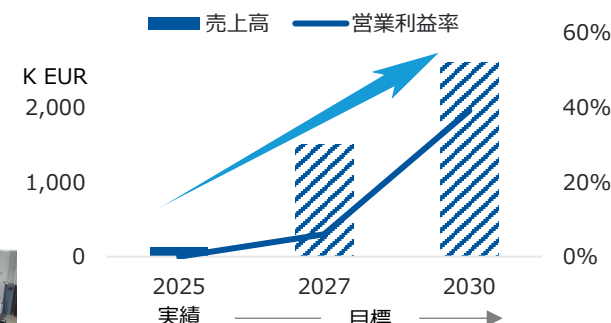
コーティングの拠点は世界に34拠点あり、お客様の世界進出をサポート可能

コーティング事業は金型へシフト

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

ドイツにおけるコーティング事業の展開

- 2025年3月にドイツのフライブルグでPrimus Freiburgが稼働開始
- ダイキャスト金型のコーティングも可能な大型炉（最大積載量2トン）を開発
- 寡占市場の開拓

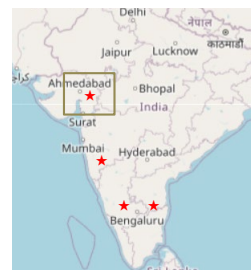


ドイツにおけるジョブコーティングの市場規模300億円超

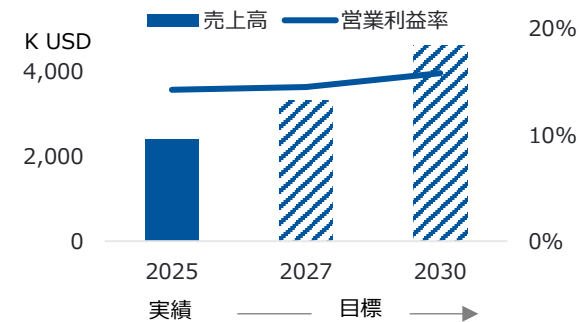
インドでは4拠点目のコーティング新工場を建設中

新工場を建設中

グジャラート州アーメダバート
2026年5月稼働開始予定



35~100km圏内に大手自動車メーカー各社



インドにおけるジョブコーティングの市場規模100億円超

重電・半導体

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

重電

トレンド

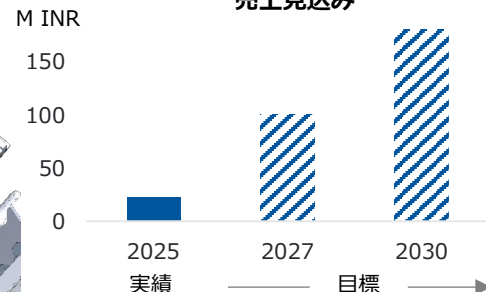
- 需要の増加により世界中で電力炉の建設が進んでいますが、今後は効率が良く環境性能の高い高機能な電力炉の建設も続きます。
- 発電用タービンに当社のクリスマスカッターが使用されますが、**生産が追い付かないほど受注が旺盛。**
⇒設備投資を順次行い生産体制を整えていきます。

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

インド市場



インドにおけるクリスマスカッター
売上見込み



半導体

トレンド

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

課題

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

解決策

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



顧客産業別ポートフォリオ（目標）

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

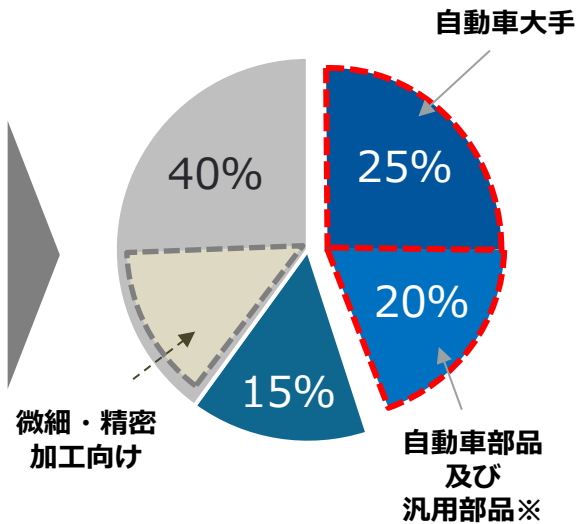
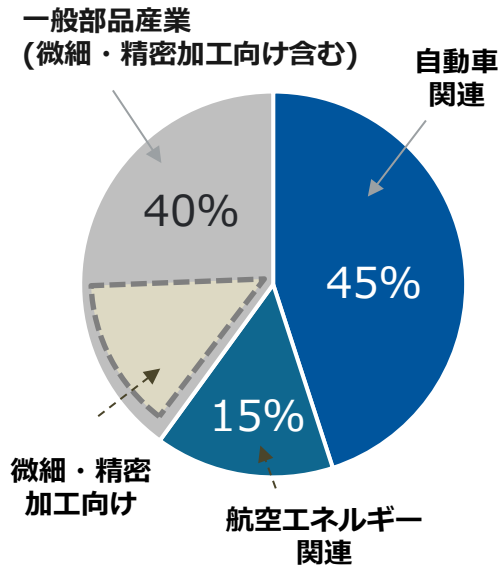
Beyond the Limit
2022-2024 (Stage1)

Beyond the Limit
2025-2027 (Stage2)

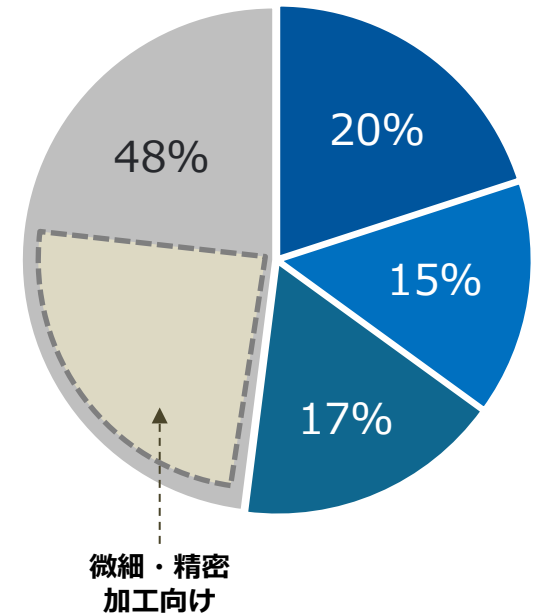
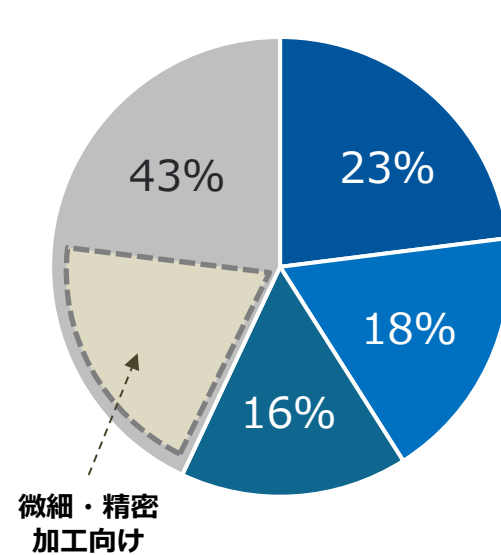
Beyond the Limit
2028-2030 (Stage3)

従前掲載

区分変更後



※自動車以外の産業用途にも展開する顧客動向の変化に鑑み、区分を変更

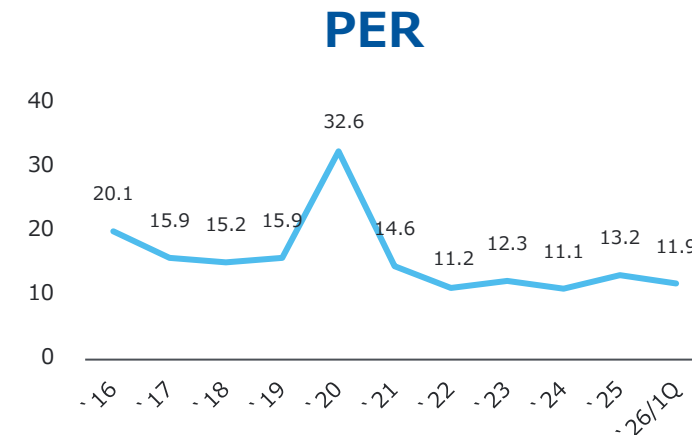
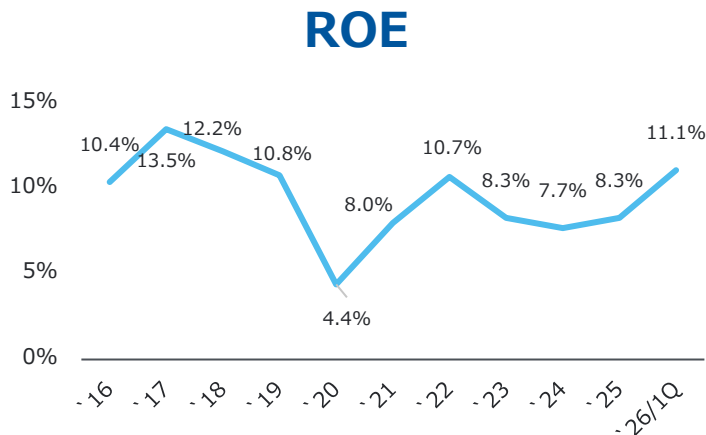
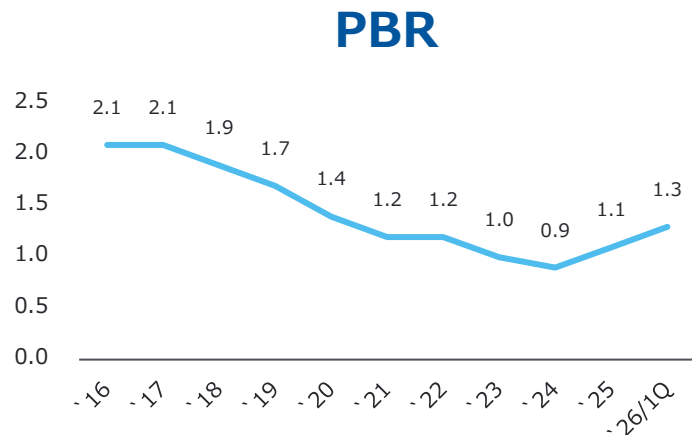
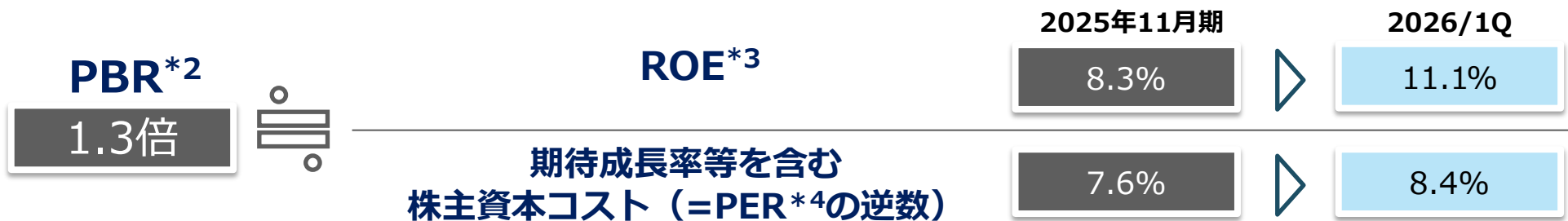


財務資本政策（現状）

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

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

*1: エクイティ・スプレッド = ROE - 株主資本コスト



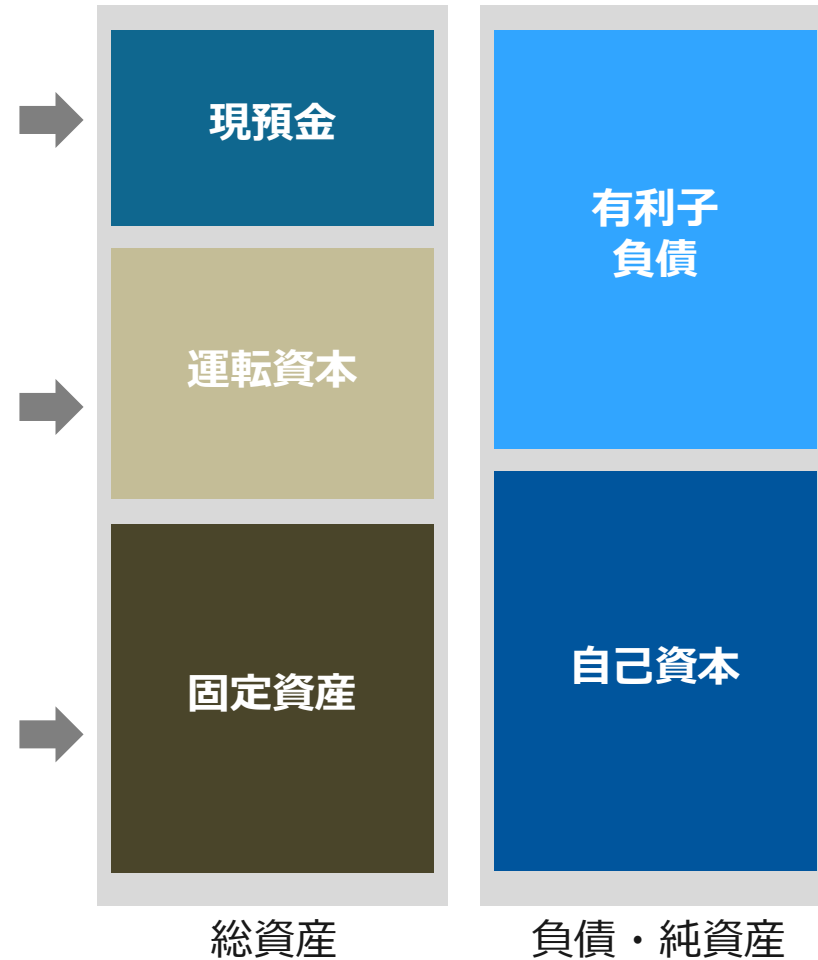
*2: PBR = 時価総額（自己株式除く）÷ 自己資本
 *3: ROE = 親会社帰属当期純利益 ÷ 自己資本
 *4: PER = 時価総額（自己株式除く） ÷ 親会社帰属当期純利益
 注1: 時価総額 = 株価（月末終値 ※年度末 or 四半期末） × 発行済株式数（自己株式を除く。 ※年度末 or 四半期末）
 注2: 自己資本 = 純資産合計 - 新株予約権 - 非支配株主持分。期首・期末平均
 注3: 算出基準日 = 株価は2026年2月28日の終値ベース。



財務資本政策

バランスシートの改革を行い、最適な成長投資と株主還元の強化を目指す

- 成長投資（M&A、設備投資、研究開発費等）や株主還元を活用
- グループ内のキャッシュ・アロケーションの見直し
- CCC短縮によるキャッシュの創出（在庫圧縮、回収・支払サイトの見直し）
【棚卸資産回転期間の目標】
2024年 4.4ヶ月
2030年 3.5ヶ月（目標）
- 減価償却費をベンチマークとした設備投資
- 政策保有株式の削減



- 負債の活用によるWACCの低減
- 最適な資本構成の追求

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

キャッシュアロケーション計画

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

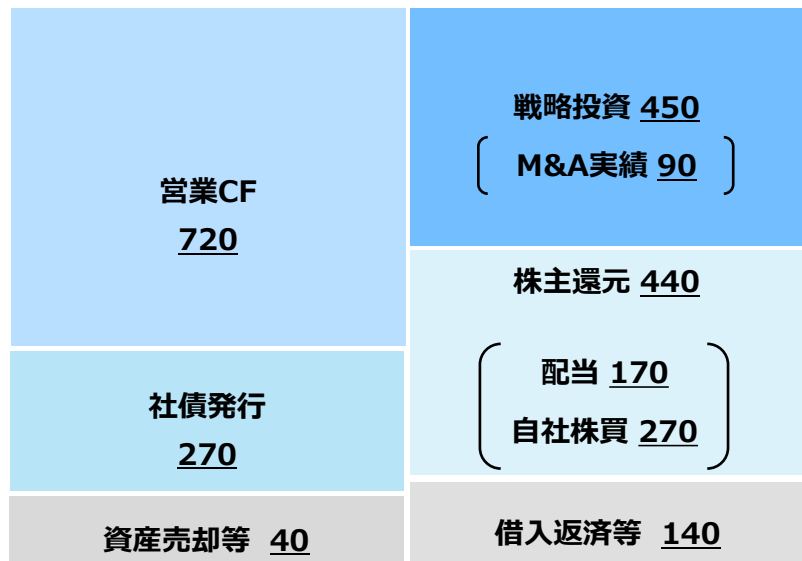
Stage1 実績

(2022年11月期～2024年11月期)

億円

Cash In
1,030

Cash Out
1,030



Stage2 計画

(2025年11月期～2027年11月期)

億円

Cash In
1,300

Cash Out
1,300



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

サステナビリティの取り組み

2025年度の取り組み

1. 算定ツールを活用したグループ会社のScope 1.2 データ収集
2. CO₂排出量削減への取り組み (Scope 1.2) 各製造部
3. Scope3算定中 (連結)
4. 国内主要製品のカーボンフットプリント (CFP) 算定
5. 太陽光パネル設置による再エネ活用 計画 (大池新工場 28年)
6. あいちペロブスカイト推進協議会への参画

Stage2

2025-2027

連結での取り組みへ拡大

- CO₂排出量20%削減 (単体19年度比)
- 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

Stage 1

2022-2024

カーボンニュートラルに向け始動

- CO₂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)

Stage3

2028-2030

連結での削減推進

- CO₂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
 - 最新太陽光パネル等検討

カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

OSGグループ全体のCO2削減ロードマップ

