

**okamura**

オカムラグループ

**Integrated Report 2024**

統合報告書 2024

オカムラの存在意義(パーパス)

# 人が生きる社会の実現

一人ひとりが「生きる」ことこそが、  
持続可能な社会の実現につながる。  
その信念と使命感のもとに、オカムラは、すべての人々が  
笑顔で生き活きと働き暮らせる社会を実現していきます。

オカムラのミッション

豊かな発想と確かな品質で、  
人が生きる環境づくりを通して、  
社会に貢献する。





## 受け継がれる オカムラスピリッツ

1945年、技術者たちが、資金・技術・労働力を提供し合い  
「協同の工業・岡村製作所」としてスタート。

「よい品は結局おトクです」をモットーとして、  
果敢な挑戦への情熱とチームワークを発揮。

オフィス環境事業、商環境事業、物流システム事業、  
パワートレーン事業を展開し、  
クオリティの高い製品とサービスを社会に提供します。

オカムラの強み

# 人を想うことで 培われた3つの強み

「人を想うこと」を源泉にした

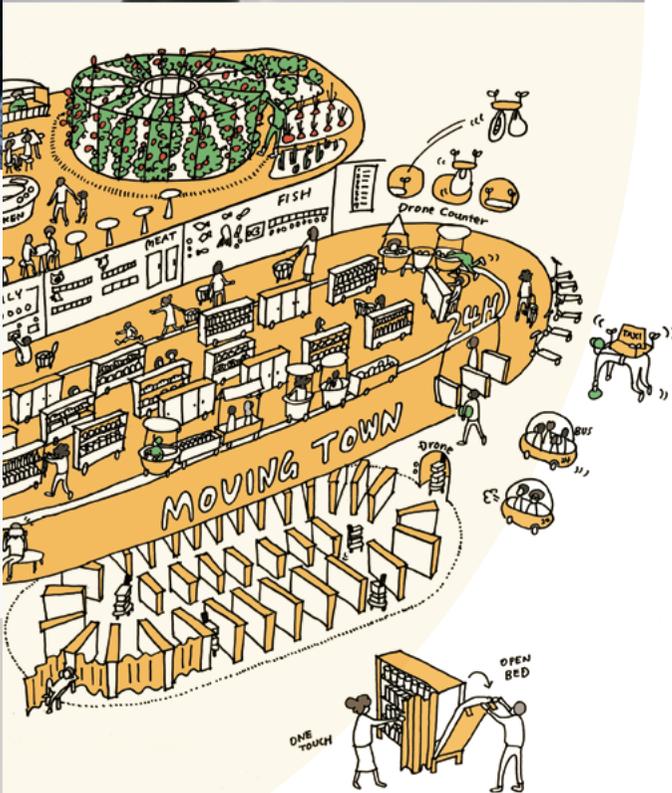
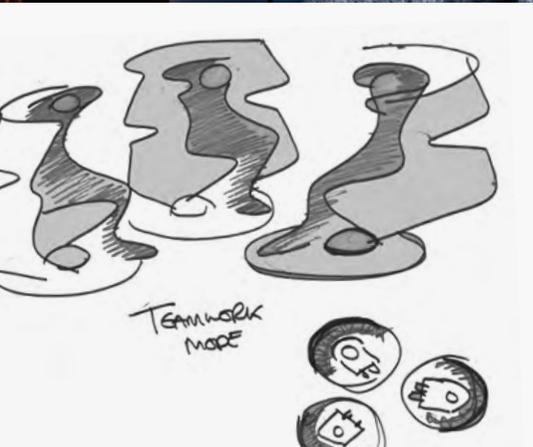
この3つの強みを磨くことで従業員が生き、  
顧客と社会が生きる好循環を生み出します。

顧客との  
信頼関係

顧客課題  
解決力

確かな  
ものづくり



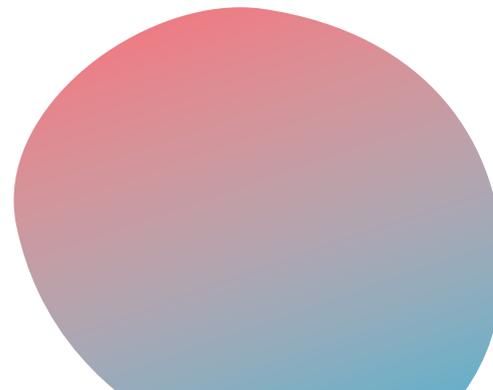


経営方針

## 新たな需要の創出

常にお客様に対して、また社会に対して  
「面白い答えが出せる会社」でありたい。

製品・サービスのあるべき姿を形にするデザイン力と提案力、  
品質を担保する高度な生産技術と安定した供給力、  
これらにさらなる磨きをかけ、  
新たな価値の提供に挑戦し続けます。



## 「オカムラグループ 統合報告書2024」の発行にあたって

オカムラグループでは2023年より、サステナビリティレポートに加え、財務・非財務情報とグループの経営方針・経営戦略をより統合的に報告するため「オカムラグループ 統合報告書」を発行しています。

「オカムラグループ 統合報告書」は、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、当社グループへの理解をより一層深めていただくことを念頭に編集いたしました。当社グループのパーパス（存在意義）「人が生きる社会の実現」を軸に、これまでの歩みや培ってきた強みが中長期に向けた事業戦略・成長戦略にどのように結び付いているのか、わかりやすくお伝えできるように努めています。

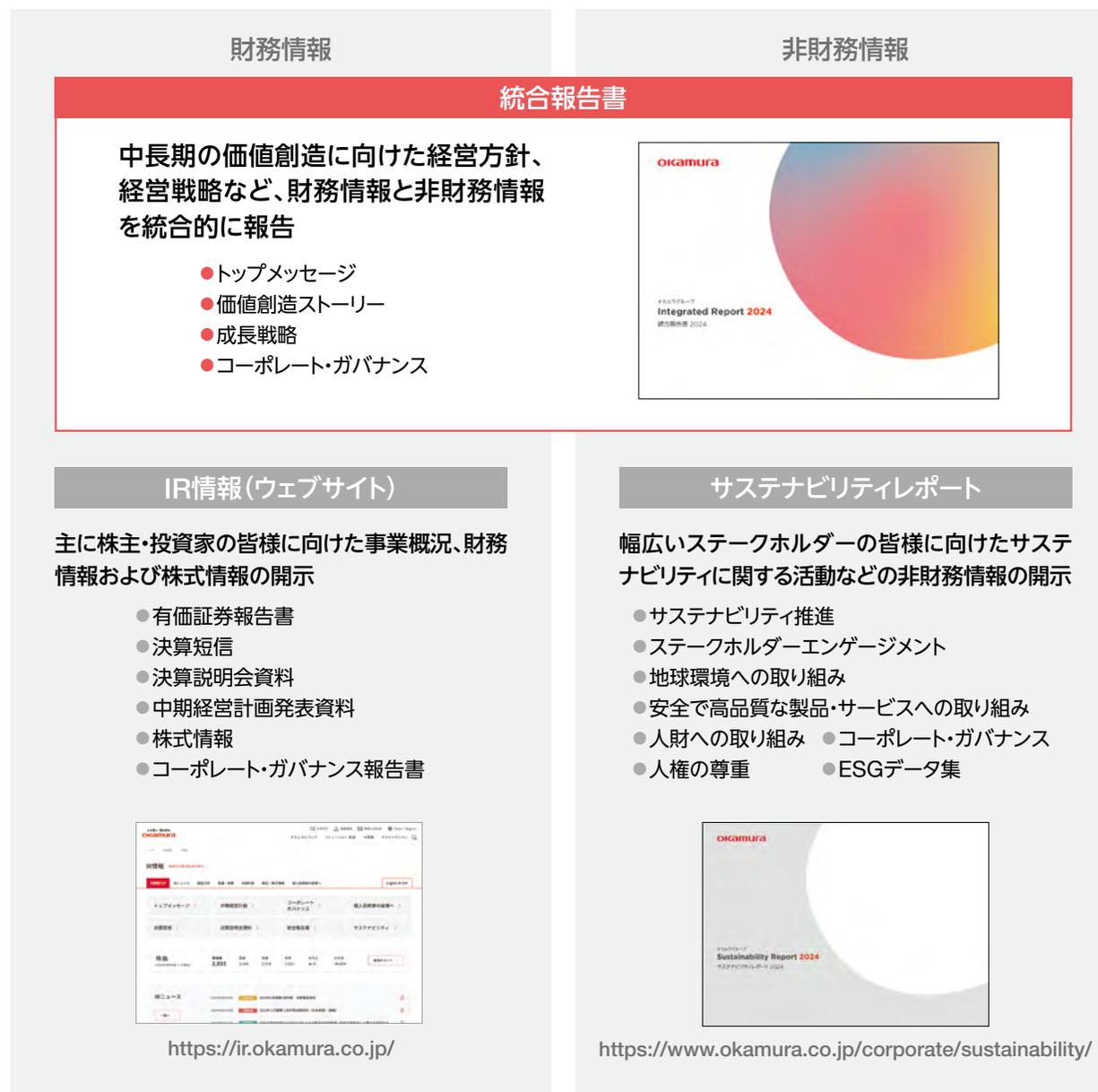
「オカムラグループ 統合報告書2024」では、2023年5月に発表した「中期経営計画2025」の進捗をお伝えするとともに、当社グループの持続的な成長に向けた価値創造プロセスや、各事業の具体的な戦略、それらを支える取り組みや体制について掲載しています。

統合報告書では「中長期の価値創造に向けた事業戦略」を中心に、またサステナビリティレポートでは「サステナビリティに関する活動」や「ESGデータ」などすみ分けをし、併せてご活用いただけるよう掲載内容の連携を図っています。

今後も、適切な情報発信を通じて幅広いステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図り、当社グループへのご理解を深めていただき、企業価値のさらなる向上と社会課題の解決に取り組んでまいります。

本統合報告書を通じて、ステークホルダーの皆様との対話がさらに深まるきっかけとなれば幸いです。

### 情報開示体系



# Contents

## Introduction “人を想い、場を創る。”

成長に向けた 意志を語る	価値創造の 仕組みを紐解く	中長期の成長に向けた 戦略とその成果	企業価値向上を支える コーポレート・ガバナンス	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>トップメッセージ</b>	<b>価値創造ストーリー</b>	<b>成長戦略</b>	<b>経営基盤</b>	<b>財務・会社データ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>8 トップメッセージ</li> <li>15 オカムラグループの事業</li> <li>16 数字で見るオカムラ</li> <li>17 社会からの評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19 パーパス(存在意義)</li> <li>20 経営理念「オカムラウェイ」</li> <li>21 オカムラグループの強み</li> <li>22 オカムラグループのあゆみ</li> <li>24 培ってきた3つの強み</li> <li>26 経営方針</li> <li>27 解決すべき社会課題と提供価値</li> <li>28 価値創造ストーリー全体像</li> <li>29 オカムラグループのマテリアリティ(経営の重要課題)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>31 中期経営計画2025の概要</li> <li>34 事業別戦略</li> <li>34 オフィス環境事業</li> <li>37 商環境事業</li> <li>40 物流システム事業</li> <li>43 パワートレーン事業</li> <li>45 海外事業</li> <li>46 生産供給体制</li> <li>47 人事担当役員メッセージ</li> <li>49 DX担当役員メッセージ</li> <li>51 環境担当役員メッセージ</li> <li>54 財務担当役員メッセージ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>57 役員一覧</li> <li>59 コーポレート・ガバナンス</li> <li>65 社外取締役対談</li> <li>67 社外監査役メッセージ</li> <li>68 リスクマネジメント</li> <li>74 ステークホルダーエンゲージメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>76 マテリアリティのKPIと進捗</li> <li>78 5年間の連結財務サマリー</li> <li>79 会社情報・株式情報</li> </ul>

### 参照ガイドライン

- 国際統合報告評議会 (IIRC) 「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」

### 報告対象期間

- 2023年度 (2023年4月1日~2024年3月31日)
- \*一部の活動については、2024年4月以降の内容を含む

### 報告対象範囲

- オカムラグループ (株式会社オカムラおよび関係会社)
- 関係会社についてはこちらをご覧ください
- ▶ <https://www.okamura.co.jp/corporate/outline/group.html>

### レポート内表記

- オカムラグループ：株式会社オカムラおよび関係会社
- オカムラ：株式会社オカムラ単体またはブランドとしてのオカムラ

### 将来の見通しに関する注意事項

本レポートに記載されているオカムラグループの将来に関する予測・予想・計画は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、これらには不確実性が含まれています。実際の業績は、経済状況や為替相場などさまざまな要因により、これらの業績予想と異なる可能性があることをご承知おください。

# 1

## トップメッセージ

オカムラグループは、顧客課題を解決する優れた製品・サービスを社会に提供することに努めています。ここでは、経営理念体系「オカムラウェイ」の根底にあるオカムラのDNAについて、創業期に原点を求める形で紐解きながら、これまで培ってきた強みをお伝えし、目指すべき成長の方向性と将来の展望を代表取締役の中村が語ります。

### Contents

- 8 トップメッセージ
- 15 オカムラグループの事業
- 16 数字で見るオカムラ
- 17 社会からの評価

## トップメッセージ

大きな時代の変化を見据えて  
需要創出型企業としての進化を遂げ  
未来に向けて価値を提供する

代表取締役 社長執行役員 中村 雅行



## トップメッセージ

3カ年の中期経営計画2025を始動したオカムラグループ。初年度は予想を上回る成果を上げ、「需要創出型企業」への変革を大きく進展させました。ここでは、会社の経営への想いをお伝えするとともに、近年の事業環境の変化を踏まえ、目指すべき成長の方向性と将来の展望についてご説明します。

### 会社の原点と経営への想い

## 時代にに合わせて会社を変化させながら 果たすべきミッションを遂行

「人が活きる社会の実現」を自らのパーパス（存在意義）とするオカムラグループは、オフィスや商業施設、物流センターをはじめ、人が活動するさまざまな空間へ質の高い製品とサービスを提供し、成長してきた企業です。私たちは、経営理念を体系的に整理したオカムラウェイにおいて、「豊かな発想と確かな品質で、人が活きる環境づくりを通して、社会に貢献する。」をミッションに掲げており、その遂行を通じて、時代とともに変化してきました。言い換えれば私たちオカムラグループは、時代にに合わせて変化し続けなければ、果たすべきミッションを遂行できず、社会に存続することができなかつたのです。

私は、経営者として大事にしていることが二つあります。一つは、「時代にに合わせて変えるべきものを変えなければ、会社は立ち行かなくなる」ということです。これは、創業期から現在までの事業の変遷にもあらわれています。

終戦直後の1945年、創業者の吉原謙二郎は、勤めていた日本飛行機株式会社の分工場が敗戦によって操業を停止した後、航空機の技術者であった同僚や部下たちとともに貯金や退職金などの資金と技術、労働力を持ち寄り、「協同の工業・岡村製作所」を立ち上げました。鉄やアルミを使った日常生活用品や在日米軍向けのスチール製家具の製造とともに、戦後初の国産飛行機を目指した「N-52」や国内初のオートマチック車「ミカサ」なども手掛け、開発力や現場力を磨き上げていきました。在日米軍が撤退した1958年以降は、事業環境の変化に対応し、オフィスや

店舗、工場、倉庫、家庭など「人が集まる場所」で使うものを作るという方向に舵を切りました。私たちは、創業期より時代にに合わせて変化し、「人が集まる場所」のニーズを捉えて価値提供の場を拡げながら、オフィス環境、商環境、物流システムを主軸とする事業ポートフォリオを確立するに至りました。

オカムラのパーパス  
「人が活きる社会の実現」

オカムラウェイ

オカムラのミッション

豊かな発想と確かな品質で、  
人が活きる環境づくりを通して、社会に貢献する。

オカムラ宣言

人を想い、場を創る。

私たちの基本姿勢

私たちにしかかわる、全ての人の笑顔のために  
-SMILE-

オカムラのDNA

創業の精神 協同の工業	社是 創造 協力 節約 貯蓄 奉仕	モットー よい品は結局おトクです
----------------	----------------------	---------------------



経営理念  
「オカムラウェイ」  
▶ P.20



オカムラグループ  
のあゆみ  
▶ P.22-23



ミカサ・  
ヒストリー  
▶ <https://www.okamura.co.jp/corporate/history/mikasa.html>

## トップメッセージ

私が社長に就任して6年目となる2018年には、「製作所」の語を社名から外した「株式会社オカムラ」への商号変更を行い、ものづくりの枠を超えたトータルソリューション企業への変革を打ち出しました。

私たちの価値提供を取り巻く社会・市場環境は、近年大きく変化し、特にコロナ禍に見舞われた2020年度以降、オフィス環境や商環境、物流システムの事業を取り巻く状況は、かつてない変容の渦中にあります。こうした激しい変化にいかに対応していくかを考え、重要な経営判断を行う中で、私はオカムラウェイの原点である創業時からの基本方針に立ち返ってきました。基本方針は、従業員について「共に企業を繁栄させる協力者であり、各々がチームの一員である」「チームワークが偉大な成果をもたらすことを常に念頭に置き、互いに協力する」「徹底した実力第一主義、適材適所主義をとり、登用には年齢、学歴、勤続に関係なく誰でも公正に処遇する」と明文化しています。オカムラグループのチームワークは「協同の工業」を原点としています。時代に合わせて変えるべきものを変え、会社を存続・成長させていくうえで、この原点が非常に大切だと感じています。

### 需要創出型のビジネスモデル

## 需要そのものを自ら生み出すことで 新たな価値を提供し、社会に貢献する

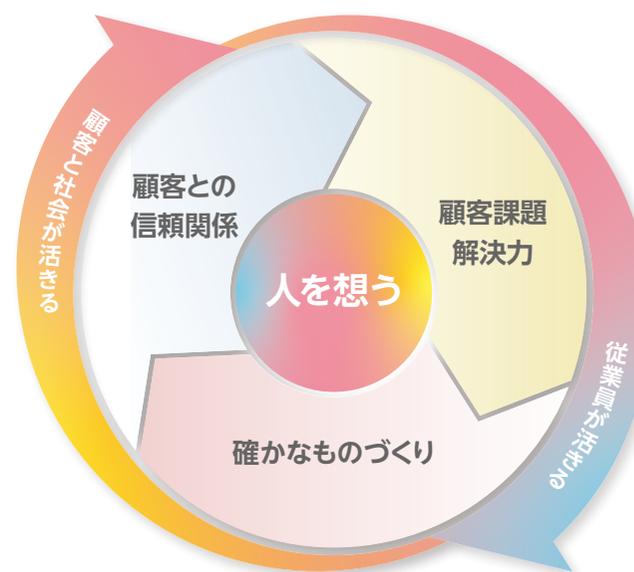
そももう一つ経営者として大事にしているのは、従業員の働く喜びを引き出し、それに会社として報いるということです。これは従業員の幸せを大事にする、と言い換えてもいいかもしれません。なぜ大事かと問われれば、従業員の働く喜びを引き出すことはオカムラグループの強みに直結するからです。

昨年の統合報告書のメッセージの中で、オカムラグループの強みは、お客様が困っていて解決できない課題を解決する力、すなわち「顧客課題解決力」と、それを支える「確かなものづくり」、そしてこの二つから生まれる「顧客との信頼関係」

だとお伝えしました。この強みの出発点となる「顧客課題解決力」を磨くには、従業員一人ひとりが自分の置かれた状況においてわずかな変化に気づき、課題を見出し、その解決のために知恵を出すことをやり続けなければなりません。この創造や改革、改善に資する仕事を通じて得られる成長と進歩こそが本質的な意味での働く喜びであり、そうした機会を与え、給与や報酬、処遇で報いて満足度を高めることが強みをさらに強固なものにすると考えます。

強みをベースに、世の中の動きを捉えて需要を自ら生み出し、市場を開拓していく。これが私たちのビジネスモデルの最大の特徴であると認識しています。オフィス家具をはじめ、私たちが提供する製品は、いずれも簡単に消耗するものではなく、長年使い続けていただけます。しかし、それゆえに新たな製品が売れることはありません。需要そのものを創出しなければ、事業の成長につながらないのです。

### ■オカムラグループの3つの強み



培ってきた  
3つの強み

▶ P.24-25

## トップメッセージ

### ■中期経営計画2025で目指すもの



時代の流れを捉え、提案力と製品力を磨き、  
「需要創出型企業」への変革を加速する

#### 経営基盤強化

人財育成と  
働きがいの向上

デジタル技術  
活用の加速

多品種変量生産  
への対応

市場に根ざした  
海外事業の展開

#### 社会課題への取り組み

事業を通じた社会課題への継続的な取り組みと  
2050年カーボンニュートラル実現に向けた地球環境への  
長期的取り組みの着実な実行

石を池に投げ入れると水面に波紋が広がります。その様子に例えると石は製品ですが、波紋は需要です。その波紋を大きく広げていくためには、社会・市場の動きやさまざまなトレンド、技術革新の流れ、人々の価値観や生活様式の変化などを把握し、先を読みながら、新たな製品の価値をお客様の目に見える形で示す努力が求められます。オカムラグループの目指す「需要創出型企業」への変革は、「0から1を生み出す」イノベーションもありますが、「1を1000にしていく」イノベーションがとても重要です。

オフィス環境事業で言えば、コロナ禍の影響が広がった2020年度は、各企業が出勤制限を実施し、リモートワークやサテライトオフィスの導入とともに、オフィス縮小の動きも広がったことから、需要の大幅な落ち込みが懸念されました。しかし私た

ちは、これを新たなオフィス提案の機会と捉え、オフィスの機能と面積を適正化する「ライトサイジング」を打ち出し、ウェブミーティング用のワークブースなど、オフィスリニューアルにつながる新たな需要の創出に成功しました。

そしてコロナ禍が沈静化した現在は、出勤制限を経て変化した勤務形態に対し、社内コミュニケーションの希薄化を懸念する企業経営者が増え、「出社したくなるオフィス」が新たな需要のキーワードとなっています。仕事の内容に合わせて時間や場所を選んで働く「Activity Based Working」を取り入れたオフィスや、コミュニケーションの活性化を図るべく柱や仕切りを少なくしたオープンオフィスが主流になる中、オカムラの製品では、持ち運び自由でパソコンなどへ給電できるポータブルバッテリー「OC（オーシー）」が売上を伸ばしています。今後は人口爆縮時代に向けて、オフィスへ人を集めるための投資がますます旺盛になっていくでしょう。

商環境事業では、人手不足に対応した小売業の店舗づくりとして、レジを無人化する動きが広がり、レジ台の入れ替えなどの需要が増えてきました。そうした動きを捉えたオカムラグループは、電機メーカーと共同で無人レジ機能を兼ね備えた重量センサー付きショッピングカートの開発を進めています。また小売業における業態間競争が激化する中で、デジタルサイネージによる新たな需要創出に着目し、売り場にマッチした提案により顧客課題の解決を図っています。



中期経営計画  
2025の概要

▶ P.31-33



社内共創空間



ポータブルバッテリー「OC（オーシー）」

## トップメッセージ

物流システム事業では、EC取引の拡大を受けて多くの物流センターが都市部周辺に建設される中、人手不足への対応と生産性向上が求められていることから、入庫から出庫までを全自動化するニーズが高まっています。オカムラグループは、物流センターを丸ごと提案するインテグレーター機能と製品を供給するサプライヤー機能を併せ持っている強みを活かし、改革を進めています。

以上のように私たちは、市場の変化を別の角度から捉えることで、新たな需要を生み出し、その広がりを喚起しながら、競合他社との「差」ではなく、価値提供におけるコンセプトの「違い」によって製品の競争優位性を築いています。そしてこの「需要創出型企業」としての価値提供は、単なるオフィス家具や店舗・物流設備ではなく、社会に必要不可欠なインフラの役割・機能を果たし、世の中に大きく貢献するものと自負しています。

### 中期経営計画初年度の進捗

## 期中計画を上回る形で増収・増益 売上高および利益の過去最高を更新

現在推進中の「中期経営計画2025」（2023年度～2025年度）は、時代の流れを捉えて提案力と製品力を磨き、「需要創出型企業」への変革を加速していく3年間と位置付けています。時代の波がどの方向に、どれだけの速度で動いているのかを捉え、その波の先端にいち早く乗ることで「次の需要」を生み出す取り組みであり、私たちは、失敗を恐れずにイノベーションに挑戦する姿勢が求められています。

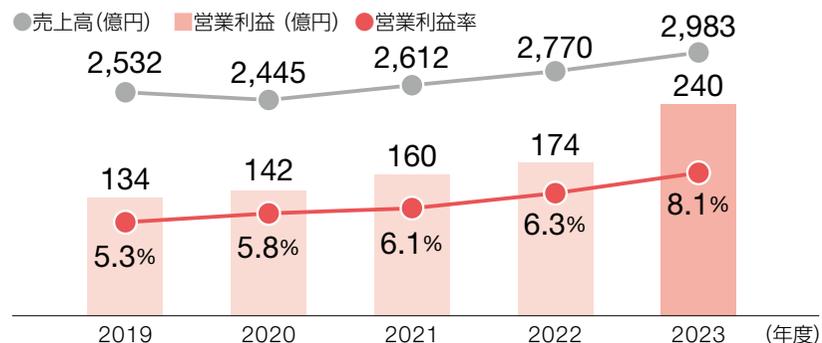
計画1年目の2023年度は、前年度に続くコロナ禍の沈静化を受けて、さまざまな社会活動や人流が回復し、インバウンド需要も大きく増加しました。一方、円安の進行とともにエネルギー・資材価格が高騰し、物流費や人件費の上昇が続くなど、コスト環境の悪化が顕著となった1年でした。労働人口の減少による人手不足も深刻化の一途を辿り、各企業は省人化や生産性向上への投資を進めつつ、賃上げに

より人財の維持・確保に努めています。

その中でオカムラグループは、期中計画を上回る形で増収・増益を遂げ、売上高およびすべての利益段階で過去最高を更新しました。特に営業利益は、5期連続の過去最高益となっており、堅調な利益成長を示しています。オフィス環境事業、商環境事業、物流システム事業のいずれも前年度を上回る売上高・利益を確保し、特に商環境事業の大幅な増益と、物流システム事業の黒字回復が全体の利益を押し上げました。資材価格の高騰が利益に影響を及ぼしたものの、コスト削減と価格転嫁の奏功により、この費用増加をカバーしました。

総括すれば、コロナ禍の沈静化に向かった2022年度を境として、人々の考え方や価値観が大きく変わり、そこにオカムラグループの提案がしっかり合致した成果だと思えます。一般的には、「需要創出型企業」への変革を加速するというテーマが着実に進展し、グループ内において、部門間の壁を越えて事業全体の成長を考えた動きが見られるなど、高く評価できる計画初年度と言っていいでしょう。価格転嫁の奏功なども、組織全体が同じ方向を見て取り組んだ結果、利益の積み上げにつながっており、グループ経営における大きな成果として捉えています。

### 業績推移



(注) 億円未満を四捨五入して記載



中期経営計画  
2025の概要

▶ P.31-33

## トップメッセージ

### 中期経営計画目標を上方修正

## 売上高3,250億円・営業利益270億円へ 経営基盤の強化として人財育成に注力

「中期経営計画2025」は、計画初年度の業績において最終年度（2025年度）目標に近い売上高を確保し、営業利益・営業利益率およびROEはすでに同目標を達成したことから、このたび同目標を上方修正し、「売上高3,250億円以上」「営業利益270億円・営業利益率8.0%以上」「ROE 10.0%以上」を新たに掲げました。売上高については、市場の質が変化してきていることから、上方修正値の達成に向けて堅調に推移すると見えますが、利益面については、2023年度の実績において不連続な伸びを示した部分もあり、また資材価格の高騰に加え、今後は人件費および付帯費用の増加が見込まれるため、高いハードルであると認識しています。

### ■2025年度定量目標

	2022年度	2025年度目標	2022～2025年度
売上高	2,770億円	3,250億円以上	+480億円以上
営業利益率	6.3%	8.0%以上	+1.7%以上
営業利益	174億円	270億円	+96億円
ROE	8.8%*	10.0%以上	+1.2%以上

\*有価証券売却益を除外（除外前：10.8%）

計画期間中の投資実行は、3年間で維持更新投資200億円、戦略投資枠500億円を想定しています。このうち戦略投資は、総額約113億円を投じて、つくば事業所（茨城県つくば市）内にワークブースや収納などオフィス環境製品を生産する新工場

棟を建設し、2023年11月より稼働を開始しました。もう一つは、冷凍冷蔵ショーケースなど商環境製品を生産する長野須坂工場（長野県須坂市）の建設で、こちらは総額約110億円以上を投じ、2025年1月の稼働を予定しています。

この2工場への投資のほかに、シンガポールのDB&B Holdings Pte.Ltdについて、2024年7月に株式を追加取得し、完全子会社化しました。DB&B社は、本拠を置くシンガポールのみならず中国、フィリピンにも展開する中堅のオフィス向けデザイン・内装工事会社です。将来的な中国・東南アジア展開の布石として、同社が持つ事業プラットフォームと現地ビジネスのノウハウを活かした体制を確保することが狙いです。

本計画は、経営基盤の強化として「人財育成と働きがいの向上」「デジタル技術活用の加速」「多品種変量生産への対応」「市場に根ざした海外事業の展開」の4テーマを掲げています。特に人財育成は、グループを挙げた取り組みを行っています。その中心となるのが「オカムラキャリアジャーニー」というコンセプトです。従業員それぞれが描く未来のキャリアを実現すべく、多様な経験を通じて挑戦していく場を提供し、それを事業の成長につなげていく考え方です。また教育に関しては、2020年に「オカムラ ユニバーシティ」を開校し、従業員が自律的な学びをデザインする場を設け、2022年には「オカムラビジネススクール」を開校し、次世代を担う経営幹部の育成を開始しました。

人財育成は、こうした会社の施策や制度整備も必要ですが、従業員一人ひとりが「こんな人になりたい」という想いを持ち、仕事のやり方や知識を取り入れ、その理想を自分のものにしていくことが何よりも大切です。私自身も、岡村製作所の2代目社長を務めた故・石渡正男氏を尊敬し、氏のビジネスセンスや製品を見る審美眼を身に付けようと努力しました。仕事を通じて優れた人物との出会いを積極的に活かし、そこから貪欲に学び取っていく姿勢を持って、自分自身を大きく成長させていく必要があると考えています。



人事担当役員  
メッセージ

▶ P.47-48



DX担当役員  
メッセージ

▶ P.49-50



環境担当役員  
メッセージ

▶ P.51-53



財務担当役員  
メッセージ

▶ P.54-55



事業別戦略

▶ P.34-44

## トップメッセージ



### オカムラグループの未来展望

## 社会に還元し、未来に向けて 豊かさの循環を支えていく企業へ

中長期の事業環境を展望すると、コロナ禍の沈静化による市場の大きな変化を経て、今後5年ほどは現在の様相が続くと見えています。国内では今、都内各所や大阪の梅田・御堂筋両岸、名古屋駅周辺および栄地区、福岡の天神ビッグバンと呼ばれるプロジェクトなど、主要都市で再開発が続いています。これらによる大規模オフィスの供給量拡大とともに、働き方の変化に対応するオフィスを求める企業の移転需要がさらに高まっていくでしょう。

その先に起きる市場の変化は、おそらく技術革新による産業構造の転換から生じるものになると思われます。人々の働き方も、小売・流通業のあり方も、大きく変

わっていきはらずです。これからの私たちは、この大きな変革の時代に入っていくことを認識しなければなりません。今のうちに進めておかななくてはいけないのは、次の成長に向けた経営基盤の強化であり、業務構造改革や生産性向上への取り組みにより、変化への対応力とレジリエンスを高めていくことであると考えます。

会社が存続していくためには、時代に合わせて常に変化することが重要であると、冒頭に申し上げました。その変化をリードしていくのは、組織を束ねる中間層の人たちです。もちろん社長が会社を変えていく部分もありますが、社長にできることには限りがあります。オカムラグループの約5,500人の集団が同じ方向を見て、変化していけるかどうか。中間層の人たちが、変えていかなくてはならないことを自分で見つけて、組織全体に提言し、実行していくことが必要になってきます。

一方で私たちは、私たちの社是の一つである「奉仕」の実践として、未来に向けた豊かさの循環を支えるため社会への還元を重視しています。その一つとして、デザイン分野の人材育成支援を目的とした、返済義務のない給付型奨学金「JEES・オカムラ次世代育成奨学金」を設立し、将来デザイン分野で活躍できる有望な人材の育成を支援しています。デザイン分野の学生を支援することを決めたのは、名品と呼ばれているものはデザインが美しく、オカムラの製品もデザインをととても大切にしているからです。社会への価値提供を通じてステークホルダーへ利益を生み出していくことは企業としても最も重要なことですが、こうした還元を継続的に実行していくためにも、私たちは企業のさらなる成長に努めてまいります。

オカムラグループのあるべき姿として、私が描いているのは「夢をお届けする企業」になりたいということです。それは、文化を創る企業であり、昨日と違う何かを生み出し続ける企業、常に新しいことを創造する企業でもあります。

オカムラというブランドには、何かいいものがある。オカムラに尋ねれば、何かいい答えが返ってくる。そのように常にお客様や社会に対して何か「面白い答えが出せる」会社でありたいと願うのと同時に多くの皆様から期待され、愛される企業を目指して、私たちは自らを変化させながら前進していきます。



価値創造  
ストーリー全体像  
▶ P.28

# オカムラグループの事業

事業別戦略  
▶ P.34-44

オカムラグループは、オフィス、教育・医療・研究・商業施設、物流施設など、人々が活動するさまざまなシーンにおいて、クオリティの高い製品とサービスを社会に提供することに努めています。

## 2024年3月期業績

売上高

**2,982** 億円

経常利益

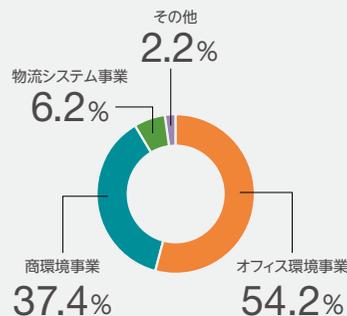
**262** 億円

当期純利益\*

**202** 億円

\*親会社株主に帰属する当期純利益

### 事業別売上高構成比



(注) 億円未満を切り捨てて表示しています。



## オフィス環境事業

価値提供領域

- オフィス
- 教育・文化施設
- 研究・医療施設
- 自治体庁舎

売上高

**1,616** 億円

営業利益

**176** 億円



## 物流システム事業

価値提供領域

- ロータリーラック
- 搬送・仕分け機器
- 自律移動ロボット
- ピースピッキングロボット
- ロボットストレージシステム

売上高

**183** 億円

営業利益

**9** 億円



## 商環境事業

価値提供領域

- スーパーマーケット
- コンビニエンスストア
- ドラッグストア
- アパレル
- ホームセンター

売上高

**1,116** 億円

営業利益

**51** 億円



## パワートレイン事業

価値提供領域

- フォークリフト用トルクコンバータ付トランスミッション
- 除雪車用トランスミッション

売上高

**60** 億円

営業利益

**1** 億円

## 数字で見るオカムラ

※注釈がないものは2024年10月時点

創業年

**1945**年

地球環境に関する取り組み

**1966**年から開始

カーボンニュートラルへの取り組み

約 **30** % 削減  
※2020年度比

従業員数（連結）

**5,491**名  
※2024年3月31日時点

育児休職取得率

**73.4** %  
(男性:63.3%、女性:100.0%)  
※2023年3月21日から2024年3月20日まで

教育・研修費総額

約 **2.4** 億円  
※2023年3月21日から2024年3月20日まで

デザイン賞受賞件数

**756**件

フラッグシップシーティング  
「Contessa」販売台数

**753,000**脚  
※2024年8月時点、Contessa・  
Contessa IIの国内・海外累計

商環境納入店舗数

**9,000**件以上  
※2023年度

物流システム納入拠点数

**100**拠点以上  
※2023年度

パワートレーン稼働国数

**100**カ国以上

特許保有件数

**1,403**件  
※2024年9月時点

意匠保有件数

**2,277**件  
※2024年9月時点

技能五輪全国大会

2013年から  
**11年連続** 出場

生産拠点数

**16** 拠点  
(国内:12拠点、海外:4拠点)

物流拠点数

**27** 拠点

## 社会からの評価

### EcoVadis (ゴールド)

企業のサステナビリティに関する国際的な評価機関であるEcoVadis (エコバディス) 社による2023年の調査において、オカムラグループは評価対象企業約10万社の上位5%以内となる「ゴールド」評価を、2022年に続き2年連続で獲得しました。(2023年11月)



### CDP気候変動 (A)

国際NGOであるCDPが実施する調査において、オカムラは2023年度、気候変動に対する取り組みや情報開示が優れた企業として最高評価である「Aリスト」企業に選定されました。オカムラは2021年度よりCDP気候変動質問書に回答しています。(2024年2月)

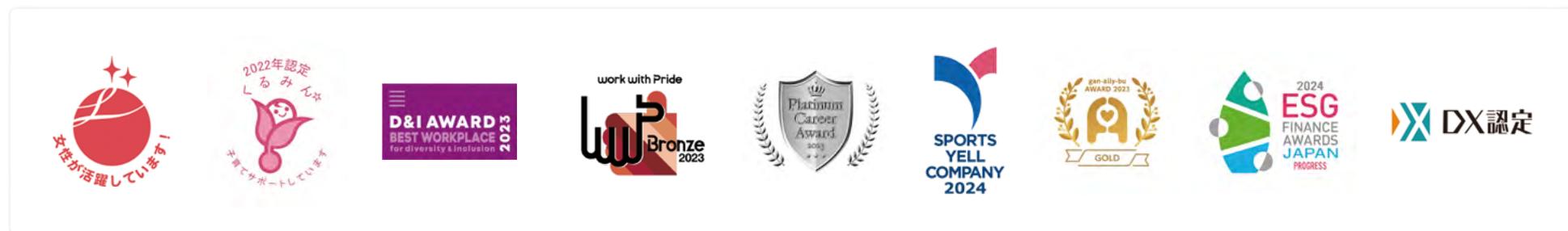


### 健康経営優良法人2024 (ホワイト500)

オカムラは経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人」の「大規模法人部門」に認定された2988法人のうち、上位法人である「ホワイト500」として認定されました。「ホワイト500」は2024年で7年連続の認定となります。(2024年3月)



### サステナビリティ関連



### ESG投資インデックス



### 国内外デザイン賞



FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標) はここに株式会社オカムラが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan IndexおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Indexおよび FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

# 2

## 価値創造ストーリー

オカムラグループのパーパスは何か？（何のために存在するのか）

なぜ、オカムラグループは人が生きる社会を実現できるのか？

どのようにして、人が生きる社会を実現するのか？

3つの問いを軸にオカムラグループの価値創造の仕組みを紐解きます。

### Contents

#### 19 パーパス（存在意義）

20 経営理念「オカムラウェイ」

#### 21 オカムラグループの強み

22 オカムラグループのあゆみ

24 培ってきた3つの強み

#### 26 経営方針

27 解決すべき社会課題と提供価値

28 価値創造ストーリー全体像

29 オカムラグループのマテリアリティ  
（経営の重要課題）

## パーパス(存在意義)

オカムラグループのパーパスは何か？ (何のために存在するのか)

# 「人が生きる社会の実現」です。

私たちオカムラグループは創業以来、ものづくりに対する高い志を持ち、オフィスから商業施設、病院、学校、工場、物流施設まで、多様な場づくりへと事業を展開してきました。

物質的な豊かさだけでなく、心の豊かさも育み、互いを尊重しながら自分らしい働き方や暮らし方を選択し、一人ひとりが「生きる」ことこそが、持続的な社会の実現につながると考えています。

その信念と使命感のもと、オカムラグループは、すべての人々が笑顔で生き活きと働き暮らせる社会を実現していきます。

### オカムラのミッション

豊かな発想と確かな品質で、  
人が生きる環境づくりを通して、  
社会に貢献する。

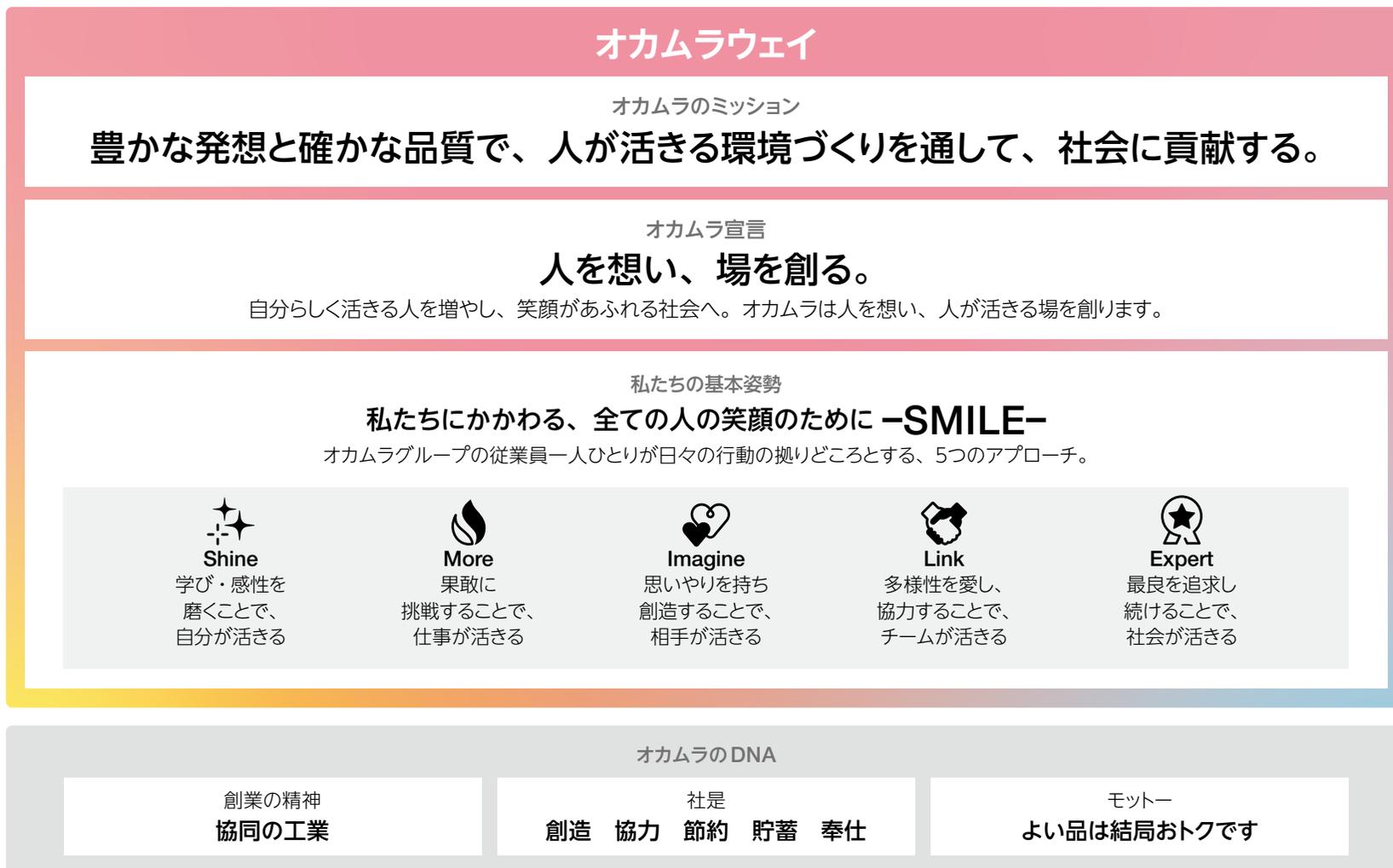
### 「人が生きる」という価値観について

「人が生きる」とは、それぞれが個性を発揮しながら、自分らしく生き活きと働き暮らすことができることを意味しています。また、自分を取り巻く人々や組織とのよい関係性の中で、新しい価値が生まれてくる状態も表しています。つまり、一人ひとりが自ら活き、また他者と互いに活かし合うことで、仕事も会社も、そして社会全体も生きてくる。私たちオカムラは、この「人が生きる」という考えに基づき、持続可能な社会の実現を通じて、社会に貢献していきます。

パーパス（存在意義）

## 経営理念「オカムラウェイ」

パーパス「人が活きる社会の実現」に向けて、私たちがいつも共有する大切な理念がオカムラウェイです。オカムラウェイは「オカムラのミッション」「オカムラ宣言」「私たちの基本姿勢」の3つで構成されており、その根底には、創業の精神、社是、モットーという、私たちのDNAがあります。



## オカムラグループの強み

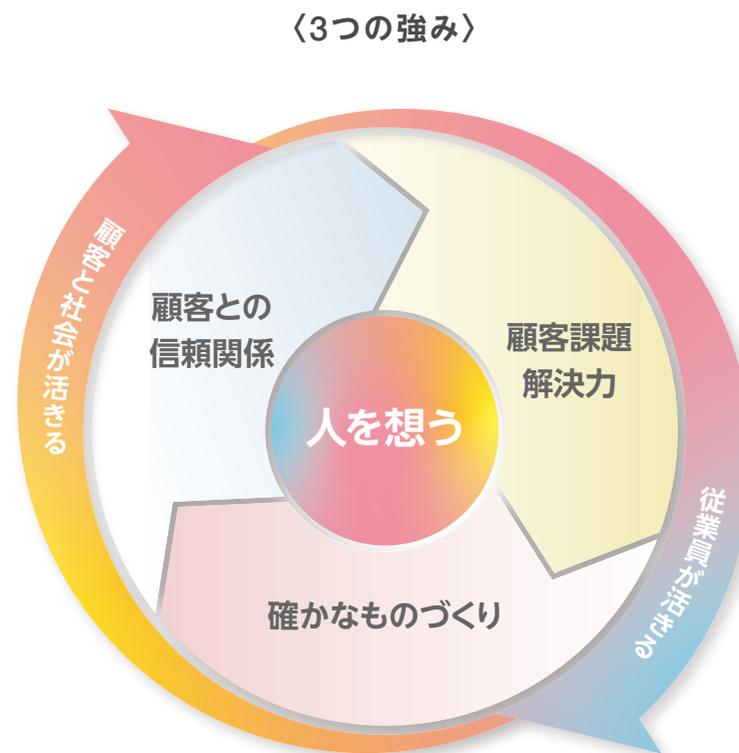
なぜ、オカムラグループは  
人が生きる社会を実現できるのか？

「人を想う」ことで培ってきた  
「3つの強み」があるからです。

オカムラグループの価値創造は、創業より大切にしてきた「人を想う」ことから始まります。

幅広い業界・人との接点を通じて、真っ先にお客様から相談される「顧客との信頼関係」、お客様の課題にとことん向き合い、豊かな発想から生まれる「顧客課題解決力」、品質にこだわり、高い技術力に裏打ちされた「確かなものづくり」という私たちの個性ある3つの強みを活かしながら、人が生きる場の創造を通して新しい価値を生み出しています。

そしてその中でオカムラグループの従業員が生き生きと働くことで、「顧客と社会が生きる」という好循環につなげています。



## オカムラグループの強み

# オカムラグループのあゆみ

質の高い製品とサービスで「人が生きる」さまざまなシーンを支えるオカムラグループ。

その価値創造は、時代を超えて受け継がれてきた想いに源泉をたどることができます。

需要創出型企業として新たな時代を拓く私たちは、何を未来に伝えていくのか。その答えはこれまでの歩みの中にあります。

### 創業1945～1950年代 オカムラグループの原点

1945年、神奈川県横浜市磯子区岡村町、創業者の設立の主旨に賛同した航空機の技術者が集まり、資金、技術、労働力を提供し合う形で「協同の工業・岡村製作所」を立ち上げました。これがオカムラグループの原点です。

創業当時は鉄やアルミの鍋など日常生活用品をつくっていましたが、その後米軍クラブ向けのスチール製家具を製造したことから、デスクやイスなどのオフィス向けスチール家具の製造へと展開していきました。スチール家具製造の技術は、当時木製であった商品陳列棚のスチール化に活かされ、スチール製のストア用陳列棚（ゴンドラ）の製造を始めました。また、創業者をはじめとする創業以来の当社の技術者たちの「動く製品」開発への夢や情熱から、1948年よりトルクコンバータの研究開発を行っており、戦後初の通商産業大臣の製造認可を受けた国産飛行機「N-52」や、国内初のトルクコンバータ式オートマチック車「ミカサ」の開発など、当時の先進分野において優れた技術力と高品質を示しました。「動く製品」開発の技術は、今も物流システム機器やトルクコンバータの製造技術につながっています。

オカムラグループの現在の主な事業であるオフィス環境事業・商環境事業・物流システム事業・パワートレイン事業は、さまざまな挑戦と確かな技術力により創業期に基礎が築かれました。

#### 1945 10月10日 岡村製作所創業

1947 ガーデンテーブル・チェア製造

1948 トルクコンバータ研究開発開始

1951 スチールデスク・イス生産開始

1953 戦後初の国産飛行機「N-52」完成

1955 日本初のFFオートマチック車「ミカサ」開発

1957 ストア用陳列棚（ゴンドラ）発売



ガーデンテーブル・チェア



トルクコンバータ



国産飛行機「N-52」



オフィスチェア



スチール製のストア用陳列棚（ゴンドラ）



国内初のオートマチック車「ミカサ」

### 「人を想う」こととチームワーク

創業時の「協同の工業」という言葉は、すべての従業員が平等であり、企業の繁栄を目指すチームの一員であるという考えを表しています。今日のオカムラグループが価値創造において発揮するチームワークは、この創業の精神を礎として築かれてきたものです。

これまでの事業成長において、果敢なチャレンジへの情熱と品質へのこだわりを維持し、ものづくりの力を磨き上げ、オカムラブランドの価値を高めてきたのは、創業時から培ってきた「人を想う」こととチームワークに他なりません。私たちは、そこから生み出される強みをさらに活かし、新たな飛躍へつなげていきます。



岡村工場（1955年頃）

## オカムラグループの強み：オカムラグループのあゆみ

### 1960～1970年代 海外企業との技術連携の推進

すぐれた機能とデザインの製品を発売したいという想いから、1963年にL.A.ダーリン社（米国、システムゴンドラ）との技術提携を結び、ストア用陳列棚と可動式間仕切の製造・販売を開始しました。その後、オールスチール社（米国、デスク・チェア）、ホルツェッフェル社（西ドイツ、収納家具）、タイラー社（米国、冷凍冷蔵ショーケース）、パーマーシャイル社（米国、パレットラック）と技術提携を結び、1970年には国産初のボルトレスラック「63型軽量棚」を開発・発売しました。

- 1960 IBMパンチカードシステム導入、事務作業の機械化
- 1965 店舗用陳列棚「Gシリーズ」発売
- 1969 産業用ロボット開発
- 1970 東京証券取引所市場第一部上場  
国産初のボルトレスラック「63型軽量棚」発売
- 1975 移動間仕切「フェローウォール」発売  
システムキッチン生産開始
- 1976 空圧式ロボット「RC-04型」開発
- 1977 「20シリーズチェア」発売
- 1978 ノンデフロストシステムの冷蔵ショーケース発売  
「ロータリーラック」発売



20シリーズチェア



店舗用陳列棚「Gシリーズ」



ロータリーラック

### 1980～1990年代 OA化に対応した製品開発とデザイン性・生産力の向上

1980年に最先端デザインの中心的役割を担い、働き方の研究を行う「オフィス研究所（現：ワークデザイン研究所）」を発足。OA化による働き方やオフィスの変化に合わせて、エルゴノミクスチェアやオフィスシステムなどを開発しました。商環境事業では、デザイン性の高い冷凍冷蔵ショーケース「FONTANA（フォンターナ）」を発売し、従来の製品イメージを一新しました。また、生産拠点を拡充し生産力の向上を図りました。

- 1980 オフィス研究所発足、本社OA対応型オフィスを公開
- 1984 デスクシステム「D-10シリーズ」発売
- 1986 エルゴノミクスチェア「28シリーズ」発売
- 1988 書籍『ニューオフィスがわかる本』出版
- 1990 つくば事業所（茨城）竣工
- 1996 書籍『ワークプレイス戦略』出版
- 1997 中井事業所（神奈川）竣工  
次世代オフィスシステム「プロフィス」発売
- 1998 冷凍冷蔵ショーケース「フォンターナ」発表



次世代オフィスシステム「プロフィス」



『ニューオフィスがわかる本』



冷凍冷蔵  
ショーケース  
「フォンターナ」

### 2000年代～ トータルソリューション企業への変革とグローバル展開

2002年に当社のフラッグシップとなるエルゴノミックメッシュチェア「Contessa（コンテッサ）」を発表。2018年には、トータルソリューション企業への変革とグローバル化に向けて、社名を「オカムラ」に変更。ワークブースなどこれまでにない製品を開発し、働き方の変化に合わせたオフィス空間の提案を行っています。商環境事業や物流システム事業においては、省力化・省人化に対応したソリューションを提供しています。

- 2002 ORGATEC2002（独）初出展、  
エルゴノミックメッシュチェア「Contessa」を発表
- 2008 店舗用システム什器「Visplay」発売
- 2009 オカムライすの博物館開設
- 2014 ロボットストレージシステム「AutoStore（オートストア）」発売
- 2015 上下昇降デスク「スイフト」発売  
パレットストレージシステム「サイビスター」発売
- 2018 株式会社オカムラに社名変更  
ワークブース「テレキューブ by オカムラ」発売
- 2021 ポータブルバッテリー「OC」発売
- 2022 自律移動ロボット「ORV」発売



エルゴノミックメッシュチェア  
「Contessa」



パレットストレージシステム  
「サイビスター」



上下昇降デスク「スイフト」

## オカムラグループの強み

# 培ってきた3つの強み

オカムラグループには「人を想う」ことで培われた3つの強みがあります。

「顧客との信頼関係」「顧客課題解決力」「確かなものづくり」という

私たちの個性ある3つの強みをさらに磨いて、従業員、そして顧客と社会が活きるという好循環へつながっていきます。

## 顧客との信頼関係とは

「顧客から真っ先に相談される関係を構築していること」です。

多くの顧客接点を持つオカムラグループは、これまで多岐にわたる顧客課題と向き合ってきました。そこで実績を積み重ねてきたからこそ、顧客から信頼され、真っ先に相談される存在となっています。そして、そこから得られた最先端の知見を活かし、顧客とより強固な信頼関係を築いています。

## 顧客課題解決力とは

「顧客課題にとことん向き合い、豊かな発想で解決する力」です。

顧客に寄り添いながら課題の本質を見抜いて提案する、オカムラグループの核心を突いた多彩なソリューションは、常に新しい発想をもって挑戦してきたDNAと、蓄積してきた技術とノウハウがあるオカムラグループだからこそ実現できます。

## 確かなものづくりとは

「高い技術力に裏打ちされた、品質にこだわる誠実なものづくり」です。

私たちの製品を使う人のことを徹底的に考え抜いたものづくりへの真摯な姿勢と高い技術力が、より良い製品とサービスを生み出しています。

## オカムラグループの強み：培ってきた3つの強み

### 3つの強みのさらなる強化

#### 顧客との信頼関係

##### 社会・関係資本

- 国内全域に展開する自社営業拠点
- 強固な代理店ネットワーク
- 国内全域に展開する物流ネットワーク
- 海外の販売・生産拠点網

##### 知的資本

- 豊富な納入実績を通じて得た知見

#### 顧客課題解決力

##### 社会・関係資本

- 異業種とのアライアンス

##### 人的資本

- 豊富なデザイン人材

##### 知的資本

- 1980年から続く未来の働き方の研究
- デザイン・研究開発体制

##### 製造資本

- 市場を創出する開発力とそれを実現する製造力
- トータルソリューション提案と一貫対応力

##### 自然資本

- 環境配慮型製品

#### 確かなものづくり

##### 社会・関係資本

- 幅広い取引先とのネットワーク

##### 人的資本

- 高い技術力を持つ人材

##### 知的資本

- 改善を続ける生産システム
- 伝承・挑戦する製造技術

##### 製造資本

- 高品質製品を生み出す生産技術
- 多品種変量生産での安定供給

##### 自然資本

- サーキュラーエコノミーの実現

#### さらなる強みの強化

- 国内外EC事業の強化
- 海外事業の強化・収益拡大
- グローバルベースの顧客基盤拡大
- 生産・物流拠点の拡大と増強

- 多様な働き方に応える製品・サービスの拡充
- ソリューション型事業の拡大・強化
- 店舗のデザイン・内装領域の強化
- 店舗DX・セキュリティ領域の拡大
- 冷凍冷蔵設備のサービス拡大
- プレハブ冷蔵庫設備の拡販
- 保守サービス事業の強化・拡大

- 主力製品の能力・汎用性の向上
- 次世代製品・サービスの開発
- 環境配慮型新製品の研究・開発
- 開発から生産・物流・保守サービスの各プロセスの強化と効率化
- 省力化投資とデジタル技術活用による生産性向上
- CO<sub>2</sub>排出量の把握と削減
- 製品ポートフォリオ管理の強化

## 経営方針

どのようにして人が生きる社会を実現するのか？

**「3つの強み」を磨き、需要創出型企業への変革を加速します。**

**新たな顧客価値・社会価値の提供を通して、人が生きる社会の実現を目指します。**

オカムラグループの目指す「人が生きる社会の実現」に向けて、生産性停滞と国際競争力の低下、労働人口の減少、働き方の多様化、ウェルビーイングの意識の高まり、気候変動などの地球環境問題を、解決すべき社会課題と認識し、時代の流れを捉え、オカムラグループの3つの強みを磨くサイクルをさらに回転させることで、私たちの提案力と製品力を強化し、新たな需要創出型企業への変革を加速させていきます。

需要に応じてモノを売る時代は終わり、私たち自身で新たな価値を提案し、需要を創り出さなければ成長できません。お客様が抱える課題にいち早く気づき、総合的なソリューションを提案し、高品質な製品・サービスを提供することで、顧客課題を新たな需要に変えていきます。

この新たな価値の創出が未来への持続的な価値提供へとつながっていきます。オカムラグループが創造する「人が生きる場」を通じて顧客・社会価値を提供し、「人が生きる社会の実現」を目指していきます。

### 経営方針

新たな需要の創出

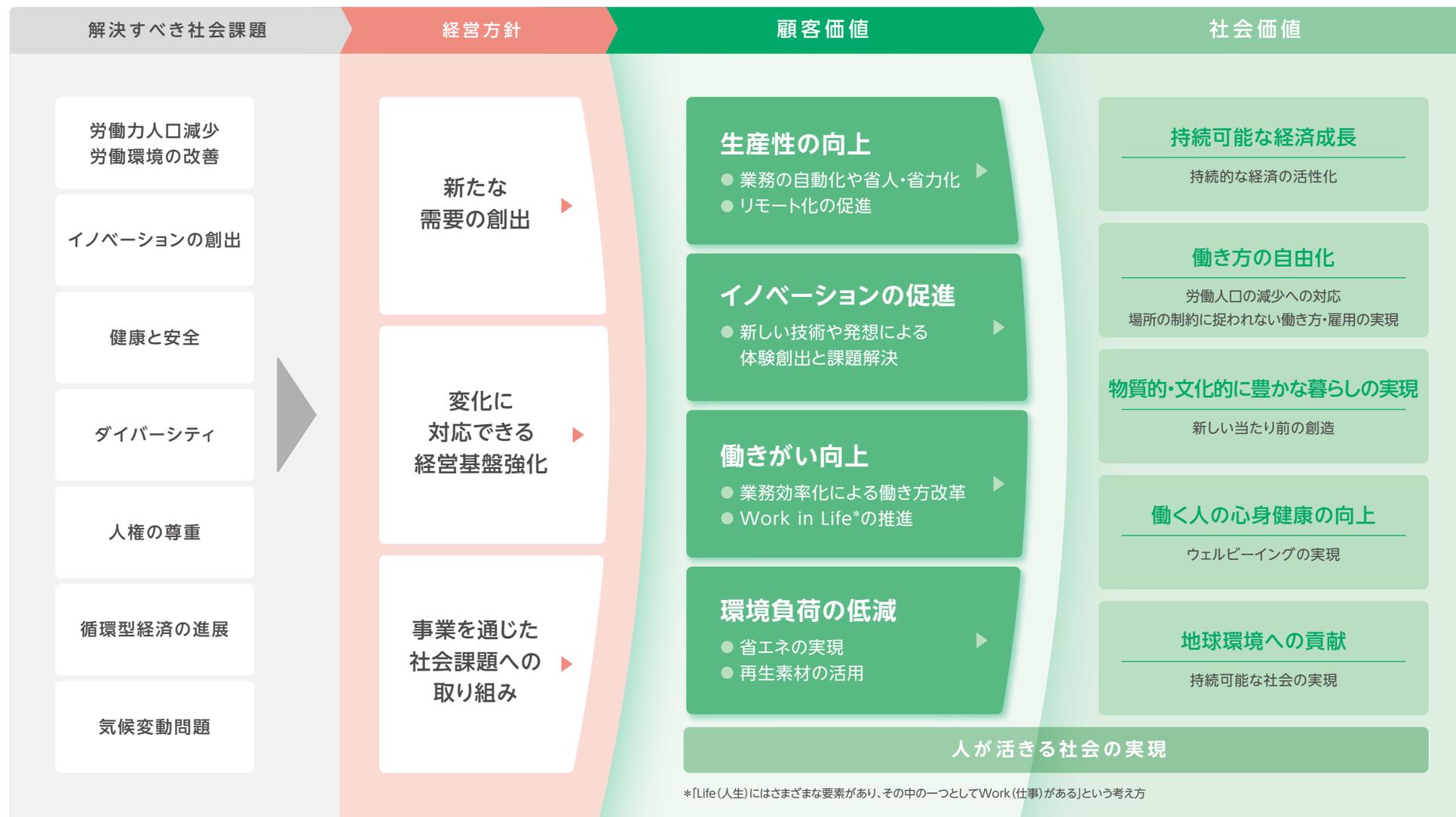
変化に対応できる  
経営基盤強化

事業を通じた  
社会課題への取り組み

## 経営方針

# 解決すべき社会課題と提供価値

オカムラグループは事業を通じて社会課題に取り組み、提供する顧客・社会価値によって人が活きる社会を実現していきます。



\*[Life(人生)にはさまざまな要素があり、その中の一つとしてWork(仕事)がある]という考え方

### 経営方針

## 価値創造ストーリー全体像

オカムラグループはパーパスに掲げる「人が生きる社会の実現」に向けて、「オカムラウェイ」という従業員がいつも共有する大切な理念をベースに独自の価値観・強みを活かしながら新価値創造につなげていきます。

- 財務資本**  
安定した財務基盤と堅調な収益拡大
- 社会・関係資本**  
幅広い顧客接点と培われたステークホルダーとの信頼基盤
- 人的資本**  
豊かな発想と確かな技術力をもった人材
- 知的資本**  
納入実績から得た知見と未来の働き方の研究、改善を続ける生産システム
- 製造資本**  
国内外の生産拠点と伝承・挑戦する製造技術
- 自然資本**  
環境配慮型製品の提供とサーキュラーエコノミーの実現



## オカムラウェイ

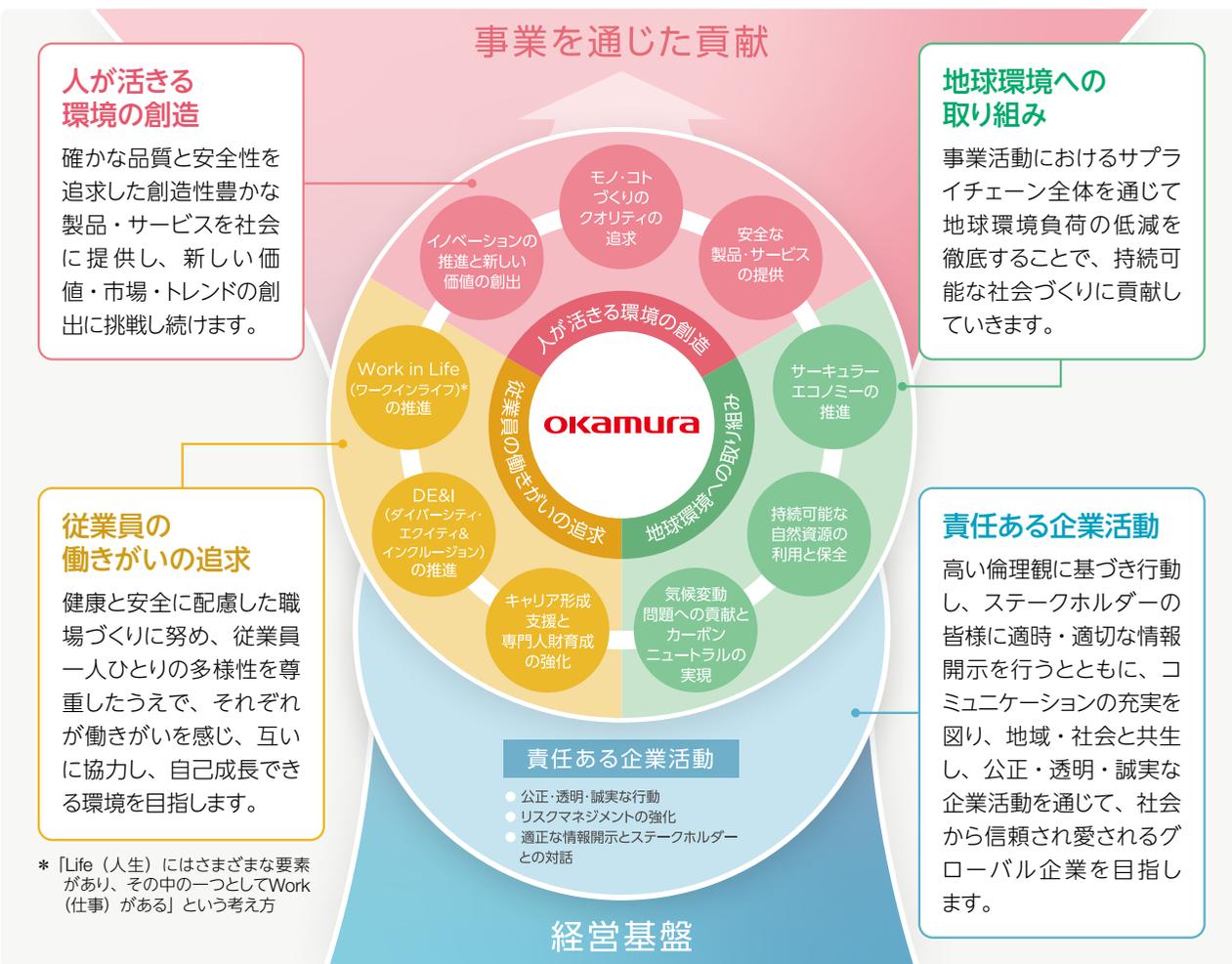
オカムラのミッション

豊かな発想と確かな品質で、人が生きる環境づくりを通して、社会に貢献する。

経営方針

# オカムラグループのマテリアリティ（経営の重要課題）

オカムラグループは、「人が生きる社会の実現」にはサステナビリティを中心に捉えた事業活動が重要であるとの認識のもと、経営の重要課題（マテリアリティ）を特定し、4つの分野で取り組みを推進しています。「責任ある企業活動」を経営基盤とし、「従業員の働きがいの追求」によって一人ひとりが生き生きと働きがいを感じるとともに「地球環境への取り組み」を実践することでサプライチェーン全体を通じて環境負荷を低減していきます。事業活動を通じて「人が生きる環境の創造」を実践することにより人が生きる社会の実現に貢献します。



**人が生きる環境の創造**  
 確かな品質と安全性を追求した創造性豊かな製品・サービスを社会に提供し、新しい価値・市場・トレンドの創出に挑戦し続けます。

**従業員の働きがいの追求**  
 健康と安全に配慮した職場づくりに努め、従業員一人ひとりの多様性を尊重したうえで、それぞれが働きがいを感じ、互いに協力し、自己成長できる環境を目指します。

\* 「Life（人生）」にはさまざまな要素があり、その中の一つとしてWork（仕事）がある」という考え方

**地球環境への取り組み**  
 事業活動におけるサプライチェーン全体を通じて地球環境負荷の低減を徹底することで、持続可能な社会づくりに貢献していきます。

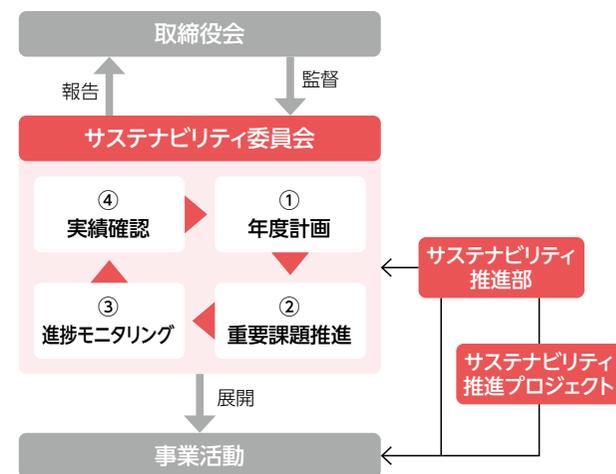
**責任ある企業活動**  
 高い倫理観に基づき行動し、ステークホルダーの皆様に適時・適切な情報開示を行うとともに、コミュニケーションの充実を図り、地域・社会と共生し、公正・透明・誠実な企業活動を通じて、社会から信頼され愛されるグローバル企業を目指します。

サステナビリティレポート2024  
 基本的な考え方 ▶ P.11-14

マテリアリティのKPIと進捗  
 ▶ P.76-77

## 「人が生きる社会の実現」に向けて重要課題を特定し、取り組みを推進

オカムラグループでは、マテリアリティ（経営の重要課題）の立案・推進等を適切にマネジメントするために、サステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会では、マテリアリティ（経営の重要課題）に関連する重要なリスク・機会を特定、それらの対応にかかる年度計画を策定、審議・承認し関連部署への展開を図るとともに、グループ全体の取り組みを推進・サポートし、進捗をモニタリングしています。また、これらの結果は定期的に取り締役に報告され、取締役会において当該報告内容に関する管理・監督を行っています。



# 3

## 成長戦略

2023年度より始動した「中期経営計画 2025」では、時代の流れを捉え、提案力と製品力を磨き、「需要創出型企業」への変革を加速します。実現に向けた、事業別戦略と経営基盤強化について担当役員がご説明します。

### Contents

- |                           |                        |
|---------------------------|------------------------|
| <b>31</b> 中期経営計画 2025 の概要 | <b>46</b> 生産供給体制       |
| <b>34</b> 事業別戦略           | <b>47</b> 人事担当役員メッセージ  |
| <b>34</b> オフィス環境事業        | <b>49</b> DX 担当役員メッセージ |
| <b>37</b> 商環境事業           | <b>51</b> 環境担当役員メッセージ  |
| <b>40</b> 物流システム事業        | <b>54</b> 財務担当役員メッセージ  |
| <b>43</b> パワートレーン事業       |                        |
| <b>45</b> 海外事業            |                        |

## 中期経営計画2025の概要

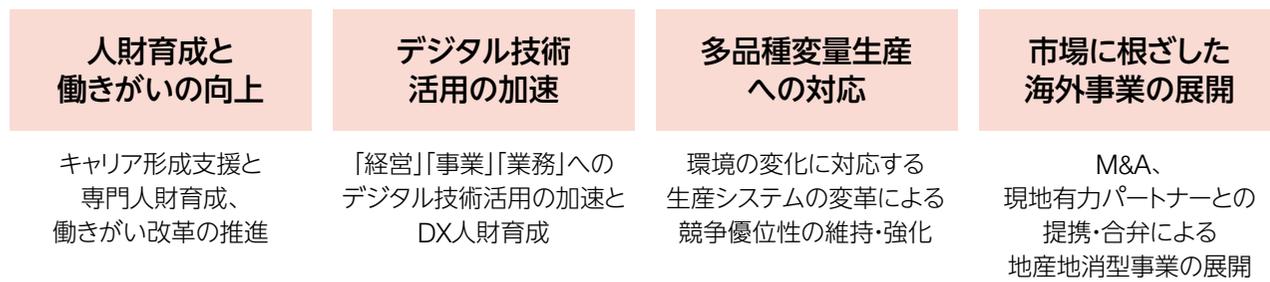
中期経営計画2025で目指すもの



### 時代の流れを捉え、提案力と製品力を磨き、「需要創出型企业」への変革を加速する



#### 経営基盤強化



#### 社会課題への取り組み

事業を通じた社会課題への継続的な取り組みと2050年カーボンニュートラル実現に向けた地球環境への長期的取り組みの着実な実行

2024年3月期から2026年3月期までの3カ年を対象とする「中期経営計画2025」では、新たな需要の創出を目指して、時代の流れを捉え、提案力と製品力を磨き、「需要創出型企业」への変革を加速させます。

この新たな需要の創出によりオフィス環境事業と商環境事業を「収益力を強化する」事業、物流システム事業とパワートレーン事業を「事業規模を拡大する」事業と位置付けて、中期経営計画2022における戦略投資の成果を刈り取るとともに、これからの時代に新たな市場を自ら提案して新しい需要を創る経営を進めてまいります。

また、事業を下支えする経営基盤の強化として、「人財育成と働きがいの向上」「デジタル技術活用の加速」「多品種変量生産への対応」「市場に根ざした海外事業の展開」の4つをテーマに掲げています。

さらに、オカムラグループは事業を通じて社会課題に取り組みむとともに、サプライチェーン全体における地球環境負荷の低減を徹底することで持続可能な社会づくりに貢献します。温室効果ガス排出量削減などの2030年目標値を定めた環境長期ビジョン「GREEN WAVE 2030」の実現に向け、3年間の中長期取り組み計画を着実に進めていきます。

加えて、持続的成長を支える従業員のエンゲージメントを向上させる人財育成投資と意識改革を一段と進め、従業員一人ひとりが自分らしく生き活きと働くことができることで「強いオカムラ」を目指してまいります。

## 中期経営計画2025の概要

### 1年目の総括

中期経営計画2025の1年目にあたる2023年度は資材価格高騰に対して価格転嫁やコスト削減の取り組みを推進し、コロナ禍後の環境変化、労働人口の減少など社会・市場の大きな変化を捉え、新たな需要の創出に注力した結果、売上高2,983億円、営業利益240億円を達成いたしました。営業利益については5期連続過去最高益です。

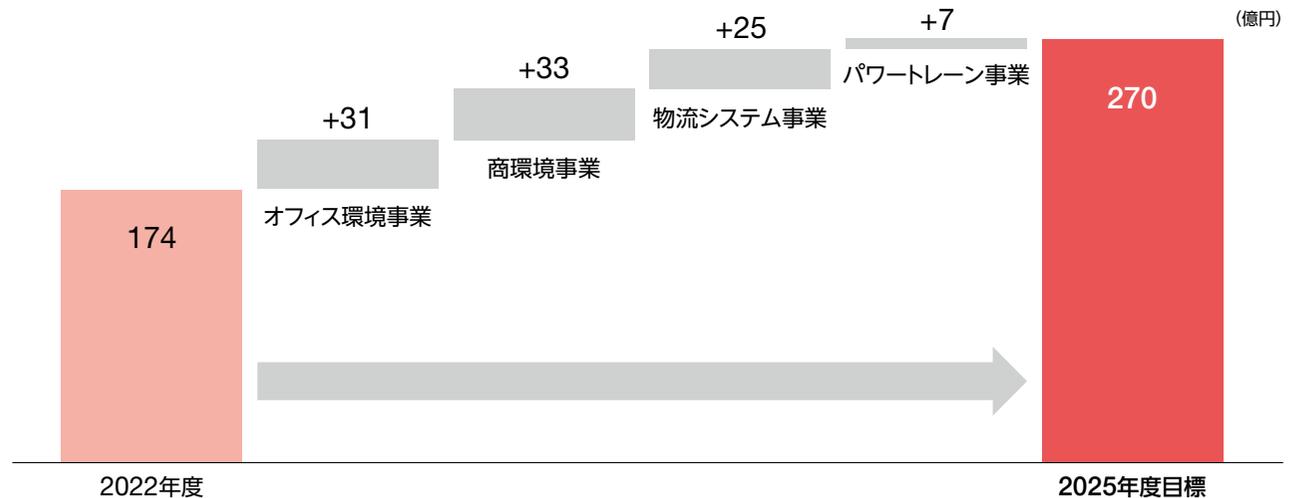
業績動向を踏まえ、「中期経営計画2025」の最終年度である2025年度の定量目標の上方修正を行い、売上高3,250億円以上、営業利益270億円、営業利益率8.0%以上、ROE 10.0%以上の達成を目指します。今後、諸資材、物流費などの高騰、人的資本経営のための費用増が予想されますが、業界の旺盛な需要を取込むことで吸収が可能と判断しています。営業利益270億円については、事業別にオフィス環境事業190億円（2022年度比+31億円）、商環境事業60億円（同+33億円）、物流システム事業13億円（同+25億円）、パワートレイン事業5億円（同+7億円）を利益構成の計画としています。

#### ■2025年度定量目標

	2022年度	2025年度目標 (修正後)	2022~2025年度
売上高	2,770億円	3,250億円以上	+480億円以上
営業利益率	6.3%	8.0%以上	+1.7%以上
営業利益	174億円	270億円	+96億円
ROE	8.8%*	10.0%以上	+1.2%以上

\*有価証券売却益を除外（除外前：10.8%）

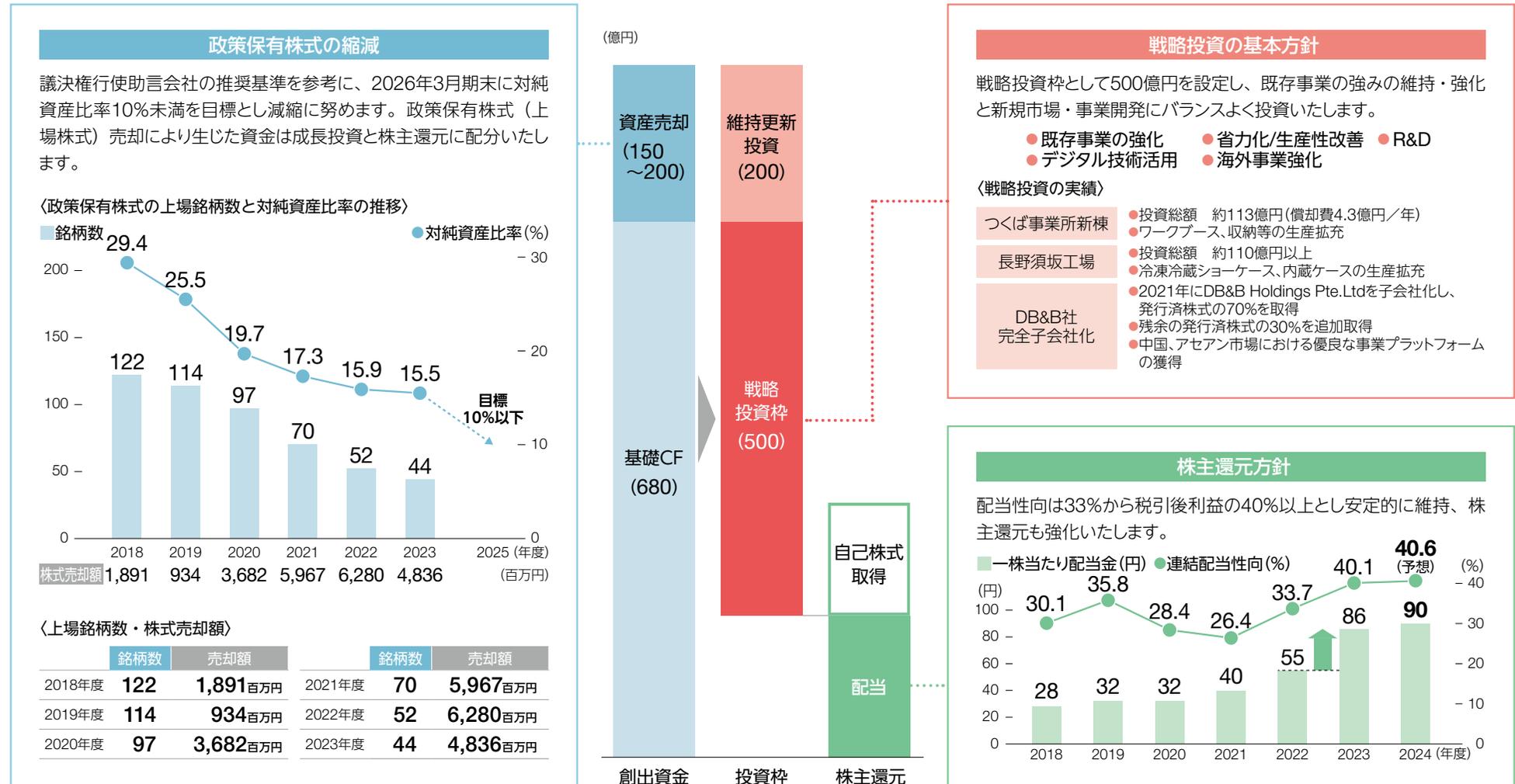
#### ■営業利益成長の事業セグメント内訳



## 中期経営計画2025の概要

### 投資と株主還元の基本方針

## 価値創造と再投資のサイクルを力強く回して企業価値の向上を目指す



自己株式の取得は、投資の実行状況や外部環境等を踏まえ柔軟に対応いたします。

## 事業別戦略：オフィス環境事業

### 基本方針

多様な働き方に応える製品・サービスを充実させ、お客様の風土・文化を理解し、将来を見据えたオフィス環境を構築することで、ワーカークの働きがい向上と企業の成長に貢献する

#### 収益成長ドライバー

- ソリューション型事業の拡大
- Eコマース事業の強化
- 海外事業の収益拡大

#### 主な取り組み課題

- 働き方の研究成果とこれまでの豊富な受注実績を活かしたコンサルティング機能のさらなる強化
- オフィスの在り方の多様化に応えるデザイン・内装工事・DX提案の強化
- リモートワークを支える製品の充実によるBtoC事業の強化
- 人が活きる環境へのターゲット領域の拡大

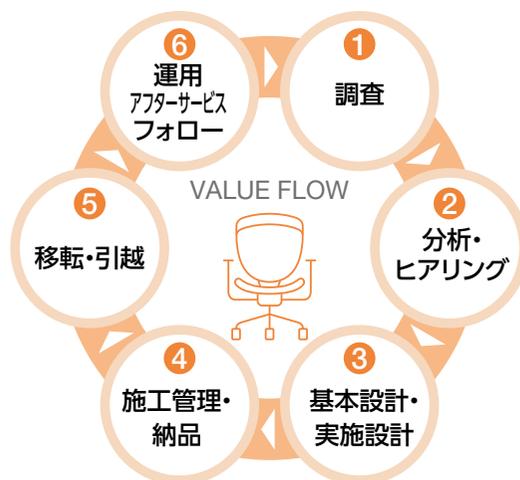
#### オフィス環境を取り巻く世の中の動き

- ハイブリッドのワークスタイルの定着
- 共創・イノベーションの創出、生産性向上という企業課題
- オフィス環境の上流領域の担い手（コンサルタント、デザイン）の発言力・影響力の増大

#### オカムラグループの強み

- 国内全域に展開している自社営業拠点網と有力な代理店による顧客との強固なつながり
- ワークデザイン研究所による未来の働き方の研究成果とさまざまな業種・業態への豊富な納入実績を通じた知見に基づく顧客の課題に応える提案力
- 変化を先取りし新たな需要を創出する製品開発力
- 高品質の製品を生み出す生産技術と安定供給力

#### 価値創出フロー



#### 2023年度レビュー

ハイブリッドワーク普及と人材確保に向けて、全国の企業、自治体のリニューアル需要が旺盛に推移しました。顧客のニーズを捉えた提案営業の推進と、価格転嫁の浸透により資材価格上昇の影響を吸収し、売上高、営業利益ともに3期連続過去最高益となりました。



(注) 億円未満を切り捨てて表示しています。

#### 価値提供領域



オフィス



教育・文化施設

自治体庁舎

## 事業別戦略：オフィス環境事業

### 事業統括役員メッセージ

## お客様の理想をかなえる空間づくりで、 「人が生きる社会の実現」を目指す

### デザイン力を強みに「行きたくなるオフィス」を創る

私たちオカムラは、オフィス環境事業において、オフィスのみならず、学校、病院、研究所、公共施設など幅広い領域で家具の納品だけでなく、働き方のコンサルティング、プロジェクトマネジメント、スペースデザイン等、さまざまなフェーズで数多くの空間づくりに携わってきました。これらの業界No.1の実績は、ヒアリング力・課題解決力・提案力・現場対応力を向上させ、よりよい空間づくりへ活かす知見として蓄積されています。また、1980年より「オフィス研究所（現：ワークデザイン研究所）」を設け、社会の動向や人々の意識の変化を捉え、その中から研究テーマを設定し、大学や研究機関などさまざまな専門分野の研究者と連携しながら一歩先の働き方と働く場を探求してきました。実際の提案活動では、経営層と従業員それぞれの理想的な働き方をヒアリングし、設計要件を導き出し、豊富な実績と最新の研究成果を活かしてデザインに落とし込む力を強みとしています。

また、当社は業界のリーディングカンパニーとして、変化を先取りし、需要創出型企業として社会課題、経営課題解決につながる製品開発を進めております。2021年に策定した「サーキュラーデザイン」に基づき、製品ライフサイクルの各段階において、環境対応を考慮した製品デザインを行っています。2022年には、機能とサステナブルを両立したタスクシーティング「Potam（ポータム）」を発売しました。使用済みの樹脂脚を回収・分別・粉砕し再生させたりリサイクル脚の採用や、不要

になった端材から生まれた張り材の活用、背と座の分割配送でトラックの運搬における積載効率を50%向上させるなど、持続可能な社会の実現に寄与する工夫が生まれています。2021年に発売したポータブルバッテリー「OC（オーシー）」は、多様化する働き方や働く場所に合わせてオフィス内で持ち運びパソコンなどへ給電ができる製品です。数々のデザイン賞を受賞するほど優れた製品デザインであるとともに、「働き方をデザインした」という点も評価されています。

昨今、労働力人口の減少を背景とした人的資本経営や健康経営などの浸透に伴い、柔軟な働き方への対応やワーカーのエンゲージメント向上、人財育成、ウェルビーイングの推進などが求められますが、これらはすべてオフィス環境改善でも解決することができるため、経営者はオフィス改装をコストではなく投資と考えるようになってきました。私たちは、これからも「人を想い、場を創る。」という宣言の下、お客様に寄り添い、ワーカーの働きがい向上・将来の成長に向けて人が生きる製品・サービスを創出し、「行きたくなるオフィス」を創ります。



タスクシーティング「Potam（ポータム）」 ポータブルバッテリー「OC（オーシー）」



### 「人が生きる社会の実現」のために、 私たちの働きがいも向上

当社のパーパスである「人が生きる社会の実現」のために、私たち従業員が生き生きと働くことも重要と考えています。社内プロジェクトである「WIL-BE 2.0」では、従業員



「働きがい会議」の様子

それぞれの「働きがい」について語り合い、相互理解を深める「働きがい会議」の開催や、日頃の感謝をメッセージとともに実際に買い物ができるポイントを添えて贈りあう「サンクスポイント」の導入など、一人ひとりが働きがいを感じられる取り組みを推進しています。また、マネジメント人財、支援型リーダー、空間・プロダクトデザイナーの育成、海外を含めた外部研修や社外派遣などさまざまな育成プログラムを全社的に進めています。DX人財育成プログラム「DXラーニングプラットフォーム」では、意欲的な従業員にデジタル技術やデザイン思考などを学ぶ機会を提供し、新たな事業や数々の業務改革の実装につなげています。プロジェクトの一つでは、AIの画像認識技術で図面から家具の員数積算することで煩雑な見積作業を簡素化し、業務負荷を約30%削減するシステムを実現しました。今後も従業員のやる気を引き出し働きがい向上につながる施策を展開していきます。

取締役 専務執行役員  
オフィス環境事業本部長 兼 営業本部長

**河野 直木**



## 事業別戦略：オフィス環境事業

## Case Study

ウェルビーイングと働きがい向上を実現するラボオフィス  
「CO-EN LABO(交縁ラボ)」

働き方を考えるうえで、オカムラでは働く「人」を中心に据え、その人の能力を最大限に発揮できるよう、「制度・運用」「ICT・テクノロジー」「場・環境」の3要素を総合的に改革していくことが重要だと捉えています。オカムラでは自ら働き方改革を実践し、得られた結果や体験をお客様へ還元するべく、自社拠点オフィスを実証実験の場と位置付けた「ラボオフィス」を業界で初めて開設し、さまざまな実験的レイアウトや最新の設備・サービスを導入・運用してきました。これらの試行錯誤によって得られたデータは、各種レポートやお客様への提案に活かされています。

ラボオフィスの一つ「CO-EN LABO」は駅直結の渋谷スクランブルスクエア44階にあります。2020年7月に開設し、2024年1月にリニューアルオープンしました。オフィスのコンセプトは「交縁」。「緑・曲線・円形・流動的・つながるライン」をキーワードに、緑に囲まれ自然を感じながら活



き活きと働ける空間を実現し、人と人との交流、社内外の人の縁を大切にしているオフィスにしました。リニューアル前はテーブルやソファが多く、サブモニターやタスクシーティングの数が少なかったため、ワーカーの身体への負担がかかっていました。また、グループ席や会議スペースが十分ではなく、チームでのコミュニケーションが取りづらくなっていました。リニューアル後のオフィスは、身体の負担を軽減するようなタスクシーティングを増やすとともに、シームレスで見通しの良い、交流を誘発する空間に。壁の代わりに家具で空間を仕切り、会議室は複数人で使えるワークブースで対応しています。

「CO-EN LABO」は究極のウェルビーイングオフィスを目指し、人の健康とウェルビーイング（身体的、精神的、社会的に良好であること）に影響を与えるさまざまな機能をパフォーマンスベースで測定・評価・認証するシステムであるWELL Building Standard™ v2（以下、WELL認証v2）のプラチナランクを業界で初めて取得しました。WELL認証v2を取得するため「心」や「運動」など24項目を意識したオフィスを構築。例えばワークステーションの50%以上を電動昇降デスクにしたり、アートや植栽をふんだん

に取り入れることで体と心の健康に配慮したオフィスになっています。今後はオフィスの生産性調査や、ワーカーの幸福度の調査、ワーカー同士でウェルビーイングについての理解を深めるワークショップや交流イベントの開催、座席の予約状況データの分析、オフィス環境の継続的な改善のための「自治体」運営など、オフィスをつかった後の活動を継続し、空間や環境だけでなくワーカーのマインドもアップデートしていくことで、このオフィスで働くすべての人がウェルビーイングで居続けられる環境を目指しています。

また、オカムラでは首都圏地区のほか、仙台、名古屋、大阪、福岡でもラボオフィスが運用されています。他者としなやかにつながり人と人が活かし合う働き方を実現する「We Labo（ウィラボ）」、チームでの働きやすさやその成果の最大化を目指した「CO-RiZ LABO（考率ラボ）」など拠点ごとにコンセプトが異なります。これらのラボオフィスは見学可能で、オカムラの従業員が実際に働く様子を見ていただきながら、レイアウトや運用方法、経験から得られた知見をお客様に紹介しており、移転・改装の検討やオフィスの運用にお悩みの場合など、情報収集の機会としても活用されています。

## 事業別戦略：商環境事業

### 基本方針

小売業の課題と社会的要請に応えるため、提案からアフターサービスまでの一貫したサービス機能を活かして、みらいの店づくりをサポートする

#### 収益成長ドライバー

- 店舗デザインと内装領域、店舗DX・セキュリティ領域の拡大
- 冷凍冷蔵ショーケースの販売増とサービス事業拡大
- プレハブ冷蔵倉庫設備の拡販

#### 主な取り組み課題

- 店舗のデザイン・内装領域の強化
- 冷凍・冷蔵設備の拡販と関連事業者とのアライアンス・保守サービスDX化
- 小売業界が抱える社会課題解決のための機能・製品・サービスの提供

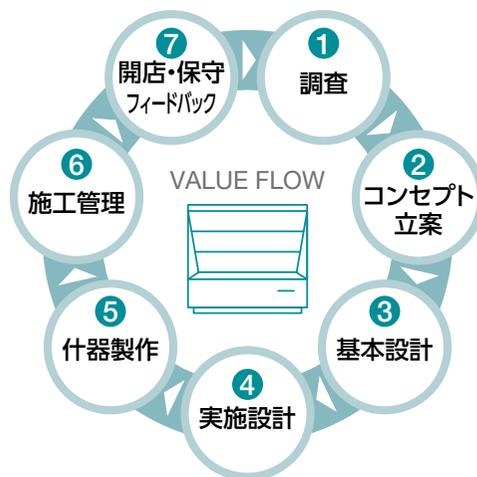
#### 小売業界・店舗を取り巻く世の中の動き

- 店舗における人手不足による省人省力化・自動化の進展
- 環境配慮、省エネが求められる店舗設備機器
- 消費行動のデジタル化、パーソナライズ化の進展

#### オカムラグループの強み

- あらゆる業種・業態をカバーする幅広い顧客基盤
- 提案からアフターサービスまでの一貫したサービス体制
- 店づくりに関わるデザイン・研究開発の体制

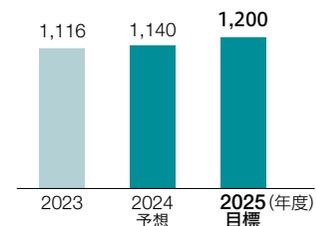
#### 価値創出フロー



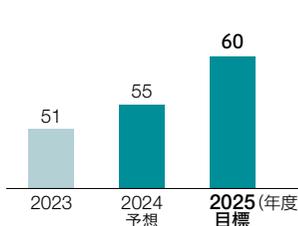
#### 2023年度レビュー

業態間の競争や、インバウンド需要回復への期待を背景に店舗のリニューアル需要が堅調に推移しました。総合力の強みを活かした提案で、各種工事を含めたトータル受注の獲得に注力しました。資材価格上昇の影響を受けながらも、生産・物流コストの削減と価格転嫁の浸透を行い、売上高、営業利益ともに過去最高益となりました。

#### 売上高 (億円)



#### 営業利益 (億円)



(注) 億円未満を切り捨てて表示しています。

#### 価値提供領域



スーパーマーケット



ドラッグストア



アウトドア・アパレル



ホームセンター

## 事業別戦略：商環境事業

## 事業統括役員メッセージ

## お店づくりを通してお客様の抱える社会課題を解決し、人が活きる社会を実現する

### 小売業における社会課題への挑戦

私たちが事業を行う小売業界も、自然環境や社会課題の変化に大きな影響を受けております。地震や豪雨などの災害時には、地域インフラの一部を担う小売店舗の役割が非常に大きくなると感じています。また、少子高齢化という社会課題においては、店舗運営を担う人材不足に直面する一方で、地域のコミュニティスペースとしての役割にも期待が高まっています。そのような状況下で、オカムラグループのパーパス「人が活きる社会の実現」のために事業活動のあり方を見つめ直してきました。その過程で、私たちが事業を展開する小売業において、買い物をする人や働く人たちが「自分らしく生き活きる」環境を作るための課題と、その先にある私たちの目指す姿を定めました。

解決すべき課題については、オカムラの商環境事業が考える「小売業における6つの社会課題」を設定し、この課題解決に取り組んでいます。店舗における働きやすい環境づくりや地域社会への貢献においては、約70年に及ぶ事業

取締役 常務執行役員  
商環境事業本部長 兼 営業本部長  
**井上 健**

活動で培った店舗づくりのノウハウを活かし、企画・設計段階からサポートを行い、作業のしやすい設備や地域の方々が集えるスペースの設置など、お客様の課題に合わせたお店づくりを提案しています。また、災害時にも地域インフラとしての機能が失われないよう、免震・耐震の什器開発を行い、万一災害が発生した際には、施工スタッフによる迅速な復旧作業の体制整備を行っています。環境負荷や商品ロスの削減では、環境負荷が低く、商品の劣化を最小限に抑える冷凍冷蔵ショー

### ■商環境事業の目指す姿



### 商環境事業が考える「小売業における6つの社会課題」

- 1 環境負荷の低減**  
 環境負荷の低減を考えた「人と地球にやさしい」お店づくり
- 2 地域社会への貢献**  
 来店されるお客様が暮らし「地域社会がうれしくなる」お店づくり
- 3 働きやすい環境**  
 働く人たちが「快適に、効率よく働ける」お店づくり
- 4 商品をムダにしない**  
 商品ロスやフードロス対策を考えた「食品を無駄にしない」お店づくり
- 5 持続可能な調達**  
 「持続可能性と透明性の高い調達による」お店づくり
- 6 多様化する社会課題**  
 お店に寄り添う「社会課題を考えた」お店づくり

ケースを品揃えし、開発・改良に継続して取り組んでいます。生産時には再生可能エネルギーの活用など、持続可能な生産・調達を行っています。以上の取り組みにより、私たちは社会課題解決のための事業活動を推進し、「人が活きる社会の実現」に貢献していきます。

### デザインの力で創るオンリーワンカンパニー

小売業の社会課題を解決した先にある私たちの目指す姿（事業アンビション）を「お店づくりを通して豊かな“みらい”を創造するオンリーワンカンパニー」とし、その実現に向けて、お客様の課題を把握し、解決するための機能整備に注力してきました。特に店舗デザインは、課題解決に欠かせない機能であり、私たちが提供する価値の源泉と考え、これを強化しています。

人財の教育・育成については最新のトレンドや情報の鮮度を維持するために、海外視察やデザインゼミを実施しています。また、新たな取り組みとして、2024年4月に「お店のみらいを創造する研究所（愛称：みせいくラボ）」を発足しました。ここでは、未来の店舗づくりのために、お客様やテクノロジー企業をはじめとする異業種との協業を通じて、開かれたコミュニケーションを目指した活動を行っていきます。

さらに、小売業の社会課題をテクノロジーで解決し、新しいビジネスを創造する組織も設置しました。私たちを取り巻く事業環境は、お客様と同様に大きな変化の中にあります。そのような中、お店づくりの総合力・デザイン提案力・豊富な製品を持つ私たちは、その内容を一層磨き、お客様に価値を提供するための取り組みを続けていきます。加えて、シェアのさらなる拡大を目指し、2024年度には長野県須坂市に冷凍冷蔵ショーケースの新工場を建設します。未来を見据えた活動と、足元の事業基盤の強化を両立させながら、すべてのステークホルダーの皆様とともに、私たちの目指す姿に近づけるよう努力していきます。

事業別戦略：商環境事業

# Case Study

## 店舗デザイン部の取り組み(教育・次世代設計手法など)

美しい空間や最新の什器の導入、お店の魅力アップに必要なことはそれだけでしょうか。買い物する人や働く人がワクワクすれば、本来の「お店の力」はもっと発揮できる。オカムラは、お客様との対話を大切にし、お客様が思い描いている「ありたい姿」をともに見つけ、それを形にします。



### 「ありたい姿」を形にする オカムラデザインの5つの力



**Partner**  
パートナー

お客様との対話を大切に、お店の「ありたい姿」をともに見つけるパートナーになる



**Experience**  
経験値

豊富な実績と経験を活かし、お店にあわせたデザインをご提供する



**Idea**  
提案力

デザイナーがお店の課題をお客様とともに考え、解決に向けてご提案する



**Realize**  
実現力

配置計画から実施計画まで一貫したデザインで「ありたい姿」を実現する



**Lab**  
研究力

より良いデザインをご提供するためにお店づくり全般を研究する

## お店の未来を創造する研究所「みせいくラボ」

2024年4月に発足した「お店の未来を創造する研究所(愛称：みせいくラボ)」は、「お店に行く」価値を考え、お店の未来を創造することを通して、みんなで「お店を育てる」研究所です。当社はこれまで、時代とともに変わりゆくお客様のニーズを汲み取る製品やサービスを提供してきました。「みせいくラボ」では独自の調査研究を行い、さまざまな立場の人との“共創”を通して解像度の高い“未来店舗像”を描き出していきます。そしてイノベーションを創出

し、新たなビジネスにつなげていく・・・これからの世の中の流れを捉えつつ、お客様とともに「時代をつくる」ことを目指していきます。



## 『Stores of the Month』の紹介

1989年創刊の『Stores of the Month (ストア・オブ・ザ・マンズ)』は35年にわたって刊行し続け、2024年4月で200号を迎えました。当社は常に製品=モノだけではなく、新しい情報を提供することを重要視してきました。『Stores of the Month』も単なる納入事例の媒体というだけでなく、売り方やデザインなどを含めた情報をお客様に提供していくことを主眼に置いています。これからもお客様にとってさらに有意義な情報ツールにしていくために、新しい企画を盛り込み、優れた店舗の情報を提供し、お客様のお店づくりに役立つような広報誌として発信していきます。



# 事業別戦略：物流システム事業

## 基本方針

既存の主力製品の能力・汎用性の向上と  
スマート物流の実現につながるオカムラならではの製品・サービスを開発・提供する

### 収益成長ドライバー

- サプライチェーン回復による販売増・採算改善
- 保守サービス事業の拡大
- 中国合併事業の立ち上げ・拡大

### 主な取り組み課題

- ローターラック、コンベヤ、ORV等既存主力製品の能力・汎用性の向上
- ピッキングロボットほか新製品・新サービスの開発
- 中国合併事業の本格的な立ち上げと早期黒字化

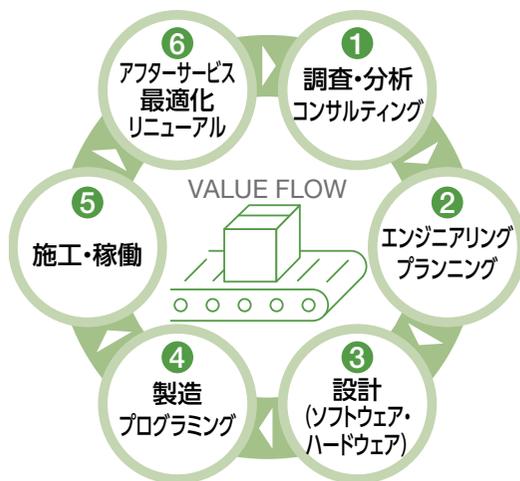
### 物流業界・現場を取り巻く世の中の動き

- EC市場の拡大と通販の高速化
- 物流現場の就業者不足と2024年問題
- 物流設備機器の自動化・ロボット化の進展

### オカムラグループの強み

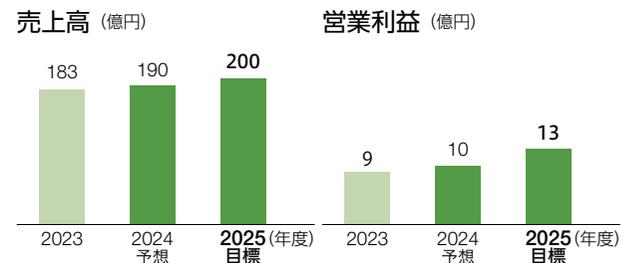
- 物流システムの改善提案から、ソフトウェア開発、機器導入・運営支援、アフターサービスまでの一貫対応力
- 多段式独立水平回転棚「ロータリーラックH」をはじめとする顧客ニーズを先取りした製品の開発力
- 中国市場における現地有力事業パートナーの存在

### 価値創出フロー



### 2023年度レビュー

インテグレーター企業への営業、連携強化等に注力し増加する大型物件の取込みに成功し過去最高売上となりました。資材価格上昇や調達難の影響を受けながらも、増収効果、価格転嫁により前年度赤字から大幅に利益を改善しています。



(注) 億円未満を切り捨てて表示しています。

### 価値提供領域



自動倉庫

搬送・仕分け機器



自律移動ロボット

ピースピッキングロボット

ロボットストレージシステム

## 事業別戦略：物流システム事業

### 事業統括役員メッセージ

## 物流施設の自動化、効率化により持続可能な物流の実現へ

### 物流の社会課題解決により

#### 「人が生きる社会の実現」を目指す

物流システム事業本部では1970年代よりコンベヤ、自動倉庫の製造・販売を始めて以来、さまざまな業種業態で生産・物流現場の自動化、省力化に携わってきました。今では物流システム機器の製造・販売だけでなく、調査・分析に基づく物流プロセス提案から業務用ソフトウェアの設計・開発、機器設置、そしてアフターサービスまで一貫体制でトータルサポートしています。

私たちの事業を取り巻く環境としては、コロナ禍を経て、物流はエッセンシャルビジネスであるとの認識が広まってきた半面、円安や物価上昇、人件費の上昇が影響し、一部で投資意欲の低下が見られます。一方で、自動車運搬業務における年間時間外労働の上限が設けられた「2024年問題」はトラック運送業のみならず荷主に対しても待ち時間の削減が求められています。さらに、少子高齢化による物流現場の就業者不足が深刻化しており、人件費の高騰も加わって、物流センターの効率化や自動化、省人化が必要不可欠な状況となっています。これらの社会課題を解決するために、当社では自社開発・生産の自動倉庫・搬送機器の品揃えに加え、高密度収納・高効率なピッキング作業を実現するロボットストレージシステムをいち早く国内市場に導入してお客様に最適な物流システムをご提供してきました。

物流システムインテグレーターとして物流拠点の改善を進めることにより重労働や危険を伴う作業の軽減によるウェルビー-

ングの実現、身体的制約のない職場環境を創ることでダイバーシティを推進するなど、効率性・生産性を上げながら、誰もが働きやすい、人が生き生きと働けるロジスティクス環境を創造し、物流の社会課題解決により「人が生きる社会の実現」を目指していきます。



ロータリーラックとコンベヤ

### 「視点を、変えろ。解決を、超えろ。」

中期経営計画2025では「新たな需要の創出」による物流システム事業の拡大を目指しています。

EC市場の伸長と要求サービスレベルの向上に伴う物流施設の大型化が進む中、自社製品を中心とした部分最適の提案から自社製品に限らない多様なマテハン機器を用いた施設全体の最適化提案に領域を拡大していきます。このために必要となるコンサルティング、ソフトウェア領域の強化を目指し、かねて資本提携をしておりましたGROUND株式会社へ追加出資をすることで関係強化を図りました。また、保守サービスではIoTサービス基盤を活用し、遠隔監視や予防保全サービスの提供を拡大します。また稼働データの提供・分析により新たな需要の創出を目指します。

自社製品では既存製品の能力・汎用性の向上のみならず、



「PROGRESS ONE」実証実験

自律搬送ロボットの自社開発、AIによる自律制御と人による遠隔操作のハイブリッド型物流自動化ソリューション「PROGRESS ONE（プログレスワン）」の早期実用化に向けて取り組みを進めています。完全自動化だけが唯一のゴールではなく、マテハンシステムやロボットと共存して人々が生き生きと働ける物流現場の実現、これこそ我々が追求すべき未来像と考えています。そのためにはお客様のパートナーとして課題の本質を見つけ、お客様の要求を超える解決策を示せるか、そして導入した先の未来まで、明確に描けるか、私たちは自らに問いかけ追求しています。私たちは、この想いを「視点を、変えろ。解決を、超えろ。」という事業メッセージで社内外に発信し続けています。

動かす技術、つなげる技術でお客様に徹底的に寄り添った世界に一つだけの物流システムを提供することで、物流業界を取り巻く人手不足の解消や労働環境の改善に貢献し、人が生きる未来を創っていきたくと考えています。

上席執行役員  
物流システム事業本部長

田尻 誠



## 事業別戦略：物流システム事業

## Case Study

近年、物流は社会インフラとして不可欠な役割を担っており、重要性が増しています。労働人口の減少や、物流現場での働き方改革により労働力が不足する一方で、BtoB業態においても出荷が多頻度小口化するなど物流サービスが高度化しており、物流施設内作業の自動化、省力化のニーズが高まっています。

### 「ロータリーラックH」の活用で 保管能力1.9倍、残業をゼロに

株式会社日本ピスコ様は、主に工場などで稼働する生産設備に使用される空気圧機器を開発、製造、販売しています。空気圧機器はあらゆる業界で使用されており、自動車・半導体・家電・食品医療・農業・漁業・ホビー・レジャー・宇宙開発等、あらゆる産業のFA化に貢献しています。

「ロータリーラックH」は、各段が独立して水平回転する独自の機構により、保管から仕分けまで多目的に活用できる高速入出庫タイプの自動倉庫です。国内外のさまざまな業種・業態の製造現場や物流現場で自動化・省人化・省スペース化を実現するロングセラー製品です。日本ピスコ様では1990年代から「ロータリーラックH」を導入し、物流の自動化に取り組まれていました。

しかし、売上拡大に伴い物量が増加し、保管場所不足や作業量増から当日注文、当日出荷が難しくなってきました。このため、さらなる売上拡大に向けて物流システムをリニューアルする必要性がありました。

リニューアルは旧システムで出荷を続けながら、新シス



「ロータリーラックH」(株式会社日本ピスコ様)

テムの導入を進めていったため、非常に制約が多く難しい内容でしたが、保管能力は約1.9倍、ピッキング作業能力も約4割向上したシステムを無事に稼働することができました。また、「ロータリーラックH」はトレイ構造のため段ボールもコンテナも同時並行で入庫する運用を実現できました。また新システム稼働前は段ボールが常時2,000箱ほど庫内に積み上がっていましたが、在庫はすべて「ロータリーラックH」に収納され、作業者の労働時間についても残業をほぼなくすことができました。

### コンサルティング力を高め、 お客様のビジネス成長をサポート

株式会社虎の穴様はクリエイターとユーザー双方の懸け橋として、マンガやアニメ・同人誌、キャラクターグッズなどの委託流通販売事業を手掛けています。コロナ禍を迎えた頃から通販の急激な需要増が生じ、既存の物流センターでは対応が難しい状況となったため、「生産性の向上」「保管面積の縮小」「24時間稼働」の3点を実現する新たな物

流センターへの移転を行いました。

その新たな物流拠点「とらのあなロジスティクスセンター(TLC)」は、当社の資本提携先であるGROUND社がコンサルティングを行い、当社がロボットストレージシステム「AutoStore (オートストア)」のシステムを構築するなど、両社の連携により稼働を開始しました。TLCではピッキングの作業の工数が削減されたことで24時間出荷ができる体制が整い、さらに、天井高を利用した「AutoStore」の保管効率により倉庫面積も旧センターの5,500坪からワンフロア3,500坪に縮小、稼働人数も削減されました。

虎の穴様ではTLCの余力を活用し、今後は他社から商品を預かって注文に合わせて出荷する物流受託事業にも進出する計画です。

オカムラはお客様の想いを徹底的に掘り下げることで、課題に新しい視点から切り込み、お客様が想い描く解決をも超える物流システムを提案します。お客様とともに、新しいビジネスの可能性へと挑み、社会がワクワクする未来、人が活きる未来を創っていきたいと考えています。



「AutoStore」(株式会社虎の穴様)

## 事業別戦略：パワートレーン事業

### 基本方針

パワートレーン製造のコア技術を活かして産業車両向けの環境対応型製品を  
幅広い分野にグローバルベースで提供する

#### 収益成長ドライバー

- 北米市場における需要回復・新規販売先開拓による販売増
- 環境型クラッチユニットの販売開始
- 中国合弁事業の収益拡大

#### 主な取り組み課題

- 現在開発中の環境対応型クラッチユニットの早期販売開始
- 環境対応型クラッチユニットの対応分野の拡大
- 北米、中国を中心とするグローバルベースの顧客基盤拡大

#### 産業車両を取り巻く世の中の動き

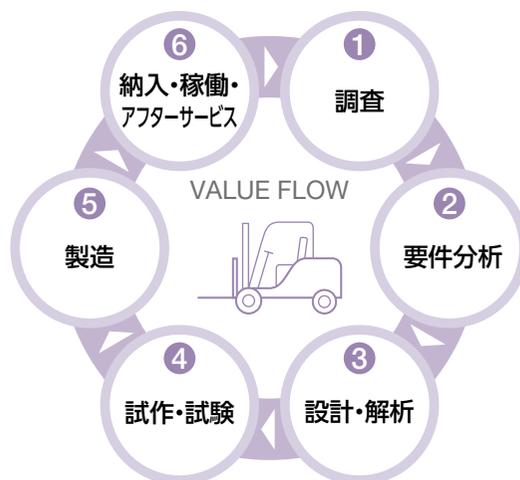
- 産業車両に対する環境対応要請の段階的進展
- 国内フォークリフトメーカーの海外現地生産化の進展
- 構内・施設内作業の省力化・自動化ニーズの高まり

#### オカムラグループの強み

- 「ミカサ\*」開発以来、長年にわたって蓄積されてきたトルクコンバータおよびトランスミッションの製造技術
- 産業車両向けトルクコンバータメーカーとしての業界ポジション
- 中国における有力事業パートナーの存在

\*日本初のFFオートマチック車

#### 価値創出フロー

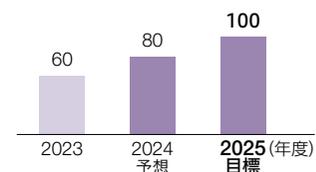


#### 2023年度レビュー

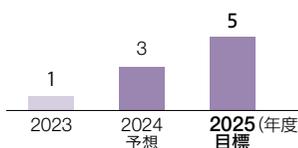
前年度より出荷停止となっていた主要顧客向け製品の出荷が下半期より再開され、増収増益となりました。

中国事業においてエンジン認証不正問題の影響があったものの合弁先の堅調な販売に支えられ前年水準を維持する結果となりました。

#### 売上高 (億円)



#### 営業利益 (億円)



(注) 億円未満を切り捨てて表示しています。

#### 価値提供領域



フォークリフト用トルクコンバータ付トランスミッション



除雪車用トランスミッション

## 事業別戦略：パワートレーン事業

### 事業統括役員メッセージ

## 世界で働く車に安心・笑顔で使っていただける価値を提供する

### 世界中の働く車を支えるパワートレーン

パワートレーン事業は、創業時から続いている歴史ある事業であり、製造している製品はお客様である各種車両メーカーを通じて、世界中の国々・地域で使用いただいています。トルクコンバータは用途別に、多種類の車両への対応および各種車両メーカーの特徴に合わせたバリエーション対応など、きめ細かい製品ラインアップで対応しています。

オカムラの製品が搭載される車両は、産業車両や建設機械などの働く車であることから、私たちは「人が生きる」という価値を、働く人が安心・笑顔で使える価値の提供と考え、製品を開発・生産・提供してお客様から評価をいただくことで、人が生きる環境づくりに貢献しています。

### 事業領域の拡大に向けて製品開発を推進

2023年度は、車両メーカーのエンジン認証問題による影響で、生産変動が大きな一年でした。年度後半より北米への製

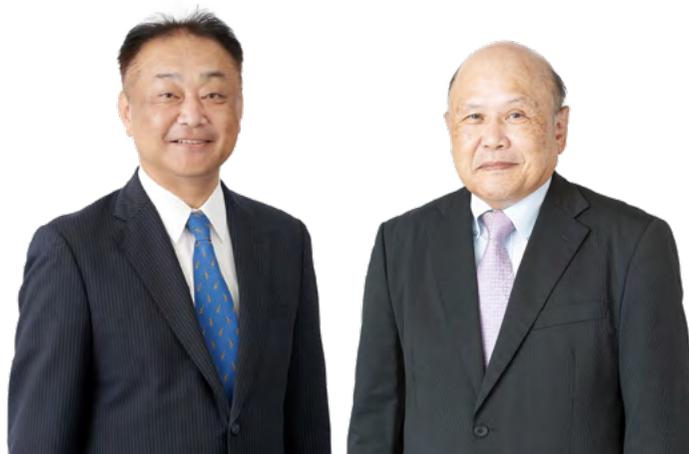
品輸出が再開し、一昨年度と比較すると、復調傾向となりつつある状況です。

事業の主軸の一つであるフォークリフト市場は、世界的に増加基調であり、今後も堅調な推移が見込まれております。フォークリフトにおいては、小型車を中心とする屋内物流と、中大型車を中心とする屋外物流に大別した場合、屋内物流では、作業環境配慮の観点から、電動化比率が高まっている一方で、屋外物流では、電池や関連機器の調達コストと性能の観点で電動車よりも依然としてエンジン車が主力となっております。

オカムラではこれまでのエンジン車向け製品に加え、屋内物流で使用する電動車およびリーチ式フォークリフトなど従来搭載されていない車両向け製品の開発に取り組んでいます。また屋外物流においてもエンジン車の地球環境配慮への対応として、ハイブリッド化に対応した製品開発を行うとともに産業車両業界以外でのトランスミッションの需要開拓を推進しています。

さらに物流機器という観点でいうと、オペレーターの作業負荷軽減ならびに、自動運転が課題となっています。その課題解決のための自動変速技術の開発を進めるとともに、この技術の発展形として稼働監視および自動走行に向けた電子制御技術の構築に今後も継続して取り組んでいきます。

生産本部  
パワートレーン事業部長  
**安藤 昭彦**



取締役 常務執行役員  
生産本部長  
**荒川 和巳**

## Case Study

### 掃除ロボットに新機能を付加し、さらなる人手不足解消へ



「STRIVER」の  
エレベーター連携に関する  
実証実験

ビルメンテナンスなどの清掃サービス事業向けに、業務用掃除ロボット「STRIVER（ストライバー）」を開発し、製品の開発改良に取り組んでいます。ビルメンテナンス業界では、人手不足の悪化が年々深刻化しており、こうした社会課題への対応として、2021年に市場参入しました。

「STRIVER」の基盤となる技術は、各種センサおよびロボットによる自律走行制御であり、主要な課題は、自律走行精度のさらなる改善と、誰もが操作できる操作性への改善です。昨年よりゼネコンやデベロッパーとの共同実証に参画し、エレベーターに「STRIVER」が自動で乗降車し、ビル1棟を複数台で清掃する実証実験や、用途が違うさまざまなロボット（配送ロボット、警備ロボットなど）との群管理を行う検証など、人とロボットが共存するための検証を行ってきました。

このような活動を通して、人とロボットが共存する社会の実現を目指し、人が生きる環境づくりに貢献します。

## 海外事業

### 世界一のシーティングメーカーを目指して

海外事業の強化は、引き続き全社横断的な重要課題です。私たちは、まずは得意分野であるシーティングで世界一を目指しています。大方針は、「製品輸出型事業形態」から「市場に根ざした地産地消型の事業形態」への転換による事業拡大です。各市場のニーズを捉えた機能・デザインを備えた製品の開発および、市場が求める納期や価格を実現するための生産・供給体制の構築を図ります。

そして、これらの取り組みが、海外においてもオカムラグループのパーパスである「人が活きる社会の実現」につながると考えています。ものづくりの歴史の中で培った、優れた座り心地や使い勝手の良い製品を提供することで、世界中の人々が生き活きと働ける環境を作り出すことができると信じています。

昨年、グローバルにおけるブランドコンセプトとして、“To the last detail.”というキーワードを打ち出しました。この言葉

は、目に見えない細部にまで配慮した製品やサービスを提供するブランドであることを表現しています。今年、このコンセプトを世界中に広め、多くの人々にオカムラの製品やサービスに触れていただけるよう、力を入れていきます。

上席執行役員  
海外営業本部長  
**大野 嘉人**



#### 海外事業戦略

#### 海外事業拡大の4つのキーワード「製品」「人財」「ブランディング」「アライアンス」

ABW（Activity Based Working）や、オフィス出社と在宅ワークを組み合わせたハイブリッドワークの普及からオフィスのリビング化、ラウンジ化が継続的に進み、オフィスにおけるコミュニケーションエリアの重要性が増しています。

一方で、オフィス回帰の動きと、従来のサステナビリティや従業員の健康配慮の観点から、タスクシーティングの価値も見直されています。そのような動きの中で、従来のデスク+シーティングに加えて、デザイン性の高いソファや集中ブースを含めた幅広い品揃えとサービスが求められています。

これらの製品について、欧米大手メーカーは、独自ブランドによる製品開発だけではなく既存の優良ブランドとの提携・合併およびM&Aを積極的に実施し、製品ポートフォリオを強化している傾向にあります。

このような事業環境下で、オカムラグループの海外事業は、以下の4つの課題に注力し、世界一のシーティングメーカーを目指しています。

##### ①製品

日本はもとより、タイや中国の工場を最大限に活用し、地域ごとのニーズに応じた製品を提供します。これにより、各地域の市場特性に適合した製品を迅速に供給し、顧客満足度を高めることを目指します。

##### ②人財

現地の文化やビジネス環境に精通した人財を積極的に育成・登用し組織のローカル化を進め、より市場に根ざした競争力のある販売体制を構築します。

##### ③ブランディング

グローバルブランドコンセプトである“To the last detail.”の浸透を図ります。このブランドメッセージは、細部にまでこだわり抜く姿勢を意味し、製品の品質やデザインだけでなく、提供価値のすべての過程に対するオカムラの高い基準を表現しています。米国NeoConをはじめとする展示会やさまざまなイベント・プロモーションを通して、全世界でこのメッセージを一貫して発信していきます。

##### ④アライアンス

優良メーカーとのアライアンスを通じて、事業強化を目指します。オカムラの強みである「高い技術力」と、「市場に精通したパートナーの事業基盤」を融合させ、海外市場でのプレゼンスをさらに拡大していきます。

このようにして、オカムラグループは、市場に根ざした海外事業の展開を目指し、グローバル市場でも高い信頼と評価を獲得することで、さらなる成長と発展を遂げていきます。



NeoConでの展示

## 生産供給体制

### プロダクトミックス変化への対応と“現場の力”を“全社の競争力”に

働き方改革によるハイブリッドワークなど、多様な働き方への変化、調達諸資材の世界的なサプライチェーンの分断、物流の2024年問題など、オカムラグループが直面している外部環境は大きく変化しています。さらに、生産・ロジスティクス部門は、慢性的な人手不足への対応やオフィス環境事業でのプロダクトミックスの変化、商環境事業での店舗の省エネ・省力化（無人化）への対応、市場要求品質の変化、諸資材およびエネルギーコストの高騰への対応、そして将来を見据えた成長を支える生産・ロジスティクス体制の整備が急務となっています。

このような環境下で、メーカーとして創業時より培ってきたものづくりへのこだわりとその技術力や「よい品は結局おトクです」のモットーにあるオカムラのものづくりDNAの強化継承、市場を創出する製品企画、デザインを実現する製造力、オフィス環境事業におけるオカムラの強みである“開発力”を実現するグローバル基準でのものづくり、商環境事業での日本全域への供給および顧客要望に対する“対応力”といった強みをさらに

強化します。また、人が活躍する職場づくりを推進し、多品種変量生産システムの構築により、安定供給を可能とする生産・ロジスティクスシステムおよび製造技術の強化、これ

らを実現する人財育成を重点に活動します。

さらに、脱炭素社会の実現、気候変動危機への対応に向けて2050年度CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指し、2030年度の排出量を2020年度比50%にする目標達成のためにスコープ1、2およびスコープ3への積極的な対策を実践していきます。

#### プロダクトミックス変化への対応と品質改善

各事業の市場環境変化により、従来のプロダクトに変化があり、多品種変量生産の重要性が高まっています。新製品開発、既存製品の改良、内製化などを実施しながら、新たな設備投資、新加工技術へのチャレンジに加えて、生産事業所での担当製品群の再編成を実施し、安定した供給体制の整備を図ります。また、全社的な品質管理体制の整備と生産、ロジスティクス部門での実施事項を再構築して、新たな管理体制構築と機能的な運用体制を実行します。

#### オカムラスマートファクトリー、スマート物流の構築

将来を見据えた生産、ロジスティクス体制の整備により、安定・安心を提供します。中期経営計画2025に準ずる生産システム構築と拠点の統廃合を含めた整備を実施します。技術力強化と継承、サプライチェーンを会社の競争力にするための組織、機能再編とこれらを強力に展開できる人財育成を行います。

#### サプライチェーンパートナーとの共存・共栄

オカムラグループの企業活動を支えていただいているサプライチェーンのお取引先の皆様との適正な取引による信頼関係の構築に努めます。

## Case Study

### ものづくりを支える人財育成

オカムラプロダクションシステム（OPS）を導入して今年で28年が経過します。1997年にオカムラはこれからの時代に対応するため「売り方・買い方・作り方を変える」という方針のもと生産部門では、株式会社豊田自動織機様の指導により、トヨタ生産方式（TPS）の導入による職場改善および人財育成が始まり、TPSの“T”をオカムラの頭文字“O”にしたOPS活動を推進してきました。

当初は、株式会社豊田自動織機様の指導員による追浜・富士事業所での職場の個別改善を行い、その後、各生産事業所や関連会社に展開していきました。2011年からは自主運営となり、その頃より「“現場の力”を“全社の競争力”に」を活動テーマとして、OPS活動を市場の競争力に直結させるべく取り組んできました。OPS活動の中で教育の重要性も再認識し、「技術技能訓練センター」の設置と活動がスタートし、その象徴たる活動として、「技能五輪全国大会」への挑戦や業界初の「卓越した技能者（現代の名工）」としての表彰などがありました。

現在もOPS活動は継続しています。①改善できる人財の育成 ②改善を市場競争力に直結させる、この2つの考えを地道に、そして確実に推進していきます。



取締役 常務執行役員  
生産本部長

荒川 和巳

## 人事担当役員メッセージ

# 人財育成と働きがい改革を両輪とし、 従業員と会社がともに成長することを目指す



常務執行役員 佐藤 喜一

### 「人が中心の経営」を通じて人が生きる企業へ

ここ数年、「人的資本経営」が注目されていますが、なぜ今、「人的資本経営」なのでしょう？

「人的資本経営」とは、人財を資本と捉え、その価値を最大限引き出して、中長期的な企業価値向上につなげていく経営手法のことで、企業価値を高めるためには人財の価値を高めることが不可欠であるとの考えです。このような考えは、日本経済が失われた40年とも言われる低成長を続けてきた中で、企業がこれを打破するために、人財を資本と捉え、その人的資本価値そのものが企業の競争力を確保し企業価値の向上に

直結していると経営者や投資家が改めて気がついたからと言えるでしょう。

オカムラグループの人財育成に関する考え方をお話するにあたり、まず創業時から受け継がれる当社の基本方針について紹介します。創業以来、経営の基本方針に「従業員はあくまで事業の協力者であり、縁あって互いに当社の人になったものである。共に企業を繁栄させる協力者であり、各々がチームの一員である。」と掲げ、「創造・協力・節約・貯蓄・奉仕」を社是に、一貫して人を中心とした経営を行ってきました。この創業の精神を踏まえつつ、「人が生きる」を新たに経営理念として、企業の持続的成長を支える従業員のエンゲージメント向上に向けて「人財育成」と「働きがい改革」を両輪とした取り組みを一段と進めています。従業員一人ひとりが自分らしく生き活きと働くことができることで、環境の変化に対応できる「強いオカムラ」を目指します。

### 「従業員の働きがいの追求」が大きなテーマに

オカムラグループのマテリアリティ（経営の重要課題）の一つに、「従業員の働きがいの追求」を掲げており、健康と安全に配慮した職場づくりに努め、従業員一人ひとりの多様性を尊重したうえで、それぞれが働きがいを感じ、互いに協力し、自己成長できる環境を目指しています。

特にWork in Life（ワークインライフ）\*1の推進、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進、キャリア形成支援と専門人財育成の強化、の3つを柱に働きがいの追求を進めています。

さらに、「Work in Life」の基盤として健康経営を位置付け、

「オカムラ健康経営宣言」と「オカムラ健康経営の考え方」に基づき、健康経営推進体制（担当役員、人事部、オカムラグループ健康保険組合、オカムラ労働組合で構成）を構築し、各種健康診断や疾病予防対策の充実、年次有給休暇取得促進などの取り組みを進め、従業員の健康に配慮した職場づくりに努めています。また、従業員の健康意識向上を促し、自ら健康増進に向けて取り組んでいけるようにヘルスリテラシー教育や情報発信を行っています。このような取り組みが評価され、健康経営優良法人（ホワイト500）の認定を7年連続で受けています。今後も従業員一人ひとりの心身の健康の保持・増進を図るとともに、お客様に健康的な働き方を提案し、社会から信頼される企業を目指します。

\*1 Work in Life:

Life（人生）にはさまざまな要素があり、その中の一つとしてWork（仕事）があるという考え方



### 「人財育成」と「働きがい改革」の二本柱

これからの人事施策の基本方針は

1. 従業員一人ひとりが生き活きと働き、WiL-BE\*2を実現できる環境づくりを通して、エンゲージメントを高め、最大限の成果を発揮することによって企業価値を向上させる。
2. 経営戦略を実現するためには必要な人財ポートフォリオを構築し、採用・育成・評価・処遇・配置の人財サイクルによって従業員一人ひとりの成長とキャリア形成を図る。

## 人事担当役員メッセージ

3. 全社一体で最大限のパフォーマンスが発揮できる組織の構築と人財の配置を行い、オカムラウェイの浸透とチームワークの強化で経営目標を達成する。

として、人的資本経営を「人財育成」と「働きがい改革」の二本柱で進めていきます。

\*2 オカムラでは働き方改革を「WiL-BE (ウィル・ビー)」と名付けて推進しています。

### 従業員と会社がともに成長する「人財育成」

「人財育成」においては、変化の激しい社会で、「答えのない問題を解く力」を身に付ける人財を育てることを念頭に置き、これまで以上に時間とお金を積極的に投資し、併せて若手の登用・抜擢も推進していきます。具体的には、従業員一人ひとりが未来のキャリアを描き続け、多様な経験を通じて成長し続けることを「オカムラキャリアジャーニー」とし、従業員が持つ知識やスキルなどの人財情報を重要な経営資源として捉え活用できるように、タレントマネジメントシステムを導入しました。今後はさらに整備を進めることで、従業員と組織のパフォーマンスを最大化し、適材適所の人財流動性を高めるとともに、従業員が自身の異動や昇格履歴、職務内容や実績などを閲覧することで定期的にキャリアを振り返り、今後どのように成長していきたいかを自律的に考えるきっかけにつなげていきます。

これまでの取り組み事例をいくつかご紹介します。例えば、従業員が自律的な学びをデザインすることを目的に、2020年に企業内大学「オカムラ ユニバーシティ」を開校し、年々講座数や内容を拡充してきました。上司と部下の相互理解と部下の成長、組織パフォーマンス向上を目的とする「1on1」についても、2020年度からトライアルを実施し、2022年度には全社に導入展開しました。海外市場の拡大に対応できるグローバル人財の育成を目的とする「グローバル人財育成制度」の一つに、語学力を向上させるための新たな語学研修として国内語学留学制度を設けました。対象者は通常業務から離れ、

語学学校へ通学し語学に集中することで上達につなげています。さらに、成績優秀者は、その後海外への語学留学や海外現地法人に赴きビジネスを経験して、グローバルな適応力を養うことができ、実際に活躍につなげています。また、オカムラグループ内の幅広い領域でDXリテラシーの高い人財を育成することで、現場からDXアイデアが湧き上がる文化を醸成することを目指した「DXラーニングプラットフォーム」の取り組みにおいては、社内でDXに興味のある受講者を募り、デジタル技術やデザイン思考などを学んだうえで、新規事業や業務改善の提案を行い、特に優れたものは社長・役員プレゼンを経て、実現に向けてプロジェクト化しています。

また、将来の経営を担う人財を育成する目的で「次世代リーダー研修」[オカムラビジネススクール]を開校しています。そのほかにもさまざまな施策を通して、従業員同士の相互理解の機会、学び続ける機会、挑戦する機会の整備を行い、従業員と会社がともに成長する人財育成を進めています。

### 一人ひとりが自分らしく生き活きと働く「働きがい改革」

「働きがい改革」においては、従業員一人ひとりが自分らしく生き活きと働けることを目指し、2018年6月から「働き方改革WiL-BE」を推進してきました。2023年4月より、当社のパーパス「人が生きる社会の実現」に向けて、「従業員一人ひとりが働きがいを感じながら日々生き活きと働ける状態」を実現す

る取り組みとして、「働きがい改革WiL-BE2.0」へ進化させ、2023年度は、従業員の「働きがい」向上に向けてさまざまな施策を実施しました。オカムラの従業員一人ひとりが自分自身の「働きがい」について考える「働きがい会議」は、各部門の所属長が主導して開催し、参加者自身が「働きがい」を感じた過去の経験を振り返りお互いに共有することで、一人ひとり異なる「働きがい」に関する視野を広げる機会になっています。また、従業員の「働きがい改革」の理解・浸透度を高めるために、WiL-BE2.0推進メンバーが全国の拠点を訪問し、従業員とディスカッションする「WiL-BE2.0 CARAVAN2023-2025」を実施しました。従業員と経営層が対話を行う仕組みとして、2023年1月から「教えて、中村さん！/Tell me, Masa-san!」がスタートし、従業員からの質問に代表取締役である中村自らが直接回答する仕組みを設置、2023年7月には新型コロナウイルス感染症の影響から中止していた「社長キャラバン」を再開し、国内外のさまざまな拠点で開催し、多数の従業員が参加しています。2023年8月には、全従業員へのエンゲージメントサーベイを初めて導入しました。回答率は97.7%、結果の全社平均はAからDのうちCCCLレーティングでした。今後は、それぞれの職場課題の解決を図るアクションプランを実行し、従業員のエンゲージメント向上を目指していきます。

オカムラグループは、人財育成と働きがい改革を両輪とし、従業員と会社がともに成長することを目指して、さまざまな取り組みを展開していきます。

#### ■エンゲージメントサーベイ



## DX担当役員メッセージ

# 人が活きる環境づくりをさらに促進するための、オカムラのDX戦略



取締役 常務執行役員 **山木 健一**

### オカムラのトランスフォーメーションの歩み

予測が難しく変化が著しい時代の中で、デジタル技術が急速に発展・浸透しています。私たちの働き方や暮らしも大きく変わりました。次々と生まれる新しいニーズや課題に素早く柔軟に対応するためには、デジタル技術を活用して、社会の変化に合わせてトランスフォーメーションを行うことが欠かせません。

オカムラのトランスフォーメーションの歴史は長く、「OA」という言葉がまだ珍しかった1966年、オカムラは専用線を駆使した全国オンラインシステムを導入し、生産から販売、流通に至るまで一貫したシステムを構築しました。オカムラには、最

新の技術を活用してトランスフォーメーションを行ってきた経験があり、「いつも新しいことに挑戦する」「常に新しい業務システムに作り替える」という文化が根付いています。

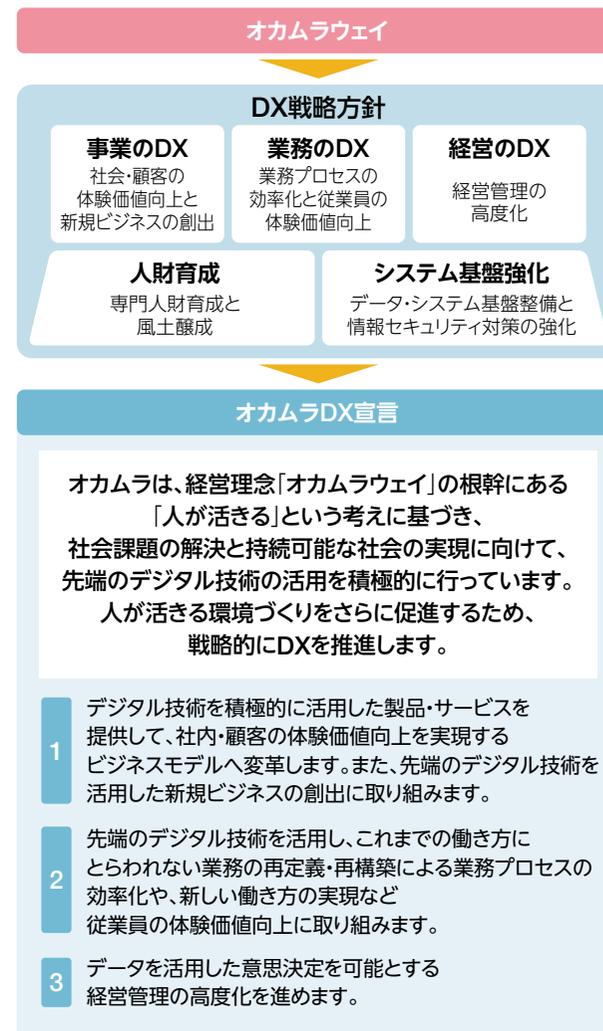
2021年8月には経営戦略の一環としてDXの推進を強化する「DX宣言」を発出し、その後、2023年2月には経営理念「オカムラウェイ」の根幹にある「人が活きる」という考えに基づき、人が活きる環境づくりをさらに促進するため、オカムラのDX戦略の軸となる「DX戦略方針」を定めました。オカムラは、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に向けて、先端のデジタル技術の活用を積極的に行っています。

### オカムラのDX戦略方針

オカムラのDX戦略方針は5つの要素で構成されています。「事業のDX」「業務のDX」「経営のDX」はオカムラのDX戦略方針の3本の柱であり、それを「人財育成」と「システム基盤強化」が土台として支える構造となっています。

「事業のDX」では、デジタル技術を積極的に活用した製品・サービスを提供して社会・顧客の体験価値向上を実現するビジネスモデルへ変革すること、また先端のデジタル技術を活用した新規ビジネスの創出に取り組んでいます。「業務のDX」では、これまでの働き方にとらわれない業務の再定義・再構築と従業員の体験価値向上に取り組み、多様な働き方を支える柔軟かつ安心なインフラ基盤を整備するとともに、業務改革・改善を行っています。このように「事業のDX」「業務のDX」では、それぞれ社会・顧客と従業員の体験価値向上に取り組むことを明文化し、オカムラに関わるすべての人が活きる環境づくりを目指しています。

「経営のDX」では、データを活用した意思決定を可能とする経営管理の高度化を進めています。「人財育成」では、デジタル技術を活用するための知見・スキル・マインドを持ち、新たな発想を事業・業務につなげるビジネス感覚を持つDX専門人



## DX担当役員メッセージ

財を育成しています。また全従業員教育や管理職教育も継続的に行い、DXリテラシーの底上げと風土醸成を図っています。「システム基盤強化」では、デジタル技術を活用し、DXを推進するため、データ・システム基盤の整備と情報セキュリティ対策の強化を行っています。

こういった一連の取り組みが評価され、2023年に「DX認定」を取得しました。



### アイデアが現場から湧き上がるDX風土の醸成を目指す、人財育成

刻々と変わっていく社会において、明日の働き方は今日とは違っているかもしれません。絶えず変化することが常態の社会で、機動的な事業経営を持続していくためには、常に学び続けることができる組織文化が必要だと考えています。

オカムラでは「すべての従業員から新しいアイデアが次々と湧き上がり、デジタル技術を活用した解決策を提示・提案でき、従業員自ら想いを具現化できる会社」をDX人財育成の目指す姿としています。具体的な取り組みの一つとして、2021年に従業員を対象としたDX人財育成プログラム「DXラーニングプラットフォーム (DXLP)」を開始しました。オカムラグループ内の幅広い領域にビジネスデザイナーを育成し、新規事業や業務改善のアイデアが現場から湧き上がるDX風土を醸成することを目指した取り組みです。ビジネスデザイナーとは、各部門の専門知識と経験を持ち、オカムラのビジネスを深く理解して事業課題を見極め、デジタル技術を掛け合わせて社会・顧客・従業員の体験価値を向上するアイデアを発想し、自ら実現を推進できる人財のことと定義しています。グループ会社を

めざまざまな部門に大勢の修了生が誕生しており、現在は第4期生が活動中です。参加は立候補制としていますが、毎回定員を上回る応募があり、従業員のDXへの関心・意欲の高さを心強く感じています。DXLPは、事業領域を超えて集まった参加者がビジネススキル・デジタルリテラシー・マインドセットなどを学んだうえで、新規事業や業務改善を提案するプログラムです。すでに100件以上の提案が集まり、特に優れたものは社長・役員へのプレゼンテーションを経て、実現に向けてプロジェクト化し提案者本人が関連部門と連携して推進しています。



### 今までの活動で生まれた実績と、これからの方向性

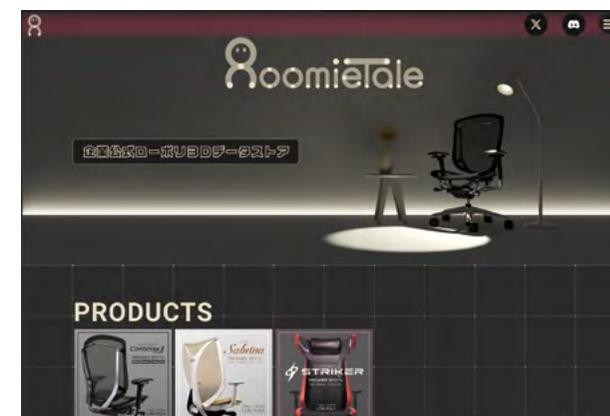
DXLP第1期、第2期で提案されたプロジェクトにはすでに大きな成果を上げているものや、リリースに向けて進行中のものが多数あります。特に、営業職の修了生が自らの長年の経験を踏まえて提案した見積作成の効率化システムは当初の狙いを上回る勢いで活用が進んでいます。どのプロジェクトも、日々当社で仕事に向き合い「この業務を理想の形に変えたい」「こんなビジネスを始めたい」という想いを持つ従業員ならではの発案によって生まれたものです。第3期ではノーコードツールを社内に普及させていく市民開発プロジェクトなどを発足しました。これは、DX人財育成の目指す姿である「従業員自ら想いを具現化できる」ことをDXLP参加者以外にも拡大していくものであり、会社をトランスフォーメーションしていく大きな一歩になると期待しています。

新しいビジネスも生まれています。第1期でメタバース参入を提案したプロジェクトからは、企業公式3Dデータ販売サイト「RoomieTale (ルーミーテイル)」がオープンしました。クリエイ

ターやメタバース世界のユーザーに求められている、データが軽く安全で質の高い3Dデータを提供することで、バーチャル空間での暮らしを豊かにするサービスです。

他にも、生成AIを社内で安全に活用するためのサービス「オカムラAIChat」をスピーディーに整備・活用していますが、第3期での提案によって製品情報など社内ナレッジをインプットするプロジェクトも進んでいます。生成AIなどテクノロジーの進歩により実現可能な提案の幅も広がっていて、今後の第4期以降でも新しいアイデアがたくさん出てくるはずですが、DXLPの取り組みは社内に根付きつつあり、オカムラのDXを進めていく鍵となっています。人を育てて新しい価値創造の体験を蓄積することがDX風土醸成の起点であると捉え、人財育成の機会を増やして輪を広げることが、DXを担当する役員である私の大きなミッションの一つだと捉えています。

これからも、オカムラグループのパーパスである「人が活きる社会の実現」に向けて人が活きる環境づくりをさらに促進するため、社会、顧客、そして従業員の体験価値向上のためのデジタル・トランスフォーメーションを推進していきます。



## 環境担当役員メッセージ

### 「地球環境への負荷低減」の徹底により持続可能な社会を実現



取締役 常務執行役員 山木 健一

#### 環境方針と推進体制

当社グループは製造業として、鉄、木材、石油等の自然資本を事業活動に利用し、温室効果ガス、廃棄物等の排出により環境負荷を与える可能性が高いことから、早い段階から環境負荷低減に向けた取り組みを行っています。1960年代に公害対策に関する部門を設置、1980年代には山形県の高畠工場で「省エネルギー通産大臣賞」を受賞、2000年代にはISO14001環境マネジメントシステムの全社統合審査登録を完了しました。早い段階からISO14001の全社環境組織、環境マネジメントシステムを整備し、取り組んできたことが現在の社会からの評価につながっています。

トップマネジメントが環境への取り組みに関する全体的な意図および方向付けを「オカムラグループ環境方針」として表明

し、オカムラグループとして共通の環境方針を掲げて環境活動に取り組むことにより、グループ全体の環境パフォーマンスの向上と環境負荷の低減につなげています。

#### 環境長期ビジョン「GREEN WAVE2030」

当社グループは、GREEN（環境配慮）のWAVE（波）を自ら起こし、その波に乗るという「GREEN WAVE」の考えの下、目指すべき方向性を示した環境長期ビジョンを10年ごとに、また中期計画を3年ごとに策定し、すべての事業活動で経営資源を活用して環境負荷低減を実践しています。

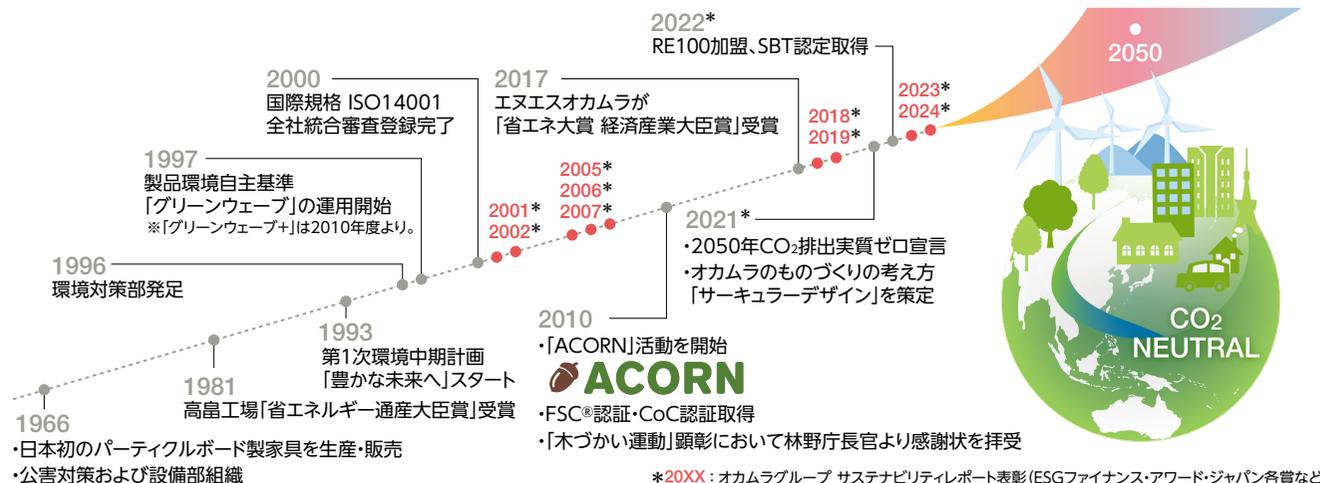
1993年に第1次環境中期計画をスタートさせ、すでに30年が経過しており、現在では第11次となり、今日に至るまで地球環境に配慮した取り組みを進めてきています。また、直近では2030年度を見据えた環境長期ビジョン「GREEN WAVE 2030」を策定し、2021年4月より取り組んでいます。「GREEN

WAVE 2030」では、温室効果ガス排出量の削減・水資源使用量の削減・廃棄物の排出量原単位削減・生物多様性の保全などに関する定性・定量目標を設定しています。年2回開催しているサステナビリティ委員会で設定した目標の進捗管理を行い、進捗状況のフォロー・対策を行っています。

生物多様性については、今後TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言を参考に、活動を発展させていくとともに、情報開示に取り組む予定です。

#### 2050年カーボンニュートラルに向けて

当社グループではスコープ1およびスコープ2の温室効果ガス排出量について、「2030年度に2020年度比50%削減」「2050年に実質ゼロ」、スコープ3の排出量について、「2030年度に2020年度比25%削減」という目標を2021年度に設定しています。この目標が、パリ協定に準じた世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて1.5℃に抑えるための科学的根拠に基づいた目標であるとして、国際的なイニシアチブ「SBTi (Science Based Targets initiative)」による認定を取得しました。



## 環境担当役員メッセージ

温室効果ガス排出量2020年度実績（基準値40,402t-CO<sub>2</sub>）からすでに3年が経過しており、2023年度実績では28,619t-CO<sub>2</sub>となり、基準値より約30%の削減を実現しています。当社は2021年よりTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づき、気候変動によるリスクおよび機会が経営に与える影響を評価し、適切な情報開示を行っております。2024年6月の開示では、2050年度カーボンニュートラル実現に向けた移行計画についてより具体的な検討を行い、CO<sub>2</sub>排出量削減ロードマップを可視化しました。

### ● 当社の現状の取り組み

当社のスコープ1およびスコープ2の温室効果ガス排出量は、全体の90%弱を生産事業所の事業活動が占めています。それだけに生産事業所での温室効果ガス排出量削減の活動は大変重要であると捉えています。特に製造工程における排出量削減の重要性を認識し、設備や運用面などさまざまな視点から取り組みを推進しています。各生産事業所では省エネルギー

計画を作成し、省エネルギー型設備への更新や高効率照明への切り替えを行っています。運用面ではエア漏れ改善や設備稼働時間の見直しなど継続的な活動を進め、効果的な対策をグループ全体に水平展開しています。

### ● 温室効果ガス削減に向けて

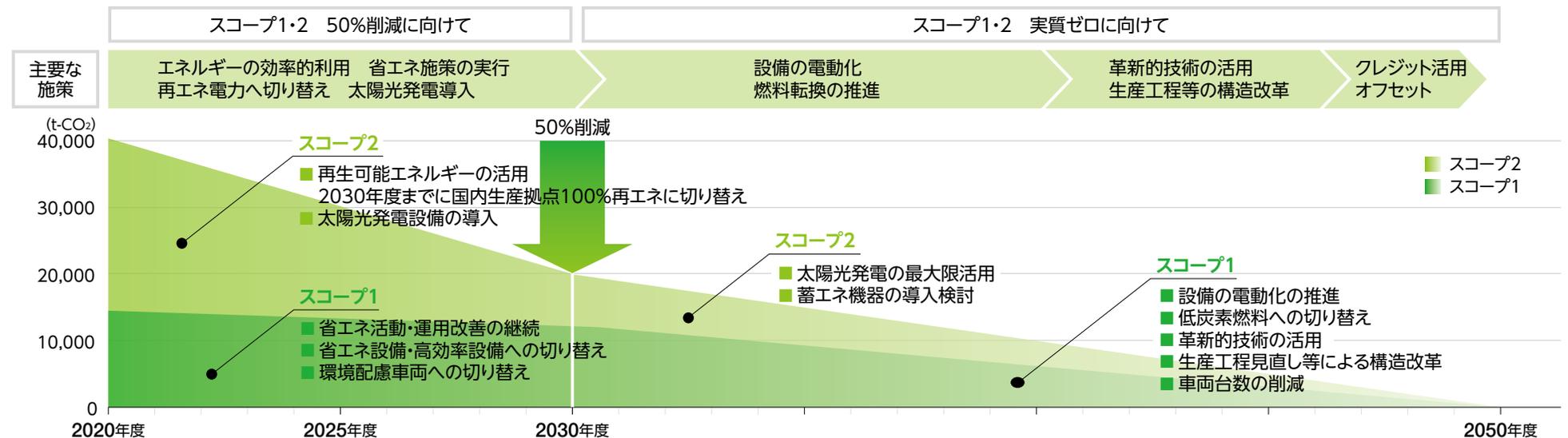
スコープ1およびスコープ2の温室効果ガス排出量について、「2030年度に2020年度比50%削減」の目標に向けて、温室効果ガス排出量削減ロードマップ（排出量の推移と今後の取り組み）を策定しました。2030年までに国内のすべての生産拠点で全電力を再生エネルギー電力に切り替えるとともに、太陽光発電設備の導入を進めます。「2050年に実質ゼロ」の目標に向けて、2030年から2050年までに、設備の電動化の推進、低炭素燃料への切り替え、革新的技術の活用等を進めます。

温室効果ガス排出量削減ロードマップを着実に実行できるよう今後努めてまいります。

### スコープ3削減に向けたアクション

当社グループのサプライチェーンにおける温室効果ガス排出量（スコープ3）は、当社排出量全体の約98%を占めています。また、98%の内、主力製品の鋼材・鋼管等の原材料および外部から買い入れた部品・製品（以下カテゴリ1）、お客様の使用段階での冷媒（フロンガス）や製品の使用段階での電力量（以下カテゴリ11）の2つのカテゴリで全体の90%以上となっています。カテゴリ1では、製品開発、調達、設計、製造等、複数部門間で連携しながら取り組みを進める必要があります。また、社外的な取り組みでは、お取引先との連携も重要です。お取引先における温室効果ガス排出量削減の取り組みについて実態をヒアリングし、より一層の省エネ推進を要請するなど、さまざまな働きかけが今後必要になってきます。また、カテゴリ11では、商環境事業で扱う冷凍冷蔵ショーケースで使われる冷媒（フロンガス）が大きな割合を占めています。法規制等を考慮し、今後冷媒の変更が温室効

■ 温室効果ガス排出量削減ロードマップ（排出量の推移と今後の取り組み）



## 環境担当役員メッセージ

果ガス排出量削減にとっても、当社事業にとっても大変重要な位置付けとなります。併せてお客様の使用段階での電力量に対しても、省エネ性能の高い製品が望まれます。どちらの 카테고리も、製造業である当社グループの特性を踏まえると、自社単独の取り組みはもちろんですが、調達先等のお取引先と連携して取り組んでいくことも重要であると考えています。

今後のスコープ3の排出量削減へ向けた具体的な取り組みとして、カテゴリ1に対しては、原材料資材別の物量ベースでの調達実績の把握、サプライヤーとの協働および一次データの入手、原材料の効率的利用（歩留まり改善等）、資源の有効活用と廃棄物発生を最小化するものづくり等を実施していきます。カテゴリ11に対しては、商環境事業において、冷凍ショーケースの省エネ化、遠隔管理による使用電力の最適化、冷媒製品使用時のフロン漏洩量の削減対策、冷凍冷蔵ショーケースにおける温暖化係数の低い冷媒への転換、デフロスト回数削減型の冷凍冷蔵ショーケースの開発等に取り組んでいきます。

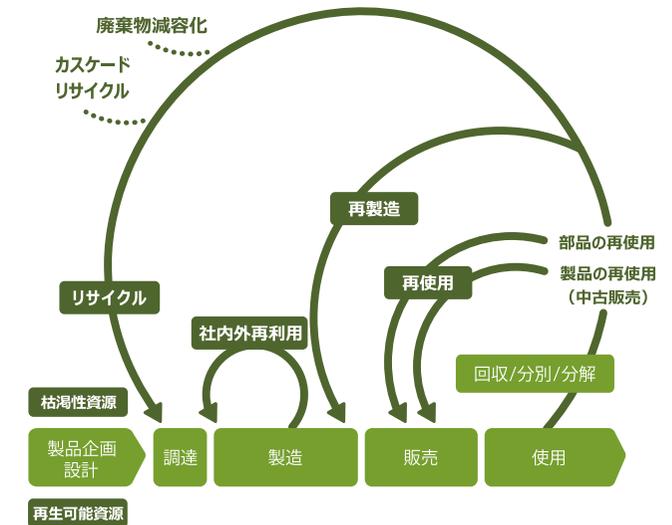
## サーキュラーデザインに基づく製品開発

スコープ3削減の取り組みを進めるにあたり、特に構成比が高いカテゴリ1（原材料および買入れた部品・製品）については、特に優先度高く取り組む必要があると考えています。当社グループでは、持続可能な形で資源を利用するサーキュラーエコノミー（循環型経済）の概念に基づき「サーキュラーデザイン」の考え方を策定し、製品のライフサイクル全体において、資源投入量・消費量を抑えつつ、ストックを有効活用しながら、サービス化等を通じて付加価値を生み出し、資源・製品の価値の最大化、資源消費の最小化、廃棄物の発生抑制等を積極的に進めていきます。当社は1997年に製品に関する独自の環境基準「GREEN WAVE（グリーンウェーブ）」を策定し、環境に配慮した製品の拡充を図ってきました。これらの取り組みをさらに前進させ、より環境負荷の少ない製品の提供に努め、製品のライフサイクルを通じた環境負荷の低減に取り組めます。

## 製品開発におけるサーキュラーデザイン思考

### 目指すべき姿

地球環境への配慮を徹底し、持続可能な社会づくりに貢献します



## TCFD提言への賛同および情報開示

オカムラグループは、気候変動によるリスクと機会に関連する事業インパクトの評価、それに基づくKPIの設定および具体的な対応策の立案が、持続可能な社会の実現および事業の持続可能性に不可欠であると認識し、2021年4月にTCFD提言への賛同および情報開示を行いました。

2022年度にはサーキュラーエコノミー（循環型経済）の概念に基づいた「サーキュラーデザイン」の考え方による製品開発を実施し取り組みをスタートしました。また、2023年度には従来の2°C未満のシナリオ分析からより野心的な1.5°Cシナリオによる分析を行い、気候変動によるリスクと機会の見直しを行いました。そして2024年度は、2050年カーボンニュートラル実現に向けた移行計画についてより具体的な検討を行い、温室効果ガス排出量削減ロードマップを可視化しました。



TCFDについては「オカムラグループ気候変動情報開示」をご参照ください。



TCFDについては「オカムラグループ気候変動情報開示」をご参照ください。



[https://www.okamura.co.jp/corporate/sustainability/report/pdf/2024/TCFD\\_open\\_240625.pdf](https://www.okamura.co.jp/corporate/sustainability/report/pdf/2024/TCFD_open_240625.pdf)

## 財務担当役員メッセージ

### 『中期経営計画2025』の定量目標を上方修正



取締役 執行役員 **福田 栄**

#### 基本方針

『**新たな需要の創出**』と『**事業構造の変革**』は**想定通りに進展中**

2024年3月期は「中期経営計画2025」（以下、現計画）初年度でしたが、新型コロナウイルス感染症に伴う行動制限緩和やインバウンド需要回復など経済活動に明るい兆しが見られた一方、ウクライナや中東情勢を巡る地政学リスク・中国経済の先行き懸念・世界的金融引き締めに伴う金利や為替動向の急変・粘着的な資材価格高騰など、功罪相半ばする不透明な経済環境の中での船出となりました。

結果は3事業揃って過去最高売上高を達成。全社ベースでも3期連続での最高売上高、営業利益・経常利益もともに5期

連続で最高益更新するなど健闘し、確かな手応えを感じております。決して保守的な見立てではなく、資材価格高騰は2期累計で100億円に達し、その他急激な円安や海外景況感など不確定要素も多く野心的な目標でしたが、市場変化を巧みに捉えて好業績を収めることができたとの自己評価です。

なお、現計画マイルストーンとの比較では、最終年度2025年度の売上高3,000億円以上の目標に対しあと僅かな2,983億円を着地。また営業利益240億円に対し同額計上となり、初年度でほぼ目標をクリアすることができました。ROEも12.6%（除く有価証券売却益10.7%）と、3期連続で目標とする10%を超過することができました。

これを受け2025年度定量目標を「売上高3,250億円以上」に、また「営業利益270億円」へそれぞれ上方修正しました。

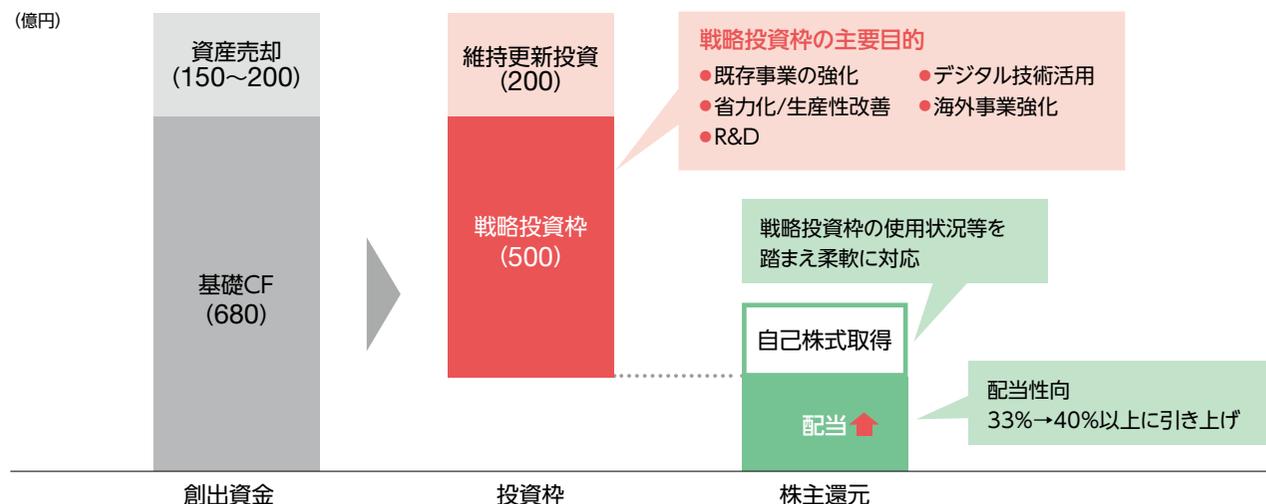
ピンチをチャンスと捉え、危機を乗り越えるレジリエンスが強化された結果、社会の変化にも柔軟に対応し「新たな需要を創出」して持続的成長に結びつけることができました。第一線の従業員が全社および事業目標達成に向けて自らの役割と重要性を理解し、強いコミットメントをもって日々努力していることを心強く思うと同時に、このような姿勢は私たちオカムラグループの強みとして、今後も大切にしていきたいと思っております。

#### 財務方針および投資計画等

#### 戦略投資枠500億円およびキャッシュアロケーションの現状について

オカムラは中長期的成長による企業価値向上と利益還元のパランス最適化を図ることを重点施策として位置付け、健全な財務バランスを維持しながら資本効率も高めることを財務上の基本方針としています。またVUCAの時代にあって、投資の舵取りは難しさを増していますが、リソースを最適化し伸ばすべ

#### ■創出資金の投資と株主還元への配分方針



## 財務担当役員メッセージ

き事業には引き続き臆さず資金を投じていく予定です。目指すのは価値創造と再投資のサイクルを力強く回していくこと。その実践を通じて中長期的な企業価値の最大化も実現すれば、一層、ステークホルダーの皆様のご期待に沿うことができるようになるものと確信しております。

なお、現計画では戦略投資枠500億円を設定していますが、現在450億円前後の投資案件が積み上がっており、この内、初年度は110億円ほどのキャッシュアウトとなりました。残余分は詳細固まり次第、改めて開示する予定です。

一方、現計画2年目となりキャッシュアロケーションを見直しましたが、現時点で大きな変動はありません。計画期間中に獲得する基礎キャッシュ・フロー760億円は従来比80億円ほど増えますが、その増加分は利益配当（配当性向40%前提）の増加分ではほぼ相殺される見通しです。また、現時点では戦略投資について資金調達せずとも繰り回し可能と見ていますが、仮に投資効率がよい既存枠を超えるような案件が浮上した場合には、躊躇することなく外部資金調達も検討しレバレッジをかけていきます。

手許現預金の保有水準につきましては、各金融機関からコミットメントライン200億円のほか当座貸越（専用）など十分な流動性を供与いただいておりますので、月商1.5カ月分（300億円）を保有目線として考えています。ただし、パートナーシップ構築宣言の趣旨に鑑み、下請企業様向けの支払サイト短縮で増加運転資金が発生する見込みであり、目線超過分は一部これに充当すべく検討しています。

### 資本戦略

#### 資本構成の再構築・政策投資縮減・株主還元強化について

オカムラではコーポレートガバナンス・コード進展や東証改革の動向に合わせ、前中期経営計画から「資本構成の再構築」

と「政策投資縮減」に鋭意取り組んできました。「資本構成の再構築」は、持合解消の動きを背景に金融機関・事業会社の構成比が徐々に低下するリスクを織り込む一方、その受け皿として海外を中心とする機関投資家や個人株主の増強を念頭にIR強化や各種施策を講じています。

また、後者の「政策投資縮減」については、過去4年間で保有銘柄70社減少、累計208億円の売却を実施済みです（内164億円は自社株買に充当）。なお、議決権行使会社が着目する連結純資産比率も2018年度末の29.4%から足もと15.5%までに改善、株高で縮減スピードはやや滑らかですが、ほぼ想定通りの進捗であるとの自己評価です。

もちろん、相手先の資本政策が絡むことから当社一存で進め難しさも痛感しておりますが、丁寧に対話を重ね一部オフバランスも含めながら、現計画期間内に10%以内収束を目指していきます。

また、戦略投資の効果発現でキャッシュ創出が徐々に上向きになることも踏まえ、現計画では配当性向を33.3%から40%以上の安定的維持に修正し「株主還元強化」を図っております。これに基づき2024年3月期は年間31円増配の86円、今期は年間4円増配の90円を予定しており、同配当方針はオカムラが今後も成長企業であり続けるという強い意志を対外的に示したものであります。

### 企業価値向上に向けた取り組み

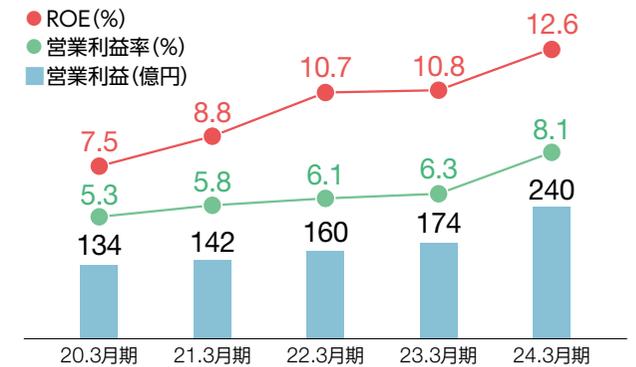
#### 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

2022年度末のオカムラPBR（株価純資産倍率）は0.86倍に留まっていましたが、2023年度は上場来高値2,150円を更新、かつおおむねこの水準を上回って底堅く推移し、足もとのPBRは約1.2倍で推移中です。これらの現状分析や企業価値向上に向けた取り組みについては、2024年5月13日付投資家

向け説明会資料で示した通り着実に成果を上げつつありますが、オカムラの成長性についてはいまだ市場関係の皆様から十分な理解をいただけていない現状と受け止めています。

今後は、PER（株価収益率）をプライム市場平均並みに引き上げることを次なるターゲットとして取り組んでいきます。そのためには、引き続き戦略投資の着実な実行による事業成長と、資本収益性改善に向けた取り組みを併進するとともに、株主・投資家の皆様との対話をより一層充実させることで、オカムラの将来利益に対する期待値を高めていくことが何より重要だと考えています。

### 業績の推移



### 期末PBR・ROE・PERの推移

	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期
PBR (倍)	0.71	0.94	0.83	0.86	1.25
ROE (%)	7.5	8.8	10.7	10.8	12.6
PER (倍)	9.7	11.5	8.0	8.4	10.6

# 4

## 経営基盤

コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つと捉え、グループ経営体質の強化を図るとともに、ステークホルダーの皆様との関係強化に努め、企業価値の最大化を追求しています。

コーポレート・ガバナンスの取り組みをご紹介するとともに、企業価値向上につながるガバナンスの高度化について社外役員に語っていただきました。

### Contents

- |                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| <b>57</b> 役員一覧         | <b>67</b> 社外監査役メッセージ       |
| <b>59</b> コーポレート・ガバナンス | <b>68</b> リスクマネジメント        |
| <b>65</b> 社外取締役対談      | <b>74</b> ステークホルダーエンゲージメント |

# 役員一覧 (2024年6月25日現在)

## 取締役



### 中村 雅行

代表取締役  
社長執行役員  
●指名委員会 委員  
●報酬委員会 委員

1973年の入社以来、主にオフィス環境関連事業に従事。1996年取締役に就任以降は企画本部長や生産本部長を務め、2012年より現職。

### 河野 直木

取締役  
専務執行役員  
オフィス環境事業本部長  
兼 営業本部長

1989年の入社以来、主にオフィス環境関連事業に従事。2021年取締役に就任以降はコーポレート担当やオフィス環境事業本部長を務める。

### 山木 健一

取締役  
常務執行役員  
コーポレート担当

1980年の入社以来、主に生産、情報システム関連事業に従事。2012年取締役に就任以降は生産本部長やコーポレート担当を務める。

### 井上 健

取締役  
常務執行役員  
商環境事業本部長  
兼 営業本部長

1979年の入社以来、主に商環境関連事業に従事。商環境事業本部長を務め、2021年に取締役に就任。

### 荒川 和巳

取締役  
常務執行役員  
生産本部長

1987年の入社以来、主に生産、マーケティング関連事業に従事。マーケティング本部長や生産本部長を務め、2023年に取締役に就任。

### 福田 栄

取締役  
執行役員  
コーポレート担当

1990年(株)三菱銀行(現(株)三菱UFJ銀行) 入行、2017年(株)三菱東京UFJ銀行(現(株)三菱UFJ銀行) 丸の内支社長を務め、2019年当社入社後同年取締役に就任以来、コーポレート担当を務める。



### 伊藤 裕慶

社外取締役 独立役員  
●指名委員会 委員  
●報酬委員会 委員

三菱地所(株)の代表取締役専務執行役員や三菱地所リアルエステートサービス(株)の代表取締役社長などを務め、2017年より現任。

—— 重要な兼職の状況 ——  
(株)キーストーン・パートナーズ社 外監査役

### 狩野 麻里

社外取締役 独立役員  
●指名委員会 委員  
●報酬委員会 委員

(株)三菱東京UFJ銀行(現(株)三菱UFJ銀行) のミラノ支店長や(学)昭和女子大学の国際交流センター長などを務め、2020年より現任。

—— 重要な兼職の状況 ——  
(学)昭和女子大学 全学共通教育センター 特命教授  
東京製綱(株)社外取締役  
東京海上アセットマネジメント(株)社外取締役

### 上條 努

社外取締役 独立役員  
●指名委員会 委員  
●報酬委員会 委員

サッポロホールディングス(株)の代表取締役社長および代表取締役会長を歴任するとともに、サッポロ飲料(株)(現ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株))の代表取締役社長などを務め、2021年より現任。

—— 重要な兼職の状況 ——  
大成建設(株)社外取締役

### 菊地 美佐子

社外取締役 独立役員  
●指名委員会 委員  
●報酬委員会 委員

三井物産(株)の環境・社会貢献部長や三井物産フォレスト(株)の代表取締役社長などを務め、2022年より現任。

—— 重要な兼職の状況 ——  
(学)聖路加国際大学 常勤監事  
(株)コメリ社外取締役

### 水本 伸子

社外取締役 独立役員  
●指名委員会 委員  
●報酬委員会 委員

(株)IHIIの執行役員、取締役常務執行役員などを務め、2023年より現任。

—— 重要な兼職の状況 ——  
(株)トクヤマ社外取締役監査等委員  
(株)日本製鋼所社外取締役

### 丹保 人重

社外取締役 独立役員  
●指名委員会 委員  
●報酬委員会 委員

三井住友海上火災保険(株)の常務執行役員、三井住友海上あいおい生命保険(株)およびMSK保険センター(株)の代表取締役社長などを務め、2023年より現任。

## 役員一覧

### 監査役



なが い のり ゆき  
**永井 則幸**

監査役

1981年の入社以来、主にオフィス環境関連事業に従事し、企画調査部長を務める。  
2020年より現任。

あき なら けい いち  
**秋原 圭一**

監査役

1984年の入社以来、主にオフィス環境事業、総務部門に従事し、企画調査部長や総務部長を務める。  
2023年より現任。



か し が み けい こ  
**岸上 恵子**

社外監査役 独立役員

EY新日本有限責任監査法人の公認会計士。2019年より現任。

—— 重要な兼職の状況 ——

ソニーグループ(株) 社外取締役  
住友精化(株) 社外取締役監査等委員  
DIC(株)社外監査役

みや ざき しん たろう  
**宮崎 信太郎**

社外監査役 独立役員

ときわ法律事務所の弁護士。  
2024年より現任。

—— 重要な兼職の状況 ——

(株)東日本大震災事業者再生支援機構 代表取締役専務

### 執行役員

社長執行役員

**中村 雅行**

専務執行役員

**河野 直木**

オフィス環境事業本部長

常務執行役員

**山木 健一**

コーポレート担当  
[情報システム部、  
DX戦略部、購買部、  
サステナビリティ推進部]

常務執行役員

**井上 健**

商環境事業本部長

常務執行役員

**佐藤 喜一**

コーポレート担当  
[経営企画部、総務部、人事部、  
人財開発部、お客様相談室、  
コーポレートコミュニケーション部、  
秘書室]

常務執行役員

**荒川 和巳**

生産本部長

上席執行役員

**田尻 誠**

物流システム事業本部長

上席執行役員

**酒徳 真司**

商環境事業本部  
リテイル・ソリューション本  
部長

上席執行役員

**大野 嘉人**

海外営業本部長

執行役員

**福田 栄**

コーポレート担当  
[経理部、  
法務リスクマネジメント部、  
監査部内部統制推進室、  
シェアードサービス部]

執行役員

**近藤 岳文**

オフィス環境事業本部  
営業本部  
施設環境ソリューション事業  
部長

執行役員

**佐藤 春徳**

オフィス環境事業本部  
営業本部  
首都圏営業本部長

執行役員

**有吉 真二**

オフィス環境事業本部  
営業本部  
関西支社長

執行役員

**寺西 郁**

商環境事業本部  
営業本部  
首都圏営業本部長

執行役員

**加藤 達也**

生産本部  
第二事業部長

執行役員

**菱沼 博幸**

生産本部  
第一事業部長

執行役員

**眞田 弘行**

オフィス環境事業本部  
マーケティング本部長

# コーポレート・ガバナンス

ステークホルダーの皆様から信頼され愛される企業であり続けるためには、常に健全かつ透明性の高い経営を行っていく必要があります。オカムラグループでは、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つと捉え、グループ経営体質の強化を図るとともに、ステークホルダーの皆様との関係強化に努め、企業価値の最大化を追求しています。

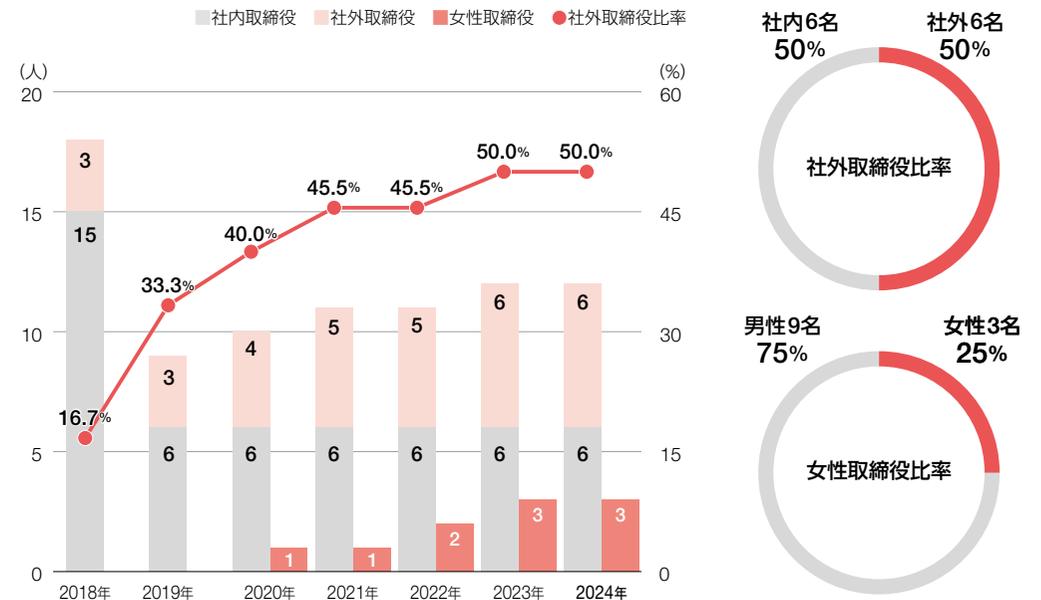
## オカムラのガバナンスの特徴

- 社外取締役比率50%
- 独立社外取締役を委員長とする指名委員会・報酬委員会を設置
- 取締役実効性評価を2015年より継続実施

### ■コーポレート・ガバナンス強化の変遷

2019年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行役員制度を導入し、取締役を減員（18名→9名）</li> <li>● 取締役会の任意の諮問機関として指名委員会・報酬委員会を設置</li> </ul>
2020年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役の増員（10名中4名）</li> <li>● 女性社外取締役の選任（1名）</li> </ul>
2021年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● オカムラウェイ策定</li> <li>● 社外取締役の増員（11名中5名）</li> <li>● 買収防衛策の廃止</li> <li>● サステナビリティ委員会を設置</li> </ul>
2022年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性社外取締役の増員（1名→2名）</li> </ul>
2023年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の増員（11名→12名）</li> <li>● 社外取締役の増員（12名中6名）</li> <li>● 女性社外取締役の増員（2名→3名）</li> </ul>

### ■取締役人数の推移および取締役の構成（2024年6月25日時点）

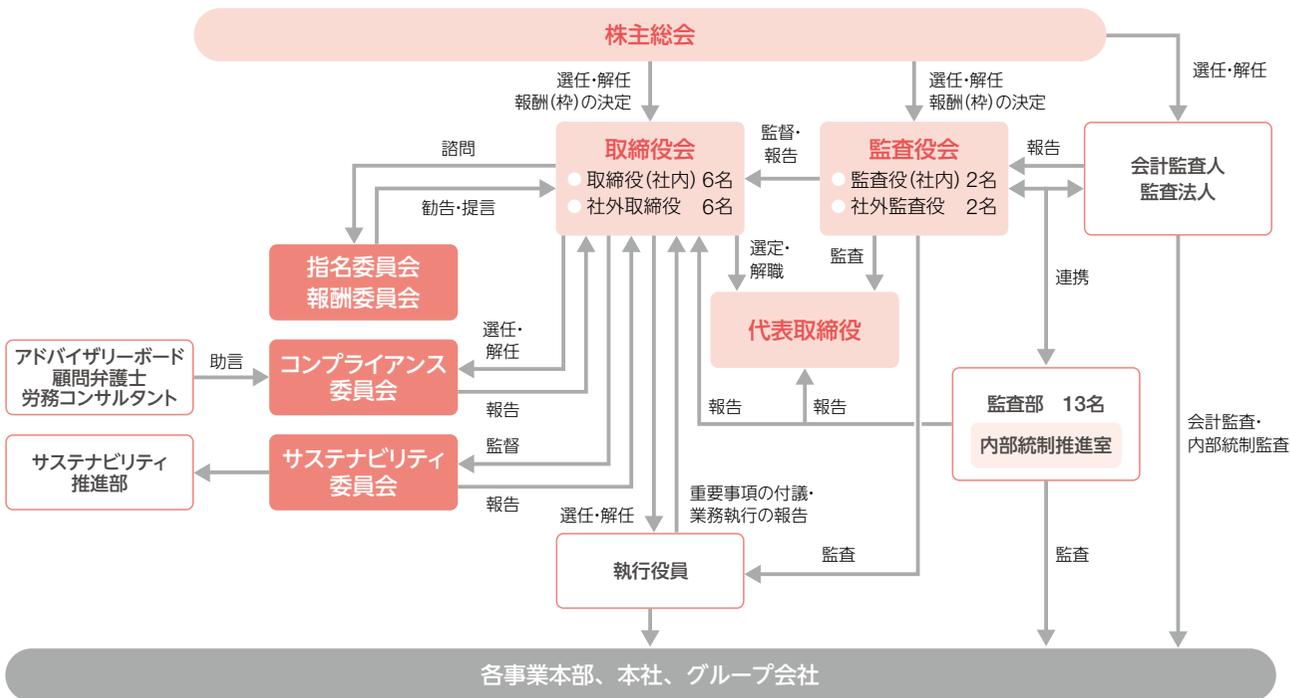


## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス体制

オカムラは経営の機動性の確保と取締役会によるモニタリング機能の強化を目的として執行役員制度を導入しており、これにより、代表取締役の指揮命令の下、執行役員が業務執行を行う体制を構築するとともに、取締役会は、経営の重要な意思決定および業務執行の監督を主な役割としています。また、取締役会には社外取締役を置くとともに、取締役会の任意の諮問機関として独立社外取締役を委員長かつ主要な構成員とする指名委員会・報酬委員会を置くことにより、取締役および執行役員等の指名ならびに報酬等の決定のプロセスの客観性および透明性を確保しています。さらに、業務分掌規程および職務権限規程により、各職位の職務および権限を定め職務執行が適正かつ効率的に行われる体制としています。また、オカムラは監査役会制度採用会社であり、監査役は取締役および執行役員の執行について厳正な監査を行っています。

■コーポレート・ガバナンス体制図（2024年6月25日時点）



### 取締役会の運営

構成	社内取締役6名、社外取締役6名、 常勤監査役2名、社外監査役2名
議長	社長
開催回数	14回
出席率	99.0% ※取締役のみの出席率です

取締役会は、重要な業務執行の決定および業務執行の監督を主な役割とし、モニタリング機能の強化を図っています。取締役会において決議を要する事項については、取締役会規程および取締役会規程別表「取締役会決議事項」を制定し、法令・定款で定められているもののほか、経営に及ぼす重要度により項目ごとに金額基準等を定め、その他については経営陣へ委任しています。

#### ■主な議論の内容

- ・ 統合報告書作成について
- ・ 新規工場・倉庫用地の取得などの戦略投資案件

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の構成およびスキルマトリックス

当社取締役会は、中長期的な企業価値の向上と中期経営計画の実現に向けて、自らが備えるべき重要な専門性・経験をスキルとして特定しており、全体として知識・経験・能力のバランスが最適となるよう構成しています。

氏名	取締役会	指名委員会	報酬委員会	専門性・経験										
				企業経営	当社の事業戦略	財務会計	法務 コンプライアンス	ESG	人事 人財開発	マーケティング 開発	製造技術	IT DX	営業	海外
中村 雅行	◎	○	○	●	●		●	●	●	●	●	●		●
河野 直木	○			●	●							●	●	
山木 健一	○			●	●		●	●		●	●	●		
井上 健	○			●	●								●	
荒川 和巳	○			●	●					●	●			
福田 栄	○			●	●	●	●	●					●	
伊藤 裕慶 <small>社外 独立役員</small>	○	◎	○	●			●	●		●			●	
狩野 麻里 <small>社外 独立役員</small>	○	○	○			●	●	●	●					●
上條 努 <small>社外 独立役員</small>	○	○	◎	●			●	●		●			●	●
菊地 美佐子 <small>社外 独立役員</small>	○	○	○	●			●	●	●				●	●
水本 伸子 <small>社外 独立役員</small>	○	○	○	●				●	●		●	●		
丹保 人重 <small>社外 独立役員</small>	○	○	○	●			●	●		●			●	
永井 則幸	○						●						●	
萩原 圭一	○						●	●					●	
岸上 恵子 <small>社外 独立役員</small>	○					●		●						●
宮崎 信太郎 <small>社外 独立役員</small>	○			●			●	●						●

◎：議長・委員長

## コーポレート・ガバナンス

### 指名委員会の活動状況

構 成	社外取締役6名、社内取締役1名（社長）
委 員 長	社外取締役
開催回数	1回
出席率	100%

取締役、代表取締役、執行役員および監査役の選解任または選定・解職の決定のプロセスの客観性および透明性を確保し、当社グループのコーポレート・ガバナンス機能を一層強化することを目的に取締役会の任意の諮問委員会として独立社外取締役を委員長とする「指名委員会」を設置しています。

#### ■ 主な議論の内容

- (1) 当社の取締役および監査役の選任および解任に関する株主総会議案の内容
- (2) 当社の代表取締役の選定および解職に関する事項
- (3) 当社の執行役員の指名に関する事項
- (4) 当社の社長執行役員の後継者計画の策定・運用に関する事項
- (5) 前各号に付随・関連する事項であって、指名委員会が必要と認めた事項
- (6) その他取締役会が指名委員会に諮問した事項

### 報酬委員会の活動状況

構 成	社外取締役6名、社内取締役1名（社長）
委 員 長	社外取締役
開催回数	1回
出席率	100%

取締役および執行役員の報酬等の決定のプロセスの客観性および透明性を確保し、当社グループのコーポレート・ガバナンス機能を一層強化することを目的に取締役会の任意の諮問委員会として独立社外取締役を委員長とする「報酬委員会」を設置しています。

#### ■ 主な議論の内容

- (1) 当社の取締役（代表取締役を含む。）および執行役員の報酬等に関する事項
- (2) 当社の取締役の報酬等に関する株主総会議案の内容
- (3) 前各号に付随・関連する事項であって、報酬委員会が必要と認めた事項
- (4) その他取締役会が報酬委員会に諮問した事項  
前項第(1)号の事項のうち、当社の取締役（代表取締役を含む。）および執行役員の個人別の報酬等の額の決定については、取締役会は報酬委員会に対してその決定の権限を委任するものとし、報酬委員会は当該委任に基づき決定するものとしています。

### 監査役会の活動状況

構 成	常勤監査役2名、社外監査役2名
議 長	常勤監査役
開催回数	11回
出席率	94.5%

各監査役は、当社取締役会その他の重要会議に出席して取締役の業務執行状況を監視し、随時、取締役、監査部等から受ける報告を通じて業務執行状況を監査しています。

また、監査役は、会計監査人より会計監査および内部統制監査の手続きならびに監査結果の概要について報告を受け、意見交換を行っています。

#### ■ 主な議論の内容

監査方針や監査計画策定、監査報告書の作成、会計監査人の選任、会計監査人の報酬、定時株主総会への付議事案内容の監査、常勤監査役選定等に関して審議いたしました。

また、常勤監査役の活動として、社内の経営会議等に臨席するとともに、稟議書の閲覧や監査部監査に立ち会うために支店等を訪問往査するほか、棚卸の立ち会いも行いました。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬

#### ■基本方針

当社においては、2006年6月29日開催の第71回定時株主総会において、取締役の報酬額は年額5億円以内、監査役の報酬額は年額8千万円以内とする旨を決議いただいています。ただし、かかる報酬額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

#### 取締役の報酬\*の基本的な考え

1. 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、会社業績目標の達成を動機づけるものとする
2. 企業文化、企業理念と整合性が高いものとする
3. 当社の経営を担う優秀な人材を確保できる、競争力の高い報酬体系とする
4. 株主や従業員をはじめとするステークホルダーに対し説明責任を果たせる、透明性、合理性、公平性のある報酬体系とする

\*執行役員を兼務する取締役の執行役員としての報酬を含む。

#### ■決定プロセス

取締役の報酬決定についてのプロセスの客観性と透明性を確保するため、個人別の報酬額については、取締役会決議に基づき、独立社外取締役および代表取締役で構成される報酬委員会にその決定を委任することとし、その委任する権限の内容は、全社業績評価および個人評価を行ったうえで、各取締役の固定報酬の額および業績連動報酬の額を決定する権限としています。当該権限が報酬委員会によって適切に行使されるよう、報酬委員会は、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成するものとしています。

#### ■報酬の構成

当社の役員報酬は、固定報酬と業績連動報酬により構成されています。ただし、社外取締役および監査役の報酬は、固定報酬のみとしています。

#### 固定報酬

役位\*1を基準とし、各取締役の職責および担当業務\*2に応じた個人評価を反映させ、その額を決定し、月例にて支給しています。また、取締役（社外取締役を除く）は、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的として、固定報酬の中から役位ごとに設定した金額を拠出し、当社株式を購入することとしています。

#### 業績連動報酬

全社業績評価を基準とし、個人評価として各取締役の職責および担当業務に応じたセグメント別業績評価および定性評価を加味し、あらかじめ設定した計算式に基づき算定し、毎年、一定の時期に支給することとしています。

#### 業績評価

取締役の会社全体への貢献度を測るとともに、特定の事業セグメントを担当する取締役については当該セグメントにかかる執行責任の一層の明確化を図るため、当社が会社業績評価に重要な経営指標としている連結経常利益および連結営業利益（全社・セグメント別）を基本としています。

#### 定性評価

SDGsを含む重点施策の目標の達成度合としています。

目標達成時の業績連動報酬の支給割合は報酬総額の20%~40%とし、より大きな権限と責任を持つ取締役には、より多くの業績連動効果がおよぶことで執行責任の明確化を図ることとしております。また、当社の取締役の報酬水準については、外部環境や市場環境を考慮し、外部の調査機関のデータを用いるなどして、報酬額の客観性や妥当性の検討を行うこととしています。

\*1 執行役員を兼務する取締役の場合は執行役員としての役位を含む。

\*2 執行役員を兼務する取締役の場合は執行役員としての職責および担当業務を含む。

参考）取締役および監査役の報酬等の総額（2023年度）

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)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	338	194	144	7
監査役 (社外監査役を除く)	44	44	—	3
社外役員	82	82	—	9

(注) 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人分給与相当額17百万円を支給しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会実効性評価

当社は、毎年、取締役会議長が中心となって各取締役の自己評価を集約したうえ、取締役会において、その実効性について分析・評価を行っております。直近実施した取締役会評価においては、当社の取締役会の運営状況は、概ね実効的に運営されていると評価いたしました。社外役員との交流や当社事業に関する知識を取得する機会の不足などの課題も確認できました。これらの結果を踏まえ、当社への理解深耕に向けた社外役員への情報提供の充実を目的に、役員研修会の実施や社外役員による情報交換会を継続して実施し、さらなる実効性の確保に向けた取り組みを進めてまいります。

取締役会実効性評価の方法については、取締役会出席者の全員を対象とし、コーポレートガバナンス・コードにのっとりた質問項目のほかに自由記述の項目を設けたアンケート形式で実施しています。アンケート対象者の全員から有効な回答を得ており、分析・評価の結果を踏まえ、ガバナンスの高度化を目的とした年度の施策案を作成し取締役会の中で報告しています。

### 政策保有株式

個別の銘柄ごとに、当社の資本コストを踏まえ、投資に伴う利回りその他の便益、回収見込み、事業戦略上の重要性等を総合的に勘案しながら、縮減の可能性を含め、保有の適否を判断し、取締役会で検証しています。

検証の結果、保有の合理性が認められない場合は、市場に与える影響等を考慮しながら売却を行っています。

なお、2023年度においては、上記要素を勘案しながら、2023年6月27日開催の取締役会等において検証を行い、特定投資株式3銘柄、純投資株式2銘柄の売却を行いました。

このほかに、TOBIに応じて1銘柄を売却しております。今後も、議決権行使助言会社の推奨基準（対純資産比率10%未満）を目安に、保有の合理性も考慮のうえ、縮減を進めていきます。

 [中期経営計画2025の概要 ▶ P.31-33](#)

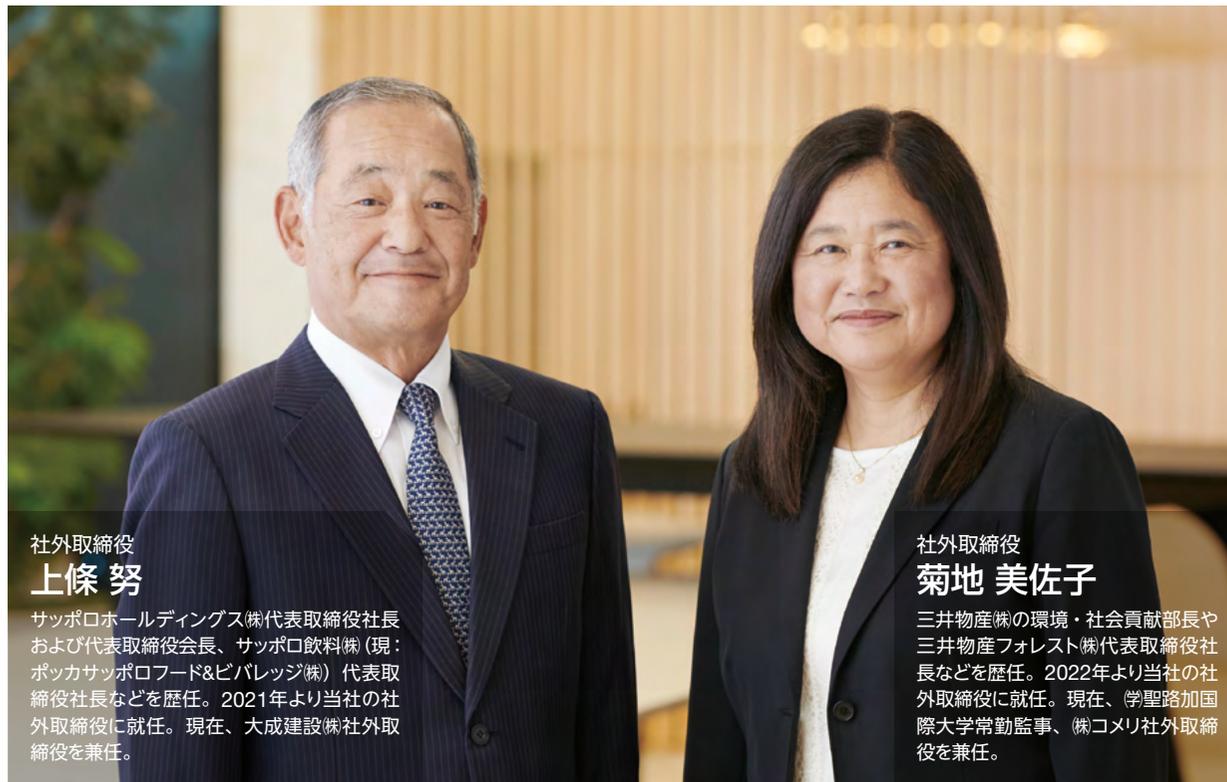
 [財務担当役員メッセージ ▶ P.54-55](#)

### 後継者計画

オカムラでは、企業の持続的成長と変化するビジネス環境への対応力を高めるべく、変革を担える次世代の「経営人材」の育成を行っています。育成を通して「経験×知識×勘所」を磨き、経営人材候補者が自身のキャリアジャーニーを描き研鑽を積んでいく育成プログラムを3段階にて展開しています。1つ目は、非管理職を対象にケースを使いビジネススキルの習得と、アクションラーニングを通して代表取締役や役員に自社課題の提案を行う「次世代リーダー研修」を9カ月間かけて実施しています（過去114名受講）。2つ目は管理職を対象に、外部講師に加え社内外の役員が講話を行い、経営課題を描き解決に向けたアクションに取り組む「オカムラビジネススクール」を2022年に開校しました（1期生13名、2期生16名）。「企業経営」等について幅広くテーマを選定し、外部コンサルタントの指導により毎月1回対面で1年間実施しています。3つ目は研修修了者の一部を外部研修や国内のビジネススクールへ派遣し、社内外を含めた多様な知見の共有や経営感覚を磨く機会を設け、習得した知見を現場で発揮できる状態を目指しています。

育成プログラムと並行して、経営における広い視野を培うため、子会社や海外での経営等、適材適所に若手人材を登用し、マネジメントの成功失敗経験を早期に積む機会を設けています。

## 社外取締役対談



社外取締役  
上條 努

サッポロホールディングス(株)代表取締役社長および代表取締役会長、サッポロ飲料(株)（現：ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)）代表取締役社長などを歴任。2021年より当社の社外取締役に就任。現在、大成建設(株)社外取締役を兼任。

社外取締役  
菊地 美佐子

三井物産(株)の環境・社会貢献部長や三井物産フォレスト(株)代表取締役社長などを歴任。2022年より当社の社外取締役に就任。現在、学聖路加国際大学常勤監事、(株)コメリ社外取締役を兼任。

## オカムラの企業価値向上 そして「需要創出型企业」への変革に向けて

「中期経営計画2025」が順調なスタートを切る中  
当中計の目標として掲げる「新たな需要の創出」への課題認識やこれからの展望  
さらには一層の企業価値向上に向けて社外取締役が果たす役割などについて  
上條社外取締役と菊地社外取締役に語っていただきました。

### Q 社外取締役に求められる役割や機能についてどのように認識しますか？

**上條** 一般論として言った時の社外取締役の役割は経営の監督となるでしょう。私の考えでは、社外取締役の役割は、「その企業の健全な成長をどうやって助けられるか」にあると思っています。当社社外取締役の中では数少ないメーカー出身者としてのキャリアを活かしながら、経営の中での気付きにあたるようなことを提言できるよう常に心掛けています。

**菊地** 「社外の客観的な視点で経営を監督」という表現に社外取締役の役割が集約される感がある一方、私なりのいろいろなバックグラウンドを持って、いかに当社の成長や価値創造に貢献するような提言ができるかを、いつも大切に考えて取り組んでいます。私はこれまでグローバルにさまざまな事業を展開する総合商社の中で、広報・ブランディング、また環境対応やDE&I等を含めたサステナビリティ領域に長く身を置いていました。このような経営全体を俯瞰する立ち位置にいた経験を活かし取り組んでいます。

### Q 当社のガバナンスの現状をどのように分析評価されますか？

**菊地** 社内・社外の取締役が同数であることや、社外取締役の中で女性が半数を占めるなど、ボードメンバーの多様性が確保される中、取締役会では各議題について自由闊達な議論がなされていると感じます。また、我々に対して現場視察といった教育機会を設けていただいたり、取締役会の実効性評価のアンケート結果をしっかりレビューして、さらなるガバナンス強化につながる取り組みが行われている点も評価しています。他方、取締役会に諮る議題の一層の選別化という点では、改善の余地があると見ています。また、これからさらに審議のレベ

## 社外取締役対談



ルを上げるためには、議案執行後のモニタリングが重要になってくるとも考えています。コーポレート・ガバナンスは、価値観の多様な変化に対応しながら継続して取り組むべき課題であり、コーポレートガバナンス・コード遵守といったような観点だけではなく、その時々  
の社会のものさしに則した形でガバナンス強化に取り組まれることを求めたいと思います。

**上條** 一口にガバナンスと言った時、リスクやコンプライアンスの領域も含まれますが、いずれにおいても特段大きな問題点は発生していないものと捉えています。一番のポイントとなるガバナンスについては、菊地さんがおっしゃったように構成・役割の多様性が確保され、コンプライアンスについても法令遵守がなされています。リスクについては、当社が取り扱っているのはさまざまなお客様に使っていただく製品ですので、当社製品の利用によって、その大小問わず何か怪我や事故、トラブル等が起きないようにすることが重要だと私は考えています。

### Q 当社のさらなる企業価値向上に向けたご意見をお聞かせください。

**上條** さらなる企業価値向上に向けて、より議論すべきは、「オカムラブランドを社会に見せていく」という点にあると考えます。展示会に視察に行きながら表現方法に気がついた時には、関連部門へフィードバックをしています。私なりのざっくばらんな表現になりますが、メーカーは自分たちの製品が良いと思って商売しているのですから、自分たちの良さを理解していただく

ためにも、正しく遠慮せずにもっと自己主張をしていくべきだと思います。

**菊地** 上條さんと全く同意見です。他社との差別化という意味を含め、オカムラブランドとは何かを今一度全社で再認識し、社会に対して強く訴求していくことは重要になるでしょう。全体売上高の約半分近くを占める商環境・物流システム・パートナーの3事業の豊富な実績があまり世に知られていないことは非常にもったいなく感じます。

**上條** 当社は競合他社から追随され、価格競争を仕掛けられる立場にあります。だからこそ新たな需要を創出し、業界の先を行かねばならず、それを支えるのがブランドなのです。当社ブランドに対してネガティブなイメージを持っている方はあまり多くないのではないのでしょうか。またどの製品をとっても負けることはありません。臆することなく自己主張をしていけたらと思います。加えて、将来への布石のために、潤沢なキャッシュをどのように活用するかという点も、さらなる企業価値向上あるいは今後の当社展開におけるポイントとして挙げておきたいと思っています。

**菊地** 上條さんからお話しが出た潤沢なキャッシュ活用の具体例として、現在、メタバース空間に最適化したデジタル家具「オカムラデジタルコレクション」や、「お店のみらいを創造する研究所（みせいくラボ）」などが当てはまるでしょう。これらが代表するように、未来の新たな需要創出のための一歩先の取り組みというものは、着実に進んでいると捉えています。また、AI搭載の自律ピッキングロボットと遠隔操作システムを組み合わせた「PROGRESS ONE（プログレスワン）」についても、現在開発・実証実験中ですが高い効果を発揮しているとの報告も受けており、今後の展開に期待を寄せています。

### Q 人財活躍を新たな需要創出や企業価値向上につなげていくうえでは、どのようなことが重要になりますでしょうか。

**上條** 「新たな需要の創出」を追求するためには、根底部分で、社員全員が世の中の困り事に対して常にアンテナを張り巡らし、生活や仕事の中で課題に気づくことが大切です。それとともに、マネジメント層が社員の気付きを経営レベルに吸い上げてこそ、はじめて新たな需要が創出されマーケットは広がっていくのです。それを実行していくための一環として、次の経営を担う世代においては、いろいろな事業経営・企業経営に携わる経験を持てるよう、子会社や事業部の責任者という役割を今以上に担わせるべきではないかと考えています。それはまた後継者育成という面にもつながっていくでしょう。そして社員の皆さんに対しては、世の中の企業経営者が働きやすい環境づくりに積極的に投資する現在の潮流を好機と捉え、社会の課題にアンテナを張り巡らせながら業務へ邁進してもらえたらと思います。取締役会としても、社員の気付きをスムーズに経営レベルへ吸い上げるための一助となるよう、これからもより自由闊達な議論形成に努めていきます。

**菊地** 提案力と製造力、製品力をこれからさらに磨き上げていくためには、現場で何が課題なのかを肌感覚で知ることがとても重要であり、実際に現場へ行って社会の課題を感じ取る力を社員の皆さんには身につけてもらいたいと思います。気候変動問題や環境といった社会課題への対応がますます求められてくる中、事業活動を通じてさまざまな社会課題にどう対応して



## 社外取締役対談

いくつかということも、自分事として意識していく必要があります。関連部門には、そのような意識を醸成する教育を進めてもらうことを期待しています。加えてマネジメント層に対しては、自分自身が次の候補生を育成するという心構えを常に持ち合わせていくことが大事だと思います。私のこれまでの経験則から言えば、当社が持続的成長をするために欠かせないことだと思います。

### 最後にステークホルダーに向けたメッセージをお願いします。

**菊地** 社会がこれほどまでにいろいろと複雑な流れを見せている中で、当社がもっと総合力を発揮して、オカムラらしい製品を出していかなければならないと考えています。当社は今以上にもっと総合力を発揮できる会社です。事業部の垣根を越えて、部門間の人事交流も活発化していくことを期待しつつ、当社の総合力発揮に向けてのサポートや助言に努めていきます。またサステナビリティという観点では、例えばチェアひとつとっても果たしてしっかりと社会課題の解決につながっているのかを検証するような、いわば攻めのサステナビリティの取り組みを考えるべきで、この点についてもサポートしていきたいと考えています。

**上條** 当社は「新たな需要の創出」という本当に素晴らしい目標を掲げています。私が当社の中で一番感激している部分です。私が過去在籍していた企業はBtoCだったので、Cのボリュームが減るとマーケットがシュリンクしてしまいましたが、当社が目指す新たな需要の創出はそのような外部環境の変化とは関係なく、マーケットを伸ばしていくことを目指しています。お客様の困り事は何なのか、あるいは消費者としてその施設スペースに何が足りないのかという強い目線をもって、皆で一体となって知恵を絞り出すことができれば、必ずや「新たな需要の創出」は達成することができると思います。正に社員から知恵を引き出すアプローチこそが新たな需要の創出につながっていくのです。

## 社外監査役メッセージ



### 需要創出型企業を目指す オカムラグループの海外展開を 監査役の立場から支えます

社外監査役  
岸上 恵子

EY新日本有限責任監査法人の公認会計士。公益財団法人世界自然保護基金ジャパンの理事も務める。2019年6月より当社社外監査役。

モノ（品質）とコト（サービス）双方を重視し、協同の精神により「人が生きる社会の実現」を目指すオカムラグループの経営の方向性は引き続き有効で、「需要創出型企業としての進化を遂げ未来に向けて価値を提供する」というトップメッセージも浸透してきました。

働き方やオフィスの急速な変化、地政学的変化、価格高騰・為替変動・物流の混乱・また少子化や意識変化による人手不足、サステナビリティ情報の開示など、事業環境の大きな変化が続いています。そんな中で注目したいのは、コロナ禍の沈静化や為替変動により日本へのインバウンドの人の流れが加速し、日本社会や文化への注目度が上がったことです。

オカムラグループは主に日本市場および日本企業の海外進出に適合し業績を伸ばしてきた会社だと思います。しかし最近ではシンガポールのDB&B Holdings Pte.Ltdの完全子会社化により、将来的な中国・東南アジア展開の布石としたことや、北米最大の商業インテリアの展示会「NeoCon」での「Best of NeoCon 2024」の「SILVER AWARD」受賞、ドイツの「Red Dot Award（レッドドット・アワード）」、「iF DESIGN AWARD（iFデザインアワード）」を受賞するなど、数々の世界的なデザイン賞を受賞することで着実にオカムラというブランドが認められてきていると感じています。意識すべきステークホルダーに海外目線を加える状況になってきており、取締役会でもそのような議論が行われています。

海外での事業や関係構築は、日本と異なる文化・市場背景があり、リスクも伴いますので、執行部のしっかりした取り組みを期待するとともに、監査役としてもモニタリングしていきます。

# リスクマネジメント

オカムラグループは、事業目的の達成に影響を及ぼす可能性（好ましい影響・好ましくない影響の双方を含む）をリスクと認識し、リスクの特定、分析および評価を行ったうえで、リスクを合理的にコントロールしてリスクがもたらす損失の最小化または機会の最大化を図るよう、組織的に活動しています。

サステナビリティレポート2024  
リスクマネジメント▶P.126-130

有価証券報告書  
「事業等のリスク」

## リスクマネジメント体制

リスクにかかる組織的な活動であるリスクマネジメントを、グループのサステナビリティ活動と有機的に結びつけて、リスクマネジメントの有効性の向上を図るため、サステナビリティ委員会において、オカムラグループのリスクマネジメントに関する各種事項の決定ならびに有効性評価および改善指導を行っています。オカムラグループでは、こうした体制の整備、運用に関して、平時のリスクマネジメントとして「リスクマネジメント規程」を、有事のクライシスマネジメントとして「緊急事態対応規程」を制定しています。

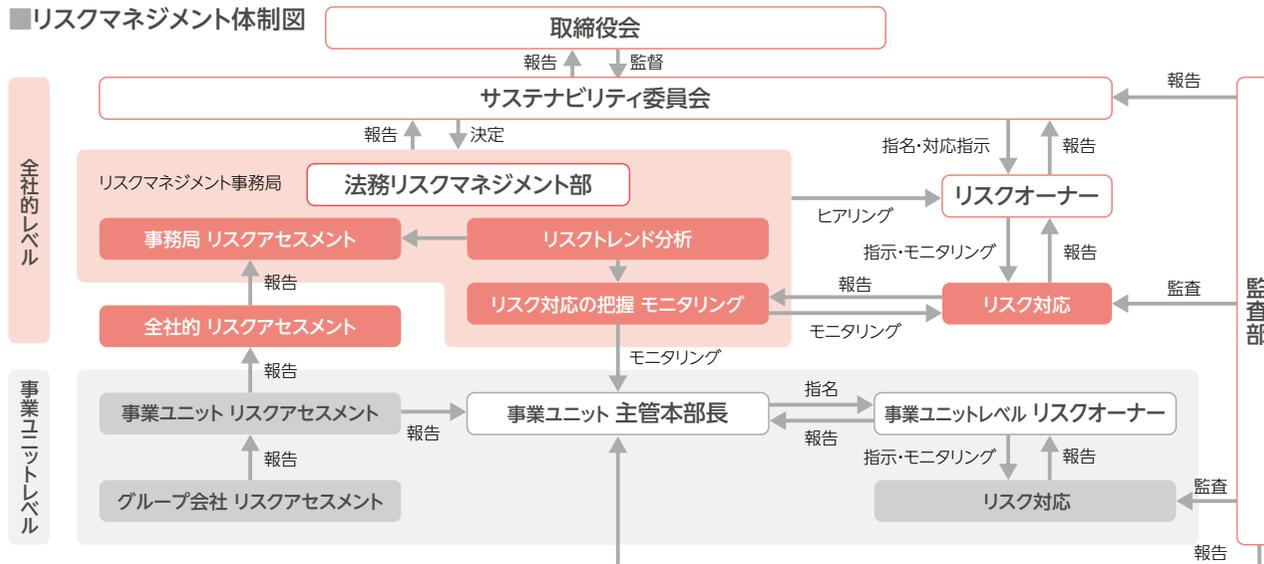
## リスクアセスメント

リスクアセスメントにあたっては、まずリスクを特定し、特定したリスクに対して、発生可能性と影響度の観点からリスクマップを用いて分析をしたうえで評価を行っています。

リスクアセスメントは、全社レベルで年2回、事業ユニットレベルで年1回実施し、その結果を踏まえて重点対応リスクを決定しています。

重点対応リスクには、それぞれについてリスクオーナーが頭在化した場合の事業への影響度を分析して対応策を策定し、実行に努めています。また、リスクオーナーおよびリスクマネジメント事務局は、対応状況をモニタリングし、課題が明らかになった場合には、リスクオーナーがその是正・改善を図っています。

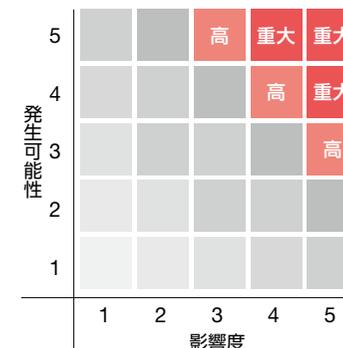
■リスクマネジメント体制図



■影響度のレベル判定目安

レベル	A	B	C(経営全般)	D(財務面)	E(健康・安全面)
5	甚大	甚大な影響 破滅的な影響	長期にわたり経営に 大きな影響がある	将来にわたり影響する ほどの重大な財務的影響	社員または 一般人の死亡
4	大	非常に重大な 影響	数カ月にわたり 経営に影響がある	重大な 財務的影響	入院が必要 または数人の重症
3	中	重要な影響	一時的に経営に 顕著な影響がある	顕著な 財務的影響	1人の重症 または数人の軽傷
2	小	些細な影響	一時的に経営に 小さな影響がある	小さな 財務的影響	1人の軽傷
1	重要性がない	影響はほぼない	経営にほとんど 影響しない	利益への影響は ほぼない	健康と安全に 影響はない

リスクマップ



## リスクマネジメント

### 重点対応リスク

経営の重要課題4分野	主要なリスク		対応策
人が活きる環境の創造	<b>製品・サービスの開発</b> 〈重点対応リスク〉 製品・サービスの開発	顧客の嗜好の変化スピードに製品・サービスの開発が追いつかず、顧客の期待を超える製品・サービスをタイムリーに提供することができなければ、顧客満足度の低下による影響が生じる可能性があります。また、当社グループの属する業界は競争性の高い業界であり、競合他社が当社グループ製品のデザインおよび技術を追従し、安価で販売するしないしは、より高い独自デザインおよび技術により市場シェアを高め、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。	製品・サービスにおける「差」ではなく、価値提供におけるコンセプトの「違い」によって競争優位性を築くことを意識し、その姿勢が今までにないマーケットの創出につながると考えています。そうした活動から生まれる高い顧客課題解決力と製品のあるべき姿を形にするデザイン力および高度な生産技術力に裏打ちされた確かなものづくりを強みに、顧客と強い信頼関係を築き、事業領域の幅も広がっています。
	<b>製品・サービスの品質維持・向上</b> 〈重点対応リスク〉 製品・サービスの品質	お客様への新しい価値の提供、販売対象のモノからコトまでへの拡大、社内製造の製品だけでなく社外調達商品、請負工事、サービスまでのトータル販売の伸張といった事業の変化に伴い、対処すべき品質管理対象も多様化・複雑化し続けています。世界的に認められている品質基準(ISO9001)に従って各製品を製造していますが、すべての製品について不測の事故も生じず、将来にわたりクレームが発生しないという保証はありません。製造物責任賠償については、保険に加入していますが、当社グループが最終的に負担する賠償額を、保険が十分にカバーできるという保証はありません。製品の欠陥は、当社グループの評価に影響を与え、業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。	事業の成長速度に品質維持が追従できず品質管理活動が十分に行きわたらなくなる可能性を認識して、サプライチェーン全体を対象とする品質保証委員会を設置するなど安全・品質に関するマネジメント体制を整え、重大事故や不具合発生の可能性といったより詳細なリスクの特定やそれらに対応するための年度計画の策定および活動の推進・サポートを行い、進捗をモニタリングするとともに、お取引先との協力関係のもと、サプライチェーンの各段階で、事例を交えた実務的な品質管理教育を実施しています。また、絶えずその品質管理体制・活動の見直しを行い強固な体制の維持に努めるとともに、継続的な品質管理向上活動により品質の維持、向上を図っています。
従業員の働きがいの追求	<b>人的資本・多様性</b> 〈重点対応リスク〉 人財、安全衛生、労務、人権	事業の遂行および成長に必要な人財を効果的に集め、育成し、確保できなければ、事業活動を実行、管理、監督するといった重要な能力が妨げられ、計画通りの業績目標が達成できないおそれがあります。 人的投資が不足して人材育成に対する取り組みが十分に行われない場合、従業員の健康と安全に十分配慮されない場合、または職場の心理的安全性が確保されない働きにくい社内環境に陥った場合は、従業員の士気の低下や体調不良または離職を招くおそれや、生産力の低下により当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。 安全衛生にかかる関係法令などへの違反は、罰則や賠償金支払だけでなく、当社グループの評価に影響を与え、業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。	創業以来、経営の基本方針において、従業員とともに企業を繁栄させる協力者でありチームの一員と捉え、人を中心とした経営を行ってまいりました。この創業の精神を踏まえ、「人が活きる」ことを経営理念として掲げながら、持続的成長を支える従業員のエンゲージメント向上に向けて人材育成と働きがい改革を一段と進め、従業員一人ひとりが自分らしく生き活きと働くことができることで、環境の変化に対応できる「強いオカムラ」を目指しています。 <a href="#">📖 人事担当役員メッセージ▶P.47-48</a>
地球環境への取り組み	<b>気候変動</b> 〈重点対応リスク〉 気候変動、資源循環型社会への移行	気候変動対策の遅れや関係法令等への抵触、または社会が求める資源循環型に企業活動が移行できないと、持続可能な社会づくりへの貢献が妨げられるだけでなく、当社グループの社会的な信用を棄損するとともに、顧客選定基準からの除外による収益悪化の影響を及ぼす可能性があります。	資源投入量・消費量を抑えつつ、ストックを有効活用しながら、サービス化などを通じて付加価値を生み出し、資源・製品価値の最大化、資源消費の最小化、廃棄物の発生抑止等を積極的に進め、2050年カーボンニュートラル実現に向けて着実に実行してまいります。 <a href="#">📖 TCFD提言への賛同および情報開示▶P.53</a>

## リスクマネジメント

### 重点対応リスク

経営の重要課題4分野	主要なリスク	対応策	
責任ある企業活動	<p><b>サプライチェーンの分断</b>                      〈重点対応リスク〉                      大規模自然災害、                      資材・原材料調達、                      事故・人為的な災害</p>	<p>地震・洪水等の自然災害や火災等の事故災害、新型の感染症の流行、米中貿易摩擦をはじめとする各国の政策動向により、サプライチェーンが分断された場合、事業活動の停止や機会損失、復旧のための費用負担により、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>地政学的なリスクの高まりやエネルギー価格の高騰などを背景にした、資材価格の高騰や原材料の調達難といった事態が生じ、これに十分対処できなかった場合、事業活動の機会損失、調達費用負担により、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>緊急事態対応規程にて社会・事業活動に重大な影響を及ぼすおそれのある緊急事態が発生した時の対応を定めるとともに、詳細な手順をマニュアルに定めて、迅速かつ的確な対応により、事態の拡大防止と早期収束を図るよう備えています。また、お取引先とは相互の連携による事業面の改善活動やサステナビリティの側面を重視した調達活動を強化しています。</p>
	<p><b>ガバナンス・コンプライアンス</b>                      〈重点対応リスク〉                      ガバナンス、信用、                      法律・規制の遵守</p>	<p>意識の醸成や行動の徹底はグループ全体で行う必要がありますが、グループ会社統制が機能しない場合を含め、すべての企業活動および役員・従業員の言動が適切で、将来にわたり問題行動が発生しないという保証はありません。社会の期待に対応できていない場合は、当社グループの信用が低下して業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループの不適切な行動や信用低下・業績悪化は、取引先にも悪影響を及ぼして取引先を経営破綻に追い込んでしまう社会的責任を生じさせる可能性があることを認識しています。</p>	<p>組織内のコミュニケーションや心理的安全性が低下した場合、リスクや問題事項の検出遅延、誤認や独断による誤った業務運用、および不正・不適切処理に気づいても報告されない事態を誘発しやすくする可能性があるため、ヘルプラインを社内・社外・国外に設置して懸念事項の早期解決に努めるとともに、定期的に当社グループ全員を対象にした意識調査を行って経年の意識変化分析や改善活動を実施しています。</p>
	<p><b>情報セキュリティ</b>                      〈重点対応リスク〉                      情報セキュリティ</p>	<p>情報システムの機密性、可用性、完全性に疎漏がある場合は、システムの安全性が確保できない、権限を持たない者によりアクセスされる、不正アクセスを発見できない、発見しても個人を特定できないなどの事象から、情報の漏えい・改ざん・破壊・消失等の脅威に晒されるおそれがあります。また、外部からの不正アクセスやウイルス侵入により、情報の漏えい・改ざん・破壊・消失の脅威を受ける、または情報セキュリティが脅威を受け一定期間の事業停止となるおそれがあります。</p> <p>日々高度化するサイバー攻撃等により対策・対応が追い付かず、重大な情報セキュリティ事故が発生した場合には、社会的信用の低下や業務停止により、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>秘密情報の取扱いについて秘密情報管理規則を定め、電子データを含むすべての秘密情報を厳重に管理するとともに、取引先との間でも秘密情報の保護に関する契約を締結し、情報の適切な管理を実施しています。また、個人情報については、プライバシーマーク制度にも従って適切な取扱いを実施しています。</p> <p>サイバー攻撃等によるウイルス感染や不正アクセスなどに対しては、重要な情報資産の保護とその機密性、完全性、可用性の維持を目的に制定した情報セキュリティ方針のもと、情報セキュリティ管理に関する規程を新たに制定するなど情報セキュリティ事故を未然に防ぐための対策を強化するとともに、2020年に発足したCSIRT (Computer Security Incident Response Team) を中心として情報セキュリティ事故が発生した際の被害を最小化するための対策を実施しています。</p> <p>その他、従業員に対しては、社内情報システム使用規則で適切な使用方法を定め、e-ラーニングによる教育や標的型攻撃メール訓練を実施するとともに、インターネットやパソコン起動時の注意喚起により、日常業務の中で情報セキュリティリスクを意識するための啓蒙活動を継続的に実施しています。</p>
<p>上記以外で財務状態、                      経営成績および                      キャッシュ・フローの                      状況の変動にかかる                      もの</p>	<p><b>経済状況</b>                      〈重点対応リスク〉                      経済環境の変化</p>	<p>当社グループの国内販売比率は90%を超えており、国内景気の悪化に伴う設備投資の抑制により、需要が縮小し、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>社外のステークホルダーの皆様とのコミュニケーションや社内の会議体・報告手続きなどを通じて、経済環境の変化に関する情報をタイムリーに入手するように努め、一元的に収集・整理するとともに短期・中長期の事業への影響を分析・評価し、機動的に事業活動の見直しを図っています。</p>

## リスクマネジメント

### 各種リスクへの取り組み

#### コンプライアンス

オカムラグループは「創造、協力、節約、貯蓄、奉仕」の5つの言葉からなる社是、およびこれを受けた「基本方針」に基づき責任ある企業活動を行うために、全従業員への「行動規範」の徹底を図っています。行動規範は、企業活動において求められる心構えや行動の姿勢を10項目にわたりまとめたもので、人権の尊重、社会人としての倫理的行動はもとより、公正な取引、政治・行政との健全な関係の維持といった、腐敗防止に向けた事項も含め、従業員が日常の業務の中で取り組むべき事項を明確にしています。

#### 取り組み事例

##### ● 2022年10月に行動規範を改定

グローバル化への対応や近年変化する社会的な価値観に合わせた各種方針の制定、経営理念を体系的に整理したオカムラウェイ策定の趣旨を踏まえ改定しました。

##### ● 「はたらく環境改善プログラム」を実施

2022年度はオカムラ、2023年度は国内グループ会社を対象に実施しています。セクシャルハラスメントやパワーハラスメントに限らず、心理的安全性を阻害する行為全般を職場からなくすことを目的としています。

##### ● 従業員への各種研修を実施

入社時および新任役職者向けにコンプライアンス研修を実施するとともに、全従業員への年4回のe-ラーニング研修を実施しています。その他、課題別研修を通して年次や職種に応じたコンプライアンス課題に関する研修を通して意識向上に努めています。

サステナビリティレポート 2024  
**コンプライアンスの推進 ▶ P.131-134**  
**人権の尊重 ▶ P.135-136**

#### 人権への取り組み

オカムラグループは、すべての人々が笑顔で生き活きと働き暮らせる社会の実現を目指しています。オカムラグループの事業活動から影響を受けるすべての人々における人権尊重の責任を果たすことを目的として、2022年5月に「オカムラグループ人権方針」を制定しました。

方針策定にあたっては特定非営利活動法人経済人コー円卓会議日本委員会（CRT）にてデスクトップ調査を実施いただき、関連部門の担当者が参加したワークショップにてオカムラグループと人権についての理解を深め人権方針を制定しました。

オカムラグループ人権方針  
[▶ https://www.okamura.co.jp/corporate/sustainability/policy/index.html](https://www.okamura.co.jp/corporate/sustainability/policy/index.html)

#### オカムラグループ人権リスクの洗い出し

リスク特定方法	洗い出し結果	優先取り組み課題の設定
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特定非営利活動法人経済人コー円卓会議日本委員会（CRT）にてデスクトップ調査</li> <li>● 人事、購買等10部門19名にてワークショップ形式で課題出し</li> <li>● バリューチェーンに沿って整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調達、製造、物流、工事・外国人労働者（技能実習生含む）</li> <li>● バリューチェーン全体・労働安全衛生・長時間労働・各種ハラスメント、差別</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外国人技能実習生における人権課題</li> <li>● サプライチェーンにおける人権課題</li> </ul> <p>優先取り組み課題以外については、関連部門で継続的に取り組みを実施</p>

## リスクマネジメント

### 各種リスクへの取り組み

 サステナビリティレポート 2024  
**情報セキュリティ対策 ▶ P.130**

#### 情報セキュリティ

オカムラグループでは、情報セキュリティリスクを事業継続における重点対応リスクと位置付け、「オカムラグループ情報セキュリティ方針」を2022年に制定しました。適切かつ組織的に情報セキュリティ対策を講じることで、情報セキュリティ事故を未然に防止、または事故発生時の被害を極小化させるため「情報セキュリティ管理規程」を定めています。システム基盤であるパソコン・サーバー・ネットワークを中心に、パソコン内のデータ暗号化やパソコン操作ログの収集、ウェブサイトのフィルタリングシステムの導入等、グループ各社のセキュリティ対策および統制指導を行っています。

#### 取り組み事例

- **情報セキュリティ推進体制**

2020年10月にOKAMURA-CSIRT（オカムラ-シーサート）を発足させました。コーポレート担当役員を責任者として、総務・法務・情報システム・広報・お客様相談室等、関連部門が中心となり、日頃から情報セキュリティ事故を未然に防止または発生を想定した準備活動を実施しています。

- **情報セキュリティリスクの評価**

リスクマネジメント活動の中で実施し、経済産業省のサイバーセキュリティ経営ガイドラインに基づき俯瞰的に自己評価を行っています。組織的・人的・物理的・技術的な観点から情報セキュリティリスクの分析を行い、優先順位を明確にして施策を実施しています。

- **従業員への各種研修を実施**

情報セキュリティ意識の向上を目的に、e-ラーニングによる教育や標的型攻撃メール訓練等を実施し、イントラネットやパソコン起動時の注意喚起表示により、従業員が日常業務の中で情報セキュリティリスクを意識するための啓発活動を継続的に実施しています。

 サステナビリティレポート 2024  
**安全で高品質な  
 製品・サービスの提供 ▶ P.41-42**

#### 製品・サービスの品質

オカムラグループは、「安全な製品・サービスの提供」を経営の重要課題とし、お客様の満足度の向上につながる製品・サービスを提供することを目指します。品質向上に向け全社的な推進体制を構築し、品質マネジメントシステムの運用や評価体制の整備を通じて品質管理の徹底を図り、安全で高品質な製品・サービスの提供に努めています。

調達から生産、物流、施工まで一貫した品質活動を推進しています。各部門において品質課題に取り組むとともに、部門間の連携を強化し、さらなるレベルアップを図ることを目的に、全社的な推進組織として品質保証委員会および分科会を設置し、サプライチェーン全体を通じた品質の向上に努めています。

#### 取り組み事例

- **安全で高品質な製品の提供に向けて**

製品の企画、設計、製造販売、アフターサービスまで、製品開発のプロセスを標準化し、お客様の声を取り入れ、安全性と品質についての厳格な審査、検証を行っています。お客様のさまざまな使い道を想定した試験や予見検証を綿密に行い、高い品質レベルを確保しています。

- **従業員への各種研修を実施**

オカムラグループ全体として品質管理を徹底し、お客様の満足度を向上させるためには、一人ひとりの従業員が製品およびサービスの安全性と品質の重要性、企業としての責任に対する認識を高め、それぞれの業務において実践していくことが重要です。品質意識の浸透醸成と管理能力の向上を目的として技能職向け品質基礎教育、管理職向けQC（品質管理）実践教育等を実施しています。

## リスクマネジメント

### 各種リスクへの取り組み

#### 人的資本・多様性

オカムラグループは、創業の精神を踏まえつつ、「人が活きる」ことを新たに経営理念として、企業の持続的成長を支える従業員一人ひとりが生き活きと働くことができるように、「人財育成」と「働きがい改革」の二本柱を一段と進めています。従業員一人ひとりが自分らしく生き活きと働くことができることで、環境の変化に対応できる「強いオカムラ」を目指します。

- 従業員一人ひとりが生き活きと働き、WiL-BEを実現できる環境づくりを通して、エンゲージメントを高め、最大限の成果を発揮することによって企業価値を向上させる。
- 経営戦略を実現するために必要な人財ポートフォリオを構築し、採用、育成、評価、処遇、配置の人財サイクルによって従業員一人ひとりの成長とキャリア形成を図る。
- 全社一体で最大限のパフォーマンスが発揮できる組織の構築と人財の配置を行い、オカムラウェイ（経営理念）の浸透とチームワークの強化で経営目標を達成する。

#### 働きがい会議の実施

2023年度からオカムラでは従業員一人ひとりが自分自身の「働きがい」について考える「働きがい会議」を各部門で所属長が主導して開催しています。2023年度は「なぜいま『働きがい』について考える必要があるのか」というテーマで実施しました。オカムラ全部門のうち95%が「働きがい会議」を実施し、そのうち97%の

所属長は「意義を感じた」とアンケートに回答しています。

2024年度は「オカムラの働きがい改革のいま」というテーマで、所属長が社会的な背景、オカムラのパーパスやミッション、そして「従業員が活きる」ことを実現するために会社が本気で取り組んでいることなどをプレゼンテーションしました。

#### 取り組み事例

人的資本経営を「人財育成」と「働きがい改革」の二本柱で進めています。

##### 人財育成

従業員一人ひとりのキャリアジャーニーを描くための環境を整備することを通じて、従業員のキャリア自律を促す取り組みを実施しています。企業内大学「オカムラ ユニバーシティ（略称：オカユニ）」を開講し、非正規従業員、派遣社員や関係会社の従業員を含むオカムラグループで働くすべての人がスキルアップし、キャリアについて考えられる講座を設けています。また、社内公募のチャレンジ制度・グローバル人財育成制度の刷新や、タレントマネジメントシステムの導入によりキャリアの見える化等を実施しています。

##### 働きがい改革

従業員の働きがいを定点観測するため、外部機関を利用したエンゲージメントサーベイを2023年8月に実施しました。回答率は97.7%、全社の結果平均はAからDのうち、CCCLレーティングでした。結果を踏まえ、「会社方針と自分の仕事のつながり強化」「上下間のコミュニケーション強化」「働きやすさの追求」を重点課題とし具体的な施策を進めています。

ワークショップでは「働きがいの向上に向けた部門内ディスカッション」として2023年8月に実施したエンゲージメントサーベイの結果より、組織の強みや弱みを洗い出し、働きがいをより高めていくためのアクションプランを部門で話し合いました。

サステナビリティレポート 2024  
オカムラグループの人財戦略  
▶P.73-78

# ステークホルダーエンゲージメント

オカムラグループはパーパス「人が活きる社会の実現」へ向けてさまざまな機会を通じて幅広いステークホルダーの皆様とコミュニケーションを図り、いただいたご期待やご要望を、経営の充実や取り組みの改善につなげ、社会から信頼され愛される企業を目指します。「お客様」「販売店様」「お取引先」「株主・投資家」「従業員とその家族」「社会・行政」を特に重要なステークホルダーとして、基本姿勢の下、さまざまなコミュニケーションを図っています。

 サステナビリティレポート2024  
「ステークホルダーエンゲージメント」▶ P.23-24

ステークホルダー	基本姿勢	主な活動・コミュニケーションツール	頻度・件数・回数	経営や製品・サービスへの反映
お客様	「人が活きる社会の実現」に向け、確かな品質と安全性を追求した創造性豊かな製品・サービスを社会に提供し、新しい価値・市場・トレンドの創出に挑戦し続けます。「安全で高品質な製品・サービスの提供」を「行動規範」に明記し、お客様の満足度の向上につながる製品・サービスを提供することを目指します。	お客様相談室 アフターメンテナンス（点検・修理） 製品情報の発信、納入事例集・情報誌の発行	日常的（お問い合わせ件数2023年度18,727件） 日常的 日常的	●寄せられたご意見やご指摘に基づく製品・サービスの改善 ●新しい価値・トレンドのご提案
販売店様	お客様の多様なニーズにきめ細かく対応するために、直接販売だけでなく、販売店様を通じた製品販売も行っています。販売店様は私たちのパートナーであり、オカムラにとってのお客様でもあるという考えの下に、顧客満足の最大化という共通の目標に向けて、相互に企業価値を高めていきます。	取扱製品別販売店会 各種研修会 販売店様向け情報サイト	日常的 日常的 日常的	●寄せられたご意見に基づく製品・サービスの改善 ●各種販売店様向け施策の改善
お取引先	「購買の基本方針」の中で、「取引は自由競争を原則とし、取引先とは対等の立場で相互信頼に基づく共存共栄を図る」との考え方を明記し、協力関係強化に向けた取り組みを推進しています。「サステナブル調達ガイドライン」を定め、お取引先との公正・公平な取引を前提に、相互の連携による事業面の改善活動やサステナビリティの側面を重視した調達活動を推進します。	情報交換会、技術交流会 定期面談、訪問 電子ネットワークシステム	日常的 日常的 日常的	●相互の連携による事業面の改善活動やサステナビリティを重視した調達活動の強化
株主・投資家	事業の発展と企業価値の持続的な向上により株主価値の拡大に努めます。また、株主・投資家の皆様からより高い信頼を得られるよう、適時・適切な情報開示を行うとともに、さまざまな機会を通じたコミュニケーションの充実により、株主・投資家の皆様にとって有用と思われる情報を積極的に開示し、透明性の高い経営を目指します。	株主総会 決算説明会 統合報告書発行 個別ミーティング スモールミーティング・施設見学会等 情報誌、ウェブサイト 個人株主・個人投資家向けアンケート	年1回 年2回 年1回 随時（2023年度123件） 随時（2023年度4件） 随時 随時	●さまざまな機会を通じたコミュニケーションの充実による経営の透明性強化
従業員とその家族	従業員とともに企業を発展させる協力者、チームの一員と位置付け、従業員の相互協力を重視した事業活動を通じて、より大きな成果を生み出すことを目指しています。また、公正な労使関係を基調に、従業員一人ひとりが生き生きと働くことのできる職場づくりを進め、企業の成長と従業員のWork in Lifeに結びつけています。	労使での話し合い 従業員の「Work in Life」実現に向けた取り組み ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進活動	日常的 日常的 日常的	●従業員の働きがい向上に向けた人財育成と働きがい改革の推進施策への展開
社会・行政	社是の一つである「奉仕」の実践として、事業を行う地域の住民の皆様、行政機関、企業、さまざまな分野の団体、さらには次代を担う若い世代など、多くの方々と積極的に対話・交流を行い、社会との共生を図り持続可能な社会の構築に貢献します。	行政機関との対話 生産事業所所在自治体との各種コミュニケーション 地域社会貢献活動 刊行物やウェブサイトでの情報発信	随時 日常的 随時 日常的	●地域・社会とのよりよい関係構築のための各種施策に反映

# 5

## 財務・会社データ

### Contents

**76** マテリアリティのKPIと進捗

**78** 5年間の連結財務サマリー

**79** 会社情報・株式情報

# マテリアリティのKPIと進捗

サステナビリティレポート2024 サステナビリティ行動計画(重要課題) ▶ P.20-22



サステナビリティ行動計画はオカムラグループのマテリアリティ（経営の重要課題）およびその他社会課題で構成されています。各課題について関係部門が達成度を測るKPIを設定し、年度目標を立てて取り組みを展開。サステナビリティ委員会・サステナビリティ推進プロジェクト等の推進組織の中で取り組みの進捗についてモニタリングしています。

## ■サステナビリティ行動計画（重要課題）

分野	重要課題	KPI	2023年度目標	2023年度実績	2024年度目標	中長期目標
人が活躍する環境の創造	モノ・コトづくりのクオリティの追求 イノベーションの推進と新しい価値の創出 7 8 9 12	●中期経営計画2025 参照  2023年5月10日開示・ 中期経営計画2025説明資料 ▶ <a href="https://ir.okamura.co.jp/library/managementplan/">https://ir.okamura.co.jp/library/managementplan/</a>	●企業の成長を支え多様な働き方に 応えるソリューションの提供 ●小売業が抱える社会問題の解決と みらいの店づくりの研究・開発 ●スマート物流に貢献する製品・サー ビスの開発 ●産業車両向けの環境対応型製品 の開発	●2024年5月13日開示・ 2024年3月期決算説明会資料  2024年5月13日開示・ 2024年3月期決算説明会資料 ▶ <a href="https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS00990/39ed5f4f/523f468e/8839/25e8322735ef/20240512160222919s.pdf">https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS00990/39ed5f4f/523f468e/8839/25e8322735ef/20240512160222919s.pdf</a>	●2023年度目標継続	●顧客・社会への新たな価値提供 による「人が活躍する社会の実現」
	安全な製品・サービスの提供 9 12	●重大製品事故発生件数*	●0件	●0件	●0件	● —
地球環境への取り組み	サーキュラー エコノミーの推進 3 6 7 9 12 13 14 15 17	●省資源・廃棄物削減による 資源循環の推進 ●製品開発における 環境配慮型企画と設計推進	●生産系廃棄物の社内完成高あたり 前年度比1%の排出量原単位低減 ●グリーンウェブ・グリーンウェブ+ 製品開発率の向上	●生産系廃棄物等排出量 原単位 前年度比3.1%増加で未達 ●開発率向上活動中	●生産系廃棄物等排出量 社内完成高 あたり前年度比1.0%の原単位低減 ●環境配慮販売製品の管理指標の 設定と実態把握	●2030年度生産系廃棄物の2020 年度比9%の排出量原単位低減 ● —
	持続可能な自然資源 の利用と保全 6 12 13 14 15 17	●森林資源の持続可能な 利用の推進 ●環境影響度の低減	●木材利用方針に基づいた利用率 集計 ●前年度比1%の水資源使用量 原単位低減	●利用方針遵守中 ●水資源使用量 原単位 前年度比5.8%低減で達成	●木材利用方針に基づいた合法性 の再確認 ●水資源使用量 社内完成高あたり 前年度比1.0%の原単位低減	●2030年度10%の水資源使用量 削減(2020年度比)
	気候変動問題への 貢献とカーボン ニュートラルの実現 7 9 13 15 17	●地球温暖化防止対策の推進 ・温室効果ガス排出量低減 ・燃料系エネルギー使用量低減	●グループ全体で 1,000t-CO <sub>2</sub> /年の排出低減 ・工業用燃料使用量 5年度平均 1%低減 ・車両用燃料使用量 5年度平均 5%低減	●グループ全体で 1,264t-CO <sub>2</sub> /年の排出低減 ・工業用燃料使用量 5年度平均 6.5%低減で達成 ・車両用燃料使用量 5年度平均 15.7%低減で達成	●グループ全体でスコープ1+2 排出量2020年度比20%削減 ・工業用燃料使用量 5年度平均 1.0%低減 ・車両用燃料使用量 5年度平均 5.0%低減	●2030年度温室効果ガス排出量 50%削減(2020年度比)、2050 年カーボンニュートラルを目指す
		●エネルギー生産性向上	●エネルギー生産性 前年度比1%向上	●生産系エネルギー生産性 前年度比0.6%減少で未達	●省エネ法対応によるエネルギーの 効率利用 ●生産系エネルギー消費原単位 社内 完成高あたり前年度比1.1%低減 ●事務所系エネルギー消費原単位 総人員あたりのエネルギー消費 原単位維持	●2030年度エネルギー生産性向上 10%(2020年度比)

上記数字のマークは関連するSDGsを示しています

\*重大製品事故の定義：当社製品により、生命・身体に重大な被害を及ぼした事故、および製品以外の財産に火災等の重大な被害を及ぼした事故

マテリアリティのKPIと進捗

分野	重要課題	KPI	2023年度目標	2023年度実績	2024年度目標	中長期目標
従業員 の働きがいの追求*	Work in Life(ワーク インライフ)の推進 3 8	●従業員満足・エンゲージメントの 向上	●働きがい向上施策の実施 ●エンゲージメントサーベイの実施	●エンゲージメントサーベイ結果レー ティング「CCC」(参照 P.48)	●エンゲージメントスコア向上 ●重点改善項目の設定	●2025年度までにBレーティング 達成
	DE&I (ダイバーシティ・ エクイティ& インクルージョン)の 推進 5 8 10	●女性従業員比率	●(2024年度までに22%)	●22%	●23%	●—
		●女性管理職比率	●6.5%	●6.8%	●7%	●—
		●新卒女性採用比率(大卒)	●(2024年度までに40~50%)	●47.9%	●40~50%	●—
		●男性育休取得率	●65%	●63.3%	●65%	●—
		●(男性育休+配偶者出産休暇) 取得率	●— 2024年度より目標管理	●92.4%	●100%	●—
	●障がい者雇用率	●2.50%	●2.55%	●2.58%	●2025年度 2.7%	
キャリア形成 支援と専門人財 育成の強化 4 8	●育成面談実施率	●100%	●96.4%	●100%	●—	
	●強みにつながる専門職への各種 施策の実施	●専門職の技術とスキルの把握	●強みにつながる知識習得や国家 資格等の取得推進	●各事業本部の戦略に沿った専門 人財育成のプログラム企画運営 の体制とスキームの構築	●—	
責任ある企業活動	公正・透明・誠実な 行動 5 8 10 16 17	●オカムラ ユニバーシティ受講アン ケート「今後のキャリアに活かせる」	●満足度80%	●受講者の89.6%が今後のキャリア に活かせると回答	●受講者の95%が今後のキャリアに 活かせると回答	●—
		●サステナブル調達調査 実施率	●取引金額ベースで67%	●取引金額ベースで71%	●取引金額ベースで70%	●—
		●サステナブル調達 実地監査 実施率	●ハイリスクサプライヤーに対し て100%	●100%実施	●ハイリスクサプライヤーに対し て100%	●—
		●人権教育(社内)の実施と充実、 サステナブル調達との相乗効果	●購買関連部門へ教育実施	●20部門 57人	●購買関連部門へ教育継続	●—
		●入社時および新任役職者向け コンプライアンス教育実施率	●100%	●100%	●100%	●—
	●コンプライアンス研修の充実	●各種コンプライアンス教育の実施	●全社コンプライアンス研修 (4回/年)実施 ●その他、課題別研修の実施	●コンプライアンス研修の充実	●—	
リスクマネジメントの 強化 10 11 16	●BCP(災害)構築	●ハザードマップ(地震・洪水)の 見直し	●各拠点のデータベースにおいて、 ハザードマップポータルサイト (国土交通省)に連携済み	●災害対応マニュアルの見直し ●BCP(災害)構築	●—	
	●各国要請に合わせた 個人情報管理	●諸外国の同法規則対応	●法規制に合わせたプライバシー ポリシー改定	●— (2024年度より目標管理から除外)	●—	
適正な情報開示と ステークホルダーとの対話 16 17	●ステークホルダーとの対話継続と 取り組みへの反映	●ESG関連各外部有識者との ステークホルダーダイアログ実施	●担当部門が日常的に環境や人権、 サステナビリティ推進分野の 有識者と面談・意見交換を実施	●ESG関連各外部有識者との ステークホルダーダイアログ実施	●—	

上記数字のマークは関連するSDGsを示しています  
\*対象範囲：オカムラ単体

## 5年間の連結財務サマリー

年度		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
損益状況(会計年度)	売上高 (百万円)	253,170	244,454	261,175	277,015	298,295
	売上総利益 (百万円)	81,748	80,113	83,587	89,005	99,772
	販売費及び一般管理費 (百万円)	68,357	65,937	67,614	71,632	75,735
	営業利益 (百万円)	13,391	14,175	15,972	17,372	24,036
	経常利益 (百万円)	14,712	15,377	17,491	18,924	26,227
	親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	9,851	11,971	14,992	15,906	20,280
財政状況(会計年度末)	総資産 (百万円)	236,327	245,473	245,372	252,914	282,118
	純資産 (百万円)	135,497	139,776	144,121	152,702	174,795
キャッシュ・フロー状況	営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	14,501	26,921	5,328	13,491	21,351
	投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△5,661	△833	△2,264	△6,660	△12,248
	財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△4,388	△13,073	△8,601	△9,485	△8,200
	現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	31,497	44,419	39,186	36,999	38,215
	借入金・社債期末残高 (百万円)	22,140	21,721	21,594	21,159	20,862
1株当たり情報	当期純利益(EPS) (円)	89.44	112.51	151.26	163.15	214.27
	純資産(BPS) (円)	1,219.18	1,381.61	1,459.34	1,592.79	1,821.10
	年間配当金 (円)	32.00	32.00	40.00	55.00	86.00
財務指標	売上高営業利益率 (%)	5.3	5.8	6.1	6.3	8.1
	自己資本当期純利益率(ROE) (%)	7.5	8.8	10.7	10.8	12.6
	総資産経常利益率(ROA) (%)	6.3	6.4	7.1	7.6	9.8
	自己資本比率 (%)	56.8	56.5	58.1	59.6	61.1
	配当性向 (%)	35.8	28.4	26.4	33.7	40.1
	総還元性向 (%)	35.8	101.6	49.8	58.7	40.1
その他	従業員数(連結) (人)	5,145	5,204	5,406	5,492	5,491

記載数値は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。

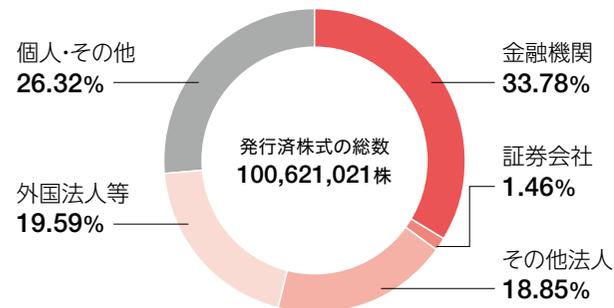
「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

# 会社情報・株式情報 (2024年3月31日現在)

## 会社概要

社名	株式会社オカムラ OKAMURA CORPORATION
本社所在地	〒220-0004 神奈川県横浜市西区北幸1丁目4番1号 天理ビル19階
創業	1945年10月
資本金	18,670百万円
従業員	連結 5,491名 / 単体 3,940名
関係会社	42社 ▶ <a href="https://www.okamura.co.jp/corporate/outline/group.html">https://www.okamura.co.jp/corporate/outline/group.html</a>
発行済株式の総数	100,621,021株 (自己株式 5,783,947株を含む)
単元株式数	100株
株主数	10,202名
証券コード	7994
決算期	3月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

## 所有者別株式分布状況

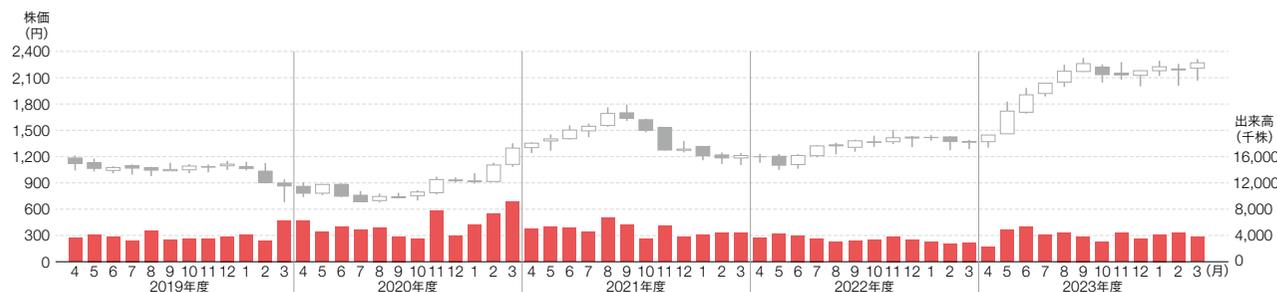


## 大株主

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)	10,911	11.51
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,342	5.63
日本製鉄株式会社	5,313	5.60
オカムラグループ従業員持株会	5,255	5.54
明治安田生命保険相互会社	4,892	5.16
株式会社三菱UFJ銀行	4,350	4.59
オカムラ協力会持株会	3,811	4.02
三井住友海上火災保険株式会社	3,036	3.20
株式会社横浜銀行	2,853	3.01
GOVERNMENT OF NORWAY	1,812	1.91

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。  
2. 持株比率は、自己株式(5,783,947株)を控除して計算しております。

## 株価・出来高の推移



## 株式関連データ

	2019年度末	2020年度末	2021年度末	2022年度末	2023年度末
期末株価	(円) 865	1,297	1,212	1,364	2,270
株価収益率(PER)	(倍) 9.7	11.5	8.0	8.4	10.6
株価純資産倍率(PBR)	(倍) 0.71	0.94	0.83	0.86	1.25
最近5年間の株主総利回り(TSR)* (比較指標: 配当込みTOPIX)	(%) 63.8 (85.9)	95.8 (122.1)	92.7 (124.6)	107.0 (131.8)	217.0 (196.2)

\*キャピタルゲインと配当を合わせた投資収益率を指します。基準となる投資開始時の株価は2017年度末の終値を使用し、内閣府令で規定する計算式を参考に算出しています。

人を想い、場を創る。

**OKAMURA**

ホームページアドレス <https://www.okamura.co.jp/>

お問い合わせ・ご相談は  
お客様相談室へ

フリー  
ダイヤル **0120-81-9060**  
受付時間 9:00~17:00 (土・日・祝日を除く)

株式会社オカムラ コーポレートコミュニケーション部