

**OKUMA  
CORPORATE  
REPORT  
2024**



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 2024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へ、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」を参考にしています。



- 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：** 2024年3月期(2023年4月1日～2024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15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：** 2024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2024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」の初年度を終えた2023年度の進捗と今後の取り組みについて報告しています。また、価値創造の原動力や昨年度までのTCFD提言に沿った情報開示に加え、欧州サステナビリティ報告基準(ESRS)および自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)を参照して開示情報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

オークマの企業理念	5
工作機械市場とオークマのマーケットポジション	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	15

## Chapter 2 ビジョンと価値創造ストーリー

トップインタビュー	19
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	31

## Chapter 3 中期経営計画 2025

中期経営計画2025	35
ものづくりDXソリューションの展開	39
CFOメッセージ	41
諸資本の強化策(知的資本/製造資本/営業戦略)	45

## Chapter 4 サステナビリティ戦略

サステナビリティ経営	53
マテリアリティ	55
環境課題への取り組み	59
TCFDに沿った情報開示	65
TNFDへの対応	71
環境関連データ	75
バリューチェーンマネジメント	77
ステークホルダーとのエンゲージメント	81
人財戦略	83
労使間の対話・労働安全衛生	87
人的資本関連データ	88

## Chapter 5 ガバナンス

社外取締役インタビュー	91
コーポレートガバナンス	95
企業倫理、コンプライアンス、リスク対応	102
役員一覧	103

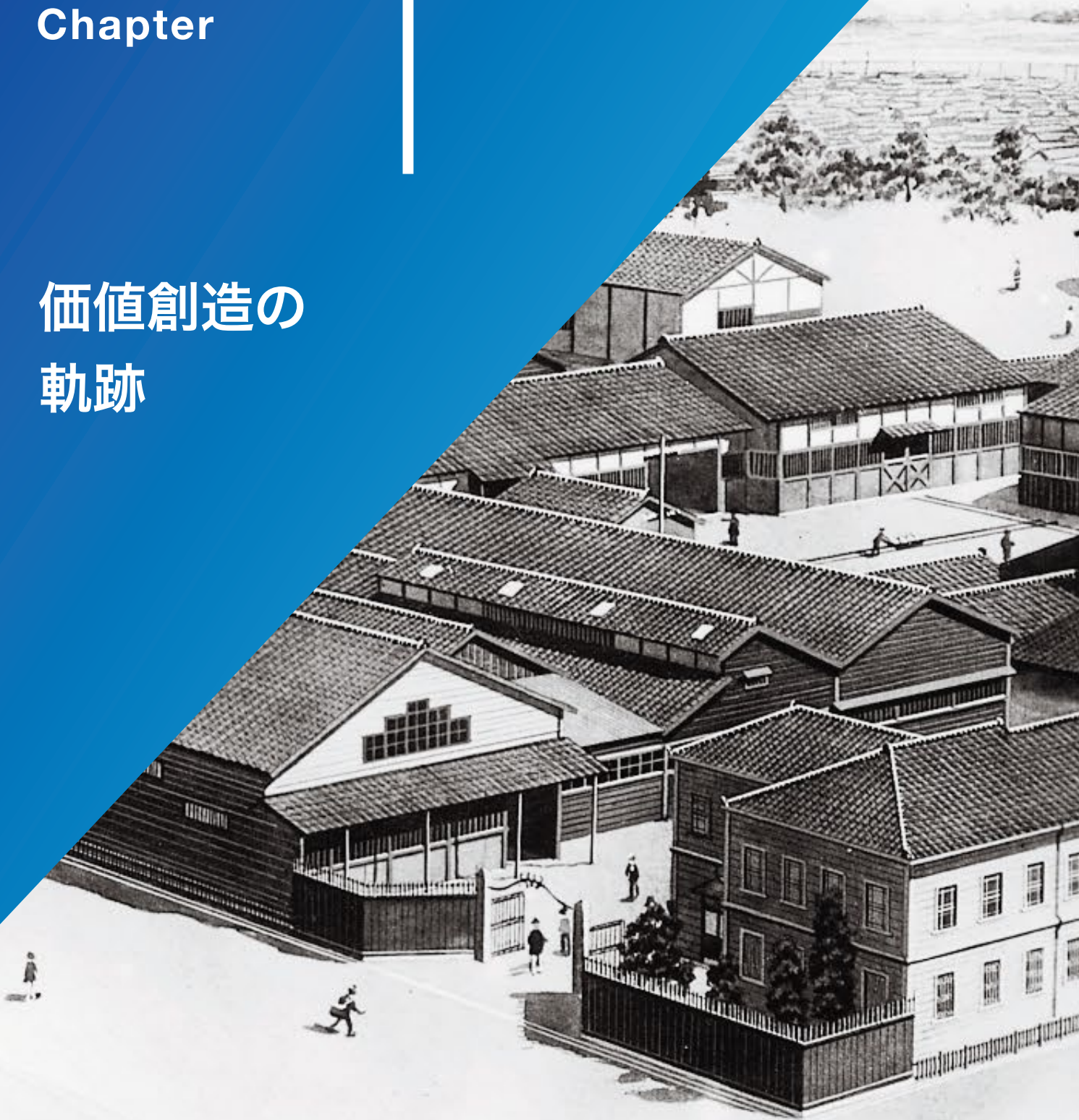
## Chapter 6 業績・会社情報

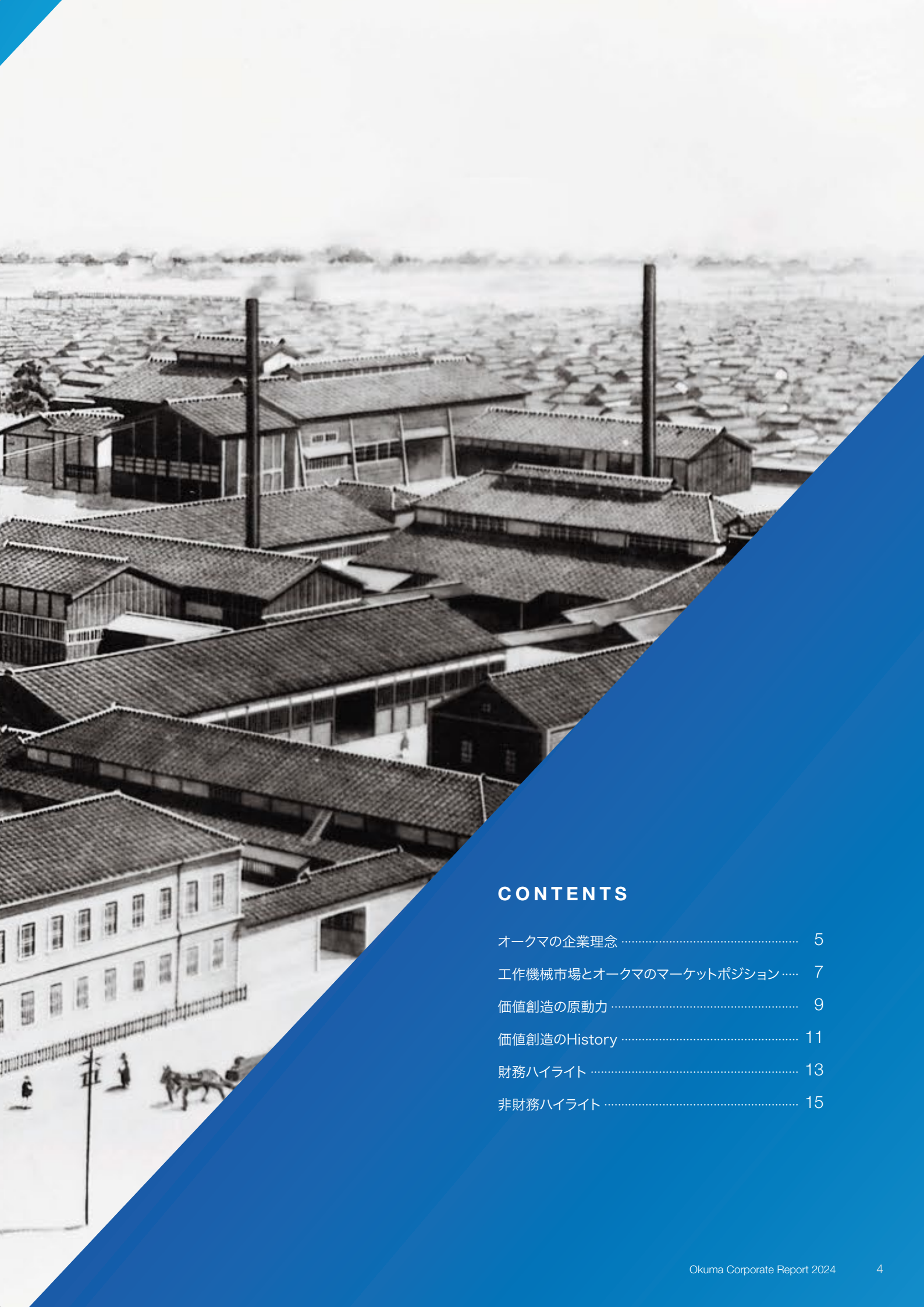
2023年度の事業概要と経営成績	107
10年間の財務指標推移	109
連結財務諸表	111
グローバルネットワーク	115
価値創造のあゆみ	117
会社基本情報	119
用語集	123

# 1

Chapter

## 価値創造の 軌跡





## CONTENTS

オークマの企業理念 .....	5
工作機械市場とオークマのマーケットポジション .....	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 .....	15

## 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

#### Column 共通の価値観の言語化

企業理念、パーパスに続くバリューの検討に向けて、次世代を担う中堅層の社員と若手を中心とした企業理念検討プロジェクトメンバーによる座談会を実施しました。自身の仕事で大事にしている価値観、今後大事にしたい価値観を語り合いながら、バリューの原点となる共通の価値観を言語化しました。

今後、社員からのバリューに対する共感を高め、社員による自律的な行動、成長を基盤とした企業理念、パーパスの実現を目指します。



## 受け継がれる企業文化

オークマにとって「社会への貢献」、「課題の解決」は企業文化、価値観とも言えるものです。創業以来126年の歴史は、さまざまな課題解決に向けた製品開発、事業展開の歩みとなっています。

### 創業の精神でものづくりを変革

#### — 金型加工革命、大型精密加工における加工革新 —

1980年代には、工作機械の領域を超え、デジタル活用による金型加工システムを開発しました。その当時、金型加工は木や粘土でつくった実物大のモデルをなぞる装置（倣い装置）の動きにあわせて、工作機械が動作する倣い加工を行っており、加工時間と精度向上に限界がありました。また、金型の型合わせのため、職人の手作業により何百時間もかけて仕上げをしていました。

当社は、当時不可能といわれていたデジタル倣い装置（デジタイザー）を開発し、自社開発の高速NC（数値制御装置）を搭載したマシニングセンタで加工する、金型加工システムを開発しました。倣い加工では、切削速度は毎分0.2～1m台、表面粗さの精度は0.1～0.2mmが限界でしたが、現在では、切削速度は毎分20m～30m、表面粗さは数

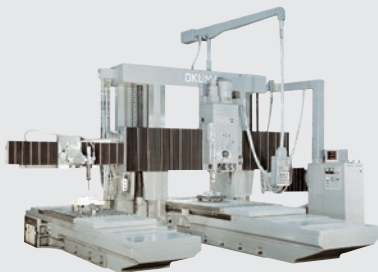
μmまで向上しました。金型加工におけるデジタル革新は、生産性向上とともに、生産のあり方や生産体制を根底から変革するという創造的かつ破壊的イノベーションをもたらしました。

もう一つの変革は、他社では困難な3.5m×10mサイズの大型精密加工における、比類なき精度の安定性による加工革新です。当社は高精密加工には恒温室が必要という常識を覆し、一般の工場環境下で高い精度安定性を実現します。長時間の自動化、無人化ではその効果を更に発揮し、当社の大型門形マシニングセンタは自動車（EV）の金型加工、半導体製造装置関連、産業機械など幅広い産業で使われ、高いシェアを有しています。そしてオークマの機械は、高精度、高生産性と際立つ省エネ性能を両立するGreen-Smart Machineとして、加工時のCO<sub>2</sub>排出量を削減し、お客様の脱炭素化に貢献します。

このようにオークマは、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、ものづくりのあり方に変革を起こし、お客様の課題解決に貢献しています。

## アナログからデジタルへの変革

～ 1980年代半ば  
倣い加工

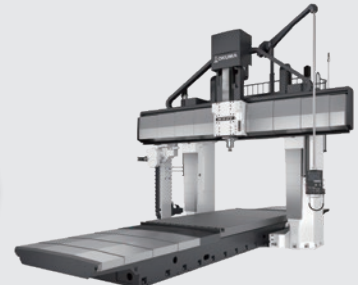


1980年代半ば～ 1990年代半ば  
高速形状加工



デジタイザー  
CAD/CAM・データ処理装置

2000年代～  
高精密加工



切削送り速度：0.2～1m/min  
面粗度：0.1～0.2mm  
(ピックフィード 2mm)

切削送り速度：1～10m/min  
面粗度：10～20μm

切削送り速度：20～30m/min  
面粗度：数μm  
(ピックフィード0.2mm)

## 工作機械市場とオークマのマーケットポジション

### 工作機械産業の特徴

NC工作機械は総合技術から生まれる製品です。機械工学、コンピュータのハードウェア・ソフトウェア技術や、サーボ技術、加工技術、解析技術、素形材技術などとともに、熟練技能が要求される産業です。

高付加価値な工作機械を作り出すには、開発・設計から部品加工・組立に至るまで高度な知識と長年の経験に裏打ちされた技術・技能を要し、それらを高め続ける不断の努力が不可欠になります。

#### 市場

2023年の日本の工作機械(切削型および成形型)生産額は9,787百万ドルであり、中国、ドイツに次いで世界3位。NC工作機械に限ると、ドイツとグローバルトップを争う状況。

#### サプライチェーン

高付加価値な工作機械には、高精度で強靱な構成部品、要素部品が必要であり、高い技術力を有したサプライチェーンが不可欠。

#### 顧客

一般機械、自動車、航空機、半導体製造装置、電気・精密機器や風力・太陽光発電など幅広い業種のものづくりに貢献。

#### 製品

汎用工作機械と専用工作機械の大きく2つに分かれ、日本メーカーはミドル～ハイエンドの機械を得意とする。

### オークマの特徴

#### NC装置を自社開発する世界で数少ない総合工作機械メーカー

- 主な製品は旋盤、マシニングセンタ、複合加工機、研削盤であり、これらを制御する数値制御装置、センサ、モーター、ソフトウェア、AI、周辺機器まで開発することで、機械と電気・制御技術が融合した独自技術を持ち、高付加価値なマシンとともに加工技術や自動化技術などの先進のソリューションを提供しています。
- オークマの工作機械は、加工物の変更や加工数量の変化、段取り、加工プロセス、材質の変更に柔軟に対応でき、生産を素早く立ち上げることができる究極の汎用工作機械(Super General Purpose Machine)であり、さまざまな産業分野、幅広い顧客層から選ばれています。
- 国内生産を基軸とし、自社製工作機械を生産設備として備えたスマートファクトリー、Dream Siteを構築しています。ここでは、多品種少量・変種変量のマスカスタマイゼーションにおける高効率生産、自動化・無人化のものづくりを実践しています。Dream Siteでの実践と改革により得られた知見をもとにした「ものづくりDXソリューション」を製品とともに提供するビジネスモデルの展開は、NC装置を自社開発するオークマだからこそないうるものです。



## オークマの工作機械の役割

工作機械は、主に金属の工作物に切削や研削などの加工を行い、ものづくりにおいて不可欠な機械です。私たちの身の回りの多種多様な工業製品・部品の生産に使われています。その中でもオークマの工作機械は、高い精度を必要とし、かつ複雑な形をした部品の加工や、鏡面のよう

な仕上がりや滑らかな形の美しさを追求する高品位な加工を得意としています。そのため、航空宇宙産業や半導体製造産業、自動車産業をはじめとするさまざまな産業分野において、大手企業から中堅・中小規模の事業者まで幅広い顧客基盤を有しています。



## 価値創造の原動力

### 「機・電・情・知」を融合したソリューション

#### 制御装置、モーター、サーボドライブユニット、位置検出器、ソフトウェア、すべてを自社開発

工作機械の基本要件である高速、高精度、高品質を高めるには、確かな機械技術が欠かせません。そして、機械のポテンシャルを最大限引き出すためには、NC装置だけではなく、モーターやサーボドライブユニット・検出器などのユニットを最適な状態で組み合わせることが必要です。オークマではこれらすべてを自社開発することで、高性能かつ最も調和の取れた制御を実現しています。自社開発のNC装置であるOSPの制御技術と卓越した機械技術を組み合わせることで、当社は工作機械の基本要件「高速・高精度」の向上を追求し続けています。

#### 現場指向で生み出した世界発の実用化CNC

1950年代に、アメリカで開発されたハイエンドなNC装置を目にした当社の開発部長は、「これは莫大な予算をかけた『貴族のNC』であり、我々がなすべきことは『庶民のNC』である」と評し、ものづくりの現場を知る工作機械メーカーとして、大規模工場から町工場まで幅広く活用できるNC装置の開発を目指しました。そして1963年、当時マイナーであった絶対値方式を採用した世界初の絶対位置

検出器を搭載する、NC装置OSPⅢを世に送り出しました。再稼働時に、原点復帰を不要とし、加工中断後の途中起動が可能で絶対値方式の位置検出器※は、ものづくり現場での利便性を考慮し、不可欠なものと考えたからです。

OSPⅢやその後の継機、世界初の実用CNC(コンピュータライズドNC)OSP2000(1972年)などオークマのNC開発は、勘と経験、熟練に頼った家内工業的なものづくりを、省熟練の高効率安定生産へ変革する道を切り拓き、モータリゼーションや大量消費社会の到来に 대응してきました。

※当時の主流は実用化が容易なインクリメンタル方式の位置検出でした。同方式は電源を落とすと現在位置を喪失するため、再稼働時には工具や加工物を一旦原点に戻して、現在位置までの軌跡をたどらなければなりません。これに対して当社は、不揮発性メモリーのない時代に機械と電気の融合技術で、現在位置を失わない位置検出器を開発しました。そして位置検出方式を絶対値方式としたことで、現在位置は原点からの移動量で保持され、原点復帰不要、加工中断後の途中起動も可能としました。



### 機電一体から「機・電・情・知」へ

ものづくりの現場を知る工作機械メーカーとして、当社は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。脈々と受け継がれる機電一体の哲学は、機械から加工方法・生産方法まで責任を持つトータルレスポンスビリティという思想を生み出し、お客様の課題解決に向けて最後まで諦めず挑戦するという企業風土として根付いています。難度の高いお客様の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強みとなり、お客様からの信頼につながっています。難度の高い加工が増加し、ソリューションへのニーズが高まる中、機械特性が優れたオークマの工作機械とその機械特性を活かす制御、最適なソリューションをもって、お客様に生産性向上を提案することができます。この高いレベルの技術と提案力こそがオークマの強みです。

### 自動化・無人化を実現するスマートマシン

オークマのスマートマシンは、強固な機械技術をベースとして、AI活用とあわせて自律的に安定して高精度を実現できる機械です。長年にわたり当社の機械を使用いただいているお客様からは、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加工などにおいても、ほかにはない精度安定性を実感したという声をいただいています。この優れた性能は、商品開発力のみならず、工作機械メーカーとしては類まれな基礎研究、要素技術の積み重ねによって、違いを生み出しています。

労働人口減少にともなって高まる自動化・無人化のニーズに対し、ベースとなるのが自律的に精度を安定的に保つスマートマシンです。NC装置を内製する当社だからこそ実現できるスマートマシンとともにDream Siteで培ったソリューションにより、自動化の裾野を従来の大企業や大規模工場から、ものづくりを支える多品種少量の中小規模工場へと広げていきます。



# 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、ピ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。

## 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

## 1963年 —

世界に先駆けた製品の開発



「機」の誕生

「電」の誕生

「機電」の融合

### 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誕生しました。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

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す。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

### 1972年

世界初 実用化  
CNCの開発

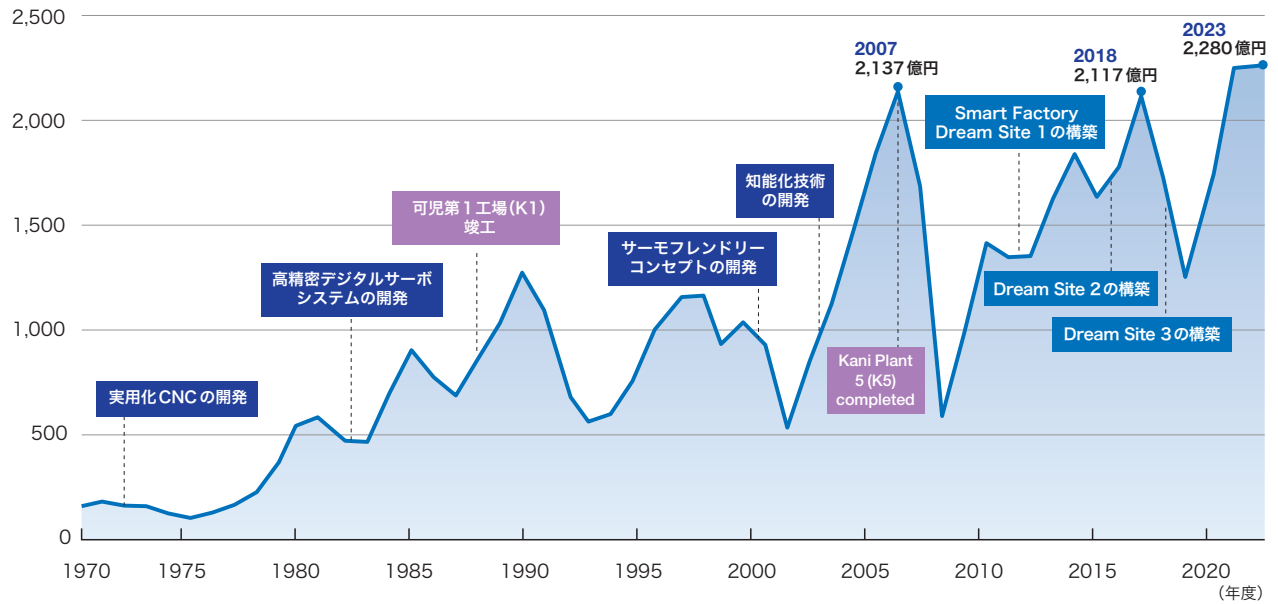
ミニコンピュータを内蔵した世界初の実用化CNC(コンピュータライズドNC)OSP2000シリーズを開発しました。このソフトウェアは、お客様の操作方法や加工技術が変化していくことを見越して可変としました。現在ではソフトウェアのバージョンアップは一般的ですが、開発当初においては世界を先導した先進的な考え方でした。



1972年  
OSP2000 世界初実用化CNC

■ 売上高の推移

(億円)



2013年 —

顧客価値を創造するソリューションの提供

「機電情」「機電情知」の融合

Smart Factoryの展開

社会課題の解決へ

1982年

制御全体の完全デジタル化

安定した高精度制御を追求し、世界初のマイクロプロセッサを用いた高精度デジタルサーボシステムを開発しました。このシステムでは、モーター1回転当たり16万分割の高分解能位置検出器を採用し、デジタルに検出された絶対位置をもとにソフトウェアによって制御します。制御をソフトウェア化したことは、さまざまな高精度化サーボ技術の構築の礎となりました。



世界初

1982年  
世界初高精度デジタルサーボ

2001年

機械加工を熟知した  
知能化技術の開発

加工現場における熱変位や衝突防止の確認を、お客様に提供すべき加工インフラの技術領域と考え、知能化技術の開発に取り組みました。2001年に熱変位を制御する「サーモフレンドリーコンセプト」の開発をはじめとして、干渉・衝突を未然に防ぐ「アンチクラッシュシステム」など、世界に先駆けて革新的な技術を送り出しました。



世界初

2001年  
MB-46VA 知能化技術  
サーモフレンドリーコンセプト

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、全体最適でのカイゼン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

2022年

ものづくりDX  
ソリューションの展開

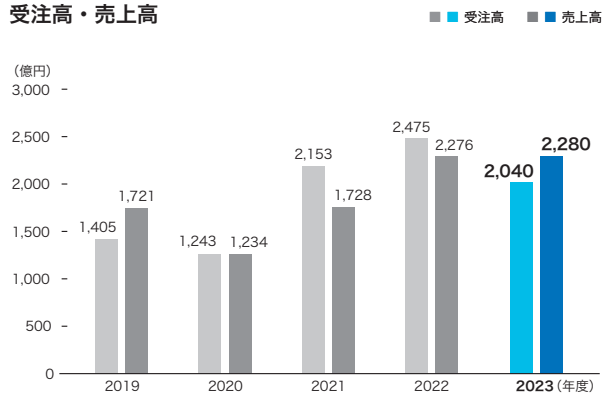
労働人口減少や高度熟練作業者の減少、環境負荷低減、脱炭素化など、ものづくりの社会課題に対して、自社のスマートファクトリーで培い、実証した技術・ノウハウをソリューションとして提供しています。自動化システムの導入を容易にするセルコントローラなどを取りそろえ、ものづくりDXソリューションの更なる展開を図っています。



2022年  
OSP-P500 新世代CNC

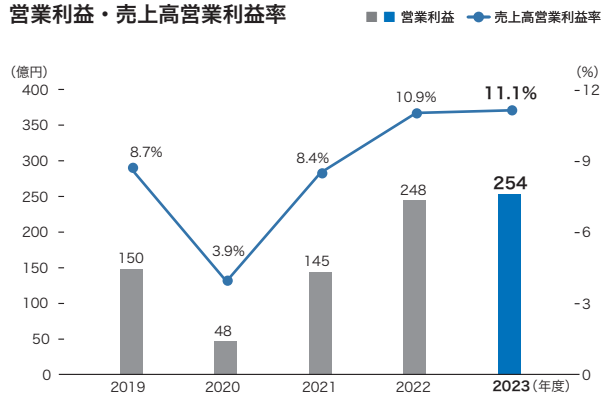
# 財務ハイライト

## 受注高・売上高



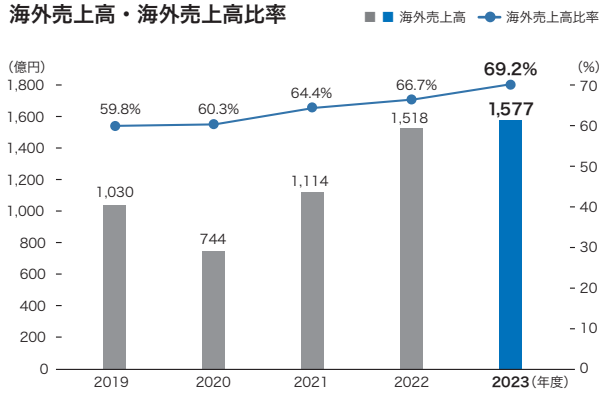
2023年度の受注高は2022年度比17.6%減の2,040億円、売上高は同0.2%増の2,280億円となりました。工作機械需要は国内、海外とも、弱含みの動きが続きましたが、社会課題や地政学リスクへの対応にともなう需要を取り込んだ結果、2023年度の売上高は昨年度に引き続き過去最高を記録しました。

## 営業利益・売上高営業利益率



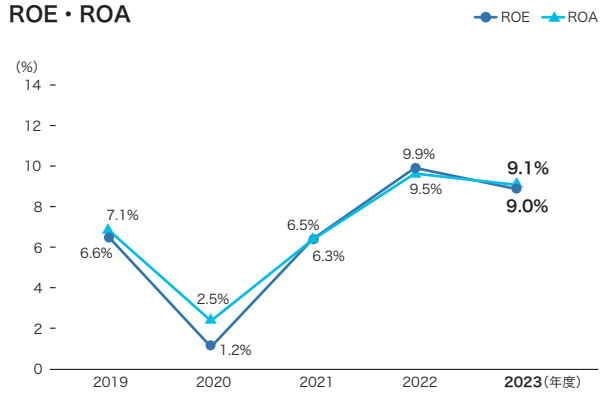
2023年度の営業利益は2022年度比2.3%増の254億円となりました。売上高営業利益率は11.1%となり2022年度の10.9%から0.2pt増加しました。部品・ユニットや鋳物・鋼材の調達難は解消に向かう中、部材コストの高止まり乃至緩やかな上昇に対して、生産効率化など自助努力に注力しながら販売価格への転嫁を進めました。

## 海外売上高・海外売上高比率



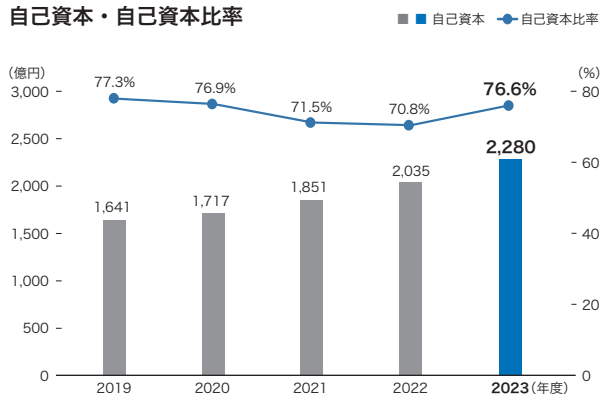
2023年度の海外売上高は2022年度比3.8%増の1,577億円となりました。米州は同3.2%増、欧州は同8.7%増、アジア・パシフィックは同0.8%増、国内売上高は同7.2%減の703億円となりました。この結果、海外売上高比率は前年度の66.7%から2.5pt増加して69.2%となりました。

## ROE・ROA



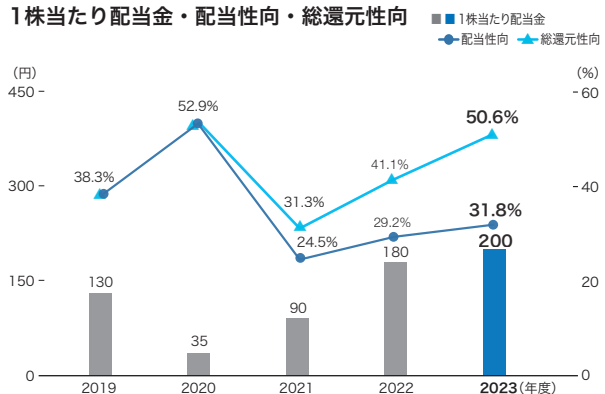
2023年度のROEは、2022年度9.9%から0.9pt低下の9.0%となりました。2023年度の親会社株主に帰属する当期純利益は194億円に増加し(前年度比+2億円)、株主資本は1,960億円へ増加(前年度比+99億円)しています。ROAは、2022年度の9.5%から2023年度は9.1%と0.4pt低下しました。

## 自己資本・自己資本比率



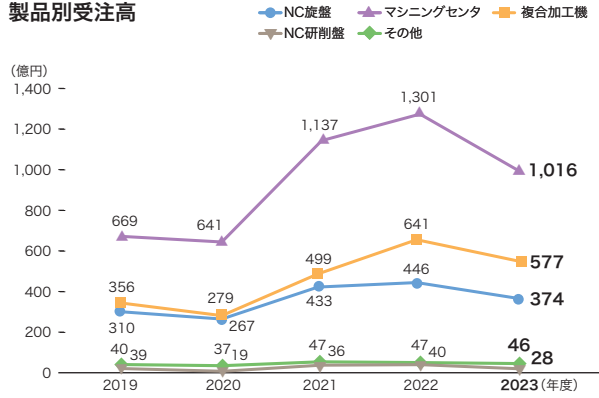
2023年度の自己資本比率は2022年度の70.8%から5.8pt上昇の76.6%となり、引き続き高い財務安全性を維持しています。総資産は2022年度の2,875億円から2023年度は2,978億円へ102億円増加、自己資本も2022年度の2,035億円から2023年度の2,280億円へ244億円増加しています。

## 1株当たり配当金・配当性向・総還元性向



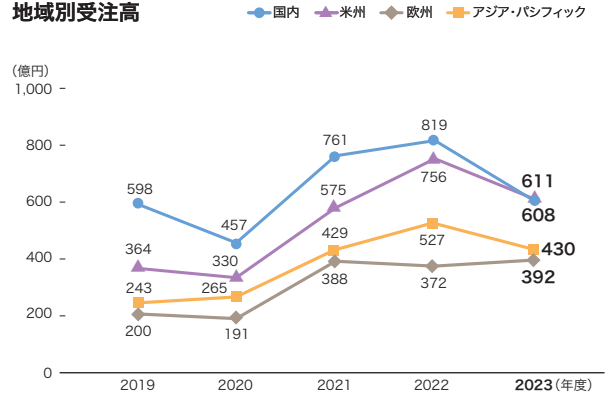
2023年度の1株当たり配当金は200円となり、2022年度の1株当たり配当金180円から20円の増配となりました。2023年度の配当性向は31.8%となり、2022年度の29.2%から2.6pt増加しています。また、2023年度の総還元性向は50.6%となり、2022年度の41.1%から9.5pt増加しました。

製品別受注高



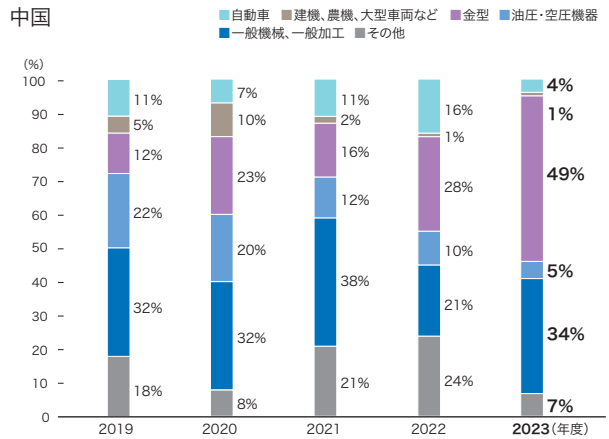
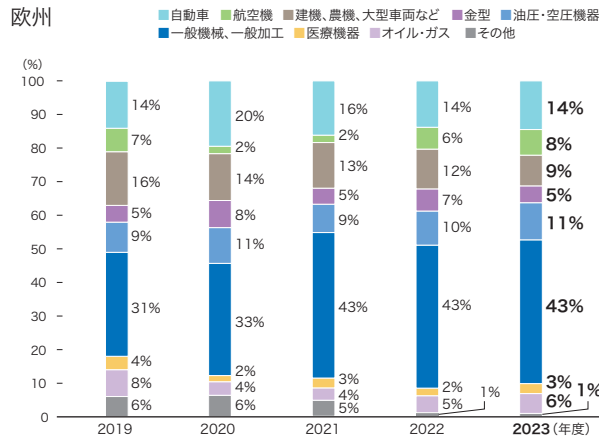
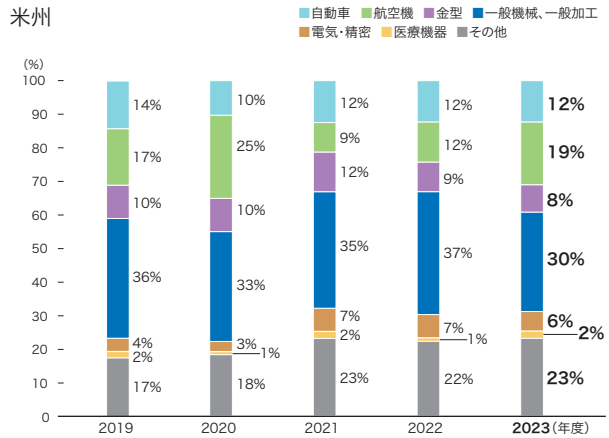
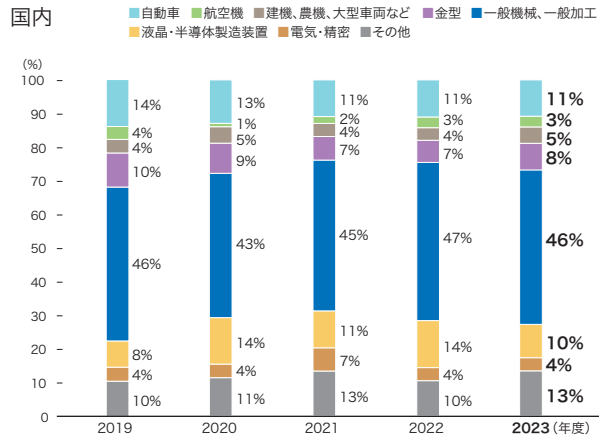
2023年度の製品別受注高は受注が弱含みの中においても、高付加価値な複合加工機、5軸制御マシニングセンタは堅調に推移しました。NC旋盤は2022年度比16%減の374億円、マシニングセンタは同22%減の1,016億円、複合加工機は同10%減の577億円、研削盤は同31%減の28億円となりました。

地域別受注高



2023年度の地域別受注高は労働人口減少、脱炭素化、サプライチェーン再編など、社会課題や地政学リスクへの対応にともなう需要は底堅く推移しました。米州は2022年度比19%減の611億円、欧州は同5%増の392億円、アジア・パシフィックは同18%減の430億円、国内は同26%減の608億円となりました。

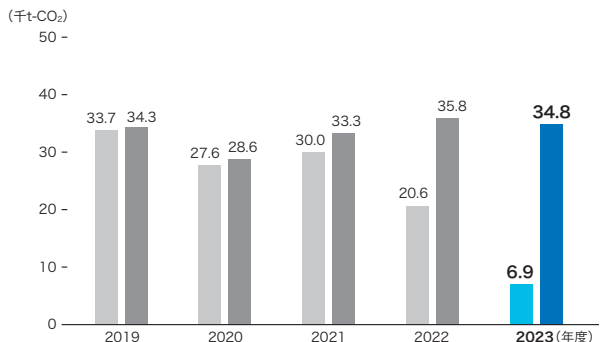
業種別受注割合



米州は市況が弱含みで推移しましたが、大手企業や航空宇宙など、ハイテク産業での需要は底堅さを維持しました。欧州は各種の産業機械、農業・建設機械、油圧機器、自動車、航空宇宙関連など、幅広い需要が見られました。しかしながらインフレや景気の先行きを警戒し、年度後半以降、市況の弱含みが強まる展開となりました。中国は景気後退により工作機械需要の減速が強まる展開となりました。大手EVメーカーの設備投資が一部継続しており、その需要を着実に取り込みました。国内は底打ち時期を探る中、受注は動きの鈍い状況が続きました。自動車関連は設備投資の様子見が続きました。

# 非財務ハイライト

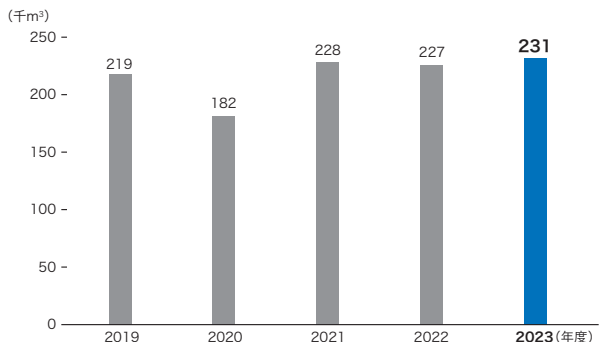
CO<sub>2</sub>排出量<sup>※1</sup> ■ CO<sub>2</sub>排出量(マーケット基準) ■ CO<sub>2</sub>排出量(ロケーション基準)



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、2024年1月より群馬工場へも導入したことで、2023年度のCO<sub>2</sub>排出量(マーケット基準)は2022年度比で△65%以上を達成しました。

※1 CO<sub>2</sub>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。

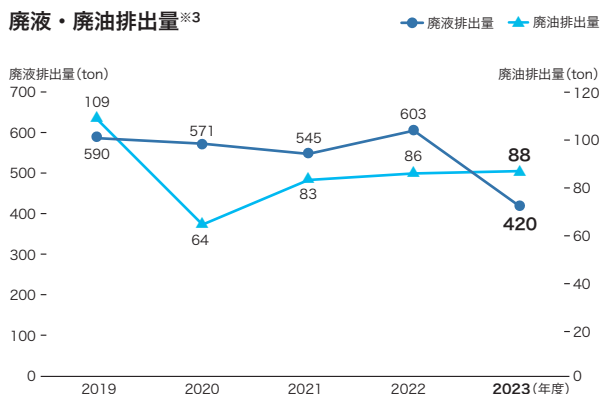
取水量<sup>※2</sup>



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等として、使用しています。2023年度の取水量は2022年度と比べ、ほぼ横ばいでした。

※2 取水量は、国内工場で取水した量になります。

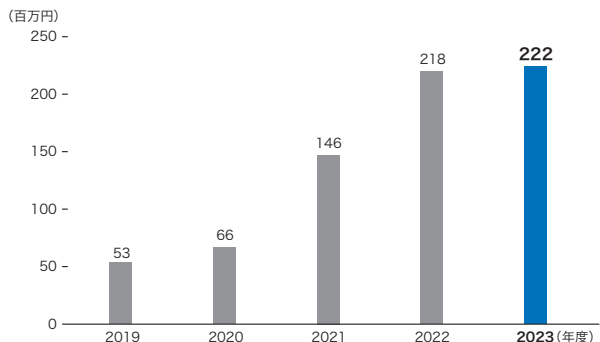
廃液・廃油排出量<sup>※3</sup>



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。2023年度の廃液量は2022年度比△30%を達成しました。

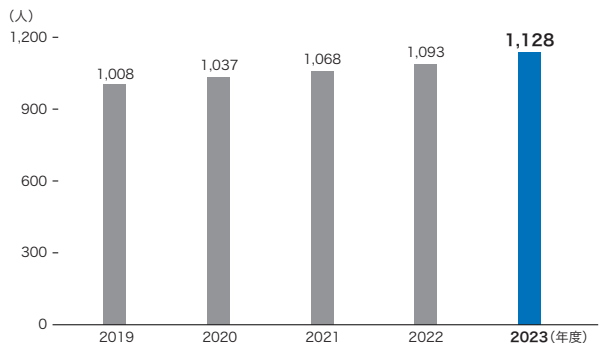
※3 廃液・廃油排出量は、国内工場において生産過程で排出された量を測定しています。

研修費用(単体)



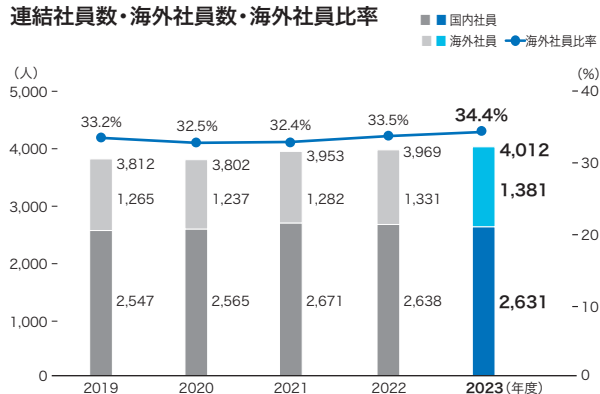
総合ものづくりサービス企業として、お客様とともに新たな価値を創造していくために、社員の成長こそが競争力の源泉になると考えています。そのため新たな価値創出、基礎固めに貢献する人材の育成を強化しています。2023年度の研修費用は前年度から2%増加して222百万円となりました。

国家検定有資格者数



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年々増加し、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がっています。

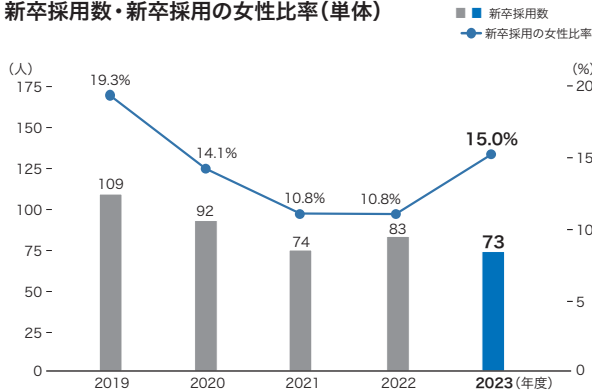
連結社員数・海外社員数・海外社員比率



グローバル70に向け拡販、サービスの充実を図るため、米州、欧州市場を中心に人員を増強したことにより、海外社員数が増加しました。2023年度の海外社員比率は前年度の33.5%から0.9pt増加して34.4%となりました。

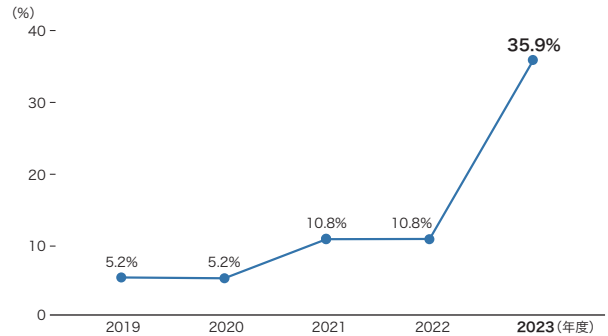


### 新卒採用数・新卒採用の女性比率(単体)



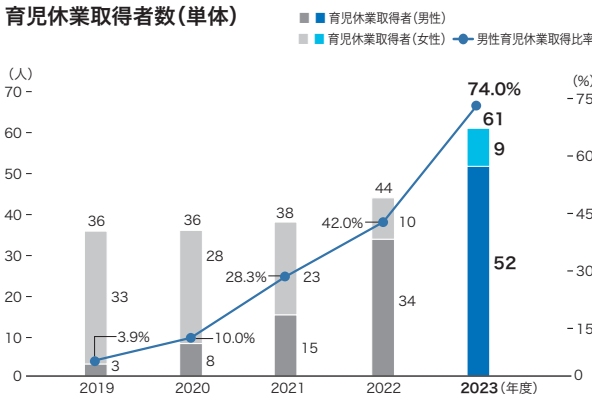
人材の多様化は当社の成長に不可欠と考え、新卒採用の女性比率を15%以上とすることを2025年度末までの目標としています。女性総合職の採用比率の向上や管理職への女性登用に向けた風土改革と次世代リーダー教育の強化などを進め、性別に関わらず活躍できる環境づくりを強化しています。

### キャリア採用比率(単体)



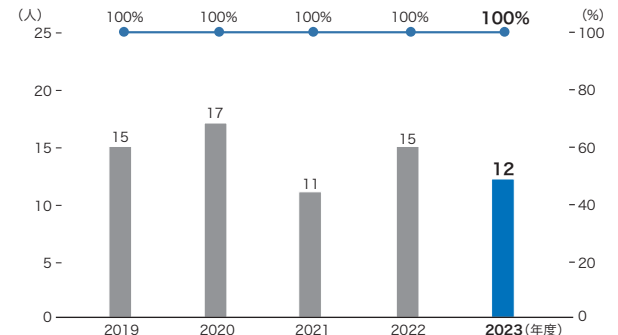
当社では、新たな価値の創発に向けて、異なるバックグラウンドを持つ人材を採用するため、キャリア採用の拡大に力を入れています。イノベーションの創出の促進に向けて、働く環境の整備も段階的に進めています。

### 育児休業取得者数(単体)



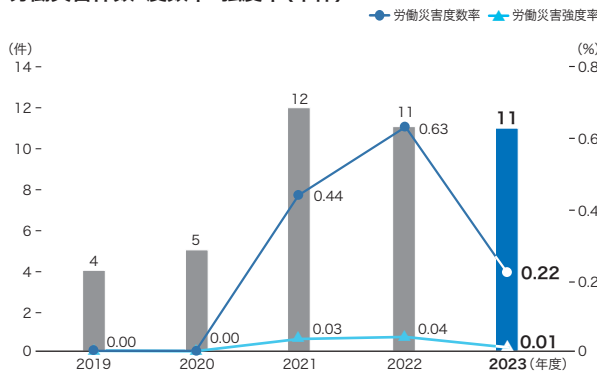
男性社員の育児休業取得を奨励し、子育て中の社員が働きやすい環境づくりに努めています。2023年度の男性社員の育児休業取得者数は52名、男性育児休業取得比率74.0%となり、前年度の42.0%から32.0pt増加しました。

### 出産・育児休業復職率(単体)



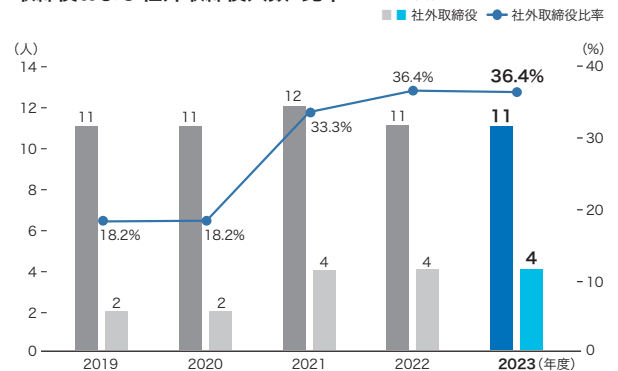
2023年度の出産・育児休業後の復職率は100%となりました。育児をしながら働き続けられる環境整備として、短時間勤務制度の拡充や時間単位有給休暇制度の導入など、柔軟な働き方を推進しています。

### 労働災害件数・度数率・強度率(単体)



安全・衛生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



2023年度は取締役11名に対して、社外取締役は4名(うち女性1名)となり、社外取締役比率36.4%は、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。2024年6月21日の株主総会後も社外取締役比率36.4%を維持しています。

Chapter

# 2

## ビジョンと 価値創造 ストーリー





## CONTENTS

トップインタビュー .....	19
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 .....	31

ビジョンと価値創造ストーリー

トップインタビュー

OKUMA



代表取締役社長

家城 淳

## 飛躍への基礎固めを着実に進めていきます。 社会課題の解決、お客様の生産加工の課題解決に向けて、 中期経営計画2025を実現していきます。

### 2030年の長期ビジョンを見据えた変化

お客様の生産加工の課題解決のご要望に応じていく2030年の長期ビジョンを見据えて、その土台づくりとなる中期経営計画2025を2023年度よりスタートしました。2023年度は中期経営計画の推進に向けて注力した1年となりました。経営層だけでなく国内外の代理店、お客様、社員との対話の機会を増やして、オークマがどのように変わっていくのか、ビジネスモデルをどのように変革していくのかなどを説明し、理解と共感を得ることに注力しました。またコロナ禍が収束した2023年度は海外IRを再開し、国内外の投資家が参加するIRフェスに参加するなど、投資家の皆様と当社の長期ビジョンや中期経営計画に関するリアルでの対話を強化しました。

2023年度は国内、海外とも、工作機械需要は弱含みの動きが続く中、売上高と親会社に帰属する当期純利益は過去最高となり、中期経営計画の実行に向けて着実に進展しています。2030年度の飛躍に向けて、今後も強固な基盤を築いていきます。

### オークマの変化～長期ビジョン、 中期経営計画を軸としたマネジメント

オークマが創業から126年もの間、安定的な成長を遂げた要因は、パーパス(存在意義)の『ものづくりサービス』の力で、社会に貢献する』に示されるように、その時代ごとの社会課題を的確に捉えて、中長期的な課題解決に取り組んできたことが挙げられます。

一方で社会情勢が目まぐるしく変化し、不確実性が高まる時代においては、工作機械づくり、ものづくりの守るべきところは守り、強化しながら、新たな価値創造に向けてつねに変革を遂げていく必要があると考えています。

オークマはここ2～3年で、パーパスや長期ビジョン、中期経営計画2025の策定とさまざまな新しい取り組みを行いました。これまでも技術戦略などのロードマップを描きながら開発を進め、中期目線での経営をしてきましたが、中期経営計画という形で公表したのはこれが初めてです。外部環境や市場動向に関するアンテナをいっそう高め、当

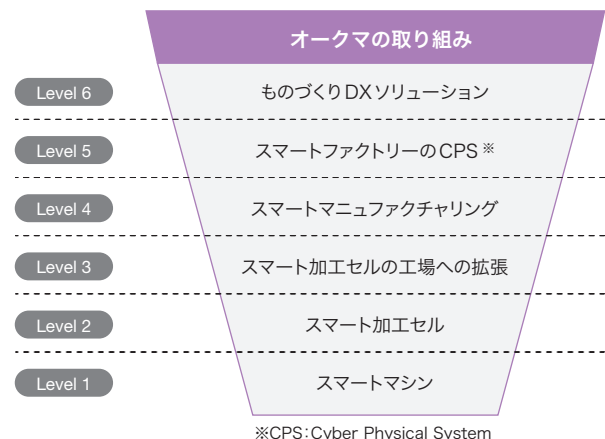
社の機会とリスクを捉え、中期経営計画2025のさまざまな施策・取り組みを遂行して、成長を遂げていく必要性を改めて強く感じています。

中期経営計画の中で成熟度モデルを定めたことが変化点となり、マネジメントも変わりました。取締役会や執行役員が参加する事業計画検討会、海外拠点との経営会議においても、中期経営計画をベースにした戦略や施策に関する議論が中心となりました。中期経営計画の戦略、KPIの進捗を確認した後、資本効率や投資のあり方、キャッシュの使い方などを議論するようになってきました。中期経営計画の1年目を終え、取締役会での議論や、社員の意識は着実に変わってきていると感じています。

### ものづくりサービスの展開

高速、高精度、高効率という工作機械の基本性能を徹底的に高めるとともに、ものづくりのスマート化、ものづくりのDX化に向けて当社が定めた成熟度モデルのレベル1(スマートマシン)を基点に、レベル2(加工セル)～レベル3(複数の加工セル)のラインナップを強化しながらレベル6(ものづくりDXソリューション)までの展開を目指します。このようなソリューション展開を進める中で新たな創造の生みの苦しみもありますが、工場全体の課題解決をご要望いただく案件が出はじめています。2030年の長期ビジョンを見つめて、オークマが目指す「ものづくりサービスカンパニー」につなげてまいります。

### オークマが考える成熟度モデル



### 事業モデルの変革に向けて

オークマの強みとなる企業文化においては、お客様の課題解決や生産性向上を最重要と考えています。そして、ものづくり現場の課題解決に向けた「あるべきもので、ないものは創る」という創業以来受け継がれる独創技術の追求精神を大切にしています。オークマのコアコンピタンスは「実学主義」と「研究実践主義」からなり、現場を熟知した立場で研究開発に邁進する組織風土があります。ものづくりはこうあるべきと考えて、「実学主義」で必要なものは自社開発をしてきました。

当社はお客様が抱える課題に対して、解決するまで諦めずに取り組み続けることが特徴です。お客様の課題解決に向け、基礎技術となる本質の原理原則を大切にしながら、最善の技術や提案に応用展開をする「研究実践主義」をもとに、お客様が安心して使っていただけるところまで継続して研究、開発するのがオークマのDNAです。熱変位を制御する当社の智能化技術のサーモフレンドリーコンセプトも10年以上の歳月をかけて実現しました。工場朝、電源を入れて、暖機運転などすることなくすぐに機械の精度が出るのも、オークマのスマートマシンならではの強みです。環境の温度が変わっても安定した精度が確保されるというこの強みが、生産加工の現場において、お客様に利益をもたらしていると認識しています。世界中のお客様は、当社の信頼性と得られる利益、そして諦めない愚直さを評価してくださっているのではないのでしょうか。

### 「変わるべきこと」と「変わってはいけないこと」

私はオークマが、「生産財メーカー」から「ものづくりサービスカンパニー」へと変わっていくには、「変わるべきこと」と「変わってはいけないこと」を社員が共有・共感し、スピード感を持って対応することが必要と考えています。これまでのオークマらしさを大切にしつつ、これからのオークマらしさに変えていきます。

「変わるべきこと」の一つ目は迅速に失敗をおそれずに、まずはやってみる精神です。当社は真面目にかつ慎重にことを進める良さがありますが、時には「60～70点が取れるのならば、まずは行動すべき時がある」と考えています。行動してみると結果的にアジャストが必要になったり、うまくいかなかったりすることも出てきますが、失敗してこそわか

ることが多々あります。まずは行動することが大事です。例えば、今までオフィス勤務社員の服装は制服・作業着の着用を求めていましたが、意識改革の一環として2023年4月に服装を個人の自由選択にしました。本質を捉えていれば、既成概念にとらわれずに変えていく迅速さも大切であると考えています。

二つ目は、他社との共創です。当社は「あるべきもので、ないものは創る」の企業文化があります。こうした自社の強みを磨くうえで、これまでも他社との共創を進めてきましたが、これをいっそう強化していきます。例えば、生成AIをはじめとしたAI活用では、共創を進めながら、成すべきことを創生していきます。

一方で、「変わってはいけないこと」は、お客様の現場を見つめる大切さです。これは企業文化の強みでもあり、また課題解決の取り組みにおいても優先事項です。時にオークマは、お客様のためにならないことに対しては、できることとできないことを率直にお伝えし、その理由を論理的に説明します。愚直すぎるように思われるかもしれませんが、実行しなければいけないことに関しては、徹底的に実行する信頼関係を大事にしています。そして、品質最優先は不変です。生産加工の手段としての精度安定性と、自動化システムやAI活用においても精度安定性の高い安心感は「変わってはいけない最重要項目」です。

### ものづくり現場の課題解決型のソリューションの提供に向けて

当社が目指す「ものづくりサービスカンパニー」は、お客様の課題抽出が出発点になります。課題解決によってお客様の利益を高めることを目的としており、今までもサーモフレンドリーコンセプトやアンチクラッシュシステムなどの独創技術とともに課題解決のソリューションを実現してきました。成熟度モデルで示すソリューションを成熟度のレベルを高めつつ展開し、ストック型のビジネスにつなげていきたいと考えています。

とくにアフターサービスでは、当社機械のお客様工場での稼働台数がベースになり、部品やサービス売上がつながりまします。アフターサービスの売上高比率は中期的に高める余地が大きいと見えますが、今後は現場を熟知し、従来と異なったスキルを持つ人財、提案型の人財が必要であり、人財育成を進めます。機械やシステムを売って終わり

ではなく、将来の収益構造や事業モデルを変革させるためにも、ストック型ビジネスの強化を図っていきます。

### 事業環境と今後の投資

工作機械業界の需要は、2024年の後半以降に回復局面が本格化し、2025年～2026年辺りに次のピークが到来すると見ています。中期経営計画2025の前提条件として、業界全体の受注は2023～2024年に調整局面を迎えると想定しており、おおむね予想どおりの展開になっています。当社の最近の受注は、社会課題の解決に前向きな比較的大手企業からの発注に下支えされています。人手不足やカーボンニュートラルの取り組みの中で、半導体製造、航空・宇宙、造船、自動車業界などのお客様から継続的に受注をいただいています。その反面、中小企業のお客様からの受注は国内と欧米で弱含みの傾向が続いています。全体では足元の引き合いは継続しており、2024年後半以降には設備の導入を実施したいとの声が多く聞かれています。

当社は2024年度を次の受注回復に向けた準備期間と位置付け、2025年度に生産が本格的に立ち上がる中で、営業利益率13～15%を目指しています。中期経営計画の5つの基本方針にあるKPIは、粗利益率と受注単価が達

成に向けて順調に推移しています。受注単価は国内、欧米、中国いずれも上昇しており、この背景には機械単体での付加価値増と自動化をはじめとした周辺装置の搭載率向上の両面が進んでいます。付加価値の高い5軸制御マシニングセンター・複合加工機、そして自動化仕様が增えることで、2025年度目標1.3倍(2015年度比、単体)の受注単価を達成できると見込んでいます。まだ売上高への貢献度は低いですが、工場の特定期間、そして全体を見据えての自動化提案にも取り組んでいきます。

### 2030年を見据えた投資

2025年12月に竣工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、2025年8月に竣工予定の新物流センターは、中期ビジョンにおける企業価値向上に向けた戦略的な意味合いを持っています。これらの投資は、2,500億円、3,000億円(2023年度:2,280億円)規模の需要に応えるため必要な投資です。エンジニアリングセンターは、各工場で行っている自動化システム、エンジニアリング対応を、人財とともにここに集中させ、付加価値の向上と効率化を図ります。同時に、既存の各工場は、スマートマシンの組立・生産に集中することで、組立スペースの拡大とともにスループットの改善を図り、トータルでの生産台数、売上高の増加を図ります。これらによって、

### 江南工場(愛知県 江南市)



## ビジョンと価値創造ストーリー

年間の売上高を300億円程度押し上げます。

可児工場の新物流センターは、PDC(プロセス・ディストリビューション・センター)であり、付加価値を高めた配送センターです。単なる配送センターではなく、プリアップセンブリなどを行うことで付加価値を加えるとともに、各所に点在する配送センターの集約を図ります。オークマPDCはAIとロボットを活用して作業人員を最小限にし、配送効率の改善によりScope 3のCO<sub>2</sub>削減も期待できます。新物流センターは、現状に比べて費用の圧縮効果が高く、投資回収期間が短いため、ROICリターンの向上にも貢献すると見込んでいます。

### 差別化に向けたDX・DS投資

今、私どもはERPの更新とあわせて、工場を含む全社のDX化を進めています。この中で、データを共通言語にし、リアルタイムに収集、分析できる管理会計の導入を進めます。製造段階の各プロセスでのコストや無駄を可視化するとともに、お客様ごとにカスタマイズした製品のリードタイムやコスト上の課題などを把握できるようにしていきます。これにより、フィードバックを迅速に得て、収益性改善につなげていきます。

例えば、自動化システムのビジネスにおいては、その規模と難易度によっては後戻りが生じ、納期も長期にわたり、収益性が低下するケースがあります。こうした際に、お客様の工場や生産ラインをシミュレーションして、事前確認に重きを置けるようなビジネス提案ができれば収益性の向上が期待できます。イノベーションセンターでは、こうしたデジタル化やシミュレーションをデジタルツインとして志向し、研究を重ねてお客様やパートナー企業とともに共創する場としていきます。リアルなシステムが中心のエンジニアリングセンター、そしてイノベーションセンターとあわせて共創を発展させていきます。

### 熟練者のナレッジを活用したAI技術開発

AI活用も工作機械に必要な技術と考えており、最先端分野を中心に他社との共創を含めた展開を進めています。当社はこれまでも世界に先駆けて、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、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。

加工方法や工具、段取りなども含めた加工戦略を立てることができる熟練者が減少してきています。熟練者のナレッジや経験に基づいたノウハウを使い、ものづくりを進化させるニーズも高まると見込んでいます。

当社においては、研究開発部門やFAシステム部門の社員の多くはすでにAIをツールとして活用しており、今後もAIを活用したソリューションを強気に展開していきます。

## サステナビリティ活動と企業価値向上

中期経営計画2025では、ESGのKPIを設定し、これらの目標達成を通じて、企業価値を向上させていきます。

カーボンニュートラル化の実現は2023年度に国内主要工場でScope 1、2のカーボンニュートラル化を完了し、2024年度は海外販売子会社のカーボンニュートラル化も完了する見込みです。

人的資本や経営基盤の強化に関するKPIの進捗も着実に進めていきますが、企業価値の向上につなげるには、経営戦略との相乗効果が必要です。とくに、E(環境)において「Green-Smart Machine」は企業価値向上に大いに寄与することが期待されます。

### E(環境) ; 「Green-Smart Machine」がScope 3対応に威力を発揮へ

労働人口の減少や脱炭素化に加えて、欧州などの環境規制により、Scope 1、2の対応をScope 3まで広げるとは、当社のビジネス機会になります。日本でも環境対応などの非財務情報の開示基準の整備が進められており、大手企業のScope 3算定のため、主力サプライヤーにデータの開示を要請する動きが予想されます。

ここでは、当社が2023年に発表した「Green-Smart Machine」が対応に最適な工作機械になります。「Green-Smart Machine」は、世界最高レベルの「高精度と省エネ性能」を両立したマシンであり、脱炭素化、サステナビリティ開示の広がりとともにいっそう優位性が高まってくると考えています。CO<sub>2</sub>排出量に関するデータをNC装置の中に蓄積し、排出量の把握が可能であると同時に、他社が用いる冷却用のクーラーの設置を不要とし、省エネ効果が高いため、CO<sub>2</sub>排出量に違いが出ます。このよ



うな加工精度のみならず環境面での性能の違いが工作機械の差別化につながる時代の到来が予想されますので、営業戦略にしっかり織り込み、対応していきます。また、欧州の企業サステナビリティ報告指令(CSRD)なども、お客様の脱炭素化への機運を高めそうです。

### S(社会); 人的資本への投資を強化し、 組織をオープン&フラットへ

中期ビジョンの実現とものづくりサービスの推進には、組織と人財の変化対応力や学習能力を進化させて、お客様への提供価値の向上と社員の成長を両立させることが重要と考えています。そのために、社員のやりがいを高め、自律的な成長を促すための人的資本投資を強化しています。

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と同時に、その実践知を活かした「ものづくりサービス」のビジネスモデルの強化です。ものづくりを熟知した人、社員がデジタル活用、業務改革を通して、ビジネス改革を進めることが重要です。

社員の処遇についても、賃上げをしっかりと行うことに加えて、資格手当制度を1年前に導入し、資格レベルに応じて給与に反映する仕組みを導入しました。また、CHROを設けて、制服や作業着のフリー化、「さん」付け呼称の導入とあわせて、オープンでフラットな組織運営に取り組んでいます。社員エンゲージメントの向上を目指して、この6月には本社工場に新厚生棟を完成させました。

### G(ガバナンス); サステナビリティ活動全般の 議論を活発化へ

取締役会は、中期経営計画2025を策定したことにより、単年度の事業計画が中期経営計画や長期ビジョンと整合性を持って進められているかなど、財務、人的資本、技術資本、製造資本、営業戦略の各方面から議論が深化していると感じています。一方、サステナビリティ活動全般に関する議論については「取締役会としていっそう強化したい」などの要請が出ています。また、社外取締役からは、「オークマのESG経営、とくにE(環境)は骨太なのに、資本市場にきちんと伝わっていないのでは?」という指摘もいただいています。真摯に受け止めて、より市場での理解が深まるように徹底してお伝えしていきます。



#### 更なる企業価値の向上に向けて

当社の資本市場からの現状評価は、満足できる水準とは考えていません。市況に業績が左右されやすい企業体質から、定常的にエクイティ・スプレッドを獲得できるビジネスモデルへの転換に挑戦し、業績の振幅の大きい産業という工作機械業界に対する投資家の見方も、変えていく必要性があると感じています。このためには、当社としての成長ストーリーを示し、対話を行い、株主・投資家の期待値を高め、共感を得ることが必要ですので、今年も対話・エンゲージメントを大切にしたいと考えています。

中期経営計画のキャッシュアロケーションで示した投資を実行することにより、マージンを向上させるとともに、棚卸資産の圧縮を行い、総資産回転率を改善したうえで、資本効率を向上したいと考えています。この実現には、当社を「生産財メーカー」から、良いハードとソリューションを提供する課題解決型の「ものづくりサービスカンパニー」へと変革させることが必要です。

資本市場で当社を評価いただくには、こうした取り組みが結果につながることを重要と考えています。私は中期経営計画2025の実現に尽力し、その責任を果たしてまいります。株主・投資家をはじめステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

家城 淳

# 長期ビジョン

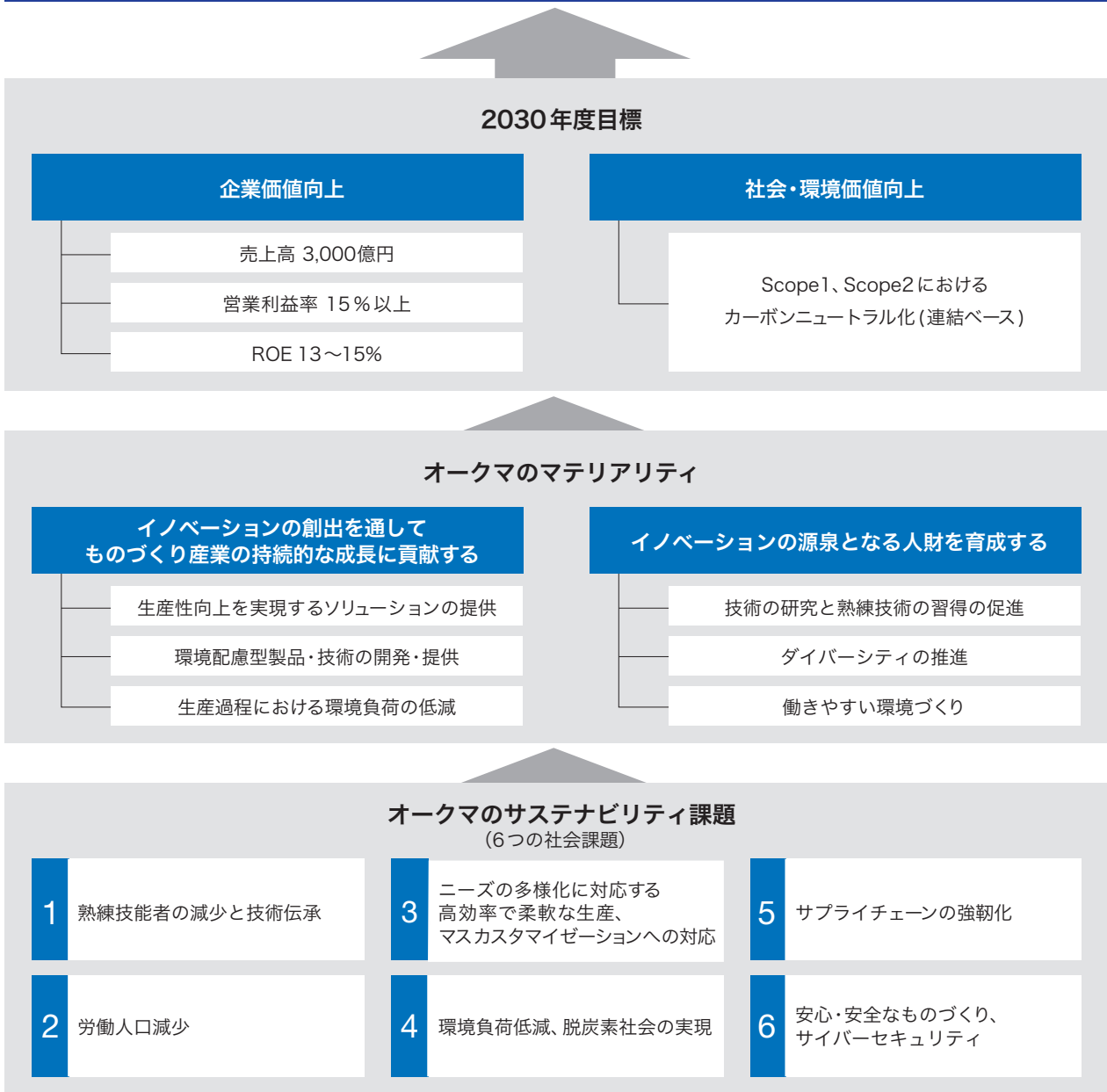
## オークマの長期ビジョン

創業126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~



## 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、お客様から当社が選ばれ続けているのは、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・変種変量生産などさまざま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している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することができます。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こと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への要望が高まっています。当社では、マスカスタマイゼーションの迅速な立ち上げに向けて、スマートファクトリーを志向したGreen-Smart Machineやスマート加工セル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。

そのため工作機械需要の調整局面においても、社会の構造的な変化、ものづくりの構造的な変化にともなう需要に底堅さを維持しています。

## Topics

### オークマの Smart Machine — 独創の知能化技術 —

#### お客様の加工現場の課題を解決する

多品種少量の効率的生産を実現するスマートファクトリーの中核要素はスマートマシンであり、スマートマシンには機械の持つ能力を最大化させる機械技術、知能化技術、AIが求められます。オークマのスマートマシンは、人の手を介さずとも生産性や精度を保ち、安定稼働を志向する知能化された機械です。

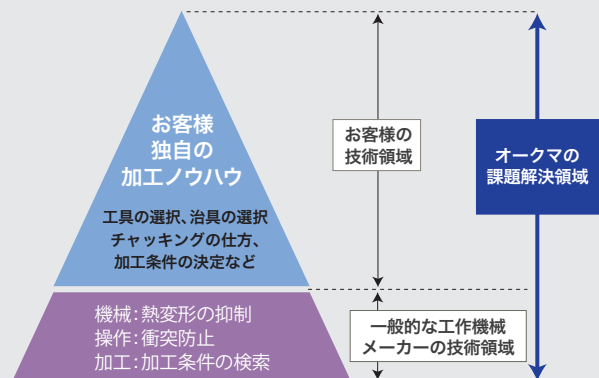
例えば、これまで機械の熱変位の問題は「機械の癖」、加工条件の探索や主軸の衝突防止は「作業者の技量」と理解され、それらを解決するのが「熟練の技」であり、「加工ノウハウ」と考えられてきました。他方、お客様の加工現場では、温度変化による機械の熱変位に悩まされ、びびりの発生を避けるために加工条件を下げ、衝突防止のための確認に時間を費やすなど、真の「加工ノウハウ」を発揮する以前に大きな時間と労力が費やされてきました。当社は、高精度な工作機械の提供にとどまらず、こうしたお客様の加工現場が抱える課題を分析し、解決することも工作機械メーカーが提供すべきと捉え、ものづくり革新を進めています。独自の知能化技術を搭載した自社開発のCNCが基軸であるスマートマシンは、加工現場と機械技術、制御技術を熟知した立場で、熱変位や幾何精度、衝突などの課題を機械自ら解決します。

#### 「機電情知」融合の強みを基盤とした開発の歩み

当社は、「機電情知」融合の強みを基盤として、少子高齢化にともなう熟練者の減少や無人化・リモート環境下での安定稼働、脱炭素社会への移行を促進する技術、ソリューションを開発しています。

1963年に当社は、世界初のデジタル出力の絶対位置検出方式のNC装置OSPⅢを開発し、工作機械とNC装置の両方を開発、製造する日本で唯一のメーカーとなりました。以来、その特長、強みを活かしたイノベティブな技術、製品で現場における課題解決に寄与してきました。1972年には、世界初の実用コンピューターNC装置を開発し、生産性向上、品質安定、省熟練などにおけるNC工作機械の可能性を大きく広げました。

そして現在は、AIを搭載した当社のNC装置は高度な機械設計技術と相まって、ものづくり産業の持続的な成長に寄与しています。



## 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、中国をはじめとする新興国においても少子高齢化による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、多様化がいつそう進んでいます。

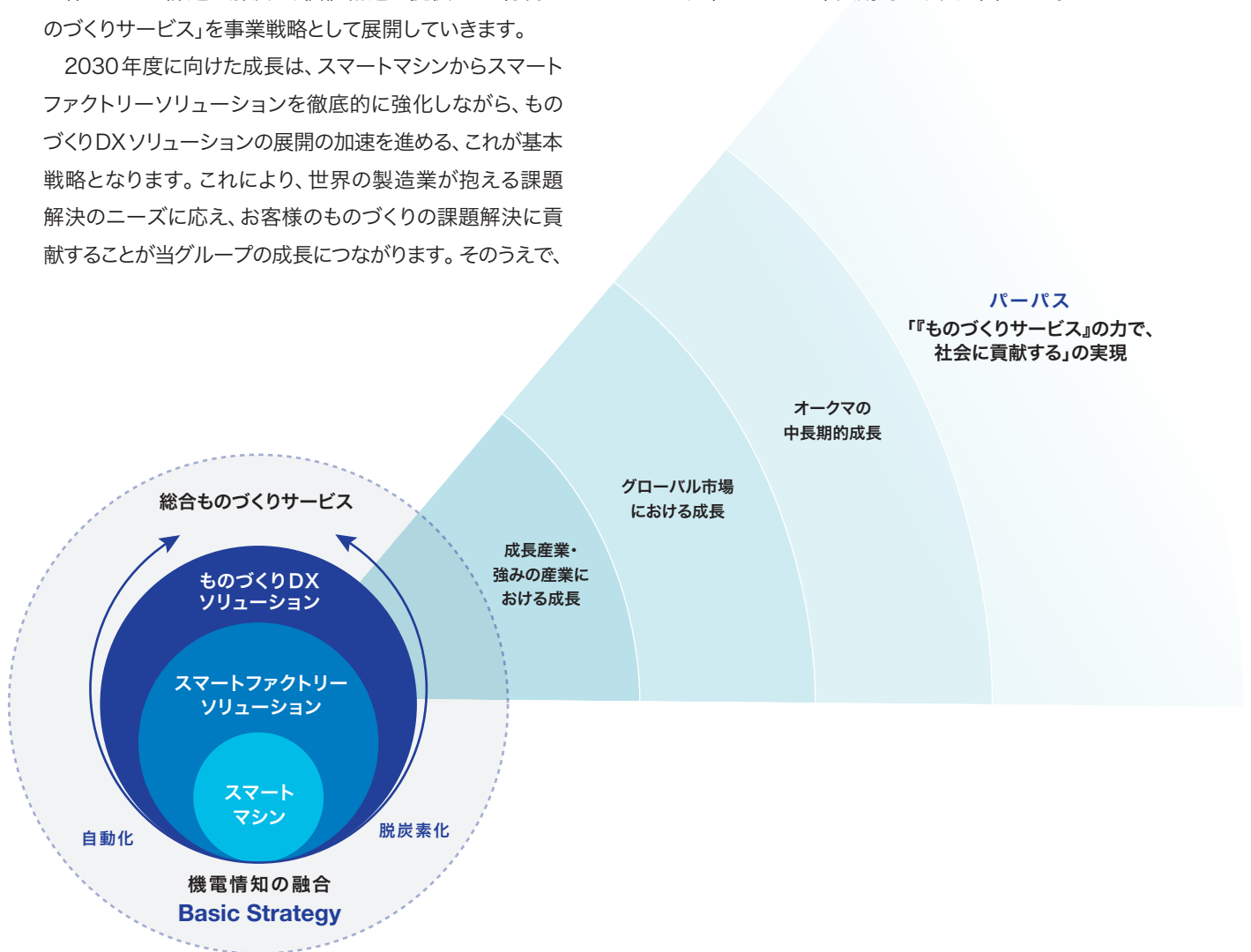
資源・エネルギー不足、地球温暖化、大気・水質汚染が深刻化する中、環境意識は高まり、脱炭素社会への移行が本格化しています。このため企業は事業活動を行ううえで資源や環境に対する配慮がいつそう求められています。また経済安全保障など地政学リスクにも注意深く目を配らなければなりません。

### 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。

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の加速を進める、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、

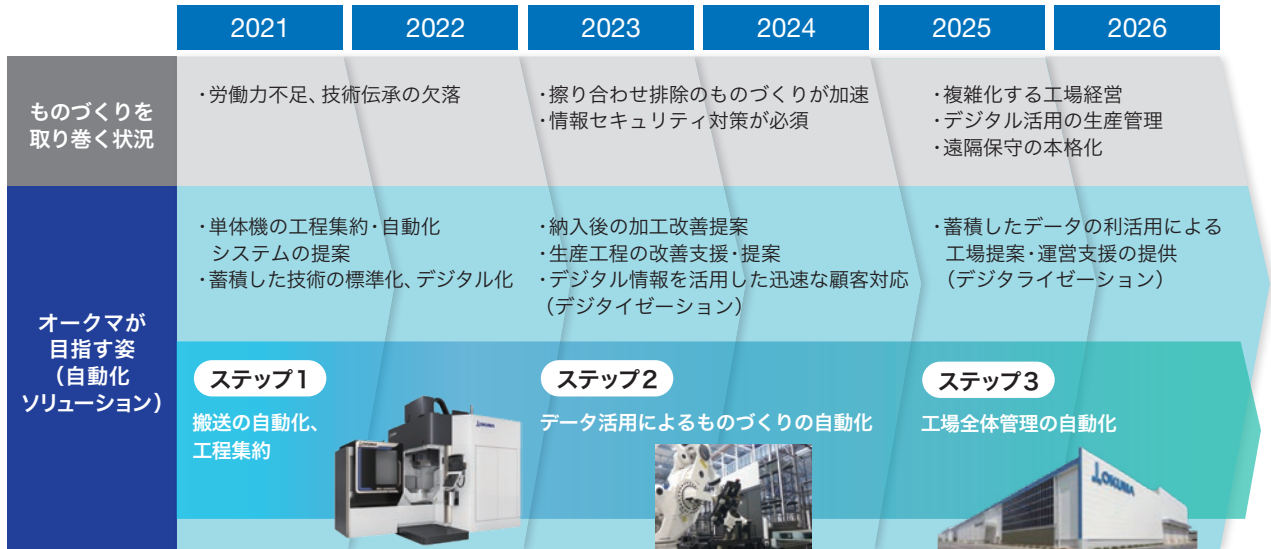
成長産業、強みの産業を大きくカバーすることによる成長、更にグローバル70(海外売上高比率70%以上)の実現を目指して、グローバル市場における成長を掛け合わせることで、当グループの中長期的な成長を図ります。



### 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、自動化は3ステップで進め、社会課題の解決を通した新たな価値創造に取り組みます。

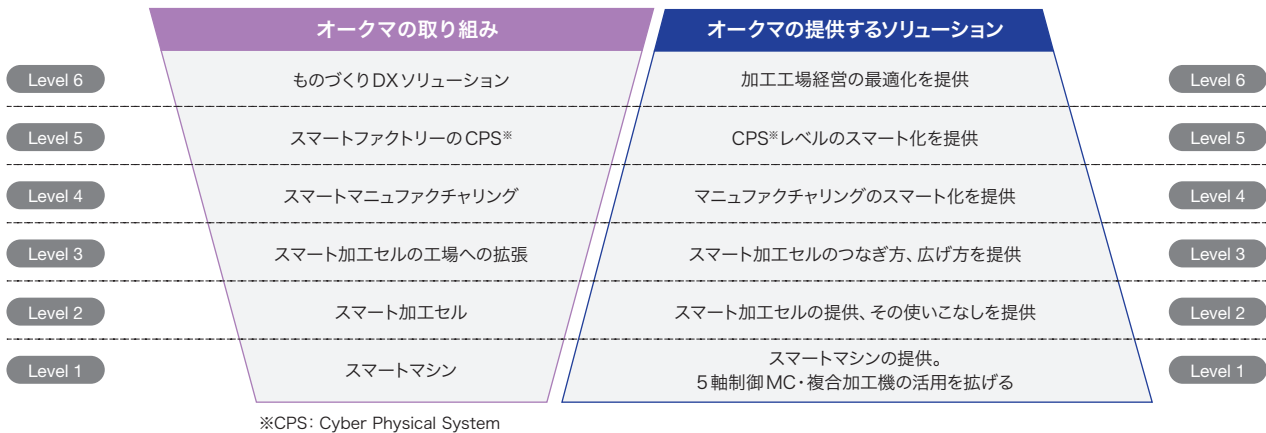


### ものづくりDXソリューションの提供

自動化の3つのステップをオー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の6つのレベルに分けて考えることで、オークマが提供するソリューションの羅針盤とします。

成熟度モデル 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1~3は、ステップ1の単体機の工程集約や自動化システムの提案にあたり、中期的に最も需要が見込まれます。



### 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P62)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、最小化を自律的に両立し、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.25

- 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

## INPUT

### 財務資本 P.41

- 高い財務安定性
- 機動的なキャッシュリザーブ

### 知的資本 P.45

- 技術、仕様、加工技術の蓄積
- 基礎研究、要素技術の蓄積（環境負荷データなど）
- 大学、情報通信技術企業、AIスタートアップとの連携

### 製造資本 P.47

- プレミアムプロダクトの国内生産 3拠点
- スマートファクトリー 3工場  
(Dream Site 1、2、3)
- Dream Site で実証し、蓄積したスマートマニュファクチャリング技術

### 社会・関連資本 P.49

- 強力なグローバル販売網
- 提案力の高いセールス
- 社会課題の解決に応える Green-Smart Machine
- サプライヤーとの共創

### 人的資本 P.83

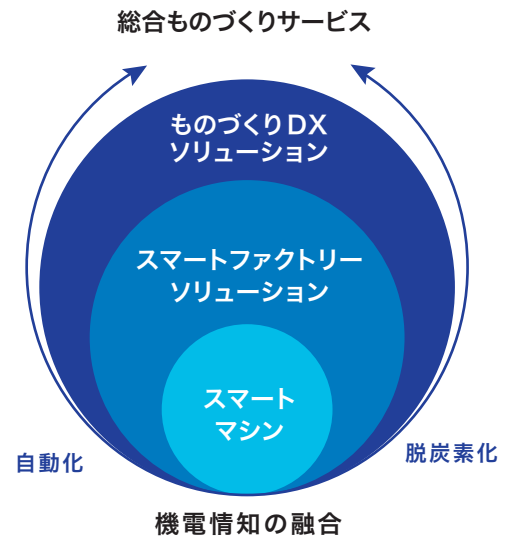
- 社員数：連結 **4,012** 人 (単体 **2,268** 人)
- Okuma University による人財開発
- 責任感と貢献意欲

### 自然資本 P.76

- エネルギーの使用 (単体)： **335**TJ
- 水の使用 (単体)： **265** 千㎡

## BUSINESS STRATEGY

### オークマの総合ものづくりサービス



### オークマの強み

- 「機電情知」の融合技術 P.9
- スマートマシンの品質、自動化システムへの信頼
- ソリューション提供力



ものづくりDXソリューションを実証する次世代の自動化工場 Dream Site

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

## OUTPUT

### 財務資本

P.41

- 連結売上高: **2,280**億円
- 営業利益率: **11.1%**
- 自己資本比率: **76.6%**
- 総還元性向: **50.6%**

### 知的資本

P.45

- 自動化仕様搭載比率: **33.0%**
- ECO suite, ECO suite plus  
累計出荷台数: **53,600**台以上

### 製造資本

P.47

- 消化工数 増減率(単独):  $\Delta$ **15.6%**(前期比)
- 生産台数 増減率:  $\Delta$ **27.0%**(前期比)

### 社会・関係資本

P.49

- 日工会受注シェア: **10.7%**
- 海外売上高比率: **69.2%**

### 人的資本

P.83

- 国家検定有資格者数(単独): **1,128**人
- 開発・設計・営業技術部門人員比率(単独): **35.7%**
- 女性社員比率(単独): **9.9%**
- 海外社員比率: **34.4%**

### 自然資本

P.75

- CO<sub>2</sub>排出量(単体、Scope1,2): **7.2**千t-CO<sub>2</sub>  
(マーケット基準)
- CO<sub>2</sub>排出量(単体、Scope3): **990.4**千t-CO<sub>2</sub>

## OUTCOME

### ものづくりを通じた 持続可能社会の実現

#### 価値創造による社会課題の解決 P.55

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
- Scope1、Scope2における  
カーボンニュートラル化(連結ベース)

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推進
- ダイバーシティの推進
- 働きやすい環境づくり

#### 企業価値の向上

##### 2030年度の目標

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

##### 2025年度の目標

- 売上高: **2,500**億円
- 営業利益率: **13%~15%**
- ROE・ROIC: **10%**以上

## バリューチェーン

「総合ものづくりサービス」の提供は、オークマが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、コアバリューを生み出して、アウトプット、アウトカムの創出につなげ、社会的価値の向上を図っています。



インプット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基礎研究重視の風土</li> <li>● 経験してきた技術、仕様、加工技術の蓄積</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル販売網、サービス網</li> <li>● 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</li> <li>● 商品知識が豊富なセールス</li> <li>● 解決力の高いアフターサービス</li> <li>● 国内・海外の分厚い顧客基盤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経験してきた技術、仕様、加工技術の蓄積</li> <li>● 豊富な技術資料、業界別の事例集</li> <li>● 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</li> <li>● スマートファクトリー (Dream Site) 実現のノウハウ</li> <li>● フルラインナップによるトータルレスポンスシビリティ</li> </ul>
オークマの強み	<p><b>現場を熟知した研究開発</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「機電情知」融合による独自の技術開発</li> <li>● 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</li> <li>● 自動化、脱炭素、デジタル化の技術・製品の開発と展開</li> </ul>	<p><b>代理店・販売店、周辺機器メーカー、お客様との価値の共創</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長産業をはじめ幅広い産業分野への販売展開</li> <li>● 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</li> </ul>	<p><b>社会課題の解決に応える グリーンスマートマシン、ものづくりDXソリューションの提供</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● グローバルな顧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</li> <li>● 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</li> </ul>
課題認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成熟度モデル レベル3以上の開発強化</li> <li>● 共創による新規開発の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランド浸透</li> <li>● 5軸制御マシニングセンタ・複合加工機の拡販</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動化パッケージの開発強化</li> <li>● エンジニアリングセンターの立ち上げ</li> </ul>
深化の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スマートマシン、自律型工作機械の開発</li> <li>● 自動化技術の開発</li> <li>● シミュレーション、デジタルツイン技術の開発</li> <li>● 環境負荷低減技術の開発</li> <li>● サイバーセキュリティ仕様の強化</li> <li>● 産学共同や企業連携によるイノベーションの創発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 引き合いから商談決定までのレスポンス迅速化</li> <li>● 販売拠点の拡充</li> <li>● 販売員のソリューション提案力の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工場コンサルティング人材の拡充</li> <li>● 自動化システムの拡充</li> <li>● 設計、エンジニアリングのデジタルイノベーション</li> </ul>



# OKUMA Value Chain



調達



生産



アフターセールス・  
ソリューション提案

- サプライヤーとの資本関係も含めた信頼関係

- 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、無人化工場(Dream Site1,2,3)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

- 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に至るまでサポートする体制
- 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供給能力

## オークマと協会社、 サプライヤーとの共創

- 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

## お客様から信頼されるQCD

- 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

## Dream Siteで培い、実証したノウハウ、 ナレッジの展開

- お客様のものづくり現場の課題に対して、スマートファクトリーの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、オーバーホールを提供

- 協会社の負荷の最適化

- スマートファクトリーの高度化
- スループットの一層の向上

- イノベーションセンターの立ち上げ
- 営業・サービス拠点の拡大
- サービス・ソリューション提供人材の育成

- 地政学リスクに対応するグローバル調達マネジメントの強化
- 安定調達に向けたBCPの強化
- 協力工場の能力強化

- 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

- 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材の育成
- 保守部品専用工場の拡充

Chapter

# 3

## 中期経営計画 2025



## CONTENTS

中期経営計画2025 .....	35
ものづくりDXソリューションの展開 .....	39
CFOメッセージ .....	41
諸資本の強化策(知的資本/製造資本/営業戦略) ...	45

# 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年度の売上高を

3,000億円とし、最も重要な経営指標として営業利益率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年度に達成を目指す経営目標としては、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り、売上高2,500億円、営業利益13~15%、ROE・ROICを10%以上とする目標を設定しました。

### ■ 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	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>2030年度目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上高 3,000億円</li> <li>● 営業利益率 15%以上</li> <li>● ROE 13~15% <small>(機会とリスクのバランスを設定)</small></li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>2025年度中期経営計画目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上高 2,500億円</li> <li>● 営業利益率 13~15%</li> <li>● ROE・ROIC 10%以上</li> </ul> </div>
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	

2022年度通期実績為替レートベース

## キャッシュアロケーション

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

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、グローバルな拠点の強化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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次期DS構築</li> <li>● 新ERP導入</li> <li>● 新OSP開発</li> </ul>	投資額 合計 570億円
	成長投資 230億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外拠点強化</li> <li>● ロジスティクス拠点の構築・強化</li> <li>● 群馬工場の大物部品加工増強</li> <li>● サプライチェーンの強化、グループ化 (オクマステールテクノ等)</li> </ul>	
	ESG投資60億円 更新投資40億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 太陽光パネル導入</li> <li>● 働く環境の整備</li> </ul>	
	株主還元 220億円		
デッドの活用 50億円			総還元性向 平均 35%以上

## 株主還元

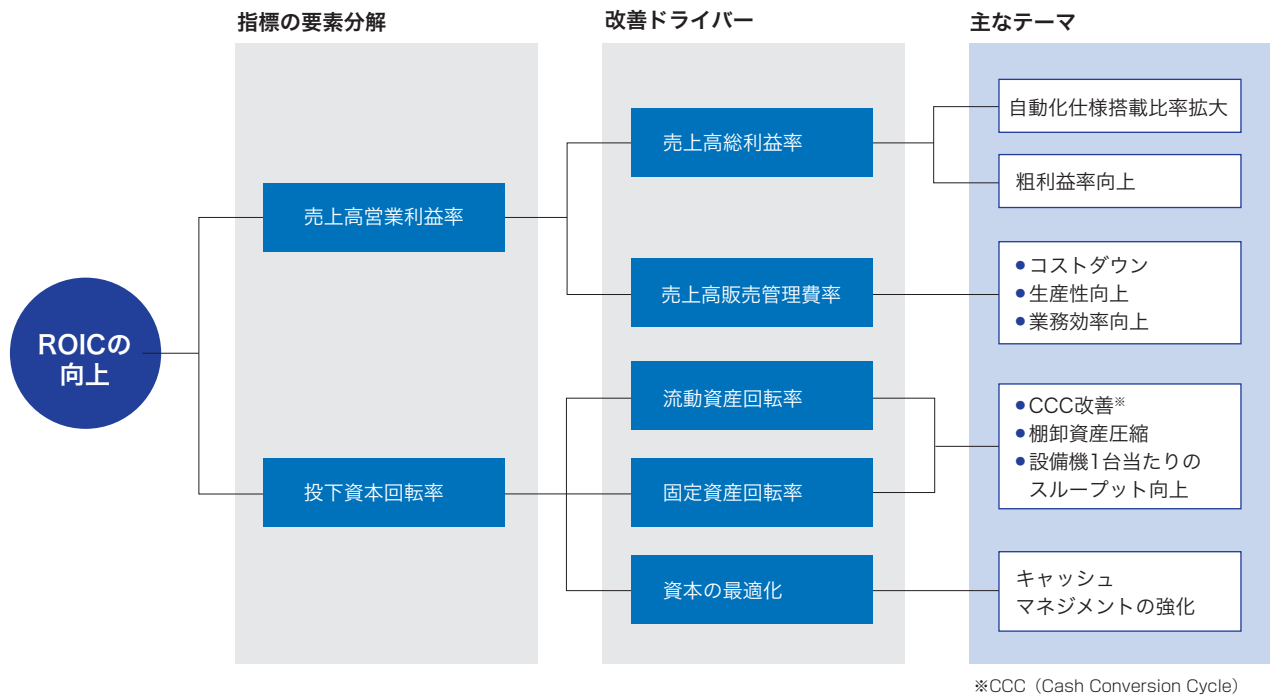
株主還元については、安定した財務基盤をベースに将来の成長に向けた投資枠を確保しながら、平均的に総還元性向35%以上を実施する考えです。そしてフリーキャッシュ・

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行うことを基本としています。

## 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、収益力強化に最大限注力するとともに、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として、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。



## PBRの向上に向けて

当社株式のPBR向上のため、収益力の強化と安定化、そして資本効率を高める取り組みを強化します。

高付加価値戦略で粗利益率と受注単価を引き上げるとともに、業務改革の推進により、収益力を強化し、営業キャッシュ・フローの拡大につなげます。更に棚卸資産やキャッシュの最適化による資産と柔軟な株主還元による資本の最適化も図ります。成長市場の継続的な開拓などにより業績を安定化し、資本コストの改善と安定経営につなげていきます。

### ■ 資本効率の向上

収益力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値戦略を遂行</li> <li>● 粗利益率、単価の引き上げ</li> <li>● 業務改革(オークマDX)の推進</li> </ul>
資本の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 柔軟な株主還元の実施</li> <li>● 棚卸資産、キャッシュの最適化</li> </ul>
業績の安定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル70の推進、成長市場の開拓</li> <li>● 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</li> </ul>

## 2023年度の総括と重点課題

2023年度の業績は、市況が弱含みで推移したものの、底堅く売上と利益を確保できました。売上高と当期純利益は昨年に続き、当社の過去最高を更新しました。また、ROE・ROICは総資産の拡大により資産回転率と財務レバレッジが低下しましたが、2025年度のバランスシートを見据えた資産の最適化を進めています。

### ■ 中期経営計画 2025 基本方針の 2023年度の進捗

	2023年度の進捗
基本方針 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 受注単価(2015年度比 単体)は、高付加価値化により国内・海外ともに計画線上で拡大</li> <li>● EV完成車メーカーからの大型受注を継続的に獲得</li> </ul>
基本方針 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売・サービス体制、共創の場の強化のため、東日本CSセンター、寧波テクニカルセンター(中国)を開設</li> </ul>
基本方針 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産能力の向上とソリューション提供の強化のため、江南工場でエンジニアリングセンター、イノベーションセンターの建設を開始</li> </ul>
基本方針 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2023年度は国内主要工場(本社、可児、江南工場)のScope1、2のカーボンニュートラル(CN)化を完了</li> <li>● 女性新卒採用比率、男性育児休業取得比率は着実に向上</li> <li>● 賃上率5%を超える賃上げを2年連続で実施し、人的資本への投資を強化</li> </ul>



東日本 CS センター



寧波テクニカルセンター



イノベーションセンター (イメージ)

### 重点課題

2024年度は需要拡大局面に向けて体制を強化し、中期経営計画の実現を目指してまいります。

	2024年度に取り組む重点課題
基本方針 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動化の拡大に向けて、成熟度モデル レベル1のスマートマシンを基点に、増加傾向にあるレベル2、3のソリューション展開・開発を進めるため開発リソースを投入</li> <li>● 協力パートナーとの共創を拡大しながら、ソリューション提供力を強化</li> </ul>
基本方針 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 半導体製造装置産業、EV などの成長産業向けには、当社の幅広いラインナップと高度なソリューションをもって、ターゲットを絞りながらグローバルに積極的な顧客アプローチを強化</li> </ul>
基本方針 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バーチャルとリアルを併合した5軸・複合加工機の迅速なテストカット体制の強化</li> <li>● 生産能力の向上に向けて、エンジニアリングセンターや新物流センター「オークマPDC」の構築と並行して、既存の台湾、群馬工場の生産能力の活用を推進</li> </ul>

## 中期経営計画2025 目標・KPIの進捗

### ■ 経営目標

	2022年度実績	2023年度実績	2025年度目標
売上高	2,276億円	<b>2,280億円</b>	2,500億円
営業利益率	10.9%	<b>11.1%</b>	13~15%
ROE	9.9%	<b>9.0%</b>	10%以上
ROIC	8.7%	<b>8.0%</b>	

### ■ KPI

		2022年度実績	2023年度実績	2025年度目標	
<b>基本方針1</b> 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	32.1%	<b>32.7%</b>	34~35%	
	受注単価 <sup>※</sup> (2015年度比)	国内	18.8%増	<b>30.3%増</b>	30%増
		海外	27.1%増	<b>48.6%増</b>	30%増
	自動化仕様搭載比率 <sup>※</sup>	33.2%	<b>33.0%</b>	45%	
<b>基本方針2</b> グローバル70の達成	海外受注高比率	67%	<b>70%</b>	66%	
<b>基本方針3</b> 経営基盤の強化	新人事制度導入 <sup>※</sup>	—	<b>新制度の制度設計</b>	全社へ新制度導入	
<b>基本方針5</b> 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)	国内3工場のCN化	<b>OCJ、国内連結 子会社のCN化</b>	連結ベースでのCN化	
	女性新卒採用比率 <sup>※</sup>	10.8%	<b>15.0%</b>	15%以上	
	男性育児休業取得比率 <sup>※</sup>	42.0%	<b>74.0%</b>	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、第一の基本戦略である「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]コア事業の高付加価値化、[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。

ものづくりDXソリューションの展開は、オ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、

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し、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展開していきます。

当社のスマートマシンの強みを発揮し、受注を拡大することによりレベル2への需要の裾野を広げます。更には、レベル3以降での工場のスマート化へのニーズ拡大へとつなげていきます。

### [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 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NC旋盤 LB3000EXⅢと立形マシニングセンタ MB-46VⅡをはじめとして、更なる競争力の強化を図っています。また、新NC OSP-P500の搭載

機種を段階的に広げています。

新モデルの市場投入により、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。



OSP-P500

### [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などにより工程集約、自動化ニーズが高まっています。そのため、当社では複合加工機や5軸制御マシニングセンタと

いった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。



Level 1

#### 工程集約

複数工程を集約し、工程間移動をなくす  
(5軸・複合加工機)



次世代ロボットシステム

ARMROID

移動式協働ロボット

NEW OMR series

Level 2

#### 搬送自動化

ARMROID、OMRにより単体機のスペースで搬送自動化等を実現する



ロボット加工セル

smarTwinCELL

Level 2

#### 簡単に自動化

- ・ smarTwinCELLで事前シミュレーションを行い立ち上げ時間を最小化
- ・ お客様自身で多品種の自動化生産を可能にする



ロボット加工セル

smarTwinCELL

Level 3

#### 複数セルへ展開し、スマート工場へ進化

- ・ 複数セルを最適生産
- ・ 生産計画に対して安定した設備で生産可能にする

協力パートナーとの共創を拡大



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

の自動化ソリューション開発を強化し、複数の加工セルを結合して自動化を拡張するレベル3以降への展開を進め、スマート工場へと進化させていきます。

### 【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・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以降の領域のソリューション提供を拡大します。

工場全体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 THINC」として、周辺機器メーカーやソフトウェア会社などの協業をソリューション提供に

活用してきました。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。



Partners in THINC

### 経営基盤の強化としてのオークマDX

ものづくりDXソリューションを展開するための基盤づくりとして、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、攻めのDXと業務改革のDXの2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。

#### 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のづくりDXソリューションとして提供します。そして、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。

#### 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を構築し、業務の標準化と掛け合わせて、バリューチェーン全体で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、デジタル化して蓄積した図面やノウハウを活用し、マスカスタマイゼーションへの対応能力の強化を図ること、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おけるさまざまな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することで、自身の成長や働きがいの向上につなげていきます。

## CFOメッセージ



事業モデル変革に向けて戦略的な投資を着実に遂行し、中長期で資本生産性が高まり、企業価値を向上させる財務・資本政策を遂行します。

オークマグループは長期ビジョンで示した2030年の成長に向けて、2023年度から中期経営計画2025を推進しています。中長期的に当社が「生産財メーカー」から「ものづくりサービスカンパニー」へ事業モデルを変革するために、新たな取り組みの基盤づくりとともに、過去にない規模での投資を行う予定です。事業モデル変革には、人的資本の強化も必要と考えており、ここへの投資も積極化します。資本生産性はROEとROICを重視しており、これらが資本コストを定常的に上回ることができるように意識しています。

これら財務・資本戦略においては、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務であると考えています。

### 2023年度の財務・資本ハイライトと2024年度の見通し

中期経営計画2025の1年目となる2023年度は、受注高が2022年度比18%減と想定より悪化した中、売上高、当期純利益率は当社過去最高を更新するなど、当グループの全社員が業績目標に対して力をあわせた成果が表れています。意志ある減産を行う中でキャッシュの創出を優先し、生産計画に見合ったオペレーションをしながら、経費や在庫水準のコントロールを行い、期末は一定レベルの水準を意識しました。具体的には、海外販売会社の在庫を引き下げ、在庫機の販売強化で未実現利益の実現を図るため、第4四半期に単体の生産で意志ある減産を行いました。その成果として、オークマアメリカの在庫保有月数は2023年度末に4.9カ月となり、2023年9月末の8.2カ月から大きく圧縮されました。また調達コストの高止まりが続く中、製品価格の引き上げを行いました。これはお客様に製品ソリューションの付加価値を認めていただいた結果

と自負しています。過去には、為替が円安に推移している時期に海外現地価格を引き下げて拡販につなげていたことが、今回は価格を据え置き、実質値上げとなりました。

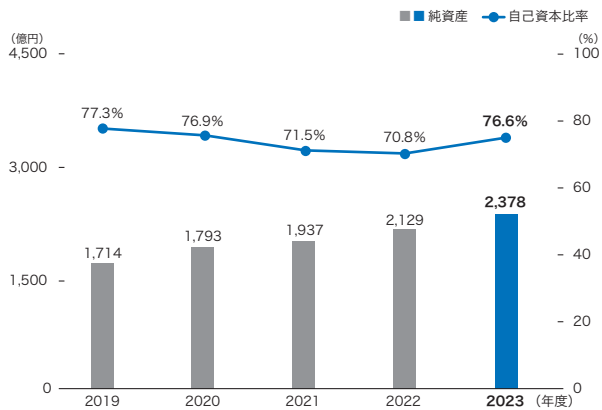
また、資本収益性については純資産が2022年度末比で250億円増加した中で、約150億円は期末為替レートの円安効果や投資有価証券の評価益増加などによるものでしたが、2023年度のROEは9.0%、ROICは8.0%となり、資本コストと同等か少し上回ることができました。

2024年度は受注高が緩やかな回復局面を迎えると予想しており、意志ある減産から徐々に増産へ引き上げるプロセスを想定しています。私は調達でボトルネックがどこにできるのかなどを判断し、成長をはばむことがないよう最適化・適正化に努めていきます。総じて多品種少量生産の工作機械の事業特性として、取りそろえと組立を同期化させることは容易ではありませんが、生産リードタイムの短縮に向けて、部品調達の最適化モデルの構築を進めていきます。

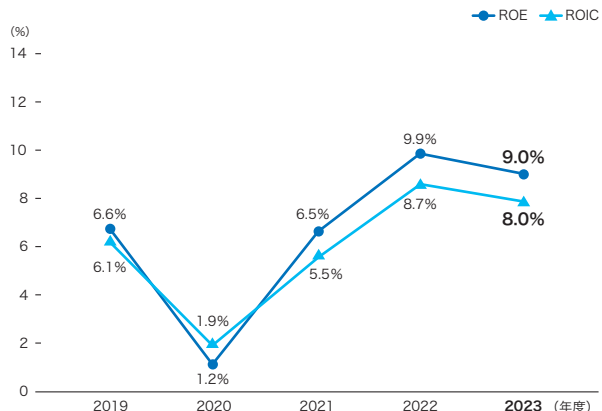
### 財務・資本戦略とキャッシュアロケーション

中期経営計画2025では、2025年度の売上高2,500億円、営業利益13~15%、ROE・ROICは10%以上を目標に掲げています。中期経営計画2025の財務・資本戦略でオークマが目指すものは、第一に付加価値増によるリターン向上であり、強みである門形マシニングセンタのお客様評価をグローバルに広げて、5軸制御マシニングセンタや複合加工機など製品ソリューションの拡販によって営業利益率を高めることを重視します。資本生産性を高めるには、ROE・ROICの向上が重要ですが、これには資本政策が必要となります。中期経営計画2025以降にDX・DS投資や成長投資の効果が表れると予想され、資本の最適化に向けた新しいビジネスモデルの構築、「ものづくりサービスカンパニー」の実現に向けて、2030年度までにROEを13~15%へ高めることを目指しています。デット活用なども含めて資本コスト(およびWACC)を引き下げ、受注状況が厳しい時でさえも、エクイティスプレッドを定期的に獲得することが財務・資本戦略であり、オークマグループが目指す姿です。

#### 純資産・自己資本比率



#### ROE・ROIC



#### キャッシュアロケーションの進捗と見通し

中期経営計画2025のキャッシュインは営業キャッシュ・フロー(CF)740億円、デットの活用50億円を予想しています。2023年度は営業CFが53億円にとどまりましたが、これは単体での意志ある減産(=海外販社への売上抑制)による仕入れ販売のタイムラグと、調達リスクに備えて半導体などを多めに発注したこと、協力会社への支払い増などが影響したためです。2024年度はこれが正常化するとともに、生産リードタイム短縮の効果が表れると見ており、営業CFは大幅に改善する見込みです。B/Sでは現預金を2022年度末比で152億円取り崩して、政策保有株式の売却なども行いましたが、今後はデット活用も視野に入れています。ただし、デットを使ってレバレッジを掛けることは考えていません。

キャッシュアウトはDX・DS投資240億円、成長投資230億円など投資合計で570億円、株主還元で220億円を想定しています。2023年度は141億円(2022年度101億円)の投資を実施しましたが、2024年度に200億円を計画するなど、中期経営計画2025における投資額予想は

## 中期経営計画 2025

順調に推移しています。株主還元については、中期経営計画でお示した「平均で総還元性向35%」を大きく越えるものとなりましたが、自己株式取得40億円(2024年2月～4月)を実施したのは、2024年度の営業CF改善が見えていたのが大きな理由です。今後も営業CFが想定以上となれば、増配や自己株式取得などを通じて、株主還元の強化に努めていきます。今まで進めてきた自己株式取得の結果、2023年度末の発行済株式総数に占める自己株式の割合が約10%になりました。金庫株に関しては、今後活用する可能性があるため保有を続けていきます。

### 投資とリターンについての考え方

DX・DS投資240億円のうち、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建設は140億円であり、2025年12月に完成する予定です。これは、オークマ全体の収益性を引き上げて、「ものづくりサービスカンパニー」へ事業モデルを変革するため、戦略的に重要度が高い投資です。これにより既存機種の売上が最大240億円、ものづくりサービス(エンジニアリング)の売上で60億円、合計300億円の投資リターンを想定しています。

既存機種の売上増は各工場に点在しているエンジニアリング案件をエンジニアリングセンターに集約化することで主に生み出されますが、スループットの改善も含めた収益性改善が期待されます。エンジニアリングセンターは、成熟度モデルのレベル2～3の自動化やソリューションを提供するとともに、お客様との共創の場でもあり、人的投資も含めて課題解決型の新たな事業モデルの構築に欠かせません。成長投資230億円は可児工場の新物流センター(2025年8月完成予定)があり、ここでサブアッセンブリ機能も持たせて、配送スペースの集約化とリードタイム短縮を図ります。これ以外に、本社敷地内の新厚生棟、インド新本社社屋などもあり、今後の成長に必要な投資と見えています。私はオークマの中長期戦略に必要な投資はやり切る方針であり、中期経営計画2025の総投資額は計画570億円を上回る可能性があり得ると考えています。

### 資本コストと資本生産性を意識した取り組みと見通し

オークマは資本コストを意識した財務戦略について、事業計画に基づいて投資をする際にはROICツリーやIRR(内部利益率)を使い、社内で検証した後に実行してきました。そのため、10年ほど前から社内に資本コストと創出CFの意識が浸透しており、過去にはROIC基準に満たず、投資が実行されなかったケースや投資内容の見直しをする(=投資額やオペレーションを変えるなど)ことがありました。

資本効率性を改善するため、事業モデルの変革とあわせて、中期経営計画2025からROICツリーを各部門に落とし込み、改善ドライバーに主なテーマを設けてPDCAサイクルを回しています。2023年度のROIC 8.0%は2022年度比0.7ptの低下となりました。営業利益率は11.1%と同0.2pt改善しましたが、投下資本回転率の低下がROIC低下の要因となりました。

当社は機能別組織で構成されており、営業本部や海外本部、製造本部、技術本部などの部門からなりますが、部門別にリスクと課題を挙げた後、資産生産性につながる行動KPIを定めて、全社との関連をモニタリングしています。現状の原価を捉え、途中の工程の原価もリアルタイムに把握して、どこに無駄やコストが発生しているのかとい

2023～2025年度累計計画		2023年度実績
キャッシュイン	キャッシュアウト	キャッシュアウト
営業CF 740億円	①DX・DS投資 240億円	投資額 141億円
	②成長投資 230億円	①DX・DS投資 67億円
	③ESG投資 60億円	②成長投資 27億円
	④更新投資 40億円	③ESG投資 28億円
	株主還元 220億円	④更新投資 19億円
デットの活用 50億円		総還元性向 50.6%
		・配当金額 61億円 (DOE 2.8%) ・自己株式取得 40億円 (2024年2月～4月)

うことを分析して改善するサイクルを強化するため、DXの取り組みを進めています。

その一方、投下資本である純資産の増加には期末為替レートの円安や政策保有株式を中心とする投資有価証券の評価益の増加がありました。政策保有株式は2023年度に5銘柄を縮減し、14億円の売却を実施しました。2023年度の政策保有株式の純資産割合は15.1%となっているため、今後については、保有目的などの検証を都度行い、縮減の方向で進めてまいります。

中長期的な事業モデル変革に向けた投資額は2024年度に200億円を計画し、2025年度も一段と増やすことを考えれば、その原資となる営業CFの確保に加えて、資本コストや資本生産性の社内意識を更に高めていく必要性があると感じています。2025年度末のB/S構成について、総資産3,200~3,300億円は想定範囲内ではありますが、自己資本比率65~75%は若干ですが、2023年度末に上限を上回りました。オークマが目指す最適資本構成の実現に向けた財務・資本政策をやり遂げることが、財務担当責任者として私の責務です。

#### 株主・投資家との対話・エンゲージメント、TSRと責任について

株主・投資家との対話・エンゲージメントについて、オークマは3年前にSR(シェアホルダーリレーション)を始めました。資金の提供者である株主・投資家の皆様、私どもにどのような期待や課題を持たれているのかなどについて議論をさせていただき、経営にフィードバックすることで実行戦略の参考にしています。戦略やKPIに関する議論が中心ですが、コーポレートガバナンス・コードに添った議論もあります。

私はオークマグループの企業価値を、経済的観点から株式の時価総額で捉えています。時価総額は将来のCF創出力に対する経済価値と、中長期的な価値を生む経済活動をもたらすサステナブルな社会的価値からなると考えています。2023年度は積極的な株主還元を実施したものの、オークマのTSR(株主総利回り)は市場平均と比べて満足できるものではありませんでした。業績のボラティリティを低減させて、ROEが定常的に資本コストを上回ることが、中長期でPBRを引き上げるために重要と考えますが、



これには事業モデルの変革が必要です。中期経営計画2025の終盤から新物流センターやエンジニアリングセンター、イノベーションセンターなどが完成し、2030年度にかけてDS・DX投資、成長投資や人的資本のリターンが顕在化すると考えております。株主・投資家の皆様には、私どもの成長・変革ストーリーをきっちりと伝えて、理解・共感を得る必要があります。

最後に、オークマグループの資本・財務政策の方針は、企業理念やパーパスが起点です。企業理念で目指すところは、「オークマと共に歩むすべての人々の幸せを実現すること」です。財務の観点からすべての人々の幸せの実現とは、「ステークホルダーの皆様への適正なリターン(還元)」です。これからも適正なリターンを最大限、高めるべく財務・資本政策に努めてまいりますので、引き続きよろしくお願い申し上げます。

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、品質保証本部長  
FAシステム本部、MR部、ESG推進室、  
自動化推進プロジェクト 担当  
博士(工学)

千田 治光

2030年に向けた製品開発ロードマップの着実な実行と独自の差別化要素に磨きをかけることで、中期経営計画2025および中期ビジョンの実現を目指します。

技術開発の基本方針と責任者としての責務について

当社では「社会への貢献」をパーパス(存在意義)として、すべてのステークホルダーの皆様が幸せになることを目指した活動の推進について、継続的に社内でも議論しています。オークマが対外的に発表している「ものづくりのスマート化、DX化に向けた成熟度モデル」と「社会課題の解決に向けたお客様の工場モデル」を実現する製品やソリューションを提供することを技術開発の基本方針としています。

また、中期経営計画2025および中期ビジョンの実現に向けた技術・製品開発ロードマップの実行と人材育成も私の重要な責務です。デジタル化が進み、効率性が高まる一方で、進化に必要な付加価値の創出に人材は欠かせません。限られた人材リソースの中で、業務マネジメントシステムを明確化し人材育成を促進するとともに、情報活用で業務改革を推進し、創造の機会と時間を有効に使い、付加価値を生み出していきます。

製品や技術の開発のうえで、お客様へのものづくりのソリューション提案を通じた社会貢献を実現する人材育成と組織レベルの向上を目指しています。

お客様から選ばれるオークマ独自の差別化要素

お客様のニーズは多種多様ですが、基本的にはワーク(加工物)の図面をもとに素材から部品形状へと加工する中で、高精度を保ちながら短時間で加工できる高い信頼性の工作機械が求められています。脱炭素化に関しても、この精度安定性と効率性を前提のうえで実現することが差別化につながります。これらの対応には工作機械の特性を十分に理解し、いかにコントロールするかが要となっています。つまり、機械がどのような振舞いをするかわかっているからこそ、機電情知融合の知能化技術を内包した自律的に動作する工作機械が実現でき、お客様が志向する高効率生産や自動化、脱炭素化に貢献することができます。

当社の工作機械をご使用になったお客様からは機械の剛性の高さに加え、オペレーターが常時監視していなくても安定した精度を保つ自動化に適した性能が高く評価されています。高精度な部品を安定加工するために必要な熱変位を正確に制御する考え方の「サーモフレンドリーコンセプト」や、その強みの技術を応用展開し機械状態に応じて自律的に周辺機器を制御することで実現した高い省エネ性能も、当社の工作機械を選んでいただける理由になっています。

当社の工作機械による自動化・無人化での安定稼働で、お客様の求めるものづくりを実現するソリューションを提供できる点がオークマの差別化技術です。

### 差別化技術の源泉について

研究開発部門はさまざまな事象を徹底的に把握し、培った技術を製品開発に反映させます。こうして求められる製品を実現できる知財や人財力がオークマの差別化技術の源泉です。切削加工は熱と振動の戦いであり、工作機械の永遠のテーマであるといわれています。これらの重要なテーマをはじめ、5軸制御マシニングセンターのような複雑な機構における加工精度の実現など、ソリューションを提案するうえで必要な豊富な知見と専門家を有しており、工作機械が複雑化する中でも、理想的な提案ができる強みがあります。この背景には、研究開発部門には博士号を保有する複数の技術者がいることもさることながら、当社のすべての技術者に共通しているのは、研究、開発、問題解決に情熱を持っている点があります。原理原則に基づき、徹底的に追究する姿勢と結果へのこだわりが、基礎研究力の違いとなり製品、技術に表れていると思います。

またオークマは機械、NC装置だけでなく、サーボモータと制御を内製しています。この制御で得られる情報は、部門を超えて技術や製品開発、製造、サービスにも役立てています。これもオークマの差別化要素です。

### 中期経営計画の実現に向けた具体的施策について

中期経営計画2025および中期ビジョンで掲げた目標を目指し、オークマは具体的なロードマップを作成し、6つの視点から実行しています。これには製品ラインナップの計画や各機種の販売目標、提供するソリューションの内容およびお客様の工場での実現方法が含まれます。対外的には、2030年に向けたお客様の工場モデルとそれを実現する技術ロードマップの2つを開示しています。残りの4つは非開示ですが、2030年のお客様の工場をイメージし、社会課題の解決とオークマの成熟度モデルを融合させることで数値目標の達成を目指しています。この目標を実現するために、現在建設中のイノベーションセンター（仮称）とエンジニアリングセンター（仮称）が重要な役割を果たします。これらのセンターはお客様の課題解決を支援し、ソリューションを提供する場として期待されています。機械本体や周辺のハードウェアの販売拡大による増収効果に加え、収益性の高い「ものづくりサービス」のソリューション提案を強化します。

成熟度モデルの進化にともなう自動化仕様搭載比率の

向上とともに、単価上昇にともなう収益性の改善を着実に進めていきます。

### イノベーションセンターとエンジニアリングセンター（イメージ）



### 中期経営計画2025の実現に向けた他部門との連携について

製品・技術開発は、社会課題を解決するために先行してマーケットをつくる提案型の技術、製品開発を、プロダクトアウトの視点だけでなくマーケットインの視点も重要視し、それぞれの市場やお客様のニーズに基づいた機械や技術を提供しています。2030年の長期ビジョンの実現と短期期での要望に応えるため、国内外の拠点、MR部など営業系と技術系が参加する大規模なグローバルマーケティングミーティングを年2〜3回開催しつつ、また日常的に密にコミュニケーションも取り合っています。需要見通しや各市場・業界の動向、カントリーリスク、営業サイドからの開発要請などを考慮しながら、新機種の開発優先順位を柔軟に設定し、市場状況に応じた製品開発を行っています。また、お客様のものづくりの変化に対応する新しいソリューションや商品のあり方についても議論しています。

一方、生産面では、それぞれの機種のつくりやすさを考慮し、製造本部と協力して開発を行っています。新機種の開発では、試作機を開発設計者と生産担当者が共同で試作し、量産ライン投入までを一緒に行います。

また、品質保証については、サービス本部から提供される情報などを活かして製品開発に反映しています。サービス本部が把握する各市場の動向やお客様の課題やニーズをもとに、メンテナンスを含む製品品質の向上を目指した設計開発を展開しています。部門を超えた連携を強化して、中期経営計画2025および中期ビジョンの実現を目指しています。

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  
調達本部担当

**幸村 欣也**

次なる成長局面と中期経営計画 2025 の実現に向けて、  
戦略施策の実施と品質強化を着実に実行し、アウトプットの  
最大化と生産効率の向上を目指します。

基本方針と責任者としてのミッションについて

製造の基本方針は高品質な製品を安定的に供給して、顧客提供価値を高め、ブランドをより向上させることです。そして同時に、スループットを高め、コストを下げ、仕掛在庫を圧縮することにも注力し、高いパフォーマンスを発揮する生産体制の構築を目指しています。

オークマの工作機械は剛性があり、高精度加工ができ、そして壊れず長持ちすることはもとより、精度寿命が長い、つまり新品の時の精度を長期にわたって保つことができる、こうした点が評価されていますが、お客様にご支持いただくためには優れたサービス体制の構築も不可欠です。サービスの基本方針は、サービスにおける顧客満足度を高めること、オークマを信頼できるビジネスパートナーとして評価していただけるお客様を増やしていくことです。

当社では納入後 30 年以上経った製品に対しサービスのご依頼をいただくこともめずらしくありません。現行モデル、旧モデルにかかわらず迅速なサービスを提供できるように保守部品の充実とサービス人財の増強を進め、製造本部とサービス本部の連携も強化しています。サービスの品質向上を図るとともに、お客様の満足度を高めて、製品の受注につながるサービスを実践していきます。こうした取り組みが、

結果としてサービス収益の拡大につながると考えています。

調達面については、オークマ協力会には約 120 社のサプライヤーが加盟しており、強固なパートナーシップを構築しています。協力会の皆さんに当社の事業展開について納得していただき、信頼関係を築いていくことで、高品質な製品を安定的に供給できる生産体制と納期遵守を実現しています。責任者である私の責務の一つは、厳しいこと言いますが、社員やサプライヤーの方々と共創し、皆様にやりがいを持って前向きに仕事ができる環境をつくることです。

お客様から選ばれるオークマの差別化要素について

重要な差別化要素の一つに生産リードタイムの短縮があります。部品調達から、生産、出荷までのリードタイムを短くすることが大切です。米州と欧州では、海上輸送に要する日数を考えるとお客様の希望納期に合わせるために現地にある程度の在庫機を保有する必要があります。このことを前提に受注と在庫計画に基づいた最適な生産を行うため、営業本部と密にコミュニケーションを取り、とくに短納期が要求される部品やユニットはバッファ在庫を保有するようにしています。

また、現在、江南工場で新たにエンジニアリングセンターを建設中です。エンジニアリングセンターでは機械本体を組み立てた後、各種機器を取り付けて自動化システムや自動化ラインに仕上げます。現状では、機械本体の組立場所で自動化システムの仕上げを行い、立ち会い検査



を実施するなど、スペースの制約により生産効率に少なからぬ影響を与えています。エンジニアリングセンターが稼働すれば、自動化システムの組立、立ち会い検査などがエンジニアリングセンターに集約され、それにより機械本体の組立リードタイムが短縮し、生産能力が向上します。同時に自動化システムの組立なども効率的に進めることができ、自動化ソリューションの提供ビジネスの拡大にもつながります。現在、生産リードタイムの8%程度の短縮を目指して取り組み中となりますが、エンジニアリングセンターが完成すれば、更なる短縮が期待できます。エンジニアリングセンターへは大きな期待が寄せられており、自動化のソリューション提案を含め、収益の拡大に寄与したいと考えています。

#### 中期経営計画2025の実現に向けた施策について

生産リードタイムの短縮化と自動化ニーズの高まりに対応するため、2023年1月に開設した群馬工場ではユニット品生産や大物部品加工能力の増強を図り、更にエンジニアリングセンターの建設、新物流センターの建設など、中期経営計画2025を見据えた施策を着実に実施していきます。

主力工場であるDream Site(DS)1とDS2では設備機械の更新を進め、DS3がある可児工場では、すべての工場のスマートファクトリー化を見据えており、生産能力の拡大と生産効率の改善を同時に進めます。

また、生産拡大に向けては人財の確保が課題となっており、採用と同時に可能な範囲で無人化・自動化対応を進める必要があります。オークマ協会を中心としたサプライチェーンの強化も重要です。必要に応じてサプライヤーへの資本注入や人財育成などを支援することで、サプライチェーン全体で中期経営計画2025の達成を目指します。

#### オークマPDC(イメージ)



#### 意志ある減産の中での取り組みについて

受注環境は底打ちから緩やかな回復局面に入ると予想されており、2023年度下期にはキャッシュの創出を優先し意志ある減産を行いました。2024年度後半から増産局面を迎える見込みです。この意志ある減産の中、生産体制や製品品質の見直し、人財育成の強化を行っています。オークマ品質を支える熟練技能者の育成に向けて、ものづくり道場で若手社員を対象に、ものづくりの基礎の習得およびきさげや5軸制御マシニングセンタ・複合加工機による加工技術の習得などを進めています。そして生産体制の見直しと品質の強化により、増産時のアウトプットを最大化し、生産効率を更に向上させることを目指します。また、社員1人当たりの生産量を拡大するための運営も必要です。2025年度に向けては、製造本部は現在の人員体制で対応する方針であり、無人化や自動化の導入を進めています。現在、可児に新物流センターを建設中です。そして社外に点在する物流拠点を新物流センターに集約する計画です。これにより拠点の集約だけでなく、配送コストおよびCO<sub>2</sub>の削減、部品配送の一元化による生産リードタイムの短縮化を推し進めます。

#### マテリアリティの解決に向けて

マテリアリティに掲げた「スマートファクトリーソリューション」の提供において、自動化仕様搭載機の受注拡大と、生産効率の向上を目指し、エンジニアリングセンターの建設に着手しています。Scope1、2については2025年度末までに連結ベースでのカーボンニュートラル化を達成する計画ですが、今後はScope3への対応を強化します。サプライチェーンにおける人権と労働慣行の検証に関しては、BCP対応を基盤に、1次から3次サプライヤーまでの各種データを収集し、可視化と対応の強化を図る方針です。

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

当社の製品と、製造現場で鍛え上げた高効率な加工を提案し、お客様に最小のインプットで最大の成果を生む付加価値を提供して、パーパスを実現していきます。

います。変化にはリスクがともないますが、それを学ぶ機会として捉え、失敗から学び、挑戦することで新しい世界が見えてきます。当社の成長は、挑戦する風土と企業文化が背景にあると考えています。

基本方針と責任者としてのミッションについて

オークマが掲げる「ものづくりサービス」の理念に直結するのは、何処でも誰でもいつでも安定した高精度加工が可能なプロダクトエクセレンスだけでなく、お客様の強みを発揮する当社の機械の使い方であるオペレーションエクセレンスであり、当社はこのサポートにも注力しております。私は当社製品を通じて効果的な生産に貢献し、お客様の繁栄をお手伝いできることを大変嬉しく思っています。

お客様の生産現場で労働力不足は顕在化しており、その対応策は多岐にわたります。休日を挟んで72時間連続の無人稼働を構想するお客様がおられる一方、1日1～2時間程度の自動化が簡単にできることを希望されるお客様もいらっしゃいます。そして年々、長時間の自動化を目指すお客様が増えてきており、自動化に限らず、お客様のニーズを正確に把握し、効果的かつ効率的な提案を行ってまいります。

いつ、誰が、どのような環境で使用しても加工精度が保たれるプロダクトエクセレンスに加え、お客様がものづくりを通して利益を上げられるようなオペレーションエクセレンスの実現がオークマの使命です。こうした使命を果たすためにも、国内外の社員に仕事の楽しさややりがいを伝え、挑戦を促すことで、組織力の向上を図りたいと考えて

お客様から選ばれるオークマの差別化要素について

当社はお客様の期待を越える製品やサービスを提供することで高い信頼を得ており、多くのオークマファンに支えられています。米州と欧州の代理店は、オークマ製品で売上高の8割以上を占めています。彼らはお客様のニーズを把握し、お客様のビジネスを優先して当社と取引を行う意識が非常に高いのが特徴です。

オークマの現地法人の営業・技術担当者は、代理店の営業担当者に同行して営業活動を行っています。当社は一部の海外市場で直販も行っていますが、ここでもお客様のものづくりのサポート、高い生産性の提供にこだわってビジネスをしています。

また当社が機械本体とNC装置、ソフトウェアを内製している強み、オークマの機電一体の強みを活かした製品とサービスは、他社にはないOne sourceとして多くのお客様に評価されています。そんなお客様でも安価な機械を求めて他社製品に切り替えられることもありますが、その多くは購入した機械の加工精度に満足できず、再びオークマの工作機械を導入していただいています。

スピードサービスの維持、向上のため、毎週の執行役員

会で重要なKPIをモニタリングし、つねに改善策を講じています。受注単価の上昇もサービスを含めたオークマの差別化要素が評価されている証拠と認識しています。最近では、自社製ロボットを内包したARMROIDシリーズの評価が急速に高まっています。工作機械の感覚でロボットを操作できること、移動可能なワークストッカーを備えフレキシブルな自動化が可能になるなど、その操作性の容易さが好評を得ています。

### 中期経営計画2025の実現に向けた施策について

グローバル70の目標達成に向け、欧米市場でもお客様へのソリューション提案が極めて重要となっています。そして当社では、とくに、お客様の強みを最大限に引き出す「ものづくりサポート」の重要性を強く認識しています。お客様の強みを伸ばすには加工内容だけではなく、現場のオペレーションを理解し、そのオペレーションにベストマッチする設備仕様を提案しなくてはなりません。それが「ものづくりサポート」の本質だと考えています。

例えば、オークマ・ヨーロッパに新設した1,300㎡のエンジニアリングセンター棟では、オークマと代理店が一体となって自動化ラインを構築し、お客様に最適な自動化ソリューションを提案しています。アメリカにおいても、機械の展示スペースと自動化ソリューションセンターを拡充しました。これらの投資を中期経営計画の実現に寄与させる考えです。

またオークマは、欧米市場を中心に大企業からジョブショップまで豊富な納入実績を誇ります。世界的な大手企業は世界各国に工場を配置しながらも、本社が機械設備の調達決定権を持つことが多く、機械の操作性や管理の統一を図りたいという意向が背景にあります。その一例ですが、かつて米国の大手企業から難しい特殊仕様の依頼を受けた

際、オークマアメリカは日本の本社と協力して要望を実現し、受注に成功しました。そしてこの対応力が評価され、当社製のNC装置「OSP」を搭載した当社の工作機械はその大手企業の各国の生産拠点で採用されるようになりました。

オークマは、お客様に最後まで寄り添う企業文化と諦めない粘り強さを大切にしながら脱炭素社会の実現に向けた対応を強化しています。Green-Smart Machineを通じて世界的な大企業へのアプローチをいっそう強化し、労働人口減少という社会課題に対しては、中小規模工場でも導入しやすい自動化をグローバルに展開していくことが今後の成長の鍵の一つと考えています。

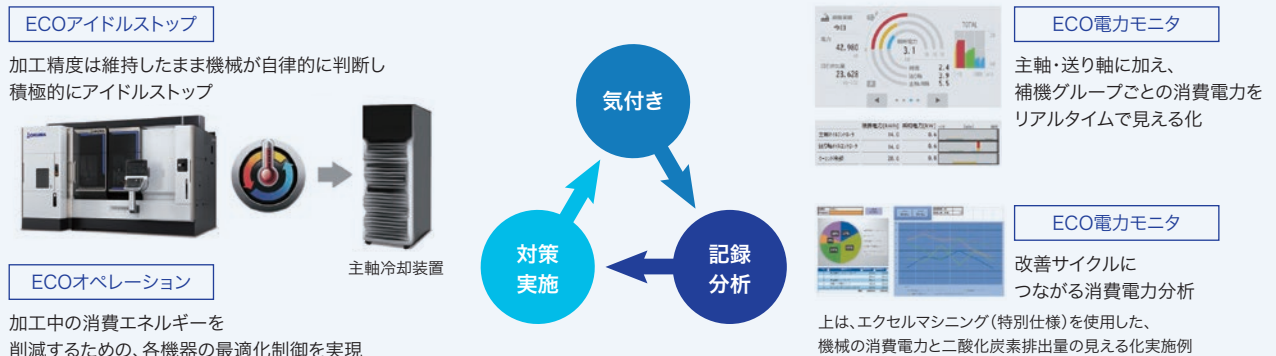
### マテリアリティの解決に向けて

当社は脱炭素化が世の中で広く語られる以前から、長年にわたり製品の省エネルギー化に取り組んできました。現在では、「寸法精度の安定性」と「エネルギー消費量の削減」を自律的に両立させる当社の知能化工作機械を「Green-Smart Machine」としてグローバルに展開しています。

今後あらゆる製造業においてサプライチェーンを含む脱炭素対応が求められるようになるでしょう。すでに、欧州のあるお客様からは「取引先から加工見積りにCO2排出量を含めるよう指示を受けている」との声が届いているなど、国内、海外、規模の大小を問わず、お客様の省エネに対する関心はますます高くなっていくものと思います。

このような状況の中、当社はお客様のCO2排出量の削減、エネルギーコストの削減に貢献する「Green-Smart Machine」をアピールし、脱炭素社会の実現に向けた提案を推進してまいります。オークマは、「Green-Smart Machine」を通じて脱炭素社会の実現に貢献し、同時に当社の成長を目指してまいります。

### Green-Smart Machineに標準搭載される省エネシステム「ECO suite plus」



Chapter

# 4

## サステナビリティ 戦略



## CONTENTS

サステナビリティ経営 .....	53
マテリアリティ .....	55
環境課題への取り組み .....	59
TCFDに沿った情報開示 .....	65
TNFDへの対応 .....	71
環境関連データ .....	75
バリューチェーンマネジメント .....	77
ステークホルダーとのエンゲージメント .....	81
人財戦略 .....	83
労使間の対話・労働安全衛生 .....	87
人的資本関連データ .....	88

## 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(社会にとって無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は、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。

### オークマと社会の持続的成長に向けて

オークマの事業は社会課題の解決とともにあり、『ものづくりサービス』の力で、社会に貢献する」を存在意義とし、事業成長と社会課題への解決の同期化を図っています。ものづくりを通して社会のサステナビリティを支えていくことが、結果としてオークマの持続可能な成長につながると考えています。

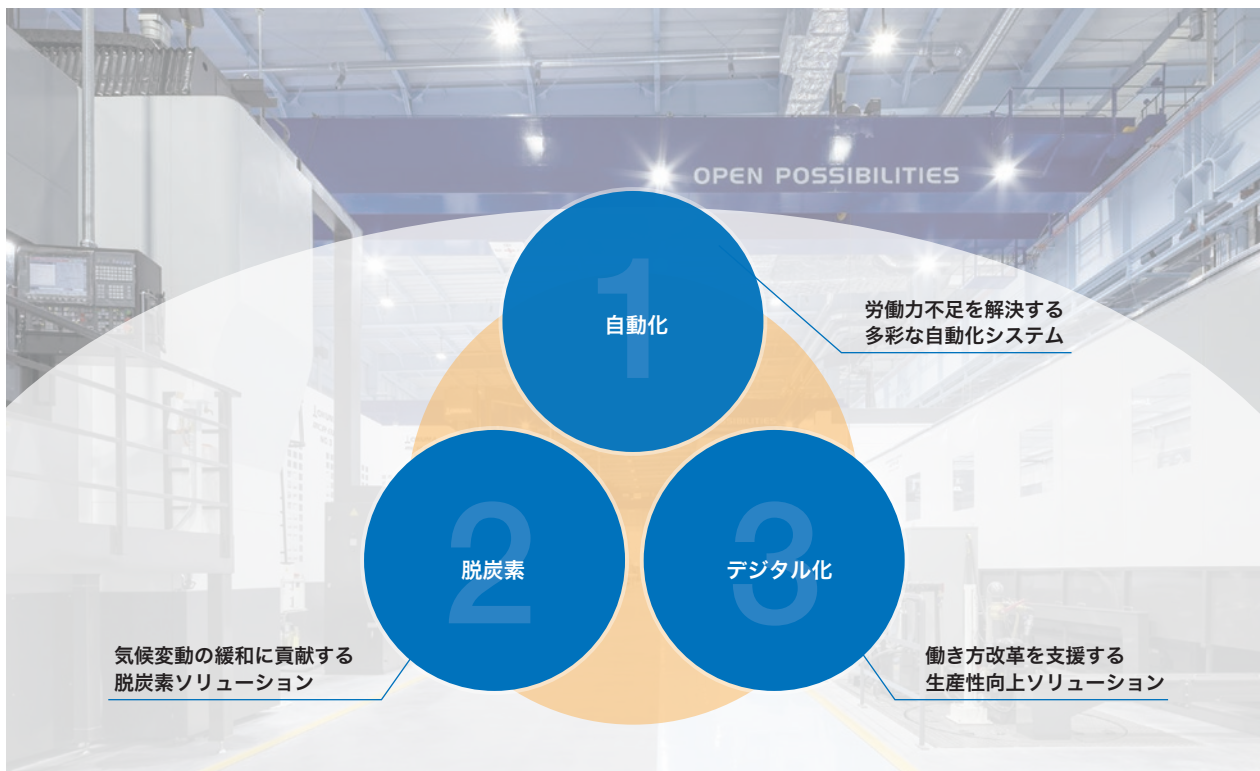
オークマは工作機械メーカーであるからこそ、自社のサステナビリティ課題へ取り組みをお客様の生産現場で展開することができ、事業と社会貢献が直結していると言えます。

そこでオークマは、「自動化」「脱炭素」「デジタル化」を自

社のスマートファクトリー「Dream Site」で実証し、そこで得られたナレッジを製品とともにソリューションとしてお客様の生産現場にお届けすることで、ものづくりの現場が抱える課題解決に貢献すると同時に、オークマの成長につながっています。

今後も、労働人口減少や環境負荷低減に貢献するさまざまな技術や製品の開発を進め、それらを実現するイノベータティブな人財の育成に注力し、社会の持続的成長に寄与するとともに、オークマの中期・長期ビジョンの実現に向けた基盤構築に取り組んでいきます。

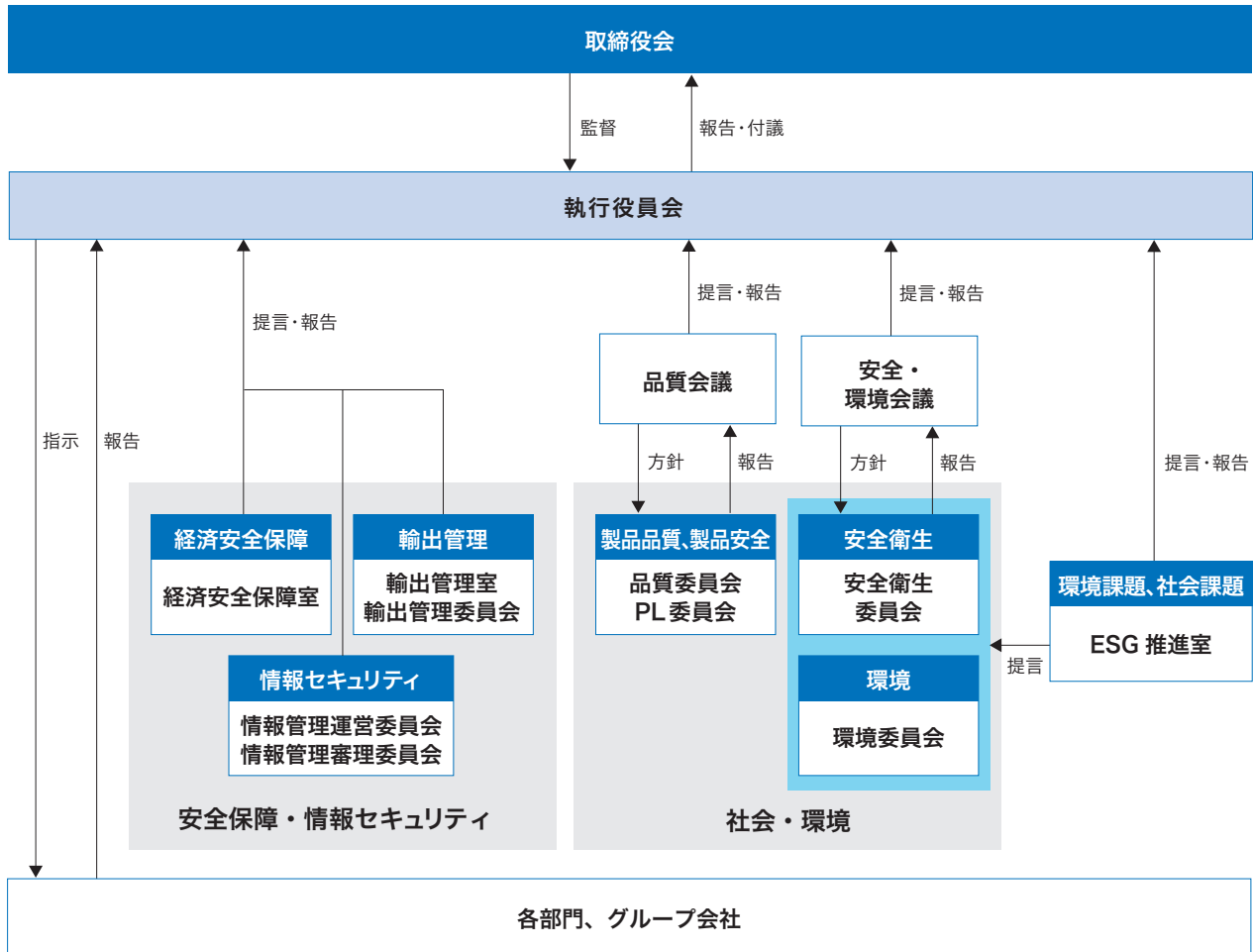
#### ■ ものづくりサービスの力で、社会に貢献する



## サステナビリティ体制

オクマは、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。



### サステナビリティ対応の取り組み事例

#### 資材調達のリスク対応

常態化する地政学リスク、自然災害や疫病の蔓延等によって生じる調達難を最小化するために、サプライチェーンマネジメントシステムを導入し、調達リスクの早期検出と代替手段・品目の抽出などへの活用を開始しました。情報量の拡充、サプライチェーンの深掘りなど、システムの高度化とBCP対応の強化を継続的に進めています。

#### 情報セキュリティ対応

高性能な工作機械は、国家が定める重要産業や機密保持レベルの高い企業で用いられることがあります。経済安全保障におけるお客様の要請にお応えするとともに、工作機械メーカーとしての責務を果たすため、欧州サイバーレジリエンス法や米国のCMMC\*制度、日本のセキュリティクリアランス制度への対応を進めています。

\* 米国防省のサイバーセキュリティ成熟度モデル認証

# マテリアリティ

## 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、ものづくりの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 安全・安心なものづくり、サイバーセキュリティ

## ■ 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	
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	
	イノベーションの源泉となる 人財を育成する	



	取り組む課題	SDGsとの つながり	事業戦略への展開	主な KPI	中期経営計画の 基本方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性向上を実現するソリューションの提供</li> </ul>	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		・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）	<ul style="list-style-type: none"> <li>新機種の市場投入数</li> <li>5軸制御マシニングセンタ、複合加工機の受注額・台数</li> </ul>	ものづくりDXソリューションの展開
	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		・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）	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化ロボットパッケージ対応の機種数</li> <li>自動化仕様搭載機の受注額・台数</li> </ul>	
	自動化システムの普及による労働の質向上への貢献、労働人口減少への対応		・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～）	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティの認証取得</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型製品・技術の開発、提供</li> <li>生産過程における環境負荷の低減への対応</li> </ul>	脱炭素化、省エネルギーの技術開発と製品への適用		・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）	<ul style="list-style-type: none"> <li>周辺機器制御対象の割合</li> <li>スラッジレスタンクの適用機種数</li> <li>Scope1および2は連結ベース、Scope3は単体ベースで第三者検証を取得</li> </ul>	
	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				
<ul style="list-style-type: none"> <li>技術の研究と熟練技能の習得の推進</li> <li>ダイバーシティの推進</li> <li>働きやすい環境づくり</li> </ul>	社会貢献意欲、自立的成長意欲、創発力の促進	 	・ものづくりDX人材教育 ・プロフェッショナル人材教育 ・資格制度の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性新卒採用比率15%以上</li> <li>女性管理職候補者20人以上</li> <li>職場環境の改善</li> <li>人権デュー・デリジエンスの実施</li> </ul>	経営基盤の強化（人材開発）
	ダイバーシティとインクルージョン		・女性総合職の採用比率向上 ・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		
	働き方改革				

マテリアリティ分析のプロセス



Step 1 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、課題や機会を抽出しました。

バリューチェーンにおけるマテリアリティの評価



## Step 2 優先課題の選択

抽出した課題に対して、「オークマが経済、環境、社会に与えるインパクトの大きさ」「ステークホルダーにとっての重要度」、オークマにとって「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」の観点から重要性を検討し、マテリアリティを評価しました。

労働人口減少、省エネルギー・脱炭素化など、ものづくりを取り巻く社会課題に直面する中、オークマはそれらの課題解決を自社の工場「Dream Site」で実証し、そこで得られたナレッジを製品とともにソリューションとして提供しています。こうしたオークマのビジネスモデルは、自社における課題

解決の取り組みが社会課題の解決につながるものであり、またオークマの工作機械は、お客様のもとで長期にわたり使用される生産財であることから、「人や環境へ大きなインパクトをもたらすと同時にオークマの発展にとって財務的に大きな影響を及ぼす最も重要な課題」とは、「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」ことであり、高効率生産、省エネルギー、省資源など気候変動、環境負荷低減に向けた技術・製品、加工技術、生産システム、ソリューションの開発、そのための「人財育成」であると考えました。

### ■ マテリアリティの特定について



## Step 3 課題に対する施策の立案、KPIの設定

「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」という当社のマテリアリティを、さらに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。

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。

## 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グリーンスマートマシン (Green-Smart Machine)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グリーンスマートマシンを提供することにより、お客様のScope1、Scope2のカーボンニュートラル化、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、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の上流カテゴリーにあたるため、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機会とリスクの両面から対応し、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

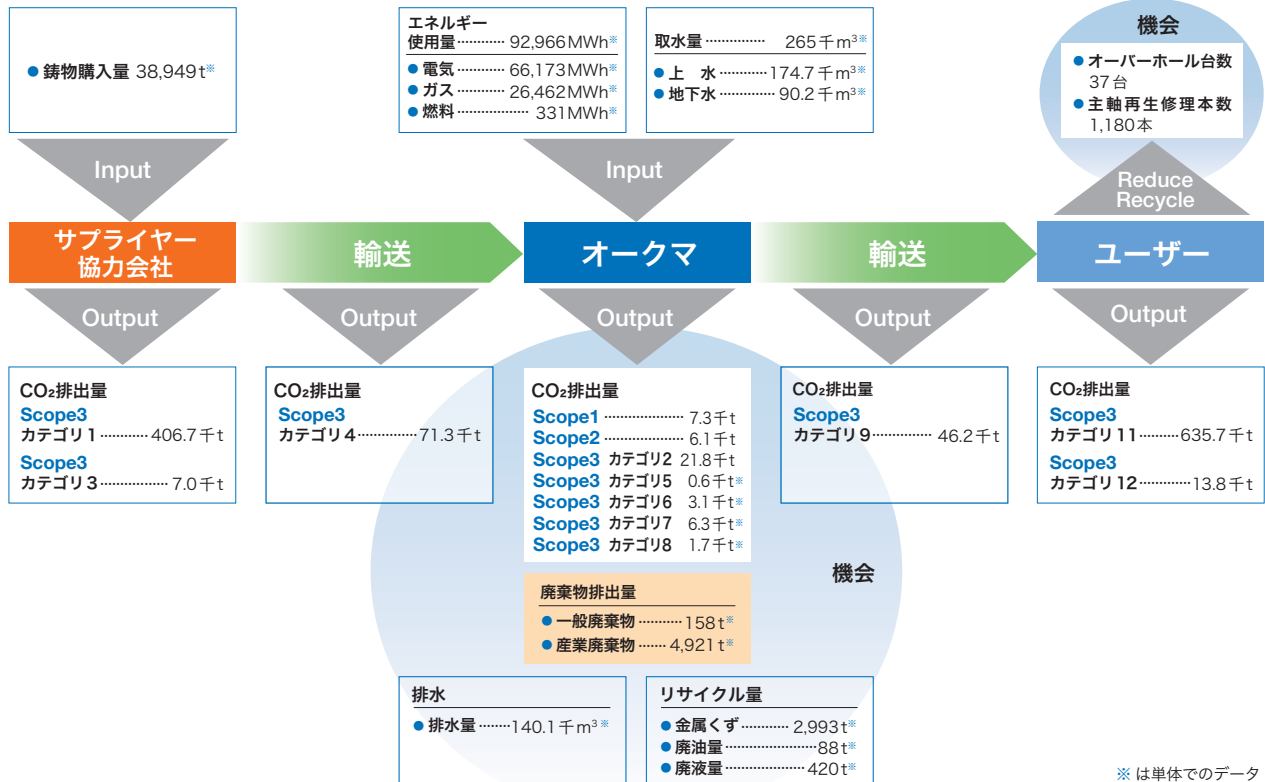
環境負荷低減の取り組みを事業活動に落とし込むため、バリューチェーン全体を俯瞰して、オークマの事業活動が、生物資源や天然資源、水などどのような影響を与え、またどの程度依存しているか確認しました。

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、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工場内の空調などに電力を要します。したがって省エネルギーとそれによる脱炭素化は、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。

### 事業活動と環境負荷の俯瞰図

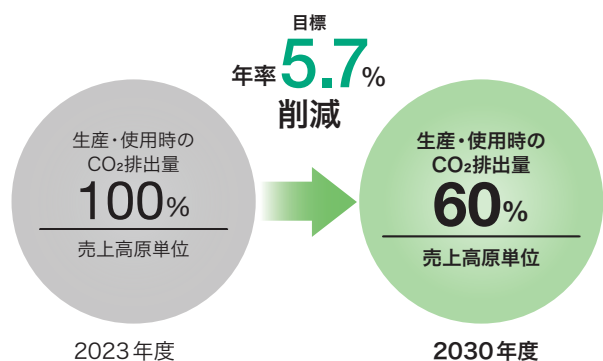


### 製品生産・使用時のCO<sub>2</sub>排出量 (Scope3) の削減

工作機械の生産・使用時において、電力消費とそれともなう間接的なCO<sub>2</sub>の排出は避けられません。そこでオークマは、バリューチェーンで大きな比率を占める、購入した製品によるCO<sub>2</sub>排出量 (Scope3 カテゴリ1) と、販売した製品の使用時のCO<sub>2</sub>排出量 (Scope3 カテゴリ11) を削減するため、2023年度を基準とした売上高原単位の削減率目標を新たに設定しました。

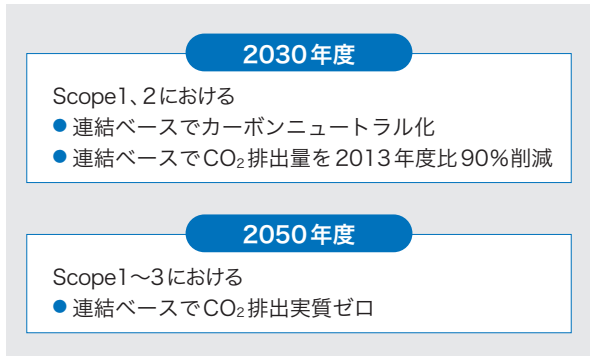
サプライヤーとの協働や、省エネルギー性の高い製品を提供することで、環境負荷低減に取り組んでいきます。

### 製品ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量



環境長期目標

脱炭素社会の実現への貢献



2015年に「国連気候変動枠組条約締約国会議（通称COP）」にて合意された「パリ協定」では、今世紀後半に温室効果ガスの排出量を実質ゼロにし、世界の平均気温上昇

を産業革命前に比べて2°C未満に抑えるという目標が掲げられました。

このパリ協定の枠組みを受けて、日本では、中期目標として、2030年度の温室効果ガスの排出を2013年度の水準から46%削減することが目標として定められました。

オクマはパリ協定の長期目標、日本の中期目標を踏まえて、2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で90%削減することを目指しています。そして削減が難しい残り10%はカーボンプレジットを活用し、カーボンニュートラル化を図ります。また今後、パリ協定で誕生したSBT (Science Based Targets) など科学的なアプローチに基づく目標設定に取り組んでいきます。

行動計画(2023年度～2030年度)

環境対応については、機会とリスクの両面から対応し、CO<sub>2</sub>排出量、水資源の使用量の削減とともに、省エネ技術

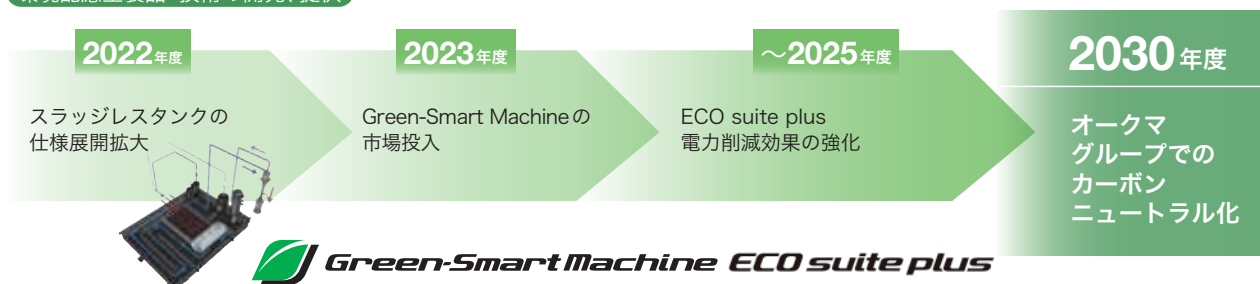
を製品として展開して社会課題の解決に貢献しながら、オクマの持続的成長につなげていきます。

■ カーボンニュートラル化(Scope 1、2)の取り組み

カーボンニュートラル化(Scope 1、2)の取り組み



環境配慮型製品・技術の開発、提供



Scope1および2について、2022年10月に本社、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1月からオークマの国内全拠点で、そして2024年4月から国内連結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、2024年度末までに海外連結販売子会社のカーボンニュートラル化を進め、さらに、2030年度までに連結グループ全体でのScope1および2においてカーボン

ニュートラル化を達成する考えです。

他方、事業の「機会」としての環境対応は、機械とNC装置の両方を開発するオークマだから実現できる設計技術と制御技術の融合技術を活用した環境配慮型の製品・技術を提供し、高精度、高効率という工作機械の基本性能の追求とエネルギー効率の向上・省資源の両立により、脱炭素社会・循環社会の実現に寄与し、オークマと社会の持続可能な成長につなげていきます。

## 環境戦略

### 脱炭素化技術の開発

オークマは脱炭素化という社会課題の解決に向けて、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。

脱炭素化に向けては、現状把握のための消費電力とCO<sub>2</sub>排出量の見える化、削減目標の設定、削減に向けたロードマップの策定、削減活動の実施のプロセスが必要となり、オークマは現状把握のための見える化に加え、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。

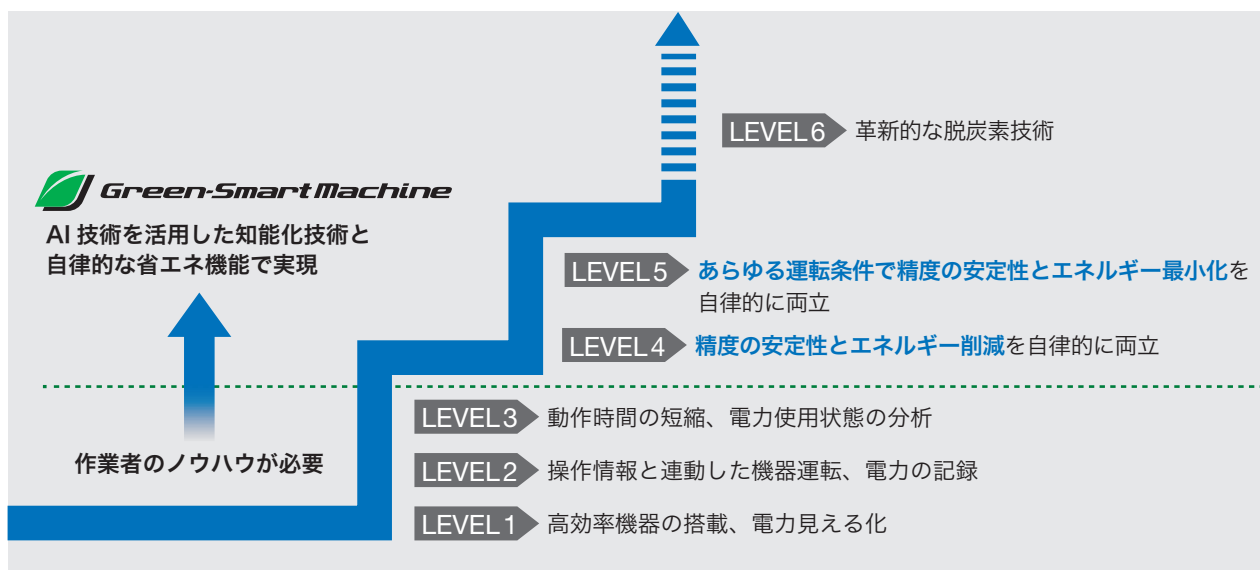
その中で、工作機械の脱炭素化技術の成熟度モデルのレベル4以上に相当する「自律的に高生産性と高精度を両立した状態で、エネルギー削減を行うことができる機械」を、「Green-Smart Machine」と位置付け、お客様の脱炭素化実現と脱炭素化プロセスの省力化に貢献しています。

### Green-Smart Machineの市場投入

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、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ーの操作を排除し、冷却装置などの周辺機器を自律的に制御します。

「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。

#### ■ 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



Topics

省資源、脱炭素化社会の実現への貢献 - サーモフレンドリーコンセプト -

サーモフレンドリーコンセプトは、「Green-Smart Machine」の根幹をなす思想であり、技術です。精度に影響することから工作機械が忌避する「温度変化」を逆に「受け入れる」という、先進的でユニークな知能化技術により、機械冷却や空調に要する電力を大幅に削減する脱炭素化志向の「機電情知※」融合技術です。

加工物は「機械周囲の温度変化」「機械から発生する熱」「加工で発生する熱」により、その精度が大きく変化します。サーモフレンドリーコンセプトは、これらの温度変化を受け入れるという独自の考え方により、お客様が特別な空調や冷却対策などを施すことなく通常の工場環境で高精度な加工を実現します。

サーモフレンドリーコンセプトは「熱変形の単純化構造」と「温度分布均一化の設計技術」により機械を素直に変形させ、複雑なねじれや傾斜を抑制するとともに熱変位を予想可能な状態とします。機械設計の原理原則と現場で培った経験をもとに、長期間にわたり安定した精度を保つ機械技術を持つ強みを活かし、さらに自社開発の制御装置 OSP により、

室温の変化、回転速度が頻繁に変化する場合の主軸の熱変位、切削液の温度変化による熱変位などを正確に制御して、高い精度安定性を実現します。

■ 機械技術と制御技術の融合



※ 機電情知：NC 装置を自社開発する世界でも極めてまれな工作機械メーカーであるオークマの最も本質的な特長を指す言葉であり、機械技術、電気・制御技術、情報技術、知能化技術・AI・知識創造を融合させたオークマ独自の概念、技術を意味しています。

■ 独自の知能化技術、サーモフレンドリーコンセプトによる CO<sub>2</sub>排出量削減への貢献

サーモフレンドリーコンセプト適用の工作機械は、室温が変化しても高精度を維持する省エネマシンとなります。従来は、精度を維持するために、冷却装置で機械を冷やし、大型空調設備で工場の室温変化を抑えようとして、大量の電力を消費していました。

サーモフレンドリーコンセプトとは、発想を変えて、可能な限り機械の発熱を減らすと同時に、どうしてもなくすることができない熱は受け入れようとする考え方です。予測どおりの方向

に素直に伸縮する機械設計と変位を予測する独自の知能化技術と AI 技術を活用することで、オークマの工作機械は自律して加工精度を維持することができます。また、精度維持のための検査工程や仕上げ加工の負荷を低減します。

サーモフレンドリーコンセプトは、生産効率の向上に寄与するとともに、精度確保のための冷却装置や空調設備の稼働による消費電力を抑制し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献しています。

サーモフレンドリーコンセプトの省エネ効果

■ 1日の暖機運転、寸法補正時間  
68分⇒3分  
■ 年間 0.2t-CO<sub>2</sub>/台削減



暖機運転や寸法補正に必要な動作時間を削減  
※ LB3000EXII 従来機比較

■ 温度管理  
±2℃⇒±5℃  
■ 年間 41t-CO<sub>2</sub>/台削減



空調電力を1/3にしても高い精度安定性  
※ 工作機械4台設置の工場を想定し試算

■ コラム冷却装置  
3台⇒0台  
■ 年間 13t-CO<sub>2</sub>/台削減



精度維持のための特別な冷却装置なしでも抜群の寸法安定性  
※ 門形マシニングセンタ実績 室温8℃変化



### ■ 高生産性、高精度と環境対応の両立

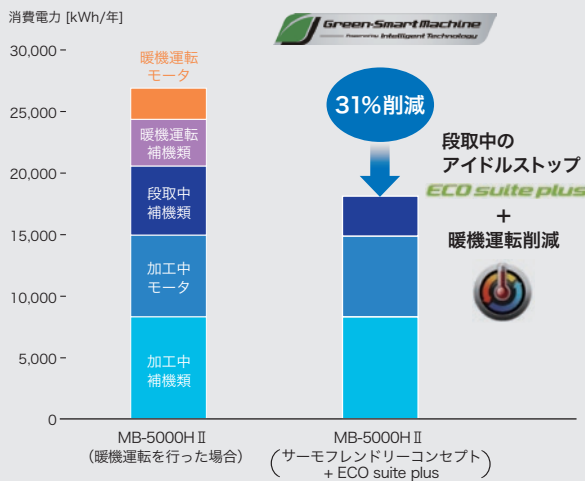
オークマは、お客様の工場にて当社の工作機械を使用して部品を加工する際の省エネ(CO<sub>2</sub>排出量の削減)と、高精度・高生産性を両立するため、工場や機械の過度な温度管理を抑制し、暖機運転や寸法修正工程を最小化する「サーモフレンドリーコンセプト」を標準適用した製品を2001年以来順次拡張し、累計60,000台以上出荷しています。

また、サーモフレンドリーコンセプトの技術を応用し、高精度を維持したまま工作機械をアイドルストップする「ECOアイドルストップ」をはじめとする省エネルギーシステム「ECO

suite」を2014年に商品化し、全世界で累計53,000台以上出荷しています。

「ECO suite」を更に強化した「ECO suite plus」は、①改善サイクルにつながるCO<sub>2</sub>排出量分析の実現、②人が操作することなく機械が自律的に判断するアイドルストップの実現、③高い加工精度安定性を維持しながら、最小限のエネルギーでの加工を実現することにより、高生産性、高精度と環境対応を両立させ、脱炭素化社会の実現に寄与しています。

### ■ 消費電力(=CO<sub>2</sub>排出量)の削減効果



#### 計算条件

MB-5000H II 稼働率50% (1日8時間、月20日、1年間稼働)  
 段取り、待機時間の50%をECOアイドルストップ使用と想定  
 想定ワーク: アルミケーシング加工  
 平均負荷: 定格30%  
 暖機運転: 1日2時間 再生電力実測値から演算

## Topics

### 省資源、資源循環への貢献 - オーバーホール、レトロフィット -

オークマの工作機械は、長く高精度、高剛性を維持してお使いいただけるよう素材から吟味し、堅牢な設計を施しています。20年、30年とお使いいただくお客様も少なくありません。それでも使うにつれて部品が摩耗したり、新品購入時の精度から次第に外れたりしていくことは避けられません。

「新品の性能に復元し、使い慣れた機械をそのまま使い続けたい」というご要望、更には新たな機能の追加、性能の向

上のニーズに応えるため、オークマはオーバーホール、レトロフィットの機会をお客様に提供しています。

工作機械には鋼材、鋳物が多く使われており、取り替えた部品は新たな鋳造製品などへリサイクルが可能です。オークマの製品を長くお使いいただくためのオーバーホール、レトロフィットの機会を通じて、省資源、省エネルギーなど環境保護に貢献しています。

## TCFDに沿った情報開示

当グループは、低環境負荷の製品を開発し提供することは、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。その具体的な目標や計画、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全本部が参加して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。(P54「サステナビリティ体制」参照)

### リスク管理

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(WEO2022)」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CO<sub>2</sub>が大量に発生する工程はありません。Scope 1におけるCO<sub>2</sub>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力化を進めています。

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のとなっており、リスクは極めて低いと捉えています。

■ 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	短期～中期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>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CO<sub>2</sub>排出実質ゼロを目指す</li> </ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>低環境負荷の製品への移行</li> <li>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</li> </ul>	短期～中期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>オープンイノベーションの取り組み推進</li> </ul>
市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>電力など、エネルギー価格高騰による操業コストの増加</li> <li>CO<sub>2</sub>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</li> </ul>	短期～中期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷を考慮したうえでの購買先の多様化</li> <li>原材料、部材の使用量削減</li> <li>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</li> <li>環境負荷の見える化を提供する技術・製品の開発</li> </ul>
評判	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	中期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
急性	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>自然災害による有害物質、廃液、廃油などの流出</li> </ul>	短期～中期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続計画(BCP)の強化</li> <li>工場の風水害対策、有機物質、廃液、廃油などの維持管理の強化</li> </ul>
慢性	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	中期～長期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーへの転換によるCO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>工場・事務所における省エネ機器の導入と節電の強化</li> </ul>

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。

CO<sub>2</sub>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6万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。

例えば、今後、電気自動車(EV)の普及が進むものの、当面は内燃エンジン搭載車(ICE車)との両立や、燃料電池車(FCV)なども加わることによるモビリティの多様化が想定されます。これにともない、自動車関連の部品加工においては、ICE車、EV、FCVなどの部品が混在する多品種変量型の生産ラインが主流となることから、そうした生産ラインを構成する工作機械として、多様な用途に対応が可能な当社製品の需要が高まると見えています。

また、電力構成において再生可能エネルギーの比率が拡大し、それにともない風力発電機関連などで工作機械の新たな需要につながるが見込まれます。

## サステナビリティ戦略

### ■ 機会

項目	想定される機会	顕現在時期	財務への影響	対応
資源の効率性	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ技術・製品、高効率マシンの需要拡大</li> <li>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</li> </ul>	短期～中期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
エネルギー源	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ補助金などの政策インセンティブの利用</li> <li>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</li> </ul>	中期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
製品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ製品・技術の需要拡大</li> <li>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</li> </ul>	短期～中期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ製品・技術の開発・販売強化</li> <li>オークマ品質の更なる強化</li> <li>AI・知能化技術を搭載した5軸制御マシニングセンタ・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</li> </ul>
市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	中期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

## 指標と目標

オークマは、気候変動における指標をCO<sub>2</sub>排出量と定め、カーボンオフセットなどを活用しながら2030年度までにScope 1、Scope 2におけるカーボンニュートラルの達成を目標として掲げています。更に、2050年までにバリューチェーン(Scope 1、2、3)全体でのCO<sub>2</sub>排出量の実質ゼロ

を目指しています。

Scope 1、2におけるカーボンニュートラルの達成に向けて、製造技術の革新、独自の省エネ技術の適用によって生産効率の大幅な向上を図ったうえで、費用対効果を見極めて省エネ化の投資を進めていきます。

## 移行計画

### 省電力の取り組み

オークマのCO<sub>2</sub>排出量のうち生産工程の電力消費が約60%を占めており、CO<sub>2</sub>排出量の削減には国内工場の電力消費の抑制が重要と考えています。

生産における電力消費を抑制するため、加工時間を短縮する加工技術を開発するなど更なる生産性向上を図り、あわせて加工機とその周辺機器のアイドル時間を削減するなど機械の運転制御も一段と高度化していきます。また、当社の加工設備の大半は自社製作機械であることから、更なる省エネ化を進めた工作機械の開発を進め、それを製品として提供することで、お客様の工場での電力消費の削減に貢献していきます。

### 照明のLED化、太陽光パネルの設置など

省電力に加え、照明のLED化、太陽光パネルの設置、省エネ型空調機器への切り替えなど、ハード面からのCO<sub>2</sub>排出削減の取り組みも計画的に進めています。

照明のLED化、太陽光パネルの設置、省エネ型空調機器の切り替えをすべて実施した場合、現時点での概算で25億円程度の投資となりますが、費用対効果を見極め、適切に判断して進めていく考えです。

2022年度からは、PPA(電力購入契約)等も活用して、太陽光パネルを海外拠点にも設置し、脱炭素への取り組みを推進しています。2023年度の発電量は、日本のオークマと国内外の連結子会社を含めた電力消費量の約5%となっています。

### 再生可能エネルギー由来の電力導入

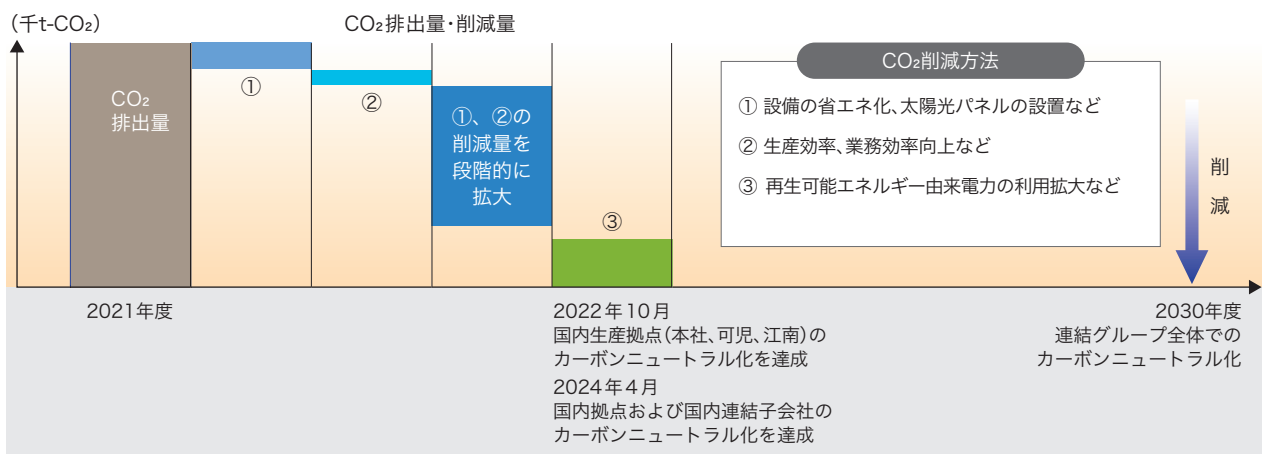
オクマは、CO<sub>2</sub>を多く排出する鋳物、鋼材などを外部から調達していることから、CO<sub>2</sub>排出量はScope2が大半です。したがってカーボンニュートラルの達成には、生産性向上や省エネ機器への切り替えを図ったうえで、再生可能エネルギー由来の電力の導入が不可欠です。

2022年10月から国内主要工場から順次、再生可能エネルギー由来の電力の導入を進め、2024年4月に国内拠点および国内連結子会社への導入を完了しました。これ

らの取り組みにより2023年度のCO<sub>2</sub>排出量は13.4千t-CO<sub>2</sub>となりました。

2023年度の連結ベースでScope1、Scope 2におけるCO<sub>2</sub>排出量のすべてを、再生可能エネルギーの調達や非化石電源からつくられた電気の持つ環境価値を証書化した「エネルギー属性証明書」等でオフセットした場合、2024年1月時点での試算では年間2億2,400万円の費用が必要になります。

#### ■ カーボンニュートラル達成の考え方



### カーボンニュートラル化の進捗、スケジュール

<b>2022年10月</b>	国内主要工場(本社、可児、江南工場)のScope1、2のカーボンニュートラル化完了
<b>2024年4月</b>	国内拠点、国内連結子会社のScope1、2のカーボンニュートラル化完了
<b>2024年度</b>	海外販売子会社のScope1、2のカーボンニュートラル化
<b>2025年度</b>	海外生産子会社のScope1、2のカーボンニュートラル化
<b>2030年度</b>	連結ベースでScope1、2のCO <sub>2</sub> 排出量を2013年比90%削減

2050年までにバリューチェーン(Scope1、2、3)全体でのCO<sub>2</sub>排出量の実質ゼロを目指します。

### 環境戦略

- ①国内、海外拠点におけるカーボンニュートラルの実現(2030年度まで)
- 省エネルギー設備、再生可能エネルギー設備の導入
  - 再生可能エネルギーの調達
  - エネルギー属性証明書の調達
- ②社会全体のカーボンニュートラル化に貢献するGreen-Smart Machineの展開
- 精度の安定性の維持とそれに必要な空調や機械冷却

- にともなうエネルギー消費の削減を自立的行うスマートマシンをグローバルに展開し、お客様の生産における環境負荷低減に貢献する
- ③省エネルギー、省資源に貢献する技術、製品の開発
- サーモフレンドリーコンセプト、ECO suite plus など
- ④自社の工場(Dream Site)で実証した脱炭素化、省エネルギー、省資源のナレッジをソリューションとしてお客様に提供

## 温室効果ガス排出量

当社と国内外の連結子会社を合わせた2023年度のScope1および2(マーケット基準)におけるCO<sub>2</sub>排出量は13.4千t-CO<sub>2</sub>でした。このうち、当社の排出量は7.2千t-CO<sub>2</sub>で、全体の54%を占めています。Scope1、Scope2については、製造技術の革新や独自の省エネ技術の適用による生産効率の大幅向上と、再生可能エネルギー由来の電力の導入などを進めた結果、2022年10月から本社、可児、江南の3工場がカーボンニュートラルになりました。また、

2024年1月からはオークマ単体の国内すべての工場・拠点(2023年1月稼働の群馬工場を含む)が、さらに2024年4月からは国内連結子会社もカーボンニュートラルとなりました。本社、可児、江南、群馬の各工場および国内拠点で、2023年度のScope1をカーボンニュートラル化するため、6.7千t-CO<sub>2</sub>分のJ-クレジット<sup>※1</sup>を調達しました。

※1 J-クレジット制度…省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの利用によるCO<sub>2</sub>等の排出削減量や、適切な森林管理によるCO<sub>2</sub>等の吸収量を「クレジット」として国が認証する制度

### ロケーション基準

		2013年度	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1 (千t-CO <sub>2</sub> )	単体 <sup>※2</sup>	7.5	7.2	8.1	6.7
	国内工場	7.4	7.1	8.0	6.5
	連結 <sup>※2</sup>	7.9	7.7	8.6	7.3
Scope2 (千t-CO <sub>2</sub> )	単体 <sup>※2</sup>	32.5	26.9	28.7	29.0
	国内工場	31.6	26.2	27.8	28.3
	連結 <sup>※2</sup>	38.6	34.0	34.8	35.7
Scope1、2 (千t-CO <sub>2</sub> )	単体 <sup>※2</sup>	40.0	34.1	36.8	35.7
	国内工場	39.0	33.3	35.8	34.8
	連結 <sup>※2</sup>	46.5	41.7	43.4	43.0

国内工場：2022年度までは本社、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。

※2 2013年度の単体および連結の値には一部、推定値が含まれています。

### マーケット基準

		2013年度	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1 (千t-CO <sub>2</sub> )	単体 <sup>※3</sup>	7.5	7.2	8.1	6.7
	国内工場	7.4	7.1	8.0	6.5
	連結 <sup>※3</sup>	7.9	7.7	8.6	7.3
Scope2 (千t-CO <sub>2</sub> )	単体 <sup>※3</sup>	22.1	23.6	13.2	0.5
	国内工場	21.4	22.9	12.6	0.4
	連結 <sup>※3</sup>	28.1	30.7	18.9	6.1
Scope1、2 (千t-CO <sub>2</sub> )	単体 <sup>※3</sup>	29.6	30.8	21.3	7.2
	国内工場	28.8	30.0	20.6	6.9
	連結 <sup>※3</sup>	36.0	38.4	27.5	13.4

国内工場：2022年度までは本社、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。

※3 2013年度の単体および連結の値には一部、推定値が含まれています。

### Scope3の排出量

カテゴリ	説明	2022年度		2023年度	
		単体	連結	単体	連結 <sup>※4</sup>
1	購入した製品・サービス	497.6	-	327.9	406.7
2	資本財	15.5	-	18.5	21.8
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
4	輸送、配送(上流)	36.4	-	59.5	71.3
5	事業から出る廃棄物	0.3	-	0.6	-
6	出張	2.9	-	3.1	-
7	雇用者の通勤	5.0	-	6.3	-
8	リース資産(上流)	1.5	-	1.7	-
9	輸送、配送(下流)	-	-	37.5 <sup>※4</sup>	46.2
11	販売した製品の使用	499.1	-	517.4	635.7
12	販売した製品の廃棄	0.5	-	11.9	13.8
合計(千t-CO <sub>2</sub> )		1,064.8	-	990.4	-

※4 第三者検証を受けておりません。

## シナリオ分析に用いたパラメータ

### ■ 想定パラメータ

		2030年		2050年		出所
		2.5°C(STEPS)	1.7°C(APS)	2.5°C(STEPS)	1.7°C(APS)	
炭素価格	炭素税 (USD/t-CO <sub>2</sub> )	120 (EU)	135 (公約先進国)	135 (EU)	200 (公約先進国)	IEA WEO2023
エネルギー価格	原油価格 (USD/Barrel)	85	74	83	60	
電源構成と 再生可能エネルギー 比率	太陽光	4,011	4,838	12,118	18,761	IEA WEO2022
	風力	4,604	5,816	10,691	17,416	
	潮力	5,078	5,213	6,809	7,543	
	再エネ	1,380	1,707	2,833	5,153	
	原子力	3,351	3,547	4,260	5,103	
	石炭火力	9,044	8,076	5,892	1,580	
	ガス火力	6,848	6,100	6,658	3,577	
	石油火力	432	363	312	175	
	その他	86	216	272	1,960	
	合計 (TWh)	34,834	35,878	49,845	61,268	
再生可能エネルギー比率	43%	49%	65%	80%		
ゼロエミッション車 (ZEV)の普及	内燃車 (百万台)	61.2	54.4	52.4	19.8	IEA WEO2023
	ZEV (百万台)	38.1	43.4	58.2	87.2	
	ZEV 比率	38.4%	44.4%	52.6%	81.5%	
ヒートポンプの普及	販売比率	23%	33%	-	-	IEA WEO2023
	発電量 (千GW)	2,154	2,452	-	-	
水素の需要 (百万 ton)		7	26	33	251	

### ■ 21世紀末の日本の気象予測(シナリオ別)

	RCP2.6	RCP4.5	出所
平均気温の上昇(°C)	0.5 ~ 1.7°C	1.3 ~ 2.7°C	気候変動の観測・予測及び影響評価統合レポート2018
大雨による降雨量	10%増加	13%増加	

※ RCP(Representative Concentration Pathways(代表的濃度経路))のシナリオは、将来の温室効果ガスが安定化する濃度レベルと、そこに至るまでの経路のうち代表的なものを選び作成されたものです。RCPに続く数値が大きいほど2100年における地球温暖化を引き起こす効果が大きいことを示します。2081年から2100年における地球全体の平均気温上昇量(1986 ~ 2005年比)の関係は次のとおりとされています。

RCP8.5: 平均3.7°C(2.6 ~ 4.8°C)、RCP4.5: 平均1.8°C(1.1 ~ 2.6°C)、RCP2.6: 平均1°C(0.3 ~ 1.7°C)

## 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	 TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES
CDP	2022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。	 DISCLOSURE INSIGHT ACTION

## TNFDへの対応

事業活動に対する自然資本や生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価するため、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)が2023年9月に公表した提言を参照し、オークマの事業活動が環境や社会に及ぼす影響を分析し、開示を試みました。

今後、リスク評価の深さ・範囲を拡大し、自然への依存や影響をより詳しく把握して、環境負荷低減と生物多様性の保全に寄与するとともに、オークマの成長にもつなげていきます。

## ガバナンス

当グループは、サステナビリティ経営を進めるうえで、環境負荷低減、生物多様性の保全に関わる課題を重要な課題と認識しています。経営上のリスクや機会に関しては、

サステナビリティ体制のもと、TCFDと同様の仕組みで運用しています。(P54「サステナビリティ体制」、P65「TCFDに沿った情報開示」参照)

## リスクと影響の分析

### 対象と範囲の選定

当グループの事業の自然に及ぼす影響ならびに自然との依存関係を評価するにあたり、直接操業とサプライチェーン上流を対象としました。直接操業については、世界産業分類基準GICS(Global Industry Classification Standard)に基づき当グループの事業活動が該当する区分を選択し評価しました。また、サプライチェーン上流については、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鉄、鋼材、銅、アルミニウムを特定し※1評価しました。

※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(NC)装置、モーター、サーボドライブユニット、センサー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(「産業機械」のサブセクター)およびサプライチェーン上流の素材(鉄、鋼材、銅、アルミニウム)を対象に自然関連の依存と影響を確認しました。

自然への依存関係については、直接操業では中程度であり、サプライチェーン上流では一部、地下水と地表水、水循環の健全性の維持、自然災害の影響緩和などの自然

の作用への依存度が高いことを特定しました。

また、直接操業およびサプライチェーン上流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特定しました。

※2 ENCORE: Exploring Natural Capital Opportunities, Risk 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。



■ ENCOREによる重要度評価(ヒートマップ※)

依存

	セクター・サブセクター	生産プロセス	供給(直接利用)		調整(生産プロセス)			調整(影響の低減)			調整(災害の抑制)		
			地下水	地表水	換気	水流維持	水質	大気と生態系による希釈	濾過	植生による騒音と光害の抑制	気候調整	洪水と暴風雨からの保護	質量安定化と砂防
直接操業	資本財・産業機械	機械、部品、設備の製造	M	M	VL	M	L	L	VL	M	VL	M	VL
サプライチェーン上流	素材・鉄鋼	採掘	H	H		M					M		M
	素材・鉄鋼	鉄金属生産	M	M		M					VL		VL
	素材・鉄鋼	鋼生産	M	M		M					VL		L
	素材・銅/アルミ	採掘	H	H		H					H		M
	素材・アルミ	精錬	M	M		M					M		L

影響

	セクター・サブセクター	生産プロセス	生態系利用・改変			資源利用		気候変動	汚染				その他
			陸上生態系利用	淡水生態系利用	海洋生態系利用	水利用	その他資源利用	GHG排出	非GHG大気汚染	水質汚染	土壌汚染	固形廃棄物	妨害(騒音、光害等)
直接操業	資本財・産業機械	機械、部品、設備の製造				H		VH	M	H	H	H	M
サプライチェーン上流	素材・鉄鋼	採掘	VH			VH		VH	H				H
	素材・鉄鋼	鉄金属生産				VH		VH	H	M		H	H
	素材・鉄鋼	鋼生産				H		VH				H	
	素材・銅/アルミ	採掘	VH	H		VH		VH	H	H	H	H	H
	素材・アルミ	精錬				VH		VH		H	H	H	

※ 依存および影響の重要度は、Very high (VH)、High (H)、Medium (M)、Low (L)、Very low (VL)の5段階で表示

優先拠点の特定

当グループは、日本に4カ所の生産拠点(本社、可児、江南、群馬工場)、海外では、台湾・新北市と中国・北京市、常州市に生産拠点を有しています。また、国内に非連結子会社の鑄造企業を有しており、鑄物や鋼材のサプライヤーは国内各地および海外生産拠点の近郊で事業を営んでいます。

今回、直接操業における優先拠点の特定にあたり、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・評判リスク)、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。

その評価においては、評価ツールとして、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)と、水リスクのグローバルな基準となっている評価ツールである世界資源研究所(WRI)のAqueduct(アキダクト)を活用しました。

今後、段階的にサプライチェーンへも評価の対象を広げていきます。

■ Biodiversity Risk Filterによる生物多様性リスク評価

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 low	0	0	0	0	0	0	0	0
Low	0	0	0	0	4 (1)	2	2	2
Medium	24 (4)	4	6	10	29 (3)	3	4	17 (3)
High	9	1	0	9 (3)	0	0	0	0
Very high	0	0	0	0	0	0	0	0
拠点合計	33	5	6	19	33	5	6	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

Biodiversity Risk Filter(生物多様性リスクフィルター)による評価の結果、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ていません。

今後、当グループの事業活動と生物多様性との関わりを整理して詳細なリスク評価を実施するとともに、事業活動による生態系への影響に細心の注意を払い、自然共生社会の実現に貢献していきます。

■ 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
Low	0	0	3	4
Low- Medium	21 (2)	0	1	2 (1)
Medium-High	12 (2)	4	1	2
High	0	0	1	3
Extremely High	0	1	0	8 (2)
拠点合計	33	5	6	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による評価の結果、中国・北京市と常州市にある2つの生産拠点および6つの販売・サービス拠点で、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。

中国・北京市と常州市にある2つの生産拠点の取水量

の合計は国内生産拠点の総取水量の5%程度で、6つの販売・サービス拠点の取水量は更に少ないため、グループ全体としては、水資源に及ぼす影響は限定的と考えています。

今後も、環境負荷の低減と限りある水資源の有効活用に取り組んでいきます。

## 戦略

### リスクと機会(Assess)

当グループは、マテリアリティ分析やTCFDの枠組みに基づく分析によって、気候変動、脱炭素化を重要課題とし、リスクと機会の分析を行っています。気候変動の緩和と適応は、生物多様性の保全にも大きく影響するものと考え、

環境課題への取り組みを進めていきます。  
(P59～64「環境課題への取り組み」、P65～70「TCFDに沿った情報開示」参照)

## 指標と目標

### 定量指標

当グループでは、TNFDのコア指標のうち、温室効果ガス排出量、廃棄物発生量、取水量、排水量を開示しています。一部はオークマ単体の数値にとどまっております、今後、段階

的に連結子会社を含めた指標に展開していきます。  
(P69～70「温室効果ガス排出量」、P75～76「環境関連データ」参照)

### 定量目標

当グループでは、気候変動・脱炭素化の取り組みの長期目標として、以下の目標を掲げています。

#### 2030年度

Scope 1、2における

- 連結ベースでカーボンニュートラル化
- 連結ベースでCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比90%削減

#### 2050年度

Scope 1～3における

- 連結ベースでCO<sub>2</sub>排出実質ゼロ

## 環境負荷低減の具体的な取り組み例

### ■ 環境負荷低減、水資源保護への取り組み

#### ～ スラッジレスタンク ～

オークマのスラッジレスタンクは、加工時に使用するクーラント（切削水）のタンク内の澱みを減らすことで、滞留するスラッジ（微小な切粉などの残留物）を自動的に効率よく回収し、人手に頼っていたタンク清掃の手間を劇的に削減します。クーラントの長寿命化も実現し、環境負荷の低減と限りある水資源の有効活用に貢献しています。



スラッジ回収率99%（被削材が鋳物の場合の実績値）  
クーラントタンク3年間清掃なし、クーラント3年間交換なし（社内設備での実績値）

## 環境関連データ(オークマ単体)

### ■ 温室効果ガス排出量(Scope1・2)

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総量(千t-CO <sub>2</sub> ) (GHGプロトコルによるマーケット基準)		-	-	30.78	21.34	7.15
エネルギー起源	CO <sub>2</sub>	-	-	30.58	21.23	6.85
非エネルギー起源	CO <sub>2</sub>	-	-	0.00	0.01	0.01
	HFCs	-	-	0.20	0.10	0.29

HFCs(ハイドロフルオロカーボン類)は、地球温暖化係数(GWP)を用いてCO<sub>2</sub>相当の排出量を算定しております。

### ■ 大気汚染物質排出量(本社、可児、江南工場)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
NOx(ton)	1.8	1.9	1.8	1.8	1.0
VOC(ton)	63	53	81	90	104

NOxは、大気汚染防止法上のばい煙発生施設を対象に集計しました。

VOCは、PRTR法対象化学物質の大気への排出量を集計しました。

### ■ 廃棄物等発生量(国内生産拠点)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総量(ton)	-	-	5,022	5,462	5,079

国内生産拠点:2022年度までは本社、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。

### ■ 廃油・廃液排出量(国内生産拠点)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
廃油排出量(ton)	109	64	83	86	88
廃液排出量(ton)	590	571	545	603	420

国内生産拠点:2022年度までは本社、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。

## ■ PRTR 法対象化学物質の排出量・移動量

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総量 (ton)	68	57	86	97	115

## ■ 取水量、排水量( )内は国内生産拠点)

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取水	全体 (千m <sup>3</sup> )	- (218.5)	- (182.3)	259.4 (228.0)	257.5 (227.4)	264.9 (230.6)
	うち地下水	- (83.3)	- (55.2)	88.2 (88.2)	80.5 (80.5)	90.2 (90.2)
	うち第三者の水源地	- (135.2)	- (127.1)	171.2 (139.8)	177.0 (146.9)	174.7 (140.4)
排水	全体 (千m <sup>3</sup> )	-	- (78.9)	- (92.5)	- (96.2)	140.1 (105.8)
	うち淡水の地表水	-	- (0.0)	- (0.0)	- (0.5)	1.8 (1.6)
	うち地下水	-	- (0.0)	- (0.0)	- (0.0)	0.2 (0.2)
	うち第三者の放流先	-	- (78.9)	- (92.5)	- (95.7)	138.1 (104.0)

国内生産拠点：2022年度までは本社、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。

## ■ エネルギー消費量

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総量	TJ	-	-	324.4	352.3	334.7
	MWh	-	-	90,103	97,862	92,966
電力 (MWh)	再生可能エネルギー由来	-	-	0	31,896	64,985
	うち自家発電量	-	-	0	0	31
	うち購入量	-	-	0	31,896	64,954
	化石燃料由来	-	-	62,156	34,035	1,188
燃料 (MWh)	都市ガス	-	-	26,586	30,562	25,790
	LPガス	-	-	995	1,016	672
	燃料油(軽油、灯油など)	-	-	366	353	331
再生可能エネルギー比率(%)		-	-	0	33	70

# バリューチェーンマネジメント

## 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いきます。

### パートナーシップ構築宣言

オークマは2023年4月、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。

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・系列等を超えた新たな連携

- 企業間の連携(サプライチェーン全体の情報共有や見える化による業務効率向上を推進など)
- IT実装支援(共通EDIの構築※、データの相互利用、サイバーセキュリティ対策の助言など)
- グリーン化の取り組み(脱・低炭素化技術の共同開発、生産工程の脱・低炭素化、グリーン調達など)
- 人権の尊重、法令を遵守したサプライチェーン構築

※Electronic Data Interchange：企業間の取引におけるビジネス文書のやりとりを、通信回線を介して行うこと。

### 2. 「振興基準」の遵守

#### 調達パートナーとのエンゲージメント

オークマでは、高付加価値な工作機械は、高い技術と品質を備えた企業が数多く存在する日本が生産の最適地と考えています。鋳物、鋼材などの材料や部品は主に国内から調達しています。連結売上高の約90%を占める国内生産品に使用する材料・部品のうち、海外調達の品目は主に鋳物材料で、そのほかの仕入品などを含めても、海外

からの調達額は全体の約20%です。鋳物材料を仕入れる海外の調達パートナーについては、定期的に訪問して、品質や作業の安全性、作業環境、人権対応などを確認しています。

オークマが直接、もしくは国内のグループ会社を経由して部材を調達している国・地域と調達先企業数  
 中国：11社、主な調達品目：鋳物材料、ユニット  
 台湾：15社、主な調達品目：鋳物材料、ユニット

#### 調達説明会の実施

国内の主な調達パートナー企業を対象に、半期ごとに「調達説明会」を開催し、半年、1年先の生産量の見通しを示して、安定調達に向けた意見交換をしています。パートナーシップ宣言の重点項目についても周知を図り、課題を共有し、協力して解決を図っています。

#### グリーン調達基準

オークマでは、お客様に満足していただける製品提供と地球環境保全の両立を図るため、「グリーン調達基準」を定めています。購買品の含有化学物質の管理にあたって、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」を定めています。

#### 調達パートナーとの協働 ～次世代鋳造製造技術～

国内の鋳物産業は、自動車、工作機械など日本の基幹産業への部材供給という重要な役割を担っていますが、労働力不足、作業環境改善、環境負荷低減などの社会課題に直面しています。

こうした中、製造DXを先導するオークマと鋳物製造の革新を続ける株式会社木村鋳造所の共創による革新的な新世代鋳造製造技術を開発し、木村鋳造所の群馬製作所にて実証製造を開始しました。実証工場での実践・カイゼンを重ね、オークマ協力工場への展開、更には国内鋳物業界への展開を進め、鋳物産業の社会課題解決に貢献します。

## Topics

## パートナー企業との共創 - 砂型へのロボットによる直接加工と自動化 -

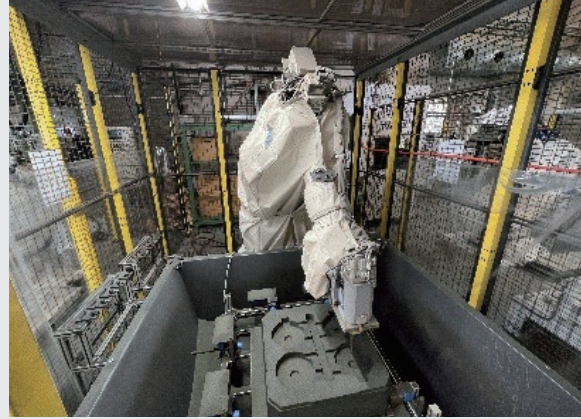
木村製造所と協働で開発した新鑄造製造技術は、製品の3Dデータを活用することで、木型を使用することなく砂型に鑄造部品形状を直接成形し、更に、鑄造後の切削加工工程を結合することで、一気通貫での部品生産を可能としています。型合せや中子挿入などの前後工程も世界で初めてロボットで自動化し、工程間の砂型搬送を自動フォークリフ



このシステムは従来の鑄造法と比べ人員は4分の1に省人化でき、夜間や休日の連続稼働も可能です。鑄物はリサイクルが可能でサステナブル(持続可能)な製品ですが、鑄造業界はどれも人手の確保に苦勞しており、人手不足の改善にも寄与します。

株式会社木村鑄造所 木村 崇 専務取締役

トで接続することで、夜間・休日の無人稼働を可能にしました。



ロボットによる砂型加工

## 品質・顧客満足への取り組み

オークマが考える品質とは、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、長い歴史の中で培われた「成功するまで諦めない」オークマの企業文化です。

高付加価値な工作機械は、機械工学やコンピュータ技術、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。更に、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材がそれぞれの知恵や経験を持ち寄り多角的に物事を捉え、考えるプロセスがいっそう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

## 品質委員会

技術(機械、制御)、製造、調達、社外生産(協力工場担当部門)、販売の各部門のメンバーで構成する「品質委員会」を毎月開催し、製品の瑕疵から加工問題まで幅広く「オークマ品質」に関わる課題の解決を図っています。品質保証

本部を主管部門とする品質委員会は、品質保証担当役員が統括し、会議には社内監査役も参加しています。

## 品質マネジメントシステム

## ISO9001

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おり、受注、設計、製造から、製品の据付、納入後のサービスまで、品質に関わるすべての業務に適用しています。



## 品質に関する研修・啓蒙

## 品質管理検定資格(QC検定)の取得推進

品質保証、品質管理の基本は、設計から納品に至る各工程において品質を確保し、高めることにあります。そのためには、そこで働く人たちの品質管理に関する意識、能力、改善能力の向上が重要です。そこで品質管理に関する知識の向上を目的に、2022年度から全社員に対し品質管理検定資格(QC検定)の取得を奨励し、2023年度からは検定資格に応じた手当を支給して資格取得を促進しています。

## 人権尊重

### 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、また製品は幅広い産業分野、顧客層に及んでいます。こうした中、当グループの事業を営むうえで、サプライチェーンにおける人権尊重は、重要な基盤の一つと考え、2023年5月に「オークマ人権方針」を策定しました。本方針は、取締役会にて審議、承認され、当グループの最高規範の一つに位置付けています。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きます。

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、国際連合人権理事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.php>

### オークマ人権方針

オークマ株式会社および子会社（以下総称して「オークマ」という）は、以下の企業理念に基づき事業活動を行います。

#### 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。

『オークマと共に歩むすべての人々の幸せを実現する』とは、お客様、取引先をはじめとするビジネスパートナーの皆様、株主の皆様、地域社会の皆様、そしてオークマに集う全社員、すなわち、全世界でオークマと共に歩む、すべての人々の幸せを実現していくことを意味します。

私たちオークマは、企業理念に基づき、企業としての人権尊重責任を果たすことを約束し、ここにオークマ人権方針（以下「本方針」という）を定めます。

私たちは本方針に基づく行動を実践することで、社会の持続的な成長に貢献することを約束します。

#### 1. 適用範囲

オークマは、本方針をオークマのすべての役員・社員に対して適用します。また、ビジネスパートナーの皆様に対しても、本方針を支持していただくことを期待すると共に、本方針が尊重されるように働きかけます。

#### 2. 人権尊重へのコミットメント

- オークマは、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、及び、「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等）を尊重します。また、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等のガイドラインに沿って、人権尊重に取り組みます。
- オークマは、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ます。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。



### 3. 人権デュー・ディリジェンスの実施

オークマは、人権尊重責任を果たすため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、事業活動に関係する人権への負の影響を特定、評価し、負の影響を引き起こしたり、助長したりすることを回避します。また、オークマとの取引によって関係する事業者、団体等に対しても、本方針が尊重されるように働きかけます。

本方針が適切に理解されるよう、役員・社員に対し教育・啓発活動を行います。また、本方針に関連する内部手続きに組み込み又は統合し、それが実践され、企業の組織文化に反映されるようにします。

### 4. 重点領域

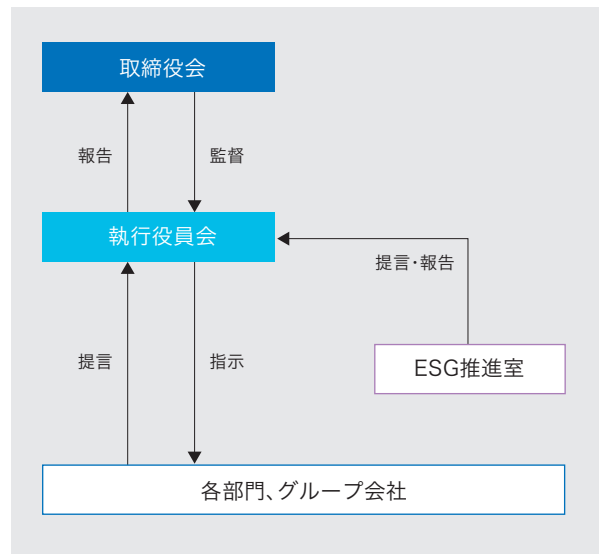
オークマは重点的に取り組むべき人権課題を以下の通り特定し、適切な手続きを通じて対処していきます。

- ① 差別等不当な扱い、ハラスメント
- ② 強制労働と児童労働
- ③ 労働安全衛生
- ④ 品質・安全性
- ⑤ 環境
- ⑥ プライバシーと個人情報
- ⑦ テクノロジーの倫理的な活用

### 人権に関するガバナンス・推進体制

人権尊重の取り組みについては、ESG推進室の提言を踏まえて、定期的にオークマの執行役員会・取締役会に報告され、取締役会の監督のもと推進しています。

#### ■ 人権尊重の推進体制



### 人権デュー・ディ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・ディリジェンスを開始しました。

2023年度は日本のオークマで就労する特定技能外国人を対象に実施し、人権リスクがないことを確認しました。また、文化や習慣の違いにより日本人社員が無意識に人権尊重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。

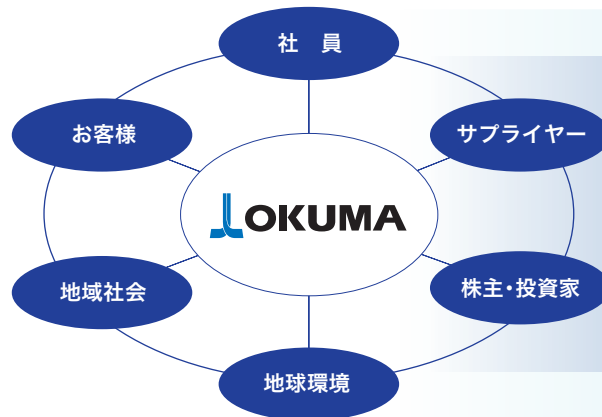
### 児童労働・強制労働防止の取り組み

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。

## 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	
	ステークホルダーとの関係	主なエンゲージメント機会
<b>お客様</b> 	<b>お客様の価値創造</b> 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も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。「百の賛辞よりも一つの批難を尊ぶ」という考えのもとに、真面目にかつ愚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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業・サービス活動</li> <li>● ソリューション、ものづくりサポート提供</li> <li>● 展示会(プライベートショー含む)</li> <li>● 工場見学</li> </ul>
<b>社員</b> 	<b>働きがい・働きやすさの追求</b> 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愚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、建設的な労使対話をしながら進めてまいります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目標管理制度</li> <li>● 社員満足度調査</li> <li>● 全社員集会</li> <li>● Okuma Universityでの教育、研修</li> <li>● 労使交渉</li> </ul>
<b>サプライヤー</b> 	<b>サプライチェーンにおけるサステナビリティの向上</b> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調達活動</li> <li>● オークマ協会の活動</li> <li>● 購買方針</li> <li>● ISO9001 審査</li> <li>● 人権デュー・ディリジェンス</li> </ul>
<b>株主・投資家</b> 	<b>企業価値の最大化</b> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会</li> <li>● 決算説明会</li> <li>● 公正・公平かつ迅速な情報開示と対話機会</li> <li>● IRサイト</li> </ul>
<b>地域社会</b> 	<b>企業市民として地域社会への貢献</b> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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)</li> <li>● 高校生への技術指導</li> <li>● ものづくり体験教室</li> </ul>
<b>地球環境</b> 	<b>気候変動への対応</b> 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。CO <sub>2</sub> 排出量の削減を通して、脱炭素化を進めてまいります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● TCFD提言への賛同</li> <li>● CDP水資源、気候変動に関する質問書への回答</li> <li>● ISO14001 審査</li> </ul>

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>

ステークホルダーとの  
価値協創

オークマの持続的成長

社会への貢献

- 熟練技能者の減少
- 労働人口減少
- 生産性の向上、マスカスタマイゼーション
- 気候変動、脱炭素化、環境負荷低減
- サプライチェーンの強靱化
- 安心・安全なものづくり



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	
	関連するマテリアリティ	関連するSDGsテーマ
<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>高品質×高生産性×低環境負荷のスマートマシンの提供</li> <li>遵守された納期での高品質な納入</li> <li>迅速で高品質なアフターサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性向上を実現するソリューションの提供</li> <li>環境配慮型製品、技術の開発、提供</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>いきいきと働ける環境</li> <li>多様な人材が働ける制度・環境・意識</li> <li>ワークライフバランスがとれる柔軟な働き方</li> <li>キャリア・ビジョンの対話</li> <li>キャリアアップ・学びの機会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先端技術の研究と熟練技能の習得の促進</li> <li>ダイバーシティの推進、働きやすい環境づくり</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>公正・公平・透明性のある取引</li> <li>社会、環境に配慮した調達活動</li> <li>災害発生時の協力体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産過程における環境負荷の低減</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値拡大</li> <li>資本コストを上回る株主リターン</li> <li>建設的な対話の機会</li> <li>財務、非財務(ESG含む)に関する取り組みと情報開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティの推進</li> <li>生産過程における環境負荷の低減</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の発展への貢献</li> <li>雇用の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>質の高い教育へのアクセスの拡充</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>環境保全・環境負荷低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産過程における環境負荷の低減</li> </ul>	

## 人財戦略

### 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して、社会に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。

お客様のニーズがもの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、

新たな価値につながる「カイゼン」と「改革」を創出することです。私たちが提供するものづくりDXソリューションは、当社の現場で生み出されるさまざまな「カイゼン」と「改革」が、お客様の課題解決の種となっています。

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、創発力をオークマ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、社会になくてはならない会社になる

### 人財戦略

社会貢献意欲、社員の自律的成長、創発力を  
オークマの競争力の源泉とする

#### 重点目標

オークマ単体

● 新卒採用の女性比率

2023年度 実績

15.0%

2025年度 目標

15%以上

● キャリア採用数

41人

採用数全体の25%

● 障がい者雇用率

2.27%

法定雇用率以上

● 出産育児休業復職率

100%

100%

● 男性育児休業取得者比率

74.0%

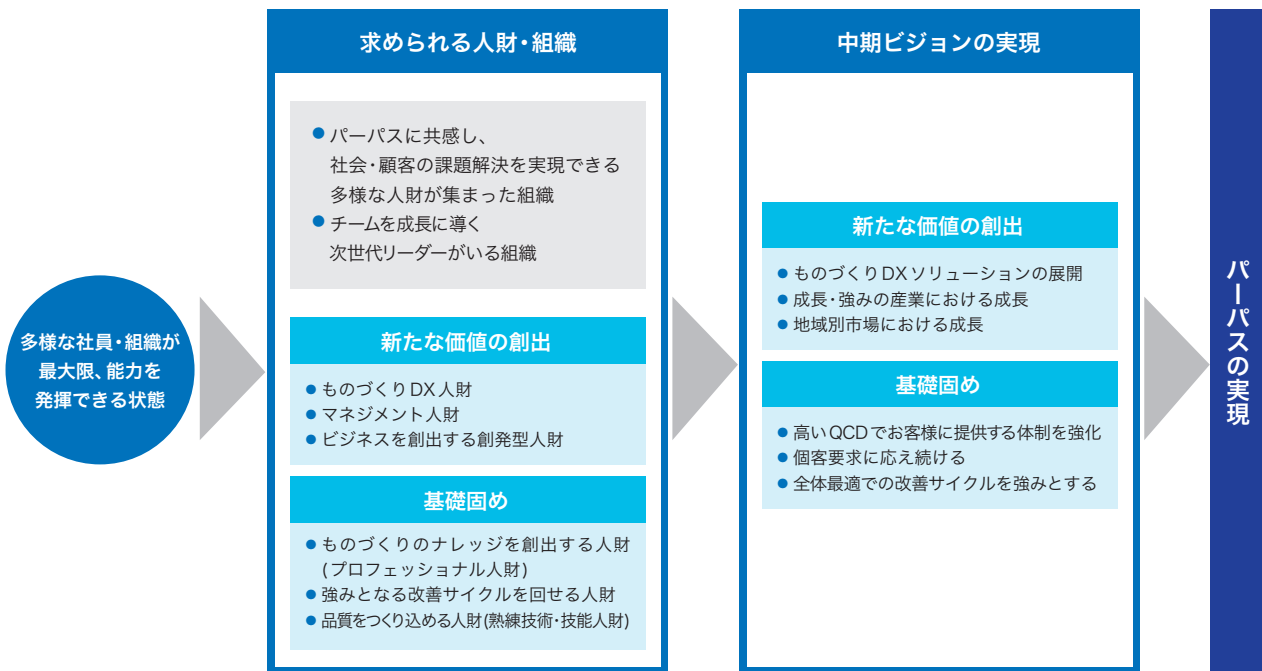
100%

## 中期ビジョンの実現に向けた人財・組織

オークマはパーパス、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ています。成長戦略をもとに求める人財像、組織像を定め、社員のやりがいや自律的な成長を支えていくための人的資本投資を強化しています。社員のやりがい・成長の追求につ

いては、とくに、目指す姿への共感、個の尊重・個の自律、変化への対応力(知、経験の多様化)の3つの観点を大切にしながら、制度、意識、環境の面から総合的にアプローチしていきます。

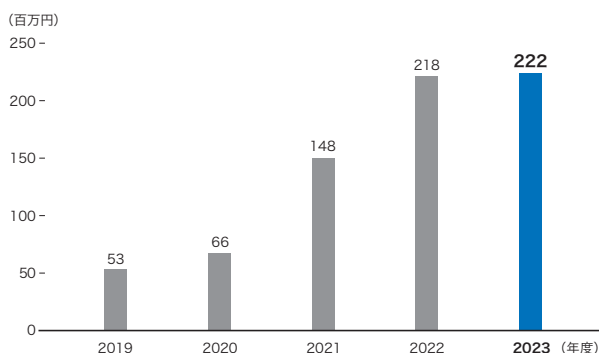
### ■ 中期ビジョンの実現に向けた人財・組織



## 技術の研究と熟練技能の習得

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

研修費用(オークマ単体)



### ものづくりDX人財教育

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。

## サステナビリティ戦略

### プロフェッショナル、熟練技術・技能人材教育

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部門別専門教育と、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、人材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に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につなげています。

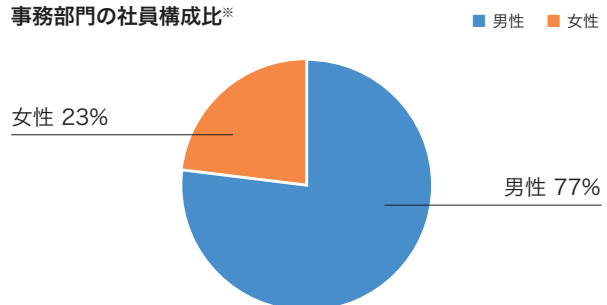
### ■ 2023年度社員教育体系

対象	階層別	キャリア自律	技能技術教育	グローバル人材(英会話)	デジタル活用	目的別	自己啓発	目職種別専門性
管理職	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 部長研修：組織運営</li> <li>● 部次長研修：目標管理理解</li> <li>● 課長研修(3年継続)：マネジメント基礎</li> </ul>							
中堅層	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 係長・班長研修：チーム運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 30代キャリア</li> </ul>		海外経営層育成コース		ハラスメント	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"> <li>● 3年目研修：問題解決</li> <li>● 2年目研修：仕事の進め方基本スキル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 20代キャリア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術・技能競技大会</li> <li>● ITリテラシー</li> <li>● ものづくり基礎</li> <li>● 営業知識 等々</li> <li>● 技能検定講習(実技・学科)</li> </ul>	基礎力コース	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 希望者ITパスポート講座</li> </ul>	セキュリティ意識醸成教育		
新人	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 導入研修：会社理解・ビジネス基礎等</li> </ul>							

## 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材を採用・登用し、活躍できる仕組み・環境の整備を進めています。オークマ本社における採用では、技術職、事務職を問わず、ジェンダー平等を前提に採用を実施しています。工学系の学部・学科を選択する女性が少ないという実情を踏まえ、女性が働きやすい制度や環境の充実にも努めてきた結果、女性社員の活躍の場が広がってきています。

事務部門の社員構成比\*



※オークマ単体

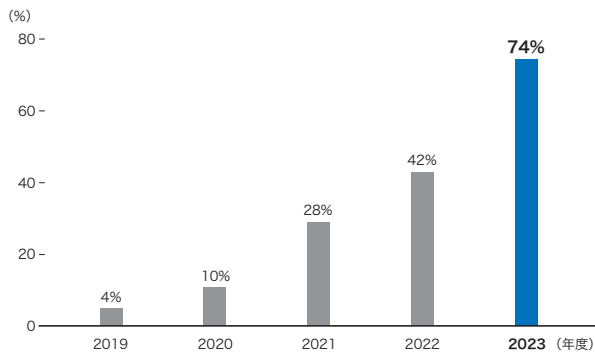
### 有給休暇取得の拡大

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月から保存有給の取得基準の緩和や有給休暇の取得日数目標の拡大を実施しています。過去5年で、有給休暇の平均取得日数は38%増加しました。

### 男性育児休業取得率の拡大

2025年度の男性育児休業取得率の目標を100%とし、男性社員の育児休業取得を奨励しています。オークマの2023年度の男性育児休業取得率は74%と、着実に増加しています。

男性育児休業取得率(オークマ単体)



## 働きやすい環境づくり

### 新厚生棟 こぐまテラスの設立

- 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
- こうした社員の意欲に応えるため、本社工場に新厚生棟を開設しました。



新厚生棟 こぐまテラス

### 本社 テクノロジーセンターのリニューアル

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、談話スペース

### 障がい者雇用

オークマでは、「オークまいいききファーム」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・名古屋市に3拠点目を開設。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。

### 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、2023年度のオフィス勤務における制服の自由選択化に続き、2024年度からは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。移行措置期間を設けながら、2026年度にはユニフォームのジェンダーレス化を完了する予定です。

を設けるなど、オフィスフロアの改装、リノベーションを段階的に進めています。



コミュニケーションスペース



リラックススペース

## 労使間の対話

オークマおよびオークマグループ各社は、個社ごとの事情に応じた労使間の対話の場を設けています。労働組合の有無にかかわらず労使関係は安定しており、円滑な意思疎通が行われています。

日本のオークマ本社では、2カ月に1回、取締役と労働組合幹部による経営協議会を開催し、経営状況を共有するとともに、円滑な業務遂行に向けた職場の課題などについて意見交換・議論をしています。

国内のオークマ労働組合では、例年2～3月にかけて、

次年度の賃金や一時金、労働協約などについて交渉・決定しています。

なお、オークマ労働組合は、管理職を除く全正社員を加入対象としており、2024年3月31日時点での加入率はほぼ100%となっています。

海外グループ会社においても、各国・地域の法令などに基づいて積極的に対話し、労働・処遇条件や経営状況に関する相互理解を深めています。

## 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。

### 安全衛生関連データ

#### ■ オークマ株式会社の労働災害の状況

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
死傷者数	0	0	2	3	1
労災件数	5	5	11	13	11
度数率	0	0	0.438	0.627	0.215
休業日数	0	0	135	193	35
強度率	0	0	0.030	0.040	0.008

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。

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

一時不能 = 暦日の休業日数に300/365を乗じた日数



## 人的資本関連データ

### ■ 社員数

	範囲	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
日本	オークマグループ	2,547人	2,565人	2,671人	2,638人	2,631人
米州		253人	224人	228人	235人	257人
欧州		271人	320人	325人	335人	360人
アジア・パシフィック		741人	693人	729人	761人	764人
合計		3,812人	3,802人	3,953人	3,969人	4,012人

### ■ ダイバーシティ&インクルージョン

	範囲	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
社員数 (海外社員割合)(%)	オークマグループ	3,812人 (33.2%)	3,802人 (32.5%)	3,953人 (32.4%)	3,969人 (33.5%)	4,012人 (34.4%)
新卒採用数 (女性割合)	オークマ	109人 (19.3%)	92人 (14.1%)	74人 (10.8%)	83人 (10.8%)	73人 (15.0%)
キャリア採用数 (キャリア採用割合)(%)		6人 (-)	5人 (5.2%)	9人 (10.8%)	10人 (10.8%)	41人 (35.9%)
管理職に占める女性比率		-	-	-	1.0%	1.9%
障がい者雇用率		2.06%	2.24%	2.22%	2.16%	2.27%
男女の賃金差異(%) 全社員		-	-	-	59.3%	60.0%
うち正規雇用社員		-	-	-	61.3%	63.1%
うちパート・有期雇用社員		-	-	-	52.7%	49.6%
総合職かつ非管理職の賃金差異(%) (基準内賃金+賞与)主任級		-	-	-	100.3%	100.0%
係長級		-	-	-	95.5%	97.2%

### ■ 働きやすい環境づくり

	範囲	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
平均年齢 (平均勤続年数)	オークマ	38.5歳 (16.5年)	38.7歳 (16.6年)	39.0歳 (16.8年)	39.0歳 (17.7年)	39.1歳 (16.6年)
産休取得者数		15人	17人	11人	15人	12人
出産・育児休業復職率		100%	100%	100%	100%	100.0%
育児休業取得者数 (うち男性)		36人 (3人)	36人 (8人)	38人 (15人)	44人 (34人)	61人 (52人)
男性の育児休業取得割合		3.9%	10.0%	28.3%	42.0%	74.0%
育児短時間勤務者数 (うち男性)		38人 (0人)	45人 (0人)	33人 (1人)	49人 (2人)	55人 (5人)
離職率*		1.6%	1.6%	1.5%	1.9%	2.3%

※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	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
研修費用	オークマ	53百万円	66百万円	146百万円	218百万円	222百万円
国家技能検定有資格者数		1,008人	1,037人	1,068人	1,093人	1,128人
資格手当受給者数		-	-	-	-	1,284人

Chapter

# 5

ガバナンス





## CONTENTS

社外取締役インタビュー .....	91
コーポレートガバナンス .....	95
企業倫理、コンプライアンス、リスク対応 .....	102
役員一覧 .....	103

## 社外取締役インタビュー



独立社外取締役

**森脇 俊道**

指名・報酬諮問委員会 委員長

### Q CEO/執行役員のサクセッションや次世代経営層の育成について、指名委員会での議論やご自身のお考えをお聞かせください。

**A** 工作機械は非常に専門性の高い業種なので、CEOの要件・資質として、第一に、開発からメンテナンスまでの幅広い技術が理解できる専門的な知識を有していることが求められます。加えて、組織マネジメントの経験や能力、更に高い志も必要です。次世代経営層の人財プールを拡充するためには、社内で育成される人財に加えて社外からの獲得も視野に入れたと考えています。同時に、経営陣の多様性を高めるため、女性や外国人の登用を積極的に進めていただきたいと思います。

私たち社外取締役も次世代経営層候補人財の方々との面談を通じて、それぞれの考え方や行動について知ることができますが、現実的には現CEOが次期CEO候補者に適切なアサインメントを与えながら育成することが重要です。指名委員会の役割としては、次期CEOの選任にあたって、その判断の妥当性や適格性について、社外取締役が中心になって議論することだと考えています。候補人財の評価は、社内だけでなく、産・学連携、産・産連携の現場などに出ただけ、社外との関わりの中で得られた人物評

価も考慮すべきです。トップが自分に近い人財だけを重用する組織は必ず傾きます。指名・報酬諮問委員長として適切なリーダーが選ばれるための環境づくりに貢献したいと考えています。

### Q CEO/執行役員の業績(パフォーマンス)評価とインセンティブ報酬について、報酬委員会での議論やご自身のお考えをお聞かせください。

**A** 業績連動報酬を本格的に導入してまだ時間が経過していないこともあり、現在の制度が妥当かどうかを見極めているところです。現状では報酬全体額の制約も踏まえて、単年度の営業利益の達成度によってインセンティブ報酬を決定する方法を採用しています。この方法を採用している理由は、報酬総額の決定プロセスから経営陣の恣意性をなるべく排除して透明性を高めることにあります。

一方で、固定報酬比率が平均的な水準よりやや高いことも認識しており、業務執行役員のモチベーションを高める工夫は検討したいと思います。資本市場からの要請として、資本効率や株主リターンなどの経営指標をインセンティブ報酬の連動指標として採用すべきとの意向は理解していますので、

現在の報酬制度の妥当性を検証したうえで更に議論を深めていきたいと考えています。

## Q 人的資本を含むサステナビリティ課題への取り組みをどのように評価されますか？ 経営戦略との統合の進捗を含めて 成果と課題をお聞かせください。

**A** オークマのサステナビリティ経営の根幹は、パーパスで明示されているように、「『ものづくりサービス』の力で、社会に貢献する」ことだと考えています。オークマの工作機械に織り込まれた技術を使っていただくことで社会の発展や環境負荷低減に寄与することができます。例えば、熱変位を正確に制御する知能化技術のサーモフレンドリーコンセプトは2001年に開発した技術ですが、これをエネルギー消費量の抑制に展開しGreen-Smart Machineの開発につなげてきました。オークマ独自の卓越した技術やシステムに裏打ちされた工作機械を提供することで、お客様の工場やそこで生産される製品の能率や効率を高め、ヒトに優しいものづくりを生み出しています。

社員一人ひとりには、自分たちが提供する機械を通してどのように世の中に貢献するかということをとってもよく理解しています。年に数回、技術報告会という社員の皆さんが取り組んでいる技術テーマに関する成果を発表する機会がありますが、自分たちの技術が世の中にどのようなインパクトを及ぼすのか、どういう貢献ができるのかを出発点に

さまざまな取り組みが紹介されます。私自身はそうした活動に接して、パーパスに沿った課題解決に対する意識が社員に広く浸透していると感じると同時に、人財育成の場としてもとても有効だと感じています。

人的資本への取り組みとして、意思決定層における多様性の確保を進めておられます。2024年に入り新たに女性や外国人の執行役員が就任しましたが、今後も育成や管理職への登用について具体的な成果を期待しています。

## Q オークマの知財戦略と技術開発を どのように評価されますか、 10年後の成長のために 今取り組むべきことは何でしょうか？

**A** オークマの知財戦略の基軸は、「ものづくりDXソリューション」の確立だと考えています。工作機械の専門家として、オークマの技術レベルが高いことはよく理解していますが、これからは技術レベルが高く高品質の機械を作るだけでは、お客様に新しい価値を提供できません。「ものづくりDXソリューション」を実践し、加工工場経営の最適化が提供できるように技術・製造・販売・サービスのビジネスサイクルを一段と盤石にする必要があります。そのためにはハードの技術力に加えて、AIやソフトの技術の蓄積と応用が欠かせません。

オークマには機電情知の融合のもとでNC装置を開発、内製してきた歴史があるので、ハードとソフトの融合には豊富な知見があります。しかし、時代に先駆けて技術革新をリードするためには、自前の技術にこだわらず視野を広げて新しい領域への挑戦が求められます。大学など研究機関との連携、スタートアップ企業への投資などを通じて最先端の研究成果を積極的に取り込んで、お客さまの加工現場が抱える課題を分析し、解決する能力を高めていく必要があります。2030年の成長に向け明確なビジョンに基づき着実に布石を打たれていると認識しています。



## 社外取締役インタビュー



独立社外取締役

**竹中 裕紀**

指名・報酬諮問委員会 委員

**Q** 資本コストを踏まえた収益性と成長性、  
資本の再配分について取締役会の議論は  
いかがでしょうか。

長期ビジョン・中期経営計画の進捗も含めて  
どのように助言されておられますか？

**A** 研究開発や工場の再整備そして環境対応や人材育成など、バランスの良い投資が積極的に行われています。特に次世代技術開発に向けたDX・DS投資や、成長のための工場やサプライチェーンへの投資が強力に進められていることは、長期ビジョン・中期経営計画達成の推進力になると評価しています。営業利益率を現状の10%前後から2025年度までに13~15%へ、ROE・ROICを2025年度までに10%以上にするという明確な目標に向けて経営陣全員でしっかり取り組んでおられます。

2023年度は受注環境が大変厳しかったのですが、生産性の改善や棚卸資産の削減など改善の積み上げで2022年度並みの利益を確保されました。これは経営陣の利益向上へのこだわりの結果です。市況変動が激しい工作機械業界で中長期的に安定して営業利益率やROE・ROICの

目標を達成させることは困難をとまいませんが、2年~3年の期中平均で目標数値を達成できるように、さらに力を付けていただきたいと思います。

**Q** 人的資本を含むサステナビリティ課題への  
取り組みをどのように評価されますか？  
経営戦略との統合の成果と  
課題をお聞かせください。

**A** 少子高齢化による労働人口減少と相まって熟練技能者が減っていく中で、人材の確保や技術の伝承をいかに実施していくかは大きな課題だと思います。オクマでは国家技能検定の有資格者が社員の半数を占めると伺っています。資格取得を促進する制度に加えて、職場環境が良く向上意欲の高い社員が多い結果だと思います。社会の変化が加速していく中で、これからは社員の多様性がますます重要になります。今期から人事のトップに女性の執行役員が就かれたことで、女性活躍の機運をいっそう高め新しい気付きやきめ細かい対応によって多様性尊重

の文化が育まれると期待しています。役員全員でアイデアを出して、一人ひとりの個性が発揮できる職場づくり、また福利厚生制度の充実など、多様な社員のモチベーション向上につながる施策を積極的に推進してもらいたいと考えています。報酬面でも、株式報酬などのインセンティブ報酬の支給対象者を一般社員にも広げて、社員も会社の業績、企業価値に興味と責任を持つ全員経営を目指せると良いと思います。

地球環境の負荷低減目標として、2030年にオークマ連結ベースでのカーボンニュートラルの実現を掲げておられます。これはグローバル先進企業並みの大変アグレッシブな目標です。この高い目標を実現するためには再生可能エネルギーの採用など多岐にわたる計画を適時適切にレビューしていく必要があります。またオークマが開発している省エネルギー技術やシステムでお客様の脱炭素化に大いに貢献できると思います。地球環境への貢献と事業が結び付いたすばらしいテーマですので今後の健闘を期待したいです。

オークマの目指す製品は高い加工性能と省エネ・省スペースを同時に実現させるGreen-Smart Machineですが、お客様の期待も大きく、技術・製造陣も納期遵守に強い責任感を感じていると思います。自動車業界では品質に対する信頼が揺らいでいますが、開発のゴールは性能プラス信頼性と品質の確立にあるので、品質第一の社風はしっかりと守っていただきたいです。

**Q インフレ傾向の定着で稼ぐ力に加えて使う(投資する)力に対する期待が高まっています。経営陣の適切なリスクテイク(戦略的投資)をどのように支援されますか？**

**A** 経営陣の利益や資本効率向上に対するこだわりは強いと思いますが、受注や売上に関する論議を更に活性化させていく必要性を感じています。今のオークマの市場ポジションと将来への手厚い投資の状況から判断して、長期ビジョンの期間中に売上目標を大きく超える飛躍のチャンスが訪れると確信しています。そのチャンスをいかに掴み会社を大きくするかを経営層と今後議論を深めたいと考えています。例えば、AI やロボットを活用してオークマの得意とするスマート工場をいかに短期で立ち上げ、



売上拡大につなげていくのか、外部との連携やM&Aも選択肢の一つです。好機に備えて、大胆な成長戦略の議論が更に必要だと思います。

**Q オークマが資本市場の期待を超えて成長するためのミッシングピースは何だと思われますか？また、それをどのように獲得・充足すべきとお考えでしょうか？**

**A** 一つは ESG 経営の深化です。世界の地政学的リスクも地球環境も格段に厳しさを増しています。サステナビリティ課題に対するリスクと機会を適時レビューして、その対応策をつねに明確にしておく必要があります。例えば、オークマの主力工場は中部地区に集中しています。震災対策を万全にするとともに、長期的には、工場の分散や組立の現地化などフレキシブルな生産体制に対する論議が必要だと思います。

もう一つは飽くなき成長に向けた貧欲さと野生味です。オークマはライバルを圧倒する技術力と盤石な財務基盤を有しています。「世の中にあるべきもので、ないものは創る」という良き伝統は今も脈々と受け継がれています。これにプラスして、社員が世界一を目指して自由に挑戦できる社風とあわせて、失敗を許容する企業文化を醸成して、したたかな野武士集団となり、激動の時代を乗り切ってほしいと思います。

# コーポレートガバナンス

## 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

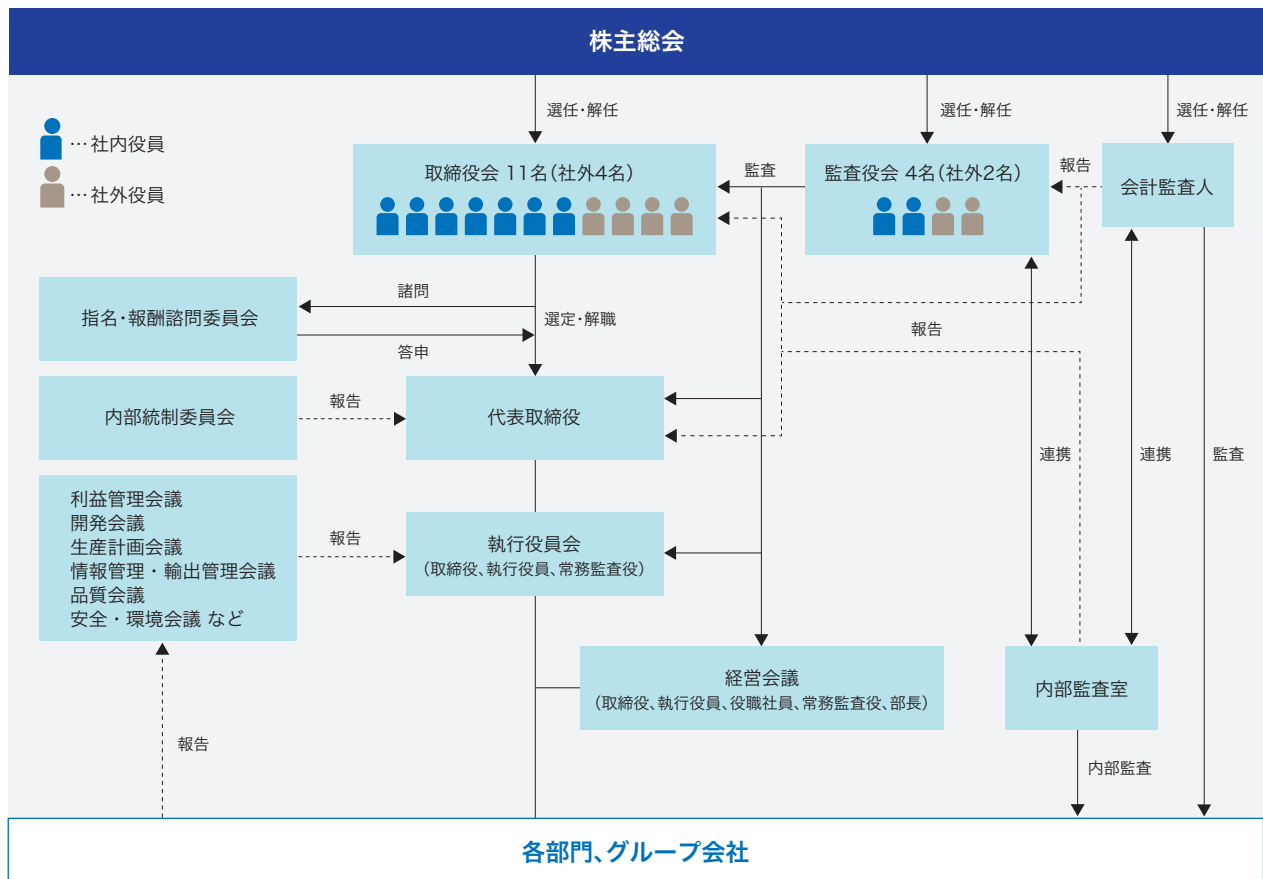
活動を行い、社会価値の創造と企業価値の向上を目指してまいります。

## コーポレートガバナンスの基本的な考え方

オクマの持続的な成長および長期的な企業価値の向上を図る観点から、意思決定の透明性・公正性を確保するとともに、保有する経営資源を十分有効に活用し、迅速・果敢な意思決定により経営の活力を増大させることがコーポレートガバナンスの基幹であると考え、次の基本的な考えに沿って、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

- 株主の権利を尊重し、株主が権利を適切に行使することができる環境の整備と株主の実質的な平等性を確保する。
- 株主を含むすべてのステークホルダーの利益を考慮し、ステークホルダーとの適切な協働に努める。
- 株主などとの建設的な対話を行う基盤を構築するために、会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- 取締役会による業務執行の監督機能の実効性の維持・向上に努める。
- 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主などとの間で建設的な対話を行う。

### ■ コーポレートガバナンス体制





## 各機関の目的

### 取締役会(2023年度開催回数:12回)

取締役会は、定時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。取締役は3カ月に1回以上業務執行の状況を取締役に報告し、取締役相互に業務執行状況を監視し、監督します。議長は、代表取締役社長がこれに当たります。

2023年度は、以下の内容についても審議しました。

- 工場の再開発について
- 株主還元(自己株式取得、配当)について
- 事業計画について
- 取締役会の実効性評価について など

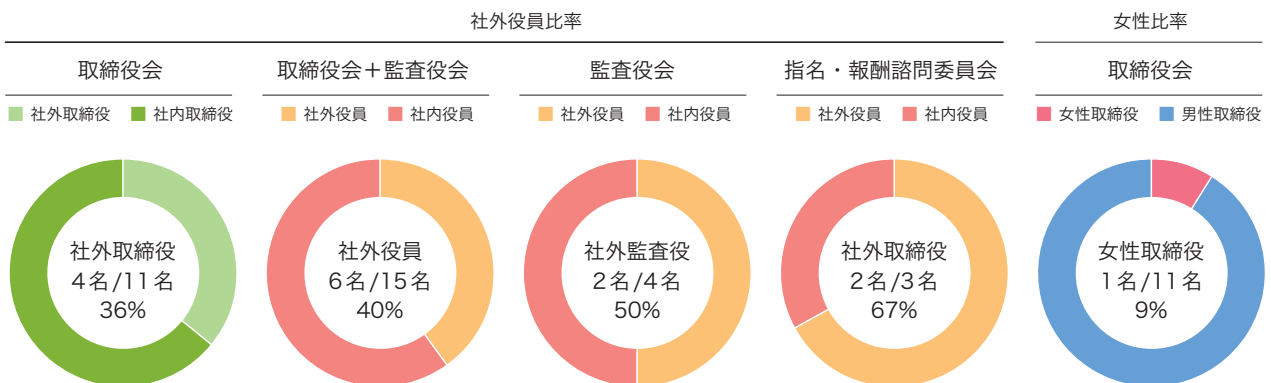
### 監査役会(2023年度開催回数:12回)

監査役会は、定期的な開催のほか、必要に応じて随時開催しており、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。議長は、その決議内容によって監査役の中から定められます。

### 執行役員会(2023年度開催頻度:原則として毎週開催)

執行役員会は、原則として毎週開催するものとしており、(1)経営管理に関する事項、(2)資産および財務に関する事項、(3)営業および生産に関する事項、(4)開発および技術に関する事項、(5)人事および労務に関する事項、(6)その他の重要な事項について審議などを行い、経営活動の効率化を図っています。議長は、代表取締役社長がこれに当たります。

### 意思決定機関における独立社外役員比率、女性比率



### 内部統制委員会(2023年度開催回数:2回)

内部統制委員会は、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随時開催しており、内部統制構築にかか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に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。委員長は、代表取締役社長がこれに当たります。

### 指名・報酬諮問委員会(2023年度開催回数:2回)

指名・報酬諮問委員会は、半年に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。委員長は社外取締役であり、委員の過半数が社外取締役で構成されています。

### 経営会議(2023年度開催回数:12回)

経営会議は、原則として毎月1回開催するものとしており、全社統制にかかる議題の報告について審議などを行い、経営活動の効率化を図っています。議長は、代表取締役社長がこれに当たります。

## 各機関における構成要員

### ■ 各機関の構成

役職名	氏名	取締役会	第160期 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	第160期 出席状況	経営会議	全社会議
代表取締役社長	家城 淳	○	12/12回		○	○	○	2/2回	○	※1
取締役副社長執行役員	領木 正人	○	12/12回		○	○			○	※1
取締役専務執行役員	堀江 親	○	12/12回		○	○			○	※1
取締役常務執行役員	山本 武司	○	12/12回		○	○			○	※1
取締役常務執行役員	千田 治光	○	12/12回		○	○			○	※1
取締役常務執行役員	幸村 欣也	○	12/12回		○	○			○	※1
取締役執行役員	旭 泰博	○	12/12回		○	○			○	※1
社外取締役※2	小澤 正俊	○	2/2回	※1			○	1/1回		
社外取締役	森脇 俊道	○	12/12回	※1			○	2/2回		
社外取締役※3	竹中 裕紀	○	10/10回	※1			○	1/1回		
社外取締役	井上 尚司	○	10/12回	※1						
社外取締役	浅井 紀子	○	12/12回	※1						
常勤監査役	山脇 宏	○	12/12回	○	○	○			○	※1
常勤監査役※4	西條 広一	○	12/12回	○	○	○			○	※1
常勤監査役※5	中山 真治	○	-	○	○	○			○	※1
社外監査役	山名 毅彦	○	12/12回	○						
社外監査役	田中 聡	○	12/12回	○						
執行役員					○				○	※1
部長					※1				○	※1
子会社社長						※1				※1

※1 会議の目的および議題に応じて適宜出席者を判断し開催しております。

※2 2023年6月22日開催の第159回定時株主総会をもって退任しておりますので、退任までの期間に開催された取締役会および指名・報酬諮問委員会の出席状況を記載しております。

※3 2023年6月22日就任後に開催された取締役会および指名・報酬諮問委員会を対象として、出席状況を記載しております。

※4 2024年6月21日開催の第160回定時株主総会をもって退任しております。

※5 2024年6月21日開催の第160回定時株主総会において新たに選任され就任いたしました。

## ガバナンス強化の取り組み

### 1. 経営の透明性

2018年12月 指名・報酬諮問委員会を設置

2022年6月 指名・報酬諮問委員会の委員長に  
社外取締役が就任

### 2. コーポレートガバナンス体制の強化

2016年6月 社外取締役を1名選任から2名選任へ変更

2021年6月 社外取締役を2名選任から4名選任へ変更  
役付執行役員制度の導入

2021年7月 社外取締役の監査役会への出席開始

### 3. 取締役会の実効性強化

2017年3月 取締役会の実効性評価を開始

2022年6月 取締役のスキル・マトリックス公表

### 4. 中長期的な企業価値向上のインセンティブの強化

2021年7月 取締役(社外取締役を除く)に対する  
譲渡制限付株式報酬制度の導入

## 取締役の各専門性・経験を発揮する分野

オークマグループの経営を適切に監督するため、経営経験、会計・財務、人財戦略、技術・IT、品質・生産、マーケティング、法務・法規制、リスクマネジメント、国際性・

多様性の各項目の観点で、高度な専門的知識と高い見識を有する取締役を選任しています。

### ■ 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	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	●		●	●	●	●		●	●	●
取締役副社長 執行役員	領木 正人	●			●	●	●			●	●
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						●	●			
取締役 執行役員	旭 泰博							●	●		
社外取締役	森脇 俊道				●					●	●
社外取締役	竹中 裕紀	●	●			●	●		●	●	●
社外取締役	井上 尚司									●	●
社外取締役	浅井 紀子	●	●					●		●	●

各取締役の有するすべての知見などを表すものではありません。

## 社外取締役のサポート体制

社外取締役は、その役割および機能を果たすため、当グループの経営戦略、経営計画、各種事業の状況、経営環境および経営課題につき、各所管部署または担当役員から説明を受けており、事業内容を実地にて確認するなど

十分な理解を形成しています。また、取締役会での審議の活性化を図るため、取締役会の開催前に取締役会資料を配布するとともに個別に説明を行うなど、取締役会での審議時間を確保しています。

## 社長、財務担当役員(CFO)による機関投資家との対話

機関投資家や議決権行使担当の方との対話の機会を設け、経営戦略や経営計画などについて説明するとともに、資本市場から見た事業展開に関する意見や資本効率についての指摘を伺いました。IR担当部門によるIR面談で得られた情報などとあわせて、取締役会や経営者へのフィードバックを行い、企業価値向上に向けた取り組みにつなげています。

### ■ 社長、CFOによる機関投資家などとの対話の状況

	2022年度		2023年度	
	機関投資家	議決権行使 担当者	機関投資家	議決権行使 担当者
社長	One on One 8社 Small Meeting 2回 33社	—	One on One 17社	—
財務担当役員 (CFO)		8社	Small Meeting 1回 8社	9社

## 取締役会の運営状況

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。

### 2023年度の取締役会開催状況

開催数：12回  
平均議題数：2.3議題  
平均開催時間：82.4分

### ■ 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"> <li>● 工場の再開発</li> <li>● 海外販売拠点の新設</li> <li>● 支店の移転</li> </ul>
財務方針・決算	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主還元(自己株式取得、配当)</li> <li>● 政策保有株式の検証</li> <li>● 月次決算などの財務の状況</li> </ul>
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"> <li>● 取締役会の実効性評価</li> <li>● 保険契約の内容</li> <li>● 内部統制システムの運用状況</li> </ul>
ESG	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権方針の策定</li> </ul>
業務執行状況報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各本部の業務執行状況</li> </ul>

## 取締役の実効性評価と対応

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。2023年度の取締役会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。42問の選択式設問と5問の記述式設問の計47の設問で構成されており、選択式設問は5段階評価となっております。アンケートの結果に基づき、取締役会の実効性および取り組むべき課題・改善策について取締役会で議論しました。

### 2023年度の評価結果

アンケートの設問の回答平均値が4.2という高い水準であり、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。

### 2022年度に認識された課題への対応

2022年度の実効性評価において、社外役員への情報提供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。

- 社外役員への情報提供に関しては、取締役会の事前説明を行うとともに、取締役会の冒頭にて足元の状況、会社の考え方、投資家説明会やIR活動のフィードバックなどを共有することで、より効率的な運営を行いました。
- 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、技術報告会への出席や工場見学会を実施しました。

### 2023年度に認識された課題

2023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。

- 取締役会の構成(多様性)に関する検討
- 事業ポートフォリオ戦略の策定・見直し など

## 取締役の報酬

### 役員報酬の基本方針

取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能する報酬体系とし、将来にわたり企業理念を実践する優秀な人財を確保・維持できる報酬水準とすることを基本方針としています。

### 役員報酬の決定方針

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能する報酬体系を構築すべく、「取締役の個人別の報酬などの内容にかかる決定方針」（以下、「決定方針」）の原案を作成し、指名・報酬諮問委員会における審議、その結果による当該委員会からの答申を踏まえ、取締役会で決定方針を決議しています。

なお、当事業年度にかかる取締役の個人別の報酬などの決定にあたっては、指名・報酬諮問委員会が原案について決定方針との整合性を含めた多角的な検証を行い、取締役会も原則として当該委員会の答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しました。

### 報酬額決定の手続き

役員報酬などは、代表取締役社長より立案された役員報酬の考え方、報酬水準、構成、決定プロセスが、指名・報酬諮問委員会によって審議・答申されることで、客観性・透明性・適正性を確保しています。

代表取締役社長が立案した役員報酬などの額は、指名・報酬諮問委員会に諮問され、同委員会において内容を審議します。その結果の答申を受けた代表取締役社長は、役員報酬などの額の決定を取締役に諮ります。取締役会は、一定の基準に従い算出される個々の報酬の具体的な計算については代表取締役社長へ一任することを決議し、代表取締役社長が個々の取締役の報酬額を決定しています。

当事業年度は、2023年6月22日開催の取締役会にて、代表取締役社長・家城 淳に個々の取締役の報酬額について、その具体的な内容の決定を委任する旨の決議をしました。その権限の内容は、一定の基準に従い算出される具体的な個々の取締役に対する報酬額の算定です。権限を委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当事業の評価を行うには代表取締役社長が最も適していると判断したためです。この権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、原案は、指名・報酬諮問委員会に諮問され、同委員会にて審議され、その結果の答申を得ています。

### 役員報酬の構成

業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬と、連結業績の達成度によって変動する業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬により構成されています。監督機能を担う社外取締役および独立した立場にある監査役については、その職務などに鑑み、基本報酬のみを支払うこととしています。

### 業績連動報酬(短期インセンティブ)

当社は業績連動報酬にかかる指標を、連結営業利益としています。株主から負託されている経営の重要な役割は、最終的な株主に帰属する利益である親会社株主に帰属する当期純利益を高めていくことです。そのための経営努力の成果は、主に連結営業利益に反映されることから、当社は業績目標の重要指標、また業績結果を測る重要な指標として、営業利益と営業利益率を重視しています。このように親会社株主に帰属する当期純利益を高めるうえで営業利益を重視していることから、連結営業利益と経営者自らの報酬の一部を連動させることで、株主から期待される利益向上へのインセンティブが働く仕組みとするため、当該指標としています。

### 株式報酬(中・長期インセンティブ)

当社の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に、譲渡制限付株式報酬を導入しています。その報酬は、連結営業利益に応じて各取締役の役員報酬月額に係数(最高値3.7、最低値1.0)を乗じた金額を目安として付与株式数を決定しています。

## ■ 取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬		
			金銭報酬	非金銭報酬	
取締役	406	251	110	44	12
(うち社外取締役)	(28)	(28)	(-)	(-)	(5)
監査役	51	51	-	-	4
(うち社外監査役)	(12)	(12)	(-)	(-)	(2)

1. 上記の取締役の報酬などの額には、使用人兼務取締役の使用人給与相当額(賞与を含む)は含まれておりません。
2. 取締役の業績連動報酬のうち金銭報酬(賞与)110百万円につきましては、役員賞与引当金繰入額を記載しております。
3. 上記の取締役および監査役の支給人員には、2023年6月22日開催の第159回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでおります。
4. 非金銭報酬として取締役に対して譲渡制限付株式報酬を交付しております。

## 内部統制システムの運用状況

当期における内部統制システムの主な運用状況は、次のとおりです。

- 内部監査は、内部監査室および監査役会が連携して行っており、業務活動の運用状況、業務実施の有効性および正確性、コンプライアンスの遵守状況などについて監査し、その結果を取締役会および代表取締役社長に報告するとともに、業務の改善や適切な運営に向けての具体的な助言や勧告を行っています。
- 企業グループ全体のリスク評価を踏まえて、当期の内部統制監査の基本計画を策定し、各部門の内部監査人、内部監査室、会計監査人、監査役が連携して、監査を実施しています。
- 内部統制委員会は、監査の結果および是正の進捗状況を定期的に確認して、取締役会に報告しています。また、

内部監査室は、取締役、監査役との報告会を毎月開催し、内部統制システムの運用状況などについて報告しています。

- 当期は、Okuma America Corporation、Okuma Europe GmbH、北一大隈(北京)机床有限公司、Okuma Techno (Thailand) Ltd.、Okuma Vietnam Co., Ltd. の5社について、監査役、会計監査人、内部監査室が連携して定期監査を行いました。大隈機械(上海)有限公司、OTR Makina Sanayi ve Ticaret Ltd. Sti. の2社については、書面監査を行いました。
- 輸出管理については、輸出許可の申請部門と審査部門を独立した体制とし、内部監査に輸出管理部門が参画するなど、法令遵守のための仕組みをいっそう強化しています。

## 政策保有株式に関する考え方

当社は、工作機械業界において事業の安定かつ持続的な発展のためには、調達・開発・生産・販売のすべての過程においてさまざまな企業との協力関係が不可欠であると考えています。こうした考えのもと、事業戦略、取引先とのシナジー効果、地域・社会の発展へ貢献・協力などを総合的に勘案し、中長期的な視点から当グループの企業価値の向上につながると判断される株式を保有しています。

また、政策保有株式の保有の意義や取引先との総合的な関係の維持・強化の観点、資本コストを踏まえた経済合理性などを精査し、中長期的な視点から保有の適否を取締役会にて毎年検証しています。直近では、2023年8月開催の取締役会において、2023年3月31日時点の状況

について検証を実施いたしました。

2022年度は、取締役会における検証の結果、非上場株式を1銘柄、2百万円削減いたしました。また2023年度は、非上場株式を1銘柄、1,200百万円、非上場株式以外の株式を4銘柄、209百万円削減いたしました。なお、事業環境の変化などにより保有の意義が希薄化したと判断した株式は、保有先と対話を行い、保有先の理解を得ながら縮減を行います。

また、政策保有株式にかかる議決権行使については、投資先企業の経営方針を尊重したうえで、投資先企業の持続的な成長と当社の中長期的な企業価値の向上に資するかを総合的に勘案し、議案ごとに適切に議決権を行使します。

## 企業倫理、コンプライアンス、リスク対応

### 企業倫理

オクマは、オクマグループのすべての役員および社員が、企業倫理の観点から準拠すべき普遍的価値を「オクマグループ倫理綱領」として定め、これを誠実に実践するための行動基準を「行動規範」として制定しています。オクマグループは、自らこの行動規範を遵守することを宣言するとともに、すべての役員および社員に対して、この行動規範を理解し、日々実行することを要請しています。

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手続きやガイドラインを定めています。

#### 倫理憲章

1. 法令及び社会ルール、社内規則を遵守する。
2. 基本的人権を尊重し、多様な価値観を受け入れる。
3. 公明・公正な関係を保つ。

### 内部通報制度

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。

### 輸出管理

当グループの輸出管理は、多重化された厳格な体制によって維持されています。

海外市場における事案は各海外拠点で審査されたのち、日本のオクマ本社に送られ、EL(エクスポートライセンス)業務室が全案件を審査しています。審査に適合したものが輸出許可手続きの対象となります。

また、輸出許可申請前には輸出管理室が最終審査を行い、輸出管理室の承認を得たのち申請を行います。販売部門、EL業務室、輸出管理室とも独立した組織となっており、審査の厳格性が保たれています。また特別な条件で輸出許可を得た事案については、製品納入時のエビデンスを残しトレーサビリティを確保するなど、継続的な管理を行っています。

### 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。サブ

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・クリアランス資格取得制度導入に向けた準備を進めています。

役員一覧 (2024年7月1日現在)

取締役



家城 淳

代表取締役社長  
人づくり革新担当  
博士(工学)

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



領木 正人

取締役副社長執行役員  
情報システム本部、輸出管理室、  
スマートファクトリソリューションプロジェクト、  
北一大隈(北京)机床有限公司担当  
FAシステム本部、サービス本部管掌

1974年4月 当社入社  
2007年6月 取締役FAシステム本部部長  
2011年6月 常務取締役FAシステム本部部長  
2013年9月 常務取締役製造本部部長  
2014年6月 専務取締役製造本部部長  
2015年10月 専務取締役  
2018年7月 専務取締役FAシステム本部部長  
2021年6月 取締役副社長執行役員FAシステム  
本部部長  
2021年7月 取締役副社長執行役員(現)



堀江 親

取締役専務執行役員  
経済安全保障室長  
管理本部、人事部、内部監査室、  
EL業務室担当

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部長  
2017年6月 専務取締役管理本部部長  
2021年6月 取締役専務執行役員  
管理本部部長  
2024年7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)

取締役



千田 治光

取締役常務執行役員  
技術本部部長  
品質保証本部部長  
FAシステム本部、MR、ESG推進室、  
自動化推進プロジェクト担当  
博士(工学)

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



幸村 欣也

取締役常務執行役員  
製造本部部長  
サービス本部部長  
大同大隈股份有限公司董事長  
調達本部担当

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 取締役製造本部部長  
2021年6月 取締役執行役員製造本部部長  
2021年7月 取締役執行役員製造本部部長兼  
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部長兼  
調達本部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  
製造本部部長兼サービス本部部長兼  
大同大隈股份有限公司董事長(現)



旭 泰博

取締役執行役員  
中国営業本部部長  
大隈机械(上海)有限公司董事長

1982年4月 当社入社  
2007年7月 大隈机械(上海)有限公司  
董事總經理  
2010年7月 営業本部名古屋支店長  
2015年7月 執行役員営業本部副本部長  
2016年7月 執行役員海外本部副本部長  
2017年7月 執行役員日本・アジア営業本部  
副本部長  
2019年6月 取締役日本・アジア営業本部  
副本部長  
2021年6月 取締役執行役員日本・  
アジア営業本部副本部長  
2021年7月 取締役執行役員兼大隈机械(上海)  
有限公司董事長兼總經理  
2022年7月 取締役執行役員中国営業本部部長兼  
大隈机械(上海)有限公司  
董事長兼總經理  
2023年1月 取締役執行役員中国営業本部部長兼  
大隈机械(上海)有限公司董事長(現)

執行役員 (2024年8月1日現在)

【上席執行役員】

篠崎 友喜  
情報システム本部 本部部長  
足立 光明  
FAシステム本部 全社BCP統括  
三宅 和徳  
FAシステム本部 本部部長  
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 本部部長  
栗山 和俊  
技術本部 副本部長

【執行役員】

小田 義則  
営業本部 本部部長  
日比野 新也  
管理本部 本部部長  
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  
藤井 秀樹  
営業本部 副本部長  
野崎 あゆみ  
CHRO 人事部担当  
James King  
オークマアメリカCorp. 取締役社長(CEO&COO)



## 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(現)  
2021年6月 当社取締役(現)



**竹中 裕紀**

取締役

1973年4月 損斐川電気工業(株)  
(現イビデン(株))入社  
同社取締役  
1997年6月 同社常務取締役  
2001年6月 同社取締役専務執行役員  
2005年6月 同社代表取締役社長  
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 同社会長  
2023年6月 同社相談役(現)  
当社取締役(現)



**井上 尚司**

取締役

1991年4月 名古屋弁護士会  
(現愛知県弁護士会)弁護士登録  
1991年4月 片山欽司法律事務所入所  
2009年7月 井上尚司法律事務所設立  
2013年10月 佐尾・井上法律事務所  
(現 井上尚司法律事務所)設立  
現在に至る  
2015年6月 名鉄運輸(株)社外取締役  
2016年6月 (株)マキタ社外監査役  
2021年6月 同社外取締役  
(監査等委員)(現)  
2021年6月 当社取締役(現)



**浅井 紀子**

取締役  
博士(経済学)

1997年4月 名古屋大学経済学部文部教官助手  
1999年3月 名古屋大学博士(経済学)取得  
2007年4月 中京大学経営学部教授  
2015年6月 CKD(株)社外取締役  
2020年6月 イビデン(株)社外取締役(現)  
2021年6月 当社取締役(現)  
2021年10月 名古屋大学大学院経済学研究科  
招聘教員  
2023年11月 (株)進和社外取締役(現)  
2024年4月 国立大学法人豊橋技術科学大学  
経営協議会委員(現)

## 監査役



**山脇 宏**

監査役  
常勤

1980年4月 当社入社  
2007年6月 計画部長  
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)



**山名 毅彦**

監査役  
非常勤

1980年4月 (株)東海銀行  
(現(株)三菱UFJ銀行) 入行  
2007年6月 (株)三菱東京UFJ銀行  
(現(株)三菱UFJ銀行)  
執行役員名古屋営業第二部長  
同行常務執行役員東日本エリア  
支社担当  
2014年5月 同行専務執行役員営業第三本部長  
2016年5月 同行副頭取執行役員中部駐在  
2016年6月 同行取締役副頭取中部駐在  
2017年6月 同行代表取締役副頭取執行役員  
中部駐在  
2018年5月 (株)三菱UFJ銀行取締役  
副頭取執行役員中部駐在  
2018年6月 同行常任顧問(現)  
2021年6月 当社監査役(現)



**田中 聡**

監査役  
非常勤

1986年4月 日本生命保険相互会社入社  
2006年3月 同社柏常総支社長  
2015年3月 同社執行役員営業企画部長  
兼 CRM開発部長  
2016年7月 同社取締役常務執行役員  
CRM開発部長  
2019年3月 同社取締役常務執行役員  
チャネル開発部長 兼 審議役  
2020年4月 ニッセイ・ビジネス・サービス(株)  
代表取締役社長  
2020年7月 日本生命保険相互会社取締役退任  
2021年6月 当社監査役(現)  
2024年4月 大宮ソニックシティ(株)  
代表取締役社長(現)  
大星ビル管理(株)  
代表取締役副社長(現)

Chapter

# 6

業績・会社情報



The image shows the exterior of a white Okuma building under a clear blue sky. The Okuma logo, consisting of a stylized 'O' and 'K' symbol followed by the word 'OKUMA' in blue capital letters, is prominently displayed on the left side of the building. In the foreground, there is a paved parking lot with white directional arrows, a green lawn, and a low stone wall. A large green tree stands in front of the building. A dark blue diagonal graphic element covers the bottom right portion of the page.

**OKUMA**

## CONTENTS

2023年度の事業概要と経営成績 .....	107
10年間の財務指標推移 .....	109
連結財務諸表 .....	111
グローバルネットワーク .....	115
価値創造のあゆみ .....	117
会社基本情報 .....	119
用語集 .....	123

## 2023年度の事業概要と経営成績

### 2023年度の事業概要と経営成績

当グループの経営環境は、国内、海外ともに、工作機械需要は弱含みの動きが続きました。

地域別の市況については、日本は底打ち時期を探る中、受注は動きの鈍い状況が続きました。年度後半には半導体製造装置関連など、一部で投資再開を検討する企業も見られ始めました。他方、自動車関連は設備投資の様子見が続きました。

米国の市況は弱含みで推移しましたが、大手企業や航空宇宙など、ハイテク産業での需要は底堅さを維持しました。中堅、中小事業者においては金融引き締めの影響などにより設備投資の抑制傾向が続きました。

欧州では、東欧、トルコ等の周辺国を中心に各種の産業機械、農業・建設機械、油圧機器、自動車、航空宇宙関連など幅広い需要が見られました。しかしながらインフレや景気の先行きを警戒し、設備投資に対する慎重な動きが続く中、周辺国への製造拠点の再配置にともなう需要は次第に落ち着き、また主要国では景気は減速傾向となり、

年度後半以降、市況の弱含みが強まる展開となりました。

中国では、景気後退により製造業全体に設備投資を控える動きが広がり、工作機械需要の減速が強まる展開となりました。活況を呈していたEV関連からの需要が一巡する中で、大手EVメーカーの設備投資が一部継続しており、その需要を着実に取り込みました。

中国を除くアジアにおいては、タイ、マレーシア、インドネシアの市況は緩やかな回復傾向となり、インドにおいては設備投資への旺盛な意欲が見られました。他方、韓国、台湾などでは弱い動きが続きました。

事業戦略を確実に実行した結果、当期の連結受注額は204,019百万円(前期比17.6%減)、連結売上高は227,994百万円(前期比0.2%増)、営業利益は25,364百万円(前期比2.3%増)、経常利益は25,557百万円(前期比3.4%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は19,381百万円(前期比1.0%増)となりました。

### 財政状態

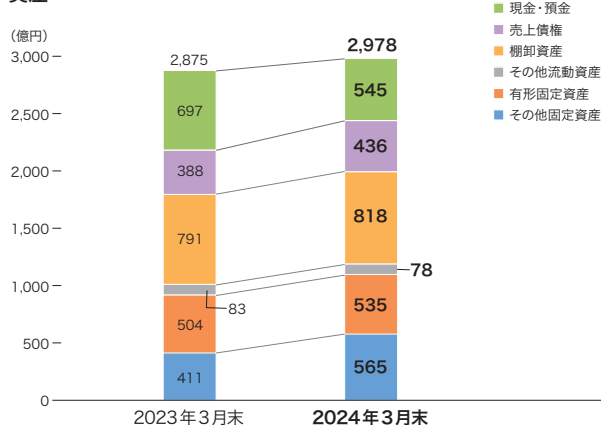
2023年度末の総資産は、前年度末と比較して10,235百万円増加し、297,774百万円となりました。主な要因は、「投資有価証券」の増加8,972百万円、「売掛金」の増加5,330百万円、「無形固定資産」の増加3,252百万円、「有形固定資産」の増加3,169百万円、「棚卸資産」の増加2,703百万円、「退職給付に係る資産」の増加2,456百万円、および「現金及び預金」の減少15,174百万円などによるものです。

また、負債は、前年度末と比較して、14,760百万円減少し、

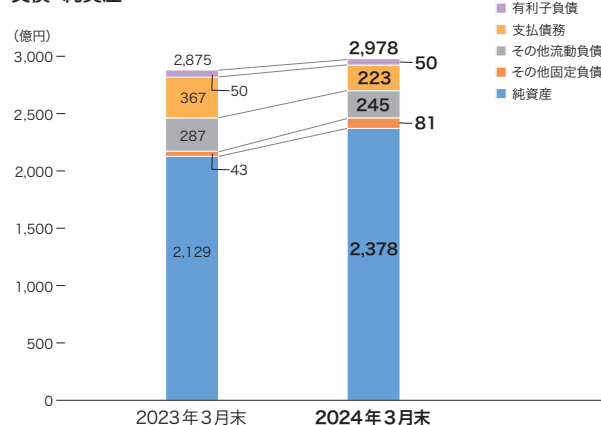
59,928百万円となりました。主な要因は「支払手形及び買掛金」の減少7,554百万円、および「電子記録債務」の減少6,852百万円などによるものです。

純資産は、前年度末と比較して24,996百万円増加し、237,846百万円となりました。主な要因は「利益剰余金」の増加13,513百万円、および「為替換算調整勘定」の増加7,190百万円などによるものです。この結果、当年度末の自己資本比率は76.6%となりました。

#### 資産



#### 負債・純資産



## キャッシュ・フローの状況

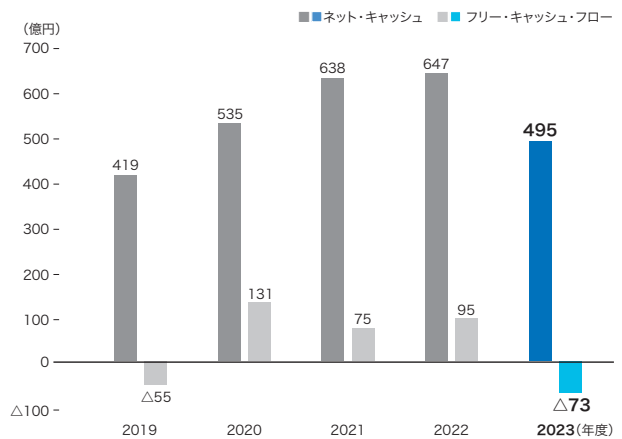
2023年度末の現金及び現金同等物は、前年同期と比較して15,453百万円減少し、49,242百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、5,251百万円の収入となりました(前年同期は16,061百万円の収入)。主な資金の増加項目としては、税金等調整前当期純利益26,873百万円、減価償却費9,634百万円、および棚卸資産の減少2,633百万円などです。一方、主な資金の減少項目としては、仕入債務の減少18,013百万円、法人税等の支払額9,085百万円、および売上債権の増加1,908百万円などです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、12,579百万円の支出となりました(前年同期は6,528百万円の支出)。主な資金の増加項目としては、投資有価証券の売却による収入1,409百万円などです。一方、主な資金の減少項目としては、無形固定資産の取得による支出6,510百万円、有形固定資産の取得による支出6,374百万円、および投資有価証券の取得による支出578百万円などです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、10,727百万円の支出となりました(前年同期は7,616百万円の支出)。主な資金の減少項目としては、配当金の支払額5,867百万円、自己株式の取得による支出3,690百万円、およびリース債務の返済による支出1,036百万円などです。

### ネット・キャッシュとフリー・キャッシュ・フロー



## 投資額、減価償却費、研究開発費

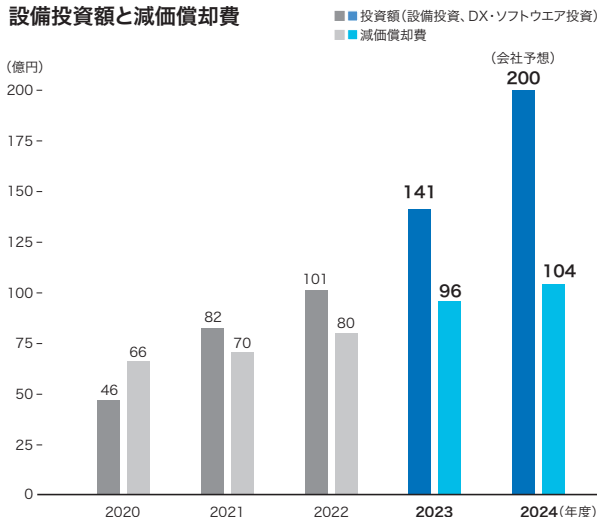
2023年度の投資額は、前年度の10,132百万円から14,067百万円へと増加しました。このうちソフトウェアなど無形固定資産への投資額は6,480百万円です。また2023年度の主な投資案件は、精密大型工作機械の生産能力増強のため群馬工場へ投資した機械・装置5億円などです。

減価償却費は、前年度比1,671百万円増加し、9,634百万円となりました。

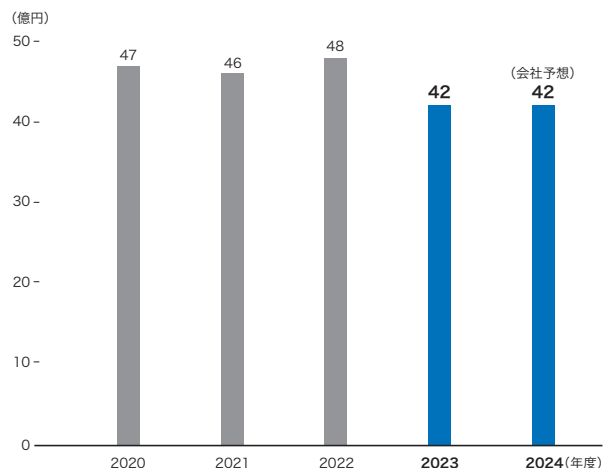
研究開発費は、当グループの強みである「機電情知」融合のコンセプトを基盤として、脱炭素化に向けたGreen-Smart Machineの開発、自動化・省人化に向けたスマート加工セルの開発、スマートマシンを支える新世代のCNC開発などに4,199万円(前年度4,835百万円)を支出いたしました。

2024年度の投資額は200億円、減価償却費104億円、研究開発費42億円を計画しています。

### 設備投資額と減価償却費



### 研究開発費



## 10年間の財務指標推移

	(年度)	2014	2015	2016
<b>(参考) 日工会受注の状況</b>	日本工作機械工業会の受注総額 (億円)	15,785	13,990	12,893
<b>受注の状況</b>	受注高 (百万円)	175,020	181,896	156,976
	受注残高 (百万円)	54,066	52,484	46,782
<b>経営成績</b>	売上高 (百万円)	166,230	183,478	162,679
	売上原価 (百万円)	119,731	126,909	114,604
	売上総利益 (百万円)	46,498	56,568	48,075
	販売費及び一般管理費 (百万円)	31,971	34,984	32,514
	営業利益 (百万円)	14,526	21,583	15,560
	経常利益 (百万円)	13,671	21,596	15,961
	親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	11,535	13,697	10,241
<b>財政状態</b>	総資産 (百万円)	200,196	202,594	211,117
	負債 (百万円)	71,257	67,889	65,963
	純資産 (百万円)	128,939	134,705	145,153
	ネットキャッシュ(現預金-有利子負債) (百万円)	26,578	42,069	39,441
<b>主要財務指標</b>	売上高総利益率 (%)	28.0	30.8	29.6
	売上高営業利益率 (%)	8.7	11.8	9.6
	ROE(自己資本当期純利益率) (%)	9.8	10.8	7.6
	ROA(総資産事業利益率) <sup>※3</sup> (%)	7.8	11.0	7.8
	売上高当期純利益率 (%)	6.9	7.5	6.3
	総資産回転率 <sup>※4</sup> (回)	0.87	0.91	0.79
	自己資本比率 (%)	61.9	63.9	66.1
<b>キャッシュ・フロー</b>	営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	24,118	23,668	9,928
	投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 3,897	△ 5,826	△ 9,633
	財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 8,870	△ 7,435	△ 1,264
	現金及び現金同等物期末残高 (百万円)	39,786	49,570	48,369
	フリー・キャッシュ・フロー(営業CF+投資CF) (百万円)	20,221	17,842	295
<b>設備投資、減価償却費、研究開発</b>	設備投資額 (百万円)	1,897	3,472	9,362
	減価償却費 (百万円)	6,050	5,501	5,463
	研究開発費 (百万円)	3,657	4,142	4,179
<b>株主還元</b>	配当金総額 (百万円)	2,265	2,887	2,887
	配当性向 <sup>※1</sup> (%)	19.7	21.1	28.2
	自己株式取得額 <sup>※2</sup> (百万円)	2,999	—	—
<b>1株当たりの指標</b>	1株当たり当期純利益 <sup>※1</sup> (円)	355	427	320
	1株当たり純資産 <sup>※1</sup> (円)	3,866	4,040	4,352
	1株当たり配当金 (円)	70	90	90
<b>セグメント情報</b>	売上高 (仕向地別)			
	日本 (百万円)	61,015	79,666	73,848
	米州 (百万円)	47,580	46,060	42,268
	欧州 (百万円)	24,698	25,405	22,035
	アジア・パシフィック (百万円)	32,935	32,345	24,526
	(うち中国) (百万円)	—	21,661	14,279
	(うち中国以外) (百万円)	—	10,683	10,246
	合計 (百万円)	166,230	183,478	162,679
	海外売上高比率 (%)	63.3	56.6	54.6
	売上高 (機種別)			
	NC旋盤 (百万円)	39,311	37,899	36,845
	マシニングセンタ (百万円)	79,601	97,310	82,975
	複合加工機 (百万円)	40,263	41,393	36,068
	NC研削盤 (百万円)	3,699	3,681	3,994
	その他 (百万円)	3,353	3,192	2,795
	合計 (百万円)	166,230	183,478	162,679

※1 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日以前の当社の配当性向、1株当たりの当期純利益、1株当たりの純資産は、株式併合を行ったものとし、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、配当金をくわえたものです。

※4 総資産回転率の総資産は期中平均としております。

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	17,803	16,891	10,995	9,885	16,675	17,056	14,531
	207,138	218,490	140,473	124,259	215,282	247,469	204,019
	71,790	78,548	46,927	47,792	91,789	111,621	87,646
	182,130	211,732	172,094	123,394	172,809	227,636	227,994
	125,039	146,007	121,009	88,896	120,569	154,560	153,551
	57,091	65,724	51,085	34,498	52,240	73,076	74,443
	34,597	38,149	36,089	29,678	37,778	48,272	49,079
	22,493	27,575	14,995	4,820	14,462	24,804	25,364
	22,583	28,186	15,549	5,459	15,577	26,446	25,557
	14,226	18,521	10,712	2,088	11,579	19,195	19,381
	232,002	237,720	212,318	223,244	258,985	287,538	297,774
	71,100	69,139	40,943	43,985	65,328	74,688	59,928
	160,902	168,580	171,375	179,258	193,656	212,850	237,846
	54,976	51,222	41,937	53,508	63,827	64,703	49,528
	31.3	31.0	29.7	28.0	30.2	32.1	32.7
	12.4	13.0	8.7	3.9	8.4	10.9	11.1
	9.7	11.7	6.6	1.2	6.5	9.9	9.0
	10.5	12.1	7.1	2.5	6.3	9.5	9.1
	7.8	8.7	6.2	1.7	6.7	8.4	8.5
	0.82	0.90	0.76	0.57	0.72	0.83	0.78
	66.5	68.0	77.3	76.9	71.5	70.8	76.6
	29,827	11,649	10,041	18,962	16,160	16,061	5,251
	△ 12,441	△ 4,913	△ 15,539	△ 5,872	△ 8,709	△ 6,528	△ 12,579
	△ 6,135	△ 7,471	△ 8,219	△ 4,072	△ 3,043	△ 7,616	△ 10,727
	59,371	58,367	44,369	54,078	60,954	64,696	49,242
	17,386	6,736	△ 5,498	13,090	7,451	9,533	△ 7,328
	5,484	7,172	10,328	3,047	5,677	6,396	7,587
	5,065	5,598	5,989	6,581	7,018	7,963	9,634
	3,928	4,596	4,597	4,713	4,634	4,835	4,199
	3,368	3,976	4,104	1,105	2,832	5,590	6,122
	23.7	21.6	38.3	52.9	24.5	29.2	31.8
	—	2,999	—	—	795	2,297	3,683
	444	579	339	66	367	616	630
	4,817	5,122	5,198	5,439	5,895	6,574	7,494
	105	125	130	35	90	180	200
	78,549	90,441	69,108	48,970	61,438	75,791	70,307
	48,276	55,885	46,943	32,252	47,115	67,848	70,021
	26,919	30,095	25,438	17,659	29,696	38,055	41,353
	28,384	35,310	30,604	24,512	34,559	45,941	46,312
	17,906	23,005	17,063	15,686	23,159	29,759	31,229
	10,477	12,304	13,541	8,825	11,400	16,182	15,083
	182,130	211,732	172,094	123,394	172,809	227,636	227,994
	56.9	57.3	59.8	60.3	64.4	66.7	69.2
	43,859	48,258	42,735	25,054	33,150	44,593	40,571
	92,301	110,067	80,093	65,456	88,769	115,442	118,480
	38,778	46,058	40,670	27,127	43,657	59,152	60,753
	3,237	3,859	4,370	1,912	2,816	3,939	3,549
	3,953	3,488	4,225	3,843	4,415	4,508	4,640
	182,130	211,732	172,094	123,394	172,809	227,636	227,994

## 連結財務諸表

### 連結貸借対照表

(単位:百万円)

資産の部	2022年	2023年度
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	69,703	<b>54,528</b>
受取手形	1,579	<b>995</b>
売掛金	36,546	<b>41,876</b>
電子記録債権	709	<b>684</b>
棚卸資産	79,141	<b>81,844</b>
その他	8,705	<b>8,290</b>
貸倒引当金	△ 367	<b>△ 443</b>
<b>流動資産合計</b>	<b>196,017</b>	<b>187,776</b>
<b>固定資産</b>		
有形固定資産		
建物及び構築物	59,002	<b>65,176</b>
減価償却累計額	△ 35,044	<b>△ 37,089</b>
建物及び構築物(純額)	23,957	<b>28,087</b>
機械装置及び運搬具	35,306	<b>36,705</b>
減価償却累計額	△ 26,537	<b>△ 27,863</b>
機械装置及び運搬具(純額)	8,768	<b>8,842</b>
土地	9,221	<b>9,382</b>
建設仮勘定	4,099	<b>1,635</b>
その他	20,428	<b>22,833</b>
減価償却累計額	△ 16,101	<b>△ 17,238</b>
その他(純額)	4,326	<b>5,595</b>
<b>有形固定資産合計</b>	<b>50,375</b>	<b>53,544</b>
無形固定資産		
ソフトウェア	5,517	<b>8,724</b>
その他	2,025	<b>2,070</b>
<b>無形固定資産合計</b>	<b>7,543</b>	<b>10,795</b>
投資その他の資産		
投資有価証券	26,937	<b>35,909</b>
退職給付に係る資産	2,911	<b>5,368</b>
繰延税金資産	741	<b>1,126</b>
その他	3,019	<b>3,260</b>
貸倒引当金	△ 6	<b>△ 7</b>
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>33,603</b>	<b>45,657</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>91,521</b>	<b>109,997</b>
<b>資産合計</b>	<b>287,538</b>	<b>297,774</b>

負債の部	2022年	2023年度
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	18,788	<b>11,233</b>
電子記録債務	17,923	<b>11,070</b>
未払金	6,983	<b>6,669</b>
未払法人税等	4,403	<b>3,389</b>
前受金	9,754	<b>6,864</b>
賞与引当金	4,078	<b>3,639</b>
役員賞与引当金	146	<b>149</b>
製品保証引当金	413	<b>473</b>
その他	2,873	<b>3,324</b>
<b>流動負債合計</b>	<b>65,364</b>	<b>46,814</b>
<b>固定負債</b>		
社債	5,000	<b>5,000</b>
繰延税金負債	2,591	<b>5,572</b>
退職給付に係る負債	161	<b>186</b>
その他	1,571	<b>2,354</b>
<b>固定負債合計</b>	<b>9,324</b>	<b>13,113</b>
<b>負債合計</b>	<b>74,688</b>	<b>59,928</b>

純資産の部	2022年	2023年度
<b>株主資本</b>		
資本金	18,000	<b>18,000</b>
資本剰余金	41,715	<b>41,777</b>
利益剰余金	139,321	<b>152,835</b>
自己株式	△ 12,960	<b>△ 16,614</b>
<b>株主資本合計</b>	<b>186,077</b>	<b>195,999</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	9,829	<b>15,855</b>
為替換算調整勘定	8,061	<b>15,251</b>
退職給付に係る調整累計額	△ 451	<b>850</b>
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>17,439</b>	<b>31,957</b>
非支配株主持分	9,333	<b>9,890</b>
<b>純資産合計</b>	<b>212,850</b>	<b>237,846</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>287,538</b>	<b>297,774</b>



## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2022年度	2023年度
売上高	227,636	227,994
売上原価	154,560	153,551
売上総利益	73,076	74,443
販売費及び一般管理費	48,272	49,079
営業利益	24,804	25,364
営業外収益		
受取利息	303	433
受取配当金	869	900
受取地代家賃	169	191
為替差益	746	-
その他	304	479
営業外収益合計	2,393	2,005
営業外費用		
支払利息	79	58
為替差損	-	867
その他	671	885
営業外費用合計	750	1,812
経常利益	26,446	25,557
特別利益		
投資有価証券売却益	-	1,315
特別利益合計	-	1,315
税金等調整前当期純利益	26,446	26,873
法人税、住民税及び事業税	8,046	7,872
法人税等調整額	△ 1,261	△ 562
法人税等合計	6,785	7,310
当期純利益	19,660	19,563
非支配株主に帰属する当期純利益	465	181
親会社株主に帰属する当期純利益	19,195	19,381

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2022年度	2023年度
当期純利益	19,660	19,563
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,071	6,025
為替換算調整勘定	4,738	7,749
退職給付に係る調整額	△ 381	1,297
その他の包括利益合計	6,428	15,072
包括利益	26,089	34,635
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	25,239	33,899
非支配株主に係る包括利益	850	736

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2022年度	2023年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	26,446	26,873
減価償却費	7,963	9,634
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	175	30
賞与引当金の増減額 (△は減少)	450	△ 545
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	50	△ 1
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	34	△ 2,401
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△ 336	1,369
受取利息及び受取配当金	△ 1,172	△ 1,334
支払利息	79	58
為替差損益 (△は益)	1	△ 9
投資有価証券売却損益 (△は益)	-	△ 1,315
売上債権の増減額 (△は増加)	△ 1,891	△ 1,908
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△ 13,191	2,633
仕入債務の増減額 (△は減少)	2,440	△ 18,013
その他	1,380	△ 2,020
小計	22,429	13,051
利息及び配当金の受取額	1,169	1,331
利息の支払額	△ 80	△ 59
法人税等の支払額	△ 7,457	△ 9,085
法人税等の還付額	0	13
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	16,061	5,251
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の純増減額 (△は増加)	3,301	△ 120
有形固定資産の取得による支出	△ 5,512	△ 6,374
有形固定資産の売却による収入	4	1
無形固定資産の取得による支出	△ 3,751	△ 6,510
無形固定資産の売却による収入	0	-
投資有価証券の取得による支出	△ 292	△ 578
投資有価証券の売却による収入	0	1,409
その他	△ 278	△ 407
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	△ 6,528	△ 12,579
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
リース債務の返済による支出	△ 687	△ 1,036
自己株式の取得による支出	△ 2,344	△ 3,690
配当金の支払額	△ 4,531	△ 5,867
非支配株主への配当金の支払額	△ 53	△ 131
その他	-	△ 1
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	△ 7,616	△ 10,727
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,825	2,601
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	3,741	△ 15,453
現金及び現金同等物の期首残高	60,954	64,696
現金及び現金同等物の期末残高	64,696	49,242

## 連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

## ●前連結会計年度(2022年度)

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	18,000	41,715	124,658	△10,648	173,725	7,757	3,691	△54	11,395	8,536	193,656	
当期変動額												
剰余金の配当			△4,531		△4,531						△4,531	
親会社株主に帰属する 当期純利益			19,195		19,195						19,195	
自己株式の取得				△2,344	△2,344						△2,344	
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		-			-						-	
譲渡制限付株式報酬		△0		32	32						32	
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						2,071	4,369	△396	6,043	797	6,841	
当期変動額合計	-	△0	14,663	△2,311	12,351	2,071	4,369	△396	6,043	797	19,193	
当期末残高	18,000	41,715	139,321	△12,960	186,077	9,829	8,061	△451	17,439	9,333	212,850	

## ●当連結会計年度(2023年度)

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	18,000	41,715	139,321	△12,960	186,077	9,829	8,061	△451	17,439	9,333	212,850	
当期変動額												
剰余金の配当			△5,867		△5,867						△5,867	
親会社株主に帰属する 当期純利益			19,381		19,381						19,381	
自己株式の取得				△3,690	△3,690						△3,690	
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		46			46						46	
譲渡制限付株式報酬		15		36	51						51	
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						6,026	7,190	1,301	14,517	556	15,074	
当期変動額合計	-	62	13,513	△3,654	9,922	6,026	7,190	1,301	14,517	556	24,996	
当期末残高	18,000	41,777	152,835	△16,614	195,999	15,855	15,251	850	31,957	9,890	237,846	

## グローバルネットワーク

★ 海外製造拠点

● オークマグループ拠点

■ 連結子会社

■ 非連結子会社

### 欧州

#### ドイツ

- Okuma Europe GmbH
- Okuma Deutschland GmbH

#### オランダ

- Okuma Benelux B.V.

#### オーストリア

- Okuma Austria GmbH

#### トルコ

- OTR Makina Sanayi ve Ticaret Ltd. Sti.

### アジア・パシフィック

#### 中国

- 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

#### 韓国

- Okuma Korea Corporation

#### 台湾

- 大同大隈股份有限公司

#### ベトナム

- Okuma Vietnam Co., Ltd.

#### タイ

- Okuma Techno (Thailand) Ltd.

#### インドネシア

- PT. Okuma Indonesia

#### インド

- Okuma India Pvt. Ltd.

#### オーストラリア

- Okuma Australia Pty. Ltd.

#### ニュージーランド

- Okuma New Zealand Ltd.

#### マレーシア

- Okuma Malaysia Sdn. Bhd.

## 日本

- オークマ株式会社
- オークマ興産株式会社
- オークマスチールテクノ株式会社
- オークマテック株式会社
- 株式会社日本精機商会
- 株式会社大隈技研
- 株式会社オークマキャリアスタッフ
- 株式会社神代鉄工所
- 平坂鑄工株式会社
- 株式会社ヤマシタ
- 株式会社大川製作所

## 米州

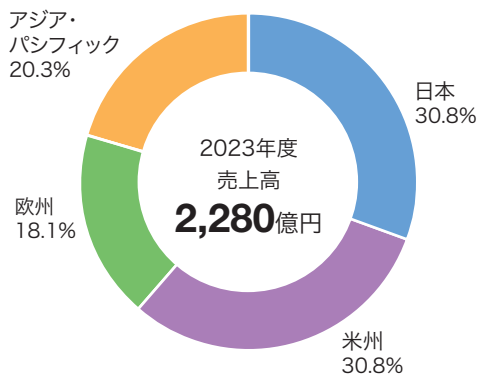
### アメリカ

- Okuma America Corporation

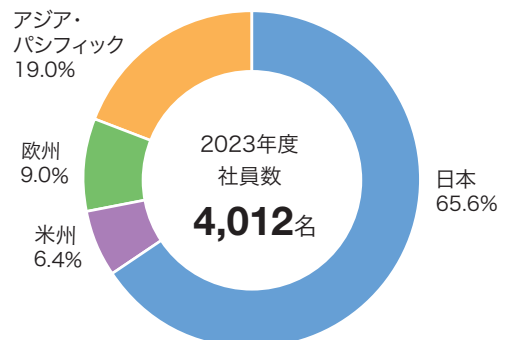
### ブラジル

- Okuma Latino Americana Comércio Ltda.

地域別売上高構成比



地域別人員構成比



## 価値創造のあゆみ

当社は、製麺機の製造会社として創業し、製麺機の刃棒の精度を追求し、加工現場を熟知していく中で、「あるべきもので、ないものは創る」という精神を育み、工作機械事業に参入しました。ものづくりにおける社会課題の解決を図る製品・技術・ソリューションを世界のお客様にお届けしてまいりました。

### 1898

- 初代社長大隈榮一が個人経営により「大隈麵機商会」を興し、製麺機の製造・販売を開始

### 1904

- 工作機械の製造・販売を開始

### 1918

- 株式会社大隈鐵工所設立。OS形旋盤の市販開始

### 1937

- 当社が工作機械生産額で国内第1位になる

### 1949

- 株式を上場

### 1955

- 子会社の大隈鑄造株式会社(1979年に「大隈エンジニアリング株式会社」に変更)を設立

### 1961

- 技術研究所竣工(愛知県)

### 1962

- LS形旋盤の輸出開始。累計出荷台数30,000台を超える名機となった

### 1963

- 世界初の絶対位置検出方式のNC装置(OSPⅢ)を自社開発 わが国唯一の機電一体の総合工作機械メーカーとなる

### 1970

- 大口組立工場(愛知県)竣工

### 1972

- 世界初の実用化CNC(コンピュータライズドNC)OSP2000シリーズを自社開発
- 日本初の本格的な完全無人化加工システムParts Center-1を米国国際製造技術展(IMTS)および第6回日本国際工作機械見本市(JIMTOF)に出展

### 1973

- 同時4軸制御NC旋盤の先駆けとなるLA45-N2Sを開発

### 1975

- 旋盤、ボール盤、フライス盤の機能を備えた本格的複合加工機LM70-AT形ターニングセンタを開発

### 1979

- アフターサービスの提供を主目的として米国ニューヨーク州にOkuma Machinery Corp.を設立
- OSP3000シリーズを開発

### 1980

- 旧本社工場(名古屋市辻町)の主力を愛知県大口町の本社工場へ移転

### 1981

- マルチプロセス方式を採用した高機能CNC OSP5000シリーズを開発

### 1982

- 世界初のデジタルサーボシステムを開発

### 1984

- 販路拡大、サービス向上を目的として、ニューヨーク州にOkuma Machinery Inc.を設立し、Okuma Machinery Corp.の事業を継承

### 1986

- 金型加工をデジタル化するデジタイザなど金型加工システムを開発

### 1987

- 現地生産のために米国ノースカロライナ州にOkuma Machine Tools Inc.を設立

### 1988

- 西ドイツに販売会社Okuma Machinery Handels GmbHおよびサービス会社Okuma Service für Werkzeugmaschinen GmbHを設立
- 可児第1工場(岐阜県)竣工

### 1990

- Okuma Machinery Handels GmbHは、Okuma Service für Werkzeugmaschinen GmbHを吸収し、社名をOkuma Europe GmbHに変更



Okuma Europe GmbH

### 1995

- Okuma Machinery Inc.はOkuma Machine Tools Inc.と合併し、社名をOkuma America Corporationに変更



Okuma America Corporation

### 1997

- ブラジルサンパウロ市にOkuma Latino Americana Comércio Ltda.を設立
- 台湾に製造拠点として大同大隈股份有限公司を設立



大同大隈股份有限公司

### 2000

- タイに販売・サービス拠点としてOkuma Techno(Thailand)Ltd.を設立



Okuma Techno Thailand

### 2001

- 中国上海に販売・サービス拠点として大隈机床(上海)有限公司を設立
- サーモフレンドリーコンセプト(世界初のAI活用の知能化技術)を開発

### 2002

- 豪州に販売・サービス拠点としてOkuma Australia Pty. Ltd.を設立
- 中国に生産拠点として北一大隈(北京)机床有限公司を設立

## 2003

- 「工作機械の高精度な熱変位補償システム」(サーモフレンドリーコンセプト)が日本機械学会賞(技術)(日本機械学会主催)を受賞

## 2004

- 世界初実用化オープンCNC OSP-P200を開発

## 2005

- オークマ株式会社、大隈豊和機械株式会社、大隈エンジニアリング株式会社の3社がオークマホールディングス株式会社のもと経営統合
- ニュージーランドにおける販売・サービス拠点としてOkuma New Zealand Ltd.を設立

## 2006

- 商号をオークマホールディングス株式会社からオークマ株式会社に変更。当社を存続会社として、連結子会社のオークマ、大隈豊和機械、大隈エンジニアリングの3社を吸収合併

## 2007

- インドにおける販売・サービス拠点としてOkuma India Pvt. Ltd.を設立
- 可児工場内に門形マシニングセンタおよび大型工作機械の一貫生産工場として可児第5工場(K5)を新設

## 2008

- 本社グローバルCSセンター、本社物流センター竣工



グローバルCSセンター

## 2009

- 中国上海に販売・生産拠点として大隈機械(上海)有限公司を設立し、大隈机床(上海)有限公司の事業を継承



大隈機械(上海)有限公司

- 販売・サービス拠点としてトルコにOTR Makina Sanayi ve Ticaret Ltd. Sti.を設立

## 2010

- オークマのPREXモータが優秀省エネルギー機器表彰「日本機械工業連合会会長賞」(日本機械工業連合会主催)を受賞

## 2011

- インドネシアにおける販売・サービス拠点として PT.Okuma Indonesia を設立

## 2012

- 独自の知能化技術、AIを搭載したOSP-P300を開発

## 2013

- 本社工場内に新工場 Dream Site 1 竣工



Dream Site 1

## 2014

- ベトナムにおける販売・サービス拠点として Okuma Vietnam Co., Ltd. を設立
- 「5軸制御工作機械の幾何誤差補正とその精度維持を行う知能化システムの開発」(ファイブチューニング)が日本機械学会賞(技術)(日本機械学会主催)を受賞

## 2017

- 本社工場内に新工場 Dream Site 2 部品工場竣工



Dream Site 2

- 韓国における販売・サービス拠点として Okuma Korea Corporation を設立
- 電力制御システム「ECO suite」が優秀省エネルギー機器表彰「経済産業大臣賞」(日本機械工業連合会主催)を受賞

## 2019

- 可児工場内に新工場 Dream Site 3 竣工



Dream Site 3

- 中国に製造・販売拠点として大隈(常州)机床有限公司を設立
- ドイツの販売代理店を Okuma Deutschland GmbH として子会社化
- 国立大学法人名古屋大学にオークマ工作機械工学館完成



名古屋大学 オークマ工作機械工学館

## 2020

- オランダの販売代理店を Okuma Benelux B.V. として子会社化

## 2021

- TCFD 提言への賛同
- 広島県福山市に西日本CSセンターを新設

## 2022

- 国内3工場(本社、可児、江南)のカーボンニュートラル化達成

## 2023

- 群馬工場の操業開始
- 脱炭素対応工作機械省エネシステム「ECO suite plus」が優秀省エネ脱炭素機器・システム表彰「日本機械工業連合会会長賞」(日本機械工業連合会主催)を受賞
- 埼玉県さいたま市に東日本CSセンターを開設



東日本CSセンター

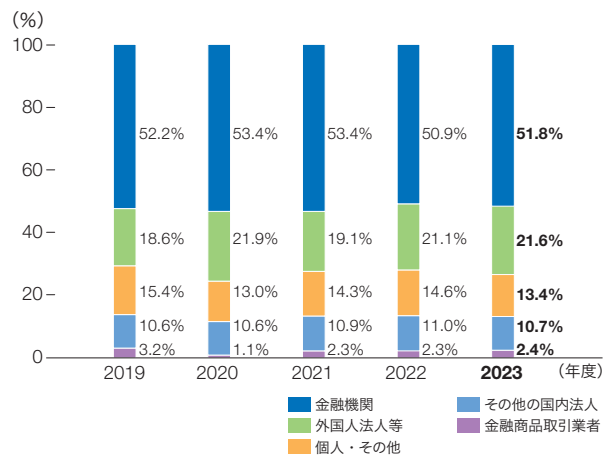
## 会社基本情報

### 株式関連情報

(2024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：98,772,400株  
発行済株式数：33,755,154株  
(自己株式3,337,793株を含む)  
株主数：8,810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(2019年度～2023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)	5,705	18.7
	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,581	11.7
	日本生命保険相互会社	2,132	7.0
	株式会社三菱UFJ銀行	1,240	4.0
	三井住友信託銀行株式会社	1,045	3.4
	オークマ取引先持株会	786	2.5
	岡谷鋼機株式会社	646	2.1
	オークマ共栄会	522	1.7
	オークマ従業員持株会	442	1.4
	SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	412	1.3

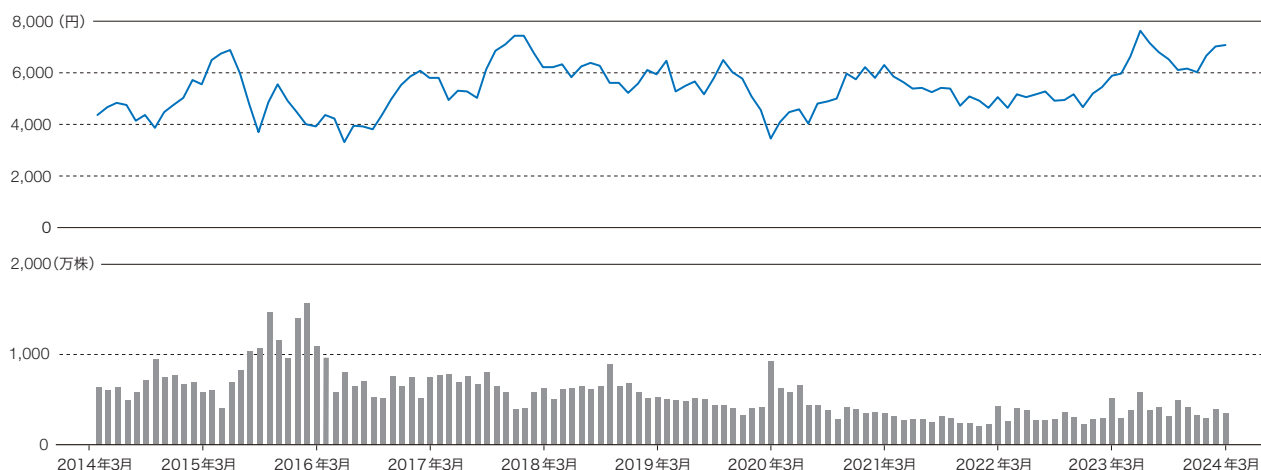
(注)持株比率は、自己株式(3,337,793株)を控除して計算しております。

### 株価バリュエーション

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
期末株価(円)	3,485	6,350	5,100	5,910	7,119
PER(倍)	10.3	96.0	13.9	9.6	11.3
PBR(倍)	0.7	1.2	0.9	0.9	1.0
期末時価総額(百万円)	117,636	214,345	172,151	199,492	240,302

※2024年3月末時価総額 7,119円(株価)×33,755,154株(発行済株式数(自己株式含む))=240,302百万円

### 過去10年間の株価・出来高の推移(2014年4月～2024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。



## 会社概要と拠点一覧

(2024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  
 電話番号：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：4,012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・グローバル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)  
 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

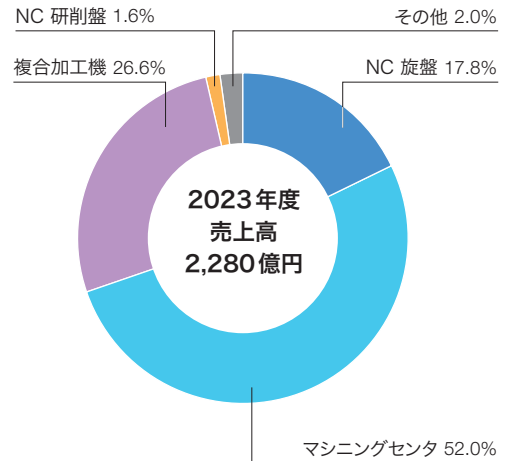
### 主なグループ会社

Okuma America Corporation	アメリカ シャーロット市
Okuma Latino Americana Comércio 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 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
大隈机械(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

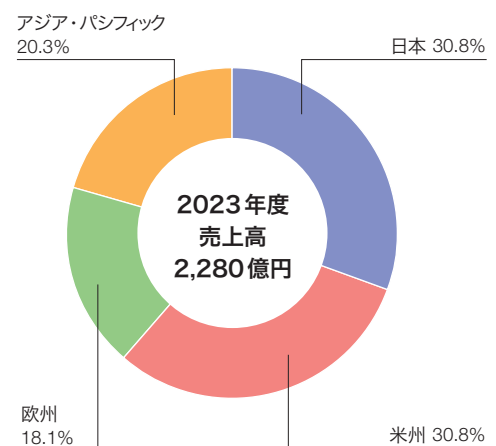
### その他の海外拠点

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)、オーストリア、  
 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



## 主なグループ会社


名称	住所	資本金又は出資金	主要な事業の内容	議決権の所有割合(%)	関係内容
Okuma America Corporation (注1)	アメリカ ノースカロライナ州 シャーロット市	千米ドル 62,350	工作機械の販売および アフターサービス	100.0	当グループの製品を 販売している。 役員の兼任2名
Okuma Europe GmbH (注1)	ドイツ ノルトラインヴェスト ファーレン州 クレーフェルト市	千ユーロ 2,600		100.0	当グループの製品を 販売している。 役員の兼任1名
株式会社日本精機商会	愛知県小牧市	百万円 30	工作機械および 保守部品の販売	96.4	当グループの製品を 販売している。 役員の兼任2名
オークマ興産株式会社	愛知県丹羽郡大口町	百万円 10	工作機械の部品加工、 組立および据付	100.0	当グループの部品加工・ 組立業務および据付業務 を受託している。 役員の兼任2名
オークマ スチールテクノ株式会社	岐阜県可児市	百万円 50	工作機械用板金部品製造	100.0	当グループの板金部品 製造を受託している。 役員の兼任2名
株式会社大隈技研	愛知県丹羽郡大口町	百万円 10	工作機械の機械設計	100.0	当グループの機械設計を 受託している。 役員の兼任2名
Okuma Latino Americana Comercio Ltda.(注2)	ブラジル サンパウロ州 サンパウロ市	千リアル 250	工作機械の販売および アフターサービス	100.0 (80.0)	当グループの製品を 販売している。 役員の兼任なし
Okuma Australia Pty. Ltd.	オーストラリア ビクトリア州 メルボルン市	千豪州ドル 6,069		100.0	当グループの製品を 販売している。 役員の兼任2名
北一大隈(北京) 机床有限公司	中国 北京市	千人民元 108,880	工作機械の製造・販売 およびアフターサービス	51.0	当グループの製品を 製造、販売している。 役員の兼任3名
大同大隈股份有限公司	台湾 新北市	千新台幣ドル 172,000		51.0	
大隈机械(上海) 有限公司	中国 上海市	百万円 900	工作機械の販売および アフターサービス	100.0	当グループの製品を 販売している。 役員の兼任4名
Okuma Techno (Thailand) Ltd.	タイ バンコク都	千タイバーツ 132,000		100.0	当グループの製品を 販売している。 役員の兼任3名
大隈(常州) 机床有限公司	中国 常州市	百万円 880	工作機械の製造および販売	100.0	当グループの製品を 製造、販売している。 役員の兼任2名
Okuma Deutschland GmbH (注2)	ドイツ ノルトラインヴェスト ファーレン州 ゲルン市	千ユーロ 1,125	工作機械の販売および アフターサービス	100.0 (100.0)	当グループの製品を 販売している。 役員の兼任1名
Okuma Benelux B.V.(注2)	オランダ ハウテン市	千ユーロ 45		100.0 (100.0)	当グループの製品を 販売している。 役員の兼任なし

(注1) 特定子会社に該当します。

(注2) 議決権の所有割合の( )内は、間接所有割合で内数であります。

## 第三者検証

Scope1、2のGHG排出量、取水量、廃棄物発生量についてオークマ株式会社および連結子会社を対象に、またScope3のGHG排出量10カテゴリ、取水量、廃棄物発生量についてオークマ株式会社を対象に、第三者検証を実施しております。

発行日:2024年9月5日 第1811004787号
 <b>環境情報検証報告書</b>
オークマ株式会社 御中
<b>1. 検証の対象</b> 一般財団法人日本品質保証機構(以下、「当機構」という。)は、オークマ株式会社が作成した「2023年度環境情報報告書」(以下、「算定報告書」という。)に記載された2023年度のScope1,2の温室効果ガス(以下、「GHG」という。)排出量(CO <sub>2</sub> 及びHFCs)、Scope3のGHG排出量10カテゴリ(カテゴリ1,2,3,4,5,6,7,8,11,12)、取水量及び廃棄物発生量が、同社により作成された「環境情報開示における管理規定 Ver.1.3」及び「Scope1,2,3のGHG排出量、水、廃棄物の算定ルール Ver.2.11」(以下、「算定ルール」という。)に準拠し、正確に測定、算出されていることについて第三者検証を行った。2023年度とは2023年4月1日から2024年3月31日までの期間をいう。検証の目的は、算定報告書を客観的に評価し、同社のScope1,2,3のGHG排出量、取水量及び廃棄物発生量の算定の信頼性をより高めることにある。
<b>2. 実施した検証の概要</b> 当機構は、GHG排出量については「ISO14064-3」、取水量及び廃棄物発生量については「ISAE3000」に準拠して検証を実施した。本検証業務の対象活動範囲は、Scope1,2のGHG排出量(CO <sub>2</sub> 及びHFCs)、Scope3のGHG排出量10カテゴリ(カテゴリ1,2,3,4,5,6,7,8,11,12)、取水量及び廃棄物発生量であり、保証水準は「限定的保証水準」、重要性の量的判断基準値は検証対象それぞれの総量における5%とした。 また、本検証業務の対象組織範囲は、Scope1,2のGHG排出量に関してはオークマ株式会社及び連結子会社15社(全69拠点)とし、Scope3のGHG排出量、取水量及び廃棄物発生量に関してはオークマ株式会社とした。 検証手続きにおいては、まず算定ルール確認のため統括機能検証を実施した。続いてScope3のGHG排出量について、算定対象範囲の確認、算定シナリオとアロケーションの確認、算定・集計体制の確認及び活動量データについて根拠資料との突き合わせを行った。Scope1,2のGHG排出量、取水量及び廃棄物発生量についてはサンプリングにより、オークマ株式会社 群馬工場、オークマ株式会社 東日本支店及び株式会社日本精機商会 本社・名古屋支店の3拠点に対し現地検証を実施した。現地検証では各拠点における算定対象範囲の確認、GHG排出量・取水量・廃棄物発生量の排出源及び監視点の確認、算定・集計体制の確認、活動量データについて根拠資料との突き合わせを行った。なお、現地検証の対象とした拠点の決定はオークマ株式会社が実施した。
<b>3. 検証の結論</b> 検証の対象とした、算定報告書の2023年度のScope1,2,3のGHG排出量、取水量及び廃棄物発生量において、算定ルールに準拠せず、正確に算定されていない事項は発見されなかった。
<b>4. 留意事項</b> 算定報告書の作成責任はオークマ株式会社にあり、Scope1,2,3のGHG排出量、取水量及び廃棄物発生量の検証の結論に関する責任は当機構にある。オークマ株式会社と当機構の間には、特定の利害関係はない。
東京都千代田区神田須田町一丁目25番地 一般財団法人日本品質保証機構 理事 浅田 純

## 用語集

用語	概要
アブソリュート(絶対値)方式 位置検出装置	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
アンチクラッシュシステム	オークマが開発した知能化技術の一つ。NC装置内部に持った機械構造物、工具、治具、素材の3Dモデルに基づき、プログラムミスなどによる工具と素材などの干渉や衝突を未然に防ぐシステム
位置検出装置(エンコーダ)	機械的な移動量、方向、角度などをセンサーで検出し、情報を電気信号として出力する装置。工作機械では一般にロータリーエンコーダが使われる。ロータリーエンコーダは回転の機械的変位量を電気信号に変換し、この信号を処理して位置・速度などを検出する
インクリメンタル方式 位置検出装置	ある位置から次の位置までの相対的な移動量を検出する方式。軸の回転変位量に応じてパルスを出力し、別途カウンタで出力パルス数を計数し、出力パルスの累積数でその位置を検出する。電源が失われると現在位置を喪失する
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とき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
送り軸	工作物に加工を施すために工作物や刃物を直線方向に送り運動を与える駆動軸のこと
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
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作業機械
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軸加工	「直交」3軸(X/Y/Z)に、「回転」と「傾斜」2軸を加えた切削加工。同時5軸制御加工では、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表現される「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旨とするシステムの概念
システムインテグレーション	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つくること。システムインテグレーションを一括で受託する専門事業者をシステムインテグレータという
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
Super General Purpose Machine	あらゆる市場、幅広い用途で高い精度安定性、生産性を実現することができる機械
砂型	溶解した金属を流し込み、鋳造品をつくるための型を鋳型と呼び、砂で造形した鋳型を砂型という。砂型は、型枠の中に木型(製品の模型)を配置して砂を込めることで、製品形状を砂に転写したもの

用語	概要
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
積層造形加工	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シリーズは粉末焼結積層造形を行うもので、粉末樹脂や粉末金属を焼結することによって立体形状を作成する
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
段取り替え	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
デジタイゼーション	個別の業務・製造プロセスのデジタル化
デジタライゼーション	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変革すること
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、ビフォアセールスからアフターセールスまでトータルに提供するというオークマの思想
中子	鋳造品において中に空洞があるものを製造する際、空洞にあたる部分として鋳型の中にはめこむ砂型
倣い加工	倣い加工装置が型やモデルの形を工作機械に伝え、これと同じ形に工作物を加工する方法。複雑な輪郭の品物の加工や形彫に用いるが、倣い装置は実物どおりに形を読み取ることができず、自動車ボディなどの大型金型においては、手作業による数百時間の仕上げが必要とされた
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合わせている工作機械
補機	工作機械を安定的に稼働させ、効率よく加工を行うために用いる補助機器のこと。例えば切粉を機外に排出するチップコンベア、機械や潤滑油等を冷却する装置など
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(マスプロダクション)の生産性で実現する概念や仕組み
ミーリング	切削工具が回転して被削材が移動することにより切削する加工方法
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



**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 経営企画室

TEL : 0587-95-9295 FAX : 0587-95-4807

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

会社IRメール : [ir-contact@okuma.co.jp](mailto:ir-contact@okuma.co.jp)