

OKUMA CORPORATE REPORT

2025

OKUMA

オークマ株式会社

〒480-0193 愛知県丹羽郡大口町下小口 5丁目25番地の1

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

お問い合わせ先

オークマ株式会社 経営企画部 経営企画室

TEL : 0587-95-9295

<https://www.okuma.co.jp/support/contact/ir.html>

会社IRメール : ir-contact@okuma.co.jp

OKUMA

企業理念

**オークマは、総合一貫した
 “ものづくりサービス”を通して、
 世界中のお客様の
 価値創造に貢献することで、
 オークマと共に歩む
 すべての人々の幸せを実現します。**



▶ 統合報告書 2025について

編集方針： 本レポートは、オークマグループの中長期的な価値創造への取り組みについて、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、財務・非財務の両面から開示することを目的としています。編集にあたっては、国際会計基準(IFRS)財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」を参考としています。



対象読者： オークマグループに関わるすべてのステークホルダーの皆様
報告期間： 2025年3月期(2024年4月1日～2025年3月31日)を主たる報告対象期間としていますが、当該期間以前もしくは以後の情報も含まれます。
報告範囲： オークマ株式会社、連結子会社16社より構成されるオークマグループを対象としています。
社名表記： 「オークマ」「当社」はオークマ株式会社、「オークマグループ」「当グループ」は連結子会社を含むオークマグループを示しています。
発行日： 2025年9月
 将来情報に関する注意事項
 本レポートには、将来の見通しに関する記述が含まれています。実際の業績は当社の見通しとは異なる可能性がありますことをご承知おきください。

▶ 統合報告書2025のポイント

本レポートは、ステークホルダーの皆様との対話の中でいただいたご意見を踏まえ、中期経営計画「Get Ready 2025」の2年目を終えた2024年度の進捗と今後の取り組みについて報告しています。TCFDや欧州サステナビリティ報告基準(ESRS)などで求められる「リスクと機会」「戦略」「指標と目標」「ガバナンス」の開示のフレームワークをもとにサステナビリティ開示を再構成いたしました。またCHROメッセージや社員座談会などを通して人的資本に関する開示の拡充に努めました。

オークマは、パーパスや長期ビジョンに掲げた目指す姿の実現を通じて、企業価値の向上、社会価値の創造を目指します。

CONTENTS

Chapter 1 価値創造の軌跡

- 5 オークマの企業理念
- 7 価値創造の原動力
- 9 価値創造のHistory
- 11 財務ハイライト
- 13 非財務ハイライト

Chapter 2 ビジョンと価値創造ストーリー

- 17 トップインタビュー
- 23 長期ビジョン
- 25 中期ビジョン
- 27 価値創造プロセス
- 29 バリューチェーン

Chapter 3 中期経営計画 2025

- 33 中期経営計画2025
- 37 ものづくりDXソリューションの展開
- 39 CFOメッセージ
- 43 諸資本の強化策(知的資本/製造資本/営業戦略)

Chapter 4 サステナビリティ戦略

- 51 サステナビリティ経営
- 55 環境課題への取り組み
- 63 TNFDへの対応
- 67 バリューチェーンマネジメント
- 69 ステークホルダーとのエンゲージメント
- 71 CHROメッセージ
- 73 人的資本経営
- 79 社員座談会
- 81 環境関連データ
- 83 人的資本関連データ

Chapter 5 ガバナンス

- 87 新任社外取締役インタビュー
- 89 コーポレートガバナンス
- 95 役員一覧

Chapter 6 業績・会社情報

- 99 過去10年間の財務指標推移
- 101 グローバルネットワーク
- 103 会社基本情報
- 105 用語集



Chapter

1

価値創造の軌跡

CONTENTS

- 5 オークマの企業理念
- 7 価値創造の原動力
- 9 価値創造のHistory
- 11 財務ハイライト
- 13 非財務ハイライト

》》 オークマの企業理念

オークマはものづくりの現場で求められる課題と真摯に向き合い、時代を先取りする先見性、独創技術を生み出し続けてきました。築かれてきた企業文化、価値観を織り込みながら、将来のオークマとともに歩むすべての人々の幸せを見据えた思いがオークマの企業理念には込められています。

- 企業理念 -

**オークマは、総合一貫した“ものづくりサービス”を通して、
世界中のお客様の価値創造に貢献することで、
オークマと共に歩むすべての人々の幸せを実現します。**

- パーパス(存在意義) -

『ものづくりサービス』の力で、社会に貢献する

- バリュー(私たちが大切にしたい価値観) -

ともに創る ともに喜ぶ

受け継がれる企業文化

オークマは「社会への貢献」と「生産加工現場の課題解決」を企業文化の中核に据え、127年にわたり独創的な技術開発を通じてものづくりの革新に挑んできました。

1963年には、工作機械の電源を切っても工具などの位置の情報を失わないことがものづくりの現場で重要だと考え、「あるべきもので、ないものは創る」の精神で、世界初の絶対位置検出方式NC装置OSPⅢを開発しました。更に1972年には、ミニコンピュータを内蔵した世界初の実用化CNC(コンピュータライズドNC)OSP2000シリーズを開発し、生産性向上、品質安定、省熟練などにおいて、NC工作機械の可能性を大きく広げました。このようにオークマの独創的な技術開発は、勘と経験、熟練技能に頼った家内工業的なものづくりから、高効率安定生産へ変革する道を切り拓いてきました。

その後1980年代には、工作機械の領域を越え、金型加工のデジタル化を実現し、生産のあり方や生産体制を根底から変革するという創造的かつ破壊的イノベーションをもたらしました。

現在ではAI技術を積極的に活用し、機械が自律的に高精度を維持しながら、省エネを実現するGreen-Smart Machineを軸に、大規模工場だけでなく中小規模工場でも導入しやすい自動化の提供に取り組んでいます。これにより、生産現場における課題解決、そして製造業を取り巻く社会課題への貢献に努めています。生産加工の現場を熟知するオークマは今後も、工作機械の基本要件である高速、高精度、高品質の追求、そして「ないものは創る」という独創技術の追求の精神によって、お客様とともにものづくりのあり方に変革を起こし、生産加工の課題解決に貢献していきます。

価値創造の原動力

「機・電・情・知」を融合したソリューション提供

日本で唯一 CNC を自社開発する総合工作機械メーカー

当社は、ものづくりの現場を熟知する工作機械メーカーとして、お客様に最適な工作機械を提供するためにNC装置を自社開発し、機械・電気・情報・知識創造を融合した技術開発を行ってきました。

工作機械の優れた機械特性、それを最大限に引き出す高度な制御技術、そして差別化された知能化・AI技術を組み合わせることで、最適なソリューションを提供し、お客様の生産性向上に貢献しています。この高いレベルの技術力とソリューション提案力こそが、オークマの強みです。

技術力

積み重ねた基礎研究、要素技術

オークマのGreen-Smart Machineは、自律的に高生産性と高精度を実現すると同時に、エネルギー消費を抑制し、人手不足、脱炭素化などの社会課題の解決に貢献しています。

長年にわたり当社の機械を使用していただいているお客様からは、ほかにはない精度安定性を実感したとの高い評価をいただいています。とくに精度の安定的な維持が難しい同時5軸制御加工と複合加工、そして門形マシニングセンタでの大物部品加工、更には自動化システムにおいても、精度安定性が実現できる点が明確な差別化となっています。原理原則に基づき、徹底的に技術を追究する姿勢と結果へのこだわりが、基礎研究力を高め、製品・技術の差別化を実現しています。

自動化の可能性を広げる

オークマの技術力を活かし、これまで主に少品種大量生産の大規模工場で導入されていた自動化を、当社のスマートマシンを通じて多品種少量生産を行う中小規模工場にも、安定した精度と高い工程能力を有し、容易に使える自動化として展開していきます。これにより、幅広いものづくり現場で生産性向上を実現します。



独創技術

サーモフレンドリーコンセプト

機械が自律的に高精度を安定維持する知能化技術

出荷台数(2001~2024年度)

70,000台以上



次世代ロボットシステム

ARMROID

工作機械とロボットの融合で自動化の課題を解決

- 人とロボットの共存を実現し多品種少量生産にも柔軟に対応
- 機械オペレーターでも簡単なロボット操作

ソリューション提案力

お客様の課題解決を最優先に

「あるべきもので、ないものは創る」

オークマは、創業以来「あるべきもので、ないものは創る」という精神を大切にしてきました。現場目線であるべきものでないものを、加工現場のオペレーターの立場に立って開発してきた歴史がオークマの価値創造の原動力です。

また、お客様から寄せられた難度の高い要望に応え続けることで得られた知見や蓄積したナレッジは、ソリューション提案力としてオークマの強みとなり、お客様からの信頼につながっています。

今後もオークマは自社のスマートファクトリーDream Siteで実践して得た、自動化と熟練の技が織りなす現場のノウハウを活かし、お客様の生産現場の課題解決に貢献していきます。



世界初の製品・技術

1963年 OSPⅢ
絶対位置検出方式NC装置

1972年 OSP2000
世界初実用化CNC

1982年
世界初高精度デジタルサーボ

2001年 MB-46VA
知能化技術
サーモフレンドリーコンセプト

2023年
AI加工診断

価値創造の軌跡

▶▶▶ 価値創造のHistory

独創の技と魂を歴史に刻みながら

“当社は実に百の賛辞よりも一の批難を喜ぶ者なり”

1898年(明治31年)、大隈榮一が「大隈麵機商会」の看板を掲げた時、オークマの歴史は始まりました。製麵機で蒔いた技術の種は、やがて工作機械に芽吹き、旋盤・マシニングセンタ・研削盤・複合加工機・NC装置・FAシステムなどを擁する“総合工作機械メーカー”として花開きました。

榮一は生涯にわたり、ものづくりに情熱を注ぎ続け、「百の賛辞より一つの批難を喜ぶ」とつねにお客様の声に耳を傾ける姿勢を忘れませんでした。それがオークマのDNAとなり、時代を先取りする先見性、独創技術を尊ぶ社風として育まれ、オークマグループを形成する原動力となったのです。

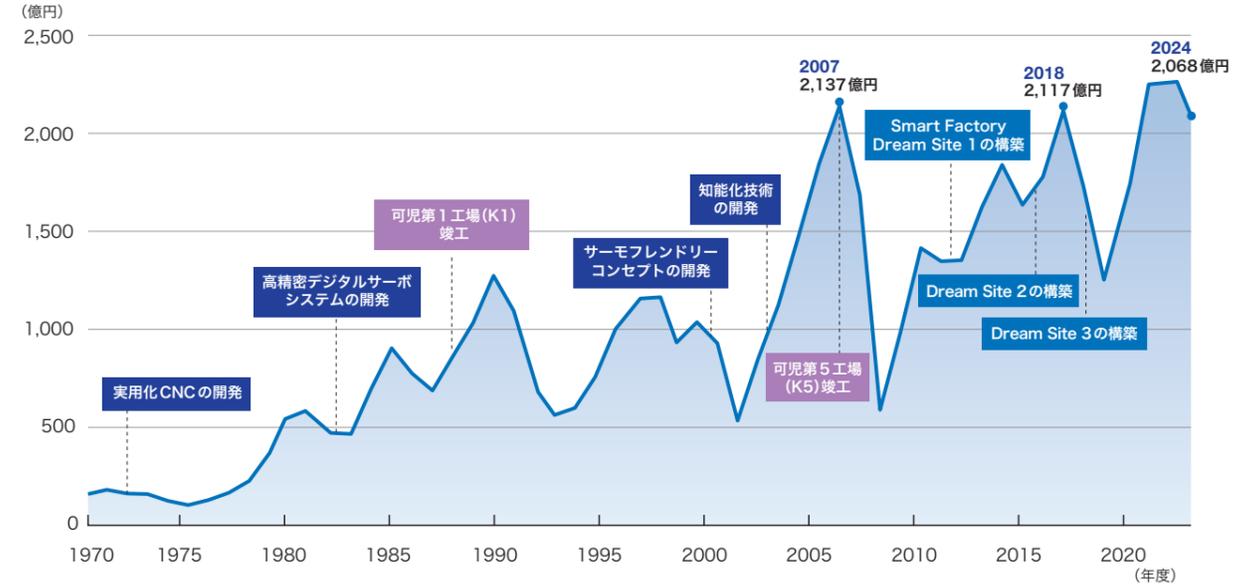


創業者：大隈榮一

— あるべきもので、ないものは創る —

「あるべきもので、ないものは創る」という独創技術の追求、世界を先導する技術開発が、機械技術から制御技術まで、ハードウェアからソフトウェアまで、製品から加工技術まで、ビフォアセールスからアフターサービスまで、工作機械に関わるすべてのことをトータルに提供する「トータルレスポンスビリティ」という思想、「総合ものづくりサービス」として進化し続けています。

▶ 売上高の推移



1898年 —

製麵機の製造販売会社として出発
殖産興業への寄与

「機」の誕生

1898年
創業、
工作機械メーカーの礎

創業者である大隈榮一は「大隈麵機商会」を設立し、製麵機の製造・販売を開始しました。榮一は麵を裁断する刃棒という部品の精度を追求するも、既存の外国製の旋盤で実現できず、自ら旋盤を開発しました。この「こだわり」が、「あるべきもので、それがまだ世にないならば、自ら創り出す」というオークマのものづくり哲学、企業文化となりました。



1898年
手動式麵線製造機

1904年
工作機械の
製造開始

工作機械の製造・販売を開始し、1918年には大隈鐵工所が生産しました。榮一は、国家の近代化を推進する殖産興業に寄与するため、欧米製の工作機械を手本にし、貪欲に技術の吸収に努めました。榮一は後に、「明治は模倣の時代、大正は改良の時代、昭和は創造の道に進まん」と語り、生涯を通じて技術と製品の開発に情熱を注ぎました。



1918年
普通旋盤 OS形

1963年 —

世界に先駆けた製品の開発

「電」の誕生

1963年
絶対位置検出方式の
NC装置OSPⅢを開発

絶対位置検出方式のNC装置であるOSPⅢの開発に成功し、NC装置を独自開発する工作機械メーカーとしての幕開けとなりました。不揮発性メモリがない当時、電源を切っても位置情報を失わない検出器の開発は、機電一体のオークマならではのものでした。絶対位置検出方式は、オークマのNC装置に対する基本理念となり、現在に至るまで受け継がれています。



1963年
OSPⅢ 絶対位置検出方式NC装置

「機電」の融合

1972年
世界初 実用化
CNCの開発

ミニコンピュータを内蔵した世界初の実用化CNC(コンピュータライズドNC)OSP2000シリーズを開発しました。このソフトウェアは、お客様の操作方法や加工技術が変化していくことを見越して可変としました。現在ではソフトウェアのバージョンアップは一般的ですが、開発当初においては世界を先導した先進的な考え方がされています。



1972年
OSP2000 世界初実用化CNC

2013年 —

顧客価値を創造するソリューションの提供

Smart Factoryの展開

2013年
Smart Factoryの
構築

本社工場にスマートファクトリー Dream Siteを構築しました。この工場では、多品種少量でも量産並みの高効率生産を実現するために、オークマのスマートマシンを核として高度な自動化・無人化、IoT・ビッグデータなどを活用したスマートマニュファクチャリング技術を展開し、全体最適での改善サイクルを促進しています。これにより、工場を日々進化させています。



2019年
Dream Site 3 スマートファクトリー

社会課題の解決へ

2022年
ものづくりDX
ソリューションの展開

労働人口減少や高度熟練作業者の減少、環境負荷低減、脱炭素化など、ものづくりの社会課題に対して、自社のスマートファクトリーで培い、実証した技術・ノウハウをソリューションとして提供しています。自動化システムの導入を容易にするセルコントローラなどを取りそろえ、ものづくりDXソリューションの更なる展開を図っています。

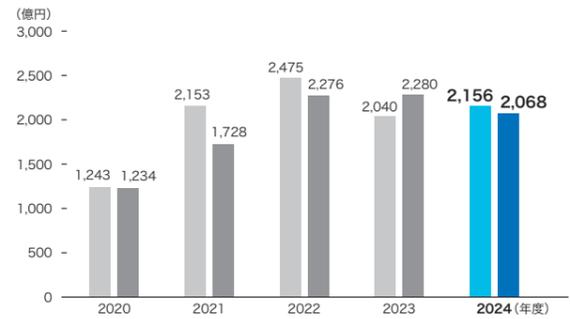


2022年
OSP-P500 新世代CNC

価値創造の軌跡

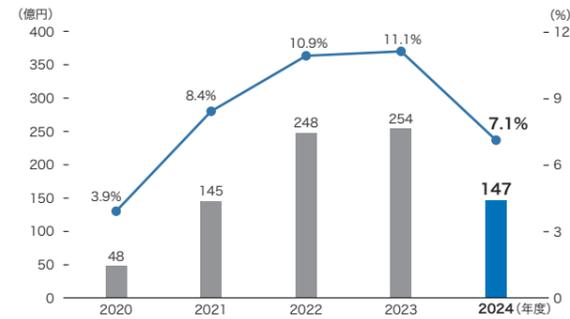
財務ハイライト

▶ 受注高・売上高



2024年度の受注高は前年度比5.7%増の2,156億円、売上高は同9.3%減の2,068億円となりました。2024年度は第1四半期から第4四半期にかけて売上高が増加傾向で推移しました。2024年度末の受注残高の965億円(前年度末比89億円増)を、2025年度の売上拡大につなげていきます。

▶ 営業利益・売上高営業利益率



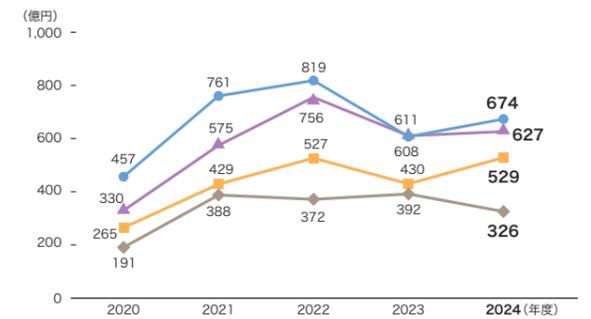
2024年度の営業利益は、円安の進行や合理化効果が増益要因となった一方、減収の影響や部材コストの高止まり、一般経費の増加などが影響し、前年度比42.2%減の147億円(売上高営業利益率7.1%)となりました。

▶ 製品別受注高



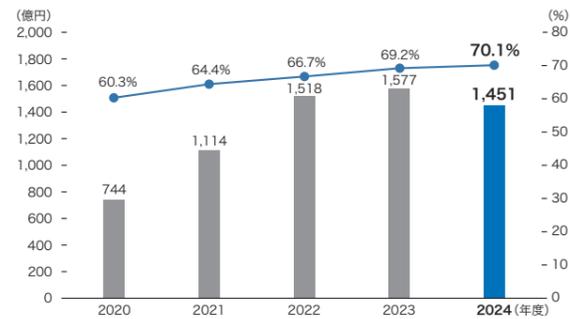
2024年度の製品別受注高は、門形マシニングセンタの受注増加を背景にマシニングセンタが前年度比14.0%増の1,158億円、複合加工機も同1.6%減の568億円と堅調を維持し、マシニングセンタと複合加工機を合算した高付加価値製品の受注高構成比は同1.9pt増の80.0%となりました。

▶ 地域別受注高



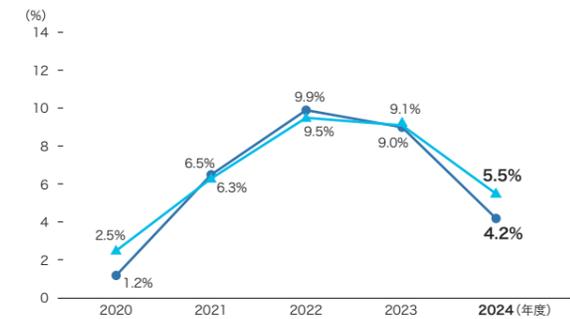
2024年度の地域別受注高は円安下で、米州は前年度比2.8%増の627億円(構成比29.1%)、欧州は同16.8%減の326億円(構成比15.1%)、アジア・パシフィックは同23.0%増の529億円(構成比24.5%)、国内は同10.9%増の674億円(構成比31.3%)となりました。

▶ 海外売上高・海外売上高比率



2024年度の海外売上高は前年度比8.0%減の1,451億円となりました。米州は同10.0%減、欧州は同19.3%減、アジア・パシフィックは同5.1%増、国内売上高は同12.2%減の618億円となりました。この結果、海外売上高比率は前年度の69.2%から0.9pt増加して70.1%となりました。

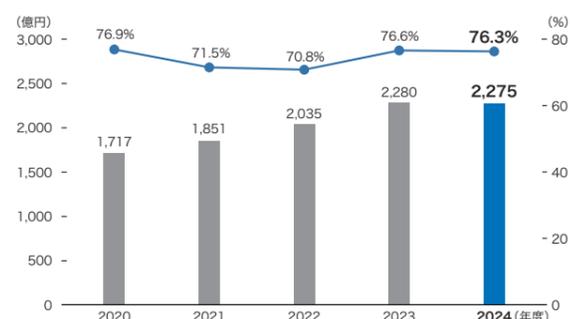
▶ ROE・ROA※1



2024年度のROEは、前年度から4.8pt低下し4.2%となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比50.5%減の96億円に減少した一方、自己資本は前年度末比横ばいの2,275億円でした。ROAは、総資産が前年度並みで推移する中、営業減益の影響を受け、5.5%と同3.6pt低下しました。

※1 ROA(総資産事業利益率)の事業利益は、営業利益に受取利息、配当金を加えたものです

▶ 自己資本・自己資本比率



2024年度の自己資本比率は前年度比0.3pt減の76.3%となりました。2024年度末の総資産2,982億円に対して、純資産は2,381億円、自己資本は2,275億円に達しています。なお、ネットキャッシュは431億円であり、引き続き強い財務基盤を有しています。

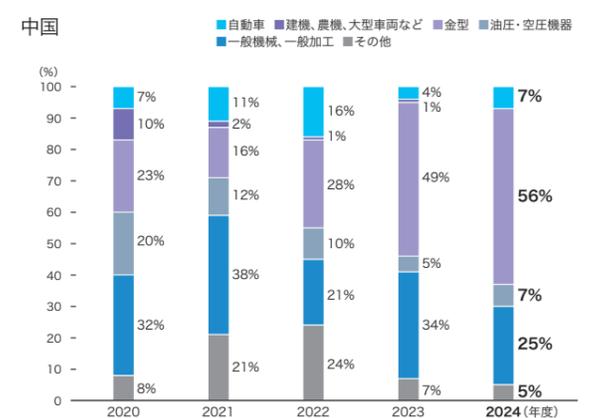
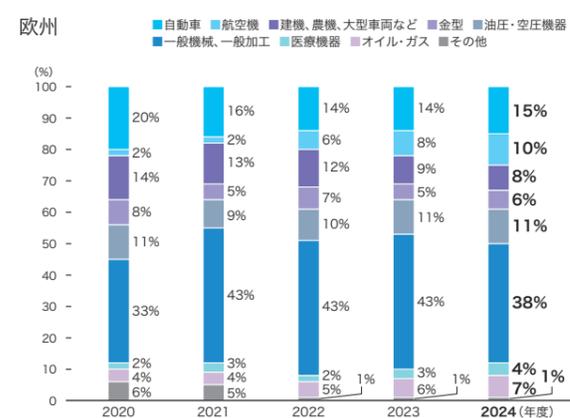
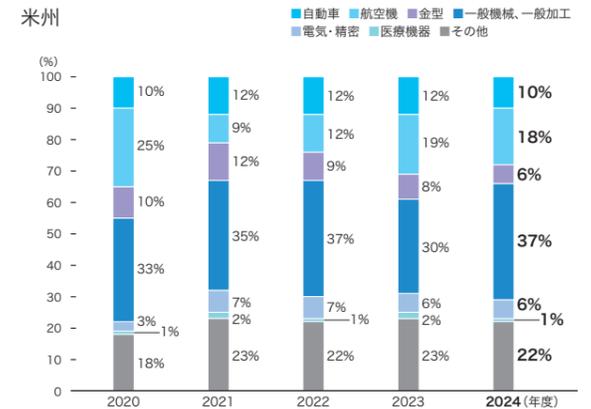
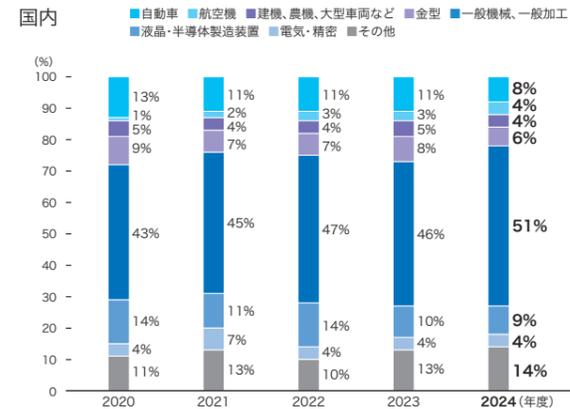
▶ 1株当たり配当金※2・配当性向・総還元性向



当社は2024年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。株式分割を考慮した2024年度の配当金は前年度比同額の100円、配当性向は63.1%となりました。

※2 2024年10月1日以前の配当金は株式分割を行ったものとして表示しています

▶ 業種別受注割合

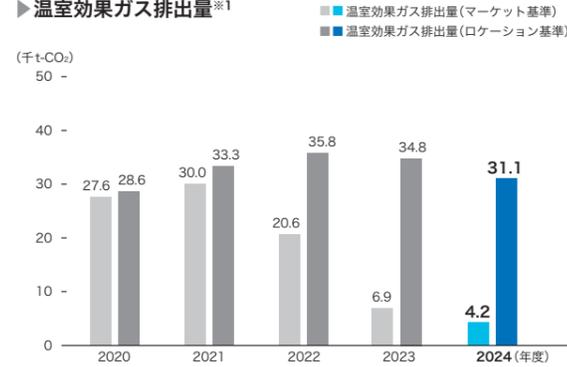


2024年度の地域別の業種別受注割合では、日本において造船や印刷機械などのさまざまな業種を含む一般機械、産業機器向けが前年度比5.0pt増の51.4%へ上昇する一方、自動車産業では設備投資を控える動きが見られたため、構成比が低下しました。米州でも同様に、重厚長大産業の設備投資の動きが見られ、一般機械、産業機器向け構成比が同5.8pt増の36.6%へ上昇しました。欧州では、一般機械、産業機器向けの構成比が同4.4pt減の38.4%へ低下するなど、全般的に需要は弱含みで推移しました。中国ではEV需要の増加により、自動車、金型向けの構成比が大きく上昇しました。

価値創造の軌跡

非財務ハイライト

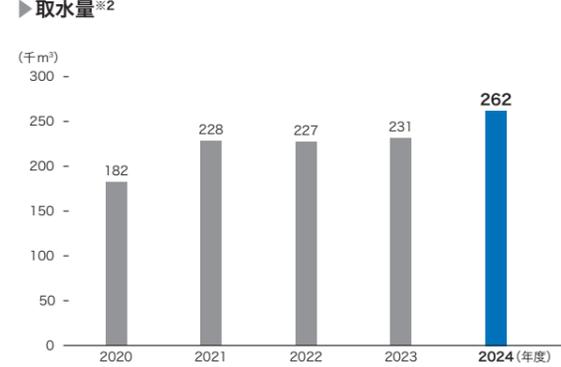
▶ 温室効果ガス排出量※1



国内工場を対象にScope1、Scope2を算定しました。2022年10月から国内3工場(本社、可児、江南)は再生可能エネルギー由来の電力導入を開始し、2023年1月より稼働の群馬工場についても2024年1月から導入を拡大しました。2024年度の温室効果ガス排出量(ロケーション基準)はガス空調およびフォークリフトの電動化などにより、前年度比で11%削減しました。

※1 温室効果ガス排出量は、国内工場を対象にGHGプロトコルに準じて算定しています

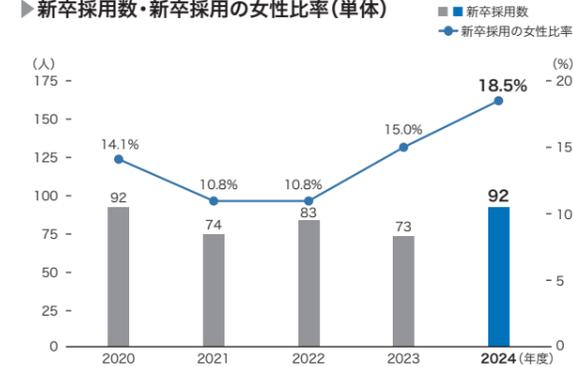
▶ 取水量※2



取水量は、社員のWASHサービス以外に、国内工場において生産過程で金属部品の加工時に使用する切削液の希釈水などとして使用しています。2024年度の取水量は江南工場の再開発などにより、前年度比で13%増加しました。

※2 取水量は、国内工場で取水した量になります

▶ 新卒採用数・新卒採用の女性比率(単体)



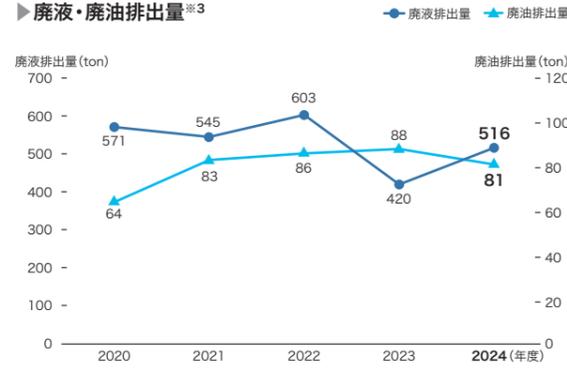
人財の多様化はオクマの成長に不可欠と考え、新卒採用の女性比率15%以上を2025年度末までの目標としている中、2024年度は目標を上回る18.5%となりました。女性総合職の採用強化や管理職登用にに向けた風土改革、次世代リーダー教育などを通じ、性別問わず活躍できる環境を整えています。

▶ キャリア採用割合(単体)



当社では、新たな価値の創発に向けて、異なるバックグラウンドを持つ人財を採用するため、キャリア採用の拡大に力を入れています。イノベーションの創出の促進に向けて、働く環境の整備も段階的に進めています。

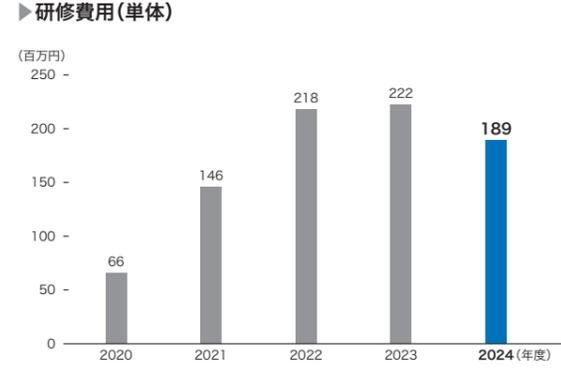
▶ 廃液・廃油排出量※3



自社開発のスラッジレスタンクの活用と切削液の品質管理により、切削液の交換頻度を減らし、廃液量の排出を抑制しています。

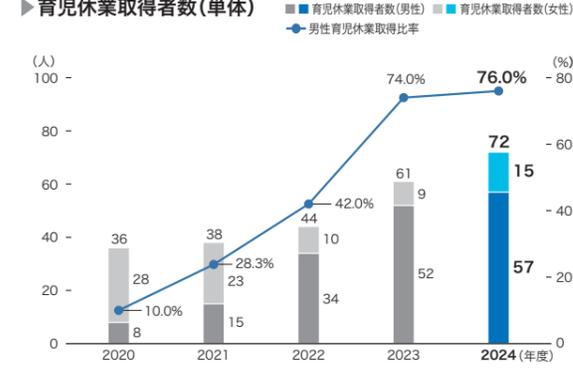
※3 廃液・廃油排出量は、国内工場において生産過程で排出された量を測定しています

▶ 研修費用(単体)



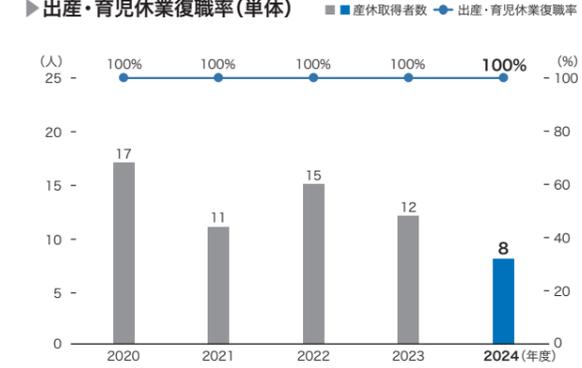
総合ものづくりサービス企業として、お客様とともに価値創造をするためには、社員の成長こそが競争力の源泉と考え、人財の育成を強化しています。2024年度の研修費用は前年度比15%減の189百万円となりましたが、うちDX推進の人財育成支援は2.2倍に増加しました。

▶ 育児休業取得者数(単体)



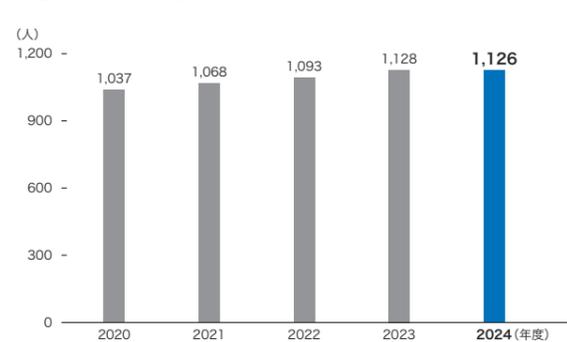
男性社員の育児休業取得を奨励し、子育て中の社員が働きやすい環境づくりに努めています。2024年度の男性社員の育児休業取得者数は57人、男性育児休業取得比率76.0%となり、前年度の74.0%から2.0pt増加しました。

▶ 出産・育児休業復職率(単体)



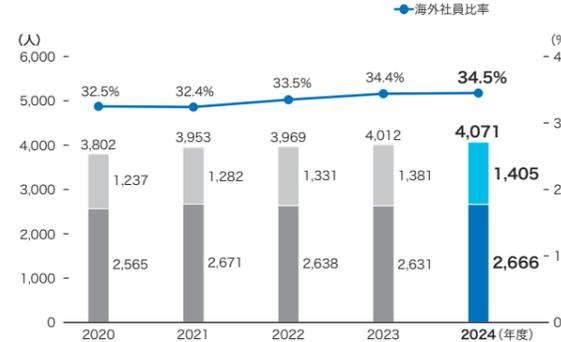
2024年度の出産・育児休業後の復職率は100%となりました。育児をしながら働き続けられる環境整備として、短時間勤務制度の拡充や時間単位有給休暇制度の導入など、柔軟な働き方を推進しています。

▶ 国家検定有資格者数(単体)



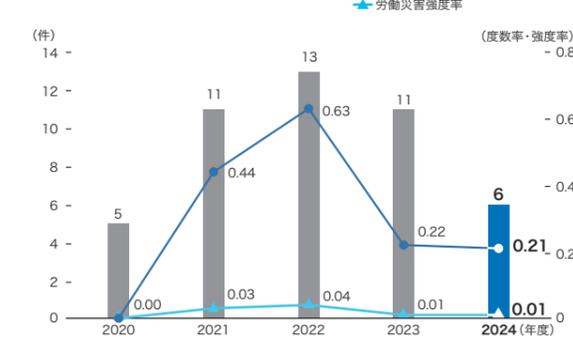
工作機械の精度を左右する熟練技術・技能の習得に向け、国家技能検定の取得を推奨しています。国家技能検定の有資格者数は増加傾向にあり、高い技術・技能を持って高付加価値製品・技術・サービスの提供につなげています。

▶ 連結社員数・海外社員数・海外社員比率



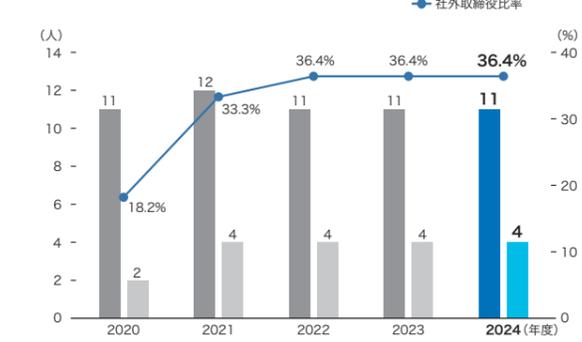
グローバルに拡販、サービスの充実を図るため、国内、米州、欧州を中心に人員を増強したことにより、連結社員数が増加しました。2024年度の海外社員比率は前年度とほぼ同じ34.5%となりました。

▶ 労働災害件数・度数率・強度率(単体)



安全・環境会議を毎月開催して、労働災害事例を全職場で共有し、再発防止策を部門横断で展開しています。これまで軽微な事案にとどまっていますが、改めて5Sを徹底するなど、労働災害防止を強化しています。

▶ 取締役および社外取締役人数・比率



2024年度は取締役11名のうち社外取締役は4名(うち女性1名)で、社外取締役比率36.4%と、改訂コーポレートガバナンス・コードの要求(3分の1以上)を満たしています。2025年6月24日の株主総会後は取締役9名のうち社外取締役は4名(うち女性2名)となり、社外取締役比率は44.4%となりました。

Chapter

2

ビジョンと 価値創造 ストーリー

CONTENTS

- 17 トップインタビュー
- 23 長期ビジョン
- 25 中期ビジョン
- 27 価値創造プロセス
- 29 バリューチェーン

▶▶▶ **トップインタビュー**

代表取締役社長
家城 淳

次期中期経営計画ではお客様との価値共創に注力し、ものづくりサービス企業への事業変革を果たします。

▶ I 企業価値向上に向けての決意

Q: 初めに、家城社長が掲げる企業価値向上に向けての決意を聞かせてください。その実現に向けたエクイティストーリーをお願いします。

ここ数年、オークマは中長期に向けた成長シナリオを描き、歩を進めつつ、過去最大規模の株主還元を行うなどしてきましたが、株価の変動は限定的となり、PBR(株価純資産倍率)も1倍前後にとどまっています。これは中期経営計画2025の実効性、当社の資本効率に対する資本市場の評価の表れと私は真摯に受け止めています。

だからこそ今、私は経営の本質を問い直し、企業価値の根本的な引き上げに、いっそう本格的に取り組むことが必要と考えています。その起点となるのが、中期経営計画2025の仕上げと2026年度から始まる次期中期経営計画です。ここで、私たちは“ものづくりサービスの進化”によるビジネスモデルの転換と“人と組織の成長”を柱にして、将来のあるべき姿と、それをどう実現していくかを明確に示し、推進していきます。資本市場との対話を重視し、企業価値の向上に努めてまいります。

そのエクイティストーリーの核にあるのが「ものづくりサービス企業」への変革です。これまで当社は、『ものづくりサービス』の力で、社会に貢献するをパーパス(存在意義)とし、機械・電気・情報・知識創造の融合技術の強みを活かして、工程集約、自動化、脱炭素化などの課題解決に真に貢献できる技術・ソリューションを提供してきました。今後はその技術を更に深化させ、人とAIを有機的に調和させたDXの活用により、お客様の課題を共有し、ともに解決策を生み出していくビジネスモデルへと変革させていく必要があります。

この変革を支えるのが、2025年12月に竣工予定の江南工場のエンジニアリングセンターとイノベーションセンターであり、当社の新しい価値創出の中核となります。2030年度の長期ビジョンを目指すうえで重要な投資を実

行しました。

ここで当社が提供するものは、単なる機械製品にとどまらず、お客様との共創でつくり出す価値そのものです。その価値創造の連鎖が、高い収益性と持続的な成長をもたらします。また、ものづくりサービス企業においては、社員の自律性や創発力、社会への貢献意欲を育てていくことが、企業の本源的価値を高める源泉になると私は確信しています。変化をおそれず、挑戦を止めることなく、より大きな社会価値を提供できる企業へとオークマグループを進化させていきます。

Q: 2024年度は中期経営計画2025の2年目でしたが、オークマの業績は厳しい結果でした。ここでの課題と2025年度の見通しを教えてください。

2024年度は工作機械業界の受注動向と同様に、当社の受注高も緩やかな回復を辿りましたが、業績は計画を下回り、厳しい結果となりました。

一方、2025年度の業績予想は売上高2,300億円、営業利益220億円(営業利益率9.6%)、ROEとROICは6~7%ですが、想定よりも市況の回復が遅れており、収益力の回復が急務と捉えています。

2024年度の受注環境を振り返ると、当社ユーザーの7~8割を占める中小規模工場(ジョブショップなどの産業)の

▶ 日工会受注額とオークマ連結受注額



ビジョンと価値創造ストーリー

設備投資がインフレの影響もあり抑制され、需要回復はまだら模様となりました。他方、大手企業向けでは5軸制御マシニングセンタをはじめ、工程集約機をベースとした自動化システムなどで大型受注を獲得することができました。国内市場においては日工会受注の国内シェア15%以上という目標を年度後半に達成し、取り組みの成果が表れています。

業績面では、工場の操業度の伸び悩みや2024年度第4四半期において減益要因が重なり、収益性に課題が残りました。大型案件に対応する供給体制の強化、生産効率向上を礎にして、収益性の改善を図ります。

2025年度は、5軸制御マシニングセンタや門形マシニングセンタの出荷が増加する見通しです。その対応策として、生産増に柔軟に対応するため、工場間の生産機種の入替を柔軟に推進していきます。ファシリティを最大限活用して生産計画を実行するため、群馬工場においても完成機の生産を立ち上げています。2023年に稼働した群馬工場は今後の製造戦略の要となる存在です。

Q:ここ数年、経営トップとして注力したことは何でしょうか。そこから見えてきた、経営課題と取り組みを教えてください。

私が経営トップとして注力してきたのは、「ものづくりサービス企業への進化」と「収益性の基盤強化」の両立です。中でもとくに力を入れてきたのが、高付加価値な価格政策の遂行、生産体制の再構築、そして成熟度モデルレベル1のGreen-Smart Machineをはじめ、成熟度モデルの進化に応じたソリューションによる価値提案の強化です。

まず、価格政策では、製品やサービスの本質的な価値をお客様に正しく伝え、納得いただいたうえで価格を見直す「付加価値転嫁」に取り組みました。2024年度は本機・サービスの価格政策の実行により、サービス売上高の構成比が前年度比で上昇しています。

生産体制の再構築では、EVや半導体製造装置、航空宇宙といった成長分野での大型案件に対応するため、群馬工場を加えた4工場体制を整備しました。中でも、江南工場に設立するエンジニアリングセンターは、自動化システムの集中生産拠点として全体最適を担う重要な存在となります。技術・生産・営業の枠を超えた横断チームで運営体制

を構築しており、新たな価値提供の中核を担う準備を進めています。

そして、オークマの変革の核となるのが、Green-Smart Machineの本格展開です。5軸制御を含むマシニングセンタ、複合加工機、旋盤の主力機種すべてに新世代CNC「OSP-P500」を搭載し、次世代に向けた製品体系を確立しました。CNC切り替えにともない生産効率が低下する課題もありましたが、新たな価値創出に向けた大きな一歩を踏み出しました。

こうした取り組みを通じて、明らかになった推進すべきテーマは2つあります。一つは、製品・サービスの価値をよりの確に伝えて、ハイブランド戦略を継続的かつグローバルに展開していくことです。市場ごとに付加価値の高い価格を定着させることで、中長期に安定した収益力の確保につなげていきます。もう一つは、人口減少や技能継承の難しさといった社会構造の変化に対応し、当社の強みである自動化対応力をいっそう高めることです。これらの課題に真正面から向き合い、変化をおそれず挑戦し続けることで、持続的な成長と企業価値の更なる向上を実現してまいります。

▶ II オークマの成長戦略

Q:米国の関税政策について、見解をお願いします。工作機械業界の中長期的な受注に、どう影響すると見えていますか。それを踏まえた、オークマの戦略を教えてください。

米国の関税政策は、従来の経済システムに大きな変化をもたらし、製造業を中心にサプライチェーンの再編が進んでいます。これにより、工作機械の需要地も世界各地で再配置され、市場はより複雑な「まだら模様」の様相を呈しています。こうした環境下では、企業ごとの投資姿勢に差が生じ、設備投資のタイミングが競争力を左右する重要な要素となっています。

しかし、工作機械は製造業の中核を担う設備であり、米国における製造業の強化や高付加価値化の流れを踏まえると、中長期的な需要は堅調に推移すると見えています。とくに航空宇宙、防衛、半導体製造装置、エネルギー関連(風

力発電、LNG、データセンター向け発電装置など)の成長分野では、高速・高精度・高機能な加工ニーズがいっそう高まっており、当社にとっては追い風と捉えています。

価格面では、追加関税によるコスト増分を新規受注から販売価格に転嫁し、現地在庫の活用もあわせて進めながら、2025年度も価格の見直しを着実に実行していきます。当社製品の価値を市場にしっかりと訴求して収益を高めていきます。

米国での生産体制を模索する動きについては、当社はハイエンドな工作機械の生産は引き続き日本で行うことが最適と判断しています。一方で、顧客サポート体制の強化に向け、オークマアメリカでは主軸修理工場の建設を進めており、2025年12月の稼働を予定しています。現地でのサービスビジネスを強化することで、お客様の機械稼働率の最大化を支援していきます。

Q:昨年の統合報告書で、家城社長が挙げられた「まずはやってみる精神」や「他社との共創」といった「変わるべきこと」への取り組みに、変化は表れていますか。

この2つは、確かな成果として変わってきていると思います。社内で「まずはやってみる」という姿勢のもと、新たな挑戦が始まっています。その成果の一つが「成熟度モデルのレベル」を高めていくソリューション提案です。レベル3~4以上の提案となると、設備導入にとどまらず、お客様の現場全体の最適化を提案する必要がありますが、一つひとつ提案を重ねていきます。

社外との共創も着実に広がりを見せています。工作機械の大型展示会であるJIMTOF 2024(=第32回日本国際

▶省スペース自動化セル



工作機械見本市)ではエンジニアリング会社と共同でAGVを活用した自動化セルを開発しました。社外との共創によって、新たな価値を創出していきます。またロボットを機械に内包するARMROIDでは、「自動化したいがスペースがない」と悩まれるお客様に対して、明確な解決策を示すことができました。自動化ソリューションの中核を担うのがGreen-Smart Machineであり、ローダーや移動式協働ロボット「OMR」などと連携することで、多品種少量生産から量産まで柔軟に対応します。

こうしたソリューションの根底にあるのは、「製品を売る」ことから「お客様の課題を解決するパートナー」への転換です。当社はAIやIoTなどの技術を組み合わせ、加工設備にとどまらず、人の動きや品質のばらつきまでを含めた「ものづくり全体の最適化」に取り組んでいきます。すでに、そうした生産性向上に寄与する事例も始まっており、お客様からの信頼に確かな手ごたえを感じています。

今後、私どもが目指すのは、人とAIが有機的に調和して協調し、現場で最適な意思決定を導く新しい協働の姿です。人がAIを活用して、創造性を引き出すことにより、より魅力的で活力のあるものづくり現場へ進化できると考えています。ものづくりの現場は今、かつてないスピードで変化しつつあります。だからこそ、私は「まずはやってみる」という企業文化を社内に浸透させて、変化に柔軟に対応できる組織づくりを進めていきます。

Q:AIはさまざまな業界で活用されており、ものづくりの現場も変化が予想されますが、オークマにおいて、AIの活用はどのように進めていきますか。

生産加工のものづくり現場も、AIの活用によって間違いなく変わっていくでしょう。それは単にデジタルツインやメタバースの世界にとどまらず、通常のラインビルダーでは到達できない、加工現場・工場の新たなステージを切り拓くべき取り組みと考えています。

当社は自社のスマートファクトリーであるDS(Dream Site)において、2017年に日立製作所との連携により、日立製作所のIoT基盤「Lumada」を導入しました。DS工場では、当社で開発したAI技術を活用し、安定稼働を実現するための実証実験を行っています。実証実験において有効性が高いと実証された技術をお客様の設備の安定稼働を支え

ビジョンと価値創造ストーリー

るソリューションとして、提供しています。

そして、AIの得意・不得意を見極め、AI診断機能を差別化技術として、お客様に提供しています。

AI診断機能の一つとなるAI加工診断機能では、AIがドリル加工時に加工の状態を診断し、工具の異常を損傷前に検出することで、工具が破損するリスクを未然に防いでいます。差別化されたエッジAIをつくり上げ、このようなAI活用が可能なのは、当社がソフトウェアや制御技術だけでなく、加工や機械のメカニズムに深い知見をあわせ持っているからです。例えばAI加工診断機能の開発も、加工の基礎技術について研究・理解があって初めて汎用的に成立するものです。ここに、他社に真似できない当社の本質的な強みがあります。

Q:「ものづくりサービス企業」へのビジネスモデル転換によって、将来的にどのように収益性が高まると考えていますか。

「ものづくりサービス企業」への転換により、当社が利益率を向上させるためには、2つのシナリオがあります。一つは、機械販売時に、より付加価値の高いソリューション提案を組み込むことです。もう一つは、機械設置後のサービスの領域において、ストック型のビジネスを広げることで、継続的に利益を生み出す構造をつくることです。

今回の江南工場への成長投資は、単なる設備能力の拡充にとどまりません。他工場からの自動化ラインの移転による増産効果も見込みますが、この拠点が当社のビジネスモデルと収益構造の進化を後押しする起点となるものです。つまり、「製品を売って終わり」という従来の発想から

脱却して、「製品を売ってからが始まり」への転換であり、お客様の課題に継続的に寄り添うビジネスモデルへの転換を進める重要な布石です。

私は、これからのものづくりにおいて、お客様との共創が、より高い次元の価値を生み出す鍵になると確信しています。構想段階からの技術提案、リアルな加工検証、デジタルによるシミュレーション——こうしたプロセスを通じて、「製品販売+サポート」という従来の枠を超え、「価値とともに創るパートナー」へと進化させていきます。

このような高度なお客様との接点の広がり、ストック型のビジネス拡大につながります。納入後の活用支援、保守・点検、アップグレード提案などを通じて、長期的な収益基盤を築き、安定的かつ持続可能なビジネスモデルの構築を目指します。私たちは、これら一連の成長投資を通じて、お客様の“困りごと”の一步先を見据えたサービスを提供します。

Q:ストック型ビジネスについて、今後の方針と中長期目標を教えてください。

現在はこうしたものづくりサービスの「基礎固め」の時期と位置付けており、将来の成長につながる重要な布石を打つことができました。これまでに全世界に納入してきた当社の工作機械は国内だけでも累計約14万台にのぼります。これはまさに当社にとっての大きな資産であり、ストック型ビジネス拡大の可能性を秘めています。

このビジネスを展開するにあたっては、「遠隔でも安定して生産性を保てる機械」であることが前提です。そして、この前提を支えているのが、環境温度等が変わっても安定した精度を実現するAI応用の先端技術です。自動化・無人化された工場においても、自律的に安定した精度が確保できる性能がベースにあります。ここで、稼働状況のリアルタイムな把握を通じて機械の状態を先読みし、異常の予兆や精度の変化を可視化するなどの診断技術が重要となります。こうした課題に対して、AIを活用した診断技術開発や提案型保守の基盤整備に注力してきました。無人化・遠隔化の流れの中でこそ、環境や温度が変化しても安定した精度が得られるという差別化ポイントが生きてきます。今後、機械導入後のサービスを体系的に組み合わせ、より複合的で高度なサービスへと展開します。

中長期的には、こうしたサービスビジネスを当社の事業の柱の一つとして、売上高構成比を段階的に引き上げていく方針です。私たちが目指すのは、製品を納入して終わるのではなく、「使い続けていただく中で、真の価値を提供する」というビジネスモデルです。

▶ Ⅲ サステナビリティ戦略と次期中期経営計画

Q:サステナビリティ戦略について、経営資本の強化から期待されるアウトカムは何と考えていますか。また、コーポレートガバナンスの強化について教えてください。

持続可能な企業価値の実現には、人的資本・知的資本・製造資本・財務資本といった経営資本を事業戦略と連動させて強化することが不可欠です。中でも私は、「人」を軸に据えた成長戦略こそが、企業価値を継続的に高める原動力になると考えています。

人的資本の強化に向けては、2025年に入りジョブ型とメンバーシップ型を融合した「オークマ新人事制度」を導入し、多様な働き方や成長意欲に応える柔軟な仕組みを整えました。また、2022年度から3年連続で5%を超える賃上げを実施し、2024年度は単体で6%の引き上げを行うなど、人的資本投資に力を入れています。今後も社員の成長とやりがいの向上を通して、人的資本による価値創造に努めていきます。

知的資本では、AIや加工・機械の基礎研究の活用によりものづくりを一段進化させる開発を進めています。これらは製品の差別化だけでなく、Green-Smart Machineを軸としたソリューション提案やストック型ビジネスの拡大にもつなげる考えです。

製造資本では、江南工場のエンジニアリングセンターや可児工場の新物流センターを中核とし、生産の柔軟性や生産効率の向上、リードタイムの短縮に取り組んでいきます。自動化やソリューション案件への対応力を高めることで、収益基盤の強化につなげていきます。

財務資本の面では、事業変革の実現で営業利益率を高めることに加えて、棚卸資産の圧縮や政策保有株式の縮減を進めてフリーキャッシュフローの拡大を果たし、資産

効率と財務健全性向上を図ります。フリーキャッシュフローの拡大にともない、株主還元を拡大させてまいります。

経営基盤であるコーポレートガバナンスについても、2025年6月24日の定時株主総会で取締役会体制を刷新しました。取締役数を11名から9名体制とし、社外取締役比率を44.4%に引き上げるとともに、ESG・法務・金融・保険の専門性を備えた社外役員を新たに迎え、サステナビリティ経営とリスク対応力の強化を進めています。経営資本とガバナンスの強化を一体で推進することで、「持続可能な成長」と「企業価値の最大化」の両立を目指します。

Q:最後に、2026年度から始まる次期中期経営計画の方向性をお願いします。

すでに、2026年度から始まる次期中期経営計画の検討に着手しており、2025年4月には各本部の部長が参加するボトムアップ型の策定プロジェクトをスタートさせました。

この次期中期経営計画の中核に据えるのは、「お客様の“真”のニーズに応えるビジネスモデルへの転換」です。単なる機械販売にとどまらず、課題解決型のソリューション企業として進化していくため、事業変革と経営資源の再配分、そして組織やマネジメントの再構築に本格的に取り組んでいきます。また、戦略の実行性を重視しており、推進体制やKPI管理の仕組みも見直します。目標数値は検討途上ですが、資本効率と収益性を重視し、企業価値の持続的な向上を明確に打ち出す方針です。

私たちは、この次期中期経営計画を「事業変革の本格フェーズ」と明確に位置付けていきます。製品・ソリューション、サービス、収益構造、働き方など、あらゆる面を一段上の次元へと引き上げる挑戦に、社員一丸となり取り組んでまいります。

代表取締役社長

家城 淳

ビジョンと価値創造ストーリー

▶▶▶ 長期ビジョン

▶ オークマの長期ビジョン

創業127年にわたるオークマの歴史は、社会課題の解決に向けた製品開発、事業展開の歩みと言えます。当社が描く長期ビジョンは、このような企業文化に根差しています。オークマのサステナビリティ課題として6つの社会課題を取り上げ、その課題解決を通してどのような

新たな価値を創出し、お客様、そしてオークマの成長につなげていくのか、方向性を定めています。

課題解決の取り組みを積み重ねることで、社会にとって不可欠な存在となり、世界の製造業における社会課題を解決する企業となるよう目指していきます。

パーパス:「ものづくりサービス」の力で、社会に貢献する

～社会において無くてはならない会社。世界の製造業における「生産加工の課題解決、社会課題を解決する会社」になる～

2030年度目標

企業価値向上

- 売上高 **3,000**億円
- 営業利益率 **15%**以上
- ROE **13~15%**

社会・環境価値向上

Scope1、Scope2における
カーボンニュートラル化(連結ベース)

オークマのマテリアリティ

イノベーションの創出を通して
ものづくり産業の持続的な成長に貢献する

- 生産性向上を実現するソリューションの提供
- 環境配慮型製品・技術の開発・提供
- 生産過程における環境負荷の低減

イノベーションの源泉となる人財を育成する

- 技術の研究と熟練技術の習得の促進
- ダイバーシティの推進
- 働きやすい環境づくり

オークマのサステナビリティ課題 (6つの社会課題)

- | | |
|---|---|
| <p>1 熟練技能者の減少と技術伝承</p> <p>2 労働人口減少</p> <p>3 ニーズの多様化に対応する高効率で柔軟な生産、マスカスタマイゼーションへの対応</p> | <p>4 環境負荷低減、脱炭素社会の実現</p> <p>5 サプライチェーンの強靱化</p> <p>6 安心・安全なものづくり、サイバーセキュリティ</p> |
|---|---|

社会課題の解決で求められる

オークマの「Green-Smart Machine」

ものづくりにおける社会課題が取り巻く中、当社が選ばれているのは、オークマのスマートマシンが幅広い産業に適合し、量産から多品種少量まで多様な生産形態に柔軟に対応できることが理由の一つとなっています。

オークマのスマートマシンは、高い加工性能、精度安定性を省スペースかつ省エネルギーで実現するGreen-Smart Machineです。最適な加工技術や加工段取り、周辺システムとともにご提案することにより、さまざまな業種で高い生産性を実現します。お客様からは、独自の知能化技術とパッケージ化されて導入が容易な自動化の組み合わせにより、

高い精度安定性、生産性の加工手段を早期に実現できる点を評価いただいています。

長期的な需要の展望

事業環境の変化が激しい不確実性の時代において、グローバルに柔軟な生産体制の構築が求められています。当社は、マスカスタマイゼーションの迅速な対応に向けて、スマートファクトリーを見据えたGreen-Smart Machineを基軸としたソリューションを提供し、お客様の価値創造に貢献しています。今後とも、社会やものづくりの構造的な変化にともなう需要は底堅く成長が見込まれ、その変革を着実に取り組んでいきます。

Topics

オークマのAI技術

製造現場を熟知するオークマのAI技術

オークマは1990年代前半から、工作機械の熱変位推定においてAIの研究も進めてきました。AIの得意分野と不得意分野を見極め、AIの不得意分野には対象のモデル化を取り入れることで、「サーモフレンドリーコンセプト」という独自の知能化技術を生み出しました。この技術を搭載した機械は、これまでに70,000台以上を出荷しており、お客様からは、加工精度の安定性に対して高い信頼をいただいています。また、開発過程で得られたノウハウは、技術の進化を補助するAIに展開し、活用しています。

一方で、機械学習では一般に膨大なデータを必要とするため、製造現場に迅速に適用するうえで障害となります。そこで、オークマのAI技術は、工作機械メーカーとしての知見を活かし、対象のモデル化を行うことで効率的に学習できるようにこだわって開発をしています。このようなこだわりの背景には、オークマがお客様に提供する工作機械を自社の工作機械で加工してつくっており、製造現場を熟知していることが挙げられます。AI

技術を導入するだけでは、製造現場の課題を解決することはできません。基盤技術を追求し、そのうえでAIを課題解決の手段として活用する点に、オークマのAI技術の特徴があります。

AI技術の展開

オークマはAIを工作機械に必要な技術と位置付け、他社との共創を含めた展開を進めています。

これまでに、世界に先駆けて工作機械の主軸など、重要な機械要素の状態を診断する「AI機械診断機能」や、加工中の工具の寿命や異常を診断する「AI加工診断機能」を開発してきました。今後は、ますます熟練者のナレッジや経験に基づいたノウハウを活用し、ものづくりを進化させるニーズが高まると見込んでいます。

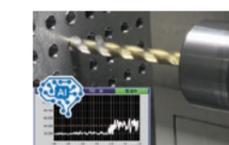
オークマは現場の課題解決に焦点を当てながら、AIを含む技術を駆使して最適な解決策を提供します。そして、技術の導入だけでなく、製造現場での適用を重視し、信頼性と性能を追求していきます。

AI機械診断機能



故障の予兆を検知し、**ダウンタイムを短縮**
・故障の予知による計画的な保全で生産計画の遵守と保全コストを削減

AI加工診断機能



AIが加工異常を事前に検知し、**加工復帰までを自動化**
・工具折損によるワーク不良防止
・診断をもとに工具寿命まで使い切る

ビジョンと価値創造ストーリー

中期ビジョン

事業環境と社会課題

製造業を取り巻く環境は大きな変化の最中にあります。先進国では労働人口が減少し、経済成長が著しい新興国においても労働力不足が懸念され、世界レベルで労働生産性の向上が課題となっています。また社会は、組織から個人へ、所有から利用へと消費者の志向が変化し、多様化がますます進んでいます。資源・エネルギー不

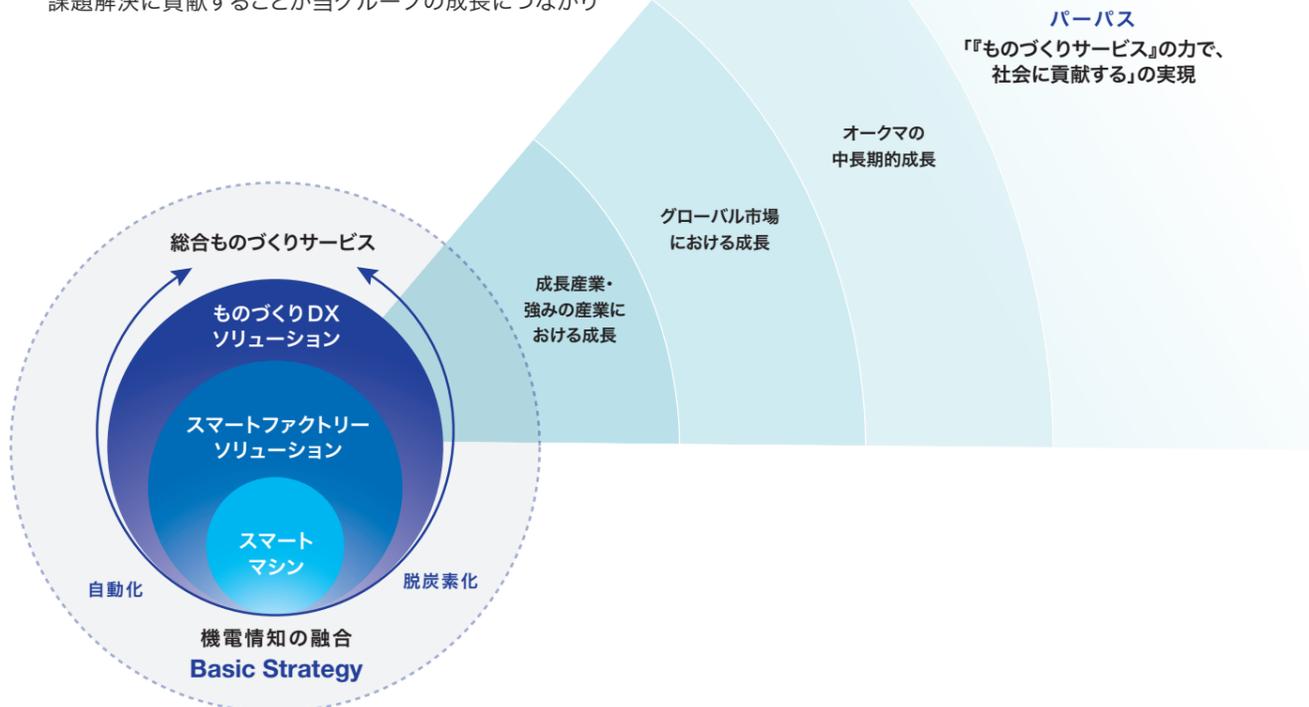
足、地球温暖化、大気・水質汚染が深刻化する中、環境意識は高まり、脱炭素社会への移行が本格化しています。このため企業は事業活動を行ううえで資源や環境に対する配慮がますます求められています。また安全保障など、地政学的なリスクにも注意深く目を配らなければなりません。

成長シナリオ

当社の企業理念とパーパス『ものづくりサービス』の力で、社会に貢献する』に向け、ものづくりDXソリューションを提供し、個々のお客様が抱えるものづくりのライフサイクル全体における課題を解決し、価値創造を提供する「総合ものづくりサービス」を事業戦略として展開していきます。

そのうえで、成長産業、強みの産業を大きくカバーすることによる成長、更にグローバル70(海外売上高比率70%以上)の実現を目指して、グローバル市場における成長を掛け合わせることで、当グループの中長期的な成長を図ります。

2030年度に向けた成長は、スマートマシンからスマートファクトリーソリューションを徹底的に強化しながら、ものづくりDXソリューションの展開を加速させること、これが基本戦略となります。これにより、世界の製造業が抱える課題解決のニーズに応え、お客様のものづくりの課題解決に貢献することが当グループの成長につながり



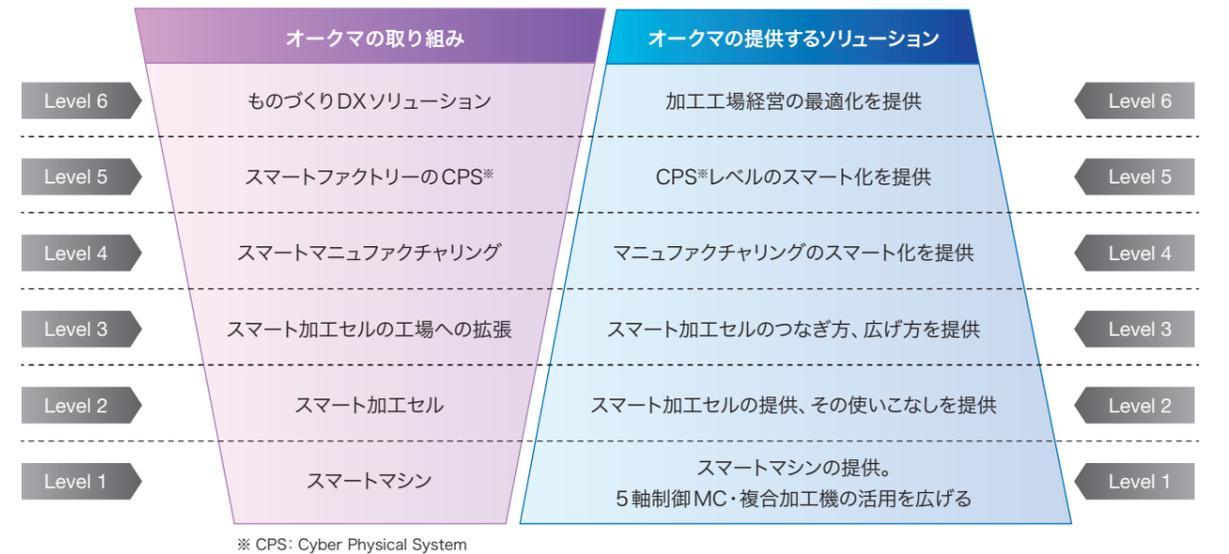
自動化ソリューションで目指す姿

成長シナリオの実現に向けては、どのような技術・製品戦略でものづくりの構造的な変化や社会課題に対応していくかが重要となります。労働人口の減少や脱炭素化などの社会課題解決に向けて、技術・製品戦略の目指す方向と目指す姿を定め、その実現を図っていきます。とくに、ものづくりDXソリューションの展開において、オクマが考えるものづくりのスマート化とDX化に向けた成熟度モデルを6つのレベルに分けて考えることで、オクマが提供するソリューションの羅針盤としています。

などによるマシンのスマート化と工程集約がこれにあたります。次にレベル2は、スマートマシンを活用したスマート加工セルによる自動化です。そしてレベル3は、ここにスマート加工セル間の物流と工程管理の自動化を加えるスマートファクトリーの構築です。レベル4は更にマニユファクチャリングのスマート化の提供、レベル5ではスマートファクトリーによるサイバー・フィジカル・システム(CPS)の実現、レベル6ではものづくりDXソリューションによる加工工場経営の最適化の提供を目指しています。現状ではとくに、レベル1～3の単体機の工程集約や自動化システムの提案の領域が中期的に最も需要が見込まれます。

成熟度モデルのレベル1では、スマートマシンの進化と普及が重要です。5軸制御マシンニングセンタや複合加工機

ものづくりのスマート化、ものづくりのDX化に向けてオクマが考える成熟度モデル



脱炭素化技術の提供

社会課題を解決するうえで、目指すべき工作機械の位置付けを明確化するため、当社が考える工作機械の脱炭素化技術の成熟度モデル(参照P.59)を設定しました。脱炭素化に向けては、一般的になりつつある現状把握の

ための省エネ状態の見える化に加え、室温変化や稼働にともなう発熱が影響を及ぼす加工精度の安定性と機械冷却のエネルギー削減、最小化を自動的に両立し、エネルギー消費削減活動における貢献度の高い製品・技術をGreen-Smart Machineとして提供します。

価値創造プロセス

外部環境

社会課題 P.23

- 熟練技能者の減少と技術伝承 ● 労働人口減少 ● ニーズの多様化に対応する高効率で柔軟な生産、マスカスタマイゼーションへの対応
- 環境負荷低減、脱炭素社会の実現 ● サプライチェーンの強靱化 ● 安心・安全なものづくり、サイバーセキュリティ

存在意義 (パーパス) P.5

『ものづくりサービス』の力で、社会に貢献する



ビジョンと価値創造ストーリー

バリューチェーン

オークマが提供する「総合ものづくりサービス」は、当社が独自に構築したバリューチェーンが基軸となっています。さまざまな社会課題に対して、自社の経営資本であるインプットを、バリューチェーンを含めた事業活動(ビジネスモデル)に落とし込み、アウトプットおよびアウトカムの創出につなげることで、経済価値と社会価値の向上を図っています。

OKUMA Value Chain



インプット	<ul style="list-style-type: none"> ● 基礎研究重視の風土 ● 経験してきた技術、仕様、加工技術の蓄積 ● 環境負荷、メンテナンス削減技術の実績と長年にわたり蓄積したデータ ● 大学、情報通信技術企業、AIスタートアップとの連携による新技術開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル販売網、サービス網 ● 充実した製品ラインナップ、独自の知能化技術による差別化製品 ● 商品知識が豊富なセールス ● 解決力の高いアフターサービス ● 国内・海外の分厚い顧客基盤 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経験してきた技術、仕様、加工技術の蓄積 ● 豊富な技術資料、業界別の事例集 ● ユーザーニーズを満たす豊富な特殊仕様、機能とそれらを考慮した機械設計 ● スマートファクトリー Dream Site 実現のノウハウ ● フルラインナップによるトータルレスポンスビリティ 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライヤーとの資本関係も含めた信頼関係 ● 高品質、高精度な各種部品および部材の安定調達 	<ul style="list-style-type: none"> ● プレミアムプロダクトの国内生産 ● エントリーモデルの台湾生産 ● IoTを駆使した高度な自動化システム、無人工場 (Dream Site 1,2,3) で実証したスマートマニュファクチャリング技術 ● 現代の名工をはじめとする多数の熟練技能者と熟練技能の伝承 ● 不具合事例の原因分析、対策、サービスに関する知見の蓄積 	<ul style="list-style-type: none"> ● 機械の据付からセル、ライン構築、生産立ち上げ、保守、点検、お客様の生産の最適化までを対応するフルサポート体制 ● 国内のサービスパーツセンタと海外拠点を活用したサービス部品のグローバル供給能力
オークマの強み	<p>現場を熟知した研究開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「機電情知」融合による独自の技術開発 ● 機械加工に最適なオークマ独自のAI・知能化技術 ● お客様の多様なニーズに高い技術で最大限、柔軟に応える開発 ● 自動化、脱炭素、デジタル化の技術・製品の開発と展開 	<p>代理店・販売店、周辺機器メーカー、お客様との価値の共創</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 成長産業をはじめ幅広い産業分野への販売展開 ● ものづくり現場の困りごとを解決するオークマの提案営業の展開 ● 直接販売と代理店販売のメリットを最大限に活かしたハイブリッド受注活動を展開 ● 機械本体と制御装置の両方を熟知した営業・サービス対応 	<p>社会課題の解決に応えるグリーンスマートマシン、オペレータが使える自動化、ものづくりDXソリューションの提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自社のスマートファクトリー Dream Site 構築で培ったマスカスタマイゼーションでの自動化・無人化のノウハウをパッケージ化し、拡販 ● グローバルな個客提案実績の蓄積によるお客様の課題解決につながるソリューションの提供 ● 旋盤、マシニングセンタ、研削盤のフルラインナップによる生産ライン、工場一括提案 	<p>オークマと協力会社、サプライヤーとの共創</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サプライヤーと一体となった品質管理・生産性向上の取り組み ● 台湾・中国の製造子会社の調達網を活用した最適なQCDの海外調達 	<p>お客様から信頼されるQCD</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dream Siteでの「ものづくりソリューション」の実証 ● サイバーフィジカルシステムによるものづくり ● 工場の制御周期を高速化した生産管理 ● 品質を確保する標準化された生産工程の確立 ● 迅速な不具合の原因究明とサービス対応 ● 品質向上に向けた小集団活動 ● 機械本体と制御装置の一体生産による最適なアウトプットの確立 	<p>Dream Siteで培い、実証したノウハウ、ナレッジの展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ● お客様のものづくり現場の課題に対して、オークマのスマートファクトリーで得られた高度なソリューションを提供 ● 機械と制御装置の両方を自社開発する機電一体のメーカーならではの高品質で迅速なサービスの提供 ● 環境負荷低減につながるレトロフィット、オーバーホール提供
課題認識	<ul style="list-style-type: none"> ● 成熟度モデル レベル3以上の開発強化 ● お客様などとの共創による新規開発の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● オークマブランドの浸透 ● 5軸制御マシニングセンタ・複合加工機の拡販 ● テストカットの迅速化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動化パッケージの開発強化 ● エンジニアリング対応(能力とスピード) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 協力会社における生産負荷の最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ● スマートファクトリーの高度化 ● スループットの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● サービス・ソリューション提供人財の育成 ● 最適なタイミングでの補修部品の提供と効率的な部品在庫の確保
深化の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● スマートマシン、自律型工作機械の開発 ● 自動化技術の開発 ● シミュレーション、デジタルツイン技術の開発 ● 環境負荷低減技術の開発 ● サイバーセキュリティ仕様の強化 ● 産学共同や企業連携によるイノベーションの創発 	<ul style="list-style-type: none"> ● 引き合いから商談決定までのレスポンス迅速化 ● 国内外における販売拠点網の拡充 ● 販売員のソリューション提案力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様保有の工場全体を対応可能なコンサルティング人財の拡充 ● 自動化システムの拡充 ● 設計、エンジニアリングのデジタルライゼーション ● エンジニアリングセンターの立ち上げにともなう自動化・システム対応力の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地政学リスクに対応するグローバル調達力の強化 ● 安定調達に向けたBCP対応力強化 ● 協力工場における生産能力の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動化システム、ターンキーの受注拡大への対応力の強化 ● DS1の自動化システムの更新と高度化 ● 品質情報のトレーサビリティの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルものづくりサービスの構築 ● 納入後の加工改善提案や工場全体の自動化、工場経営を支援するものづくりサービス人財の育成 ● 保守部品専用工場の拡充 ● イノベーションセンターの立ち上げ ● 営業・サービス拠点の拡充

Chapter

3

中期経営計画 2025

CONTENTS

- 33 中期経営計画2025
- 37 ものづくりDXソリューションの展開
- 39 CFOメッセージ
- 43 諸資本の強化策(知的資本/製造資本/営業戦略)

中期経営計画2025

基本方針

中期経営計画2025では、中期ビジョンの達成に向けて5つの基本方針を定め、収益性および資本効率の向上を図るとともに需要変動に左右されにくい事業構造・企業体質の構築を進めていきます。また、事業活動を通じて社会課題を解決することで新たな価値を生み出し、オークマの持続的成長と企業価値向上につなげます。

目標とする経営指標としては、2030年度の連結売上高

を3,000億円とし、最も重要な経営指標として連結営業利益率15%以上を目指すものとしています。その中間地点として2025年度を目指す経営目標としては、連結売上高2,500億円、連結営業利益率13~15%、ROE・ROICを10%以上とする目標を設定しています。中期経営計画の基本方針に基づく取り組みを展開し、収益力強化と高効率経営の実践を図ることで、達成を目指しています。

中期経営計画2025

	主なねらい	目標
基本方針1 ものづくりDXソリューションの展開と製造資本の強化	付加価値の追求	2030年度目標 ●売上高 3,000億円 ●営業利益率 15%以上 ●ROE 13~15% (リスクと機会のバランスを設定) 2025年度中期経営計画目標 ●売上高 2,500億円 ●営業利益率 13~15% ●ROE・ROIC 10%以上
基本方針2 グローバル70の達成	成長と需要変動への耐性強化	
基本方針3 経営基盤の強化(DX、選択と集中、人材開発)	高付加価値・高効率経営の実践	
基本方針4 連結グループ全体での資本の最適化	投下資本の最適化	
基本方針5 社会へ貢献するESG経営の実践	持続的社會への貢献	

(注) 2022年度通期実績を替レートベース

キャッシュアロケーション

営業キャッシュ・フローを2023~2025年度の3年間で累計740億円を獲得することを前提に、570億円規模の投資と220億円規模の株主還元を計画しています。

中長期的な成長に重要なDX・DS投資は、江南工場の再開発や情報化によるオペレーション効率向上とスマート化に向けたソフトウェア投資を行います。また、成長投資では、サプライヤーを含む生産能力と生産効率向上を図るため、ファシリティの増強や、グローバルな拠点整備などを計画しています。

これらの投資は営業キャッシュ・フローの活用を基本としながら、投資の水準や時期、財務状況などを鑑み、デッドの活用も機動的に実施します。

中期経営計画2025 キャッシュアロケーション(3年累計)

キャッシュイン	キャッシュアウト	主な投資計画	参考値
営業CF 740億円	DX・DS投資 240億円	●次期DS構築 ●新ERP導入 ●新OSP開発	投資額 合計 570億円
	成長投資 230億円	●海外拠点強化 ●ロジスティクス拠点の構築・強化 ●群馬工場の大物部品加工増強 ●サプライチェーンの強化、グループ化 (オークマスチールテクノ等)	
	ESG投資60億円	●太陽光パネル導入 ●働く環境の整備	
	更新投資40億円		
デッドの活用 50億円	株主還元 220億円		総還元性向 平均 35%以上

株主還元

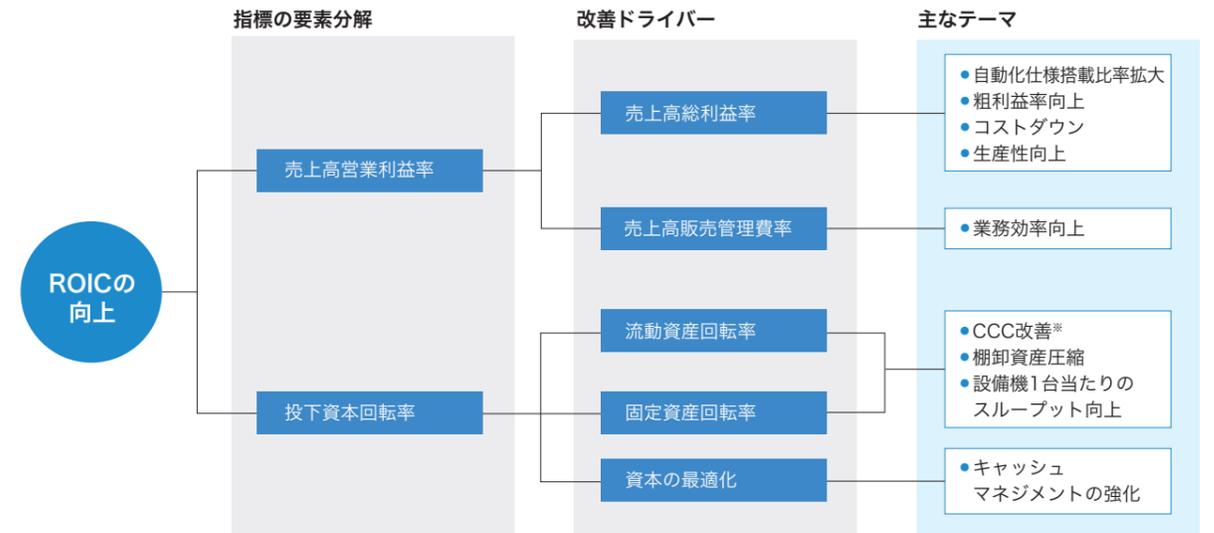
株主還元については、安定した財務基盤をベースに将来の成長に向けた投資枠を確保しながら、平均的に総還元性向35%以上を実施する考えです。そしてフリーキャッシュ

フローの状況に応じて、投資のタイミングや財務の健全性、キャッシュの保有レベル、そして安定配当なども加味しながら、追加的な株主還元も柔軟に実施していきます。

資産効率向上に向けたPDCAマネジメント

中期経営計画ではROEの目標達成に向けて、収益力強化に注力するとともに、業務運営サイクルの迅速化を図り、資産効率の向上につなげていきます。そしてこれらの取り組みはROICツリーをもとに、各部門における具体的な改善策に落とし込んでいきます。資産効率の向上のための重要課題としては、グループ全体の棚卸資産の最適化と受

注から売掛金回収までのキャッシュコンバージョンサイクルの短縮、グループ全体でのキャッシュマネジメントの強化と考えます。ROIC向上に向けたPDCAサイクルを回すにあたっては、収益力強化と資産効率向上の両面において、重要な改善テーマをKPIに掲げ、各本部で管理運用階層を定義し、課題への取り組みを進めています。



※ CCC(Cash Conversion Cycle)

PBRの向上に向けて

PBR(=ROE×PER)の向上に向けては、収益力の強化と資本の最適化、業績の安定を図る取り組みを進めます。

ROEに関しては、当社が強みを持つ高付加価値マシンの拡販や単価引き上げ、業務改革に加え、保有キャッシュの最適化や柔軟な株主還元の実施を通じた資本の最適化を図ります。また、成長市場の継続的な開拓やものづくりサービスの展開を通じた業績の安定化などにより、PERの向上を目指します。

資本効率の向上

収益力の強化	●高付加価値戦略を遂行 ●粗利益率、単価の引き上げ ●業務改革(オークマDX)の推進
資本の最適化	●柔軟な株主還元の実施 ●棚卸資産、キャッシュの最適化
業績の安定	●グローバル70の推進、成長市場の開拓 ●底堅い社会課題解決の需要を取り込み、ものづくりサービスを展開

中期経営計画2025

▶ 2024年度の総括と重点課題

2024年度は、2030年度に掲げた経営目標の実現に向け、5つの基本方針に基づく成長投資を着実に実行し、製品・サービスの価値転嫁もあり、受注単価は向上しました。他方、2024年度は市況が弱含みで推移し、中堅・中小事業者においては設備投資の様子見が続いた関係で、国内外とも需要は総じて緩やかな回復基調にとどまり、前年度比で減収、減益となりました。

2025年度は、バランスシートを見据えた資産・資本の最適化を進め、重点課題の解決を通じて、経営目標の達成を目指していきます。

中期経営計画2025 基本方針の2024年度の進捗

	2024年度の進捗
基本方針1 	<ul style="list-style-type: none"> ● 受注単価(2015年度比 単体)は、価格政策や大型機の受注拡大などにより、目標を達成 ● 国内工場で生産している旋盤、複合加工機、マシニングセンタについて、新世代CNC「OSP-P500」を搭載した「Green-Smart Machine」への切り替えを完了
基本方針2 	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売・サービス体制、共創の場の強化のため、九州CSセンター、熊本営業所を開設
基本方針3 	<ul style="list-style-type: none"> ● 円形マシニングセンタの大型受注を含む生産計画を実行するため、群馬工場を加えた国内4工場体制で柔軟かつ効率的な生産を実施
基本方針5 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本の強化に向けて、新人事制度のシニアコースでの導入を決定 ● 海外連結販売子会社のScope1,2のカーボンニュートラル(CN)化を完了 ● 女性新卒採用比率は目標を達成 ● 男性育児休業取得比率は着実に向上

重点課題

2025年度は、次なる需要拡大局面に向けて経営体制を強化し、収益性の向上を目指していきます。

	2025年度に取り組む重点課題
基本方針1 	<ul style="list-style-type: none"> ● エンジニアリングセンター、イノベーションセンターの完成を見据え、ものづくりDXソリューションまでの提案力の強化 ● 本機・サービスの価格政策の実施
基本方針2 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル共通で5軸制御マシニングセンタ、複合加工機の拡販、自動化の拡販、成長市場の攻略、ストック型ビジネスの拡大に向けた施策を進める
基本方針3 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期での更なる生産拡大を見据え、エンジニアリングセンター、イノベーションセンターや新物流センター「オークマPDC(Process Distribution Center)」を立ち上げ、生産性を拡大させる
基本方針5 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新人事制度を全社導入

▶ 中期経営計画2025 目標・KPIの進捗

経営目標

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度中計目標
売上高	2,280億円	2,068億円	2,500億円
営業利益率	11.1%	7.1%	13~15%
ROE	9.0%	4.2%	10%以上
ROIC	8.0%	4.4%	

KPI

		2023年度実績	2024年度実績	2025年度中計目標	
基本方針1 ものづくりDXソリューションの展開と製造資本の強化 	粗利益率	32.7%	31.7%	34~35%	
	受注単価*(2015年度比)	国内	30.3%増	40.2%増	30%増
		海外	48.6%増	52.1%増	30%増
基本方針2 グローバル70の達成 	海外受注高比率	70%	69%	66%	
基本方針3 経営基盤の強化 	新人事制度導入*	新制度の制度設計	シニアコースへ新制度導入決定	全社へ新制度導入	
基本方針5 社会へ貢献するESG経営の実践 	カーボンニュートラル(CN)化の実現(Scope1,2)	OCJ、国内連結子会社のCN化	海外連結販売子会社のCN化	連結ベースでのCN化	
	女性新卒採用比率*	15.0%	18.5%	15%以上	
	男性育児休業取得比率*	74.0%	76.0%	100%	

* オークマ単体

ものづくりDXソリューションの展開

中期経営計画2025の事業戦略のうち、第1の基本方針である「ものづくりDXソリューションの展開」においては、[1]ものづくりの課題を解決する技術、製品の展開、[2]コア技術の高付加価値化、[3]新規ビジネスの拡大の3つのアプローチにより、新たな顧客価値の創出と需要に応え、稼ぐ力の向上を目指します。

この「ものづくりDXソリューションの展開」は、オークマが考える成熟度モデルを羅針盤に進めていきます。現在、成熟度モデルの中で売上高に占める割合が最も高いのは、

▶ [1]ものづくりの課題を解決する技術、製品の展開

基盤となる成熟度モデルレベル1では、スマートマシンのラインナップの拡充と新NC装置 OSP-P500の展開を進めています。スマートマシンのラインナップ整備では、ベストセラーマシン後継機である1サドルCNC旋盤LB3000EXⅢと立形マシニングセンタMB-46VⅡを皮切りに、新モデルを市場投入し、更なる競争力の強化を図っています。また、

▶ [2]コア事業の高付加価値化

労働力不足やマスカスタマイゼーションへの対応が求められる中、工程集約、自動化ニーズが高まっています。こうした状況に対応するため、当社では複合加工機や5軸制

レベル1のスマートマシン(独自の知能化・AI技術を搭載した自律型工作機械)であり、これを徹底的に市場に広げていきます。そのうえで、労働人口減少という社会課題に対応するため、ロボットなどを組み合わせたレベル2のスマート加工セルを市場へ展開していきます。

当社のスマートマシンの強みを活かして、受注を拡大し、レベル2への需要の裾野を広げることで、レベル3以上の工場のスマート化に対するニーズの拡大へとつなげていきます。

2024年度には、国内工場生産している旋盤、複合加工機、マシニングセンタについて、「OSP-P500」を搭載した「Green-Smart Machine」へ切り替えを完了しました。

新モデルのNC装置の市場投入により、製品の付加価値向上と競争力強化・拡販を図るとともに、収益力の強化につなげていきます。

御マシニングセンタなどの工程集約型の工作機械(レベル1)とスマート加工セルなどによる自動化(レベル2)をグローバルに展開し、高付加価値化を進めます。



また、デジタル技術やAI技術を応用し、中小規模の事業者においても導入しやすく、使いやすい自動化システムを提供することにより、差別化を図りながら自動化需要の裾野の拡大を図っています。更には、システムインテグレーション

▶ [3]新規ビジネスの拡大

新規ビジネスの拡大は、「ものづくりDXソリューションの展開」の中で進めていきます。工場提案や運営支援の提供までを見据えた技術と製品開発、共創を通じて、成熟度モデルレベル3以上におけるソリューション提供を拡大します。

工場全体での生産性向上に向けては、オークマDXを自社のスマートファクトリー Dream Siteにおいて実証することが重要です。この実証を通して、ものづくりの現場とDXを熟知した社員が、お客様にソリューションを提案できる体制の強化へとつなげていきます。

また、ソリューションの高度化にともない、ビジネスパートナーとの共創の重要性が高まってきます。オークマアメリカは「Partners in Technology」として、周辺機器メー

ターを介さずに導入可能な自動化ソリューションの開発を強化し、複数の加工セルを結合して自動化を拡張するレベル3以上への展開を進めることで、スマート工場へと進化させていきます。

カーやソフトウェア会社などとの協業をソリューション提供に活用してきました。今後はこうした取り組みを、共創の場の整備を進めながらグローバルに広げていきます。



▶ 経営基盤の強化としてのオークマDX

ものづくりDXソリューションの展開に向けた基盤づくりとして、2021年からオークマDXの取り組みを進めています。オークマDXは、業務改革のDXと攻めのDXの二つが基軸となり、それぞれの取り組みをDream Siteで実証しています。

業務改革のDX

業務改革のDXでは、一元化されたデータベースの構築と業務の標準化を掛け合わせることで、バリューチェーン全体の見える化と効率化を目指します。これにより、設計においては、デジタル化された図面やノウハウを活用することで、マスカスタマイゼーションへの対応能力を強化し、製造ではスループットの向上につなげていきます。

また、受注、設計、調達、製造、品質保証、納品、サービス履歴など製品のライフサイクル全体にわたる情報を有機

的に一元化したデータベースをもとに、より迅速なサービスを提供するなど顧客満足度の向上を図ります。更に、DXの業務改善を通じて、社員がより付加価値の高い業務に集中できる環境を整え、自身の成長や働きがいの向上につなげていきます。

攻めのDX

攻めのDXでは、ものづくりDXソリューションの展開に向けた新ビジネスの創出を目指し、Dream Siteで実証した自動化技術、脱炭素化技術など、さまざまなノウハウをもものづくりDXソリューションとして提供します。更にアフターサービスにおける情報活用や予知保全などの高度化も展開するなど、製品のライフサイクル全体にビジネスの機会を広げていきます。

CFOメッセージ



取締役専務執行役員
堀江 親

資本効率の改善のためROICツリーを活用したPDCAマネジメントを強化し、成長投資をやりきることで、事業変革へとつなげていきます。

財務・資本戦略でオクマが目指す姿

オクマグループの財務・資本戦略は、企業理念「オクマと共に歩むすべての人々の幸せを実現すること」を羅針盤としています。私はCFOとして、この理念を“財務の言葉”に置き換え、「すべてのステークホルダーへ適正かつ最大限のリターンを届けること」と定義しました。その実現に向け、①利益ある成長を進めるうえで、必要な経営資源の確保(=とくに、人財・資金)、②資本コストに見合う収益・財務構造の確保、③資本・金融市場への円滑なアクセスルートの確保、④固定費のコントロールを意識した成長戦略の4つを進めることが、財務担当責任者である私の責任と考えています。適正かつ最大限のリターンを届けるべく、企業価値の向上に努めてまいります。

付加価値の増加によるリターン向上への取り組み

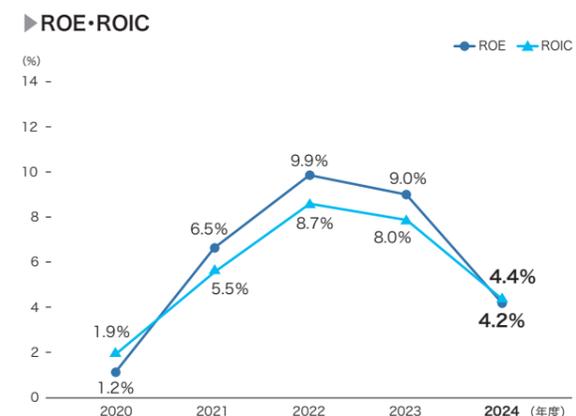
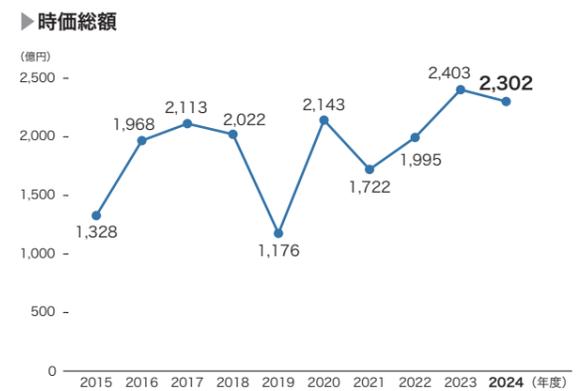
当社が財務・資本戦略で目指すのは、第1に付加価値の増加によるリターンの向上です。グローバルで高い評価を得ているGreen-Smart Machineを軸に、5軸制御マシンニングセンタや複合加工機、門形マシンニングセンタなどの高付加価値製品の裾野を広げながら、成熟度モデルに基づく自動化ソリューションの拡販により、営業利益率を高めていきます。あわせて、ものづくりサービス企業として、中期経営計画2025のもとでDX・DS投資を集中的に実行し、江南工場では2025年12月完成予定のエンジニアリングセンターとイノベーションセンター、可児工場では2025年9月竣工の新物流センター「オクマPDC」などの成長投資を行っています。また、当社製品・サービスへの適正価格の設定も重要と考えており、お客様に付加価値

をご理解いただいたうえで、“価値転嫁”することを推し進めています。お客様も、当社製品をご評価いただき、新しい価格を受け入れてくださる傾向であり、“潮目”が変わってきたと感じています。

これらの取り組みは、2026年度から始まる次期中期経営計画から本格的に結実する見通しであり、2030年度までに売上高3,000億円、営業利益率15%以上、ROEは13~15%を目指します。ここで鍵となるのは、成熟度モデルレベル1~6の領域をいかに広げられるか、そして提供価値、付加価値をいかに高めていけるか、その結果として高い収益性そして高い資産効率が得られると私は考えています。これらを着実に実行していくことで、2030年度の目標は実現可能であると考えています。

株価の向上に向けて

私は株価の向上にあたって、利益や資本効率の改善は



もちろん必要条件ですが、当社の事業戦略に対する浸透、信頼、理解が進むことで、PERを高めることが重要だと考えています。そのためには、非財務情報に関する実務的な取り組みなどを通じて、将来に向けたキャッシュ・フロー創出の信頼感を高めてまいります。

資産効率向上への取り組み

2024年度の業績の振り返り

2024年度の業績は減収減益となり、とくに営業利益が期初予想を大きく下回った点を課題として捉えています。営業利益が未達となる中で、提供価値の向上とあわせて生産の効率化やコストダウンに注力しました。一方で、受注高は緩やかな改善となり、大手企業向けの高付加価値機種種の受注拡大や、国内受注シェア(日工会)が年度後半に目標の15%を上回るなど、一定の成果も見られました。

しかしながら、工場の稼働率は十分でなく、生産性に課題が残りました。これは受注全体が高付加価値機へシフトする中、量産機種であるNC旋盤「LBシリーズ」や立形マシンニングセンタ「MBシリーズ」の受注回復が鈍かった半面、門形マシンニングセンタや複合加工機「MULTUSシリーズ」、5軸制御マシンニングセンタ「MU-Vシリーズ」などの高付加価値機種種の受注が堅調であり、2024年度の実績に貢献しました。高付加価値機種はリードタイムが長く、製造に高度な技術と設備を要するため、生産できる工場が限られていることに加え、「LBシリーズ」や「MBシリーズ」はモデルチェンジの影響も受けました。

今後は、受注状況に応じた柔軟な生産体制を更に強化する必要があります。すでに、これまで可児工場で行っていた門形マシンニングセンタは、大口工場のDream Site1(DS1)で生産を開始しており、2023年に操業した群馬工場においても本機の生産を開始しています。当社の強みである生産の柔軟性を人財育成にも取り組むことで更に進化させるとともに、リードタイム短縮、スループットの向上を図り、生産台数を拡大してまいります。

中期経営計画2025



ROICツリーの活用

企業価値を高めるためには、営業利益率の向上に加え、資産・資本の最適化および投下資本回転率の改善といった資本効率の向上が必要です。2024年度のROEは4.2%、ROICは4.4%にとどまり、株式資本コストとWACCを下回る結果となりました。これは、営業利益率が7.1%に低下したことが主な要因です。当社は資産効率の改善に向けた一つのツールとして、ROEやROICの構成要素を分解・可視化したROICツリーを用いて、各本部に必要なKPIを設定したPDCAマネジメントを行っています。ROICツリーは2025年に入りテーマを一部見直しましたが、中期経営計画2025の事業計画で各事業本部の戦略と連関性を持たせています。

こうした取り組みは、次期中期経営計画においても基本的な方向性として変わらないと考えています。次期中期経営計画は自動化ソリューションの強化、グローバル市場での事業強化、サービス事業の強化・拡大などが重点施策となる見込みです。重点施策と各事業本部の戦略をリンクさせ、ROICツリーの更なるブラッシュアップを図ってまいります。

投下資本回転率の改善に向けて

投下資本回転率では、引き続きCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善、棚卸資産圧縮を主なテ-

マとしています。

棚卸資産の保有月数は5ヵ月程度の目標に対し、2024年度末は6.7ヵ月に拡大しました。これは、門形マシニングセンターの大型受注により期末時点で前倒しでの部材調達、ユニット生産が必要となり仕掛在庫が必要になったという要因もありました。生産管理システムで部品段階から在庫のシミュレーションが可能なシステムを活用し、適正な在庫コントロールに努めます。また、2024年度第4四半期に、BCP(事業継続計画)の観点で購入したFA関係部品の一部で評価損を計上いたしました。仕入計画を精緻化し、適切にコントロールを行ってまいります。

他方、運転資本の面では、仕入債務で支払い条件の緩和や一部の棚卸資産増加を除けば、キャッシュ創出力は順調と評価しています。今後も手元資金として現金・預金の保有月数3ヵ月程度を維持し、政策保有株式の縮減も進め、資産の最適化を図ります。これにより、成長投資と株主還元拡大を並行して実行する資金創出力を確保します。

2025年度の業績見通しと課題認識

2025年度は売上高2,300億円、営業利益220億円(営業利益率9.6%)を目標とし、ROEとROICは6~7%を目指しています。米国の関税政策や地政学リスクなど不透明な環境が続く中でも、社会課題への対応を通じた工作機械需要の底堅さを背景に、持続的な成長を目指します。2025年度の営業利益は前年度比で50.2%増を見込んでいますが、これは生産機種構成の変化に加えて、コストアップにあわせて行ってきた価値転嫁分が反映されるためです。また、2025年度の受注に対する価値転嫁も、今後の売上総利益率の向上に寄与する見通しです。

キャッシュアロケーション

キャッシュアロケーションの資金配分は事業強化が第1にあり、そのための成長投資やDX・DS投資、ESG投資を着実に実行しつつ、営業キャッシュ・フローを獲得する方針です。中期経営計画2025では、営業キャッシュ・フローで740億円を計画していましたが、2023~2024年度の

累計は231億円となりました。この主な要因は、協力会社や部品調達先への資金繰り改善のために、当社が支払い条件を緩和したことにより想定比で80億円程度のキャッシュが減少したこと、棚卸資産の圧縮がスローペースとなったことで同100億円程度の減少が影響しました。

有利子負債の活用も2024年度は50億円の借入を実施しましたが、状況によっては有利子負債の追加活用も視野に入れています。当社の社債格付けはA(安定的)で良好ですが、借入額の拡大に安易に踏み切るのではなく、国内外のグループ会社が保有する剰余金を集中的に管理・活用するグローバルキャッシュ・マネジメント体制を今後に向けて強化し、外部資金の調達は必要最小限にとどめる方針です。

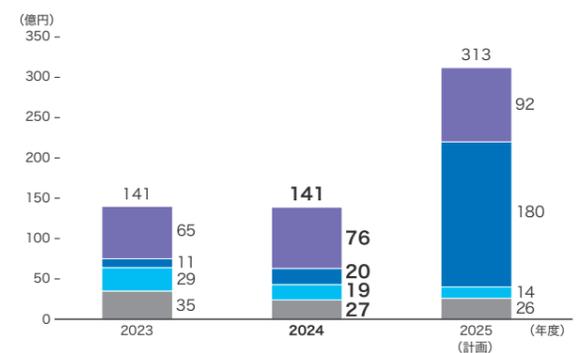
また、政策保有株式は2024年度に6億円程度の売却額にとどまりましたが、純資産の10%以下への圧縮を考えています。

なお、2024年度末で自己資本比率は76.3%、ネットキャッシュは431億円と、健全な財務基盤は引き続き維持されています。資本コストを意識しながら、資金構成の最適化を通じて、中長期的な企業価値の向上を図るという基本姿勢は今後も変わりません。

投資と株主還元

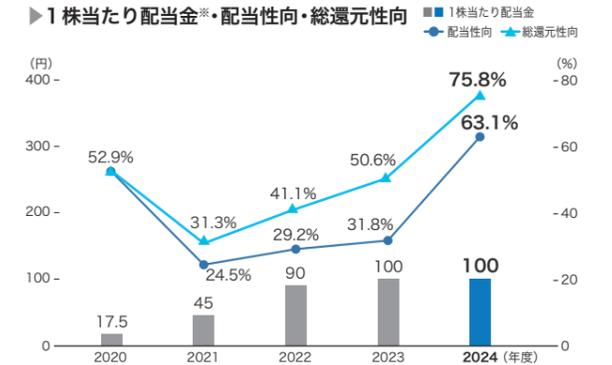
2023~2025年度累計のDX・DS投資240億円、成長投資230億円を中心とする総額570億円の投資計画は、オークマアメリカの新主軸修理工場などの設備投資が追加となり、累計投資額は計画をやや上回る595億円と

投資実績・計画



なる見込みです。江南工場のエンジニアリングセンターとイノベーションセンター(投資額147億円、2025年12月稼働予定)の投資はエンジニアリングの強化、これからの自動化ソリューションの深化に向けた投資であり、工作機械の生産効率の向上、増産投資でもあります。既存機種の生産性の向上、売上の増加も見込んでいます。

株主還元では、2024年度の年間配当は1株当たり100円を実施し、配当性向は63.1%、総還元性向は75.8%と高水準の株主還元をいたしました。2024年2~4月にかけて累計40億円の自己株式を取得し、資本市場における責任を果たす姿勢を示しています。2025年度以降も業績やフリーキャッシュフローが計画を上回る局面では、株主還元を強化する方針です。また、資本政策として、2024年10月1日に1株を2株に株式分割をしました。流動性を高めることで、個人投資家を含む幅広い投資家層へ広げ、資本コストの低減を図ります。



※ 2024年10月1日以前の1株当たり配当金は、株式分割を行ったものとし、修正表示しています

次期中期経営計画の策定に向けて

次期中期経営計画においても、成長に必要な投資であれば積極的に行う方針です。具体的には、ソフトウェアなどのDX投資やアフターサービス事業、自動化ソリューション、新興国におけるプレゼンス向上などがあり、M&Aも当社ビジネスとのシナジーが見込まれ、投資に見合ったリターンやIRRが条件を満たせば挑戦します。私は、財務・資本戦略を企業活動の血流として健全に循環させ、オークマグループの成長につながる価値創造ストーリーを投資家・株主の皆様にとしっかりと伝えてまいります。

▶▶▶ 諸資本の強化策 – 知的資本



取締役常務執行役員
技術本部長
品質保証本部、
FAシステム本部、MR部、ESG推進室、
スマートマニュファクチャリングプロジェクト担当
博士(工学)

千田 治光

設計思想の共通化を図ったベースマシンの製品ラインナップ化が完了。今後、成熟度モデルの展開と独自のAI技術を活用した工作機械メーカーとしての差別化戦略により、高い収益性を実現します。

▶ 新しい設計思想に基づく ベースマシンのラインナップが整った

成熟度モデルに基づく製品展開の実現に向けて、設計思想を共通化したベースマシンの製品ラインナップが整いました。成熟度モデル レベル1に該当する機種は収益の柱であり、設計思想の共通化によって設計・組立・メンテナンスサービスの効率化と迅速化が可能となります。また、旋盤や立形マシニングセンタ、横形マシニングセンタなど異なるカテゴリにおいても設計思想の統一化を実現することで、データ活用を進めるための基盤が整いました。とくにCNC旋盤のLB-EX IIIシリーズは50種類以上のバリエーションがそろい、立形マシニングセンタのMB-VIIシリーズではお客様の要望とオークマが提案する自動化を織り込んだ設計見直しを行いました。オークマの工作機械は、加工精度の長期にわたる安定性に加えて、機械の立ち上げ直後から高精度な安定加工が可能な点は、他社製品との差別化要素となり、受注の獲得にもつながっています。また、オークマの工作機械を実際に使用したお客様からの信頼も高まっています。

現在は受注の9割以上を成熟度モデルのレベル1～2が占め、中でも約7割がレベル1に集中しています。現状、レベル3(複数の自動化セルをつなげるレベルの自動化)以上の商談は、一部の大手顧客に限られますが、今後は設計思想を共通化したベースマシンと成熟度モデルに基づいた垂直展開により、中長期的な成長を実現していきます。

▶▶▶ 2024年度の成果と課題

2024年度は小型の横形マシニングセンタ2機種を開発し、自動化に対応した周辺装置の更なる整備も進めました。自動化の周辺装置のラインナップを強化したことで、自動化に関する商談も増加しています。切削工具の折損を映像で検知するなど、非接触・視覚ベースの新たな測定技術の開発も進展しました。

また、完全自動化だけでなく、適度に人が関与する「半自動化」のソリューション提供も行っています。人が工程の一部をサポートすることで段取性が向上し、お客様の初期投資を抑えながら生産性を高めることができます。完全な自動化ではない「最適な自動化」のあり方が見えてきました。お客様からもこうした投資対効果に優れたアプローチに対して好意的な評価をいただいています。また、新しいコンセプトで提案したのが、小型横形マシニングセンタ「MS-320H」です。この機種は、ベースマシンにあらゆる周辺装置やモジュールを柔軟に組み合わせることを想定した開発をしており、お客様の生産形態に応じた自動化システムの構築が可能です。

2024年度の課題としては、インフレによる原材料の価格高騰に加え、新たにユニット要素などを開発することにもなるコストの増加がありました。こちらは、すでに協会社などとも連携し、対策を実行しており、年内には改善効果が表れる予定です。

Q 研究開発は収益性の改善と どのように結びついていますか

A 2030年度には営業利益率15%の達成を見据え、機能性を向上させながらもコストを抑える取り組み

を継続的に進めています。部材の価格高騰が続く中で、営業部門では製品価格の見直しが進められており、開発部門では開発・設計段階でのコストダウン、すなわち設計の共通化、加工や組立のしやすさといった効率化をテーマにしたコストダウン活動を強化しています。

また、新機種を最初に製造する際には、技術本部の品質評価・開発試作センターと製造本部の製造試作センターが連携しながら生産上での改善箇所を明確にし、100項目以上の改善テーマを着実に実行することで、信頼性やつくりやすさの向上を実現しています。この結果、顧客満足度も高まり、収益に貢献してくるものと考えています。

Q 機電一体の優位性について

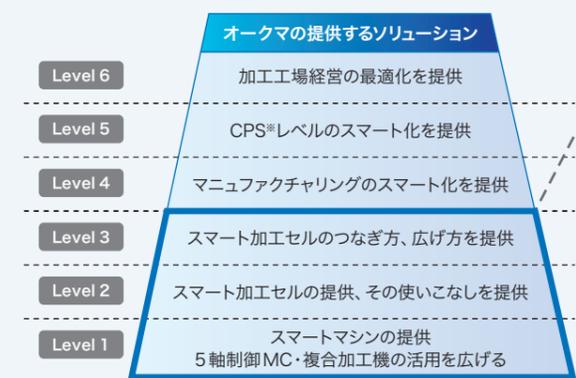
A 当社では、制御を担うFAシステム本部と機械本体の設計を行う技術本部が連携し、お客様からの高度な要求を解決するため、開発段階から高性能な製品開発を進めています。例えば金型加工で軌跡面に誤差が生じた場合、それが指令データの問題なのか、機械本体の要因なのか、あるいは制御側の誤差なのかを切り分けて分析・対応することが求められます。工作機械メーカーは、加工データを把握できますが、制御装置内部での処理内容まで踏み込んで分析できる企業は限られています。オークマは、機械と制御の両面を理解し、それぞれを正確に分けて診断できることが大きな優位性です。また、5軸制御加工機においても、オークマは11項目の幾何誤差を補正

できる特許技術を保有し、明確な差別化のポイントとなっています。オークマはNC装置だけでなくサーボモータや主軸モータ、位置検出器などのNCコンポーネント、そしてソフトウェアまで自社開発している、おそらく世界で唯一の総合汎用工作機械メーカーであり、機電一体が当社の競争優位性です。

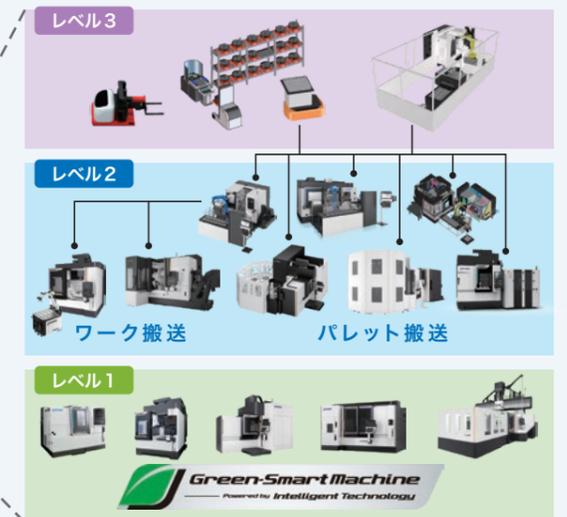
Q オークマのAI技術の優位性について

A 工作機械には安定した加工がつねに求められ、わずかなミスでも高価な材料の廃棄に直結してしまいます。AIを活用した技術に対しても「失敗が許されない」という前提があるため、AIの導入には精密な判断基準と信頼性評価が不可欠です。例えばオークマは、お客様を含めた過去30年間蓄積した膨大な軸受診断データがあり、これに理論的解析を融合させることで、AIによる最適かつ汎用性の高い機械診断モデルを構築しています。また、AIで異常を検知して回避する場合に、高速なデータ処理が必要になってきます。この時、クラウド上ではなくNC装置上での処理が重要になってきます。この実現は、オークマが機械本体と制御技術の両方を自社で開発しているからできることであり、その有効性をDream Siteで実証することで切削加工分野でのAI活用を実用化しています。加工時に異常があっても、次の工具に変えて加工を継続できるのは、世界でもオークマのみであり、明確な差別化につながっています。

▶成熟度モデルの提供ソリューション



※ CPS: Cyber Physical System



▶▶▶ 諸資本の強化策 – 製造資本



取締役常務執行役員
製造本部長
サービス本部長
大同大隈股份有限公司董事長
調達本部
北一大隈(北京)机床有限公司担当

幸村 欣也

受注機種の変動に対応した柔軟な生産体制の構築とともに、成熟度モデルの展開に応じた供給体制の確保と、サービスとの一体運営を通じて、「ものづくりサービス」における収益力の向上を図ります。

▶▶▶ ものづくりサービスの展開に向けた工場のスマートファクトリー化と体制構築

オークマでは、大口、可児、江南、群馬の国内4工場の生産体制を構築しており、Dream Site1 (DS1)、2、3において独自のスマートファクトリー化を推進しています。お客様へのものづくりDXソリューションの提供を見据えて、サプライチェーン全体を含む先進的な取り組みを進めており、お客様に当社の工場での実稼働状況を見ていただくことで、その成果と実現性を体感していただいています。こうした現場起点での先進事例の実践を通じて、お客様の生産性、収益性向上につながるソリューションを提案していきます。2026年には、江南でエンジニアリングセンターの稼働を開始し、お客様に提供する自動化ソリューションの実践・立ち上げ、お客様による機能確認等を集約することにより自動化システムの供給能力を高めます。これにより、本社・可児の組立工場での工作機械単体の生産性および生産能力も高まり、強みとする複合加工機、5軸制御マシニングセンタ等の工程集約機の生産能力増強にもつながります。

また、ものづくりサービスの提供体制の強化に向けて、2025年7月には営業本部とサービス本部が連携したレトロフィット(既納機の改造)営業の一貫体制の構築や製造本部と調達本部が連携した調達・物流プロセスの効率化に向けた体制強化を図りました。今後は、成熟度モデルの展開とともに、製造とアフターサービスの両輪で「ものづくりサービス」における収益力の向上につなげてまいります。

▶▶▶ 2024年度の成果と課題

2024年度は、まだら模様の市場要請に応えるため、大きく変動した生産機種構成や台数の変化に柔軟に対応できる生産体制の構築に注力しました。近年のカイゼン活動の成果も見られており、現場では従来にも増して、柔軟な生産への対応力、臨機応変な対応力が備わってきたと実感しています。また、生産リードタイムについては、社内で計画していた各種施策を着実に実行した結果、約8%の短縮を実践しました。

他方、大型機の生産の増加により期末時点の棚卸資産は増加しました。製品ラインナップの拡充や戦略的な在庫の保有は、競争力の強化や市場シェアの拡大に向けて必要な取り組みであると考えており、棚卸資産全体の中で着実に管理していきます。

部品調達では、組立との同期化に課題が残りましたが、2025年9月から可児工場当社グループ会社の日本精機商会と建設した新たな物流拠点「オークマPDC (Process Distribution Center)」の稼働を開始しました。部品やユニットの入庫・保管・払出し業務を集約し自動化・省人化・ロボット(AIロボット)の活用により組立工程での部品取揃え率の向上を図ります。更に、サブアッシの組立機能を付加することで、組立スペースの有効活用、生産リードタイム短縮を図ります。

また、サプライヤーとの連携強化にも注力しており、オークマ協会(130社)と、機械本体の生産において協会メンバーとの連携を深めるとともに、サービス業務関連の協会会社の参加を促進するなど、サプライチェーン全体で体制強化を図りました。

サービス面では、現在国内において当社は約14万台の機械を納入しており、今後の出荷台数の増加を見据える

と、サービス体制の維持・強化が必須です。各地域のサービス拠点と可児のサービス工場で連携し、柔軟かつ効率的な体制の構築に向けて、サービス人材の拡充と体制の強靱化を両立させていきます。

これらのファシリティの活用、人材育成により生産効率向上、生産リードタイム短縮、内製化率向上を図り、2030年度の売上規模を実現するとともに、製造原価の低減に努めてまいります。

Q 2030年度に向けた生産能力確保はどのような状況でしょうか

A 国内4工場、海外3工場の生産体制のもとオークマPDCとエンジニアリングセンター、イノベーションセンターを本格稼働させることにより、中期経営計画2025で掲げている連結売上高2,500億円を上回る、自動化システムを含む工作機械生産が可能な生産能力をおおむね確保できると考えています。エンジニアリングセンターやオークマPDCを活用することで、自動化システムの需要増加への対応力向上と生産リードタイムの短縮に挑みます。

自動化システムの供給能力を高めるため、グループ会社を含めて、自動化システムを構成する周辺装置の内製化強化を進めてまいります。

人材の面では、これまでに現代の名工を8人、愛知・岐阜の名工29人(うち子会社1人)を輩出しています。当社においても若手社員の比率が高まる中、熟練技能の伝承は重要なテーマであり、名工などの熟練技能者による指導、ものづくり道場での育成、技術・技能競技大会などを通して人材育成を強化しています。更には、サービス本部や他の部門との人材ローテーションや多能工化を進めることで、工作機械の需要変動により生産機種構成が大きく変化しても、柔軟な生産体制によりお客様のニーズに応えることができるという当社の生産能力の強みにつながっています。

Q アフターサービスの迅速化、顧客満足度向上に向けた戦略について

A オークマの工作機械は高精度で安定性が高く、更に機械寿命・精度寿命が長いことが特徴です。そのため30~40年前に納入した機械もお客様の現場で今も数多く稼働しています。昨今の原材料費、物流費、部品製作費、ならびに仕入品調達費の高騰にともない、サービス部品価格、作業費の見直しを行いました。お客様に安定したアフターサービスを提供しお客様の製品の品質の維持・向上、価値創造に貢献してまいりたいと思います。

サービス対応による顧客満足度の向上に向けて、サービス部品およびメンテナンス作業は、日本、米州、欧州、アジアの各市場・地域で一定の供給能力を確保していますが、お客様の満足度を更に高めるため、サービス体制の強化を進めています。米国では、サービスの迅速化と収益性の向上のため、現地サービスの体制を強化しています。その一環として、オークマアメリカでは主軸修理工場の新設を進めており、2025年12月の稼働を目指しています。

そして、オークマへの信頼やリピート受注の獲得への影響が大きいサービス部品の供給やサービス対応を、お客様からのフィードバックを真摯に受け止め、改善しながら顧客満足度の向上を図ってまいります。

▶▶▶ オークマPDC



諸資本の強化策－営業戦略



取締役常務執行役員
海外本部担当
中国営業本部管掌
Okuma America Corporation 取締役会長
Okuma Europe GmbH 取締役会長(CEO)

山本 武司

ハイブリッド営業戦略を通じて、お客様の価値創造に貢献する当社独自の提案営業を展開します。

成熟度モデルとハイブリッド営業の融合を通じた価値創造の最大化を目指します

オークマは、ものづくりのスマート化およびDX化を推進するため、6階層の成熟度モデルを提案しています。この成熟度モデルで示しているのは、オークマが提供するソリューションです。商談に対応されるお客様を成熟度モデルのレベル別に分類すると、レベル1～2のソリューションの導入を検討されるお客様は、主に現場責任者で、能力増強、設備更新、省人化などを目的に、高精度かつ高い安定性を備えた機械を求められます。一方、レベル3～4のお客様は、自動化や省力化などの製造戦略を検討する工場管理者が中心となり、レベル5～6のお客様は中長期的な経営戦略を担う経営層が中心となります。こうした各層のお客様と、オークマが提供するソリューションの橋渡しを担うのが、オークマグループが強みを有する代理店を含むハイブリッド営業体制です。とくにレベル1～2は、スマートマシンやスマート加工セルが対象となる領域であり、オークマが誇る自律的に高生産性と高精度を両立する工作機械単体の優位性が発揮できます。この領域では、大企業から中堅・小規模事業者まで幅広い企業規模、業種のお客様が対象となります。そのため、お客様に密着した幅広い代理店網が生きてきます。お客様からの引き合いがあった際には、工作機械単体の提案だけでなく、設備の稼働率向上に向けた提案活動を展開しています。

現在、この成熟度モデルレベル1～2の受注が売上の大半を占めておりますが、お客様のニーズがレベル3以上へ広がっていくことを見据え、各拠点のオークマのトップ

営業を通じて、受注機会の拡大を図っています。そして、お客様が持つ強みや課題、事業機会などをともに考え、「お客様に、より多く儲けていただく」ことを目指します。

お客様のニーズに対して、オークマが提供する製品・サービスおよび付加価値、営業体制をそれぞれの成熟度モデルのレベルに応じた営業活動と融合させることで、多種多様なお客様の課題解決のご要望に応え、「ものづくりサービス企業」の実現を目指します。

2024年度の成果と課題

2024年度は中期経営計画で目標とした受注単価の引き上げを達成するとともに、米国におけるサービス体制の拡充を目的とした新主軸修理工場の建設に着手するなど、計画した施策は着実に実行されました。また、中国での大型案件の獲得、米国の航空宇宙関連、欧米の発電用ガスタービン関連などの大型商談で成果を上げました。

インド市場も大きく伸長しており、2024年度は過去最高の受注実績を記録しました。数年以内により有望な市場規模になると見ており、現地では新たな拠点を設け、人員体制を強化するなど、販売・サービスの充実も図っています。

一方で、グローバルでの受注額が計画を下回った点に課題が残りました。地域別では、日本と中国の受注高はおおむね計画どおりでしたが、欧米市場では計画を下回る結果となりました。高止まりする金利環境のもとで、中小企業を中心としたお客様が設備投資を先送りする傾向が見られたことが、主な要因です。現在、各国の製造業が米国での工場建設を発表し、工作機械の受注回復時期に焦点が移っています。ただし、その動向は、利下げのタイミングと利下げ幅に左右されるため、今後の金融政策を注視していきます。今後は代理店と連携し、好調業種・市場向けの

販売強化を進めていきます。成熟度モデルの展開に応じて、代理店との共創を通じた受注機会の獲得を目指します。

Q 今後の受注見通しについて

工作機械受注は、踊り場が続いており、決して楽観はできませんが、今後は受注水準が切り上がると見えています。その先行指標として、各国の製造業景況感指数(PMI)に注目しています。現状はインドのみ景況感の分岐点である50を上回っていますが、PMIが52を上回ると工作機械受注が拡大に転じる傾向があります。ドイツでの景気刺激策に加え、米国では減税や金利低下への期待も高まっています。データセンターの建設ラッシュを背景とした発電用ガスタービン分野や、航空宇宙産業などの需要は引き続き好調です。更に、中国では風力発電関連が回復基調にあります。ウクライナの復興が始まるならば、欧州経済は一気に好転する可能性もあると考えています。

Q 価格政策の実行と浸透について

2024年度の受注単価(オークマ単体、2015年度対比)は、国内で40.2%増、海外は52.1%増となり、中期経営計画で掲げた30%増を大きく上回る成果をおさめました。材料価格や人件費の高騰が価格改定の一因ではありますが、オークマの工作機械を導入することで、環境にやさしく、安定的に高精度な加工を可能とし、お客様の計画どおりの生産を実現することで、収益拡大に貢献できる点をご説明し、ご納得いただいています。今後も「お客様により

多く儲けていただくご提案」を続けることで、新規ユーザーの獲得と付加価値転嫁による適正価格の実現を目指します。

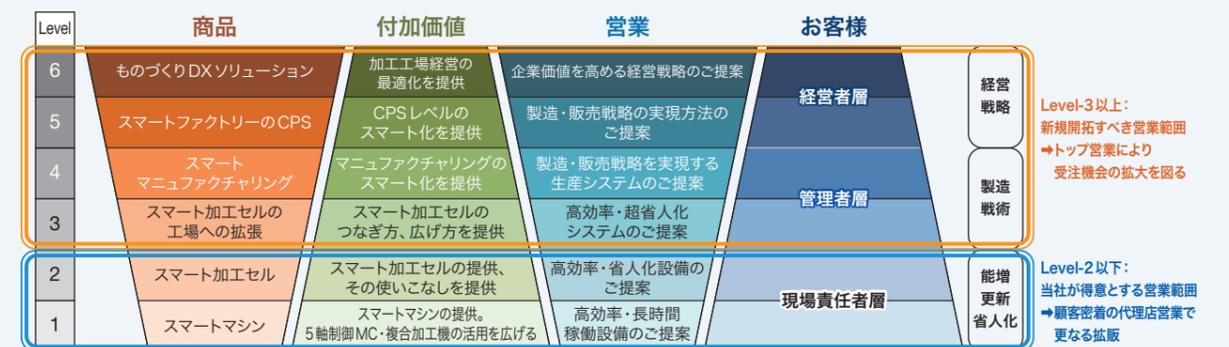
また一部には、これまでに築き上げられた加工技術を維持・強化すべく、古い機械の継続利用を希望されているお客様もいらっしゃいます。そこで摩耗部品の交換・調整などを施して寿命を延長するオーバーホール、NC装置を最新機種に載せ替えて性能向上や機能追加をするレトロフィットをあわせてレトロ・オーバーホール事業の拡大も推進していきます。

Q 自動化ニーズに対応した差別化戦略を教えてください

世界的な労働人口の減少を背景に、自動化・省人化設備に対するニーズは年々高まっています。工作機械業界のみならず、すべての設備メーカーが事業機会として取り組んでいる課題です。しかし、工作機械の場合、ロボットやローダーなどの周辺設備を導入しても、工作機械単体で安定して高い加工精度を実現できなければ、真の自動化にはなりません。加工物の自動搬送装置といった周辺装置のみでの自動化には限界があります。

NC装置を内製し、ロボットを含む周辺自動化装置を「安定生産、安定精度」でご提供できるのがオークマの強みであり、差別化のポイントです。オークマのGreen-Smart Machineは、「誰でも・いつでも・どこでも」ねらった高精度を安定して加工できる工作機械であり、自動化の核となる存在なのです。

▶ハイブリッド営業戦略





Chapter

4

サステナビリティ 戦略

CONTENTS

- 51 サステナビリティ経営
- 55 環境課題への取り組み
- 63 TNFDへの対応
- 67 バリューチェーンマネジメント
- 69 ステークホルダーとのエンゲージメント
- 71 CHROメッセージ
- 73 人的資本経営
- 79 社員座談会
- 81 環境関連データ
- 83 人的資本関連データ

サステナビリティ戦略

サステナビリティ経営

オークマは、社会の持続的な成長に貢献するESGの視点の経営テーマを重要なサステナビリティ課題として捉え、財務・非財務の両面からそれらのテーマに取り組むことで、オークマの企業価値と社会価値(社会にとってなくてはならない企業になる)を高めていきます。

企業価値の向上に向けて、収益力強化の取り組みを推し進めながら、経営資源の最適な配分、資産効率の向上

を追求していきます。

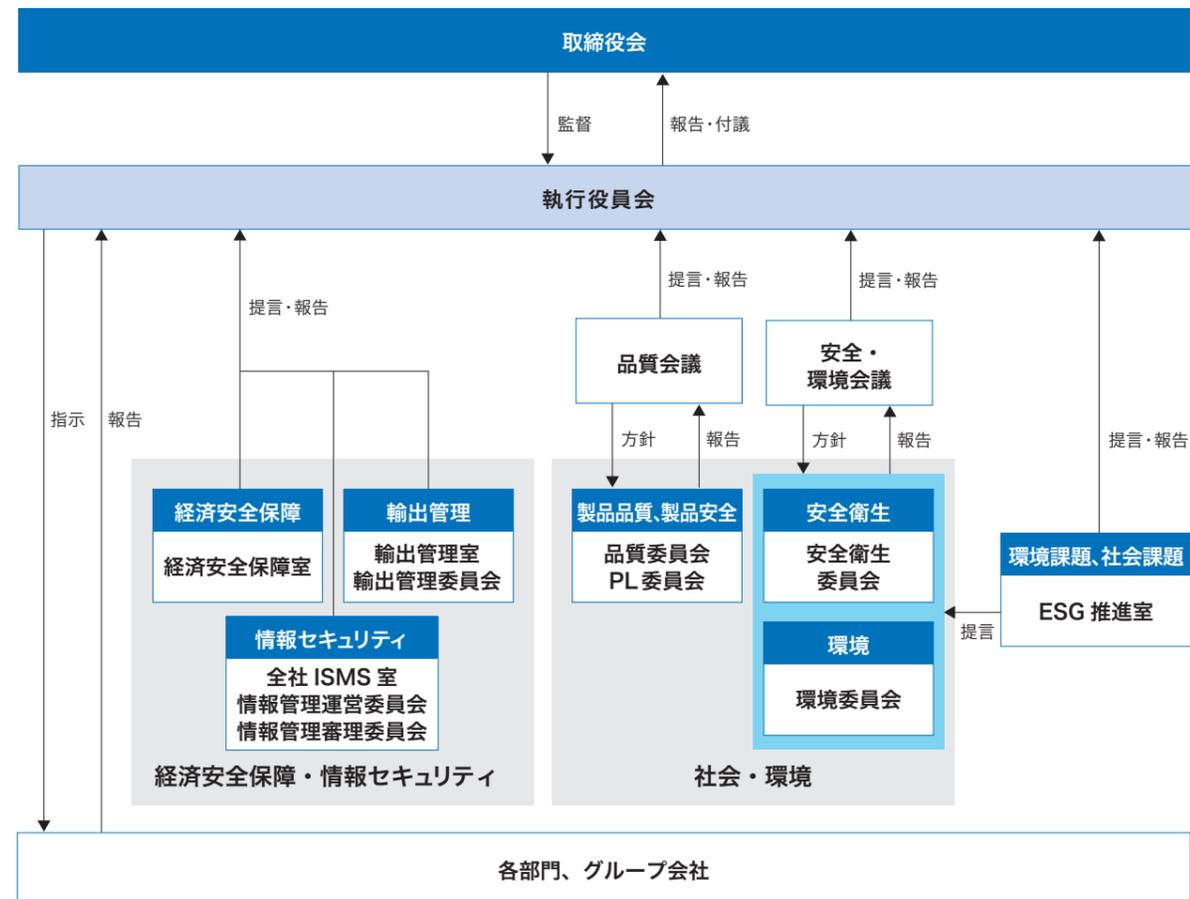
そして企業価値向上の取り組みが短期的な業績強化策のみに終始することなく、オークマの持続的な成長につながるものとするために、ESG、SDGsの視点からも事業が及ぼすリスクと機会を検討し課題に取り組み、オークマの長期的な成長に対する信頼を高めていきます。

会に報告または付議されます。また、「ESG推進室」は、カーボンニュートラル、人権尊重など環境や社会に関わる課題を見出し、提言を行うとともに、課題対応の取り組みを企画し、その推進を図っています。

サステナビリティ体制

オークマは、経済安全保障、情報セキュリティ、そして社会・環境に関する組織・会議体を設け、サステナビリティに関する重要事項はこれらの組織、会議体での議論を経て、執行役員会で審議・決定され、必要に応じて取締役

サステナビリティ体制図



経済安全保障・情報セキュリティ

輸出管理

国際社会の平和と安全の維持に貢献するため、当グループは厳格な輸出管理体制を構築し、「外国為替及び外国貿易法(外為法)」をはじめとする国内外の関連法令を遵守した企業活動を行っています。

オークマは、当社の製品や技術が大量破壊兵器の開発や通常兵器の過剰な蓄積など、国際的な安全保障を脅かす目的で使用されることのないよう、製品(技術)の輸出(提供)前に、それらが規制対象か否かの確認、顧客および用途の確認、必要に応じた経済産業省への許可申請、出荷管理などを厳格に実施しています。多段階チェックにより審査の客観性と厳格性を確保するとともに、本社の内部監査部門が担当部門・子会社に対して運用状況の監査を行うなど、法令遵守のための仕組みの強化に努めております。

経済安全保障

地政学リスクが高まる中、輸出、投資、研究開発、調達、人財などを巡る先端の機微情報の包括的な管理を厳格に行うことは、オークマのサステナビリティのために不可欠です。当社の経済安全保障室では、経済安全保障上のリスクを分析し、対策はプロジェクト体制で進めています。また、サプライチェーンを巡るリスクが高まる中、部材の調達、製品の出荷に関するリスクの洗い出しと対策に取り組むとともに、先端機微産業に関わる事業を展開するうえで、必要なセキュリティ・クリアランス制度の要件などを参考に取り組みを進めています。

情報セキュリティ

日本・欧米の法令対応、IT活用に関するセキュリティ確保の観点で、当グループ全体での情報セキュリティマネジメントシステムの構築と運用を行うため、2025年1月に全社ISMS(Information Security Management System:情報セキュリティマネジメントシステム)室を発足しました。

全社ISMS室の発足に先駆けて、オークマのIT機器やサービスを統制する情報システム本部は、2024年9月に情報セキュリティマネジメントの最新規格であるISO/IEC 27001:2022の認証を取得しました。この規格では、クラウドサービスの利用や個人情報を含むデータ漏洩防止など、近年のセキュリティ課題への対応が求められます。当社は、この規格に則って、情報セキュリティマネジメントシステムを運用することで、これからも急速な変化を遂げるセキュリティ環境に対応するための組織体制と情報技術基盤を構築し続けていき、お客様のデータをより安全に保護し、信頼性の高い製品・サービスを提供してまいります。

ISO/IEC 27001:2022 認証登録証書の複写



サステナビリティ戦略

▶ オークマと社会の持続的成長に向けて

オークマは、「世界中のお客様の価値創造に貢献すること」を企業理念に掲げ、イノベーションを通して「OPEN POSSIBILITIES:ものづくりで可能性を切り拓くこと」を目指しています。

世界が多岐にわたる環境・社会課題に直面する中、オークマは、企業理念やパーパス、事業活動を SDGsのゴールや課題に整合させることによって、オークマの「持続的成長」を図りながら、「持続可能な社会」の実現に貢献していく考えです。

こうした考え方のもと、オークマのサステナビリティ課題(6つの社会課題)とこれらの社会課題を解決するために対処すべき2つの重要課題(オークマのマテリアリティ)を定めました。そのうえで、これらを具体的な課題に落とし込み、事業戦略に展開して取り組みを進めています。取り

組みを通じて、脱炭素社会の実現へ貢献し、社会の持続的な成長とオークマの中長期的な企業価値向上につなげていきます。

**オークマのサステナビリティ課題
(6つの社会課題)の解決への貢献**

- 1 熟練技能者の減少と技術伝承
- 2 労働人口減少
- 3 ニーズの多様化に対応する高効率で柔軟な生産、マスカスタマイゼーションへの対応
- 4 環境負荷低減、脱炭素社会の実現
- 5 サプライチェーンの強靱化
- 6 安心・安全なものづくり、サイバーセキュリティ

▶ マテリアリティ分析のプロセス

マテリアリティ分析のプロセスは、以下の3つのステップで実施しました。



【Step1】課題と機会の抽出

国連グローバルコンパクトが発行するSDG Compassなどのフレームワーク、グローバル・レポーティング・イニシアティブ(GRI)などが発行する報告基準を参照しながら、材料調達から製品の廃棄に至るバリューチェーン全体を見渡して、オークマの技術・製品、販売、生産活動などが環境や社会へ与える、あるいは与える可能性のある正と負の影響について、また社会情勢や自然環境の変化が当社の事業にもたらす影響について、各本部の事業計画の取り組みをSDGsのゴールに紐付けながら分析し、課題と機会を抽出しました。

【Step2】優先課題(マテリアリティ)の選択

【Step1】で抽出した課題と機会に対して、経済・環境・社会に与えるインパクトの大きさ、コスト増加やリスクになる可能性、競争力強化や企業成長の機会など「オークマにとっての重要性」と「ステークホルダーにとっての重要性」

の2つの観点から重要性を評価し、マテリアリティを抽出しました。

そして労働人口の減少や省エネルギー・脱炭素化など、ものづくりに関わる6つの社会課題に直面する中で、高効率生産、省エネルギー、省資源など気候変動や環境負荷低減に向けた技術・製品、また加工技術の開発、生産効率向上のためのソリューションを開発・提供するため、オークマのマテリアリティとして2つを選択しました。

- イノベーションの創出を通して、ものづくり産業の持続的な成長に貢献する
- イノベーションの源泉となる人財を育成する

【Step3】課題に対する施策の立案、KPIの設定

【Step2】で選択した2つのマテリアリティに対して、更に中期経営計画やSDGsのゴールと紐付けながら具体的なテーマに落とし込んで施策を立案し、それぞれにKPIを定めて推進しています。

また、半期ごとに定める各本部の事業計画では、施策とマテリアリティやSDGsのゴールとの関連性が示され、各本部の事業計画は執行役員会で承認後、取締役会で報告が行われます。

▶ マテリアリティと主な取り組み課題

目指す姿	オークマのマテリアリティ	中期経営計画の基本方針	事業戦略への展開	取り組む課題	主な KPI
ものづくりを通じた脱炭素社会の実現への貢献	イノベーションの創出を通してものづくり産業の持続的な成長に貢献する	ものづくりDXソリューションの展開	・スマートマシンの提供(ものづくりのスマート化、DX化に向けた成熟度モデルLevel 1)	スマートマシンによる付加価値増大、生産効率向上、省エネルギー化、技術・技能の消失への対応	●新機種の市場投入数 ●5軸制御マシニングセンタ、複合加工機の受注額・台数
			・スマート加工セルの提供(同 Level 2) ・スマート加工セルのつなげ方、広げ方の提供(同 Level 3) ・スマートマニュファクチャリング、サイバーフィジカルシステム(同 Level 4~)	自動化、無人化システムの開発によるものづくりの付加価値増大、安全性向上、パンデミック等に対する強靱化	●自動化ロボットパッケージ対応の機種数 ●自動化仕様搭載機の受注額・台数
			・脱炭素化技術の展開(脱炭素化技術の成熟度モデル Level 4、5)	脱炭素化、省エネルギーの技術開発と製品への適用 多品種少量の高効率生産の追求による環境負荷低減 稼働時の消費電力の抑制によるエネルギー効率の改善	●周辺機器制御対象の割合 ●スラッジスタックの適用機種数 ●連結ベースでScope1~3の第三者検証を取得
イノベーションの源泉となる人財を育成する	経営基盤の強化(人財開発)	・ものづくりDX人財教育 ・プロフェッショナル人財教育 ・資格制度の拡充	●技術の研究と熟練技能の習得の推進 ●ダイバーシティの推進 ●働きやすい環境づくり	社会貢献意欲、自律的成長意欲、創発力の促進	●女性新卒採用比率15%以上 ●女性管理職候補者20人以上 ●職場環境の改善 ●人権デュー・デリジェンスの実施
		・女性採用比率の向上 ・管理職への女性登用の強化に向けた風土改革と次世代リーダー教育の強化 ・新人事制度の導入・職場環境整備	ダイバーシティとインクルージョン 働き方改革		

環境課題への取り組み

環境対応に関する社会から企業への要請は一段と高まってきています。メーカーとして製品をつくる際の環境負荷軽減はもとより、お客様が製品を使う際の環境負荷、エネルギー消費などを最小化する製品や技術の提供が求められています。

オークマには、サーモフレンドリーコンセプトをはじめとする環境負荷低減を実現するさまざまな独自技術や実績があり、脱炭素化を目指す工作機械の成熟度モデル

を定義しながら、それに該当する製品を「Green-Smart Machine(グリーンスマートマシン)」として提供しています。

オークマのカーボンニュートラル工場から「Green-Smart Machine」を提供することにより、オークマの工作機械を使って生産する際の環境負荷低減、ひいては社会全体の環境負荷低減に貢献するとともに、オークマの成長につなげていきます。

取り組み方針

オークマのスマートファクトリー「Dream Site」では、数多くの自社製工作機械を設備して、お客様へお届けする製品を生産しています。Dream Siteで培った低環境負荷生産のあり方は、環境対応のソリューションとしてお客様に提供することができます。また、お客様の生産にとってオークマはScope3の上流カテゴリにあたるため、

オークマの環境への取り組みは、お客様の脱炭素化に貢献するものとなります。

オークマはバリューチェーン全体の要となって環境課題にリスクと機会の両面から対応し、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、オークマの成長を図ります。

環境方針

環境と人との調和を目指し、企業活動を通じてよりよい環境の実現に貢献します。

行動指針

私達は世界における工作機械のリーディングカンパニーとして、お客様に満足していただける製品の提供と地球環境保全にたゆまぬ努力を続けます。

1 環境・品質関連法規制及びその他の要求事項を遵守して、社会から信頼される企業を目指します。

2 次の項目を環境・品質重点項目として取り組み、環境汚染の予防及び継続的改善に努めます。

① お客様のご要望とご期待に応えるために、継続的な改善と、革新に向けた取り組みによって、低環境負荷の製品を提供します。

② ムリ・ムラ・ムダの削減と環境にやさしいものづくりサービスの企業活動を実践します。

この方針を達成するために、環境および品質目標を設定し、全社員を始め対象者全員に周知徹底するとともに、適切性の持続のために定期的に見直します。

バリューチェーンと環境負荷

環境負荷低減の取り組みを事業活動に落とし込むため、バリューチェーン全体を俯瞰して、オークマの事業活動が、生物資源や天然資源、水などにどのような影響を与え、どの程度依存しているか確認しました。

工作機械の生産では、主な素材となる鋳物、鋼材の製造や部品加工に多くの電力を消費し、温室効果ガス排出量(Scope3 カテゴリ1)はバリューチェーン全体の約40%を占めます。また、工作機械の使用においても機械動力や加工精度を安定させるための周辺機器などに多くの電力を消費し、温室効果ガス排出量(Scope3 カテゴリ11)はバリューチェーン全体の約50%を占めます。

したがって、工作機械の生産と使用における省エネルギーと脱炭素化は、持続可能な社会の実現に貢献すると

ともに、環境に配慮した事業活動を実践するために最も重要な取り組みとして位置付けています。

オークマは自社製工作機械を使って生産を行っており、生産過程における環境負荷を低減する取り組みは、お客様の工場で活用できるものとなります。環境負荷低減の取り組みは、リスク対応であると同時に事業の「機会」となります。

また、製品のオーバーホールや、故障や経年劣化した主要ユニット類の修理・再生は、新たな資源の投入量や消費量を抑制し、資源・製品の価値の最大化、資源消費と廃棄物発生量の最小化につながるとともに、事業の「機会」にもなっています。

バリューチェーンと環境負荷の俯瞰図

	バリューチェーン(上流)	オークマ	バリューチェーン(下流)			
Input	原材料 ^{注2} 鋳物: 40,367t	エネルギー消費量 ・電気: 76,597 MWh ・ガス・燃料: 20,505 MWh 取水量 ・上水・地下水: 335.8 千m ³				
オークマのバリューチェーン			<small>オーバーホール台数^{注2} 38台</small>			
Output	温室効果ガス排出量					
	Scope1: 5.0 千t-CO ₂ e (0.5%) Scope2(マーケット基準): 4.4 千t-CO ₂ e (0.4%)					
	Scope3 カテゴリ1 384.2 千t-CO ₂ e (37.3%)	カテゴリ4 34.7 千t-CO ₂ e (3.4%)	カテゴリ5 1.3 千t-CO ₂ e (0.1%)	カテゴリ9 17.1 千t-CO ₂ e (1.7%)	カテゴリ11 529.4 千t-CO ₂ e (51.3%)	カテゴリ12 12.0 千t-CO ₂ e (1.2%)
			廃棄物等発生量(有価物含む) ・廃油: 106t ・廃液: 589t ・金属くず: 4,241t 排水量: 166.6 千m ³			

注1 温室効果ガス排出量、エネルギー消費量、取水・排水量、産業廃棄物等発生量は、P81~P82「環境関連データ」を参照ください。
注2 単体のデータです。

サステナビリティ戦略

▶ TCFDに沿った情報開示

オークマグループは、低環境負荷の製品を開発し提供するとは、お客様のニーズにお応えすることであるとともに、脱炭素社会の実現に資するものと考え、2021年9月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同し、TCFDのフレームワークを踏まえた気候変動への対応を進めています。

▶ ガバナンス

オークマは、気候変動への対応を、マテリアリティに位置付けています。その具体的な目標、計画や施策は、オークマの環境マネジメントシステムを統括する「安全・環境会議」、および機会管理を行う「ESG推進室」の提言を踏まえて、半期に1回、全部門が参加する会議にて事業計画として策定しています。同計画は「執行役員会」での

▶ リスクと機会

主要生産拠点である日本国内の本社、可児、江南、群馬工場について、国際エネルギー機関(IEA)が公表した「世界エネルギー見通し(WEO2024)」の2.5°Cシナリオ(STEPS / 公表政策シナリオ)と1.7°Cシナリオ(APS / 発表誓約シナリオ)の2つのシナリオに基づき、気候変動が及ぼすリスクと機会について分析を行いました。

物理リスクについては、環境省、文部科学省、農林水産省、国土交通省、気象庁が、日本を対象とした気候変動の観測・予測・影響評価に関する知見を取りまとめたレポート「気候変動の観測・予測・影響評価に関する統合レポート2018～日本の気候変動とその影響～」に基づいて分析を行いました。

移行リスク、物理リスク

当社は、鋳物、鋼材などの原材料を外部から調達しており、自社内においてガスなどの燃焼によって温室効果ガスが大量に発生する工程はありません。Scope1における温室効果ガス排出量は主としてガス空調によるものです。これらの空調機器は減価償却残存期間などを踏まえて段階的に電化を進めています。

また、国土交通省が告示する「洪水ハザードマップ」に



承認を経て、その内容や進捗は「取締役会」に報告されます。また施策の進捗状況は毎月開催される「経営会議」で報告・議論され、必要に応じて追加措置や強化策などを実施しています。
(P.51「サステナビリティ体制」参照)

より浸水リスクを確認した結果、本社、可児、群馬工場では浸水は想定されず、江南工場においては浸水リスクがあるものの、治水計画の約2倍の降雨量を想定したものとなっており、リスクは極めて低いと捉えています。

機会

Scope2の大半が工場での電力消費である当社にとって、工場や加工設備の生産性向上、省エネ性能向上は重要な課題です。

他方、加工設備のほぼすべてが自社製工作機械であることから、生産性向上、省エネ性能向上の追求は、当社製品をお使いいただくお客様の工場における環境負荷低減に貢献するものとなります。

温室効果ガス排出量削減に貢献する独自の知能化技術を搭載した製品は、2001年以来、累計7万台以上を出荷するなど、当社は長年にわたって脱炭素社会の実現に貢献する技術・製品の開発に取り組み、その成果を提供してきました。これらをソリューションビジネスへと発展させることで、気候変動への対応は当社の更なる成長の機会になると考えています。

▶ 移行リスク・物理リスク

項目	想定されるリスク	顕在時期	財務への影響	対応
政策・法規制	●炭素税、環境税などの導入および省エネ、地球温暖化に関する法令、条例の強化に対応するための事業コストの増加	短期～中期	中	●2030年度までにScope1、Scope2でのカーボンニュートラル達成、2050年までにバリューチェーン(Scope1、2、3)全体での温室効果ガス排出量実質ゼロを目指す
技術	●低環境負荷の製品への移行 ●省エネ製品・技術の市場競争激化による開発コストの増加および技術者不足	短期～中期	小	●機電情報融合の強みを活かした、省エネ製品・技術の開発・拡販の強化 ●オープンイノベーションの取り組み推進
市場	●脱炭素化にともなう原材料などの価格高騰および入手困難による生産への影響 ●電力など、エネルギー価格高騰による操業コストの増加 ●温室効果ガス排出量など、製品使用段階における環境負荷のトレーサビリティの確保の要請	短期～中期	大	●環境負荷を考慮したうえでの購買先の多様化 ●原材料、部材の使用量削減 ●省エネ設備への更新や再生可能エネルギーの導入などによる環境負荷の低減 ●環境負荷の見える化を提供する技術・製品の開発
評判	●気候変動対応の巧拙によるブランド価値の変動、取引機会への影響 ●気候変動対応の遅れ、投資家との環境対応に関する情報の非対称性が企業評価へ影響	中期	小	●適切な情報開示とステークホルダーとのコミュニケーション強化
急性	●台風、竜巻、豪雨などの自然災害の激甚化による資材の調達難、工場の被災による生産停止の発生 ●自然災害による有害物質、廃液、廃油などの流出	短期～中期	小	●事業継続計画(BCP)の強化 ●工場の風水害対策、有害物質、廃液、廃油などの維持管理の強化
慢性	●気温上昇にともなう電力、水不足による操業一時停止などの生産への影響 ●気温上昇にともなう空調消費エネルギーの増加およびエネルギーコストの増加	中期～長期	小	●再生可能エネルギーへの転換による温室効果ガス排出量の削減 ●工場・事務所における省エネ機器の導入と節電の強化

▶ 機会

項目	想定される機会	顕在時期	財務への影響	対応
資源の効率性	●省エネ技術・製品、高効率マシンの需要拡大 ●工場間搬送の最適化など、間接作業を含めた生産性向上やマスカスタマイゼーションの高効率生産に対する更なるニーズの高まり	短期～中期	大	●省エネ製品、工程集約機、ロボットシステムなどの高効率生産製品の開発強化 ●スマートファクトリーである自社の自動化工場Dream Site(DS)の更なる高度化とDSで培ったノウハウを「ものづくりサービス」として展開
エネルギー源	●省エネ補助金などの政策インセンティブの利用 ●低炭素エネルギーの利用拡大による環境対応へのステークホルダーからの評価向上	中期	中	●新たな省エネ関連政策において省エネ効果が認められる省エネ製品・技術の開発 ●周辺機器メーカーとのオープンイノベーションによる省エネ周辺機器の開発
製品・サービス	●省エネ製品・技術の需要拡大 ●環境負荷、省資源に対する意識の高まりにともない、新品の精度を長期間保つ高精度長寿命かつ高効率な工作機械の需要拡大	短期～中期	大	●省エネ製品・技術の開発・販売強化 ●オークマ品質の更なる強化 ●AI・知能化技術を搭載した5軸制御マシンニングセンタ・複合加工機やロボットシステム、金属積層加工が可能な超工程集約機などの製品ラインナップの拡充
市場	●自動車、船舶の電動化、ハイブリッド化の進展、太陽光・風力発電などの自然エネルギー産業の市場拡大など、脱炭素社会への移行にともなう新たな需要拡大	中期	大	●脱炭素化産業に対応するスマートマシンの提供、ソリューションの提案の強化

サステナビリティ戦略

▶ 環境戦略

オークマは「イノベーションの創出を通して、ものづくり産業の持続的な成長に貢献する」というマテリアリティのもと、環境配慮型製品・技術の開発および提供に向け、目指すべき工作機械を明確化するため、工作機械の脱炭素化技術の成熟度モデルを設定しました。

そこで、オークマは工作機械の使用における現状把握のため、工作機械の脱炭素化技術の成熟度モデルのレベル1～3における工作機械の電力の見える化、記録、分析に加え、エネルギー消費削減活動に対する貢献度が高い製品・技術を提供しています。

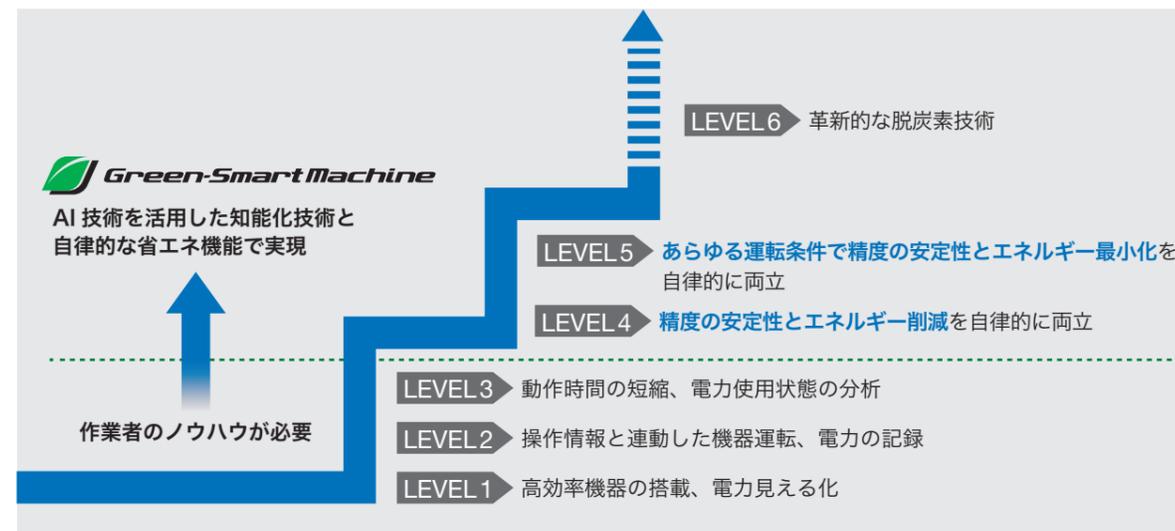
その中で工作機械の脱炭素化技術の成熟度モデルのレベル4以上に相当する「自律的に高生産性と高精度を両立した状態で、エネルギー削減を行うことができる機械」を、『Green-Smart Machine』と位置付け、お客様の脱炭素化実現と脱炭素化プロセスの省力化に貢献しています。

Green-Smart Machineの市場投入

オークマは「精度の安定性とエネルギー削減を自律的に両立」を実現した「Green-Smart Machine」をグローバルに展開し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

加工物の精度は「機械周囲の温度変化」「稼働により機械から発生する熱」「加工で発生する熱」によって、大きく変化します。精度を保ちながら機械を使用するためには、

▶ オークマが考える工作機械の脱炭素化技術の成熟度モデル



室温の安定化、機械の冷却のほか、機械精度を安定化させるために暖機運転を行い、そして加工物の精度が安定する加工方法の探索や工程内の計測作業など、お客様にさまざまなノウハウが必要でした。これらの作業やノウハウの実現には準備に多大な時間を要し、空調や冷却にとともなう電力消費とともに、生産性・エネルギー効率向上の阻害要因の一つになっています。オークマの「Green-Smart Machine」は、こうした精度維持やエネルギー削減に必要なオペレータの操作を排除し、冷却装置などの周辺機器を自律的に制御します。

オークマグループとバリューチェーン全体における環境戦略

①オークマグループにおけるカーボンニュートラルの実現(2030年度まで)

- 省エネ…省エネ設備の導入・更新
- 創エネ…太陽光発電の導入、PPA(電力購入契約)の活用
- オフセット…エネルギー属性証書の調達

②バリューチェーン全体のカーボンニュートラル化に貢献

- Green-Smart Machineの展開
- 自社の工場(Dream Site)で実証した脱炭素化、省エネルギー、省資源のソリューションを、お客様へ提供

▶ 移行計画

環境戦略に基づいて「オークマグループのカーボンニュートラルの実現」への、移行計画を策定しました。環境課題への取り組みは、リスクと機会の両面から対応し、温室効果ガス排出量、水資源の使用量の削減とともに、省エネ技術を製品として展開し社会課題の解決に貢献しながら、オークマの持続的な成長につなげていきます。

Scope1 および Scope2の温室効果ガス排出量について、2022年10月にオークマの本社、可児、江南の3工場をカーボンニュートラル化しました。また、2024年4月にはオークマの国内拠点と国内連結子会社で、2024年10月には海外連結販売子会社でカーボンニュートラル化を実現しました。

今後は、海外連結生産子会社のカーボンニュートラル化を進め、2030年度までにオークマグループ全体でのScope1 および Scope2の温室効果ガス排出量におけるカーボンニュートラルを達成する考えです。

オークマグループでのカーボンニュートラル達成の考え方

①省エネ

オークマグループの温室効果ガス排出量のうち生産拠点の電力消費が約80%を占めています。生産における電力消費を抑制するためには、生産設備の大半である自社製工作機械の更なる省エネ化が必要です。また、照明のLED化、省エネ型空調機器の切り替えも進めており、すべて実施した場合、概算で25億円程度の投資となりますが、費用対効果を見極め進めていく考えです。

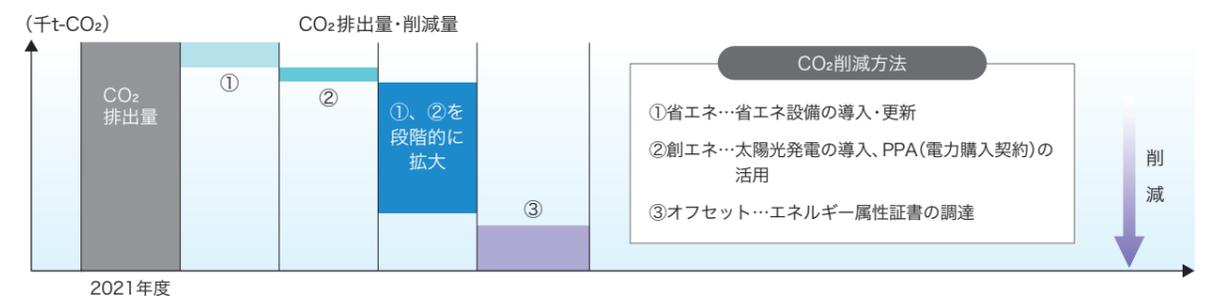
②創エネ

2022年度から太陽光発電の設置やPPA(電力購入契約)も活用し、再生可能エネルギーの利用を促進していく考えです。その結果、2024年度の発電量は、オークマグループの電力消費量の約8%となっています。

③オフセット

省エネ、創エネの取り組みによる自助努力で削減できない温室効果ガス排出量については、エネルギー属性証書やカーボン・クレジットを活用し、自主的にオフセットしてカーボンニュートラル化する考えです。

▶ オークマグループのカーボンニュートラル化計画と達成への考え方



※ CN:カーボンニュートラル

サステナビリティ戦略

▶ 指標と目標

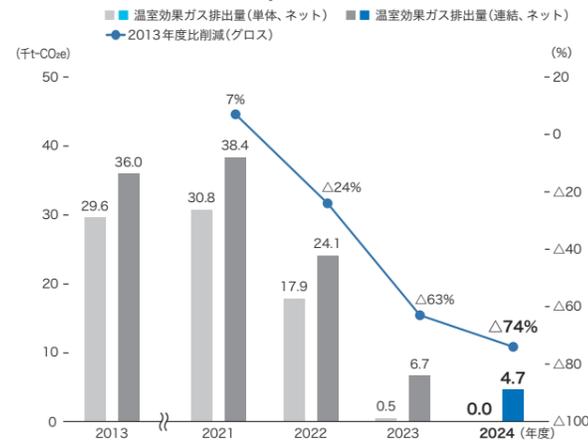
当グループは、脱炭素に向けた取り組みを加速するため、Scopeごとのネットベースおよびグロスベースの温室効果ガス排出目標を設定しています。温室効果ガス排出目標は、「パリ協定」を踏まえた我が国の気候変動への取り組みに沿って、中間目標として2030年度までにScope1およびScope2の温室効果ガス排出量をネットベースでカーボンニュートラルの達成、グロスベースで2013年度比90%削減を設定しています。また、Scope3の温室効果ガス排出量はグロスベースで売上高原単位60% (2023年度比)を設定しています。更に、長期的目標として2050年までにScope1、Scope2およびScope3の温室効果ガス排出量をネットベースでカーボンニュートラル化することを設定しています。

▶ 中長期の温室効果ガス排出目標

温室効果ガス排出目標	2030年度	2050年
ネットベース ^{※1} (純量)	Scope1,2 カーボンニュートラル (0t-CO ₂ e)	Scope1,2,3 カーボンニュートラル (0t-CO ₂ e)
グロスベース ^{※2} (総量)	Scope1,2 90%削減 (2013年度比) Scope3 売上高原単位60% (2023年度比)	-

※1 カーボン・クレジットによるオフセットを含みます。
 ※2 カーボン・クレジットによるオフセットを含みません。

▶ 温室効果ガス排出量 (Scope1,2) の削減進捗

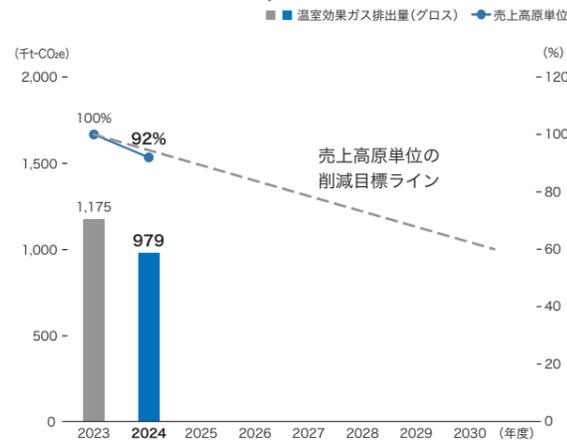


※1 2013年度の値には一部、推計値を含みます。
 ※2 ネットベースの温室効果ガス排出量には、カーボン・クレジットによるオフセットを含みます。

当グループにおける2024年度の温室効果ガス排出量は、Scope1とScope2のマーケット基準をあわせて9.4千t-CO₂eとなりました。また、中間目標として設定したScope1およびScope2の温室効果ガス排出目標は、ネットベースで4.7千t-CO₂e、グロスベースで2013年度比74%削減となりました。このうち当社における2024年度の温室効果ガス排出量は、Scope1の温室効果ガス排出量削減のための取り組みとして、ガス空調およびフォークリフトの電化などを実施し前年度に対して2.3千t-CO₂eを削減し、Scope2の温室効果ガス排出量削減のための取り組みとして、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーに切り替え、Scope1とScope2のマーケット基準をあわせて4.4千t-CO₂eとなりました。また、当社は日本が認証するJ-クレジット(再生可能エネルギー由来)4.4千t-CO₂eを活用し、ネットベースでのScope1およびScope2の温室効果ガス排出量は0.0千t-CO₂eとなり、カーボンニュートラルを達成しました。そして、Scope3の温室効果ガス排出量は、1,021.7千t-CO₂eとなり、グロスベースの中間目標である売上高原単位は、2023年度比92%となりました。

当グループは、開示内容の透明性および信頼性の向上のため、限定的保証水準における第三者検証を受けております。(P.81~82「環境関連データ」参照)

▶ 温室効果ガス排出量 (Scope3) の削減進捗



※1 温室効果ガス排出量は、製品のライフサイクルに関わるカテゴリ1,4,5,9,11,12を対象としています。(カテゴリ2,3,6,7,8は除きます)

▶ イニシアティブへの参画、社外からの評価

▶ 参画しているイニシアティブ、ESGに関する外部評価

気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)	2021年9月に賛同を表明し、TCFDの提言に沿って気候変動関連の情報開示を実施	
CDP	2024年のスコアは、「気候変動」はB、「水セキュリティ」はB-の評価です。	

Topics 北京市グリーン工場認定の取得

オークマグループの北一大隈(北京) 机床有限公司は、北京市のグリーン工場の認定を2024年7月に取得しました。

北京市のグリーン工場認定は、環境保護と資源効率を重視した製造業の推進を目的とする制度です。この制度は土地や資源の効率利用、クリーン生産、廃棄物の再利用、低炭素エネルギーの導入などが評価され、政府と第三者機関の審査を経て認定されます。

このグリーン工場認定の取得は、オークマグループのScope1およびScope2の温室効果ガス排出目標である「2030年度までにカーボンニュートラルの達成」に貢献する取り組みであります。オークマの国内生産拠点のカーボンニュートラルな工場をはじめとし、低環境負荷の製品をお客様へお届けします。



Topics 「MS-320H」十大新製品賞受賞

小型横形マシニングセンタ「MS-320H」が、日刊工業新聞社主催の「2024年十大新製品賞 本賞」を受賞いたしました。十大新製品賞はその年に開発・実用化した製品から選定されるもので、オークマは2003年から2024年にかけて今回で21回目の受賞となります。

小型横形マシニングセンタ「MS-320H」は、深刻化する人手不足の課題解決と働き方改革に向け、これからの新しい形のものづくりを実現すべく、新コンセプトマシンとして開発しました。多品種少量生産から量産ラインまで、さまざまな生産形態を最小スペースで自動化することを可能にします。また、切粉トラブルを排除し、人の作業を最少化する革新的な機械構造により、長時間の連続稼働を可能にします。働き方改革を進めるさまざまな加工現場において、人がいなくても生産を止めない現場づくりに貢献いたします。



サステナビリティ戦略

▶▶▶ TNFDへの対応

オークマグループでは、自然資本や生物多様性に対する依存・影響や事業活動に関するリスクや機会を適切に把握するため、TNFD(自然関連財務情報開示タスク

▶ リスクと影響の分析

分析対象範囲の決定

オークマグループの事業活動と自然との依存関係、また、事業活動が自然に及ぼす影響を評価するに当たり、直接操業およびサプライチェーンの経済活動を国際標準産業分類ISIC(International Standard Industrial Classification of All Economic Activities)に基づいて分類しました。サプライチェーン上流の原材料については、国際的な非営利団体や経済団体などで組織されるSBTN(Science Based Targets Network)が自然への影響が大きいとされる原材料をリスト化したHICL(High Impact Commodity List)を活用し、とくに自然への影響が大きい原材料として特定^{※1}された鉄、鋼材、銅、アルミニウムを対象としました。

※1 工作機械の生産において、スクラップ鋼を利用した鋳物や鋼材を主な材料としています。また、工作機械のほか、機械を制御する数値制御(CNC)装置、モータ、サーボドライブユニット、センサなどに使用される銅、アルミニウムも重要な材料となります。

自然との接点(Locate)、依存と影響の評価(Evaluate)

自社事業と自然との影響・依存関係

自然リスク評価ツールENCORE^{※2}を使用して、直接操業およびサプライチェーンでの潜在的な自然への依存・影響を定性的に評価しました。

自然への依存は限定的である一方で、直接操業およびサプライチェーンにおける事業活動では、全体として水使用および温室効果ガス、汚染物質や廃棄物の排出により自然に影響を及ぼす可能性が高いことを確認しました。

(P.65~66「ENCOREによる重要度評価(ヒートマップ)」参照)

※2 ENCORE: Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure。ビジネスセクターと生産プロセスごとの自然資本への依存と影響を評価するツール。自然資本分野の国際金融業界団体「Natural Capital Finance Alliance」が主導し、UNEP-WCMC(国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター)などと共同で開発。

フォース)が2023年9月に公表した提言を参照しながら、LEAPアプローチに沿い、取り組みを推進しています。

優先拠点の特定

生態系の十全性が高い、または、十全性が急速に低下している地域、あるいは、物理的水リスクが高い地域においては、潜在的な自然への依存・影響の評価がとくに重要となります。これらの地域における自然との関係性を定量的かつ定性的に把握し、リスクと機会の両面から戦略的に対応するため、連結グループ会社を対象として、生物多様性リスク(物理的リスク・レピュテーションリスク)、および、生態系や人々の水利用に大きな影響を及ぼす「水ストレス」の評価を実施しました。

世界自然保護基金(WWF)のBiodiversity Risk Filter(生物多様性リスクフィルター)を活用して評価した結果、生物多様性リスク(物理的リスクおよびレピュテーションリスク)において、「Very High」のレベルに該当する拠点は確認されませんでした。

世界資源研究所(WRI)のAqueduct(アキダクト)を活用して評価した結果、中国・北京市と常州市にある2つの生産拠点、および、7つの販売・サービス拠点が、水ストレス(水需給の逼迫の程度)が非常に高い(「Extremely High」のレベル)エリアに立地していると確認されました。一方で、これらの拠点における取水量は少ないため^{※3}、水資源への依存・影響は限定的であると考えています。

※3 中国・北京市と常州市にある2つの生産拠点の総取水量は国内生産拠点(4拠点)の総取水量の3%程度であること、また、7つの販売・サービス拠点での水の用途は手洗い・飲用のみでその取水量は更に少ないことを確認しております。

▶ Biodiversity Risk Filterによる生物多様性リスクの評価結果

リスクレベル	物理的リスク				レピュテーションリスク			
	日本	米州	欧州	アジア・パシフィック	日本	米州	欧州	アジア・パシフィック
Very high	0	0	0	0	0	0	0	0
High	8	0	0	2(1)	0	0	0	0
Medium	26(4)	5	4	15(2)	30(3)	1	5	18(3)
Low	0	0	3	2	4(1)	4	2	1
Very low	0	0	0	0	0	0	0	0
拠点合計	34	5	7	19	34	5	7	19

※()内は生産拠点の内訳、所在地が同じ拠点はまとめて評価を実施

▶ Aqueductによる水ストレスの評価結果

リスクレベル	水ストレス			
	日本	米州	欧州	アジア・パシフィック
Extremely High	0	1	0	8(2)
High	0	0	1	3
Medium-High	12(2)	4	1	2
Low-Medium	22(2)	0	1	2(1)
Low	0	0	4	4
拠点合計	34	5	7	19

※()内は生産拠点の内訳、所在地が同じ拠点はまとめて評価を実施

リスクと機会の評価(Assess)

事業活動によるリスクと機会の把握

LEAPアプローチのLocate(発見する)とEvaluate(診断する)の結果を踏まえ、オークマグループの事業活動が自然資本や生物多様性に与える影響を測る指標として下記項目を設定し、実態を把握する取り組みを進めました。

- 気候変動(温室効果ガス排出量)
- 汚染(大気汚染、化学物質)
- 水ストレス(取水量・排水量)
- 資源の利用(廃棄物等発生量)

今後、これらの定量指標をモニターしつつ、オークマグループの事業活動による影響と機会を評価し、生物多様性も含めた環境課題への取り組みを進めていきます。(P.81~82「環境関連データ」参照)

サステナビリティ戦略

▶ ENCOREによる重要度評価(ヒートマップ)

Very High High Medium Low Very Low, N/A(Not Applicable), ND(No Data)

依存(Dependencies)

		上流							直接操業	下流						
		鉄鉱石採掘	銅・アルミ採掘	鉄・鋼材製造	銅・アルミ製造	金属鑄造	金属加工		工作機械							
								モータ等電気機器製造	製造	販売	輸送(海)	輸送(陸)	据付	使用(金属加工)	修理	
供給	生物資源供給	VL	VL	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	遺伝物質	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	動物由来のエネルギー	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	N/A	M	N/A	N/A	N/A
保全・調整	給水	H	H	H	M	M	M		M	M	L	L	VL	M	M	M
	浄水	VH	VH	M	M	M	M		M	M	ND	M	ND	N/A	M	N/A
	水流調整	H	H	H	M	M	M		M	M	L	M	L	M	M	M
	降雨パターンの調節	VH	VH	M	M	M	N/A		M	VL	VL	M	M	VL	N/A	VL
	地球規模の気候規制	H	H	VL	VL	ND	VL		VL	VL	VL	M	M	VL	VL	VL
	地域気候調節	L	L	L	L	L	L		L	L	L	L	L	L	L	L
	空気の過	VL	VL	VL	M	M	N/A		VL	VL	N/A	VL	VL	VL	N/A	VL
	土壌質調節	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	土壌と土砂の保持	M	M	L	L	M	L		L	L	L	L	L	M	L	L
	暴風の軽減	M	M	M	M	M	M		M	M	L	H	M	M	M	M
	洪水の軽減	H	H	M	M	M	M		M	M	L	H	M	M	M	M
	保育地の個体数と生息地維持	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	固形廃棄物の浄化	L	L	L	L	ND	M		L	L	ND	ND	ND	ND	M	ND
	受粉	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	生物的防除	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	VL	VL	ND	N/A	N/A	N/A
	大気・生態系による希釈	M	M	ND	ND	ND	L		L	L	N/A	VL	VL	ND	L	L
	騒音の緩和	VL	VL	VL	N/A	N/A	VL		VL	VL	N/A	N/A	VL	VL	VL	VL
騒音以外の感覚的影響の緩和	L	L	VL	N/A	N/A	VL		VL	VL	N/A	N/A	N/A	VL	VL	VL	
文化	レクリエーション関連サービス	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	VH	N/A	N/A	N/A	N/A
	ビジュアルアメニティサービス	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	VH	VH	N/A	N/A	N/A
	教育・科学・研究サービス	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	精神的・芸術的・象徴的認識サービス	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

影響(Pressures)

		上流							直接操業	下流						
		鉄鉱石採掘	銅・アルミ採掘	鉄・鋼材製造	銅・アルミ製造	金属鑄造	金属加工		工作機械							
								モータ等電気機器製造	製造	販売	輸送(海)	輸送(陸)	据付	使用(金属加工)	修理	
	温室効果ガス(GHG)排出	M	M	H	M	M	L		VL	L	M	H	M	M	L	L
	GHG以外の大気汚染物質排出	M	H	H	H	M	L		L	L	L	H	L	M	L	M
	外来侵略種の流入	VL	L	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	ND	VH	L	L	N/A	N/A
	生物資源の採取	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	非生物資源の採取	H	H	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	攪乱(騒音・光害)	H	VH	VH	VH	H	M		M	M	L	VH	M	VH	M	M
	固形廃棄物の発生と放出	VH	H	M	M	L	L		L	L	VL	M	VL	L	L	L
	土地利用域	M	M	L	L	L	L		L	L	L	N/A	M	L	L	L
	淡水利用域	H	VH	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	ND	N/A	N/A	N/A	N/A
	海底利用域	H	VH	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	M	N/A	M	N/A	L
	水使用量	L	M	M	L	L	M		L	M	M	L	L	M	M	M
	水・土壌への有毒汚染物質の排出	H	VH	VH	VH	H	VH		H	M	L	L	L	L	VH	M
	水・土壌への栄養汚染物質の排出	ND	ND	N/A	M	M	N/A		N/A	N/A	N/A	L	M	N/A	N/A	N/A

ENCORE Partners (Global Canopy, UNEP FI, and UNEP-WCMC) (2024). ENCORE: Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure. On-line, October 2024, Cambridge, UK:the ENCORE Partners. Available at: <https://encorenature.org>

サステナビリティ戦略

バリューチェーンマネジメント

品質・顧客満足から企業価値向上への取り組み

オークマが考える「オークマ品質」とは、製品に瑕疵がないことはもとより、お客様の期待を超える加工を実現する工作機械の追求にあります。その土台となっているのが、「ないものは創る」という独創技術の追求の精神であるオークマの企業文化です。

高付加価値な工作機械は、機械工学や制御技術、加工技術、素形材技術など、幅広い技術が求められる製品です。近年は、技術の複雑化、統合化にともない、ものづくりの現場で発生する課題の解決には、部門を横断して多様な人財がそれぞれの知恵や経験を持ち寄って多角的に物事を捉え、考えるプロセスがますます重要となっています。

品質方針

『顧客第一』をモットーに、最高の製品とサービスをお届けします。

品質管理の体制

オークマは、ISO9001の要求事項に従って、品質マネジメントシステム^{*}を確立しています。

品質保証本部が主管する「品質委員会」は、技術(機械、制御)、調達、製造、販売、サービスの各部門のメンバーで構成され、「オークマ品質」に関わる課題を解決するとともに機会とも捉え、毎月開催しております。

また、「品質委員会」を所管する「品質会議」では、当社における品質の維持や向上に必要な施策、あるいは全社にまたがる重要な課題について審議し、執行役員会や取締役会へ提言を行っております。

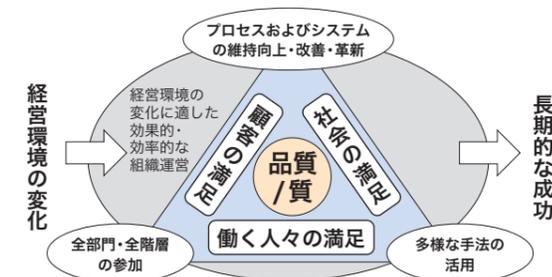
※URL: <https://www.okuma.co.jp/about/csr.php>

TQMの推進

経営環境の変化があっても、お客様や社会の満足を得られる製品・サービスを安定して提供し続けるため、TQM (Total Quality Management) の考えのもと取り組みを進めております。

製品・サービスの品質だけでなく、業務の品質向上も推進することで組織のレジリエンスを高め、企業価値向上につなげてまいります。

TQMに関わる重要な要素の関係



※中央の「品質/質」という語は、「モノの品質」だけでなく「コトの品質」(サービス・組織・業務の質など)も含まれることを意図しています。
出典: 日本品質管理学会 JSQC-Std00-001:2023 品質管理用語、p4 図を一部改変

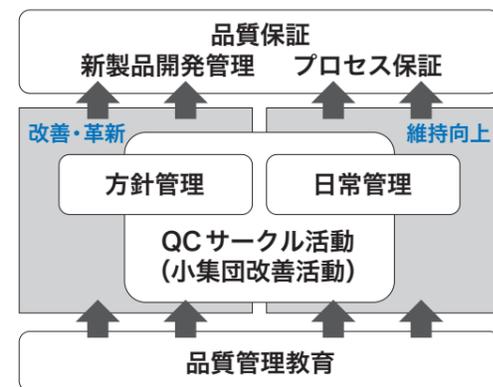
TQMの活動

TQMを推進し、お客様の信頼と満足を得るためには、品質保証、新製品開発管理、プロセス保証を達成する必要があります。

「方針管理」により改善・革新を促し、「日常管理」で品質などの維持向上を図ります。そして、「QCサークル活動」により、経営層から第一線の担当者まで全社員で、継続的に取り組みを進めております。これにより、個々の主体的な問題解決能力をはじめとしたスキルアップを促し、メンバー同士の協力や、社内の連携を強化し、組織風土の改善も図ります。

また、スキルレベルの明確化も念頭に、品質管理検定(QC検定)の取得を推進しています。2023年度からは全社員を対象に、検定資格に応じた手当を支給しています。

TQMの構造



出典: 日本品質管理学会 JSQC-Std33-001:2016 方針管理の指針、p9 図2を一部改変

責任ある調達

オークマは、サプライチェーン全体を通して環境や社会全体に与える影響に配慮しながら事業を行うとともに、協力会社、調達取引先と協働し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

パートナーシップ構築宣言

オークマは、2023年4月から「パートナーシップ構築宣言^{*}」を公表し、取り組みを進めております。

※URL: <https://www.okuma.co.jp/about/partnership.php>



① サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携

● オークマ協会

『オークマ協会』は1989年に設立され、会員相互の信頼と協力を基盤に、安定供給と品質向上を図るとともに、持続的な発展を目指しております。素材、部品加工、板金、塗装、ユニット、組立、FA(電装関連)、サービス業務、輸送など多くの協力会社の皆様と、四半期ごとに市況や生産計画を共有するなどし、連携を強化しております。

● BCP管理ソフトの運用

気候変動の影響による自然災害の激化など、サプライチェーンの被災状況は事業継続計画(BCP)に大きく影響

します。そこで、協力会社、調達取引先と連携してBCP管理ソフトの運用を開始し、調達リスクに強い体制の構築を進めております。

● グリーン調達基準

オークマでは「グリーン調達基準」を定め、購買品における一般部品、梱包材のそれぞれに「禁止対象物質」と「管理対象物質」を定め、含有化学物質の管理に努めております。

② 「振興基準」の遵守

● 手形などの支払条件

オークマでは、サプライヤーの皆様にも事業強化を図っていただくため、2024年10月より下請取引に関する支払条件をすべて現金支払いに変更し、振込手数料もオークマが負担する取り組みを進めております。

● 遵守体制の構築

オークマでは、サプライヤーの皆様と適正な関係を築くため「下請法務検定」を活用し、法令等の理解と遵守を推進しております。

③ 調達パートナーとの共創

オークマは、労働力不足や作業環境改善などの社会課題に直面する鋳物産業において、株式会社木村鋳造所と協働し、2023年にロボットで全工程を自動化した新鋳造製造技術を開発し、実証を重ねております。今後、オークマ協力工場への展開などを進めてまいります。

Topics

調達パートナーとの協働 ～板金溶接技能競技大会～

『オークマ品質』を追求するにあたり、工作機械の“顔”とも言える板金の品質確保も重要と考えております。

そこで、オークマが追求する品質の要請内容を理解いただくことを目的に、2023年より『板金溶接技能競技大会』を年2回、開催しております。

ほぼすべての板金サプライヤーの参加のもと、優秀成績をおさめた企業および個人を表彰するとともに、課題についてはフィードバックを実施するなどの取り組みをしております。

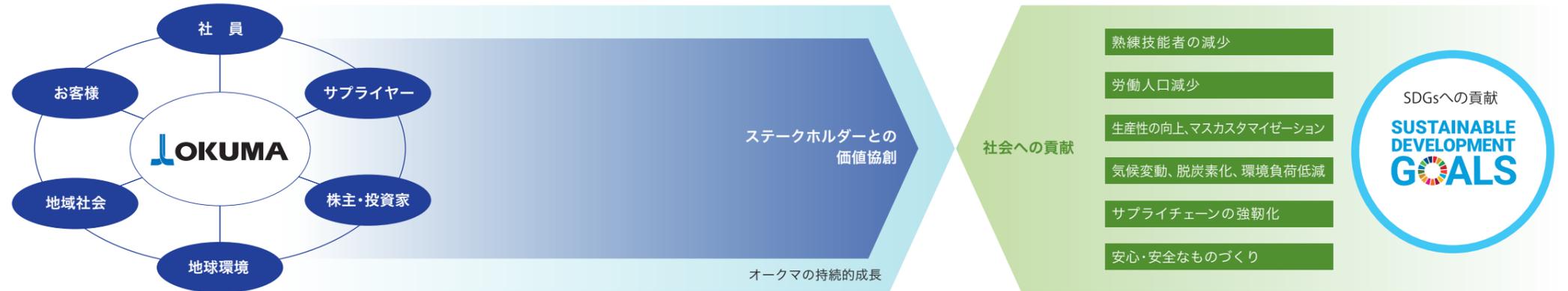
この活動により、オークマ品質を共有するだけでなく、板金サプライヤーにおけるスキルの評価指標として活用いただくなど、改善の機会にもつながる取り組みとなっており、今後も継続して協働を進めてまいります。



サステナビリティ戦略

ステークホルダーとのエンゲージメント

当社の企業理念に掲げる「オークマと共に歩むすべての人々の幸せ」の実現に向けて、2023年4月に公表したマルチステークホルダー方針に則り、ステークホルダーの皆様との信頼関係の構築に努めています。ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション活動を展開しながら、企業としての社会的責任を果たし、社会課題解決にも貢献してまいります。



	ステークホルダーとの関係・対話機会		ステークホルダーからの期待・関心	ステークホルダーとオークマにとってより重要な協創価値・とくに貢献できるSDGs	
	ステークホルダーとの関係	主なエンゲージメント機会		関連するマテリアリティ	関連するSDGsテーマ
お客様	<p>お客様の価値創造</p> <p>当社の工作機械のご購入や、サービスを求めてくださるお客様とのづくりの課題解決に向けてサポートさせていただいております。「百の賛辞より一つの批難を尊ぶ」という考えのもと、真面目にかつ思直にお客様の価値創造につながる製品・技術・サービスをお客様とともに追求しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業・サービス活動 ● ソリューション、ものづくりサポート提供 ● 展示会(プライベートショー含む) ● 工場見学 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様のものづくりの課題解決のソリューション提供(労働人口不足、脱炭素化、生産性向上など) ● 高品質×高生産性×低環境負荷のスマートマシンの提供 ● オペレータが簡単に使えるスマート加工セルの提供 ● 遵守された納期での高品質な納入 ● 迅速で高品質なアフターサービス 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産性向上を実現するソリューションの提供 ● 環境配慮型製品・技術の開発および提供 	
社員	<p>働きがい・働きやすさの追求</p> <p>オークマのものづくりサービスは、世界中で働く多様な個性を持った社員が真摯かつ思直にこれからのものづくりを追求して実現してきました。ものづくりサービスを展開していく中で、新しい働き方の追求や理念への共感の向上、人材開発の充実により一人ひとりが成長し、個々の能力を発揮できるよう、つねに建設的な対話をしながら進めてまいります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 目標管理制度 ● 全社員集会 ● Okuma Universityでの教育、研修 ● 労使交渉 	<ul style="list-style-type: none"> ● いきいきと働ける環境 ● 多様な人材が働ける制度・環境・意識 ● ワークライフバランスがとれる柔軟な働き方 ● キャリア・ビジョンの対話 ● キャリアアップ・学びの機会 	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術の研究と熟練技能の習得の促進 ● ダイバーシティの推進、やりがいと成長が実感できる職場づくり 	
サプライヤー	<p>サプライチェーンにおけるサステナビリティの向上</p> <p>オークマのスマートマシンのQCDの総合的競争力は、世界中のサプライヤーからスマートマシンに欠かすことのできない部材の安定供給によって支えられています。2023年に公表したパートナーシップ構築宣言、2023年5月に公表したオークマ人権方針を遵守することを基本としながら、サプライヤーとの協働で品質保証、技術開発を進め、環境、社会に配慮したサステナブルなサプライチェーンを構築します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達活動 ● オークマ協会活動 ● 購買方針 ● グリーン調達基準 ● ISO9001 審査 ● 人権デュー・デリジェンス 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公正・公平・透明性のある取引 ● 社会、環境に配慮した調達活動 ● 災害発生時の協力体制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産過程における環境負荷の低減 	
株主・投資家	<p>企業価値の最大化</p> <p>当社の成長は、株主・投資家の皆様から提供していただく財務資本に支えられています。IR活動やガバナンスなどを通して適正かつ迅速な情報開示を行い、建設的な対話を通して得たご意見は経営にフィードバックをし、企業価値の向上につなげてまいります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会 ● 決算説明会 ● 公正・公平かつ迅速な情報開示と対話機会 ● IRサイト 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業価値拡大 ● 資本コストを上回る株主リターン ● 建設的な対話の機会 ● 財務、非財務(ESG含む)に関する取り組みと情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティの推進 ● 生産過程における環境負荷の低減 	
地域社会	<p>企業市民として地域社会への貢献</p> <p>オークマは「ものづくりサービス」を通して社会への貢献を目指しており、持続的な社会に向けて地域社会の発展にも貢献します。次世代のものづくりを担う人材の育成に向け、技術伝承やものづくりの楽しさを伝える活動を強化しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 名古屋大学オークマ工作機械工学館の寄付、寄付講座の提供 ● 地域社会貢献活動(ネーミングライツ取得、寄付、クリーンアップ活動など) ● 高校生への技術指導 ● ものづくり体験教室 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域の発展への貢献 ● 雇用の創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 質の高い教育へのアクセスの拡充 	
地球環境	<p>気候変動への対応</p> <p>将来にわたって豊かな暮らしを守っていくため、環境に配慮した事業活動を行っています。温室効果ガス排出量の削減を通して、脱炭素化を進めてまいります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● TCFD 提言への賛同 ● CDP 水資源、気候変動に関する質問書への回答 ● ISO14001 審査 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境保全・環境負荷低減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産過程における環境負荷の低減 	

マルチステークホルダー方針: <https://www.okuma.co.jp/about/multi-stakeholder.php> パートナーシップ構築宣言: <https://www.okuma.co.jp/about/partnership.php>

CHROメッセージ



執行役員 CHRO

野崎 あゆみ

教育・コンサル事業企業から2023年2月にキャリア入社。人・組織に関わる担当部長を経て、2024年7月よりCHRO(最高人事責任者)に就任。

重視しているのは、働く人たちの「仕事を通じた成長実感」です。

自分ができる! (自己有能性)、自分で決める! (自己決定性)、

そして自分は認められている! (社会的承認性)の

3つの心理的条件がそろうことで、挑戦意欲が引き出され、

自律的な行動につながると考えています。

Q 長期ビジョンとパーパスが共有された組織文化をどのように醸成されますか? また、目指す姿に向けた行動変容をどのように動機付けされるのでしょうか?

A オークマの未来を考えるうえで、「ものづくり」を通じて何を実現したいのか、私たちの理想とする製品やサービスとは何か、こうした本質的な問いを議論し、社員と言語化する必要性を強く感じています。私どもがお客様や市場からどんな企業だと思われたいのかを言語化し、そのためにどんな現実の活動を求めていくのか、一緒にどう頑張っていくのかをCHROとして伝えていくことで、人の心を動かしていくことができと思っています。

また、パーパスやビジョンへの共感を育むには、「自分の裁量を超えても発言・行動してよい」という信頼感と挑戦の許容が現場に根づいている必要があります。現場での行動変容を促すためには、個々人が「自分はこの会社でいきいきと働いている」「会社の方向性にコミットできている」と実感できる状態をつくるのが大切です。その実現に向けて、MBO(目標管理制度)を活用し、フィードバック文化の醸成に取り組んでいます。これまでは、上司から期待や評価を伝えられる機会が部署によっては少なかったのが

実情ですが、上司と部下が対話を通じて方向性を共有する仕組みづくりを進めています。

Q 人財マテリアリティ『イノベーションの源泉となる人財を育成する』に向けた取り組みとその進捗はいかがでしょうか?

A イノベーションを生むためには、まず「自由に意見を言える文化」の醸成が欠かせません。特定の人財だけにイノベーション創出の期待を寄せるのではなく、組織全体が心理的安全性に守られた環境であることが必要です。そのためには、たとえ相手が部長や本部長であっても、フラットに会話ができる風土が求められます。「さん付け」呼称もその一環で推奨しており、少しずつ浸透しつつあります。上意下達のコミュニケーションではなく、互いに相手を尊重して耳を傾け合える、対話ができる環境こそイノベーションは生まれます。

個人の目標設定時や中間時点の面談においては、部下と上司が密にコミュニケーションを取り、そこから新たな発想や気づきが生まれるような関わりを生み出すことを推奨しています。マネジメント層が自発的に1on1面談を展開している部署も生まれてきています。

加えて、戦略を実行していくうえで必要なのは「称賛の文化」です。戦略に沿った推進事例を全社員で称え、チャレンジや提案そのものをリスペクトする企業文化を育てていきたいと考えています。

Q 長期ビジョンに基づく人財ポートフォリオ構築と専門人財の獲得・育成について教えてください。

A 「どのような顧客に、どのような価値を、どう届けるか」という事業戦略に基づき、必要な組織体制やマネジメントの仕組みを再設計しています。人財育成計画の実行はもちろん、将来の人財ポートフォリオを実現するうえで、必要とする人財像を検討し、採用を行う方針です。とくにキャリア採用については、将来の経営人財としての育成を前提に、即戦力としての過度な期待を避け、育成計画を立てたうえで採用を行っています。キャリア採用のもう一つの試みとして、プロフェッショナル人財の知見を活用し、現場の仕事の進め方や発想に刺激を与えていく取り組みも進めています。また、厳しい競争環境の中で事業変革を実践されたシニア人財のチャレンジ意欲を活かし、「未来のオークマづくり」に貢献していただける方々にもご

入社いただいております。また、組織文化に変化をもたらすためにも、女性管理職候補の育成にも力を入れています。他社との交流やキャリア研修、ポータブルスキルの習得の機会を設け、管理職を目指すための意識醸成と能力開発の両面から支援しています。

また、組織文化に変化をもたらすためにも、女性管理職候補の育成にも力を入れています。他社との交流やキャリア研修、ポータブルスキルの習得の機会を設け、管理職を目指すための意識醸成と能力開発の両面から支援しています。

Q 競争環境の変化に対応する人財プール形成とタレントマネジメントをどのように進めますか?

A 重要ポジションへの育成パスを明確にしておくため、2024年から選抜型教育プログラムをスタートしました。3年計画(2024年度～2026年度)で経営人財候補群の育成を進めており、顧客価値への理解を深め、未来のオークマに対する構想力が体得できるプログラムになっています。「仲間を創る・事業の未来を創る・自身のキャリアを創る」という目的のもと、将来の経営幹部候補者が交流することで部門間連携を促すネットワーク形成にも期待し

ています。

今後はタレントマネジメントシステムの導入により、人財ポートフォリオの可視化も進めていこうとしています。現状と目指す姿のギャップを把握することで、採用・育成・配置といった人的資本投資を経営戦略と連動させていきます。前職時代のネットワークを活かし、CHROとしてさまざまな業界を代表するメーカーの経営層やプロフェッショナルの方々をはじめとする社外との対話を通じた新たな視座の獲得も大切にしています。制度設計にとどまらず、外部環境の変化を意識しながら経営戦略と一体となった人財戦略を実践していきたいと考えています。

Q 働きがいの可視化とエンゲージメント向上への取り組みについて教えてください。

A 現在、社員エンゲージメントサーベイの設計を進めており、新人事制度の浸透度合いや個人の働きがい・成長実感など含めて自社で設問設計と結果分析を将来的に行うための準備を進めています。職群や年代別のデータ分析により、部門ごとの特徴や改善点を可視化し、組織マネジメントに活かしていきたいです。

私自身が重視しているのは「仕事を通じた成長実感」です。自己有能性、自己決定性、社会的承認性が満たされることで、挑戦意欲が引き出され、自律的な行動につながると考えています。サーベイの分析結果は経営層だけでなく社員にもフィードバックし、「変化をポジティブに捉える」文化を醸成していきたいと考えています。来期から始まる次期中期経営計画推進のためにも、社員の状態を可視化し、それに基づいた人的資本投資を経営メンバーで考えていきたいです。

加えて、社内留学制度やジョブローテーションの仕組みもより強化し、自己申告制度や自分のキャリアについて相談したい相手との面談を可能とする仕組みなどを通じて会社全体でキャリア自律を支援します。将来的には、社内公募制度の検討も視野に入れており、やりたいことに手を挙げられる風土をつくっていききたいと考えています。これらの取り組みは、成熟度モデルの展開、ものづくりサービスの提供、そしてオークマの成長につながるものと考えており、今後も社員の可能性を引き出す環境づくりに注力してまいります。

人的資本経営

人財戦略

オークマは、パーパス(存在意義)に掲げる、「社会に貢献する」喜びを感じながら社員一人ひとりが成長し、ものづくりの課題解決を通じて、社会になくなくてはならない会社になることを目指して、人財戦略および重点目標を設定しました。

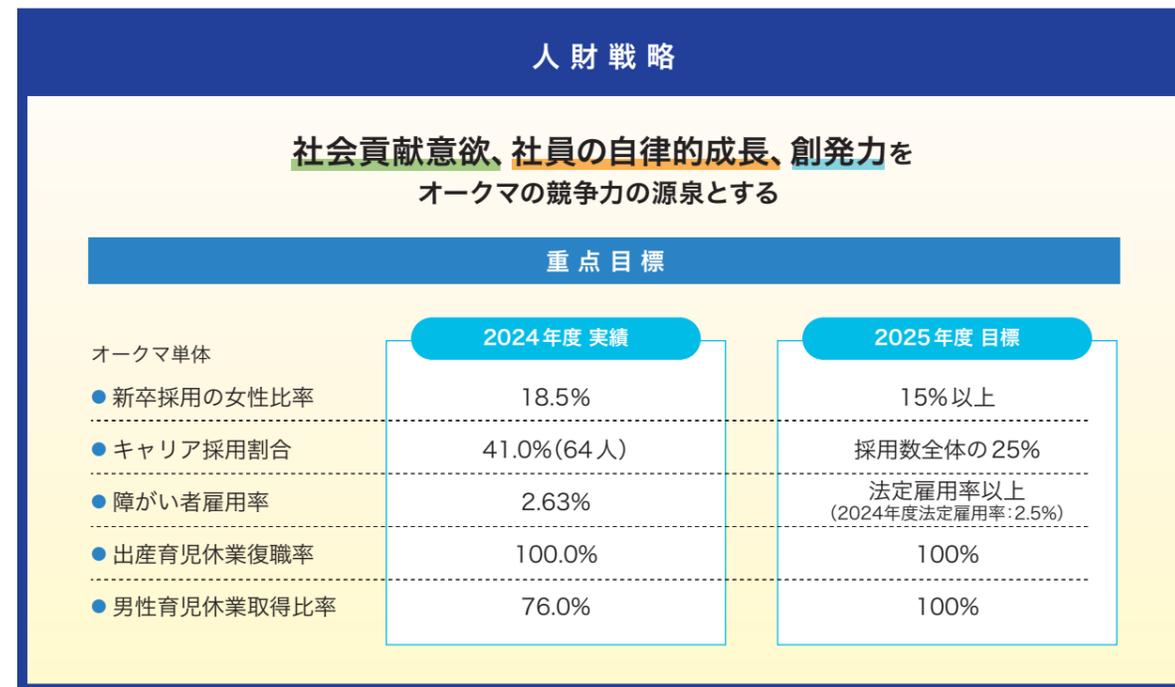
お客様のニーズがモノからコトへと変化する中で、当社が追求すべきは、時代を創る技術と熟練の技能を礎とし

て、生産加工における新たな価値を創出し続けることです。

そして、当社の生産加工の現場において生み出されるさまざまな「カイゼン」と「革新」が、お客様の課題解決につながる「ものづくりDXソリューション」です。

これらを踏まえて、人財戦略では、社会貢献意欲、社員の自律的成長、創発力を自社の競争力の源泉として、パーパスの実現につなげていきます。

パーパス(存在意義)に掲げる、「社会に貢献する」喜びを感じながら
社員一人ひとりが成長し、ものづくりの課題解決を通じて、
社会になくなくてはならない会社になる



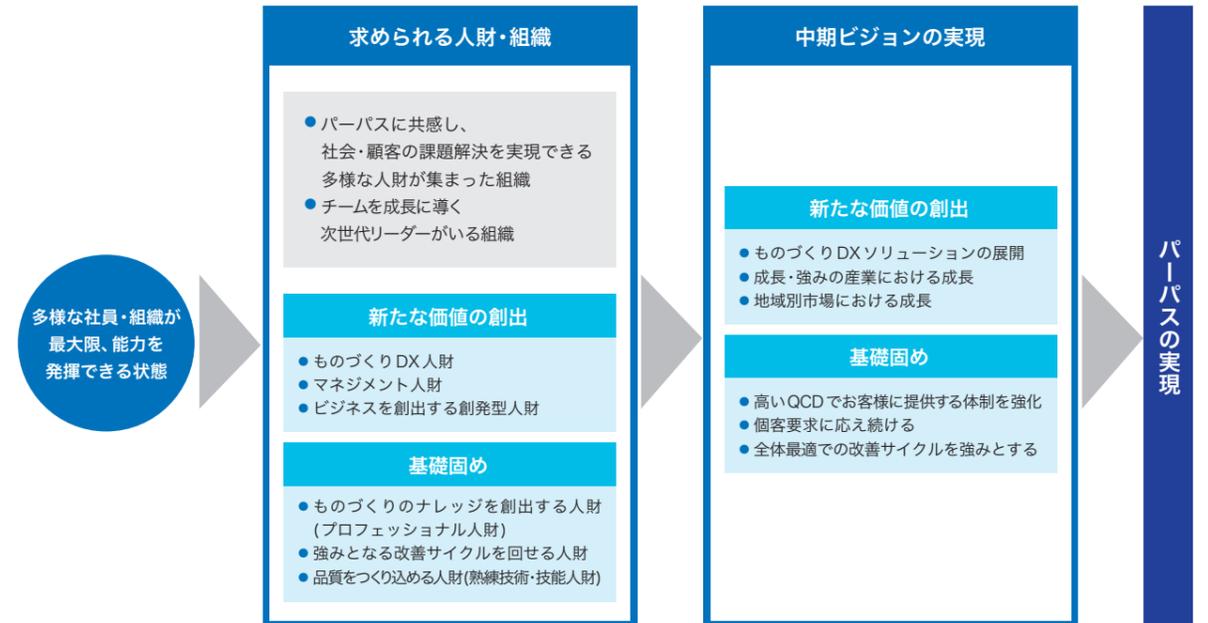
中期ビジョンの実現に向けた人財・組織

パーパス、中期ビジョンの実現にはお客様の価値創造と社員のやりがい・成長の両立が重要と考え、当社では2024年7月より、「一人ひとり誰もがみんな主人公」という人財マネジメントポリシーを掲げております。成長戦略に基づき、求める人財像および組織像を定め、社員一人ひとりのやりがいや自律的な成長を支えるための人的資本投資を強化しています。その一環として、2025年度より当

社全社員を対象に新人事制度の運用を開始しております。

新人事制度と教育施策を連動させることで、組織と個人(社員)の意識・行動に変革を促し、また、多様な人財がその能力を最大限発揮できるように人財ポートフォリオの活用や環境づくりなどを進めることにより、「コトづくり」企業へと大きく変容してまいります。

中期ビジョンの実現に向けた人財・組織



新人事制度の導入

制度改訂の目的	時代を創る技術と熟練の技能を礎として、新たな価値につながる「改善」と「改革」を創出する個を生み出すために新たな制度を構築
新人事制度の重要テーマ	<p>■ 発揮能力・成果への適切な評価 ⇒ 評価基準の見直しと処遇の改定</p>
	<p>■ 成長課題の明確化と適切なフィードバック ⇒ 成長を意識した目標設定と評価フィードバックの強化</p>
	<p>■ 「知・経験の多様化」促進と柔軟な異動配置 ⇒ 会社の期待に基づく段階的な成長ステージの整備</p>

サステナビリティ戦略

▶ 人財育成

新たな価値創造においては、社員の成長こそが競争力の源泉になるとの考えから、「人づくり」に重きを置き、求める人財像に向けた人財育成を強化しています。

当社は、2019年に教育に関しての総称を「Okuma University」とし、「創発と熟練」「ものづくり教育」「階層別教育」「キャリア自律」といったテーマを軸に、部門ごとの必修研修プログラムを定めつつ、新たに本部の垣根を越えて学ぶ場の提供までを行っています。

階層別教育の充実

各階層別に研修を実施し、それぞれのレベルに必要なスキル開発や役割認識を促進しています。入社3年目までの若手層には「論理的思考」を基盤とし「コミュニケーション力」と「課題解決力」の向上を目指した教育、中堅層には組織の中核としての役割認識とリーダーシップ開発に関する教育、管理職層には後進(部下・後輩)の育成を含むマネジメント力強化に重点を置いた教育を実施していま

す。2025年度は、新人事制度の理解促進と評価基準の共有強化を図るとともに、評価者研修にも注力してまいります。

キャリア自律の促進

2024年度から年代別のキャリアデザイン研修も実施しています。同研修では、キャリアデザインの基本的な考え方を理解することから始め、自身のこれまでのキャリアを棚卸しし、自己理解を深めています。また、今後のキャリアを具体的にイメージしながら、自身の成長課題について考える機会を提供しています。

社員一人ひとりが自身のキャリアを主体的に捉えることで社員の働く充実度を高めることができ、また、キャリア自律の支援を通じて主体的に学習・経験を積んで成長する人財が増えることで組織全体の生産性や創造性が高まると考えています。

▶ 2024年度社員教育体系

対象	階層別	選抜	キャリア自律	ダイバーシティ推進	品質TQM	技能技術	目的別	グローバル人財	自己啓発	職種別専門性	
管理職層	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員：経営戦略思考醸成 部長：部門経営者の視座獲得 課長(3年継続)：マネジメント 新任基幹職：管理職としてありたい姿 	<ul style="list-style-type: none"> 部次長：経営リーダー(役員)としての視野視座獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 50代 40代 		<ul style="list-style-type: none"> 部次長 新任課長 新任基幹職 						
中堅層	<ul style="list-style-type: none"> 係長・班長：中堅社員の原理原則・プレマネジメント リーダー層：チームパフォーマンスの向上 中堅層：主力意識の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> リーダー育成：デザイン思考とビジネスフレーム習得 	<ul style="list-style-type: none"> 30代 		<ul style="list-style-type: none"> 係長・班長 リーダー層 中堅層 	<ul style="list-style-type: none"> 技術・技能競技大会 ITリテラシー ものづくり基礎 営業知識 等々 技能検定講習 ものづくり道場 	ハラスメント・コンプライアンス関連	海外拠点の任務役割レベルに応じた英語教育	社内(海外)留学	事業戦略推進につながるテーマ教育	本部別専門スキル教育
若手層	<ul style="list-style-type: none"> 3年目：ロジカルコミュニケーション 2年目：問題解決 		<ul style="list-style-type: none"> 20代 	<ul style="list-style-type: none"> 実務職：キャリア意識醸成 							
新人	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員：仕事の進め方 導入教育：会社・ビジネス基礎理解 				<ul style="list-style-type: none"> 新入社員 						

プロフェッショナル、熟練技術・技能人財教育

高精度・高付加価値な工作機械やサービスをお客様のもとへ届けるために、社員一人ひとりが熟練の技術・技能を習得するとともに、専門性を高めてその道のプロフェッショナルとなることを目指しています。

成長を促す機会としての職種別専門教育と、熟練の技術・技能を習得する道場教育を実施しています。

また、人財の育成と技能の伝承を目的に、毎年、技術・技能競技大会を開催しています。オークマグループだけでなく、協力会社を含め、主として入社10年までの社員を対象に分野ごとの専門性を高める教育を行い、その成果を発揮する機会として、1978年から続いている伝統行事です。そこで培われた技術、技能を活かして最先端の技術開発に挑むとともに、国家検定資格の取得などでスキルの見え化にもつなげています。

ビジネスを創出する創発型人財教育

ものづくりDXの取り組みの本格化にともない、2021年度から研修への投資を大幅に拡充しています。

オークマが取り組むDXは、業務改革による生産性向上の取り組みであると同時に、「ものづくりサービス」のビジネスモデルの強化でもあります。その活動は「ものづくりを熟知したうえで、デジタル活用、業務改革・ビジネス改革」を進める、「ものづくり人財」を育成する役割も担っています。

新たな付加価値を創造し、ビジネス化できる創発型の人財の増強は極めて重要です。DX推進に関わる人財を選抜して、業務改革の思考プロセス、DXの構造の設計方法などの習得を目指した研修を実施しています。

例えば、デジタル技術を活用した仕組みづくり(オークマDX)を担う情報・DX部門においては、DX推進に必要な視野視座とスキルを段階的に習得できるよう、新人・若手層の教育に注力しています。IT・セキュリティ等に関する教育とあわせて、DXにおける「全体最適」の考え方や、要件定義や課題整理の場面で活用できる発想・分析手法等も教育しております。現状を調査・分析し、あるべき姿とのギャップを考え、課題を発見し解決に導く力を育成することで、社内およびお客様の課題に対して最適なソリューションを提案・構築する人財の土台を築くことができると考えています。

次世代経営人財：創発型リーダー人財の発掘と育成

当社では、各本部から選抜された中堅社員を対象に、“創る”ワークショップと題したプログラムを2024年度より開催しています。同プログラムは、事業の全体像を構造化する「ビジネスモデルキャンパス」を活用し、デザイン思考を取り入れながら新たなビジネスモデルを企画するものです。このプログラムを通じて、次世代の経営人財・リーダー候補となる人財プールの創出に努めます。

[目的]

- 事業の未来を「創る」
フレームワーク(経営戦略策定に必要な基本知識)を習得するとともに、次世代リーダーとしての自覚(当事者意識)を創る
- 仲間を「創る」
より強固な協働・部門間連携を生み出す、次世代リーダーとしての仲間を創る
- キャリアを「創る」
自身のキャリア形成と事業の成長をつなげる思考を深め、次世代リーダーに向けたキャリアの筋道を創る

サステナビリティ戦略

▶ ダイバーシティとインクルージョンの促進

企業価値向上につながる新たな価値創造を実現するには、多様な個人が最大限に能力を発揮することが不可欠と考え、異なるバックグラウンドを持つ人財を採用・登用し、活躍できる仕組み・環境の整備を進めています。

有給休暇、短時間勤務制度の活用による柔軟な働き方

多様な社員の働きやすさの向上に向けて、オークマでは2024年4月から保存有給休暇の取得基準の緩和や年次有給休暇の取得日数目標の拡大を実施しています。

育児・介護支援を含むさまざまな制度・環境も整備しています。当社では男女を問わず正規雇用の労働者に対し、子が小学校を卒業するまでの間、短時間勤務を可能とするなど、中長期のキャリア形成を見据えた働きやすい環境づくりを進めています。

障がい者雇用

「オークマイいきいきファーム」を開設し、障がい者雇用を拡大しています。主な事業所内だけでなく、2020年2月開設の愛知県東海市に続き、2022年11月に同・小牧市に、2024年4月には同・名古屋に3拠点目を開設しました。

農園で収穫した農作物は本社工場の食堂で提供されており、事業だけでなく、社員の福利厚生にも貢献しています。

多様な個人が能力を発揮するための環境整備

オークマでは、多様な価値観を持つ社員がその能力を存分に発揮できるよう環境整備を進めています。

[取り組み例]

- 部門横断の活発なコミュニケーションによって新たな気付きやイノベーションの創出を促進するための談話スペース設置など、オフィスフロアの改装、リノベーションの実施
- 聴覚障がい者など音声を聞き取ることが困難な社員へのコミュニケーション支援のための音声認識アプリの活用
- 外国籍の社員に向けた、労働安全衛生や品質に関する社内報(ベトナム語)の配信
- 多様なスキル取得の促進と特定分野の専門性を持つ人財への手当支給
資格手当:月額上限2万円(120以上の資格)
博士号手当:月額5万円

Topics 働きやすい環境づくり

新厚生棟 こぐまテラスの活用

2024年6月、本社工場に新厚生棟「こぐまテラス」を開設しました。こぐまテラスは、「集中して個人学習したい」「自由に集団活動・グループ学習したい」「気軽に対話し、ひらめきを得るスペース、時間を持ちたい」という社員の意欲に応えるためのコワーキングスペースやフリースペースのほか、社員教育等が開催されるワークショップスペースを備えており、活用されています。



ワークショップスペースでの社員教育

ジェンダーレスの新ユニフォームの導入

オークマの国内拠点では、2024年度からジェンダーレスの新ユニフォームの導入を開始しました。制作にあたり、社員のさまざまな声を取り入れるためプロジェクトを立ち上げ、「プロ集団」意識を高めるデザイン、生地やユニフォームの配色、機能面などを検討し、メンバーが実際にサンプルに触れて肌触りやストレッチ具合を確認し決定しました。



新ユニフォーム制作プロジェクト

▶ 社員の健康・労働安全衛生

オークマは、社員一人ひとりが心身ともに健康で、安全に安心して働くことができる職場環境づくりを推進しています。

社員の健康

社員の健康を重要な経営課題の一つとして捉え、生活協同組合・健康保険組合や労働組合等と連携しながら取り組みを進めております。

[取り組み例]

- ヘルスリテラシー向上のための情報発信
- 食生活改善のための食堂でのヘルシーメニューの提供、運動推進プログラムの実施
- ストレスチェック結果を活用した職制指導、職場環境改善の促進

▶ 人権尊重の取り組み

サプライチェーンを含めた人権尊重の取り組み

当グループは工作機械のグローバルメーカーとして、多岐にわたるサプライチェーンとつながりを持ち、製品は幅広い産業分野、顧客層に展開されています。こうした事業環境の中で、自社およびサプライチェーンにおける人権尊重は、当グループの事業活動を支える重要な基盤の一つであると考え、2023年5月に「オークマ人権方針※」を当グループの最高規範の一つとして策定しました。また、取引先をはじめとするビジネスパートナーに対しても人権尊重を働きかけています。

国際的に認められた人権(「国際人権章典」で表明されたもの、および、「労働における基本的原則及び権利に関するILO(国際労働機関)宣言」に挙げられた基本的権利に関する原則など)を尊重し、国際連合人権委員会により承認された「ビジネスと人権に関する指導原則」などのガイドラインに沿って、人権尊重の取り組みや人権デュー・デリジェンスを実施します。また、事業活動を行うそれぞれの国や地域で適用される法令を遵守し、国際的に認められた人権と各国や地域の法令の間に矛盾がある場合、国際的な人権の原則を可能な限り尊重するための方法を追求していきます。

※URL: <https://www.okuma.co.jp/about/csr.html>

労働安全衛生

オークマは、国内外のすべての拠点、すべてのグループ会社で「労働災害ゼロ」を目指しています。国内では、安全衛生委員会を設置し、年次で安全方針、安全目標を定め、労働災害防止の取り組みを進めています。同委員会には、各職場の委員、産業医のほか、労働組合からの委員も加わって、毎月1回開催しています。(P.84「人的資本関連データ」参照)

人権デュー・デリジェンスの取り組み

人財の多様化の一環として、オークマおよび国内のグループ各社で、国籍を問わず雇用の機会拡大に取り組む中、2023年4月より、外国国籍の就労者を対象として、人権デュー・デリジェンス(DD)を開始しました。

2024年度は、オークマで就労する特定技能外国人を対象に人権DDを実施し、重大な人権リスクが存在しないことを確認しました。加えて、安全や品質に関する社内報などを現地語に翻訳して情報共有を図るなど、リスクの低減に努めました。また、文化や習慣の違いにより日本人社員が無意識のうちに人権を損なうことがないように、研修や周知活動を通じて、人権尊重への理解を深めています。

児童労働・強制労働防止の取り組み

オークマは、児童労働を未然に防止するため、入社時に公的な書類にて年齢が児童労働にはあたらないことを確認しています。

また、「ビジネスと人権」のeラーニングなどの啓発教材を用いて、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、自社内だけでなく調達パートナーにおける児童労働や強制労働についても、企業には権利尊重の責任があることを周知しています。

社員座談会



技術本部
ソリューション&システム技術部
篠原 大稀
(2014年入社)

FAシステム本部
FA開発部
渡邊 美月
(2018年入社)

営業本部
営業部
杉山 修太
(2016年入社)

人事部
水野 真希
(2024年入社)

製造本部
生産技術部
浅田 智樹
(2020年入社)

社員のやりがいと成長による価値創造

オークマは現在、社員が安心して働ける環境づくりを着実に進めるとともに、お客様への価値提供に向けた取り組みにも力を注いでいます。変化の激しい時代の中で、社員一人ひとりが何を感じ、何に挑戦し、どのようにしてお客様の課題解決に貢献する価値を創出しているのか――。異なる部署に所属する5名の社員がそれぞれの視点から自由に語り合いました。

働きやすい環境は、働く人の意見からつくっていく。

水野 ▶ 近年のオークマは、人財マテリアリティの「イノベーションの源泉となる人財を育成する」を見据え、働きがいと働きやすさを向上させる数々の取り組みを行っています。私は2024年に入社しましたが、その少し前にユニフォーム、私服の選択自由化がスタートしたそうですね。

浅田 ▶ 2024年には本社テクノロジーセンターの4階と5階の改修とリノベーションが行われました。6月には新厚生棟「こぐまテラス」も完成し、運用も開始されましたね。

水野 ▶ 8月には「COMPANY」という人事システムも導入されました。勤務管理であったり、休暇や年末調整などの申請も、それまでは郵送や電話でしたのできちんと処理されているのか心配なところもありましたが、デジタル化によって解消しました。それから「さん付け運動」の取り組み

も心理的安全性に寄与している取り組みの一つかなと思います。

篠原 ▶ 私は2025年4月から5月にかけて育児休業を取得しました。入社当初は、今ほど男性の育児休業の取得が浸透していませんでしたので、取得しやすい雰囲気になってきた印象です。

杉山 ▶ 私も2023年6月から2024年の4月末まで長期の育児休業を取得しました。男性でも女性でも分け隔てなく取得できる雰囲気が広まってきたのは大きな変化だと感じています。在宅勤務もできるようになり、妻と分担して子どもの送り迎えもできるようになりました。

渡邊 ▶ 現場ではジェンダーレスの新ユニフォームが導入され、伸縮性や耐久性が上がっているのが良いですね。デザインもシャープなものになりました。モチベーションが上がるきっかけになっています。

篠原 ▶ それは大切だと思います。着やすさとか、ポケットの位置などの使いやすさとか、細かなところまで現場の声を拾い、働く人の視点で考え抜かれている感じがします。

浅田 ▶ 「こぐまテラス」は、フリースペースになっていて、自主学习していらっしゃる方も多そうですね。資格の勉強をされているのでしょうか。その姿に刺激を受けます。

篠原 ▶ 職場環境でいえば、本社テクノロジーセンターの5階がリノベーションされました。Web会議用のスペースもできて、会議の場所を探す準備時間が減っただけでなく会議の質も上がったように感じています。

渡邊 ▶ 外国籍の社員もいますよね。内部通報一つを取っても、ベトナム語対応の内部通報窓口が設けられるなど、対応が進んでいる印象です。働き方の多様化という言葉をよく聞きますが、秩序は守りつつ、柔軟に対応して働きやすい環境をつくるのが、オークマ流の多様化という気がします。

水野 ▶ 本当にどんどん働きやすい環境に変わっているのを感じます。人事部としては、社員の皆さんが要望とか意見を素直に言える環境も大切と考えていて、その積み重ねから働きやすさやイノベーションは育まれていくと思うので、何か気付いたことがあれば、いつでもご連絡をいただきたいです。

自動化技術でお客様の課題に応える。

水野 ▶ もう一つ、オークマはお客様の課題解決に向けた取り組みを加速しています。皆さんの具体的な取り組みをお聞かせいただけますか？

杉山 ▶ 私が所属する営業3課では見積もりの迅速な作成を重視しています。見積もりは、お客様が工作機械の購入を検討される際の重要な判断材料です。技術部門と営業、お客様の橋渡し役として、見積もりを迅速に作成することで、間接的ではありますがお客様に貢献できていると感じています。

渡邊 ▶ 私は、自動化ソフト開発課に所属し、成熟度モデルレベル2にあたるスマート加工セルの開発を行っています。自動化システムの中で、成熟度モデルレベル1のスマートマシンはもちろん、レベル2以上の製品やサービスに関しても今後更に需要が見込まれます。2025年末には、エンジニアリングセンターとイノベーションセンターが完成予定で、自動化システムを提供する体制、技術を開発する体制が整います。更に、お客様や工具メーカーなどのパートナーとのコラボレーションも本格化する予定です。これま

での課題として、新しい機能や仕組みを思いついても、試せる環境がなかったのですが、今後はその環境が整うことで、自動化システムの提供における質とスピードがぐっと上がって、もっとお客様のニーズに応えることができるとワクワクしています。

篠原 ▶ お客様から工作機械だけでなく工具や周辺装置を含めて、自動化を実現していきたいというオークマの技術者への相談が増えています。私たちの提案も工作機械単体ベースから工場全体の自動化の提案に広がってきています。自動化ソリューションを充実させることは、お客様の選択肢が広がり、課題解決にもつながる重要な取り組みです。

浅田 ▶ 生産技術部ではこれまでスマートファクトリー Dream Siteの構築を進めてきました。最近では、中小規模工場でも使いやすい、シンプルな自動化システムの実証に向けて、自社工場内でシステムの構築に取り組んでいます。中小規模工場でも導入しやすく、お客様に「使ってみてほしい」と思ってもらえるようなシステムを構築したいです。

篠原 ▶ 自動化システムの中で同業他社と異なる取り組みとしては、機内にロボットが内蔵されている次世代ロボットシステム ARMROIDはオークマならではの製品だと思います。自動化しているのにとってもコンパクト。また、ワークスツッカーの種類も増えてきているので、さまざまな品種のワークに対して自動化を提案しやすくなってきています。

杉山 ▶ ここ3、4年で、ARMROIDの自動化技術はすごく成熟してきたと思っています。お客様から見積依頼も増えています。中小規模工場でも省スペースで自動化できる点が強みだと思います。

篠原 ▶ 従来なら大規模企業しか実現できなかった自動化ですが、ARMROIDですとスペース的には単体機を設置する感覚で導入可能なため、なかなか自動化に踏み出せなかったお客様からの引き合いが出てきているところです。

浅田 ▶ 自動化は生産性の向上に寄与しますよね。自動化ソリューションの充実、お客様の課題解決につながります。働きやすい環境の中でお客様の価値創造に取り組む。どちらも少しずつ、でも確かに進んでいると感じ、そこに働きがいも感じています。

水野 ▶ その両立がお客様の課題解決という価値創造につながっていると実感しました。今日はいろいろな部署の方のお話が聞けて嬉しかったです。ありがとうございました。

サステナビリティ戦略

環境関連データ

▶ 温室効果ガス排出量 (Scope1・2)

(単位:千t-CO₂e)

	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度		
	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	
Scope1	5.3	-	7.2	7.7	8.1	8.6	6.7	7.3	4.4	5.0	
Scope2	ロケーション基準	-	-	26.9	34.0	28.7	34.8	29.0	35.7	27.5	33.6
	マーケット基準	22.6	-	23.6	30.7	13.2	18.9	0.5	6.1	0.0	4.4
総量	ロケーション基準	-	-	34.1	41.7	36.8	43.4	35.7	43.0	31.9	38.6
	マーケット基準	27.9	-	30.8	38.4	21.3	27.5	7.2	13.4	4.4	9.4

注1 2020年度は国内生産拠点の省エネ法を対象とし、2021年度以降はGHGプロトコルを対象とし算定しています。
注2 カーボン・クレジットによるオフセットは含みません。

▶ 温室効果ガス排出量 (Scope3)

(単位:千t-CO₂e)

カテゴリ	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度	
	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結
1:購入した製品・サービス	-	-	-	-	497.6	-	327.9	406.7	317.5	384.2
2:資本財	-	-	-	-	15.5	-	18.5	21.8	14.0	18.6
3:Scope 1、2に含まれない燃料 及びエネルギー関連活動	-	-	-	-	6.0	-	6.0	7.0	5.4	6.5
4:輸送、配送(上流)	-	-	-	-	36.4	-	59.5	71.3	28.9	34.7
5:事業から出る廃棄物	-	-	-	-	0.3	-	0.6	0.9	0.5	1.3
6:出張	-	-	-	-	2.9	-	3.1	-	3.1	10.8
7:雇用者の通勤	-	-	-	-	5.0	-	6.3	-	4.7	5.4
8:リース資産(上流)	-	-	-	-	1.5	-	1.7	-	1.5	1.7
9:輸送、配送(下流)	-	-	-	-	-	-	37.5	46.2	14.7	17.1
11:販売した製品の使用	-	-	-	-	499.1	-	517.4	635.7	431.1	529.4
12:販売した製品の廃棄	-	-	-	-	0.5	-	11.9	13.8	10.8	12.0
総量	-	-	-	-	1,064.8	-	990.4	-	832.2	1,021.7

注 カテゴリ10,13,14,15は、当社の事業において算定対象となる活動がないため、算定の対象外としています。

▶ エネルギー消費量

(単位:MWh)

	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度		
	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	
総量	-	-	90,246	104,193	97,987	112,322	93,079	108,456	83,011	98,853	
電力	再生可能エネルギー由来	-	0	80	31,896	32,403	64,985	66,785	65,146	68,800	
	うち自家発電量	-	0	0	0	0	31	31	70	185	
	うち購入量	-	0	80	31,896	32,403	64,954	66,754	65,076	68,615	
	化石燃料由来	-	-	62,156	73,097	34,035	45,285	1,188	11,855	0	7,797
燃料	都市ガス	-	-	26,587	28,785	30,562	32,684	25,790	27,511	17,231	19,165
	LPガス	-	-	1,126	1,126	1,135	1,135	782	782	353	353
	燃料油(軽油、灯油など)	-	-	377	381	359	363	334	980	281	987
熱(蒸気、温水)	-	-	0	724	0	452	0	543	0	1,751	
再生可能エネルギー比率(%)	-	-	0.0	0.1	32.6	28.8	69.8	61.6	78.5	69.6	

▶ 取水量、排水量

(単位:千m³)

	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度		
	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	
取水	総量	182.3	-	228.0	-	227.4	-	264.9	-	308.4	335.8
	うち地下水	55.2	-	88.2	-	80.5	-	90.2	-	83.5	83.5
	うち第三者の水源	127.1	-	139.8	-	146.9	-	174.7	-	224.9	252.3
排水	総量	78.9	-	92.5	-	96.2	-	140.1	-	150.1	166.6
	うち淡水の地表水	0.0	-	0.0	-	0.5	-	1.8	-	1.7	1.7
	うち地下水	0.0	-	0.0	-	0.0	-	0.2	-	0.3	0.3
	うち第三者の放流先	78.9	-	92.5	-	95.7	-	138.1	-	148.1	164.6

注 単体は2022年度まで国内生産拠点を対象としています。

▶ 廃棄物等発生量(有価物含む)

(単位:ton)

	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度		
	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	
廃棄物	総量	-	-	5,022	-	5,462	-	5,079	-	5,097	6,459
	うち廃油	64	-	83	-	86	-	88	-	81	106
	うち廃液	571	-	545	-	603	-	420	-	578	589
	うち金属くず	-	-	3,293	-	3,294	-	2,993	-	3,229	4,241
	うちその他	-	-	1,101	-	1,479	-	1,578	-	1,209	1,523

注 単体は2022年度まで本社、可児、江南工場を対象とし、2023年度は本社、可児、江南、群馬工場を対象としています。

▶ 大気汚染物質排出量

(単位:ton)

	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度		
	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	
大気汚染物質	総量	59.4	-	87.6	-	98.9	-	115.6	-	96.1	96.8
	うちNO _x	1.9	-	1.8	-	1.8	-	1.0	-	0.8	0.8
	うちVOC(大気)	52.7	-	81.0	-	89.8	-	104.0	-	87.6	88.2
	うちVOC(廃棄)	4.8	-	4.8	-	7.3	-	10.6	-	7.7	7.8

注1 単体は国内生産拠点を対象とし、連結は国内・海外生産拠点を対象としています。

注2 日本は大気汚染防止法およびPRTR法、海外は各国の関連法令および対象物質含有製品の購入量に基づいて算定しています。

当グループは、環境関連データの透明性および信頼性の向上のため、温室効果ガス排出量(Scope1,2,3)、取水量、排水量および廃棄物発生量について、限定的保証水準における第三者検証*を受けております。

※URL: <https://www.okuma.co.jp/about/csr.php>

サステナビリティ戦略

▶▶▶ 人的資本関連データ

▶ 社員数

(単位:人)

	範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
日本	連結	2,565人	2,671人	2,638人	2,631人	2,666人
米州		224人	228人	235人	257人	264人
欧州		320人	325人	335人	360人	388人
アジア・パシフィック		693人	729人	761人	764人	753人
合計		3,802人	3,953人	3,969人	4,012人	4,071人

▶ ダイバーシティ&インクルージョン

	範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
社員数(人) (海外社員割合)(%)	連結	3,802人 (32.5%)	3,953人 (32.4%)	3,969人 (33.5%)	4,012人 (34.4%)	4,071人 (34.5%)
新卒採用数(人) (女性割合)(%)	単体	92人 (14.1%)	74人 (10.8%)	83人 (10.8%)	73人 (15.0%)	92人 (18.5%)
キャリア採用数(人) (キャリア採用割合)(%)		5人 (5.2%)	9人 (10.8%)	10人 (10.8%)	41人 (35.9%)	64人 (41.0%)
管理職に占める女性比率(%)		—	—	1.4%	1.9%	2.3%
障がい者雇用率(%)		2.24%	2.22%	2.16%	2.27%	2.63%
男女の賃金差異(%) 全社員		—	—	59.3%	60.0%	63.7%
うち正規雇用社員(%)		—	—	61.3%	63.1%	65.4%
うちパート・有期雇用社員(%)		—	—	52.7%	49.6%	51.3%
総合職且つ非管理職の賃金差異(%) (基準内賃金+賞与)主任級		—	—	100.3%	100.0%	101.7%
係長級(%)		—	—	95.5%	97.2%	97.9%

▶ 働きやすい環境づくり

	範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
平均年齢(歳) (平均勤続年数)(年)	単体	38.7歳 (16.6年)	39.0歳 (16.8年)	39.0歳 (17.7年)	39.1歳 (16.6年)	38.9歳 (17.0年)
産休取得者数(人)		17人	11人	15人	12人	8人
出産・育児休業復帰率(%)		100%	100%	100%	100.0%	100.0%
育児休業取得者数(人) (うち男性)		36人 (8人)	38人 (15人)	44人 (34人)	61人 (52人)	72人 (57人)
男性育児休業取得比率(%)		10.0%	28.3%	42.0%	74.0%	76.0%
育児短時間勤務者数(人) (うち男性)		45人 (0人)	33人 (1人)	49人 (2人)	55人 (5人)	54人 (6人)
離職率 [※] (%)		1.6%	1.5%	1.9%	2.3%	2.0%

※各年度4月1日時点の正社員の人数に対する自己都合退職者の人数割合

▶ 人材育成

	範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
研修費用(百万円)	単体	66百万円	146百万円	218百万円	222百万円	189百万円
国家技能検定有資格者数(人)		1,037人	1,068人	1,093人	1,128人	1,126人
資格手当受給者数(人)		—	—	—	1,284人	1,433人

▶ 労働災害の状況

	範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
死傷者数(人)	単体	0人	2人	3人	1人	1人
労災件数(件)		5件	11件	13件	11件	6件
度数率		0.000	0.438	0.627	0.215	0.211
休業日数(日)		0日	135日	193日	35日	61日
強度率		0.000	0.030	0.040	0.008	0.010

注1 労働災害度数率=(労働災害による死傷者数÷延べ労働時間数)×1,000,000

延べ労働時間は実労働時間を用いています。

注2 労働災害強度率=(労働損失日数÷延べ労働時間数)×1,000

労働損失日数は、死亡・重篤=7,500日

Chapter

5

ガバナンス

CONTENTS

- 87 新任社外取締役インタビュー
- 89 コーポレートガバナンス
- 95 役員一覧

▶▶▶ 新任社外取締役インタビュー



“社外取締役として、「攻め」の視点での成長可能性の追求と、「守り」の視点での健全性の確保という両面に目を配りながら、モニタリング機能を果たしたいと考えています”

独立社外取締役

三和 裕美子



“短期的な成果に一喜一憂するのではなく、将来に向けた「種まき」が着実に行われているかという視点を持って経営をモニタリングしたいと考えています”

独立社外取締役

堀西 良美

Q 企業価値とは何を意味するとお考えですか？そのうえで、オークマの企業価値向上に対して、どのような視点や知見を持って貢献されたいとお考えでしょうか？

A ファイナンスの基本的な考え方では、企業価値は将来のキャッシュ・フローの現在価値として定義されますが、近年では、人的資本や知的資本といった非財務的要素も含めた広義の企業価値の重要性が高まっています。これらは数値化が難しい側面もありますが、中長期的な成長の源泉となる本質的な価値であり、企業の持続的な価値創造に欠かせない中核を成すものと認識しています。

一方で、経営上のさまざまなリスクは資本コストを押し上げる要因となります。したがって、資本コストをいかに適切に抑制し、企業の健全性と将来性を投資家に十分理解してもらうことが、企業価値向上において重要な課題となります。その意味で、リスクマネジメント体制や情報開示の質を高めることも、企業価値に直接的な影響を与えるものと考えています。

社外取締役として、「攻め」の視点での成長可能性の追求と、「守り」の視点での健全性の確保という両面に目を配りながら、モニタリング機能を果たしたいと考えています。

Q 社外取締役の基本的な役割である「監督」と「助言」について、どのようなスタンスをお持ちですか？

A 「監督」の面では、経営陣が適切な意思決定を行っているか、説明責任を果たしているかを独立した立場から確認し、企業の持続的成長に資する統治体制を支えることが求められます。一方で、「助言」については、社内にはない外部の視点や専門的知見を提供することで、意思決定の質を高め、経営の多様性と柔軟性を支援することが重要です。

私はこれまで、コーポレートガバナンスや機関投資家との対話に関する研究を通じて、企業経営における透明性と説明責任の重要性に向き合ってきました。その知見を活かしつつ、経営陣とは相互にリスペクトを持った建設的な対話を重ねることで、健全な緊張感と信頼関係の両立を図っていきたいと考えています。

Q 激変する外部環境の中で、オークマが中長期的な持続的成長を実現するためには、どのような経営課題に優先的に取り組むべきとお考えですか？

A 技術革新や地政学的リスク、更には気候変動への対応といった外部環境の変化に加え、米国の通商政策の転換など、グローバルな経営環境は大きく揺れ動いています。こうした不確実性が高まる中で、オークマが中長期的に持続的な成長を実現するためには、「人財の多様性確保」と「人財育成の強化」が喫緊の課題であると考えています。

製造工程の高度な自動化が進む一方で、従来の現場でのOJTによる強みとなっている熟練技能の伝承が難しくなっているのではないかと懸念しております。オークマはこれまで、生産現場と顧客対応の中で価値を創出してきましたが、その強みを今後も維持・発展させるためには、職場の多様性を尊重しながら、体系的に人財育成を行う環境の再構築が不可欠です。

加えて、技術革新のスピードが加速し、生成AIや自動化技術の活用が進む時代においては、人間に求められる力は従来の枠にとられない自由な発想、新たな価値を創造する「創造性」へとシフトしています。その創造性は、挑戦と失敗を通じて培われるものです。したがって、社員が積極的に新たな価値創造に挑戦できるような、失敗を許容する健全な企業文化の醸成が極めて重要であると考えています。

Q 企業価値とは何を意味するとお考えですか？そのうえで、オークマの企業価値向上に対して、どのような視点や知見を持って貢献されたいとお考えでしょうか？

A 私が考える企業価値とは、「ステークホルダーの満足度の総和」だと考えます。株主にとっては投資に見合ったリターン、従業員にとっては適正な賃金と働きがいのある職場環境、お客様にとっては高品質な製品と信頼できるアフターサービス、そして地域社会にとっては、なくてはならない存在であること、それぞれの期待を上回る価値を提供していくことが、結果として企業価値の向上につながると考えています。

その前提として必要なのは、ステークホルダーからの信頼です。つねに公明正大であること、透明性と倫理性を保ち続けることが、長期的に信頼を築く礎になると確信しています。

社外取締役として、私がとくに貢献できる領域は、法律家としてのキャリアを活かしたガバナンスの強化です。これまで他社において、指名・報酬委員会や報酬委員会の運営に携わってきた経験を踏まえ、オークマの取締役会がより実効性のある監督機能を果たせるように尽力します。株主や機関投資家の視点をしっかりと意識しながら、企業価値の更なる向上に貢献していきたくと考えています。

Q 社外取締役の基本的な役割である「監督」と「助言」について、どのようなスタンスをお持ちですか？

A 「監督」と「助言」の責務を果たすためには、経営陣との関係性において、信頼と適度な緊張感の両立が不可欠です。信頼関係を土台に、企業価値の向上という共通の目標に目線をあわせつつ、経営の方向性がその目的と乖離していると感じた際には、遠慮なく率直に意見を

を述べるのが社外取締役として役割であると考えています。

監督機能においては、KPIやMBOなどを通じた経営陣の業績評価の客観性や透明性が確保されているか、また適切なリスクテイクを促す報酬制度となっているかといった点を重視しています。こうした仕組みを、社外取締役の立場から株主目線で検証し、必要に応じて改善のための提言を行うことも重要な役割です。また、短期的な成果に一喜一憂するのではなく、将来に向けた「種まき」が着実に行われているかという視点を持って経営をモニタリングしたいと考えています。

Q 激変する外部環境の中で、オークマが中長期的な持続的成長を実現するためには、どのような経営課題に優先的に取り組むべきとお考えですか？

A 現在の外部環境は、地政学的な緊張や米国の貿易政策の変化などにより、企業を取り巻く不確実性が一段と高まっています。こうした中、オークマが中長期的に持続的成長を遂げていくためには、リスクと機会の両面から柔軟かつ機動的に対応できる体制の強化が求められていると感じています。とりわけ、海外売上高の多くを米国と中国が占めている現状を踏まえると、特定地域への依存によるリスクの分散についても議論を深められると良いのではないのでしょうか。

一方、国内においては、人的資本の強化、とりわけ多様性の確保が成長の鍵になると見えています。オークマはイノベーション志向を持つ人財の育成に取り組んでおられますが、その推進においては、女性を含む多様な視点の活用が欠かせません。現在、オークマでは人事制度の改革が進められており、これらの取り組みが実を結ぶことを期待しています。

ガバナンス

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

コーポレートガバナンスポリシー

オクマの役員、社員は、「『ものづくりサービス』の力で、社会に貢献する」を「パーパス(存在意義)」とし、法令や社内規則を遵守するとともに、「企業理念」にかなった企業活動を行い、社会価値の創造と企業価値の向上を目指してまいります。

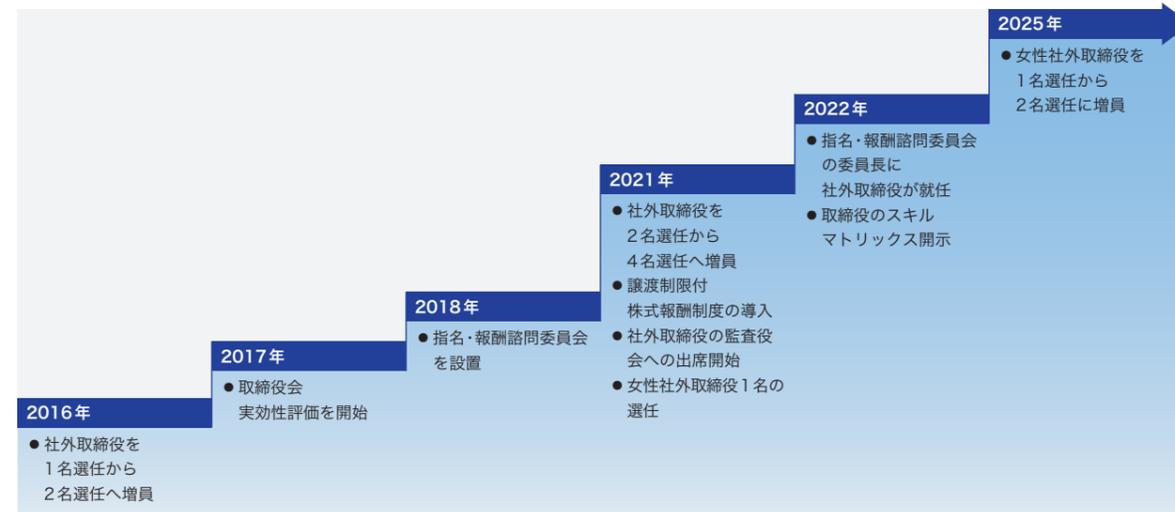
監査役会設置会社を採用する理由

統治体制として監査役会設置会社を採用しています。また右記の体制により、取締役会による経営の意思決定の充実および業務執行の管理・監督、更に、独立役員である社外取締役4名による経営の透明性および客観性の向上を図っています。また、独立役員である2名の社外監査役を含む4名で構成する監査役会において取締役の職務執行の適正な監査が実施されており、経営の監視機能が十分に機能する体制を構築していると判断しています。

企業統治の体制の概要

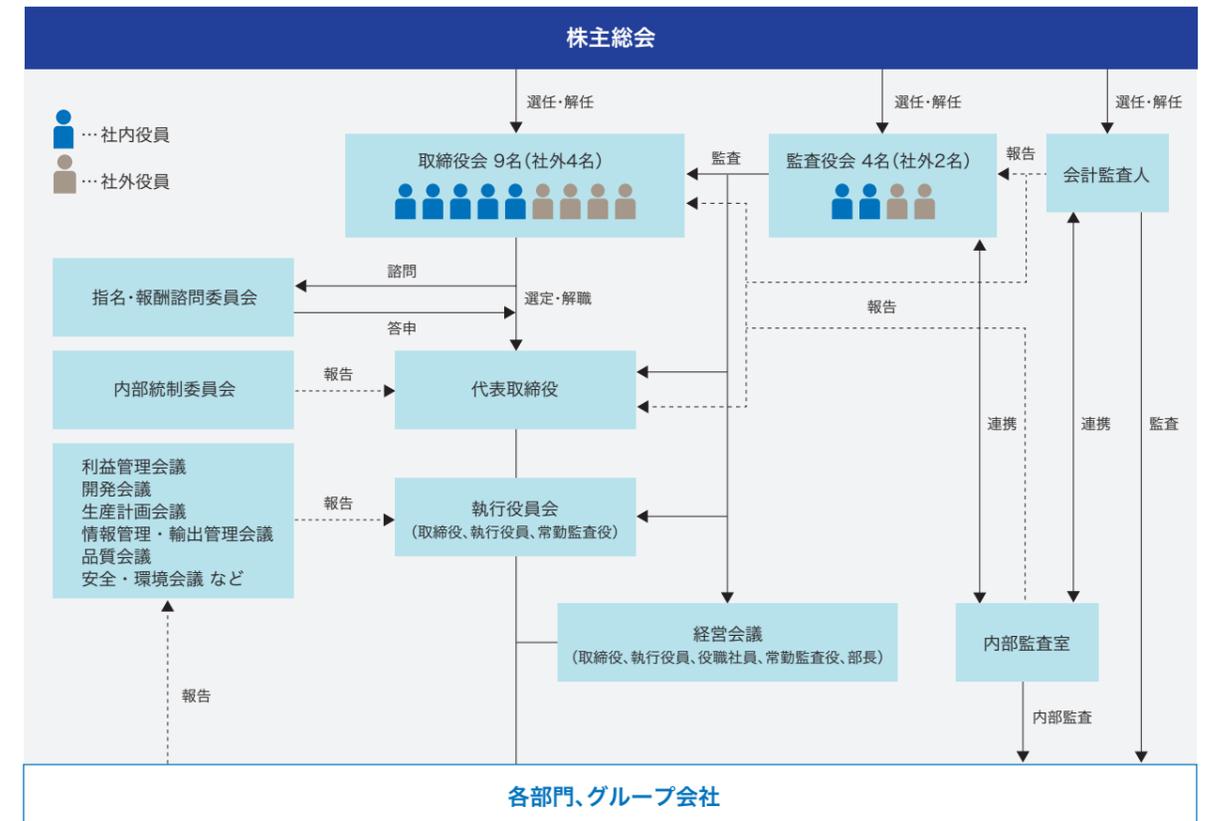
- ・ 監査役会設置会社として、4名の監査役のうち2名を社外監査役としておりともに独立役員です。
- ・ 取締役会は9名の取締役および4名の監査役で構成され、うち社外取締役4名、社外監査役2名で、社外役員全員が独立役員です。
- ・ 取締役の任期は1年とし、経営責任を明確にした体制としています。
- ・ 執行役員制度を導入し、迅速な業務執行を行う体制としています。
- ・ 常勤監査役は原則毎月開催する経営会議にも出席し、取締役の業務執行状況を把握しています。
- ・ 東陽監査法人を会計監査人に選任しています。
- ・ 役員の指名、報酬の決定に際し、その決定プロセスにおいても客観性・多面性を持たせ、適正性を高めることを目的として指名・報酬諮問委員会を設置しています。

ガバナンス強化の歩み



コーポレートガバナンス体制図

(2025年7月1日時点)



各監督機関の役割と構成(2025年7月1日時点)

	取締役会	監査役会	指名・報酬諮問委員会	内部統制委員会
構成	男性:7名 女性:2名 社内 社外	男性:4名 女性:0名 社内 社外	男性:3名 女性:0名 社内 社外	男性:10名 女性:0名
役割	取締役会を原則毎月1回開催するほか、臨時取締役会は必要に応じ開催することとしており、法令および定款で定められたものに加え、取締役会規程で定められた事項について審議を行い、重要な業務の意思決定を行います。	定期的な開催のほか、必要に応じて開催しており、監査に関する重要な事項について、会計監査人、取締役、内部監査室などから報告を受け、協議を行い、または決議しています。	半期に1回以上、随時開催しており、(1)役員の指名に関する事項、(2)役員の報酬に関する事項、(3)ガバナンスに関する事項、(4)その他の重要事項について諮問を行い、役員の指名、報酬の透明性、客観性を確保します。	半期ごとの開催のほか、委員長の決定により必要に応じて開催しており、内部統制構築にかかわる具体的な方針の決定、リスク評価および内部統制が意図したとおり機能していることを確認する役割と責任を有しています。
社外取締役比率	44%	50%	67%	0%
2024年度	12回	12回	3回	2回

ガバナンス

▶ 取締役会・監査役会の構成

役職名	氏名	取締役会	2024年度出席状況	監査役会	執行役員会	内部統制委員会	指名・報酬諮問委員会	2024年度出席状況
代表取締役社長	家城 淳	◎	12/12回		◎	◎	○	3/3回
取締役専務執行役員	堀江 親	○	12/12回		○	○		
取締役常務執行役員	山本 武司	○	12/12回		○	○		
取締役常務執行役員	千田 治光	○	12/12回		○	○		
取締役常務執行役員	幸村 欣也	○	12/12回		○	○		
社外取締役	森脇 俊道	○	12/12回				◎	3/3回
社外取締役	竹中 裕紀	○	12/12回				○	3/3回
社外取締役	三和 裕美子	○	—					
社外取締役	堀西 良美	○	—					
常勤監査役	山脇 宏	○	12/12回	○	○	○		
常勤監査役	中山 真治	○	10/10回*	○	○	○		
社外監査役	中村 昭彦	○	—	○				
社外監査役	細郷 和幸	○	—	○				

注 ◎は議長または委員長
 ※ 2024年6月21日就任後の出席状況を記載しております

▶ 取締役会の主な審議事項・時間配分

取締役会は、企業価値・株主共同の利益の継続的な向上のため、執行役員および取締役の職務の執行を監督しています。取締役会では、法令、定款または決議・決裁権限規程に定める決議事項に加えて、経営戦略、事業計画に関する議論も行っています。また四半期ごとの決算報告や各本部の業務執行状況について報告を受け、そこで示された意見や助言は執行部門に共有され、業務運営に活かされています。

2024年度取締役会開催状況

開催数：12回
 平均議題数：2.4議題※
 平均開催時間：89.7分
 ※ 報告事項を除く

▶ 2024年度の主なテーマおよび議題内容

テーマ	主な議題内容
経営・事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> 新工場の新設(国内・海外) 事業計画の評価 中期経営計画の進捗確認
財務方針・決算	<ul style="list-style-type: none"> 月次決算などの財務状況 株主還元(配当、自己株式取得) 政策保有株式の検証 株式分割の実施
コーポレートガバナンス、リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価 内部統制システムの運用状況 保険契約の更新など 規程の新設・改訂など
業務執行状況報告	<ul style="list-style-type: none"> 各本部の業務執行状況

▶ 取締役会の多様性(スキル・マトリックス)

役職名	氏名	企業戦略 企業経営	会計 財務	人財開発 人事 労務	技術・ 研究開発 IT・DX	品質管理 カスタマー サービス	製造・ 調達	マーケティング 営業	グローバル	法務 コンプライアンス ガバナンス	リスク管理 サステナビリティ
代表取締役社長	家城 淳	●		●	●	●	●		●	●	●
取締役専務執行役員	堀江 親	●	●	●						●	●
取締役常務執行役員	山本 武司	●					●	●	●		
取締役常務執行役員	千田 治光	●			●	●					●
取締役常務執行役員	幸村 欣也					●	●	●			
社外取締役	森脇 俊道				●					●	●
社外取締役	竹中 裕紀	●	●			●	●		●	●	●
社外取締役	三和 裕美子	●	●						●	●	●
社外取締役	堀西 良美			●						●	●

注 上記は、候補者の有するすべての知見を表すものではありません。

▶ 2024年度取締役会実効性評価

取締役会の実効性確保と機能向上を目的に、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を年に1回実施することとしています。2024年度の実効性評価の方法および結果の概要は、次のとおりです。

分析・評価の方法

全取締役および全監査役(社外役員を含む15名)を対象に、無記名式の実効性評価アンケートを実施しました。

実施時期：2025年3月

質問内容

- 取締役会のあり方
- 取締役会のモニタリング機能
- 取締役会の構成
- 社内取締役のパフォーマンス
- 取締役会の運営
- 社外取締役のパフォーマンスなど

2024年度の評価結果

アンケートの設問の回答平均値は3.9(前回は▲0.3)という水準(5段階評価)であり、評価の結果、現状のコーポレートガバナンス体制および運用に問題はなく、当社の取締役会は、全体として適切に機能しており、実効性が確保されていると判断しました。加えて、外部の専門機関による分析・評価からも取締役会はその役割が果たしているという結果に至りました。

2023年度に認識された課題への対応

2023年度の実効性評価において、取締役会の構成(多様性)や役員トレーニングに関する課題が認識されましたが、以下の対応により取締役会の実効性の向上を図りました。

- 2025年6月24日の定時株主総会で取締役数を11名から9名体制とし、社外取締役比率を44.4%に向上するとともに、取締役会女性比率を22.2%(前年度9.1%)に引き上げ、ガバナンス体制の強化を図りました。
- 役員トレーニングに関しては、他業種の経営者を招き経営に関するセミナーを開催しました。また、工場見学会を実施し、経営理解と業界知識の深化を図りました。

2024年度に認識された課題

2024年度に認識された課題として以下の項目が挙げられました。今回の評価結果を踏まえ、各課題について十分な検討を行ったうえで迅速に対応し、取締役会の実効性を高める取り組みを継続的に進めてまいります。

- DX推進に向けた体制構築と適切な監督
- 人財戦略の適切な監督
- サステナビリティ推進の枠組みと適切な監督
- 経営陣のインセンティブ報酬の妥当性に関する議論の強化

ガバナンス

▶ 役員報酬／サクセッション

種類別報酬比率および業績連動指標

取締役の報酬は、月額報酬として支払われる固定報酬と、連結業績の達成度によって変動する業績連動報酬(短期インセンティブ)、および譲渡制限付株式報酬(中・長期インセンティブ)によって構成しています。

業績連動報酬(短期インセンティブ)

業績連動報酬の指標は連結営業利益としています。その理由としては、株主から負託されている経営者の重要な役割は、最終的な株主に帰属する当期純利益を高めていくことです。当期純利益を高めるための経営努力の成果は、主に連結営業利益に反映されます。そのため、当社は業績目標、また業績結果を測る重要な指標として、営業利益、営業利益率を重視しています。

譲渡制限付株式報酬(中・長期インセンティブ)

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに株主の皆様とのいっそうの価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。譲渡制限付株式報酬の決定方法については、連結営

▶ 報酬種類別報酬比率(2024年度実績)

基本報酬	業績連動報酬(評価指標:連結営業利益)	
	短期インセンティブ	中・長期インセンティブ
68%	18%	14%
現金報酬	株式報酬	

▶ 監査役会の活動状況

監査役会は常勤監査役2名と非常勤の社外監査役2名で構成しております。2024年度は12回の監査役会を開

業利益に応じて各取締役の役員報酬月額に一定の係数を乗じた金額を目安として付与株式数を決定します。

注)短期および中・長期インセンティブの決定係数の詳細は有価証券報告書をご参照ください。

サクセッション

最高経営責任者の後継者育成を経営上の最重要課題の一つとして位置付け、指名・報酬諮問委員会において、毎年定期的に育成計画の進捗を確認し、審議を行っています。また、最高経営責任者以外のポジションについても同様に、進捗状況を指名・報酬諮問委員会にて確認、議論し、計画的な育成を図っています。

指名・報酬諮問委員会での主な審議事項(2024年度)

指名	指名に関する考え方、手続き候補者の指名に関する基準
報酬	報酬水準 企業価値向上に向けた報酬制度の仕組み 決定プロセス 報酬の妥当性の検証

催しました。監査役会で策定した監査計画の具体的な検討事項と活動内容は下表のとおりです。

	具体的な検討事項	活動内容
監査役会	①監査役の選任、会計監査人の再任、監査計画承認、監査報告書作成などの法定決議事項の審議 ②監査実施状況報告と意見交換	● 法定決議事項の審議 ● 監査実施状況報告:常勤監査役、会計監査人、内部監査室
業務監査	①取締役会、重要会議への出席や重要書類の閲覧などによる取締役の業務執行状況(随時、取締役、役職者、内部監査室、会計監査人などから報告聴取)	● 取締役会、執行役員会、経営会議、その他の重要会議への出席 ● 決裁書類等の閲覧
会計監査	①棚卸資産、固定資産の適正な管理状況 ②売上債権の回収状況および長期滞留在庫の管理状況 ③子会社、支店等の管理・運営状況および会計監査の実施状況	● 棚卸資産の実地調査の立会 ● 国内子会社、支店等の期末監査 ● 海外子会社の定期監査、ほかに週報・月報・経営会議議事録等を閲覧 ● 経理部門から子会社経営状況報告
企業統治・内部統制監査	①企業集団の内部統制システムの運用状況の評価結果と是正処置の状況 ②輸出管理関連法規、金商法、労基法、下請法等の法令遵守状況	● 内部統制委員会への出席 ● 内部監査室、会計監査人から監査報告、意見交換 ● 各法令の担当部門責任者に対応状況を聴取

▶ コンプライアンス・企業倫理

オークマのコンプライアンス推進

オークマは、企業価値の向上・経営の持続可能性確保という観点から、取締役会の監督と現場の執行が密接に連携した実効性のあるコンプライアンス推進を行っています。

- 1. 統合的なガバナンス体制** コンプライアンス推進は担当取締役のもと、内部統制委員会・内部監査室・各部門責任者が連携し、取締役会の監督を受けて運用。決裁権限規程や会議体(経営会議・執行役員会)を通じて全社一体で統制しています。
- 2. 教育・通報・是正の仕組み** コンプライアンスマニュアルの整備、全社員対象の教育の実施、社内外に内部通報窓口を整備。違反行為には迅速な是正・再発防止措置を講じる体制を敷いています。
- 3. 人権・ESG対応の明文化と運用** ハラスメント防止、強制労働排除、プライバシー保護などを人権方針に明記。ESG推進室が提言し、執行役員会・取締役会で統括・実行しています。
- 4. 製品セキュリティ体制(PSIRT)** 製品の設計段階からセキュリティリスクを管理するPSIRTを設置。インシデント発生時の受理・分析・情報開示などの手順を確立しています。
- 5. 環境・品質との連携** ISO14001/9001 認証拠点で環境法令遵守・品質保証を徹底。全社で継続的な改善活動を推進し、ものづくりの信頼性と社会的責任を両立しています。

内部通報窓口の設置と制度運用

法令違反、社内規則違反、ハラスメントや腐敗防止などの倫理違反に関する内部通報制度は、当社および国内子会社の社員のみならず、派遣契約や請負契約により役務を提供している方々にも適用しています。通報の事実とその内容については、対応に従事する関係者によって秘密の厳守が保証されます。通報者は通報の事実をもとに不利益を受けることはありません。そして改正公益通報者保護法への対応として、公益通報対応業務従事者を指定するなど、通報者保護の体制を強化しています。また、海外子会社においても現地の法令に沿った対応をしています。

2024年度 通報・相談件数:43件

企業倫理

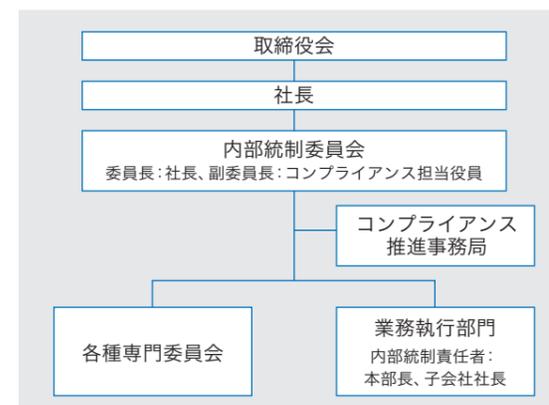
オークマは、世界中で働くオークマグループの役員および社員が常に抛り所とすべき基本的な約束である「倫理憲章」と、これに従って行動するためのより具体的な指針を「行動規範」として明示し、これらを合わせて「倫理綱領」と定めています。オークマは、この倫理綱領をオークマグループの役員および社員に周知し、日々の業務における行動・判断の基準として常に意識することを促しています。また「倫理綱領」に加え、国内・海外の子会社を含めて「決議・決裁権限」を定め、寄付、接待、業務委託などに関する規程を定めています。

倫理憲章

私たちは、社会とお客様から信頼され続ける企業として、誠実に企業活動を行います。

- 1. 法令と倫理の遵守**
すべての法令・規則を遵守し、高い倫理観を持って行動します。
- 2. 公正な企業活動**
公正に業務や課題と向き合います。
- 3. お客様と社会への貢献**
お客様の期待に応えつつ社会の発展に貢献し、持続可能な未来を築きます。

▶ コンプライアンス推進体制図



役員一覧 (2025年7月1日現在)

取締役



家城 淳

代表取締役社長
入づくり革新担当
博士(工学)

1985年4月 当社入社
2012年6月 取締役技術本部副部長
2012年7月 取締役技術本部長
2015年6月 常務取締役技術本部長
2016年7月 常務取締役FAシステム本部長
2017年6月 専務取締役FAシステム本部長
2018年6月 取締役副社長FAシステム本部長
2018年7月 取締役副社長
2019年6月 取締役社長(現)



堀江 親

取締役専務執行役員
経済安全保障室長
情報システム本部、
管理本部、経営企画部、人事部、
内部監査室、全社ISMS室、
EL業務室、輸出管理室担当

1983年4月 当社入社
2011年6月 取締役経理・企画部長
2014年7月 取締役経理部長
2015年6月 常務取締役経理部長
2015年7月 常務取締役管理本部長
2017年6月 専務取締役管理本部長
2021年6月 取締役専務執行役員
管理本部長
2025年1月 取締役専務執行役員(現)



山本 武司

取締役常務執行役員
海外本部担当
Okuma America Corporation
取締役会長
Okuma Europe GmbH取締役会長(CEO)
中国営業本部管掌

1982年4月 当社入社
2011年6月 取締役
2014年4月 取締役海外本部長兼
Okuma America Corporation
取締役会長兼Okuma Europe
GmbH取締役会長
2017年6月 常務取締役海外本部長兼
Okuma America Corporation
取締役会長兼Okuma Europe
GmbH取締役会長
2017年7月 常務取締役欧米営業本部長兼
Okuma America Corporation
取締役会長兼Okuma Europe
GmbH取締役会長
2021年6月 取締役常務執行役員欧米営業本部長兼
Okuma America Corporation
取締役会長兼Okuma Europe
GmbH取締役会長
2021年7月 取締役常務執行役員兼
Okuma America Corporation
取締役会長兼Okuma Europe
GmbH取締役会長(現)

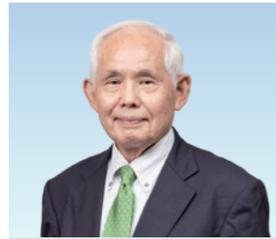


千田 治光

取締役常務執行役員
技術本部長
品質保証本部、
FAシステム本部、MR部、
ESG推進室担当
博士(工学)

1987年4月 当社入社
2017年6月 取締役技術本部長
2021年6月 取締役執行役員技術本部長
2022年6月 取締役常務執行役員
技術本部長
2024年7月 取締役常務執行役員
技術本部長兼品質保証本部長
2025年7月 取締役常務執行役員
技術本部長(現)

取締役



森脇 俊道

取締役
工学博士

1968年4月 神戸大学工学部助手
1974年6月 同大学工学部助教授
1976年1月 カナダ・マクマスタ大学助教授
1985年4月 神戸大学工学部教授
2000年4月 同大学工学部長
2005年4月 公益財団法人神戸市産業振興財団
理事長
2007年4月 神戸大学名誉教授(現)
2007年4月 摂南大学工学部特任教授
2008年4月 同大学工学部長
2010年3月 公益社団法人精密工学会会長
2010年4月 摂南大学理工工学部長
2016年1月 森脇技術研究所設立 現在に至る
2016年4月 摂南大学名誉教授(現)
2019年5月 公益財団法人神戸市産業振興財団
相談役
2021年5月 同財団シニアフェロー
2021年6月 当社取締役(現)
2025年4月 公益財団法人こうべ産業・就労
支援財団シニアフェロー(現)



竹中 裕紀

取締役

1973年4月 揖斐川電気工業株式会社
(現イビデン株式会社)入社
1997年6月 同社取締役
2001年6月 同社常務取締役
2005年6月 同社取締役専務執行役員
2007年4月 同社代表取締役社長
2014年6月 同社取締役会議長
2017年6月 同社代表取締役会長
2022年6月 同社社長
2023年6月 同社相談役(現)
当社取締役(現)



三和 裕美子

取締役
博士(商学)

1988年4月 野村證券株式会社入社
1996年4月 明治大学商学部専任助手
1997年4月 同大学商学部専任講師
2000年4月 同大学商学部専任助教授
2005年10月 同大学商学部専任教授(現)
2020年6月 エーゼイ株式会社
社外取締役(監査委員会委員)
2022年6月 ビジョン株式会社社外取締役(現)
2025年6月 当社取締役(現)



堀西 良美

取締役
弁護士

2000年4月 弁護士登録名古屋弁護士会
2004年12月 旭川弁護士会
2007年4月 愛知県弁護士会再入会
2009年11月 堀西経営法律事務所開設
所長(現)
2016年6月 株式会社メニコン
社外取締役
(監査委員会委員)(現)
2020年6月 同社社外取締役
(報酬委員会委員)(現)
2024年3月 ホシザキ株式会社
社外取締役(監査等委員)(現)
2025年6月 当社取締役(現)

取締役



幸村 欣也

取締役常務執行役員
製造本部長
サービス本部長
大同大隈股份有限公司董事長
調達本部
北一大隈(北京)机床有限公司担当

1990年11月 当社入社
2017年6月 取締役社外生産部長
2017年7月 取締役製造本部長
2021年6月 取締役執行役員製造本部長
2021年7月 取締役執行役員製造本部長兼
大同大隈股份有限公司董事長
2021年11月 取締役執行役員製造本部長兼
調達本部長兼大同大隈股份
有限公司董事長
2022年6月 取締役常務執行役員
製造本部長兼
調達本部長兼大同大隈股份
有限公司董事長
2023年11月 取締役常務執行役員
製造本部長兼サービス本部長兼
大同大隈股份有限公司董事長(現)

執行役員

【常務執行役員】

田中 聡

営業本部
サービスビジネス革新担当

旭 泰博

中国営業本部 本部長
大隈機械(上海)有限公司 董事長

篠崎 友喜

情報システム本部 本部長

【上席執行役員】

三宅 和徳

FAシステム本部 本部長

水野 和範

大同大隈股份有限公司 董事總經理

加藤 智一

海外本部 本部長

栗山 和俊

技術本部 副本部長
MR部 部長

小田 義則

営業本部 本部長

【執行役員】

James D.King

オクマアメリカCorp. 取締役社長(CEO&COO)

日比野 新也

管理本部 本部長

野崎 あゆみ

CHRO 人事部担当

野田 保徳

管理本部 副本部長
経営企画部 部長

大森 道広

調達本部 本部長

吉村 知泰

大隈機械(上海)有限公司 董事總經理

藤井 秀樹

営業本部 副本部長

古谷 仁

大同大隈股份有限公司 董事副總經理

矢野 則夫

FAシステム本部 副本部長

監査役



山脇 宏

監査役
常勤

1980年4月 当社入社
2007年6月 計数部長
2017年7月 執行役員内部監査室長
2018年6月 常勤監査役(現)



中山 真治

監査役
常勤

1988年4月 当社入社
2014年7月 経理部次長
2015年7月 経営企画室長
2019年1月 人事部長
2021年7月 内部監査室長
2024年6月 常勤監査役(現)



中村 昭彦

監査役
非常勤

1982年4月 株式会社東海銀行
(現株式会社三菱UFJ銀行)入行
2009年6月 株式会社三菱東京UFJ銀行
(現株式会社三菱UFJ銀行)
執行役員中部エリア支店担当
2012年5月 同行常務執行役員中部エリア
支店担当
2016年5月 同行専務執行役員東日本エリア
支店担当
2018年5月 株式会社三菱UFJ銀行副頭取
執行役員中部駐在
2018年6月 同行取締役副頭取執行役員
中部駐在
2022年6月 同行常任顧問
2023年6月 東邦瓦斯株式会社社外監査役(現)
2024年6月 丸八証券株式会社社外取締役(現)
2025年4月 株式会社三菱UFJ銀行顧問(現)
2025年6月 当社監査役(現)



細郷 和幸

監査役
非常勤

1988年4月 日本生命保険相互会社入社
2010年3月 同社秘書部長
兼企画総務部担当部長
2011年3月 同社秘書部長兼企画総務部長
兼CSR推進室長
2013年3月 同社太田支社長
2016年3月 同社執行役員人事部長
兼営業人事部長
2017年3月 同社執行役員人材開発部長
兼人事部長
2018年3月 同社執行役員海外事業企画部長
兼海外保険事業部長
2020年3月 同社常務執行役員アジア総支配人
兼インド総支配人
2022年3月 ニッセイ・リース株式会社顧問
2022年6月 同社代表取締役社長(現)
2025年6月 当社監査役(現)

The image shows a close-up, low-angle view of the Okuma logo mounted on a modern building's facade. The logo is rendered in large, three-dimensional, blue letters. The building's exterior is composed of light-colored panels, and the sky is a clear, bright blue. The overall aesthetic is clean and professional.

Chapter

6

業績・会社情報

CONTENTS

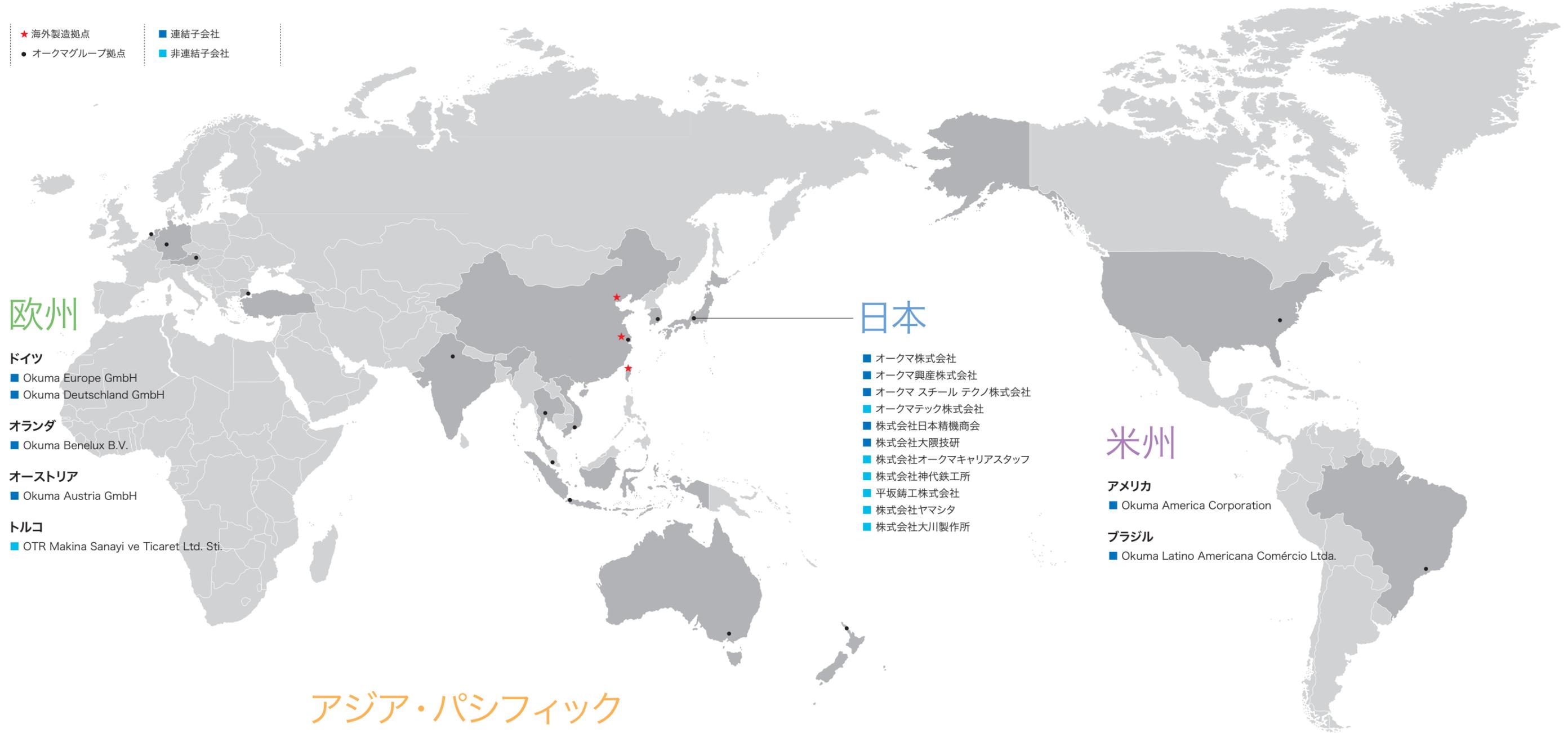
- 99 過去10年間の財務指標推移
- 101 グローバルネットワーク
- 103 会社基本情報
- 105 用語集

過去10年間の財務指標推移

		(年度)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
		(参考)日本工作機械工業会の受注総額 (億円)	13,990	12,893	17,803	16,891	10,995	9,885	16,675	17,056	14,531	15,097	
受注の状況	受注高	(百万円)	181,896	156,976	207,138	218,490	140,473	124,259	215,282	247,469	204,019	215,627	
	受注残高	(百万円)	52,484	46,782	71,790	78,548	46,927	47,792	91,789	111,621	87,646	96,452	
経営成績	売上高	(百万円)	183,478	162,679	182,130	211,732	172,094	123,394	172,809	227,636	227,994	206,822	
	売上原価	(百万円)	126,909	114,604	125,039	146,007	121,009	88,896	120,569	154,560	153,551	141,185	
	売上総利益	(百万円)	56,568	48,075	57,091	65,724	51,085	34,498	52,240	73,076	74,443	65,636	
	販売費及び一般管理費	(百万円)	34,984	32,514	34,597	38,149	36,089	29,678	37,778	48,272	49,079	50,985	
	営業利益	(百万円)	21,583	15,560	22,493	27,575	14,995	4,820	14,462	24,804	25,364	14,651	
	経常利益	(百万円)	21,596	15,961	22,583	28,186	15,549	5,459	15,577	26,446	25,557	15,528	
	親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	13,697	10,241	14,226	18,521	10,712	2,088	11,579	19,195	19,381	9,590	
財政状態	総資産	(百万円)	202,594	211,117	232,002	237,720	212,318	223,244	258,985	287,538	297,774	298,168	
	負債	(百万円)	67,889	65,963	71,100	69,139	40,943	43,985	65,328	74,688	59,928	60,103	
	純資産	(百万円)	134,705	145,153	160,902	168,580	171,375	179,258	193,656	212,850	237,846	238,065	
	ネットキャッシュ(現預金-有利子負債)	(百万円)	42,069	39,441	54,976	51,222	41,937	53,508	63,827	64,703	49,528	43,079	
主要財務指標	売上高総利益率	(%)	30.8	29.6	31.3	31.0	29.7	28.0	30.2	32.1	32.7	31.7	
	売上高営業利益率	(%)	11.8	9.6	12.4	13.0	8.7	3.9	8.4	10.9	11.1	7.1	
	ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	10.8	7.6	9.7	11.7	6.6	1.2	6.5	9.9	9.0	4.2	
	ROA(総資産事業利益率) ^{※3}	(%)	11.0	7.8	10.5	12.1	7.1	2.5	6.3	9.5	9.1	5.5	
	売上高当期純利益率	(%)	7.5	6.3	7.8	8.7	6.2	1.7	6.7	8.4	8.5	4.6	
	総資産回転率 ^{※4}	(回)	0.91	0.79	0.82	0.90	0.76	0.57	0.72	0.83	0.78	0.69	
	自己資本比率	(%)	63.9	66.1	66.5	68.0	77.3	76.9	71.5	70.8	76.6	76.3	
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	23,668	9,928	29,827	11,649	10,041	18,962	16,160	16,061	5,251	17,802	
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 5,826	△ 9,633	△ 12,441	△ 4,913	△ 15,539	△ 5,872	△ 8,709	△ 6,528	△ 12,579	△ 15,257	
	財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 7,435	△ 1,264	△ 6,135	△ 7,471	△ 8,219	△ 4,072	△ 3,043	△ 7,616	△ 10,727	△ 3,498	
	現金及び現金同等物期末残高	(百万円)	49,570	48,369	59,371	58,367	44,369	54,078	60,954	64,696	49,242	48,276	
	フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	17,842	295	17,386	6,736	△ 5,498	13,090	7,451	9,533	△ 7,328	2,545	
設備投資、減価償却費、研究開発	設備投資額	(百万円)	3,472	9,362	5,484	7,172	10,328	3,047	5,677	6,396	7,587	7,287	
	減価償却費	(百万円)	5,501	5,463	5,065	5,598	5,989	6,581	7,018	7,963	9,634	9,209	
	研究開発費	(百万円)	4,142	4,179	3,928	4,596	4,597	4,713	4,634	4,835	4,199	4,409	
株主還元	配当金総額	(百万円)	2,887	2,887	3,368	3,976	4,104	1,105	2,832	5,590	6,122	6,050	
	配当性向 ^{※1}	(%)	21.1	28.2	23.7	21.6	38.3	52.9	24.5	29.2	31.8	63.1	
	自己株式取得額 ^{※2}	(百万円)	—	—	—	2,999	—	—	795	2,341	3,683	1,223	
1株当たりの指標	1株当たり当期純利益 ^{※1}	(円)	214	160	222	289	170	33	183	308	315	158	
	1株当たり純資産 ^{※1}	(円)	2,020	2,176	2,408	2,561	2,599	2,720	2,947	3,287	3,747	3,760	
	1株当たり配当金 ^{※1}	(円)	45	45	52.5	62.5	65	17.5	45	90	100	100	
セグメント情報	売上高 (仕向地別)	日本	(百万円)	79,666	73,848	78,549	90,441	69,108	48,970	61,438	75,791	70,307	61,753
		米州	(百万円)	46,060	42,268	48,276	55,885	46,943	32,252	47,115	67,848	70,021	63,016
		欧州	(百万円)	25,405	22,035	26,919	30,095	25,438	17,659	29,696	38,055	41,353	33,386
		アジア・パシフィック	(百万円)	32,345	24,526	28,384	35,310	30,604	24,512	34,559	45,941	46,312	48,665
		(うち中国)	(百万円)	21,661	14,279	17,906	23,005	17,063	15,686	23,159	29,759	31,229	34,182
		(うち中国以外)	(百万円)	10,683	10,246	10,477	12,304	13,541	8,825	11,400	16,182	15,083	14,483
		合計	(百万円)	183,478	162,679	182,130	211,732	172,094	123,394	172,809	227,636	227,994	206,822
	海外売上高比率	(%)	56.6	54.6	56.9	57.3	59.8	60.3	64.4	66.7	69.2	70.1	
	売上高 (機種別)	NC旋盤	(百万円)	37,899	36,845	43,859	48,258	42,735	25,054	33,150	44,593	40,571	37,366
		マシニングセンタ	(百万円)	97,310	82,975	92,301	110,067	80,093	65,456	88,769	115,442	118,480	104,235
		複合加工機	(百万円)	41,393	36,068	38,778	46,058	40,670	27,127	43,657	59,152	60,753	55,653
		NC研削盤	(百万円)	3,681	3,994	3,237	3,859	4,370	1,912	2,816	3,939	3,549	2,280
		その他	(百万円)	3,192	2,795	3,953	3,488	4,225	3,843	4,415	4,508	4,640	7,287
合計	(百万円)	183,478	162,679	182,130	211,732	172,094	123,394	172,809	227,636	227,994	206,822		

※1 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っております。
 2017年10月1日以前の当社の配当性向、1株当たりの指標は、株式併合を行ったものとし、修正表示しております。
 また、2024年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。
 2024年10月1日以前の当社の配当性向、1株当たりの指標は、株式分割を行ったものとし、修正表示しております。
 ※2 株主還元施策の一環として実施した自己株式の取得を記載しております。
 ※3 事業利益は営業利益に受取利息、配当金を加えたものです。
 ※4 総資産回転率の総資産は期中平均としております。

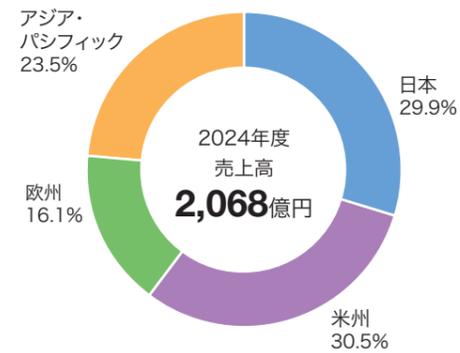
グローバルネットワーク



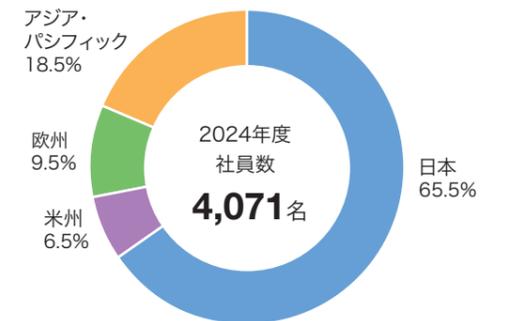
アジア・パシフィック

- | | |
|---|---|
| <p>中国</p> <ul style="list-style-type: none"> 北一大隈(北京)机床有限公司 大隈机械(上海)有限公司 大隈(常州)机床有限公司 上海日精産机机械有限公司 <p>韓国</p> <ul style="list-style-type: none"> Okuma Korea Corporation <p>台湾</p> <ul style="list-style-type: none"> 大同大隈股份有限公司 <p>ベトナム</p> <ul style="list-style-type: none"> Okuma Vietnam Co., Ltd. | <p>タイ</p> <ul style="list-style-type: none"> Okuma Techno (Thailand) Ltd. <p>インドネシア</p> <ul style="list-style-type: none"> PT. Okuma Indonesia <p>インド</p> <ul style="list-style-type: none"> Okuma India Pvt. Ltd. <p>オーストラリア</p> <ul style="list-style-type: none"> Okuma Australia Pty. Ltd. <p>ニュージーランド</p> <ul style="list-style-type: none"> Okuma New Zealand Ltd. <p>マレーシア</p> <ul style="list-style-type: none"> Okuma Malaysia Sdn. Bhd. |
|---|---|

地域別売上高構成比



地域別人員構成比



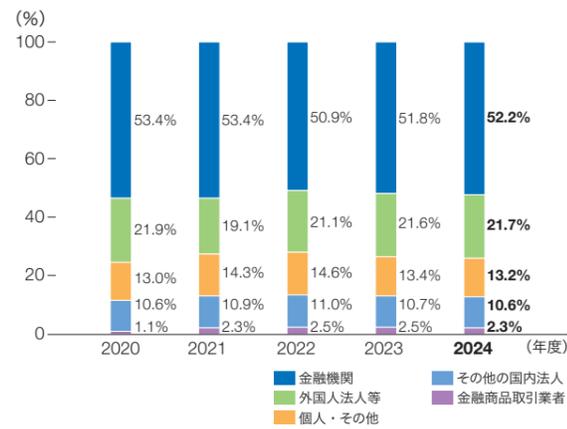
会社基本情報

株式関連情報

(2025年3月31日現在)

株式の上場：東京証券取引所プライム市場
名古屋証券取引所プレミア市場
証券コード：6103
株式の状況：発行可能株式数：197,000,000株
発行済株式数：67,510,308株
(自己株式7,008,644株含む)
株主数：8,837名
取引単位：100株
株主名簿管理人：三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱場所：三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
〒460-8685 名古屋市中区栄三丁目15番33号
TEL：0120-782-031
事業年度：毎年4月1日から翌年3月31日
定時株主総会：毎年6月
期末配当金支払株主確定日：毎年3月31日
中間期配当支払株主確定日：毎年9月30日

所有者別持株比率(2020年度~2024年度)



大株主(上位10位)

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)	11,780	19.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,100	11.74
日本生命保険相互会社	4,265	7.05
株式会社三菱UFJ銀行	2,480	4.10
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	2,170	3.59
三井住友信託銀行株式会社	2,090	3.45
オークマ取引先持株会	1,619	2.68
岡谷鋼機株式会社	1,293	2.14
オークマ共栄会	1,073	1.77
オークマ従業員持株会	919	1.52

(注)持株比率は、自己株式(7,008,644株)を控除して計算しております。

株価バリュエーション

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
期末株価(円)	6,350	5,100	5,910	7,119	3,410
PER(倍)	96.0	13.9	9.6	11.3	21.5
PBR(倍)	1.2	0.9	0.9	1.0	0.9
期末時価総額(百万円)	214,345	172,151	199,492	240,302	230,210

※2025年3月末時価総額 3,410円(株価)×67,510,308株(発行済株式数(自己株式含む))=230,210百万円

過去10年間の株価・出来高の推移(2015年4月~2025年3月)



(注)2017年10月1日をもって普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っております。2017年10月1日以前の当社の株価、出来高は、株式併合を行ったものとし、修正表示しております。2024年10月1日をもって普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2024年10月1日以前の当社の株価、出来高は、株式分割を行ったものとし、修正表示しております。

会社概要と拠点一覧

(2025年3月31日現在)

会社名：オークマ株式会社
英訳会社名：OKUMA Corporation
本社住所：〒480-0193 愛知県丹羽郡大口町下小口五丁目25番地の1
電話：0587-95-9295
ウェブサイト：https://www.okuma.co.jp
代表者：代表取締役社長 家城 淳
創業：1898年(明治31年)1月
資本金：180億円
連結社員数：4,071名
工場数：7工場(うち海外3工場)
主要製品：NC旋盤、マシニングセンタ、複合加工機、NC研削盤などNC工作機械、NC装置、サーボモータなど

事業拠点

本社工場：愛知県丹羽郡大口町下小口五丁目25番地の1
可児工場：岐阜県可児市姫ヶ丘三丁目6番地
江南工場：愛知県江南市前野町東1番地
群馬工場：群馬県太田市大原町 2086番地1
支店・CSセンター：東日本支店・東日本CSセンター(埼玉県さいたま市)、大阪支店・大阪CSセンター(大阪府吹田市)、名古屋支店・名古屋CSセンター(愛知県丹羽郡大口町)、東北CSセンター(福島県郡山市)、西関東CSセンター(神奈川県厚木市)、西日本CSセンター(広島県福山市)、九州CSセンター(熊本県上益城郡益城町)
営業所：仙台、山形、郡山、水戸、新潟、太田、東京、三島、浜松、安城、長野、金沢、京滋、明石、福山、広島、高松、九州、熊本

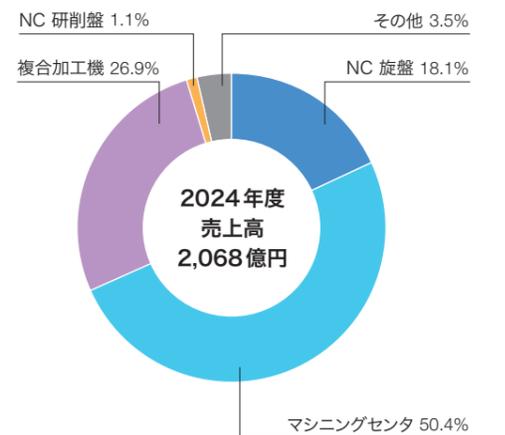
主なグループ会社

Okuma America Corporation	アメリカ シャーロット市
Okuma Latino Americana Comercio Ltda.	ブラジル サンパウロ市
Okuma Europe GmbH	ドイツ クレーフェルト市
Okuma Deutschland GmbH	ドイツ ケルン市
Okuma Benelux B.V.	オランダ ハウテン市
Okuma Austria GmbH	オーストリア ウィーン市
Okuma Australia Pty. Ltd.	オーストラリア メルボルン市
Okuma Techno (Thailand) Ltd.	タイ バンコク都
北一大隈(北京)机床有限公司	中国 北京市
大隈機械(上海)有限公司	中国 上海市
大隈(常州)机床有限公司	中国 常州市
大同大隈股份有限公司	台湾 新北市
株式会社日本精機商会	愛知県小牧市
オークマ興産株式会社	愛知県丹羽郡大口町
オークマ スチール テクノ株式会社	岐阜県可児市
株式会社大隈技研	愛知県丹羽郡大口町

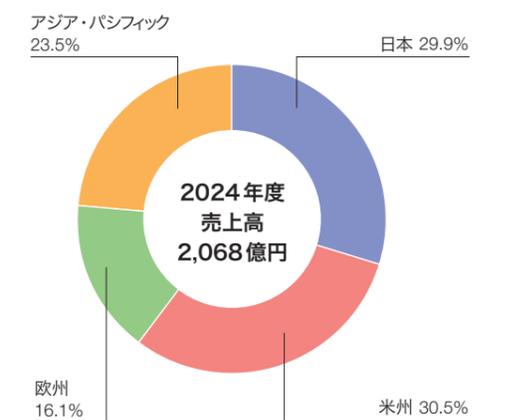
その他の海外拠点

アメリカ(シカゴ、ヒューストン)、メキシコ、ドイツ(ランゲナウ)、トルコ、オーストラリア(シドニー、ブリスベン、アデレード、パース)、ニュージーランド、インド、シンガポール、インドネシア、ベトナム、マレーシア、中国(大連、広州、重慶、武漢、西安、済南、寧波)、韓国

製品別売上高構成比



地域別売上高構成比



用語集

用語	概要
WASHサービス	WA: Water(安全な水の供給)、S: Sanitation(衛生設備、トイレなど)、H: Hygiene(手洗いや清潔保持などの衛生習慣)等、従業員の健康と衛生環境を守るためのサービス
AGV(Automatic Guided Vehicle)	製造工場や物流倉庫で資材や部品等を運ぶ無人搬送車
NC装置	数値制御(Numerical Control)装置。工作物に対する工具や工作物の位置をそれに対応する数値情報で指令する制御装置。数値制御とは、工作機械で加工を行う時に数値情報によって機械の動作を制御することをいう
OSP	オークマのNC装置のブランド名。Okuma Sampling Path controlの略
オーバーホール	長期間使用された工作機械を分解、清掃、摩耗部品の交換、精度調整等を行い、性能を回復させる作業
加工セル	工作機械やロボット、周辺機器で構成された生産システム
幾何誤差	工作機械における直交軸間の直角度のズレや回転軸の芯ズレ
切粉(きりこ)	機械加工時に発生する切り屑
金属積層加工	3次元モデルをもとに現実の立体物を出現させる加工方法。当社のLASER EXシリーズは粉末金属の焼結による積層造形を行うもので、金属粉末をレーザーで焼結することによって立体形状を作成する
Green-Smart Machine	脱炭素社会の実現に向けて、「寸法精度の安定性」と「エネルギー消費量の削減」の両立を自律的に行うことにより、環境対応に貢献するオークマの知的工作機械
グローバル70	国内市場における強固なプレゼンスを維持しつつ、海外市場での販売・サービス体制を強化し、海外のお客様のものづくりをサポートして海外売上高比率を70%に高めるというオークマの指針
5軸制御	「直交」3軸(X/Y/Z)に、「回転」と「傾斜」2軸を加えて工具やワークを制御する技術。同時5軸制御では、航空機のプロペラ、発電機のタービンブレード、金型などの滑らかな曲面加工が可能となる
サイバー・フィジカル・システム(Cyber Physical System: CPS)	機械、人間などの実空間(フィジカル空間)に組み込まれたセンサーなどから得られるデータをソフトウェアなどで実現される「サイバー空間」に連携させ、分析することで生産の最適化などを目指すことを目的とするシステムの概念
サブアッシ	工作機械を構成する部品・ユニットの中で、複数の部品が組み合わさって一つの機能を持つユニットとして成立している部分的な完成品
システムインテグレート	工作機械やロボット、搬送装置、ネットワークなどを組み合わせてシステムを構築・運用すること。システムインテグレートは、設計から導入、調整、保守までを一貫して行う技術的な取り組みであり、製造現場の最適化に貢献する
軸受(ベアリング)	工作機械の中で回転する軸を支え、部品の摩耗を抑制しながら滑らかな回転を実現するための部品
自動化セル	工作機械とロボットを組み合わせて構築した、自律的に加工・搬送・検査等を行う生産ユニット
主軸	加工を施す工作物、あるいは工具を取り付けて回転させる軸のこと。旋盤の主軸には工作物を取り付け、マシニングセンタの主軸には工具を取り付ける
スマートファクトリー(Smart Factory)	工場の能力を最大限に引き出し、多品種短納期も可能とし、需要変動にも柔軟対応できる、生産性の高い工場
スマートマニュファクチャリング(Smart Manufacturing)	AIを搭載した工作機械を使い、生産システムに関わるさまざまな情報を利用し、生産管理(サプライチェーン)と生産技術(エンジニアリングチェーン)のプロセスの両方を最適化する考え方
スマートマシン(Smart Machine)	機械と加工の状況を判断し、自律的に最適加工を行う知能化工作機械
スラッジレスタンク	加工物の切削にともない発生する金属の粉末は、クーラント(加工冷却水)に混入することで不純物(スラッジ)となる。オークマが開発したスラッジレスタンクは、効率的にスラッジを回収することでタンク清掃の頻度を削減し、長期間にわたる安定稼働を実現する

用語	概要
セルコントローラ	工作機械、ロボット、周辺機器を統合した加工セル全体を、簡単に制御・運転できる専用コントローラで、従来はシステムインテグレーターに依頼しなければならなかった複雑な制御を、工作機械のオペレータ自身で扱えるように設計したもの
旋盤	一般に円筒または円盤状の工作物を回転させて加工する工作機械
絶対位置検出方式	原点からの移動量の絶対値を検出する方式。検出器がいったん機械に組み込まれると原点位置が定まり、つねにゼロ位置を座標原点に位置指令がデジタルで出力される。ノイズなどによりデータの狂いが生じることもなく、起動時の原点復帰も不要
暖機運転	工作機械で部品加工を始める前に、機械を一定期間動作させて、機械の温度や潤滑状態を安定させる準備運転
段取り	加工物にあわせて、加工物を固定する治具や各種装置の設定を変更する作業
ターンキー	工作機械のオペレータ(作業者)が「キーを回すだけ」で生産を始められるように、設備、加工工程、周辺機器、制御、操作指導までを一括で提供するサービス形態
デジタルライゼーション	組織横断、全体の業務・製造プロセスのデジタル化により、「顧客起点の価値創出」のための事業やビジネスモデルを革新すること
デジタルサーボシステム	工作機械で、NC装置からの指令に従ってモータを動かし、高精度な位置・速度・トルクの制御を行うための電子制御システム
デジタルツイン	現実空間の情報を取得し、サイバー空間内に現実空間の環境を再現すること
トータルレスポンスビリティ	幅広い製品ラインナップをそろえ、機械技術から制御技術まで、ハードからソフトまで、製品から加工技術まで、ピフォアセールスからアフターサービスまでトータルに提供するというオークマの思想
複合加工機	NC旋盤の持つ機能と、マシニングセンタが持つ機能の両方を持ちあわせている工作機械
マイクロプロセッサ	工作機械の動作を制御するため、プログラムに従って演算・判断・制御を行う小型のコンピュータ回路
マシニングセンタ	中ぐり、フライス削り、穴あけ、ねじ立て、リーマ仕上げなど多種類の加工を連続で行えるNC工作機械で、それぞれの加工に必要な工具を自動で交換できる機能を備えている。機械の軸構成によって立形、横形、門形などがある
マスカスタマイゼーション	カスタム製品を大量生産(マスパロダクション)の生産性で実現する概念や仕組み
ラインビルダー	生産ラインの構築において、設計、調達、組立、試運転、操作指導、保守までを一括し請け負う専門業者
レトロフィット	オークマにおける「レトロフィット」とは、お客様の新たな加工ニーズにあわせ、ハードウェア、ソフトウェア、メカニカルユニットなどの追加、入れ替えなどにより、新たな機能を追加したり、性能を向上させること
ローダー	工作機械に加工前の素材の供給、加工後の部品の搬出を自動で行う装置
ワークストッカ	工作機械の自動化セルにおいて、加工物(素材、完成品)を保管するための装置