OKUMA



OKUMA CORPORATE REPORT

2026

1 価値創造の軌跡

02 オークマの企業理念
03 価値創造のヒストリー
04 工作機械の役割
05 価値創造の原動力
06 財務ハイライト
08 非財務ハイライト

2 ビジョンと価値創造ストーリー

09 社長メッセージ
14 価値創造プロセス
15 2030年ビジョン

3 中期経営計画2028

16 中期経営計画2025の振り返り
17 中期経営計画2028の位置付け
18 中期経営計画2028
24 CFOメッセージ
27 諸資本の強化策
営業戦略
知的資本
製造資本

4 サステナビリティ戦略

33 サステナビリティ経営
35 環境課題への取り組み
37 CHROインタビュー
38 人的資本経営

5 ガバナンス

41 社外取締役対談
43 コーポレートガバナンス
49 役員一覧

6 業績・会社情報

51 過去10年間の財務指標推移
53 グローバルネットワーク
54 企業情報・株式関連情報

統合報告書2026のポイント

POINT 1 次の3年間の成長に向けた中期経営計画2028を詳述

2026～2028年度を対象期間とした中期経営計画2028を紹介しています。「顧客起点の価値創造」「事業基盤の改革」の2つの方針のもと、収益力・資本効率の向上と企業価値向上に向けた成長戦略、財務戦略を説明しています。

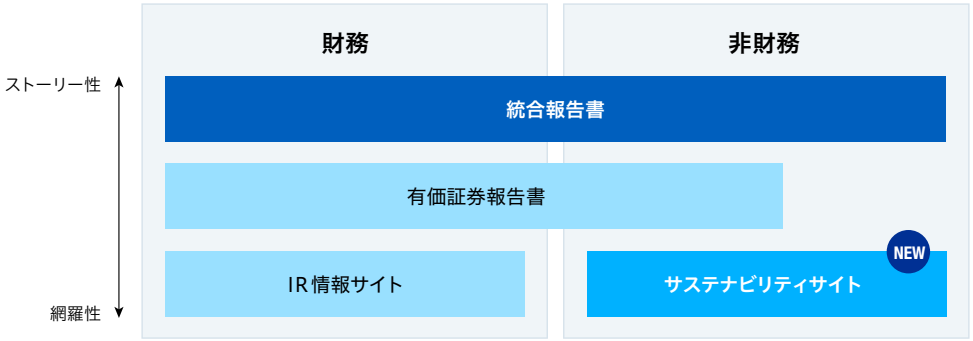
関連ページ P.18 中期経営計画2028

POINT 2 各責任者が語る諸資本の強化策を紹介

2026年7月の組織再編により発足した新体制のもと、中期経営計画2028の実現に向けた営業戦略や知的資本、製造資本の強化策を紹介しています。各責任者のインタビューを通じて、持続的な成長と企業価値向上に向けた取り組みを説明しています。

関連ページ P.27 諸資本の強化策

情報開示体系



注 サステナビリティサイト（日本語版）は2026年11月リニューアル予定

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、将来のオークマと共に歩むすべての人々の幸せを見据えた思いがオークマの企業理念には込められています。

– 企業理念 –

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

– パーパス（存在意義）–

『ものづくりサービス』の力で、社会に貢献する

– バリュー（私たちが大切にしたい価値観）–

ともに創る　ともに喜ぶ

受け継がれる企業文化

オークマは「社会への貢献」と「生産加工現場の課題解決」を企業文化の中核に据え、128年にわたり独創的な技術開発を通じて、ものづくりの革新に挑んできました。

1963年には、工作機械の電源を切っても工具位置情報を保持する世界初の絶対位置検出方式NC装置OSPⅢを開発しました。更に1972年には、ミニコンピュータを内蔵した世界初の実用化CNC（コンピュータライズドNC）OSP2000シリーズを開発し、生産性向上、品質安定、省熟練化などにおいて、NC工作機械の可能性を大きく広げました。その後1980年代には、金型加工のデジタル化を実現し、生産のあり方や生産体制に変革をもたらしました。

現在ではAI・知能化技術を積極的に活用し、機械が自律的に高精度と省エネを両立するGreen-Smart Machineを軸に、大規模工場だけでなく中小規模工場でも導入しやすい自動化ソリューションの提供に取り組んでいます。生産加工の現場を熟知するオークマは、今後も工作機械の基本要件である高速・高精度・高品質を追求するとともに、お客様との共創を通じて、ものづくりの未来を切り拓いていきます。



独創の技と魂で、世界初を切り拓く

― あるべきもので、ないものは創る ―

オークマは創業当時、製麺機づくりで求める精度を既存の外国製旋盤では満たせず、自ら旋盤を開発しました。この挑戦が「あるべきもので、ないものは創る」という精神の原点であり、工作機械メーカーとしての歩みを踏み出す契機となりました。以来、ものづくり現場の課題に真摯に向き合い、世界初の製品・技術を生み出し、お客様の製造現場に変革をもたらしてきました。機械・電気・情報・知識創造を融合したソリューションを提供し、今後もお客様の生産性向上に貢献していきます。

1972年
世界初 実用化CNCの開発



世界初

1972年
OSP2000
世界初実用化CNC

2001年
機械加工を熟知した知能化技術の開発



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

2022年
ものづくりサービスの展開



2022年
OSP-P500 新世代CNC

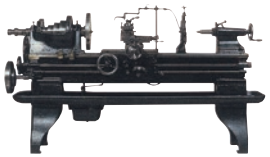
「機」の誕生

1898年
製麺機製造・販売会社として創業



1898年
手動式麺線製造機

1904年
工作機械の製造開始



1918年
普通旋盤 OS形

「電」の誕生

1963年
絶対位置検出方式のNC装置OSPⅢを開発



世界初

1963年
OSPⅢ 絶対位置検出方式NC装置

「機電」の融合

1982年
制御全体の完全デジタル化



世界初

1982年
世界初高精密デジタルサーボ

「機電情」「機電情知」の融合

社会課題の解決へ

工作機械産業の特徴

工作機械は、主に金属の素材を削る、穴をあけるなどの加工を行い、私たちの身の回りの多種多様な工業製品・部品を生み出す「マザーマシン」です。自動車や航空機、半導体製造装置、医療機器など、幅広い産業のものづくりを支える重要な生産財であり、工作機械の性能は、最終製品の精度や品質、ものづくり現場の生産性にも深く関わります。

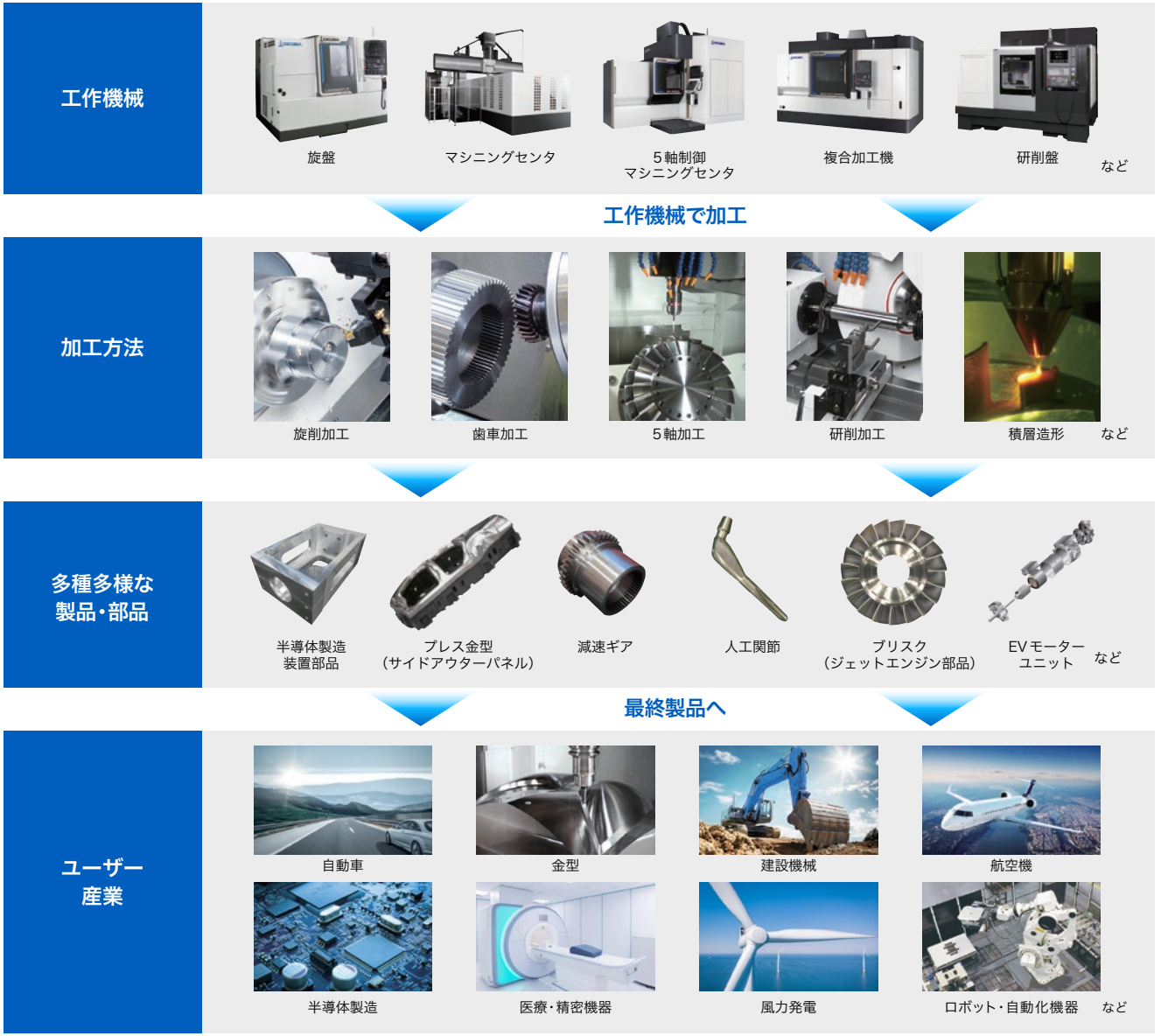
中でもNC工作機械は、コンピュータによる数値制御によって、複雑な形状の部品を高精度かつ効率的に加工する製品です。機械工学に加え、コンピュータのハードウェア・ソフトウェア、サーボ、加工、解析などに関する多様な技術とともに、熟練技能が要求されます。

高精度で高付加価値な工作機械を生み出すためには、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・技能が不可欠です。これらを蓄積し、継続的に高めていく不断の努力が求められます。

オークマの特徴

オークマは、NC装置を自社開発する世界でも数少ない総合工作機械メーカーです。旋盤、マシニングセンタ、複合加工機を中心とする工作機械に加え、それらを制御するNC装置、モーター、センサー、ソフトウェア、AI、周辺機器まで幅広く自社開発しています。

機械・電気・情報・知識創造を高度に融合した独自技術により、高精度・高品位な加工を実現するマシンに加え、加工技術や自動化技術などの先進的なソリューションを提供しています。これらの製品・ソリューションを通じて顧客の生産性向上を支援し、産業の持続的な発展に貢献しています。



工作機械とCNCを一体で開発する総合工作機械メーカー

技術力

積み重ねた基礎研究と要素技術

オークマは、原理原則に基づく基礎研究と要素技術の開発を長年にわたり積み重ね、製品・技術の差別化を実現してきました。その成果の一つであるGreen-Smart Machineは、自律的に高精度と高生産性を実現するとともに、エネルギー消費を抑制し、人手不足や脱炭素化といった社会課題の解決に貢献しています。

とくに、同時5軸制御加工、複合加工、門形マシニングセンタによる大物部品加工など、高度な精度維持が求められる領域において、安定した加工精度を実現できることが特徴となっています。精度維持が難しいこれらの加工において、精度安定性を実現する技術力に対し、お客様より高い評価をいただいています。

こうした技術力は、徹底して原理原則を追究する研究開発姿勢と、結果にこだわる開発文化によって支えられています。

独創技術

サーモフレンドリー コンセプト

機械が自律的に高精度を安定維持する知能化技術

出荷台数(2001年度～2025年度)

74,000台以上



機・電・情・知を融合したソリューション

当社は、制御装置を自社開発する工作機械メーカーとして、機械・電気・情報・知識創造を融合した技術開発を進めてきました。工作機械の優れた機械特性、それを最大限に引き出す制御技術と差別化されたAI・知能化技術を組み合わせることで、お客様の生産性向上に貢献するソリューションを提供しています。

提案力

お客様の課題解決を最優先に「あるべきもので、ないものは創る」

オークマは、創業以来「あるべきもので、ないものは創る」という精神のもと、加工現場のオペレーターの視点に立ち、現場に必要とされるものを開発してきました。この歴史が、オークマの価値創造の原動力です。

また、お客様からの難度の高い要望に応え続ける中で培った知見は、ソリューション提案力としてオークマの強みとなり、お客様からの信頼につながっています。

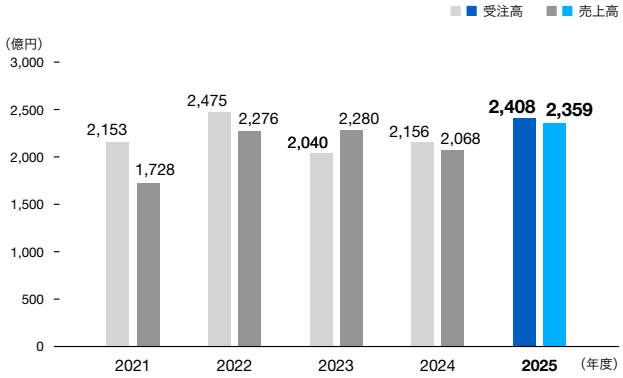
今後も自社のスマートファクトリー「Dream Site」での実践を通じて得た、自動化と熟練技能を融合した現場のノウハウを活かし、お客様の生産現場における課題解決に貢献していきます。

P.03 価値創造のヒストリー

多様な産業の課題解決に貢献

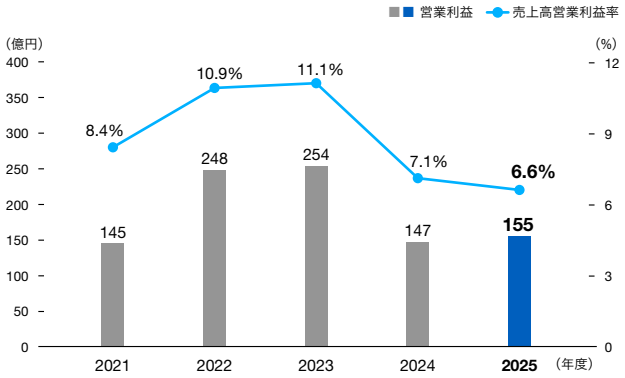
- 航空・宇宙
- 半導体製造
- 自動車
- 防衛
- 発電
- 建機

受注高・売上高



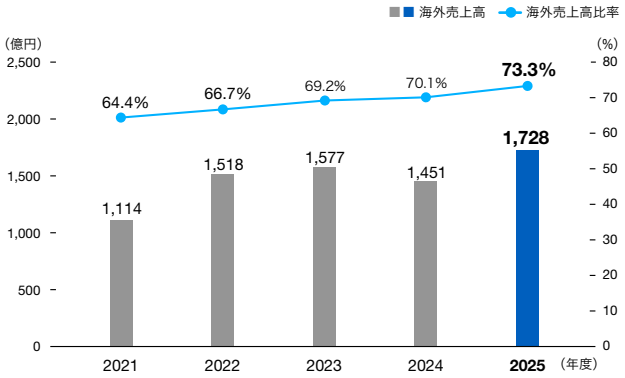
2025年度は、需要が総じて回復基調で推移する中、受注高は前年度比11.7%増の2,408億円、売上高は同14.1%増の過去最高の2,359億円となりました。

営業利益・売上高営業利益率



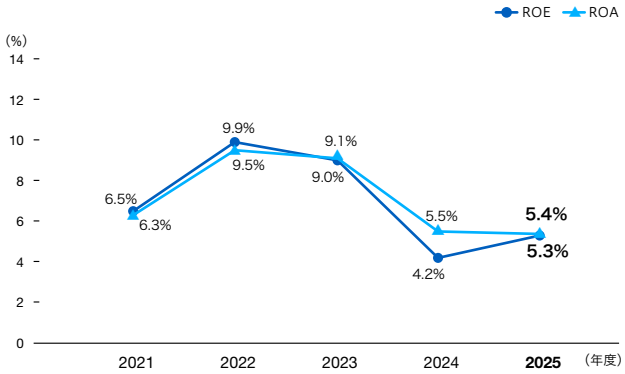
2025年度の営業利益は、部材コストの高騰、人的資本投資や減価償却費の増加などが影響し、前年度比5.8%増の155億円、営業利益率は6.6%となりました。

海外売上高・海外売上高比率



2025年度の海外売上高は前年度比19.1%増の1,728億円となり、海外売上高比率は73.3%まで上昇し、中期経営計画2025で掲げたグローバル70を達成しました。

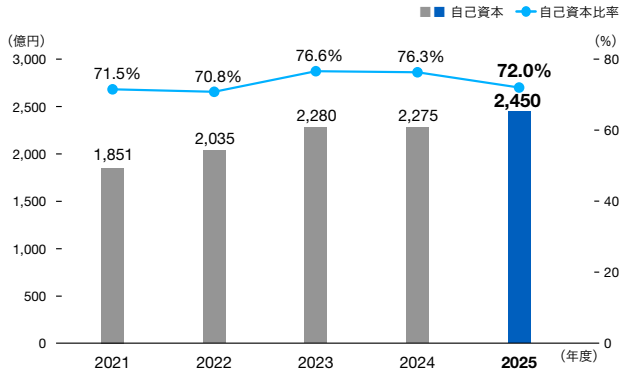
ROE・ROA※1



2025年度のROEは5.3%、ROAは5.4%となりました。中期経営計画2025で計画したDream Site Engineered Solutions(DSES)、Global Innovation Center(GIC)などの成長投資の進展にともない、総資産は3,404億円に増加しました。

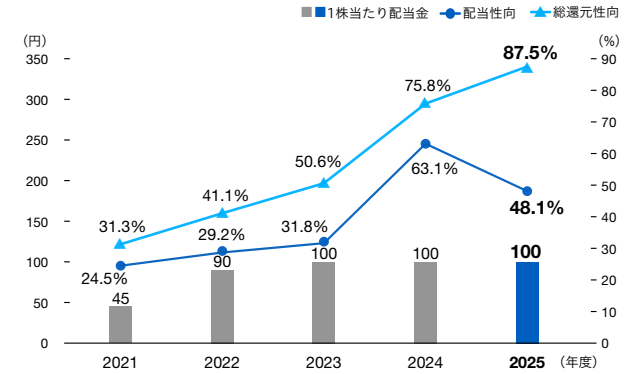
※1 ROA(総資産事業利益率)の事業利益は、営業利益に受取利息、配当金を加えたものです

自己資本・自己資本比率



2025年度の自己資本は2,450億円、自己資本比率は72.0%となりました。2025年度は自己株式取得50億円や、長期借入150億円を実施しました。

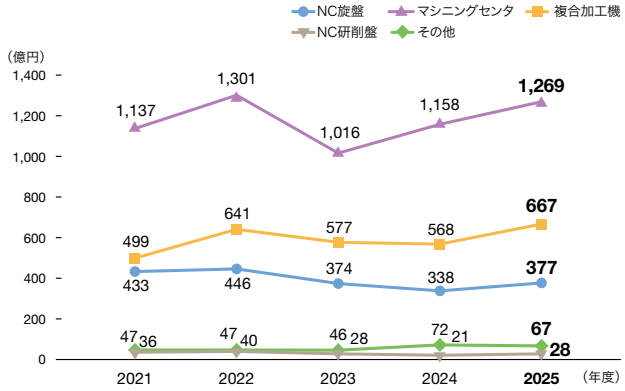
1株当たり配当金※2・配当性向・総還元性向



2025年度の1株当たり配当金は前年度と同額の100円とし、配当性向は48.1%となりました。また自己株式取得を含めた総還元性向は87.5%となりました。

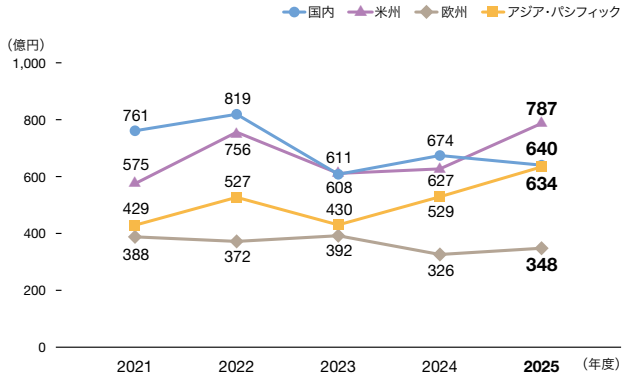
※2 2024年10月1日以前の配当金は株式分割を行ったものとして表示しています

製品別受注高



2025年度の製品別受注高は、マシニングセンタおよび複合加工機を中心に増加しました。マシニングセンタは前年度比9.6%増の1,269億円、複合加工機は同17.5%増の667億円となり、高付加価値製品の需要が堅調に推移しました。

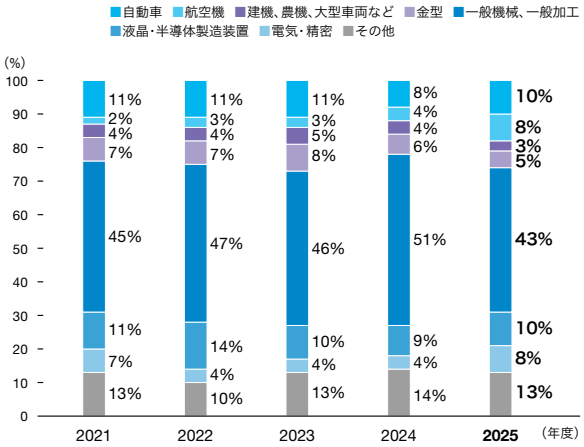
地域別受注高



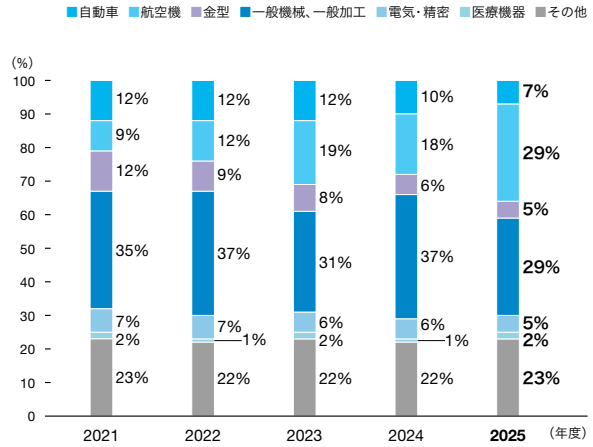
2025年度の地域別受注高は、米州が前年度比25.4%増の787億円に拡大し、年度後半は回復基調が鮮明になりました。アジア・パシフィックも同19.9%増の634億円、欧州は同6.8%増の348億円、国内は同5.1%減の640億円となりました。

業種別受注割合

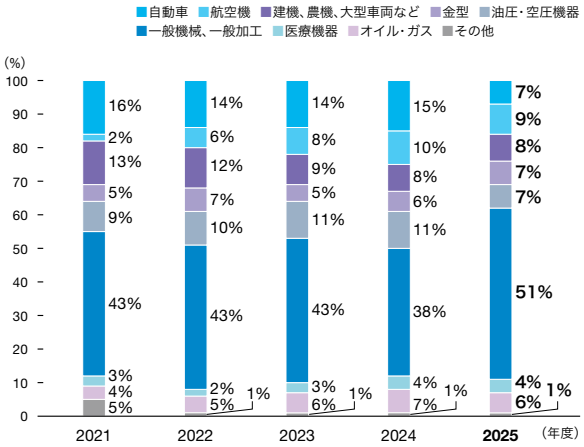
国内



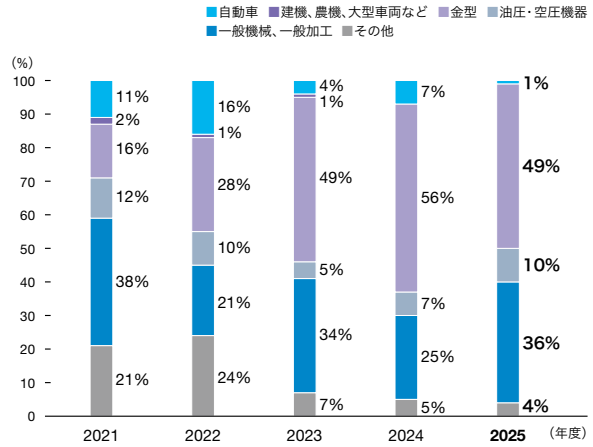
米州



欧州

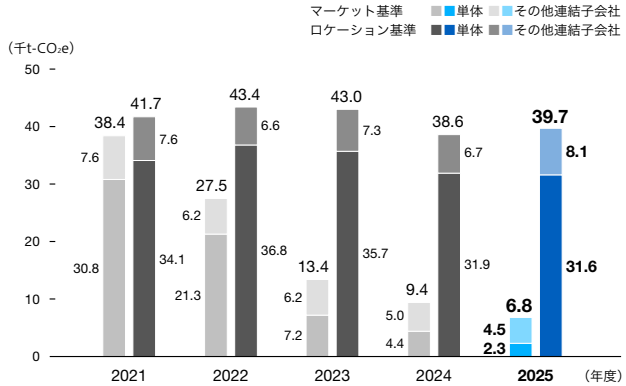


中国



2025年度の業種別受注は、航空・宇宙・衛星、防衛関連、医療機器、データセンター・エネルギー関連、半導体製造装置関連などオークマが強みとする重厚長大産業向けの需要が好調に推移しました。

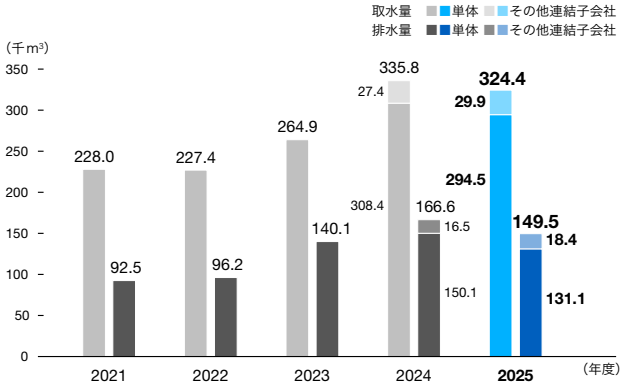
温室効果ガス排出量（Scope1・2）※1



2025年度の連結での温室効果ガス排出量（マーケット基準）は6.8千t-CO_2eとなりました。2025年度は、ガス空調の電化など継続的な環境課題への取り組みの結果、前年度比で28%削減しました。

※1 温室効果ガス排出量は、GHGプロトコルに準じて算定しています。

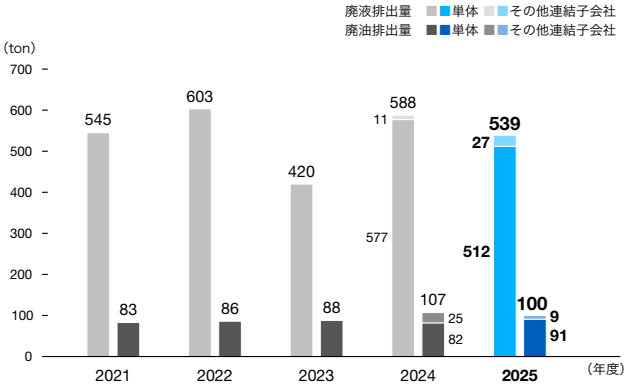
取水量・排水量※2



2025年度の連結での取水量は前年度比で3%減少し、排水量は前年度比で10%減少しました。取水した水は、社員の衛生用途に加え、金属部品加工で使用する切削液の希釈水として活用しています。なお、切削液などの廃液は、廃棄物処理業者にて回収された後、油水分離してリサイクルされます。

※2 2024年度から連結での測定を開始しています。

廃液・廃油排出量※3

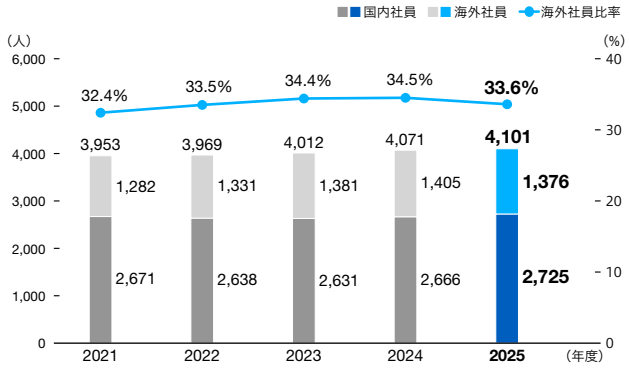


2025年度の連結での廃液排出量は前年度比で8%減少し、廃油排出量は前年度比で7%減少しました。

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

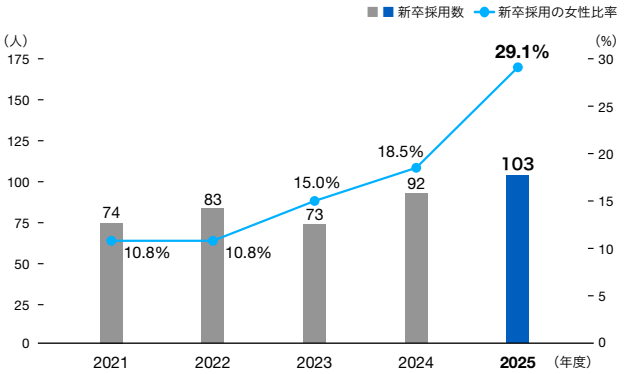
※3 2024年度から連結での測定を開始しています。

連結社員数・海外社員数・海外社員比率



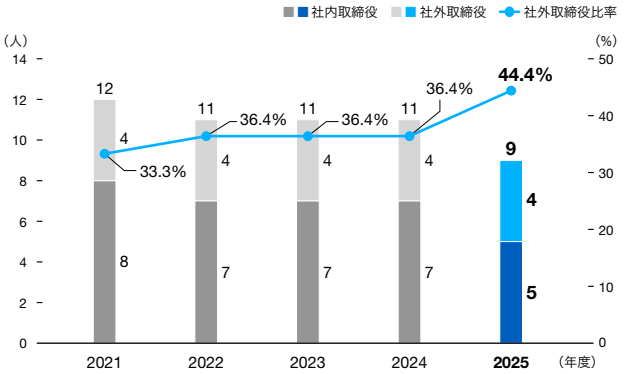
グローバルな事業展開に向けた体制強化を進める中、国内社員の増加により、連結社員数は4,101名となりました。海外社員数は1,376名、海外社員比率は33.6%となりました。

新卒採用数・新卒採用の女性比率（単体）



人財の多様化はオークマの成長に不可欠と考え、2025年度に新卒採用における女性比率15%以上を目標に取り組み、2025年度実績は29.1%となり、目標を大きく上回りました。女性総合職の採用強化や管理職登用に向けた風土改革、次世代リーダー教育などを通じ、性別を問わず活躍できる環境を整えています。

取締役および社外取締役人数・比率



2025年度は取締役9名のうち社外取締役は4名（うち女性2名）となり、社外取締役比率は44.4%となりました。引き続き、多様な視点を経営に取り入れることで、監督機能の強化とコーポレートガバナンスの充実を図っています。

中期経営計画2028で顧客起点の価値創造によりものづくりサービス企業への進化を実現します



中期経営計画2025で2030年に向けた成長投資を実行
収益力強化へ不断の取り組みを

2025年度までの3年間は地政学リスクや関税政策、エネルギー価格の変動、物価上昇など構造的な変化が進む厳しい環境でありました。私は、現在の事業環境は単純に「不安定」なのではなく、複雑化しており、さまざまな要因が複雑に絡み合いながら変化し続ける時代に入ったと考えています。

この複雑な環境を前提に、中期経営計画2025では「耐性」を上げる、「柔軟性」を高める、つねに複数の「選択肢」を持つ、こうしたことを意識し、実行してきました。

2025年度にかけて獲得した大型需要への対応では、生産ラインの再配置や工場間での生産機種の見直しを行い、柔軟に需要変動に対応できる生産体制づくりを進めました。従来であれば対応が難しかった超大型案件への対応力は確実に高まったと感じています。

また、2030年ビジョンの実現に向けて、Dream Site Engineered Solutions（DSES）とGlobal Innovation Center（GIC）、新物流センターのオークマPDC（Process Distribution Center）など、過去最大規模となる成長投資も計画どおり実行しました。中期経営計画2025では、お客様の課題解決に貢献する「ものづくりサービス」の強化に向け、基盤づくりとしての投資を進めてきました。

製品面では、高生産性・高精度と脱炭素化への貢献を両立する「Green-Smart Machine」の開発・展開を推進しました。長時間無人運転でも工程能力を維持する技術や、省エネかつ温度変化に左右されない高精度加工、自律的な精

度補正機能などを実用化し、他社との差別化につながる技術基盤の開発を進めることができました。

これらを推進した結果、2025年度には売上高が過去最高を更新し、海外売上高比率も73.3%まで高まりましたが、物価上昇や関税政策の影響、米国をはじめとする高収益地域の売上高構成が変化した影響や、人的資本投資の強化などの中長期の成長に向けた投資により、収益面では課題を残しました。

市場環境や地域構成が変化しても安定的な利益創出と成長を実現し、お客様のものづくりのライフサイクルにわたって価値を提供する「ものづくりサービス企業」への進化を加速させる必要があります。AIが目覚ましい進化を遂げる中、AI活用は、高齢化社会で労働生産性を高め、加工現場の潜在能力を高める鍵となっていきます。当社の事業を「工作機械の販売」から「お客様のものづくりを継続的に支援する」事業へと進化させていきます。

お客様の課題解決、成長への貢献を通じて、社会課題解決への貢献、企業価値の向上を実現していきたいと考えています。

社会の構造的変化にともなう事業機会とリスクの変化

製造業全体で人手不足や技能継承の課題が顕在化し、加工の自動化や工程集約に対するニーズは急速に高まっています。加えて、お客様は単なる機械を求めているのではなく、お客様の生産性向上や安定稼働、更には投資効率まで含めた価値提供を求めるようになってきており、これにより従来以上に、付加価値の高い領域での競争機会が広がってきています。

また、足元で航空・宇宙・衛星、防衛、データセンター、半導体製造といった成長産業は活況を呈しています。これらの市場は、小物から中物、更には大型の加工において、長時間にわたる高精度加工、幅広い環境下での安定した工程能力、そして高い信頼性が求められることから、当社が強みとする領域です。業種・地域により濃淡はありますが、こうした成長産業において、工作機械の需要は極めて旺盛で、とくに2026年度に入り、かつてない需要の高まりを見せており、当グループが更なる成長を成すべき時です。これらの成長産業では高精密・高生産性、高信頼性は不可欠であり、5軸制御マシニングセンタや複合加工機といった工程集約機や大型機の需要が伸びています。重厚長大産業向けを得意とする当グループにとって、中長期的な事業機会の拡大が期待される状況です。

こうした環境下における最大の機会は、自動化・自律化を通じて、人に依存しない安定した生産を実現したいという顧客ニーズに応えられる点にあります。

工程集約が可能な5軸制御マシニングセンタや複合加工機、自動化ソリューション、更にはAI・知能化技術による自律化ソリューションを組み合わせることで、人手不足の中でも生産性を高めたいというお客様の要望に応えていきます。

更に、市場ニーズの多様化やAIをはじめテクノロジー進展の加速、サプライチェーンの不確実性の増大など事業環境の変化が大きい中で持続的成長を実現するためには、バリューチェーンの効率化、迅速化が肝要であり、中期経営計画2028では組織改革も含めた事業基盤の改革に取り組みます。オークマは市場の成長を上回る、より高い成長を実現していきます。

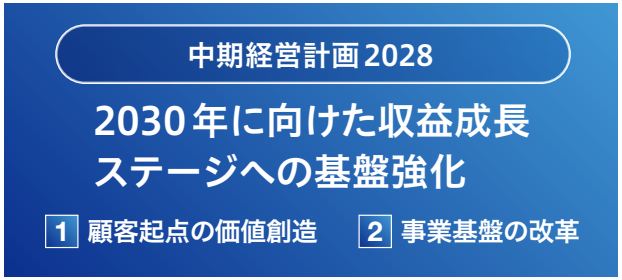
2030年に向けた収益成長ステージへの基盤をいっそう強化する中期経営計画2028を開始

2026～2028年度にかけての中期経営計画2028では、2030年ビジョンの実現に向けて、市場環境や地域構成が変化しても安定的に収益を創出できる企業へ進化するため事業基盤を本質的に強化していきます。

「顧客起点の価値創造」と「事業基盤の改革」を中期経営計画2028の方針とし、市場・顧客ニーズを的確に捉え、お客様の生産加工プロセス全体の最適化や生産性向上まで含めて価値を提供するビジネスモデルへの転換を進めていきます。

また、こうした価値創造をより迅速に実行するために組織改革にも取り組みます。現在のように市況が好調な局面において、あえて組織改革や事業基盤強化に取り組むことは、短期的には負担をともないます。しかし私は、この期間を2030年に向けた成長のための重要な基盤構築の期間と考えています。

この3年間で事業基盤と収益基盤をしっかりと強化し、2028年度以降の更なる収益性向上と資本効率向上につなげていく。そして、お客様への価値提供、「ものづくりサービス企業」への進化を加速させて、2030年ビジョンで掲げる収益成長ステージへ確実に移行していきたいと考えています。



収益性回復に向けた戦略的通過点として中期経営計画2028目標を設定

中期経営計画2028で掲げている「ROE8%以上」「営業利益率11%以上」という目標は、短期的な収益最大化を目指した数値ではなく、当グループが2030年ビジョンで目指す収益成長ステージへ移行するための重要な通過点として設定しています。

企業価値向上を目指すうえで、資本効率を測るROEは重要であり、将来的なキャッシュ・フロー創出力と企業価値向上につながる成長投資を重視しながらROE向上を図ります。収益性の拡大に向けては、2028年度までの3年間でこれまで実行してきた投資のリターンを着実に顕在化させ、2029年度以降の収益拡大を目指します。

中期経営計画2028の本質は、顧客起点の価値創造を促す体制の構築、すなわちものづくりサービスでの収益性基盤の構築や、バリューチェーン全体で利益を生み出す収益構造への転換などを通じて、2030年ビジョンを実現し、それ以降も持続的に更に高収益を生み出せる企業体質を構築することにあります。いっそうの成長と収益力強化を両立させるための戦略的な目標として、中期経営計画2028目標を着実に達成していきます。

中期経営計画2028の財務目標

	2025年度 実績	2028年度 目標	2030年度 目標
売上高	2,359億円	**2,700**億円	**3,000**億円
営業利益率	6.6%	**11**%以上	**15**%以上
ROE	5.3%	**8**%以上	**13**~**15**%

顧客起点の価値創造により市場変動に強い企業へ進化

中期経営計画2028の方針の一つである「顧客起点の価値創造」では、経営環境が「市場全体が変化する時代」から、「成長市場がまだら模様に存在する時代」へ変化する中で、有望な市場や案件を的確に捉え、お客様としっかりと向き合い、ともに強く成長する事業体質への転換を図っていきます。それとともに市場変動に強く、変動にともなう収益面への影響を最小化できる企業への進化を目指しています。

実際に、地域やお客様の規模によってニーズの違いがありますが、提案した機械によって工程全体でどのような投資効果が出るのか、あるいは機械導入後の運用のしやすさやサービス品質まで含めた提案が重視される傾向が一段と強まっています。

このようなニーズを起点として、営業から開発や製造、サービスまでのバリューチェーンを強化したうえで、これまで強みとしてきた高精密・高生産性、高信頼性に加え、段取り時間を含む加工時間や稼働率、人手不足への対応といった観点も含め、ものづくりの生産現場を熟知した立場で、生産性向上につながる提案を行っていきます。

とくに、5軸制御マシニングセンタや複合加工機による工程集約、自動化ソリューション、更に自律的に安定稼働を支えるAI・知能化技術を組み合わせながら、人がついていなくても精度が安定する、つねに工程能力が確保できるといった信頼感を他社にない強みとして、価値提供を進めています。

こうした価値創造を実践する場が、2026年に完成したDSESやGICであり、DSESでは、実機を用いたテスト加工や自動化ラインの検証を通じて、お客様とともに最適な加工や自動化の形をセキュアな環境下でつくり上げていきます。GICでは将来の工場像を共創し、納入後の稼働支援や改善提案まで実施していきます。

DSES、GICに象徴されるように私たちが目指しているのは、お客様が生産性を高め、収益を向上させることで、お客様の成長とオークマの成長がともに実現する関係を築くことです。機械の納入後も引き続きお客様の利益創出に貢献することで、結果として当グループの売上・利益の拡大につながると考えています。「ものづくりサービス」の展開に注力していきます。

顧客起点の価値創造を支える事業基盤の改革を加速

「顧客起点の価値創造」と並ぶもう一つの柱が「事業基盤の改革」です。お客様への価値提供を更に高めていくためには、商品や技術だけでなく、それを支える会社の仕組みそのものを変えていく必要があると考えています。

複雑化した事業環境でお客様の課題に迅速かつ的確に応えていくためには、バリューチェーンの効率化、迅速化が不可欠です。

そこで、従来の機能別組織での部門最適から脱却すべく、2026年7月に全社での組織再編を行いました。高い顧客価値を創出するため、営業(国内、海外)、技術、FAシステムを事業統括部門として統合し、収益責任も一体化しました。これまでの歴史の中で、初めて技術(機械)とFA(電気・情報)の組織を融合し一本化しました。また営業と技術が同一の組織内となったことも創業以来初めてのことと思います。

また、生産(国内外工場含む)、調達、サービスを生産統括

部門として統合し、生産からアフターサービスまでを一体で運営できる体制の中で、グローバル生産・供給体制の最適化も進めていきます。事業を支える管理、品質保証、情報システムなどの組織についてはコーポレート統括部門に集約しました。本改革によって、市場やお客様の変化にあわせて柔軟に形を変えながら成長できる、強くしなやかな組織を目指しています。

そして、自動化案件や大型案件が増える中では、お客様満足を高めるプロジェクトマネジメントの高度化も重要になります。お客様要求に迅速かつ適切に応えるとともに、案件ごとの収益性や進捗管理の精度を高めることで、お客様満足度と収益向上、成長を着実に進めていきます。

オークマの価値提供は機械をお届けした時が始まりです。導入後のサービスや運用支援を通じて、お客様のものづくりを継続的に支えることが重要です。サービスビジネスの拡大に向けて収益性の向上、事業基盤の改革を着実に進めていきます。顧客起点の価値創造を継続的に実現し、2029年度以降の収益成長につなげるための重要な取り組みとして、着実に実行していきます。

独自のAI、知能化技術を活用した自律化ソリューションで真の「自動化」を目指す

昨今AIが目覚ましい進化を遂げていますが、熟練技能者が不足する中においても、生産性を高め、高信頼の生産を確保する重要な役割を担うのがAI活用、フィジカルAI（Physical AI）です。熟練技能者不足により自動化へのニーズは高まっていますが、異常への対応や加工条件の設定、長時間の安定稼働など、依然として人の経験や勘に頼る部分が残っており、工作機械の知能化、自律化は必須となっていきます。

オークマはCNC装置を内製し、工作機械とその周辺装置から得られる情報を活用できる強みを活かして、工作機械そのものの性能向上だけでなく、機械を含むものづくり全体を支援する領域へと展開していきます。

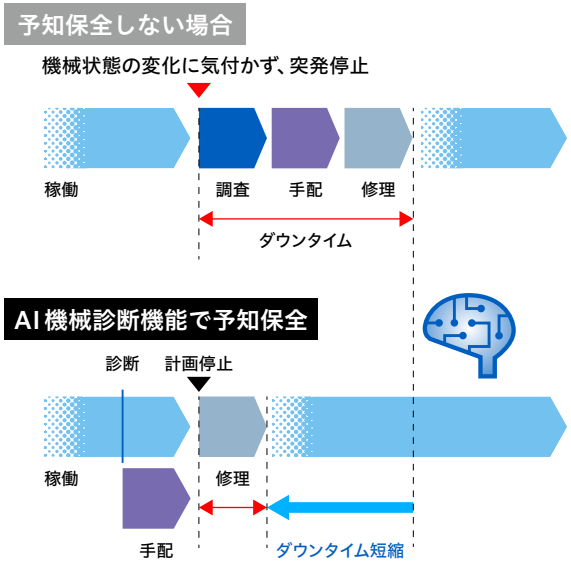
私たちが目指しているのは、機械自身が状態を理解し、自律的に判断しながら品質や精度を維持できる世界です。AIや知能化技術を単なるデジタル技術ではなく、「現場で役に立つ自律化技術」として位置付けています。AIの活用により目指すのは、熟練技能者が減少しつつあるお客様の現場で“止まらない”“ロスを出さない”“安定して稼ぎ続ける”生産を実現することです。

そのために当社は、工作機械とNC装置の自社開発を通じて培った工学的知見と、55,000件を超える実機データ、更に1990年代から蓄積してきた知能化技術のノウハウを活用して研究開発を推進しています。単に現象を検知するだけでなく、「なぜ起きたのか」「どう改善するのか」までを説明し、原因特定から対策実行までを機械側で担う技術を開発しています。とくに航空宇宙や防衛分野ではものづくりにおける説明責任が重要であり、物理特性に基づく説明可能なフィジックスAI（Physics-informed AI）は当社の大きな強みだと考えています。またフィジカルAIの価値は機械単体だけではなく、自動化ソリューションやアフターサービスと組み合わせることでより発揮されます。稼働データを活用した改善提案や予防保全、遠隔サポートなどにAIを活用して、お客様のものづくりを継続的に支えていきます。

こうした考えのもとオークマは2026年、経済産業省が支援する国産AI開発会社「Noetra」へ資本出資しました。目的は日本のものづくり現場で培われてきた技術や経験、暗黙知をセキュアな環境で継承し、発展させ、お客様のものづくりをつねに進化させることにあります。ここで、現場の知識を理解して動くAIを目指されている「Noetra」のビジョンに賛同して参画を決めています。品質へのこだわりや現場改善の文化、安定稼働を追求する考え方など、日本のものづくりの強みをAI時代に更に進化させることに貢献していきたいと考えています。

当社としては、AIや知能化技術を活用しながら、お客様の生産性向上を継続的に支える。お客様のものづくりのライフサイクルに価値を提供する「ものづくりサービス企業」へと進化させることが、これからのオークマの目指す姿です。

異常の兆候を捉え、突発的な機械停止の未然防止に貢献する「AI機械診断」



企業と社会の持続的成長を支える脱炭素化と人財戦略を推進

当社がサステナビリティを重視する理由は明確です。それは、社会課題解決への貢献を高めることが、当社の事業成長と競争力強化につながると考えているからです。

環境対応、とりわけ脱炭素化は、当社にとって取り組むべき社会的責任であると同時に、事業機会でもあると捉えています。オークマの工作機械は生産財であり、お客様の工場で長期間使用される設備であることから、製品の省エネルギー性能や生産性の高さが、そのままお客様の環境負荷低減につながるという特徴を持っています。また当社工場の生産設備は自社製工作機械で構成されており、ここで脱炭素化を徹底して実践し、それを製品・ソリューションとして提供することで、お客様の脱炭素化に貢献することが重要だと考えています。

オークマは、「Green-Smart Machine」を基軸に自社のスマートファクトリーである「Dream Site」で省エネや高効率生産を実証し、そこで得られた技術やノウハウを「ものづくりサービス」としてお客様に提供し、脱炭素化に貢献していきます。

中期経営計画2028、そして2030年ビジョンの実現において、最も重要な経営資源は「人財」であると考えています。当社の事業領域は、「機械を売る」から「お客様のものづくり全体を支える」ビジネスへと広がっており、顧客の価値創造に深く関与するためには、現場の課題を理解し、当社の技術とサービスをお客様の課題解決につなげられる人財が不可欠です。そのため、競争力の源泉となる、世界中のお客様の課題を高い課題解決能力で解決に導くグローバル人財、自動化、AI・自律化といった新たな技術を事業に落とし込めるテクノロジー人財、そして現場改善・改革を主導できるものづくり人財の育成と確保のための人的資本投資を行っていきます。また、成果や発揮能力を正しく評価し、社員一人ひとりが自律的に成長できる環境を整えることが、結果として顧客への提供価値を高め、事業の持続的成長につながると考えています。

人的資本の強化と脱炭素化への取り組みといった「サステナビリティ経営」は、いずれも中期経営計画2028における「顧客起点の価値創造」と「事業基盤の改革」を支える重要な要素です。サステナビリティを事業戦略に組み込み、社会価値と企業価値の両立を実現していきたいと考えています。

2030年ビジョン実現に向け3年間で変革を着実に遂行

中期経営計画2028は、当社にとって2030年ビジョンの実現に向けた重要なステップとなります。「顧客起点の価値創造」と「事業基盤の改革」を通じて、環境変化に強く、持続的に成長できる高収益企業へと変革していくことを、この3年間の最優先課題としています。

今回の中期経営計画2028の策定にあたり、中期経営計画2025以上に取締役会において現状を踏まえた議論を重ね、将来に向けて何を強化し、何を変えていくべきかを徹底的に検討してまいりました。その結果、短期的な成果のみを追うのではなく、2030年ビジョンの実現に向けた競争力と価値創造力の強化を優先する方針を明確にしました。

投資家の皆様からは、2028年度目標に対して更なる向上への期待の声もいただいており、これに応えるべく、2030年以降の飛躍的な成長を実現するための戦略的転換期として着実に歩を進めていきます。成長投資や組織改革、人財育成、AIによる事業変革などを着実に進めながら、お客様への提供価値を高め、将来の競争力と価値創造力を強化します。



また、これらの成長投資の実行と株主還元の両立を重要な経営課題と考えています。中期経営計画2028では、配当性向35%以上と、中期経営計画2025と同等水準の総還元を目指す配当方針をお示ししました。企業価値の向上を通じて創出した成果を株主の皆様と共有し、安定的かつ継続的な還元を実施してまいります。そして、中期経営計画2028の進捗についてご説明し、国内外の株主・投資家の皆様との対話を重ねていきたいと思います。

中期経営計画2028で築く事業基盤を土台として、2030年に向けて収益性と資本効率を着実に高め、社会価値と企業価値の両立を実現してまいります。引き続き、投資家・株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご理解と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

社会課題

- 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靭化
- 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.06

- 総資産 **3,404**億円
- 純資産 **2,559**億円

知的資本 P.29

- 技術、仕様、加工技術の蓄積
- 基礎研究、要素技術の蓄積（AI技術への展開力）
- 大学、企業、AIスタートアップとの連携

製造資本 P.31

- プレミアムプロダクトの国内生産 **4**拠点
- スマートファクトリー **4**工場
  （Dream Site 1、2、3、DSES）
- 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・関係資本 P.27

- 強力なグローバル販売網
- 提案力の高いセールス
- サプライヤーとの共創

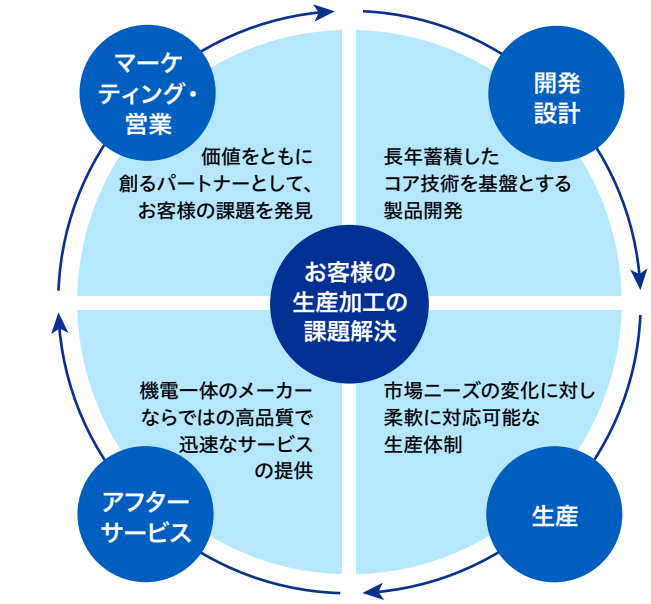
人的資本 P.38

- 社員数：連結**4,101**人（単体**2,396**人）
- Okuma Universityによる人財開発

自然資本 P.08

- エネルギーの使用（連結）：**96,334**MWh
- 水の使用（連結）：**324**千㎥

Business Model



経営基盤

- 企業理念 P.02
- コーポレートガバナンス P.43

OUTPUT

ものづくりサービス

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.34

**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

2028年度の目標

- 売上高：**2,700**億円
- 営業利益率：**11**%以上
- ROE：**8**%以上

2030年度の目標

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

**存在意義
（パーパス）**

**『ものづくりサービス』
の力で、
社会に貢献する**

2030年に向けた事業環境の変化

労働人口の減少やデジタル革新技術の進展による社会構造の変化に加え、地政学リスクの高まりや気候変動への対応等を背景に、産業構造の変革がグローバルに加速しています。工作機械市場においては、労働力不足を背景とした自動化・省人化需要の拡大や、サプライチェーン再編のための製造拠点の分散・複線化・再配置等によるものづくりの強靭化の動き、生成AI・フィジカルAIの進展による高度な自動化・知能化へのニーズの拡大などを受け、中長期的には緩やかな成長が見込まれます。一方で、地域・産業ごとの需要動向は、引き続き複雑に変化することが予想されます。

オークマの2030年ビジョン

このような環境下において、需要変動への対応力強化と収益体質の安定化に向けて、顧客ニーズに応える付加価値の高い製品・サービス・ソリューションを提供し、競争力を強化することが当グループの重要課題となっています。ものづくりの課題解決に貢献する「ものづくりサービス」をグローバルに提供し、2030年度までに連結売上高3,000億円、連結営業利益率15%以上、ROE 13～15%の達成を目標としています。労働人口減少や脱炭素社会の実現等、世界のものづくり現場が直面する課題に応え、その解決を通じて「世界の製造業における社会課題を解決する企業」を目指しています。

ビジネスモデル「ものづくりサービス」

当グループは、工作機械を制御する数値制御装置(NC装置)を自社開発する世界有数の総合工作機械メーカーとしての強みを活かし、「機電情知(機械、電気(制御)、情報、知識創造)」の融合技術を搭載した独自のスマートマシン(知能化・AI技術を搭載した工作機械)を基盤に、加工技術や自動化ソリューション等を「ものづくりサービス」として提供することにより、個々のお客様のものづくりのライフサイクルにおける課題を解決し、新たな価値を提供します。

パーパス 『ものづくりサービス』の力で、社会に貢献する

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

2030年度目標

企業価値向上

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

社会・環境価値向上

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

オークマのマテリアリティ

イノベーションの創出を通して ものづくり産業の持続的な成長に貢献する

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

イノベーションの源泉となる人財を育成する

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

オークマのサステナビリティ課題 (6つの社会課題)

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靭化
6. 安心・安全なものづくり、サイバーセキュリティ

成長に向けた投資と基盤整備を計画どおり実行
収益性の向上を中期経営計画2028における継続課題に

中期経営計画2025の実績

2023年度から2025年度にかけて推進した中期経営計画2025では、飛躍に向けた基礎固めの期間として、成長投資と事業基盤整備を着実に実行し、2030年ビジョン実現に向けた土台づくりを進めることができました。

2025年度の連結売上高は2,359億円、営業利益率6.6%、ROE5.3%、ROIC4.3%となり、売上高は当グループ過去最高を記録したものの、売上高・収益性ともに中期経営計画2025目標には届きませんでした。

今後はこれまでの投資成果を早期に事業成長と収益につなげるとともに、市場・顧客ニーズを起点とした事業運営の強化を通じて収益力向上を図っていきます。

中期経営計画2025の成果と課題

中期経営計画2025では、地政学リスクの高まりや関税政策の変化、エネルギー価格・物価の上昇など、事業環境の不確実性、複雑性が増す局面が続きました。一方で、こうした環境変化を前提に、中長期的な成長に向けた経営基盤の強化を進めました。

2030年ビジョンの実現に向け、2025年度までの3年間で技術・生産の両面から過去最大規模の成長投資を実行しました。江南工場では、Dream Site Engineered Solutions（DSES）、Global Innovation Center（GIC）、可児工場では、新物流センターであるオークマPDC（Process Distribution Center）をはじめとする主要投資を計画どおり推進しました。

これらは、自動化ソリューションや高度な加工提案力の強化、お客様との共創機能の拡充、サービスビジネスの拡大を支える基盤となります。また、生産体制の見直しや工場間での最適生産の推進により、需要変動や大型案件への対応力も高めました。

事業面では、価格政策の推進や大型需要の取り込みにより、オークマの本機受注単価は2015年度比で国内・海外ともに向上しました。海外市場では、重厚長大産業の需要拡大を取り込み、海外売上高比率は73.3%に達しました。これらの取り組みが、厳しい市場環境下における過去最高売上の達成を支えました。

一方、収益性については課題が残りました。物価上昇にともなう部材費・物流費の増加に加え、関税政策の影響などによるコスト上昇圧力が継続しました。また、売上の地域構成の変化や人的資本投資の強化、成長投資にともなう費用増加なども利益水準に影響を与えました。その結果、営業利益率やROEは中期経営計画で掲げた目標水準には届きませんでした。

中期経営計画2028では、中期経営計画2025を通して実施した成長投資を早期に収益へ結び付けるとともに、市場・顧客ニーズを起点とした事業運営の強化と、バリューチェーン全体の効率化・迅速化による収益構造改革を進め、安定的に利益を創出できる事業基盤の構築を目指していきます。

中期経営計画2025 目標・KPIの進捗

	2022年度実績	2025年度実績	中期経営計画2025（2025年度）目標
売上高	2,276億円	**2,359億円**	（2,500億円）
営業利益率	10.9%	**6.6%**	（13～15%）
ROE	9.9%	**5.3%**	（10%以上）
ROIC	8.7%	**4.3%**	

収益成長ステージへの移行に向けた事業基盤強化の３年間

中期経営計画2028は、2030年ビジョンで掲げる収益成長ステージへの移行に向けた基盤強化の期間と位置付けています。
中期経営計画2028の方針として「顧客起点の価値創造」と「事業基盤の改革」を推進し、
安定的に収益を創出できる事業構造への進化を目指します。

中期経営計画2025

〈認識した主要課題〉

マーケットドリブンへの転換

コスト構造の強化

2025年度実績

売上高	2,359億円
営業利益率	6.6%
ROE	5.3%

中期経営計画2028

2030年に向けた収益成長ステージへの基盤強化

1 顧客起点の価値創造

2 事業基盤の改革

2028年度中期経営計画目標

売上高	2,700億円
営業利益率	11%以上
ROE	8%以上

2030年ビジョン

**ものづくりサービスで
個々のお客様のものづくりの
ライフサイクルにおける
課題を解決**

2030年度目標

売上高	3,000億円
営業利益率	15%以上
ROE	13～15%
社会・環境価値向上	Scope1、Scope2における カーボンニュートラル化（連結ベース）

Phase1 2023年度－2025年度

Phase2 2026年度－2028年度

Phase3 2029年度－2030年度

安定的に収益を生み出せる事業構造への進化を目指して

— 財務目標 —

ROEを最重要指標として企業価値向上を目指す

中期経営計画2028では、企業価値の最大化を目的として、資本効率を示すROEを最重要指標と位置付け、収益性の向上と売上成長を追求していきます。2030年ビジョンで掲げる収益成長ステージへの移行に向けた通過点として、2028年度に当グループでROE8%以上を目指します。目標の達成に向けては、営業利益率11%以上の実現を重要課題とし、収益力の向上と成長投資の両立を図ります。これらの目標は短期的な業績拡大ではなく、中期経営計画2025で実施した成長投資の成果を収益へ結び付け、将来にわたり安定的に利益を創出できる事業構造への転換を進めることを意図した目標水準として設定しています。事業成長と収益力強化を着実に進めることで、2030年ビジョンの実現につながる持続的な企業価値向上を目指します。

	2025年度実績	2028年度 中期経営計画目標
売上高	2,359億円	**2,700**億円
営業利益率	6.6%	**11**%以上
ROE	5.3%	**8**%以上

— 基本方針 —

「顧客起点の価値創造」と「事業基盤の改革」

中期経営計画2028では、「顧客起点の価値創造」と「事業基盤の改革」を基本方針として掲げています。近年、製造業を取り巻く環境は大きく変化しており、人手不足や技能継承の課題に加え、AIをはじめとする技術革新の進展、サプライチェーンの不確実性の高まり、市場ニーズの多様化など、さまざまな環境変化に迅速に対応することが求められています。

また、市場全体が一律に成長する時代から、成長分野や成長地域が分散する時代へと移行する中で、顧客や市場の変化を的確に捉えた事業運営の重要性が高まっています。

こうした環境認識のもと、お客様への提供価値を高めながら、変化に柔軟に対応できる事業基盤を構築し、持続的な成長と収益力向上の実現を目指し、「顧客起点の価値創造」と「事業基盤の改革」を推進します。

事業環境の変化

- 市場ニーズの多様化
- テクノロジー進展の加速
- 部材高騰、関税等のコスト変動のリスクが拡大
- サプライチェーンの不確実性の増大

中期経営計画2028の方針

1 顧客起点の価値創造

- マーケットドリブン経営の実践
- 市場・顧客ニーズに応えるソリューションの提供
  - AI・自動化ソリューションの提供
  - 5軸制御マシニングセンタ、複合加工機

2 事業基盤の改革

- 市場環境の変化を捉え、成長を実現する事業基盤の構築
- バリューチェーンの強化
- 人的資本による競争力の強化

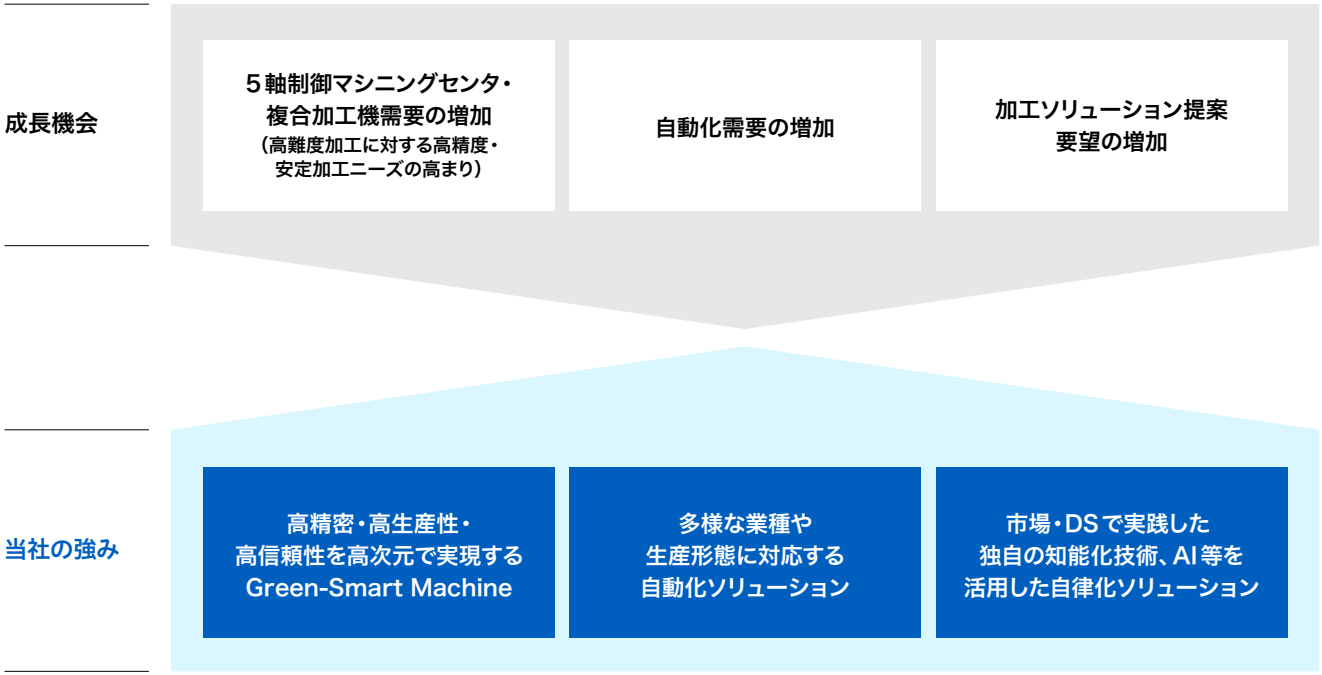
1 顧客起点の価値創造

企業価値向上につなげる機会と強み

市場環境に対応する価値創造のドライバー

製造業を取り巻く環境は大きく変化しており、世界的な人手不足や技能継承の課題が深刻化する中、多くの製造現場では省人化や生産性向上への取り組みが経営課題となっています。また、地政学的な緊張の高まりやエネルギー政策の変化を背景に、航空・宇宙、防衛、発電、半導体関連産業などでは設備投資が活発化しており、高度な加工技術や生産能力に対する需要も拡大しています。

こうした市場環境の変化にともない、お客様が求める価値も変化しています。高品質な製品を効率的かつ安定的に生産するため、工程集約による生産性向上や自動化による省人化への需要が高まっています。とくに、複雑形状部品や大型部品の加工が求められる成長産業では、5軸制御マシニングセンタや複合加工機の重要性が一段と高まっています。また、生産現場が抱える課題の複雑化にともない、単なる設備導入にとどまらず、生産プロセス全体を最適化する加工ソリューションへの需要拡大が見込まれ、工作機械市場は中長期的に拡大することが期待されています。



こうした変化は、当社にとって重要な成長機会です。当社が長年強みとしてきた重厚長大産業向けの加工領域では、高精密・高生産性、高信頼性が求められます。航空・宇宙、防衛、発電、半導体関連産業など現在活況を呈している市場は、こうした技術的要求水準が高い分野であり、当社が培ってきた、難度の高い加工でも精度を安定して維持する技術力やノウハウを発揮できる領域です。また、これらの産業では大型部品や難削材の加工需要が多く、工程集約を実現する5軸制御マシニングセンタや複合加工機への需要拡大も期待されています。

当社は、高精密・高生産性・高信頼性を高次元で実現するGreen-Smart Machineを基盤として、多様な業種や生産形態に対応する自動化ソリューションを展開しています。更に、自社工場であるDream Siteで培った知見や現場データを活用し、知能化技術やAIを組み合わせた自律化ソリューションの開発も進めています。これらを組み合わせることで、お客様が直面する人手不足や生産性向上、安定稼働といった課題に対し、機械単体ではなく生産プロセス全体の視点から価値を提供します。

中期経営計画2028では、こうした市場環境の変化を成長機会として捉え、市場や顧客ニーズに基づく価値創造を推進し、お客様の競争力向上に貢献するとともに、当社の企業価値向上につなげていきます。

1 顧客起点の価値創造

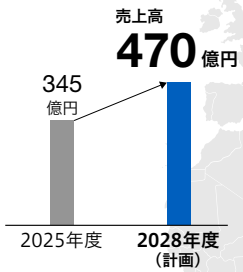
重厚長大産業を中心としたグローバルの好調産業で更なる成長を図る

2026年度以降の工作機械市場は、航空・宇宙、防衛、半導体製造、発電関連分野を中心とした重厚長大産業向け需要の拡大を背景として、グローバルで堅調に推移すると見込んでいます。こうした市場環境を踏まえ、2028年度の連結売上高2,700億円を目標としています。

日本市場では、防衛・半導体製造・発電関連向け需要の拡大を見込み、2028年度売上高700億円を目標としています。米州は最も高い成長を期待する市場であり、航空・宇宙、防衛、発電関連分野を中心に、2025年度比21%増となる830億円を計画しています。欧州では航空、防衛向け需要の拡大を取り込み、同36%増の470億円を目指します。アジアは2028年度700億円を計画しており、2025年度の中国向け大型案件による一時的な押し上げ要因を除いた売上としては着実な成長を目指しています。各地域の市場特性に応じた施策を展開し、成長機会を確実に取り込んでいきます。

2028年度 地域別売上高計画と市場環境

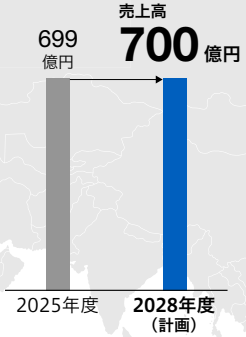
欧州



市場環境(欧州)

航空、防衛向けの需要が拡大する見込み

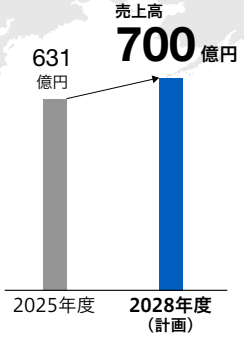
アジア



市場環境(アジア)

- 金型、半導体製造が好調(中国)
- 市場全体が成長傾向(インド)

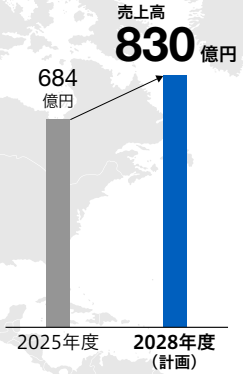
日本



市場環境(日本)

防衛、半導体製造、発電関連向けの需要が拡大する見込み

米州



市場環境(米州)

航空・宇宙、防衛、発電関連向けの需要が拡大する見込み

2 事業基盤の改革

バリューチェーンの効率化・迅速化により、顧客起点の経営を実現

組織体制、バリューチェーン強化の考え方

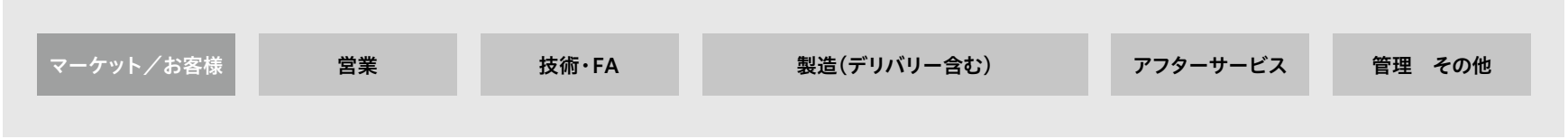
市場環境や顧客ニーズの変化が加速する中、企業には市場やお客様の声を迅速に経営へ反映し、価値創造につなげる仕組みが求められています。当社においても、自動化案件の増加や顧客ニーズの多様化、グローバル市場での競争環境の変化などを背景に、従来の機能別組織による部門最適から、顧客価値を起点とした事業運営への転換が重要な経営課題となりました。

こうした認識のもと、中期経営計画2028の「顧客起点の価値創造」と「事業基盤の改革」の実現に向け、2026年7月に全社的な組織再編を実施しました。スピード感のある顧客起点の経営を実現する中で軸となるのが、新たに設置した事業統括部門、生産統括部門、コーポレート統括部門の3つの統括部門体制です。営業・技術・FAを担う事業統括部門、製造・調達・サービスを担う生産統括部門、そして経営基盤を支えるコーポレート統括部門が連携することで、営業から開発、生産、サービスまでのバリューチェーンを一気通貫でつなぎます。これにより、市場や顧客ニーズの変化に対する意思決定の迅速化を図るとともに、部門横断で最適な判断ができる体制を構築します。また、グローバルでの情報共有や機能連携を強化し、各地域の知見を迅速に事業運営へ反映することで、変化への対応力を高めていきます。

また、権限と責任を各統括部門へ適切に委譲することで、意思決定の迅速化と実行力の向上を図ります。事業統括部門は、市場や顧客に最も近い立場で事業運営を担い、収益管理と成長戦略を一体的に推進します。加えて、生産統括部門は最適なQCDの実現を通じて供給責任を果たし、コーポレート統括部門はガバナンスや制度、情報基盤の整備によって事業活動を支えます。

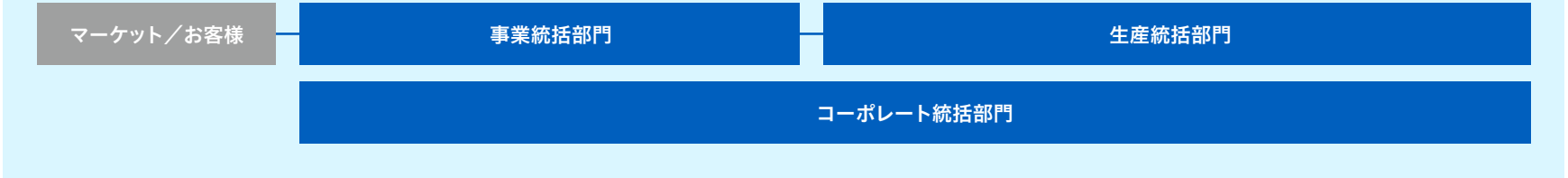
新たな組織体制のもと、顧客ニーズを起点に意思決定を行い、バリューチェーン全体のスピードと連携を高めることで、環境変化への対応力を強化します。

2026年6月30日までの組織体制



バリューチェーン全体を一気通貫でつなぎ、スピード感のある顧客起点の経営を実現

2026年7月1日以降の組織体制



財務戦略

戦略性とリターンを重視した投資と資産最適化で、ROEを向上

財務戦略の考え方

中期経営計画2028では、企業価値向上に向けてROEを最重要指標と位置付け、収益力の向上と資本効率の改善を両立する財務戦略を推進します。顧客起点の価値創造と事業基盤の改革を支えるため、中期経営計画2028では、中期経営計画2025で構築した成長基盤を活用して収益成長を実現するとともに、資産の最適化を進めることで、持続的な企業価値向上を目指します。

資産の最適化

資本効率向上に向け、現金・預金の適正水準を維持しながら、運転資本および保有資産の最適化を進めます。棚卸資産についてはサプライチェーン全体の改善を通じて圧縮を図り、2028年度には保有月数5カ月水準を目標とします。また、政策保有株式については保有意義を継続的に検証しながら縮減を進め、2028年度までに政策保有株式純資産比率10%未満を目指します。

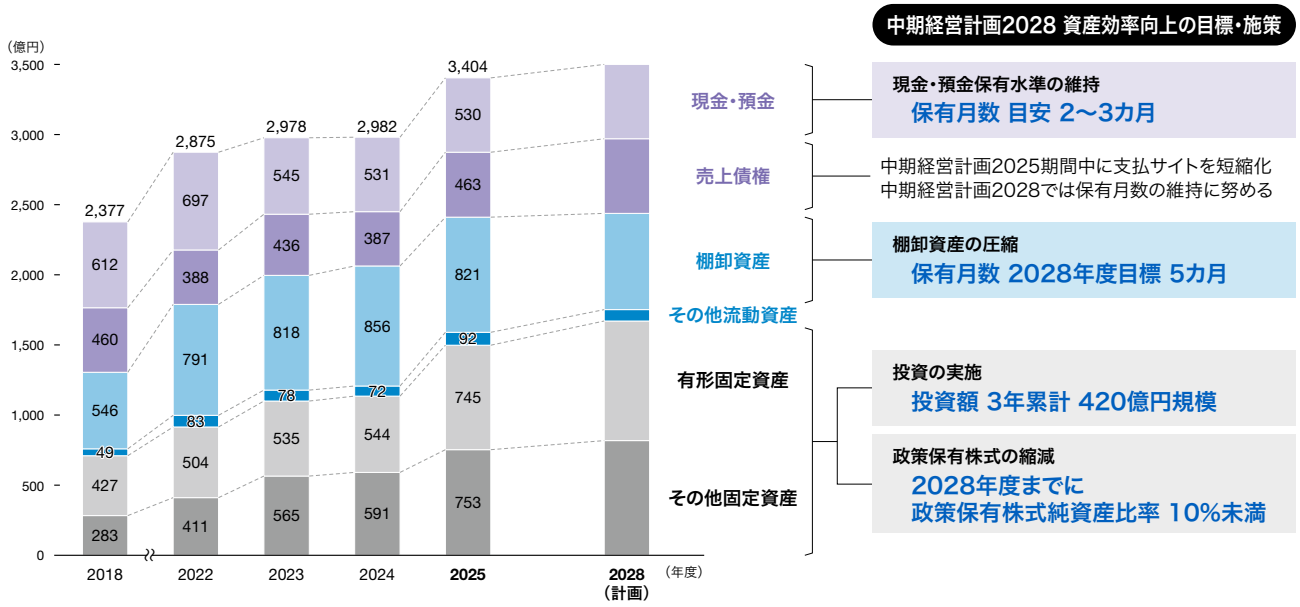
投資計画

既存の成長投資のリターンの最大化に注力し、新規の成長投資は引き続き厳選して実施するという投資方針のもと、2026～2028年度に累計420億円規模の投資を計画しています。自律化ソリューションやOSP開発、新ERP導入などの成長投資に加え、更新投資や働く環境の整備などのESG投資をバランスよく実施し、顧客価値の創出と収益力向上を実現します。

株主還元

中期経営計画2028では、成長投資と株主還元のバランスを重視します。将来の成長に向けた投資を継続しながら、配当性向35%以上を目安とし、中期経営計画2025と同等水準の総還元の実現を目指します。また、資本効率の改善やキャッシュ創出の状況を踏まえ、機動的な自己株式取得を含む追加的な株主還元についても検討していきます。

2028年度に目指す資産構成



株主還元方針

配当性向35%以上かつ
中期経営計画2025同等水準の総還元
の実施を目指す

特集

オークマのAI活用の方向性

独自開発のNC装置「OSP」で、高信頼のAI・自律化ソリューションを提供

製造現場では、人手不足や熟練技能者の減少を背景に、自動化ニーズが拡大しており、今後は工作機械の自律化が重要になると考えています。自動化が進み、人の介在が少ない生産現場では、工作機械自らが状態を認識し、判断し、改善へつなげながら安定稼働を続けることが求められます。

当社は、高度に安定した工作機械を基盤として、長年にわたり収集してきた55,000件以上の実機データと、1990年代前半から蓄積してきた研究ノウハウを保有しています。これらを活用し、フィジカルとサイバーを融合したAI・知能化技術の開発を推進しています。

AIによる異常検知に加え、工学的知見を活用した原因推定や改善策の提示を行うことで、工作機械が自律的に改善を続ける仕組みを実現します。こうした自律化ソリューションを通じて、お客様の生産性向上と持続的な競争力強化に貢献していきます。

オークマのAI活用の方向性（OSPによる差別化）

市場は高信頼のAIを求めていく

AI技術による異常検知に加え、異常発生時の原因推定と改善策を提示することで、
自律的な改善を実現し、製造現場の生産性向上に貢献。



長年にわたり収集した
55,000件以上の実機データ

高度に安定した
工作機械がベース

1990年代前半から
蓄積された研究ノウハウ 等



取締役専務執行役員
コーポレート統括部門 統括部門長
堀江 親

2030年に向け収益性の回復と資産効率の向上により、資本収益性の向上を目指します

中期経営計画2025では成長投資が進展 一方で、収益性や資本効率が課題に

中期経営計画2025では、DSESやGIC、オークマPDCなど2023～2025年度累計で595億円の投資を進め、将来に向けた投資を着実に進めることができました。また3年累計280億円の自己株式取得を含む株主還元も計画どおり実施しました。

一方で、収益性や資本効率の面では課題が残る結果であったと認識しています。2025年度の連結売上高は過去最高となる2,359億円まで拡大しましたが、営業利益率は6.6%、ROEは5.3%にとどまりました。

こうした結果となった要因としては、米国関税の影響や物価上昇にともなうコスト増加に加え、米国をはじめ高収益地域の売上高構成が変化した地域ミックスの影響や人的資本投資の強化にともなう費用増が挙げられます。部材価格や物流費の高騰に加え、生産量が十分ではなく、売上の拡大がそのまま利益につながりにくい局面となりました。

こうした環境下においても安定的に利益を確保できる収益性の強化に至らなかったことは、当社として真摯に受け止めるべき課題であると認識しています。今後は、需要の変動下でも安定的に収益が確保できるよう、ビジネスモデルの強化を進めていきます。

バランスシートの面では、投資を進める中で総資産は2025年度末に3,404億円まで拡大しました。有利子負債は2022年度の50億円から2025年度には250億円に拡大しましたが、2025年度末の自己資本比率は72.0%と高く、財務健全性を維持しています。また、投資を進める中でネットキャッシュは2025年度には280億円(2022年度647億円)となりました。棚卸資産の金額としては2022年度より増加しましたが、2022年度下期末の棚卸資産保有月数5.9カ月に対し、2025年度下期末の棚卸資産保有月数は5.3カ月まで圧縮が進みました。

また資本政策として2025年12月には金融機関11社を売出人として500万株の株式売出しを公表し、同時に当社としては最大規模となる100億円の自己株式取得も実施しました。この売出しは株式の流動性を高めること、新たな株主の皆様との対話を通じ経営規律のいっそうの強化を図るものであり、企業価値向上につながるアクションの一つとして実行しました。

収益性の回復と資本効率の向上に向け、2026年度からの中期経営計画2028では、投資効果の発現の早期化や、需要の変動に対する安定的な利益の確保について、もう一段階の高度化を目指す取り組みが必要だと認識しています。

将来につなぐ収益基盤の構築を重視した中期経営計画2028の目標と財務戦略

中期経営計画2028の業績目標については、中期経営計画2025の結果と足元の状況、今後の取り組みの進捗を踏まえた、現実的な水準として設定しています。

中期経営計画2028では、方針である「顧客起点の価値創造」と「事業基盤の改革」を進め、2030年ビジョンの実現を目指していきます。バリューチェーンを強化し、成長に向けた体制づくりに注力するための事業基盤の強化期間となり、本計画では、2028年度に売上高2,700億円、営業利益率11%以上、ROE8%以上という目標を掲げました。

株主資本コストの水準を意識した経営を進めていくことは重要です。ROE向上のため利益率の改善や在庫の適正化など、今は足元の事業基盤を強化することが先決と考えています。そのうえで、これらの取り組みにより資本効率を向上させ、2030年度にはROEの一段の引き上げを目指しています。

中期経営計画2028の財務・資本戦略については、これまで進めてきた投資や取り組みを前提に、その効果を着実に収益やキャッシュにつなげていくことに重心を置いています。中期経営計画2025での成長投資の減価償却が本格的に開始することや、今後も物価上昇が見込まれる中、中期経営計画2028では、収益性の強化を第一に進めていきます。

収益性の改善と資産効率の向上を両輪にROE改善へ

現在の資本市場からは、当社のROE水準に対して更なる引き上げを期待する声を多くいただいており、資本効率の改善は重要な経営課題であると認識しています。ROE向上に向けては、当社のROEと相関の高い収益性の強化を主眼としながら、資産効率の向上を組み合わせていく方針です。

中期経営計画2028では営業利益率11%以上の実現に向け、コスト構造の改善を進めていきます。具体的には、売上高2,700億円規模への拡大による増収効果の発現に加え、価格転嫁の継続や高付加価値機種の比率向上を通じて、売上を安定的に利益へ転換していく運営を目指していきます。また、売上の地域構成の最適化も収益性改善の重要な要素になると認識しています。加えて、DSES、GIC、オークマPDCといったこれまでの成長投資による合理化効果を発現させることで、収益性の底上げを図ります。

収益性の改善と並行して、資産効率の向上にも継続的に取り組んでいきます。とくに運転資本の最適化に向け2028年度の棚卸資産保有月数5カ月程度を目安とするなど受注拡大局面においても在庫水準を注視しながら、安定的に売上へつなげるオペレーションを実行します。手元資金については当社の事業特性も踏まえ、一定の手元流動性を確保するため、2～3カ月程度の水準を維持することを基本とし、過度に積み上げることなく適切に運用していきます。

また中期経営計画2028では、新たに政策保有株式の縮減に向けた目標を公表しました。保有の意義や資本コストを踏まえた経済合理性等を精査しながら、2028年度までに政策保有株式の純資産比率を10%未満とする計画です。事業環境の変化等により保有の意義が希薄化したと判断した株式は、保有先との対話を行い、保有先の理解を得ながら縮減を行っていきます。

成長投資と安定配当を重視したキャッシュアロケーションを実行

中期経営計画2028のキャッシュアロケーションでは、安定的な株主還元を継続しつつ、成長投資は戦略遂行上の優先度を精査しながら、リターンの確保を重視し実施する考えです。

キャッシュアロケーションの策定にあたっては、役員から構成される会議の場で投資案件を精査のうえ、投資計画を立案し、取締役会において中期経営計画2028のキャッシュ

キャッシュアロケーション

2026～2028年度 累計計画



（単位：億円）

	2023-2025年度 累計実績	2026-2028年度 累計計画	2026-2028年度 主な投資
成長投資	436	**235**	●自律化ソリューション・OSP開発等 ●新ERP、DX周辺 ●BOC※新工場
更新投資	101	**110**	●機械装置等の更新
ESG投資	58	**75**	●建物の更新 ●働く環境の整備
投資額合計	595	**420**	

※ BOC：北一大隈（北京）机床有限公司

アロケーションの審議を行いました。社外取締役・監査役からは、現金・預金は適正水準であるかの確認や各投資案件の目的・投資回収の考え方等の質問を受け、最終的に投資計画の実現によるリスクテイクを後押しいただきました。

営業キャッシュ・フローの獲得と一部の政策保有株式の売却によるキャッシュインに対し、有形・無形を合わせた投資として3年累計で420億円規模を計画しており、これらの投資を行ったうえで株主還元としても中期経営計画2025の実績と同水準となる220億円以上を目標としています。

中期経営計画2028においても、成長投資は引き続き重要と考えており、自動化・自律化ソリューションやDX、生産体制の強化といった競争力の基盤となる分野が中心になります。あわせて、生産設備の更新や働く環境の整備などについても、計画的に進めていく予定です。

成長投資と安定配当は最優先事項として確実に実施していきます。

投資リターンの最大化に向けて投資案件を適正にモニタリング

投資案件については、まず事業戦略との整合性を確認したうえで選定することを基本としています。当社は2030年ビジョンにつながる投資であるかを起点に、将来的な収益貢献やキャッシュ創出へのつながりを総合的に見極め、ROICやIRRを推定し資本コストを上回ることを確認したうえで、個々の案件の投資判断を行っています。

そのうえで、従来以上に重視しているのが、投資後の回収プロセスの確実性です。投資決定後の進捗や効果を継続的に確認しながら、収益に結び付けていく運営をいっそう強化していきます。

中期経営計画2028においては、戦略に基づき投資を厳選して実行するとともに、実行後のフォローと改善を徹底することで、着実に収益につなげていくことを基本としています。こうした運営の積み重ねが、中長期的な収益力および資本効率の向上につながるものと考えています。

安定的な配当を実施する観点から還元指標を配当性向へ転換

中期経営計画2028期間（2026～2028年度）の株主還元は、毎年、配当性向35%以上かつ総還元性向としては、中期経営計画2025並みの総還元性向の実現を目指すことを還元方針としています。

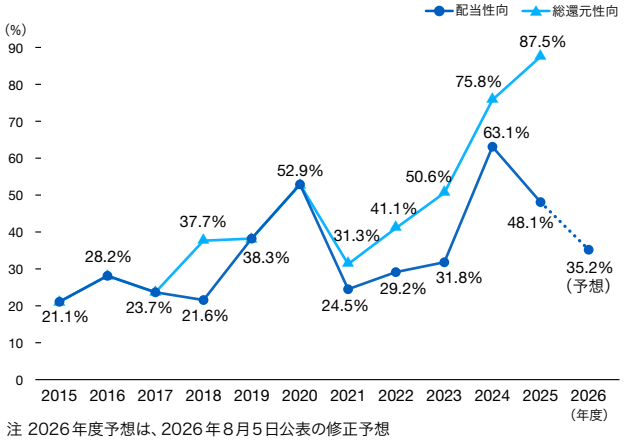
中期経営計画2025では「総還元性向」を目標に掲げていましたが、中期経営計画2028では、投資家の皆様にとっての予見性を高める観点、安定的な配当を実施する観点から、還元指標を「配当性向」としました。

追加的な株主還元（自己株式取得を含む）については、成長投資の実行状況、財務健全性、フリーキャッシュフローの水準、資本効率（ROE）の改善余地を総合的に勘案し、機動的に検討します。

企業価値向上に向けて規律ある資本配分を実践

中期経営計画2028は、成長投資と株主還元の両立を図りながら、中期経営計画2025で積み上げてきた投資や事業基盤を、確かな収益とキャッシュの創出につなげる3年間です。これまで当社は将来に向けた投資を積極的に進めてきましたが、今後はその成果を着実に引き出し、収益性と資本効率の向上につなげていく必要があります。

配当性向・総還元性向



注 2026年度予想は、2026年8月5日公表の修正予想

2026年度第1四半期の受注高は753億円となり、四半期として過去最高となるような旺盛な工作機械需要を取り込みながらも、お客様への提供価値の向上や技術力の強化、人財育成など、将来の競争力につながる取り組みを着実に積み重ねることが重要だと考えています。CFOとして、財務の健全性を維持しながら、持続的な成長を支える財務基盤の強化に努めていきます。

また投資家の皆様との対話を通じて寄せられたご意見やご期待にも真摯に向き合い、経営の意思決定に活かしていきたいと考えています。

一つひとつの取り組みを着実に積み重ねることで、オークマの収益力と資本効率を高め、企業価値向上につなげていきます。

顧客起点の価値創造を通じて、持続的な収益成長を実現します



取締役常務執行役員
事業統括部門 副統括部門長
田中 聡

Q1 中期経営計画2028の策定にあたり、事業環境をどのように捉え、オークマの強みと課題をどのように整理しましたか。

当社の強みは、幅広い製品ラインナップに加え、優れた加工性能と高い信頼性にあります。とくに、加工精度や生産効率に優れ、故障が少なく安定的に稼働する点について、お客様から高い評価をいただいています。

一方、他社も着実に技術力を高めており、製品性能だけで競争優位を維持できる時代ではなくなっています。また、製造業を取り巻く環境が大きく変化する中、工作機械に求められる機能やサービスも、地域や産業分野によっていっそう多様化しています。

中期経営計画2025期間には、海外市場を中心に成長分野における大型案件を獲得するなどの成果を上げました。一方、こうした成果を持続的かつ収益性の高い成長につなげるためには、製品力に加え、提案から導入後のサービスまでを含む総合的な対応力を一段と高め、お客様に選ばれ続ける価値を提供する必要があります。

Q2 中期経営計画2028で「顧客起点の価値創造」を掲げた背景と、営業改革の考え方を教えてください。

「顧客起点の価値創造」とは、ものづくりの原点に立ち返り、お客様の生産現場における課題を深く理解し、当社の製品・サービスを通じてその解決に貢献することです。お客様のニーズが個別化・高度化する中、製品起点で販売活動を考えるのではなく、お客様の課題を起点として、最適な解決策を提供することが重要です。あわせて、地域ごとの市場構造や需要動向をより精緻に把握し、製品戦略や価格戦略、ソリューション提案へ迅速に反映する必要があります。

そのためには、従来の機能別組織の枠を越え、バリューチェーン全体で顧客価値を創出する体制の強化が不可欠です。2026年7月に事業統括部門を新設し、営業と技術が一体で事業を推進する組織としました。技術部門のメンバーの顧客接点を強化し、お客様の課題や市場の変化を迅速に捉え、製品開発やソリューション提案に反映します。また、事業の収益性向上のため、案件管理の高度化にも取り組みます。

Q3 「顧客起点の価値創造」の実現に向けて、営業戦略をどのように強化していきますか。

お客様の多様な課題解決のニーズに応えるため、機械単体の販売にとどまらず、機械本体から自動化、導入後のサービスまでを一体で提案するトータルソリューション型の営業を強化します。

製品面では、工程集約や複雑形状の高精度加工に対する需要拡大を見据え、5軸制御マシニングセンタ、複合加工機、門形マシニングセンタを中心に、性能・機能の向上と製品ラインナップの最適化を進めています。また、航空・宇宙、防衛、発電、半導体製造関連など、当社の強みを発揮できる成長産業への提案を強化します。

自動化については、当社の自律的に判断する安定性の高い工作機械を基盤に、販売チャネルとの連携強化や外部パートナーとの連携も視野に入れながら、多様な業種・生産形態に対応する自動化ソリューションを提供していきます。

更には、自動化が進む中で重要性の高まるAI診断機能などを活用し、異常の予兆を早期に検知することで、突発的な設備停止の抑制につなげます。販売後も設備稼働率の向上を継続的に支援することで、安定的な収益基盤としてサービス事業の拡大を図ります。

国内にとどまらず、グローバルでサービス、ソリューション提案を強化すべく、米国のOkuma Global Repair Center、ドイツのOEG Solution Center、日本のGlobal Innovation Center（GIC）を活用して各地域のお客様との接点を強化します。これらの拠点を通じて高付加価値なソリューションを提供することで、お客様の生産性向上と当社の持続的な利益成長を実現していきます。

中期経営計画2025の振り返り

- Green-Smart Machine の展開、価格政策、大型機の受注拡大により、本機受注単価（2015年度比単体）は着実に向上
- 門形マシニングセンタ、複合加工機「MULTUSシリーズ」、5軸制御マシニングセンタ「MU-Vシリーズ」などの高付加価値機種において、市場浸透が進展
- グローバル70（海外売上高比率70%）を達成
- 市場ニーズを製品開発・提案活動へより迅速に反映する仕組みの高度化が課題

成果を支える営業基盤の特徴

特徴① 多様な産業に広がる顧客基盤

航空・宇宙、防衛、発電、データセンター、半導体製造などの成長分野を含む多様な産業に対し、グローバルに事業を展開しています。各産業で蓄積した知見を横断的に活用することで、環境変化に強い事業基盤を確立しています。

特徴② 幅広い製品ラインナップと技術提案力

「機電情知（機械、電気、情報、知識創造）」の融合技術を基盤に、幅広い製品ラインナップを提供しています。お客様の生産形態や課題に応じた最適な提案を通じて、受注拡大と競争力強化を図ります。

特徴③ 国内トップシェアを誇る門形マシニングセンタ

門形マシニングセンタは、国内市場でトップシェア※1を維持しており、累計出荷台数は10,000台以上※2に達しています。国内外で培った豊富な納入実績と顧客からの信頼を基盤に、大型・高精度加工領域における継続的な受注機会の創出につなげています。

※1 出所：日本工作機械工業会 工作機械受注統計、オークマ単体受注
※2 2022年8月時点で達成

中期経営計画2028に向けた重点課題

- 市場ニーズを起点とした事業運営への転換
- 営業・技術の統合による市場ニーズへの対応力強化
- データ活用を軸とした顧客対応力の強化

中期経営計画2028に向けた今後の取り組み

グローバル共通施策

- 強みである重厚長大、成長産業への拡販
- 自律化、自動化ソリューションの拡販
- 5軸制御マシニングセンタ・複合加工機の拡販
- サービスビジネスの拡大

地域別の取り組み

国内	• DSES・GICの活用による、顧客支援強化と生産能力の拡大 • 顧客対応部門の組織力強化・営業DXの推進
米州	• OAC グローバル修理工場の設立によるサービスビジネスの拡大 • ロボットパッケージの拡販強化
欧州	• OEG Solution Center（2026年3月開所）の活用による自動化提案、エンジニアリングの強化 • 中長期的な成長産業への攻勢
アジア・パシフィック（中国を除く）	• 代理店網の更なる強化 • インドの販売・サービス拠点の拡充
中国	• 5軸制御マシニングセンタ・複合加工機の拡販、販売～サービスを一体化した支援体制の強化 • 現地での自動化システム提案の強化

TOPICS　グローバル拠点の拡大

Okuma Global Repair Center（アメリカ ノースカロライナ州）

アフターサービス体制を強化するため、米国ノースカロライナ州にOkuma Global Repair Centerを開設しました。従来のサービス拠点の3倍以上の面積に拡張し、サービス機能を一元化することで、交換部品の迅速な供給と修理対応力を高めます。これにより、お客様の機械のダウンタイムを最小限に抑え、生産性の維持・向上に貢献するとともに、サービスビジネスの拡大につなげていきます。



OEG Solution Center（ドイツ クレーフェルト市）

欧州における提案力と自動化対応力を強化するため、ドイツ・クレーフェルトにOEG Solution Centerを開設しました。
最新の工作機械、自動化システム、ソフトウェアソリューションを活用し、お客様の生産課題に応じた最適な加工提案を行います。これにより、欧州市場における高付加価値提案の拡大を図ります。





マーケットドリブンの開発を推進し、顧客課題を新たな価値へと変えていく

取締役常務執行役員
事業統括部門 統括部門長
千田 治光

Q1 マーケットドリブンによる知的資本の強化に向けて、市場ニーズをどのように捉え、価値創造につなげていますか。

製造業では労働力不足や技能伝承が課題となる中、お客様のニーズは機械単体の性能向上から、工程全体の自動化や安定稼働へと広がっています。そのため、競争力の源泉は製品性能だけでなく、お客様の生産現場における課題をいち早く捉え、最適なソリューションとして提供できる力へと変化しています。当社はこうした変化に対応するため、マーケットドリブンの開発を推進しています。

お客様との対話に加え、自社開発の制御装置「OSP」から取得する実機データを活用し、お客様の潜在的な課題を捉えることに注力します。お客様の本質的な目的である生産性向上に向けて、社会課題を踏まえた将来の生産現場を構想し、その実現に必要な技術やソリューションを自社工場で検証し、商品化することで、市場ニーズに迅速に対応します。

また、その実行体制として2026年7月に、技術本部とFAシステム本部を統合し、エンジニアリング本部へ再編しました。機能の一体化により、オークマの強みである「機電情知」の融合を深化させ、技術者がお客様にいっそう近いところで新たなソリューションを開発し、お客様の課題解決につなげることで、知的資本を継続的に強化します。

Q2 労働力不足に対し、自動化ソリューションやAI・知能化技術をどのように強化しますか。

自動化ニーズが拡大する中、工作機械の提供にとどまらず、導入後の安定稼働まで含めて支援し、製品ライフサイクル全体を通じて、お客様の投資効果の最大化を目指しています。その実現に向け、顧客ニーズを捉えた自動化ソリューションとAI・知能化技術の展開を加速します。

自動化を強化する方向性としては、象徴的なARMROIDをはじめ、タワー APCなど、機械の基本設計と深く関わり、構成されたシステムを最適化することで、ソリューションの充実を図ります。ロボットを活用した自動化では、工作機械自体をシステム構築が容易な設計とし、海外子会社などと連携して地域ごとのニーズに柔軟に対応します。

自動化に欠かせないAI・知能化技術では、現場稼働で蓄積してきた55,000件以上の実機データと、1990年代前半から培ってきた情報活用を踏まえた研究成果を活用し、工作機械の安定稼働を支える技術の開発・提供を強化します。成果の一つが「AI機械診断」であり、OSPが機械の異常兆候を捉え、突発的な機械停止を未然に防止します。今後は、他社に先行して開発してきた独自のAI・知能化技術を発展させ、実機の現象を捉えるフィジカルAIと、物理法則や工学的知見を活用するフィジックスAIを融合し、異常検知から原因推定、改善策の提示まで行うことで、機械の安定稼働を支援し、お客様の生産性向上と投資効果の最大化につなげます。

Q3 DSES、GICをどのように活用しますか。

DSES（Dream Site Engineered Solutions）とGIC（Global Innovation Center）は、価値創造を支える重要な拠点です。

DSESでは、お客様の製品や加工技術に関する機密情報を厳格に保護する環境を整えました。来場されたお客様からは、安心してテスト加工を確認・検証できる場として高い評価をいただいています。重要な情報を守りながら、技術者がお客様の加工課題や要求事項を把握し、実機による技術検証につなげます。一方、GICは、お客様に一歩先でありながらも現実感のある生産現場を体感していただく場となります。その実現に必要な課題の解決に向けて深い議論を行い、バーチャル空間で体験していただくことで、より具体的な設備や自動化ソリューション提案につなげます。顧客課題の把握から実機による技術検証、開発・提案、納入後の生産サポートまでのサイクルを確立し、お客様との共創拡大とソリューション提案力の強化を実現します。

中期経営計画2025の振り返り

- DSES・GICをはじめとする成長投資を計画どおり実行
- 国内生産の主要機種をOSP-P500搭載のGreen-Smart Machineへ切り替え完了
- 5軸制御マシニングセンタ、複合加工機、自動化ソリューションの展開が課題

成果を支える知的資本の特徴

特徴①「機電情知」の融合による基盤技術

創業以来培ってきた機械技術、制御技術、加工技術に加え、豊富な技術知見や加工ノウハウを蓄積しています。これらの知的資本を融合することで、多様な産業・加工ニーズに対応し、高速・高精度かつ安定した加工を実現する製品・技術の開発につなげています。

特徴② 機械加工に最適化したAI・知能化技術

労働力不足の中、AI技術は生産システムの能力を最大限引き出す大きな役割を担っていきます。機械本体と制御装置の双方を自社で開発する強みを活かし、AI・知能化技術の開発を推進しています。更に、蓄積した実機データや長年の研究ノウハウを活用し、工作機械の自律的な安定稼働を支えるAI・知能化技術開発を推進しています。

特徴③ 顧客課題を起点としたソリューション提案力

グローバルで蓄積してきた顧客対応実績や業界別の知見をもとに、お客様の生産課題を的確に捉え、最適なソリューションを提案する力を培っています。機械単体の性能向上にとどまらず、自動化・工程統合・保守支援までを含めた提案を通じて、お客様の工程全体の生産性向上に貢献しています。

中期経営計画2028に向けた重点課題

- 市場ニーズに応じた新機種投入の迅速化
- 「工程集約（5軸・複合加工機）」、自動化システム、AI・知能化での競争力強化
- DSES・GICを活用した顧客接点とソリューション提案力の強化

中期経営計画2028に向けた今後の取り組み

重点開発領域

- 5軸制御マシニングセンタ、複合加工機の開発強化
- 自動化ソリューションの展開加速
- AI・知能化技術を活用した加工の最適化、安定稼働支援の高度化。フィジカルAIの展開

AI活用（フィジカルAIとフィジックスAIの融合）

- 当社は55,000件以上の実機データと、1990年代前半から培ってきた情報活用を踏まえた研究成果を活用し、AI・知能化技術の高度化を進め、既に市場投入しています。中期経営計画2028では、実機データから学習するフィジカルAIと、工学的知見に基づくフィジックスAI（Physics-informed AI）を融合し、異常検知から原因推定、改善策の検討までを支援する技術の開発を推進します。

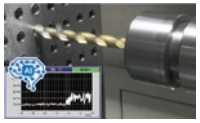
知能化技術



AI技術



AI機械診断機能



AI加工診断機能

TOPICS　DSES・GICの竣工

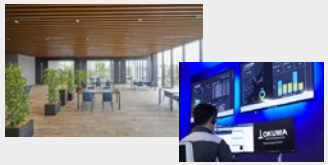
Dream Site Engineered Solutions（DSES）

DSESは、お客様の機密情報を厳格に保護する環境のもと、自動化ソリューションや高度なテスト加工をご提案し、その効果を実機で確認いただける拠点として開設しました。
需要変動に柔軟に対応できる生産インフラとしても活用し、5軸制御マシニングセンタ、複合加工機や自動化ソリューションの拡大を通じて、2030年ビジョンで掲げる成長を実現します。



Global Innovation Center（GIC）

GICは、お客様のものづくり課題を起点に、将来の工場像を共創するイノベーション拠点です。先進的なソリューション提案に加え、遠隔サポートを通じて納入後の安定稼働を支援します。
お客様との継続的な接点を強化し、高付加価値ソリューションの創出につなげていきます。



グローバルで生産・供給体制を最適化し、需要変動への対応力を高める



取締役常務執行役員
生産統括部門 統括部門長
幸村 欣也

Q1 複雑な事業環境が続く中で、グローバルの生産・供給体制をどのように強化していきますか。

現在の事業環境は複雑性が一段と増しており、多様な機種群を有する当社では、地域と産業の組み合わせによって機種ごとの需要動向も異なるため、生産計画の立案はいっそう難しくなっています。中期経営計画2025の最終年度には、門形マシニングセンタをはじめとする大型機の受注拡大に対し、主に旋盤や複合加工機を生産する大口工場でも門形マシニングセンタを生産するなど、柔軟な生産体制で増産に対応し、2025年度の過去最高売上高の達成に貢献しました。

今後、地域や産業ごとの需要変動は大きくなるとみています。こうした変化に対応するため、2026年7月に生産統括部門を立ち上げ、国内外の生産拠点と、調達、物流、製造、検査、サービスの各機能を一体的に運営する組織体制としました。国内4工場・海外3工場を軸に、グループ会社も含めて、受注動向や各工場の負荷に応じて生産配分を機動的に調整するとともに、調達・物流体制も柔軟に見直し、グループ全体最適の視点で納期対応力と供給継続力の向上を図ります。その基盤として、現場のデータを活用したスマートマニュファクチャリングの強化も進め、需要変動への対応力を高めます。

この体制を支えるのは、現場の「ものづくり人財」です。当社は、スマートファクトリーにおける自動化と熟練の技の融合により、高い生産効率を実現しています。2030年度を見据え、組立やサービス、安全教育など、各分野で整備してきた育成機能を統合し、製品・工程・サービスを横断する育成体制へと発展させます。更に、当社は現代の名工やあいち・岐阜の名工など、卓越した技能者として表彰される人財を継続的に輩出してきました。受賞者数も増加し、人財育成の成果が表れています。2030年度に向け、需要変動に強いグローバルな生産・供給体制を確立するとともに、ものづくり人財を育成し、持続的な成長を支える製造基盤を強化していきます。

Q2 製造資本の強みを活かし、収益性向上に向けてどのような取り組みを進めていますか。

物価上昇や円安を背景に部材価格が高騰する中、収益性向上は喫緊の課題です。中期経営計画2028では、グループ全体の人員・生産設備を有効活用し、需要に応じて各拠点の生産配分を最適化します。物流の効率化や原価の見える化によりコストを抑制することで、収益性の向上につなげます。

足元では航空・宇宙、防衛、発電、データセンター、半導体製造関連など成長産業が牽引する需要拡大に応えるべく、増産を進めています。高付加価値の5軸制御マシニングセンタや複合加工機の増産に向け、DSES（Dream Site Engineered Solutions）を生産インフラとしても活用し、成長機会を取り込んでいきます。

収益性向上には、アフターサービスの強化も重要です。機械本体と制御装置を自社で開発・生産する強みと、製造・サービス部門のシームレスな連携を活かし、サービス部品の安定供給と迅速な対応を通じて、お客様の機械の安定稼働を支えます。これにより、顧客満足度を高め、製品ライフサイクル全体の収益性向上につなげていきます。

Q3 オークマPDCは、どのような投資効果が現れていますか。

連結子会社の日本精機商会と可児工場内に設立したオークマPDC（Process Distribution Center）は、調達・物流プロセスの効率化と生産能力の向上を目的に、2025年9月に稼働を開始しました。国内に分散していた倉庫機能を集約し、部品の保管、払出し、供給までの動線を最適化することで、物流コストの低減と生産リードタイムの短縮につなげています。

小物部品の搬送には、人と協働する自動搬送ロボットを導入し、物流の自動化・省人化を進めています。また、サブユニット生産エリアでは、部品供給からユニット組立までを一体化し、搬送時間や工程間の滞留を削減しています。このように、物流を軸に、バリューチェーンの効率化を進めていきます。

中期経営計画2025の振り返り

- 柔軟な生産体制により、大型需要にも着実に対応
- 新物流拠点「オークマPDC（Process Distribution Center）」の稼働開始により、物流機能を拡充
- グローバル生産・供給体制およびアフターサービス体制の更なる強化が課題

成果を支える製造資本の特徴

特徴① 需要変動に対応可能な柔軟な生産体制

需要変動や市場環境の変化に柔軟に対応できる国内外の生産体制を構築しています。国内4工場、海外3工場に加え、オークマPDC、DSESの活用により安定供給と着手から出荷までのリードタイム短縮につなげています。

特徴② スマートファクトリーで培った高品質なものづくり力

Dream Siteで培ったスマートマニュファクチャリング技術により、高品質で効率的なものづくりを推進しています。生産の見える化や工程の標準化、データ活用、自動化・省人化を通じて、生産性向上、品質安定化、リードタイム短縮を実現し、競争力の高い生産基盤を構築しています。

特徴③ 機械本体と制御装置の自社開発・生産による迅速なサービス対応力

機械本体と制御装置の双方を自社で開発・生産する強みを活かし、不具合発生時には機械・制御の両面から原因を迅速に特定し、的確な対策につなげています。機械と制御の双方に精通した知見により、お客様の安定稼働を支援し、長期的な信頼関係を構築しています。

中期経営計画2028に向けた重点課題

- グローバル生産体制の強化
- グループ全体最適を活かしたコスト競争力の強化
- サービス体制の強化

中期経営計画2028に向けた今後の取り組み

グローバル生産体制の強化により、需要変動への対応力を高めます。

グローバル生産拠点

中期経営計画目標の達成に向け、国内4工場・海外3工場の生産体制のもと、オークマPDC、DSESが本格稼働。

国内生産拠点



本社工場
（愛知県丹羽郡大口町）



可児工場
（岐阜県可児市）
NEW オークマPDC（物流）



江南工場
（愛知県江南市）
NEW DSES



群馬工場
（群馬県太田市）

海外生産拠点



中国北京工場
（中国北京市）



中国常州工場
（中国常州市）



台湾工場
（台湾新北市）

TOPICS　オークマPDC（Process Distribution Center）

調達・物流プロセスの効率化と生産能力の向上を目的に、可児工場内にオークマPDCを竣工しました。
社内外に点在する倉庫機能を集約するとともに、AI技術を活用した物流ロボットを導入し、人とロボットの協働により物流作業の効率化・自動化・省人化を推進します。また、サブユニット組立機能を備えることで、ユニット生産の対象領域を拡大し、リードタイム短縮とコスト低減につなげます。
オークマPDCを活用し、サプライチェーン全体の配送効率を高めることで、製造資本の強化と収益力向上を図っています。



オークマグループのロジスティクスを担うオークマPDC

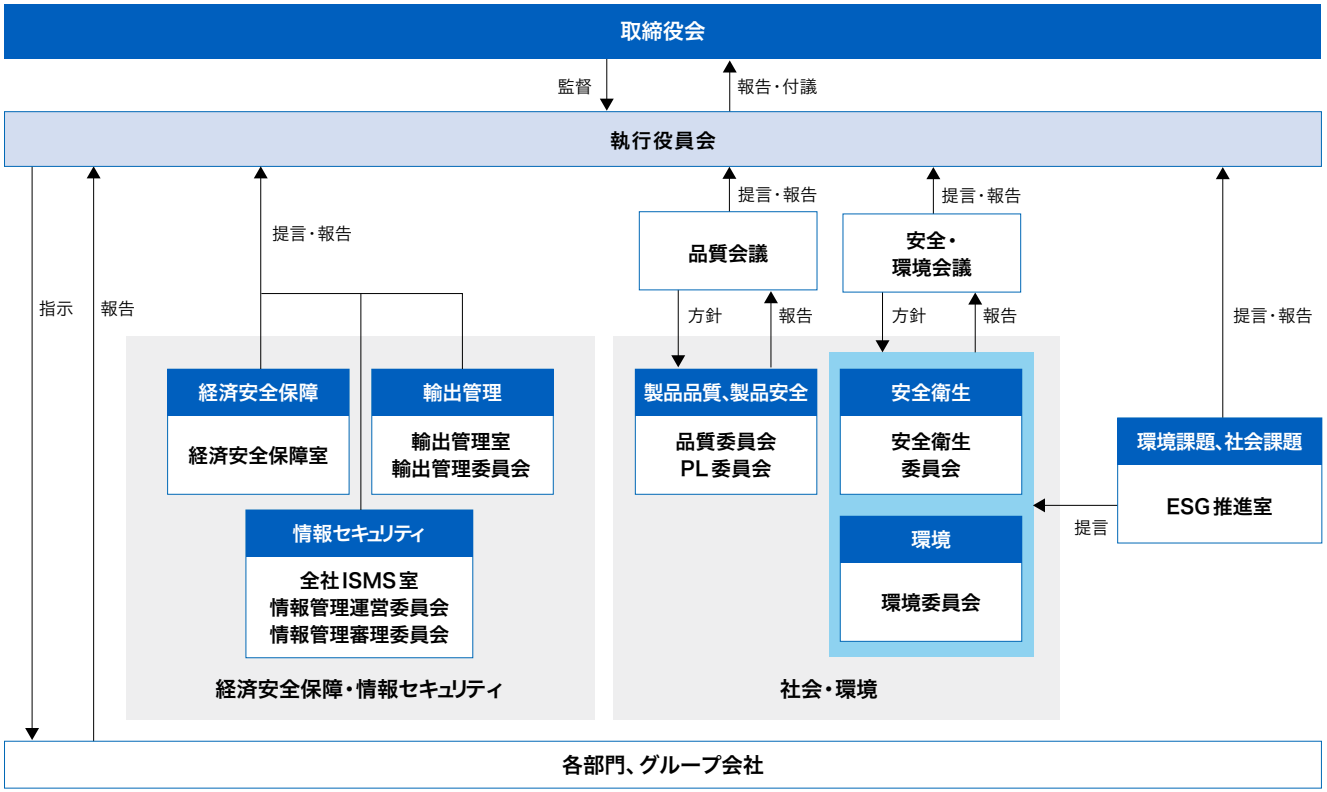
サステナビリティ経営の考え方

オークマは、社会の持続的な成長に貢献するESG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、それらのテーマに財務・非財務の両面から取り組むことで、オークマの企業価値と社会価値を高めていきます。

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

企業価値向上の取り組みをオークマの持続的な成長につなげるため、ESG・SDGsの視点から事業にともなうリスクと機会を分析し、課題への対応を推進することで、長期的な成長に対する信頼を高めていきます。

サステナビリティ体制図



サステナビリティ体制

オークマは、経済安全保障、情報セキュリティ、そして社会・環境に関する組織・会議体を設けています。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、環境対応に向けた施策を企画し、その推進を図っています。

サステナビリティサイトのリニューアル

2026年11月にオークマのサステナビリティサイト(日本語版サイト)をリニューアルする予定です。サステナビリティ情報はサステナビリティサイトで総合的に開示し、統合報告書では方針や主要トピックスを中心にご説明します。



オークマと社会の持続的成長に向けて

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。

オークマのサステナビリティ課題(6つの社会課題)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、事業戦略に展開して取り組みを進めています。

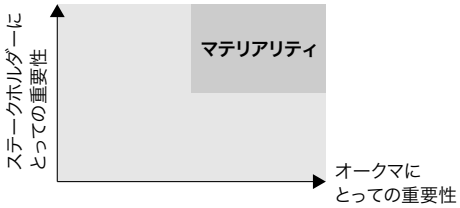
マテリアリティ選定プロセス

Step 1 課題と機会の抽出

- 国際的な基準(GRI等)を参照
- バリューチェーン全体で環境・社会への影響を分析
- 事業計画をSDGsと関連付け、課題と機会を特定

Step 2 マテリアリティの選択

- 「オークマにとっての重要性」と「ステークホルダーにとっての重要性」で評価



- 社会課題や事業機会を踏まえ、2つのマテリアリティを選定
  ①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
  ②イノベーションの源泉となる人財を育成する

Step 3 施策立案とKPI設定

- マテリアリティを具体的な施策・テーマに展開
- KPIを設定し、中期経営計画やSDGsと連携して推進
- 各本部の事業計画に反映し、経営会議・取締役会で進捗管理を実施

オークマのサステナビリティ課題(6つの社会課題)

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靭化
6. 安心・安全なものづくり、サイバーセキュリティ

マテリアリティ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	取り組む課題		事業戦略への展開
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	● 生産性向上を実現するソリューションの提供	● 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
			● 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靭化	● スマート加工セルの提供 ● スマート加工セルのつなげ方、広げ方の提供 ● 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
			● 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	
		● 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への対応	● 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
			● 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	
	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能の習得の推進 ● ダイバーシティの推進 ● 働きやすい環境づくり	● 社会貢献意欲、自律的成長意欲、創発力の促進	● ものづくりDX人財教育 ● プロフェッショナル人財教育 ● 資格制度の拡充
			● 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	

環境課題への取り組み方針

環境対応に関する社会から企業への要請は、ますます高まっています。工作機械メーカーとして、製品の製造時における環境負荷の低減はもとより、お客様による使用時の環境負荷やエネルギー消費を最小化する製品・技術の提供が求められています。

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

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

環境戦略

オークマグループは、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が公表したLEAPアプローチに沿って分析した結果などから、事業活動が環境に与える影響と環境資源への依存関係をバリューチェーン全体で評価しました。

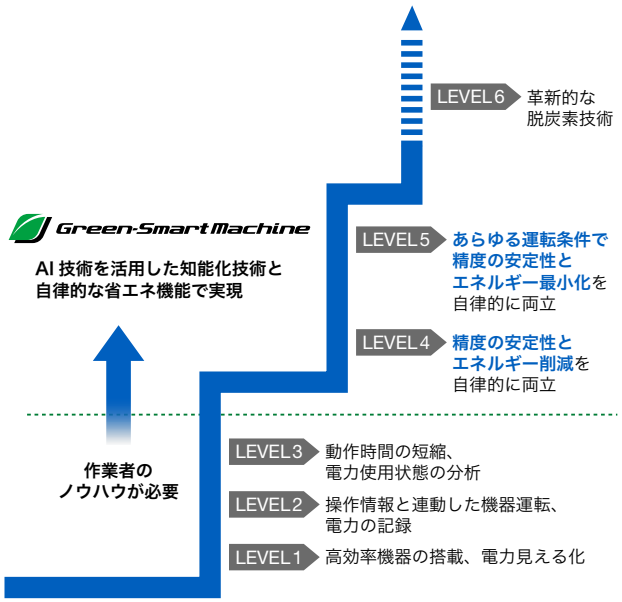
その結果、バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量の約90%を占める工作機械の生産・使用段階において、省エネルギー化と脱炭素化を最重要課題と位置付けています。当社は、自社製の工作機械を使用して製品を生産しており、自社工場で培った環境負荷低減のノウハウをお客様へ展開し、新たな事業機会の創出につなげています。また、工作機械のオーバーホールや主要ユニットの修理・再生を通じて資源の有効活用を進め、資源消費と廃棄物の削減にもつなげています。

Green-Smart Machineの市場投入

オークマは「イノベーションの創出を通してものづくり産業の持続的な成長に貢献する」というマテリアリティのもと、オークマが考える工作機械の脱炭素化技術レベルを策定し、環境配慮型製品・技術の開発を推進しています。

その中で、工作機械の脱炭素化技術レベルの1～3では工作機械の電力使用量の見える化や記録・分析機能を提供し、レベル4以上では自律的に高生産性・高精度を維持しながらエネルギー消費を最適化する工作機械を「Green-Smart Machine」と位置付けています。お客様の環境負荷低減と生産性向上の両立を支援し、持続可能なものづくりの実現を目指しています。

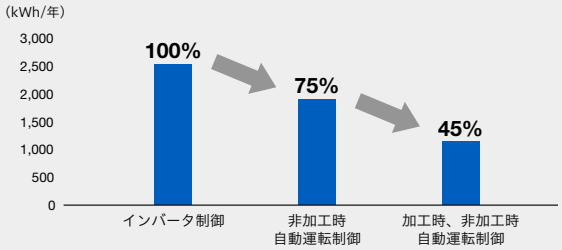
オークマが考える工作機械の脱炭素化技術レベル



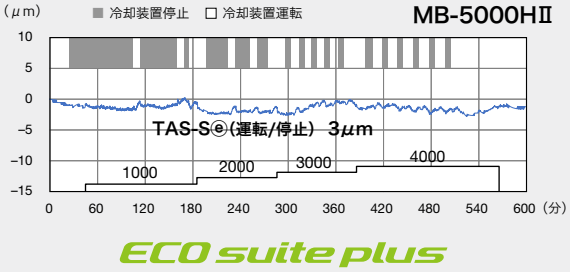
TOPICS　工作機械の脱炭素化技術レベル：レベル5の開発

主軸冷却装置は、高速回転する主軸の発熱による熱変位やベアリングの焼付きを防ぎ、加工精度を維持するための装置であり、常時運転しているため、工作機械の中でも電力消費の大きい周辺機器の一つです。オークマは、あらゆる運転条件下でも精度安定性と省エネルギーを自律的に両立するレベル5の技術として、非加工中はもとより加工中でも主軸冷却装置を必要な場合のみ運転する機能を開発し、主軸冷却装置の消費電力を従来の約半分に抑制しました。本機能は、その創造的業績が評価され、2026年度精密工学会技術賞を受賞しました。「Green-Smart Machine」への本機能の搭載を推進し、お客様の生産性向上と脱炭素化に貢献していきます。

主軸冷却装置の年間消費電力



冷却装置の運転/停止に対応した主軸熱変位制御

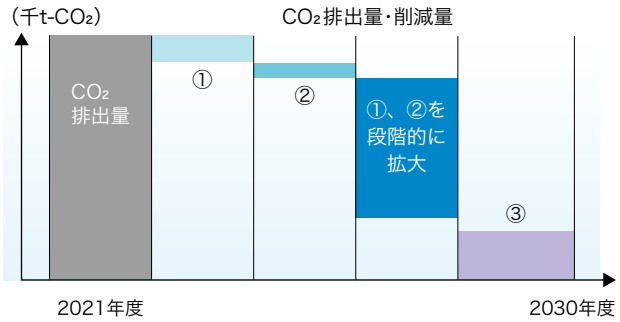


ECO suite plus

移行計画

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

オークマグループでのカーボンニュートラル達成の考え方



① **省エネ**：エネルギー消費量の約70%を占める生産拠点の電力消費削減に向け、自社製工作機械の更なる省エネ化に加え、LED照明や高効率空調への更新を推進

② **創エネ**：太陽光発電設備の導入やPPA（電力購入契約）の活用により、再生可能エネルギーの利用を拡大

③ **オフセット**：省エネ・創エネによる削減が困難な排出量については、エネルギー属性証書やカーボン・クレジットを活用してオフセット

指標と目標

環境戦略に基づき、オークマグループの事業活動が自然資本や生物多様性に与える影響評価を行い、以下の項目を指標として設定しました。

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

更に、気候変動への取り組みを加速するため、「パリ協定」を踏まえた我が国の気候変動への取り組みに沿って、Scopeごとのネットベースおよびグロスベースの温室効果ガス排出目標を設定しています。

中長期の温室効果ガス排出目標

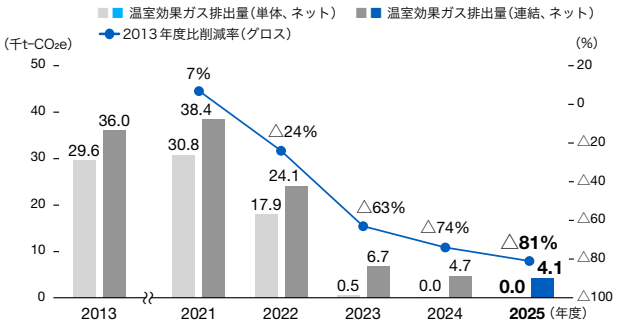
温室効果ガス排出目標	2030年度	2050年
ネットベース※1（純量）	Scope1,2 カーボンニュートラル（0t-CO₂e）	Scope1,2,3 カーボンニュートラル（0t-CO₂e）
グロスベース※2（総量）	Scope1,2 90%削減（2013年度比） Scope3 売上高原単位60%（2023年度比）	–

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

当グループにおける2025年度のScope1,2の温室効果ガス排出量は、ネットベースで4.1千t-CO₂e、グロスベースで2013年度比81%削減となりました。また、当社はカーボンニュートラル達成の考え方に基づいた継続的な取り組みに加え、J-クレジット（再生可能エネルギー由来）2.3千t-CO₂eを活用することで、前年に続きカーボンニュートラルを達成しました。そして、Scope3の温室効果ガス排出量は、グロスベースで1,075千t-CO₂eとなり、売上高原単位は2023年度比89%となりました。

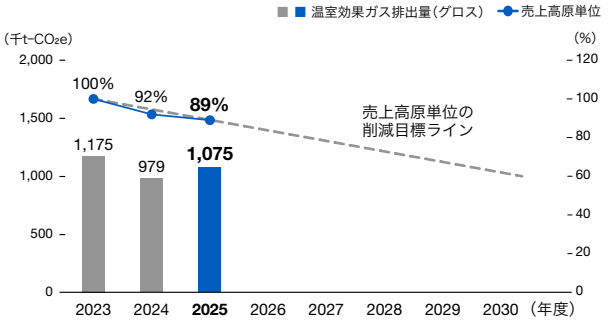
当グループは、開示内容の透明性および信頼性の向上のため、限定的保証水準における第三者検証を受けています。

温室効果ガス排出量（Scope1,2）の削減進捗



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

温室効果ガス排出量（Scope3）の削減進捗



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

“顧客起点の価値創造”を体現できる“個と組織”を創り出す



執行役員　CHRO
野﨑 あゆみ

Q1 中期経営計画2028の実現において人財戦略はどのような役割を担いますか。

経営戦略・組織体制・人財戦略はつねに連動します。人財戦略は、経営戦略の実現に必要な組織能力を高めるため、個が保有している資源（資質・経験・専門性等のすべての能力）を最大限に活かし、最適な配置・育成・成長機会を通じて、「顧客起点の価値創造」につながる行動を実行する人・組織を創り出す役割を担います。

中期経営計画2028で掲げる「顧客起点の価値創造」とは、工作機械を提供するだけでなく、お客様の生産性向上や自動化、省人化などの課題解決まで踏み込んだ価値提供を実現することです。そのためには、すべての組織において、一人ひとりが従来のやり方にとらわれず、課題の本質を捉え、新しい価値を構想できる組織へと変わらなければなりません。こうした変革を進めるうえで、一人ひとりが持つ意欲と能力、そしてその可能性を最大限に引き出し、十分に発揮できる環境を整えることが、私たちの人財戦略の鍵だと考えています。

私はCHROとして、人財マネジメントポリシーに「一人ひとり、誰もがみんな主人公」を掲げています。優れた経営戦略を描いたとしても、人財に対する明確な考え方や価値観がなければ、個が自律的に動いていく状態は生み出せません。社員一人ひとりが会社や組織に誇りを持ち、自らの意思で成長に挑戦できる環境をつくることが、持続的な成長を支える原動力になると考えています。

Q2 人財戦略では、2028年に向けてどのような人財ポートフォリオの実現を目指していますか。

「顧客起点の価値創造」の実現に必要な専門性・経験・挑戦意欲・適応力を備えた人財を、意図的・計画的に配置・育成・登用し、経営環境の変化に応じて組織デザインを実現していく、ある意味でダイナミックな人財ポートフォリオの実現を目指しています。

そのために、個を可能な限り客観的データで把握し、経営資源として継続的に最適化していくためのシステムを構築します。データによる管理にとどまらず、組織デザインに関わる経営層・管理職層が緊張感と前向きな期待感を持って運用していける仕組みにしたいという思いも抱いています。

外部環境が変化する中で、人手不足や技能継承への対応、生産性向上、自動化の推進などに関するお客様の課題解決のご要望は、世界共通で高まっています。こうした課題に応えるためには、世界中のお客様の課題を理解し、価値を提供できる「グローバル人財」、AIやデジタル技術の活用拡大を牽引する「テクノロジー人財」、そして当社の競争力の源泉であるものづくりの進化を担う「ものづくり人財」が欠かせない存在となります。

これらのコア人財に共通して求められるのが、顧客起点で課題の本質を見極め、解決策を実行し、新たな価値につなげる力です。

就任以降、教育体系の見直しや教育内容の強化を進める中で、ものづくりに真摯に向き合う誠実さや高い現場力こそが、当社の人財の強みだと感じています。この強みを土台に、教育機会をさらに広げ、年功序列からの脱却を目指す新人事制度を浸透させることで、一人ひとりの能力の発揮につながると考えています。

また、人財ポートフォリオを持続的に機能させ、将来にわたって変革を推進していくためには、それを牽引する経営人財の育成も欠かせません。全社の人財を客観的なデータに基づいて把握し、次世代経営人財の計画的な発掘・育成や、グローバル戦略に必要な経験・育成機会の提供を進めます。

中期経営計画2028の達成と持続的な成長につなげていくため、HR施策をしっかりと経営戦略とつなげる取り組みを着実に進め、一人ひとりが主人公として能力を最大限に発揮できる組織への変革を推進してまいります。

人的資本による価値創造

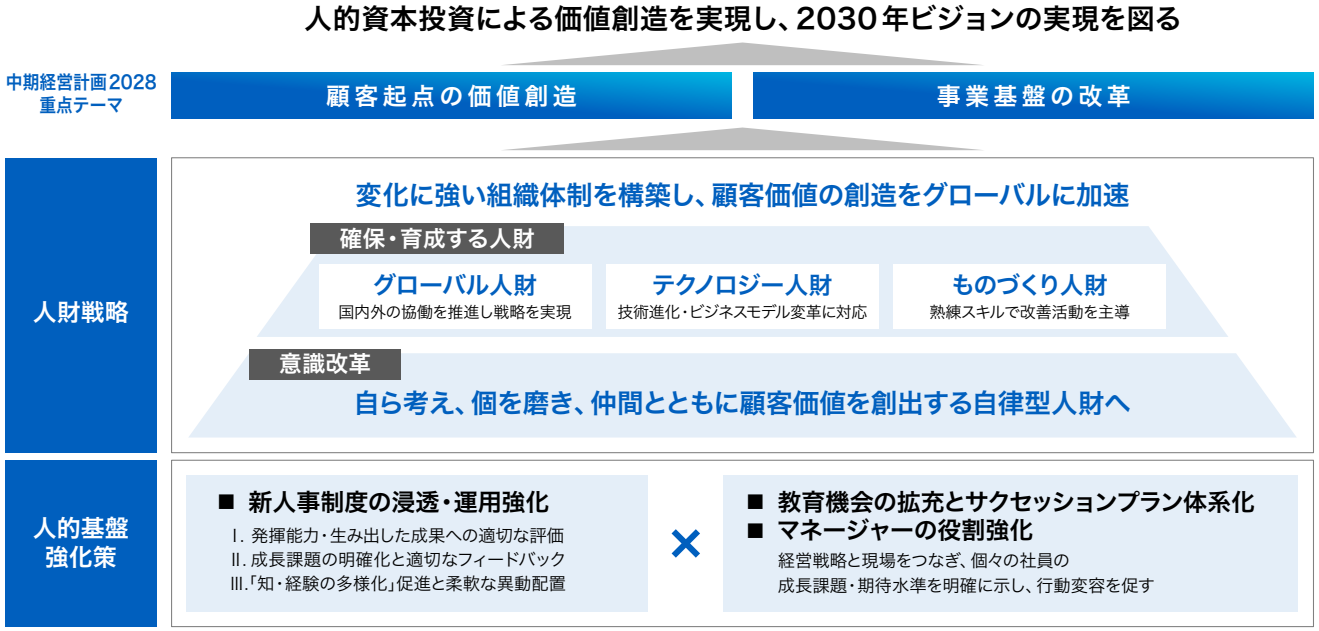
当グループは、工作機械メーカーとしての従来のものづくりに加え、お客様のバリューチェーンの一員としてお客様とともに新たな価値を創出する「コトづくり」に取り組み、「総合ものづくりサービス企業」として価値提供を行っています。

お客様の価値創造を実現する人財を重要な競争力の源泉と位置付け、人財戦略を経営戦略の実現を支える基盤と捉えています。人財戦略は、グループ各社の事業特性や各国の法制度・労働慣行を踏まえ、各社主体で推進しています。グループとしても、人財の確保・育成、能力開発、組織風土の醸成を通じて、経営戦略と整合した人財基盤の強化を進めています。

その中で当社は、本社・研究開発・主要製造拠点としての役割を担う中核企業として、経営戦略の実現を支える人財の育成・活用に重点を置き、人財戦略の高度化を図っています。

人的資本のガバナンス体制

当社はCHRO（最高人事責任者）のもと、採用、人財育成、労務、労働安全衛生などの人的資本施策を推進しています。人的資本に関する重要事項は、執行役員会および安全・環境会議で審議し、取締役会へ報告することで、経営戦略と人的資本戦略の連動を図っています。



人財戦略（中期経営計画2028）

脱炭素化や自動化ニーズの拡大、地政学リスクの高まり、労働力不足など、ものづくりを取り巻く環境が大きく変化する中、お客様のものづくり現場においてさまざまな社会課題が顕在化しています。工作機械メーカーには、お客様の個別工程の最適化にとどまらず、ものづくり全体を俯瞰し、お客様の価値創出や競争力向上に貢献することが求められています。当社は、これらの課題解決への貢献を、自社の持続的な成長につなげていきます。

環境変化のスピードが増す中、状況を的確に捉え、自ら学び、行動につなげられる人財を中核に据えることが、競争力の維持・強化に直結します。中期経営計画2028では、「自ら考え、個を磨き、仲間とともに顧客価値を創出する自律型人財」の育成を人財戦略の中核に据えています。更に、事業環境の変化に強い組織体制を構築し、顧客価値創造をグローバルに加速するため、「ものづくり人財」「テクノロジー人財」「グローバル人財」の確保・育成が重要と考えています。

こうした人財の育成に向けて、2025年度より全社員（再雇用者を除く）を対象に、新人事制度を導入し、能力・成果に基づく適切な評価、成長を支援するフィードバック、多様な知識・経験を促す配置を通じて、一人ひとりの成長と活躍（能力発揮）を支える仕組みを整備しました。また、等級に応じた能力開発教育体系で専門性の向上とキャリア自律を支援するとともに、組織力向上の要となるマネージャー育成や、将来の経営・事業を担うリーダー候補の育成を進めています。

また、多様な人財の活躍と安全・健康な職場づくりを推進し、人と組織の能力を最大限発揮できる環境を整備することで、持続的な価値創造を支える組織基盤を強化しています。

新人事制度の導入

当社は、事業成長を加速するためには、将来を見据えた判断力やバリューチェーンの視点に基づく課題解決力を、組織全体の力として高めていくことが重要であると考えています。この課題認識のもと、中期経営計画2025の重点施策の一つとして人事制度改革に取り組み、多様な能力の発揮と計画的な人財育成を支える制度基盤を整備しました。

人事制度改定における重点テーマ

- 発揮能力・生み出した成果への適切な評価
  （評価基準の見直しと意欲を高める処遇の実施、昇格条件における最低在籍年数の廃止等）
- 成長課題の明確化と適切なフィードバック
- 「知・経験の多様化」促進と柔軟な異動配置

2026年度は本制度の定着と運用強化を進め、社員一人ひとりの成長と能力発揮を通じた、自律型人財の育成と組織能力の向上に取り組んでいます。

人財育成

当社は、変化に強い組織づくりと顧客価値創造のグローバルな加速を実現するため、「ものづくり人財」「テクノロジー人財」「グローバル人財」を重点的に育成していきます。

ものづくり人財

当社の強みである製造・生産技術や品質に関する知見を基盤に、熟練技能と改善活動を通じて競争力の源泉となる現場力を高める人財です。技能伝承や製造現場の高度化を実現するうえで重要な役割を果たします。

職種別専門教育や道場教育、1978年から続く技術・技能競技大会を通じて、高度な技術・技能の習得と技能伝承を推進しています。

テクノロジー人財

AI・デジタル技術をはじめとする技術革新やビジネスモデルの変革に対応し、新たな製品・サービスや顧客価値の創出を牽引する人財です。工作機械に求められる機能や提供価値が高度化する中、技術を事業成長につなげる役割を担います。

DX推進を担う人財を今後生み出し続けるためにも、そのベースとなる業務改革の思考プロセスや業務品質の向上を目指したTQM教育を全社展開しています。

グローバル人財

国内外の組織や拠点を横断して連携を推進し、地域ごとに異なる市場ニーズや経営課題を踏まえた戦略立案・実行を担う人財です。お客様の生産活動がグローバル化する中、各地域の知見を結び付けながら最適な価値を提供するために不可欠な存在です。

教育体系の中では「海外拠点の任務役割レベルに応じた英語教育」を設定し、海外人財としての活躍が期待される社員を対象に、求められる期待役割に応じた英語力強化の教育機会を提供しています。また、技術者を中心に海外拠点へ一定期間派遣する「社内海外留学」を実施しています。

Okuma Universityにおける教育

Okuma Universityでは、等級別教育に加えて部門ごとの必修研修プログラムを定め、新たに本部の垣根を越えて学ぶ場の提供を行っています。

階層別教育の充実

各階層別に研修を実施し、それぞれのレベルに必要なスキル開発や役割認識を促進しています。中期経営計画2028における人的基盤の強化策の一環として成長課題や期待水準を明確に示し、適切なフィードバックを通じて社員の行動変容を促すマネジメントの実践を支援するために、評価者研修を継続的に実施しています。更に評価を受ける社員自身の成長課題を明確にするために、被評価者研修の充実にも継続して取り組んでいます。

キャリア自律の促進と次世代人財の発掘と育成

2024年度より実施している年代別キャリアデザイン研修では、自身の強みや成長課題、将来のキャリアを見つめ直し、主体的な能力開発や挑戦につなげる機会を提供しています。

また、各本部から選抜された中堅社員を対象とした「“創る”ワークショップ」では、「事業の未来を創る・仲間を創る・自身のキャリアを創る」を目指して、顧客起点で価値を創出するための思考力と発想力を磨きます。このプログラムを通じて、次世代の経営人財・リーダー候補の育成に努めます。



中堅選抜教育“創る”ワークショップ　役員との対話の場の様子

多様な人財の活躍支援

当社は、多様な価値観や経験、専門性を持つ人財の活躍が、新たな発想やイノベーションの創出につながると考えています。女性活躍の推進や障がい者の活躍機会の創出、外国籍社員への支援などを通じて、多様な人財がそれぞれの強みを発揮できる環境づくりを進めています。



将来の女性管理職候補者育成ワークショップの様子

柔軟な働き方を支える制度整備

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

また、男女を問わず正規雇用の労働者に対し、子が小学校を卒業するまでの間、短時間勤務を可能とするなど、中長期のキャリア形成を支援しています。

多様な個人が能力を発揮するための環境整備

多様な価値観を持つ社員がその能力を存分に発揮できるよう環境整備も進めています。

取り組み例

- 部門横断の活発なコミュニケーションを促進するためのオフィスフロアの改装、リノベーションの実施
- 聴覚障がい者など音声を聞き取ることが困難な社員へのコミュニケーション支援のための音声認識アプリの活用
- 外国籍の社員に向けた、労働安全衛生や品質に関する外国語版社内報の配信
- 多様なスキル習得の促進と特定分野の専門性を持つ人財への手当支給
  - ・資格手当：月額上限２万円（120以上の資格）
  - ・博士号手当：月額５万円

労働安全衛生

当社は、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。また、災害・事故の未然防止に向け、体験型安全教育の場である「安全道場」において、座学と体験を組み合わせた教育を実施し、危険への感受性と安全意識の向上を図っています。





安全道場での教育の様子

健康経営

当社は、社員一人ひとりが心身ともに健康で、いきいきと働きながら、やりがいと成長を実感できる職場環境の実現を目指し、「健康経営宣言」を策定し、産業医・健康保険組合・労働組合と連携しながら健康経営を推進しています。プレゼンティーイズムやアブセンティーイズムの低減、ワークエンゲージメントの向上を目標指標として設定し、各種施策を実施するとともにPDCAサイクルによる継続的な改善に取り組んでいます。こうした取り組みが評価され、当社は「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に認定されました。

指標と目標

当社は、中期経営計画2028における人財戦略の進捗を確認するため、下表の指標を設定し、継続的にモニタリングしていきます。各指標については、その進捗を多面的に把握するため、成長課題の設定状況やフィードバックの実施状況、重要ポジションにおける人財構成や後継候補の把握状況、ストレスチェック指標などを活用します。

指標	目標（目指す姿）
育成サイクルの定着度	成長課題とフィードバックを起点とした育成が全社に定着し、評価・育成・配置が一体的に運用されている状態
人財ポートフォリオ・後継管理の成熟度	重要ポジションにおける人財構成および後継候補を継続的に把握・管理し、将来にわたり事業成長を支えられる状態



中期経営計画2028の実行を監督し顧客価値を持続的な企業価値向上へ

中期経営計画2028で向き合うべき課題と収益力の強化について

竹中　中期経営計画2028で最も重要なのは、オークマの高い技術力と製品力を、いかに収益力に結び付けるかだと考えています。オークマの開発力は業界トップクラスであり、お客様の課題に真摯に向き合い、高精度・高生産性の製品やソリューションを生み出してきました。この点は大変高く評価しています。

一方で、中期経営計画2025では、米国関税、物価上昇、資材費や人件費の高騰などの影響もあり、収益性には課題が残りました。ただし、外部環境だけでなく、オークマ製品の性能や品質の高さが売価に十分反映されていないことも要因の一つと考えます。

中期経営計画2028で掲げる「顧客起点の価値創造」は、オークマらしい方向性です。お客様に真に必要とされる価値を見極め、共通化できるソリューションと個別ニーズに対応するオプションを切り分けて開発、販売できるようにするなど、顧客にとって適正な価格で提供し、利益を生み出す。こうした一連の流れを事業プロセスとして運用できるかが、中期経営計画2028の成否を左右すると考えています。

三和　私も、中期経営計画2025で残された課題と次の成長戦略との接続が重要だと見ています。中期経営計画2028では、収益性向上に向けた課題認識や組織改革の方向性がより明確になりました。とくに、「誰が収益責任を負うのか」を明確にしようとしている点は大きな前進です。オークマの技術力や社会的意義は大きな強みですが、上場企業としては、資本コストを上回るリターンを継続的に生み出すことも重要です。成長投資、収益性、資本効率、株主還元のバランスを意識しながら、計画の実行状況を確認していきたいと考えています。

中期経営計画2028における意思決定の迅速化と収益責任の明確化

竹中　中期経営計画2028の策定過程では、取締役会において組織運営のあり方に関して意見を申し上げてきました。オークマは、高い技術力と品質を支えるために、各機能が専門性を磨きながら着実に事業を進めてきた会社です。その強みは今後も大切にすべきものですが、市場環境の変化が速まる中では、意思決定のスピードと収益責任の明確化がいっそう重要になります。

そのため、事業領域ごとに責任者を置き、損益まで意識して事業を推進する体制への移行を提言しました。また、部門間の人財交流を進め、事業全体を俯瞰できる人財を育成することも重要です。将来の経営を担う人財には、多彩な知見を持

ち、お客様への価値提供から収益化までを一体で捉える力が求められます。とくに重要なのは、技術と営業の連携です。技術陣は個々のお客様の声を聴く中で、開発した機能、製品価値をしっかりと価格に反映し、売り切るところまで責任を持つプロジェクト型の組織として強化すべきと考えます。今回の組織改革ではこのような方向に進み、組織の変化とともに全社員の行動が活発化していくことを期待しています。

三和　組織改革は、実行してすぐに成果が出るものではありません。だからこそ、取締役会としては、新しい体制が実際に機能しているかを継続的に確認していく必要があります。収益責任を明確にすることは大きな前進ですが、それぞれの組織がどのようなKPIを設定し、進捗をどのように検証して、必要に応じて軌道修正するのかがともなわなければ、改革は形だけになってしまいます。意思決定の迅速化と収益責任の明確化が、実際の収益性向上と資本効率の改善に結び付いているかを注視していきたいと考えています。



取締役会の実効性向上と更なるガバナンス強化に向けて

竹中　この1年で、取締役会の実効性は着実に向上していると感じています。最近、DSESとGICを見学する機会があり、その際に執行メンバーから直接説明を受け、大型投資の意義や現場での取り組みを具体的に理解できました。また、内部統制上の課題やその対策の進捗、各組織の活動概要が取締役会で共有される機会が増えていることも、監督機能の強化につながっています。

取締役会として、中期経営計画2028の進捗をどのようなKPIで監督するのか、DSESやGICなどの投資が収益成長や資本効率向上にどう結び付いているのか、経営陣の評価や報酬制度を企業価値向上とどう連動させるのか。こうしたテーマについて、今後は議論を深めていく必要があります。

三和　取締役会と執行側との対話は以前より活発になっていると感じています。透明性が高まり、信頼関係が深まっているからこそ、社外取締役としても率直な意見を述べやすくなっています。社外取締役の役割は、経営陣をただ批判することではなく、企業価値向上に向けてより良い意思決定を促すことにあります。

今後は、指名・報酬諮問委員会での議論を取締役会にどう接続するかも重要です。社長や幹部役員のサクセッションプラン、インセンティブ報酬は、ガバナンスの中核テーマです。とくに報酬制度は、資本効率や株主価値との連動を高める設計が求められます。取締役会として、中期経営計画2028の実行に対する監督機能を一段と高めていきたいと考えています。



オークマの強みを持続的な企業価値向上へ

竹中　オークマが長年培ってきた技術力、開発力、現場力は、他社にはない大きな強みであり、今後も大切にしていくべき財産です。企業価値向上のためには、その強みをいかに収益力へ転換し、持続的な成長につなげていくかが重要になります。社外取締役として、その進捗をしっかりと見守りながら必要な提言を行っていきたいと思います。

三和　オークマは社会的意義の大きい事業を担う企業であり、その価値を次の成長につなげていくことが求められています。長期的な成長と資本市場からの評価は、持続的な企業価値向上を目指すうえで両立すべきものです。社外取締役として、多角的な視点から助言と監督を行い、オークマが持つ強みを将来の企業価値へ結び付けることに貢献していきたいと考えています。

基本的な考え方

コーポレートガバナンスポリシー

オークマの役員、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いきます。

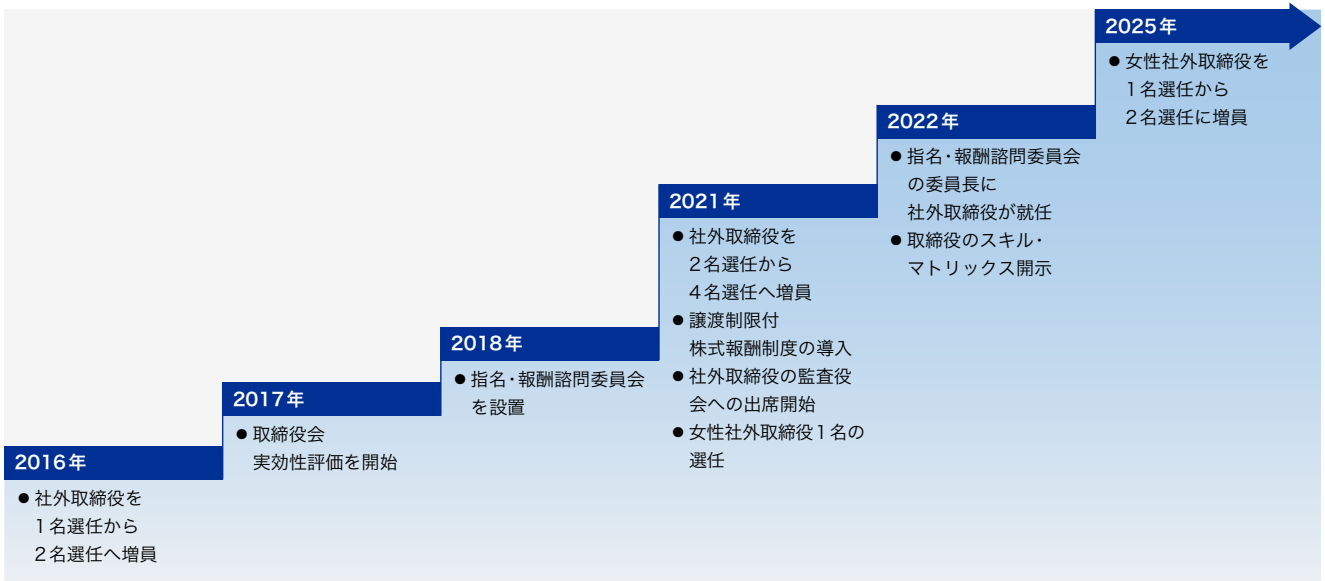
監査役会設置会社を採用する理由

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

企業統治の体制の概要

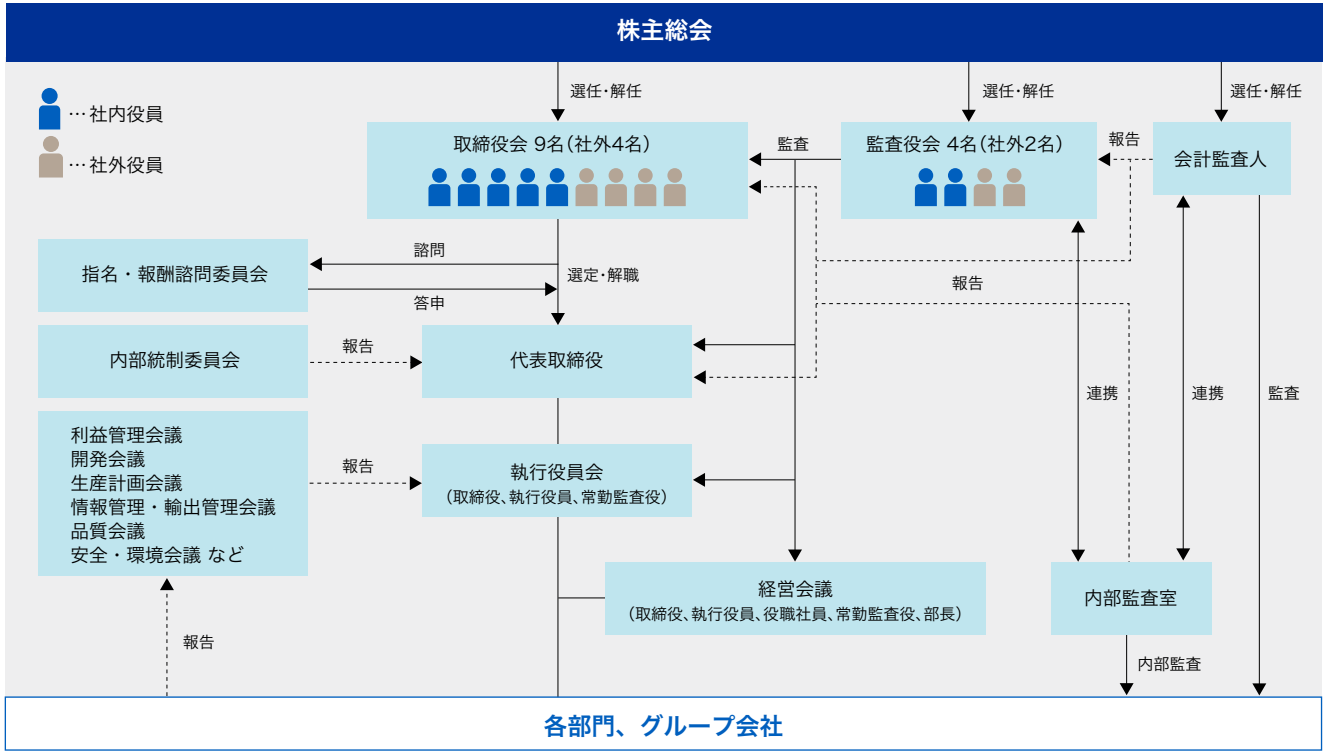
- 監査役会設置会社として、４名の監査役のうち２名を社外監査役としており、ともに独立役員です。
- 取締役会は９名の取締役および４名の監査役で構成され、うち社外取締役４名、社外監査役２名で、社外役員全員が独立役員です。
- 取締役の任期は１年とし、経営責任を明確にした体制としています。
- 執行役員制度を導入し、迅速な業務執行を行う体制としています。
- 常勤監査役は原則毎月１回開催する経営会議にも出席し、取締役の業務執行状況を把握しています。
- 東陽監査法人を会計監査人に選任しています。
- 役員の指名、報酬の決定に際し、その決定プロセスにおいても客観性・多面性を持たせ、適正性を高めること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

ガバナンス強化の歩み



コーポレートガバナンス体制図

（2026年7月1日時点）



各監督機関の構成

（2026年7月1日時点）

	構成	社外役員比率	2025年度 開催実績
取締役会	社内役員：5名　社外役員：4名 男性：7名　女性：2名	44%	12回
監査役会	社内役員：2名　社外役員：2名 男性：4名　女性：0名	50%	12回
指名・報酬諮問委員会	社内役員：1名　社外役員：2名 男性：3名　女性：0名	67%	5回
内部統制委員会	社内役員：10名　社外役員：0名 男性：10名　女性：0名	–	2回

各監督機関の役割

取締役会

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。

監査役会

原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催することとしており、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。

指名・報酬諮問委員会

半期に1回以上、随時開催しており、(1)役員の指名に関する事項、(2)役員の報酬に関する事項、(3)ガバナンスに関する事項、(4)その他の重要事項について諮問を行い、役員の指名、報酬の透明性、客観性を確保します。

内部統制委員会

半期ごとの開催のほか、委員長の決定により必要に応じて開催しており、内部統制構築にかか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。

取締役会・監査役会などの構成

役職名	氏名	取締役会	2025年度出席状況	監査役会	執行役員会	内部統制委員会	指名・報酬諮問委員会	2025年度出席状況
代表取締役社長	家城　淳	◎	12/12回		◎	◎	○	5/5回
取締役専務執行役員	堀江　親	○	12/12回		○	○		
取締役常務執行役員	千田　治光	○	12/12回		○	○		
取締役常務執行役員	幸村　欣也	○	12/12回		○	○		
取締役常務執行役員	田中　聡	○	―		○	○		
社外取締役	森脇　俊道	○	12/12回				◎	5/5回
社外取締役	竹中　裕紀	○	12/12回				○	5/5回
社外取締役	三和　裕美子	○	9/10回※					
社外取締役	堀西　良美	○	10/10回※					
常勤監査役	山脇　宏	○	12/12回	○	○	○		
常勤監査役	中山　真治	○	12/12回	○	○	○		
社外監査役	中村　昭彦	○	8/10回※	○				
社外監査役	細郷　和幸	○	10/10回※	○				

注 ◎は議長または委員長
※ 2025年6月24日就任後の出席状況を記載しています

取締役会の開催状況・主な審議事項

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。

2025年度の取締役会開催状況

開催数	12回
平均議題数	2.1議題※
平均開催時間	95.6分

※ 報告事項を除く

2025年度の主なテーマおよび議題内容

テーマ	主な議題内容
経営戦略事項	●中期経営計画2025の進捗確認 ●中期経営計画2028の策定 ●事業計画の評価
財務方針・決算	●株主還元（配当、自己株式取得） ●政策保有株式の検証 ●株式売出しの実施 ●月次決算などの財務状況
コーポレートガバナンス、リスクマネジメント	●取締役会の実効性評価 ●内部統制システムの運用状況 ●保険契約の更新 ●規程の新設・改訂
業務執行状況報告	●各本部の業務執行状況

取締役会の多様性（スキル・マトリックス）

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

注 上記は、候補者の有するすべての知見を表すものではありません。

2025年度取締役会実効性評価

取締役会の実効性確保と機能向上を目的に、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を年に1回実施することとしています。2025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13名）を対象に、無記名式の実効性評価アンケートを実施しました。

実施時期：2026年3月

質問内容

- 取締役会の在り方
- 取締役会の運営
- 経営戦略・経営計画
- 内部統制・リスク管理
- 社内取締役・社外取締役のパフォーマンス
- 取締役・監査役に対する支援体制
- トレーニング
- 株主（投資家）との対話
- 指名・報酬諮問委員会の運営

など

2025年度の評価結果

アンケートの設問の回答平均値は3.3（前回比▲0.6）という水準（5段階評価）であり、評価の結果、現状のコーポレートガバナンス体制および運用に問題はなく、当社の取締役会は、全体として適切に機能しており、実効性が確保されていると判断しました。加えて、外部の専門機関による分析・評価からも取締役会はその役割が果たせているという結果に至りました。

2024年度に認識された課題への対応

2024年度の実効性評価において、「役員トレーニングの充実化」や「社外取締役と執行役員との意見交換」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。

- 役員トレーニングに関しては、社外役員に対して、会社の業績を踏まえた現状と会社の事業計画、資本コストを意識した経営について、より理解を深める場を継続的に設定するなど、トレーニングの充実化に努めました。
- 社外取締役と執行役員との意見交換の場の設定および運営を支援しました。

2025年度に認識された課題

2025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、各課題について検討を重ねながら着実に対応を進め、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを推進していきます。

- 社外取締役と執行役員間での意見交換の機会の増加
- 取締役会資料の事前配布の早期化

役員報酬／サクセッション

種類別報酬比率および業績連動指標

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

報酬種類別報酬比率（2025年度実績）

基本報酬	業績連動報酬（評価指標：連結営業利益）	
	短期インセンティブ	中・長期インセンティブ
68%	20%	12%
現金報酬		株式報酬

業績連動報酬（短期インセンティブ）

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

譲渡制限付株式報酬（中・長期インセンティブ）

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに株主の皆様とのいっそうの価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。譲渡制限付株式報酬の決定方法については、連結営業利益に応じて各取締役の役員報酬月額に一定の係数を乗じた金額を目安として付与株式数を決定します。

注 短期および中・長期インセンティブの決定係数の詳細は有価証券報告書をご参照ください。
有価証券報告書：https://www.okuma.co.jp/ir/library3.html

サクセッション

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

指名・報酬諮問委員会での主な審議事項（2025年度）

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

監査役会の活動状況

監査役会は常勤監査役2名と非常勤の社外監査役2名で構成しています。2025年度は12回の監査役会を開催しました。監査役会で策定した監査計画の具体的な検討事項と活動内容は下表のとおりです。

監査役会の活動状況

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

企業倫理・コンプライアンス

企業倫理

オークマは、世界中で働くオークマグループの役員および社員がつねに拠り所とすべき基本的な約束である「倫理憲章」と、これに従って行動するためのより具体的な指針を「行動規範」として明示し、これらをあわせて「倫理綱領」と定めています。オークマは、この倫理綱領を分かりやすくまとめたコンプライアンスハンドブックを作成し、当社の役員および社員に配布することで、日々の業務における行動・判断の基準として常に意識することを促しています。さらに、このハンドブックは多言語に翻訳しています。こうした取り組みを通じて、国内外のオークマグループにおける共通の倫理意識の向上を図っています。また「倫理綱領」に加え、国内・海外の子会社を含めて「決議・決裁権限」を定め、寄付、接待、業務委託などに関する規程を定めています。

倫理憲章

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

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

オークマのコンプライアンス推進

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

1. 統合的なガバナンス体制

コンプライアンス推進は担当役員のもと、内部統制委員会・内部監査室・各部門責任者が連携し、取締役会の監督を受けて運用。決裁権限規程や会議体（経営会議・執行役員会）を通じて全社一体で統制しています。

2. 教育・通報・是正の仕組み

コンプライアンスハンドブックの整備、全社員対象の教育の実施、社内外に内部通報窓口を整備。違反行為には迅速な是正・再発防止措置を講じる体制を敷いています。

3. 人権・ESG対応の明文化と運用

ハラスメント防止、強制労働排除、プライバシー保護などを人権方針に明記。ESG推進室が提言し、執行役員会・取締役会で統括・実行しています。

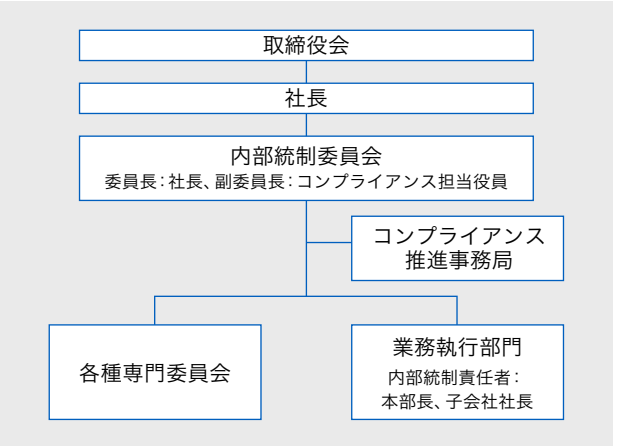
4. 製品セキュリティ体制（PSIRT）

製品の設計段階からセキュリティリスクを管理するPSIRTを設置。インシデント発生時の受理・分析・情報開示などの手順を確立しています。

5. 環境・品質との連携

ISO14001/9001認証拠点で環境法令遵守・品質保証を徹底。全社で継続的な改善活動を推進し、ものづくりの信頼性と社会的責任を両立しています。

コンプライアンス推進体制図



内部通報窓口の設置と制度運用

法令違反、社内規則違反、ハラスメントや腐敗防止などの倫理違反に関する内部通報制度は、当社および国内子会社の役員・社員に加え、派遣労働者、協力会社および委託先の社員、フリーランスの方々にも利用いただける制度としています。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。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。

2025年度 通報・相談件数	87件

役員一覧(2026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
取締役技術本部長
2015年6月
常務取締役技術本部長
2016年7月
常務取締役FAシステム本部長
2017年6月
専務取締役FAシステム本部長
2018年6月
取締役副社長FAシステム本部長
2018年7月
取締役副社長
2019年6月
取締役社長(現)



堀江 親
取締役専務執行役員
コーポレート統括部門 統括部門長
内部監査室担当

1983年4月
当社入社
2011年6月
取締役経理・企画部長
2014年7月
取締役経理部長
2015年6月
常務取締役経理部長
2015年7月
常務取締役管理本部長
2017年6月
専務取締役管理本部長
2021年6月
取締役専務執行役員
管理本部長
2025年1月
取締役専務執行役員
2026年7月
取締役専務執行役員
コーポレート統括部門 統括部門長(現)



千田 治光
取締役常務執行役員
事業統括部門 統括部門長
エンジニアリング本部長
博士(工学)

1987年4月
当社入社
2017年6月
取締役技術本部長
2021年6月
取締役執行役員技術本部長
2022年6月
取締役常務執行役員
技術本部長
2024年7月
取締役常務執行役員
技術本部長兼品質保証本部長
2025年7月
取締役常務執行役員
技術本部長
2026年7月
取締役常務執行役員
事業統括部門 統括部門長
エンジニアリング本部長(現)



幸村 欣也
取締役常務執行役員
生産統括部門 統括部門長
サービス本部長
大同大隈股份有限公司董事長
大隈机械(上海)有限公司董事長
事業統括部門中国営業本部担当

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
取締役製造本部長
2021年6月
取締役執行役員製造本部長
2021年7月
取締役執行役員製造本部長兼
大同大隈股份有限公司董事長
2021年11月
取締役執行役員製造本部長兼
調達本部長兼大同大隈股份
有限公司董事長
2022年6月
取締役常務執行役員
製造本部長兼
調達本部長兼大同大隈股份
有限公司董事長
2023年11月
取締役常務執行役員
製造本部長兼サービス本部長兼
大同大隈股份有限公司董事長
2026年7月
取締役常務執行役員
生産統括部門 統括部門長
サービス本部長
大同大隈股份有限公司董事長
大隈机械(上海)有限公司董事長(現)



田中 聡
取締役常務執行役員
事業統括部門 副統括部門長

2021年6月
当社社外監査役
2025年6月
当社入社
2026年7月
取締役常務執行役員
事業統括部門 副統括部門長(現)

執行役員

上席執行役員

三宅 和徳
事業統括部門 エンジニアリング本部
本部長付

水野 和範
大同大隈股份有限公司 董事総経理

加藤 智一
事業統括部門 海外本部 本部長

小田 義則
事業統括部門 営業本部 本部長

執行役員

James D.King
オークマアメリカCorp.
取締役社長(CEO&COO)

日比野 新也
コーポレート統括部門
管理本部 本部長
経理部 部長

野﨑 あゆみ
CHRO
コーポレート統括部門 人事部担当

野田 保徳
コーポレート統括部門
管理本部 副本部長
経営企画部 部長

大森 道広
生産統括部門 調達本部 本部長

吉村 知泰
事業統括部門 中国営業本部 本部長
大隈机械(上海)有限公司 董事総経理

澤井 俊男
北一大隈(北京)机床有限公司
董事総経理高級助理

西川 智志
コーポレート統括部門
情報システム本部 本部長
DX推進部 部長

藤井 秀樹
事業統括部門 営業本部 副本部長

柴田 知宏
事業統括部門 エンジニアリング本部
副本部長
FA開発部 部長

袴田 隆永
事業統括部門 エンジニアリング本部
副本部長
ソリューション&システム技術部 部長

三井 忍
事業統括部門 営業本部 副本部長

社外取締役



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)
2025年4月
公益財団法人こうべ産業・就労
支援財団シニアフェロー(現)



竹中　裕紀
取締役

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



三和　裕美子
取締役
博士(商学)

1988年4月
野村證券株式会社入社
1996年4月
明治大学商学部専任助手
1997年4月
同大学商学部専任講師
2000年4月
同大学商学部専任助教授
2005年10月
同大学商学部専任教授(現)
2020年6月
エーザイ株式会社
社外取締役(監査委員会委員)
2022年3月
ビジョン株式会社社外取締役(現)
2022年8月
I-Oウェルス・アドバイザーズ株式会社
代表取締役社長(現)
2025年6月
当社取締役(現)
2026年6月
東邦瓦斯株式会社社外取締役(現)



堀西　良美
取締役
弁護士

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

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)

社外監査役



中村　昭彦
監査役
非常勤

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



細郷　和幸
監査役
非常勤

1988年4月
日本生命保険相互会社入社
2010年3月
同社秘書部長
兼企画総務部担当部長
2011年3月
同社秘書部長兼企画総務部長
兼CSR推進室長
2013年3月
同社太田支社長
2016年3月
同社執行役員人事部長
兼営業人事部長
2017年3月
同社執行役員人材開発部長
兼人事部長
2018年3月
同社執行役員海外事業企画部長
兼海外保険事業部長
2020年3月
同社常務執行役員アジア総支配人
兼インド総支配人
2022年3月
ニッセイ・リース株式会社顧問
2022年6月
同社代表取締役社長
2025年6月
当社監査役(現)
2026年4月
ニッセイ信用保証株式会社
代表取締役社長(現)

過去10年間の財務指標推移

		(年度)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	(参考)日本工作機械工業会の受注総額	(億円)	12,893	17,803	16,891	10,995	9,885	16,675	17,056	14,531	15,097	**17,047**
受注の状況	受注高	(百万円)	156,976	207,138	218,490	140,473	124,259	215,282	247,469	204,019	215,627	**240,844**
	受注残高	(百万円)	46,782	71,790	78,548	46,927	47,792	91,789	111,621	87,646	96,452	**101,407**
経営成績	売上高	(百万円)	162,679	182,130	211,732	172,094	123,394	172,809	227,636	227,994	206,822	**235,888**
	売上原価	(百万円)	114,604	125,039	146,007	121,009	88,896	120,569	154,560	153,551	141,185	**166,586**
	売上総利益	(百万円)	48,075	57,091	65,724	51,085	34,498	52,240	73,076	74,443	65,636	**69,302**
	販売費及び一般管理費	(百万円)	32,514	34,597	38,149	36,089	29,678	37,778	48,272	49,079	50,985	**53,796**
	営業利益	(百万円)	15,560	22,493	27,575	14,995	4,820	14,462	24,804	25,364	14,651	**15,505**
	経常利益	(百万円)	15,961	22,583	28,186	15,549	5,459	15,577	26,446	25,557	15,528	**16,380**
	親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	10,241	14,226	18,521	10,712	2,088	11,579	19,195	19,381	9,590	**12,554**
財政状態	総資産	(百万円)	211,117	232,002	237,720	212,318	223,244	258,985	287,538	297,774	298,168	**340,386**
	負債	(百万円)	65,963	71,100	69,139	40,943	43,985	65,328	74,688	59,928	60,103	**84,467**
	純資産	(百万円)	145,153	160,902	168,580	171,375	179,258	193,656	212,850	237,846	238,065	**255,919**
	ネットキャッシュ(現預金－有利子負債)	(百万円)	39,441	54,976	51,222	41,937	53,508	63,827	64,703	49,528	43,079	**28,014**
主要財務指標	売上高総利益率	(%)	29.6	31.3	31.0	29.7	28.0	30.2	32.1	32.7	31.7	**29.4**
	売上高営業利益率	(%)	9.6	12.4	13.0	8.7	3.9	8.4	10.9	11.1	7.1	**6.6**
	ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	7.6	9.7	11.7	6.6	1.2	6.5	9.9	9.0	4.2	**5.3**
	ROA(総資産事業利益率)※1	(%)	7.8	10.5	12.1	7.1	2.5	6.3	9.5	9.1	5.5	**5.4**
	売上高当期純利益率	(%)	6.3	7.8	8.7	6.2	1.7	6.7	8.4	8.5	4.6	**5.3**
	総資産回転率※2	(回)	0.79	0.82	0.90	0.76	0.57	0.72	0.83	0.78	0.69	**0.74**
	自己資本比率	(%)	66.1	66.5	68.0	77.3	76.9	71.5	70.8	76.6	76.3	**72.0**
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	9,928	29,827	11,649	10,041	18,962	16,160	16,061	5,251	17,802	**23,821**
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 9,633	△ 12,441	△ 4,913	△ 15,539	△ 5,872	△ 8,709	△ 6,528	△ 12,579	△ 15,257	**△ 29,233**
	財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 1,264	△ 6,135	△ 7,471	△ 8,219	△ 4,072	△ 3,043	△ 7,616	△ 10,727	△ 3,498	**2,925**
	現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	48,369	59,371	58,367	44,369	54,078	60,954	64,696	49,242	48,276	**47,764**
	フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	295	17,386	6,736	△ 5,498	13,090	7,451	9,533	△ 7,328	2,545	**△ 5,412**

※1 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。
※2 総資産回転率の総資産は期中平均としております。

過去10年間の財務指標推移

			(年度)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
設備投資、減価償却費、研究開発		設備投資額	(百万円)	9,362	5,484	7,172	10,328	3,047	5,677	6,396	7,587	7,287	**25,697**
		減価償却費	(百万円)	5,463	5,065	5,598	5,989	6,581	7,018	7,963	9,634	9,209	**9,288**
		研究開発費	(百万円)	4,179	3,928	4,596	4,597	4,713	4,634	4,835	4,199	4,409	**4,265**
株主還元		配当金総額	(百万円)	2,887	3,368	3,976	4,104	1,105	2,832	5,590	6,122	6,050	**5,989**
		配当性向※3	(%)	28.2	23.7	21.6	38.3	52.9	24.5	29.2	31.8	63.1	**48.1**
		自己株式取得額※4	(百万円)	—	—	2,999	—	—	795	2,341	3,683	1,223	**4,999**
1株当たりの指標		1株当たり当期純利益※3	(円)	160	222	289	170	33	183	308	315	158	**208**
		1株当たり純資産※3	(円)	2,176	2,408	2,561	2,599	2,720	2,947	3,287	3,747	3,760	**4,134**
		1株当たり配当金※3	(円)	45	52.5	62.5	65	17.5	45	90	100	100	**100**
セグメント情報	売上高（仕向地別）	日本	(百万円)	73,848	78,549	90,441	69,108	48,970	61,438	75,791	70,307	61,753	**63,095**
		米州	(百万円)	42,268	48,276	55,885	46,943	32,252	47,115	67,848	70,021	63,016	**68,428**
		欧州	(百万円)	22,035	26,919	30,095	25,438	17,659	29,696	38,055	41,353	33,386	**34,479**
		アジア・パシフィック	(百万円)	24,526	28,384	35,310	30,604	24,512	34,559	45,941	46,312	48,666	**69,884**
		（うち中国）	(百万円)	14,279	17,906	23,005	17,063	15,686	23,159	29,759	31,229	34,182	**53,046**
		（うち中国以外）	(百万円)	10,246	10,477	12,304	13,541	8,825	11,400	16,182	15,083	14,484	**16,837**
		合計	(百万円)	162,679	182,130	211,732	172,094	123,394	172,809	227,636	227,994	206,822	**235,888**
		海外売上高比率	(%)	54.6	56.9	57.3	59.8	60.3	64.4	66.7	69.2	70.1	**73.3**
	売上高（機種別）	NC旋盤	(百万円)	36,845	43,859	48,258	42,735	25,054	33,150	44,593	40,571	37,366	**34,304**
		マシニングセンタ	(百万円)	82,975	92,301	110,067	80,093	65,456	88,769	115,442	118,480	104,235	**132,309**
		複合加工機	(百万円)	36,068	38,778	46,058	40,670	27,127	43,657	59,152	60,753	55,653	**60,763**
		NC研削盤	(百万円)	3,994	3,237	3,859	4,370	1,912	2,816	3,939	3,549	2,280	**2,424**
		その他	(百万円)	2,795	3,953	3,488	4,225	3,843	4,415	4,508	4,640	7,287	**6,087**
		合計	(百万円)	162,679	182,130	211,732	172,094	123,394	172,809	227,636	227,994	206,822	**235,888**

※3 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っております。2017年10月1日以前の当社の配当性向、1株当たりの当期純利益、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。また、2024年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2024年10月1日以前の当社の1株当たりの当期純利益、1株当たりの純資産、1株当たりの配当金は、株式分割を行ったものとし、修正表示しております。
※4 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。

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
- ■ 平坂鋳工株式会社
- ■ 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.

企業情報・株式関連情報（2026年3月31日現在）

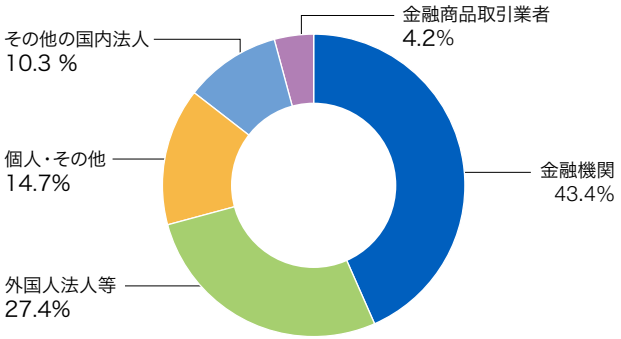
企業情報

会社名	オークマ株式会社
本社住所	〒480-0193 愛知県丹羽郡大口町下小口5丁目25番地の1 TEL：0587-95-9295
創業	1898年（明治31年）1月
資本金	180億円
連結社員数	4,101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、 サーボモーターなど

株式関連情報

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
発行可能株式数	197,000,000株
発行済株式数	67,510,308株 （自己株式8,239,079株含む）
株主数	10,259名

所有者別株式状況



大株主

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	11,840	19.98
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,889	9.94
日本生命保険相互会社	4,265	7.20
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	2,194	3.70
オークマ取引先持株会	1,670	2.82
株式会社三菱UFJ銀行	1,341	2.26
岡谷鋼機株式会社	1,293	2.18
オークマ共栄会	1,106	1.87
JPモルガン証券株式会社	1,062	1.79
オークマ従業員持株会	929	1.57

注 持株比率は、自己株式（8,239,079株）を控除して計算しております。

編集方針

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

■報告期間

2026年3月期（2025年4月1日 ～ 2026年3月31日）を主たる報告対象期間としていますが、当該期間以前もしくは以後の情報も含まれます。

■報告範囲

オークマ株式会社、連結子会社16社より構成されるオークマグループを対象としています。

■社名表記

「オークマ」「当社」はオークマ株式会社、「オークマグループ」「当グループ」は連結子会社を含むオークマグループを示しています。

■発行日

2026年10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。



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 コーポレート統括部門 経営企画部
TEL : 0587-95-9295
https://www.okuma.co.jp/support/contact/ir.html
会社IRメール : ir-contact@okuma.co.jp